

جامعة ألكلي همدان أول حاج - البويرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



تخصص الإدارة والتسيير الرياضي

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

تحت عنوان

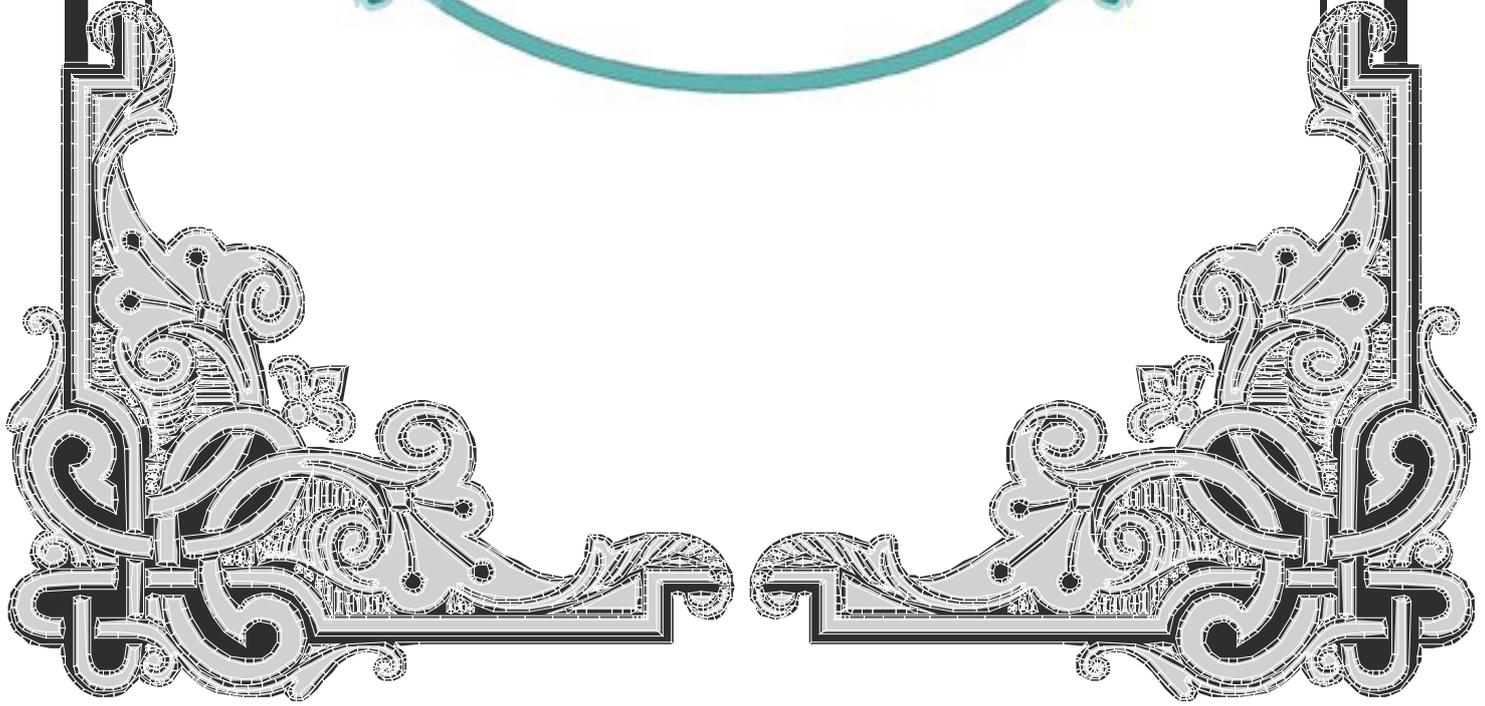
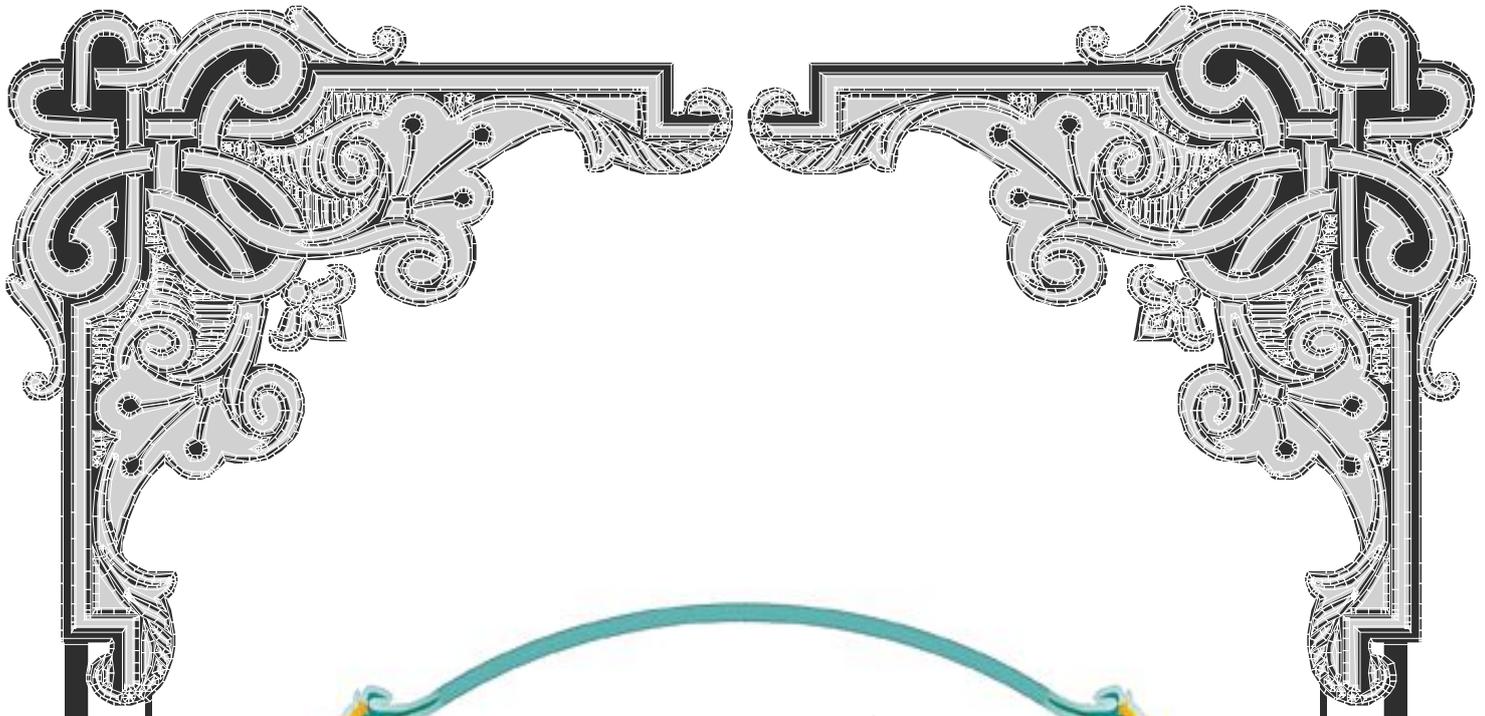
فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية

دراسة ميدانية على منشآت ديوان المركب المتعدد الرياضات
- لولاية البويرة -

تحت إشرافه الدكتور:
* رامي عزالدين

من إعداد الطالبين:
* ميلودي رابع
* طيب عبد المؤمن

السنة الجامعية 2015/2014



كلمة شكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من علمنا حرفا نافعا و علما صالحا

إلى كل من حمل مشعل التربية في هذا الوطن العزيز

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور الكريم "رامي عز الدين" الذي اشرف على بحثنا هذا

ولم يبخل علينا بنصائحه و إرشاداته القيمة طيلة فترة انجاز هذا البحث

كما نتوجه بشكرنا إلى جميع أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إتمام هذا البحث خاصة

و في الأخير الحمد لله رب العالمين

إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل

﴿وَأخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾.

وبعدما رسمت سفينة هذا البحر على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي تجز اللسان عن وصف مآثرها نحوي إلى المرأة التي عمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقبأها أو كلام يسكن في الأرض أم في السماء أعبأها الليل أم بعابها النهار .

إلىأمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله , إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسع في ذهني وأفكاري.

إلىأبي الغالي

إلى شركائي في عرش أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي إلى كل أعمامي و عماتي و أبنائهم، إلى كل أحوالي و خالاتي و أبنائهم، إلى كل عائلة ميلودي إلى مرشدي الدكتور " رامي عز الدين " وإلى جميع طلبة و أساتذة في معهد التربية البدنية بالبيروت، وكل من ساهم في إنماء هذا البحر .

وإلى جميع أصدقائي في الدرب وزملائي وزميلاتي

وإلى من تسعمم ذكرتي ولم تحملهم ذكرتي ..

إلى كل من فتح ذكرتي من جهدي أهدي ثمرة جهدي.

رابع

إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل

﴿وَأخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾.

وبعدما رسمت سفينة هذا البحر على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي تجز اللسان عن وصف مآثرها نحوي إلى المرأة التي حمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي لا أدري بأي كلام أقالها أو كلام يسكن في الأرض أم في السماء أبعباراه الليل أم بعباراه النهار .

إلىأمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله , إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوّة إلى ذلك المقام الراسع في ذهني وأفكاري.

إلىأبي الغالي

إلى شركائي في عرش أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أعمامي و عماتي و أبنائهم،إلى كل أخوالي و خالاتي و أبنائهم، إلى كل عائلة طيبة

إلى مرشدي الدكتور " رامي عز الدين " وإلى جميع طلبة و أساتذة في معهد التربية البدنية بالبيروت، وكل من ساهم في إنماء هذا البحر .

وإلى جميع أصدقائي في الدرب وزملائي وزميلاتي

وإلى من تسعمم ذكرتي ولم تحملهم مذكرتي ..

إلى كل من فتح مذكرتي من جهدي أهدي ثمرة جهدي.

عبد المؤمن

محتوى البحث

- أ - شكر وتقدير
- ب - إهداء
- د - محتوى البحث
- ز - قائمة الجداول
- ط - قائمة الأشكال
- ك - ملخص البحث
- ل - مقدمة

مدخل عام: التعريف بالبحث

- 1- الاشكالية.....02
- 2- الفرضيات.....03
- 3- أسباب اختيار الموضوع03
- 4- أهمية البحث03
- 5- أهداف البحث03
- 6- الدراسات المرتبطة بالبحث04
- 7- تحديد المفاهيم والمصطلحات04

الجانب النظري

الفصل الأول: فعالية الإدارة والتسيير في المجال الرياضي

- تمهيد.....09
- 1-1- تعريف الإدارة.....10
- 2-1- مستويات الإدارة10
- 3-1- نظريات الإدارة.....11
- 4-1- وظائف الإدارة.....12
- 5-1- الإدارة الرياضية ومفهومها.....24
- 6-1- المسير.....27
- خلاصة.....32

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية

- 34..... تمهيد -
- 35..... 1-2- نبذة تاريخية.
- 37..... 2-2- أسس تخطيط المنشآت الرياضية.
- 38..... 2-3- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات
- 38..... 2-4- عزل العوامل غير المرغوب فيها
- 38..... 2-5- عوامل السلامة والأمان للملاعب
- 39..... 2-6- الصحة العامة
- 40..... 2-7- مكونات المنشأة الرياضية.
- 42..... 2-8- مزايا دراسة إمكانيات المنشآت الرياضية.
- 43..... 2-9- النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية.
- 44..... 2-10- تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية.
- 45..... 2-11- استعمال المنشآت الرياضية.
- 46..... 2-12- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية
- 46..... 2-13- وضعية المنشآت الرياضية الحالية.
- 48..... - خلاصة

الفصل الثالث: المنافسات الرياضية

- 50..... - تمهيد
- 51..... 3-1- مفهوم المنافسة.
- 51..... 3-2- طبيعة المنافسة.
- 52..... 3-3- المنافسة الرياضية كعملية.
- 53..... 3-4- أنواع المنافسات الرياضية.
- 54..... 3-5- نظريات المنافسة.
- 55..... 3-6- أهمية المنافسة الرياضية.
- 56..... 3-7- قواعد وضوابط المنافسة الرياضية.
- 57..... 3-8- أوجه الاختلاف بين المنافسة والتدريب.
- 57..... 3-9- الإعداد النفسي للمنافسة.
- 60..... 3-10- الخصائص النفسية للمنافسة الرياضية.
- 61..... 3-11- طرق تنمية الصفات النفسية للمنافسات الرياضية.

- 61.....12-3- تحليل الأداء التنافسي للرياضي.....
- 62.....13-3- المظاهر السلبية للمنافسة الرياضية.....
- 63..... - خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الطرق المنهجية للبحث

- 66..... - تمهيد.....
- 67.....1-4- الدراسة الاستطلاعية.....
- 67.....2-4- المنهج المستخدم.....
- 67.....3-4- تحديد متغيرات البحث.....
- 69.....4-4- مجتمع وعينة البحث.....
- 70.....5-4- مجالات البحث.....
- 70.....6-4- أدوات البحث.....
- 71.....7-4- الوسائل الإحصائية.....
- 73..... - خلاصة.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

- 75..... - تمهيد.....
- 76.....1-5- عرض وتحليل النتائج.....
- 95.....2-5- مناقشة و مقابلة النتائج بالفرضيات.....
- 96..... - خلاصة.....
- 97..... - الاستنتاج العام.....
- 99..... - خاتمة.....
- 101..... - اقتراحات وفروض مستقبلية.....
- 103.....-الببليوغرافيا.....
- الملاحق

الملحق 01: الاستبيان.

الملحق 02: قائمة المحكمين.

الملحق 03: تسهيل مهمة

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل وحدات ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة	69
02	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الاول	76
03	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الثاني	77
04	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الثالث	78
05	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الرابع	79
06	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الخامس	80
07	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال السادس	81
08	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال السابع	82
09	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الثامن	83
10	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال التاسع	84
11	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال العشر	85
12	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الحادي عشر	86
13	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الثاني عشر	87

88	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الثالث عشر	13
89	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الرابع عشر	14
90	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الخامس عشر	15
91	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال السادس عشر	16
92	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال السابع عشر	17
93	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال الثامن عشر	18
94	يمثل التكرارات و النسب المئوية وقيم ك ² للسؤال التاسع عشر	19

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان
01	مراحل عملية التخطيط.
02	العلاقة الإرتباطية بين التخطيط والرقابة
03	طبيعة المنافسة الرياضية.
04	الأداء الرياضي والمثالي والطاقة النفسية البدنية المثلى.
الأشكال الخاصة بالاستبيان	
05	دائرة نسبية للسؤال الأول.
06	دائرة نسبية للسؤال الثاني.
07	دائرة نسبية للسؤال الثالث.
08	دائرة نسبية للسؤال الرابع.
09	دائرة نسبية للسؤال الخامس.
10	دائرة نسبية للسؤال السادس.
11	دائرة نسبية للسؤال السابع.
12	دائرة نسبية للسؤال الثامن.
13	دائرة نسبية للسؤال التاسع.

85	دائرة نسبية للسؤال العاشر .	14
86	دائرة نسبية للسؤال الحادي عشر .	15
87	دائرة نسبية للسؤال الثاني عشر .	16
88	دائرة نسبية للسؤال الثالث عشر .	17
89	دائرة نسبية للسؤال الرابع عشر .	18
90	دائرة نسبية للسؤال الخامس عشر .	19
91	دائرة نسبية للسؤال السادس عشر .	20
92	دائرة نسبية للسؤال السابع عشر .	21
93	دائرة نسبية للسؤال الثامن عشر .	22
94	دائرة نسبية للسؤال التاسع عشر .	23

ملخص البحث

تطرقنا في بحثنا هذا إلى معرفة فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية، حيث جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي:

- هل لفعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات الرياضية؟

وجاءت فرضية البحث على الشكل التالي:

إدارة وتسيير المنشآت الرياضية لها دور فعال في تطوير المنافسات الرياضية.

وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات حرصنا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع، لذا قمنا باختيار عينتنا المقصودة بطريقة الحصر الشامل المتمثلة في كل مسيري منشآت ديوان المركب متعدد الرياضات-بالبويرة-، متمثلة في 20 مديرا، وذلك في الفترة الممتدة بين 2014/04/22 إلى غاية 2015/05/15.

وتم إتباع المنهج الوصفي في هذا البحث، وذلك عن طريق توزيع استمارات استبيان خاصة بالمدرء.

ومن خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

إقرار الإجراءات التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات داخل المنشأة الرياضية ورسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المسيرين وتحديد الأهداف المطلوبة والوصول إليها من خلال الجهد الجماعي، هي عناصر أساسية من عناصر الإدارة التي تساهم في تسيير المنشآت الرياضية وتطوير المنافسات ، وهاته العناصر يجب أن تعتمد عليها جميع المنشآت للتسيير الأمثل والرقى.

ومن خلال هاته النتائج تم وضع اقتراحات و فروض مستقبلية كانت على الشكل التالي:

تعتبر المنشآت الرياضية مؤسسة عمومية شغلها الشاغل هو تكوين مسيرين واقتناء لاعبين للعمل داخلها وفق وسائل وأجهزة تساعدهم على تخطي الصعوبات والمشاكل التقنية الخاصة بالتسيير لذلك أملية هذه المنشآت بنظام تسييري يسهر عليه مسئولون ومسيرين وذلك لتسهيل العمل المستعمل لهذه المنشأة ، ولتسطير برامج تخول لهم العمل المنظم والجاد لتحقيق نتائج أفضل تخدم الرياضة والعالم الرياضي.

فمن خلال بحثنا هذا والمتعلق بهذا التسيير المطبق داخل هذه المنشآت الرياضية ومدى تأثيره على النتائج

ومردود الرياضة فإننا لحضنا أن هذا التسيير يعود بالسلب على المسيرين والرياضيين ونتائجهم الرياضية.

ومن بين بعض الاقتراحات التي نراها واجبة لترحها في هذا الموضوع، ولعل وعسى أن يأخذها المسيرين

المعنيين بعين الاعتبار حتى تكون فائدة للرياضة وللنتيجة الرياضية.

القيام بسياسة إعلامية من أجل شرح النمط التسييري المطبق حاليا في المنشآت الرياضية لإزالة الالتباس

والغموض لدي المسيرين والرياضيين وتقادي المشاكل مع المسئولين وتسهيل ظروف العمل للمسيرين

والرياضيين من أجل الحصول على نتائج رياضية.

الكلمات الدالة: - الفاعلية، الإدارة الرياضية، التسيير، المنشآت الرياضية، المنافسات الرياضية.

يطبق التسيير على الإنسان كعنصر أساسي في المنظمة في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بفعالية لا تتحقق إلا بالعنصر البشري.¹

ولقد أصبح اليوم للتسيير الإداري الدور الهام إن لم نقل الأساسي في تطوير الرياضة والمنافسات الرياضية ومن هذا المنطلق العلمي وبغية التعرف علي فعالية التسيير وإدارة بعض المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية ومن هنا نرمي إلي لفت الانتباه لضرورة التسيير والإدارة اللذان أصبحا الغاية بل الهدف الرئيسي لخدمة الرياضة وتطوير المنافسات والوصول بها إلي مستوي النخبوية كما تعتبر المنشآت الرياضية من أهم العوامل والأسس لعنصر ممارسة الرياضة في أي مكان كان حيث أنها تساهم بقسط وفير في عدة أشياء كالحياة روح التكامل والتكافل والإخوة والمنافسات... الخ.

فالإدارة الرياضية أصبح لزاما عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها خاصة في تطوير المنافسات الرياضية كما أن تقدم الدول في الرياضة يعكس مدي التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقي مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي لذا أصبحت الإدارة عملا تخصصيا ونظاما يجب أن تكون مبنية علي أساس متين من مسؤولية الأداء، والمديرون المحترفون هم الذين يمارسون هذا النظام ويقومون بهذه الأعمال التخصصية ويؤدون هذه المهام. ففي الدول المحترفة والمتقدمة التي تريد النهوض بالرياضة ورفع المستوى بها تعمل علي تطبيق الإدارة العامة الروتينية وهي خاصة بالهواية والرياضة للجميع وأيضا تطبيق الإدارة الخاصة والتي تعرف بالفعالة المرنة من خلال القطاع الخاص المرتبط بفلسفة الدولة في المجال الرياضي يفترض تطوير المنافسات الرياضية بشتى أنواعها وتقديم خدمات وإنتاج وأرباح.

مداخل عام التعريف بالبحث

1- الإشكالية:

إن التسيير في الإدارة الرياضية الحديثة هو عملية إدارية مخططة مبنية على أسس علمية سليمة تعمل على الوصول بالمنشآت الرياضية إلى التكامل وذلك بالرفع من قدرات الإداريين وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الإداري.

وتعتبر الإدارة فن وعلم من العلوم البارزة يبحث عن كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم، التخطيط في المنشآت ومن ناحية الأفراد والجماهير، ودرجة تأثير المؤسسة على الجمهور الذي تتعامل معه الإدارة الرياضية لسلك نفس الطريق الذي تتبعه في تحسين تسيير المنشآت. فهي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.¹

وإن المنشآت الرياضية المنجزة من طرف الدولة هي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر مهامها في خدمة الممارسة الرياضية، وتعتبر المشاة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتصميم وتوسيع الممارسة الرياضية.² لذا فإنها ذات طابع خدماتي واجتماعي وحتى تربوي كغيرها من المؤسسات الأخرى لذا سعت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال إلى تعزيز وجود الشباب وجعله القوة العاملة في البلاد وللحفاظ على هذه الإمكانيات (الشباب) كان لابد من المحافظة عليها تربويا وجسمانيا، ولأجل ذلك سعت إلى إنشاء منشآت رياضية بواسطة تشريعات كملاعب كرة القدم ومرافق عمومية وقد جاء في بعض مضامين هذه التشريعات أن الدولة تسهر على بناء منشآت بعد استشارة الهيئات المختصة من أجل ترقية وتحسين الأداء الرياضي وتنميته وتطوير المنافسات الرياضية، فهي صراع بين عدة أشخاص للوصول إلى الهدف المنشود أو نتيجة ما³ ومن هنا كانت الانطلاقة لدراسة هذا الموضوع والتعرف على فعالية إدارة و تسيير المنشآت الرياضية و دورها في تطوير المنافسات الرياضية، ومن خلال ذلك طرحنا الإشكالية التالية:

- هل لفعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات الرياضية؟
- أسئلة فرعية:

- 1/ هل الإدارة والتسيير ذات الأسس العلمية تساهم في تطوير المنافسات الرياضية؟.
- 2/ هل التسيير اللاعقلاني والفوضوي يساهم في تطوير المنافسات الرياضية؟.
- 3/ هل انعدام تصميم المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على تطوير المنافسات الرياضية؟.

1-د.حسام سامر عبده، الإدارة الرياضية، ص25

2 -المرسوم التنفيذي رقم (416-91) المؤرخ في 1991/11/02 الجزائر .

3- لوشن بوزيد وآخرون، السلوك العدواني لدى المعوقين حركيا في المنافسات الرياضية، قسم التربية البدنية والرياضية، كلية العلوم الاجتماعية (جامعة الجزائر، 2000، ص 40.

2- الفرضيات

الفرضية العامة :

إدارة وتسيير المنشآت الرياضية لها دور فعال في تطوير المنافسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

1/ لتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات الرياضية.

2/ للإدارة الرياضية الفعالة دور في تطوير المنافسات الرياضية.

3/ تصميم المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير المنافسات الرياضية.

3- أسباب اختيار هذا الموضوع:

- تم اختيار هذا الموضوع بحكم ارتباطه بتخصصنا (إدارة وتسيير رياضي) بحيث أن هذا الموضوع يخدم الاختصاص.

- قلة الدراسة والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص.

كما أن رفع الدعم عن بعض المنشآت الرياضية أو قلة وعدم الرقابة على كيفية التسيير الإداري أحدث فوضى في بعض الأندية الرياضية مما أدى بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومحاولة تبيان الأثر الفعال للإدارة المثالية للمنشآت الرياضية في تحسين الرياضة وتطوير المنافسات الرياضية.

4- أهمية البحث:

- إدراك الرياضي والقارئ معا أن أهم شيء في تطوير المنافسات الرياضية هي الإدارة والتسيير الفعال للمنشآت الرياضية.

- اهتمامنا لمستقبل المسيرين المشرفين.

- دراسة لدور المسير وأثر فعاليته في تسيير المنشآت الرياضية لتحسين الأداء الرياضي.

- نقص الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.

5- أهداف البحث:

ترمي دراستنا إلى تسليط الضوء على الممارسة الرياضية في ظل وجود منشآت رياضية، وفعالية التسيير ودورها في تطوير المنافسات الرياضية.

ومن بين هذه الأهداف نذكر مايلي:

1/ محاولة توضيح الرؤى للاعبين والمدربين والمسيرين بصفة عامة عن الإدارة والتسيير الفعال للمنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية.

2/ إظهار أهمية التسيير الفعال للمنشآت الرياضية وانعكاسه على الرياضة بصفة عامة.

3/ التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين تسيير منشأة رياضية لترقية ورفع الأداء الرياضي وبالتالي تطوير المنافسات الرياضية.

4/ إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث.

6- الدراسات المرتبطة بالبحث:

يعد موضوع المذكرة التي أنجزناها من المواضيع النادرة في نظرنا وذلك بعد إطلاعنا علي مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية لان طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة لموضوعنا، نذكر منها:

* مذكرة الطلبة: (شواطي رايح وخلفات عمر) سنة (2006/2007) بتحضير شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية تحت عنوان "الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" بغية التوصل إلى إعطاء القارئ فكرة على المنشآت الرياضية الجيدة التي هي أساس تحقيق النتائج للرياضية الفعالة وأهمية الإدارة والتسيير وكذا توضيح الحالة التي هي عليها المنشآت من الناحية التسييرية والإدارية وإبراز أهمية التسيير والإدارة الفعالة في المنشآت الرياضية لتحقيق النجاح حيث كان تساؤل الباحث على النحو التالي :

- "هل للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية"؟.

* مذكرة الطلبة: (حمزة نقاز و أحمد سرار) سنة (2011/2012) بتحضير شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية بعنوان "دور الإدارة و التسيير الرياضي في تحسين و ترقية المنشآت الرياضية" حيث كان تساؤل الباحث على النحو التالي :

- هل للإدارة و التسيير الرياضي دور في ترقية و تحسين المنشآت؟

* مذكرة الطلبة: (عمار حمادي وكمال جباري) سنة (2006/2007) بتحضير شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية تحت عنوان "إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير الرياضة" بغية التوصل إلى إعطاء القارئ فكرة على المنشآت الرياضية الجيدة التي هي أساس تحقيق النتائج للرياضية الفعالة وأهمية الإدارة والتسيير وكذا توضيح الحالة التي هي عليها المنشآت من الناحية التسييرية والإدارية وإبراز أهمية التسيير والإدارة الفعالة في المنشآت الرياضية لتحقيق النجاح حيث كان تساؤل الباحث على النحو التالي:

-ما هي الطريقة المثلى التي يجب توظيفها في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية للوصول إلى نتائج مرجوة؟

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1- الفعالية:

اصطلاحا: ان دراسة فعالية المؤسسات عموما يعد اتجاها حديثا نسبيا، حيث لا يزال مفهوم الفاعلية مفهوما غامضا، لا يستند الي نظرية ثابتة، وهذا ناتج عن تعدد المجالات ة اختلاف المعاني التي يتضمنها هذا المفهوم.

فالفعالية الإدارية حسب-عالية خاف أخوا رشيدة- في كتابها الموسوم بالمساءلة و الفاعلية في الإدارة التربوية- في نظر الإدارة العلمية تعني العمل على تحقيق أهداف المؤسسة في زيادة الإنتاج، و في نظر حركة العلاقات الإنسانية تعني العمل على تحقيق حاجات الأفراد الاجتماعية و النفسية، أما في نظر الإدارة الحديثة فالفاعلية الإدارية لها بعدان: الأول قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، و الثاني قدرتها على تحقيق أهداف الافراد الاجتماعية و النفسية و المادية...¹

إذن حسب "عالية" و تبعاً للنظريات التنظيمية فإن المقصود بالفعالية تحقيق أهداف المؤسسة. و يعرف إيتزيوني الفعالية بقوله " تعتبر المنظمة فعالة، إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل و التوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية، و بحيث لا تتفق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطلب الأخر"، و ينطلق "برابيس" أيضاً من المدخل القائم على الأهداف، و يعرف الفعالية التنظيمية بأنها "درجة تحقيق الأهداف المتعددة".²

ويعرف زيد منير عبوي، الفعالية بأنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الاخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين هما الأقسام و مستوى المنظمة. وفي تعريف آخر يقول بأنه يمكن تعريف الفعالية على انها مجموع او كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات.³

إجرائياً: هي قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، كما أنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة

2-الإدارة الرياضية:

اصطلاحاً: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهود أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.⁴

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

1- عالية رشيد، المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع - عمان الأردن، ط1، 2006، ص24،23.

2- صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، 1987، ص9.

3- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار للشرق النشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006، ص 28.

4- الدكتور رائد محمد أسطري، الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى 2010 دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ص6.

3- التسيير :

اصطلاحاً: 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.¹ كما يعرفه "يوسف بصديق": هو مساندة التعقيد والجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة والمعقدة تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.²

إجرائياً: 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 الفريديات مع تحديد مسؤولية تكلف كل خطة.

4- المنشآت الرياضية:

اصطلاحاً: هي الأماكن المجهزة بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً.³

إجرائياً: و هي عبارة عن تجهيزات بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاط الرياضي، وتعتبر إحدى الأساسيات لتعيين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بالمستوى الرياضي وتطويره نحو واقع أفضل.

5- المنافسات الرياضية:

- **اصطلاحاً:** من بين التعارف الباكرة التعريف الذي قدمه (مورتون دويتش) والذي أقر فيه أن المنافسة بصفة عامة هي تتوزع فيه المكافآت بصورة غير متساوية بين المشتركين أو المتنافسين، فهدف كل منافس يختلف عن المنافس الآخر ويتعارض معه.

وهذا التعريف الذي قدمه "دويتش" كان أساساً للمقارنة بين عمليتي المنافسة والتعاون على أساس أن التعاون على التنافس يقصد به أن المشاركين يقسمون المكافآت بصورة متساوية أو طبقاً لإسهامات كل فرد وليس كما هو الحال في المنافسة.⁴

- **إجرائياً:** نعرفها على أنها نزعة فطرية بين أفراد بشكل فردي أو جماعي تدعوا إلى بدل الجهد في التفوق دون إلحاق الضرر، وذلك وفق قواعد وقوانين محددة.

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

2- يوسف بصديق، القيادة والتسيير والتباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص 07.

3- محمد الوشاح، المنشأة و الملاعب الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012، ص 14.

4- محمد حسن علاوي، علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002، ص 28.

الجانب النظري

الفصل الأول

فُعَالِيَةُ الإِدَارَةِ وَالتَّسْيِيرِ فِي المَجَالِ الرِّيَاضِي

تمهيد:

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، الاقتصادية، السياسية والاجتماعية وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن والرياضة واحد من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبث بالإطار العلمي في تنظيمها، وبهذا أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها وهذا يعكس تقدم الدول في الرياضة بمدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها، وهذا الأخير مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الاولمبية مرورا بالاتحاديات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم ووصولاً بالأندية ومراكز الشباب.

ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية حيث حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة.

1-1- تعريف الإدارة:

- هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها الكثير من الباحثين والكتاب والمفكرين نذكر منها:
- الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (ad-minoritaire) التي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.¹
 - الإدارة هي: فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.
 - فايول: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".
 - إن تعبير الإدارة يعني تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين.²

1-2- مستويات الإدارة:

يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية:³

1-2-1- الإدارة العليا:

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

1-2-2- الإدارة الوسطى:

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

1-2-3- الإدارة الإشرافية:

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

والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة غير أن أهمية هذه الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر.

فالإدارة العليا تختص بأعمال التخطيط منها تتولى الإدارة الوسطى التنفيذ عن طريق الإدارة المباشرة (طبقة المشرفين).

1- إبراهيم عبد العزيز شيما، أصول الإدارة العامة، توزيع المنشأة والمعارف بالاسكندرية 1993 ص 26.

2- إبراهيم عبد العزيز شيما، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1983، ص 41.

3- مصطفى حسين باهي، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 2001، ص 27.

3-1- نظريات الإدارة:¹

1-3-1- النظرية التقليدية:

- تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك كالاتي :
- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
 - يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
 - العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل.
 - لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
 - إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.
 - تلك هي فروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة بطريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته.

2-3-1- النظرية الحديثة:

- إن النظرية الحديثة تحاول تقديم مجموعة أخرى من الفروض التي تعمل على رسم صورة حقيقية لطبيعة الإنسان و محدّدات سلوكه وهي:
- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلهُ عن الفراغ.
 - الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطر.
 - الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا.
 - الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة.
 - ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل، إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و يترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها، وهو جدير باختيار أفضل السبل و الوسائل.
 - هذه الفروض النظرية الحديثة ساهمت في توجيه أساليب الإدارة في العصر الحديث تجاه ما يسمى (بالعلاقات الإنسانية).

1 - مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، ص (34-35).

1-3-3- نظرية الإدارة التنظيمية:

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة تحتل مكانها في الدراسات والأعمال الإدارية- كان هنري فايول (Henry Fayol) يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية وسرد مبادئ التنظيم وتختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماته وهو تحليل العمل اليدوي ودراسة الزمن والحركة في الإدارة العملية ودراسة وتحليل وظيفة الإدارة والتنظيم في نظرية الإدارة التنظيمية.

1-4- وظائف الإدارة:

1-4-1- التخطيط:

أ- تعريف التخطيط:

تهتم الإدارة في المنظمات بأربع وظائف أساسية أولها التخطيط (Planning) وتسبق وظيفة التخطيط ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل لإجراءات العمل للمنظمة ككل، ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين فيها وهي بهذا الشكل تحدد وظيفة 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 الموضوعة.¹

ب- أهمية التخطيط:

بدون التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.²

أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير: أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف 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.

1 - د- مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 87.

2 - د- مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 99-100.

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

- مبادئ وأنواع التخطيط:

1- 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
- مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: فالتخطيط أساس تحديد الأهداف كما بات العمل الضروري لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية ونوعية الأفراد المطلوبين.
- مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو المشرف عن العمل ومن هذا يتضح أن التخطيط في أي مستوى تحكمه وإجراءات معينة تتفاوت حسب المستوى الإداري .
- فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة وقياس الفعالية لا بد من قياس العلاقة بين مدخلات الموارد المستخدمة والمخرجات وفق وحدات متفق عليها كساعات العمل مثلاً.²

2- 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.³

1 - خيتم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس قسم العلوم التجارية فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999، ص 08.

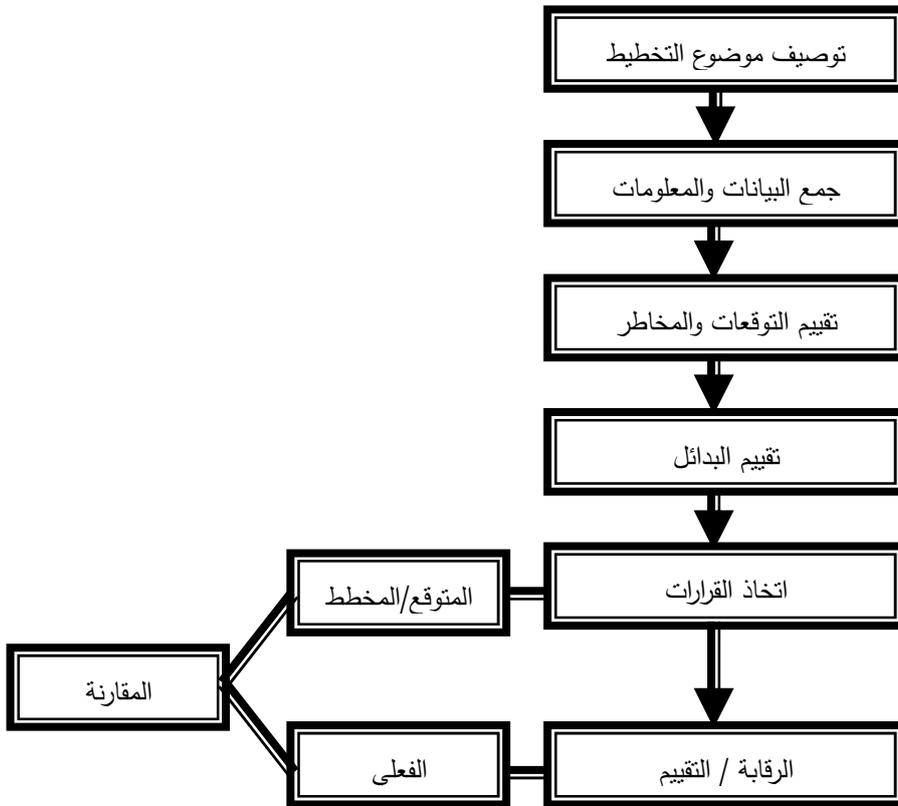
2 - خيتم شامة وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 05.

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

د- المزايا الأساسية للتخطيط:

- للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:
- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة.
- 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 وضع 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.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.¹

هـ - مراحل عملية التخطيط:

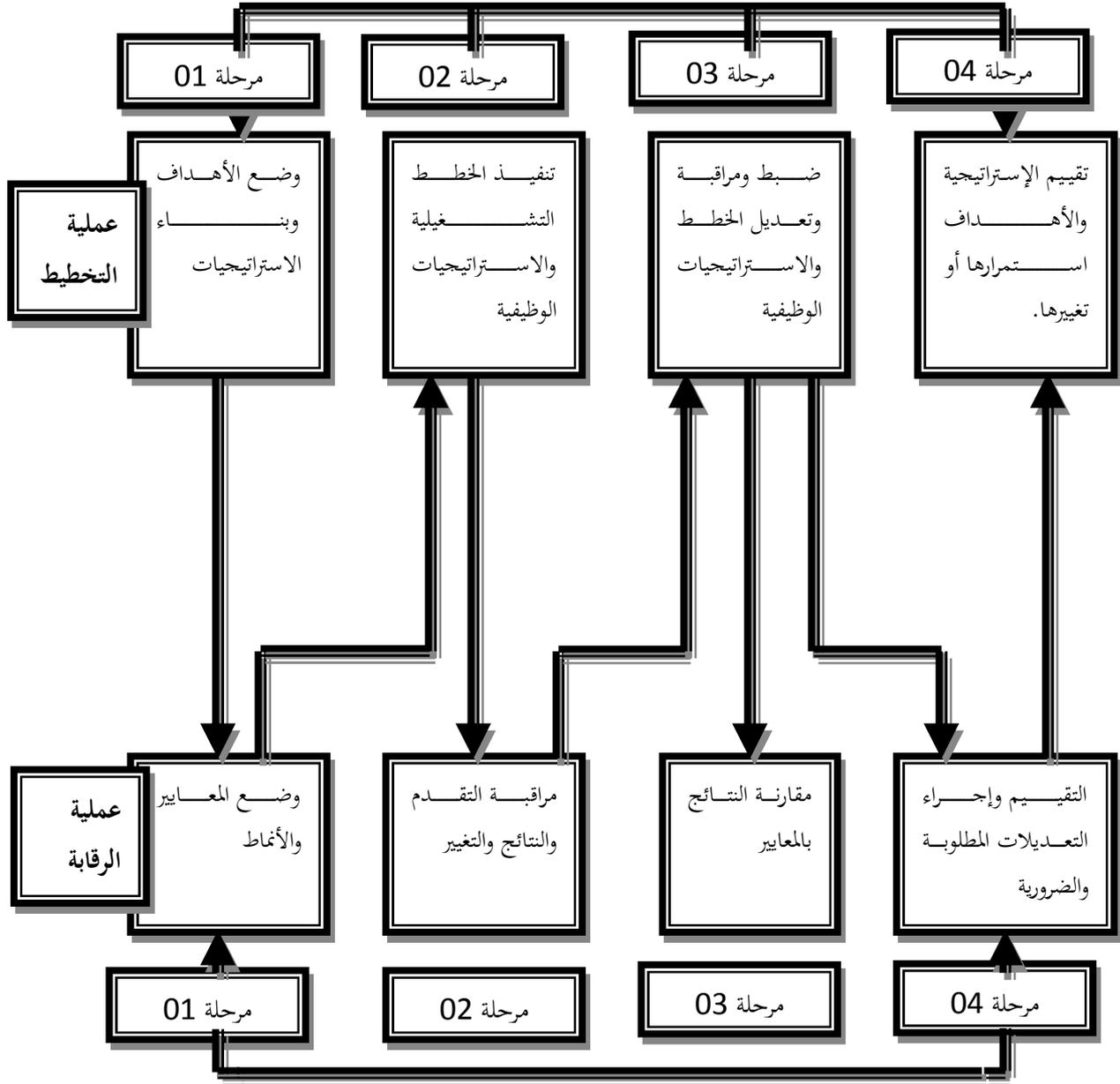


شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.

1 - أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 28-30

و- 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:



شكل رقم 2: يوضح العلاقة الإرتباطية بين التخطيط والرقابة

1 - د- مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 158.

1-4-2- التنظيم:

أ- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

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

ب- مبادئ التنظيم:

يقوم نظام التدرج الإداري على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي متوخيا توزيعه على مستويات من أسفل إلى أعلى حتى تتركز النهاية في قمة الهرم الإداري، حيث تتجمع السلطة في النهاية على رأس القمة.²

1- 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.

2- نطاق التمكين 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.

1- د- مروان ع المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 65.

2- د- مروان ع المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 64.

3- 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 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.

4- 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.

5- 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 يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.

6- 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.

7- 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 المنشآت.

8- تحديد المسؤولية بوضوح: يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض.

9- 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

ج- أنواع التنظيم:

أولا: 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 ورد في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من

1- د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 17.

العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي للمدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.¹

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

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.²

د- التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.³

هـ- 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:⁴

1- التنظيم على 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.

1- د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص11.

2- د- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997، ص64.

3- أحمد إبراهيم أبو حسن، الإدارة والإسلام ط5- 1993

4- د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص12.

2- التنظيم على أساس الغرض الرئيسي: يبنى هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا 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.

3- التنظيم على 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.

و- فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود 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. يحدد التنظيم نمطية العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

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

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

ي- 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.

1- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، ص74.

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

1-4-3- 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 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.³

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.⁴

أ- 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 به بناء عملية مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الإستراتيجية 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 على المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل ومواجهته.

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

1- إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سابق، ص 167.

2- د- السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 231.

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

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

ب- 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.¹

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. توفير 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.

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.²

6. الدقة: قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجمالهم 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.

1- لبنى عابي وآخرون، دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص 5.

2- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 636.

8. التحكم الذاتي: يقصد بذلك أن تتوفر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدها 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 تفاهمهما 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.¹

- أنواع الرقابة:

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة 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:

أ- 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.

1- أحمد ماهر وآخرون: مرجع سابق، ص 636.

ب- 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 يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسهم بصفة دورية.²
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما 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:

1- 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.³

2- 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.⁴

3- الرقابة المترامنة: حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.⁵

1- احمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص340.

2- السيد عليوة، مرجع سابق، ص37.

3- محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، 1999-2000 ص343.

4- د- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص561.

5- د- مروان ع المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص156.

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.¹

5-1- الإدارة الرياضية ومفهومها:²

1-5-1- الإدارة الرياضية:

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

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

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

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

وإدارة الرياضة لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى للتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم ويعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته، ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها، وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوباً مع ظروف المجتمع و البيئة وعند التكلم عن موضوع الإدارة في حقل من الحقول فإنه يجب التأكيد على الأمور التالية:

- موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوع الإدارة.
- الإدارة القيادية وهي تعني كل من سيقود.
- وأخيراً العلاقة بين الموضوعية وقيادتها أو إدارتها ويعني العملية الإدارية وهناك آراء ومقترحات كثيرة من اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية يؤكدون بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم تعتمد على ما يلي:
 - الاجتماع لتحديد الأهداف.

1- محمد فريد الصحن، وآخرون مرجع سابق، ص343.

2- مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص49-50-51.

- النقاش الحر المفتوح.
- الإصغاء بدلا من التحدث.
- الصراحة والوضوح في طريقة التفاهم.
- صنع القرارات في المكان المناسب والزمان المناسب.

1-5-2- مكونات الإدارة الرياضية¹:

- لقد حلل الإداري الأمريكي "kanz" الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:
- العامل البشري.
 - العمل الجماعي.
 - المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.
 - القائد الإداري.

1-5-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية²:

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

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

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

ج- *مهارات الإستعاب الفكري*: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية البدنية و الرياضية تعتبر الأصعب وأهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين، وجميع العاملين في مجالاتها و ميادينها الواسعة.

كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية، وعلى المنشآت والمرافق و المعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

1 - جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 51.

2- جميل أحمد توفيق، نفس المرجع، ص 52.

ومن منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي يسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

1-5-4- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها و طبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تتلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة في ما يلي: (1)

أ- مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أياً كانت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

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

ج- مبدأ التخصص: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة، ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول : "إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيراً نسبياً".

د- مبدأ التتميط: يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط، ثم نستخدم كنموذج في العمليات و في التخطيط و الرقابة.

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

و- مبدأ العلاقات الإنسانية: تنجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة، لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما، كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة.

• تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون لأن الكلام الشفوي لا قيمة له في حل المشكلات.

1- جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص53-54-55-56.

6-1- المسير:

يرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة بنجاح قيادتها ومسيرها في تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم، والتي هي في صورة دائمة ولأهمية هذا الموضوع نتطرق إليه بالشرح والدراسة.

1-6-1- عموميات حول التسيير:

- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية الأخرى حيث ظهر في بداية القرن العشرين ميلادي تحت تأثير المهندس الأمريكي (تايلور) والفرنسي (فاهون). والتسيير العلمي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلي تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو، ولذلك نرى من حيث المحتوى أكثر تناسبا مع مفهوم الفعالية.

لقد بدأ تدريس علوم التسيير في الجامعة الجزائرية لفرع مستقل عن العلوم الاقتصادية سنة 1998م ونظرا لحدائثة وتشعب مواضيعه لم يتفق علماء التسيير علي تعريف موحد. وجاءت تعاريف مختلفة فقد عرفه تايلور بقوله "التسيير انه علم قائم علي قوانين ومعارف علمية قابلة للتطبيق علي مختلف النشاطات الإنسانية". وعرفه أيضا العالم كمل في كتابه (أصول التنظيم الصناعي للإدارة) بأنه "يشمل جميع الوحدات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها بوضع السياسات الرئيسية وتوفير ما تحتاجه من تجهيزات وإعادة الإطار التنظيمي وكذلك اختيار الرؤساء والأعضاء الرئيسيين".

بناء علي ما سبق ذكره يمكن لنا أن نستنتج ما يلي:

- التسيير هو تطبيق العلم علي المؤسسة أو المنظمات.
- التسيير هو علم وفن يستخدمان للحصول علي نتائج عالية بأقل تكلفة.
- يطبق التسيير علي الإنسان كعنصر أساسي في المنظمة في انجاز الأعمال وتحقيق أهداف بفعالية لا يتحقق إلا بعنصر البشري.¹

إن التسيير عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي:

التخطيط، التنظيم، القرار، التوجيه، الرقابة، التنسيق والتي تمارس بصفة عقلانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

1 - محمد فريد الصحن، مرجع سابق ص 67.

- التسيير فن و علم ومهنة:

يعتبر التسيير علم لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل ،وذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها، ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية او إحصائية أو تقنيات مستمدة من البحوث والعمليات أو التقنيات المالية أو غيرها.

ويعتمد علي الحاسب الالكتروني المكثف لتسيير استخدام الطرق الكمية أو جعله ممكنا ،حيث أن بعض هذه الطرق خاصة منها بحوث العمليات لا يمكن تطبيقها عمليا بدون الحاسب لما تستهلكه من جهد ووقت. إن إعطاء التسيير الفن يجب أن لا يفسر علي انه تفريغ بصفته العلمية بل هو تدعيم لها بالنظر إلي طبيعته التطبيقية ولأنه يعني بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآراءه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة ،أما التدعيم مع الأمزجة والأهواء الشخصية فكيف بالفعل بان يجرّد أكثر التقنيات تقدما من محتواها العلمي.

بعد انفصال التسيير عن الملكية أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بهذا وأهمها:

- تراكم المعارف والخبرات حول العملية التسييرية.
- نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في المجال المناسب.
- وجود أخلاقيات مهنة التسيير وبروز الأهمية الاجتماعية للمسير نتيجة لنمو الطلب علي خدماته ولدوره الحاسم في نجاح عملية التسيير.
- نلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري تأخر ظهور المهنة التسييرية وان لم نقل أنها منعدمة تماما نظرا لعدم وجود طلب فعال علي خدمات المسير الممتهن ويرجع ذلك لأسباب متعددة نذكر منها:
- غموض مفهوم التسيير داخل الإدارة ،فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخري مع السياسة، وثالثا مع الإدارة العامة ورابعا مع الاجتهادات الشخصية.

1-6-2- المسير الرياضي:

أ- تعريف المسير الرياضي:

يمكن تعريف التسيير الرياضي ببساطة بأنه انجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلالهم ،ويتضمن هذا النشاط مجموعة من الجهود والأنشطة الفرعية مثل توجيه العاملين وتدريبهم ،تحفيزهم والتنسيق بينهم وتصحيح مسارهم ،وتقويم نتائجهم. لكي تمارس الأنشطة فان المسير الرياضي يستخدم موارد بإمكانيات متنوعة ويضيف إلي ذلك جانب النصر البشري.

وإن العنصر الإنساني هو الأهم للتأكيد ،حيث انه هو الذي يحرك العناصر ويشغلهم ومن ثم فان المسير يتضمن مسؤوليات الحفاظ علي الموارد والإمكانيات المتوفرة لديه إلي جانب العاملين وتشغيلهم بالشكل الاقتصادي المطلوب والحصول منها علي أفضل النتائج الممكنة.

ويكون المسير تبعاً لذلك هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية، وهو الجزء الحيوي من الجهاز الإداري في الفريق والذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الرابطة أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة، والقاعدة العريضة للعاملين من جهة أخرى. فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط ويتحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حداً زمنياً لانجازه.

ب- أدوار المسير:

يتبع منتزح سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة الخاصة وذلك لمعرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف المتعارف عليها من التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة وصنفها إلى ثلاث مجموعات:

أولاً- الأدوار الشخصية:

- وتتمثل في تأمين سير العمل في صورة منظمة وهي كالاتي:
- *الواجهة*: هنا يجب أن يفهم المسير للآخرين بأنه هو الممثل أو صاحب الأمر في عمله.
- *القائد*: حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.
- *الرابطة*: بحيث يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله والمسيرين والمسؤولين الآخرين.

ثانياً- الأدوار الإعلامية:

- تعني هذه الأدوار الحصول على المعلومات وأصالها إلى الجهات المعنية وهي كالاتي:
- *الملتقط للمعلومات* التي تقيده في تسيير شؤون عمله.
- *موصل اطلاق المرؤوسين* على مجريات عمله.
- *المتحدث من الجهة الرسمية* وصاحب النفوذ من الداخل والخارج.

ثالثاً- الأدوار التقريرية:

- *المستحدث*: حيث يقوم المسير بالمبادرة الأزمة للتكيف والتطوير.
- *معالج للمشاكل*: أي يجب أن يتفادى المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تحصل.
- *المفاوض*: هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين.¹

ج- وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماماً لأساليب القيادة، ويمكننا من هنا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير أو الإداري وهي علي الشكل التالي:

1- د- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص 50

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
 - تنظيم أنظمة للآخرين.
 - تفويض السلطة و المسؤولين.
 - الرقابة علي النتائج المطلوبة.
 - الإشراف علي تقديم النتائج.
 - إصدار الأوامر العامة والتعليمات.
 - تفسير السياسات وتبليغها.
 - تدريب المرؤوسين علي المسؤولية وتحمل العمل الإداري
 - تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة بالعمال الإداريين
- وأخيرا هناك العمل الهام الذي يتخلص في تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يساهمون بها في عملية التنظيم، ويلاحظ أن هذا المظهر الأخير من المهام الخاصة بالمسير الذي يحظى بالرعاية الكاملة والاهتمام لان القائد هو الذي يستطيع أن ينشط الجماعات ويحرك دوافعهم، ويجدد نشاطهم ، وذلك يظهر بمظهر يتفوق فيه المسير الذي يلتزم بالإشراف والتوجيه علي المهام الرسمية للمركز الذي يشغله.
- ويترتب علي ذلك أن المسير هو الشخص الذي يقوم بالتنسيق ورقابة الآخرين، وهو يزاول عمله وهذا يختلف عن الإحصائي الذي يمارس نشاطا معين.

د- مسؤولية المسير في المجال الرياضي:

- وتتحدد مسؤوليات المشرف أو المسير في مجالات العمل أو في الهيئات الرياضية علي النحو التالي:
- تحقيق خدمة بمواصفات معينة.
 - توزيع العمل علي من يعملون تحت إشرافه.
 - تدريب العاملين علي العمال التي يكلفون بها لتهيئتهم ذهنيا ونفسيا.
 - ربط مجهوداته مع مجهودات المشرفين والرؤساء في الأقسام الأخرى.
 - البحث عن انسب الطرق والأساليب لأداء العمل وتقديم أداء العاملين وقياس نتائج أعمالهم وتوجيه العاملين وإرشادهم وشرح خطط الإدارة لهم والتعرف علي مشاكلهم واتجاهاتهم ودفع العاملين معه إلي الأداء المميز وانتقاء الحوافز اللائمة التي تقدم الإشباع الكافي للدوافع التي يريد العاملون إشباعها.¹
 - التعرف علي الروح المعنوية للعاملين ودراسة العوامل التي تؤثر عليها.
 - ترشيد الإنفاق في البرامج التي يقوم بتنفيذها.

1 - إبراهيم عبد العزيز شيما، أصول الإدارة العامة، توزيع المنشأة والمعارف بالاسكندرية 1993 ص 26.

- التأكد من التزام العاملين بالقواعد التي تسنها إدارة الهيئة وفقا لهذه المسؤوليات فان المشرف الذي يستطيع أن يمارس المسؤوليات بكفاءة وقدرة يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات الأساسية نذكر منها:

- مهارة الاتصال.
- مهارة الإبداع الابتكار.
- مهارة حل المشكلات.
- مهارة العلاقات الإنسانية.
- مهارة التنظيم والإدارة.

3-6-1- مؤهلات الإداري الناجح:

يجب علي الإداري أو المسير لكي ينجح في شغل مركزه أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه وسيرها في سير وسهولة، كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ويستخدمها استخداما صحيحا، ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلي العلاقة الإنسانية ويعرف متى تكون عليه العلاقة السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح أن يرسم أهدافه بوضوح، ويخطط لرؤوسه الإجراءات التي تتيح لتنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع علي عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستتبط وسائل الرقابة التي يضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير نلخصها فيما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة علي المسلك الإداري.
- مميزات القيادة.
- القدرة علي تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- أثر العمل الاجتماعي.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.

خلاصة:

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

وإن الإدارة والتسيير هما مسأيرة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود المسير إداريا، وهو يوفر الانتظام والتنسيق ولا يتم ذلك إلي بوجود قيادي كفاً.

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

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

الفصل الثاني المنشآت الرياضية

تمهيد:

تعد المنشآت من الملاعب والمساحات والمرافق الرياضية من جهة، والأجهزة والأدوات والوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي. كما أن هذه الوسائل والمنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملاً مهماً في الإكثار من جوانب النشاط البدني والرياضي، فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق والسرور، وهي تزيد من إبراز مواهب وإبداعات المراهقين. وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنشآت والوسائل الرياضية وأسباب اتساع دائرة استعمالها وكذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية، إلى جانب كيفية توظيف واستغلال هذه المساحات والمعدات الرياضية المتوفرة.

1-2 نبذة تاريخية:

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيّدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلى الوراثة لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق وما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ.

1-1-2- الهندسة المعمارية اليونانية:

تشتمل الهندسة المعمارية على:

أ- الساحة العامة: (مكان السوق):

إلى أسفل قلعة أثينا كانت تقام الساحة العامة ولقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة ويتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد، الإستاد الرياضي، والصالة الرياضية.

ب- الإستاد الرياضي:

كان عبارة عن مضمار لسباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب وأخيراً أصبح يستخدم لإقامته مختلف المسابقات الرياضية، وكان أحد طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 600 قدم.

كان يتم تخطيط الإستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتثبيتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة وايبدافروس ودلفي ، وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الإستاد في أثينا إلى عام 331 قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بغرفة هيدروساتيكاس ويعتقد بأن مدرجاته تسع لحوالي 50 ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام 1896.

- مضمار السباق:

يشبه مضمار السباق الاستاد الرياضي إلا أنه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدأ في أوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية.

- صالة الألعاب الرياضية:

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفسو سوبر جامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل على ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدارج للمتفرجين.¹

2-1-2- الهندسة المعمارية الرومانية :

تشتمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على:

- *الساحة العامة*: وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير معطي يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات ، وتم تأسيسها باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلالا لسبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل وإقامة المسابقات ولقد جمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد والحمامات العمومية والمدارج والسيرك.

- *الحمامات العمومية*: وتسمى أيضا بالحمامات البلاطية العمومية لإمبراطورية روما ، من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت، لم تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تتاقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات، ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والأفران وتتكون الحمامات العمومية في العادة من 03 أجزاء رئيسية:

- الهيكل الرئيسي: جميع المناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة واللبس كما تتضمن هذه المنطقة للعب الكرة ومكتبة ومسرح صغير.

- مساحة مفتوحة واسعة: وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه والذي يحيط بالهيكل الرئيسي وتوجد به الأشجار المزروعة، أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مختلفة مثل المصارعة، السباقات، القفز الملامكة وتوجد شقق على شكل طرق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقومون بإدارة المنشأة.

- المدارج: هي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة ويمكننا اعتبار المدرج البيضاوي الشكل بما فيها من صفوف المدرجات على أنه مجمع مكون من مسرحين وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين قاعة استماع حول مدرج بيضاوي الشكل.

- *مدرج روما القديم*: هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشييد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع

1- د. إبراهيم محمود عبد المقصود: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي-"، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004، ص: 10، 09

الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستادات الحديثة، يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الإستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الإستاد من ناحية التشييد إن التغييرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الإستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول إستاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيد¹.

2-2- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

- اختيار الموقع وإمكانية الوصول:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلى مجمع رياضي بإحدى المحافظات وكذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة لإنشاء استاد كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية ومن خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع مناسبة للملاعب والمنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- ✓ يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.
- ✓ يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلاً ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقع إضافتها أي مخطط المدينة ودراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع.
- ✓ دراسة الوسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه.
- ✓ بالنسبة لاختيار موقع الاستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل الانتقالات للمشاهدين من وإلى الملاعب في أقل وقت ممكن.
- ✓ ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة جيداً ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الاستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب والمدن الرياضية حرصاً على سلامة وراحة اللاعبين والجمهور والحكام والإداريين ورجال الصحافة والإعلام وغيرهم.

1- د. إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، ص: 11، 12.

✓ العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير والمشاهدين مثل: دورات المياه، الإسعافات، المطاعم سريعة الخدمة... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين¹

3-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

✓ يجب أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير لمسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب.

✓ يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها والتحكم في إدارتها.

✓ هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل: الجمباز، ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدريباته على الوجه الكامل.

✓ يجب أن تكون مباني الغدرة متقاربة وسهلة الاتصال ببعضها لسرعة الإنجاز الأعمال المطلوبة وحسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات والحفلات وبقية الخدمات المعاونة.

4-2- عزل العوامل غير المرغوب فيها:

✓ يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلى الهدوء وإتباع نظام خاص مثل: رياضة السلاح ، بناء الأجسام صالات مسابقات الشطرنج... الخ عن الملاعب والأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .

✓ ضرورة عزل ملاعب وأنشطة الكبار عن الأطفال وكذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث وخاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس ودورات المياه وبعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك.

✓ يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة والإعلام تكفى لوضع الأدوات والأجهزة الفنية مثل : كاميرات ، التلفزيون والسينما والأجهزة الإذاعية... الخ. حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة وسهولة.

✓ إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية والكهربائية عن متناول أيدي الأطفال والكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار.

5-2- عوامل السلامة والأمان للملاعب:

✓ يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات.

✓ يراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلى دخول الملاعب المفتوحة والمغطاة أن تفتح للخارج.

2- د. حسن أحمد الشافعي: "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية-الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004، ص: 19، 18.

✓ ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب والأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب وخاصة صنابير وخرطوم المياه وأدوات النظافة...الخ.¹

2-6- الصحة العامة:

✓ يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب وسهولة الصرف الصحي المغطى.

✓ يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها وعدم وجود فوارغ مثل: زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا تعرض اللاعبين للأضرار.

✓ ضرورة الاهتمام بالتهوية والإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه وقانونية مقاييس الحمامات.

2-6-1- نواحي الإشراف:

يجب أن تكون حجرات وأماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة وبزاوية رؤية جيدة ولذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهتها من الزجاج وأن تطل على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة.

2-6-2- الاستغلال الأمثل:

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة وظروف الموقع ، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف والخامات والبحث على أفضل أنواع الأرضيات للملاعب.

2-6-3- الناحية الجمالية:

يجب توزيع الملاعب والمباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم والاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة وجذابة مع توزيع الزهور والنافورات والمضلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

2-6-4- الناحية الاقتصادية:

يجب ألا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء والتجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي وضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع. فإذا كان المشروع ضخما والميزانية لا

1-د-حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص:20،21.

تسمح باستكمالها فيمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لاستكمالها ويمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى وهكذا.

2-6-5- توقع التوسع مستقبلاً:

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

يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة بحيث يستفاد منها عند تصميم المنشأة وإقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدر الكبير من التطور الذي وصل إليه العلم.

2-6-6- الصيانة:

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم للصيانة وللمنشأة ومرفقاتها يمكن استغلالها لسنوات أطول وهي على نفس الشكل التي أنشأت عليه هذه الصيانة وقد تكون (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية).¹

2-7- مكونات المنشأة الرياضية:

2-7-1- الاستاد الأولمبي:

وهو من المنشآت الرئيسية الهامة الموجودة في الدورات الأولمبية وتقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية: كرة القدم ألعاب القوى الخفيفة، السباق على المسطحة، سباق الموانع الصناعية المنتظمة، سباق الموانع الصناعية المختلطة، المشي، القفز، الرمي، المسابقات المركبة والإستاد ينقسم إلى قسمين أرض الملعب والمنشأة الرياضي المحيط بأرض الملعب.

- **أرض الملعب:** وهي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية و به المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات والألعاب الرياضية مثل : كرة القدم وهو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية.

- **المنشأة الرياضي:** وهو يتكون من عدة عناصر وخدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين وتوزيع العناصر والخدمات وعلاقتها بأرض الملعب تقسم إلي:

- عناصر وخدمات الجمهور: انتظار سيارات، قطع التذاكر، مداخل ومخارج المدرجات.

1- د. حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص: 21، 22، 23.

- عناصر وخدمات اللاعبين: حجرات لتبديل الملابس، دورات المياه، صالة التدريب والتسخين قبل اللعب، قاعات صغيرة لإلغاء الدروس وشرح خطة اللعب.

- عناصر وخدمات الحكام: حجرات لتبديل الملابس، دورات المياه وتكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم.

- عناصر وخدمات كبار الزوار وضيوف الشرف: عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج ويكون مفصولا عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج ومتصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز.

- عناصر وخدمات الصحفيين: دائما تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات وذلك لعدم تأثره من ضوضاء الجمهور.¹

2-7-2- المدرجات: وهي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب وطريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة ويوضح طريقة توزيع المقاعد ومقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور.

وتأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعلنا لرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100 م.

أ- حجرات تبديل ملابس الرياضيين: وهي تتكون من قسمين:

القسم الأول: وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة ويتكون من كبائن خاصة لكل لاعب، بها دش ودورة مياه خاص لعدم احتكاك اللاعبين الأولمبيين بعضهم لبعض.

القسم الثاني: وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم وهي تنقسم إلي قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفرقتين. ويتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية ودورات المياه الجماعية.

ج- حجرات تبديل ملابس الحكام:

وهي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام وتحتوي على دش ودورة مياه خاصة وتكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم.

1 - د. إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، ص: 29، 30، 31.

د - حجرات الصحفيين:

وتكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة والمحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرجات وتعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلمي والمدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية المريحة الطبيعية للمتفرج .

هـ - صالونات كبار الزوار وضيوف الشرف:

تكون دائما ذات مداخل منفصلة وكذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور وهي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب وتتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها من دورات مياه وبوفيه ومنها يخرج كبار الزوار وضيوف الشرف إلى المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات وفي المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة.

2-8- مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية:

- إن التعرف على المزايا والأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يمكن فيما يلي:
- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية بما يسهم في تقديم أفضل في شكل أنشطة وأهداف تحققها¹.
 - اختيار أفضل للتنظيم التنظيمي للمنشأة: إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتو ليفية المثالية للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة ، إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطته بدرجة عالية من الكفاءة.
 - الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية: إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشأة تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق والصور بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.
 - تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية: من خلال دراسة الإمكانيات والموارد يمكن التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الفرد أو الارتقاء بهذه الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف وتدعيمها ونواحي القوة وتعميمها.

1 - عفاف عبد المنعم درويش: "الإمكانات في التربية البدنية"، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998 ، ص : 27، 28.

- زيادة أعداد الممارسين: مما لاشك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضع أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها والتوسع في إقامتها وتوفير ما يتيح من الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

- استخدام أفضل للموارد المتاحة: إن الحجم المتاح لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانيات يمكن التوصل إلي الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين.

- تحقيق أفضل للأهداف: إن المحصلة النهائية لجميع المزايا السابقة والتي تحقق من دراسة الموارد والإمكانيات هي الوصول إلي أفضل الطرق في فعالية مساعدة المنشآت على تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا وهي إشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد.¹

2-9- النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية:

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلي أكبر حد من اللامركزية.

المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها ، تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى ، حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتموين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب ، المنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي وبدني ولا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بحدود انتشار هذه المنشآت عبر مختلف المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد وبهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية وتتميتها بصفة حقيقية.

يمكن لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط وتشتت الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين ومن أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس.

كذلك مجهودات الدولة تتجه إلي التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس ، في المؤسسات التعليمية والتربوية.¹

1 - عفاف عبد المنعم درويش: "الإمكانيات في التربية البدنية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص: 27، 28.

10-2- تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية:

10-2-1- المنشآت والملاعب:

أ/ المنشآت والملاعب المغلقة: ومثال لها القاعات المغلقة للألعاب والجمباز والمساح وقاعات التدريب بالأتقال...الخ.

ب/ المنشآت والملاعب المفتوحة: مثال لها الملاعب غير المسقوفة كملعب كرة القدم والتنس وحدائق الأطفال.

ج/ الملاعب المغطاة المظلمة: ومثال لها الألفية المدرسية المظلمة.

10-2-2- المرافق والخدمات: ومثال لها:

- الحمامات.

- غرف تبديل الملابس.

10-2-3- التنظيم المالي للحظائر المتعددة الرياضات:

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحظائر المتعددة الرياضات، كما

نشير إلى أن المحاسبة مهيكلة على الشكل الإداري.

إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي:

أ- مداخيل عادية:

نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية، تنظم في هذه المرافق الرياضية

والتي تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

- مداخيل ناقصة عن طريق الخدمات والإشهار.

- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات

العمومية أو الشعبية الوطنية.

ب- مداخيل غير عادية:

ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات

الضرورية للعمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب.

- نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص

ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

1- أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، تنظيها وتطويرها، وزارة الشباب والرياضة، الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89 ص: 91.

11-2- استعمال المنشآت الرياضية:

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية. يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:¹

أ- من أجل المنافسات:

1. التظاهرات الرياضية الدولية.
2. البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية، العسكرية والتي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.
3. مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
4. اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
5. اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .
6. اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.
7. يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي.
8. نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

ب- من أجل التدريبات:

1. الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم.
- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.
- المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف.
2. مؤسسة تربية، جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوي على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال.
3. الجمعيات الرياضية المحلية.

ج- من أجل تكوين الإطارات:

حصص التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالترقيات لتكوين الإطارات، هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحاضرات المتعددة

1- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص90.

الرياضات، بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواء كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

12-2- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية :

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع، ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى، فقد حرصت أهداف وأسس، لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية، فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم (95.09) على: احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات للعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

ومن خلال هذه يثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية، كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09.

وهي "أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم، التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة" وعندما نتمكن فيما جاء في هذه المادة. نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه، وان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها وإنما أقرتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات.¹

13-2- وضعية المنشآت الرياضية الحالية:

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية، وإن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة، فإن مجال التجهيزات والصيانة، يعرف صعوبات عديدة ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي :

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهظة والمرتبطة باختيار نوعية المنشآت.
- ضعف التسيير وسببه غياب تربصات التحضير وعدم تسطير مخطط في مجال التسيير وتهاون المسيرين.
- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية تقليص المداخيل.
- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.

1-د. حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص: 30

- تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة وارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية والمياه).
- سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام والمراقبة.
- بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت وعن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية وكذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.
- وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها وللإقتصاد الوطني حيث كان لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.
- كذلك ضعف الإقتصاد الوطني والعجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل، إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة وإلغاء البعض منها.
- فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى وعلى الإقتصاد الوطني حيث تقل المداخل.¹

1- د. حسن أحمد الشافعي، نفس المرجع، ص 25.

خلاصة :

إن الحاجة إلي المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي، وإنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات ومعدات بسيطة ومصغرة مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات.

إن توفر هذه المنشآت والوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال والمشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

الفصل الثالث المنافسات الرياضية

تمهيد:

إن أداء أي نشاط رياضي في إطار منظم له طبيعته وخصائصه، وذلك لأغراض لا بد من الوصول إليها، سواء كانت مادية أو معنوية، وللوصول إليها يجب إن تكون في طابع تنافسي مضبوط بقوانين وأحكام بالمنافسة الرياضية جزء ضروري وهام بالنسبة لكل أنواع النشاط الرياضي على الإطلاق ولا يمكن أن يكتب أي نشاط رياضي أن يعيش بدونها.

فالمنافسة هي الهدف النهائي الذي يرمي إليه التدريب الرياضي، ومن ناحية أخرى تعتبر المنافسة وسيلة فعالة لتطوير وتنمية مستوى اللاعبين.

ولهذا الغرض خصصنا هذا الفصل لإبراز ماهية طبيعة المنافسة الرياضية وخصائصها وكذا القوانين التي تضبطها.

1-3- مفهوم المنافسة الرياضية:

تعتبر المنافسة الرياضية من العوامل الهامة والضرورية لكل نشاط رياضي، سواء المنافسة مع الذات أو المنافسة في مواجهة العوامل الطبيعية، أو في مواجهة منافس وجها لوجه، أو المنافسة في مواجهة منافسين آخرين، وغير ذلك من أنواع المنافسة الرياضية.

يعتمد الباحثون في تعريف المنافسة بشكل عام على وصف عملياتها فهناك العديد من المفاهيم التي قدمها هؤلاء الباحثين كتعريف للمنافسة ومن بين تلك المفاهيم التعريف الذي قدمه "مورتون دويش" عام 1969 والذي أشار إلى أن المنافسة بصفة عامة هي "موقف تتوزع فيه المكافآت بصورة غير متساوية بين المشتركين أو المتنافسين وهذا يعني أن مكافأة الفائز في المنافسة تختلف عن مكافأة غير الفائز أو المنهزم".

وهذا التعريف الذي قدمه "دويتش" كان أساسا للمقارنة بين عمليتي المنافسة والتعاون على أساس أن التعاون على التنافس يقصد به أن المشاركين يقتسمون المكافآت بصورة متساوية أو طبقا لإسهامات كل فرد وليس كما هو الحال في المنافسة.¹

كذلك نجد من بين التعاريف التعريف الذي قدمه "ماتيفان" وهو أن المنافسة هي "النشاط الذي يحصل داخل إطار المسابقة المؤقتة في نمط استعدادات معروفة وثابتة بالمقارنة مع الدقة القصوى".²

ولاحظ "مارتينز" حسب مذكره "وانبيرغ غولد" عام 1997 أن المنافسة الرياضية هي "حالة يقوم خلالها شخصين أو أكثر بالتنافس والعمل للحصول على الجائزة أو أكبر حصة وتحقيق مستواه النخبوي".³

ويذكر الخولي عن محمد فضالي أنها رغم كل النقد الموجه للمنافسة إلا أنها مازالت الأساس الذي تقوم عليه الرياضة فهي تستخدم لرفع المستوى الصحي وإيضفاء الروح المعنوية العالية للأفراد ومن أجل التباهي أو التفاخر والاعتزاز القومي، بل ويرى أن درجة حدّة المنافسة تتوقف على ثلاث عوامل هي:

✓ طبيعة المجتمع من حيث الميل للمنافسة.

✓ الحوافز المقدرة للمنافسة.

✓ استغلال المنافسة لرفع مستوى الأداء.

2-3- طبيعة المنافسة:

المنافسة أيا كان مستواها بدءا بمباريات الفصول في المدارس واللقاءات الحساسة في الدوري أو الكأس أو المباريات الودية أو مباريات الاعتزال أو التكريم والمباريات الودية في المناسبات الوطنية أو لقاءات بروتوكولات التعاون الرياضي الخارجي، فهي على كل حال منافسة مع تباين ظروف واشتراطات التنافس بالرغم من عدم ضرورة إحراز نتيجة معينة أو تأثير النتيجة في تحسين وضع الفريق المنافس في البطولة لكنها منافسة بكل

1 - "علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية" طبعة دار الفكر العربي، القاهرة، مصر: 2002 (28).

2 - Matiev :psychologie sportive,ed-vigot,France :1997,p(23).

3 - P-swienberg,d,gould:psychologie du sport de l'activite physique,vigot,paris:1997,p(125).

المقاييس، وتمتد ظروف المنافسة في أقل من دقيقة في المنافسات الفردية (سباحة، ألعاب القوى) على الدقائق كما هو الحال في الجمباز والغطس إلى أكثر من ذلك، كما هو الحال في كرة القدم والتي تمتد إلى ساعات في بعض لقاءات التنس والكرة الطائرة في الأشواط الحاسمة.¹

3-3- المنافسة الرياضية كعملية:

أشار "رايتر مارتنيز" 1994م إلى أنه لكي نستطيع الفهم الكامل للمنافسة الرياضية فإنه ينبغي علينا النظر إليها على أنها عملية "process" تتضمن العديد من الجوانب والمراحل في إطار مدخل "التقييم الإجتماعي". وفي ضوء ذلك يعرف المنافسة الرياضية بأنها "العملية التي تتضمن مقارنة أداء اللاعب الرياضي طبقاً لبعض المستويات في حضور شخص آخر على الأقل كما أشار "مارتنيز" إلى أن هناك أربعة مراحل في إطار المنافسة الرياضية كعملية ترتبط كل منها بالأخرى وتتأثر بها وهي:

1-3-3- الموقف التنافسي الموضوعي:

إن الموقف التنافسي الموضوعي يعتبر بمثابة الشرط الأول لبدء عملية المنافسة، فالموقف التنافسي الموضوعي ينبغي أن تتضمن مقارنة الأداء بمستوى معين، ووجود شخص آخر على الأقل يستطيع أن يقوم بتقييم هذه المقارنة، وعلى ذلك فهي حالة توافر المتطلبات فعندئذ يمكن لعملية المنافسة أن تبدأ.²

2-3-3- الموقف التنافسي الذاتي:

يعتبر الجانب الذاتي لموقف المنافسة بمثابة الوسيط لبعض العوامل مثل: استعدادات الفرد واتجاهاته وقدراته، إضافة إلى عوامل شخصية أخرى متداخلة.³

حيث يتضمن الموقف التنافسي الذاتي إدراكات وتفسيرات وتقييمات اللاعب للموقف التنافسي الموضوعي، ففي هذه المرحلة تلعب الجوانب الذاتية للاعب دوراً هاماً مثل قدرات اللاعب المدركة ومدى ثقته بنفسه ودافعيته ومدى أهمية المنافسة بالنسبة له ومدى تقديره لمستوى المنافس وغير ذلك من العوامل الشخصية والفروق الفردية الأخرى.⁴

وقد أشارت "دياناجل" 1995م إلى أن سمة التنافسية والقلق التنافسي يمكن إعتبارهما من بين أهم العوامل الشخصية التي تؤثر بصورة واضحة على إدراكات وتقييم الفرد للمنافسة وهذا التقييم يعتبر بمثابة الموقف التنافسي الذاتي وهو الذي يحدد استجابة الفرد للمنافسة، فعلى سبيل المثال فإن اللاعب الذي يتميز بسمة التنافسية بدرجة

1 - محمود عبد الفتاح عنان، "سيكولوجية التربية البدنية والرياضية"؛ ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1995، ص(422).

2 - أمين أنور الخولي، مرجع سابق، ص(204).

3 - أسامة كامل راتب، "علم النفس الرياضي"، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة: 1997، ص(190).

4 - محمد حسن علاوي؛ مرجع سابق، ص(30-31).

عالية يميل إلى الإشتراك في المواقف التنافسية بالمزيد من الدافعية لتحقيق الإنجاز بدرجة أكبر من اللاعب الذي يتسم بدرجة أقل من سمة التنافسية.

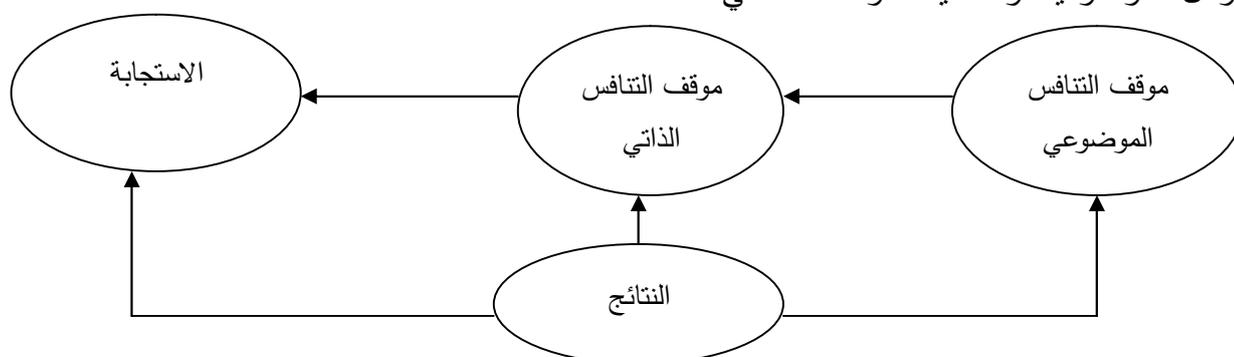
3-3-3- الإستجابة:

مرحلة الإستجابة تتضمن إما الاستجابات الفسيولوجية مثل زيادة دقات نبضات القلب أو زيادة إفراز العرق في اليدين أو الاستجابات النفسية مثل الدافعية أو الثقة بالنفس، أو الشعور بالتوتر أو القلق أو الضيق، أو الاستجابات السلوكية التي تتمثل في الأداء أو السلوك العدواني مثلاً.

3-3-4- النتائج:

والتي تتضمن النتيجة الظاهرة في الرياضة التنافسية وهي الفوز أو الهزيمة، ويرتبط الفوز والهزيمة بمشاعر النجاح والفشل ولكن العلاقة بينهما ليست علاقة أوتوماتيكية، أي أن النجاح لا يعني الفوز، كما أن الهزيمة لا تعني الفشل.

فقد يشعر اللاعب بالنجاح بعد أدائه الجيد بالرغم من هزيمته من منافس أقوى منه كما يشعر اللاعب بالفشل عقب أدائه السيئ بالرغم من فوزه على منافسه، ومشاعر النجاح والفشل وغيرهما من النتائج الحادثة لعملية المنافسة لا تنتهي عند هذا الحد بل تقوم بإحداث عملية تغذية راجعة نحو كل من الموقف التنافسي الموضوعي والموقف التنافسي الذاتي، حتى يتمكن بذلك التأثير على العمليات التنافسية التالية وبالتالي إمكانية التغيير في بعض العوامل الموضوعية أو الذاتية للموقف التنافسي.¹



الشكل رقم (01) يوضح طبيعة المنافسة الرياضية.

4-3 أنواع المنافسات الرياضية:

هناك أنواع مختلفة للمنافسة الرياضية فهناك التمهيدية والمنافسات الرئيسية (الرسمية).

4-3-1- المنافسة التمهيدية:

ويعتبر هذا النوع من المنافسات نوعاً تجريبياً يستخدمه المدرب لتعويد الرياضي على الشكل المبني للمنافسات، ويعتبر وسيلة من وسائل الإعداد المتكامل.

1 - محمد حسن علاوي "علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية"؛ مرجع سابق، ص(31).

2-4-3-2- المنافسة الاختيارية:

وتستخدم المنافسة الإختبارية لغرض اختبار مستوى إعداد الرياضي ودراسة تأثير مراحل التدريب المختلفة على الحالة التدريبية، والتعرف على نقاط الضعف والقوة، ودراسة تركيب النشاط التنافسي، وبناءا على تحليل نتائج هذه المنافسة يتم التخطيط للبرنامج التدريبي للمرحلة المقبلة.

3-4-3-3- المنافسة التجريبية:

يتم خلال هذه المنافسة التركيز على نموذج المنافسة الرئيسية التي يشارك فيها الرياضي، وبصفة خاصة على الدور المطلوب منه خلال هذه المنافسة، وفي هذه الحالة يجب توفر كافة الظروف المشابهة للظروف الرئيسية بأقصى درجة ممكنة.

4-4-3-4- منافسات الإنتقاء:

يتم بناءا على هذه المنافسة إنتقاء الرياضيين وتشكيل الفريق في المنافسات الرسمية.

5-4-3-5- المنافسة الرئيسية:

تعتبر الهدف الرئيسي من المشاركة في المنافسات الرسمية هو تحقيق أعلى مستوى ممكن ويتحقق هلك من خلال التعبئة القصوى لكافة إمكانيات الرياضة البدنية والمهارية والخطية والنفسية.⁽¹⁾

5-3- نظريات المنافسة:**1-5-3-1- المنافسة كوسيلة للتدريب الفعال:**

إن المنافسة الرياضية عموما موجهة إلى تحسن التدريب، فهي تعتبر إذن كوسيلة خاصة للتدريب وعن طريقها تطوير والحفاظ على النتائج الجيدة.²

2-5-3-2- المنافسة كشرط إيجابي:

على نهج "ألدلمان" المنافسة هي حافز يسمح للشخص التطور فهي إحدى الدوافع التي تسمح للشخص أن يصل إلى نتيجة مسرفة وبذلك تتطور.

3-5-3-3- المنافسة كوسيلة للتطور:

حالة الشخص في المنافسة تكون متعلقة مباشرة بما يحيط به، إذ سلوكات ومعاملات الفرد يمكن أن تتغير حسب معاملات رفائه، مدربين، منافسين، ومتفرجين.³

1- أبو العلاء أحمد عبد الفتاح: "التدريب الرياضي"، ط1، دار الفكر العربي، مصر: 1997، ص(26،25).

2 - Rechar d b-alderman :Manuel de psycholoje du sport, Edition vigot,paris :p(99).

3 - Rechar d b-alderman :Manuel de psycholoje du sportif,opcit :p(99)

4-5-3- المنافسة كوسيلة للتقييم:

تعتبر المنافسة كوسيلة لتقييم المستوى وفعالية التدريب وبالتالي يمكن ملاحظة مختلف جوانب المنافسة

مثل:

- تقييم مستوى اللياقة البدنية والقدرات النفسية في حالة المنافسة.
- تقييم مدى الحفاظ على التقنيات المكتسبة خلال المنافسة.
- إيجاد حلول للمشاكل التقنية والتكتيكية أثناء اللعب.
- المقارنة بين مستوى النتائج المركبة ومستوى النتائج المحددة.¹

6-3- أهمية المنافسة الرياضية:

لم تكن الرياضة على هذا الشكل بل عايشت طبيعة الحضارات المختلفة، وإذا كان النشاط الرياضي في البداية شعائري فهو منذ القدم بأهداف خاصة لكل حضارة، رياضات السرعة عند الشعوب القديمة، الرياضات القتالية عند السبارتيات Spartiates، رياضة القوة عند المصريين، الرياضات التربوية عند اليونانيين، الديسبوت Despot عند الفرنسيين أو الرياضات الاستعراضية، سجلت وقتها وعبرت عن روح وتقاليده هذه الحضارات.

منذ القدم إلى يومنا هذا ومن المشرق إلى المغرب الحضارات خصصت دائما مكانة للنشاطات البدنية الموجهة نحو التجاوز واللعب إذا كانت الرياضة ظاهرة عامة في الزمان والمكان وإذا كانت هذه الظاهرة عرفت تجاوب دائم، ذلك يؤكد على وجود متطلبات أساسية عند الإنسان.

يرى "مارتينز" الرياضة تعمل على إخراج أحسن ما نملك، وكذلك أنه بدون منافسة يندم الإنتاج والإبتكار. ويرى أيضا أن المنافسة هي السعي وراء النجاح وتحقيق الأهداف المسطرة فالكثير من أفراد المجتمع الأمريكي يعملون على النجاح والفوز والتمكن من إلحاق الهزيمة بالغير والحصول على المكافأة أو تقسيمها. من هنا فالفوز والنجاح عندهم هو إلحاق الهزيمة بالغير والحصول على المكافأة لهذا يلجأ أغلبية الرياضيين عندهم إلى الطرق غير القانونية من أجل الفوز.

للمنافسة دور كبير في التحضير حيث أن أغلبية الرياضيين يستعملون المنافسة كدافعية إيجابية للتحضير من أجل الاستمرار في تجديد المواهب وتطوير المهارات.

وكما أشار الخولي عام 1996 انطلاقا من أعمال "أولاند سلي" كثيرا ما يعمد الناس إلى إخفاء مشاعر التنافس وعدم إبرازها بوضوح في الحياة اليومية، لكن الرياضة لا تستهجي هذه المشاعر بل تبرزها وتضعها في إطارها الاجتماعي الصحيح، بل وتعمل على تهذيبها وضبطها بالقيم والمعايير الخلقية للرياضة كالروح الرياضية

1- نبيل محمد إبراهيم: "الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية" ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية: 2004، ص(03).

أن الناس يشتركون في الرياضة، يتوقعون المنازلة أو المسابقة أو التباري، فهي كلها مضامين تتدرج ضمن مفهوم التنافس وهذا ما دعى "فاندرزاج" إلى التساؤل على مدى تنظيم الجماعة للمشاركة في الرياضة في سبيل غناء خصائصها الأولية.

ويبدو أن الإجابة الأسم أن ما يحدث في هذا الصدد بغض النظر عن النكهة إنما يتم باللاوعي في غالبه، أفصد تتتاب الجماعة بعض المشاعر كالرغبة في التفاعل عبر الرياضة، ولكن في غالب الأحيان، فأنهم لا يعطون اعتباراً لنمط هذا التفاعل.⁽¹⁾

3-7- قواعد وضوابط المنافسة الرياضية:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد ملحوظ في الاهتمام بالرياضيات التنافسية بصفة عامة والمنافسات ذات الطابع الجماهيري بصفة خاصة، وينتج عن هذا الاهتمام ارتفاع ملحوظ في أعداد الممارسين لكل لعبة رياضية، وأيضاً ارتفاع مستوى الأداء التقني الذي ساهم في تحقيق التفوق والبطولة الذي يسعى له معظم الرياضيين، وفي سبيل الفوز والنصر والتفوق والبطولة نجد أنه ظهرت في الساحة الرياضية عدّة مفاهيم جديدة على المجتمع الرياضي سواء المستوى المحلي أو العربي أو الدولي مثل السلوك العدواني وظاهرة العنف، وظهور ظاهرة شغب الملاعب، التي امتدت تأثيراتها إلى جماهير المشاهدين، فتحوّل الأمر من متابعة ومشاهدة لأحداث المباريات إلى عمليات قد تتضمن القتل والإعتداء والإحراق والتدمير، مما جعل المنافسة والمباريات شكلاً من أشكال الخرق الصحيح للقوانين المدنية والجنائية واللوائح والقوانين المنظمة للأنشطة الرياضية.²

فالمنافسات الرياضية تعد منظومة اجتماعية تضم اللاعبين والحكم والمدرّب والإداري والإعلامي ويشار إلى المنافسة الرياضية على أنها موقف اختباري ذو شدة عالية تبرز فيه جميع خبرات ومهارات اللاعب أو الفريق المكتسبة من خلال حياته التدريبية بهدف التفوق على المنافس أو الفريق في لقاء تحكّمه القوانين المحلية والدولية. فالنشاط الرياضي من المجالات المهمة للخضوع للتنظيم القانوني، ولكن ممارسة هذا النشاط الذي يخضع لقواعد فنية نابعة من الوسط الرياضي نفسه وهو ما يطلق عليه قواعد اللعبة، فهناك القواعد الفنية البحتة كتلك التي تحدد زمن المباراة وأوصاف الملعب وتكوين الفرق الرياضية ووضع كل لاعب في بداية المباراة ونظام اللعب وزمنه إلى غير ذلك من القواعد الفنية.

وهناك نوع آخر من القواعد يطلق عليه قواعد تنظيم سلوك اللاعبين لضمان السلامة أثناء المنافسة الرياضية، وإذا خالف اللاعب تلك القواعد وقعت عليه عقوبات، رياضية معينة كالإيقاف عن اللعب لفترة زمنية محددة أو الطرد من الملعب، فهذه القواعد تؤدي دوراً وقائياً بالنسبة للحوادث الرياضية خاصة تلك التي يكون لها نتائج وخيمة مثل ذلك القواعد التي تحرم على الملاكم أن يضرب منافسه في أماكن معينة، لكن رغم خضوع

1- أمين أ، ور الخولي: "الرياضة والمجتمع"؛ سلسلة عالم المعارف (216)، المجلس الوطني للفنون والإدارة، الكويت: 1996، ص(204).

2- نبيل محمد إبراهيم: "الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية"؛ مرجع سابق، ص(3-4).

الرياضة التنافسية للقواعد الفنية والقانونية إلا أن ذلك لا يستبعد احتمال وقوع حوادث معينة نتيجة لخرق هاته القواعد الفنية والقوانين.¹

8-3- أوجه الاختلاف بين المنافسة والتدريب:

تتخصر أوجه الاختلاف بين المنافسة والتدريب فيما يلي:

- تحتل المنافسة أهمية كبيرة، تفوق أهمية الحصة العادية لدى اللاعبين، نتيجة أنه يحضرها في الغالب متفرجين يفوق عادة الجمهور الموجود خلال الحصة العادية.
- تعتبر المنافسة المجال الحقيقي لاختبار صحة اللاعبين.
- نتائج المنافسة تسجل بشكل رسمي، بخلاف عمليات التسجيل التي تحدث أثناء الحصة العادية.
- يترتب على الأداء في المنافسات الحصول على مراتب مشرفة، الأمر الذي يظهر قيمة المنافسة.
- يوجد دائماً في المنافسات خصم أو منافس.
- نتائج المنافسة عبارة عن ثمار التدريب.²

9-3- الإعداد النفسي للمنافسة:

يعتبر الإعداد النفسي من الظواهر الأساسية في الحقل الرياضي وفي جميع الأشكال الرياضية، ويلعب هذا النوع من الإعداد دوراً كبيراً في زيادة الإنجاز أو نقصانه، ومن خلال التجربة والملاحظة توضح بشكل كبير أنه على الرغم من النقص في الإعداد البدني والتكتيكي عند اللاعب إلا أنه بين الحين والآخر يحقق انتصاراً كبيراً غير متوقع من قبل، وقد أرجع الباحثون هذا الانتصار إلى العامل النفسي المتمثل بقوة إرادة الفريق أو اللاعب وتصميمه على مواصلة العمل للوصول إلى نتيجة طيبة.³

ويفسر علماء النفس عدم قدرة اللاعبين على تحقيق الفوز والنصر والنجاح بعدم وجود الحافز أو الدافع لديهم، وبعض الأحيان تكون الحالة الانفعالية لديهم زائدة عن الحد المعقول، ولذا كان من الضروري تهيئة اللاعبين وإعدادهم الإعداد النفسي السليم.⁴

1-9-3- تدريب وتنظيم الطاقة النفسية للمنافسة الرياضية:

في البداية يجب أن نوضح العلاقة بين الطاقة النفسية والطاقة البدنية، حيث أن اللاعب يحتاج إلى تنظيم الطاقة البدنية من خلال التحكم في حمل التدريب وشدة الحمل وحجم الحمل وفترات الراحة، ويتضح ذلك في تنظيم السرعة

1 - نبيل محمد إبراهيم: "الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية"؛ مرجع سابق، ص(3-4).

2 - عزت محمود الكاشف، "الإعداد النفسي للرياضيين"؛ ط2، دار التفكير، بيروت: 1991، ص(12).

3 - كمال يحيى الريفي: "التدريب الرياضي للقرن الواحد والعشرون"؛ ط2، الجامعة الأردنية، الأردن: 2004، ص(116).

4 - يحيى إسماعيل الحلوي: "الموهبة الرياضية والإبداع الحركي"؛ ط1، المركز العربي للنشر، مصر: 2004، ص(145).

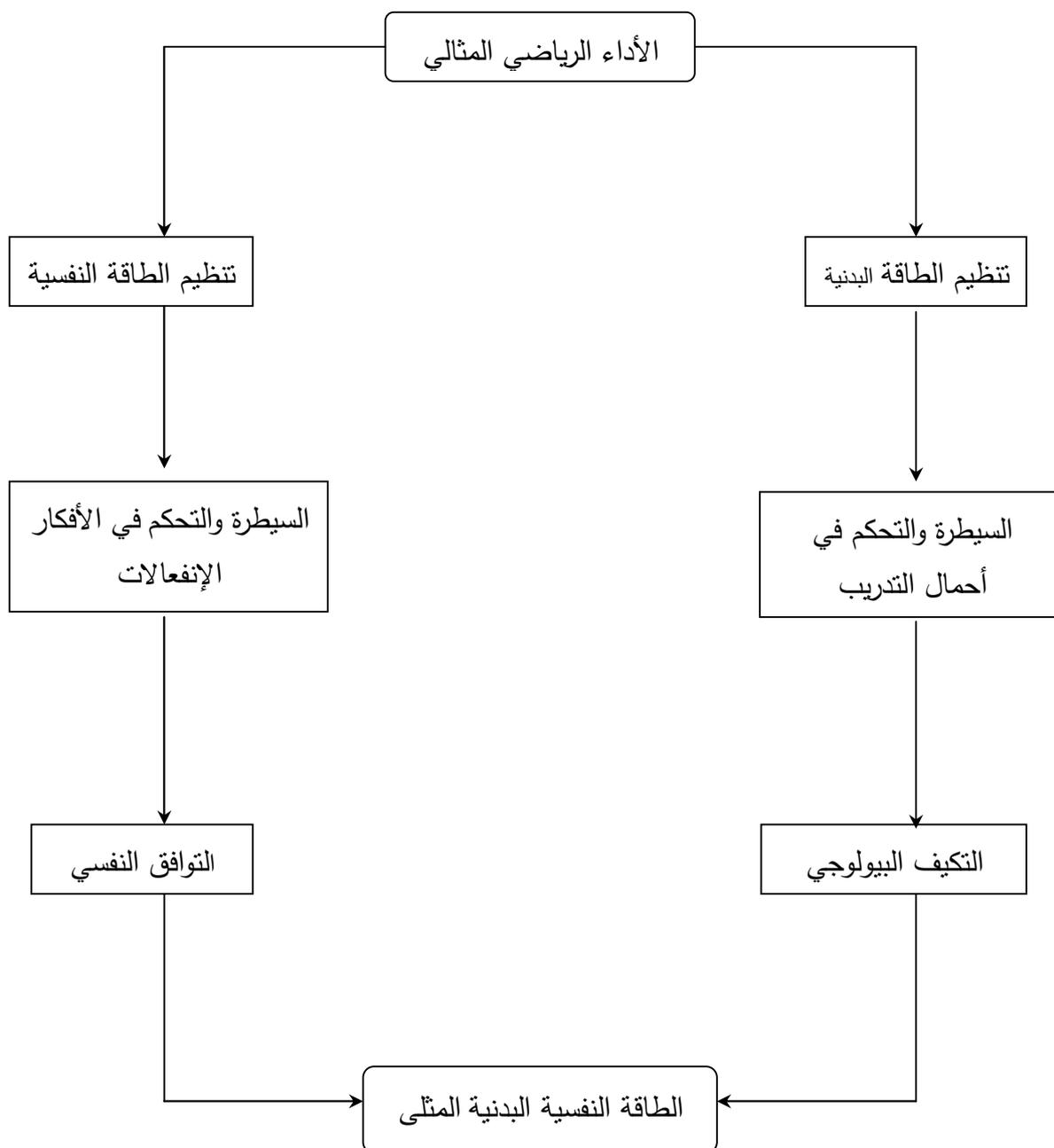
في مسابقات الجري أو السباحة، فإنه يمكن تنظيم الطاقة النفسية من خلال مساعدة اللاعب في التمرين للسيطرة على أفكاره وانفعاله.

2-9-3- أهمية الإعداد النفسي للمنافسة:

يمكننا تلخيص أهمية الإعداد النفسي للمنافسة فيما يلي:

- تشكيل جو ملائم مع خلق جو ملائم لتحسين النتائج.
- خلق الحيوية وخاصة العوامل العاطفية التي تساعد على الفوز.
- دعم اللاعبين في تحقيق النتائج.
- الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الخاصة بالجو العام قبل المنافسة وأثناء المنافسة (سلوك المتفرجين، الصحافة، الحكام...).
- التحضير النفسي للمنافسة شيء رئيسي وأساسي لكل رياضة تنافسية فالمدرّب يستعمل هذا النوع من التحضيرات لتهيئة اللاعبين نفسياً وكذلك خلق الجو الدافعية والانسجام والثقة في قدراتهم على تحقيق النتائج المرضية.¹

1- محمد عادل: "خطاب التربية البدنية للخدمات الإجتماعية"؛ دار النهضة العربية، القاهرة، مصر: 1965، ص(67).



شكل يوضح العلاقة بين الأداء الرياضي والمثالي والطاقة النفسية البدنية المثلى.¹

¹ - أسامة كامل راتب: "تدريب المهارات النفسية"؛ ط1، دار الفكر الغربي، القاهرة، مصر: 2000، ص(159).

10-3- الخصائص النفسية للمنافسة الرياضية:

تتميز المنافسة الرياضية بمجموعة من الخصائص التي يمكننا ذكر البعض منها فيما يلي:

1-10-3- المنافسة اختبار وتقييم لعمليات التدريب والإعداد:

إن عملية التدريب الرياضي بمفردها لا تنطوي على أي معنى لوحدها، ولكنها تكتسب معناها من ارتباطاتها بإعداد اللاعب بدنيا و مهاريا ،خططيا ونفسيا لكي يحقق ما يمكن من مستوى في المنافسة الرياضية، وفي ظل هذا المفهوم تكون المنافسة تكون المنافسة الرياضية ما هي إلا اختبار وتقييم لنتائج عمليات التدريب والإعداد الرياضي المتعدد الأوجه.

2-10-3- مساهمة المنافسة الرياضية في الارتقاء بمستوى الأجهزة الحيوية للاعب:

إن إعداد اللاعب للمشاركة في المنافسة الرياضية يتطلب ضرورة الارتقاء بجميع الأجهزة الوظيفية للجسم (الجهاز العضلي، الجهاز الدوري، الجهاز العصبي، والجهاز التنفسي) وبالتالي الارتقاء بمستوى جميع الوظائف البدنية والحركية والعقلية والنفسية، حتى يستطيع اللاعب استخدام هذه الوظائف المختلفة بأقصى قدر من الفاعلية لتحقيق أفضل ما يمكن من مستوى الإنجاز.

3-10-3- المنافسة الرياضية تثير الاهتمام والتشجيع:

نادرا ما يكون في حياة الفرد أو الجماعة ما يحظى بالكثير من الاهتمام والثناء والتشجيع والاعتراف مثلما يحدث في مجال المنافسة الرياضية وخاصة على المستوى القومي والدولي والعالمي، وكثيرا ما يلاحظ اهتمام القيادات العليا في الدولة بالمنافسات الرياضية ونتائجها ويواظبون على حضورها ورعايتها وخاصة في حالات النجاح والفوز في هذه المنافسات الرياضية.

4-10-3- المنافسة الرياضية تحدث بحضور المشاهدين:

تتميز المنافسات الرياضية بحدوثها في حضور جماهير المشاهدين الأمر الذي قد لا يحدث في كثير من فروع الأنشطة الإنسانية الأخرى بالإضافة إلى العدد الهائل من المشاهدين الذين يحضرون المنافسات الرياضية في بعض الأنشطة الرياضية ذات الشعبية الجارفة ككرة القدم مثلا والذي قد يقدر بم يقارب من مئة ألف مشاهد، يختلف تأثير المشاهدين على اللاعبين إيجابا أو سلبا طبقا للعديد من العوامل.

5-10-3- تجرى المنافسة طبقا لقوانين ولوائح وأنظمة معترف بها:

تجرى المنافسات الرياضية طبقا للقوانين واللوائح والأنظمة المعترف بها والتي تحدد الأسس والقواعد المختلفة للجوانب الفنية والتنظيمية لأي نشاط، وبذلك تجبر اللاعبين والفرق الرياضية على احترامها والعمل بمقتضاها ومن ناحية أخرى تضمن المقارنة العادلة والتنافس الشريف المتكافئ بين المستويات بعضها البعض الأخر.

3-10-6- المنافسة نوع هام من العمل التربوي:

ينبغي أن لا ننظر إلى المنافسة الرياضية على أنها نوع من أنواع الاختبار والتقييم لعمليات التدريب الرياضي والإعداد الرياضي المتكامل فحسب، ولكنها، أيضا نوع هام من العمل التربوي الذي يحاول فيه المدرب الرياضي إكساب اللاعب الرياضي العديد من المهارات والقدرات والسمات الخلقية واللاإرادية ومحاولة تطوير مختلف السمات الايجابية.

3-11- طرق تنمية الصفات النفسية للمنافسات الرياضية:

يتطلب العمل التدريبي الهادف إلى تحقيق النتيجة الرياضية، وعلى الرياضي التصميم على تحقيق الهدف والإصرار والحزم والتماكك النفسي وغيرها، وتجري تنمية الصفات النفسية بطريقتين:

- تنمية الصفات النفسية بصورة عفوية.

- تنمية الصفات النفسية بصورة واعية.

وفي بعض الحالات يتم تحسين وبناء الصفات النفسية عن طريق العمل التدريبي بصورة عفوية عندما لايهم المدرب في التفكير في تنمية الصفات النفسية بوجه خاص أثناء تدريب الرياضيين ولكن مازال بعض المدربين يفضلون أثناء تنظيم التدريب عادة المزيد من الاهتمام والاعتناء لمسائل تطوير عناصر اللياقة البدنية وتحسين التكتيك لأداء الحركات الرياضية وتدريب وتطوير المعارف التكتيكية، ولا يأخذون في اعتبارهم كيف تتطور الصفات النفسية.

لذلك فمن الممكن أن تتطور الصفات النفسية من خلال تطوير بعض عناصر اللياقة البدنية مثل تطوير الإرادة من خلال تطوير بعض عناصر اللياقة البدنية منة خلال ترمينات القوة وهكذا، وفي حالات أخرى تجرى تنمية الصفات النفسية بصورة واعية ويبدأ المدرب في مخطط عملية الإعداد النفسي حالة حال التخطيط بين عملية الإعداد البدني والمهاري والتكتيكي وبشكل هادف.

لذلك يجب أن تكون العملية التدريبية والتحضير النفسي وحدة متكاملة ويجب أن تكون تنمية الصفات النفسية مضمونا دائما للعملية التدريبية.

3-12- تحليل الأداء التنافسي للرياضي:

يعتبر الأداء التنافسي للرياضي هو محصلة جميع عمليات الإعداد البدني و المهاري والخططي والنفسي، لذا فإن تحليل الأداء التنافسي للرياضي ومدى فاعليته يعتبر من العمليات الهامة التي يمكن الاسترشاد بنتائجها في غضون عمليات التدريب الرياضي.

فمن خلال ذلك التحليل يمكن التعرف على نقاط الضعف والقوة في مستوى الرياضي وكذا التخطيط السليم للأداء التنافسي النموذجي الذي يتلاءم مع إمكانات وظروف الرياضي، ويعتبر تنفيذ ذلك من الناحية العملية من العمليات السهلة لأنشطة الحركة الوحيدة المتكررة والقوة المميزة بالسرعة.⁽¹⁾

1- نبيل محمد إبراهيم: الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية؛ مرجع سابق، ص(02).

13-3. المظاهر السلبية للمنافسة الرياضية:

قد ينظر البعض إلى المنافسة الرياضية من حيث أنها صراع يستهدف والتفوق على الآخرين كما يرى المتنافس في منافسيه خصوصاً له.

كما قد ينظر البعض إلى المنافسة الرياضية نظرة فيها الكثير من المغالاة عندما لا يرون في المنافسات الرياضية سوى السبق الجنوني لتسجيل الأرقام والتفوق والفوز، ويتناسون أن الوصول إلى المستوى الرياضي العالي جانب هام من الجوانب التي يسعى إليها اللاعب ويسعى إليها المجتمع ولكنها بطبيعة الحال ليست الهدف الأوحد. وقد تكون للمنافسة الرياضية بعض الجوانب السلبية حيث تتسم بالعنف الزائد، والعدوان والاضطرابات الانفعالية للمتنافسين، أو حينما يحدث اختلاف بين المتنافسين يختلفون فيه اختلافاً كبيراً مما يجعل الفوز أو النجاح مقصوداً على فريق معين منهم، أو حينما ينقلب التنافس الرياضي إلى تنافس عدواني أو صراع من أجل الوصول إلى الصدارة.

وينبغي علينا مراعاة أن الطابع الذي تتميز به المنافسات الرياضية إذا ما أحسن استثماره وإذا ما تم في حدود الأسس والقواعد التربوية التي تؤكد ضرورة الالتزام بقواعد الشرف الرياضي والعب النظيف وقبول الأحكام والتواضع وعدم الغرور، فإنه يصبح من أجم القوى المحركة التي تدفع الأفراد إلى ممارسة النشاط الرياضي والتي تحفزهم للوصول إلى المستويات العالية.¹

¹ - محمد حسن علاوي "علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية"؛ مرجع سابق، ص(35).

خلاصة:

تلعب المنافسة الرياضية دورا هاما في المجال الرياضي إذ تعتبر من العوامل الهامة والضرورية لكل نشاط رياضي سواء المنافسة مع الذات أو المنافسة في مواجهة العوامل الطبيعية حيث أنها تساهم في تحسين مختلف القدرات والمهارات للفرد الرياضي كما تساعد في عملية إخراج المكبوتات الداخلية للرياضي أو للفرد العادي. كما أنها تعد وسيلة من وسائل الاتصال من خلال جلب جموع الجماهير المتفرجين الذين يتابعون باهتمام لهذه المنافسات والبطولات الرياضية.

ومن خلال دراستنا لهذا الفصل نجد أن للمنافسة الرياضية عدة، أنواع وقوانين تضبطها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الطرق المنهجية للبحث

تمهيد:

يمكن وصف البحث العلمي على أنه مغامرة شاقة مليئة بالنشاط والمجازفات، التي تجري وقائعها بين أحضان العلم، هذه المغامرة تستدعي الصبر، الموضوعية، الجهد المتواصل، التنظيم، التخيل الخصب، و الفطنة الحادة، قابلية التحكم الجيد في الظروف الجديدة... إلى غير ذلك من هذه العناصر الضرورية لنجاح البحث.

في هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة ، ومن أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وبالتالي التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة، كما هو معروف فإن ما يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية، هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

4-1- الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من إبعادها وجوانبها.¹ وفي دراستنا حول موضوع " فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية "، توجهنا إلي بعض المركبات الرياضية من أجل تقديم الاستبيان للمسيرين، وهذا من أجل تشخيص وجمع المعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات.

4-2- المنهج المستخدم:

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات و الإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة و تشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا ذو الوظيفة الوصفية إذ يعتمد على اتصال الباحث للميدان ودراسة ما هو قائم فيه بالفعل لذا استخدم **المنهج الوصفي** الذي " يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة محل الدراسة ".² "ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قلبه وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع تنبؤاته عن تطور مختلف الظواهر".³ ويعرف في مجال التربية والتعليم بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية، كما هي قائمة من الحاضر يقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أو اجتماعية.⁴ وتم إتباع الخطوات التالية :

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق و التحليل ذا النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

4-3- تحديد متغيرات البحث :

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث، أهمية كبيرة لهذا يمكن القول أنه كي تكون فرضية البحث قابلة للتحقيق ميدانيا، لا بد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لا بد أن يحرص كل

1- ناصر ثابت، أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، ط1، الكويت، 1984م، ص47.

2 - بشير صالح الراشدي، منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص59.

3 - علي عبد الواحد وافي، مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، بدون طبعة، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1997، ص592.

4 - الزوابي والعنام، منهاج البحث في التربية البدنية والرياضية، ج1، بغداد، مطبعة العاني، 1974، ص80.

باحث حرصا شديدا على التمييز بين متغيرات بحثه وبين بعض العوامل الأخرى التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مسار إجراء دراسته.

❖ المتغير:

هو ذلك العامل الذي يحصل فيه تعديل أي تغير لعلاقته بمتغير آخر وهو نوعان:¹

أ - المتغير المستقل:

هو عبارة عن تلك العوامل التي تؤثر على متغير تابع.

ب- المتغير التابع:

هي تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث لقياسها، وهي تتأثر تبعا لمتغير مستقل.

تتمثل متغيرات بحثنا فيما يلي:

- المتغير المستقل يتمثل في: فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية.

- المتغير التابع: تطوير المنافسات الرياضية.

1 - ناصر ثابت: المرجع السابق، ص58.

4-4- مجتمع وعينة البحث:

كل مسيري منشآت ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية-البويرة-، المتمثلة في 20 مسير وحدة.

الاسم	الوحدة	الرقم
رابح بطاط	القاعة متعددة الرياضات بالبويرة	01
عيادي أحمد	القاعة متعددة الرياضات بالاخضرية	02
حمدي بن يحيى	القاعة متعددة الرياضات سور الغزلان	03
أوسعديت محمد	القاعة متعددة الرياضات بعين بسام	04
بوعمر يون أعمر	القاعة متعددة الرياضات بحيزر	05
زقان مسعود	القاعة متعددة الرياضات بأمشدالة	06
منصوري كلتوم	القاعة المتخصصة بديرة	07
بوستة خالد	القاعة المتخصصة ببئرغبالو	08
لا يحمل إسم	القاعة المتخصصة بالقاديرية	09
رابح بطاط	ملعب 10000 مقعد بالبويرة	10
لا يحمل إسم	ملعب الريش بالبويرة	11
لا يحمل إسم	المسبح نصف أولمبي بسور الغزلان	12
لا يحمل إسم	المسبح نصف أولمبي بعين بسام	13
بدانى محمد	المسبح نصف أولمبي ببرج أخريص	14
لا يحمل إسم	المسبح نصف أولمبي بالقاديرية	15
لا يحمل إسم	المسبح نصف أولمبي بالاخضرية	16
شراق أحمد	المسبح نصف أولمبي ببشلول	17
محمد فوضيل	المسبح نصف أولمبي بحيزر	18
رابح بطاط	المسبح نصف أولمبي بالبويرة	19
لا يحمل إسم	المسبح نصف أولمبي بأمشدالة	20

❖ عينة البحث:

حرصنا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا بتحديد عينة مقصودة بطريقة

الحصر الشامل لجميع مسيري منشآت ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة.

- قمنا بتوزيع استمارة استبيان على مسيري منشآت ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة.

4-5- مجالات البحث:

أ- المجال البشري:

التمثّل في مسيري منشآت ديوان المركب متعدد الرياضات -البويرة-.

ب- المجال المكاني:

منشآت ديوان المركب متعدد الرياضات -البويرة-.

ج- المجال الزمني:

كانت بداية القيام بهذه الدراسة الميدانية وذلك بين الفترة الممتدة بين 2014/04/22 إلى غاية

2015/05/15

4-6- أدوات البحث:

❖ الاستبيان:

من أجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص.¹

وهي مجموعة الأسئلة المترابطة لطريقة منهجية.²

وكذلك تعرف استمارة الاستبيان بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ثم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.³ وتعرف كذلك على أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محددة عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.⁴

لقد استعملنا من أجل الوصول إلى الحقيقة الاستبيان الموجه إلى المسيرين كي نحصل على أكبر عدد من المعلومات، وللتأكد من صحة الفرضيات بعد تحليل النتائج، وإعطاء اقتراحات وتوضيحات لفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمقا في هذا الموضوع.

وقد قمنا بتحضير استمارة الاستبيان تضم 19 سؤال.

1 - طلعت إبراهيم، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، بدون طبعة، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص185.

2 - يوسف مصطفى قاضي، الإرشاد النفسي و التربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981، ص210.

3 - فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، بدون طبعة، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص210.

4 - غريب سيد أحمد: تصميم و تنفيذ البحث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص314.

– الأسئلة المغلقة:

هي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون أي رأي و الغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

– الأسئلة المفتوحة:

في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة، وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في المجتمع.

– الأسئلة الاختيارية:

هنا الباحث يجد جدولاً عريضاً للأجوبة المفتوحة و ماعليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهداً فكرياً كما هو الحال في الأسئلة الأخرى، إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة.

– الأسئلة النصف المفتوحة:

يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقاً أي الإجابة عليه مقيدة "نعم أو لا" والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.¹

❖ صدق الاستبيان:

للتأكد من صدق الاستبيان قمنا بتقديمه إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث تم تعديله عن طريق تغيير بعض الأسئلة التي اقترحها المحكمون، حيث تم تحكيم استبيان بحثنا من طرف الاساتذة:

– الدكتور "لاوسين سليمان".

–الأستاذ "علوان رفيق".

–الأستاذ "برجم رضوان".

–الأستاذ "حاج أحمد مراد".

7-4- الوسائل الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علمياً استخدمنا طريقة الإحصائية لبحثنا لكون الإحصاء هو الوسيلة و الأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث و الاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

❖ النسبة المئوية : بما أن البحث كان مختصراً على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية .

1 – خير الدين علة عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997، ص 55.

- طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي¹:

عدد التكرارات / 100 x العينة

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{ع} \leftarrow 100\% \\ \text{ت} \leftarrow \text{س} \end{array} \right. \text{س} = \text{ت} / 100 \times \text{ع}$$

ع: عدد العينة

- ت: عدد التكرارات.

- س: النسبة المئوية.

❖ اختبار (كا²):

يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الإستبيان الموجه للاعبين، ذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية:²

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجموع (التكرار الحقيقي - التكرار المتوقع)}^2}{\text{التكرار المتوقع} \times \text{تو}}$$

كا²: القيم المحسوبة من خلال الاختبار.

ت ح: عدد التكرارات الحقيقية.

ت و: عدد التكرارات المتوقعة.

م ج: المجموع.

درجة الحرية: ن-1 (ن: عدد الخلايا).

مستوي الدلالة: 0.05.

إذا كانت كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة منه نقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

1- عبده علي، صيف السامرائي، طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، جامعة بغداد، 1977، ص 75.

2- فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، مناهج البحث العلمي للإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص 213.

خلاصة:

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث ، من بين أهم الفصول التي ضمتها دراستنا هذه، لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن لهذه الدراسة.

إن هذا الفصل يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المعالجة الإحصائية الوصفية للمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، وكل ما يتعلق بها من عرض وتحليل للنتائج وبعد ذلك الاستنتاج لكي نتوصل في النهاية إلى الاستنتاجات العامة، ونخرج بخاتمة البحث مع جملة من الاقتراحات والفروض المستقبلية.

1-5- عرض و تحليل النتائج:

المحور الأول: لتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات الرياضية.

السؤال الأول: هل لتسيير المنشآت الرياضية تأثير على المستوى الرياضي؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان لتسيير المنشآت الرياضية تأثير على المستوى الرياضي.

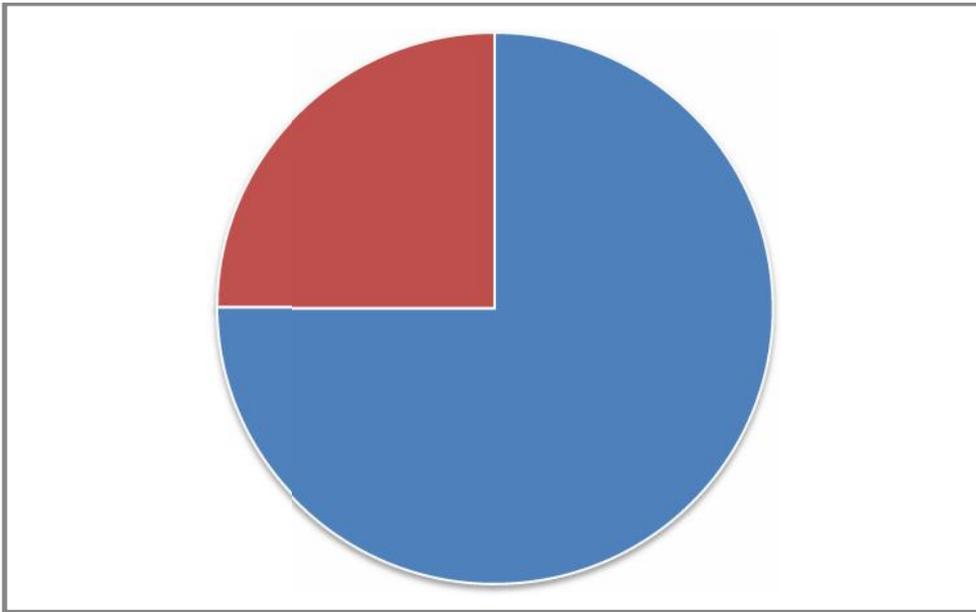
الجدول رقم 02: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الأول.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 02:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأن لتسيير المنشآت الرياضية تأثير على المستوى الرياضي وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 05، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك² الجدولة = 3,84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر بـ: 05، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 05 : دائرة نسبية للسؤال الأول.



الاستنتاج:

نستنتج.أن لتسيير المنشآت الرياضية تأثير على المستوى الرياضي.

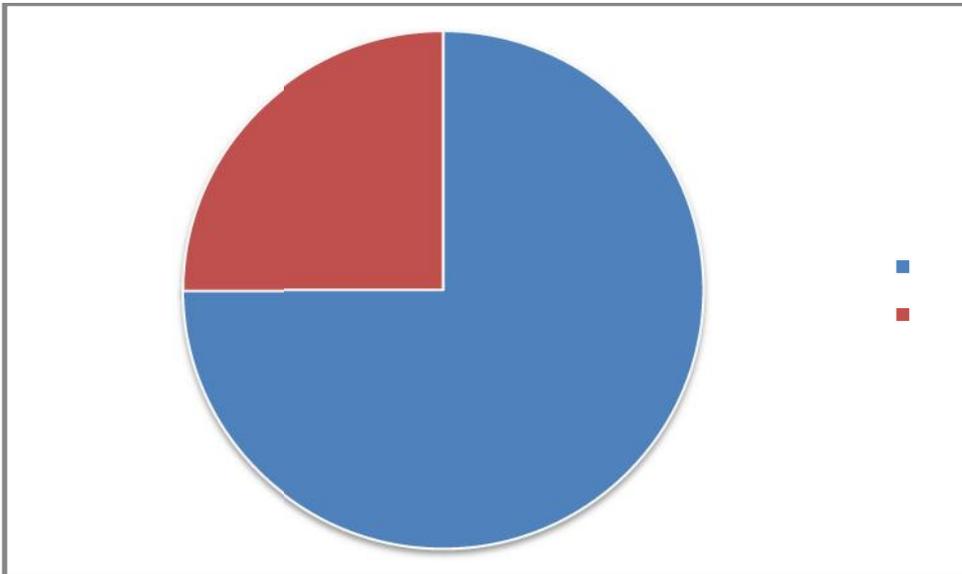
السؤال الثاني: هل للتسيير الحسن للمنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للتسيير الحسن للمنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات
الجدول رقم 03: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الثاني

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 03:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأن للتسيير الحسن للمنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 06، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك² الجدولة = 3,84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر بـ: 5، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 06: دائرة نسبية للسؤال الثاني.



الاستنتاج:

نستنتج أن للتسيير الحسن للمنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات.

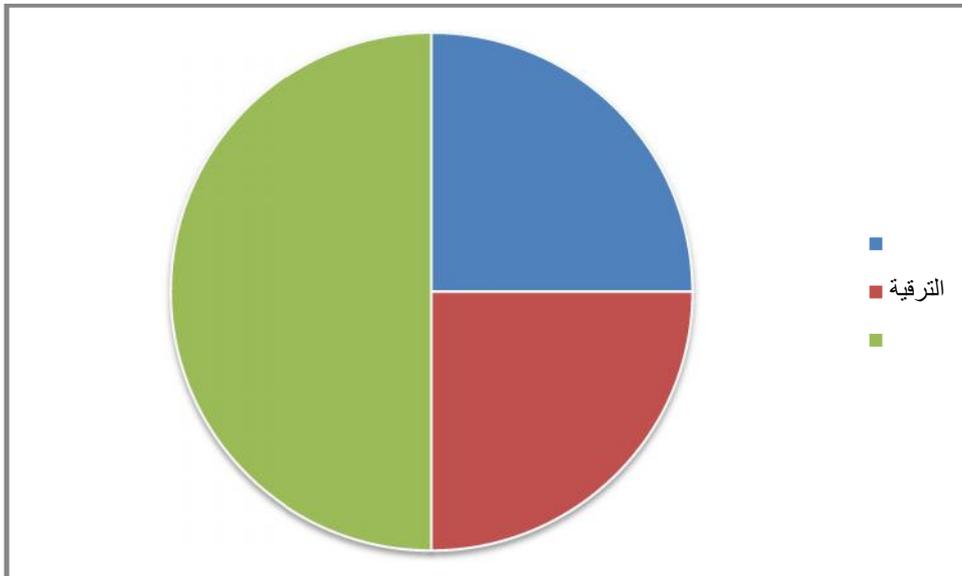
السؤال الثالث: ما هي العوامل التي تجعل من أداء المسير ايجابيا؟
الغرض من السؤال: معرفة العامل الأساسي الذي يجعل من أداء المسير ايجابيا.
الجدول رقم 04 : التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الثالث.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الأجر	05	25	2.50	5.99	02	0.05	غير دال
الترقية	05	25					
الرقابة	10	50					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم: 04

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 50% من عينة البحث أجابوا بأن عامل الرقابة هو العامل الأساسي الذي يؤثر في أداء المسير بالإيجاب، ثم الترقية والأجر بنسبة 25%، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 07، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (02)، حيث كانت قيمة ك² الجدولة=5.99، وهي أكبر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب: 2.50، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 07 : دائرة نسبية للسؤال الثالث.



الاستنتاج:

نستنتج أن الرقابة هي العامل الأساسي الذي يجعل من أداء المسير ايجابيا.

السؤال الرابع: هل يوجد تسيير حسن في منشآتكم الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة وجود تسيير حسن في المنشآت الرياضية من عدمه.

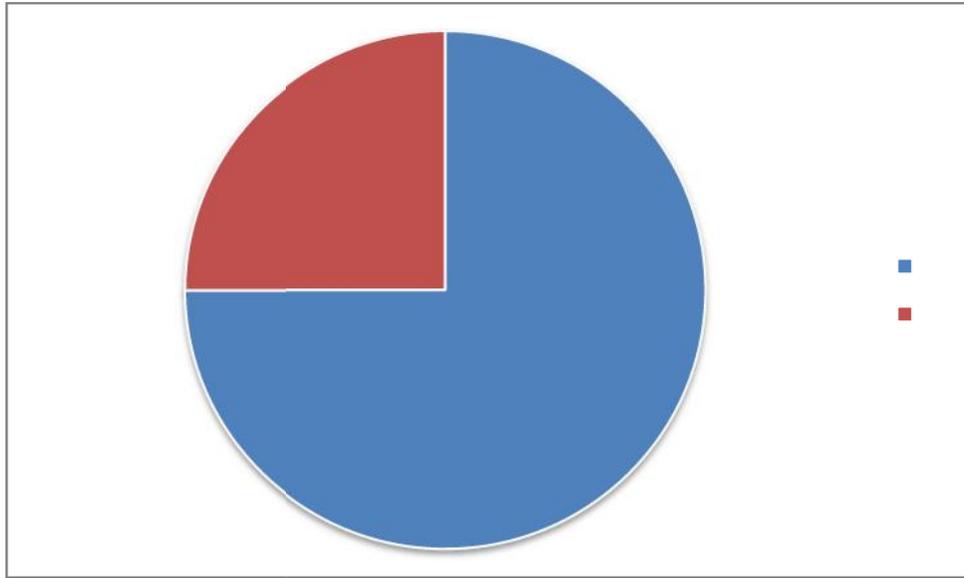
الجدول رقم 05: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الرابع

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 05:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأنه يوجد تسيير حسن في منشآتهم الرياضية، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 08، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب: 05، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 08: دائرة نسبية للسؤال الرابع.



الاستنتاج:

نستنتج أن معظم المنشآت الرياضية بها تسيير حسن.

السؤال الخامس: هل توفر مسير كفو في المنشآت الرياضية يساهم في حسن سيرورتها؟

الغرض من السؤال: معرفة تأثير المسير الكفو في حسن سيرورة المنشآت الرياضية.

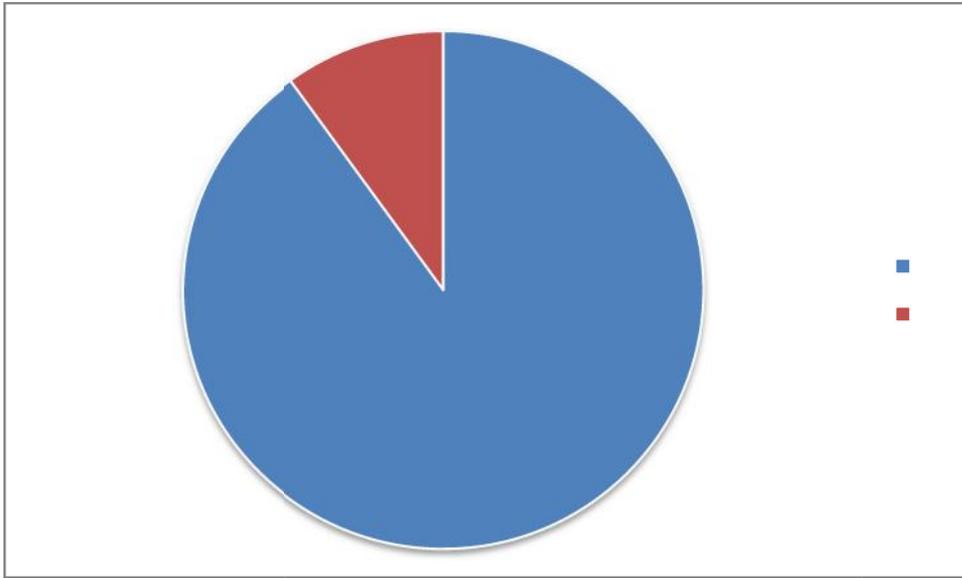
الجدول رقم 06: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الخامس.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	18	90	12.8	3.84	01	0.05	دال
لا	02	10					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 06:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 90% من عينة البحث أجابوا بأن توفر مسير كفو في المنشآت الرياضية يساهم في حسن سيرورتها، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 09، وهوما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب:12.8، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 09: دائرة نسبية للسؤال الخامس.



الاستنتاج:

نستنتج أن توفر مسير كفو في المنشآت الرياضية يساهم في حسن سيرورة المنشآت الرياضية.

المحور الثاني: للإدارة الرياضية الفعالة دور في تطوير المنافسات الرياضية.

السؤال السادس: هل هناك برامج تنظيمية من طرف إدارة المنشأة تعمل بها؟

الغرض من السؤال: التعرف على وجود برامج تنظيمية من طرف إدارة المنشأة تعمل بهام من عدمها.

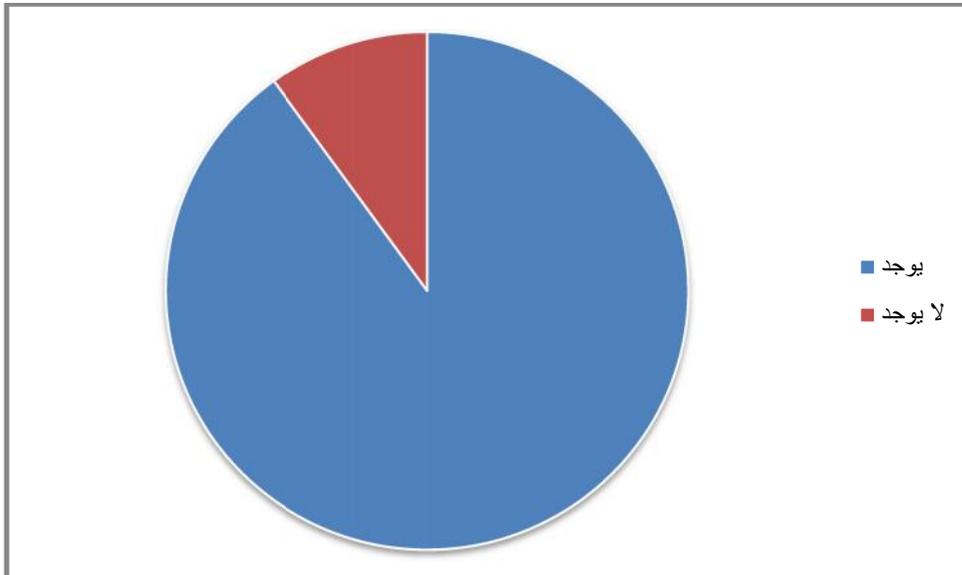
الجدول رقم 07: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال السادس.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
يوجد	18	90	12.8	3.84	01	0.05	دال
لا يوجد	02	10					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 07:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 90% من عينة البحث أكدوا على وجود برامج تنظيمية تعمل إدارات المنشأة بها، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 10، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب:12.8، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 10: دائرة نسبية للسؤال السادس.



الاستنتاج:

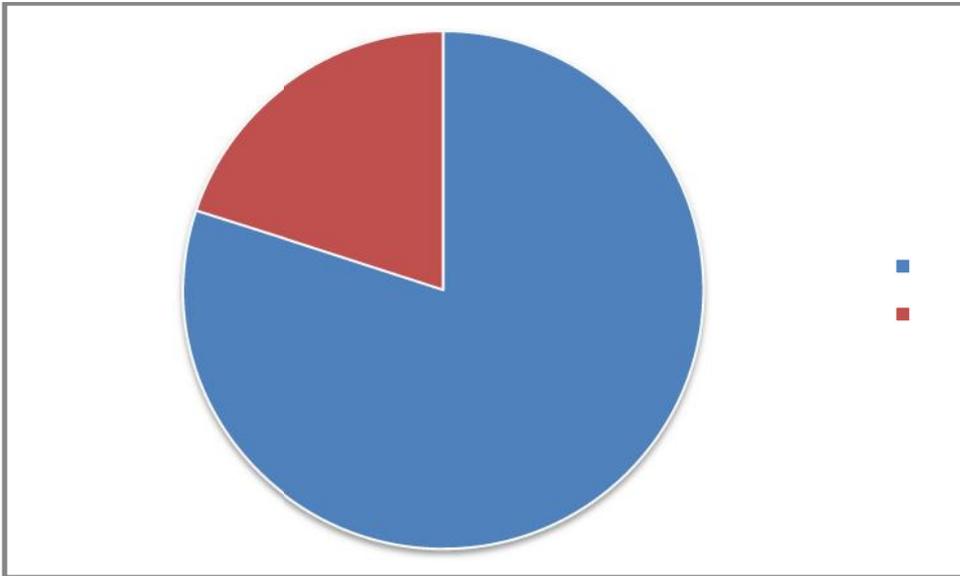
نستنتج أنه توجد برامج تنظيمية تقوم إدارات المنشآت بالعمل بها والتي تسعى من خلالها إلى تطوير المنافسات الرياضية.

السؤال السابع: هل تتوفر لدى إدارتكم رؤية إستراتيجية وهندسة عمليات حول تطوير المنافسات الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى توفر الرؤى الإستراتيجية لتطوير المنافسات الرياضية.
الجدول رقم: 08 التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال السابع.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	16	80	7.2	3.84	01	0.05	دال
لا	04	20					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 07:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 80% من عينة البحث أجابوا بأن إدارتهم تتوفر على رؤى إستراتيجية وهندسة عمليات حول تطوير المنافسات الرياضية، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 11، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب:7.2، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.
الشكل رقم 11: دائرة نسبية للسؤال السابع.



الاستنتاج:

نستنتج أن معظم الإدارات تتوفر لها رؤى إستراتيجية وهندسة عمليات من أجل تطوير المنافسات الرياضية.

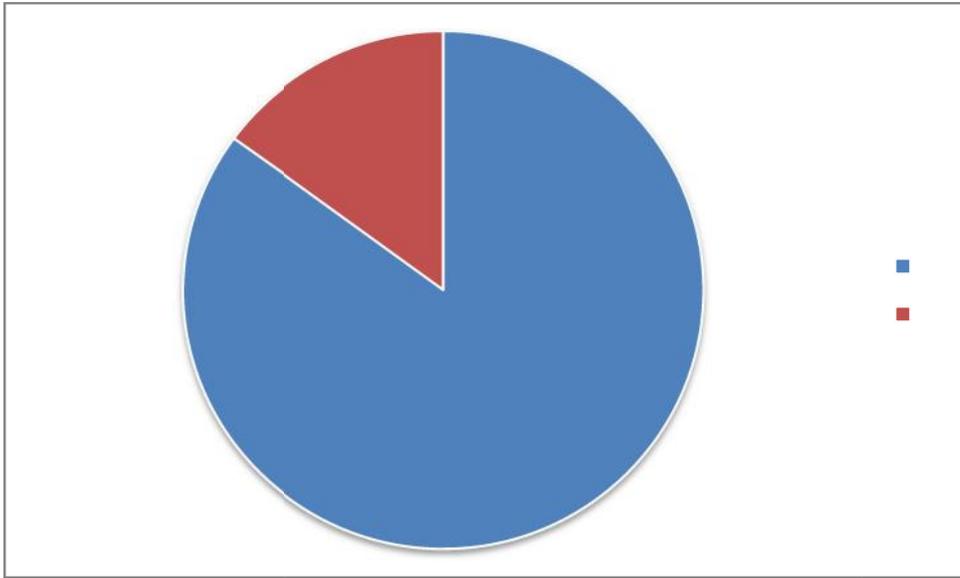
السؤال الثامن: هل يوجد لدى الإدارة تحليل مستمر وتقويم متواصل وتتقيب لنقاط القوة والضعف؟
الغرض من السؤال: معرفة هل يوجد لدى الإدارة تحليل مستمر وتقويم متواصل وتتقيب لنقاط القوة والضعف.
الجدول رقم 09: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الثامن.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	17	85	9.8	3.84	01	0.05	دال
لا	03	15					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم: 09

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 85% من عينة البحث أجابوا بأن لدى إداراتهم تحليل مستمر وتقويم متواصل وتتقيب لنقاط القوة والضعف، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 12، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر بـ: 9.8، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 12: دائرة نسبية للسؤال الثامن.



الاستنتاج

نستنتج أن هناك اهتمام كبير من طرف الإدارات بالتحليل المستمر والتتقيب على نقاط القوة والضعف من أجل مواكبة التطورات.

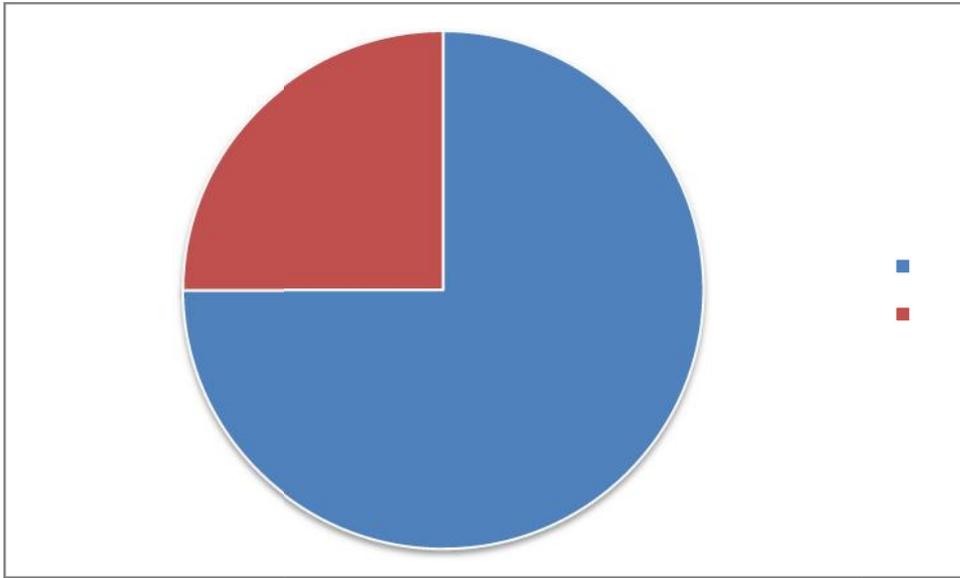
السؤال التاسع: هل تستخدم إدارتكم إستراتيجيات لتطوير المنافسات الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى استخدام الإدارة لإستراتيجيات لتطوير المنافسات الرياضية.
الجدول رقم 10: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال التاسع.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 10:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأنه يوجد لدى إدارتهم إستراتيجيات لتطوير المنافسات الرياضية، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 13، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب: 05، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 13: دائرة نسبية للسؤال التاسع.



الاستنتاج:

نستنتج أن معظم الإدارات تتبع إستراتيجيات لتطوير المنافسات الرياضية وهذا ما ساعدها على تخطي بعض الصعوبات.

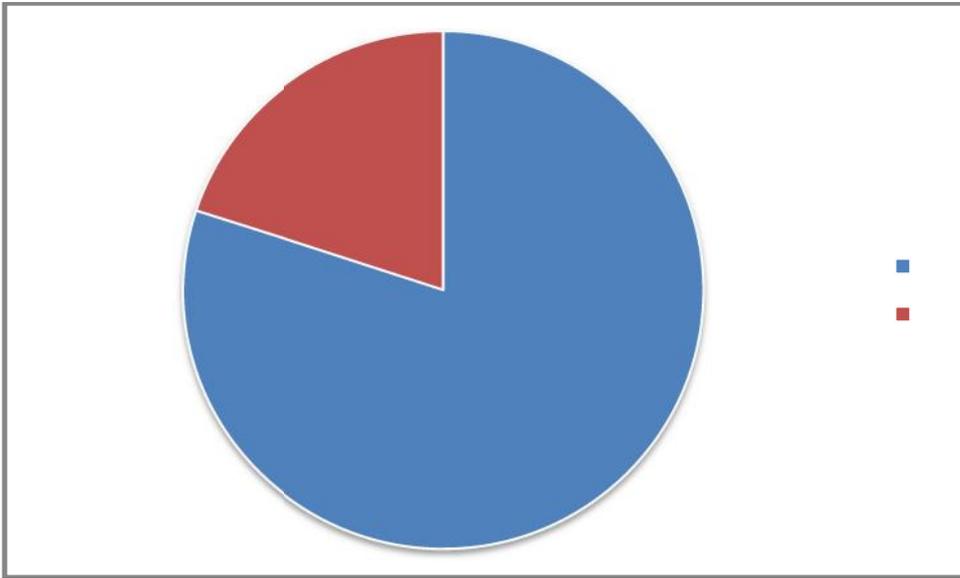
السؤال العاشر: هل يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع المنافسات الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى الاهتمام بتطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع المنافسات الرياضية.
الجدول رقم 11: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال العاشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	16	80	7.2	3.84	01	0.05	دال
لا	04	20					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 11:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 80% من عينة البحث أجابوا بأنه يتم تطوير قيادة إدارية فعالة تتعامل مع المنافسات الرياضية، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 14، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب:7.2، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 14: دائرة نسبية للسؤال العاشر.



الاستنتاج:

نستنتج أنه يتم تطوير قيادات إدارية تتعامل بفعالية مع المنافسات الرياضية من أجل تطويرها وإنجاحها.

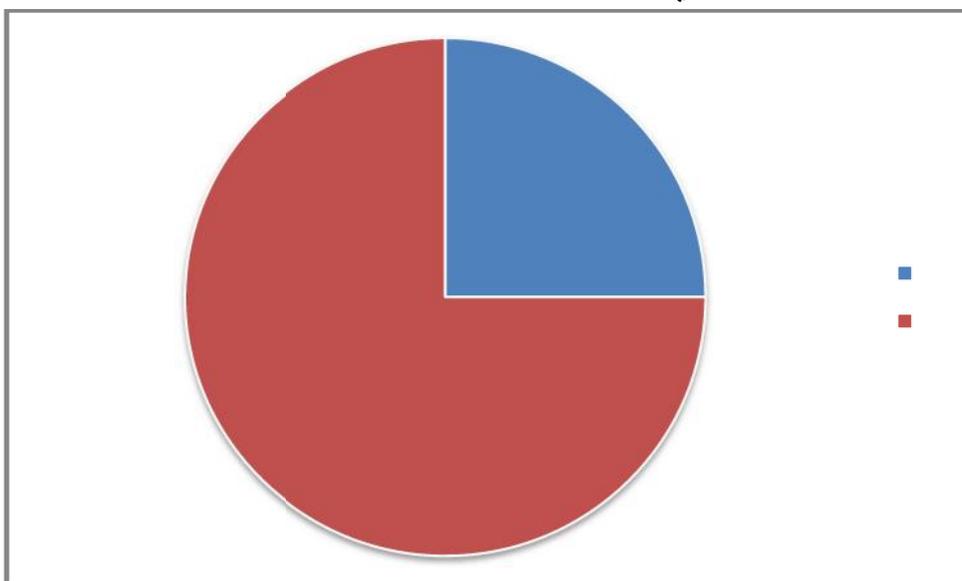
السؤال الحادي عشر: هل الطاقم الإداري المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطوير المنافسات الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى توفر طاقم إداري كافي عمليا لتطوير المنافسات الرياضية من عدمها.
الجدول رقم 12: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الحادي عشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	05	25	05	3.84	01	0.05	دال
لا	15	75					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 12:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأنه لا يتوفر لدى منشآتهم طاقم إداري كافي عمليا لتطوير المنافسات الرياضية، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 15، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب: 05، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 15: دائرة نسبية للسؤال الحادي عشر.



الاستنتاج:

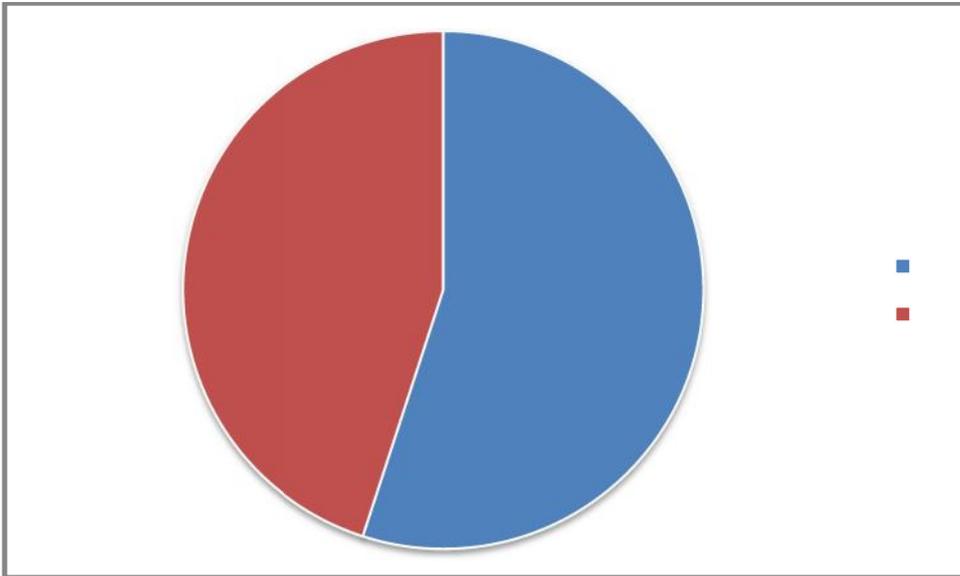
نستنتج أنه يجب توفير عدد أكبر من الإداريين في المنشآت الرياضية من أجل تطوير المنافسات الرياضية والمساهمة في حسن سيرها.

السؤال الثاني عشر: هل توفر إدارتكم الرياضية الوسائل والتجهيزات بما يتلاءم ويلزم لتطوير المنافسات الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى توفير الإدارة للوسائل والتجهيزات بما يتلاءم ويلزم لتطوير المنافسات الرياضية.
الجدول رقم 13: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الثاني عشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	11	55	02	3.84	01	0.05	غير دال
لا	09	45					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 13:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 55% أجابوا بأن إدارتهم توفر الوسائل والتجهيزات بما يتلاءم ويلزم لتطوير المنافسات الرياضية، و45% أجابوا بلا، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 16، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أكبر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب:02، وهذا ما يدل أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.
الشكل رقم 16: دائرة نسبية للسؤال الثاني عشر.



الاستنتاج:

نستنتج أن بعض الإدارات لا توفر وسائل وتجهيزات بما يتلاءم ويلزم لتطوير المنافسات الرياضية، ولهذا وجب توفير هاته الوسائل والتجهيزات.

المحور الثالث: تصميم المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير المنافسات.

السؤال الثالث عشر: هل يتم تعديل هيكل المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا يتم تعديل هيكل المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة.

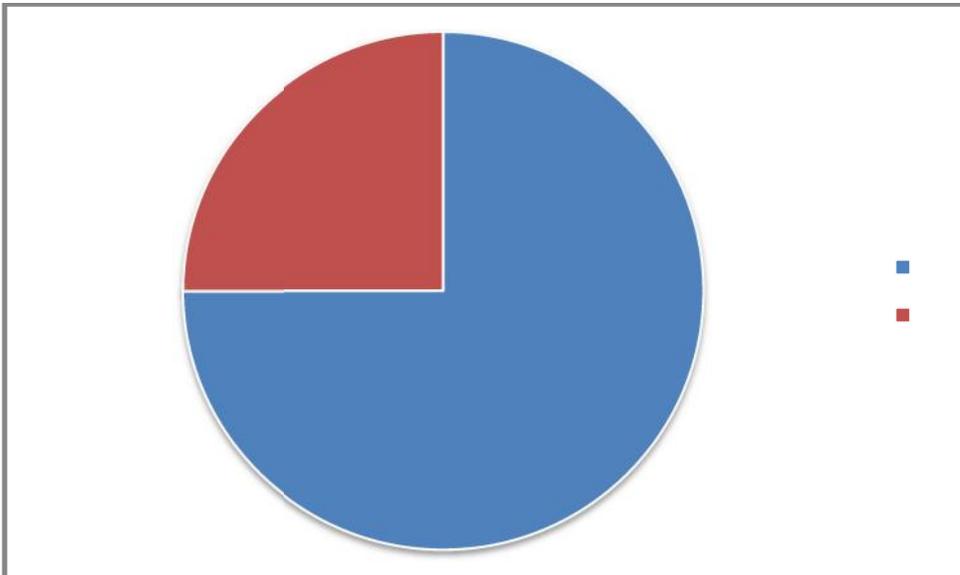
الجدول رقم 14 : التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الثالث عشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 14:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأنه يتم تعديل هيكل المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 17، وهو ما يؤكد مقدار كا² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة كا² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة كا² المحسوبة والتي تقدر ب:05، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 17: دائرة نسبية للسؤال الثالث عشر.



الاستنتاج:

نستنتج أنه يتم تعديل المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة ومنه مواكبة تطور المنافسات الرياضية.

السؤال الرابع عشر: هل توفر الدولة الدعم المالي لتطوير المنشآت الرياضية وفقاً للمعايير الدولية لتطوير المنافسات الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى توفير الدولة للدعم المالي لتطوير المنشآت الرياضية وفقاً للمعايير الدولية لتطوير المنافسات الرياضية.

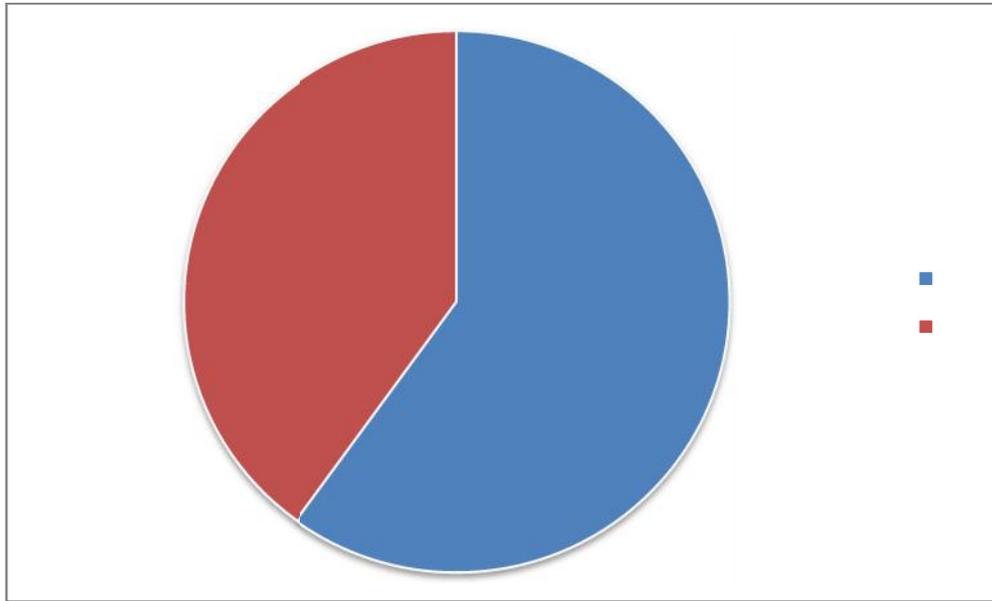
الجدول رقم 15: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الرابع عشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	12	60	0.8	3.84	01	0.05	غير دال
لا	08	40					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 15:

من الجدول، يتبين أن نسبة 60% أجابوا بأن الدولة توفر الدعم المالي لتطوير المنشآت الرياضية وفقاً للمعايير الدولية لتطوير المنافسات الرياضية. ونسبة 40% أجابوا بلا، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 18، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك² الجدولة = 3.84، وهي أكبر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر بـ: 0.8، وهذا ما يدل أن لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 18: دائرة نسبية للسؤال الرابع عشر.



الاستنتاج:

نستنتج أن الدولة لا توفر الدعم المالي اللازم في بعض المنشآت لذا وجب زيادة الدعم لها من أجل تطوير المنافسات الرياضية.

السؤال الخامس عشر: هل تسعى الإدارة لتطوير المنافسات الرياضية في ظل إعادة تصميم المنشآت الرياضية والتسيير الفعال لها؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى سعي الإدارة لتطوير المنافسات الرياضية في ظل إعادة تصميم المنشآت الرياضية والتسيير الفعال لها.

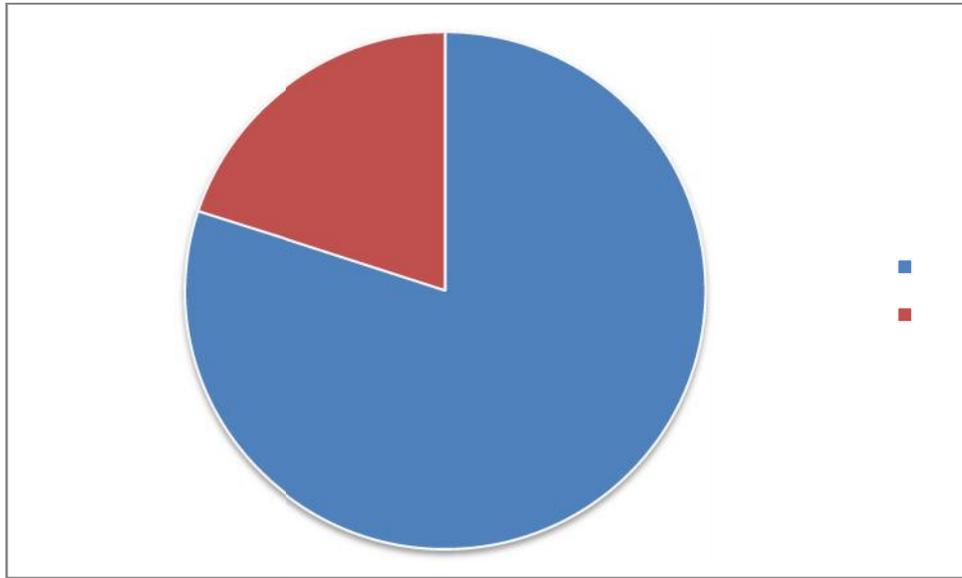
الجدول رقم 16: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الخامس عشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	16	80	7.2	3.84	01	0.05	دال
لا	04	20					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 16:

من الجدول، يتبين أن نسبة 80% أجابوا بأن الإدارة تسعى لتطوير المنافسات الرياضية في ظل إعادة تصميم المنشآت الرياضية والتسيير الفعال لها، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 19، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر بـ:7.2، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 19: دائرة نسبية للسؤال الخامس عشر.



الاستنتاج:

نستنتج أن الإدارة تسعى لتطوير المنافسات الرياضية في ظل إعادة تصميم المنشآت الرياضية والتسيير الفعال لها.

السؤال السادس عشر: يؤدي تصميم المنشأة الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة إلى تحسين المردود الرياضي وتطوير المنافسات الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تحسن المردود الرياضي ارتباطا بتصميم المنشأة الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة

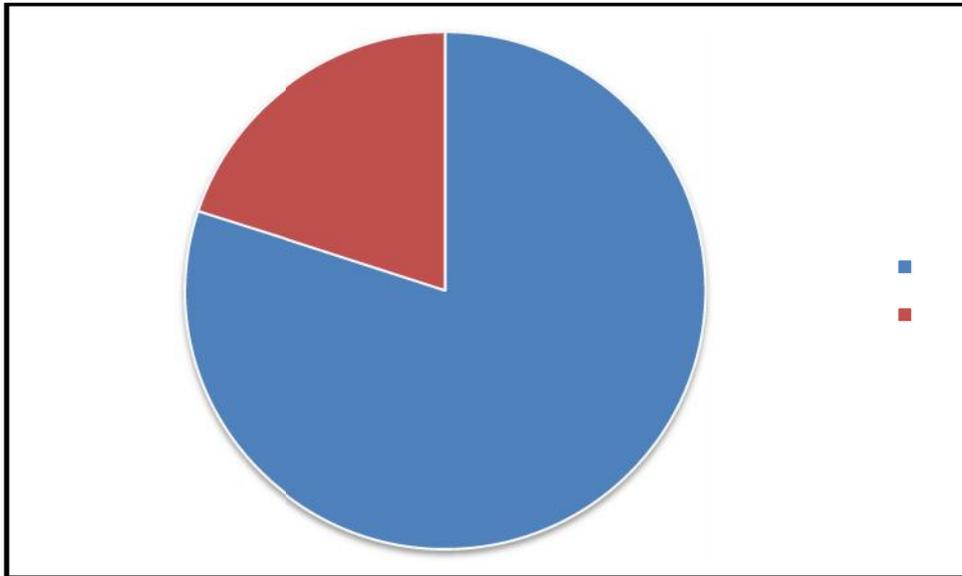
الجدول رقم 17: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال السادس عشر .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	16	80	7.2	3.84	1	0.05	دال
لا	04	20					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 17:

من الجدول، يتبين أن نسبة 80% أجابوا بأن تصميم المنشأة الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة يؤدي إلى تحسين المردود الرياضي وتطوير المنافسات الرياضية، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 20، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب:7.2، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 20: دائرة نسبية للسؤال السادس عشر .



الاستنتاج:

نستنتج أن تصميم المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة يؤدي إلى تحسين المردود الرياضي وتطوير المنافسات الرياضية.

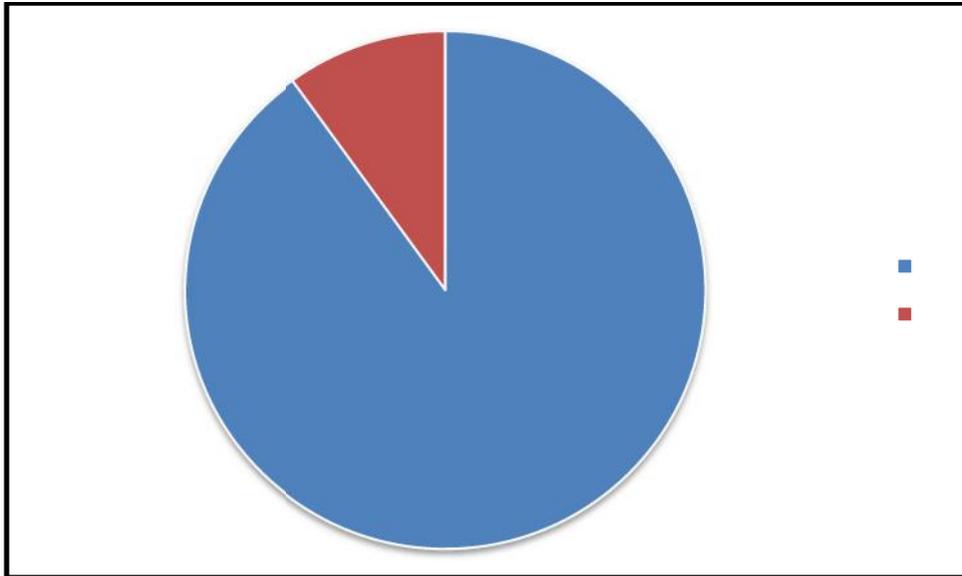
السؤال السابع عشر: هل ارتقاء مستوى الإدارة الرياضية يحقق تحسين المستوى الرياضي؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى ارتباط تحسن المستوى الرياضي بارتقاء مستوى الإدارة الرياضية.
الجدول رقم 18: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال السابع عشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	18	90	12.8	3.84	01	0.05	دال
لا	02	10					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 18:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 90% من عينة البحث أكدوا على أن ارتقاء مستوى الإدارة الرياضية يحقق تحسين المستوى الرياضي، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 21، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث قيمة ك² الجدولة = 3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر بـ: 12.8، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية

الشكل رقم 21: دائرة نسبية للسؤال السابع عشر.



الاستنتاج:

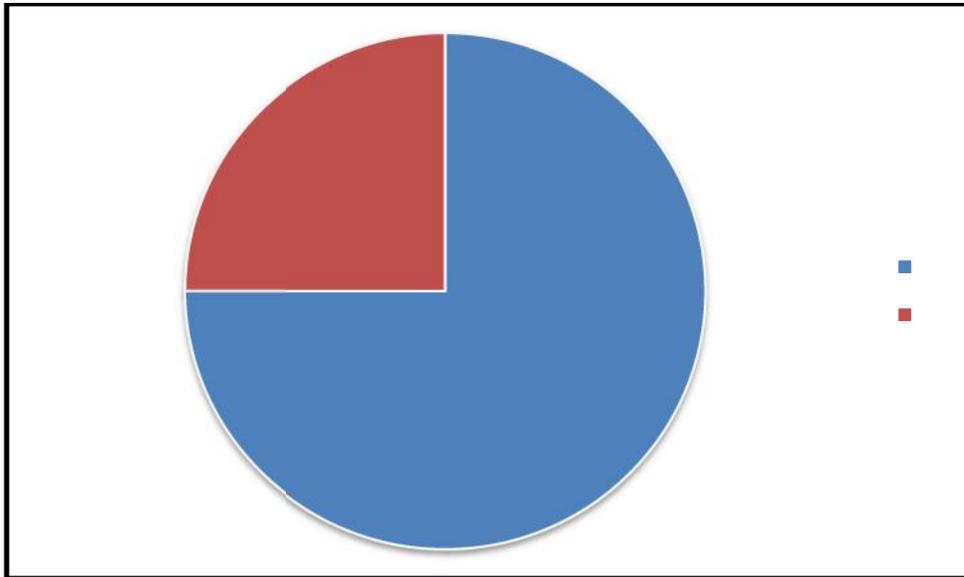
نستنتج أن ارتقاء مستوى الإدارة الرياضية يحسن من المستوى والأداء الرياضي.

السؤال الثامن عشر: زيادة كفاءة الإدارة الرياضية تساهم في تطوير المنافسات الرياضية ويخدمها؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير زيادة كفاءة الإدارة الرياضية في تطوير المنافسات الرياضية .
الجدول رقم 19: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال الثامن عشر

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 19:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأن زيادة كفاءة الإدارة الرياضية تساهم في تطوير المنافسات الرياضية ويخدمها، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 22، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب: 05، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.
الشكل رقم 22: دائرة نسبية للسؤال الثامن عشر .



الاستنتاج:

نستنتج أن زيادة كفاءة الإدارة الرياضية تساهم في تطوير المنافسات الرياضية وتخدمها.

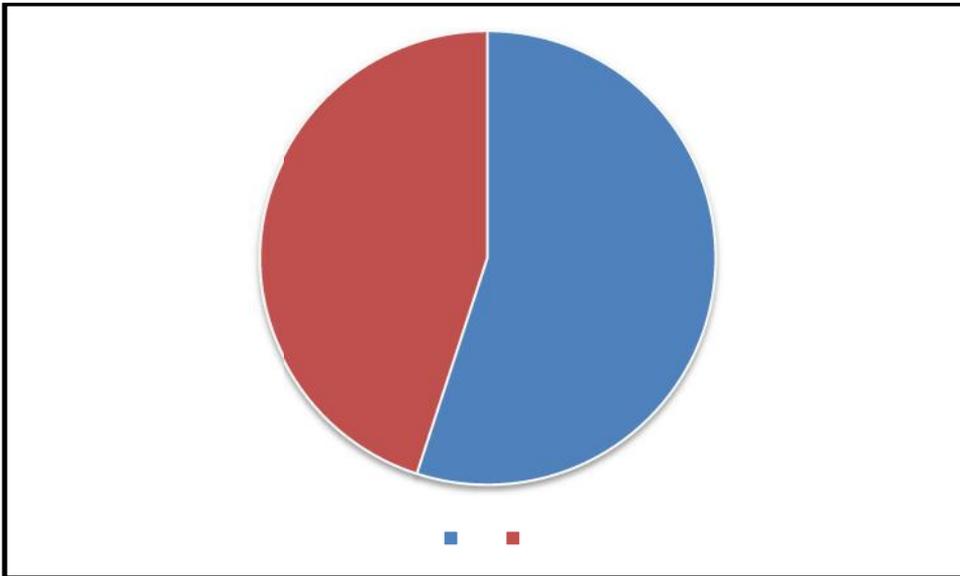
السؤال التاسع عشر: هل التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي إدارتكم وموظفي الإدارات الأخرى بغرض الوصول إلى نظام لتحسين وتطوير مستوى المنافسات الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة دور التعاون والتنسيق بين موظفي الإدارات بالوصول إلى نظام لتحسين وتطوير مستوى المنافسات الرياضية.

الجدول رقم 20: التكرارات و النسب المئوية وقيم ك² للسؤال التاسع عشر.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	11	55	2	3.84	01	0.05	غير دال
لا	09	45					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 20:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 55% أجابوا بأن التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي إدارتهم وموظفي الإدارات الأخرى، و45% أجابوا بلا، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 23، وهو ما يؤكد مقدار ك² عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك² الجدولة=3.84، وهي أكبر من قيمة ك² المحسوبة والتي تقدر ب: 02، وهذا ما يدل أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية.
الشكل رقم 23: دائرة نسبية للسؤال التاسع عشر.



الاستنتاج:

نستنتج أن التعاون والتنسيق منعدم بين بعض الإدارات لذا وجب زيادة التنسيق بينها مما يسمح بتحسين وتطوير مستوى المنافسات الرياضية.

2-5- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات:

1- إن النتائج المتحصل عليها من الأسئلة الخمسة الأولى (1 إلى 5) والتمثلة في تسيير المنشآت الرياضية ومساهمتها في تطوير الرياضة و استغلال فاعلية التسيير ودوره في تحسين تلك المنشآت نكون قد أثبتنا الفرضية الأولى والتمثلة في:

* لتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات الرياضية.

2- إن النتائج المتحصل عليها من الأسئلة السبعة الثانية (6 إلى 12) والتمثلة في فعالية الإدارة الرياضية ودوره في تطوير المنافسات وكيفية تسييرها نكون قد أثبتنا الفرضية الثانية والتمثلة في:

* للإدارة الرياضية الفعالة دور في تطوير المنافسات الرياضية.

3- الشيء الملاحظ من خلال الإجابات المتحصل عليها من الأسئلة (13 إلى 19) وذلك فيما يخص التسيير والتصميم وفقا للمعايير الدولية نكون قد أثبتنا الفرضية الثالثة وهي :

* تصميم المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير المنافسات الرياضية.

خلاصة:

من خلال النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه لمسيري وحدات ديوان المركب الرياضي متعدد الرياضات بولاية -البويرة- والتحليل الإحصائي للبيانات، تم تحقيق الفرضيات التي تمت صياغتها في هذا البحث والمقترحة كحلول مبدئية لإشكالية البحث، ونستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت، والتي مفادها أن إدارة وتسيير المنشآت الرياضية لها دور فعال في تطوير المنافسات الرياضية.

- الاستنتاج العام:

- لقد رأينا من دراستنا الميدانية، وباعتمادنا على المنهج الوصفي وباستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار أهمية الإدارة والتسيير الرياضي في المنشآت الرياضية وإسنادا للفرضيات المختلفة التي وظيفناها في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان تبين لنا وبكل وضوح أن كل من:
- إقرار الإجراءات التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات داخل المنشأة الرياضية.
 - رسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات المسيرين .
 - تحديد الأهداف المطلوبة والوصول إليها من خلال الجهد الجماعي.
- هي عناصر أساسية من عناصر الإدارة التي تساهم في تسيير المنشآت الرياضية وتطوير المنافسات، وهاته العناصر يجب أن تعتمد عليها جميع المنشآت للتسيير الأمثل والراقي .

خاتمه

خاتمة:

لقد حاولنا في بحثنا إظهار دور الإدارة وتسيير المنشآت الرياضية وكذا ترقية وتطوير المنافسات الرياضية بصفة عامة ، وحدود هذه المنافسات تتوقف على توفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية بالإضافة إلى تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاط الرياضي مع تخصيص جانب من الوقت من أجل تكوين الإطارات الخاصة بالرياضة ومن خلال تسيير نمط المنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية.

يعد المسؤول الأول عن المنشأة الحلقة الأولى عن أسباب مختلفة من بينها سوء الإدارة والتسيير بالإضافة إلى نقص المنافسات الرياضية فضلا عن التدهور الكبير للمنشآت وكذا التجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المنتهج لتسييرها وكانت النتائج جد وخيمة بالنسبة لها وللاقتصاد الوطني.

ومن هنا استوحينا من خلال بحثنا وإسنادا على الدراسات التحليلية والنظرية التي قمنا بها وجدنا أن توفير القوى العاملة بالإعدادات والكفاءات المحددة مواكب للعصر ، وتسيير محكم بأعلى كفاءة ممكنة تساهم بشكل كبير في تطوير الرياضة بالإضافة إلى توفير برامج ومخططات للاستعانة بها لتحقيق كافة الأهداف المسطرة والتحكم في ضوابط تضمن حسن الأداء.

وذلك من خلال إقرار الإجراءات التي تتبع تنفيذ مختلف العمليات داخل المنشآت الرياضية ورسم السياسات التي تحكم المسؤولين وتحديد العناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف وتعتبر عناصر أساسية في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية وتطوير المنافسات، وهاته العناصر يجب أن تعتمد عليها جميع المنشآت الرياضية للتسيير الناجح الذي يعمل على تطوير الرياضة.

اقتراحات وفروض مستقبلية

اقتراحات و فروض مستقبلية:

تعتبر المنشآت الرياضية مؤسسة عمومية شغلها شاغل هو تكوين مسيرين واقتناء لاعبين للعمل داخلها وفق وسائل وأجهزة تساعدهم على تخطي الصعوبات والمشاكل التقنية الخاصة بالتسيير لذلك أملية هذه المنشآت بنظام تسييري يسهر عليه مسئولون ومسيرين وذلك لتسهيل العمل المستعمل لهذه المنشأة ، ولتسطير برامج تخول لهم العمل المنظم والجاد لتحقيق نتائج أفضل تخدم الرياضة والعالم الرياضي. فمن خلال بحثنا هذا والمتعلق بهذا التسيير المطبق داخل هذه المنشآت الرياضية ومدى تأثيره على النتائج ومردود الرياضة فإننا لحننا أن هذا التسيير يعود بالسلب على المسيرين والرياضيين ونتائجهم الرياضية.

لذلك ارتأينا أن نعطي بعض الاقتراحات التي نراها واجبة لطرحها في هذا الموضوع نوات بحثنا المتواضع ، ولعل وعسى أن يأخذها المسيرون المعنيون بعين الاعتبار حتى تكون فائدة للرياضة وللنتيجة الرياضية.

- 1- القيام بسياسة إعلامية من أجل شرح النمط التسييري المطبق حاليا في المنشآت الرياضية لإزالة الالتباس والغموض لدي المسيرين والرياضيين وتفادي المشاكل مع المسؤولين.
- 2- تسهيل ظروف العمل للمسيرين والرياضيين من اجل الحصول على نتائج رياضية أفضل.
- 3- تسخير الوسائل والأجهزة المتواجدة داخل المنشآت الرياضية للمسيرين والرياضيين.
- 4- تكوين إطارات ذات كفاءة في ميدان التسيير لإعطاء دفعة جديدة للرياضة.
- 5- فتح أبواب المنشآت الرياضية للشباب الغير منخرطين في النوادي لأجل تشجيع الرياضة واكتشاف المواهب.
- 6- الاهتمام بالتسيير والإدارة الرياضية التي تعتبر الركيزة الأساسية للرفي بالرياضة وتحسين المستوى.
- 7- رفع مستوى التسيير الإداري وإخضاعه لمناهج علمية مدروسة ، حتى يتمكن المتخصصين من إتباعها لتدارك الأخطاء في وقتها .
- 8- رفع مستوى الخبرات وذلك بإقامة لدورات والندوات التكوينية التي من شأنها أن ترفع المستوى.
- 9- إعادة النظر في القوانين المسيرة في المنشآت الرياضية.

السيليوغرافيا

المصادر:

سورة الإسراء، الآية، 24

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر: دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
- 2- السيد حسن شلتوت، حسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
- 3- إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة والأسس والوظائف، ط2، دار الفكر الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 4- د. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط1.
- 5- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- 6- أحمد إبراهيم أبو حسن، الإدارة والإسلام ط5- 1993.
- 7- أحمد ماهر وآخرون. الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001- 2002.
- 8- السيد عليوة. سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001.
- 9- حسين احمد الشافهي، مقدمة في الإدارة الرياضية، الجزء السادي، الإسكندرية، 2003.
- 10- د . إبراهيم محمود عبد المقصود ، " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي"، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، ط1 ، الإسكندرية ، 2004.
- 11- د. السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 12- د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 13- د. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة، 1997.
- 14- د. علي عباس حبيب، الإدارة العامة مدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتب مديولي، القاهرة، 1997.
- 15- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
- 16- عفاف عبد المنعم درويش، "الإمكانيات في التربية البدنية"، منشأة المعارف ، الإسكندرية، 1998.
- 17- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000.

- 18- مروان عبد ا مجيد إبراهيم، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر، و التوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 18- موسى اللوزي، تنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
- 19- هادل شريف ، قصة كرة القدم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص 1988.
- 20- أمين أنور الخولي، أصول اللعب والتربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- 21- بلعروسي احمد التيجاني، لكل جيلالي، قانون الرياضة، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006.
- 22- محمد محمد الحمادي، أصول اللعب والتربية الرياضية، مطبوعات نادي مكة الثقافي، مكة المكرمة 1986.
- 23- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط1.
- 24- مهند حسين البشتاوي، احمد محمود إسماعيل، فيسيولوجية التدريب البدني، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 25- ناصر ثابت، أضواء على الدراسة الميدانية ، مكتبة الفلاح ، ط1، الكويت ،1984م.
- 26- نبيه العلقماني، محمد فضل الله، التشريعات والقوانين، نظرة تكاملية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2004.
- 27- بشير صالح الراشدي، منهج البحث التربوي، رؤية مبسطة ،ط1، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، ب س.
- 28- طلعت إبراهيم، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ، ب ط ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1995.
- 29- عبده علي، سيف السامرائي، طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، جامعة بغداد ،1977.
- 30- أبو العلاء أحمد عبد الفتاح، "التدريب الرياضي"، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
- 31- أسامة كامل راتب، "تدريب المهارات النفسية"، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
- 32- أمين أور الخولي. "الرياضة والمجتمع"، سلسلة عالم المعارف (216)، المجلس الوطني للفنون والإدارة ،الكويت، 1996.
- 33- محمد حسن علاوي "علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية"؛ بدون طبعة دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002.
- 34- محمد عادل، "خطاب التربية البدنية للخدمات الإجتماعية"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1965.
- 35- محمود عبد الفتاح عان، "سيكولوجية التربية البدنية والرياضية"، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1995.

- 38- مهند حسين البنشاوي وأحمد إبراهيم خواجه، "مبادئ التدريب الرياضي"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 39- علي عبد الواحد وافي، مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، ب ط، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1997.
- 40- يوسف مصطفى قاضي، الإرشاد النفسي و التربوي، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1981.
- 41- عزت محمود الكاشف، "الإعداد النفسي للرياضيين"، ط2، دار التفكير، بيروت، 1991.
- 42- نبيل محمد إبراهيم، "الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية" ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 43- الزوابعي والنعناع، مناهج البحث في التربية البدنية والرياضية، ج 1 ، بغداد، مطبعة العاني، 1974.
- 44- فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة ، ب ط ، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1986.
- 45- أسامة كامل راتب، "علم النفس الرياضي" ، ط2 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
- 46- كمال يحيى الريفي، "التدريب الرياضي للقرن الواحد والعشرون"، ط2، الجامعة الأردنية، الأردن: 2004.
- 47- غريب سيد أحمد، تصميم و تنفيذ البحث ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 48- يحيى إسماعيل الحلوي، "الموهبة الرياضية والإبداع الحركي"، ط1، المركز العربي للنشر، مصر، 2004.
- 49- إبراهيم عبد العزيز شيما، أصول الإدارة العامة، توزيع المنشأة والمعارف بالاسكندرية 1993.
- 50- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في ت ب ر ، دار الفكر العربي، القاهرة ط1 ، 2001.
- 51- إبراهيم عبد العزيز شيما، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1983.
- 52- مصطفى حسين باهي، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 2001.
- 53- د. حسن أحمد الشافعي، " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي"، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية، 2004.

المراجع باللغة الفرنسية

- 54- Bourg.j.f. sport et argent : le fottball, revue pour vairs N61, paris, 1992.
- 55- Bozonn et j-j, sport et société édition, paris, 1996
- 56- Gershl C.le grpupement sportifs professionnels : aspects juridiques, thèse doctoral en droit, université de paris, 1994.
- 57- Jurgenweinècle :Manuel d'entraînement ,edition4,paris :1997
- 58- La gazette olympinque clomité olympique algérienne, N°03, 1999
- Matviev :psychologie sportive,ed-vigot,France :1997.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة-
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان موجهة لمسيري إدارة مركب رابح بطاط

في إطار مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص إدارة و تسيير الرياضي تحت عنوان "فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية".
نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالي قصد مساعدتنا لإنجاز بحثنا هذا كما نرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة قصد التوصل على نتائج إيجابية.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

ملاحظة :

• وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة ونشكر صدق مساهمتكم ومساعدتكم.

تحت إشراف الدكتور:

*رامي عزالدين

من إعداد الطلبة :

*ميلودي رابح

*طيب عبد المؤمن

السنة الجامعية: 2015/2014

المحور الأول: لتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات الرياضية.

1 - هل لتسيير المنشآت الرياضية تأثير على المستوى الرياضي؟

نعم لا

2 - هل للتسيير الحسن للمنشآت الرياضية له دور في تطوير المنافسات؟

نعم لا

3 - ما هي العوامل التي تجعل من أداء المسير ايجابيا؟

الأجر الترقية الرقابة

أو شيء آخر.....

4 - هل يوجد تسيير حسن في منشآتكم الرياضية؟

نعم لا

5 - هل توفر مسير كفؤ في المنشآت الرياضية يساهم في حسن سيرورتها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما طبيعة هذه المساهمة؟.....

المحور الثاني: للإدارة الرياضية الفعالة دور في تطوير المنافسات الرياضية.

6 - هل هناك برامج تنظيمية من طرف إدارة المنشأة تعمل بها؟

يوجد لا يوجد

7 - هل يتوفر لدى إدارتكم رؤية إستراتيجية وهندسة عمليات حول تطوير المنافسات الرياضية؟

نعم لا

8 - هل يوجد لدى الإدارة تحليل مستمر وتقييم متواصل وتتقيد لنقاط القوة والضعف؟

نعم لا

9 - هل تستخدم إدارتكم إستراتيجيات لتطوير المنافسات الرياضية؟

نعم لا

10 - هل يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع المنافسات الرياضية؟

نعم لا

11 - هل الطاقم الإداري المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطوير المنافسات الرياضية؟

نعم لا

12 - هل توفر إدارتكم الرياضية الوسائل والتجهيزات بما يتلاءم ويلزم لتطوير المنافسات الرياضية؟

نعم لا

المحور الثالث : تصميم المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير المنافسات الرياضية .

13 - هل يتم تعديل هيكله المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة؟

نعم لا

14 - هل توفر الدولة الدعم المالي لتطوير المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية لتطوير المنافسات الرياضية؟

نعم لا

15- هل تسعى الإدارة لتطوير المنافسات الرياضية في ظل إعادة تصميم المنشآت الرياضية والتسيير الفعال لها؟

نعم لا

16 - يؤدي تصميم المنشأة الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة إلى تحسين المردود الرياضي وتطوير المنافسات الرياضية؟

نعم لا

17 - هل ارتفاع مستوى الإدارة الرياضية يحقق تحسين المستوى الرياضي؟

نعم لا

كيف ذلك؟.....

18 - زيادة كفاءة الإدارة الرياضية يساهم في تطوير المنافسات الرياضية ويخدمها؟

لا

نعم

19 - هل التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي إدارتكم وموظفي الإدارات الأخرى بغرض الوصول إلى نظام لتحسين وتطوير مستوى المنافسات الرياضية؟

لا

نعم