

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

قسم: إدارة وتسيير الرياضي

مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير
المنشآت الرياضية

بعنوان:

دور المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الرياضي

دراسة ميدانية على مستوى المركب الرياضي بعين بسام

إشراف الأستاذ:

د.خيري جمال

إعداد الطالب :

-ثريك عبد الله
-بداوي حسام الدين

-ارحاب الامين

السنة الجامعية : 2018/2019

شكر:

نحمد الله حمدا كثيرا و نشكره شكرا جزيلا الذي كان فضله و عطائه كريما نحمده لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع و ذلل لنا الصعاب و هون علينا المتاعب .

يسعدنا أن نتقدم بعميق الشكر و خالص التقدير إلى أستاذنا الفاضل د.خير جمال الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا بنصائحه و إرشاداته القيمة قط

كما يسعدنا التقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ بن رجم على ما قدمه لنا من مساعدة و إلى كل أستاذ تتلمذنا على يده طيلة مسيرة الدرب وكذا المشرفين والمدرّبون الذين قدموا لنا يد المساعدة .

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

و الله المستعان

الرقم	العنوان	الصفحة
01	كلمة شكر	أ
02	الإهداء	ب
المدخل العام للبحث		
03	مقدمة	01
04	مشكلة الدراسة	03
05	فرضيات الدراسة	04
06	أهمية الدراسة	04
05	أسباب اختيار الموضوع	05
08	تحديد المفاهيم والمصطلحات	05
09	الدراسات السابقة والمرتبطة	06
الفصل الأول الإدارة العامة والإدارة الرياضية		
	تمهيد	08
01	تعريف الإدارة العامة	09
02	مستويات الإدارة العامة	09
03	نظريات الإدارة العامة	10
04	وظائف الإدارة العامة	12
05	الإدارة الرياضية ومفهومها	13
06	مكونات الإدارة الرياضية	15
07	المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية	15
08	المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية	16
09	الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي	19
10	صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة	20
11	الدور الإجرائي للإدارة الرياضي	21

21	الجودة الشاملة و الإدارة الرياضية	12
22	تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية	13
22	وظائف الإدارة الرياضية	14
29	خلاصة	
الفصل الثاني مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية		
31	تمهيد	20
32	مفهوم التسيير	01
32	من هو المسير؟	02
36	مستويات المسيرين	03
37	جهاز التسيير	04
48	وظائف التسيير	05
51	أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية	06
52	التمويل	07
52	لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها	08
54	أسس تخطيط المنشآت الرياضية	09
57	خلاصة	
الفصل الثالث تحسين أداء الرياضي		
59	تمهيد	
60	لمحة عن التحضير البدني	01
61	تعريف تحسن اداء	02
63	انواع تحضير البدني	03
64	التحضير التقني و التكتيكي	04
66	التحضير النفسي و النظري	05
67	مرحلة بداية التشكيل أو التكوين	06
71	العوامل شخصية	07

73	خلاصة	
الجانب التطبيقي الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث		
75	تمهيد	
76	منهج البحث	01
76	عينة البحث	02
76	مجالات البحث	03
76	أدوات جمع المعلومات	04
77	ضبط المتغيرات المستعملة	05
77	المعالجة الإحصائية	06
الفصل الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة		
78	عرض و تحليل النتائج	01
98	مناقشة الدراسة	02
99	التوصيات و الاقتراحات	03
103	الخاتمة	

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
33	وظائف المسبر	01
39	خطوات عملية التسيير	03
43	الهيكل التنظيمي على أساس الوسيلة	04
47	الفرق بين القيادة والرئاسة	05
48	ترتيب حاجات الإنسان كما ذكرها ماسلو	06
50	عملية الاتصال	07
54	طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية	08

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معرفة نوع الهياكل الموجودة داخل المنشأة	78
02	معرفة مدى توفر المنشأة من الهياكل الرياضية	81
03	معرفة ما إذا كانت هناك مشاكل في منشآتكم الناتجة عن عدم وجود هياكل	82
04	معرفة ما إذا كانت الإمكانيات المادية المتواجدة في الهياكل الرياضية بالمنشأة كافية لضمان تسيير حسن	83
05	معرفة ما إذا كانت الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها	84
06	معرفة ما إذا كان دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية التسيير	85
07	معرفة مدى مساهمة الهياكل داخل المنشأة في على أداء الفرق الرياضية	86
08	معرفة دور معايير الصيانة والعتاد في الهياكل ان كانت مناسبة لأداء الاحسن	87
09	معرفة ان كان افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الفرق الرياضية	88
10	معرفة قدرة المدربين في تحقيق الأهم و الأهداف المرجوة وذلك بالإمكانيات التي يجدها في المنشأة	89
13	معرفة الفرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك	90
14	معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل	91
15	معرفة ان كان هناك تخطيط استراتيجي في مؤسستكم	92
16	معرفة ما إذا كان هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي يتماشى مع المتغيرات الحديثة	93
17	معرفة إن كانت هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة	94
18	معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في الهياكل تساعد الفرق على التطور	95

مقدمة :

مما لا شك فيه أن واقع المجتمعات البشرية قديمها و حاضرها يوحي بأن كل شيء في هذه الحياة إلا وله هدف و غاية, فالحياة في حد ذاتها أهداف مسطرة فكذاك للإداريين, المشرفين,المسيرين, المدربين وغيرهم من المعروف أن أهم وظائف الإدارة التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانيات و المنشآت الرياضية و هي تحديد العناصر المطلوبة لتوظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية .

المادية و منها : المواد المستخدمة, الأجهزة, المعدات و الأموال .

البشرية و منها : العاملون, المنفذون و الفنيون .

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

كما يطلب من الإدارة الناجحة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بأكفاء من المشرفين و المسيرين وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل جهد . كما يجب على الباحث في مجال إدارة المنشآت الرياضية أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي و الذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تنطوي عليها العلوم في تحديد أركانها و أساسياتها و الذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة .

تطرقنا في الجانب النظري في بحثنا إلى ثلاثة فصول في الفصل الأول الإدارة العامة و الإدارة الرياضية ، الفصل الثاني مفهوم التسيير و علاقته بالمنشآت الرياضية ، في الفصل الثالث تحسين اداء الرياضي ، أما الجانب التطبيقي تطرقنا إلى فصلين : الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث ، الفصل الثاني عرض و تحليل نتائج الدراسة غرضنا الأساسي هو الوصول إلى حلول مرضية .

الخطب التمهيدية

1- الإشكالية :

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصر جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم وبمرور الزمن تطورت وأصبح لها قوانين وأماكن مخصصة. أما في هذا العصر فقد صار لها اهتمام خاص نلمس هذا من خلال ما وفر لها من المنشآت الرياضية لاستقطاب كل من يرغب في تطوير مواهبه الرياضية . وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف ومهام عديدة.¹

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

1- هل نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الأجسام ،... " ينعكس على تحسين أداء الرياضي ؟

2- كيف يساهم المسيرين الموارد البشرية (المدير، المدرب ،.....الخ) في تحسين الاداء الرياضي

3- هل هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال

الرياضي ؟

1- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995, ص12 .

الجانب التمهيدي _____ - الإطار العام للدراسة

2- الفرضيات :

أ- الفرضية العامة : تلعب المنشآت الرياضية دورا هاما في تحسين اداء الفرق الرياضية .

ب- الفرضية الجزئية :

1/ نقص الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام، ... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية

2/ تساهم هذه الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام، ... "على تحسين اداء الفرق الرياضية

3/ هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي

3- أهمية الدراسة :

- إن اهتمامنا بهذا البحث لم يكن صدفة أول أسباب عارضة و إنما كان لأسباب موضوعية هي :

- لأنه يعالج ظاهرة اندماج المسيرين و وضعهم في المكان المناسب .

- اهتمامنا لمستقبل المسيرين المشرفين .

- دراسة لدور المسيرين و أثر المنشآت الرياضية للنهوض بالرياضة بصفة عامة ، ومردودية الفرق بصفة خاصة .

- معرفة رأي المشرفين من ناحية التمويل و الصيانة و الاستغلال للمنشآت الرياضية .

- نقص الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع إن لم نقل منعدمة .

4- أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشأة الرياضية .

- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية .

- أهمية التسيير الفعال في تطوير المنشأة الرياضية وانعكاسه على الرياضة بصفة عامة.

- معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية .

- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث.

5- أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية :

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة و الإدارة الرياضية .

ب- الأسباب الموضوعية :

-قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص .

-قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير , لاسيما ما يتعلق بالمسير

- تماشياً مع تخصص الإدارة و التسيير الرياضي

6- تحديد المصطلحات :

أ- تعريف التسيير : هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط

و التنظيم, الرقابة والتوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (1).

و يعرف أيضا بأنه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية, التكنولوجية و الشخصية و مهارة

التفكير بمنطق التنظيم (2)

ب- مفهوم المنشآت الرياضية :

هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية او الجماعية ولها ادارة

تسيرها وفق برنامج معين .

ج- مفهوم تحسين اداء الرياضي :

ويقصد به كل الإجراءات و التمرينات المخططة التي يضعها المدرب ، ويتدرب عليها اللاعب ليصل

إلى قمة لياقته البدنية

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة إفروجن غنية ضمن نيل شهادة ليسانس سنة 2008 بعنوان " التسيير الإداري و علاقته بالأداء

الرياضي النخبوي ."

أهداف الدراسة :

- الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية .

- إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء الرياضي النخبة في كرة القدم .

- توسيع المفاهيم الإدارية عند الإداريين لتحقيق النجاح في عملهم .

المنهج المتبع : هو المنهج الوصفي

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

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

عينة البحث : تتكون من 20 منهم 03 إداريين و17 عمال النوادي بما فيهم : مدربين وإداريين
،أخصائيين , لاعبين ..

أدوات جمع المعلومات : الأداة المستعملة في هذا الموضوع هي أداة الإستبيان

النتائج المتوصل إليها :

و بعد الإطلاع على النتائج المدونة و المحققة نجد ما يلي :

- التسيير الإداري الحالي السائد في النوادي النخبوية لكرة القدم غير ملائم للرفع من مستوى الأداء الرياضي.

- انعدام التخطيط و سوء التنظيم و التنسيق وكذا عدم التحكم في التوجيه الجيد نحو الأهداف يؤثر سلبا على الرفع .

الجانب النظري

الفصل الأول

الإدارة العامة والإدارة

الرياضية

تمهيد :

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الإنسانية، 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 التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها وهذا يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها، وهذا الأخير مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية مرورا بالاتحاديات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم ووصولاً بالأندية ومراكز الشباب .

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

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

- الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (ad-minoritaire) التي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين . (1)
- إدارة (يدير) (manage) : تعني يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة .
- الإدارة هي : فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة .
- وقد عرفها ماري باركر (m.parker) : "فن انجاز الأعمال بواسطة الناس".
- فايول : "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".
- وقد عرفها أوي دواي تيد (O-Tidd) "توجيه الناس المشتركين معا للوصول إلى هدف مشترك". (2)
- إن تعبير الإدارة يعني تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين. (3)

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها : التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة ،التنسيق وتوجيه جهود كل الأشخاص العاملين في المشروع إذا كانت الأعمال المراد انجازها في التعاريف السابقة هي أعمال عامة ،أطلق على الإدارة في هذه الحالة الإدارة العامة. وبذلك يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة. (4)

2- مستويات الإدارة :

يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية : (5)

أ- الإدارة العليا (top management) :

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

1- إبراهيم عبد العزيز شيما: أصول الإدارة العامة ،توزيع المنشأة والمعارف بالاسكندرية1993 ص 26.
2- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في ت ب ر ،دار الفكر العربي ،القاهرة ط 1 ،2001،ص27-28.
3- إبراهيم عبد العزيز شيما: الإدارة العامة ،الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 1983،ص41 .
4- حسن شلتوت وآخرون: التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ،دار الكتاب الحديث ،القاهرة ،ص08.
5 - مصطفى حسين باهي : سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر القاهرة، ط1 ، 2001، ص 27 .

ب- الإدارة الوسطى (middle management) :

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

ج- 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 ويؤكدده .

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) .

3- نظريات الإدارة : (1)

النظرية التقليدية (نظرية X) :

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

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل .
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- يفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان وليس حبا في العمل .
- 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 .

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

تلك هي الفروض النظرية التقليدية وهي تفسير السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة بطريقة خاصة في معاملة الأشخاص تتفق وتلك النظرية إلى الإنسان وطبيعته .

هناك العديد من التجارب العلمية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل تجهلها الأفراد وقد يتصرفون في الاتجاه المضاد لما تنادي به تلك الأوامر، وفي بعض الأحيان قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل إن الإنسان ليس كسول بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، وإذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل ولا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل .

وإذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد وهو الدافع الوحيد له على العمل، فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية وهم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات اجر أعلى (overtime rate). إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية يجافي في طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات ومواقف إنسانية متعددة.

ب- النظرية الحديثة (نظرية y):

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

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلهُ عن الفراغ .
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطر .
- الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا .
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج ايجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة .
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل، إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و يترك الفرد اختيار السبل الوصول إليها، وهو جدير باختيار أفضل السبل و الوسائل.

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

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

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

و يأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة و بين المناخ المحيط و يبحث عن عوامل التغيير و التكيف في تلك العلاقات, و يتميز تفكير مجموعة النظم الاجتماعية بالشمول و التكامل و يعمل على البحث عن وسائل إدماج

ج- نظرية الإدارة التنظيمية (administrative mangement thesry) :

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

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

4 - وظائف الإدارة :

4-1 التخطيط:

ويشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بوضع خطة العمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد

الأهداف ويوضحها . (1)

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2002، ص53 .

4-2 التنظيم :

وهو يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف ،وهي في هذا تشمل تحديد و نوعية المسؤولين و مواصفاتهم وتتهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات .(1)

4-3 الأمر:

ويقصد بها "هنري فايول" توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المؤسسة ،ولتحقيق هذا الأمر يجب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبيعة كل شخص و عمله على حدة ،و نوعية الإنفاقات بينه و بين المؤسسة، وكذلك

يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مرؤوسيه إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي و مراجعته كل فترة من الزمن ،و أن لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات .(2)

4-4 التنسيق:

ويرى "فايول Fayol" في هذا العمل الذي يوجد و يضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب .(3)

4-5 الرقابة :

وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن المجهودات متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة .(4)

5- الإدارة الرياضية ومفهومها : (5)

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين و إن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية.

بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية

المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة

1- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2002، ص53.

2- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، ص(25-26) .

3- نفس المرجع السابق، ص27.

4- نفس المرجع السابق، ص56 .

5- مروان عبد ا مجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر، و التوزيع، عمان، ط1، 2000، ص(49-50-51) .

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

- تحقيق إنجازات رياضية عالية .
 - محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم .
- مما لا شك فيه أنا الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم ، إلا أن هناك جهود أخرى تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج الرياضية المتقدمة .

ولقد 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 ، و عملت 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 .

وأخيرا العلاقة بين الموضوعية وقيادتها أو إدارتها ويعني العملية الإدارية وهناك آراء ومقترحات كثيرة من اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية يؤكدون بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم تعتمد على ما يلي :

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

6- مكونات الإدارة الرياضية (the constituents of the sport management): (1)

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

- العامل البشري .
- العمل الجماعي .
- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها .
- القائد الإداري .

7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: (2)

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 .

1 - مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2002، ص13

2- المرجع نفسه، ص52.

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

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

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

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

8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية (the Basic principles of S-M) : (1)

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:

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 ،ويقتصر التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة

1- نفس المرجع السابق،ص(53-54-55-56) .

الفصل الأول _____ الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

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 صغيرا نسبيا ."

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

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

و- مبدأ العلاقات الإنسانية : تتجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة .

وتسعى الإدارة والأشخاص إلى الأهداف نفسها وكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة ،لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما ،كلاهما المعادلة العادلة فالإدارة في معاملاتها مع الأشخاص والأشخاص في اتصالاتهم بالإدارة .

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

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

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

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

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

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

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

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

9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي: (1)

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

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

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

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

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

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

- ✓ اختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب .
- ✓ أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان .
- ✓ وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.
- ✓ التأهيل العلمي .
- ✓ التأهيل الإداري .

1- عوادي عبد الجبار وآخرون : مذكرة بعنوان التسيير الإداري والتنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية و الرياضية، دفعة 2004 ، ص 37 .

الفصل الأول ————— الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

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

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

10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة : (1)

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي :

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

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

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

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

1- مفتي إبراهيم حماد :تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر مصر، بدون طبعة ، ص(18،19)

11- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية : (1)

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

12- الجودة الشاملة والإدارة الرياضية : (2)

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

1- نفس المرجع السابق، ص(20-19).

2- نفس المرجع السابق، ص(20-21).

13-تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية :

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

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

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

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

14- وظائف الإدارة الرياضية :

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

- التخطيط .
- التنظيم .
- التنسيق .
- الرقابة .
- القيادة .

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

14-1- التخطيط : (1)

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة و له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى و له عدة تعاريف :

فقد عرفه فايول "إن التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

1- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون :الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،الإسكندرية،ط2003،ص(16-17).

و يعرفه إبراهيم سعد الدين هو "مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محدد وفقا لطريقة مثلى".
و يعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".

14-1-2- مراحل التخطيط : (1)

- تحديد الهدف بوضوح .
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة .
- تحليل هذه المعلومات .

14-1-3- أنواع التخطيط : (2)

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

ب- **التخطيط الوظيفي (functional planning)**: وهو لذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مثل الإنتاج ، التسويق ، التمويل.

ج - **تحديد الوقت اللازم للتنفيذ**: ويعتبر هذا العنصر من أبرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت كمية التخطيط العام بزمن التنفيذ مثل : مشروعات السنوات الخمس أو السنوات العشر .

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

لأن التخطيط يحقق عددا من الفوائد للهيئة الرياضية فهو يسهم بفاعلية في إنجاز المشروعات المزمع تنفيذها أي كان حجمها ومن هذه الفوائد ما يلي : (3)

- أ- تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات .
- ب- تحديد مراحل العمل في إنجاز العمل بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي .
- ج- تحديد مراحل العمل في إنجازها بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي .

1- مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر مصر، بدون طبعة ، ص22.

2- جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة ، دار هومو للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر ، بدون طبعة، 2005، ص51 .

3- نفس المرجع السابق، ص 28 .

14-2- التنظيم

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

14-2-1 مفهوم التنظيم :

يعني التنظيم " تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " ويعرف كذلك " نسق العلاقة بين أجزاء تكمل بعضها البعض " (1) و قد عرفه mooney " التنظيم كل تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك .

ويرى louis.a.allon بأنه عملية تحديد و تجمع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل أكبر فاعلية لتحقيق الأهداف .

14-2-2 أنواع التنظيم : (2)

أ- التنظيم الرسمي

ب- التنظيم غير الرسمي

14-2-3 عناصر التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية : (3)

فيما يلي تحدد العناصر التي يجب توافرها في التنظيم الجيد و هي كما يلي :

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

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

- تحديد أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية .

1 - مفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر مصر، بدون طبعة ، ص40.

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

3 - نفس المرجع السابق، ص 41 .

4 - نفس المرجع السابق، ص 42 .

- تحديد كافة أعمال الهيئة الرياضية و تصنيفها .
- تخصيص الأقسام أو الأدوات أو الفروع طبقاً لتصنيف الأعمال و تحديد أهدافها ، و تحديد اختصاصاتها و سلطاتها .
- وضع لوائح العمل التنظيمية .
- وضع سياسات و إجراءات في كل قسم أو إدارة أو فرع .
- وضع النظم الرقابية و محتويات التقارير الدورية .

14-3 التنسيق : (1)

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

14-4 الرقابة :

من الناحية اللفظية تتساوى الرقابة مع كلمة المتابعة .

14-4-1 مفهوم الرقابة :

الرقابة هي متابعة الأعمال و معرفة العايات و المشكلات التي تواجه الفرد أثناء العمل و تبدأ منذ بداية عملية التخطيط و تنتهي عند حل المشكلة .

كما تعرف على أنها : " هي التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة أو عملية التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة " . (2)

وهي كذلك " التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سليمة و محاولة اكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها " . (3)

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

أ- تحقيق الرقابة :

1- مفتي إبراهيم حماد :تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر مصر ، بدون طبعة ، ص22.
2 - حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2003 ، ص92 . الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2003 ، ص92
3- عصام بدوي :موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ،دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 2001 ، ص38 .
4- نفس المرجع السابق ،ص(123-124) .

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

ب- تحقيق تنمية الكفاية :

حيث كهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعة و الخطط قيد التنفيذ تسير دون

انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، وهناك فوائد أخرى لرقابة الإدارة

الرياضية نلخصها في الآتي :

- تساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر و في زمن أقل .

- حث و تشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم .

14-4-3 خطوات الرقابة (المتابعة) : (1)

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

- وضع معايير الرقابة .

- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا .

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

- تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب .

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

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

و دقة قياس الأداء حتى تتحقق أهداف الرقابة أكبر درجة كفاية ممكنة وهناك أنواع للمعايير الرقابية⁽²⁾

14-5- القيادة :

14-5-1 القيادة الإدارية :

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

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

خصائص قيادتها الإدارية و أن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل ولا شك مهمة القيادة الإدارية

سهلة ميسرة .

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

جماعة معينة إلى تحقيق أهداف محددة" (1) .

1 - نفس المرجع السابق، ص124 .

2 - نفس المرجع السابق، ص126 .

كما تعرف على أنها "قوة التأثير في الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة" (2).

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

- تتميز العملية القيادية في الهيئة الرياضية بتعدد المناصب الإدارية و الفنية و هي تتطلب قدرات و كفاءات متعددة ، وهو ما يفسر وجود قادة ناجحين وآخرين غير ناجحين .
- القائد هو رئيس مجلس الإدارة ومدير الاتحاد أو النادي أو مدير الإدارة أو رئيس القسم و كل من يقود جماعة في إطار الهيئة أو الإدارة أو المشروع الرياضي كما قد يكون القائد أيضا المدير الفني أو المدرب أو أولئك الذين يعملون متطوعون . (3)

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

أ- القائد المهني : هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادر على العمل في المؤسسات والهيئات الرياضية نظير أجر أو راتب مادي .

ب- القائد المتطوع : هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والتطوع للعمل في المؤسسات الرياضية بدون أجر وغالبا ما تكون لديه مهارة أو إتقان لشكل معين .

ج- القائد الطبيعي : هو القائد الذي يختار من بين الجماعة ويتولى قيادتهم وتنظيم أعمالهم ونشاطاتهم وإجتماعتهم وهو حلقة الوصل بينهما وبين القائد المعني . (4)

14-5-5 أساليب القيادة : (5)

أ- القائد الاستبدادي (الاتوقراطي) :

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

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : ، دار الوفاء لدنيا الطبعة والنشر ،الإسكندرية، ط1، 2003، ص(20- 110) .

2 - عمرو سعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون طبعة ، ص 107 .

3 - نفس المرجع السابق ،ص79 .

4 - حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية و الرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2003، ص89 .

5- نفس المرجع السابق ص (80 - 81) .

خلاصة

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

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

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

الفصل الثاني

مفهوم التسيير وعلاقته

بالمنشآت الرياضية

تمهيد :

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

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

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

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

1- مفهوم التسيير :

هناك جملة من التعاريف توضح مفهوم التسيير كما يلي :

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

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

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

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

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

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

التفكير بمنطق التنظيم . (3)

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

الضخمة المعقدة تتعرض لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام

و التوافق. (4)

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

وظائف لتنفيذ شروط الخطة ،كما يفى بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية و يعمل

على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة .

2- من هو المسير : المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام من خلال

الآخرين ،فهو المخطط المنشط المراقب ،وهو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك ،وعليه فإنه

يعتبر مسؤولا عن أعمال الآخرين. (5)

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

وحسب.

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

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

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

4- يوسف بصديق: القيادة و التسيير التباين التكامل، جريدة النبا،الجزائر ،العدد271،ص 7 .

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

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

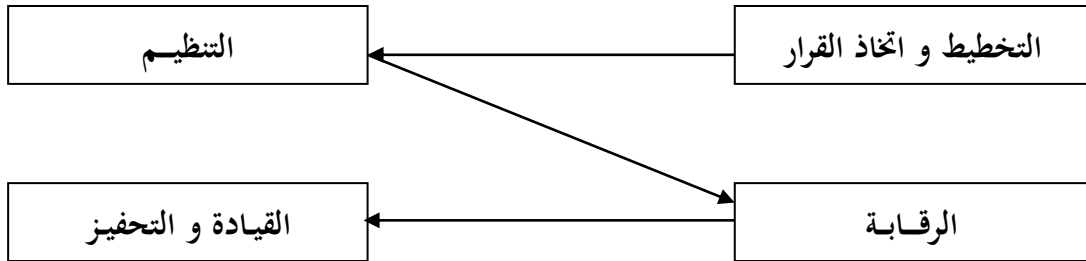
1-2 وظائف المسير: (1)

من اجل أن يحقق المسير فعاليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف الموكلة إليه استطاع "هوف" الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات سنة 1907 و ذلك باعتبارها المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا كل زاوية تشكل وظيفة معينة وهذه الوظائف هي كالتالي :

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

و نوضح هذه الوظائف في الشكل التالي :

شكل رقم (01): وظائف المسير



أ- التخطيط و اتخاذ القرار :

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

ب- التنظيم :

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

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

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

ج- القيادة و التحفيز :

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

د- الرقابة :

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

2-2 صفقات المسير الناجح : (1)

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

1-2-2 القدرات العقلية والإبداعية :

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

- القدرة الاستدلالية :

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

- المرونة العقلية :

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

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- الحساسية للمشكلات :

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

2-2-2 المهارات الاجتماعية :

- **تأكيد الذات :** حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن

أرائه وان اختلفت مع الغير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وتقديراته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية .

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

فعليه أن يقيم اكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء، الخ)، وعليه كذلك إنهاؤها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه .

- **القدرة على الاقتناع :** يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المنظمة وبين العاملين فالمسير يسخر

كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمنظمتة وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب

عليه إقناع مرؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم .

2-2-3 السمات المزاجية :

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

انطلاقاً من هذا نقول انه يجب على المسير التروي والتحكم في انفعالاته ليتمكن من الوصول إلى

القرارات الصحيحة والصائبة، ويقول الإمام "أبو إسحاق الشيرازي" : ((أولى الناس بالملك أشدهم على

هواه.)) ، ففي ميدان التسيير نرى أن أولى الناس بالتسيير أكثرهم تحكما في انفعالاته ويمكن تعريف

الاتزان الانفعالي بأنه: (قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف

الانفعالية) .

- **تحمل المشقة :** يتعرض الإنسان خلال فترة حياته لمجموعة من المتاعب والمشاكل، والمشكل ليس ما

يوجهه الشخص في حد ذاته وإنما كيفية المعالجة وطريقة الاستجابة وبالتالي يجب أن تتوفر لدى المسير

القدرة على مواجهة التحديات مهما كانت الخسائر .

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

المحافظة على مبادئه وأفكاره للوصول في النهاية إلى مبتغاه .

2-3 المستوى الإداري الذي يشغله المسير :

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

، وذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد ألا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من

الأشخاص وهذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين

الفصل الثاني — مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

ومعاونين وهكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها وعلاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها .

وتنقسم المستويات إلى ما يلي :

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

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

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

3- مستويات المسيرين يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث من المستويات : (1)

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

ويجربى انتقاؤهم عادة بالنظر إلى خبرتهم و مهارتهم التقنية ،حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم ،الكيف و التوقيت و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح و الإرشاد .

3-2 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة و الإدارة العليا من جهة أخرى،و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد ،التأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير ،و حضور الاجتماعات و إجراء اتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروحات و الإيضاحات.

1- مفتي إبراهيم حماد :تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر مصر، بدون طبعة ، ص6.

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

3-3 الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برسم المسار العام للمنشأة.

أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة ، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة ،وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى ،وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل و البيع .

4- جهاز التسيير:

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

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

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

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

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

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

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

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

4-2- الصلاحيات : (2)

أولاً:المدير العام : يمكن التمييز بين وضعيتين :

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

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

2- نفس المرجع السابق، ص203 .

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

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

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

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

ثانياً: المسير :

أما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات المسير أو المسيرين, خلافاً لما فعله بالنسبة للمدير العام كما رأينا إذ أحال الأمر على القانون الأساسي للمؤسسة,

وذلك حينما نص في المادة 37 (الفقرة 03)" على أن يمارس هؤلاء المسيرون صلاحياتهم للتسيير والاستغلال كما حددها لهم القانون الأساسي للمؤسسة " .

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

5- وظائف التسيير:

للتسيير عدة وظائف نذكر منها:

5-1- التخطيط:

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

العمل ؟

إنه يتضمن تحديد الأهداف ورسم الخطوات والطرق اللازمة لبلوغها وهو يتطلب قدراً كبيراً من وضوح

الرؤيا

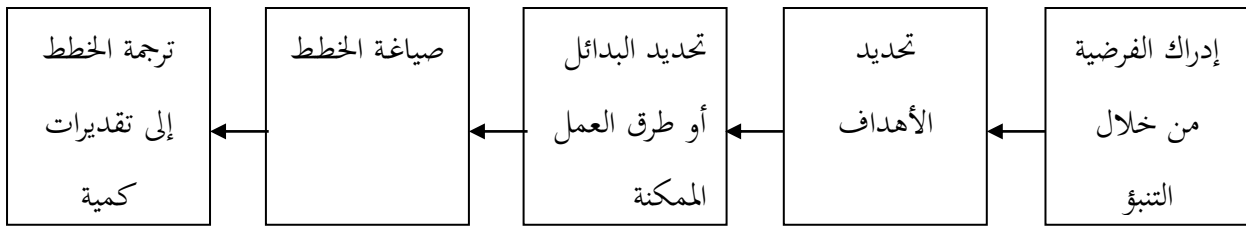
الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث . (1)

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

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

شكل رقم (03) : خطوات عملية التسيير .



إدراك الفرصة من خلال التنبؤ : و معنى ذلك أن يدرك المخطط من خلال دراسته للظروف و المعطيات وجود فرص

يمكن استغلالها ، إن قدرة المخطط على الرؤية و التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل و قدرته على فهم الواقع و إستعابه أمور لا غنى عنها لإعطاء تخطيطه صفة عملية بعيدة عن التمنيات و الأحلام ، و للتنبؤ مجالات كثيرة منها التنبؤ الاقتصادي و التنبؤات السياسية و الاجتماعية و التنبؤ التقني .

تحديد الأهداف: يتم على المستويات لتنظيمية كلها من القمة إلى القاعدة أي بداية من التخطيط الإستراتيجي إلى التخطيط التشغيلي ، فالأول يركز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة أي يركز على الفعالية ، بينما الثاني يركز على الكفاية أي على حسن استغلال الموارد المادية و البشرية الموظفة في المؤسسة ،

و هناك فرق آخر و هو التسيير الإستراتيجي، يركز على البيئة الخارجية أي أن هاته الأهداف تكون مرتبطة بالتسويق و التمويل ، أما التخطيط التشغيلي فيرتكز على مجالات الإنتاج و المستخدمين .

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

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

3- نفس المرجع السابق: ص 12 .

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- تحديد البدائل و طرق العمل الممكنة : لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف و ذلك تمهيدا لتقييمها و اختيار أنسبها .
- صياغة الخطط الفرعية : تساعد صياغة هاته الخطط المؤسسة على سد الثغرة بينما تريده من جهة و ما هي عليه من جهة أخرى .
- و هذا ما يجعلنا نخلص إلى أن مفهوم تفرع الخطط و اشتقاقها يقابل مفهوم تسلسل الأهداف .
- ترجمة الخطط إلى تقديرات كمية : و هنا تترجم الخطط إلى أرقام هي عبارة عن وحدات عينية و نقدية تتطلب متابعة و قياسا و من تم رقابة .
- هاته التقديرات الكمية تكون على شكل موازنات تقديرية .
- ج - مزايا التخطيط الجيد في المؤسسة :⁽¹⁾
- نذكر هنا بعض مزايا التخطيط الجيد باختصار :

- مواجهة تغيرات البيئة : التخطيط الجيد يساعد المنظمة على تحمل المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغيير و عدم الاستقرار و من أهم هاته العوامل :
- العوامل التربوية
- العوامل الاجتماعية و الثقافية ، السياسية و القانونية ، الاقتصادية و التكنولوجية هذه العوامل خارجية

وهناك عوامل داخلية نذكر منها :

- العوامل الإنتاجية ، البشرية ، المادية ، المالية .
- مواجهة المنافسين .

2-5 التنظيم :

أ - بدايات التنظيم و الإدارة وتطورها :⁽²⁾

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

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

2- المرجع السابق : ص 203 .

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

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

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

ب - الهياكل التنظيمية : (1)

الهيكل التنظيمي أو النظام يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة ، الأسفل ، الأعلى ، والجانبين ، و هذا على أساس وظيفي أو قيادي ، و لكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق والواجبات والامتيازات و الالتزامات و التي توضح الدور الذي يقوم به صاحب هذا المنصب بشكل رسمي. ويعتمد تقسيم الوظائف و المهام في التنظيم على تقسيم العمل التقني، من خلال وضع الموارد البشرية في المناصب المناسبة ،من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة المرتبطة بأهدافها ،والتي في حد ذاتها لا تكون إلا من خلال إعداد التقسيم المناسب للوظائف وبشكل عام الهيكل التنظيمي المناسب لذلك، وهذا ما يجعلنا نلاحظ :

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

ج- مقياس تكوين هيكل الإدارة للمؤسسة و خصائصه :

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

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

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

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

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

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

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

نعني بالمركزية احتفاظ الإدارة العليا بكافة السلطات و الصلاحيات و عدم تفويضها لمن دونه .

ونعني باللامركزية تفويض درجات من السلطة إلى المستويات الدنيا و المرؤوسين .

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

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

- الحاجة إلى اللامركزية : وذلك لاحتوائها على المزايا التالية :

- التخفيف من أعباء الإدارة العليا .
 - توفير الجهد و الوقت للإدارة العليا للتفرغ إلى نشاطات المنظمة .
 - السرعة في اتخاذ القرار في المستويات المختلفة .
 - إعداد و تدريب العمال على تحمل المسؤوليات و مواجهة التحديات .
- إنه من الصعب على مسيري المؤسسات الحديثة انتهاج هذا الأسلوب أو ذلك و الشواهد تدل على تطبيق مزيج من الأسلوبين لتحقيق أفضل وضع تنظيمي للمنظمة .

هـ- تفويض الصلاحيات : اتجهت أساليب الإدارة الحديثة إلى التشديد على ضرورة تفويض السلطات وأصبحت هذه ميزة من مميزات المنظمة ، و القائد الناجح و ذلك لقدرتها على زيادة فعالية و كفاءة المنظمة و تنمية العاملين و إشراكهم على تحمل المسؤوليات، واقتراح الحلول و الوسائل لتطوير المنظمة .

و- أنواع الخرائط التنظيمية في المؤسسات : سنعرض هنا ثلاث أنواع من التنظيم : (2)

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

1- نفس المرجع السابق : ص (216-219) .

2- نفس المرجع السابق : ص 224 .

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- حسنات التنظيم الوظيفي:

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

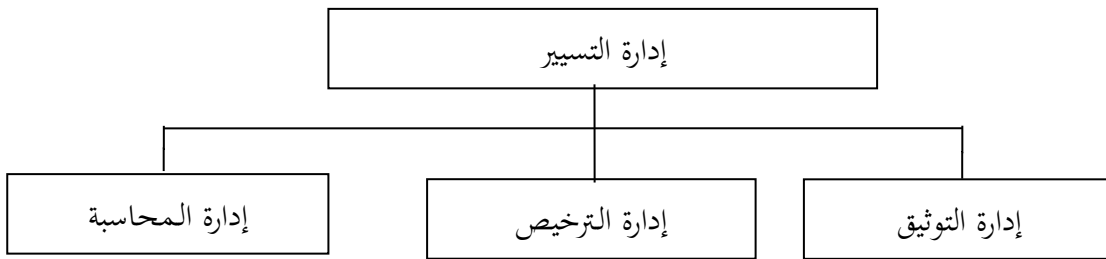
- سيئات التنظيم الوظيفي :

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

- التنظيم على أساس التخصص : ويتضمن التخصصات الآتية :

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

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



- مزايا التنظيم حسب التخصص :

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

1 - مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر مصر، بدون طبعة ، ص200.

. الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية.

5-3- التوجيه: (1)

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

5-3-1- تعريف التوجيه: (2)

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

لا يمكن القيام بعمل التوجيه بصورة فعالة ما لم يلم المدير بأصول العلاقات الإنسانية ، فبعض واجبات التوجيه تعتمد على قدرة المشرف على التعامل الإنساني ، وعلى قدرته على إثارة الحماس في نفوس الموظفين للقيام بأعمالهم بكل كفاءة وفاعلية .
ولكي ينجح الرئيس في التوجيه لموظفيه وإرشادهم لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الهامة منها :

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

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

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

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

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

5-3-2- مكونات التوجيه : (1)

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

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

1- تعريف القيادة :

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

ويعرفها "اوردي تيد" بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه . (2)

ويعرفها "ليكرت" بأنها محافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة (3).

ويعرفها البعض الآخر "هي فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماسة بغية تحقيق أهداف الجماعة ." (4)

1- عمر سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة, مكتبة دار الثقافة, عمان, 1991, ص130.

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

3- نفس المرجع السابق : ص26 .

4- بيسار عبلة : المرجع السابق : ص27 .

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

2- مفهوم القائد :

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

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

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

ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي :

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

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

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

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

الفصل الثاني ————— مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

4- الفرق بين القيادة و الرئاسة (1) :

↓ الشكل رقم (05) : الفرق بين القيادة و الرئاسة

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

ثانيا : التحفيز :

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

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

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

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

2- نظريات التحفيز :

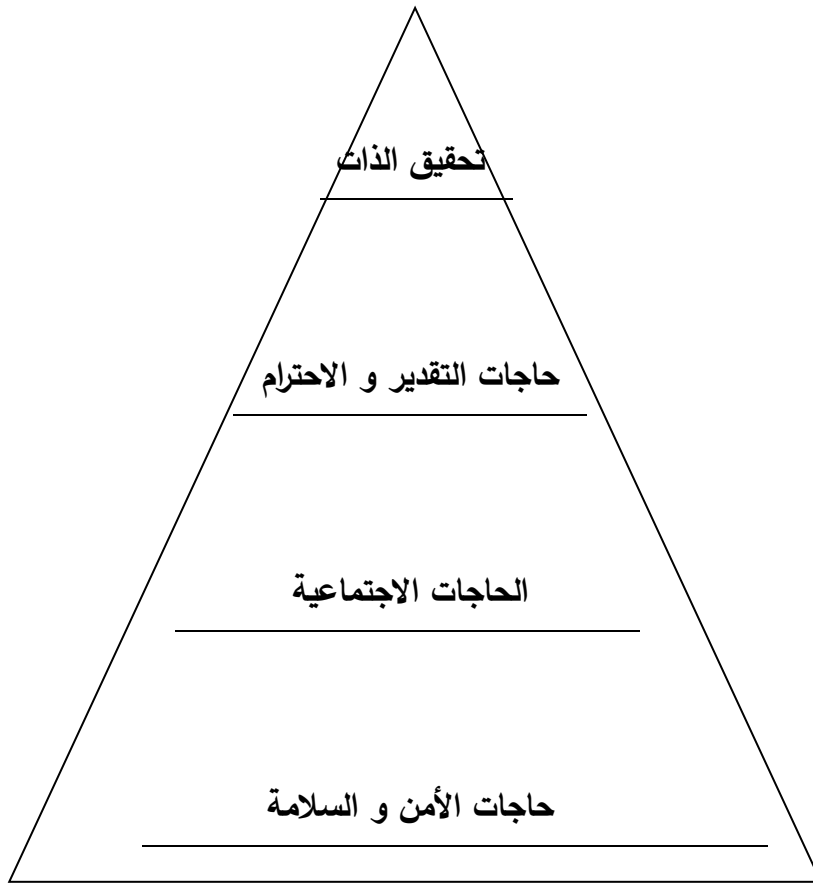
أ - نظرية التواب و العقاب : تركز هذه النظرية على أسلوب المكافأة والمديح و الثناء و الترقية وزيادة الأجر كأسلوب للمكافأة عندما يحقق العامل ما أوكل إليه من واجبات و مهام .

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

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

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

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



2- أساليب التحفيز (الحفز) عن طريق المشاركة :

- أ- أسلوب توسيع العمل : يتلخص هذا الأسلوب في إضافة مهام ووظائف إدارية للفرد تكون في نفس مستواه الإداري ، أي توسع أفقي في المهام و الوظائف .
- ب- أسلوب إثراء العمل : إن أسلوب إثراء العمل يقوم على زيادة الأعمال العمودية للأفراد كأن تعطي لهم بعض الأعمال التي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والرقابة .

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

ج - أسلوب الإدارة بالأهداف : إن هذا الأسلوب أصبح من أكثر الأساليب الإدارية شيوعاً بحيث أصبح يستعمل على نطاق واسع في معظم الشركات العالمية .

3- طرق حفز الموظفين :

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

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

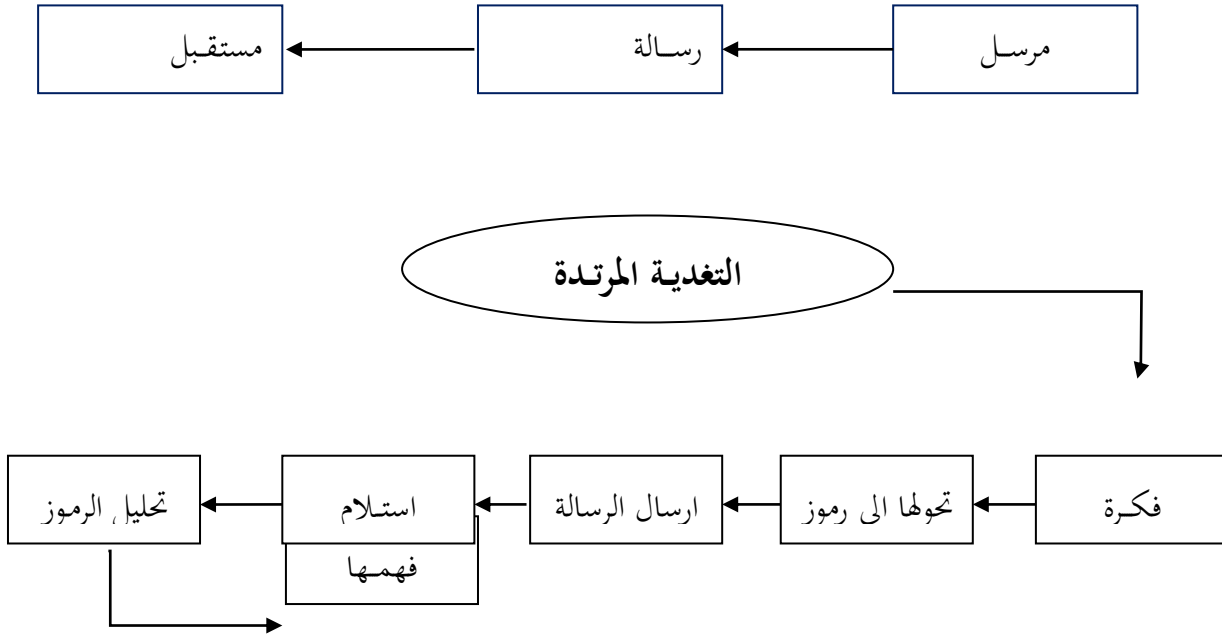
ثالثاً: الاتصال : (1)

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

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

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

شكل رقم (07) : عملية الاتصال



3- معوقات الاتصال : (1)

أ - معوقات الاتصال الشخصي : وتشمل ما يلي :

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

ب - المعوقات التنظيمية : وتشمل ما يلي :

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

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

ج - زيادة فعالية الاتصال : وتشمل عدة نقاط هي :

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

6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية : (1)

- أ- اختلاف القيم وصعوبات التسيير .
- ب- صعوبات إيجاد أساليب مناسبة للتسيير البشري، وتشمل ما يلي:
 - * النظرة الضيقة للمسيرين إلى مشاكل التنظيمات .
 - * الخلفية الثقافية للمسيرين .
- ج- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير .
- د- بعض إفرازات تحويل تكنولوجيا التسيير ،ولها عدة انعكاسات سلبية وهي :
 - * صعوبة تبادل الخبرات في المغرب العربي .
 - * تعزيز التبعية والاعتماد على الغير في المغرب العربي .
 - * تعزيز الاختلاف بين الدول العربية .
- هـ - طرق التسيير بين المحلية والعالمية، وتشمل عدة نقاط هي :
 - * تطور مبادئ التسيير في الدول المتقدمة .

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

تشابه القيم الثقافية والحضارية .

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

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

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

7- التمويل :

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

أو ضمان مع ضرورة الحصول على المقابل.

في العصور الوسطى وجدت هذه الكلمة في النصوص القانونية، وبعد ذلك وتحت تأثير لاتينية الكنائس تغير مفهوم وشكل هذه الكلمة إلى (parrainage) و (marrai nage) لم يعد عموماً لهذه الكلمة مفهوم رسمي متفق عليه.

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

" pierre sahnoun " يعرف " le sponsoring " هو وسيلة اتصال تسمح بإحداث اتصال مباشر

أو علامة تجارية مع حدث رياضي أو منافسة رياضية يتابعها المشاهدون⁽¹⁾.

7-2- مفهوم التمويل الرياضي : لقد توسع مفهوم هذا المصطلح من حين لآخر إلى المساعدة

الفعلية لظاهرة ما كما نسمع عنه اليوم ولقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الأدب الذي نختار مفهومي

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

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

* أما الطرف الثاني (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانات الاتصال أو المقابل

الذي يطلبه الممول والناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

7-3- أنماط التمويل الرياضي⁽²⁾ :

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

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

الملائمة لاستيعابه.

8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها :

8-1 المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة وبنو منشآتها منذ القديم،

وهذا بعد تنظيمه للاعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة و إنشاء عدد كبير من الملاعب

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

2 - نفس المرجع السابق .

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاذ "stadum".

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

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

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

ج- البالاسترا : وكان يخصص هذا الملعب للتدريب .

د - الليونيديون : وهو المكان الذي يخصص لإقامة اللاعبين والزوار كما هو الحال في العصر

الحالي بما يسمى بالقرية الرياضية .

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

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

8-2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث : حيث أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدون فكرة مراعاة مختلف سبل الراحة والرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة، فأصبحوا يقيمون المدن الرياضية التي تظهر أهميتها في مدى إستعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم .

4- **الإمكانات المادية⁽¹⁾ :**

❖ المواد المستخدمة.

❖ الأجهزة والمعدات .

❖ الأموال .

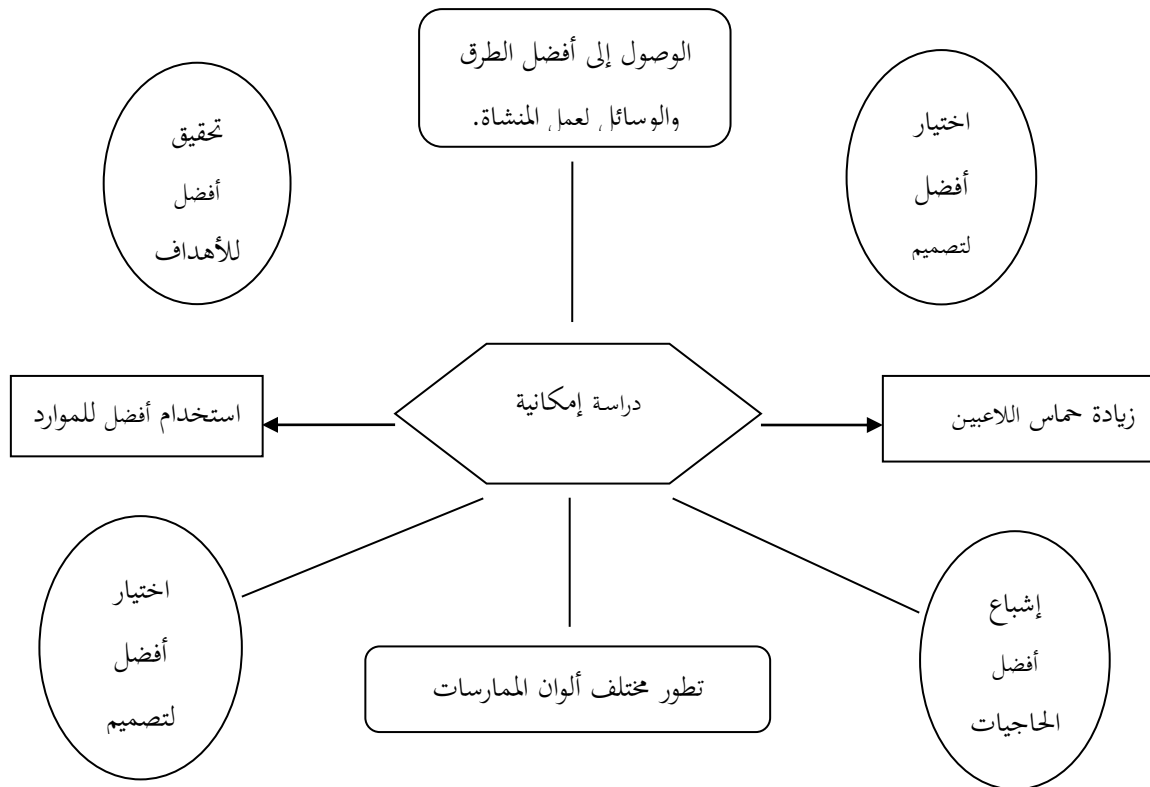
أ - **المواد المستخدمة :** إن أي مادة لتتحول إلى منتج يخالف الشكل البدائي الذي كانت عليه، أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في الحياة، فالمستخدم من المواد في الإمكانات الرياضية هو الفرد الذي يتحول بعد عدة متغيرات تحوله من الشكل الخام إلى المنتج النهائي.

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

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

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

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



9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

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

9-1- اختيار الموقع وإمكانية الوصول :

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

الفصل الثاني _____ مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة وسهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة .
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا ومضاءة ، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الملعب وجميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والحكام والجماهير ورجال الإعلام وغيرهم .

9-2- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات :

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

9-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها :

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

9-4- عوامل السلامة والأمن للملاعب :

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

9-5- الصحة العامة :

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

9-6- نواحي الإشراف :

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

الفصل الثاني ————— مفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

9-7- الاستغلال الأمثل :

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

9-8- الناحية الجمالية :

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

9-9- الناحية الاقتصادية :

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

9-10- توقع التوسع مستقبلا

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

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

9-12- الصيانة :

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

خلاصة :

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

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

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

الفصل الثالث

تحسين الاداء الرياضي

تمهيد:

الرياضة ظاهرة اجتماعية تمارس في جماعات سواء كانت هذه الرياضة فردية أو جماعية ، إن الفرد او الفريق الذي اللاعب لايمارس الرياضة بمعزل عن الآخرين، يبل بصفته عضو في جماعة أو فريق أو نادي رياضي ينتمي إليه فدراسة صحيحة إذا ما أردنا الارتفاع بالمجتمع إذا فإن فهم الطبيعة الاجتماعية الرياضة قد تتطلب منا أن نعرض كل ما يتعلق بالفريق أو الجماعة، تطرقنا في هذا الفصل بدراسة النظرية حول تعريف الجماعة بمنظور علم اجتماع وعلم النفس الرياضي ثم اتبعناه بتعاريف و مفاهيم حول تحسين الاداء الرياضي وأخيرا تطرقنا في دراسة تحسين اداء رياضي في منشآت الرياضية.

1- لمحة عن التحضير البدني:

الرياضة من المنظور الاجتماعي تعتبر ضرورة حضارية ظهر المفهوم تحسين أداء الرياضي و طرفه و نظريته و أغراضه ، خلال المرحلة الزمنية الطويلة ، وفقا لتطور المجتمعات البشرية ، لقد بدأ الانسان حتى عصرنا هذا على الاعتناء بجسمه و تدريبه و تقوية أجهزته المختلفة و استخدام وسائل و طرق مختلفة.

فعلى الرغم من قلة المعلومات عن الانسان القديم ، إلا أن هناك اتفاق على أن المجتمعات الأولى لم تكن بحاجة إلى فترة زمنية لمزاولة نشاطه ، وفعالياته الحركية المختلفة أو التدريب عليها.

بمرور المجتمعات البشرية في سلم التطور الحركي ، وتعاقب الأجيال لفترة طويلة ازدادت الحاجة إلى مزاولة الفرد العاب و فعاليات حركية مختلفة ، حيث اهتمت الحضارات القديمة بالرياضة ، فما أكتشف في مقابر بني حسن و مقابر وادي الحلو ، و المعبد بجوار بغداد و حضارة ما بين الرافدين لدليل واضح على العناية الكبيرة بالكثير من الفعاليات البدنية التي تشبه إلى حد كبير ما يمارسه الفرد من العاب و فعاليات رياضية في عصرنا الحاضر.

خلال العصر الحديث شهد العالم تطور في مختلف الميادين الصناعية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، العلمية و التقنية مما انعكس على تطور الفعاليات و الالعاب الرياضية إيجابا ، وظهر الكثير من الباحثين الرياضيين في شتى

دول العالم أسهموا في تقديم علوم التربية الرياضية ، وظهرت إلى حيز الوجود الطرق و النظريات العلمية الحديثة المستقلة من مختلف العلوم الطبيعية و الاجتماعية.

2- تعريف تحسن أداء: ويقصد به كل الإجراءات و التمرينات المخططة التي يضعها المدرب ، ويتدرب عليها اللاعب ليصل إلى قمة لياقته البدنية ، وبدونها لا يستطيع الرياضي أن يقوم بالأداء المهارى والخططي المطلوب منه وفقا لمقتضيات اللعبة ، و يهدف الإعداد الى تطوير الصفات البدنية من تحمل و قوة وسرعة ورشاقة ومرون⁽¹⁾

ويمكن أن نقسم أداء الرياضي الى قسمين عام و خاص ، فالأول يقصد به التنمية المتزنة و المتكاملة لمختلف عناصر اللياقة البدنية ، وتكييف الأجهزة الحيوية للاعب مع العب ، الواقع عليه ، أما الثاني فيهدف إلى إعداد اللاعب بدنيا

1-مغني إبراهيم : "الهجوم في كرة القدم"، دار الفكر العربي ، مصر ، 1978، م، ص 340

الفصل الثالث _____ تحسين أداء الرياضي

ووظيفيا بما يتماشى مع متطلبات و مواقف الأداء في نشاط كرة القدم و الوصول إلى الحالة التدريبية وذلك عن طريق تنمية الصفات البدنية الضرورية للأداء التنافسي في كرة القدم و العمل على دوام تطويرها⁽¹⁾.

وعموما تحسين اداء العام و الخاص رياضي ، لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض بل يكمل كل منهم و خلال الفترة الإعدادية ، فعندما نبدأ بمرحلة الإعداد البدني العام وذلك لتحقيق الهدف ، وهو اللياقة البدنية العامة ، وبعد ذلك يتم الإعداد البدني الخاص من خلال مرحلتي الإعداد الخاص و الإعداد للمباريات لتحقيق اللياقة البدنية الخاصة بالرياضي و مما تقدم نستنتج أنه حتى يستطيع اللاعب أن يشارك في المباراة بإيجابية و فعالية و جب عليه أن يتمتع بلياقة بدنية معتبرة ، لذا أصبح من الضروري اليوم على المدرب أن ينمي اللاعب الصفات البدنية الأساسية الخاصة بكرة القدم من تحمل و قوة سرعة و رشاقة و مرونة.

2 - 1 - التحضير البدني لتحسين اداء الرياضي:

يهدف التحضير البدني لتحسين اعداد اللاعب بدنيا ووظيفيا و نفسيا بما يتماشى مع مواقف الإعداد المتشابهة في نشاط الرياضي و الوصول به إلى حالة التدريب المثلي عن طريق تنمية القدرات البدنية الضرورية للأداء التنافسي و العمل على تطويرها لأقصى حد ممكن حتى يتمكن اللاعب من التحرك في مساحات كبيرة من الملعب و ينفذ خلالها الواجبات الدفاعية و الهجومية حسب مقتضيات و ظروف المباراة .

2 - 2 - مدة التحضير البدني:

تعتبر مدة التحضير حسب (MATUEIV) أهم فترة من فترات المنهاج السنوي بأهدافها الخاصة و التي تحاول أن تحققها خلال فترة معينة

وفي هذه الفترة يعمل المدرب على رفع الحالة التدريبية للاعبين عن طريق تنمية الصفات البدنية المهارية الأساسية و الكفاءة الخطئية و تثبيت صفاتها الإرادية.

وعليه فيمكن أن نعبر عن الصفات البدنية ، على أنها مجموعة من القدرات البدنية الخاصة بنوع النشاط الممارس و يمكن تحديدها في الصفات البدنية التالية ، تحمل ، قوة ، سرعة ، مرونة ، رشاقة¹.

1- ثامر محسن ، سامي الصفار : "أصول التدريب في كرة القدم "، دار الكتاب للطباعة و النشر ، بغداد ، العراق ، 1988م ، ص 54

الفصل الثالث _____ تحسين أداء الرياضي

تحاول أن تحققها ، وهو العمل على تنمية وتطوير الصفات البدنية العامة و الخاصة ، وكذلك المهارات الأساسية و الكفاءة الخططية ، والصفات الإرادية للاعبين . ولقد حدد الكثير من الباحثين في مجال التدريب الرياضي مدة التحضير البدني أو الإعداد البدني ما يقارب من 8 إلى 12 أسبوع و تكون قبل فترة المنافسة¹

3- أنواع التحضير البدني :

تعتبر فترة التحضير البدني من أهم فترات الخطة السنوية ، وعليها يترتب نجاح أو فشل النتيجة الرياضية و الفوز في

المباريات ،لذا أصبح من الضروري استغلال هذه الفترة أحسن استغلال لما لها من أهمية في الحصول على النتائج الايجابية.

ومن الأهداف العامة لهذه الفترة التي تحاول تحقيقها ، هي تطوير الحالة التدريبية للاعبين عن طريق تنمية وتحسين صفاقم البدنية العامة و الخاصة ، بالإضافة إلى الجانب البدني فإن هذه الفترة تحاول أن تصل باللاعب إلى الأداء المهاري العالي ، اكتساب الكفاءة الخططية و تطوير و تثبيت الصفات الإرادية و الخلفية لدى اللاعبين .

3 - 1 - مرحلة الإعداد العام :

وفقا للهدف منها ونوعية العمل بما تشمل التمرينات العامة ، ويزداد حجم العمل فيها بدرجة كبيرة ما بين 70 و80% منة درجة العمل الكلية ، و الشدة تكون متوسطة وذلك لتطوير الحالة التدريبية، وأيضا للالتقاء بعناصر اللياقة البدنية العامة ، ولا بد أن تهدف التمرينات العامة إلى بناء القوام السليم للاعبين خلال تلك المرحلة.

تستغرق مرحلة الإعداد العام من 2-3 أسابيع ويجري التدريب من 3-5 مرات أسبوعيا للفرق و تحتوي هذه المرحلة على تمرينات عامة لجميع أجزاء الجسم و العضلات بالإضافة إلى التمرينات الفنية و التمرينات بالأجهزة و الألعاب الصغيرة.

ومن ناحية أخرى يتضح أن مرحلة الإعداد العام ، تحتوي على جميع الجوانب المختلفة لإعداد اللاعب بصفة شاملة

1- احسن السيد أبو عبده: الاتجاهات الحديثة في تخطيط وتدريب كرة القدم ، ط1، مكتبة وطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001م،

3 - 2 - مراحل الإعداد الخاص :

تستغرق هذه المرحلة من 4-6 أسابيع وتهدف إلى التركيز على الإعداد البدني الخاص بكرة القدم من خلال تدريبات الإعداد الخاص باللعبة من حيث الشكل و الموافق وبما يضمن معه متطلبات الأداء التنافسي وتحسين الأداء

المهاري و الخططي وتطويره و اكتساب اللاعبين الثقة بالنفس¹.

أن محتويات مرحلة الإعداد الخاص باللعبة تتضمن تنمية عناصر اللياقة البدنية التي تخص لعبة التي تلعب بالكرة ; مع التنكير بدرجة كبيرة على الأداء المهاري و الخططي .

و خلاصة القول والعمل في هذه المرحلة يكون موجها بدرجة كبيرة نحو تحسين الصفات البدنية الخاصة و اتقان الجوانب مهارية و الخططية للعبة استعدادا لفترة المباريات⁽²⁾

3 - 2 - 3 - خصائص الإعداد البدني الخاص :

- إن الإعداد البدني الخاص

يهتم بعناصر اللياقة البدنية الضرورية الهامة في نوع الرياضة الممارسة.

- ان الزمن المخصص للإعداد البدني الخاص أطول من المخصص للإعداد البدني العام .

- ان الاحمال المتخصصة تتميز بدرجات أعلى من تلك المستخدمة في فترة الإعداد البدني العام .

- تستخدم طرق التدريب الفكري و التدريب التكراري .

3 - 2 - 4 - التوازن بين الإعداد البدني العام و الإعداد البدني الخاص :

- ويرى البعض ضرورة زيادة الأزمنة المخصصة للإعداد البدني الخاص على حساب تلك المخصصة للإعداد البدني

العام وخاصة لدى الناشئين لما في ذلك من التأثير الضار على مستقبلهم الرياضي.

1- ثامر محسن ، سامي الصفار : "أصول التدريب في كرة القدم" ، دار الكتاب للطباعة و النشر ، بغداد ، العراق ، 1988م ، ص 54

2- دامغني إبراهيم : " الجديد في الإعداد المهاري و الخططي للاعب كرة القدم" ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1978م ، ص 38-39.

الفصل الثالث _____ تحسين أداء الرياضي

- بعض المدربين يخططون برامج تدريبية للناشئين تعتمد بدرجة كبيرة على الاعداد البدني الخاص مهملين الاعداد البدني العام ، أملين في رفع مستوياتهم بسرعة كبيرة ووصولهم في سن مبكرة إلى المستوى الاعلى وتحقيق بطولات رياضية.

- أن الناشئين لذين ينالون قسطا مناسباً من الاعداد البدني العام قد يصلون إلى المستويات العالية في سن متأخرة، ولكن معدل نمو مستواهم الرياضي يكون أكثر انتظاماً وبمعدلات ثابتة إضافة الى انخفاض معدلات تعرضهم

للإصابة إذا ما قورنوا بأقرانهم الذين استخدموا تمارينات تخصصية مهملين تمارينات الاعداد البدني العام . ان الاهتمام بالإعداد البدني العام في المرحل السنية المبكرة يحقق عدة مميزات نذكر منها ما يلي:

- توافق درجات الأحمال المقدمة من خلال الاعداد البدني العام مع معدلات نمو الاجهزة العضوية مما يحقق انتظاماً و ثباتاً في تطور مستويات الاداء .

- تحسين كفاءة التوافق العضلي نتيجة التعلم و التدريب مما يؤثر إيجاباً على الأداء المهاري و الخططي .
- توزيع الجهود على كافة عضلات و مفاصل و عظام الجسم دون تركيز مما ينتج معه نمو طبيعى متوازن .

- لا غنى عن استمرار الاهتمام بالإعداد البدني العام حتى مع استمرار تقدم مستوى الفرد الرياضي ، إذ ان التغييرات الفيزيولوجية التي تحدث في أعضاء جسمه الداخلية نتيجة التدريب الرياضي تقل محصولتها بمرور الزمن الأمر الذي يتطلب إرساء قواعد وظيفية أقوى لإحداث نمو بدني متخصص .

3 - 2 - 5 - مرحلة الإعداد للمباريات:

وتستغرق هذه المرحلة من 3-5 أسابيع ، وقدف إلى تثبيت الكفاءة الخططية للاعبين مع العناية بدقة الأداء المهاري خلال الأداء الخططي تحت ضغط المدافع و الإكثار من تمارينات المنافسة ، و المشاركة في المباريات التجريبية¹

1-طه إسماعيل وآخرون : كرة القدم بين النظرية و التطبيق ، الإعداد البدني في كرة القدم كرة القدم بين النظرية و التطبيق ، الإعداد البدني في كرة ص 29

الفصل الثالث _____ تحسين أداء الرياضي

حجم العمل التدريبي الخططي بأخذ النصيب الأكبر و يليه الإعداد المهاري ثم الإعداد البدني الخاص¹. وهي محصورة بين فترة المباريات و بداية فترة الإعداد ، و تهدف إلى الترويج على اللاعبين بعد الشدا الإصابات التي حدثت للاعبين خلال هذه الفترة ما بين 4-6 أسابيع و لا يحتوي التدريب في هذه الفترة على أحجام كبيرة من العمل ، و تعتبر من اهم الفترات في الخطة السنوية ، إذ أنها القاعدة الأساسية لتحقيق التقدم في العام الجديد ، و تحقيق مستوى أعلى من ذي قبل ، هذا إذا خطط لذلك بشكل جيد إذا أن الأداء المهاري على شكل العاب هي الغالبة على برنامج الفترة الانتقالية ، وكذا الإعداد البدني العام.²

4- التحضير التقني و التكتيكي:

إن تنظيم الفريق و هو عنصر اساسي في كرة القدم الحديثة ، ظهر ببطء انطلاقا من البحث عن تحقيق نتيجة بذل جهد يجمع اللاعبين حول الكرة ، وبمحاولة التوغل المرتكز على الهجوم الشخصي و الجماعي و مرورا بقاعدة³

عام 1874م مباراة بين كمبرج وأكسفورد ، حيث خصص فريق أكسفورد ثلاثة لاعبين في المؤخرة لصد مهاجمي كمبريدج و بعد عدة محاولات و تجارب.

كرة القدم سوى لعبة لا هي فن ولا هي علم ولكن اية لعبة هي أنها تتطلب صفات عديدة جسدية و ثقافية أخلاقية ، فأخذ الكرة و المحافظة عليها بما نحو مرمى الفريق المنافس هو الهدف الأساسي للفريق ، وهذه التقنية تستدعي جيدا بين الحركات الصعبة مثل السيطرة على الكرة بقدم واحدة تكون في توازن مع القدم الأخرى ان تحسين اداء الرياضي في تقنية الالعاب الاخرى (الخفيفة) لان الطابع التوازي لرياضي يتطلب منه أن يحافظ على مداومة لذهاي لمنشئات الراضية تقنية اللاعب إذن هي حركية في اساسها تستهدف التغلغل بالكرة إلى المرمى المنافس ، وتعتمد على التقنية⁴

1-المغني إبراهيم : " الجديد في الإعداد المهاري و الخططي للاعب كرة القدم " ، مرجع سابق ، ص 41.

2-اطه إسماعيل وأخرون : كرة القدم بين النظرية و التطبيق ، الإعداد البدني في كرة القدم " ، مرجع سابق ، ص 35.

3- اعلى فهمي بيك : " أسس إعداد لاعبي كرة القدم " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص 201 ، 202.

4-اطه إسماعيل وأخرون : "كرة القدم بين النظرية و التطبيق ، الإعداد البدني في كرة القدم " ، مرجع سابق ، ص 50

الفصل الثالث _____ تحسين أداء الرياضي

الشخصية إلى علاقة الرياضي و الرياضة ، وتميل دائماً إلى المصلحة الجماعية ، وإلى جانب الدقة في تنفيذ الحركات المختلفة ، فإن السرعة اساسية وتبقى نتيجة التدريب متعلقة إلى حد كبير بقدرات التنفيذ الفورية للحركات العادية او الصعبة ، وشكل التنفيذ وتواتره اللذان يميزان اللاعبين الماهرين من اللاعبين العاديين¹

5- التحضير النفسي و النظري:

إن عملية التدريب عملية مبنية على أسس علمية وهي ذات شقين لا ينفصلان وهما:

- الشق التعليمي: ويشمل الإعداد البدني و التكتيكي.

- الشق النفسي التربوي: هذا الشق له أهمية ما للشق التعليمي تماما ، بل هو الفصل في المباراة عندما يكون الفريقان المتنافسان في نفس مستوى الأداء ، من الناحية التقنية و البدنية و التكتيكية ، و الذهني عندئذ تكون الصفات الإرادية هي التي تقرر النتيجة .

والتحضير النفسي يسرع عملية تكوين الامكانيات النفسية الضرورية باستعمال الاجراءات و الوسائل على تطوير القدرات التالية:

- طموح للتحسين الذاتي للنشاط .

- تكوين إرادة لتطوير القدرات النفسية .

- تعلم التحكم المقصود في الحالات النفسية خلال التدريب و المنافس

6 -مرحلة بداية التشكيل أو التكوين :

في هذه المرحلة يبدأ تحديد الخطوط العريضة لسلوك العلاقات بين اللاعبين و الاعتماد بين اللاعبين بعضهم البعض و بينهم و بين أفراد الجهاز الإداري و الفني للفريق و غيرهم من المسؤولين المباشرين عن الفريق وكذلك البدء في محاولة تحديد معايير موحدة للفريق. و تتأسس هذه المرحلة على محاولة إيجاد التالف بين أفراد الفريق بعضهم البعض الآخر، وفي هذه المرحلة يقوم كل فرد في الفريق بعقد مقارنة اجتماعية بينه و بين الآخرين في الفريق للتعرف على جوانب قوتهم و ضعفهم و محاسنهم و عيوبهم و مستوى مهاراتهم وقدراتهم.

1- محمد رفعت : "كرة القدم اللعبة الشعبية العالمية "، دار البحار، بيروت، لبنان، 1998، ص 5

الفصل الثالث _____ تحسين أداء الرياضي

ما هو دوري في الفريق؟ و كيف لي أن أتعاون مع الآخرين؟

و قد ينتج عن عدم قدرة الفرد في الإجابة على مثل هذه التساؤلات السابقة شعوره بالعزلة عن الفريق.

و من بين التوجيهات التي تقدمها في هذا المجال للمسؤولين عن الفريق الرياضي ضرورة استخدام مختلف الطرق و الوسائل لمحاولة إيجاد التالف بين أفراد الفريق في بداية عملية تشكيل بنیان الفريق عن طريق تنظيم بعض الجوانب

الاجتماعية التي تساعد على تفهم الأفراد بعضهم البعض كالحفلات و الاجتماعات و المنافسات و غير

ذلك من الأنشطة الاجتماعية و كذلك اشتراكهم في بعض الأنشطة التي تتسم بالمرح و السرور مثل أنشطة السياحة للاعبين الفرق الرياضية الجماعية أو المشاركة في بعض الأنشطة الجذابة للاعبين مثل مشاركة لاعبي كرة الطائرة في تقسيمات لكرة القدم أو العكس أي مشاركة لاعبي كرة القدم تقسيمات للكرة الطائرة، و هو الأمر الذي قد يزيد الألفة بين اللاعبين¹

6 - 1 - مرحلة المقاومة و الاعتراض :

قد تحدث بعد بداية مرحلة التشكيل أو التكوين مرحلة تحدث فيها محاولات للمقاومة أو الاعتراض و عدم الموافقة فيما يختص بجوانب العلاقات بين اللاعبين و اعتماد بعضهم البعض على الآخر او مقاومة بعض التوجيهات الإدارية أو الفنية من المسؤولين عن الفريق الرياضي أو مقاومة عملية محاولة تحكم البعض في سلوك اللاعبين .

وقد أشار "فرنسيس" و " يونج" 1992 إلى أنه يمكن أن نطلق على هذه المرحلة مصطلح مرحلة "الشجار ألتلاحي Infighting" و التي قد يظهر فيها الصراع بين الأفراد وقد يتخذ الشكل الصراع البدني بين اللاعبين . و من أمثلة ذلك حدوث احتكاكات بدنية بين اللاعبين و حدوث المزيد من العدوانية بينهم وخاصة بنسبة للفرق الجماعية التي يتميز نشاطها بالاحتكاك البدني ككرة القدم مثلا لمحاولة كل لاعب إثبات جدارته أو السعي لجذب انتباه المدرب وإظهار انه لاعب يتميز بلعب الرجولي وبذل أقصى جهده وقد يحدث ذلك بصورة واضحة بصورة

واضحة في أثناء عملية التدريب الرياضي وهذه الظاهرة أي الشجار ألتلاحي يمكن للمربي الرياضي الإقلال منها.

1-محمد حسن علاوي: "سيكولوجية الجماعات الرياضية"، مرجع سابق ، ص 40

الفصل الثالث _____ تحسين أداء الرياضي

عندما يقوم بالانتهاء من تقييم نقاط القوة والضعف في كل لاعب وان يحدد لكل منهم مستواه الموضوعي وتصنيفه في الفريق و مكانته بالنسبة للاعبين الآخرين، و كذلك إظهار رفضه لمثل هذه الممارسات و معاقبة من يرتكبها¹

عامدا متعمدا.

6-1-1-1 - مرحلة تحديد المعايير:

و هي المرحلة التي يمكن فيها التغلب على مقاومات أعضاء الفريق أو الصراعات بينهم لمحاولة إيجاد التماسك و التضامن و التفاعل بين أفراد الفريق الرياضي، و يتم في هذه المرحلة تحديد دور كل فرد و توزيع هذه الأدوار و تقبلها و كذلك تحديد معايير السلوك للأفراد و للفريق كمجموعة. و تعتبر هذه المرحلة كمرحلة تنظيم للفريق و التي يتم فيها تحديد الفريق معا و يسعى للتغلب على المقاومات المختلفة بين أفرادها و التي يتضح فيها التعاون بينهم بصورة ملموسة، كما يظهر على أفراد الفريق الرغبة المعلنة .

العمل معا لإنجاز النجاح و اكتساب الرضا، و مرحلة تحديد المعايير هي نتاج احترام الجماعة للإسهامات الفردية الكل رياضي في الفريق بدلا من الصراع التنافس بين الأفراد و بالتالي حدوث التعاون و محاولة كل لاعب تحقيق أهداف الفريق بدلا من محاولته تحقيق أهدافه الشخصية.

6-2-1 - مرحلة تحسين الأداء و الانجاز:

- وفي هذه المرحلة يكون بنيان الفريق الرياضي قد اكتمل و أصبح بنيانا واضحا في ضوء ادوار واضحة و محددة للاعبين و معايير ثابتة فيق الفريق ونمو المفهوم الجماعي للفريق الفاعل لتحقيق أهداف الفريق و يطلق "فرنسيس" و "يونج" 1992 على هذه المرحلة مصطلح "التقارب الناضج Clusiennes - mature ، و الذي يتميز بالصلات الحميمة بين أفراد الفريق و تحديد قدر إسهام كل فرد في الفريق و ظهور الشعور الصادق بينهم لنجاح كل لاعب بدلا من الشعور بالتهديد عند نجاح أي لاعب في الفريق.

إذن و من خلال تتبع مراحل بنيان الفريق الرياضي يمكن أن نستخلص في النقاط الأتي ذكرها صفات فريق

1-محمد حسن علاوي: "سيكولوجية الجماعات الرياضية"، مرجع سابق ، ص 39-40.

الشكل رقم (1): مراحل بنين الفريق الرياضي(3)



7 -العوامل الشخصية :

تعزى العوامل الشخصية إلى الخصائص الفردية الأعضاء الفريق الرياضي مثل دوافع الاشتراك في الفريق والانضمام إليه ونوعية الانتماء نحوه تحسين اداء لرياضي .

7 - 1 عوامل القيادة :

عوامل القيادة ترتبط بنوعية سلوك القيادة نحو الرياضي والأساليب المستخدمة في عملية القيادة ومدى مناسبتها لمواقف المختلفة والخصائص المميزة للقادة المسؤولين عن الفريق الرياضي من حيث خبراتهم وخلفيتهم العلمية

وسماتهم وقدراتهم وأساليبهم القيادية¹

1-محمد حسن علاوي: "سيكولوجية الجماعات الرياضية"، مرجع سابق ، ص22

7-2- عوامل الفريق :

وهي العوامل المرتبطة بخصائص مهمة بين المدرب و المتدرب ومعايير إنتاجية الفريق واستمرار يته وتوجهاته وقدراته على تحقيق أهدافه، وعوامل الفريق تتأثر بصورة واضحة على تطور الاداء والعوامل الشخصية وعوامل القيادة.¹

"فريق يتكون من مجموعة من المتدربين و المدربين يعملون على تحقيق أهداف معينة، وهم بذلك يعملون معا ويسعدون بهذا العمل ، والفريق هو أكثر مجموعة من المجهودات الفردية، فالفريق الناجح يتصف خلال المباريات بالآنتي:

- القدرة على الوصول ممتازة رغم الصعوبات.

- إحساس كل لاعبي الفريق بالمسؤولية عنه والرغبة في العمل لحل المشكلات التي تقابله .

1- محمد حسن علاوي " سيكولوجية الجماعات الرياضية" مرجع سابق، ص 60

خلاصة

وتخلص في نهاية هذا الفصل إلى القول بان روح التعاون، والتنافس، والتأزر، التي تسود في الفريق بين المدرب و الرياضي وما تلعبه من دور كبير، وذلك بغية لوصول إلى الانسجام، والتلاؤم، والتلاحم، داخل أعضائه فهذه العوامل الأخيرة تعني العلاقة

الايجابية كما تعتبر منشآت الرياضية من اهم العناصر التي يحتجها الرياضي لتحسين اداءه بإضافة الى طرف القيادة المسئولة عن الفريق وهي الأداء المتميز وبمهارة عالية للوصول إلى أفضل النتائج و في ختام هذا الفصل نستنتج ان المنشآت الرياضية في العصر الحديث هو الركيزة الأساسية لنمو و تقود و تحسين الاداء لدى راضي وختصار الوقت و الجهود و استغلال الامثل لمنشآت.

الجانب

التطبيقي

الفصل الأول

الطرق المنهجية للبحث

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نتطرق الى منهجية البحث وذلك من خلال منهج الدراسة وعينة البحث ، كما سنتطرق إلى نوع المتغيرات ، أدوات البحث (الدراسة) والمعالجة الإحصائية. وبعد دراستنا للجانب النظري الذي تناول الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث و الذي ضم فصلين في هذه الدراسة، فسنحاول الانتقال الى الجانب التطبيقي (الميداني) لدراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نعطي منهجيته العلمية، وكذلك التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة، و هذا عن طريق تحليل الجداول الإحصائية التي حصلنا عليها بعد تفرغ أسئلة الاستبيان الموجهة إلى المدربين و المشرفين عبر مدينة عين بسام ولاية البويرة

الفصل الرابع ————— الإطار المنهجي للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماثيو جدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية ، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة..

ومن خلال دراستنا ، توجهنا إلى منشآت الرياضية بعين بسام(مسبح،قاعة...الخ) ، اين اتصلنا بمدير المركب ، من أجل تسهيل مهامنا ، وسمح لنا هذا الأخير بالتعرف على أهم الرياضات التي تمارس داخل المركب ، وتوسط لنا مع مدربي الفرق الرياضية التي تنشط داخل المنشأة .

وتم من خلال هذه الدراسة تقديم استمارات الاستبيان للمدربين وهذا من أجل تخصيص وجمع المعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات.

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

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

3- عينة البحث :

ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو بعض من الجميع وتتلخص فكرة دراستها في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة أي دراسة بضع حالات لا أن تقتصر على حالة واحدة . وعليه فقد تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي وشملت المدربين الذين ينشطون على مستوى الوحدات ، و كذا المشرفين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية .

4- مجالات البحث :

4-1- المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان منشآت الرياضية بعين بسام .

4-2- المجال الزمني :

قمنا بتوزيع استمارات موجهة إلى كل من المدربين و المشرفين ووزعنا ما يقارب 20 استمارة منها 15

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

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

الفصل الرابع _____ الإطار المنهجي للدراسة

للمدربين و 5 للمشرفين وتم توزيعها في أوائل افريل و تم الحصول على 15 استمارة من طرف المدربين و 5 من طرف المشرفين وذلك بعد ثلاثة أسابيع من الشهر نفسه .

5- أدوات جمع المعلومات :

- الاستبيان : وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت ممكن بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية.

وبناء على هذا قمنا بإعداد استمارتين تحوي استمارة على 18 سؤال حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور .
المحور الأول : نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ، ... "ينعكس على تحسين الأداء الرياضي، حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 06.

المحور الثاني : تساهم هذه الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام، ... "على تحسين الأداء الرياضي ، حيث يبدأ من السؤال رقم 07 إلى غاية السؤال رقم 12.

المحور الثالث : هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي، حيث يبدأ من السؤال رقم 13 إلى غاية السؤال رقم 18.

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

5 - 1 - المتغير المستقل (السبب) : يتمثل في كل من : | المنشآت الرياضية .

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

6- المعالجة الإحصائية :

6-1- طريقة التحليل و الإحصاء : وهي من أهم الطرق المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات المختلفة من المراجع والمطبوعات والموسوعات العلمية المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، حتى تكون لنا سندا ودعما لكي تساهم في الفهم الأعمق والأوضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا .

6-2- أسلوب التحليل الإحصائي : لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية وهذا عن طريق إتباع العلاقة التالية ب :

$$\text{نسبة التكرار} \times 100$$

= النسبة المئوية

العينة

الفصل الثاني

عرض و تحليل نتائج الدراسة

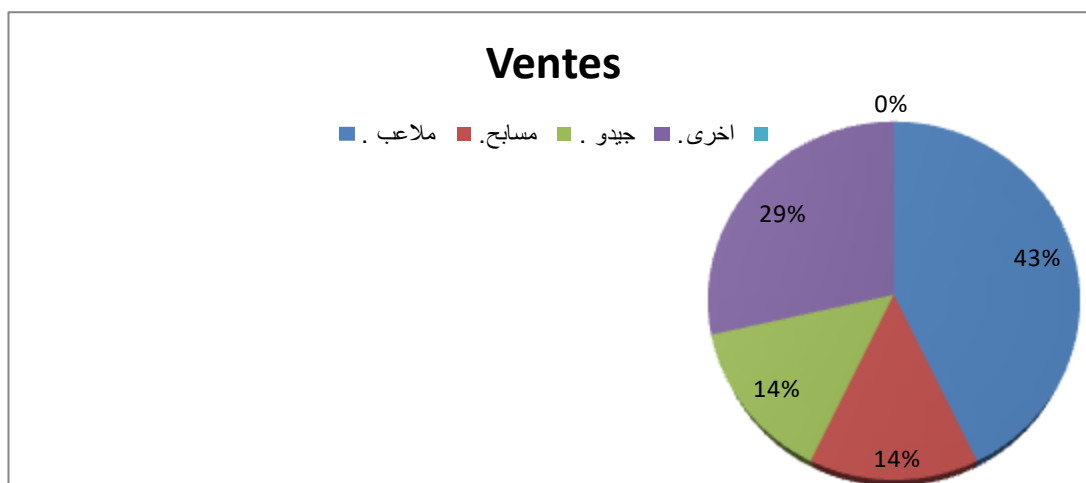
الفصل الخامس _____ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المحور الأول : نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، ... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية
السؤال الأول : ما نوع الهياكل الموجودة داخل منشآتكم ؟
الغرض من السؤال : معرفة نوع الهياكل الموجودة داخل المنشأة .

جدول رقم (1)

النسبة المئوية	عدد التكررات	نوع الفئات
42.85%	3	ملاعب
14.29%	1	مسابح
14.29%	1	جيدو
28.57%	2	اخرى
100%	7	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المدربين يرون أن نسبة الملاعب في المركب الرياضي بعين بسام تقدر ب42.85% وان بجد نسبة المسابح تقدر ب 14.29% ،
أما رياضة الجيدو فهي تقدر ب 14.29% ،
أما النسبة المتبقية و المقدر ب 28.57%
فهي تتمثل في بعض المساحات الفارغة ، و التي تمارس فيها نشاطات رياضية مختلفة ، كرمي الجلة ،
الكرة الحديدية ،



الشكل رقم (1) : يوضح الفرق بين إجابات المسرفين ب : ضعيفة أو متوسطة أو مرضية في تصورهم لحالة الموارد المالية في المنشآت الرياضية .

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

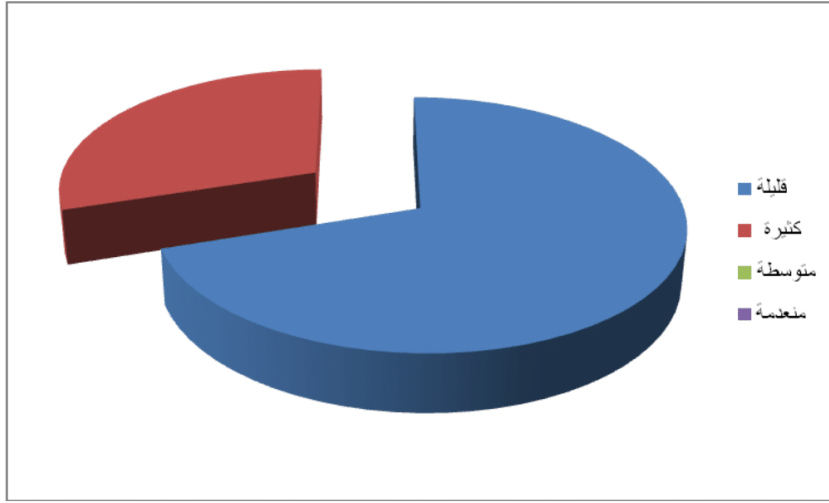
السؤال الثاني : هل تتوفر منشاتكم على قدر كافي من الهياكل ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى توفر المنشأة من الهياكل الرياضية .

جدول رقم (2)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
قليلة	14	70%
كثيرة	06	30%
متوسطة	00	00
منعدمة	00	00
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من المدربين يرون أن نسبة الهياكل الرياضية داخل المنشأة الرياضية هي قليلة ولا تكفي مقارنة بعدد النوادي الناشطة في هذه المنشآت الرياضية ، بينما نسبة 30% يرون عكس ذلك و هذا راجع إلى نوع المنشأة عمومية أو خاصة فهي توفر الهياكل الرياضية الكافية من اجل ممارسة مختلف الانشطة .



الشكل رقم (2) : مدى توفر المنشأة من الهياكل الرياضية

الاستنتاج : من خلال ما درسناه سالفنا نستنتج أن معظم المدربين يرون أن نسبة الهياكل الرياضية داخل المنشآت هي قليلة ولا تكفي لأداء انشطتهم الرياضية باعتبار ان هناك نسبة كبيرة من الاندية و الجمعيات تمارس انشطتها

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

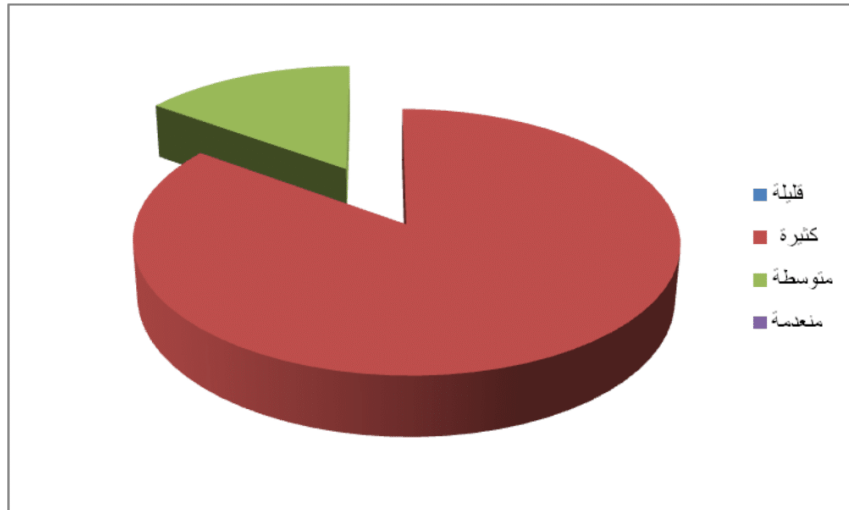
السؤال الثالث : هل هناك مشاكل في منشآتكم نتيجة عن عدم وجود هياكل ؟

الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت هناك مشاكل في منشآتكم الناتجة عن عدم وجود هياكل الرياضية .

جدول رقم (3)

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

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85% من المدربين يرون ان هناك الكثير من المشاكل التي تواجههم داخل المنشأة الرياضية من خلال نقص الهياكل الخاصة ،وهذا راجع الى الضغط الكبير التي تعاني منه هذه الأخيرة هذا ان وجدت طبعا ، في حين نجد ان نقص الهياكل و انعدامها يسبب الكثير من المشاكل والذي يرجع الى عدة أسباب .. , بينما نسبة 15% و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة السابقة لديهم آراء مختلفة فيما يتعلق بنفس المشاكل حيث يرون أنها متوسطة وغير نشطة .



الشكل رقم (3) : يوضح معرفة ما إذا كانت هناك مشاكل في منشآتكم الناتجة عن عدم وجود هياكل

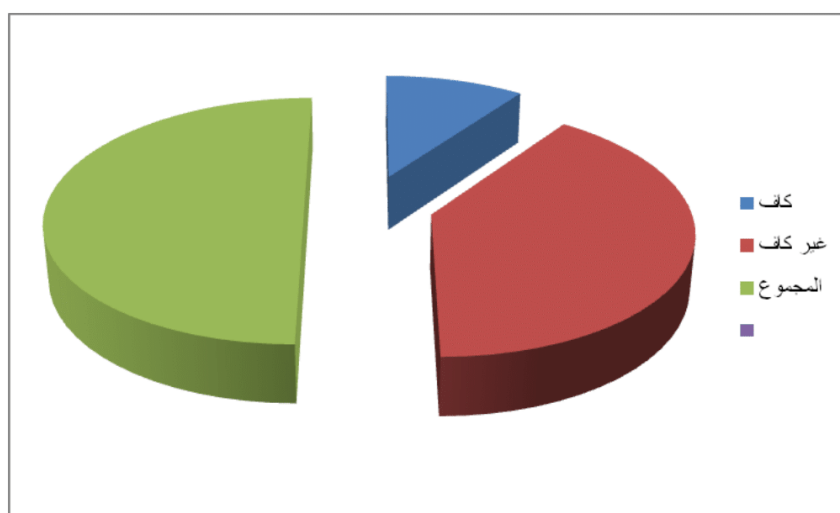
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن معظم المدربين يرون أن نقص الهياكل داخل المنشآت الرياضية يسبب الكثير من المشاكل بالنسبة اليهم ، حيث يضعفهم في مشاكل تقنية و فنية ، وذلك من اجل اوصول هدف حصصهم وأن هذه الهياكل لا تسد ولو القليل من الالتزامات .

السؤال الرابع : هل الامكانيات المادية المتواجد في الهياكل الرياضية بمنشأتكم كافية لضمان تسيير حسن ؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الامكانيات المادية المتواجدة في الهياكل الرياضية بالمنشأة كافية لضمان تسيير حسن.

جدول رقم (4)

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
كاف	04	20%
غير كاف	16	80%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من المدربين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم المسطرة وفق الإمكانيات المادية المتوفرة لديهم داخل الهياكل الرياضية و هذا راجع إلى نقص الموارد المالية للمنشأة فبكثرها يستطيع المدربون تحقيق أهدافهم المسطرة، وهو غير كاف لضمان تسيير حسن و فعال . بينما نسبة 20% و هي نسبة ضئيلة لديهم آراء مختلفة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المادية المتوفرة لديهم حيث يرون أنه هناك امكانيات مادية كافية لتحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات و يعتبرونها تؤدي الى تسيير حسن.



الشكل رقم (4) : الامكانيات المادية المتواجدة في الهياكل الرياضية بالمنشأة كافية لضمان تسيير حسن

الاستنتاج : من خلال ما سبق سالفنا نستنتج أن معظم المدربين لا يرون ان هناك تسيير حسن و هذا راجع إلى ضعف ونقص في الإمكانيات المادية على مستوى هياكل المنشأة الرياضية ولا بد من تحسينها لتقديم الأحسن

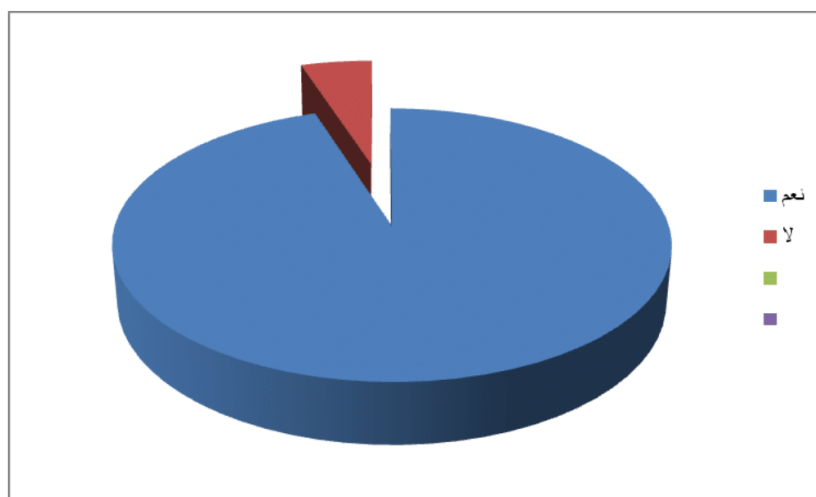
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الخامس : هل هذه الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها ؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كانت الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها.

جدول رقم (5)

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

حسب الجدول نرى أن نسبة 95% وهي أعلى نسبة من المديرين يرون حقا أن الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها حيث تتميز بها أي منشأة و تؤثر إيجابيا على أداء الرياضيين في مختلف الرياضات, و نسبة 05% وهي نسبة تكاد تكون منعدمة يرون عكس ذلك و هي نسبة لا يقاس عليها .



الشكل رقم (5) : معرفة ما إذا كانت الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها .

الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج أن : معظم المديرين يؤكدون تأثير الهياكل داخل المنشآت الرياضية على أداء التسيير في المؤسسة ويحقق أهدافها , ومنه نستنتج أن حالة الهياكل و فرتها داخل المنشأة الرياضية تساهم و بشكل كبير في تسيير المؤسسات الرياضية ..

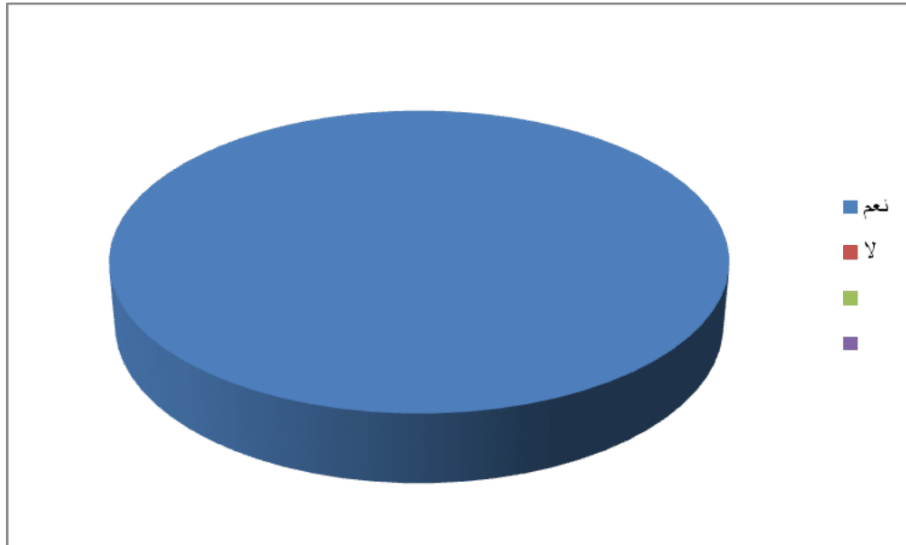
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس هل تعتقد أن دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية الأداء الرياضي ؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية التسيير .

جدول رقم (6)

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

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



الشكل رقم (6) : يوضح معرفة ما إذا كان دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية التسيير .

الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سالفًا نستنتج أن: أكثر من كل المدربين يرون أن للهياكل الرياضية داخل المنشآت الرياضية دور كبير في تحسين الاداء التسييري ، وذلك لما لها من مهام منوطة بها .

المحور الثاني : تساهم الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... على تحسين الاداء الفرق الرياضية

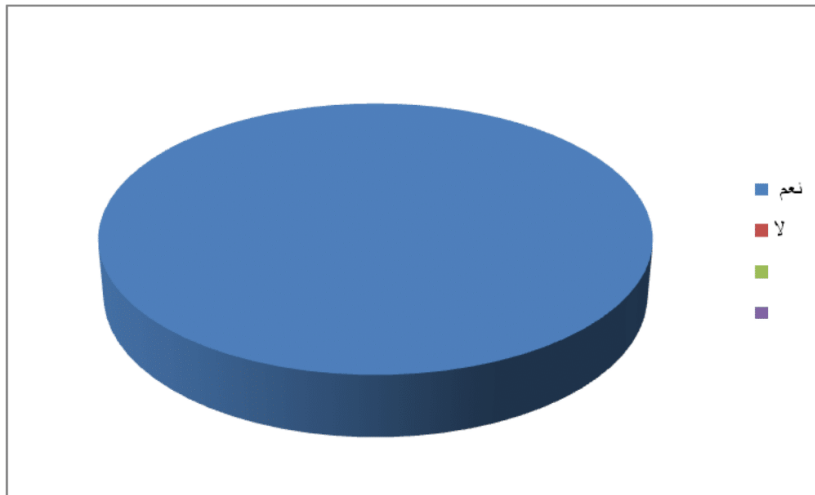
السؤال السابع : هل تساهم الهياكل داخل المنشأة في على مردودية الفرق الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى مساهمة الهياكل داخل المنشأة في على مردودية الفرق الرياضية.

جدول رقم (7)

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

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع المدربين وبنسبة %100 يرون أن الهياكل الرياضية المختلفة من مسابح و قاعات كما الاجسام و ملاعب تساهم و بشكل كبير في مردودية الفرق الرياضية ، خاصة اذا كانت هذه الهياكل في حالة جيدة.



الشكل رقم (07) : معرفة مدى مساهمة الهياكل داخل المنشأة في على مردودية الفرق الرياضية

الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الهياكل الرياضية داخل المنشآت تساهم و بشكل كبير في مردودية الفرق الرياضية و هو ما ينعكس على نتائجهم في مختلف الدوريات و الاقسام الرياضية .

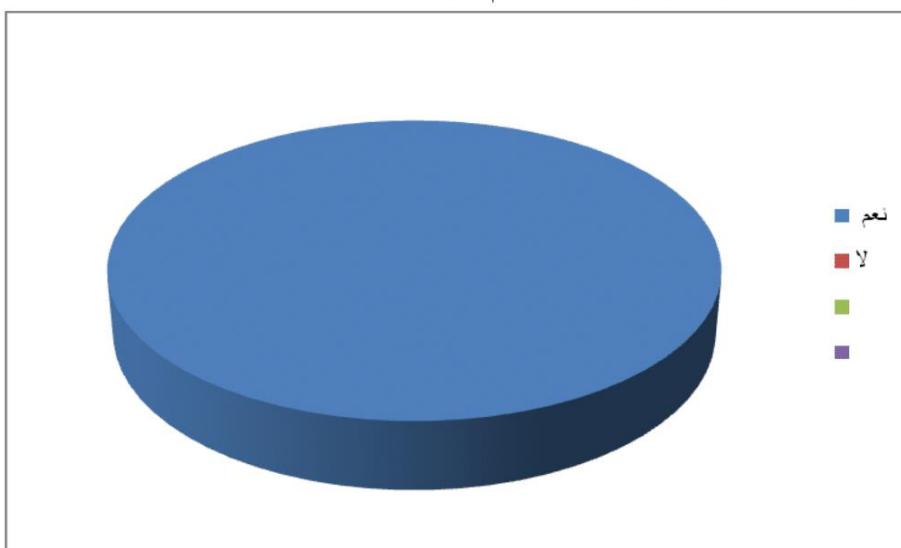
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثامن : هل معايير الصيانة والعتاد المتواجد داخل الهياكل مناسبة لأداء واجبكم على أحسن وجه ؟ .
الغرض من السؤال : معرفة دور معايير الصيانة والعتاد في الهياكل ان كانت مناسبة لأداء الاحسن .

جدول رقم (8)

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

نلاحظ من خلال الجدول أن نكل المدربين وبنسبة 100% يرون أن لمعايير الصيانة التي يتم اعتمادها من طرف مسيري المنشأة الرياضية لها اهمية كبيرة في أداء واجبهم على احسن وجه



الشكل رقم (08) : معرفة دور معايير الصيانة والعتاد في الهياكل ان كانت مناسبة لأداء الاحسن

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

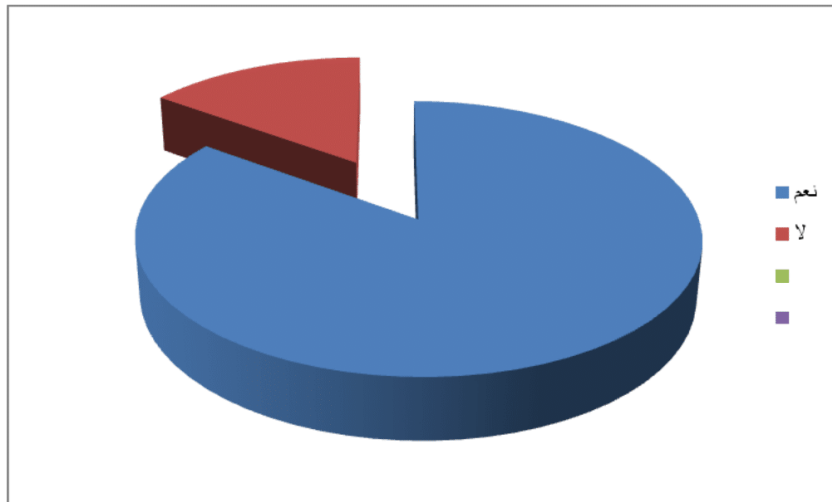
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال التاسع : هل صحيح أن افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الفرق الرياضية ؟
الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى معرفة ان كان افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الفرق الرياضية

جدول رقم (9)

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

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



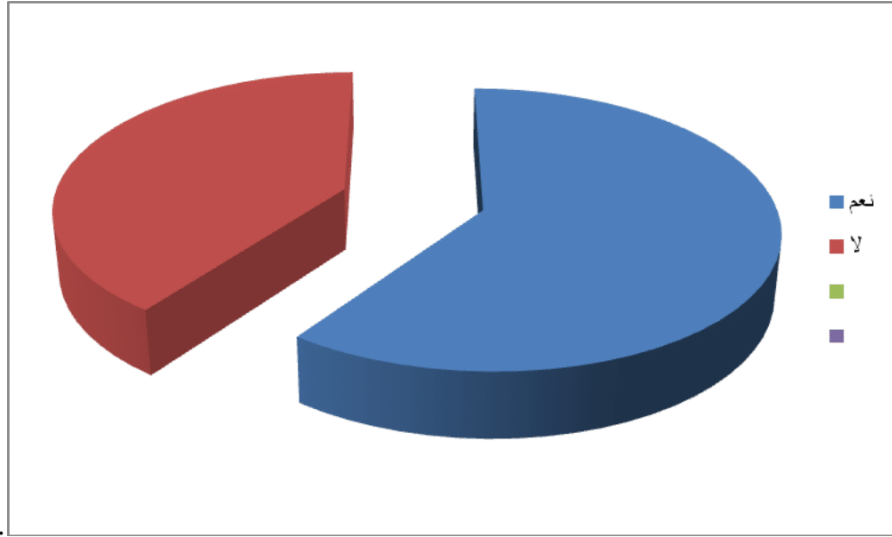
الشكل رقم (9): يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص المضايقات الناجمة من طرف مستغلي المنشآت الرياضية .
الاستنتاج : من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن : حقا هناك أثر للمنشأة الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية علي مردودية الرياضيين.

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

جدول رقم (10)

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

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من المدربين يستطيعون تحقيق أهداف المسطرة وذلك وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت الرياضية، بينما نسبة 40% لديهم آراء مختلفة في ذلك فهناك من يقول تقريبا وهذا بالتكيف مع كل الظروف والبعض الآخر يقول تحقيق بعض الأهداف فقط وذلك تماشيا مع الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت والمطالبة بتوفر الإمكانيات دخل المنشآت الرياضية حتى يتسنى للمدربين تقديم الأحسن وتحقيق أهدافهم



الشكل رقم (10) : يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولا فيما يخص تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية

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

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

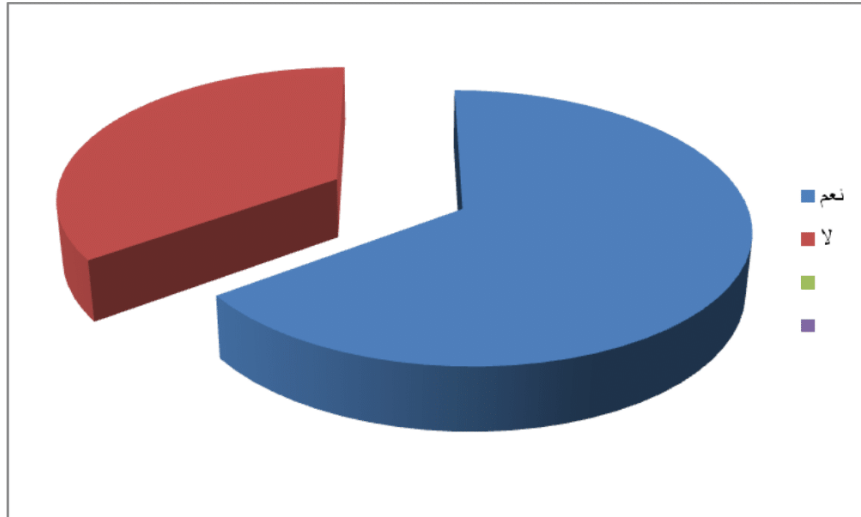
السؤال الحادي عشر : هل هناك فرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك ؟

الغرض من السؤال : معرفة الفرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك.

جدول رقم (11)

نوع الفئات	عدد الفئات	النسبة المئوية
نعم	13	65%
لا	07	35%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65% من المدربين يرون ان هناك فرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك ، بينما نسبة 35% يرون عكس ذلك ولا يجدون هناك اي فرق .



الشكل رقم (11) : يوضح معرفة الفرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك

الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سابقا نرى أن عدد كبير من المدربين يرون أن هناك فرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك ، وهو ما يبرز من خلال نتائج هذه الفرق أثناء المنافسات الرياضية .

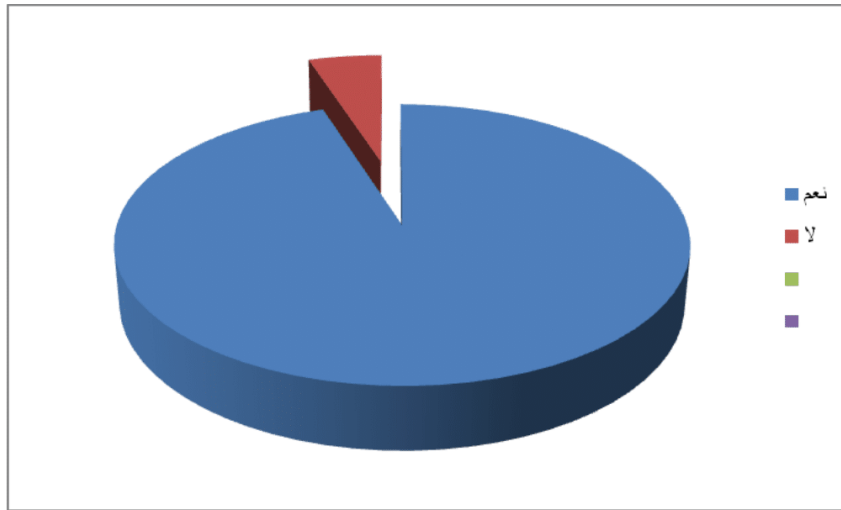
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الثاني عشر: هل يمكن تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل؟
الغرض من السؤال : معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل.

جدول رقم (12)

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

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 95% من المدربين وهي النسبة الأكبر يجدون أن بالإمكان تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل ونسبة 05% وهي نسبة ضئيلة جدا ولا تقارن بالنسبة الأولى .



الشكل رقم (12) : معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل .

الاستنتاج : من خلال ما درسناه سابقا نستنتج أن معظم المدربين يجدون أنه بالإمكان تحقيق الأهداف المسطرة من طرفهم (التخطيط الرياضي بأنواعه) وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

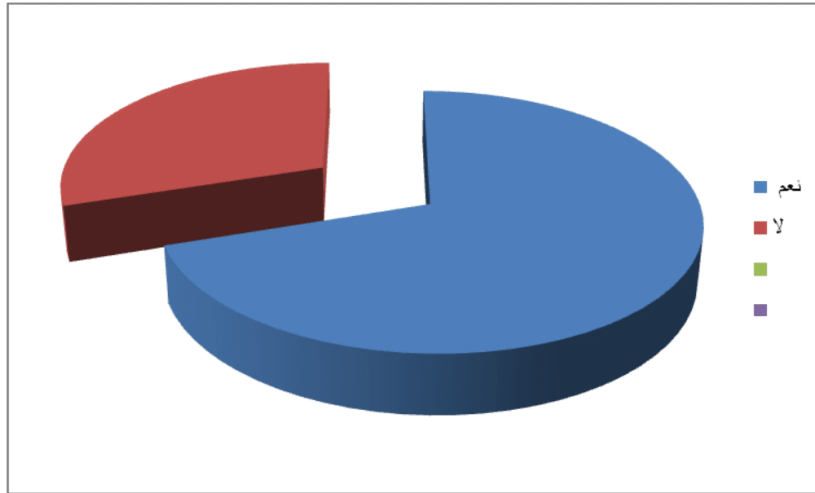
المحور الثالث : هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي

السؤال الثالث عشر : في رأيك هل هناك تخطيط استراتيجي في مؤسساتكم
الغرض من السؤال : معرفة ان كان هناك تخطيط استراتيجي في مؤسساتكم

الجدول رقم (13)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

حسب الجدول يظهر أن النسبة 70% من المدربين يرون بأن هناك تخطيط استراتيجي في مؤسساتهم ومنشاتهم الرياضية، بينما نسبة 30% يرون عكس ذلك وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الاولى .



الشكل رقم (13) : ان كان هناك تخطيط استراتيجي في مؤسساتكم

الاستنتاج : من خلال ما ذكرناه سالفنا نستنتج أن جل المدربين يرون بأن هناك تخطيط استراتيجي في المنشآت الرياضية وهذا التخطيط يتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة الحديثة.

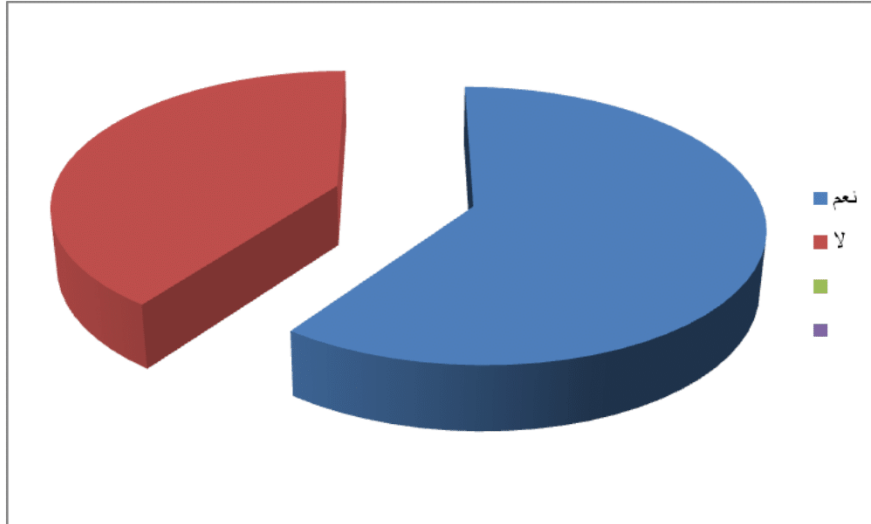
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الرابع عشر: هل هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي في مؤسستكم يتماشى مع المتغيرات الحديثة؟
الغرض من السؤال : معرفة ما إذا كان هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي يتماشى مع المتغيرات الحديثة .

الجدول رقم (14)

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

من خلال نتائج الجدول نجد أن نسبة %60 من المدربين يرون أن هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي يتماشى مع المتغيرات الحديثة للرياضة بينما هناك نسبة تقدر بـ %40 من المدربين يقولون عكس ذلك ، اي انه لا توجد هناك تخطيط يواكب التغيرات الحديثة في الرياضة .



الشكل رقم (14) : يوضح معرفة ما إذا كان هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي يتماشى مع المتغيرات الحديثة

الاستنتاج : من خلال ما سبق نستنتج أن معظم المدربين الذي تم اختيارهم ملء استمارة الاستبيان يجدون أن هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي في المنشأة الرياضية يتماشى مع المتغيرات الرياضية الحديثة في العالم .

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

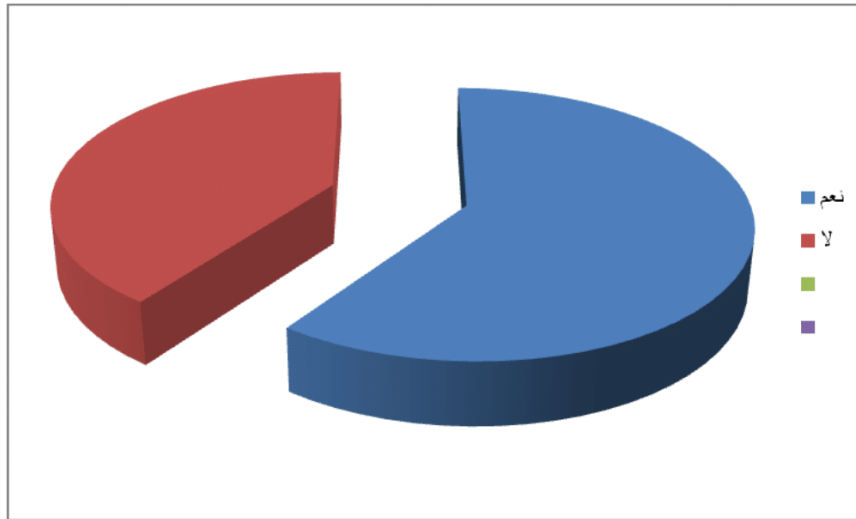
السؤال الخامس عشر : هل هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة ؟ .

الغرض من السؤال : هو معرفة ان كانت هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة .

الجدول رقم (15)

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

من خلال الجدول يظهر أن نسبة 60% من المدربين يرون أن هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة ، بينما نسبة 40% يرون عكس ذلك وهذا



الشكل رقم (15) : يوضح ان كانت هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة

الاستنتاج : من خلال ما ذكرنا سالفاً نستنتج أن : جل المدربين يشكون من العتاد الرياضي المتواجد في المنشآت التي يستغلونها ويصفونه بالقديم ومن الأحسن القيام بتجديده وهذا ضمن متطلبات المدربين ومنه نستنتج أن العتاد الرياضي دوراً مهماً في التنمية الرياضية.

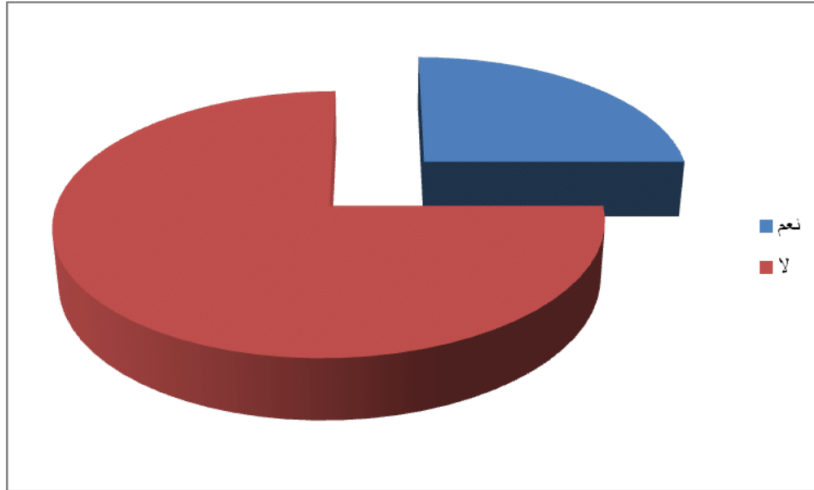
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس عشر: هل هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في هياكلكم تساعد الفرق على التطور ؟ .
الغرض من السؤال : معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في الهياكل تساعد الفرق على التطور .

الجدول رقم (16)

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

يظهر لنا من الجدول أن نسبة %75 من المدربين يرون أن هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في الهياكل الرياضية تساعد الفرق على التطور ، بينما نسبة %25 يعتبرون أنه ليس هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في هذه الهياكل تساعد الفرق الرياضية على التطور ، وهذا يؤثر سلبا على مردودية اللاعبين لان التخطيط الرياضي الحديث يعتمد على الوسائل التكنولوجية .



الشكل رقم (16) : يوضح معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في الهياكل تساعد الفرق على التطور .

الاستنتاج : من خلال النتائج نرى أن معظم المنشآت الرياضية لا تستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستعمل في الهياكل الرياضية ، وهو ما يؤثر على مردودية الفرق الرياضية .

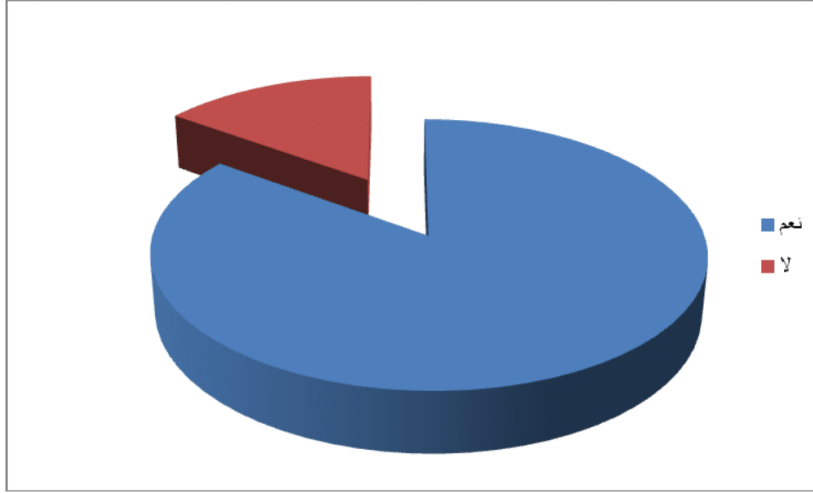
الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السابع عشر هل تعتمد مؤسستكم على برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية في منشأتكم؟
الغرض من السؤال: معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.

الجدول رقم (17)

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

يظهر لنا من الجدول أن نسبة 85% من المدربين يرون أن برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية التي ينتمون إليها ، بينما نسبة 15% يعتبرون أنه ليس هناك برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، وهذا يرجع الى رغبة المدربين الى تطوير الرياضة و استخدام وظيفة التخطيط طويل المدى من اجل الرفع من مستوى الكفاءة البشرية داخل المنشآت الرياضية .



الشكل رقم (17) : يوضح معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية داخل المنشآت الرياضية.

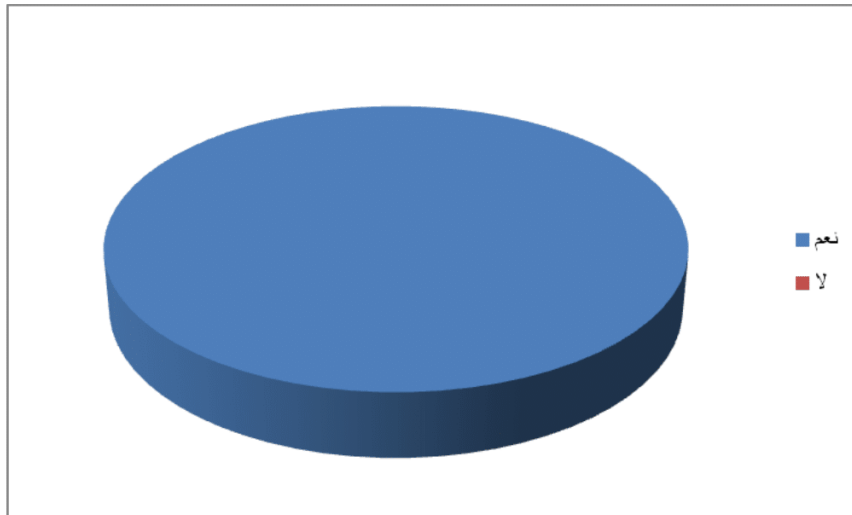
الاستنتاج : من خلال النتائج نرى أن معظم المنشآت الرياضية لا تستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستعمل في الهياكل الرياضية ، وهو ما يؤثر على مردودية الفرق الرياضية .

السؤال الثامن عشر : هل هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة ؟.
الغرض من السؤال : معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة

الجدول رقم (18)

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

يظهر لنا من الجدول أن جميع المدربين ونسبة %100 يرون أن هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة ، وهذا يرجع الى كفاءة المدربين الذين ينشطون في هذه المنشآت الرياضية ، و رغبتهم في تطوير الرياضة المحلية ومواكبة التطور الحاصل على مستوى الرياضة الحديثة العالمية .



الشكل رقم (18) :يوضح معرفة آراء المدربين حول ان كان هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة

الاستنتاج : من خلال النتائج نرى أن معظم المدربين يرون ان هناك خطط استراتيجية مستقبلية تواكب التطور العالي للرياضة العالمية .

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

1 - مناقشة الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى على أن نقص الهياكل "المساجح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية ، ومن خلال الجدول رقم 02 وجدنا أن معظم المدربين يرون أن نسبة الهياكل الرياضية داخل المنشآت هي قليلة ولا تكفي لأداء انشطتهم الرياضية باعتبار أن هناك نسبة كبيرة من الاندية و الجمعيات تمارس انشطتها ، ومن خلال الجدول رقم 03 معظم المدربين يرون أن نقص الهياكل داخل المنشآت الرياضية يسبب الكثير من المشاكل بالنسبة اليهم ، حيث يضعفهم في مشاكل تقنية و فنية ، وذلك من اجل اىصال هدف حصصهم وأن هذه الهياكل لا تسد ولو القليل من الالتزامات . ومن خلال الجدول رقم 04 رأينا أن معظم المدربين لا يرون أن هناك تسيير حسن و هذا راجع إلى ضعف ونقص في الإمكانيات المادية على مستوى هياكل المنشأة الرياضية ولا بد من تحسينها لتقديم الأحسن ، ومن خلال الجدول رقم 05 وجدنا أن حالة الهياكل و وفرقها داخل المنشأة الرياضية تساهم وبشكل كبير في تسيير المؤسسات الرياضية .. ومن خلال الجدول رقم 06 رأينا ان للهياكل الرياضية داخل المنشآت الرياضية دور كبير في تحسين الأداء التسييري ، وذلك لما لها من مهام منوطة بها ، وعليه ومن خلال ما سبق استنتجنا أن نقص الهياكل "المساجح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية ، وهو ما يؤكد أن الفرضية الأولى قد تحققت

2-مناقشة الفرضية الثاني :

تنص الفرضية الثانية ، على نقص الهياكل "المساجح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية ، ومن خلال الجدول رقم 08 وجدنا أن الهياكل الرياضية داخل المنشآت تساهم و بشكل كبير في مردودية الفرق الرياضية و هو ما ينعكس على نتائجهم في مختلف الدوريات و الاقسام الرياضية ،ومن خلال الجدول رقم 09 وجدنا أن معايير الصيانة والعتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية له أهمية كبيرة في أداء الواجب على أحسن وجه لكون هذين العاملين (معايير الصيانة والعتاد الرياضي) للوصول إلى الأهداف المرجوة ، ومن خلال الجدول رقم 10 اجاب المدربون على أن افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر تأثيرا

كبيرا على المردود الرياضي للفرق الرياضية ، أما الجدول رقم 11 ، و غرضه معرفة قدرة المدربين في تحقيق الأهم و الأهداف المرجوة وذلك بالإمكانيات التي يجدها في المنشأة ، حيث رأى المدربون أنهم

الفصل الخامس — عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يستطيعون تحقيق أهدافهم وفق الإمكانيات المتوفرة فيما يرى البعض الآخر عكس ذلك وهذا راجع إلى الإمكانيات القليلة أو غير مناسبة لذلك ، ومن خلال الجدول رقم 11 الذي يعرض معرفة الفرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك. وجدنا أن عدد كبير من المدربين يرون أن هناك فرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية في هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك ، وهو ما يبرز من خلال نتائج هذه الفرق أثناء المنافسات الرياضية . ومن خلال الجدول رقم 12 رأينا أن معظم المدربين يجدون أنه بالإمكان تحقيق الأهداف المسطرة من طرفهم (التخطيط الرياضي بأنواعه) وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل . وعليه فإن الفرضية الثانية التي تنص على أن نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية ، قد تحققت

3-مناقشة الفرضية الثالثة :

وأخيرا نصت الفرضية الثالثة على أن هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي . حيث انه ومن خلال الجدول رقم 13 وجدنا أن جل المدربين يرون بأن هناك تخطيط استراتيجي في المنشآت الرياضية وهذا التخطيط يتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة الحديثة ، ومن خلال الجدول رقم 14 أجاب معظم المدربين الذي تم اختيارهم لملء استمارة الاستبيان أكدوا أن هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضي في المنشأة الرياضية يتماشى مع المتغيرات الرياضية الحديثة في العالم ، ومن خلال الجدول رقم 15 وغرضه معرفة ان كانت هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع المتغيرات الحديثة في الرياضة ، حيث اجاب المدربون على أنهم يشكون من العتاد الرياضي المتواجد في المنشآت التي يستغلونها ويصفونه بالقديم ومن الأحسن القيام بتجديده وهذا ضمن متطلبات المدربين ومنه نستنتج أن العتاد الرياضي دورا مهما في التنمية الرياضية ، أما الجدول رقم 16 رأى المدربون أن الصادرة في الجريدة الرسمية ، اخرها قانون الاحتراف الجديد ، ومن خلال الجدول رقم 20 أكد جل المدربين أن هناك برامج مختلفة وتخطيط مبرمج وصيانة دورية للهياكل الرياضية في المنشآت ، وذلك لتحسين مردودية الفرق المنضوية داخلها، وعليه ومن خلال الجداول السابقة ، ومن خلال مقارنتها بالفرضية الثالثة التي تنص على أن هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي ، قد تحققت .

من خلال ما سبق ، نجد أن الفرضية العامة التي تنص على أن المنشآت الرياضية تلعب دورا هاما في تحسين مردودية الفرق الرياضية ، قد تحققت وهو ما اتفق مع دراسة سالم تايدي ، والتي جاءت بعنوان بعنوان "دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة "الكاراتي - دو" ، والتي كان من بين نتائجها معظم المدربين يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى التدهور

الفصل الخامس — عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

(تديني) الرياضة بصفة عامة . وضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضيي الكاراتي - دو و هذا رأي معظم المدربين . و اختلاف آراء

المدربين و المشرفين فيما يخص

افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين أن معظم المنشآت الرياضية لا تستعمل الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستعمل في الهياكل الرياضية ، وهو ما يؤثر على

تحسين الاداء الرياضي الرياضية ، ومن خلال الجدول رقم 18 أجاب المدربون بأن هناك خطط

استراتيجية مستقبلية تواكب التطور العالي للرياضة العالمية . ومن خلال الجدول رقم 19 والذي أكد فيه

معظم المدربين أن المنظومة التشريعية والقانونية للرياضة في الجزائر في تطور ملحوظ وهي تواكب

التشريع العالمي للرياضة ، وهو ما يتجلى في المراسيم و القوانين الجديدة

III. التوصيات و اقتراحات :

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها و الاستنتاجات التي خرجنا بها نوصي :
- على مسيري المنشآت اتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.
- يؤثر نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،..." على أداء التسيير في المنشآت الرياضية وبالتالي على مردود الفرق الرياضية .
- توفير الإمكانيات و الوسائل اللازمة كي يقوم المدربين بمهامهم التدريبية على أحسن و أكمل وجه
- إدراك أهمية صيانة الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الأجسام..." .
- على المدربين القيام بتخطيط استراتيجي طويل المدى يساهم في مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الرياضة العالمية
- يجب إعطاء أهمية بالغة من قبل مسيري المنشآت الرياضية للمدربين و من قبل المدربين للمسيرين و تحسين العلاقة بينهم حتى تصل العلاقة حسنة و لما لا علاقة تكامل لأن كل منهم في حاجة إلى الآخر.
- ضرورة التنسيق بين الهياكل الرياضية في المنشآت الرياضية و الأنشطة التي تمارس في المنشآت الرياضية .
- يجب التعاون بين مسيري المنشآت الرياضية و المدربين من أجل تطوير الرياضة بصفة عامة من أجل المشاركة في المنافسات المحلية و الوطنية منها الدولية

الخاتمة

الخاتمة

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

المجهودات قصد تحقيق الأهداف المرجوة وكونه مبني على وظائف تتأثر فيما بينها تتأثر فيما بينها و يعمل على تنظيم العملية الإدارية في صورة منهجية علمية من أجل توفير الفضاء الكافي لممارسة الأنشطة الرياضية بطريقة فعالة، ودور التخطيط الفعال و الاستراتيجي على مختلف الهياكل المختلفة (ملاعب ، مسابح ، قاعات كمال الأجسام ...). في تحسين مردودية الفرق الرياضية . و نستخلص من كل هذا أن لكل من الإدارة و عملية التسيير دور فعال في مختلف المنشآت و المشروعات الرياضية .

الملاحق و المراجع

قائمة المراجع

المراجع بالعربية :

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيما : أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف، الإسكندرية، 1993 .
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2004 .
- 3- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003 .
- 4- أحمد محمد إبراهيم : مبادئ التخطيط للبرامج التعليمية و التدريبية في رياضة.
- 5- بشير صالح الرشيدي : مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000 .
- 6- بلقاسم مقراني : ملزمة بعنوان الكاتا، 2003 .
- 7- بوفلجة غياث : القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح النشر و التوزيع، ط1، وهران، 1999 .
- 8- بيسار عبلة : تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال خوصصة التسيير)، قسم التجارة، فرع مالية، كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003.
- 9- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة و الرياضة بالجزائر: 1999/11/02 .
- 10- جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005 .
- 11- حريزي عبد الوهاب وآخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، جامعة الجزائر، دفعة 2004/2005 .
- 12- حسن أحمد الشافعي: القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية، الإسكندرية، 2003 .
- 13- حسن شلتوت و آخرون : التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة .
- 14- حنا نصر الله وآخرون : مبادئ في العلوم الإدارية، دار الزهران، عمان، 1998 .
- 15- رابح تركي :مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .
- 16- عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985 .
- 17- عبد الحميد قاسمي و آخرون :مذكرة تخرج بعنوان "تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، قسم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة جوان 2004/2005 ..

- 20- عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية, دار الفكر العربي, القاهرة, ط1, 2001.
- 21- علي الشريف : الإدارة المعاصرة, الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع, الإسكندرية, 1997 .
- 22- عمرو سعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة, مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان .
- 23- عوادي عبد الجبار و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري و التنظيم في الأندية الرياضية, جامعة الجزائر, قسم التربية البدنية و الرياضية, دفعة 2004 .
- 24- غربي عبد الكريم : الأسرار الفنية و الفلسفية للفنون الدفاعية, دار السلام للنشر و التوزيع, الجزائر .
- 25- مجلة الكاراتي بوشيدو, عدد 337 سبتمبر 2005 .
- 26- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات), الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية, ط2, الجزائر, 1992 .
- 27- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995 .
- 28- مروان عبد المجيد إبراهيم : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية, الدار العلمية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان, 2002 .
- 29- مروان عبد المجيد إبراهيم : الإدارة و التنظيم في التربية البدنية والرياضية, دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع, عمان, 2000 .
- 30- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية, مركز الكتاب للنشر, مصر .
- 31- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين, دار المحمدية العامة, ط2, الجزائر, 1998 .
- 32- يوسف يصاديق : القيادة والتسيير التباين التكامل, جريدة النبا, الجزائر .

المراجع بالفرنسية :

- 1- H.Wardn : In Marketing Sportif du 30 au 31 Mai, 1989 .
- 2- Haberstzer.(R) : Technique Avancée, Assauts Ed Amphora, 1987 .
- 3- Karaté story :Dominique Vincent, Edition (France s.a) .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة اكلي محند - البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة و التسيير الرياضي
استمارة استبيان

لدراسة موضوع:

دور المنشآت الرياضية في تحسين الاداء الرياضي

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

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

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

الموسم الجامعي : 2018/2019

عنوان المذكرة: دور المنشآت الرياضية في تحسين الاداء الرياضي

الفرضيات

نقص الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام'ينعكس على تحسين اداء الرياضي تساهم هذه الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام، ... "على تحسين اداء الفرق الرياضية هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي

المحور الاول : نقص الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،... "ينعكس على تحسين اداء الرياضي

1- مانوع الهياكل الموجودة داخل منشآتكم ؟

ملاعب مسابح قاعات كمال الاجسام أخرى

2- هل تتوفر منشآتكم على قدر كافي من الهياكل ؟

قليلة كثيرة متوسطة منعدمة

3- هل هناك مشاكل في منشآتكم نتيجة عن عدم وجود الهياكل الرياضية ؟

نعم لا متوسطة منعدمة

إذا كانت الاجابة بنعم اذكر فقط المشاكل

.....
.....

4- هل الامكانيات المادية المتواجد في الهياكل الرياضية بمنشآتكم كافية لضمان تسيير

حسن ؟

كافية غير كافية

5- هل هذه الهياكل تساهم في تسيير المؤسسة وتحقيق اهدافها ؟

نعم لا احيانا

6- هل تعتقد أن دور الهياكل يساعد في تحسين مردودية المنشأة من حيث ناحية الأداء الرياضي؟

نعم لا

المحور الثاني : تساهم هذه الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام ،...، على اداء الفرق الرياضية

7 هل تساهم الهياكل داخل المنشأة في تحسين اداء الفرق الرياضية ؟

نعم لا

8 هل معايير الصيانة والعتاد المتواجد داخل الهياكل مناسبة لأداء واجبكم على أحسن وجه ؟

نعم لا

9 - هل صحيح أن افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على تحسين اداء الفرق الرياضية ؟

نعم لا

10 - هل تستعطون تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة ؟

نعم لا

11 - هل هناك فرق بين نتائج أداء الفرق الرياضية التي تمتلك هياكل تتميز بالمعايير التقنية و هياكل تفتقر لذلك ؟

نعم لا

12 - هل يمكن تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل الهياكل ؟

نعم لا

المحور الثالث : هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشياً مع التطور
الحاصل في المجال الرياضي

13 - في رأيك هل هناك تخطيط استراتيجي في مؤسستكم ؟

نعم لا

14 - هل هناك تخطيط لتطوير المنشآت الرياضية في مؤسستكم يتماشى مع

المتغيرات الحديثة؟

نعم لا

15 - هل هناك خطط وبرامج واضحة لتطوير الممارسة الرياضية تتماشى مع

المتغيرات الحديثة في الرياضة ؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم ، أذكر هذه الخطط ؟

.....
.....

16 - هل هناك وسائل تكنولوجية خاصة تستعمل في هياكلكم تساعد الفرق على

التطور ؟

نعم لا

17 - هل تعتمد مؤسستكم على برامج تخطيطية من أجل رفع كفاءة تسيير الموارد البشرية

في منشأتكم .

نعم لا

18 - هل هناك خطط استراتيجية تتماشى مع التطور الحاصل في الرياضة ؟

نعم لا

ملخص البحث عنوان الدراسة

دور المنشآت الرياضية في تحسين اداء الرياضي

أهداف الدراسة :

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

مشكلة الدراسة : ما هو دور المنشآت الرياضية في تحسين اداء الرياضي؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : تلعب المنشآت الرياضية دورا هاما في تحسين مردودية الفرق الرياضية
الفرضيات الجزئية :

1/ نقص الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام، ... "يؤثر على أداء التسيير فيا المنشآت الرياضية

2/ تساهم هذه الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام،..."على مردودية الفرق الرياضية

3/ هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي وشملت المدربين الذين ينشطون على مستوى الوحدات التابعة لمركب عين بسام المجال الزمني: من أوائل أبريل إلى غاية ثلاثة أسابيع من الشهر نفسه تقريبا .
المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات بعين بسام والوحدات التابعة له

المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي و هو المنهج الملائم حيث عرفه " رابح تركي " أنه " عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها و كشف جوانبها و تحديد العلاقة بين عناصرها .

الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات . **النتائج المتوصل إليها :**

نقص الهياكل "المسابح، الملاعب، قاعات كمال الاجسام، ... "يؤثر على أداء التسيير في المنشآت الرياضية تساهم هذه الهياكل "المسابح، الملاعب ، قاعات كمال الاجسام،... "على مردودية الفرق الرياضية

هناك تخطيط استراتيجي لتطوير المنشآت الرياضية تماشيا مع التطور الحاصل في المجال الرياضي

توصيات و اقتراحات :

- توفير الإمكانيات و الوسائل اللازمة كي يقوم المدربين بمهامهم التدريبية على أحسن و أكمل وجه.
على مسيري المنشآت اتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد

- ضرورة التنسيق بين الهياكل الرياضية في المنشآت الرياضية و الأنشطة التي تمارس في المنشآت الرياضية . إدراك أهمية -صيانة الهياكل "المسابح ، الملاعب ، قاعات كمال الأجسام... " .

Summary of research Title of study

The role of sports facilities in improving the performance of the athlete

Objectives of the study :

- Highlighting the practice of management within the sporting establishment.
 - Knowledge of the most important turning points in the administrative management of sports facilities.
- The importance of effective management in the development of the sports establishment and its reflection on sport in general.
 - Knowledge of the role of management within sports facilities.

The problem of study: What is the role of sports facilities in improving the athlete?

Study Hypotheses:

General Hypothesis: Sports facilities play an important role in improving the profitability of sports teams

Partial Hypotheses:

- 1 / Lack of structures "Swimming pools, playgrounds, bodybuilding halls, ..." affect the performance of the management of sports facilities
- 2 / These structures contribute to "swimming pools, playgrounds, bodybuilding halls, ..." on the profitability of sports teams
- 3 / There is strategic planning for the development of sports facilities in line with the development in the field of sports

Field study procedures:

Sample: Our research sample was randomly selected. The trainers who are active at the units of Ain Bassam include the time zone: from early April to about three weeks of the same month.

Spatial domain: This study was carried out at the level of the multi-sports vessel's office in Biskra and its affiliated units

Methodology: In our research, we used the descriptive approach and the appropriate approach. Rabah Turki defined it as a survey that focuses on a phenomenon as it exists in the present in order to diagnose it, uncover its aspects, and determine the relationship between its elements.

Tools used in the study: The questionnaire is a tool for finding facts, data and information. Results:

Lack of structures "Swimming pools, playgrounds, gymnasiums, ..." affect the performance of the management of sports facilities. These structures contribute to the "sports pools, stadiums, gymnasiums, ..."

There is a strategic planning for the development of sports facilities in line with the development in the sports field

Recommendations and suggestions:

- Provide the necessary means and means for the trainers to perform their training tasks in the best and most complete.

The facilitators must make the necessary decisions, take the responsibility and be able to do their job well

- The necessity of coordination between the mathematical structures in the sports establishments and the activities practiced in sports establishments.
- Recognize the importance of – maintenance of structures "swimming pools, playgrounds, bodybuilding halls ...".