

جامعة ألكلي معند أولحاج - البويرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية



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

التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

# دور الإدارة الرياضية وفعاليتها في تطوير المنافسة الرياضية

دراسة ميدانية بوحدات المركب الرياضي رابح بيطاط ببلدية البويرة

إشراف الأستاذ:  
رامي عز الدين

إعداد الطالبان:  
عباد رضوان  
بلحمدي إلياس

السنة الجامعية: 2016/2017

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، ونحمده على هذه النعمة النافعة الطيبة نعمة العلم والبصيرة. فالحمد لله رب العالمين.

أما بعد:

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخير في مسارنا الجامعي من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير، باذلين بذلك جهودا كبيرة لبناء جيل الغد.

وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، ونخص بالتقدير والشكر الأستاذ المشرف رامي عز الدين.

وإذا إلى كل من ساهم بالمساعدة من قريب أو من بعيد لإتمام هذه المذكرة.

# لهدي

قال عز وجل: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه"

الحمد لله الذي أنار بكتابه القلوب فاستنارت بنوره العقول، الحمد لله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وصل اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

- من اشتاق إلينا يوما فصرنا نشواق إليه دوما. إليك يا حبيبي يا رسول الله.
- إلى التي أنارت لي ظلمة الليل بنور عينيها ساهرة على واحتبي، إلى التي أرضعتني حنان وأهدتني أمانا فتعنيبت لو أكون نفسا من أنفاسها فأمرت في أحضانها حبا ووقارا. أقول: حفظك الله وأطال في عمرك ... أمي الغالية.
- إلى ولي نعمتي ومن تمنى أن يراني ناجحا في حياتي، إلى من أرى عزتي في عينيه. أدمو الله لك عمرا مديدا... أبي حفظك الله.
- إلى إخوتي وأخواتي.
- إلى كل الأصدقاء والزلاء.
- إلى كل عائلة عباد وإلى كل من يعرفه رضوان عباد.
- إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.
- إلى كل طلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي دفعة 2017/2016

عباد رضوان

# إهداء

قال عز وجل: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه"

الحمد لله الذي أنار بكتابه القلوب فاستنارت بنوره العقول، الحمد لله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وصل اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

- من اشتاق إلينا يوما فصرنا نشواق إليه دوما. إليك يا حبيبي يا رسول الله.
- إلى التي أنارت لي ظلمة الليل بنور عينيها ساهرة على واحتي، إلى التي أرضعتني حنان وأهدتني أمانا فتعنيك لو أكون نفسا من أنفاسها فأموت في أحضانها حبا ووقارا. أقول: حفظك الله وأطال في عمرك ... أمي الغالية.
- إلى ولي نعمتي ومن تمنى أن يراني ناجحا في حياتي، إلى من أرى عزتي في عينيهم. أدمعوا الله لك عمرا مديدا... أبي حفظك الله.
- إلى رفيقة الدرب، زوجتي الغالية حفظك الله.
- إلى إخوتي وأخواتي، وكل عائلة بلحمدي.
- إلى كل الأصدقاء والزلاء، وكل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.
- إلى كل طلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي دفعة 2017/2016.

بلحمدي إلياس

## محتوى البحث

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	محتوى البحث
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	ملخص البحث.....
ب	مقدمة.....
	<b>الفصل التمهيدي</b>
2	الإشكالية.....
3	الفرضيات.....
3	أسباب اختيار الموضوع.....
3	أهمية البحث.....
3	أهداف البحث.....
4	الدراسات المرتبطة بالبحث.....
6	تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
	<b>الجانب النظري</b>
	<b>الفصل الأول</b>
11	تمهيد.....
12	1-1- تعريف الإدارة.....
12	1-2- مستويات الإدارة.....
13	1-3- نظريات الإدارة.....
14	1-4- وظائف الإدارة.....
26	1-5- الإدارة الرياضية ومفهومها.....

29	.....المسير 1-6-
34	.....خلاصة
<b>الفصل الثاني: المنافسات الرياضية</b>	
36	.....تمهيد
37	.....مفهوم المنافسة 1-2-
37	.....طبيعة المنافسة 2-2-
38	.....المنافسة الرياضية كعملية 2-3-
39	.....أنواع المنافسات الرياضية 2-4-
40	.....نظريات المنافسة 2-5-
41	.....أهمية المنافسة الرياضية 2-6-
42	.....قواعد وضوابط المنافسة الرياضية 2-7-
43	.....أوجه الاختلاف بين المنافسة والتدريب 2-8-
43	.....الإعداد النفسي للمنافسة 2-9-
46	.....الخصائص النفسية للمنافسة الرياضية 2-10-
47	.....طرق تنمية الصفات النفسية للمنافسات الرياضية 2-11-
47	.....تحليل الأداء التنافسي للرياضي 2-12-
48	.....المظاهر السلبية للمنافسة الرياضية 2-13-
48	.....تعريف المنشآت الرياضية 2-14-
48	.....أنواع المنشآت الرياضية 2-15-
50	.....خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الثالث: الطرق المنهجية للبحث</b>	
53	.....تمهيد
54	.....الدراسة الاستطلاعية 3-1-
54	.....الدراسة الأساسية 3-2-

54	..... المنهج المستخدم. 3-2-1
54	..... تحديد متغيرات البحث. 3-2-2
54	..... مجتمع وعينة البحث. 3-2-3
55	..... مجالات البحث. 3-2-4
55	..... أدوات البحث. 3-2-5
56	..... الوسائل الإحصائية. 3-2-6
57	..... خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
59	..... تمهيد
60	..... عرض وتحليل النتائج. 4-1
77	..... مقابلة ومناقشة النتائج بالفرضيات. 4-2
80	..... خلاصة
82	..... الاستنتاج العام
84	..... خاتمة
86	..... اقتراحات وفروض مستقبلية
88	..... البيبليوغرافيا
	الملاحق
	الملحق 01: الاستبيان
	الملحق 02: قائمة الأساتذة
	الملحق 03: تسهيل المهمة
	الملحق 04: ختم مدرء المؤسسات التابعة للمركب راجح بيطاط

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	وحدات ديوان المركب متعدد الرياضات لبلدية البويرة	01
57	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الأول	02
58	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثاني	03
59	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث	04
60	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الرابع	05
61	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الخامس	06
62	التكرارات والنسب المئوية للسؤال السادس	07
63	التكرارات والنسب المئوية للسؤال السابع	08
64	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثامن	09
65	التكرارات والنسب المئوية للسؤال التاسع	10
66	التكرارات والنسب المئوية للسؤال العاشر	11
67	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الحادي عشر	12
68	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثاني عشر	13
69	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث عشر	14
70	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الرابع عشر	15
71	التكرارات والنسب المئوية للسؤال الخامس عشر	16
72	التكرارات والنسب المئوية للسؤال السادس عشر	17
73	التكرارات والنسب المئوية للسؤال السابع عشر	18



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
57	دائرة نسبية للسؤال الأول	01
58	دائرة نسبية للسؤال الثاني	02
59	دائرة نسبية للسؤال الثالث	03
60	دائرة نسبية للسؤال الرابع	04
61	دائرة نسبية للسؤال الخامس	05
62	دائرة نسبية للسؤال السادس	06
63	دائرة نسبية للسؤال السابع	07
64	دائرة نسبية للسؤال الثامن	08
65	دائرة نسبية للسؤال التاسع	09
66	دائرة نسبية للسؤال العاشر	10
67	دائرة نسبية للسؤال الحادي عشر	11
68	دائرة نسبية للسؤال الثاني عشر	12
69	دائرة نسبية للسؤال الثالث عشر	13
70	دائرة نسبية للسؤال الرابع عشر	14
71	دائرة نسبية للسؤال الخامس عشر	15
72	دائرة نسبية للسؤال السادس عشر	16
73	دائرة نسبية للسؤال السابع عشر	17

## ملخص البحث

تطرقنا في بحثنا إلى دور الإدارة الرياضية وفعاليتها في تطوير المنافسة الرياضية، حيث كانت إشكالية

البحث كما يلي:

- هل للإدارة الرياضية دور في تطوير المنافسة الرياضية؟

وجاءت فرضية البحث على الشكل التالي:

للإدارة الرياضية دور فعال في تطوير المنافسة الرياضية.

وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات بكل دقة وموضوعية قمنا باختيار عينة غير قصدية بطريقة الحصر الشامل المتمثلة في كل مسيري وحدات ديوان مركب رابح بيطاط ببلدية البويرة وعددهم 05 مدراء في الفترة الممتدة من بداية جانفي 2017 إلى بداية ماي 2017، وقمنا باتباع المنهج الوصفي، وذلك بتوزيع استمارات استبائية خاصة بالمرء، وتوصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج، وهي أن المستوى العالي للإدارة الرياضية ينعكس إيجابا على رفع مستوى الرياضي، وأن اهتمام الإدارة بالمنافسة ووضعها للاستراتيجيات وبرامج خاصة وتوفير الوسائل والظروف الملائمة ورفع درجة كفاءة أعضاء الإدارة هي عناصر مهمة في تطوير المنافسة الرياضية والرقى بها.

ومن خلال هذه النتائج قمنا بوضع فروض واقتراحات مستقبلية كرفع مستوى التسيير الإداري، ويكون ذلك بالدورات التكوينية وإعادة النظر في القوانين المسيرة للمنشآت والمنافسات الرياضية، ويجب توفير كل الوسائل للإداريين، وتوفير الدعم الكافي من طرف الدولة والمسؤولين عن الرياضة في البلاد.

## مقدمة عامة

باتت الرياضة ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد عالمية لا تعترف بالحدود، فعدت في تطور مستمر، وارتقى بها الإنسان، فتطورت بشكل ملحوظ بسبب اهتمام وتركيز الباحثين من مختلف التخصصات الإنسانية والعلمية، وذلك بوضع أسس علمية

المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للفرد، فيه العديد من العمليات التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، فهو نشاط كأنه محرك يحول الطاقة البشرية لدى الفرد إلى طاقة منتجة<sup>1</sup> وفي دراستنا هذه سنحاول إبراز التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي في مستوى النخبة والتأثير الذي يمكن أن توقعه القوانين في التسيير الإداري الرياضي النخبوي من أجل تحقيق النتائج الرياضية.

وبهذا سنقسم بحثنا إلى بابين: الأول به فصلين نظريين والثاني نخصه للجانب التطبيقي وبه فصلين:

- في الباب الأول، الفصل الأول منه سنتطرق للإدارة الرياضية ومستوياتها وكل مكوناتها ومهامها ودورها في رفع المستوى الرياضي. والفصل الثاني خاص بالمنافسة الرياضية.
- أما الباب الثاني خاص بالجانب التطبيقي، وهو مقسم إلى فصلين، الفصل الأول خاص بالجانب المنهجي، أما الثاني خاص بمناقشة وتحليل النتائج التي تحصلنا عليها.

---

<sup>1</sup> - طلحة حسام الدين، دعدلة عيسى مطر، دار اليراء، الطبعة الأولى، القاهرة، 1994، ص25.

# الفصل التمهيدي

## 1- إشكالية البحث

إن الحركة الرياضية تمثل الآن جزء هاماً من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم والنامي، لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الوطني والمستوى الدولي في مختلف الأصعدة، السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية. وفي الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة. وللتأكيد على أهمية هذه الصناعة فقد اهتم العالم بالكفاءة العلمية الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرار، حيث تعتبر هذه العملية قلب الإدارة وأحد أهم مكوناتها<sup>1</sup>.

إن التسيير الرياضي هو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية الموجودة في المؤسسة الرياضية والتنسيق بينها للوصول إلى النتائج المرجوة، وهو في الأساس من مهام الإدارة الرياضية.

وتعتبر الإدارة الرياضية فن وعلم، هدفه الرئيسي هو إقامة علاقات طيبة بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة الرياضية، وذلك بالتخطيط المحكم والتنظيم الجيد وجعل محصلة قوى الفاعلين في المؤسسة تسير في اتجاه واحد بغية دفع المستوى الرياضي والمؤسسة إلى الأمام وارتقاء الأداء الرياضي والمؤسسة الرياضية إلى مستوى أعلى<sup>2</sup>.

إن المنافسة الرياضية من العوامل الهامة والضرورية لكل نشاط رياضي سواء المنافسة في مواجهة العوامل الطبيعية أو المنافسة في مواجهة منافس وجها لوجه أو في وجود منافسين آخرين به الرياضة للبشرية أن جعلت المنافسة في المجال الرياضي ترجع للفوز للأفضل دون أن تترك أثراً سلبياً على نفسية الخاسر، وتعتبر أيضاً الموقف الوحيد لإظهار نتيجة الجهود التدريبية للاعب والجهاز التدريبي<sup>3</sup>

### سؤال عام

هل للإدارة الرياضية فعالية في تطوير المنافسة الرياضية؟

### أسئلة فرعية:

- 1) هل الإدارة الرياضية الجيدة تساهم في تطوير المنافسة الرياضية؟
- 2) هل التسيير العشوائي الفوضوي يساهم في تطوير المنافسة الرياضية؟

1 سعيد عربي، إدارة المنشآت الرياضية، ط2015، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص5.

2 ميلودي رابح، مذكرة تخرج 2014، فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية، ص291.

3 ميلودي رابح، نفس المرجع

## 2- الفرضيات:

### ➤ الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية فعالية في تطوير المنافسة الرياضية

### ➤ الفرضية الجزئية:

- للإدارة الرياضية الجيدة تساهم في تطوير المنافسة الرياضية.
- التسيير العشوائي والفوضوي لا يساهم في تطوير المنافسة الرياضية.

## 3- أسباب اختيار الموضوع

- تم اختيار هذا الموضوع بحكم ارتباطه بتخصصنا (إدارة وتسيير رياضي)، بحيث أن هذا الموضوع يخدم الاختصاص.
- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص.

## 4- أهمية البحث

- إدراك الرياضي أو القارئ مع أن أهم شيء في تطوير المنافسات هي الإدارة والتسيير الجيد.
- اهتمامنا مستقبلي المسيرين والمشرفين.
- دراسة دور المسير وأثر فعاليته في تسيير المنافسات الرياضية لتحسين الأداء الرياضي.
- نقص الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع.

## 5- أهداف البحث

ترمي دراستنا لتسليط الضوء على الممارسات الرياضية في وجود المنافسات الرياضية وفعالية التسيير ودوره في تطوير هذه الأخيرة. ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- محاولة توضيح الرؤى للاعبين والمدربين والمسيرين بصفة عامة كالإدارة والتسيير ودورها في تطوير المنافسات الرياضية.
- إظهار أهمية التسيير الفعال للمنافسات الرياضية وانعكاسه على الرياضة بصفة عامة.
- التعرف على المبادئ أو العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين التسيير والإدارة وإلى تطوير المنافسات الرياضية.
- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث.

## 6- الدراسات المرتبطة بالبحث

يعد موضوع بحثنا (مذكرتنا) التي أنجزناها من المواضيع النادرة في نظرنا، وذلك بعد اطلاعنا على مختلف الأرشيفات المكتبية للمعاهد الرياضية، لأن طبيعة الموضوع صعبة نوعا ما. إلا أننا وجدنا بعض المواضيع المشابهة لموضوعنا، نذكر منها:

أ. بن مهدي عمار/بنم/010/ مذكرة بعنوان: التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وأثرها على المردود الرياضي. وقد كان التساؤل العام في بحثه على الشكل الآتي: ما مدى انعكاس عملية تسيير المنشآت الرياضية على المردود الرياضي؟

### التساؤلات الجزئية:

1. هل العلاقة التي تربط إدارة المنشآت الرياضية بالرياضة علاقة سلبية أم إيجابية؟
  2. هل تعطي الرياضي حقه من خلال النظام الداخلي للإدارة؟
  3. هل تتماشى طريقة تسيير المنشآت الرياضية ورضاء الأفراد الرياضيين؟
  4. ما هو واقع المنشآت الرياضية في الجزائر
- الفرضية العامة: سوء التسيير المنتهج في إدارة المنشآت الرياضية يؤثر على المردود الرياضي.

### الفرضيات الجزئية:

- العلاقة الاجتماعية بين المسيرين والرياضيين لها دور مهم في تحسين تسيير المنشأة.
  - نقص كفاءة المسيرين ينعكس بالسلب على سير المنشأة.
  - التسيير الجيد للمنشآت الرياضية مبني أساسا على الكفاءة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه.
  - قلة المنشآت الرياضية في الجزائر انعكس سلبا على الممارسة الرياضية.
- وتكمن أهمية بحثه في إبراز حقيقة الإدارة الحديثة وطرق تسييرها للمنشآت والوقوف على أهمية التسيير ودوره في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية.
- وله أهداف أهمها التعرف الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية تسيير المنشآت الرياضية وفتح المجال للطلاب في الخوض والتفكير في مواضيع التسيير مستقبلا.

ب. بلحق مصطفى/بلح293/ مذكرة بعنوان: دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، وجاءت الإشكالية العامة كما يلي:

ما دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

#### الإشكاليات الجزئية:

1. هل أهداف الإدارة الرياضية تتماشى وفق تسيير المنشآت الرياضية؟
2. هل للتخطيط الإداري دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟
3. هل هناك اهتمام من الإدارة الرياضية لتحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

#### الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

#### الفرضيات الجزئية:

1. أهداف الإدارة الرياضية تتماشى وفق تسيير المنشآت الرياضية.
2. للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
3. للتخطيط الإداري الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ومن أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على دور التخطيط في تحسين تسيير المنشآت ومعرفة دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

ج. ميلودي رابح/ميل291/ مذكرة بعنوان: فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية.

وجاءت الإشكالية العامة كما يلي: هل لفاعلية إدارة وتسيير المنشآت دور في تطوير المنافسات الرياضية؟

#### الأسئلة الفرعية:

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



## الفرضية العامة:

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

## الفرضيات الجزئية:

1. لتسيير المنشآت الرياضية دور في تطوير المنافسات
  2. للإدارة الرياضية الفعالة دور في تطوير المنافسات.
  3. تصميم المنشآت الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير المنافسات الرياضية.
- ومن أهم أهداف هذه الدراسة إظهار أهمية التسيير الفعال للمنشآت الرياضية بصفة عامة والتعرف على المبادئ التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين المنشأة الرياضية.

## 7- تحديد المفاهيم والمصطلحات

### (1) الإدارة الرياضية

- اصطلاحا: هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهود أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.
- إجرائيا: هي عملية إنسانية اجتماعية، توضع فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، متوقعين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة والمنشأة الرياضية.

### (2) المنافسات الرياضية

- اصطلاحا: عرفها "عوتون دويتش" على أن المنافسة بصفة عامة هي توزيع المكافآت بصورة غير متساوية بين المشتركين أو المتنافسين، فهذه كل منافس يختلف عن المنافس الآخر ويتعارض معه، وهذا التعريف كان أساسا للمقارنة بين عمليتي المنافسة والتعاون على أساس أن التعاون مع التنافس يقصد به أن المشاركين يفتسمون المكافآت بصورة متساوية أو طبقا لإسهامات كل فرد، وليس كما هو الحال في المنافسة.
- إجرائيا: نعرفها على أنها نزعة فطرية بين أفراد بشكل فردي أو جماعي، تدعو إلى بذل الجهد في التفوق دون إلحاق الضرر، وذلك وفق قوانين وقواعد محددة.

### (3) المنشآت الرياضية

- اصطلاحاً: هي الأماكن المجهزة بالوسائل والإمكانات الرياضية المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً أو مستقبلاً.
- إجرائياً: هي عبارة عن تجهيزات بمثابة بقية اللوازم والأدوات المختبرة في النشاط الرياضي، وتعتبر إحدى الأساسيات لتعيين نتائج أعمال المدرب للنهوض والتقدم بالمستوى الرياضي وتطويره نحو الأفضل.

### (4) الفعالية:

- اصطلاحاً: إن دراسة فعالية المؤسسات عموماً يعد اتجاهاً حديثاً نسبياً، حيث لا يزال مفهوم الفعالية مفهوماً غامضاً لا يستند إلى نظرية ثابتة، وهذا ناتج عن تعدد المجالات واختلاف المعاني التي يتضمنها هذا المفهوم.

فالفعالية الإدارية حسب "عالية خاف أخوار تنيدة" في كتابها الموسوم بالمساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية في نظر الإدارة العلمية تعني العمل على تحقيق الأهداف المنافسة في زيادة الإنتاج. وفي نظر حركة العلاقات الإنسانية تعني العمل على تحقيق حاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية. أما في نظر الإدارة كبنية فعالية الإدارة لها بعدان، الأول قدرتها على تحقيق الأهداف المؤسسة والثاني قدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الاجتماعية، النفسية والمادية.

إذن حسب "عالية" والنظريات التنظيمية فإن المقصود بالفعالية تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف "زيد منير علوي" الفعالية بأنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار آجال المتغيرات على مستويين هما: الأقسام ومستوى المنظمة. وفي تعريف آخر يقول بأنها يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج الفعالية.

- إجرائياً: هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها، كما أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحقّقة والأهداف المحددة.

### (5) التسيير:

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

كما يعرفه "يوسف بصديق" بأنه مسايرة التعقيد والجزئيات.

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

الجانب النظري

# الفصل الأول

## تمهيد:

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

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

### 1-1- تعريف الإدارة:

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

### 1-2- مستويات الإدارة:

يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية:<sup>3</sup>

#### 1-2-1- الإدارة العليا:

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

#### 1-2-2- الإدارة الوسطى:

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

#### 1-2-3- الإدارة الإشرافية:

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

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

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

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

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

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

### 3-1- نظريات الإدارة:<sup>1</sup>

#### 1-3-1- النظرية التقليدية:

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

#### 2-3-1- النظرية الحديثة:

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

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



### 1-3-3- نظرية الإدارة التنظيمية:

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

### 1-4- وظائف الإدارة:

#### 1-4-1- التخطيط:

#### أ- تعريف التخطيط:

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

#### ب- أهمية التخطيط:

بدون التخطيط تصبح القرارات الإدارية عشوائية لذلك توجد أربع أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط.<sup>2</sup>

**أولاً: مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير:** أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة ذلك بأهدافه.

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

**ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل:** يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كغاية لتحقيق الهدف كما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

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

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

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة: إن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن تكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.<sup>1</sup>

### ج- مبادئ وأنواع التخطيط:

#### 1- مبادئ التخطيط:

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

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

#### 2- أنواع التخطيط:

وتصنف الخطط إلى عدة أنواع هي:

- 1- حسب الأهداف: هي تلك الغايات التي تسعى إلى تحقيقها النشاط خلال فترة زمنية معينة ولا يمنع هذا من وجود أهداف خاصة للإدارة حيث تساهم بدورها في تحقيق أهداف التنظيم.
- 2- حسب السياسات: هي وسيلة فقط لضبط الفكر والعمل التنظيمي وتوجيهها في مجال إعداد واتخاذ القرارات الموجهة للمرؤوسين وقد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي فهي تعكس الأهداف وتساهم بالتالي في تحقيقها أو تكون مختلفة حسب المستويات الإدارية ولا بد أن تكون واضحة.
- 3- حسب الإجراءات: هي نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي بهذا الشكل مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير.
- 4- حسب القواعد: تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه فهي تعني التحديد الواضح للتصرف، تقييد مجال التصرف وفقاً للموقف، مثلاً استعمال أقنعة الأمان الإجباري، ممنوع التدخين داخل مكان العمل.<sup>3</sup>

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

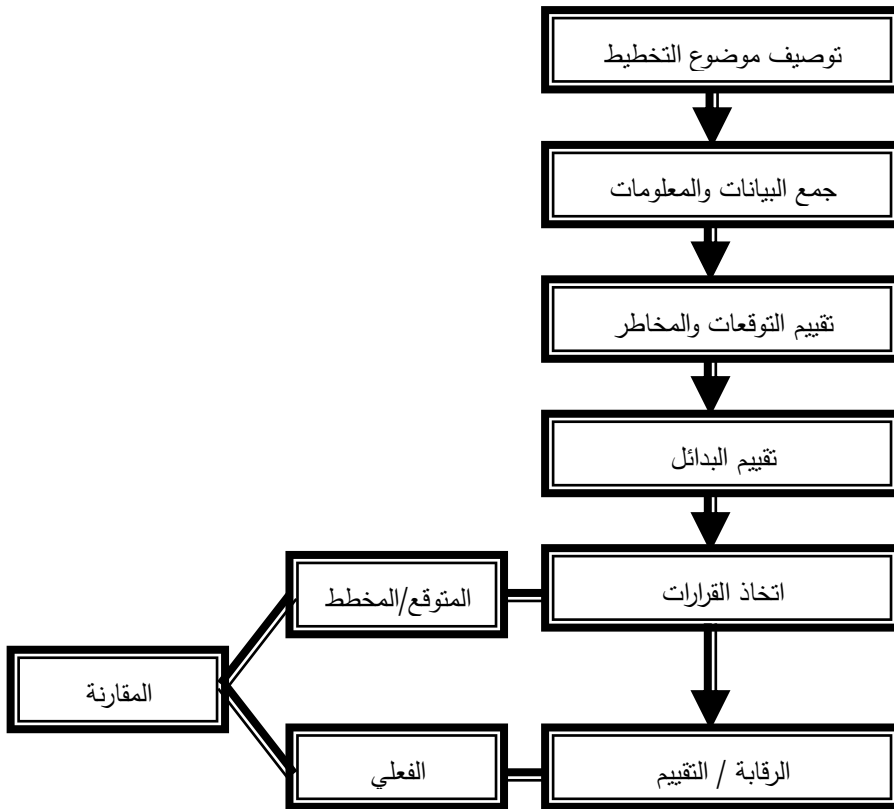
2 - خيتم شامة وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 05.

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

د- المزايا الأساسية للتخطيط:

- للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها في:
- يساعد في تحديد الأهداف والإنجازات الواجب الوصول إليها والتركيز عليها.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، حيث يظهر التمهيدات ويساعد على انتهاز الفرص المتاحة.
- يساعد على التقليل من الأحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهةها والعمل على تجنب الأزمات تقاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم.
- يشجع على الابتكار والإبداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضع الخطة والمنافسة وإبداء الرأي.
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف، فعملية التخطيط تشمل على جمع المعلومات وتحليلها واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط أكثر فعالية.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط.<sup>1</sup>

هـ- مراحل عملية التخطيط:

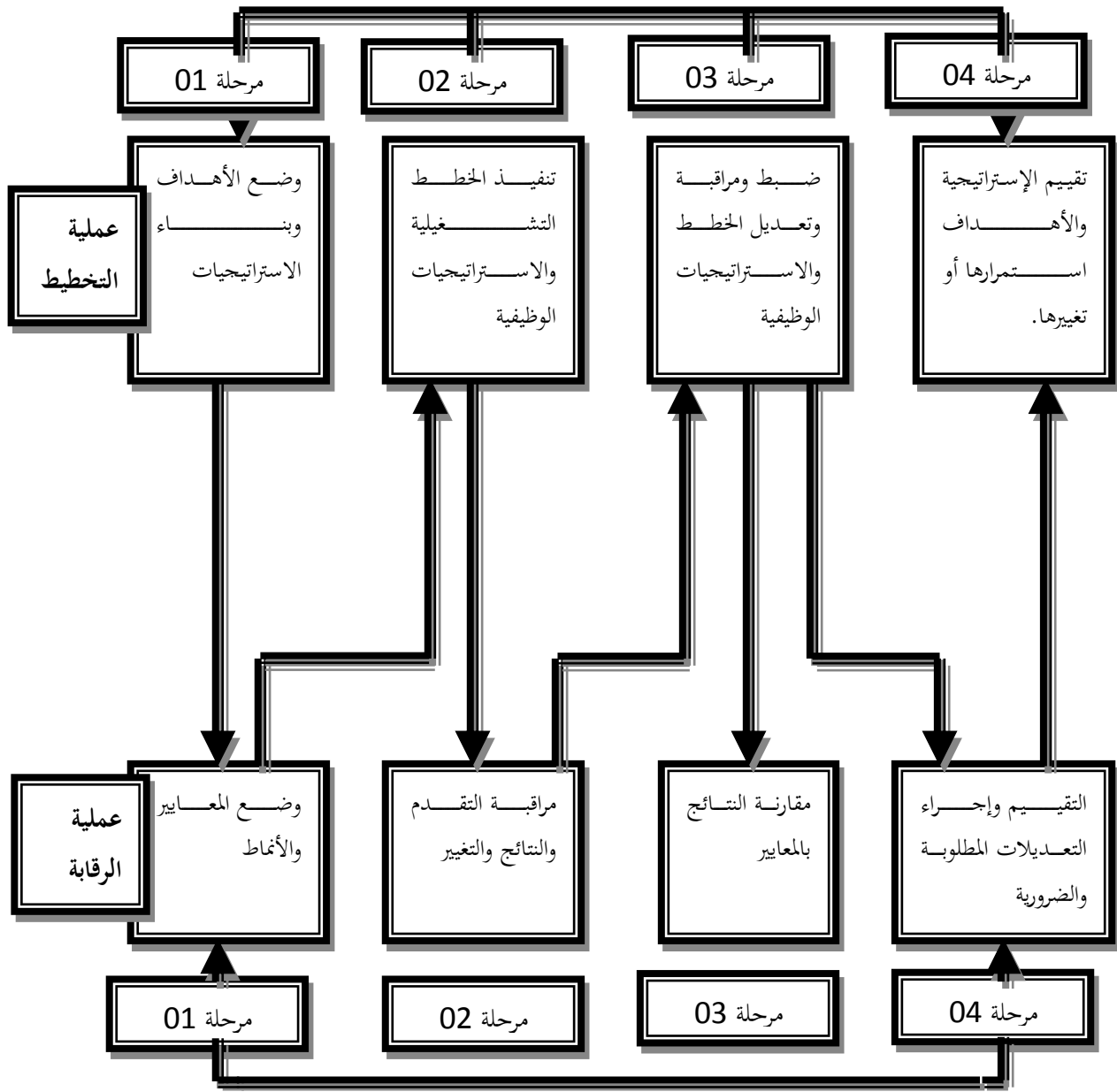


شكل رقم 1: مراحل عملية التخطيط.

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

و- العلاقة بين الرقابة والتخطيط:<sup>1</sup>

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



شكل رقم 2: يوضح العلاقة الإرتباطية بين التخطيط والرقابة

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

2-4-1- التنظيم:

أ- التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته في توظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، العلاقات الخارجية.<sup>1</sup> ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي.

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

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

ب- مبادئ التنظيم:

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

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

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

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

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

3- اللامركزية: لها معنيان من الناحية الإدارية فهي إما تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيس للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.

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

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

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

7- مرونة التنظيم وبساطته: يجب أن لا يكون مبالغا فيه بالدرجة التي تجعله معقدا بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكيًا أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشآت.

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

9- نطاق الإشراف: يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقا للظروف المحيطة.<sup>1</sup>

### ج- أنواع التنظيم:

#### أولا: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أَرادها المشرع، أو المخطط كما ورد في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من

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

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

#### ثانيا: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.<sup>2</sup>

#### د- التنظيم والهيكل التنظيمي:

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

#### هـ- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأية مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد فيما بعضهم والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك وليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الاتجاهات ولكن نوع التنظيم الذي يتبعه في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل القرارات النهائية الذي لا يتعارض مع أسس التنظيم والنظر للتنظيم من زاوية تعني الأساس الذي يقوم عليه ويمكن لمس تصميم ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم هذه الأنواع الثلاثة وهي:<sup>4</sup>

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

1- د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 11.

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

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

4- د- إبراهيم محمود ع المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 12.

2- التنظيم على أساس الغرض الرئيسي: يبنى هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة، المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الأسر.

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

#### و- فوائد التنظيم:

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

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

2. يحدد التنظيم نمطية العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.

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

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

#### ي- التنظيم في المجال الرياضي:

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

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

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

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



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

#### 1-4-3- الرقابة الإدارية:

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

وهي العملية الإدارية التي تم بموجبها التأكد من أن التنفيذ الفعلي مطابق لمعايير الخطط المدروسة.<sup>2</sup> والرقابة هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة وذلك بهدف التأكد من حسن سير العمل وكشف أي أخطاء أو تقصير أو انحراف والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية للقضاء على أسبابه.<sup>3</sup>

ويعرفها "فويل": هي التحقيق من أن كل شيء تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات التي يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.<sup>4</sup>

#### أ- تعريف الرقابة الإدارية:

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

وهناك عاملان أساسيان لهما أهمية في نجاح عملية الرقابة وهما:

- 1- الحوافز والعقبات التي يتوقع المدير أن يواجهها عند القيام بعملية الرقابة لذلك ينبغي على المسؤول أن يتوقع وجود مقاومة مما يتطلب الكشف عن هذا العمل ومواجهته.
- 2- يجب على المسؤول أن يراقب بعض الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي.

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

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

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

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

ب- مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي مؤسسة بوظائفها المتعددة والمتنوعة ولقياس درجة تقدمها في النشاط الذي تزاوله وتقرير مدى كفاءة إنجازها، لا بد من وظيفة تطبق على كل مستوى من مستوياتها الإدارية وهذه الوظيفة تتمثل في الرقابة على كل ما تقوم به من وظائف ونشاطات بمختلف أنواعها والتي يتم بفضلها الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

ولكي يكون نظام الرقابة فعالا وناجحا لا بد من توفر عدة مبادئ وهي:

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

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

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

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

5. الموضوعية: يعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.<sup>2</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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

12. اقتصاديا: لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الإدارية.<sup>1</sup>

### ج- أنواع الرقابة:

#### أولا: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

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

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.
- الرقابة على مستوى العمليات.
- الرقابة على مستوى الأفراد.

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

أ- الرقابة الداخلية: ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

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

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

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

الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

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

ب- الرقابة الخارجية: تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.<sup>1</sup>

2- الرقابة على مستوى العمليات: يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد: ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

- تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسهم بصفة دورية.<sup>2</sup>
- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

#### ثانياً: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

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

1- الرقابة الوقائية (التنبؤية): وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة.<sup>3</sup>

2- الرقابة التاريخية: ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة.<sup>4</sup>

3- الرقابة المتزامنة: حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدواراً عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد.<sup>5</sup>

1- احمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 340.

2- السيد عليوة، مرجع سابق، ص 37.

3- محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، 1999-2000 ص 343.

4- د- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002 ص 561.

5- د- مروان ع المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 156.

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.<sup>1</sup>

### 5-1- الإدارة الرياضية ومفهومها:<sup>2</sup>

#### 1-5-1- الإدارة الرياضية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1-5-2- مكونات الإدارة الرياضية<sup>1</sup>:

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

### 1-5-3- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية<sup>2</sup>:

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

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

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

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

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

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

1 - جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 51.

2- جميل أحمد توفيق، نفس المرجع، ص 52.

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

#### 1-5-4- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

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

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

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

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

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

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

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

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

1- جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 53-54-55-56.

1-6- الميسير :

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

1-6-1- عموميات حول التسيير :

أ- مفهوم التسيير :

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

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

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

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

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

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

1 - محمد فريد الصحن، مرجع سابق ص 67.



ب- التسيير فن و علم ومهنة:

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

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

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

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

1-6-2- المسير الرياضي:

أ- تعريف المسير الرياضي:

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

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

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

#### ب- أدوار المسير:

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

#### أولاً- الأدوار الشخصية:

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

#### ثانياً- الأدوار الإعلامية:

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

#### ثالثاً- الأدوار التقريرية:

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

#### ج- وظائف المسير:

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

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

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

#### د- مسؤولية المسير في المجال الرياضي:

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

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

- التأكد من التزام العاملين بالقواعد التي تسنها إدارة الهيئة وفقا لهذه المسؤوليات فان المشرف الذي يستطيع أن يمارس المسؤوليات بكفاءة وقدرة يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات الأساسية نذكر منها:
  - مهارة الاتصال.
  - مهارة الإبداع الابتكار.
  - مهارة حل المشكلات.
  - مهارة العلاقات الإنسانية.
  - مهارة التنظيم والإدارة.

### 1-6-3- مؤهلات الإداري الناجح:

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

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

## خلاصة:

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

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

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

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

# الفصل الثاني

## تمهيد:

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

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

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

## 2-1- مفهوم المنافسة الرياضية:

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

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

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

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

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

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

✓ طبيعة المجتمع من حيث الميل للمنافسة.

✓ الحوافز المقدره للمنافسة.

✓ استغلال المنافسة لرفع مستوى الأداء.

## 2-2- طبيعة المنافسة:

المنافسة أيا كان مستواها بدءا بمباريات الفصول في المدارس واللقاءات الحساسة في الدوري أو الكأس أو المباريات الودية أو مباريات الاعتزال أو التكريم والمباريات الودية في المناسبات الوطنية أو لقاءات بروتوكولات التعاون الرياضي الخارجي، فهي على كل حال منافسة مع تباين ظروف واشتراطات التنافس بالرغم من عدم

1 - محمد حسن علاوي "علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية"؛ بدون طبعة دار الفكر العربي، القاهرة، مصر: 2002، ص(28).

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

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



ضرورة إحراز نتيجة معينة أو تأثير النتيجة في تحسين وضع الفريق المنافس في البطولة لكنها منافسة بكل المقاييس، وتمتد ظروف المنافسة في أقل من دقيقة في المنافسات الفردية (سباحة، ألعاب القوى) على الدقائق كما هو الحال في الجمباز والغطس إلى أكثر من ذلك، كما هو الحال في كرة القدم والتي تمتد إلى ساعات في بعض لقاءات التنس والكرة الطائرة في الأشواط الحاسمة.<sup>1</sup>

### 2-3- المنافسة الرياضية كعملية:

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

### 2-3-1- الموقف التنافسي الموضوعي:

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

### 2-3-2- الموقف التنافسي الذاتي:

يعتبر الجانب الذاتي لموقف المنافسة بمثابة الوسيط لبعض العوامل مثل: استعدادات الفرد واتجاهاته وقدراته، إضافة إلى عوامل شخصية أخرى متداخلة.<sup>3</sup> حيث يتضمن الموقف التنافسي الذاتي إدراكات وتفسيرات وتقييمات اللاعب للموقف التنافسي الموضوعي، ففي هذه المرحلة تلعب الجوانب الذاتية للاعب دوراً هاماً مثل قدرات اللاعب المدركة ومدى ثقته بنفسه ودافعيته ومدى أهمية المنافسة بالنسبة له ومدى تقديره لمستوى المنافس وغير ذلك من العوامل الشخصية والفروق الفردية الأخرى.<sup>4</sup>

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

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

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

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

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

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

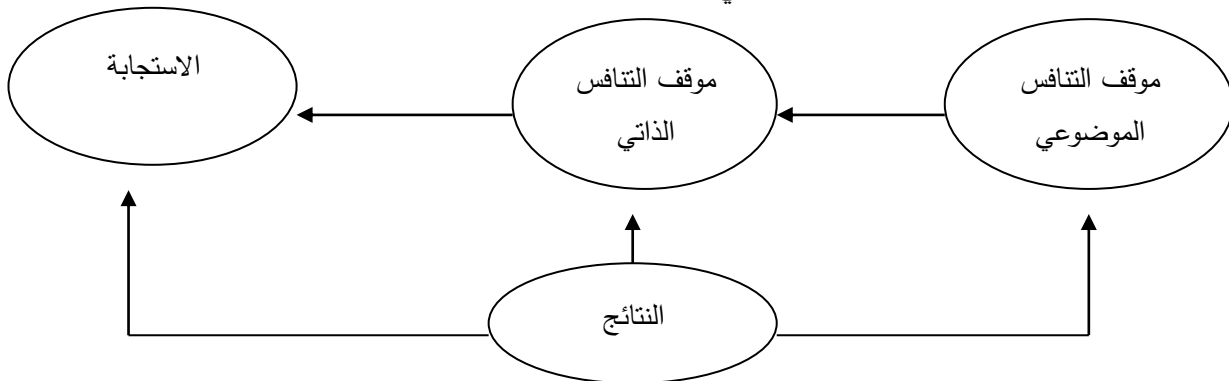
### 2-3-3- الإستجابة:

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

### 2-3-4- النتائج:

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

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



الشكل رقم (01) يوضح طبيعة المنافسة الرياضية.

### 2-4- أنواع المنافسات الرياضية:

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

### 2-4-1- المنافسة التمهيدية:

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

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

#### 2-4-2- المنافسة الاختيارية:

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

#### 2-4-3- المنافسة التجريبية:

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

#### 2-4-4- منافسات الإنتقاء:

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

#### 2-4-5- المنافسة الرئيسية:

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

#### 2-5- نظريات المنافسة:

#### 2-5-1- المنافسة كوسيلة للتدريب الفعال:

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

#### 2-5-2- المنافسة كشرط إيجابي:

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

#### 2-5-3- المنافسة كوسيلة للتطور:

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

1- أبو العلاء أحمد عبد الفتاح: "التدريب الرياضي"، ط1، دار الفكر العربي، مصر: 1997، ص(26.25).

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

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

## 2-5-4- المنافسة كوسيلة للتقييم:

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

مثل:

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

## 2-6- أهمية المنافسة الرياضية:

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

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

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

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

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

وكما أشار الخولي عام 1996 انطلاقا من أعمال "أولاند سلي" كثيرا ما يعمد الناس إلى إخفاء مشاعر التنافس وعدم إبرازها بوضوح في الحياة اليومية، لكن الرياضة لا تستهجي هذه المشاعر بل تبرزها وتضعها في إطارها الاجتماعي الصحيح، بل وتعمل على تهذيبها وضبطها بالقيم والمعايير الخلقية للرياضة كالروح الرياضية أن الناس يشتركون في الرياضة، يتوقعون المنازلة أو المسابقة أو التباري، فهي كلها مضامين تتدرج ضمن مفهوم التنافس وهذا ما دعى "فاندرزاج" إلى التساؤل على مدى تنظيم الجماعة للمشاركة في الرياضة في سبيل غناء خصائصها الأولية.

ويبدو أن الإجابة الأسلم أن ما يحدث في هذا الصدد بغض النظر عن النكهة إنما يتم باللاوعي في غالبه، أقصد تنتاب الجماعة بعض المشاعر كالرغبة في التفاعل عبر الرياضة، ولكن في غالب الأحيان، فأنهم لا يعطون اعتبارا لنمط هذا التفاعل.<sup>(1)</sup>

## 2-7- قواعد وضوابط المنافسة الرياضية:

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

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

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

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

وهناك نوع آخر من القواعد يطلق عليه قواعد تنظيم سلوك اللاعبين لضمان السلامة أثناء المنافسة الرياضية، وإذ خالف اللاعب تلك القواعد وقعت عليه عقوبات، رياضية معينة كالإيقاف عن اللعب لفترة زمنية محددة أو الطرد من الملعب، فهذه القواعد تؤدي دوراً وقائياً بالنسبة للحوادث الرياضية خاصة تلك التي يكون لها نتائج وخيمة مثل ذلك القواعد التي تحرم على الملاكم أن يضرب منافسه في أماكن معينة، لكن رغم خضوع الرياضة التنافسية للقواعد الفنية والقانونية إلا أن ذلك لا يستبعد احتمال وقوع حوادث معينة نتيجة لخرق هاته القواعد الفنية والقوانين.<sup>1</sup>

## 2-8- أوجه الاختلاف بين المنافسة والتدريب:

تتخصر أوجه الاختلاف بين المنافسة والتدريب فيما يلي:

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

## 2-9- الإعداد النفسي للمنافسة:

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

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

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

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

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

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

### 2-9-1- تدريب وتنظيم الطاقة النفسية للمنافسة الرياضية:

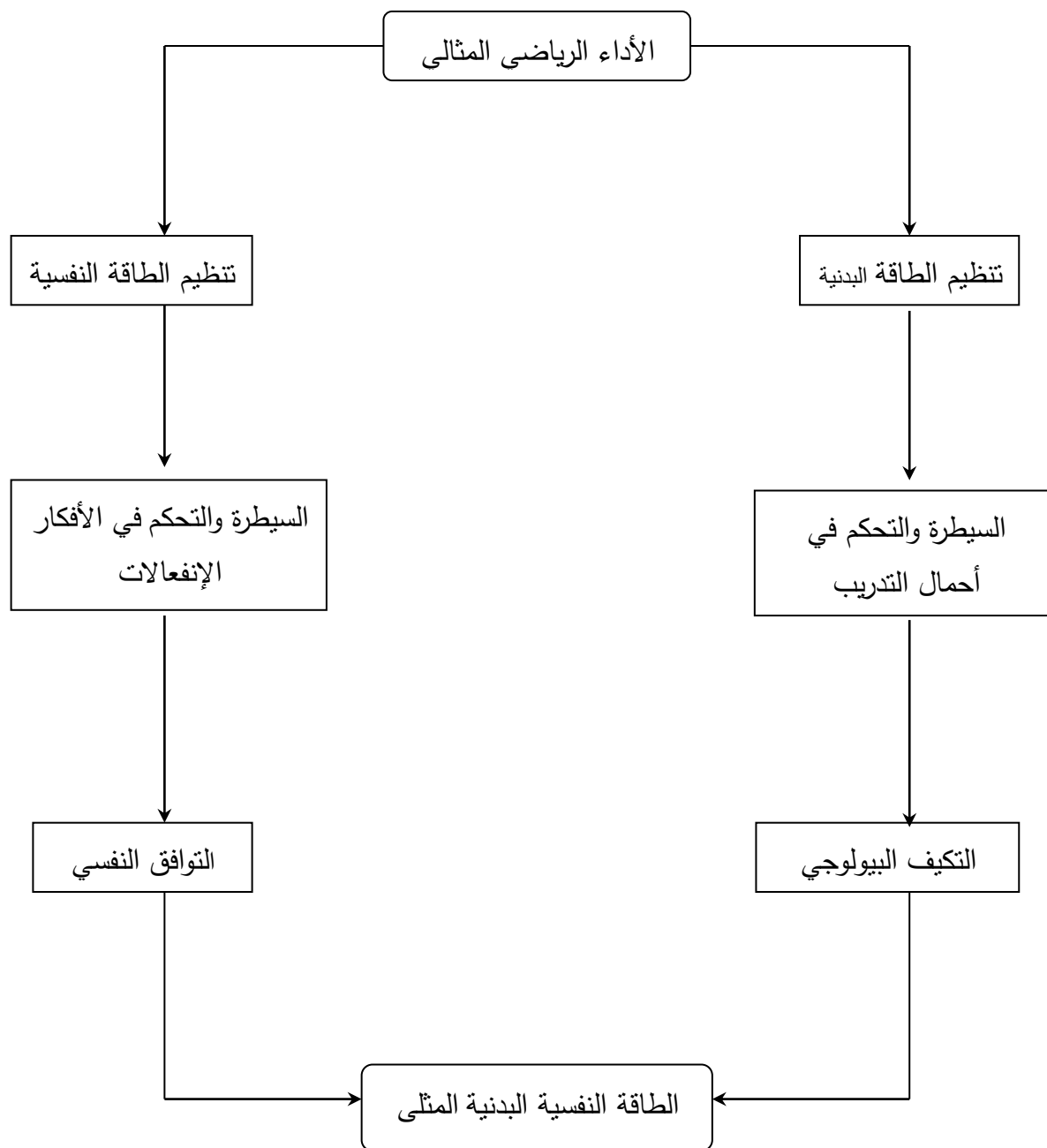
في البداية يجب أن نوضح العلاقة بين الطاقة النفسية والطاقة البدنية، حيث أن اللاعب يحتاج إلى تنظيم الطاقة البدنية من خلال التحكم في حمل التدريب وشدة الحمل وحجم الحمل وفترات الراحة، ويتضح ذلك في تنظيم السرعة في مسابقات الجري أو السباحة، فإنه يمكن تنظيم الطاقة النفسية من خلال مساعدة اللاعب في التمرين للسيطرة على أفكاره وانفعاله.

### 2-9-2- أهمية الإعداد النفسي للمنافسة:

يمكننا تلخيص أهمية الإعداد النفسي للمنافسة فيما يلي:

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

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



شكل يوضح العلاقة بين الأداء الرياضي والمثالي والطاقة النفسية البدنية المثلى.<sup>1</sup>

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



## 2-10-10- الخصائص النفسية للمنافسة الرياضية:

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

### 2-10-10-1- المنافسة اختبار وتقييم لعمليات التدريب والإعداد:

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

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

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

### 2-10-10-3- المنافسة الرياضية تثير الاهتمام والتشجيع:

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

### 2-10-10-4- المنافسة الرياضية تحدث بحضور المشاهدين:

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

### 2-10-10-5- تجرى المنافسة طبقا لقوانين ولوائح وأنظمة معترف بها:

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

## 2-10-6- المنافسة نوع هام من العمل التربوي:

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

## 2-11- طرق تنمية الصفات النفسية للمنافسات الرياضية:

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

- تنمية الصفات النفسية بصورة عفوية.

- تنمية الصفات النفسية بصورة واعية.

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

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

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

## 2-12- تحليل الأداء التنافسي للرياضي:

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

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

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

## 2-13- المظاهر السلبية للمنافسة الرياضية:

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

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

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

## 2-14- تعريف المنشآت الرياضية

هي أي منشأة سواء كانت مفتوحة أو مغلقة، يمارس عليها نشاط رياضي أو مجموعة أنشطة رياضية مختلفة وفق برامج زمنية محددة، مثل الصالات الرياضية، والمساح وملاعب كرة القدم وميادين الفروسية<sup>2</sup>.

## 2-15- أنواع المنشآت الرياضية

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناء على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع حسب الآتي:

(1) الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية....

(2) الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).

(3) الرياضة (اللعبة):

- رياضات جماعية (كرة القدم، كرة السلة....)

- رياضة زوجية (تنس، سكواش.... الخ)

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

2 سعيد العرابي، إدارة المنشآت الرياضية، مرجع سابق، ص52.

- رياضات فردية (ألعاب القوى...الخ)
  - رياضات المنازلات (الدفاع عن النفس، المصارعة... الخ)
  - رياضات مائية (السباحة، الغطس... الخ)
  - رياضات استعراضية وإيقاعية (الجمباز.....)
  - رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ)
- (4) **القانونية:** منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترفيه).
- (5) **التبعية:**
- منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية... الخ)
  - منشآت أهلية (خاصة): شركات، أندية...)
  - منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج)
- (6) **نوعية الأرضية:** تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية مدكوكة، اسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية...)<sup>1</sup>.

1 سعيد العرابي، إدارة المنشآت الرياضية، مرجع سابق، ص52-53-54.

## خلاصة:

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

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

الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

**تمهيد:**

في هذا الفصل سنحاول أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة، ومن أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها، واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وبالتالي التحقق من المعلومات النظرية التي تناولها في الفصلين السابقين كما هو معروف فإن ما يميز أي دراسة علمية هو مدى قابليتها للموضوعية العلمية.



### 3-1-1- الدراسة الاستطلاعية

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها<sup>1</sup>. وفي بحثنا حول موضوع "دور الإدارة الرياضية وفعاليتها في تطوير المنافسة الرياضية" توجهنا قبل بدء الدراسة الميدانية إلى مركب "رابح بيطاط" ببلدية البويرة من أجل معرفة الأجواء العامة في الإدارة، فوجدنا الترحيب وسعة الصدر والتفهم في الإدارة وتسهيل مهمتنا في التشخيص وجمع المعلومات والأفكار.

### 3-2-1- الدراسة الأساسية

#### 3-2-1- المنهج المستخدم

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع المدروس، وفي هذه الدراسة التي قمنا بها وتبعاً للإشكالية المطروحة نرى بأن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم. حيث يعرفه رابح تركي بأنه "عبارة عن استقصاء يصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها"<sup>2</sup>.

#### 3-2-2- متغيرات البحث

أ- المتغير المستقل: هو عبارة عن تلك العوامل التي تؤثر على متغير تابع.  
ب- المتغير التابع: هو تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث لقياسها، وهي تتأثر تبعاً للمتغير المستقل. وفي بحثنا كانت كما يلي:

- المتغير المستقل: الإدارة الرياضية.

- المتغير التابع: المنافسة الرياضية.

#### 3-2-3- مجتمع وعينة البحث

أ. مجتمع البحث: هو كما عرفه الباحثون "مجموع محدود أو غير محدود من المفردات، حيث تنصب ملاحظات". ويعرفه آخرون على أنه "جميع المفردات التي يدرسها الباحث"<sup>3</sup>. وفي دراستنا، مجتمع البحث هو إدارة المركب الرياضي "رابح بيطاط" ببلدية البويرة، وهناك أربع مؤسسات هي:

عدد الإداريين	اسم المؤسسة
01	ملعب الريش
02	ملعب المركب 10000 مقعد
01	المسبح نصف الأولمبي رابح بيطاط
01	القاعة متعددة الرياضات رابح بيطاط

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

2 رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص23.

3 ذوقان احميدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، عمان، الأردن، دار الفكر العربي، 2004، ص24.

ب. العينة: عرفها الباحثون على أنه الوحدة المصغرة التي تمثل تمثيلاً حقيقياً للمجتمع، ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسة عليها<sup>1</sup>

وقد اخترنا في دراستنا العينة المقصودة المسحية (بطريقة الحصر الشامل) لجميع إداريي مركب رابح بيطاط ببلدية البويرة، وذلك نظراً لصغر حجم المجتمع.

### 3-2-4 - مجالات البحث:

أ) المجال البشري: المتمثل في الإداريين في مركب رابح بيطاط على مستوى بلدية البويرة.

ب) المجال المكاني: المركب الرياضي رابح بيطاط ببلدية البويرة.

ت) المجال الزمني: بداية من شهر جانفي 2017 إلى بداية شهر ماي 2017.

### 3-2-5 - أدوات البحث

#### أ- وسائل جمع المعلومات

- المصادر والمراجع: استعنا في هذه الدراسة بعدة كتب ومطبوعات مختلفة في علم الإدارة.
- الدراسات المرتبطة: استعنا في بحثنا بمذكرتين لـ(شواطي رابح وحلفات عمر) سنة 2006/2007 تحت عنوان "الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية" وأيضا مذكرة (ميلودي رابح وطيب عبد المؤمن) تحت عنوان "فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية"
- كما استعنا في بعض المرات على الشبكة الدولية للأنترنيت.

#### ب- وسائل جمع البيانات:

- الاستبيان: يعرف بأنه استمارة فيها مجموعة من الأسئلة مرتبطة حول موضوع البحث ثم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع للتأكد من المعلومات المتعارف عليها، لكنها غير مدعمة بالحقائق<sup>2</sup>.

لقد استخدمنا الاستبيان الموجه إلى الإداريين بمركب رابح بيطاط بلدية البويرة لكي نحصل على المعلومات والتأكد من صحة الفرضيات وإعطاء اقتراحات وتوضيحات مستقبلية، وقد قمنا بتحضير استمارة استبيان تضم 17 سؤالاً.

- الأسئلة المغلقة: هي الأسئلة المقيدة بـ"نعم" أو "لا" بدون أي رأي، الغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.
- الأسئلة نصف المفتوحة: يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلقاً، أي الإجابة عليه تكون مقيدة بنعم أو لا، والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجيبين للإدلاء برأيهم الخاص<sup>3</sup>.

1 أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، 2ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص16.

2 فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي الماهج والإجراءات، م العين الحديثة، بدون طبعة، الإمارات العربية، 1986، ص210.

3 خير الدين، علة عوييس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997، ص55.

- الأسئلة الاختيارية: هنا الباحث يجد جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه هذه الأسئلة يفتح المجال لإضافات أخرى ممكنة.

### 3-2-6- الوسائل الإحصائية

لغرض الوصول إلى نتائج موثوقة علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، لكون الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي نعالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

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

طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي:<sup>1</sup>

عدد التكرارات X 100 / العينة

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

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية

1 عبده علي، صيف السامرائي، طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، جامعة بغداد، 1977، ص75.

### خلاصة

يعد هذا الفصل الذي تطرقنا فيه لمنهجية البحث من أهم الفصول التي تضمنتها الدراسة، لأنه ممهّد إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن لهذه الدراسة. حيث يعتبر هذا الفصل بمثابة الدليل والمرشد لتخطي الصعاب وتحقيق أهداف البحث.

# الفصل الرابع

**تمهيد**

تتأولنا في هذا الفصل المعالجة الإحصائية الوصفية للمعلومات التي جمعناها عن طريق الاستبيان وكل ما يتعلق بها من عرض وتحليل للنتائج المتحصل عليها لكي نتوصل في النهاية إلى الاستنتاجات العامة

عرض وتحليل النتائج

المحول الأول: الإدارة تساهم في تطوير المنافسة الرياضية

السؤال الأول: هل المستوى العالي للإدارة الرياضية ينعكس على رفع مستوى الرياضة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى انعكاس المستوى العالي للإدارة على رفع المستوى الرياضي.

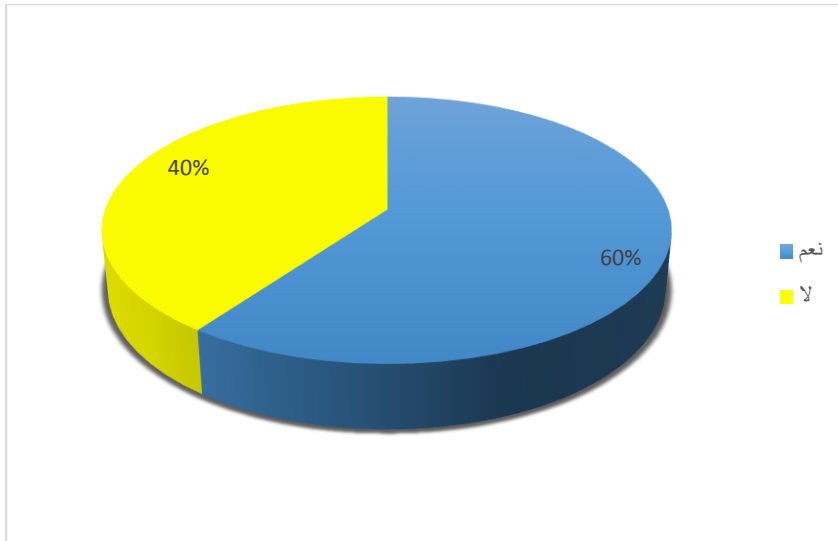
الجدول رقم 02: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الأول:

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	3	60
لا	2	40
المجموع	5	100

تحليل ومناقشة الجدول 02:

من خلال نتائج الجدول يتضح أن نسبة 60% من عينة البحث أجابوا بأن المستوى العالي للإدارة الرياضية ينعكس على رفع مستوى الرياضي، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 01، وكانت بعض الإجابات من طرف المسيرين بأن يكون ذلك باستعمال مستويات الإدارة الثلاث واحترافية القطاع الخاص والتعاون بين ممثلي الرياضة

الشكل رقم 01: دائرة نسبية للسؤال الأول



الاستنتاج: نستنتج أن المستوى العالي للإدارة الرياضية ينعكس على رفع مستوى الرياضي.

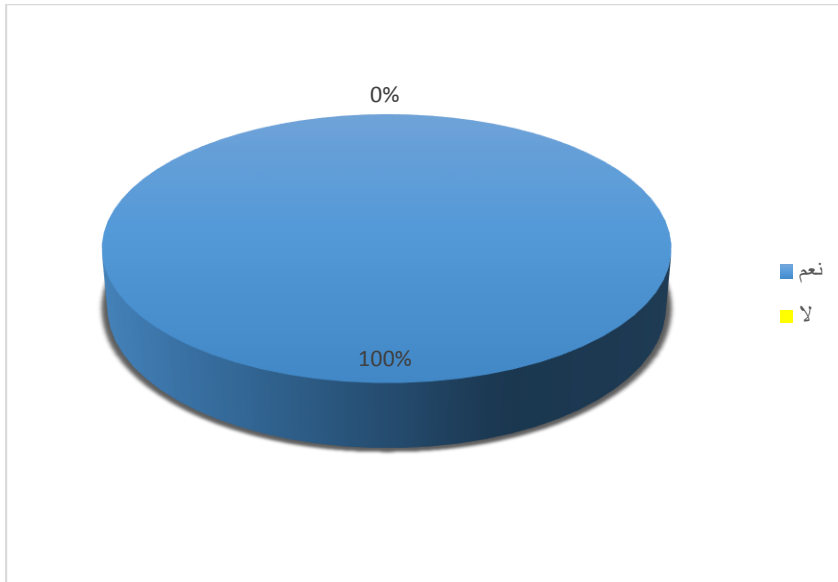
**السؤال الثاني:** هل تولي الإدارة اهتماما برفع مستوى المنافسة الرياضية  
**الغرض من السؤال الثاني:** معرفة مدى اهتمام الإدارة برفع مستوى المنافسة الرياضية  
 الجدول رقم 03: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثاني

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	5	100
لا	0	00
المجموع	5	100

**تحليل ومناقشة الجدول رقم 03:**

يتضح لنا من خلال الجدول أن كل عينة البحث (100%) أجابت بأن الإدارة الرياضية تولي اهتماما برفع مستوى المنافسة الرياضية، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 02. وأجاب بعض أفراد العينة بأن ذلك يكون بخلق الظروف الملائمة للسير الحسن للمنافسة وتجهيز مختلف الوحدات الرياضية بالإمكانات اللازمة.

الشكل رقم 02: دائرة نسبية للسؤال الثاني



**الاستنتاج:** نستنتج بأن الإدارة تولي اهتماما كبيرا برفع مستوى المنافسة الرياضية



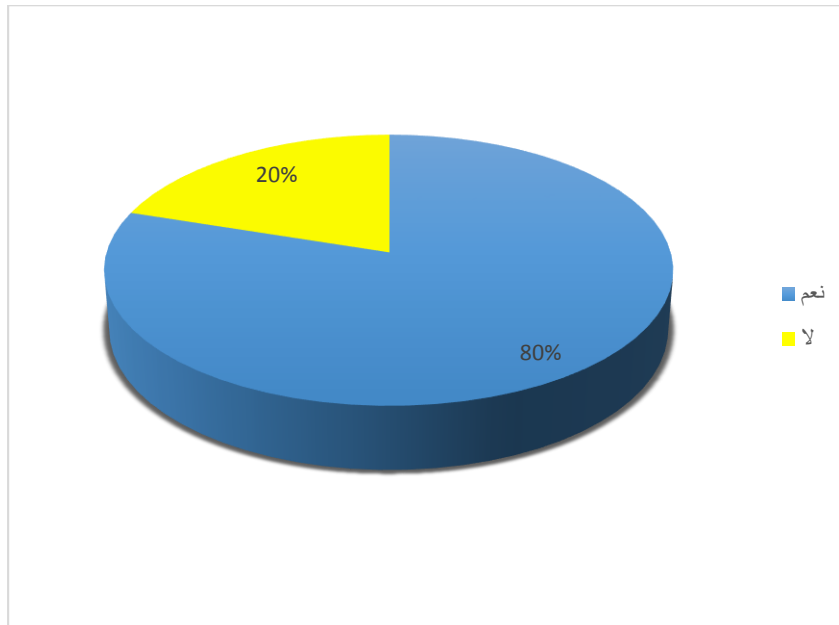
السؤال الثالث: هل هناك برامج خاصة من طرف الإدارة لتحسين المنافسة الرياضية؟  
الغرض من السؤال الثالث: معرفة ما إذا كانت لدى الإدارة برامج خاصة لتحسين المنافسة الرياضية  
الجدول رقم 04: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	4	80
لا	1	20
المجموع	5	100

تحليل ومناقشة الجدول رقم 04:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بأنه يوجد لدى الإدارة برامج خاصة لتحسين المنافسة، وهذا ما يبينه البيان رقم 03

الشكل رقم 03: دائرة نسبية للسؤال الثالث



الاستنتاج: نستنتج بأن لدى الإدارة الرياضية برامج خاصة لتحسين المنافسة الرياضية.

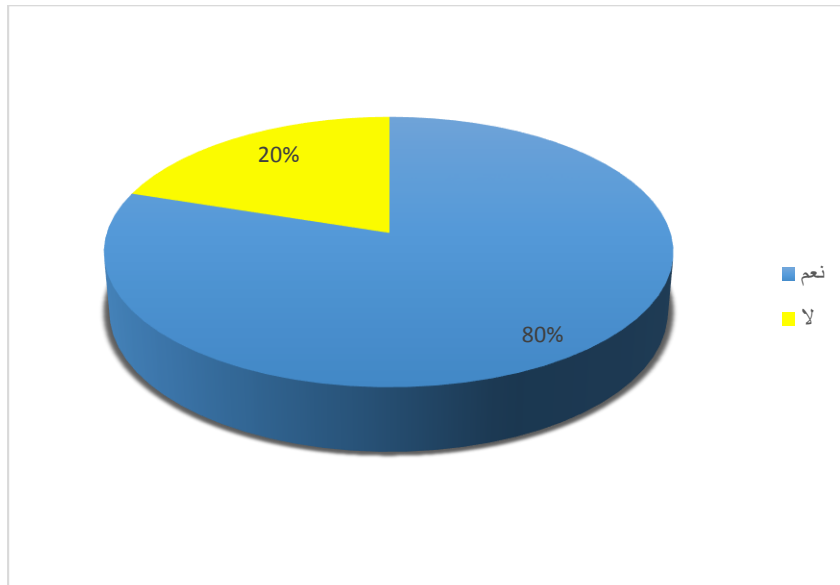
**السؤال الرابع:** هل أعضاء الإدارة على درجة من الكفاءة لتطوير المنافسة الرياضية؟  
**الغرض من السؤال الرابع:** معرفة إذا كان أعضاء الإدارة على درجة من الكفاءة لتطوير المنافسة الرياضية  
**الجدول رقم 05:** التكرارات والنسب المئوية للسؤال الرابع

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	4	80
لا	1	20
المجموع	5	100

**تحليل ومناقشة الجدول رقم 05:**

يتضح لنا من خلال الجدول أن 80% من عينة البحث أجابوا بأن أعضاء الإدارة على درجة من الكفاءة لتحسين المنافسة الرياضية، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 04.

**الشكل رقم 04:** دائرة نسبية للسؤال الرابع



**الاستنتاج:** نستنتج بأن أعضاء الإدارة على درجة عالية من الكفاءة لتحسين المنافسة الرياضية.

**السؤال الخامس:** هل يوفر مسؤولي إدارتكم الوسائل والظروف الملائمة لتحسين المنافسة؟  
**الغرض من السؤال الخامس:** معرفة ما إذا كان مسؤولي الإدارة يعملون على توفير الوسائل والظروف الملائمة لتحسين المنافسة.

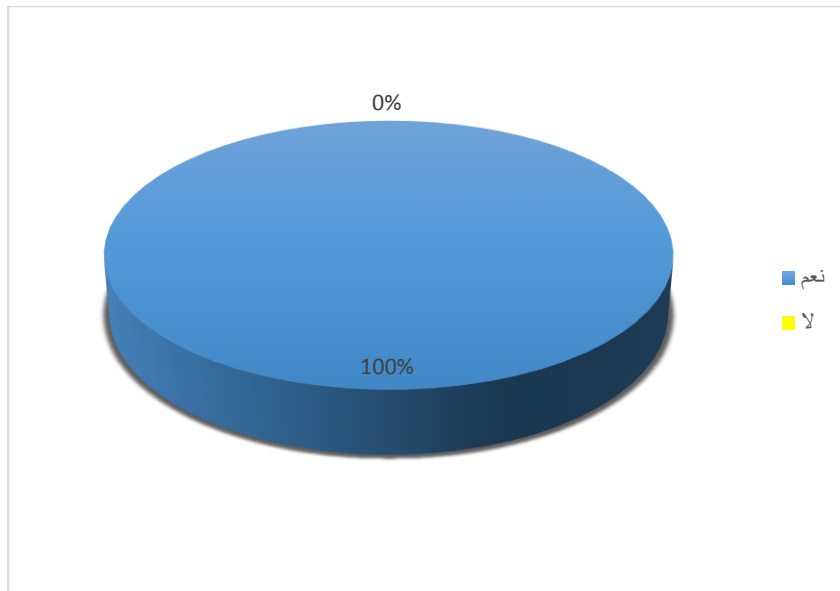
الجدول رقم 06: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الخامس

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	5	100
لا	0	0
المجموع	5	100

**تحليل ومناقشة الجدول رقم 06:**

من خلال نتائج الجدول يتضح بأن كل أفراد العينة بنسبة 100% أجابوا بأن الإدارة توفر الوسائل والظروف الملائمة لتحسين المنافسة، وهذا ما يبينه البيان رقم 05.

الشكل رقم 05: دائرة نسبية للسؤال الخامس



**الاستنتاج:** من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج بأن الإدارة توفر كل الظروف والوسائل الملائمة لتحسين المنافسة.

السؤال السادس: هل تقوم إدارتكم بوضع استراتيجيات المراقبة والتحليل وتنظيم المنافسة؟

الغرض من السؤال السادس: معرفة إذا كانت الإدارة تقوم باستراتيجيات المراقبة والتحليل وتنظيم المنافسة

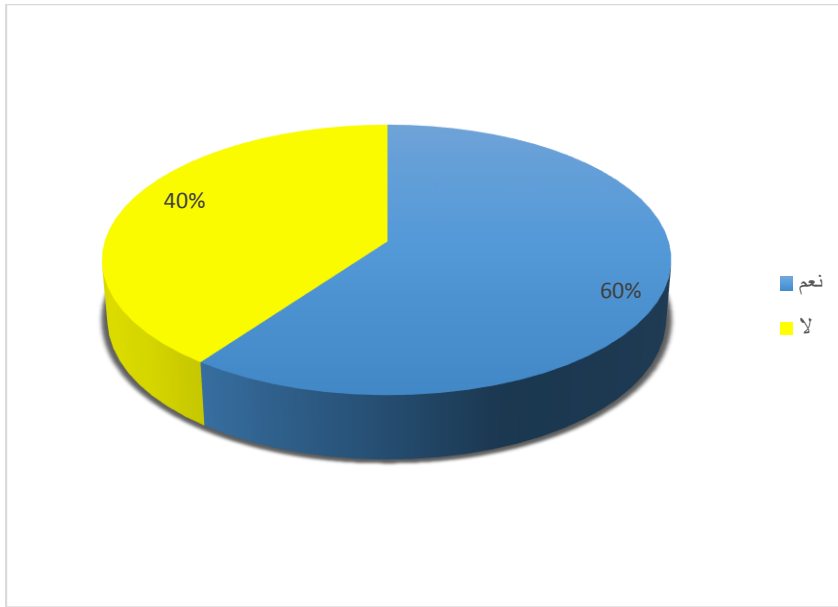
الجدول رقم 07: التكرارات والنسب المئوية للسؤال السادس

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	3	60
لا	2	40
المجموع	5	100

تحليل ومناقشة الجدول رقم 07:

من خلال الجدول يتضح لنا بأن 60% من أفراد العينة أجابوا بأنه يوج استراتيجيات المراقبة والتحليل وتنظيم المنافسة، وهي الأغلبية، أما الأقلية أجابوا بأنه لا يوجد لديهم استراتيجيات التحليل والمراقبة وتنظيم المنافسة، وهذا ما يبينه البيان 06.

الشكل السادس: دائرة نسبية للسؤال السادس



الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها نستنتج بأن الإدارة تقوم باستراتيجيات المراقبة والتحليل وتنظيم المنافسة.

السؤال السابع: هل تتلقى الإدارة دعماً من الدولة لتطوير المنشآت والمنافسات الرياضية؟

الغرض من السؤال السابع: معرفة ما إذا كانت الإدارة تتلقى دعماً من الدولة.

الجدول رقم 08: التكرارات والنسب المئوية للسؤال السابع

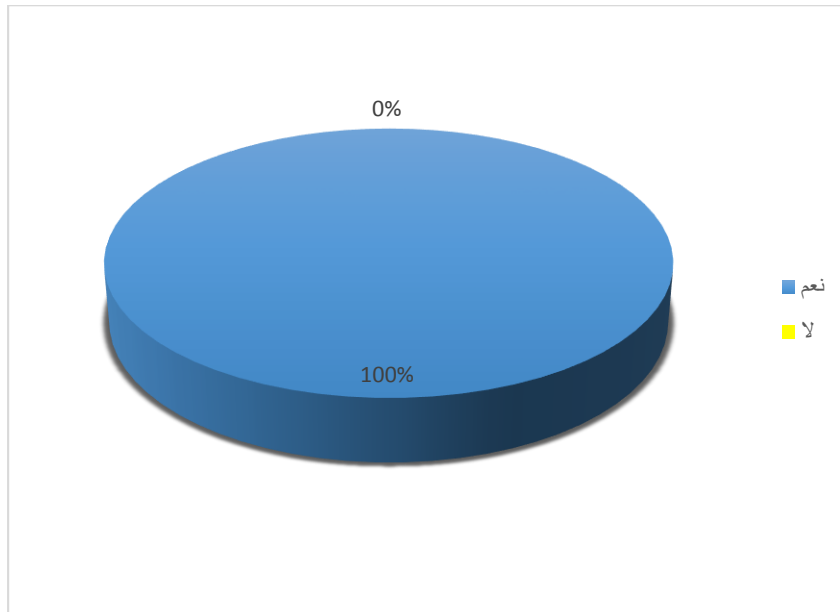
الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	5	100
لا	0	0
المجموع	5	100

تحليل ومناقشة الجدول رقم 08:

م خلال الجدول يتضح لنا بأن كل أفراد العينة أجابوا بأن الإدارة تتلقى دعماً من الدولة لتطوير المنشآت والمنافسات

الرياضية، وهذا ما يوضحه البيان رقم 07

الشكل رقم 07: دائرة نسبية للسؤال السابع



الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج بأن الإدارة تتلقى دعماً من الدولة لتطوير المنشآت والمنافسات الرياضية.

السؤال الثامن: كيف تقيم العلاقة بين الإدارة والرياضيين (حسنة، سيئة، متوسطة)؟

الغرض من السؤال الثامن: معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة والرياضيين.

الجدول رقم: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثامن

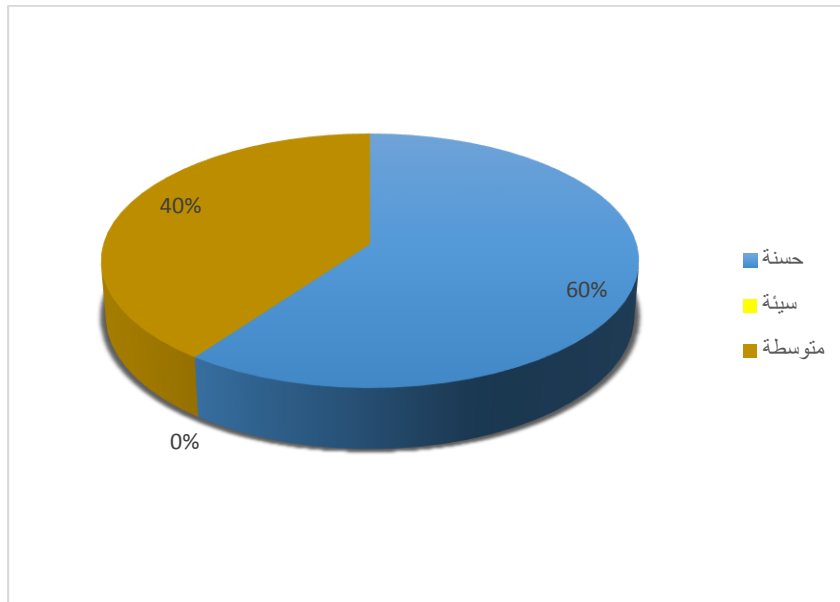
الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
حسنة	3	60
سيئة	0	0
متوسطة	2	40
المجموع	5	100

تحليل ومناقشة الجدول رقم:

يتضح لنا من خلال الجدول بأغلبية أفراد العينة 60% أجابوا بأن العلاقة التي تربط بالرياضيين حسنة، وبنسبة أقر

40% أجابوا بأن العلاقة متوسطة، وهذا ما يوضحه البيان رقم 08.

الشكل رقم 08: دائرة نسبية للسؤال الثامن



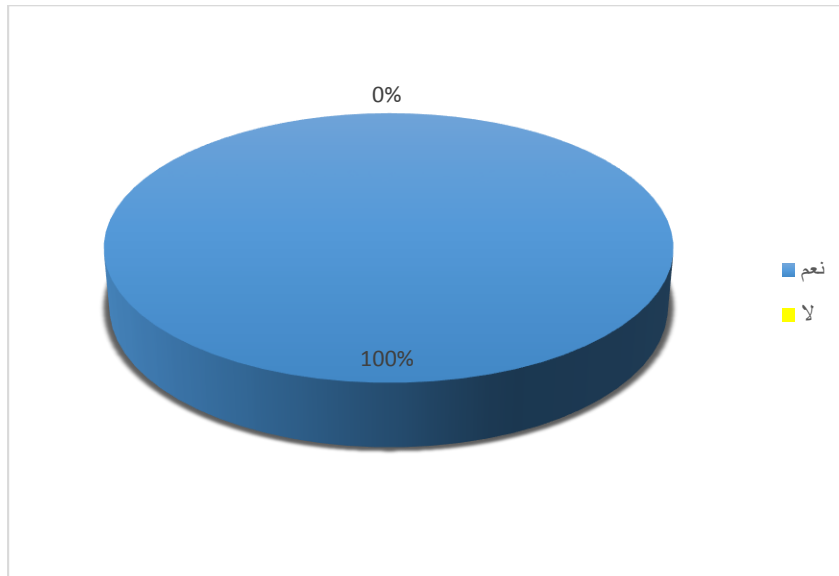
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج أن العلاقة التي تربط بين الإدارة والرياضيين في أغلب الأوقات تكون حسنة.

السؤال التاسع: هل توفر إدارتكم كل التسهيلات لأفضل ممارسة للرياضة  
الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الإدارة تقدم كل التسهيلات للرياضة  
الجدول رقم 10: التكرارات والنسب المئوية للسؤال

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	5	100
لا	0	0
المجموع	5	100

#### تحليل ومناقشة الجدول رقم 10:

من خلال الجدول يتضح لنا أن كل أفراد العينة بنسبة 100% أجابوا بأن الإدارة توفر كل التسهيلات لأفضل ممارسة للرياضة وهذا ما يوضحه البيان رقم 09  
الشكل رقم 09: دائرة نسبية للسؤال التاسع



الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج بأن الإدارة توفر كل التسهيلات لأفضل ممارسة للرياضة.

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المحور الثاني: التسيير العشوائي والفوضوي لا يساهم في تطوير المنافسة الرياضية

السؤال العاشر: هل تقدمون مدة زمنية كافية لرياضيين داخل المركب؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت هناك مدة زمنية كافية للرياضيين داخل المركب

الجدول رقم 11: التكرارات والنسب المئوية للسؤال العاشر

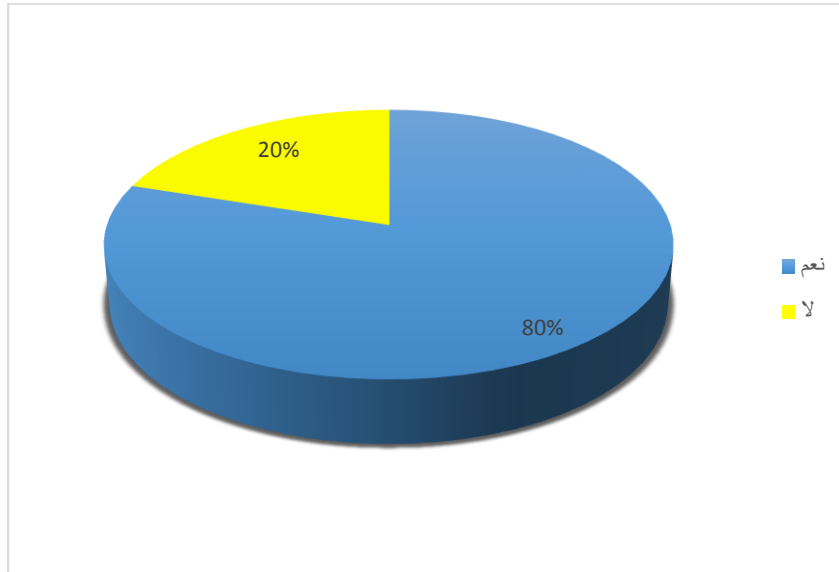
الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	4	80
لا	1	20
المجموع	5	100

تحليل ومناقشة الجدول رقم 11:

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة 80% من عينة البحث أجابوا بأن هناك مدة زمنية كافية للرياضيين داخل

المركب، وهذا ما تم تمثيله في البيان العاشر

الشكل رقم 10: دائرة نسبية للسؤال العاشر



الاستنتاج: نستنتج أن هناك مدة زمنية كافية للرياضيين داخل المركب.



السؤال الحادي عشر: هل سبق وأن دخلتم في فترات تكوينية "تربصات" لتحسين مستواكم؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك فترات تكوينية أو تربصات لتحسين المستوى.

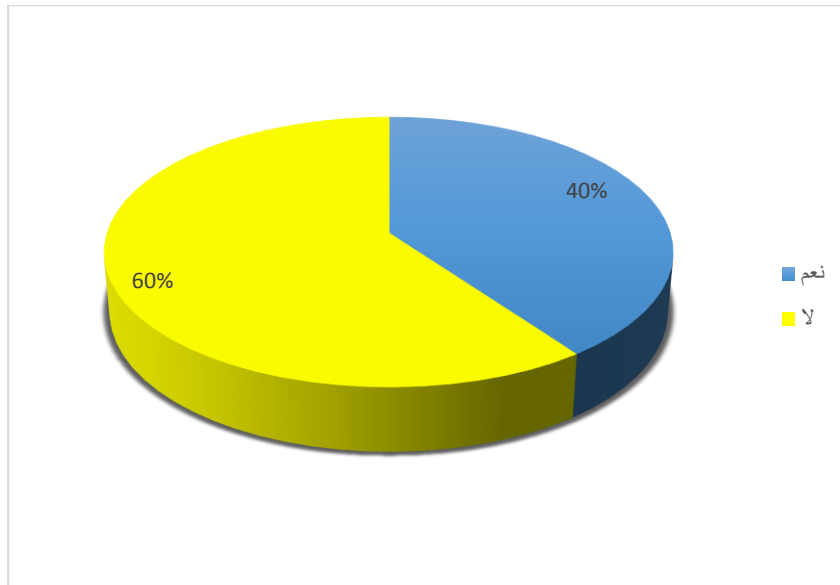
الجدول رقم 12: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الحادي عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	2	40
لا	3	60
المجموع	5	100

تحليل ومناقشة الجدول رقم 11:

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة 60% من عينة البحث أجابوا بأنه لا توجد تربصات تكوينية لتحسين المستوى، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 11.

الشكل 12: دائرة نسبية للسؤال الحادي عشر



الاستنتاج: نستنتج أنه لا توجد فترات تكوينية أو تربصات لتحسين مستوى المديرين الإداريين.

السؤال الثاني عشر: هل هناك تنسيق وتعاون بين إداري المركب لتسييره بشكل جيد؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك تنسيق وتعاون بين إداري المركب لتسييره بشكل جيد.

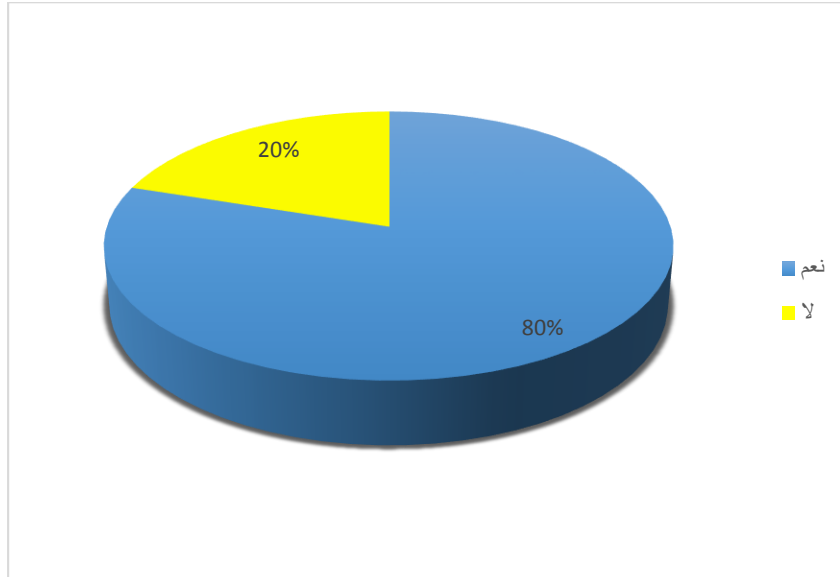
الجدول رقم 13: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثاني عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	4	80
لا	1	20
المجموع	5	100

### تحليل ومناقشة الجدول رقم 13

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة 80% من عينة البحث أجابوا بأن هناك تنسيق وتعاون بين إداري المركب لتسييره بشكل جيد

الشكل رقم 12: دائرة نسبية للسؤال الثاني عشر



الاستنتاج: نستنتج أن هناك تنسيق وتعاون بين إداري المركب لتسييره بشكل جيد.

**السؤال الثالث عشر:** هل هناك صعوبة في برمجة التدريبات والمنافسات الخاصة والنوادي الرياضية بالبلدية؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت هناك صعوبة في برمجة التدريبات والمنافسات الخاصة والنوادي الرياضية بالبلدية

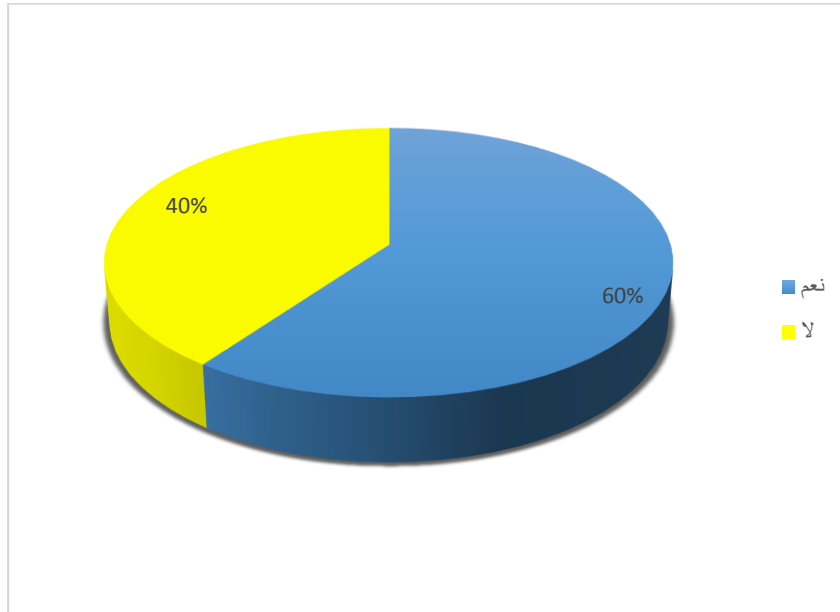
الجدول رقم 14: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	3	60
لا	2	40
المجموع	5	100

**تحليل ومناقشة الجدول رقم 14:**

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن هناك نسبة 60% من عينة البحث أجابوا بأن هناك صعوبة في برمجة التدريبات والمنافسات الخاصة بالنوادي الرياضية بالبلدية، بينما هناك نسبة 40% من عينة البحث أجابوا بأنه لا توجد صعوبة في برمجة التدريبات والمنافسات.

الشكل 13: الدائرة النسبية للسؤال الثالث عشر.



**الاستنتاج:** نستنتج أن هناك صعوبة في برمجة التدريبات والمنافسات الخاصة والنوادي الرياضية

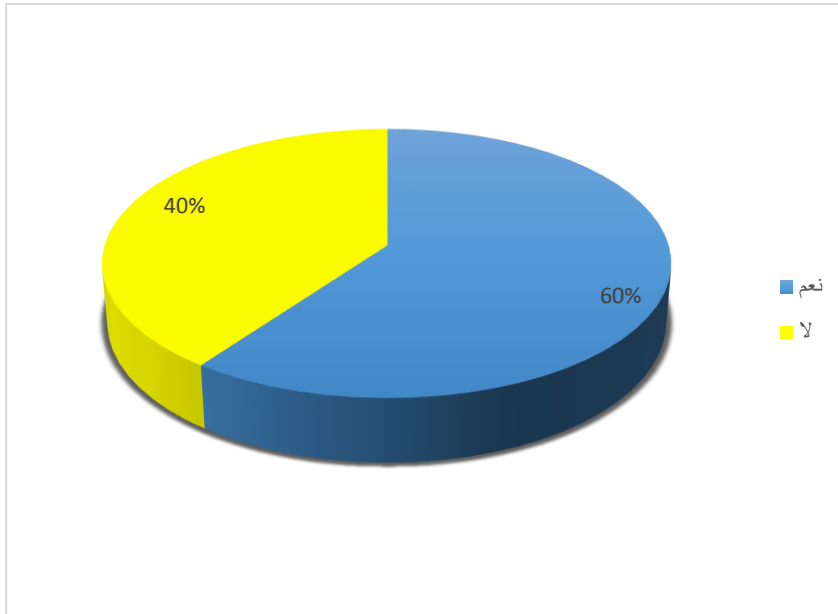
السؤال الرابع عشر: هل وجود إداري كفو يساهم في تحسين تسيير عمل إدارتكم؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان وجود إداري كفو يساهم في تحسين سير عمل إدارتكم.

الجدول رقم 15: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الرابع عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	3	60
لا	2	40
المجموع	5	100

تحليل ومناقشة الجدول رقم 15:

الشكل 14: الدائرة النسبية للسؤال الرابع عشر.



الاستنتاج: نستنتج مما سبق أن وجود إداري كفو يساهم في تحسين عمل الإدارة الرياضية.

السؤال الخامس عشر: ما هي العوامل التي تجعل الإداري يقدم أداء إيجابيا؟  
الغرض من السؤال الخامس عشر: معرفة العوامل التي تجعل من الإداري يقدم أداء إيجابيا.

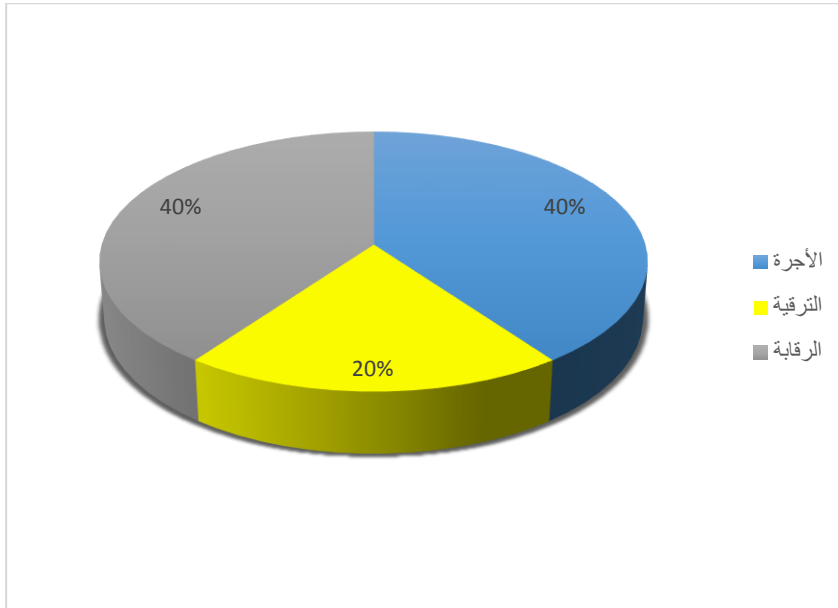
الجدول رقم 16: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الخامس عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
الأجرة	2	40
الترقية	1	20
الرقابة	2	40
المجموع	5	100

#### تحليل ومناقشة الجدول رقم 16:

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن نسبة 40% أجابوا بأن الأجرة هي إحدى العوامل التي تجعل الإداري يقدم أداء إيجابيا. بينما 40% جابوا بأن الرقابة هي من إحدى العوامل التي تجعل الإداري يقدم الأداء الإيجابي. بينما هناك نسبة 20% أجابوا بأن الترقية تعتبر عاملا تجعل من الإداري يقدم عملا إيجابيا.

الشكل رقم 15: دائرة نسبية للسؤال الخامس عشر



الاستنتاج: نستنتج أن الرقابة والأجرة من أهم العوامل التي تجعل من الإداري يقدم عملا إيجابيا.

السؤال السادس عشر: إلى ماذا يرجع سوء التسيير؟

الغرض من السؤال: معرفة أسباب سوء التسيير

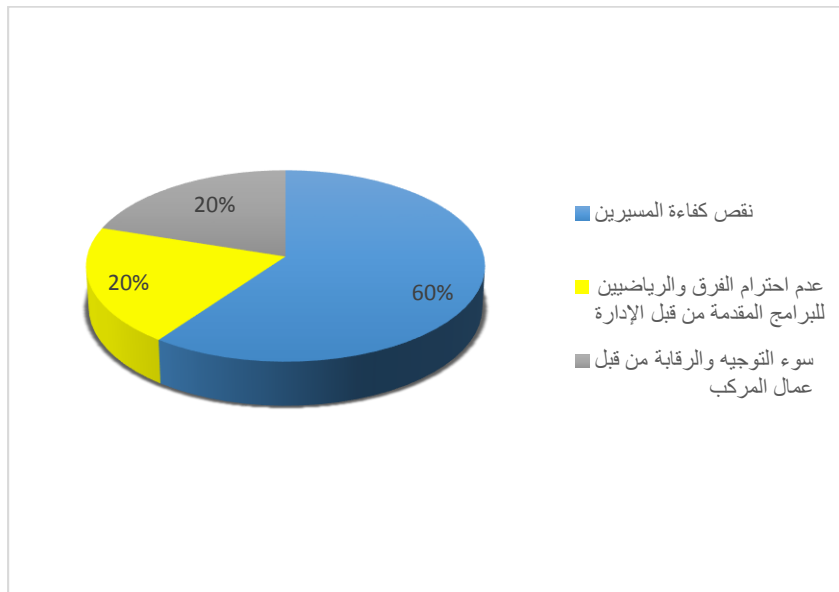
الجدول رقم 17: التكرارات والنسب المئوية للسؤال السادس عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية%
نقص كفاءة المسيرين	3	60
عدم احترام الفرق والرياضيين للبرامج المقدمة من قبل الإدارة	1	20
سوء التوجيه والرقابة من قبل عمال المركب	1	20
المجموع	5	100

تحليل ومناقشة الجدول:

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن هناك نسبة 60% من عينة البحث أجابوا بأن نقص كفاءة المسيرين هي من أسباب سوء التسيير، أما نسبة 20% من عينة البحث أجابوا بعدم احترام الفرق والرياضيين للبرنامج المقدم من قبل الإدارة تعد سببا من أسباب سوء التسيير، أما نسبة 20% المتبقية من عينة البحث فأجابوا بأن سوء التوجيه والرقابة من قبل عمال المركب يرجع إليها سوء التسيير.

الشكل رقم 16: دائرة نسبية للسؤال السادس عشر



الاستنتاج: نستنتج أن سوء التسيير راجع إلى نقص كفاءة المسيرين.

السؤال السابع عشر: هل يلبي المركب احتياجات كل الرياضيين بالبويرة؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان المركب يلبي احتياجات كل الرياضيين بالبويرة

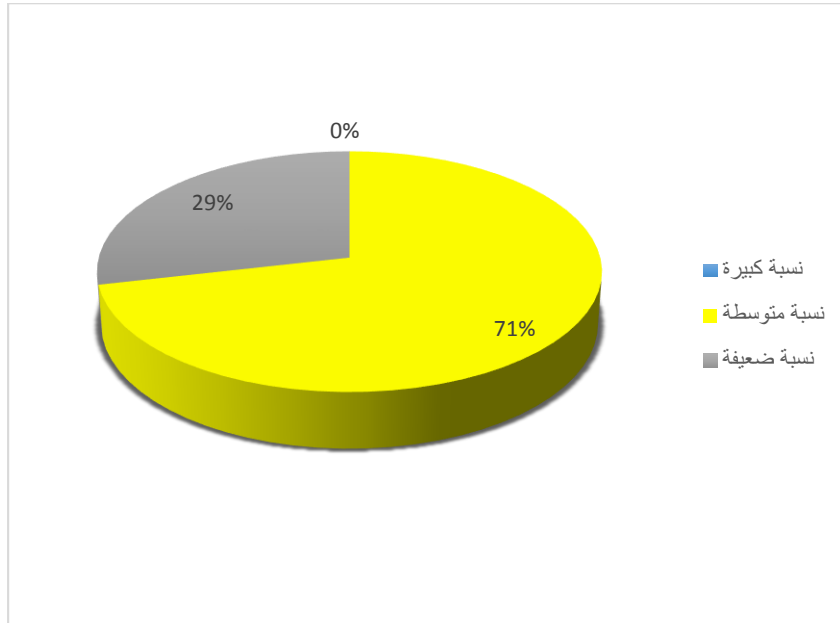
الجدول رقم 18: التكرارات والنسب المئوية للسؤال السابع عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نسبة كبيرة	0	00
نسبة متوسطة	3	60
نسبة ضعيفة	2	40
المجموع	5	100

تحليل ومناقشة الجدول رقم 18:

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن نسبة 60% من عينة البحث أجابوا بأن المركب الرياضي يلبي احتياجات الرياضيين بالبويرة بنسبة متوسطة. أما نسبة 40% من عينة البحث أجابوا بأن المركب الرياضي يلبي احتياجات الرياضيين بنسبة ضعيفة.

الشكل رقم 17: دائرة نسبية للسؤال السابع عشر:



الاستنتاج: نستنتج أن المركب الرياضي يلبي احتياجات الرياضيين بالبويرة بنسبة متوسطة.

## مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات

انطلاقاً من الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: "أن الإدارة الرياضية تساهم في تطوير المنافسة"، ومن خلال الجداول (من 02 إلى 10) والنسب المئوية اتضح لنا أن المستوى العالي للإدارة الرياضية ينعكس على رفع المستوى الرياضي كما أنها تولي اهتماماً كبيراً خاصة لتحسين المنافسة، واتضح أيضاً أن أعضاء الإدارة على درجة من الكفاءة لتطوير المنافسة ويوفرون الظروف والوسائل الملائمة لتحسينها. كما أن الإدارة تقوم أيضاً بوضع استراتيجيات المراقبة والتحليل لتنظيم المنافسة وهي تتلقى دعماً من الدولة للقيام بتطوير المنشآت والمنافسات الرياضية، كما اتضح أن العلاقة بين الإدارة والرياضيين المستخدمين للمركب حسنة والإدارة تقوم بتوفير كل التسهيلات لأفضل ممارسة للرياضة، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة الباحثين ميلودي رابح وطيب عبد المؤمن، حيث أشارت نتائجها إلى أن معظم الإدارات تتيح استراتيجيات تطوير المنافسات الرياضية وأنه توجد برامج تنظيمية تقوم إدارة المنشآت بالعمل بها والتي تسعى من خلالها إلى تطوير المنافسات الرياضية، وهذا التطابق الكبير في النتائج يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى.



انطلاقاً من الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن التسيير العشوائي والفوضوي لا يساهم في تطوير المنافسة الرياضية ومن خلال الجداول من 11 إلى 18 والنسب المئوية اتضح لنا أن المركب الرياضي يقدم مدة زمنية كافية للرياضيين، كما يبين لنا أن أعضاء الإدارة لا يدخلون في فترات تكوينية "تربصات" لتحسين مستواهم، كما اتضح لنا أيضاً أن هناك تنسيق وتعاون بين إداري المركب لتسييره بشكل جيد، وأنه توجد صعوبات في برمجة التدريبات والمنافسات الخاصة والنوادي الرياضية، كما اتضح لنا أن وجود إداري كفؤ يساهم في تحسين تسيير عمل الإدارة، وتبين لنا أن الأجرة هي من إحدى العوامل التي تجعل الإداري يقدم عملاً إيجابياً، واتضح لنا أن سوء التسيير يرجع إلى نقص كفاءة المسيرين في وضع البرامج الإدارية "التدريبات والمنافسات".

وتبين لنا من خلال النتائج أن المركب يلبي احتياجات الرياضيين بنسبة متوسطة، وهذه النتائج تحققت مع الباحث دامو كمال وحجاج أحمد والتي توصلت دراستهما إلى أن المركب وفر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للرياضيين وأن العلاقة بين عمال المركب والإدارة تسيير بأحسن طريقة، وهذا ما يدل على حسن العلاقة بين العمال والإدارة.

وهذا التطابق الكبير في النتائج يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية.

• الفرضية العامة

جدول التحقق من الفرضية

القرار	الفرضيات
تحققت	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	الفرضية العامة

من خلال نتائج الجدول ونتائج الاستبيان الموجه للإداريين بمركب رابح بيطاط ببلدية البويرة يتضح لنا أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت، والفرضية الجزئية الثانية تحققت وبالتالي الفرضية العامة للبحث تحققت.

خلاصة

من خلال النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه لإداري وحدات ديوان المركب الرياضي متعدد الرياضات ببلدية البويرة والنسب المئوية تم تحقيق الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية والتي تم اقتراحهما كطول مبدئية لإشكالية البحث، ومنه نستنتج أن الفرضية الامة للبحث قد تحققت والتي مفادها أن الإدارة الرياضية لها دور فعال في تطوير المنافسة الرياضة.

الاستنتاج العام

## الاستنتاج العام

لقد اتضح لنا من خلال دراستنا الميدانية وبعتمادنا على المنهج الوصفي وباستخدام الاستبيان أن الإدارة الرياضية الجيدة تساهم في تطوير المنافسة الرياضية.

والفكرة الرئيسية التي استخلصناها من خلال بحثنا والدراسة التطبيقية والنتائج المتحصل عليها والمتعلقة بموضوع دراستنا المتمثل في:

"دور الإدارة الرياضية وفعاليتها في تطوير المنافسة الرياضية"

استنتجنا بأن التسيير الإداري الجيد ينعكس إيجاباً على أداء الرياضي والمنافسة الرياضية.

وفي الأخير فإن النتائج المتحصل عليها في هذا البحث المتواضع عبارة عن معلومات بسيطة قابلة للغثراء والمناقشة، وتتطلب دراسات عميقة قصد الوصول لأفضل النتائج في هذا المجال، وهذا يوضح لدور الهام للإدارة الرياضية وفعاليتها في تطوير المنافسة الرياضية.

الخطاتمة

## الخاتمة

لقد حاولنا في بحثنا إبراز دور الإدارة الرياضية وفعاليتها في تطوير المنافسات الرياضية بصفة عامة.

ومن خلال بحثنا النظري المدعم بالجانب الميداني خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن الإدارة الرياضية وجميع وظائفها تلعب دورا فعالا في تطوير المنافسات الرياضية. وبالرغم من ذلك تبقى الإدارة الرياضية تعاني من بعض العراقيل والمشاكل، حيث يتبين من خلال تحليل وضعيتها الحالية ضعف الاهتمام بالعنصر البشري وكذلك الدعم غير الكافي من الدولة من جهة، ومن جهة أخرى نقص بعض الوسائل والإمكانيات اللازمة، كما أن نقص الفترات التكوينية "التريصات" الخاصة بتحسين مستوى الإداريين يؤدي بهم إلى استعمال طرق بدائية في التسيير، لا يمكن أن تصنع شيئا من أجل التقدم وتحسين المنافسات الرياضية.

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

اقتراحات

وفروض مستقبلية



## اقتراحات وفروض ومستقبلية

من خلال موضوع دراستنا والمتمثل في دور الإدارة الرياضية وفعاليتها في تطوير المنافسة الرياضية فإننا لاحظنا وجود بعض النقائص التي تعود بالسلب على الإدارة والرياضيين.

لذلك إعطاء بعض الاقتراحات التي نراها واجبة لترحها في هذا الموضوع ونرجو أن يأخذ المسيرين المعنيون رأينا المتواضع بعين الاعتبار، لعل وعسى تكون فائدة للرياضة والرياضيين:

- 1- تسهيل ظروف العمل للإداريين والرياضيين وتوفير كل الوسائل اللازمة لتحصيل نتائج رياضية جيدة.
- 2- فتح أبواب المنشآت الرياضية للقيام بالمنافسات لرفع المستوى واكتشاف المواهب.
- 3- إقامة دورات تكوينية للإداريين لرفع مستواهم في التسيير وتماسيهم مع التطورات الحاصلة والإدارة الحديثة.
- 4- التركيز على التسيير والإدارة الرياضية التي تعتبر أساس تطور ورفي الرياضة.
- 5- إعادة النظر في بعض القوانين المسيرة للمنشآت والمنافسات الرياضية.
- 6- توفير الدعم المادي الكافي للإداريين من طرف الدولة والمسؤولين عن الرياضة في البلاد لتوفير أفضل الظروف والخدمات للرياضيين.

البياتو غرافيا

## قائمة المراجع

### أ) باللغة العربية

1. الآية "19" من سورة النمل
2. إبراهيم عبد العزيز سيما، أصول الإدارة العامة، توزيع المنشأة والمعارف بالإسكندرية، 1993.
3. إبراهيم عبد العزيز سيما، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1983.
4. أبو العلاء أحمد عبد الفتاح، التدريب الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
5. أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجيات، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
6. أسامة كامل راتب، علم النفس الرياضي، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
7. أمير أنور الخولي، الرياضة والمجتمع، سلسلة عالم المعارف، المجلس الوطني للفنون والإدارة، الكويت، 1996.
8. خيثم شامة وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية، مذكرة ليسانس، قسم العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة المسيلة، 1999.
9. د. السعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
10. د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
11. سعيد عرابي، إدارة المنشآت الرياضية، ط2015، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
12. السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك للنشر والتوزيع، 2001.
13. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي، الإسكندرية، 1993.
14. عزت محمود الكاشف، الإعداد النفسي للرياضيين، ط2، دار التفكير، بيروت، 1991.
15. كمال يحيى الريفى، التدريب الرياضي للقرن الواحد والعشرون، ط2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2004.
16. لبنى عابي وآخرون، دور الرقابة الإدارية في فعالية التطوير الإداري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
17. محمد حسن علاوي، علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية، بدون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002.
18. محمد عادل، خطاب التربية البدنية للخدمات الاجتماعية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1965.
19. محمود عبد الفتاح عنان، سيكولوجية التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1995.
20. مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1.

21. مصطفى حسين باجي، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط1، 2001.
22. موسى اللوزي، التنمية الإدارية "المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.
23. نبيل محمد إبراهيم، الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
24. يحيى إسماعيل الحلوي، الموهبة الرياضية والإبداع الحركي، ط1، المركز العربي للنشر، مصر، 2004.
25. ميلودي رابح، مذكرة تخرج ميل291، فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية، 2014.
26. ناصر ثابت، أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، ط1، الكويت، 1984.
27. رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتب، الجزائر، 1984.
28. ذوقان حميدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 2004.
29. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
30. فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي المناهج والإجراءات، مطبعة العين الحديثة، بدون طبعة، الإمارات العربية، 1986.
31. عبده علي، صيف السامرائي، طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، جامعة بغداد، 1977.

#### ب) باللغة الأجنبية

- 1- Mavieu : Psychologie Sportive, ed-vigot, France : 1997.
- 2- P-Swienberg,d,Gould : Psychologie du sport de l'activité physique, vigot, Paris, 1997.
- 3- Rechard b-Alderman : Manuel de Psychologie du Sport, Edition vigot, Paris.

الملاحق