

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



رقم:.....

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص إدارة منشآت رياضية وموارد بشرية

العنوان

دور إدارة المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم

دراسة ميدانية لعينة من مدربي فرق الرابطة الولائية بسكرة.

تحت إشراف:

د. دخية عادل

من إعداد:

- دخيلي أكرم.

- مريجة إسلام.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



رقم:.....

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص إدارة منشآت رياضية وموارد بشرية

العنوان

دور إدارة المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم

دراسة ميدانية لعينة من مدربي فرق الرابطة الولائية بسكرة.

تحت إشراف:

د. دخية عادل

من إعداد:

- دخيلي أكرم.

- مريجة إسلام.

سورة التوبة

شكر وعرفان

أقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان

إلى من وقف الى جانبنا... واعطنا كل الدعم

الى الذي قام بتوجيهنا... وقدم لنا النصائح القيمة

الى الذي كان عوننا وسندا لنا في إتمام هذه الدراسة

الى الذي رغم صغر سنه... الا انه صاحب القلب الكبير الذي يتسع للجميع

الى رمز العطاء

استاذنا المشرف الرائع والمتميز دائما... د.خية عادل

الى كل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية في جامعة محمد خيضر -بسكرة-

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
أ- ب	مقدمة.....
الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
4	1- الإشكالية.....
5	2- فرضيات الدراسة.....
6	3- أهداف الدراسة.....
6	4- أسباب اختيار الموضوع.....
6	5- أهمية الدراسة.....
7	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
9	7- الدراسات السابقة والمشاهدة.....
12	8- التعليق على الدراسات السابقة.....
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإدارة الرياضية	
15	تمهيد.....
16	1- طبيعة الإدارة الرياضية.....
16	1-1 تعريف الإدارة الرياضية.....
16	1-2 أهمية الإدارة الرياضية.....
18	1-3 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.....
19	2- وظائف الإدارة الرياضية.....
19	2-1 وظيفة التخطيط.....
21	2-2 وظيفة التنظيم.....
23	2-3 وظيفة التوجيه.....
25	2-4 وظيفة الرقابة.....
28	3- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية.....

28	الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي.....	3-1
31	إدارة الوقت في المجال الرياضي.....	3-2
34	الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية.....	3-3
37	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية

39	تمهيد
40	1- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
42	2- مفهوم المنشأة الرياضية
43	3- أنواع المنشآت الرياضية
44	4- خصائص المنشآت الرياضية
45	5- أهداف المنشآت الرياضية
45	6- الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية
46	7- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية
50	8- مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية
52	9- دور المركبات متعددة الرياضات
53	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الرياضي للاعب كرة القدم

55	تمهيد
56	I. الأداء الرياضي
56	1- مفهوم الأداء
56	2- أنواع الأداء
57	3- تحليل الأداء
58	4- قياس الأداء
58	5- الأداء الرياضي والجهاز العصبي
58	6- العوامل المساهمة في الأداء
61	7- سلوك الأداء الرياضي
62	8- ثبات الأداء الرياضي خلال المنافسة
63	9- العوامل النفسية المحققة لثبات أداء اللاعبين الحركي خلال المنافسة
64	10- العوامل المحددة للأداء

68	II. كرة القدم
68	1- مميزات لاعبي كرة القدم
68	2- الإعداد البدني في كرة القدم
69	3- اللياقة البدنية في كرة القدم
69	4- أهمية اللياقة البدنية في كرة القدم
70	5- الإعداد النفسي في كرة القدم
71	6- المهارات الأساسية في كرة القدم
74	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

77	تمهيد
78	1- الدراسة الاستطلاعية
78	2- منهج الدراسة
79	3- أداة الدراسة
81	4- الشروط العلمية للأداة
81	5- مجتمع الدراسة
82	6- عينة الدراسة
83	7- متغيرات الدراسة
83	8- مجالات البحث
83	9- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة
86	خاتمة
88	قائمة المراجع

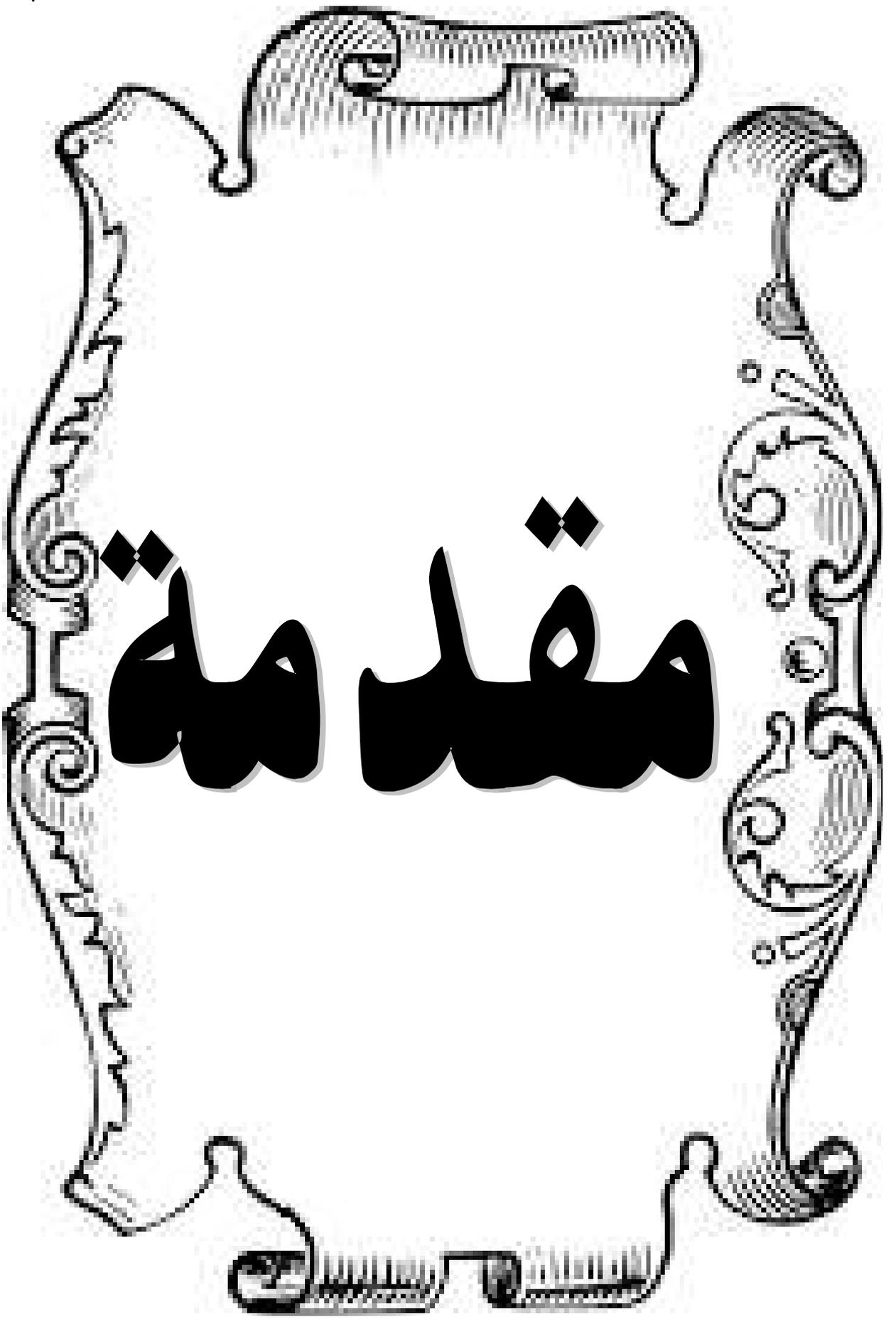
الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
36 الفرق بين الجودة التقليدية والجودة الشاملة.....	1

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
80 توزيع درجات العبارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.....	1
82 الفرق المنتمية للرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة في الموسم الرياضي 2020/2019.....	2



مقدمة

مقدمة:

يعتبر المجال الرياضي من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للفرد، فيه العديد من العمليات التربوية والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، فهو نشاط يحول الطاقة البشرية لدى الفرد إلى طاقة منتجة، لهذا أبدت كل دول العالم اهتماما كبيرا بهذا المجال، فيظهر ذلك من خلال ما وفرتة من عوامل مساعدة لممارسة النشاط الرياضي والبدني، وما استحدثته من منشآت رياضية ضخمة مجهزة تماما وانتهاج الأسلوب العلمي في إدارتها لتلك الهيئات، و ذلك وفق ما يفرضه عصر التغيير السريع والتكنولوجيا من متطلبات، وبضبط القوانين الخاصة بمختلف النشاطات الرياضية، فيلقب هذا العصر بعصر الإدارة وتبرز أهمية الإدارة في المنظمات الفعالة فهي وراء نجاح أو فشل المنظمة، فهي حجر الأساس لبناء أي مجتمع و تقدمه.

يمكن تعريف الإدارة الرياضية بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولون، ويمكن هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا مبكرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها "توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها"¹.

وتعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى، في اعتمادها على الموارد البشرية والمادية المتاحة لها في وظائفها الإدارية المتناسقة والمنسجمة والمرئية، بدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف والسياسات المسطرة، والبرامج والخطط والإجراءات والقواعد، في إطار زمني محدد، وانتقالا إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، وتقسيمها وتوصيفها للوظائف وتوزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر والتعليمات والإرشادات الدقيقة والفعالة لتحقيق الأهداف العامة، وختاما بالرقابة التي يتم فيها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

يعتبر مشروع المنشأة المسيرة الحديثة والتي تساهم في تطوير الأداء الأفضل والمميز للرياضيين بصفة عامة ولاعبي كرة القدم خاصة باعتبارها اللعبة الأكثر شعبية في العالم، فعلى إدارة المنشآت الرياضية أن تسعى إلى توفير كل ما يلزم لتحقيق النتائج المرجوة في إطار منظم علمي ودقيق يتيح لفرق كرة القدم فرصة الظهور والتطور، والسعي إلى تجنيد كل الامكانيات لتحسين الأداء الرياضي للاعبي هذه الفرق.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة البحث عن إدارة المنشآت الرياضية بمختلف وظائفها وعلاقتها بتحسين الأداء الرياضي للاعبي كرة القدم، وخصصنا كميدان لإجراء هذه الدراسة المنشآت الرياضية التي تنشط بها فرق كرة القدم المنتمية للرابطة الولائية لكرة القدم بقسميها : الشرقي وما قبل الشرقي، للوقوف أو التعرف

1 - مفتي إبراهيم عماد، التطبيقات الإدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 18.

على دور إدارة المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم من وجهة نظر مدربي الفرق، وتحقيقا لذلك قسمنا دراستنا إلى ثلاث جوانب (تمهيدي، نظري وتطبيقي).

أما عن الجانب التمهيدي فقد شمل الإطار العام للدراسة، الذي تم استعراض خلاله إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، وتحديد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة والمشاهدة لمتغيرات الدراسة والتعليق عليها. وفيما يخص الجانب النظري فقد تم تكوين من ثلاث فصول:

❖ الفصل الأول: الإدارة الرياضية.

❖ الفصل الثاني: المنشأة الرياضية.

❖ الفصل الثالث: الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم.

أما عن الجانب التطبيقي فقط تضمن فصلا واحدا:

❖ الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

فيما تعذر علينا استكمال بقية مراحل الدراسة بسبب توقف الأنشطة جراء جائحة كورونا كوفيد 19.



الجانب التمهيدي

الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

تعرف الإدارة بأنها توجيه للأنشطة الضرورية للمنظمة لضمان عملها بصورة فعالة و تهدف الإدارة الرياضية إلى ضمان عمل المنظمات أو المؤسسات الرياضية بصورة فعالة، وكذلك أيضا هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، ومن التعريف السابق نلاحظ شموله على مكونات العملية الإدارية واستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية والأهداف التي حددتها المؤسسة.

وتعمل الإدارة الرياضية إلى تحقيق أهدافها المنشودة في أي منشأة رياضية حيث ركزت الإدارة الرياضية على عدة عناصر منها التنظيم، التخطيط، الرقابة في مجال التسيير والتي تعمل لصالحها، كما يطلب من الإدارة الناجحة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بكفاءة من المشرفين والمسيرين وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل جهد.

حيث يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية، فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب تعديلات جذرية ووظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط، ومن هنا فالتسيير يعرف بأنه " تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها"¹

وهناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة مراكز التدريب والقرى الرياضية والمنشآت الرياضية بمختلف أنواعها وأشكالها ومع اختلاف نوع الخدمة التي تقدمها في خدمة المشرفين والمدربين وذلك من أجل الاستغلال الأمثل و ضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشأت من أجله.

وتهتم البحوث العلمية الحديثة في مجال التدريب الرياضي عامة ومجال كرة القدم خاصة بتقديم معطيات وحقائق علمية ثابتة، بغية تحقيق أفضل النتائج والإنجازات، ولتحقيق النتيجة الرياضية المرجوة في كل المنافسات والبطولات نال تكوين وشكل جسم الرياضي الحظ الأوفر من اهتمام المختصين والباحثين في هذا المجال بهدف معرفة أهم مميزات جسم الرياضي من خصائص مورفولوجية تجعله مميّزا عن أقرانه

1 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص5.

وتساهم وبشكل مباشر في جعله مميزا وناجحا في تخصصه أو في مركز لعبه وفعالا في الفريق، إضافة إلى العوامل والوسائل اللازمة لتحسين أدائه.

إن المتتبع للرياضة الجزائرية يلاحظ الاداء السيئ والمنخفض الذي تعاني منه الكرة الجزائرية خاصة كرة القدم، وهذا في العشرية الأخيرة مقارنة بالدول الافريقية والعالمية، وفي كرة القدم يلعب الأداء الرياضي دورا كبيرا في تحقيق النتائج الإيجابية لصالح الفريق، كما يؤثر تأثيرا مباشرا في عملية اتقان ونجاح طريقة لعب الفريق،¹ ومن بين أهم الأسباب المساهمة في هذا الوضع ضعف الجانب الإداري للمنشآت والهياكل، فمختلف وظائف التسيير والتنسيق والتكامل بينها يوفر الأرضية المناسبة للتحضير البدني ومنه للأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

ونظرا لحساسية موضوع إدارة المنشآت الرياضية وارتباطه بالأداء الرياضي للاعب كرة القدم يظهر المشكل المطروح في دراستنا، وهو ما يلخصه التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين إدارة المنشآت الرياضية و تحسين الاداء الرياضي للاعب كرة القدم؟

ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين التخطيط الاداري بالمنشآت الرياضية و الأداء الرياضي للاعب كرة القدم؟
- هل توجد علاقة بين التنظيم الاداري بالمنشآت الرياضية و الأداء الرياضي للاعب كرة القدم؟
- هل توجد علاقة بين التوجيه الاداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم ؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة الادارية بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم ؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

لإدارة المنشآت الرياضية دور في تحسين الاداء الرياضي للاعب كرة القدم.

2-2- الفرضيات الجزئية: يمكن حصر فرضيات الدراسة فيما يلي:

- توجد علاقة دلالة احصائية بين التخطيط الاداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الاداري بالمنشآت الرياضية و الأداء الرياضي للاعب كرة القدم .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجيه الاداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم .

1 - عيسى الهادي وآخرون، دور التخطيط في الرفع من مستوى الأداء الرياضي لدى لاعبي كرة القدم، مجلة علوم الأداء الرياضي، مجلد 1، العدد 2، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، 2019، ص 218.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعبى كرة القدم
- 3- أهداف الدراسة:**

- لكل دراسة أو بحث هدف أو غرض حتى يكون ذا قيمة علمية، فالغرض من الدراسة يفهم عادة أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بهذه الدراسة، ونهدف في دراستنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:
- معرفة علاقة تسيير المنشآت الرياضية وتحسين الأداء الرياضي للاعبى كرة القدم.
 - معرفة علاقة التخطيط الإداري بالمنشآت الرياضية و تحسين الأداء الرياضي للاعبى كرة القدم.
 - معرفة علاقة وظيفة التنظيم الإداري بالمنشآت الرياضية وتحسين الأداء الرياضي للاعبى كرة القدم.
 - معرفة علاقة وظيفة التوجيه الإداري بالمنشآت الرياضية وتحسين الأداء الرياضي للاعبى كرة القدم.
 - معرفة علاقة وظيفة الرقابة الادارية بالمنشآت الرياضية وتحسين الأداء الرياضي للاعبى كرة القدم.
 - تحسين واقع الإدارة الرياضية في الجزائر.
 - إعطاء حلول لتحسين الأداء البدني للاعبى كرة القدم .
- 4- أسباب اختيار الموضوع:**

1-4- أسباب ذاتية:

- إحساس الباحث بمشكلة معينة، لابد من إزالة الغموض الذي يكتنفها والمشكلة في هذا البحث هي الكشف عن دور المنشآت الرياضية على الأداء البدني لفرق كرة القدم .
- 4-2- أسباب موضوعية:**

- كان اختيارنا لهذا الموضوع ناتجا عن.
 - اكتشاف واقع إدارة المنشآت الرياضية وتأثيره على الأداء الرياضي لفرق كرة القدم.
 - البحث في السبل المؤدية إلى تحسين الأداء الرياضي للاعبى كرة القدم، ومنه للرياضات الأخرى.
 - محاولة إثراء المكتبة بإضافة علمية تكون سندا لمشاريع بحوث ودراسات مستقبلية.
- 5- أهمية الدراسة:**

يعتبر موضوع الإدارة الرياضية من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي يتطلب دراستها بشكل لازم، وخاصة وهي التي تحظى بالاهتمام في عصرنا الحالي كونها تعتبر سبل التقدم والتطور والرفي بالمجال الرياضي، وبما أن الإدارة جزء لا يتجزأ من هذه العملية، يدعونا هذا إلى ضرورة الوقوف عند أهم الوظائف الإدارية المتمثلة في كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ودورها في تحسين الأداء الرياضي بصفة عامة وعند لاعبي كرة القدم بصفة خاصة.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحث العلمي، الذي يتحرى الدقة والموضوعية، ولا ينبغي تجاوز تحديدها لأنه من خلالها يتم الربط بين النظري والميدان، ومن مستلزمات ذلك وضع تعاريف واضحة لكل مفهوم لتفادي تداخل المعاني وتشابكها. وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها، وتكون أكثر وضوحاً عندما تحمل كلماتها صورة لها ونظراً لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة، وقد يميل إلى إعطاء التعريفات الإجرائية في تبيان مقاصده ومعانيه الدالة على المعالجة العملية، التي يمكن له قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها.

وعليه نقوم باستعراض المفاهيم الأساسية وتحديدها إجرائياً بما يتماشى مع موضوع البحث.

6-1- الإدارة الرياضية:

أ/ الإدارة:

لغة: تأتي لفظة الإدارة من الفعل أدار أي إدارة الشيء، بمعنى تعاطاه، والإدارة الاسم، والمصدر من أدار والمدير هو من يتولى النظر في الشيء ومن يتولى جهة معينة من البلاد.¹

اصطلاحاً/ هي الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء كان ذلك من خلال الانجازات الفعالة والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.²

ب/ الإدارة الرياضية:

حسب تعريف "سونس كيلبي"، "بلاش وبيتل 1990" هي: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم رياضة أو أنشطة بدنية أو ترويحية.³

إجرائياً:

هي عملية إنسانية اجتماعية فيها جهود العاملين في المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة الرياضية كأفراد الجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للهيئة أو المنشأة وذلك بغرض الوصول إلى الأداء الرياضي الأمثل للفرق واللاعبين.

1 - عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998، ص 11.

2 - محمد صبحي حسين، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1995، ص 211.

3 - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 17.

6-2- المنشأة الرياضية:

المنشأة الرياضية هي المكان الذي يقام به لون النشاط المطلوب، فالمنشآت الرياضية لكرة القدم هي الملعب وملحقاته، والمنشآت الرياضية للسباحة هي حمام السباحة وملحقاته وكل ما يحيط به، والمنشأة الرياضية لكرة السلة هي الصالة المخصصة لمباريات وتدريب كرة السلة وكل ما يتصل بتلك الصالة من مباني ومرافق وملحقات.¹

أما إجرائيا فالمنشآت الرياضية هي كل المنشآت المعدة والمخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية كالملاعب المفتوحة، القاعات الرياضية، المسابح، المدن الرياضية،... والمتمثلة في المنشآت التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات.

6-3- الأداء :

لغة: الأداء معناه إيصال الشيء وإتمامه وقضائه.²

اصطلاحا: يعرفه مصطفى عشوري على أنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.³

6-4- الأداء الرياضي:

اصطلاحا: يعرف الدكتور "عصام عبد الخالق" الأداء الرياضي على انه : إيصال الشيء إلى المرسل إليه ، وهو عبارة عن انعكاس لقدرات ودوافع لكل فرد لأفضل سلوك ممكن نتيجة لتأثيرات متبادلة للقوة الداخلية وغالبا ما يؤدي بصورة فردية، وهو نشاط أو سلوك يوصل إلى نتيجة كما هو المقياس الذي تقاس به نتائج التعلم، وهو الوسيلة للتعبير عن عملية التعليم سلوكيا.⁴

إجرائيا : إن الأداء الرياضي بصفة عامة يشمل جميع ميادين الحياة من سلوكات ونشاطات يقوم بها الفرد بشكل مستمر ومتواصل في كل أفعاله وأقواله لتحقيق أهداف معينة ومن اجل بلوغ حاجاته وأغراضه المحددة.

1- محمد قطاب، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص 148.

2- مسعود جبران، المعجم الألباني في اللغة والكلام، دار العلم للملايين، لبنان، 2005، ص 45.

3- مصطفى عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

4 - نزار مجيد الطالب، علم النفس الرياضي، دار الحكمة للطباعة، بغداد ، 1983، ص 214.

6-5- كرة القدم:

هي لعبة جماعية تتم بين فريقين ، كل فريق من أحد عشر لاعبا يستعملون كرة منفوخة مستديرة ذات مقياس عالمي محدد في ملعب مستطيل ذو أبعاد محددة في كل طرف من طرفيه مرمى الهدف ويحاول كل فريق إدخال الكرة فيه على حارس المرمى للحصول على هدف.¹

أما دراستنا فقد ركزت على جانب لاعبي كرة القدم الممارسون لنشاطهم الرياضي على مستوى المنشآت الرياضية.

7- الدراسات السابقة والمشاهدة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر الكثير من المعلومات، بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية و البيانات و الشواهد الواقعية لتكون انطلاقة يبنى على أساسها البحث.

و فيما يلي سنقوم بعرض ما توصل إليه الباحث من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة :

الدراسة الأولى: دراسة إفروجن غنية (2008)

بعنوان: التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي. جامعة الجزائر - معهد سيدي عبد الله.

وهدفت الدراسة إلى الكشف على مدى تماشي التسيير الإداري الحالي النخبوي مع التغيرات العالمية و إظهار أهمية التسيير الإداري في رفع مستوى الأداء لرياضي النخبة في كرة القدم وتم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء النوادي الجزائرية لكرة القدم من الصنف الأول وعدد هذه النوادي 16 فريق، شملت عينة الدراسة 6 مسؤولين و 120 من عمال النوادي (مدربين، إداريين، أخصائيين ولاعبين) بمجموع 120 فرد، حيث تم توزيع استمارة استبيان على عمال النوادي المقدر عددهم بـ 120، وإجراء المقابلة مع مسؤولي النوادي المقدر عددهم بـ 6 أفراد.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ليتوصل إلى النتائج التالية:

- التسيير الإداري الحالي للنوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية ساهم في تدني المستوى الرياضي.
- انعدام التخطيط الإداري في النوادي أثر سلبا في مستوى الأداء الرياضي
- سوء التنظيم الإداري في النوادي النخبوية لكرة القدم له انعكاس سلبي في مستوى الأداء الرياضي
- التوجيه الإداري السائد حاليا في النوادي النخبوية له انعكاس سلبي في رفع مستوى الأداء الرياضي

1 - وجدي مصطفى الفاتح، محمد السيد لطفي، الأسس العلمية للتدريب الرياضي للاعب والمدرب، دار الهدى للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 34.

● الجانب التشريعي القانوني الحالي له تأثير في سوء التسيير الإداري في الأوساط النخبوية لكرة القدم الجزائرية

- مرونة الإدارة في تطبيق القوانين الحالية أثرت في سوء تسيير النوادي النخبوية لكرة القدم.
- وجود فراغ قانوني له انعكاس في سوء التسيير على مستوى النوادي النخبوية لكرة القدم.
- المستوى الضعيف للمسيرين له انعكاس في سوء فهم القوانين هذا ما ينعكس سلبا في تسيير النوادي النخبوية لكرة القدم الجزائرية.
- عدم مسايرة القوانين للتغير أدى لتدني مستوى كرة القدم الجزائرية.

الدراسة الثانية: دراسة د. دهبنة محمد رضوان (2017)

بعنوان: تسيير المنشآت الرياضية الحديثة ودورها في الرفع من أداء رياضيي السباحة، دراسة منشورة بمجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية- العدد الثالث ماي 2017.

وهدفت الدراسة إلى محاولة تبيان وجود علاقة بين تسيير المنشآت الرياضية على ضوء النظام الدولي الحالي والرفع من مستوى الأداء لرياضة النخبة.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والذي يتضمن الأسلوب بجمع البيانات بواسطة الاستبيانات والعمل على تحليلها إحصائيا بالإجابة على أسئلة الدراسة، واقتصرت هذه الدراسة على الأفراد الممارسين لرياضة السباحة لنادي أكوة الرياضي على مستوى المركب الرياضي التابع لقطاع الشباب والرياضة لمدينة الأغواط، حيث شملت عينة الدراسة 30 رياضيا، واستخدم معامل التصحيح (اسلوب جوتمان)، معامل اللانحدار الخطي، اختبار تحليل التباين (Anova) كأساليب للمعالجة الاحصائية. ليتوصل إلى النتائج التالية:

- الوظائف والهياكل والاستعمالات للمنشآت يستدعي استعمال الطرق التخطيطية والتنبؤية لكي تسيير هذه المصالح بطريقة جادة.
- أهمية التدريب كأحد المؤشرات الأساسية في كفاءات الأفراد التي تعمل تحقيق أداء الأفراد داخل المنشأة، وتعتمد العملية التدريبية في العملية التي يحصل الأفراد بموجبها في مؤهلات تمكنهم من أداء مهام أعمالهم بكفاءة أكبر.
- التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي له تأثير على استقرار الإطارات في المنشآت الرياضية مما ينعكس على أدائهم داخل المنشأة الرياضية.

الدراسة الثالثة: دراسة رمزي قاسمي (2017)

بعنوان: إدارة المنشآت الرياضية وانعكاسها على المردود الرياضي، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية، جامعة بسكرة.

وهدفت الدراسة إلى محاولة تبيان مدى أهمية الإدارة الرياضية داخل المنشأة الرياضية، حيث افترض الباحث أن لإدارة المنشآت الرياضية دور فعال في تحسين وتطوير المردود الرياضي.

وتم تطبيق هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب متعدد الرياضات 18 فبراير - بسكرة، في الفترة من أكتوبر 2016 إلى غاية مارس 2017، وشملت عينة الدراسة مدراء ومسيري المنشآت الرياضية التابعة لديوان المركب متعدد الرياضات وكان عددهم 20 مديرا ومسيرا، استخدم في ذلك المسح الكلي لأفراد المجتمع.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، والاستبيان كأداة لجمع البيانات ليتوصل إلى النتائج

التالية:

- توجد علاقة بين إدارة المنشأة الرياضية والمردود الرياضي إذ أن المنشأة الرياضية وإدارتها تعملان على الرفع من المردود الرياضي وهي علاقة يفرضها الواقع.
- كل وظائف الإدارة تعمل في صالح الرفع من المردود الرياضي وتحسينه.
- الامكانيات والوسائل تلعبان دورا مهما في ارفع من المردود الرياضي.

الدراسة الرابعة: دراسة ياسين نعجي (2017)

بعنوان: التسيير الإداري في المنشأة وأثره على الممارسة الرياضية من وجهة نظر المستفيدين، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة بسكرة.

وهدفت الدراسة إلى محاولة تبيان مدى مدي تأثير التسيير الإداري في المنشآت الرياضية على الممارسة الرياضية.

وتم تطبيق هذه الدراسة على 6 فرق وهي (ألعاب القوى سيدي خالد ، شبيبة سيدي خالد لكرة اليد شباب سيدي خالد لكرة الطائرة ، أمل بلدية سيدي خالد لكرة القدم ، رياضة الكونغفو سيدي خالد ، رياضة حمل الأثقال بسيدي خالد) وقع اختيار الباحث أيضا على بعض المركبات الرياضية منها- المركب الرياضي، النادي الثقافي الرياضي ودار الشباب بسيدي خالد، وقام باختيار هذه العينة بالشكل العشوائي وذلك لأنها أبسط الطرق لاختيار العينة، والتي تعطي فرصا متكافئة لمعظم أفراد المجتمع الأصلي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، والاستبيان كأداة لجمع البيانات ليتوصل إلى النتائج

التالية:

- النقص الفادح في الإطارات العلمية المتخصصة في التسيير وإدارة المنشآت وهذا ويؤثر سلبا على عملية التسيير فينعكس على الممارسة الرياضية وعلى الرياضة بشكل عام.
- نقص في كفاءة القائمين على عملية التسيير وغياب الدور الفعلي في المنشآت الرياضية نظرا لعدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى ضعف المستوى.
- التسيير الإداري له أهمية وأثر كبير على المنشآت الرياضية وبالتالي على الممارسة الرياضية
- وجوب تكوين إطارات ذات كفاءة في ميدان التسيير لإعطاء دفع جديد للرياضة.

8- التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال عرض الدراسات السابقة تبين لنا أن هذه الدراسات انطوت على جملة من القضايا ساعدتنا في وضع معالم وأهداف دراستنا، وبناء على نتائج هذه الدراسات التي اتفقت على:
- التسيير الإداري له أهمية وأثر كبير على المنشآت الرياضية وبالتالي على الممارسة الرياضية.
 - لوظائف الإدارة الرياضية أثر على الممارسة الرياضية.
 - وضع المنشآت الرياضية في الجزائر سيء ولا يمكنه المساهم في رقي الممارسة الرياضية.
 - استخدام المنهج الوصفي الملائم لهذا النوع من المواضيع.
- كما لاحظنا أيضا:
- تباين تطبيق مختلف وظائف الإدارة الرياضية من دراسة إلى أخرى.
 - تركيز بعض الدراسات على الشق الإداري والبعض على الشق البدني (الرياضي)، فيما ركزت دراسة افروجن غنية (2008) على الجانب التشريعي القانوني.



الكتاب الذي الكتاب



الفصل الأول

الإدارة الرياضية

تمهيد

إن الأمم التي تريد أن تنهض برياضتها والمجتمعات التي تريد أن تزدهر والمؤسسات الرياضية التي تبحث عن التقدم والتطور عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك وأول خطوة في الاتجاه الصحيح هي وضع إستراتيجية واضحة لأهداف محددة السبل علمية التحليل والوسائل واقعية المنطق تفضل مراتب العمل وخطواته وتبين صفات كل مرحلة وتهيئ وسائلها المختلفة التي تحقق الوصول إلى الأهداف وأن تبحث عن أفضل البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو أهداف معينة وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الملابس والظروف القائمة وهذا باعتمادها على إدارة ناجحة ذات وظائف قائمة بجد ذاتها مبنية على أساس الدراسات العلمية وأن تضمن النتائج المطلوبة كما تضمنه المؤسسات الأخرى. وللتوضيح أكثر فقد جاء في هذا الفصل بمهية الإدارة الرياضية وطبيعتها وتطور فكرها الإداري وكذا دراسة لبعض الوظائف الإدارية وتوضيح أهميتها في سيرورة العمل الإداري ونجاحه.

1- طبيعة الإدارة الرياضية

1-1- تعريف الإدارة الرياضية

"الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة"¹

"الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم. الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من اجل تحقيق هذه الهيئات"²

"عرف كل من De Sens Kelley. Blanten. And Beitel (1990) الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية.

وقد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:

ماري باركر: فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس.

فايول fayol : يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك ومباشرتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا"³

1-2- أهمية الإدارة الرياضية:

تعمل الإدارة الرياضية باستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة وذلك عن طريق بعض الوظائف الأساسية للإدارة فالتخطيط يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج ورسم الخطوات والإجراءات والقواعد في إطار زمني وبيئي معين أما التنظيم فيحدد الأعمال والأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف وتقسيمها وتوصيف الوظائف وتوزيع المهام والتنسيق بينها وقيادة العاملين وتوجيههم كفرق متكاملة منسجمة لتحقيق الأهداف والتأكد من أن القدرة الموضوعية قد نفذت والأهداف حققت.

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات

1 - طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر 1997، ص 08.

2 - حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر ، ص 152.

3 - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، ص 20.

الحياة النشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة ويتميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى انه مجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذين يعيشون فيه .

وعليه فمجال التربية البدنية والرياضية يعد من انجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد وترتبط أهدافه التربوية إلى حد كبير، حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد. ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل التكامل المتزن لدى الفرد وحتى تحقيق تربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعة تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم، وصولا لتحقيق الأهداف.

فلو تناولنا الحركة الرياضية، والتي يعمل بها قطاع ضخم من الباب ما في الأندية والاتحادات واللجان والوزارات فلضمان نجاح أي مجال من مجالاتها يستلزم إلمام العاملين بها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية ووعي بالأهداف الموضوعة حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية في تحقيق أهدافهم فالمعلمون والموجهون والموظفون والمشرفون الرياضيون والمدربون والإداريون والمحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته .

فمعلم التربية البدنية والرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط والتنظيم والتنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط والتنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة والانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط والتنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة والأسلوب الأمثل في الوصول إليها وتوزيع الأفراد في العمل والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.¹

1 - طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر ، مقدمة في الإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر،ط1،مصر الجديدة، القاهرة، 1997، ص25.

يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة وصلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلن تتمكن من الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم يتوفر لها القدر الكافي من التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد والتوجيه والمتابعة.

1-3- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

"ظهرت الحاجة للإدارة منذ نشأة الإدارة وازداد الاهتمام بها منذ عرف الإنسان ضرورة وأهمية التخطيط للأنشطة وتنظيمها والرقابة عليها منذ آلاف السنين ويرجع البعض نشأة الإدارة إلى ثلاثة وأربعة آلاف سنة ماضية ولقد تعرض الفكر الإداري إلى تطور ملموس في شكل كتابات الموثقة والعلمية وذلك خلال القرن العشرين.

على الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بظهور هذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام، لكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطتها وتباين مستويات العمل الإداري فيها هذا بالإضافة لارتباطها أصلاً بالعمل في الأداء البشري الذي ينخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات أن من أهم روافد علم الإدارة والعلاقات الاجتماعية وتمثل هذه العلاقات انعكاسات للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل وانه يمكن القول بان الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية.

هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدولة النامية يتركز على أنشطة هذا المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصراً ثانوياً لذا فإن التاريخ لتطور الفكر الإداري الرياضي وبخاصة في الوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين وهواة العمل التطوعي شكلاً و إلزامياً موضوعاً مما أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وان كانت المدارس الفكرية في الإدارة علم عام، وقد تصارعت على القمة، فإن انتساب حقبة تاريخية معينة لمدرسة فكرية معينة لا يعني أبداً اقتصار هذه الفترة على نشاط هذا الفكر دون غيره، فظهور أي فكر إداري

جديد لا يعني إلغاء ما قبله فهو لم يكتب له الظهور، إلا من خلال تأثير ما سبقه حاله في ذلك حال المذاهب الفلسفية ومدارس علم النفس.¹

فأصحاب مدارس الفكر الإداري هم أشبه ما يكون بأصحاب النظريات في علوم النفس، والاجتماع إذا تناولون الإدارة من وجهة نظر صحيحة، في كل حالة وينيون تصنيفاتهم وتقسيماتهم ومبادئهم على أسس منطقية. والإدارة كعلم عام اسبق من أن يكون علما تطبيقيا في مجالات الحياة المختلفة، بمعنى إن معدلات الانجاز المختلفة، التي حققها علم الإدارة، تفوق بكثير ما يمكن أن يكون قد حققه أي مجال تطبيقي، وإذا ما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي نجد انه لم يحظى بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وانه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة.

2- وظائف الإدارة الرياضية:

2-1- وظيفة التخطيط:

2-1-1- تعريف التخطيط

"يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنموية وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم"²

"ويعرفه فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

ويعرفه إبراهيم سعد الدين: "هو مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وان التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمتجمع في زمن معين

1 - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، نفس المرجع السابق، ص19

2 - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن الأحمـد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16-17.

ويعرف السلمي التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع¹

يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبجهد ومال.

2-1-2- أهمية ومزايا التخطيط :

"التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط :

✓ يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها .

✓ يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الضرر وف والاحتمالات.

✓ يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار ✓ يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد.

✓ يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد. ✓ يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأول بين الخطط.

✓ يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلا أن الأمور التي تمهمهم قد حسب حسابها واعدت عدتها.

2-1-3- مراحل التخطيط:

أ- تحديد الهدف بوضوح.

ب- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.

ت- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.

ث- تحليل هذه المعلومات

ج- وضع عدد من الخطط البديلة.

ح- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.

1 - عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص19.

خ- دراسة الخطط واختيار الأصلح منها.

د- وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني.¹

2-2-وظيفة التنظيم :

2-2-1-تعريف التنظيم:

"هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين ،أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق أهداف المنظم

"هو عملية تجميع وتحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف

ويعرفه هنري فايول أن التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء ببعضها البعض

ويعرفه شيلدون أن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات الأزمنة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل ،أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم.²

2-2-2-أهمية التنظيم:

"التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين :

أ - تصميم الهيكل الوظيفي .

ب- الجمع بين المناصب الإدارية وبين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم في خمس زوايا

رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.
- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى
- التنظيم يحدد أسلوباً نمطياً في العمل.

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن الأحمد الشافعي، مرجع سابق ، ص ص 18- 19 .

2 - عصام بدوي ، مرجع سابق ، ص 69

- التنظيم يوفر نظاما ومعلومات للاتصالات.
- التنظيم يوفر ويحقق التنمية وتدريب العاملين.¹

كما أن هناك عدة مبادئ هامة تزيد من أهمية وفاعلية التنظيم هي:

* **مبدأ ضرورة التنظيم:** إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات والمسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.

* **مبدأ هدف التنظيم:** صهر الجهودان الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.

* **مبدأ التخصيص في العمل:** تخصيص وتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسن أدائه.

* **مبدأ الوظيفة:** هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف وليس حول الأشخاص.

* **مبدأ وحدة الهدف:** اتفاق الأهداف القومية مع أساسيات المشروع.

* **مبدأ التجانس في العمل:** تقسيم أوجه النشاط المتشابهة في العمل تجنباً للتضارب.

* **مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:**

* **مبدأ نطاق الإشراف:** ويشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف

* **مبدأ تفويض السلطة:** تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه.

* **مبدأ إمكانية إدارة المشروع:** إعطاء الاستقلال الإداري إلى حد كبير للوحدات الإدارية إذا زادت الأعمال في المشروع بشكل يصعب إدارته.

* **مبدأ مرونة التقسيم:** يجب أن يكون التنظيم مرناً أي يسمح بمقابلة التغيرات التي تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي.

2-2-3 أنواع التنظيم

أ- **التنظيم الرسمي:** وهو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وبتحديد

العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما

وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي

لوظائف كل الأجزاء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة ويقضي

التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم

1 - حسن عبد الجواد، كرة القدم، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ط1، 1984، ص5.

الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.¹

ب- **التنظيم غير الرسمي:** وهو الذي يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم ، والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة وهذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم .

ومن ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسمياً والجماعة الصغيرة هي احد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة ، ومن الملاحظ أن الأعضاء في الجماعة الصغيرة قد تنمو لديهم مشاعر انتماء قوية إليها بما لا يتوافق بالنسبة للمؤسسة الكبيرة التي يعملون بها ، والتنظيم غير الرسمي لا يأخذ قوانينه وقواعده الغير الرسمية من الأعلى إلى الأسفل في صورة أمرة أو تعسفية بقدر ما تنمو خلال التجربة العلمية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المؤسسة من أسفل لأعلى²

2-3- وظيفة التوجيه:

يعد التوجه احد الأركان الأساسية للعملية الإدارية، ومثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيد الارتباط ما بكل العمليات الإدارية وخاصة بالقيادة والاتصال. فالتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب القيادة ويرتبط التوجيه أيضاً بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

2-3-1- تعريف التوجيه:

يعرفه إبراهيم عصمت وأمينة محمد بأنه: "الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وتريدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة".

ويعرفه على الشرقاوي وعمر غنايم بأنه: "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيهـم لإرشادهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف".

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، ص 11.

2 إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، ص 11.

ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه: " العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال يتم تنفيذها تتطلب تضافر الجهود من الأفراد ويتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجتهم البشرية" ويعرف سيد الهواري التوجيه بأنه: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف، وبذلك يحلل التوجيه إلى عنصرين مترابطين¹

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات).
- القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

2-3-2- مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر ويعمله ويحاطته الشاملة بالموقف وقدرة على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

3-3-2- الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصداره.
- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.
- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته.
- انه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة.

- انه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء والارتفاع بمستواه.

2-3-4- أغراض التوجيه وأهدافه:

- ✓ تحسين الأداء.
- ✓ تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- ✓ تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستوياتهم وأدائهم.
- ✓ تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

1 - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، مرجع سابق، ص83.

2-3-5- أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:

- التوجيه الفني.
- التوجيه الإداري.

2-4- وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية وهي تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.

2-4-1- تعريف الرقابة: "وهي التأكد من أن ما تم عمله يتمشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.

وتعني أيضا" التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة وفي ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها". وهي أيضا تقوم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

2-4-2- أهمية الرقابة:

يرى فايول: "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقيق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ، كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلاقي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى.¹

ونجد أن عملية المتابعة تتيح إمكانية التعديل والتبديل والتغيير في معظم العناصر التي تسبقها ، فمن نتائج المتابعة يمن التعديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل والتنبؤ إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذل وسائل الاتصال الصحيحة ، فالمعروف أن وظيفة المتابعة تتضمن أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة ، ومعنى ذلك أن يتعرف المدير على الانحرافات المختلفة عن الخطط المرسومة وأن يحدد الأشخاص المسؤولين عن حدوث هذه الانحرافات عن معايير العمل ، وأن يتخذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتتوقف فاعلية المتابعة على جودة وسرعة البيانات التي تصل للمسؤول ، فإذا لم تصل البيانات والمعلومات الكافية والصحيحة عن الانحرافات المختلفة إلى المسؤولين

1 - عصام بدوي ، مرجع سابق ، ص 73.

عن المتابعة في الوقت المناسب وبأسرع ما يمكن حتى يستطيعوا اتخاذ اللازم نحو علاج الموقف وتصحيح الأخطاء، فإن أداة المتابعة سلبية لا وسيلة أو أداة متابعة جيدة.

2-4-3- فوائد الرقابة :

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

- أ- تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها.
- ب- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاية.

2-4-4- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي زمن أقل.
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحلل أسباب الخطأ والإخفاق وتتعرف على وسائل التصحيح والعلاج
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

2-4-5 - خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا للخطة.

2-4-6- خصائص النظام الرقابي الفعال:

- كفي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:
- أ- الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطأ خطئه و يسعى لتصحيحه
- ب- المرونة: وتعني التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.
- ج- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس.

- د- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.
هـ- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون والمودة بدلا من إظهار صورة التفتيش وتولد الضغوط.
و- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

2-4-7- كيف تتم الرقابة:

فيما يلي نحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة
- قياس الأداء الفعلي.

أ- **المعايير الرقابية:** يجب أن تتناسب المعايير الرقابية من العملية الرقابية بما يحقق سرعة ودقة قياس الأداء حتى تحقيق أهداف الرقابة بأكبر درجة كافية ممكنة، وهناك أنواع الرقابة كما يلي:
* **الأهداف كمياري رقايب:** الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية وتحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها وتوسع الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف.

* **اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات كمياري رقايب:** اللوائح والنظم والإجراءات والسياسات لها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها عس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.
* **الزمن كمياري رقايب:** المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر ل منها مرحلة وبيان ما تم إنجازها في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقايبا

ب- **قياس الأداء وأساليبه:** بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة قياس الأداء والتي يتم في ضوءها وفي ما لي نقدم أساليب قياس الأداء:
* **القياس الفعلي باستخدام التقارير:** هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية وذل برفع التقارير الرقابية.

بنود التقرير: تتضمن بنود التقرير ما يلي:

- الهدف من العملية الرقابية.
- النتائج المتوقع تحقيقها.
- ما تم تحقيقه فعلا من النتائج.
- تحديد مدى الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.¹

أشكال التقرير: هناك شكلان رئيسيا للتقارير هما:

- التقارير التحريرية.

1 - عصام بدوي ، مرجع سابق ، ص 74.

- التقارير الشفوية.

ج- القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية: وتعني أن يقوم المراقب بالاطلاع بنفسه على الأداء ثم تسجيل الملاحظات في ضوء المعايير المحددة فيما يلي نحدد مزايا وعيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية.

* مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- سرعة اكتشاف وتصحيح الانحراف عن النتائج المتوقعة والأداء الفعلي.

- سهولة اكتشاف الانحراف .

- اختصار الوقت.

* عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- غير صالحة لكافة الأغراض.

- تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على تنفيذ الأعمال.

- تحتاج إلى مهارات عالية لانجاز المهمة الرقابية.¹

3- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية :

3-1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعلتها ويستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه والتي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعالا للتطوير والتنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة ويرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى بيتر دروكر.

الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، وقد ادمج دروكر بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها قي النقاط الآتية:

- إرساء أهداف واضحة وموجزة ومفهومة

- أن يشارك في عملية تحديد الأهداف كل من ينتظر منهم أن يعملوا في ظل الهيئة

- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج

ويقول الدكتور السيد في كتابه بأن الإدارة بالأهداف من خلال إدراك إن احتمالات تكامل الجهود

الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق هدف واحد واضح ومحدد

1 - عصام بدوي، نفس المرجع السابق، ص 105.

ومتفق عليه وانه كلما ازداد التركيز على النتائج التي تعود ينبغي على الفرد أو التنظيم الوصول إليها في خلال فترة زمنية معينة، انه كلما ازداد درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

3-1-1- مبادئ الإدارة بالأهداف:

لا يزال هناك جدل حول أسلوب ممارسة الإدارة بالأهداف، فلن تظهر بعد مجموعة مبادئ متفق عليها في هذا الصدد، وقد نرى بعض التداخل في المبادئ سنتعرض لها كذلك فإنها ليست جامعة أو شاملة وهذه المبادئ هي:

أ- التمييز بين الغايات والوسائل:

ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لانجاز هذا الفرض واخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضاً فرعياً منفصلاً وبذلك تصبح كل من الغايات والوسائل أكثر عملية وتفصيلاً وقابلة للحكم¹

ب- وضوح الهدف النهائي:

إن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية ومن المحتمل أن يكون لكل تغيير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات وبذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.

ج- المساندة التنظيمية:

يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع ولاسيما التي تظهر ظهوراً واضحاً في أوقات وان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

وتتضح هذه الظاهرة عندما يحاول مشروع ما أن يبقى على وجوده مؤسسة بعد أن ينجز مهمته الأصلية فقد يأتي وقت في حياة كل مشروع فيفكر في تغيير أهدافه كلية ولا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.

3-1-2- أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية:

عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتغيير الكمي ولن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء وهي:

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق، 104.

أ- المشاركة: لا اختلاف على أن التأثيرات الايجابية لعملية المارة في وضع الأهداف هو احد أحجار زاوية نظام الإدارة بالأهداف

ب- أفكار من داخل التنظيم : الاستجابة بدرجة كافية للاقتراحات والمبادرات التي قد تنشأ من أي مكان داخل التنظيم.

ج- الاهتمام بالفرد: لما كان تعامل الفرد مع المشروع هو منهج الإدارة الحديثة فيجب أن يكون ذلك مبدءاً أساسياً في الإدارة بالأهداف تشمل أسسه العلمية الاهتمام بالعمل البشري وتشجيعه وتطوره ونموه وبالتخطيط المناسب للقوى العاملة¹

3-1-3- عناصر الإدارة بالأهداف:

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الإدارة في الأهداف هي نظام تطبيقي وعملي للإدارة بموجب يشترك المدير ومروؤوسه في تحديد الغايات والأهداف ثم تحديد العناصر المسؤولة لكل موظف في شكل نتائج منتظرة منه ومتوقع من تحقيقها يلي ذلك إعداد خطة واضحة لتحقيق النتائج ثم الاتفاق على معايير لقياس الأداء ثم قياس نتائج التنفيذ وفي نهاية الأداء يتم التقييم الإفادة في ضبط الأداء في المستقبل ليكون أكثر فاعلية نحوز تحقيق الأهداف إلا انه واقع التعامل في مجالات الإدارة المختلفة فانه يمكن تلخيص العناصر الأساسية التالية والتي تعتبر ضرورية لتطبيق ناجح للإدارة بالأهداف في الآتي:

3-1-4- الأهداف الرئيسية والفرعية: ويحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله وكيفية قياسه وفي خلال أي فترة زمنية.

*الخطة: سلسلة الأنشطة التي عندما يتم استكمالها بنجاح فإنها تؤدي انجاز الأهداف الأساسية.

*الأداء: ما الذي يجب على الفرد أن يعمل للوصول إلى هدفه؟

*أحوال العمل: الظروف المحيطة في منطقة العمل.

*معايير الأداء: العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

*قياس الأداء: قياس ما يتم انجازه بناء على المعايير المتفق عليها والتي توضح ما إذا كان التنفيذ نتيجة لتحقيق الأهداف من عدمها.

*التقييم: مراجعة الانجاز النهائي للأهداف وتحديد مدى النجاح في إحرازها ومراجعة أسباب الأداء. الجيد واتخاذ القرارات الجديدة للتغيير في ضبط الأداء في المستقبل

3-1-5- مزايا الإدارة بالأهداف:

✓ توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل وتؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.

1 - عصام بدوي ، نفس مرجع ، ص 106.

- ✓ تنمى القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.
- ✓ تجعل مهمة الإشراف والتوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.
- ✓ تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو مستقبلية.
- ✓ يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات.
- ✓ المرؤوسين وطاقتهم والى طرق توجيهها واستثمارها.
- ✓ تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين ونشر المعلومات بين الطرفين.
- ✓ تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل.

3-1-6- عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

- عدم مرونة اللوائح.
- عدم تقدير الإدارة العليا.
- عدم الاستقرار في إدارة الأندية وعدم كفاءة بعض مجالس الأندية.
- عدم توفر الإمكانيات وقلة الإعتمادات المخصصة للإدارة الرياضية.¹

3-2- إدارة الوقت في المجال الرياضي:

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل في إدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل وزمن ابتدائي وانتهائي وفق ما ورد في الخطة والتنظيم أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعة ونشاطاته وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومن يتعامل معهم من الزبائن وغيرهم في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك ومهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيات ومهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة ومقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية والدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم وحسن استخدام أى من العاملين للوقت وبصفة خاصة أي من المشرفين والمديرون أصبح هو الفيصل للضمان لتحقيق الأهداف الكاملة، فلماذا لا نجد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية؟ وبكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي ولا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من احد المصادر الرئيسة المتاحة لنا وهو الوقت.

1 - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، مرجع سابق ، ص 104.

3-2-1- ما هو الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شراؤه وكل ما نملكه هو أن تصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين وكما قيل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك" ولا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا إيجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

3-2-2- أين يذهب الوقت:

كل مدير مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغط العمل ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته فمن يستطيع التحكم في الوقت هو الذي يحصل على عشرة ساعات خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات النوم والمدير الناجح هو الذي يعلم أن القدرة هي التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة، وكم من مديرين لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ورغم انشغالهم بأعبائها إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل.

فالمدير الكفء هو الذي يستخدم وقته في إنجاز أعماله وفق أولويات يضعها لنفسه¹.

3-2-3- كيف تنظم وقتك جيدا

يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات ووظائفهم. وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك:

- ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة.
- تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة.
- الاستمرار في العمل لساعات متأخرة .
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.
- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي.
- القيام غالبا بأعمال الآخرين.

1 - عصام بدوي ، مرجع سابق، ص 150.

- الشعور بالأهمية وعدم إمكان الاستغناء عن جهودك .
- الشعور الدائم بالقلق وضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جدا.¹

3-2-4- نصائح إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك أولاً ثم اكتبها وبعد ذلك ضع الأولويات.
- ركز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- حدد هدفا واحدا على الأقل يوميا وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية استخدامك لوقتك.
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل أسبوع وما تتمنى تحقيقه.
- اكتب قائمة أعمال يومية ولا تعتمد على النمط الارتجالي.
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجا.
- لا تهدر أوقاتك في الأشياء ذات الأهمية البسيطة.²

3-2-5- مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت:

- **احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت:** يجب في البداية أن يكون هناك اقتناع من المدير للحاجة الملحة لإعادة تنظيم استخدام الوقت فلن يتحقق أي نجاح دون وجود هذا الدافع ، ولم ولن يضيف أي مدير جديد في طريقة أسلوب عمله الذي سيستمر من سيء إلى أسوأ.

- **تجميع المعلومات:** هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في تجميع المعلومات والمهم أن يتم ذلك بطريقة منظمة، يعتقد بعض المديرين أنهم يتحكمون جيدا في وقتهم كما يعتقدون أيضا أنهم يعرفون أين يذهب وقتهم بالتحديد ولكنهم للأسف يعتقدون ذلك من واقع نظرتهم وحكمهم على أنفسهم أنهم أكفاء، وهذا ما يعرضهم لعدم الدقة حيث يرون ما يتمنونه فقط، وهناك فرق بين ما هو قائم وما يجب أن يقوم ويرتبط التنظيم باستخدام الوقت بتجميع المعلومات الصحيحة.

- **تحليل الوقت:** عندما تكون لدينا قائمة توضح كيفية استخدام الوقت فإننا نستطيع من خلال تحليل معلوماتها والتعرف على من سيستخدم وقته بطريقة سليمة ومن يضيع وقته ولا يستفيد منه والأسباب التي

1 - عصام بدوي، مرجع سابق، ص152.

2 - طلحة حسام الدين، عدله عيسى مطر، مرجع سابق، ص50.

أدت إلى ذلك ، وعندما تتضح لنا هذه الأسباب يمكن وضع السياسات والخطط التي تجعلنا نتخلص منها ونوجه جهدنا للطريق الصحيح.

- **خطة العمل:** وهذه هي المرحلة الأخيرة حيث يقوم فيها المدير بوضع تصوره الجديد في نظام استخدام وقته اليومي ومعنى ذلك أن تكون هناك أولويات حقيقية للأعمال المطلوبة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف في الوقت المتاح .

3-2-6- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

يعرف السلوك بأنه سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه في علم النفس بأنه حاجة الاستجابة الكلية التي يبديها كائن حي إزاء أي موقف يجابهه.

وهناك أربعة مراحل يمكن من خلالها تحديد السلوك الإداري المناسب لقيمة الوقت:

- **المرحلة الأولى:** تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.

- **المرحلة الثانية:** تحديد الأعمال لا تحقق عائداً أو إضافة.

- **المرحلة الثالثة:** تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.

- **المرحلة الرابعة:** تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.

وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو انجاز أكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين.

وكثيراً ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته، فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك، فنحن نؤجل جميعاً بعض الأعمال من آن لآخر، ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيداً من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهداً كبيراً وكذلك كم مرة دخل عليك شخص وأبعدك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال ، من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن ، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول (لا) في الوقت المناسب¹

3-3- الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية

3-3-1- تعريف الجودة الشاملة:

هي كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام.

1 - حسن احمد الشافعي، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2003، ص 11

ونعرفها أيضا" هو ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين للهيئة الرياضية بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بمهامها، مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف الهيئة ذاتها.

3-3-2- كيف نحقق الجودة الشاملة: يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية وأن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:

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

ب- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات: وهو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لانجازه

ج- التركيز على كل المعلومات والنتائج معا: وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

د- تنمية الموارد البشرية: وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية وذلك من خلال دورات تدريبه للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل والتأكيد على انتماء العاملين للهيئة الرياضية.¹

3-3-3- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
- التحكم والسيطرة على العمليات لجميع الأنشطة بالمؤسسة.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

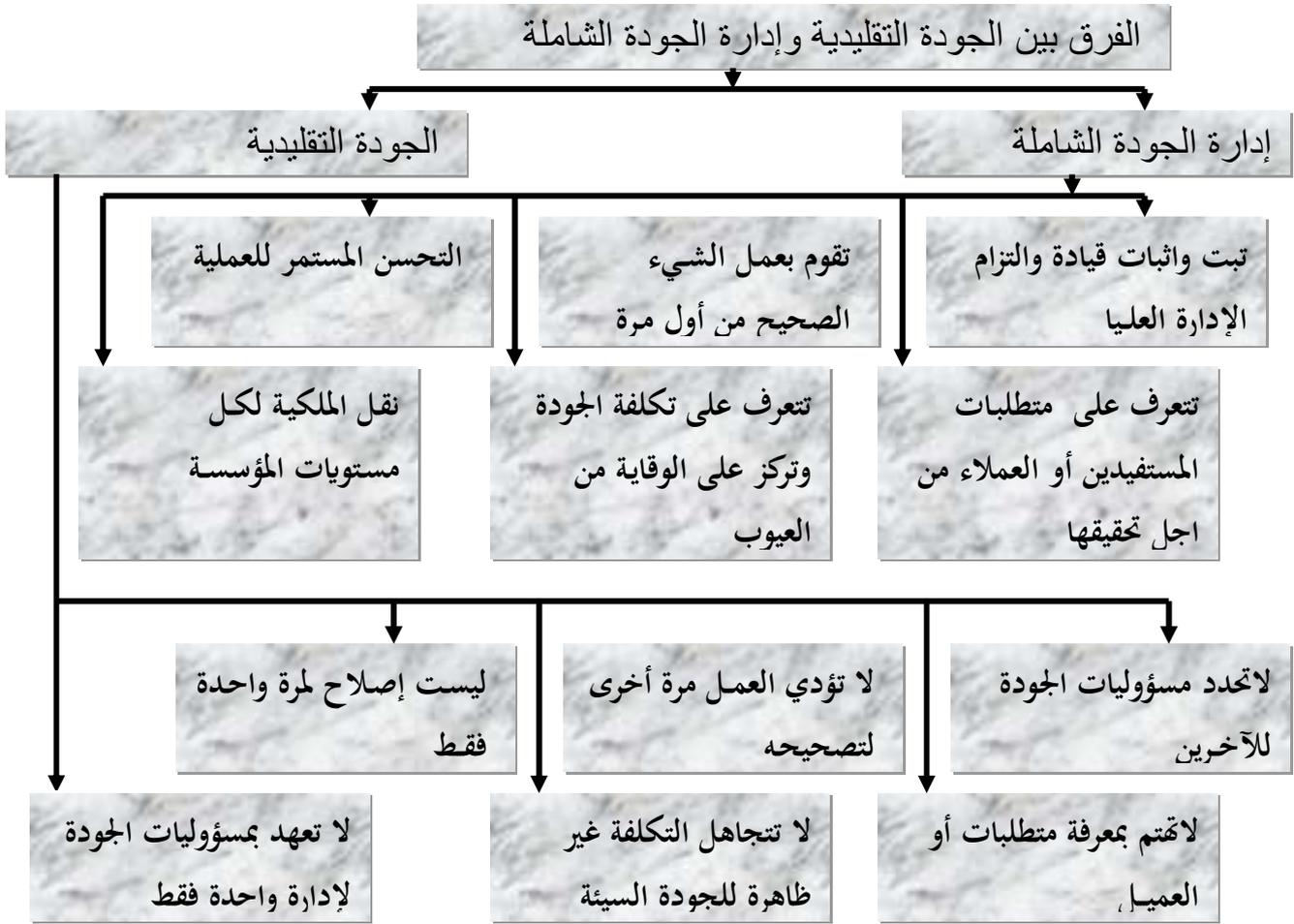
3-3-4- المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية :

➤ دمج العاملين وتعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.

➤ التحسن المستمر للعمليات والنظم الخاصة بالأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية.

1 - مفتي إبراهيم حماد، مرجع سابق، ص21/20.

➤ وضع المستفيد في المقام الأول لإهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية .



شكل (1): يوضح الفرق بين الجودة التقليدية والجودة الشاملة.¹

1 - حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 86.

خلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على طبيعة الإدارة الرياضية وتعريفها وأهميتها ثم تطور الفكر الإداري الرياضي وتبعاً لذلك تطرق الفصل إلى وظائف الإدارة الرياضية وبيان كل منها على حدى وبشكل مفصل وترتيب حسب الأهمية ، التخطيط أولاً والتنظيم ثانياً ثم التوجه ثم الرقابة.

وأخيراً تم إدراج أهم النماذج الحديثة للإدارة الرياضية فمنها الإدارة بالأهداف وأهميتها في المجال الرياضي ثم إدارة الوقت ثم الجودة الشاملة في المجال الرياضي.

وبعد الإطلاع على الإدارة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة يتم الانطلاق إلى الفصل الثالث حيث تخضع الإدارة الرياضية للدراسة الميدانية.

عن تصحيح الأخطاء التي يمارسها المدير المريض الغير فعال ومن هنا تصعيد تبين أن الإدارة ينظر إليها بإعتبارها ركيزة من ركائز المؤسسة في مختلف مستوياتها التخطيطية بما وجب الإهتمام بها والعناية بأبعادها والتدقيق في مراحل تطبيق وظائفها الإدارية.



الفصل الثاني

المنشآت الرياضية

تمهيد:

على غرار مختلف المنشآت في كل مجالات الحياة شهدت المنشآت الرياضية تطورا كبيرا واتساعا في حجمها وتعددا في وظائفها بشكل يتطلب أن تكون لهذه المنشآت إدارة تمتاز بالتخصص في المجال الرياضي، حيث من السهل تشييد وبناء هذه المنشآت ولكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها على أحسن وجه.

وسنلقي الضوء في هذا الفصل على مختلف الأدبيات المتعلقة بالمنشآت الرياضية، بداية باستعراض التطور التاريخي للمنشآت الرياضية، إلى مفهوم وأنواع وخصائص وأهداف المنشأة الرياضية، ومن ثم التطرق إلى الطبيعة القانونية لاستعمالها والمبادئ العامة لتخطيط المنشآت، وصولا إلى مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية ودور المركبات متعددة الرياضات التي تمثل ميدان دراستنا.

1- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية:

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم وبدأت تتطور تدريجياً إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، فأصبحت هناك مدناً رياضية تحوي العديد من المنشآت.

1-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد، وفي سنة 468 قبل الميلاد نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أولمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي) واستمرت هذه الدورة مدة (05) خمسة أيام، اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنوا ملعباً كبيراً سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية البلاستري وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب:

(أ) ملعب البنثاثون:

كانت تمارس فيه خمس رياضات تتمثل في: العدو، والوثب العالي، قذف القرص، رمي الرمح، المصارعة، وكان يطلق على هذه الرياضات برياضة البنثاثون.

(ب) ملعب الهيبودروم:

بني هذا الملعب في العصر الروماني لأجل سباقات الفروسية والعربات والاحتفالات والأعياد، إضافة إلى بعض النشاطات الثقافية المتمثلة في التنافس بين الخطباء والشعراء.

(ت) البلاسترا:

تمثل دور هذا الملعب في تدريب اللاعبين والرياضيين على مختلف أنواع الرياضات.

(ث) الليونيديون:

تقابله في وقتنا الحالي القرى الرياضية، حيث كان هذا المكان مخصصاً لإقامة الوفود الرياضية البعيدة عن مكان إجراء المنافسات.

(ج) الكولوسيوم:

يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ، قام بتشييده الإمبراطور فسباسيان وتوفي قبل إتمامه فأكمل ابنه البناء سنة 80 م كان الملعب بيضوي الشكل يشتمل على مدرجات بنيت على أربعة طوابق

يبلغ ارتفاعها 48 متر ويستوعب حوالي 8000 متفرج، بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أسس علمية سليمة، كما زينت واجهاته بالتماثيل.¹

1-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

في سنة 1890 م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية، معتمدة في ذلك على خبراء ومتخصصين ، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

أ) الملعب الأولمبي:

وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها :كرة القدم - ألعاب القوى الخفيفة-سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي ..الخ.

ب) الصالة المغطاة:

لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25 متر مربع وارتفاعها عن 07 أمتار، وسعة مدرجاتها عن 400 متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية ... الخ.

ت) الملاعب المفتوحة:

وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصاً لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.

ث) حمام السباحة والغطس:

وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها : المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل مدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن... الخ.

ج) الفنادق الرياضية:

تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين، وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى... الخ

¹ - عفاف عبد المنعم، الإمكانيات في التربية الرياضية، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 2001، ص 25.

ح) الخدمات المركزية:

تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المنشآت السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء، المياه، شبكات صرف المياه، الخدمات البريدية، مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها.¹

2- مفهوم المنشأة الرياضية:

لقد عرف البعض المنشآت الرياضية على أنها " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة.²

ويعرفها البعض أيضا على أنها " وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به وهي : الأهداف التي تكون معروفة وواضحة، الموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.³

نفهم من خلال هذين التعريفين أن المنشآت الرياضية هي كل المساحات أو القاعات أو المركبات أو الملاعب، أو بصفة عامة الأماكن المخصصة لممارسة مختلف النشاطات البدنية والرياضية، والتي تقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد في إطار إداري منظم.

يعتمد تسيير النشاطات الرياضية وتطورها على هذه المؤسسات (المنشآت الرياضية) والإمكانات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وذات كفاءة من أجل تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها هذه المنشآت، وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المنشآت الرياضية يتطلب مراعاة خاصة لتحقيق فعالية تسييرها من إتباع أسلوب إداري مخطط من الوظائف التسييرية، والإشراف على تطبيق كل النصوص والتعليمات الإدارية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي للموارد البشرية التي تعمل من أجل رقي الرياضة وممارستها، وإعطاء مكانة لائقة بها وسط المجتمع.

وهذا ما ركزت عليه الدولة الجزائرية عند إشرافها على هذه المنشآت أو فيما فوضته لبعض أصحاب رؤوس الأموال أو المؤسسات الأخرى للإشراف وفق المتطلبات والمبادئ الرياضية، لما مسه المشرع الجزائري من أهمية بالغة للمنشآت الرياضية فقد خصص في القانون رقم (04 /10 المؤرخ في 14 أوت 2004)

1- عفاف عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

2- أمين أنور الحولي، الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 329.

3- حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 172.

المتعلق بالتربية البدنية الرياضية فضلا خاصا لها حيث جاء الفصل 11 منه تحت عنوان: التجهيزات والمنشآت الرياضية، وقد نصت المادة 81 منه على ما يلي: "تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استشارة الاتحادات الرياضية الوطنية المعنية على إنجاز وتهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية الرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى. وتطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربوية جوارية وترفيهية¹".

3- أنواع المنشآت الرياضية:

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

3-1- الأهداف:

- ✓ منشآت تنافسية.
- ✓ منشآت تدريبية
- ✓ منشآت ترويجية.
- ✓ تعليمية
- ✓ علاجية... الخ.

3-2- الشكل العام:

- ✓ منشآت خارجية (مكشوفة).
- ✓ منشآت داخلية (مغطاة).

3-3- الرياضة (اللعبة):

- ✓ رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).
- ✓ رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).
- ✓ رياضات فردية (العاب قوى،).
- ✓ رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة،... الخ).
- ✓ رياضات مائية (سباحة، غطس،... الخ).
- ✓ رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).

¹ - محمد نايت ابراهيم ، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 14.

3-4- القانونية:

- ✓ منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية).
- ✓ ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح).

3-5- التبعية:

- ✓ منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية ...)
- ✓ منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية، ...)
- ✓ منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).

3-6- نوعية الأرضية:

تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، أسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية ... الخ)¹.

4- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لا بد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال على فئة معينة من الناس، وأن تكون المنشأة مفتوحة للجميع، فهي ذات استعمال مشترك بين جميع الناس سواء تعلق الأمر بالرياضيين أو المتفرجين أو غير ذلك من الناس.
- أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية أي يجب أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

وباعتبار المنشأة معدة خصيصا لمثل هذه الممارسات لا يمنع من إمكانية أن تمارس فيها بصفة تبعية أو عرضية نشاطات أخرى غير الممارسات الرياضية والبدنية بمختلف أشكالها كأن تكون نشاطات ثقافية أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي قصد جعل المنشآت ذات مردودية أحسن، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية نشاطات رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة

1- نُجْد ديلمي، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علوم و تقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، جامعة الجزائر3، جوان 2014، ص 73.

للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.¹

5- أهداف المنشآت الرياضية:

- ✚ إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.
- ✚ تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية.
- ✚ غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
- ✚ توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
- ✚ تحقيق إنجازات رياضية عالية.
- ✚ محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.
- ✚ المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية أو من أي ناحية تسعى لاكتمال عملية التنمية.
- ✚ رعاية الشباب وتربيته وزيادة فعاليته في المجتمع.
- ✚ الاستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع.
- ✚ الارتقاء بالمستوى الصحي والنفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو اجتماعية، مع الاهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.
- ✚ تنظيم واستثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.
- ✚ إعادة أجيال قادرة على حمل الأمانة وقيادة المسيرة.²

6- الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية:

حسب المادة 89 من الأمر 95/09 والخاصة بقانون التربية البدنية والرياضية " يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين والمنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية. و يمكن أيضاً لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشأة رياضية بنفس الشروط.

1- المرسوم التنفيذي رقم 91 - 416 المؤرخ في 1991/11/02 ، المحدد لشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 54 سنة 1991 .

2- عبد العزيز صالح الكريديس، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص29.

يتضح اهتمام الوصاية المتمثلة في وزارة الشباب والرياضة بممارسة الأنشطة الرياضية من طرف فئة كبيرة من الشعب الجزائري ولا يتأتى ذلك إلا بتوزيع لا مركزي للمنشآت الرياضية بأنواعها عبر الأحياء الجوارية والسكنية.

كما توضح المادة أن المنشأة الرياضية يجب أن تتصف بمواصفات تقنية من أجل أمن الرياضيين كما يمكن أن تسمح الدولة حسب المادة المذكورة ببناء منشآت رياضية في كل مجموعة اقتصادية وإدارية.¹

7- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية:

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تحد أو تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشأت من أجله، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والاهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي :

7-1- اختيار الموقع:

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته باختلاف حجم المشروع حيث يجب مراعاة النقاط التالية:

- ✓ يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 3 كم بالنسبة للشباب،
- 2 كم بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة التي تربط الملعب بالمدينة.
- ✓ يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا ومعرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- ✓ دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة، مع كثرة وسهولة المواصلات المؤدية إليه، وقصر الطريق وسهولة الاستدلال عن موقعه.
- ✓ بالنسبة لاختيار موقع المنشأة الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل المختلفة لانتقال المشاهدين من وإلى المنشآت في أقل وقت ممكن.
- ✓ يجب أن تكون الطرق المؤدية للمنشآت ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول والخروج من الإستاد وجميع الطرق المحيطة بالملاعب وداخل القرى والمدن الرياضية حرصا على سلامة وراحة اللاعبين والجماهير والحكام والإداريين ورجال الإعلام وغيرهم.

1- لخضر ربح ، فاعلية المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية وأثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة المسيلة، الجزائر ، 2017، ص 29.

✓ العناية التامة بالخدمات العامة لجمهور المشاهدين وخاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني مثل دورات المياه، الكافتریات، المطاعم سريعة الخدمة، الإسعاف... الخ. بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين¹.

2-7- التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات:

يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الاتصال وإنجاز المهام بكفاءة .

3-7- العزل :

- هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي :
- ✓ عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج (مصانع، مطارات، ... الخ) .
 - ✓ عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى (مثل: ميادين الرماية، الجمباز،... الخ) .
 - ✓ عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال .
 - ✓ عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بحواجز لا تعيق ولا تشوه الملاعب .
 - ✓ مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام .
 - ✓ عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الاستقلالية في المداخل والسلالم .
 - ✓ تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث.

4-7- الأمن والسلامة:

هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال :

- ✓ يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة .
- ✓ يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب .

1- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص19.

- ✓ يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستفيدين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للازدحام .
- ✓ ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملاعب .
- ✓ يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.
- ✓ تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.

5-7- الصحة العامة:

يجب الاهتمام بالعوامل التالية :

- ✓ تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.
- ✓ العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية .
- ✓ الاهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية .
- ✓ العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين¹.

6-7- الإشراف:

هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها :

- ✓ يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الاتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة .
- ✓ يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة (واجهاتها من زجاج) .
- ✓ يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية .
- ✓ يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها .

7-7- الاستغلال الأمثل:

يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والاستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لاستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:

1- عفاف عبد المنعم، مرجع سابق، ص72.

- ✓ الاستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض.
- ✓ إنشاء أكثر من ميدان رياضي للاستفادة القصوى من المساحات.
- ✓ استخدام أجود أنواع الخامات التي تتحمل الضغط المستمر.
- ✓ تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.

7-8- النواحي الاقتصادية:

يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب

مراعاة التالي:

- ✓ إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- ✓ وضع خطة تنمية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع (على المدى الطويل والقصير).
- ✓ خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- ✓ تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء).
- ✓ استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.

7-9- القانونية:

للهندسة المعمارية قوانين يجب إتباعها، بالإضافة إلى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك

القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي :

- ✓ المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية (الدولية والمحلية) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
- ✓ إتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
- ✓ مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
- ✓ تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية (مع مراعاة الهدف من المنشأة).

7-10- إمكانية التوسع مستقبلاً:

عملية التوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث،

خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي :

- ✓ مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- ✓ مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- ✓ مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
- ✓ مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.

7-11- الناحية الجمالية:

الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس الأفراد عامة والمستفيدين خاصة (المشركين والمشاهدين)، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها :

- ✓ توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
- ✓ زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جميلة متنوعة مع الاهتمام بالزراعة / الحدائق.
- ✓ الاهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.
- ✓ استخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.¹

8- مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية:

مدير المنشأة هو المسؤول عن كل ما يجري داخل المنشأة، ولذا عليه معرفة مستوى تأهيل العاملين معه وتأهيل وتدريب من هم في حاجة لذلك، ومن ثم توزيع المهام حسب الاختصاص والكفاءة، لكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجله أوجدت المنشأة الرياضية. بالإضافة إلى ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية:

8-1- الجانب المعرفي:

- عدد ونوعية الأفراد المستفيدين من المنشأة.
- عدد ونوعية ومواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشأة.
- عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت.
- الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي واللاحق.
- أوقات الصيانة الدورية.
- الأجهزة المستخدمة في كل نشاط.
- الأدوات التعليمية المساعدة.

8-2- الجانب الإشرافي:

- الإشراف العام على المنشأة وأدائها.
- توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشأة.

1- عفاف عبد المنعم، مرجع سابق، ص74.

- التأكد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف.
- تقييم أداء المشرفين والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- التأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين.
- تحفيز المشرفين على الارتقاء بمستوى أدائهم (عن طريق الدورات التدريبية).
- التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية.
- التأكد من وضع اللوحات الإرشادية (تحذيرية أو توجيهية) في الأماكن الملائمة.
- تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة.
- المحافظة على أمن وسلامة المنشأة.
- التأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.

3-8- الجانب التوثيقي:

هناك العديد من السجلات التي يجب توافرها بشكل مستمر في مقر إدارة المنشأة، وهي:

(أ) سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة وتشمل:

- البيانات العامة.
- الكشوفات الطبية.
- موافقات أولياء الأمور بالنسبة لصغار السن.

(ب) سجل خاص بالإصابات وتقاريرها.

(ت) سجل الميزانية السنوية (الموارد والمصروفات).

(ث) سجل خاص بالمنشأة ومحتوياتها (الأرضيات، التكييف، الإضاءة ... الخ).

(ج) سجل خاص بصيانة المنشأة ومحتوياتها.

(ح) سجل خاص بتشغيل واستخدام المنشأة.

(خ) سجل خاص بالمسابح.

(د) سجل للتعريف بالأدوات والأجهزة عند استلامها من قبل المستودعات، ويحتوي على: ترقيم

للأجهزة والأدوات، تاريخ الشراء، تاريخ الاستلام، اسم الشركة البائعة، المبلغ، عدد الأجهزة

والأدوات وتصنيفها... الخ.¹

1- محمد ديلمي، مرجع سابق، ص 78.

9- دور المركبات متعددة الرياضات:

تكلف مكاتب المركبات متعددة الرياضات بما يلي:

- الإسهام في عملية تربية الشبيبة وتكوينها ومدتها بالوسائل اللازمة لتطويرها.
- المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك بفسح المجال لأقصى عدد من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية.

تكلف مكاتب المركبات متعددة الرياضات لأجل انجاز أهدافها بما يلي:

- أ) تهيئة مجموع الهياكل الرياضية الداخلة في مالية المكتب، وتسييرها وصيانتها عند الاقتضاء وتوسيعها.
- ب) القيام بالاتصال مع المجموعات الرياضية للولاية والمدريات المكلفة بالتربية والثقافة والشبيبة لدى المجلس التنفيذي للولاية وعند الاقتضاء مع السلطات الجامعية والعسكرية، بالتنظيم المادي لـ:
 - المبادرات الرياضية المحلية أو الوطنية أو الدولية.
 - تدريب الرياضيين.
 - تعليم التربية البدنية والرياضية لفائدة المؤسسات المدرسية والجامعية والعسكرية غير المزودة بمنشآت رياضية.
 - الممارسة الرياضية التخصصية والمنظمة داخل مدارس الرياضة والملحقة إما بجمعيات رياضية وإما بمجموعات رياضية مدرسية وعسكرية.
 - التكوين عند الاقتضاء، للإطارات الضروريين لتشغيل الحركة الرياضية على مستوى الولاية.¹

1- مرسوم رقم 77 - 177 مؤرخ في 06 أوت 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات متعددة الرياضات. الجريدة الرسمية رقم 64، 1977.

الخلاصة:

إن ظهور الوجه الحقيقي للرياضة يكون من خلال زيادة إقبال والمشاركة للعنصر البشري في مختلف الأنشطة الرياضية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توفر المنشآت الرياضية، المسيرة من طرف إدارة سليمة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة من إنشائها.

كما أن نجاح تسيير المنشآت الرياضية وتحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية الإدارة المسيرة والمبادئ الأساسية لها التي يتمسك بها المسؤول عن التخطيط وتسيير الإمكانيات الرياضية المتوفرة بالطريقة المثلى.

وتعرفنا في هذا الفصل على التطور التاريخي للمنشآت الرياضية وأهدافها في العصر القديم والعصر الحديث، إضافة إلى مفهوم المنشأة الرياضية، أنواعها والتصنيفات المعمول بها، خصائصها، والهدف من إنشائها، ومن ثم تطرقنا إلى الطبيعة القانونية لاستعمال المنشآت الرياضية في الجزائر، وأهم المبادئ لتخطيط هذه المنشآت.



الفصل الثالث
الأداء الرياضي للاعبين
كرة القدم

تمهيد:

إن الوصول بفريق ما لتحقيق نتائج إيجابية يعتمد بدرجة أولى على إتقان أفراد الفريق للمبادئ الأساسية للعبة في جميع المواقف، ويعتمد على الأسلوب الصحيح والعلمي في طرق التدريب والتحضير النفسي الجيد للوصول للاعب إلى نتائج جيدة في الأداء مع أفضل اقتصاد في المجهود.

إن الأداء الرياضي يشمل جميع ميادين الحياة من سلوكيات نشاطات يقوم بها الفرد بشكل مستمر متواصل في كل أفعاله و أقواله لتحقيق أهداف معينة و من أجل بلوغ حاجاته وأغراضه المحددة سواء كان في المجال العلمي أو المجال التعليمي أو في المجال الرياضي و للوصول بفريق ما لتحقيق نتائج ايجابية يعتمد بدرجة أولى على إتقان أفراد الفريق للمبادئ الأساسية للعبة في جميع المواقف، ويعتمد على الأسلوب الصحيح والعلمي في طرق التدريب والتحضير الجيد للوصول للاعب إلى نتائج جيدة في الأداء مع أفضل اقتصاد في المجهود

I. الأداء الرياضي:

1- مفهوم الأداء:

هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو دورا و هي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، و هو مصدر الفعل أدى و أدى الشيء أي قام به¹.

وكثيرا ما يستعمل مصطلح أداء للدلالة على مقدار الإنتاج الذي أنجز، فيذكر (thomas) 1989 "أن الكثير من البحوث المنجزة في ميدان العمل سايرتها بحوث أخرى في الرياضة، وترتبط كثيرا بين العمل والرياضة والفريق"، لذا فإن اغلب التعاريف التي أعطيت للأداء كانت ذات صلة كبيرة بالإنتاج. ويعرف الأداء أيضا "بأنه كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمل المسؤولية في فترة زمنية محددة"

ويعرف عصام عبد الخالق الأداء بصفة عامة حيث يذكر "هو انعكاس لقدرات ودوافع كل فرد لأفضل سلوك ممكن نتيجة لتأثيرات متبادلة للقوى الداخلي، غالبا ما يؤدي بصورة فردية وهو نشاط أو سلوك يوصل إلى نتيجة وهو المقياس الذي تقاس به نتائج التعلم، أو هو الوسيلة للتعبير عن عملية التعليم تعبيرا سلوكيا²

ويستخدم مصطلح الأداء بنفس المعنى والمفهوم حيث يطلق عليه مصطلح "الأداء الأقصى" ويستعمل بشكل واسع للتعبير عن جل المهارات التي يمكن رؤيتها وملاحظتها في جميع المجالات منها المجال النفسي الحركي والتي تتطلب تذكر المعلومات وإظهار القدرات والمهارات³.

2- أنواع الأداء: تتمثل أنواع الأداء في:

1-2- أداء المواجهة:

أسلوب مناسب لأداء جميع التلاميذ واللاعبين لنوع الأداء نفسه في وقت واحد، ويستطيع المعلم/المدرّب أن يوجه جميع إجراءاته التنظيمية للوصف كوحدة مناسبة.

2-2- أداء الدائري:

طريقة هادفة من طرف الأداء في التدريب تؤدي إلى تنمية الصفات البدنية وخاصة القوة العضلية والمطاولة، وفي هذا النوع من الأداء يقسم اللاعبين إلى مجموعات يؤديون العبء عدة مرات بصورة متوالية.

1 - الصالح مصلاح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص392.

2-3- أداء في محطات:

أسلوب مناسب لأداء جميع اللاعبين مع تغيير في محطات أو أداء الصف كله في محطات مختلفة وأداءات مختلفة، أي تثبيت في الأداء الحركي باستخدام الحمل.

2-4- أداء في مجموعات:

يقصد بالأداء في مجموعات استخدام مجموعات متعددة في الصف أو التدريب الرياضي على شكل محطات، حيث يقوم اللاعبون الذين يشكلون كل مجموعة بالأداء بصورة فردية، وتعد من أقدم طرق التدريب الرياضي.¹

2-5- أداء الوظيفي يتحكم في وضع الجسم:

الانقباض الانعكاسي أو التلقائي لعضلة سليمة والذي شد على وترها يسمى الشد الانعكاسي أو الشد التلقائي والشد على هذه الأوتار بدرجة ثابتة يؤدي إلى انقباض ثابت، وهذا ما يفسر وضع الجسم، والانعكاسات التي تتحكم في وضع الجسم نوعان: انعكاسات ثابتة، وتنقسم إلى انعكاسات عامة و أخرى جزئية، والعامة تشمل الجسم بأكمله أو على الأقل الأطراف الأربعة.

انعكاسات حركية أو وضعية، وتحدث عند حركة الرأس أو عند المشي أو أداء أي عمل أو حركة رياضية أو عادية، ونتيجة لهذه الانعكاسات يتحكم في وضع الجسم أثناء الحركة فال تغيير الطولي في انقباض عضلات الرجل أثناء الأرض وازدياد الشد خلال الانقباض في بداية الحركة غير كاف لبداية الحركة الأمامية للجسم، ويسبب انقباض الأوتار للتمدد، وبعد هذا التغيير من دائرة الركض تصبح الأوتار في وضع التقصير مسببا ومساعدًا للرجل في الاندفاع للأمام.

3- تحليل الأداء:

يتطلب تحليل الأداء لرياضة معينة ، الأخذ في الاعتبار طبيعة الموقف وخصائص المهارة، كما يمكن تحليل أداء رياضة ما إلى مهارات نوعية، والتي يمكن أن تتفرع حسب نوع الموقف . هذا وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الأداء يتطلب من المدرب المعرفة الكاملة بالأداء المهاري ومكوناته لرياضة معينة، ويمكن لتحقيق ذلك الاستعانة ببعض المراجع المتخصصة

1 - محمد نصر الدين رضوان، مرجع سابق، ص 170.

4- قياس الأداء:

يكون قياس الأداء جيد كلما أمكن القياس الكمي الموضوعي بشكل أفضل ، ومن أمثلة القياسات الكمية الموضوعية استخدام الزمن ، كما هو الحال في مسابقات السباحة أو المضمار واستخدام المسافة كما هو الحال في مسابقات دفع الجلة و الوثب العالي. بينما توجد رياضات أخرى يصعب معها هذا النوع في القياس الكمي مثل كرة القدم ، المصارعة ، الجمباز الخ . وبالرغم من ذلك يمكن التفكير والابتكار في استخدام التقدير الكمي¹

5- الأداء الرياضي والجهاز العصبي:

يعمل الأداء الانعكاسي على تحقيق الوقاية الميكانيكية في الحركات الرياضية، حيث يبقى أداء الجسم قبل وقوع الإصابة، وتوجد وظائف الأجهزة الوظيفية، للأداء الانعكاسي أهمية كبيرة أثناء أداء الحركة وخاصة بالنسبة للتوافق الحركي وبالذات للحركات المتعلقة حديثا، ويكون الأداء الحركي في البداية مجهدا لأن اللاعب يؤدي الحركة بكل حواسه وإدراكه مهما كانت الحركة بسيطة، وتؤدي الحركة إلى سرعة شعور الرياضي بالتعب بسبب حدوثه حركات جانبية تشترك مع الحركة الأصلية²

6- العوامل المساهمة في الأداء:

يشتمل الأداء الإنساني العديد من أوجه النشاط الحركي مبتدأ بالمحاولات التي يبذلها الطفل في سنوات العمر الأول وغيرها من الحركات الأخرى، وتعتبر الأنشطة الرياضية واحدة من الأنشطة الحركية في مجال أداء الفرد وهي تتطلب استخدام الجسم في النشاط وفقا لأسس وقواعد خاصة تتعلق بهذا النشاط، وتختلف درجة الأداء والمهاري في الألعاب وفقا لبعض المتغيرات هي :

- درجة صعوبة أو سهولة المقابلة.
- الغرض من الأداء يمكن أن يكون ترويجي أو تنافسي.
- مقدار الطاقة التي يتطلبها الأداء البدني في النشاط وهي تختلف باختلاف المناخ والطقس وطبيعة النشاط والغرض من الأداء والسن والجنس وغيرها.³

وقد بذل المختصون في المجال الرياضي محاولات متعددة لتحديد العوامل اللازمة للأداء في الأنشطة الرياضية المختلفة، وقد كشفت تلك المحاولات عن الكثير من العوامل من أهمها ما يلي:

1 - أسامة كامل راتب، الأسس النفسية لبناء الهدف في المجال الرياضي، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1994، ص30.

2 - قاسم حسن حسين، الموسوعة الرياضية والبدنية الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص61.

3 - محمد حسن علاوي، الاختبارات النفسية و المهارة في المجال الرياضي، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1987، ص41..

6-1- القوة العضلية:

تعتبر القوة العضلية من أهم وأكثر العوامل المرتبطة بالأداء في جميع الألعاب الرياضية وتكمن، هذه الأهمية بصفة خاصة بالدور الذي تلعبه القوة في أداء المهارة أثناء المنافسة وأثناء التدريب واكتساب المهارة، وفي تثبيتها وتحسينها.

ويمكن تعريفها "المقدرة أو التوتر التي تستطيع عضلة أو مجموعة عضلية أن تنتجها ضد مقاومة في أقصى انقباض إرادي واحدا لها"

6-2- التوازن:

التوازن مصطلح يشير إلى قدرة الفرد على الاحتفاظ بثبات الجسم في أوضاع محددة أثناء الوقوف وأثناء الحركة وهناك نوعين من التوازن (ثبات، ديناميكي)، ولقد اتفق العديد من الأخصائيين على أن التوازن يلعب دورا هاما في العديد من الأنشطة الرياضية التي تتطلب درجة عالية منه كالرقص، الترحلق على الجليد والجمباز.

6-3- المرونة:

تشير المرونة إلى مدى الحركة على المفاصل المعينة أو مجموعة المفاصل المشتركة في الحركة، حيث تتأثر بتركيب العظام التي تدخل في تكوين المفاصل وبالخصائص الفيزيولوجية للعضلات والأربطة والأوتار وجمع الأنسجة المحيطة بالمفاصل وتعتمد المهارات في معظم الألعاب الرياضية على مرونة أكثر من مفصل واحد من مفاصل الجسم لأن المهارة خلال أداءها تتطلب تكاثف جهود المهارة في نظام لأداء حركات في أن واحد أو بالتدرج..، وتتطلب معظم الألعاب الرياضية توفر مستويات مختلفة ومتباينة من المرونة فهناك رياضات تتطلب نوع من المرونة المتوسطة بينما هناك أنشطة تتطلب مستوى عالي من المرونة.

6-4- التحمل:

يسهم التحمل في أداء الألعاب الرياضية المختلفة بدرجة تختلف باختلاف نوع وطبيعة النشاط ويتفق العديد من الباحثين على أهمية كل من التحمل العضلي والتحمل الدوري التنفسي بالنسبة للكثير من الأنشطة الرياضية كالسباحة، والعدو، كرة القدم وغيرها من الرياضات الجماعية.

بينما تتطلب بعض الأنشطة الأخرى مستوى أقل من التحمل العضلي والتحمل الدوري التنفسي، مثل: تنس الطاولة، التنس...¹

يعرف (datchnof) التحمل بأنه القدرة على مقاومة التعب لأي نشاط لأطول فترة ممكنة²

1 - مجّد حسن علاوي، نفس المرجع السابق، ص 42.

2 - ريسان خريط عبد المجيد، موسوعة القياس والاختبارات في التربية البدنية والرياضية، ج1، جامعة بغداد، 1989، ص 186 .

6-5- الذكاء:

يتطلب الأداء الحركي العام في معظم الألعاب الرياضية المنظمة ضرورة توافر الحد الأدنى من الذكاء العام، وإضافة إلى هذا ثبت أن بعض الرياضات الجماعية تستخدم خطط وإستراتيجيات خاصة، تستلزم توافر مستويات مرتفعة نسبيا من القدرة العقلية العامة لأداء النشاط بنجاح.

6-6- السرعة:

مصطلح عام يشير إلى سرعة الحركة للجسم أو بعض أجزائه وهي تتنوع إلى أنواع أخرى كسرعة رد الفعل، سرعة الجري لمسافات قصيرة.....الخ. ويعرفها علي فهمي البيك "بأنها بمفهومها البسيط هي القدرة على أداء حركة بدنية أو مجموعة حركات محددة في أقل زمن ممكن"¹ والسرعة بمفهومها العام تعتبر من المكونات المهمة من الأداء لمعظم الأنشطة الرياضية فهي من العوامل المرتبطة بالنسبة للأداء في الألعاب.

6-7- الرشاقة :

يعرف ماينل (mainel) " الرشاقة بأنها القدرة على التوافق الجيد للحركات بكل أجزاء الجسم أو بجزء معين منه كاليدين أو القدم أو الرأس"² وتدخل الرشاقة في حركات الخداع، وصفة الرشاقة مثل كل الصفات البدنية الأخرى ذات الارتباط الوثيق بالسرعة والقوة.

وحسب (matveiv) يمكن تنمية صفة الرشاقة باستخدام الأداء العكسي للتمرين مثل: التصويب بالقدم الآخر، وكذلك المحاورة بها والتغيير في سرعة وأداء حركات مركبة كتنطيط الكرة، التصويب، وتغيير الحدود المكانية لإجراء التمرين مثل: تصغير مساحة اللعب مع سرعة الأداء والمهاري وتصبح التمرين ببعض الحركات العضلية كأداة التصويب من الدرجة الأمامية والخلفية.³

6-8- التوافق:

هو القدرة على الربط أو الدمج بين عدد من القدرات المنفصلة في إطار حركي توافقي واحد للقيام بأعمال وواجبات مركبة أكثر صعوبة، والتوافق بهذا المفهوم يعتمد بالدرجة الأولى على التوقيت السليم بين عمل الجهازين العضلي والعصبي.

1 - علي فهمي البيك ، أسس إعداد لاعبي كرة القدم، دار الفكر العربي، القاهرة، ص90.

2 - طه إسماعيل وآخرون ، كرة القدم بين النظرية والتطبيق، الإعداد البدني في كرة القدم ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1989، ص159.

3 - محمود عوض بسيوني، فيصل ياسين الشاطي ، نظريات وطرق التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1983، ص57.

من ناحية أخرى لم تكشف الدراسات العلمية عن وجود عامل للتوافق يمكن استخدامه للتنبؤ بالقدرة التوافقية للألعاب الرياضية، لهذا يظهر ارتباطه بطبيعة المهارات الخاصة في النشاط حسب اختلافه.

6-9- القدرة الإبداعية:

تشير بعض الدراسات التخصصية في علم النفس الرياضي إلى أن الألعاب الرياضية التي تحكمها قواعد ونظم وقوانين محددة، يقل فيها الإبداع الحركي في الأنشطة التي تتطلب التوقع الحركي، وكذا الأنشطة التي تستلزم توافد القدرة على الإبداع الحركي بدرجة عالية نسبياً.

6-10- الدافعية:

يؤكد معظم الباحثين والمتخصصين في مجال الدراسات النفسية التربوية على أهمية الدافعية كعامل مؤثر في نتائج اختبارات الأداء العقلي والبدني، وتعد الدافعية في الوقت الحالي من أهم العوامل التي يوليها العاملون في المجال الرياضي إهتماماً كبيراً، وخاصة في مجالات التدريب والتعليم والمنافسة الرياضية

ولقد قسم بعض العلماء الدوافع إلى دوافع مباشرة ودوافع غير مباشرة وقسم "pumi" 1963 الدوافع طبقاً للمراحل الأساسية التي يمر بها الفرد، إذ يرى أن لكل مرحلة رياضية دوافعها الخاصة، وهذه المراحل هي:

- مرحلة الممارسة الأولية من نشاط رياضي.
- مرحلة الممارسة الفعلية.¹

7- سلوك الأداء الرياضي:

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الرياضيين أو بالأحرى اللاعبين، تحدده ثلاث عوامل رئيسية وهي: الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية للاعبين بالإضافة إلى إدراك اللاعب لدوره.

الأداء = الجهد المبذول + القدرات والخصائص الفردية للاعبين + إدراك اللاعب لدوره

أ. الجهد المبذول:

يعكس في الواقع درجة حماس اللاعب لأدائه دوره، كما ينبغي أي أن اللاعب إذا ما بذل مجهوداً ما فهذا لأن هناك دوافع تدفعه للقيام بذلك

ب. القدرات والخصائص الفردية للاعبين:

وتتمثل في قدرة اللاعب وخبراته السابقة التي تحدد درجة وفعالية الجهود المبذولة.

1 - محمد حسن علاوي، مرجع سابق، ص 44.

ج . إدراك اللاعب لدوره:

يقصد بهذا تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي تتكون منها مهامه، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره.¹

وعليه فإن سلوك الأداء يتوقف على مدى تأثير قدرات وكفاءة اللاعب لأداء مهامه ، وهذا بدوره يتوقف على ما توفره وتهيئه ظروف بيئته الرياضية وحتى الاجتماعية من التسهيلات بتطبيق هذه القدرات والكفاءات والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والنتائج.

8- ثبات الأداء الرياضي خلال المنافسة:

يعتبر ثبات الأداء الرياضي لدى اللاعب أحد المؤشرات الهامة المعبرة عن ارتقاء وازدهار كافة الجوانب، إذ يتأثر هذا الثبات بجملة عوامل منها:

— درجة الثبات الانفعالي والعاطفي في المنافسة.

— كفاءة الضبط والتحكم في انفعالات اللاعب خلال المنافسة .

— الدوافع المرتبطة باشتراك اللاعب في المنافسة.

وتعتبر المنافسات الرياضية مجالاً حقيقياً وخصباً للحكم على ثبات أداء اللاعبين الذي يتحمل أن يتعرض لبعض المواقف التي قد تؤثر على مستواه في مختلف الظروف أو المواقف.

9- العوامل النفسية المحققة لثبات أداء اللاعبين الحركي خلال المنافسة:

ويعني المقدرة أو الإمكانية في المحافظة المستمرة والمستقرة عن مستوى عمل من الكفاءة الحركية سواء خلال الظروف القصوى للتدريب أو المنافسات وفي إطار حالة تقنية ايجابية ومن المؤثرات مايلي:

✓ الصفات العقلية ودرجة ثباتها (تذكير الإنسان ،سرعة ورد الفعل ،التصور).

✓ الصفات الشخصية ودرجتها سواء من حيث الشدة أو الثبات ،والاستقرار أو الاتزان العاطفي للاعب، مستوى التنافس أو الطموح النفسي ودرجة تعبيره أو تبديله على ضوء خبرات الفشل والنجاح التي يحققها اللاعب.

✓ مستوى نمو العمليات العصبية والنفسية والمقدرة على تحمل الأعباء النفسية.

1 - بطرس رزق الله ،التدريب في مجال التربية الرياضية، جامعة بغداد، العراق ، 1984، ص 157.

- ✓ القدرة على التحكم في الحالة النفسية قبل وأثناء المنافسة تحت مختلف الظروف أو الدوافع والأشكال سواء كانت (صعوبات داخلية أو خارجية) فالتحكم الواعي في تلك الحالة من خلال التدريب اليومي المنتظم يساعد على الارتفاع بدرجة الثبات خلال المنافسة.
- ✓ العلاقات النفسية والاجتماعية بين أفراد الفريق (في المنافسات الجماعية) والتي تساعد على الأداء الثابت للفريق وأفراده في درجة الانسجام الذهني والنفسي لأفراد الفريق.
- ✓ القيادة النموذجية ودورها في الحفاظ على هيئة ومكانة الفريق والاعتراف به وبتقاليده، الاعتراف وعدم التهاون بإمكانات المنافسين.¹

10- العوامل المؤثرة على درجة الثبات الرياضي للاعب خلال المنافسة:

- ظروف مرتبطة بالمنافسات مثل (الظروف الجوية، الإضاءة، الخصائص المعمارية والهندسية للملعب أو القاعة عدم توفر أماكن ملائمة لراحة اللاعبين أو خلع ملابسهم أو للإحماء الجيد).
- نتيجة سحب القرعة وأهمية أن يبدأ الفرد أو الفريق في التنافس أولاً كالبداية بالإرسال، فرصة ضرب الجزاء.
- خصائص ومواصفات المنافس وإنجازاته من حيث (وزن الجسم، الطول، النتائج السابقة تحليلها مثلاً).
- سلوكيات الأفراد المحيطين مثل: المتخرجين، مدربين أو مرافقي الفريق الآخر، الحكام).
- التغيير المفاجئ لموعد المسابقة مثل: تأخير بدء المباراة أو البطولة، تأخر موعد وصول الفريق .
- الإصابات التي قد يتعرض لها اللاعب، أو الزملاء ففي الفريق، التغيير أو الحكم غير الموضوعي لأفعال الزملاء أو المنافسين.

11- تدعيم ثقة الرياضي في نفسه :

تتضمن المنافسة الرياضية في طياتها خبرات النجاح والفشل ، ويلاحظ أن اللاعب الذي يتمتع بالثقة في النفس يقترح لنفسه أهدافاً واقعية تتماشى مع قدراته وتجعله يشعر بالنجاح عندما يصل إلى أعلى مستوى منها، ولا يسعى لإنجاز أهداف غير واقعية بينما اللاعب الذي تنقصه الثقة في النفس يخاف من الفشل لدرجة كبيرة مبالغ فيها ، وينعكس ذلك عادة على حالته النفسية من زيادة القلق وضعف التركيز ، الاهتمام نحو نقاط الضعف مما يعوق التركيز على النقاط الإيجابية ، الاقتصاد إلى المتعة والشعور بالرضي

1 - بطرس رزق الله، التدريب في مجال التربية الرياضية، جامعة بغداد، العراق ، 1984، ص 160.

لذلك من الأهمية استخدام الأساليب الملائمة لتنمية الثقة في النفس للاعبين كوقايتهم من الآثار النفسية السلبية ويتحقق ذلك من خلال :

✓ خبرات النجاح :

يعتبر أهم عامل يساهم في بناء الثقة هو الانجازات التي يحققها اللاعب ، بمعنى أن اللاعب الذي يتميز أداءه بالنجاح يزيد من ثقته في المستقبل .

✓ الأداء بثقة :

إن حرص اللاعب على الأداء بثقة يساعد على الاحتفاظ بروح معنوية عالية حتى أثناء الأوقات الصعبة من المباراة وإضافة إلى ذلك يجعل المنافس غير مدرك بالتحديد ما هي المشاعر التي تميز هذا اللاعب .

✓ التفكير الإيجابي :

يؤثر نوع التفكير في مقدار الثقة ، حيث يلاحظ أن بعض اللاعبين وخاصة قبل المنافسات الهامة يسيطر عليهم التفكير السلبي الذي يركز على نقاط القوة في المنافس ، وفي المقابل نقاط الضعف وجوانب الضعف في قدراته ، وهذا النوع من التفكير السلبي يؤثر في ثقة اللاعب في نفسه وفي تدعيم الحالة النفسية السلبية ، بينما الأفضل أن يعتاد اللاعب التفكير الإيجابي الذي يدعم ثقته في نفسه مثل مراجعة خبرات النجاح السابقة وتذكر أفضل مستوى أداء سابق ، التركيز على تحقيق أهداف الأداء وبذل الجهد بصرف النظر عن النتائج¹

12- العوامل المحددة للأداء :

تتغير العوامل التي تحدد الأداء في التدريب والمنافسات وفقا لمسافة السباق والوقت الذي يقضيه الفرد الرياضي في أداء المجهود المستمر أو القريب من المستمر ، ففي المسافات من 25/50م فإن الإسجابات ترتبط بعمل نظام ATP-CP ، أما في مسافات السباقات الأطول فإن الأحماض تعتبر هي العامل المحدد للأداء .

سباقات الـ 25 / 50م : إن الأداء في هذه السباقات يتقيد بالقدرة على المحافظة وتحقيق معدل عالي من السرعة ، فالأداء يرتبط بمعدل استعادة دورة الـ ATP من خلال كلا من نظامين ATP-CP والتمثيل اللاهوائي.

1 - أسامة كامل راتب، مرجع سابق، ص 203.

سباقات الـ 100 / 200م : في الثواني القليلة الأولى من هذه السباقات يكون نظام ATP-CP هو المزود الرئيسي لمعظم الطاقة ،وبعد ذلك يصبح التمثيل اللاهوائي هو المصدر الرئيسي للطاقة والذي يؤدي إلى إنتاج حمض اللاكتيك بسرعة واستعادة تكوين الـ ATP.

سباقات المسافات المتوسطة و الطويلة : تعتبر الحمضية هي السبب الرئيسي في التعب في سباقات المسافات المتوسطة والطويلة فنظام الـ ATP-CP والنظام اللاهوائي يتحملا العبء الأكبر للتزود بالطاقة خلال الثواني الأولى من سباقات هذه المسافات .

التدريب على مدى الأيام : من المهم بما كان أن تشمل فترات التدريب اليومية على مزيج سرعات الرياضي المختلفة ،بعضها سهلة جدا و تشمل أنشطة مثل الإحماء و التهدئة .

الحد الأقصى لاستهلاك الأكسجين و الأداء الرياضي:

تشير الدلائل إلى أن الاستهلاك الأقصى للأكسجين يتحسن بالتدريب ،كما أظهرت البحوث أن الوراثة تعتبر من محددات التعرف على مقدار التحسن لكل فرد على حدي ،وأشارت بعض الدراسات أن التوائم المتطابقة غالبا ما تتطابق في أقصى قدرة لاستهلاك الأكسجين ،فعموما فإن الرياضيين يمكنهم تحسين أقصى استهلاك للأكسجين لديهم لكل لتر/دقيقة بمقدار ما بين 15% إلى 20% أما لو حسب كحد أقصى نسبي ، أي لكل كيلوغرام من وزن الجسم ،فإن مقدار التحسن يكون ما بين 20% إلى 40%¹.
خطورة تناول الغذاء أثناء التدريب الشديد :

إن أداء الرياضيون للتدريب الشديد يعرضهم لنضوب الجليكوجين من العضلات مما يؤدي إلى زيادة استخدام البروتين "ليمون ،مولين 1980 " مما قد يؤدي إلى فقد مقدار كبير من النسيج العضلي ،ويصاحب ذلك تنص شديد في القوة و التحمل .

المكملات الغذائية :

هي مواد يمكنها أن تحسن الأداء وتجعله أكثر سهولة ،وتوجد في شكل غذاء وبعضها في شكل كيميائي ، كما يمكن تناولها في صورة حبوب أو وسائل ،فنجد بعضها يسبب عدم الراحة للرياضيين و البعض الآخر قد يهدد حياتهم ،ومع ذلك فهناك القليل منها الذي يحسن الأداء الرياضي و تحت ظروف محددة ،ومن مكملات الطاقة مايلي :

أ . مثير الجهاز العصبي : وهذه تعتبر من المواد المنشطة التي توصف طبييا و التي تعمل على استثارة الجهاز العصبي المركزي و يستخدمها الرياضيون لمقاومة التعب وتحسين مستوى التحمل .

1 - محمد علي أحمد القط، فسيولوجيا الأداء الرياضي في السباحة، المركز العربي للنشر ،القاهرة ، 2006 ، ص136.

ب . الأيفيدرين : هذه المادة من المواد التي تستخدم في شكل وصفة طبية للأشخاص الذين يعانون من مرض الربو وهذا يؤثر كثيرا ،وقد تؤدي إلى تحسين الأداء .

ت . الكافيين : يستخدم الكافيين كمنبه ولكن تأثيره أضعف بالمقارنة بالأمفيتامين والحد الاعلى المسموح به للاستخدام في المنافسات الرياضية هو 15 ميكرو غرام لكل ميلي لتر من البول ومن تأثيراته أنه يساهم في تمثيل الدهون وبنه عملية تحمر الأحماض الدهنية حتى يمكن استخدام المزيد منها كطاقة .

ث . الأكسجين : إن استنشاق الأكسجين النقي قبل المنافسة كان شائعا في الألعاب الاولمبية 1936 وفي دراسات حديثة قدرت نتائجها حدوث تحسن في الأداء ، والحالة الوحيدة التي يكون فيها تنفس الأكسجين النقي مفيدا بشكل فعلي للأداء الرياضي هو استخدامه اثناء المنافسة نفسها .

التطبيقات الغذائية التي تحسن الأداء في المنافسات:

الغذاء خلال يومين إلى ثلاثة أيام قبل المنافسة: تمثل الوجبات التي يتناولها الرياضيون خلال الـ 3.1 أيام قبل المنافسة أهمية كبيرة بالنسبة للأداء أثناء المنافسة ،لأنها تلعب دورا في الجليكوجين الذي سوف يخزن في العضلات العاملة وبالتالي يمكن استخدامها في المنافسة ،فالرياضي يجب أن يكون لديه المخزون الكافي من الجليكوزين عند مستوياته الطبيعية أو أعلى عندما يشارك في المنافسات الهامة .

وجبة ما قبل المنافسة:

يرى العديد من العلماء أن هذه الوجبة يجب أن تكون قليلة جدا من أجل تحسين الأداء وتقليل الإحساس بالجوع ،وفي المقابل يجب أن يزيد الشحن النفسي للاعب ،وفوق كل ذلك فإن هذه الوجبات الغذائية التي تسبق المنافسة يجب ألا تتعارض مع مستوى المجهود المبذول ولا تكون المعدة ممتلئة عند المشاركة في المنافسة مما يسبب الشعور بالغثيان وشروط هذه الوجبة هي :

- أن تكون صغيرة وسهل الهضم لدرجة أن الفرد الرياضي لا يدخل المنافسة والمعدة ممتلئة .
- يجب أن يكون محتوى طعام هذه الوجبة مألوفاً للرياضي وذو توازن قليلة وطهي جيد لايسبب ألم في الهضم .

ويوصي العلماء أنه يجب أن يكون حوالي 500 . 600 سعر حراري من وجبة ما قبل المنافسة من أشكال الكربوهيدرات المركبة والغير حريفة ،والتي تتميز بسرعة هضمها والتي تصب في مجرى الدم بسرعة لاستعادة تكوين جليكوجين العضلة الذي يستخدم أثناء المنافسة .

وجبة ما بعد المنافسة:

ويذكر "ايفي كاتز" 1988 أنه يجب مراعاة الوقت المناسب الخاص بوجبة ما بعد المنافسة، أو الوجبات لأنه يمثل أهمية كبيرة، حيث أنه يجعل استعادة تكوين جليكوجين العضلة أسرع عندما يكون تناول هذه الوجبات خلال الساعتان الأوليتان يعد التمرين أو المنافسة، أو الوجبات الصغيرة المتعددة ذات الكربوهيدرات العالية والتي يوصى بتناولها للاعبون بعد التدريبات يمكن أيضا أن تمد الجسم بالجلوكوز الذي يحتاج له لاستعادة تكوين الطاقة.

13- النمط العصبي و الأداء الرياضي :

يتميز أداء الرياضي الذي يغلب على جهازه العصبي صفات :

النمط الأول (قوي ومتوازن ونشط)

النمط الثاني : (قوي ومتوازن وهادئ)

النمط الثالث: (قوي وغير متوازن ونشط)

النمط الرابع : (ضعيف وغير متوازن ولبيد)

أما بالنسبة للدراسات الهادفة إلى بحث العلاقة بين الأنماط العصبية ومتطلبات الأنشطة الرياضية التنافسية المختلفة، فقد أسفرت نتائج هذه الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن معظم الرياضيين الذين حققوا أفضل النتائج في رياضتهم ينتمون إلى النمطين الأول (القوي المتزن النشط)، والثاني (القوي المتزن الهادئ)، وأن نتائجهم تتميز بالثبات في المنافسات عن نتائج ذوي الأنماط العصبية الأخرى نظرا لتمييز أصحاب النمطين المميزين في الرياضة بالصفات الانفعالية القادرة على مواجهة ضغوط المنافسات والتدريب.¹

1 - أحمد أمين فوزي ، سيكولوجية الشخصية الرياضية ، مرجع سابق، ص60.

II. كرة القدم:

1- مميزات لاعبي كرة القدم: وقد حددها الباحثون في ما يلي:

1-1- اللياقة البدنية: وهي مجموعة من الصفات البدنية والحركية التي لا بد أن يتمتع بها لاعبو كرة القدم ومنها السرعة، القوة المطاولة المرنة وغيرها وهي التي تؤمن الخزان الحركي للاعب كرة القدم، في المباريات الأداء ما مطلوب منه من مهام وواجبات وفق إمكانياته الفنية والخططية.

1-2- التكنيك: لكل لعبة رياضية مبادئها الأساسية أو ما يدعي بمهاراتها الفنية، وهكذا الحال مع كرة القدم التي يكاد يكون فيها النصيب الأوفر بين الألعاب، من هذه المبادئ والمهارات التي تميز لاعبيها وهذه المهارات تتجسد عند حيازة اللاعبين لكرة القدم بالمناولة بأنواعها أو التهديف أو استقبال الكرة أو إخمادها بأنواع المختلفة أو الجري بالكرة.... كما أن هناك مهارات يؤديها اللاعب بدون كرة من أهمها الجري لأخذ المكان المناسب والمشاغلة والانفتاح.... بالإضافة إلى المهارات الدفاعية.

1-3- خطط اللعب: يختلف اللاعبون في كرة القدم في مدى انتقاهم للمبادئ الأساسية للعبة فبعضهم يتقن المهارات الدفاعية أكثر من الهجومية والعكس، فمهمة الدفاع تستند إلى اللاعبين الذين يميلون إلى إتقان مهارات التشتيت والمكاتفه وإبعاد الكرة وغيرها في حين تستند مهمة الهجوم إلى اللاعبين الذين يتمتعون بمهارات هجومية كالدحرجة بسرعة وإخماد الكرة الجيد في مساحة صغيرة والقدرة على المراوغة الذكية والتهديف وهكذا نجد أن المدرب الجيد هو الذي يوظف لاعبيه في المكان الصحيح والمناسب.

1-4- النواحي النفسية والتربوية: لو افترضنا وجود توافر جميع مكونات اللعبة الآنفه الذكر، عند لاعبي كرة القدم وعدم توافر النواحي النفسية أو التربوية اللازمة لديه فمن غير الممكن أن تتوقع النجاح اللازم لهؤلاء اللاعبين لأنهم يفتقرون للمسؤوليات النفسية كالثقة بالنفس وقوة الإرادة والدفاعية لأن الحالات النفسية لم تعد من الأمور الثانوية بل أصبحت ركنا أساسيا من أركان لعبة كرة القدم".¹

2- الإعداد البدني في كرة القدم:

تتطور كرة القدم يوما بعد يوم نظرا لظهور الجديد في المجالات الإعداداد فيها سواء كان ذلك مرتبطا بالإعداداد البدني، المهاري، الخططي، الذهني أو النفسي مما يتحتم على المهتمين بالإمام بكل ما هو جديد.²

1 - عامر سعيد الخيكاني، سيكولوجية كرة القدم، ط1، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، 2011، ص 60.

2 - محمد فاروق ، يوسف صالح ، فاعلية الأداء الخططي الهجومي في كرة القدم ومستوى الانجاز في المباريات، دار الوفاء لدنيا النشر، الاسكندرية ، 2011، ص 09.

الإعداد البدني هو كل الإجراءات يقوم بها المدرب من تخطيط هادف ووضع التمرينات البدنية العامة والخاصة التي تعمل على تنمية وتطوير وتحسين الصفات البدنية للاعب بحيث يصل في نهاية هذا إلى تحقيق حالة بدنية يستطيع من خلالها تنفيذ أفضل مستوى لأداء التكتيكي والتكتيكي، وينقسم الإعداد البدني إلى ما يلي:

➤ الإعداد البدني العام.

➤ الإعداد البدني الخاص.

2-1- الإعداد البدني العام: ويهدف إلى إكساب الفرد الرياضي الصفات البدنية الأساسية

بصورة شاملة متزنة. ومن أهم هذه الصفات البدنية (القوة، المرونة والرشاقة والتحمل).

2-2- الإعداد البدني الخاص: ويهدف إلى تنمية الصفات البدنية الضرورية لنوع النشاط

الرياضي الذي يتخصص فيه الفرد والعمل على دوام تطويرها لأقصى مدى حتى يمكن الوصول بالفرد لأعلى المستويات الرياضية.¹

3- اللياقة البدنية في كرة القدم:

اللياقة البدنية هي حالة صحية تسمح لنا وتساعدنا على أداء الأنشطة اليومية (أعمالنا) بحوية ونشاط، وتقلل من احتمال تعرضنا للمشاكل الصحية الناجمة عن قلة النشاط.²

4- أهمية اللياقة البدنية في كرة القدم:

يعتبر الجانب البدني جانب مهم من جوانب إعداد لاعبي كرة القدم وحسب العديد من المختصين فإن اللياقة البدنية عند لاعبي كرة القدم تعد القاعدة الأساسية والمنطلق لتحقيق أفضل المستويات وتعد اللياقة البدنية للاعب كرة القدم المعيار الحقيقي لمستوى اللاعب لتنفيذ النواحي المهارية والخطية بصورة عالية جدا وتكمن أهمية اللياقة البدنية وخاصة عند لاعبي كرة القدم كما أوجزها³

✓ تلعب اللياقة البدنية دورا هاما في إعداد اللاعب من الناحية المهارية فالمهارة تشمل مجموعة من الحركات التي غالبا ما يتبعها ارتفاع في اللياقة البدنية .

1 - عاصي سامية جميل، اللياقة البدنية وعناصرها، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 25

2 - حسام سامر عبده، الادارة الرياضية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص 179

3 - طه اسماعيل وآخرون، تحديد بعض الصفات الانتروبيومترية والحركية لحراس مرمى كرة القدم للدرجة الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، الاسكندرية، 1989، ص 45.

- ✓ أن معظم مهارات التوافق تتضمن عناصر الرشاقة، التوازن والسرعة.
 - ✓ اللياقة البدنية العالية تؤدي إلى زيادة المقدرة الفنية والحركية لدى اللاعبين هذا يعني أنه كلما امتلك اللاعب لياقة بدنية عالية تمكن من تنفيذ المهارة بألية وراحة أكثر ، وهذا لا يعني أن الناحية البدنية لوحدها تؤدي لنتائج جيدة فيجب أن يكون هناك مستوى مماثل للأداء الفني.
 - ✓ اللاعب الذي يتمتع بدرجة عالية من اللياقة البدنية يستطيع التأقلم مع مختلف الخطط والتكتيك فالجانب البدني يكمل الجانب التكتيكي.
 - ✓ القدرات البدنية والتوافقية والتكتيك والتكتيك والصفات الإرادية والأخلاقية هي كلها جوانب محددة المستوى اللاعب في كرة القدم وتكمل هاته الجوانب بعضها البعض".¹
 - وتحدثت العديد من الدراسات والمراجع عن أهمية تمتع اللاعبين باللياقة خلال أداء مباريات كرة القدم وأوضحها مفتي إبراهيم وأوجزها في النقاط التالية:
 - ✓ الأداء خلال المباراة بإيجابية وإظهار مستوى فني، مهاري وخططي أفضل.
 - ✓ التقليل من الإحساس بالتعب الجسمي والذهني خلال المباراة.
 - ✓ الوصول للاستشفاء من التدريبات والمباريات بصورة أسرع.²
- 5- الإعداد النفسي في كرة القدم:**

لقد أجمع العلماء على أن الإعداد النفسي له دورا هاما وفعالا في الأنشطة الرياضية المختلفة بجانب الإعداد البدني والمهاري والخططي، وتعد العمليات العقلية كالانتباه والإدراك والتصور والتوقع من الموضوعات الحديثة في علم النفس الرياضي، حيث أن لها دور كبير في السلوك الحركي للاعب وكذلك في الاستجابات الحركية خلال الاشتراك في الأنشطة الرياضية.

إن لعبة كرة القدم الحديثة تتطلب الهجوم والدفاع وهذا ما حمل اللاعبين أعباء كبيرة في النواحي البدنية والمهارية والنفسية، ولهذا الصدد يجب أن نؤكد بأن الأعباء التي تقع على لاعبي كرة القدم تكون مختلفة من مركز لأخر، وأن إعداد لاعبي كرة القدم كل حسب مركزه وما يتطلبه ذلك المركز من صفات بدنية معينة يجب أن يرافقه إعداد نفسي خاص أيضا بكل خط نظرا لما يتطلبه إليه ذلك الخط من مميزات.³

1 - محمود علي ، هاشم حسن، كرة القدم(التدريب البدني) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2013، ص ص 81-82.

2 - إبراهيم رحمة، فوج زقروق ، دليلك إلى طرق الاختيار بكرة القدم، ماهية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2011 ، ص 340.

3 - محمود موفق أسعد، الاختبارات والتكتيك في كرة القدم، ط2، دار ناشرون وموزعون، الأردن، 2009، ص 255.

إن الإعداد النفسي يعد من المكونات الأساسية لتحقيق الإنجازات في المباريات وهذا ما يتطلب من الرياضي أن يتدرب باستمرار على الفعاليات النفسية التي تكون موجهة وهادفة، ويجب أن يكون العمل مستمرا ودقيقا ومنتظما، والتعود على إجراء بعض الجوانب النفسية والتي تحتوي على مجموعة من الأهداف والدافع، وعلى المدرب أن يعطي أهمية للأسس المعنوية والعقلية للصفات النفسية عند الشروع في التحضير أو الإعداد النفسي للاعبين مع مراعاة أهمية وفائدة الدوافع المادية والمعنوية وكيفية استخدامها، لذا فإن الإعداد النفسي للاعبين أدى إلى استخدام السبل والوسائل الكفيلة في دعم هذا الجانب عن طريق العمليات التربوية والعلمية المختلفة لتنمية الصفات النفسية.¹

6- المهارات الأساسية في كرة القدم: وتنقسم إلى مهارات بالكرة ومهارات بدون كرة.

6-1- المهارات الأساسية بالكرة:

❖ التمرير:

يعتبر التمرير من أكثر المهارات الأساسية استخداما في كرة القدم، حيث تستخدم هذه المهارة وبكثرة في المباريات، والفريق الذي يجيد المهارة يستطيع وبدرجه كبيرة من أداء الواجبات الدفاعية والهجومية في الملعب وبشكل سليم.

تندرج مهارة التمرير ضمن المهارات الجماعية والفردية في أن واحد، إذ تجتمع بين العمل الجماعي والفردى ولعبة كرة القدم هي لعبة جماعية لذلك نجد أن التمرير واستقبال الكرة بين مجموعة من اللاعبين ضمن الفريق الواحد يعتبر ضمن الأعمال الجماعية.

❖ الجري بالكرة:

إن مصطلح الجري بالكرة يعني التحرك بها والسيطرة عليها في اتجاه مرمى المنافس ، والجري بالكرة يفتح الثغرات في دفاع الفريق المنافس أثناء المباراة ، وخلال امتلاك اللاعب الكرة يكون واجب عليه في الكثير من الأحيان المنافس التحرك بها في اتجاه مرمى المنافس للتهديف عليه، أو قد يكون هدف التحرك بها حتى يظهر له زميل كما في حالة مراقبة المنافسين لجميع لاعبي فريق.²

❖ المراوغة والخداع:

المراوغة هي فن التخلص من اللاعب المنافس وخداعه وبقاء الكرة تحت سيطرته والتحكم فيها في أي جزء من الملعب، ونظرا إلى أغلب مواقف اللعب هي كفاح بين اللاعبين أحدهما مهاجم والآخر مدافع فإن المراوغة تكتسب الأهمية خلال محاولة اللاعب المهاجم التخلص من المدافع، مما يساعد أن يكون لديه

1 - محمود موفق أسعد ، نفس المرجع ، ص230.

2 - ابراهيم رحمة، فرج زقروق ، مرجع سابق، ص131.

الوقت والمساحة في الملعب والتصرف بالطريقة السليمة، وعند تنفيذ المراوغة بالكرة لا بد من التأكيد من ناحية هامة وهي التوقيت وسرعة رد الفعل بأقل زمن ممكن مع السيطرة التامة على الكرة ويلجأ اللاعب إلى المراوغة بسبب وقوعه تحت ضغط لاعبي الفريق الخصم.¹

إن مهارة المراوغة غالباً ما تقترب بعملية الخداع والذي من خلال يمكن جعل كل استجابات الخصم الحركية خاطئة في الموقع والتنفيذ مع استغلال المساحة والتوقيت الصحيح لخلق الفرص السهلة في التسديد والتمرير..، والمحاورة من دون خداع هي طريقة أكيدة لخسارة الكرة، إلا إذا كان اللاعب يتمتع بسرعة عالية.²

❖ السيطرة على الكرة:

تعد السيطرة على الكرة إحدى المهارات الأساسية في كرة القدم وقد عرفها قاسم لزام وآخرون أنها حصول اللاعب على الكرة وجعلها تحت تصرفه، وقد زادت أهميتها بزيادة سرعة اللعب الحديثة باعتبارها من العوامل الفنية الرئيسية في تنفيذ الخطط اللعب الدفاعية والهجومية.

❖ مهارة التهديد:

إن إدخال الكرة إلى مرمى المنافس هو الهدف النهائي في لعبة كرة القدم، لذا فإن كل الحركات والمهارات التي يقوم بها اللاعبون يجب أن تخدم هذا الهدف لتحقيق الفوز على المنافس، لذا تعد مهارة التهديد من أهم المهارات التي عن طريقها تحسم نتائج المباريات وكل شيء يفعله اللاعبون داخل الملعب يصب في اتجاه خلق فرصة مناسبة للتهديد.³

❖ مهارات حارس المرمى:

مهارات حارس المرمى تشغل مكانة خاصة خلال قوانين اللعبة، لأن الوحيد الذي يسمح له بإمسك الكرة باليد داخل منطقة الجزاء ويجب على حارس المرمى أن يتحرك في مرماه طبقاً لتحريك الكرة أثناء تواجدها مع المنافسين أو الزملاء، بحيث يكون مواجهها له وان يضع في اعتباره أن تحركه سيكون بخطوات جانبية وفي كل حالة يجب عليه أن يقف في منتصف المنطقة بينها وبين قائم المرمى.⁴

❖ رمية التماس:

يبدو أن الرميات الجانبية تريح لاعبي كرة القدم من تركيزهم أكثر من أي مناسبة أخرى أثناء المنافسات، والرميات الجانبية طريق محتمل للفوز، وعليك التركيز لتحويل الرميات الجانبية إلى حركات

1 - محمود موفق أسعد، مرجع سابق، ص 89.

2 - غازي صالح، حسن ياسر، كرة القدم - التدريب البدني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 160.

3 - سعد الله فرحات، الزهاوي رشيد، التدريب العقلي والمعرفي للاعبين كرة القدم، ط1، دار الدجلة، عمان، 2011، ص 206.

4 - منصور ضافر أحمد، تحليل الأداء الفني في كرة القدم، ط1، دار غيداء للنشر، عمان، 2010، ص 380.

هجومية، من خلال تنفيذ الرمية بسرعة وإلى اللاعب غير المحتجز وذلك بطريقة تسهل له السيطرة عليها وهنا من خلال خلق مجال مكانيا للرمية حتى تكون فعالة، وتعتبر الرمية الجانبية من المهارات الدفاعية والهجومية التي يؤديها اللاعب على جانبي الملعب لغرض إدخال الكرة إلى الملعب وهي المهارة الوحيدة التي يسمح بها قانون كرة القدم للاعبين يلعبها باليدين، وتؤدي هذه المهارة من الثبات والحركة ولا تختلف هذه الرميات عن بعضها إلا من ناحية الأداء أو من ناحية واحدة وهي وضعية القدمين التي تكون من حركة متحركة أو ثابتة.¹

6-2- المهارات الأساسية بدون الكرة :

❖ الجري وتغيير الاتجاه:

يمتاز لاعب كرة القدم بكثرة الجري بالكرة في ساحة الملعب، فهو يقوم بحركات متعددة وفي مختلف الاتجاهات طوال زمن المباراة، ونظرا لمتطلبات اللعب والمواقف التي تتطلب منه أن يتحرك لإستقبال الكرة من زميله أو التحرك لقطع الكرة من اللاعب المنافس والجري لاحتلال موقع مناسب في الملعب أو التبادل المراكز أو متابعة الكرة في الهجوم ... وقد يكون الجري بخطوات قصيرة أو كبيرة، وقد تكون بطيئة أو سريعة وحسب الموقف في مهياً لتغيير اتجاهه في أي ناحية يتطلبها موقف اللعب.

❖ الوثب:

يعد الوثب من النواحي المهمة للاعب كرة القدم نظرا لاستخدامات الوثب في الملعب، خاصة في ضرب الكرة بالرأس أو لقطع الكرة من اللاعب الخصم، وأن تأدية الوثب بشكل سليم ووقف خطة اللعب الموضوعية قد يكون سبب في فوز الفريق عن طريق إحرازه هدفه أو في إنقاذ الفريق من خسارة محتملة، عن طريق قطعها له والوثب له أهمية بالغة في الوصول إلى الكرة بالوقت المناسب وتنفيذ الهدف المطلوب مما يتطلب التدريب المستمر وتطوير مقدرة اللاعب على الوثب.²

❖ الخداع:

هو فن التخلص من اللاعب الخصم ومحاولة خداعه، وعدم تمكين لاعبي الفريق الخصم من محاولاتهم التخلص من المدافعين المنافسين ووصولهم إلى مرمى الفريق الآخر.³

1 - مُجَّد صبحي حسن، مرجع سابق، ص 119.

2 - كماش يوسف، أبو خيط بشير، المبادئ الأساسية لتدريب كرة القدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 102

3 - عامر سعيد الخيكاني ، مرجع سابق، ص 59.

الخلاصة:

لقد عرف الأداء الرياضي تطورا كبيرا و ملحوظا نتيجة الأبحاث العديدة و الدراسات المعمقة في محاولة لتحسينه خدمة للرياضة وللرياضيين الأداء الجيد هو ثمار العمل المتواصل للرياضي، فإذا كان الأداء جيدا فإن الرياضي متحرر من جميع النواحي (البدنية،التقنية،والنفسية) فالأداء والمهارة عامل خارج عن نطاق طاقته وذلك باستناده على العوامل السابقة.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ



الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة، وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها، ليتم من خلال تحليلنا لها التأكد من مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات المنطلق منها، و بالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تهدف المرحلة الاستطلاعية إلى تكوين أطر نظرية يمكن اختبارها وذلك بعد تحديد واضح لمشكلة الدراسة أو البحث موضوع الاهتمام، وبناء عليه يعد التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات الأساس الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو المساومة عليه إذا ما أريد الانتقال إلى المرحلة الثانية المرتبطة بالتشخيص أو الوصف الموضوعي لظاهرة معينة، على سبيل المثال الحصول على الخصائص الديمغرافية والنفسية لمجتمع البحث (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، فئات الدخل، المهنة، درجة التقبل الاجتماعي، درجة التجديد والابتكار).¹

وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى المنشآت الرياضية (الملاعب) المتواجدة على مستوى بلدية بسكرة والنوادي التي تنشط فيها، إضافة إلى الاطلاع على موقع الانترنت الرسمي للرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة (<http://www.lwf-biskra.com>) بغرض جمع معلومات حول الفرق الرياضية الناشطة بالقسمين؛ الشرفي و ما قبل الشرفي.

2- منهج الدراسة:

يمكن اعتبار كلمة منهج بأنها طريقة تصور وتنظيم البحث، فالمنهج ينص على كيفية تصوير وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما.²

إن اختلاف المناهج يعود أساساً لاختلاف المواضيع المتناولة قصد دراستها، كما أن تحديد منهج ما في أي بحث دون غيره يعود إلى طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث بالدراسة، فلكل موضوع منهج خاص به، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستند إليها كل باحث في ميدان تخصصه، لذا تم اختيار المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع هذه الدراسة المعنونة ب: دور إدارة المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الرياضي للاعب كرة القدم، حيث تم وصف موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع المعلومات الكافية، ومن ثم التحقق من هذه المعلومات بالوصف والتحليل بغية استخلاص النتائج الجديدة والمفيدة.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: هو المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء،

1- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 47.

2- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص 99.

أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها و ضبطها أو التحكم فيها.¹ كما يعرف أيضا على أنه: تصور دقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميولات والرغبات والتطور بحيث يعطي صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية. ومن هنا يتضح لنا أن المنهج الوصفي يهتم في تصوير ما هو كائن، أي الوضع الراهن أو الحادث، فهو يصف الظاهرة وخصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر عليها، والظروف التي تحيط بها، ويحدد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة، وانطلاقا من هذا التصوير الشامل يمكن التنبؤ والاستنتاج بالأوضاع المستقبلية التي ستؤول إليه هذه الظاهرة.²

3- أداة الدراسة:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها، ونظرا لطبيعة الدراسة وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان.

الاستبيان: هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة من الأفراد.³

تعتبر من أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في البحوث، وذلك راجع للميزات التي تحققها هذه الأداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائيا والنتائج المتحصل عليها تتحدد حسب محتواه من أسئلة، وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة، ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق وسائل الاتصال الأخرى، وهي تكون بالإجابة على تلك الأسئلة بمعرفته الخاصة.⁴

ويمكن للباحث استخدام أنواع مختلفة من الأسئلة في الاستبيان، ويعتمد ذلك على طبيعة الدراسة وإمكانيات الباحث ومهاراته في مناهج البحث، وطبيعة عينة الدراسة، وبشكل عام اعتمدنا على الأسئلة المغلقة أو المحدودة الإجابة. وعليه قمنا بإعداد استمارة أسئلة مكونة من قسمين:

- 1- موسى حريزي، صبرينة غري، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 26.
- 2- كمال مجّد مغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص95.
- 3- مصطفى غليان ربيحي، عثمان مجّد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص82.
- 4- مجّد المختار إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي خطواته الإجرائية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005، ص 81.

• **القسم الأول: البيانات الشخصية:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بعينة الدراسة ، وذلك من أجل معرفة البنية الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث السن، الجنس، الخبرة في مجال التدريب.

• **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتكون من (28) عبارة مقسمة على ثلاث محاور كالتالي:

➤ **المحور الأول: (07) عبارات** تمثل المؤشرات المتعلقة بعلاقة التخطيط الاداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم.

➤ **المحور الثاني: (07) عبارات** تمثل المؤشرات المتعلقة بعلاقة التنظيم الاداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم.

➤ **المحور الثالث: (07) عبارات** تمثل المؤشرات المتعلقة بعلاقة التوجيه الاداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم.

➤ **المحور الرابع: (07) عبارات** تمثل المؤشرات المتعلقة بعلاقة الرقابة الادارية بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمس لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة، حيث تم استخدام صيغة موحدة بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: يوضح توزيع درجات العبارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في الاستمارة، فقد تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (4 = 1-5) ، ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (0.8 = 5÷4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة

في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($1.8 = 1 + 0.8$)، وهكذا لبقية الفئات.

وعليه فإن طريقة حساب المتوسط الحسابي للمقياس والتعليق عليه هي كالآتي:

- من 1 إلى 1.80 تعني عدم الموافقة بشدة. (مستوى منخفض جدا).
- من 1.81 إلى 2.60 تعني عدم الموافقة. (مستوى منخفض).
- من 2.61 إلى 3.40 تعني محايد. (مستوى متوسط).
- من 3.41 إلى 4.20 تعني موافق. (مستوى مرتفع).
- من 4.21 إلى 5 تعني موافق بشدة. (مستوى مرتفع جدا).

4- الشروط العلمية للأداة:

تتنوع وسائل القياس في مجالات علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تنوعا كبيرا، لذلك هناك بعض الشروط والمعايير التي تعرف باسم محاكاة الجودة لهذا المقياس، وذلك لضمان الحكم على مدى صلاحيتها للاستخدام والتطبيق و مناسبتها لتحقيق الأغراض المرجوة من عملية القياس.

4-1- صدق الاستبيان:

إن صدق الاستبيان المقرر في البحث مهما اختلف أسلوب القياس يعني قدرته على قياس ما وضع من أجله أو الصفة المراد قياسها أو تقديرها.

وقد تعذر علينا التحقق من صدق الاستبيان بسبب جائحة كورونا (كوفيد-19)

5- مجتمع الدراسة:

يعرف على أنه: "هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة: مدارس، فرق، تلاميذ، سكان، أو أي وحدات أخرى".¹

يمثل مجتمع دراستنا مدربي الفرق الرياضية المنتمية إلى الرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة، ويبلغ عدد فرق كرة القدم الناشطة على مستوى الرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة خمسة وعشرين (25) فريقا، موزعة كما يلي:

القسم الشرقي: 14 فريقا

القسم ما قبل الشرقي: 11 فريقا.

1 - حسين عبد الحميد رشوان، العلم والبحث العلمي " دراسة في مناهج العلوم"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 66.

القسم ما قبل الشرفي		القسم الشرفي	
الفرق	الرقم	الفرق	الرقم
T.R.B.El Outaya	01	C.R.B Sidi Khaled	01
C.R.B.Lioua	02	E.S.Branis	02
J.S.Sidi Okba	03	C.R.O EL Okbi	03
J.S.K.Ain Naga	04	E.S.Djamourah	04
M.Zeribet El Oued	05	N.Zeribet El Oued	05
R.S.Foughala	06	W.A.Lichana	06
I.R.Ouled Djellal	07	U.El Amri	07
U.S.M'khadma	08	A.C.Besbes	08
U.S.J.Bordj Ben Azouz	09	C.C.Ourlal	09
C.S.Z.Tolga	10	C.S.Chaiba	10
C.R.B.El Outaya	11	J.S.Djamourah	11
		J.R.B.El Hadjeb	12
		J.El Alia	13
		C.B.Oumeche	14

جدول رقم (01) يوضح الفرق المنتمة للرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة في الموسم الرياضي

2020/2019

المصدر: الموقع الرسمي للرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة.

6- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.¹

1- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي ، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص 144.

وقد شملت هذه الدراسة جميع مدربي الفرق الرياضية الفرق المنتمة للرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة في الموسم الرياضي 2020/2019 ، وبالنظر لصغر مجتمع الدراسة والذي بلغ 26 مدرباً، فقد تقرر استخدام المسح الشامل لجميع المدربين، وتعذر علينا توزيع الاستمارات بسبب توقف جميع الأنشطة جراء جائحة كورونا كوفيد 19.

7- متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: هو العامل أو العوامل التي تؤثر على المتغير التابع، ويمثل في دراستنا:

إدارة المنشآت الرياضية.

ب- المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى

ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه

الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة.¹ ويمثل في دراستنا: الأداء الرياضي

للاعبي كرة القدم.

8- مجالات البحث:

أ) المجال المكاني : الملاعب التي تتدرب بها الفرق الرياضية الفرق المنتمة للرابطة الولائية لكرة القدم

بسكرة في الموسم الرياضي 2020/2019

ب) المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، ومن المعلوم أن هذه

المدة الزمنية تتحدد بطبيعة الموضوع وحداثته، وعليه فقد استغرقت دراستنا الفترة الممتدة بين 20 نوفمبر

2019 و 12 مارس 2020، ابتدأت بضبط موضوع الدراسة وجمع المعلومات النظرية حول مختلف

المتغيرات، ومن ثم إجراء الدراسة الاستطلاعية للوقوف على وصف دقيق لميدان إجراء الدراسة والتعرف

على مجتمع البحث، وجمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة، لكن تعذر علينا اكمال

بقية المراحل بسبب توقف جميع الأنشطة جراء جائحة كورونا كوفيد 19.

9- الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة والتأكد من صحة الفرضيات يتم الاعتماد على

الأساليب الإحصائية التالية:

1- مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2000، ص 134.

- النسب المئوية والتكرارات: وتستخدم بشكل أساسي لوصف أفراد العينة والتحقق من إجاباتهم على عبارات الاستبيان.
- اختبار ألفا كرونباخ (**Cronbach Alpha**): ويتم استخدام هذا المعامل للتحقق من ثبات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: ويستخدم لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو كل محور من محاور الاستبيان، وكذا لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري: ويستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي. كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح الأقل تشتتاً.



خاتمه

خاتمة:

انطلقت دراستنا من اشكالية دور إدارة المنشآت الرياضية بمختلف وظائفها في تحسين الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم، ومما سبق يظهر جليا أن للإدارة الرياضية دورا هاما كبقية الإدارات في مختلف المجالات، حيث أن العالم كله يوليها أهمية بالغة من خلال ما يفرضه عصر التغيير السريع والتكنولوجيا من متطلبات.

وجاءت فكرة هذه الدراسة من خلال الاحساس الفعلي بالمشكل انطلاقا من الممارسة الفعلية لرياضة كرة القدم، وإسقاطا لبعض المكتسبات النظرية من خلال التكوين في تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية على ما يوجد في الواقع، ورغم وجود دراسات ركزت على متغيرات هذا الموضوع كل على حده، إلا أننا وجدنا ندرة لمثل هذه الدراسات في المجال الرياضي تجمع بين المتغيرين (إدارة المنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعبين كرة القدم) رغم الحاجة الكبيرة إليها.

وكان الهدف من دراستنا تحديد إذا ما كان هناك دور لإدارة المنشآت الرياضية بمختلف وظائفها في تحسين الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم، ونظر لأهمية هذا الموضوع سعينا للبحث حول جميع جوانب الموضوع، حيث عملنا في دراستنا على توضيح المفاهيم الرئيسية لمتغيرات الدراسة والتي تمثلت في: الإدارة الرياضية والتفصيل في مختلف وظائفها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة). ونماذج الإدارة الحديثة، والمنشآت الرياضية باعتبارها ميدان الدراسة، ومن ثم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء الرياضي عامة وأداء اللاعبين في كرة القدم على وجه الخصوص.

وبعد الاحاطة النظرية بمختلف جوانب الموضوع وجمع المعطيات المختلفة حول ميدان الدراسة تعذر علينا تطبيقها على أرض الواقع بسبب توقف جميع الأنشطة جراء فيروس كورونا كوفيد 19.

وفي الأخير يجدر الإشارة إلى أن دراستنا هذه بداية تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال الإدارة الرياضية، بداية من تطبيقها ميدانيا، وصولا إلى المواضيع التي تهدف إلى تحسين الوضع الرياضي في البلاد.

A decorative border made of intricate scrollwork and floral patterns, framing the central text. The border is symmetrical and features a central horizontal scroll at the top and bottom, with vertical scrolls on the sides.

قائمة

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم رحمة، فرج زقزوق ، دليلك إلى طرق الاختيار بكرة القدم، ماهية للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2011.
- 2- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 3- أسامة كامل راتب، الأسس النفسية لبناء الهدف في المجال الرياضي، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1994.
- 4- أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الاسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 5- بطرس رزق الله ،التدريب في مجال التربية الرياضية، جامعة بغداد، العراق ، 1984
- 6- حسام سامر عبده، الادارة الرياضية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011 .
- 7- حسن احمد الشافعي، إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر، 2003.
- 8- حسن أحمد الشافعي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003
- 9- حسن شلتوت ، حسن معوض ، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- 10- حسن عبد الجواد، كرة القدم ، ط1، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 1984 .
- 11- ريسان خريبط عبد المجيد، موسوعة القياس والاختبارات في التربية البدنية والرياضية، ج1، جامعة بغداد، 1989.
- 12- سعد الله فرحات ، الزهاوي رشيد، التدريب العقلي والمعرفي للاعبي كرة القدم، ط1، دار الدجلة، عمان، 2011 .
- 13- الصالح مصلح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
- 14- طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر ، مقدمة في الإدارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، 1997.
- 15- طلحة حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة، مصر، 1997.

- 16- طه إسماعيل وآخرون ، كرة القدم بين النظرية والتطبيق ،الإعداد البدني في كرة القدم ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1989.
- 17- عاصي سامية جميل، اللياقة البدنية وعناصرها، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2017 .
- 18- عامر سعيد الخيكاني ،سيكولوجية كرة القدم، ط1، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 19- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1998.
- 20- عثمان مُجّد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1999.
- 21- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر، 2000.
- 22- عفاف عبد المنعم، الإمكانيات في التربية الرياضية، دار منشأة المعارف، الإسكندرية ،2001.
- 23- علي فهمي البيك ، أسس إعداد لاعبي كرة القدم، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 24- غازي صالح، حسن ياسر ، كرة القدم – التدريب البدني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 25- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي ، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 26- قاسم حسن حسين، الموسوعة الرياضية والبدنية الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 27- كماش يوسف، أبو خيط بشير،المبادئ الأساسية لتدريب كرة القدم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 28- كمال مُجّد مغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- 29- مُجّد المختار إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي خطواته الإجرائية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005.
- 30- مُجّد حسن علاوي، الاختبارات النفسية والمهارية في المجال الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1987.

- 31- مُجّد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 32- مُجّد صبحي حسين، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي ، ط3، القاهرة، 1995.
- 33- مُجّد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر،الأردن، 1999.
- 34- مُجّد علي أحمد القط، فسيولوجيا الأداء الرياضي في السباحة، المركز العربي للنشر، القاهرة، 2006.
- 35- مُجّد فاروق، يوسف صالح، فاعلية الأداء الخططي الهجومي في كرة القدم ومستوى الانجاز في المباريات، دار الوفاء لندنيا النشر، الاسكندرية ، 2011.
- 36- محمود علي، هاشم حسن، كرة القدم (التدريب البدني) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2013.
- 37- محمود عوض بسيوني، فيصل ياسين الشاطي، نظريات وطرق التربية البدنية والرياضية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ، 1983.
- 38- محمود موفق أسعد، الاختبارات والتكنيك في كرة القدم، ط2، دار ناشرون وموزعون، الأردن، 2009 .
- 39- مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2000.
- 40- مسعود جبران، المعجم الألباني في اللغة والكلام، دار العلم للملايين، لبنان، 2005.
- 41- مصطفى عشوري، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 42- مصطفى غليان ربيحي ، عثمان مُجّد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 43- منصور ضافر أحمد ، تحليل الأداء الفني في كرة القدم، ط1، دار غيداء للنشر، عمان، 2010.
- 44- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 45- نزار مجيد الطالب، علم النفس الرياضي، دار الحكمة للطباعة، بغداد ، 1983.

46- وجدي مصطفى الفاتح، مُجَّد السيد لطفي، الأسس العلمية للتدريب الرياضي للاعب والمدرب، دار الهدى للنشر والتوزيع، مصر، 2000

ثانيا: الدوريات والمجلات العلمية:

47- عيسى الهادي وآخرون، دور التخطيط في الرفع من مستوى الأداء الرياضي لدى لاعبي كرة القدم، مجلة علوم الأداء الرياضي، مجلد1، العدد2، جامعة مُجَّد الشريف مساعدي، الجزائر، 2019.

48- مُجَّد ديلمي ، مبادئ وأسس إنشاء وتسيير المنشآت الرياضية وفق المعايير الدولية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد 08، جامعة الجزائر3، جوان 2014

49- موسى حريزي، صبرينة غربي، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013

ثالثا: اطروحات ومذكرات

50- طه اسماعيل ، تحديد بعض الصفات الانثروبومترية والحركية لحراس مرمى كرة القدم للدرجة الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاسكندرية ، 1989.

51- عبد العزيز صالح الكريديس، متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008

52- لخضر ربوح ، فاعلية المنشآت والوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية وأثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة المسيلة، الجزائر ، 2017.

53- مُجَّد قطاب، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمنشآت الرياضية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.

54- مُجَّد نايت ابراهيم ، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، مذكرة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

رابعاً: مراسيم ومناشير:

55- المرسوم التنفيذي رقم 91 - 416 المؤرخ في 1991/11/02 ، المحدد لشروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 54 سنة 1991 .

56- مرسوم رقم 77 - 177 مؤرخ في 06 اوت 1977 يتضمن انشاء وتنظيم مكاتب المركبات متعددة الرياضات. الجريدة الرسمية رقم 64، 1977.

المراجع باللغات الأجنبية:

57- Belazdia « AK », les cadres techniques «Revue de Bates et critiques, centre National d'études et d'analyses pour la planification , Alger,1984.

58- Gille Ferreol , Dictionnaire de socioàlogie, Paris, Armand Colin, 2004.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة-
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية حول دور إدارة المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم كمتطلب لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير منشآت رياضية.

لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك أتمنى أن تولوا لهذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. وأحيطكم علما أن جميع المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة التي تمثل إجابتك.

إشراف الدكتور:

دخية عادل

إعداد:

- دخيلي أكرم
- مريجة إسلام

المعلومات الشخصية

السن :

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

الجنس:

ذكر أنثى

الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

العبارة				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: بيانات متعلقة بعلاقة التخطيط الإداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم.				
				1. توجد آلية صحيحة لتخطيط برامج نشاط المنشأة الرياضية
				2. توفير الامكانيات بالمنشأة الرياضية يكون على أساس حاجة النوادي.
				3. توجد صعوبات داخل المنشأة تعرقل عملية التدريب
				4. تأخذ خطط المنشأة برنامج المنافسة والتدريبات للفريق بعين الاعتبار
				5. يوجد سوء تفاهم بين مسيري المنشأة ومسيري الفريق في برمجة الحصص التدريبية.
				6. يؤثر التخطيط الإداري على برامج الفريق وخططه
				7. تؤثر عملية التخطيط الإداري على الجانب البدني للاعب الفريق.
المحور الثاني: بيانات متعلقة بعلاقة التنظيم الإداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم.				
				8. يوجد اعتماد ظاهر على التنظيم داخل المنشأة.
				9. يتحمل المسير كافة مسؤولياته وينمي روح العمل لدى الأفراد.
				10. توجد تضاربات في القرارات بين مسير المنشأة والمدربين.
				11. وظيفة التنظيم تساعد على احترام أهداف النادي الرياضي

					12. تنعكس وظيفة التنظيم على الجانب البدني للاعب كرة القدم.
					13. سوء التنظيم يؤثر على نتائج الفريق .
					14. المعرفة بالقانون المسير للمنشأة يعزز تحقيق اهداف وخطط الفريق.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث: بيانات متعلقة بعلاقة التوجيه الاداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم.
					15. يؤثر التخصص الرياضي لمسير المنشأة في عمل فريق كرة القدم.
					16. نمط توظيف الأشخاص يتماشى مع تطورات تسيير المنشآت الرياضية.
					17. التزام العاملين بالمنشأة الرياضية بواجباتهم يساهم في توفير الجو المناسب للاعب الفريق.
					18. يتم وضع اطارات في التخصص لمساعدة الفرق الرياضية على تنفيذ برامجها.
					19. تحديد المسؤوليات يؤثر على عمل الفريق وتجسيد برامجه .
					20. تحسن النتائج مربوط بوضع كفاءات تسيير المنشآت الرياضية.
					21. يوجد مشكل تواصل بين أعضاء الفريق ومختلف العاملين بالمنشأة الرياضية.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الرابع: بيانات متعلقة بعلاقة الرقابة الادارية بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعب كرة القدم.
					22. توجد سياسة رقابية دورية داخل المنشأة.
					23. مسير المنشأة صارم في عملية الرقابة.
					24. السياسة الرقابية المطبقة من طرف مسير المنشأة تخدم الفريق.
					25. النظام الرقابي المطبق يساهم في تدارك الاخطاء.
					26. يتميز المسيرون بالمصداقية في عملية الرقابة.
					27. تساعد عملية الرقابة في انتظام عمل الفريق واحترام البرامج.
					28. توجه عقوبات صارمة للفريق في حالة عدم احترام البرامج.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور ادارة المنشآت الرياضية في تحسين الأداء الرياضي للاعبى كرة القدم.

هدف الدراسة: التعرف على مختلف أبعاد ومحددات إدارة المنشآت الرياضية (تخطيط، تنظيم، توجيه ، رقابة)، وعلاقتها بتحسين الأداء الرياضي للاعبى كرة القدم من وجهة نظر المدربين.

مشكلة الدراسة: هل توجد علاقة بين إدارة المنشآت الرياضية و تحسين الاداء الرياضي للاعبى كرة القدم؟

الفرضية العامة: لإدارة المنشآت الرياضية دور في تحسين الاداء الرياضي للاعبى كرة القدم.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة دلالة احصائية بين التخطيط الاداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعبى كرة القدم.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الاداري بالمنشآت الرياضية و الأداء الرياضي للاعبى كرة القدم.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجيه الاداري بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعبى كرة القدم.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية بالمنشآت الرياضية والأداء الرياضي للاعبى كرة القدم

إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: عينة مسحية لجميع مدربي الفرق المنتمة للرابطة الولائية لكرة القدم لولاية بسكرة بقسميها الشرقي وما قبل الشرقي، وبلغت 25 مدربا (14 مدربا في القسم الشرقي/ 11 مدربا في القسم ما قبل الشرقي).

المجال المكاني: الملاعب التي تتدرب بها الفرق الرياضية الفرق المنتمة للرابطة الولائية لكرة القدم بسكرة في الموسم الرياضي 2020/2019.

المجال الزماني: استغرقت دراستنا الفترة الممتدة بين 20 نوفمبر 2019 و 12 مارس 2020.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: استمارة استبيان جميع أسئلته مغلقة.

وتعذر علينا اكمال بقية مراحل الدراسة (جمع وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات والخروج بنتائج للدراسة)

بسبب توقف جميع الأنشطة جراء جائحة كورونا كوفيد 19.

Study summary

Study title : the role of sports facilities Administration in improving the sports performance of football players

The aim of the study : to identify the various dimensions and determinants of sports facilities management (planning, organizing, directing, monitoring), and its relationship to improving the sports performance of football players from the coaches point of view .

Study problem : is there a relationship between managing sports facilities and improving sports performance for football players ?

General hypothesis : the sports facilities administration has role in improving the sports performance of football players .

Partial hypothesis :

- ❖ There is a statistically significant relationship between the administrative planning of sports facilities and the sports performance of football players
- ❖ There is a statistically significant relationship between the administrative organisation of sports facilities and the sports performance of football players
- ❖ There is a statistically significant relationship between the administrative direction of sports facilities and the sports performance of football players
- ❖ There is a statistically significant relationship between the administrative control of sports facilities and the sports performance of football players

Field study procedures :

The sample is a survey sample of all the managers of the teams belonging to the state football league in the state of Biskra, in the eastern, the pre-eastern, and amounted to 25 coaches (14 coaches in the honorary section/11 coaches in the pre-honorary section)

Spatial domain : the stadiums that train what sports teams are the teams belonging to the state league of football Biskra in the sports season 2019/2020.

Temporal domain : our study took the period between November 20th 2019 and March 12th 2020 .

The method used : the descriptive and analytical approach.

Study tools : a questionnaire form whose questions are closed.

We were unable to complete the rest of the study stages (collecting, analyzing and discussing the results of the hypothesis and coming up with results of the study) due to the suspension of all activities due to the Corona COVID-19 pandemic

