



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص الإدارة والتسيير الرياضي

تسيير المنشآت الرياضية وعلاقته بتطوير رياضة كرة اليد
دراسة وصفية في مدينة بسكرة وبريكة

إشراف الأستاذ:

❖ د. جعفر بعروزي

إعداد الطالبين:

❖ فريد ذياب

❖ أسامة تريعة

السنة الجامعية: 2020-2021م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص الإدارة والتسيير الرياضي

تسيير المنشآت الرياضية وعلاقته بتطوير رياضة كرة اليد
دراسة وصفية في مدينة بسكرة وبريكة

إشراف الأستاذ:

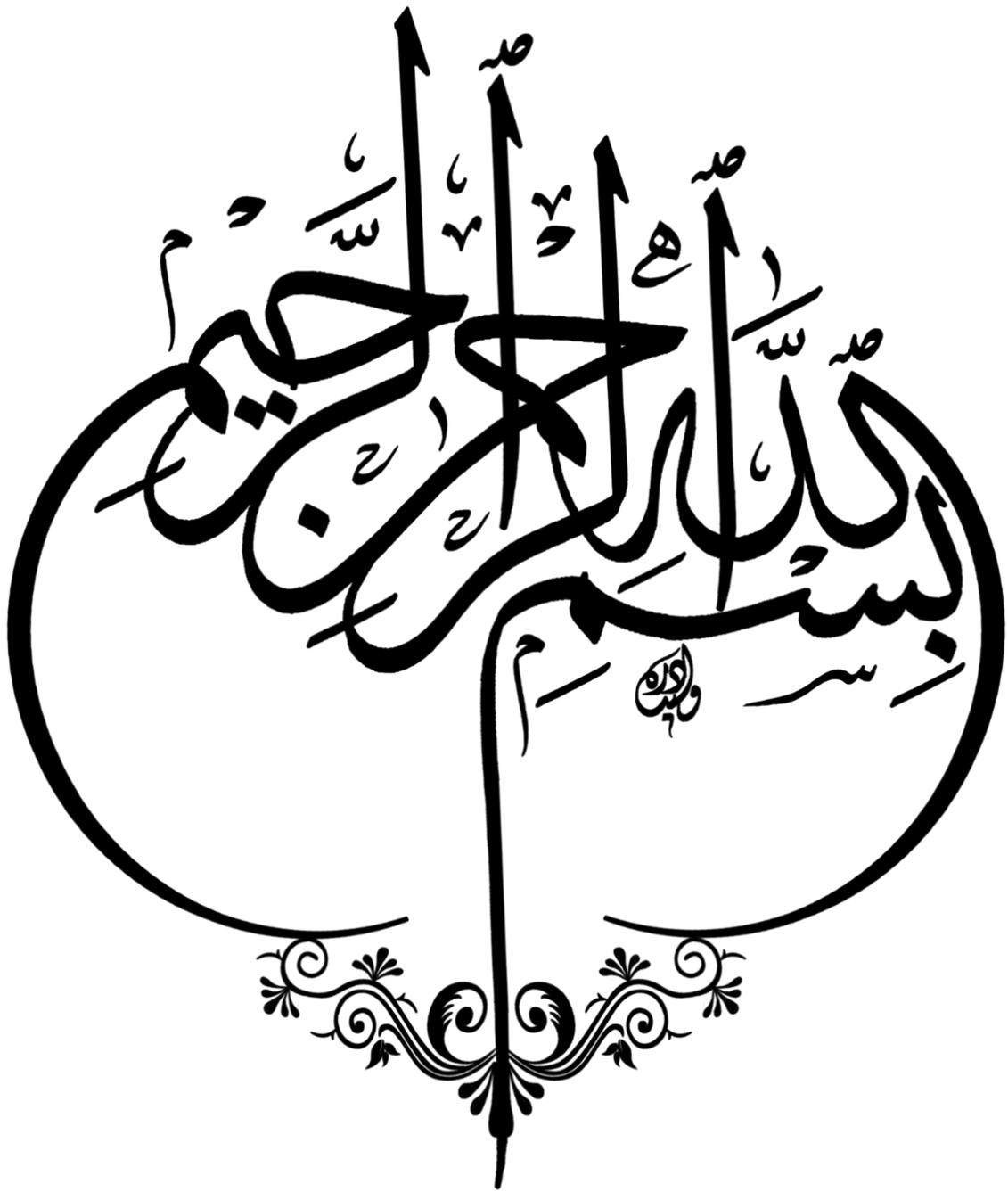
❖ د. جعفر بعروزي

إعداد الطالبين:

❖ فريد ذياب

❖ أسامة تريعة

السنة الجامعية: 2020-2021م



شكر وعرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي يسر وسهل لنا الصعاب من جوانب

البحث ووفقنا لإخراجه على أحسن شكل

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير الى من أضاء شموع العلم

في نفوسنا، وأنار سبيل النجاح في طريقنا، لكل مبدع انجاز ولكل شكر

قصيدة ولكل نجاح شكر وعرفان.

أستاذنا الفاضل الدكتور «جعفر بعروزي» لك منا كل الثناء والتقدير

على جهودك الثمينة وتوجيهاتك فجزاك الله خيرا.

للتجارات أناس يقدرون معناها، وللإبداع أناس يحددونه، لذا نقدر

عطائك اللامحدود.

الى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة الى

من زرعوا التفاؤل في دربنا، الى أساتذتنا الأفاضل معهد علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية

والشكر الموصول الى لجنة المناقشة الذين وافقوا على قراءة البحث

وتقييمه فجزاهم الله خيرا.



فهرس الموضوعات

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

مقدمة أ

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية. 3

2. أهمية الدراسة. 4

3. أهداف الدراسة. 4

4. أسباب اختيار الموضوع. 4

5. تحديد المصطلحات. 5

6. الدراسات السابقة والمشابهة. 6

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

تمهيد 9

أولاً: الإدارة والإدارة الرياضية 10

1. تعريف الإدارة. 10

2. وظائف الإدارة. 10

3. الإدارة الرياضية ومفهومها. 11

4. مكونات الإدارة الرياضية. 13

5. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية. 13

6. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية. 14

7. الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي. 17

18	8. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.
19	9. الدور الإجرائي للإدارة الرياضية.
19	10. الجودة الشاملة والإدارة الرياضية.
20	11. تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية.
20	12. وظائف الإدارة الرياضية.
29	ثانيا: التسيير الرياضي وعلاقته بالمنشآت الرياضية
35	3. مستويات المسيرين: يمكن بهذا الصدد التميز بين ثلاث من المستويات
36	4. وظائف التسيير:
36	5. التمويل:
38	6. لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها:
42	خلاصة

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة، والمنشآت الرياضية لكرة اليد

44	تمهيد
44	1. المنشآت الرياضية في العصر القديم:
45	2. المنشآت الرياضية في العصر الحديث:
47	3. مفهوم المنشأة الرياضية:
48	4. أهداف المنشآت الرياضية:
48	5. إدارة المنشآت الرياضية:
50	6. خصائص المنشآت الرياضية:
51	7. أسس تخطيط المنشآت الرياضية:
52	8. الصالة المغطاة (كرة اليد)

الفصل الثالث: كرة اليد

59	تمهيد:
60	1. نبذة تاريخية عن كرة اليد:
62	2. تعريف كرة اليد:
62	3. خصائص كرة اليد:
63	4. أهمية رياضة كرة اليد:
64	5. قانون لعبة كرة اليد:
65	6. مكانة كرة اليد في تصنيفات الأنشطة الرياضية:
66	7. خصائص لاعب كرة اليد:
69	8. دور وأهمية الألعاب الشبه رياضية في كرة اليد:
69	9. الأبعاد التربوية لكرة اليد:
71	خلاصة:

الفصل التطبيقي

73	تمهيد
74	1. منهج البحث:
74	2. عينة البحث:
74	3. مجالات البحث:
75	4. أدوات جمع المعلومات:
75	5. المعالجة الإحصائية:
76	عرض ومناقشة وتحليل النتائج:
93	الاستنتاج العام:

95	خاتمة
97	المصادر والمراجع
101	ملحق



لقد أصبحت الرياضة في عصرنا هذا تكتسي أهمية كبيرة وذلك أكثر من أي وقت مضى إذ أصبح بالإمكان جعلها أحد المعايير التي يمكن بواسطتها ان نقيس مدى تطور الشعوب والدول. وذلك الى جانب المقاييس الأخرى كالاقتصاد والصحة والمستوى المعيشي وغير ذلك. فالرياضة يكون الاهتمام بها عند الوصول الى درجة معينة اما فيما يخص المعايير المذكورة سابقا والتي تعتبر المقياس الأساسي لمعرفة مدى تطور هذي الشعوب.

ان وفرة الهياكل الرياضية المجهزة بالوسائل الحديثة تساعد في مساندة قدرات المواهب الشابة واكتشافها وتوجيهها للاختصاص الملائم ومعرفة قدراتها لتطوير مستواها شيئا فشيئا، حتى تستطيع في المستقبل أن تكون لبنة في تدعيم المنتخبات الوطنية بشكل جيد في مختلف الاختصاصات، هذا ما يعطي دفعا قويا للرياضة كي تكون محا اهتمام الجميع مما يزيد على الاقبال على ممارسة الرياضة بصفة عامة ورياضة كرة اليد بصفة خاصة.

في بحثنا هذا، يبدأ بالجانب التمهيدي ثم بابين الباب الأول الجانب النظري وينقسم الى ثلاث فصول في الفصل الأول الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشأة الرياضية، الفصل الثاني المنشأة الرياضية بصفة عامة ومنشأة كرة اليد، الفصل الثالث كرة اليد أما الباب الثاني فهو الجانب التطبيقي تطرقنا فيه الى فصلين هما: الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث، الفصل الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها



الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية.

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصر جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم وبمرور الزمن تطورت وأصبح لها قوانين وأماكن مخصصة.

أما في هذا العصر فقد صار لها اهتمام خاص نلمس هذا من خلال ما وفر لها من المنشآت الرياضية لاستقطاب كل من يرغب في تطوير مواهبه الرياضية.

وتعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف ومهام عديدة.

أما بالنسبة للمنشآت الرياضية في بلادنا فقد أبدت في السنوات الماضية تألقا من حيث المردود والأداء ولكن الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهور على مستوى النتائج المحصل عليها، والوجه غير المشرف الذي ظهرت به سواء في البطولة الوطنية والمنافسات المحلية والمشاركات الخارجية الإفريقية والعربية، هذا بالرغم من أن المنشآت تحظى باهتمام أو بدعم مادي معتبر من طرف الدولة ودعم شركات أخرى، ومع هذا كله يبقى مستوى الرياضي متدني.

ومن كل هذا سؤال أثار فضولنا:

إشكالية عامة:

- هل التحكم في تقنيات التسيير والإدارة له علاقة بتطوير رياضة كرة اليد؟
- الإشكاليات الجزئية:
- هل توفر المنشآت اللازمة تساهم في تطوير رياضة كرة اليد؟
- هل إدارة المنشآت تساهم في تطوير رياضة كرة اليد؟
- هل نوعية المنشآت الرياضية تساهم في تطوير رياضة كرة اليد؟

الفرضية العامة.

عدم التحكم في مهارات التسيير له تأثير سلبي على تطوير رياضة كرة اليد

الفرضيات الجزئية:

توفير المنشآت اللازمة تساهم في تطوير رياضة كرة اليد

إدارة المنشآت تساهم في تطوير رياضة كرة اليد

نوعية المنشآت الرياضية تساهم في تطوير رياضة كرة اليد

2. أهمية الدراسة.

إن اهتمامنا بهذا البحث لم يكن صدفة أو أسباب عارضة وإنما كان لأسباب موضوعية هي:

- لأنه يعالج ظاهرة اندماج المسيرين ووضعهم في المكان المناسب.
- اهتمامنا لمستقبل المسيرين المشرفين.
- دراسة لدور المسيرين وأثر المنشآت الرياضية للنهوض بالرياضة بصفة عامة، وكرة اليد بصفة خاصة.
- نقص الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع إن لم نقل منعدمة.

3. أهداف الدراسة.

- تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.
- أهمية التسيير الفعال في تطوير المنشأة الرياضية وانعكاسه على رياضة كرة اليد.
- معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية.
- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث.

4. أسباب اختيار الموضوع.

1.4 الأسباب الذاتية:

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة الرياضية ورياضة كرة اليد.
- تماشيا مع تخصص الإدارة والتسيير الرياضي.

2.4 الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات والبحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص.
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير.
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع وخاصة انه الحديث عن التسيير في الإدارة والمنشآت الرياضية لكرة اليد.
- تماشيا مع فراضيات البحث والمتمثلة في توفير المنشآت اللازمة، توعية المنشآت.
- النظر في دور أثر المنشآت الرياضية في تنمية رياضة كرة اليد.

5. تحديد المصطلحات.

1.5 تعريف التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم، الرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

ويعرف أيضا بأنه مهارات المسير والتي تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية ومهارة التفكير بمنطق التنظيم.

2.5 مفهوم المنشآت الرياضية: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية ولها إدارة تسييرها وفق برنامج معين.

3.5 مفهوم الرياضة:

لغويا: تعني كلمة رياضة بالمصطلح اللغوي ترويض وتهذيب للنفس، أخذت كلمة رياضة من رياض الجنة، وتعتبر هذه المنطقة الزراعية الخضراء التي تسر الناظرين في الجنة أو البستان أو المزرعة.

اصطلاحا: كلمة رياضة بالمصطلح أو المفهوم العام فهي رياضة وصحة وسلامة ووقاية ومناعة وحصن وحرز عن الأمراض، ومقاومة للشيخوخة المبكرة.

6. الدراسات السابقة والمشاهدة : من بني الدراسات نذكر ما يلي:

الدراسة الأولى: براهيم محمد، سنة 2007، عملية تسيير المنشآت و الوسائل الرياضية في المؤسسات التعليمية، حيث تضمنت عينة البحث انطلاق من الفرضية الاولى والثانية مجموعه أفراد مختاره من بني قاعدة أوسع تمثل المجتمع فقد تم استعمال طريقة المسح الشامل على كل الأساتذة الذى بلغ عددهم 22 أستاذ وتم توزيع الاستمارات عليهم، وانطلاقا من الفرضية الثالثة استعمل طريقة المسح الشامل على كل التلاميذ الذين بلغ عددهم 289 تلميذ وتم توزيع الاستمارات عليهم، ولقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لأنه اساسي في دراسته، حيث تمكن من الوصول الى النتائج التالية :

- وفر المنشآت والوسائل الرياضية يساهم في رفع المردود الرياضي لتلاميذ التعليم الثانوي.
- حسن تسيير المنشآت والوسائل الرياضية يؤدي الى رفع المردود الرياضي للتلميذ
- درجة ربحك الماطرين في المنشأة والوسائل الرياضية يلعب دورا هاما في رفع المردود الرياضي للتلاميذ.

الدراسة الثانية: دراسة روبح لخضر، سنة 2011، مدى فاعلية المنشآت والوسائل الرياضية في مرحلة التعليم المتوسط، وطبقت على عينتي العينة الاولى 190 استاذًا من ولاية الجلفة وهي جميع اساتذة الولاية، اما العينة الثانية وهي التلاميذ حيث تم توزيع 547 استمارة مستخدما في بحثه طريقة توزيع الاستبيان، واستخدم في منهج البحث المنهج الوصفي، حيث توصل ايل النتائج التالية:

- قلة الوسائل والمنشآت الرياضية في مرحلة التعليم المتوسط يضعف الوصول ايل الاهداف المرجوة
- يمكن تحقيق الأهداف الخاصة بالتربية البدنية والرياضية في مرحلة التعليم المتوسط بتوفري جيد
- للمنشآت .يعمل وجود الوسائل والعتاد الرياضي على تفعيل الانشطة الرياضية في مرحلة التعليم المتوسط

الدراسة الثالثة: دراسة نايت إبراهيم محمد، 2012، آليات تمويل المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها، وطبق مجتمع البحث علي مجموعة من المديرين الماليين لمختلف المنشآت الرياضية لبعض ولايات الوطن، ولقد استخدم الباحث في بحثه هذا المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصل ايل النتائج التالية:

- تسيير المنشأة الرياضية ونجاحها وبقاء استمراريتها مرهون دبا تساهم به مختلف اليات التمويل في تحقيق أهدافها من جهة، وبما تعمل به المتابعة المالية المنظمة علي رفع مستواها من جهة أخرى
- ان آليات تمويل المنشأة الرياضية تساهم في تحقيق اهداف ادارتها

الدراسة الرابعة: دراسة شواطي رابح، خلفات عمر سنة 2007، الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، حيث تم تعيين مجتمع بحثه مجموعة من الإداريين بعض المنشآت الرياضية، ولقد اعتمد الباحث أيضا في دراسته المنهج الوصفي، وتوصل الى:

- للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؛
 - ان التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؛
 - ان التنظيم هو الآخر يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؛
- التعليق على الدراسات السابقة: من خلال قراءتنا لمجمل الدراسات السابقة وجدنا أنها تتشابه إلى حد بعيد مع موضوع بحثنا، أن من اهم النقاط التي توصلت إليها تلك الدراسات هي:
- للمنشآت والوسائل البيداغوجية الرياضية دور في تحقيق أهداف الرياضية.
 - تسيير المنشأة الرياضية ونجاحها وبقاء استمراريتها مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها من جهة، وبما تعمل به المتابعة المالية المنظمة على رفع مستواها من جهة اخرى.
 - توفر المنشآت والوسائل الرياضية يساهم في رفع المددود الرياضي



الفصل الأول:

الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير
وعلاقته بالمنشآت الرياضية

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

تمهيد

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية الاقتصادية السياسية الاجتماعية الإنسانية وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه الآن، والرياضة واحد من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها، وهذا يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها. كما يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط التنظيم الإدارة والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد والتسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة مثل تكوين سمات القائد قدرة الاتصال ومعرفة المهام قدرة التأثير... الخ.

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

أولاً: الإدارة والإدارة الرياضية

1. تعريف الإدارة.

هناك عدة تعريفات لكلمة الإدارة سردتها الكثير من الباحثين والكتاب والمفكرين نذكر منها:

● الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (**minoritaire-ad**) التي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.

● إدارة (يدير) (**manage**): تعني يخطط وينظم نشاطات وأعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة.

● الإدارة هي: فن وعلم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.

● وقد عرفها "ماري بارك" (**M Parker**): "فن انجاز الأعمال بواسطة الناس".

● "فايول": "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

● وقد عرفها أوي دواي تيد (**0Tidd**): "توجيه الناس المشتركين معا للوصول إلى هدف مشترك".

● إن تعبير الإدارة يعني تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين.

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها: التخطيط، التنظيم،

التنفيذ، الرقابة، التنسيق وتوجيه جهود كل الأشخاص العاملين في المشروع إذا كانت الأعمال المراد إنجازها في

التعارف السابقة هي أعمال عامة، أطلق على الإدارة في هذه الحالة الإدارة العامة، وبذلك يمكن تعريف الإدارة

العامة بأنها تنسيق المجموعات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة¹.

2. وظائف الإدارة.

1-2: التخطيط:

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

الأهداف ويوضحها.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيما، أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت والمعارف، الإسكندرية، 1993، ص26

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

2-2: التنظيم:

وهو يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، وهي في هذا تشمل تحديد ونوعية المسؤولين ومواصفاتهم وتنهاي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال وسلطات ومسؤوليات.

2-3: الأمر:

ويقصد بها "هنري فايول" توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المؤسسة، ولتحقيق هذا الأمر يجب على المسؤول أن يدرس ويعرف طبيعة كل شخص وعمله على حدة، ونوعية الإنفاقات بينه وبين المؤسسة، وكذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مرؤوسيه إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي ومراجعته كل فترة من الزمن، وألا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات.

2-4: التنسيق:

ويرى "فايول" Fayol في هذا العمل الذي يوجد ويضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب.

2-5: الرقابة:

وهي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة ومنسجمة مع الخطط الموضوعة¹.

3. الإدارة الرياضية ومفهومها.

إن الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين، وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية. المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

¹ عصام بدوي، الإدارة العامة، الجامعة للطباعة والنشر، 1983، ص41

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

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

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.

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

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

إذا ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البدنية والرياضية إذا لم يصاحب ذلك عمال إداريا جيدا والذي يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبهذا فإن العمل الإداري هو أحد عوامل التطور الأساسية في حقل التربية البدنية والرياضية شكل عام، وهذا يقودنا إلى القول أن الإدارة العلمية الحديثة تتحقق بالاستخدام العلمي للعمل الإداري.

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

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

وعند التكلم عن موضوع الإدارة في حقل من الحقول فإنه يجب التأكيد على الأمور التالية:

- موضوع الفعالية الإدارية وهذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوعة الإدارة.

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- الإدارة القيادية وهي تعني كل من سيقود.

وأخيرا العلاقة بين الموضوعية وقيادتها أو إدارتها ويعني العملية الإدارية وهناك آراء ومقترحات كثيرة من

اختصاصيين في مجال الإدارة الرياضية يؤكدون بأن الأسس الإدارية في صيغ التفاهم تعتمد على ما يلي:

- الاجتماع لتحديد الأهداف.

- النقاش الحر المفتوح.

- الإصغاء بدلا من التحدث.

- الصراحة والوضوح في طريقة التفاهم.

- صنع القرارات في المكان المناسب والزمان المناسب¹.

4. مكونات الإدارة الرياضية.

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

- العامل البشري.

- العمل الجماعي.

- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.

- القائد الإداري.

5. المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.

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

5-1 المهارات الفنية: وقد وضعها "kanz" بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات،

وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتحليل في ذلك الاختصاص، والقدرة على كيفية استخدام التنفيذ في

المجال الرياضي.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر لطباعة، ط1، عمان، 2000، ص5، 49،

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

2-5 المهارات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضاً، وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة.

3-5 مهارات الاستيعاب الفكري: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

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

كما وتعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية، وعلى المنشآت والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة ومن منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم وتدريب السلوك الإنساني والتي يسعى لاستخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية¹.

6. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية.

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما في ذلك الرياضة دون نظر لحجمها وطبيعتها على أساس أن جميع الأعمال تتشابه في أهدافها وعملياتها الرئيسية، إلا أن المشكلة في اختيار المبادئ التي تتفق وخدمة الأهداف الخاصة بتلك الجهة أو تلخص هذه المبادئ التي تساعد في خلق الإدارة الناجحة فيما يلي:

1-6 مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أياً كانت، ابتداءً من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها وتحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

2-6 مبدأ التبسيط: يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة وتحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 51

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

3-6: مبدأ التخصص: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، ويطبق مبدأ التخصص تطبيقاً عاماً وشاملاً في نواحي النشاط المختلفة، ويفترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز ويستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول: "إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيراً نسبياً".

4-6: مبدأ التمييط: يجب أن نحدد أحسن طريقة ونعبر عنها بوحدات محدودة أو أنماط، ثم نستخدم كنموذج في العمليات وفي التخطيط والرقابة.

5-6: مبدأ الحوافز المادية: يجب أن تتناسب المكافأة مباشرة وقيمة العمل المنجز، ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكافئ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة للمستويات الموضوعة.

6-6: مبدأ العلاقات الإنسانية: تنجح الإدارة أو تفشل على حسب معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة.

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

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

7-6: مبدأ التخطيط: يجب أن يكون هناك تخطيط سابق للتنفيذ نصل إلى عمل شيء له أهمية بطريقة فعالة يحل التخطيط محل الحدس والتخمين، وبذلك يقلل من الاعتماد على عنصر الحظ، بجانب أنه يتوقع حل المشاكل وفي كثير من الحالات يعمل على منع حدوثها.

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

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

8-6: مبدأ الرقابة: يصبح التخطيط قليل القيمة إلا حيث توجد الرقابة لتضمن تنفيذ الخطط، يجب على الأشخاص القائمين بالعمل بعد إعداد الخطط وإصدار التعليمات لتنفيذها أن يكون لديهم من الوسائل ما يمكنهم من ضمان التنفيذ ومن ملاحظة سير العمل.

9-6: مبدأ القيادة: إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة وينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص وتنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، وعلى المثابرة لئتم إنجاز المهمة الموضوعية، وعلى امتلاك الشخصية والقدرة على كسب التعاون وولاء الآخرين، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

10-6: مبدأ السلطة والمسؤولية: إن الشخص الذي يمارس السلطة يجب أن يكون مسؤولاً عن تنفيذ كل أعمال داخل نطاق سلطته وبالعكس فإن الشخص لا يعتبر مسؤولاً عن تنفيذ عمل ما دام ليست له سلطة عليه لا يمكن اعتبار الشخص مسؤولاً عن نتائج معينة إلا إذا كانت له سلطة القيادة والإشراف على الوسائل التي تستخدم للوصول إلى تحقيقها.

11-6: مبدأ اتخاذ القرار: يجب اتخاذ القرار عند أدنى مستوى تنظيمي ممكن لتسهيل القيام بالأعمال، ويجب أن تتخذ القرارات بواسطة الإداريين والمراقبين المختصين بالنشاط معين أو المشرفين على الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عمل ما، إلا في الحالات غير العادية فيتطلب فن الإدارة إعداد وتدريب إداري للمستقبل لأنه في هذه الحالة تظهر القيادة الصحيحة والقدرة في الحكم على صلاحية الأفراد للقيام بمهام معين.

12-6: مبدأ استخدام القدرة الإدارية: تستخدم القدرة الإدارية كاملة للتخفيف عن كاهل الإداري بتحويل جميع المسائل التي يمكن أن تنفذ روتينياً إلى الآخرين، ولو طبق هذا المبدأ فإن الإداريين يتحررون من التفاصيل التي تستغرق معظم وقتهم، ويتمكنون بواسطة التقارير المرفوعة إليهم من مرؤوسيهم تتبع جميع الأعمال ووظائف المسؤولين عنها، فيترك الإداري الأشياء التي تسيير في مجراها الطبيعي وشأنها بينما يركز اهتماماته على المسائل التي تتفاوت والمستويات الموضوعية، أو التي لاتفق والخطط الموضوعية لبحث وسائل معالجتها و بيان كيفية التصرف فيها.¹

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص58

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

7. الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي.

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

1-7: البرامج: وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقياء ورياضة المعاقين، لرياضة الموهوبين على المستويات الثلاثة وهي الرياضة الإجبارية والرياضة الاختيارية الروتينية ورياضة المستويات.

2-7: المستفيدون: وهما لأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج وتحدد نوعياتهم وفتحاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، وأيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء والتي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشارك في برنامج معين.

3-7: القادة: ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبرته ولا شك أن الإخبار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال وحيث أن العمل في المجال الرياضي وهو في الأساس التعامل مع الإنسان وهو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:

من هو القائد؟ ماذا يستطيع القائد؟ ماذا يريد القائد؟

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

- اختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب.

- أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان.

- وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.

- التأهيل العلمي.

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- التأهيل الإداري.

- الموضوعات السلوكية والشخصية.

4-7: المنشآت: ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات والأجهزة ويدخل على هذه المنشآت والأجهزة عن تطوير واستحداث وتوفير الأمن والسلامة للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة والمنشآت ولكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات.

5-7: الميزانيات: تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح وهي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها وحجمها وقواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لا بد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعية إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي وتحديد الميزانيات المتاحة الحجم¹.

8. صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة.

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

1-8: الشمول: بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب ومجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

2-8: التكامل: ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصص، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام والأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، ويكون ذلك في إطار ونسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة.

3-8: المستقبلية: ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط، وإنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف وأماني وتطلعات في زمن آت، وعليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس، وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا من أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

¹ إبراهيم المقصود وآخرون، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2003، ص20

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

4-8: الانفتاح: ويعني أن تتحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها، تتأثر بها وتؤثر فيها.¹

9. الدور الإجرائي للإدارة الرياضية.

يتمثل الدور الإجرائي في الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها وهذه الأدوار في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية وهي كما يلي:

- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأساليب والوسائل والبرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية وكافة القوى البشرية والإمكانات المادية والعينية في فترة زمنية مستقبلية.
- وضع هيكلية لتنظيم عناصر القوى البشرية والمادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، وتنسيق الأداء والترابط بينهما، حتى يتحقق التلاحم والتماسك والتكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى وفاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.
- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يساهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.
- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات والإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.
- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل والفعاليات وبأقل التكاليف الممكنة²

10. الجودة الشاملة والإدارة الرياضية³.

¹ مفتي إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز كتاب والنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص17

² حسين أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في لتربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003، ص

³ إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، ص

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

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

11. تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية.¹

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

1-11: الأداء الصحيح: وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له، وفي الزمن

المحدد لإنجازه.

2-11: التركيز على كل العمليات والنتائج معا: وهو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه،

والتدقيق في استمرار تطويره، بجانب العمل على تحقيق أهداف المرجوة، وهو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

3-11: تنمية الموارد البشرية: وهو ما يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية

وذلك من خلال الدورات التدريبية للإحاطة بكل ما هو جديد ومتطور في مجال التخصص الوظيفي، وكذلك تحسين الظروف المحيطة بالعمل، والتأكيد على انتماء العاملين بالهيئة الرياضية.

12. وظائف الإدارة الرياضية.

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

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

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

الميزانيات وإصدار الأوامر.

¹ المرجع نفسه، ص

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

1-12: التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى وله عدة تعاريف: فقد عرفه "فايول": "إن التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويعرفه "إبراهيم سعد الدين" هو "مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محدد وفقا لطريقة مثلى".

ويعرفه "السلمي" "التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع".

2-12: أهمية ومزايا التخطيط:

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

- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا إلى تحقيقها.
- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلفها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
- يعمل على لاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حده.
- يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والموارد
- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تمهمهم قد حسب حسابها وأعدت عدتها.

12-2: مراحل التخطيط:

- تحديد الهدف بوضوح.
- جمع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- دراسة الخطط واختيار الأصلاح منها.
- وضع البرامج التنفيذية وفقا للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني.

12-3: أنواع التخطيط:

- أ. التخطيط الاستراتيجي: وهو الذي يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة وبسبل الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الموارد المتاحة.
- ب. التخطيط الوظيفي: وهو الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مثل الإنتاج، التسويق، التمويل.

12-4: مقومات التخطيط:

عملية التخطيط عملية متعددة الجوانب ومن ثم فإن من اللازم أن تقوم على أسس سليمة مدروسة ويمكن إجمالها فيما يلي:

- أ. تحديد الهدف: الهدف من كل تخطيط هو محاولة تحديد وتحقيق غرض معين ومن ثم فإنه من اللازم أن يحدد هدف التخطيط بوضوح.

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- ب. موارد للتنفيذ الخطة: لا يكفي في التخطيط أن يكون للدولة أهداف عامة ينبغي تحقيقها بل يجب أن يكون في وسعها تنفيذ تلك الأهداف قابلة للتحقيق، وأن يكون لدى الدولة الوسائل الكفيلة بتنفيذها.
- ت. الأهداف الإدارية اللازمة للتنفيذ: قد تكون الأهداف محدودة وقابلة للتنفيذ وتمتلك الدولة الوسائل المادية ومصادر الثروة الطبيعية، ولكنها لا تمتلك الجهاز الإداري لتنفيذ المشروعات ولهذا من اللازم إعداد الجهاز الإداري وتحديد مختلف أنواع الوظائف الفنية وغير الفنية التي يقضيها تكوين ذلك الجهاز.
- ث. بحث أولوية التنفيذ: ولكي يكون التنفيذ سليماً يقتضي تقديم بعضها على البعض الآخر تبعاً لأهمية كل منها ومدى تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف.
- ج. تحديد الوقت اللازم للتنفيذ: ويعتبر هذا العنصر من أبرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت كمية التخطيط العام بزمان التنفيذ مثل: مشروعات السنوات الخمس أو السنوات العشر.

12-5: مبادئ وأساسيات التخطيط:

يمكن أن نفهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية للتخطيط هي:

- أ. مبادئ المساهمة في تحقيق الأهداف.
- ب. مبادئ أولوية وأسبقية التخطيط.
- ت. مبدأ شمولية التخطيط.
- ث. مبدأ فاعلية التخطيط¹.

13-التنظيم:

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

13-1-1 مفهوم التنظيم:

¹ جمال الدين العويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 51

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

يعني التنظيم "تجمع هيكلي من الأفراد يهدف على تحقيق هدف مشترك" ويعرف كذلك "نسق العلاقة بين أجزاء تكمل بعضها البعض" وقد عرفه money "التنظيم هو كل تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك. ويرى Louis.a.allon بأنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين أشخاص من العمل أكبر فعال فعالية لتحقيق الأهداف¹.

1-1-2 أنواع التنظيم:

أ-التنظيم الرسمي:

وهو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقة والمستويات الأعمال التي يقوم بها الفرد وتوزيع الاختصاصات، ويتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة كضم الوحدات على المستوى التنفيذي، وبعده القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة الكاملة للمؤسسة أو الهيئة.

ب-التنظيم غير الرسمي:

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة مخصصة على أساس تولدها تلقائياً وتتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة، وعليه إن التنظيم غير الرسمي لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن، لا كما يجب أن يكون والجماعة الصغيرة هي تحدد عناصر التنظيم غير رسمي.

1-1-3 عناصر التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية:

- وجود هيكل واضحة للتنظيم.
- توزيع مسؤوليات محددة على رؤساء الأقسام أو الفروع في التنظيم.
- ضرورة تناسب المسؤوليات مع السلطات.
- توحيد مصدر الأوامر للأفراد العاملين.

¹ حسين شلتوت وآخرون، التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة ص41

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- عدم تخطي الرؤساء المباشرين.

- حل الخلافات بين الرؤساء مهما كانت بسيطة.

13-1-4 خطوات وضع التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية:

- تحديد أهداف الهيئة أو المؤسسة الرياضية.

- تحديد كافة أعمال الهيئة الرياضية و تصنيفها.

- تخصيص الأقسام أو الأدوات أو الفروع طبقا لتصنيف الأعمال وتحديد أهدافها، وتحديد اختصاصاتها و سلطاتها.

- وضع لوائح العمل التنظيمية.

- وضع سياسات و إجراءات في كل قسم أو إدارة أو فرع.

- وضع النظم الرقابية ومحتويات التقارير الدولية.

13-3 التنسيق:

التنسيق أحد العناصر المهمة في العملية التنظيمية وهو عبارة عن تحقيق التكامل لأنشطة الأفراد والوحدات في شكل منظم بحيث تعمل في اتجاه الهدف المشترك، وقد عرفه (james d . moony) بأنه ترتيب منظم للجهود الجماعية مما يؤدي على وحدة التصرف لتحقيق الهدف المشترك.

13-3-1 أساسيات أو مبادئ التنسيق:

هناك ثلاث أساسيات أو مبادئ رئيسية هي:

أ- وحدة الأمر:

إن المرؤوس لا يسأل إلا أمام رئيس واحد، وكما يرى فايول أن الجسم ذو الرأسين سواء في عالم البشر أو الحيوان أمر شاد و غريب، وسوف يجد صعوبة في البناء والاستمرار ويوجد انتقاد في الوقت الحاضر لمبدأ الأمر لأنه لا يتلاءم مع الأوضاع الإدارية المعقدة.

حيث يطلب المسؤولون في الوقت الحاضر مزيدا من المرونة بين الرئيس و المرؤوس.

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

ب- التسلسل الإداري scalar chooin:

يعتبر التسلسل الإداري أحد المبادئ التي نادي بها فايول حيث أشار إليه جيداً تسلسل الأمر، يقوم هذا المبدأ على أن السلطة الإدارية في التنظيم تبدأ في القمة و تنساب في أسفل شكل تسلسل إداري مستقيم... ويساعد مبدأ التسلسل الإداري على التنسيق لأن المسؤولين هم الذين يعرفون الأسباب الخفية للقرارات الرئيسية.

ج- نظام الإشراف الإداري:

نلاحظ في أي هيكل تنظيمي أن المسؤول يوجه و يشرف على عدد من المرؤوسين و يجب على المسؤول أن تكون لديه القدرة في التنسيق بين مختلف وحدات العمل بالتنظيم لذلك من المهم اختيار نطاق الإشراف المناسب وقد يتصف نطاق الإشراف المناسب.

وقد يتصف نطاق الإشراف الإداري بالضييق أو الاتساع ويتوقف هذا المسؤول و موقعه في التنظيم وعدد أفراد الوحدات التي يشرف عليها.

13-4 الرقابة:

من الناحية اللفظية تتساوى الرقابة مع كلمة المتابعة.

13-4 مفهوم الرقابة:

الرقابة هي متابعة الأعمال ومعرفة الغايات و المشكلات التي تواجه الفرد أثناء العمل وتبدأ منذ بداية عملية التخطيط وتنتهي عند حل المشكلة.

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

وهي كذلك " التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سلمية ومحاولة اكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها".

13-4-2 فوائد الرقابة (المتابعة) في الإدارة الرياضية:

أ- تحقيق الرقابة:

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

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

ب- تحقيق تنمية الكفاية:

حيث كهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعة والخطط قيد التنفيذ تسيير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكثر قدر ممكن من الكفاية، وهناك فوائد أخرى لرقابة الإدارة الرياضية لخصها في الآتي:

- تساهم في تحقيق الأهداف بفعالية 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 بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل والمشكلات التي تتعرض لها العمليات الإدارية.

13-4-3- خطوات الرقابة:

- الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق رقابة (متابعة) فعالة تحددها فيما يلي:
- وضع معايير الرقابة.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلاً.
- تحديد ما إذا كان هناك انحرافاً، وتحديد درجته وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة للخطة.

13-4-1- المعايير الرقابية:

يجب أن تتناسب المعايير الرقابية مع الهدف من العملية بما يحقق سرعة ودقة قياس الأداء حتى تتحقق أهداف الرقابة أكبر درجة كفاية ممكنة وهناك أنواع للمعايير الرقابية و هي:

أ- الهدف كمعيار رقابي:

الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية، و تحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها أو سعي الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف.

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

ب- اللوائح التنظيمية و السياسات كمعيار رقابي:

اللوائح و النظم والسياسات كلها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها يعكس مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

ج- الزمن كمعيار رقابي:

لا المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها على مراحل زمنية يعتبر كل منها مرحلة و بيان ما تم إنجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا.

13-5 اتخاذ القرار:

القرار هو جوهر العملية الإدارية و إن الفعالية والكفاءة والتي يتخذ بها المدبرون والرؤساء قراراتهم تحدد بدرجة كبيرة فاعلية وكفاءة العملية الإدارية التي يقوم عليها في أعمالهم.

13-5-1 أركان أساليب إتخاذ القرار:

أ- السبب: فكل قرار له بواعثه وأسبابه والتي ينبغي أن تكون وليد حاجة واقعية وليس من الضروري النص على السبب في صدر القرار.

ب- الشكل: لا يكفي أن يعبر القرار عن إرادة الغدارة و إنما ينبغي حمل ونقل هذه الإدارة إلى الذين يمسهم القرار أو يقومون على تنفيذه ويتعلق على الشكل هنا بمظهر القرار الخارجي والإجراءات المتبعة في إصداره (كتابة شفاهة نسبية).

ج- الاختصاص: بمعنى صدور القرار ممن يملك سلطة إصداره بالأصالة أو التفويض مدى سلامة إتخاذ القرار.

د- المشروعية: يقصد بها مشروعية موضوع القرار أو الأثر القانوني الذي يحدثه.

هـ- الغاية: ويفرض أن يكون لكل قرار غاية يهدف إليها ونتيجة يسعى لتحقيقها هذه الغاية ينبغي أن تكون في إبطار مصلحة عامة.

13-5-2 طبيعة إتخاذ القرار:

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- اتخاذ القرارات في التنظيمات الرياضية المختلفة يكون مرتبطا دائما بالتوتر و المشاعر غير الطيبة شأنه في ذلك كافة التنظيمات في المجالات الأخرى.
- من الأهمية أن يكون قائد العمل واعيا لكافة الخيارات المطروحة أمامه في اتخاذ القرار و كذلك أساليب اتخاذها، لذا كان على القائد الرياضي أن يكون متأكدا من العناصر التالية:
 - أن يكون متأكدا تماما مما يحاول أن يحققه من اتخاذ القرار.
 - أن يكون واعيا للنتائج المختلفة التي يمكن أن يسفر عنها القرار.
 - الشخصيات أو الجهات المطلوب إشراكها في اتخاذ القرار إذا ما كان ذلك ضروريا.
 - الوعي بالصلاحيات المطلوبة لاتخاذ القرار.
 - توقيت اتخاذ القرار.

13-5-3- طرق اتخاذ القرار:

هناك عدة طرق مختلفة لاتخاذ القرار:

- أ- اتخاذ القرار من خلال الصلاحيات دون مناقشة مجموعة العمل المعنية.
- ب- اتخاذ القرار من خلال الصلاحيات دون مناقشة مجموعة العمل المعنية.
- ج- اتخاذ القرار من خلال لجنة مشاركة صغيرة.
- د- اتخاذ القرار من خلال الغالبية العظمى للأعضاء.
- هـ- اتخاذ القرار بالإجماع.¹

ثانيا: التسيير الرياضي وعلاقته بالمنشآت الرياضية

1. مفهوم التسيير:

هناك جملة من التعاريف توضع مفهوم التسيير كما يلي:

¹ حسين شلتوت وآخرون، مرجع سابق، ص 50-56

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

1-1- التعريف الأول: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم الرقابة و التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لبلوغها.¹

1-2- التعريف الثاني: إدارة أعمال المؤسسة هي عملية يشترك فيها العلم و الفن وتقنية قيادة شؤون التنظيم عن طريق أعمال تخطيط وتديبر و تنشيط ومراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد وإنجاز الأهداف بواسطة تجنيد أو حشد موارد باهضة الثمن وناذرة و تشغيلها و تنفيذه.²

1-3- التعريف الثالث: مهارات المسير تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية والشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم.³

1-4- التعريف الرابع: التسيير هو مسانيرة التعقيد و الجزئيات فبدون تسيير دقيق فإن المؤسسات الضخمة المعقدة تتعرض لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام والتوافق.⁴

إذن فالتسيير ينمي القدرة على تحقيق خطة ما بعملية التنظيم والتعبئة وخلق تركيبة نظامية ووحدة وظائف لتنفيذ شروط الخطة، كما يفني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية ويعمل على توصيل الخطة لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة.

2- من هو المسير: المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهم من خلال الآخرين، فهو المخطط المنشط المراقب، وهو منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه فإنه يعتبر مسؤولا عن أعمال الآخرين.⁵

ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإن صفته كمسير، و يتحول عمليا إلى منفذ وحسب.

محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (ج2)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 1.5

Mourad ben achenhou, wers une nouvelle culture managr ralle, Alger, opu, 1996, p12²

عابدة خطاب: القيادة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي، 1985، ص 23.³

يوسف بصدیق: القيادة والتسيير التباين التكامل، جريدة النبا، الجزائر، العدد 271، ص 74

⁵عبد الحميد قاسمي وآخرون: مذكرة تخرج، تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، دفعة جوان 2004/2005، ص 08-09.

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

1-2-وظائف المسير:¹

من أجل أن يحقق المسير فعاليته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الوظائف الموكلة إليه.

المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه وإلا فإنها تصبح عشوائية ولا تؤدي أي دور.

استطاع "هوف" الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات سنة 1907 وذلك باعتبارها المداخل

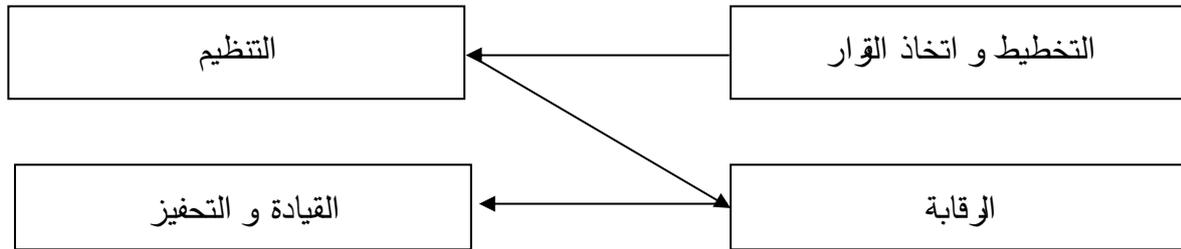
الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا كل زاوية تشكل وظيفة معينة وهذه الوظائف

كالتالي:

- التخطيط واتخاذ القرار.
- التنظيم.
- القيادة والتحفيز.
- الرقابة.

ونوضح هذه الوظائف في الشكل التالي:

شكل رقم (01):وظائف المسير



أ-التخطيط و اتخاذ القرار:

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

⁶حريزي عبد الوهاب وآخرون:مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية وعلاقته بفريق كرة القدم، دفعة 2004/2005، ص56-64.

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

ب-التنظيم:

تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنشأة بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وبناء العلاقات بين مختلف الوظائف والأفراد والأنشطة، وكذا تقسيمات المنظمة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وإتقان.

ج-القيادة والتحفيز:

من خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد وبلوغ وفهم سلوك الأفراد والاتصال المستمر معهم يسهل على المسير إثارتهم و تحفيزهم على تحسين الأداء.

د-الرقابة:

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

2-2-صفات المسير الناجح:¹

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

2-2-1 القدرات العقلية والإبداعية:

من أهم الخصوصيات التي يقوم بها المسير الحديث أنه يحسن الإدراك والذكاء والفتنة،الإشراف،الفكر الإشرافي وكذا قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه،مما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في طرق المنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية،فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين،ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم أو عن طريق بث

المرجع السابق،ص 53-54¹

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

الرعب والخوف في نفوسهم وهناك من له طباع حادة وعصبي... الخ، وعموماً يمكن ذكر ثلاثة أنواع من القدرات الهامة:

- القدرة الإستدلالية:

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

- المرونة العقلية:

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

- الحساسية للمشكلات:

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

2-2-2 المهارات الاجتماعية:

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

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

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

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

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

كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع مرؤوسيه بخطة العمل و ضرورة الالتزام بالقواعد و النظم.

2-2-3 السمات المزاجية:

- **الاتزان الفعالي:** يقول روبرت أنجلر سول: ((إن الغضب ربح تهب و تطفئ مصباح العقل.))، انطلاقاً

من هذا نقول انه يجب على المسير التروي و التحكم في انفعالاته ليتمكن من الوصول إلى القرارات الصحيحة و

الصائبة، و يقول الإمام "أبو إسحاق الشيرازي": ((أولى الناس بالملك أسدهم على هواه.))، ففي ميدان التسيير

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

نرى أن أولى الناس بالتسيير أكثرهم تحكما في انفعالاته ويمكن تعريف الاتزان الانفعالي بأنه: (قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية).

-**تتحمل المشقة:** يتعرض الإنسان خلال فترة حياته إلى مجموعة من المتاعب والمشاكل، والمشكل ليس ما يوجهه الشخص في حد ذاته وإنما كيفية المعالجة وطريقة الاستجابة وبالتالي يجب أن تتوفر لدى المسير القدرة على مواجهة التحديات مهما كانت الخسائر.

-**المثابرة:** المثابرة هي قدرة الفرد على أداء مهامه رغم ما يواجهه من صعوبات ولو استمرت فترة طويلة مع المحافظة على مبادئه وأفكاره للوصول في النهاية إلى مبتغاه.

2-3 المستوى الإداري الذي يشغله المسير:

معظم المنظمات لها أشكال هرمية و نجد مستويات تنظيمية تشمل كل الطبقات الموجودة في الهرم، وذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد ألا وهو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص و هذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين وكل مدير تكون له مجموعة من المساعدين و معاونين و هكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية الثلاثة للإدارة ما عدا العمال.

هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري و مسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات والسلطة المسموح له بممارستها و علاقته مع المرؤوسين وللضغوط المحتمل التعرض لها. و تنقسم المستويات إلى مايلي:

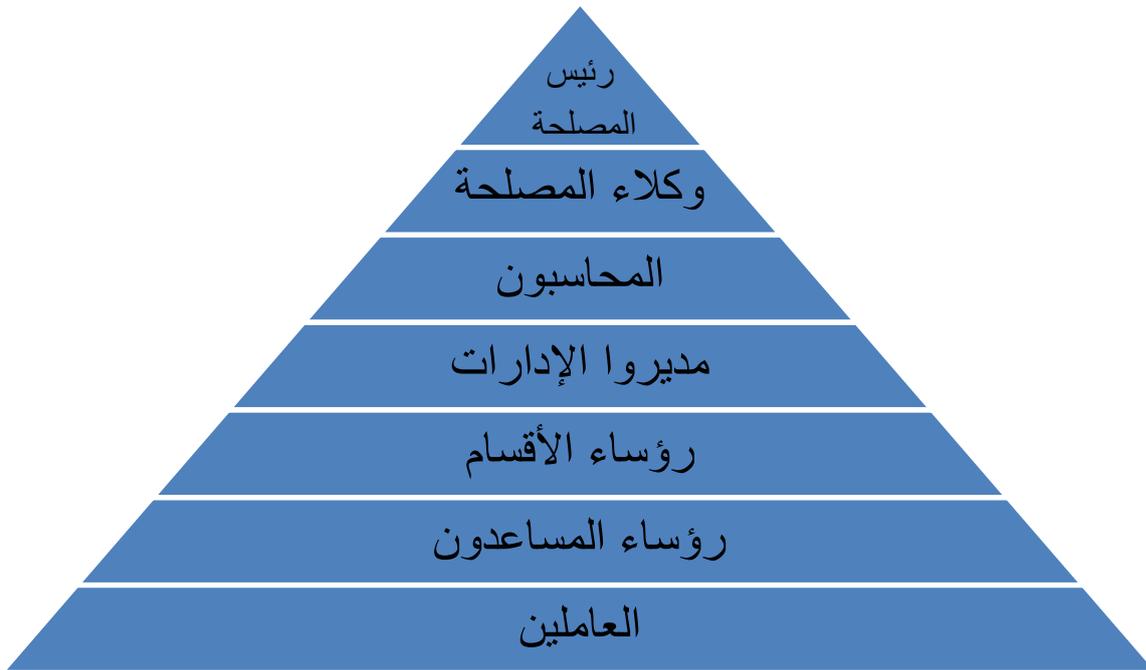
❖ **مستوى الإدارة العليا:** تحتل قمة الهرم التنظيمي، حيث يقوم المسيرون باتخاذ القرارات الهامة و تسيطر على السياسة الرئيسية ومهامهم تتمثل في معالجة المشاكل وتخصيص كذلك بوضع ثم تطوير ومراجعة الخطط الطويلة الأجل، وتقييم أداء التقسيمات.

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

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

- ❖ مستوى الإدارة الإشرافية: وهي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا م تقسيمات المؤسسة انطلاقا م وظيفة المدير ومساعديه وصولا إلى أدنى مستوى مثل: رئيس العمال وتخصص
- ❖ الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط المتوسطة الأجل و متابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين الاتصالات المباشرة بيهم.

الشكل رقم (02): الهرم التنظيمي.



3-مستويات المسيرين: يمكن بهذا الصدد التميز بين ثلاث من المستويات¹

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

المستويات التنظيمية.

ويجربى انتقائهم عادة بالنظر إلى خبرتهم ومهارتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن

الأداء أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيههم تنفذ بالشكل من حيث الكم، الكيف والتوقيت

وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

نفس المرجع السابق، ص 10¹

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

2-3-3 المديرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوطاء بين المديرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، التأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات و إجراء اتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروحات و الإضافات.

3-3-3 الإدارة العليا: يمارس المديرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برم المسار العام للمنشأة، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، و تجري ترقية هؤلاء المديرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل و البيع.

4-وظائف التسيير:

1-التخطيط.

2-التنظيم.

3-الرقابة.

4-التوجيه

5-التحفيز.

6-القيادة.

5-التمويل:

5-1-1 مفهوم التمويل: نعي بالتمويل (sponsoring) كلمة لاتينية، التي تعني إعطاء وعد أو ضمان مع ضرورة الحصول على مقابل.

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

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

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

"pierre sanhoun" يعرف (le spinsiring) هو وسيلة اتصال مباشر أو علامة تجارية مع حدث رياضي أو منافسة رياضية يتابعها المشاهدون.¹

5-2- مفهوم التمويل الرياضي: لقد توسع مفهوم هذا المصطلح من حين لآخر إلى المساعدة الفعلية لظاهرة ما كما نسمع عنه اليوم ولقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الأدب الذي نختار مفهومي

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

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

*أما الطرف الثاني (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول والتائج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

5-3- أنماط التمويل الرياضي:²

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

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

*اختيار المنتج الذي نريد ربطه بالحدث، يجب أن يكون في انسجام تام مع جاذبة أو واقع الحدث.

إذ يكون تدخل الممول بالطرق التالية:

- مساعدة مالية لفريق رياضي، ليقوم اللاعبون بالمقابل بارتداء بدلات رياضية يظهر عليها اسم الممول مرتيا.
- مساعدة مادية للاعب.

H.Wardn, In marketing sprortif du 30 au 31 mai, 1989¹

نفس المرجع السابق²

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

يقوم الممول بصنع جزء من العتاد الرياضي للاعب، وهذا الأخير يلتزم كلياً باستعمال عتاد هذه الشركة أو المؤسسة خلال تدريباته وخلال المنافسات التي يشارك فيها ومن جهة أخرى يقوم الرياضي بالدعاية للمؤسسة عن طريق تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة يجد الفرصة لذلك، مؤكداً جودة المنتج الذي يدعمه.

-مساندة تظاهرات رياضية، في هذه الحالة يقوم الممول بتسديد مبلغ من المال لمنظمي تظاهرة رياضية معينة سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع نشاط هذا الممول ليستفيد من جهته من ظهور رمزه على وسائل التظاهرة كالتذاكر مثلاً أو المعلقات أو القبعات ..إلخ.

-المساهمات في المناسبات الرياضية، يقوم الممول بتسخير الوسائل المادية والمالية لإجراء منافسة رياضية معينة يكون فيها أحد المتنافسين باسم المؤسسة.

6-لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها:

6-1-المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة و بنو منشآتها منذ القديم، و هذا بعد تنظيمه للاعب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة و إنشاء عدد كبير من الملاعب، وقد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاذ stadium".

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

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

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

ج-البلاسترا: وكان يخصص هذا الملعب للتدريب.

د-الليونيديون: وهو المكان الذي يخصص لإقامة اللاعبين والزوار كما هو الحال في العصر الحالي بما يسمى بالقرية الرياضية.

هـ-الكلوسيوم: ويعتبر من أشهر الملاعب التاريخية، وقد أتقن هذا الملعب ووفر له جميع الوسائل و اهتمام من طرف مهندسين الذين أتقنوا في صنعه.

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

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

6-1- المنشآت الرياضية في العصر الحديث: حيث أصبح القائمون على الرياضة في العصر الحديث يجسدون فكرة مراعاة مختلف سبل الراحة و الرضا الذي توفره الدول للمسؤولين على الرياضة، فأصبحوا يقيمون المدن الرياضية التي تظهر أهميتها في مدى استيعاب أكبر عدد ممكن من الرياضيين مع توفير جميع فرص الراحة لهم. حيث وظفت الدولة مجموعة من القرارات التي تسعى إلى توفير وتسهيل وإنشاء منشأة رياضية وبمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات ومنشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، وقد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق و إنشاء هذه المنشأة وذلك وفقا لما نصت عليه المادة الأولى، عملا بأحكام المادة 67 من القانون رقم 03/98 المؤرخ في فبراير 1989، و المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية و الرياضة وتطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية و استغلالها.¹ طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضيات، وهذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضيات، مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وشخصية معنوية و استغلال مالي.²

ويتكلف المكتب الإداري أو إدارة المركب الرياضي الذي يعتبر منشأة رياضية لجملة من الوظائف:

- المساعدة في عملية التربية.
- المساعدة على نشر الروح الرياضية ونشر الممارسة الرياضية.
- تهيئة جو ملائم للعمل وتنسيق مع مختلف وحدات المركب.
- القيام بالفتصلات مع بعض الهيئات ومع السلطات وذلك بالتنظيم المادي.

¹الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة و الرياضة بالجزائر، 1999/11/02.

نفس المرجع السابق: 1999²

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

وبالتالي فالمنشأة الرياضية التي تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجبهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص وعامل مهني وتسعى لتلبية حقوقه وتهتم بالفرد كرياضي، وذلك باستغلال المنشأة الموجهة و الاتصالات مع الأندية والمؤسسات الاقتصادية الأخرى وذلك للتمويل والإشهار، ويكون ذلك بالتدعيم المادي والمعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل ب:

- التأطير.
- الإيواء والإطعام.
- التجهيز والعتاد.
- التامين.
- النقل.
- التمويل.
- المتابعة الطبية.

وهذا من خلال النصوص والمواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 09/02/1993 الذي يحدد شروط التكفل بالموهبة الرياضية المناسبة لقيام دراسة ورياضة.¹

إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط واحد عناصر التخطيط الوسائل، وهي تحديد العناصر المطلوب توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم والنوع، وهي مادية وبشرية.

6-4-الإمكانات المادية:²

- ❖ المواد المستخدمة.
- ❖ الأجهزة و المعدات.
- ❖ الأموال.

¹Revue réglementaire de sport, ministère de la jeunesse et de sport, mars 1992, p152

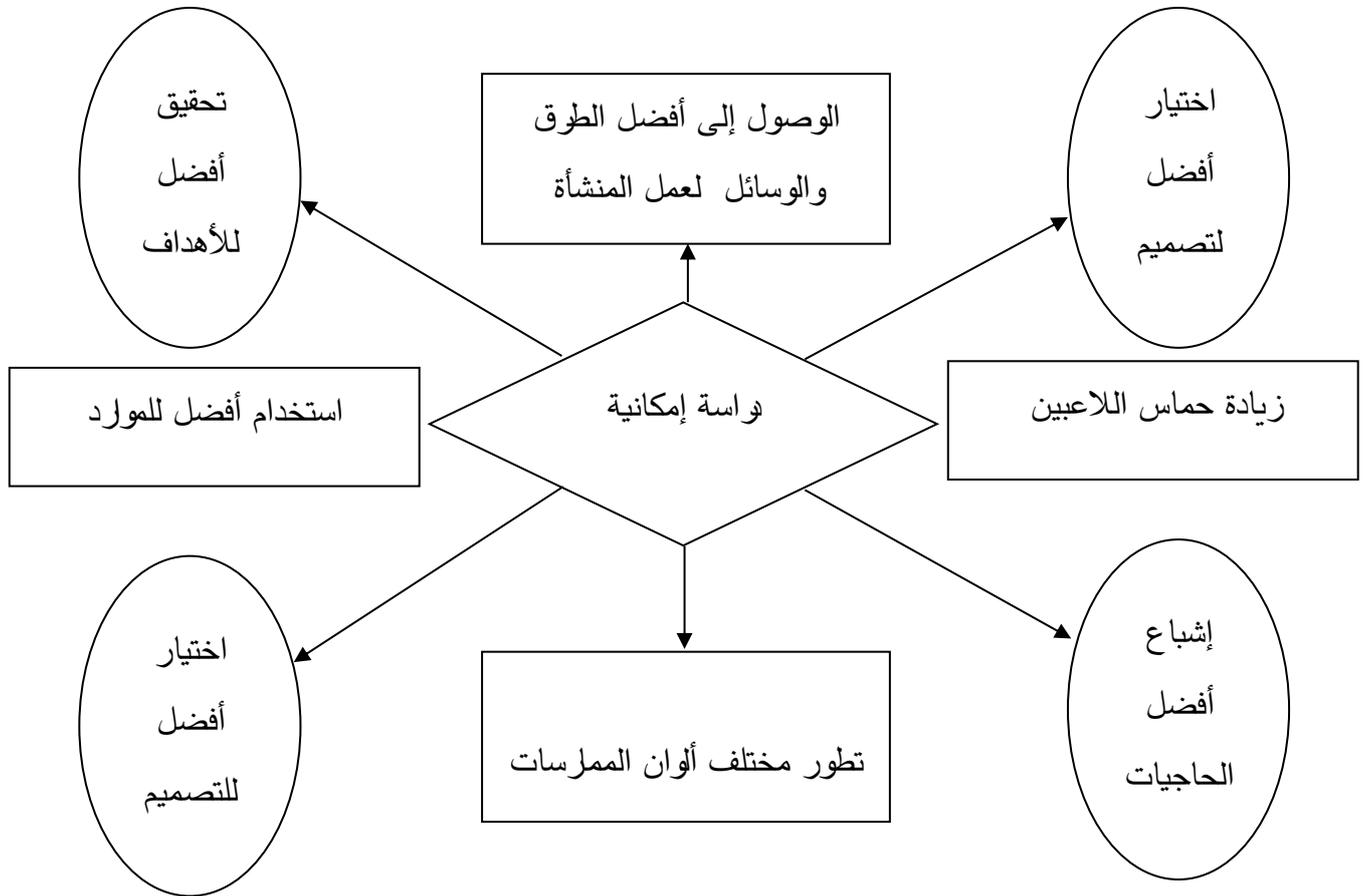
ابراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، ط 1، 2004،²

الفصل الأول: الإدارة الرياضية ومفهوم التسيير وعلاقته بالمنشآت الرياضية

أ-المواد المستخدمة: إن أي مادة لتتحول على منتج يخالف الشكل البدائي الذي كانت عليه، أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في الحياة، فالمستخدم من المواد في الإمكانيات الرياضية، وهي كافة التسهيلات المتاحة للإعداد والمساواة في التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي أو صقل اللاعب ذاته للارتفاع بمستواه الفني والبدني.

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

شكل رقم (03) يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية¹



نفس المرجع السابق، ص 14.¹

خلاصة

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تعريف الإدارة الرياضية ومفهومها، مكوناتها، المهارات والمبادئ الأساسية، والإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما ونوعاً.

وتطرقنا إلى وظائف التسيير التي هي عديدة والعلاقة التي تربطها، وإن للتخطيط دور هام وهو جزء مهم في مختلف الوظائف الإدارية للتسيير، وكيفية اختيار القائد الأمثل وصفاته، وتطرقنا إلى التمويل وختمها الفصل بعناصر ذات أهمية لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية وتطورها.

الفصل الثاني

المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت

الرياضية لكرة اليد

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

تمهيد

لكي يمكن لكل فقرة تعليمية في المنهج الدراسي أو تدريبية في النشاط الرياضي أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية بشكل كاف، فكما أن الأماكن المناسبة ضرورية من أجل تعليم ناجح وممارسة جيدة فهي أيضا مطلوبة من أجل ممارسة ناجحة وجيدة في الأنشطة الرياضية.

وإن نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الإدارة وطريقة تسييرها والمبادئ الأساسية التي يتمسك بها المشرف في التخطيط للمنشآت والإمكانات الرياضية، حيث أن المشرف هو أعلم بما يجب أن تحتاج إليه المنشآت من تسيير واتخاذ القرارات.

1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يرجع الفضل لإقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق حيث أنهم أول من اهتم بإقامة دورات رياضية والتنمية الحالية للدوران الأولبية مأخوذة عنهم إذ أقاموا عام 468 قبل الميلاد دورة رياضية في مدينة أوليمبيا استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها أعداد كثيرة من اللاعبين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة إنشاء عدد من الملاعب الكبيرة التي تتسع لاستيعاب أعداد الوفيرة من المتفرجين الذين حرصوا على متابعة المباريات ومشاهدة وتشجيع الأبطال، وقد أطلق على الملعب الرئيسي الكبير لفظ "إستاد stadam" وكان يطلق في بداية الأمر رد على مضمار الجري وفي أثناء العصر الروماني أطلق لفظ "إستاد" على مجموعة من المنشآت الرياضية التي تضم الملاعب الآتية:

1-1 ملعب البنتاثون:

رياضة البنتاثون الرومانية القديمة تقابل رياضة الخماسي الحديث حاليا ولكنها كانت في ذات الوقت عبارة التنافس في خمس رياضيات هي العدو الوثب العالي قذف القرص...

2-1 ملعب الهيبودروم:

وخصص هذا الملعب في عصر الرومان لسباقات الفروسية والعربات، كما كان يخصص هذا الملعب أيضا لإقامة الرقصات أثناء الأعياد المختلفة والمواسم بالإضافة لاستخدامه في التنافس بين الخطباء والشعراء.

3-1 البالاسترا:

هو مكان للتدريب حيث خصص لتعليم وإعداد اللاعبين وتدريبهم على الفنون الرياضية المختلفة.

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

4-1 الليونيدون:

وهو مكان معد ومخصص لاستضافة وإقامة اللاعبين والزوار من المقاطعات البعيدة المختلفة تقابله القرى الرياضية في العصر الحالي.

5-1 الكالوسيوم:

وهو أشهر الملاعب التاريخية القديمة الذي شيده الإمبراطور "فسباسن" فوق بحيرة صناعية بروما، ولكنه توفى قبل إتمام بناؤه، واستكمل ابنه الامبراطور "تيستي" بناؤه عام 80 ميلادية، ويعتبر الكالوسيوم أول إستاد أقيم على أسس علمية هندسية حيث روعي عند تصميمه المداخل والمخارج، والملعب الرئيسي له يضاوي الشكل أقيمت حوله مدرجات عبارة عن أربعة طوابق بلغ ارتفاعها 48 مترا تستوعب حوالي 80000 ثمانين ألف متفرج، كما الحق له به مدرسة لتعلم فنون المصارعة وتم تجميل واجهته من الخارج بمجموعة من التماثيل المصنوعة من المرمر والرخام، ويعتبر عام 1890 هو بداية التقدم الحقيقي للمنشآت الرياضية التي أخذت كثير من الدول الأوروبية تطويرها على أيدي خبراء متخصصين في هذا المجال وخاصة ألمانيا، فلندا، إيطاليا ثم انتقلت تكنولوجيا التجهيزات الرياضية إلى إنجلترا وفرنسا وأمريكا ودول أخرى، ويمكننا متابعة هذا التطور التكنولوجي الهائل يتبع الدورات الأولمبية المختلفة بداية بدورة ميونيخ الأولمبية 1972 حتى آخر الدورات الأولمبية الحديثة حيث نلاحظ مدى تنافس الدول في إظهار ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية أسوأ بباقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول العظمى.

2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

1-2 المدن الرياضية:

تظهر أهمية المدن الرياضية عند تنظيم دورات أو بطولات دولية أو مهرجانات شباب بالإضافة لدورها الهام في إعداد وتجهيز الفرق والمنتخبات، وللمدن الرياضية مواصفات ومشمولات خاصة بهما أن نوردتها فيما يلي:

أ. الملعب:

يشتمل على ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو ومسافة 4 متر، يحتوي على عدد من 6-8 حارات مع التجهيزات الخاصة لميدان مسابقة ألعاب القوى من الوثب بأنواعه القفز بالزانة، الرمي بأنواعه بالإضافة إلى مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 25000 متفرج ومقصورة لكبار الزوار وأماكن الإعلاميين، وتستعمل

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

المنطقة الموجودة أسفل المدرجات للخدمات المختلفة مثل المداخل والمخارج، الاشتراكات وصالات الاستقبال، غرف التدليك ودورات المياه، ورشات لصيانة والمخازن.¹

ب. صالة المغطاة:

يجب ألا تقل الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 مترا طول 27 مترا عرض، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة بالإضافة لوجود مدرجات المتفرجين، وتستغل المنطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات المختلفة للاعبين والإداريين والحكام من دورات المياه والمخازن، الخدمات الطبية... إلخ. كما يجب أن تلحق بهذه الصالة الرئيسية صالة أخرى تمارس عليها أنشطة متنوعة ومسرح وغرف الاجتماعات مع صالة أخرى تستخدم كمكان لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا مع مختلف الخدمات الأخرى مثل المخازن وأماكن الصيانة.

ت. الملاعب المفتوحة:

من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المدينة، وهذه الملاعب تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، الهوكي، كرة اليد، بالإضافة لتوفير ملعب جمباز فني مفتوح، مع ملاعب مفتوحة أخرى لكرة السلة واليد والطائرة، التنس مع توفير مدرجات خاصة لكل ملعب.

ث. حمام السباحة والغطس:

يجب توفير حوض السباحة الأولمبي (21×150) مترا بعمق 2.10 متر، بالإضافة لحوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن (12×15) متر بعمق متدرج يبدأ ب 305 متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 5.25 متر مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25×12.5) متر وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات مع توفير مدرجات حوض السباحة الأولمبي تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس.

عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانات في التربية البدنية، الإسكندرية، 1988.¹

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

ج. مناطق الإعاشة:

وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافيتيريا ومطعم رئيسي وكل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

ح. الخدمات المركزية:

وهي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت لإمدادها بالكهرباء والمياه وشبكة الصرف الصحي والاتصالات والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة بالمدينة، وأماكن انتظار السيارات والمركز التجاري والخدمات الأخرى السياحية البريدية الاستعمالات، الأمن... إلخ.

3- مفهوم المنشأة الرياضية:

تعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي، فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله، تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن لأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية.

ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب المرسوم التنفيذي (416-91) المؤرخ في 02/11/1991 يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، والمنشآت الرياضية التي ستطرق إليها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03/02/1993 المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية الترويحية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة، بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر (95-05) لاسيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضة والتنظيمات للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية.

4- أهداف المنشآت الرياضية:

تهدف المنشآت الرياضية إلى:

- 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 والاجتماعية أو من أي ناحية تسعى لإكمال عملية التنمية.
- الاستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع.
- الارتقاء بالمستوى الصحي والنفسي عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو اجتماعية مع اهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.
- تنظيم واستثمار وقت الفراغ والطاقة لدى الناشئ والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.

5- إدارة المنشآت الرياضية:

1-5 الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأة الرياضية:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأة الرياضية والشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

- أ. احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقا لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.
- ب. يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، ومتطلبات الإضاءة، ومتطلبات نظام الصوت، وطبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات والقاعات، وللتخزين وحجرات الملابس، ومساحات الممارسة الرياضية.
- ت. على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأة الرياضية أن يخططوا جيدا لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام لعمليات النظافة وركن السيارات وأساليب إزالة الفضلات والنفايات، وأن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأة من جانب المعاقين، كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.
- ث. يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين والمستخدمين والعاملين إلى المنشأة الرياضي.

2-5 الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأة الرياضية:

- أ. يجب بناء المنشأة الرياضية على أساس انه يستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوفر كثيرا في المستقبل.
- ب. الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدر الطويل، كما أن استخدامها سيكون أفضل.
- ت. يجب أن يوضع في الاعتبار المواد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
- ث. إذا ما كان المنشأة الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفاذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية.

3-5 الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأة الرياضية:

- أ- عند بداية تصميم المنشأة الرياضية يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
- ✓ عدد الأفراد الذين سيعملون به وعمل كل منهم.
 - ✓ تكاليف الانتفاع، وصيانتته، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
 - ✓ عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

- ب- الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأة الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال، والاجتماعات، مكتبة... الخ)
- ت- يجب أن تتماشى استخدامات المنشأة الرياضية مع اتجاهات المجتمع، وأن تكون استخدامات أدواته وأجهزته ومبانيه آمنة وجذابة.
- ث- يجب أن تدار المنشأة الرياضية بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض التكاليف صيانتها استهلاكاته وذلك من خلال وضع السياسات وتكاليف الاستخدام.
- ج- تكاليف عمالة المنشأة الرياضية تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل والأدوات والأجهزة.
- ح- ضرورة وضع موزع لعمليات المنشأة الرياضية وتعديله عند اللزوم مثل رسم الأرضيات مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها وواجبات عامة للعاملين به، ومسؤوليات العاملين في حالة الطوارئ ومتطلبات إدارة المبنى.
- خ- وضع نظم العمل واستغلال المنشأة الرياضية مثل السيطرة على الجوانب المالية والتقارير وتأمين المبنى ضد الحرائق والسرقات وتدريب العاملين وموزع للسياسات.
- د- وضع خطة مادية لموارد الإحلال والتجديد.¹

6- خصائص المنشآت الرياضية:

لاعتبار منشأة أنها رياضية لابد أن تتوفر على العنصرين التاليين:

- أن تكون مفتوحة للجمهور، ويقصد 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، أن تكون المنشأة معدة للممارسة البدنية والرياضية أو الترفيهية، أن تكون المهمة الرئيسية والأساسية لهذه المنشأة هو أن تمارس فيها النشاطات البدنية والرياضية وإما النشاطات الترفيهية وإما النشاطين معا.

مفتى حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.¹

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

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 حسنة، وممارسة هذه النشاطات لا يغير من كون المنشآت تمارس فيها بصفة تبعية منشآت رياضية فالمهم هو أنها مفتوحة للجمهور ومعدة خصيصا للممارسات البدنية والرياضية بمختلف أشكالها وأن النشاطات الأخرى تمارس بصفة عرضية أو تبعية.

7- أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

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

7-1 اختيار الموقع:

يتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، حيث يختلف اختيار الموقع ومساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين وعن المجتمعات الرياضية بالولايات والمدن الكبيرة ويراعي في ذلك الحجم، الكثافة السكانية، والطلب الاجتماعي والرياضي للممارسة، ويفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكانية بمسافة أقل عن (04) كيلومترات بالنسبة للشباب، و(02) كيلومتر بالنسبة للأطفال حتى يسهل إنشاء شبكة من المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام.

7-2 وسائل المواصلات:

والتي يستحسن أن تكون المنشأة الرياضية قريبة من المدينة أو القرية بالنسبة لاختيار موقع الملعب والمدن الرياضية، ويجب دراسة أقصى حد لضبط حركة المرور والتنقل في أيام المباريات الرسمية حتى تتمكن من توفير وسائل النقل للمشاهدين من وإلى الملعب في أقل وقت ممكن.¹

¹ إبراهيم ع المقصود، الموسوعة العلمية للدارة الرياضية، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2004، ص60.

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

3-7 الجانب الوظيفي للملاعب والوحدات:

أ- إن وحدات نزع الملابس ودوريات المياه والحمامات قريبة من أماكن اللعب.

ب- يجب أن تكون جميع الملاعب بجوار بعضها البعض حتى يسهل صيانتها.

8- الصالة المغطاة (كرة اليد)

أهم مكونات الصالات الرياضية الداخلية وعناصرها هي التي تقوم بخدمات مختلفة للجمهور واللاعبين والمشرفون والحكام وكبار الزوار والصحفيين المرتبطة بالصالات الرياضية الداخلية.

8-1 الملاعب الرياضية

أهم ما يجب مراعاتها حين إنشاء وتصميم الصالات الرياضية الداخلية والملاعب الرياضية:

- الشمس خلف المتفرجين بالملاعب الرياضي: توجه محاور الملاعب إما نحو الشمال- الجنوب أو نحو الشرق- غرب، ولكن التوجيه الأمثل لمحور الملعب هو (شمال شرق) (جنوب غرب).

- رؤية الملعب للمتفرجين: يعطى ميل للأمكنة وقوفاً وجلساً حتى يتمكن المتفرج من رؤية الملعب دون أن تعترضه صفوف المتفرجين، وبالتالي تعطى لمدرجات شكل القطع المكافئ لأنها تحقق أفضل شروط الرؤية في الجوانب الأكثر طولاً.

- بناء جذاب وطبيعي للصالة الرياضية: يجب البناء ضمن طبيعة جذابة، وبالقرب من الشوارع الهامة ويؤمن لذلك ساحات لوقوف السيارات.

8-2 أرضية الملعب الرياضي

تتكون من أرضيات الملاعب الرياضية من عدد من الأنواع (الرمل الخاص بالملاعب - المطاط الصناعي والطبيعي - المواد الكيميائية المتخصصة بالملاعب الرياضية مثل البوليوريثان الرياضي - الإكربليك الرياضي - الإيبوكسي الرياضي) أو من الخشب الباركيه الخاص بالأماكن الرياضية. أو من بعض اللدائن الصناعية التي تعطي نفس الملمس وهذه الأرضيات تعمل بهذه المواصفات لنوعية الألعاب التي تقام عليها داخل الملاعب الرياضية.

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

3-8 ابعاد وشكل المدرج:

يتراوح عرض المنطقة الواقعة أسفل المقاعد بالصالات الرياضية بين 80:90 سنتيمتر إلى بوصة حيث يزداد هذا البعد في الصفين الأول والثاني ثم يبدأ بالتناقص كلما ارتفعنا إلى أعلى الصالات الرياضية بسبب تناقص الميل من أسفل وزيادته حيث الحصول على الراحة القصوى متوافق مع التكلفة المفروضة وينبغي أن نتجنب الوصول إلى اقل عرض وخصوصا عند استخدامنا لمقاعد منجدة ومجهزة تجهيز فاخر في حين يعمل العرض الأقل من العرض المذكور إلى منع المرتادين من الاستمتاع بوقت الاستراحة والتنقل حيث يؤدي تنقلهم إلى خلق ازدحام وإضاعة الوقت وفرض المشاهدة الممتعة كما إن هذا العرض الضيق يعمل على زيادة الوقت أثناء اصلاح المقاعد عما هو عليه في العرض الواسع هذا إضافة إلى الصعوبة في تنظيف الأمكنة المذكورة بالصالات الرياضية

ويتراوح ارتفاع الدرجات بين صفوف المقاعد بين 7، 5 سم: 10 سم وحتى من 30:50 سنتيمتر.

وبشكل عام يمكن ان يصل هذا الارتفاع حتى 19 سم وقبل إضافة الدرجة الإضافية المخصصة للممرات.

اما الدرجات العالية الارتفاع التي تزيد عن 15 سم فهي مصممة على نحو يمكن تقسيمها إلى خطوتين حيث تتوافق مع عرض الخطوة الواحدة والتي تبلغ 1، 2 مترا إذا يمكن وضع المقاعد فوق هذه المسافة وبذلك نحصل على الدرجات ذات ارتفاع وعرض مضبوطين.

4-8 مقاس المقاعد بالصالات الرياضية لكرة اليد

هناك العديد من الملاعب التي تم بناؤها على شكل المسارح مع استخدام المقاعد المنجدة فيها فعرض المقعد الموصي به هو 50سم ويمكن ان يزيد حتى 58سم من المركز حتى المركز في المناطق الأساسية اما في المناطق التي تاخذ فيها مقاطع المدرج شكل آسفين وفي المناطق التي تأخذ فيها الصفوف شكل المنحنى على وجه الخصوص فاننا نلجأ الى استخدام مقاعد ذات إبعاد مختلفة اي ذات عرض مختلف بحيث توضع نهايات كل صف بشكل محاذ ومستو مع تراجع في الأصل قدر الإمكان في حين يبلغ ارتفاع كل درجة من درجات الصفوف 12، 5 سم على الاقل كما يجرى اختيار قوائم المقاعد بشكل مرتفع يمكن معه لعمال التنظيف من التنظيف أسفلها بسهولة كما يفضل في تلك المقاعد ان تكون ذاتيه الارتفاع وذلك بوضع تجهيزات خاصة أسفلها تعمل على رفعها عند الضرورة.

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

8-5 شدة الإضاءة بالملاعب الرياضية لكرة اليد

لا بد من وجود شدة إضاءة متجانسة بالصالات الرياضية وأن يكون هناك مرونة كاملة في تحريك أماكن الإضاءة الموجهة على أرض الملعب الرياضي. وتكون إضاءة أماكن المتفرجين بشدة إضاءة أقل من إضاءة الملعب الرياضي.

- يراعى ألا تكون للإضاءة مصدرا مزعجا للحرارة.

- الإضاءة بالصالات الرياضية عن طريق النوافذ: تستعمل الإضاءة الطبيعية المنتظمة، ومن أجل تجنب تشكل مياه التكاثف يستعمل الزجاج المضاعف.

4- الغرف الملحقة بصالات كرة اليد:

1- غرف تغيير الملابس

2- المغاسل

3- الأدشاش (تحسب المغاسل والأدشاش لتكفي 12 فريقا يتكون كل فريق من 10-12 رياضيا)

4- دورات مياه للاعبين

5- مخازن الخاصة بالمعدات الرياضية.

6- صالات (للحكام _ المدربين _ الطعام _ استقبال للمدعوين)

7- مركز للشرطة والإطفاء لقسم الصالة الرياضية.

8- غرفة خدمة الصالة المغطاة ومتصلة بغرفة الصيانة

9- غرفة تغطية الإذاعة والتلفزيون والصحف

10- دورات المياه للمشاهدين بالصالة الرياضية.

11- كافيتريات وصالة للبيع بالصالة الرياضية.

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

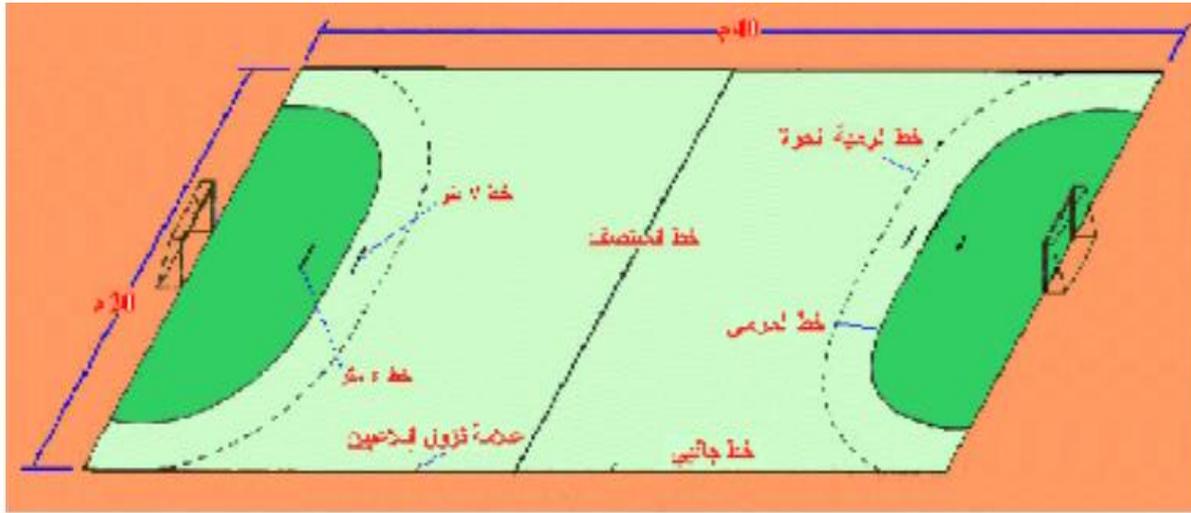
12- إدارة الصالة الرياضية.

13- مدخل الجمهور وأكشاك التذاكر

14- محلات وأماكن انتظار¹

8-6 الملعب:"

تقام مباراة كرة اليد على ملعب طوله 21متر وعرضه 71متر (71 × 21متر)، ويقع الخط في المنتصف. ويوجد في الملعب مرميان يحاط كل منهما بمساحة شبه دائرية تقريباً تعرف بمنطقة المرمى والتي تحدد بخط يبعد بمسافة 1أمتار عن المرمى. كما يوجد خط شبه دائري على هيئة نقاط يبعد عن المرمى بمسافة 1أمتار، ويعرف هذا الخط بـ "خط الرمية الحرة". وكل خط في الملعب يعد ظهر الشبكة الأصلية لتعزيزها



8-7 مرمى الهدف:

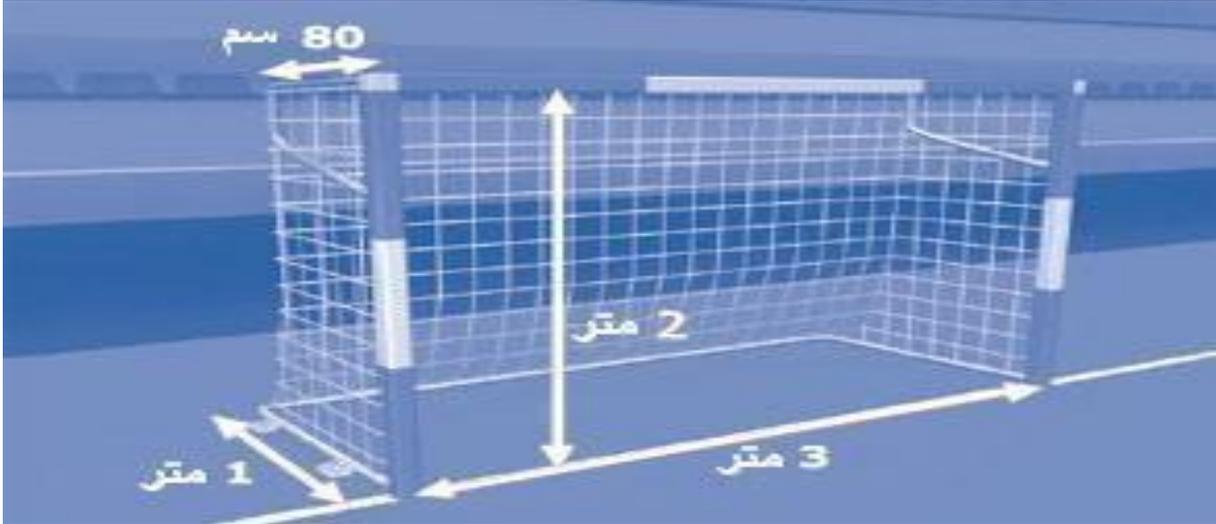
كل مرمى عبارة عن مساحة مستطيلة الشكل وعرضها 2متر، وارتفاعها 7متر. وينبغي أن يثبت المرمى بالملعب أو بالحائط من الخلف. وتكون قوائم المرمى والعارضة مصنوعة من المادة نفسها (على سبيل المثال، الحديد)، وتكون ذات مقطع عرضي تربيعة بواجهة تبلغ 2.1 سنتيمتر. وينبغي أي ضا طلاء الجوانب الثلاثة للعوارض البارزة من الملعب بالتبادل بلونين مختلفين عن لون الخلفية. وينبغي طلاء كلا المرميين داخل الملعب باللون نفسه. وكل مرمى

¹ ينظر: موقع: https://www.saudi-sportrubber-flooring.info/2015/05/blog-post_17.html?m=1 تاريخ

الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد

يحتوي على شبكة. ويجب أن تكون الشبكة مت ارخية حتى لا ترتد الكرة التي تدخل هدفًا إلى الخارج مباشرةً. وإذا لزم الأمر، يتم تثبيت شبكة أخرى بالمرمى

8-8 منطقة المرمى



يحاط مرمى الهدف من الخارج بمنطقة تعرف بمنطقة المرمى. وتتحدد هذه المنطقة بواسطة دائرتي الربع ويوجد حول الزوايا البعيدة لكل قائم في المرمى شعاع يبلغ طوله 1 أمتار وخط وصل مواز لخط المرمى يعرف بخط السبعة أمتار. ولا يسمح إلا لحارس مرمى الدفاع بالتواجد في هذه المنطقة. بيد أنه يمكن لأي لاعب مسك الكرة ولمسها في الهواء داخل حدود هذه المنطقة طالما أنه بدأ قفزته خارج حدود المنطقة ورمى الكرة قبل نزوله على الأرض. وإذا لمس اللاعب أرض الملعب داخل منطقة المرمى، ينبغي أن يسلك أقصر طريق للخروج من هذه المنطقة إلا أنه إذا تعمد أحد اللاعبين تجاوز هذه المنطقة حتى يتخذ موقاً عا أفضل يمكنه من إحراز هدف داخل مرمى الخصم، ففي هذه الحالة تكون الكرة من حق لاعبي الخصم. وبالمثل، إذا تعمد أحد المدافعين تجاوز هذه المنطقة محاولاً اتخاذ موقع أفضل على أرض الملعب، فسيجازى على ذلك لأنه خالف قواعد اللعب. ويجب ان يحترز لاعب الخصم¹

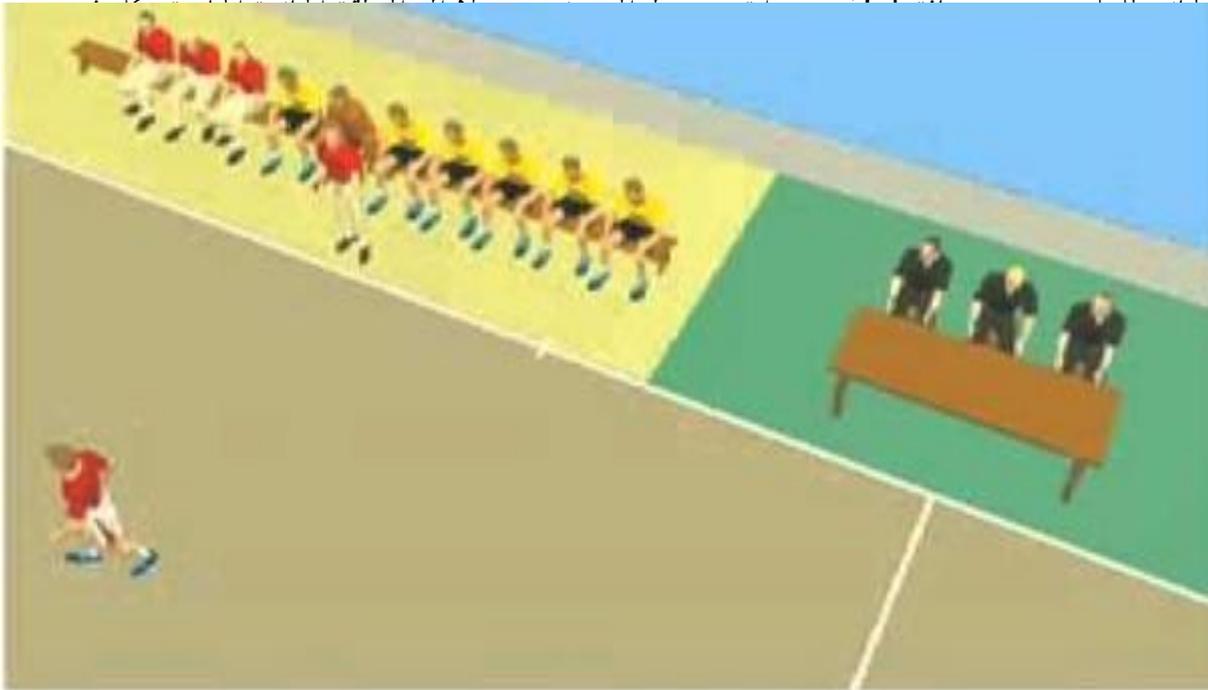
¹ محمد قرقوز، محاضرات كرة اليد، المركز الجامعي نور البشير بالبيض، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2017-2018، ص3-4

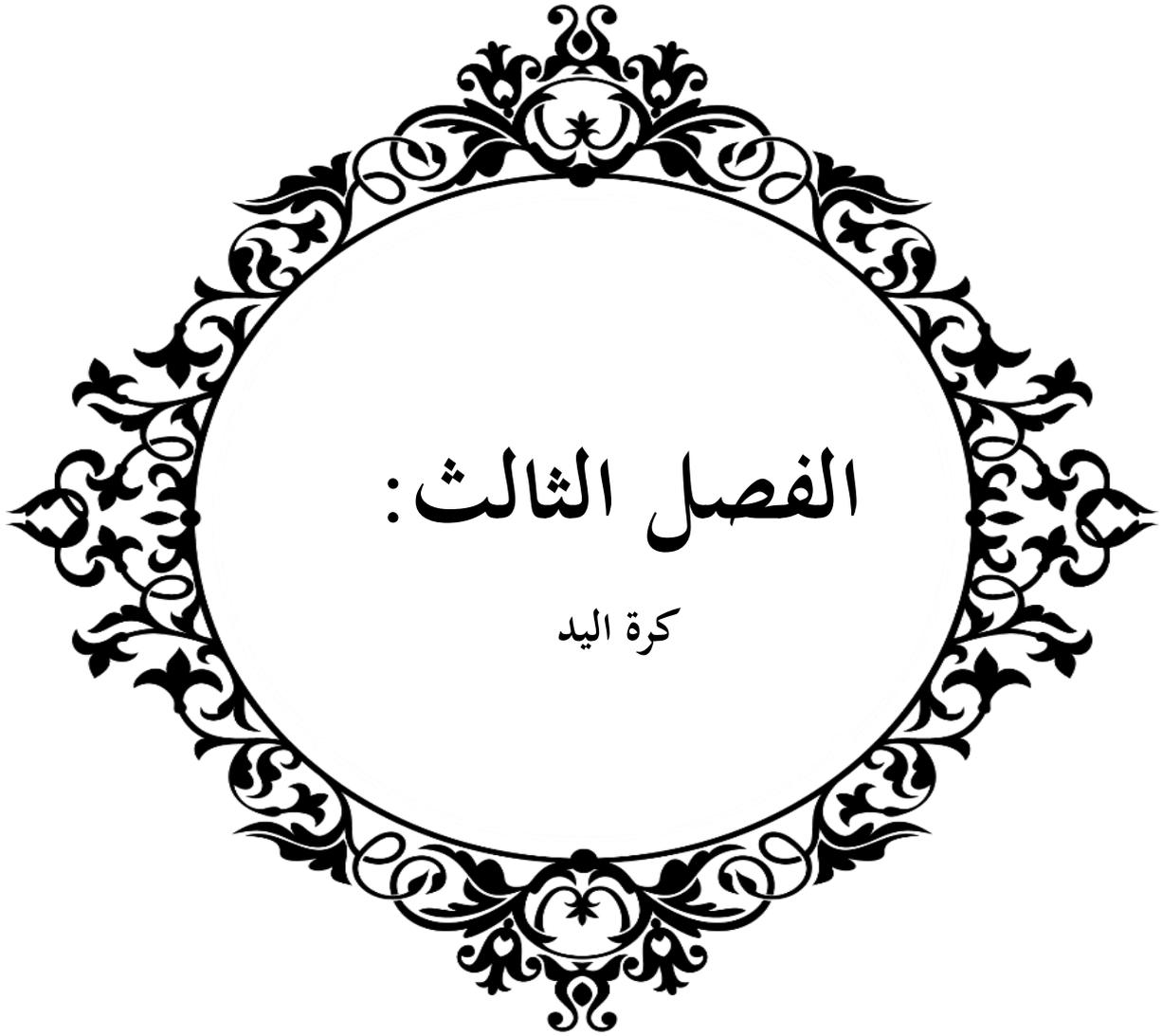
الفصل الثاني: المنشآت الرياضية بصفة عامة والمنشآت الرياضية لكرة اليد



8-9 منطقة تبديل اللاعبين:

تقع منطقة تبديل اللاعبين لكل فريق خارج جانبي خط المنتصف على أرض الملعب. وعادةً تحتوي هاتان المنطقتان على مقاعد. يجلس علي هذه المقاعد مدربا الفريقين ولاعبو الاحتياط والموقوفون. وكل منطقة تبديل ينبغي أن تكون قريبة من المرمى الخاص بكل فريق. وفي أثناء فترة الاستراحة ما بين الشوطين، يتم تبديل هاتين المنطقتين بين الفريقين. وعلى كل لاعب يدخل الملعب أو يخرج منه تجاوز خط التبديل الذي يعتبر جزءًا من الخط





الفصل الثالث:

كرة اليد

الفصل الثالث: كرة اليد

تمهيد:

تعتبر رياضة كرة اليد واحدة م الأنشطة الرياضية التي لاقت استحسانا وإقبالا شديدين من الأطفال والشباب من كلا الجنسين فرغم عمرها القصير نسبيا إذا ما قورنت بعمر بعض الألعاب الأخرى فقد استطاعت هذه الرياضة أن تقفز إلى مكان الصدارة في عدد ليس بقليل من الدول في بعض السنين, هذا بالإضافة إلى انتشارها كنشاط رياضي وترويجي في معظم دول العالم.

كما أن كرة اليد بما تتضمنه من مهارات حركية متنوعة تتطلب من ممارستها امتلاك العديد من القدرات الحركية العامة والخاصة وبشكل خاص التوافق العصبي والرشاقة والقوة المميزة بالسرعة كما أنها تتطلب امتلاك قدرات عقلية ونفسية مضافة إلى مهارات وفنون اللعبة الفردية والجماعية.

الفصل الثالث: كرة اليد

1. نبذة تاريخية عن كرة اليد:

1.1 في العالم: لقد أكد المؤرخون أن الألعاب بالكرة ظهرت في نحو القرون الوسطى أي خلال القرن الثالث عشر للميلاد و يعد الدنمركي (هولجر نيلسون) (H.NIELSON) مؤسس كرة اليد الحديثة حيث أدخل اللعبة في مدرسة خاصة للإناث سنة 1898, بينما كنصر الرجال مشغول بقرة القدم وحسب (نيلسون) في المشاركة تكون بفريقيين كل فريق يضم سبعة لاعبين وفي سنة 1906 تمكن نيلسون من جدولة قوانين لهذه اللعبة ومن أن حلت سنة 1911 حيث بدأ تنظيم منافسات للذكور وفي الرياضة.¹

وكان للمجهودات التي بذلتها الدول الإسكندنافية الدور الكبير في تطوير هذه الرياضة داخل القاعة لكون الظروف المناخية كانت تحكم تأقلم قوانين هذه الرياضة داخل القاعة.

وفي سنة 1926 مؤتمر الفدرالية الدولية لألعاب القوى يجتمع بلاهاي ويعلن عن إنشاء لجنة تتكفل بسن قوانين لعب دولية لكرة اليد, وما إن حلت سنة 1928 تم ميلاد الفدرالية الدولية لكرة اليد هواة (FIHA) بأمرستردام بمناسبة الألعاب الأولمبية.²

وفي سنة 1934 يقضي في إدخال كرة اليد ضمن برامج الألعاب الأولمبية سنة 1936.

وفي سنة 1938 أجريت لأول مرة بطولة عالمية تجمع شباب في كرة اليد وفازت بها ألمانيا.

وفي سنة 1945 بعد نهاية الحرب العالمية الثانية, أجريت أول مباريات دولية بين السويد والدنمارك وفازت بها السويد ب8 مقابل 3 أهداف.

أما سنة 1952-1955 أقيمت الدورة العالمية الثالثة لكرة اليد وعادت ألمانيا, كما أقيمت البطولة العالمية للشباب وفي العام الموالي 1956 البطولة العالمية للفتيات.

وفي سنتي 1970-1972 انعقد على الترتيب مؤتمر 13 في مدريد وفي 14 لكسمبورغ وهناك طرأت بعض التعديلات على قانون لعبة كرة اليد.³

¹ مجلة الوحدة الرياضية, العدد 559, 18 مارس 1992, الجزائر, ص35.

Brochure.revenue de comite .fédération d'organisation 4 eme . CANS DE H B, Alger, 1986, p19.²

³ كمال عبد الحميد: الممارسة التطبيقية لكرة اليد, دار الفكر العربي, 1997, ص 35.

2.1 ميلاد وتطور كرة اليد في الجزائر: لقد كانت البداية الأولى لكرة اليد الجزائرية سنة 1942 وذلك

بمراكز المنشطين أما اللعب بصفة رسمية فكان سنة 1946 وذلك بإحدى عشر لاعبا أما نسبة اللعب بسبعة لاعبين فكان ضمن الدورات الأولى سنة 1953 وما إن حلت سنة 1956 حتى تم تنظيم أول بطولة جزائرية ونشير هنا إلا أن هذه المرحلة بين 1930-1962 كان العدد قليل من الممارسين لهذا النوع من الرياضة وذلك بسبب حالة التميز التي شهدتها البلاد خلال الفترة الاستعمارية. وقد ظهرت الحركة الرياضية في الجزائر تحت تأثير الصراع من أجل الحرية التي رافقت الشعب قبل الفترة الاستعمارية والتي لعبت دورا معتبرا في التنظيم والتربية البدنية وتحضير الجماهير خاصة الشباب يكون القوة الحية في الوطن.

ومباشرة بعد الاستقلال وبالضبط سنة 1963 كانت الانطلاقة الثانية لكرة اليد حيث تم تعيين (حمند عبد الرحمن وإسماعيل مداوي) بهدف إنشاء أول فدرالية جزائرية لكرة اليد. وفي تلك الفترة كانت بداية مشوار الفدرالية الجزائرية لكرة اليد برئاسة السيد إسماعيل مداوي الذي كان في نفس الوقت رئيس رابطة الجزائر العاصمة لكرة اليد أما أول الفرق التي انخرطت في الفدرالية فهم كالتالي:

- فريق (SAINT- EVGENE) بولغين L'OMSE.

- فريق المجموعة اللائكية لطلبة الجزائر العاصمة (G.L.E.A).

- فريق نادي الجزائر لكرة اليد (HBCA).

- فريق غالية رياضة الجزائر (G.S.A).

- فريق من عين الطاية.

- فريق سبارتو وهران.

أما في سنة 1963 انخرطت الفدرالية الجزائرية في الفدرالية العالمية والتي كانت تتكون من ثلاثة رابطات فقط (الجزائر, وهران, قسنطينة).

أما أول بطولة جزائرية فكانت من نصيب فريق L OMS في سنة 1963 كما تحصل في نفس الفريق على نفس اللقب سنة 1984.

الفصل الثالث: كرة اليد

وفي سنة 1968 تم إنشاء الرابطة الرابعة والتي تمثل الجنوب وفي سبتمبر من نفس السنة المكتب الفدرالي يعلن تنظيم بطولة شبه وطنية, حيث يتم فيها توزيع نوادي الجزائر العاصمة إلى مجموعتين واحدة في الشرق والأخرى في الغرب بينما البطولة الوطنية تظم الشرق والغرب والوسط أما الجنوب فكان غائبا لحدثة رياضية كرة اليد لهذه المنطقة.

وفي سنة 1975 تم حل كل الجمعيات التي أنشأت إثر قانون 1901 وفي سنة 1977 أدخلت تعديلات رياضية إذ بدأت بطولات الجمعيات النخبوية (ASP) والتي تضم سبع جمعيات.

وتعد سنة 1984 سنة غنية بالأحداث كونها عرفت ظهور ثلاث بطولات جهوية الوسط والشرق والغرب بينما نسجل هنا ظهور الرابطة الجهوية لورقلة سنة 1989 وكانت عدد بطاقات اللاعبين آنذاك يصل إلى 15000 موزعة على ثلاثين رابطة أما اليوم فعدد بطاقات اللاعبين يفوق 20000 بطاقة.

ولقد احتضنت الجزائر الدورة الثامنة سنة 1989 على شكل بطولة إفريقية ثم جددت العهد مع هذه الرياضة بعد إحدى عشر سنة لتستضيف الدورة الرابعة عشر بطولة إفريقيا للأمم في كرة اليد, وذلك بقاعة حرشة ابتداء من 19 أبريل إلى 8 ماي 2000 وذلك بحضور مالا يقل على 18 منتخبا في الصنفين ذكور و إناث.¹

2. تعريف كرة اليد:

تعتبر كرة اليد من الألعاب الرياضية القديمة تجرى بين فريقين يتألف كل منهما على سبعة لاعبين وخمسة احتياطيين, تتصف بسرعة الأداء والتنفيذ ويشارك فيها عدد كبير من الرياضيين لها قوانين وقواعد ثابتة.²

3. خصوصيات كرة اليد:

لم تتوقف كرة اليد عن التطور من حيث اللعب و كفرع معترف به دوليا بل عرف هذا التخصص قفزة كبيرة إلى الأمام بالنظر إلى عدد ممارسيه المرتفع بنسبة قليلة الشيء الذي عزز مكانتها كرياضة مدرسية أو كتخصص رياضي على المستوى الوطني.

الفصل الثالث: كرة اليد

هذا اللعب الرياضي يمارس فوق ميدان كبير أضحى بتقاليد عريقة في السنوات الأخيرة إلا أن كرة اليد الممارسة على ميدان صغير أو داخل القاعة فرضت نفسها تدريجيا, فقد أصبحت بسرعة كبيرة إحدى الألعاب الرياضية الأكثر ممارسة من بين الرياضات الأخرى.

فالتنقل الذي عرفته كرة اليد بمرورها من الميادين الكبيرة إلى الميادين الصغيرة كان له أثر إيجابي في الأوساط المدرسية باحتلالها مكانة أكثر أهمية من التربية البدنية.

إن لعبة كرة اليد هي لعبة أنيقة و تقنية مع التناوب في الهجوم و الدفاع هذا التخصص المرتكز على حركات فورية و متعددة. تتطلب تركيزا جيدا و دقيقا.

حسن التحكم التقني و التكتيكي يعد أيضا ضرورة لتحقيق أحسن النتائج ويسمح للشباب باللهو جماعيا وتغيرات عديدة في الرتم.¹

كذلك من خصوصيات كرة اليد:

- السرعة في الهجمات المضادة.
- التحمل العام الضروري للحفاظ على ارتفاع مستوى القدرات لمدة 60 دقيقة من زمن المقابلة.
- القوة و السرعة للرمي و القذف.
- الانتباه العام و الخاص لحسن الرميات والتمريرات.
- تعدد كرة اليد رياضة متكاملة تتطلب جهدا طاقوي كبير.²

4. أهمية رياضة كرة اليد:

تعتبر رياضة كرة اليد من الرياضات الجماعية والتي لها أهمية كبيرة في تكوين الفرد من الجوانب عديدة كتكوينه بدنيا وتحسين الصفقات البدنية كالمداومة والسرعة والقوة والمرونة... إلخ, كما أنها تسعى إلى تربية الممارس الرياضي لها سلوكيات وذلك ببث روح التعاون داخل المجموعة الواحدة وكذلك المثابرة والكفاح واحترام القانون وتقبل الفوز أو الهزيمة.

HERST Kailer: Le Hand Ball De L'apprentissage A La Compostion , Ed Vigit, paris, 1989,

p25.¹

Clavs Bayer: Formation Des joueurs, Ed Vigot, paris, 1995, p8.²

الفصل الثالث: كرة اليد

كما أن رياضة كرة اليد لها دور كبير في تكوين الشخصية حيث تنمي في لاعبيها قوة الإرادة و الشجاعة والتصميم والأمانة بوجه خاص.

وتعد رياضة كرة اليد وسيلة مفضلة كرياضة تعويضية لأنواع الرياضات الأخرى, فإن الكثير من لاعبي القوى, فمثلا يحرزون نجاحا مرموقا في كرة اليد.

كما أن لاعبي كرة اليد يصلون إلى مستويات عالية بشكل ملحوظ في ألعاب القوى.¹

وتعتبر كرة اليد مجالا خصبا لتنمية القدرات العقلية وذلك فيما تتطلبه في ممارستها من قدرة على الإلمام بقواعد اللعبة و خططها وطرق اللعب وهذه الأبعاد تتطلب قدرات عقلية متعددة مثل الإنتباه والإدراك والفهم والتركيز والذكاء والتحصيل.²

كل هذه الإيجابيات تجعل من هذه الرياضة ذات أهمية كبيرة كغيرها من الرياضات الأخرى وعليه لا بد أ تحضي باهتمام المدربين.³

5. قانون لعبة كرة اليد:

1.5 الميدان: شكله مستطيل يضم مساحة تقدر ب 40 م طول و 20 م عرض الخطوط الكبرى على الجانب تسمى بخطوط التماس و الخطوط الصغرى هي خطوط المرمى.

2.5 المرمى: يوضع وسط خط التهديف طوله 3 أمتار وارتفاعه 2 متر العارضة والقائمين يجب أن يوضعا من نفس المادة الخشبية ويكون التلوين بلونين مختلفين يبدوان بوضوح كما يكون المرمى مزود بشباك معلقة بطريقة تحد من سرعة ارتداد الكرة المقذوفة.

3.5 مساحة المرمى: تكون محدودة بخط مستقيم 3 متر مسطر لمسافة أمتار أمام المرمى بالتوازن مع خط المرمى ومستمر مع كل طرف برقع دائرة بقياس 6 متر, الخط الذي يحدد مسافة المرمى يسمى خط (مساحة المرمى) علامة من 15 سم طول توضع أمام مركز كل مرمى موازية مع هذه الأخيرة وعلى بعد 4 متر من الجانب الخارجي بخط المرمى الخط المتقطع للرمية الحرة معلم بمسافة تبعد ب 3 متر و 9 متر أمام المرمى والمستمرة مع كل طرف

¹ د.جيرد لانجريف, د ديوانترت: كرة اليد للناشئين وتلاميذة المدارس, ط2, دار الفكر العربي, 1978, ص 20-22.

² د.كمال عبد الحميد, محمد صبحي حسنين: القياس في كرة اليد, دار الفكر العربي, 1980, ص 21.

³ منير جوسي ابراهيم, كرة اليد للجميع, ط4, دار الفكر العربي, 1994, ص 103.

الفصل الثالث: كرة اليد

بربع دائرة صاعدة بمرمى خطوط, الخطوط تقاس ب 15 سم, ونفس الشيء بالنسبة للفراغات الفاصلة ب 20 سم.

-علامة 7 أمتار تشكل من خط واحد مسطر أمام المرمى موازي مع خط المرمى على بعد 7 أمتار, خط الوسط يربط بين الخطوط التماس في منتصف الطول من كل ناحية ب 3 متر.

-علامة 15 تحدد منطقة التبادل كل الخطوط تنتمي للمساحة التي تحددها, ويبلغ قياسها 6 سم عرضا ويجب أن يتم وضعها بطريقة جد واضحة.

-بين الأعمدة خط المرمى يوضع بنفس طول الصواعد 8 سم.

4.5 الكرة: تصنع بغلاف من الجلد أو مادة بلاستيكية أحادية اللون و تحتوي بطبيعة الحال على هوائية من المطاط ويجب أن تكون مستديرة ولا يجب نفخها كثيرا كما لا يجب أن يكون سطحها أملس ولا مع للكبار الشباب يجب أن يبلغ قياسها محيطها ب"58 إلى 60 سم" ووزنها"425 إلى 475 غ", للكبار الشباب يجب أن يبلغ قياس محيطها ب"54 إلى 56 سم" ووزنها"325-400 غ".

5.5 اللاعبين: الفريق يتكون من اثنا عشر لاعبا منهم ايطاريين (سبعة لاعبين على الأكثر منهم الحرس يمكنهم التواجد دفعة واحدة على أرضية الملعب), أما البقية فيكونون احتياطين على كرسي الاحتياط لا يقبل سوى الاحتياطين وأربعة مندوبين رسميين في الاحتياط.

6. مكانة كرة اليد في تصنيفات الأنشطة الرياضية:

لقد كان لتعدد أنشطة التربية البدنية والرياضية وتشعبها ما أوجب ظهور عديد من طرق التصنيف CLASSIFICATION, حيث عمد الخبراء إلى إيجاد تصنيفات مختلفة كان هدف معظمها هو محاولة احتواء الأنشطة الرياضية في اطار تصنيف منطقي وفيما يلي نعرض آراء مختلفة لبعض العلماء وبعض الدول حول تصنيف الأنشطة الرياضية ومكانة كرة اليد في هذه التصنيفات.

تصنيف كوديم KODYM للأنشطة الرياضية هو:

- أنشطة رياضية تتضمن توافق العين واليد.
- أنشطة رياضية تتضمن التوافق الكلي للجسم.
- أنشطة رياضية تتضمن الطاقة الكلية للجسم.

الفصل الثالث: كرة اليد

- أنشطة رياضية تتضمن لاحتمال الإصابة أو الموت.

- أنشطة رياضية تتضمن توقع لحركات الغير من الأفراد.

كما صنف تشارلز بوتشر كرة اليد ضمن النوع الأول (الألعاب الجماعية) للأنشطة الرياضية ويشير إلى أن الألعاب تعتبر إحدى المقومات الرئيسية لأي برنامج للتربية البدنية ولذلك كان من واجب مدرس التربية البدنية والرياضة أن يكون ملما إلاما تاما بكثير منها, ومن الضروري أن يكون ملما بأهم ملامح الألعاب المختلفة وقوانينها وطرق تنظيمها والفوائد التي تعود على ممارستها والأجهزة والتسهيلات اللازمة وطرق حث الممارسين كما يجب أن يكون متمتعا بالقدرة على أداء نموذج جيد لمهارات اللعبة لما ذلك من فائدة كبيرة على سرعة تعلم الممارسين.¹

7. خصائص لاعب كرة اليد:

ككل نوع من أنواع الرياضة يتميز لاعب كرة اليد بالعديد م الخصائص التي تتناسب مع طبيعة اللاعب وتساهم في إعطاء فعالية أكبر لأداء حركي مميز ومن هذه الخصائص:

1.7 الخصائص المرفولوجية: إن أي لعبة سواء كانت لعبة فردية أو جماعية تلعب فيها الخصائص المرفولوجية دورا هاما في تحقيق النتائج أو العكس وتتوقف عليها الكثير من النتائج أو العكس وتتوقف عليها كثير من نتائج الفرق خاصة إذا تعلق الأمر بالمستوى العالي بحيث أصبح التركيز أكثر فأكثر على الرياضيين ذوي القامات الطويلة وكرة اليد مثلها مثل أي لعبة أخرى تخضع لنفس التوجيه فالطول والوزن وطول الذراعين وحتى بعض المؤشرات الأخرى لها من الاهتمام والأهمية فلاعب كرة اليد يتميز ببنية قوية وطول قامة معتبرة, كما يتميز كذلك بطول الأطراف وخاصة الذراعين وكذا كتف يد واسعة وسلاميات أصابع طويلة نسبيا والتي تتناسب وطبيعة لعب كرة اليد.

1.7 أ. النمط الجسماني: إن النمط الجسمي أو الجسماني للاعب كرة اليد هو النمط العضلي الذي يتميز بطول الأطراف خاصة الذراعين مع كبر كف اليد وطول سلاميات الأصابع مما يساعد على السيطرة على الكرة وقوة العضلات تساهم في إنتاج قوة التصويب وسرعة التمير ولأن كرة اليد تعتمد على نسبة معتبرة من القوة التي توفرها العضلات فإن النمط العضلي هو أنسب لمثل هذا النوع من الرياضة.²

¹ كمال عبد الحميد, محمد صبحي حسنين: رباعية كرة اليد الحديثة, مركز الكتاب والنشر, القاهرة, مصر, 2001, ص 18-20.

² كمال عبد الحميد, زينب فهد: كرة اليد للناشئين وتلامذة المدرس, دار الفكر العربي, القاهرة, 1978, ص 25.

الفصل الثالث: كرة اليد

1.7.أ.أولا.الطول: يعتبر عامل أساسي ومهم خاصة في الهجوم وتسديد الأهداف له أثر كبير على الارتقاء وفي الدفاع وكذلك (الصد واسترجاع الكرات)) ونقصد هنا نماذج للاعبين الفرق المستوى العالي "النخبة" التي يتضح فيها هذه المميزات بصفة كبيرة وبما أن اللاعب يمتاز بالقمة العالية بلا شك أنه يمتلك ذراعين طويلتين تساعده على تنفيذ تمريرات سريعة ومحكمة والدقة في الأماكن المناسبة .

1.7.أ.ثانيا.الوزن: إن الوزن عامل مهم جدا في كرة اليد ويظهر ذلك في العلاقة بين وزن الجسم والطول من خلال هذا المؤشر ((INDIC)).

وزن الجسم*1000÷الطول = INDICE DE ROBUSTESSE وكلما كان هذا المؤشر مرتفع كلما كان مستوى اللاعب كذا.

ولكي نحسب الوزن المناسب للاعب عادة أن نطرح 100 من طول اللاعب ونحصل على الوزن وبالتالي نجد أن متوسط الوزن للاعب بالدول الإحدى عشر مناسب بل تميل نوعا إلى خفة اللاعب لصالح سرعة الانطلاق والانتقال خلال التحرك الهجومي والدفاعي.

بمقارنة فترة السبعينيات والثمانينيات مع التسعينيات نجد التوجه نحو الاهتمام بعامل الطول حيث نلاحظ تصاعده وتبعه مناسبة الوزن تساعد في الالتحام والقوة وسرعة الإنجاز.¹

2.7 المرونة: إن سعة ومدى الحركة لدى لاعبي كرة اليد تكون كبيرة, وخاصة على مستوى الكتف التي تلعب أهمية كبيرة في جميع أشكال وأنواع التمرير, حيث يكون ارتفاع في إمكانية الأداء الحركي وكذا قوة وسرعة التمرير.

3.7 الخصائص الرياضية و الفزيولوجية: اللاعب ذو المستوى العالي (رياضة النخبة) من الجانب الرياضي والفزيولوجي يتميز بأنه:

- سريع: سرعة تنفيذ كبيرة جدا.
- قدرة امتلاك لاعب كرة اليد لسرعة وقوة تمكنه من أداء تقنية التمرير بفعالية كبيرة.
- قادر على إيجاد مصادر الطاقة تسمح له بالمحافظة على قدرته خلال المقابلة وذلك بتأخر ظهور أعراض التعب.

¹ منير جرجس: كرة اليد للجميع, المرجع السابق, ص25.

الفصل الثالث: كرة اليد

- ممارسة رياضة كرة اليد تتميز بالتناوب بين التمرين والراحة (تمارين لا تتعدى عشر ثواني) هذا ما يتطلب قدرة لا هوائية لا حمضية للاعب.
 - لعبة كرة اليد تتطلب لاهوائية بوجود حمض اللبن ويظهر هذا جليا في بعض مراحل اللعب في مقابلة ما) حيث تكن التمارين بشدة عالية في زمني طويل نسبيا ووقت الراحة قصير جدا).
- 4.7 الصفقات الحركية:** إن الصفات الحركية الضرورية لأي لاعب بما فيها كرة اليد حيث تلعب دورا فعالا في الأداء الحركي السليم والصحيح.

- ✓ **التوازن:** ضروري للاعب في كل التحركات والقفزات التي يقوم بها.
- ✓ **الرشاقة:** هي ضرورية في التحكم والتعامل الجيد في الكرة.
- ✓ **التنسيق:** مهم لكل الحركات المركبة و المعقدة.
- ✓ **التفريق والتمييز بين مختلف الأعضاء:** يسمح بأداء حركات دقيقة ومحكمة ومعنى أن يفرق ويميز لاعب كرة اليد بين ما سيفعله بذراعيه.

5.7 الخصائص النفسية: يتميز لاعب المستوى العالي بثلاث صفات نفسية هامة هي:

- **المواجهة والمثابرة للانتصار:** يتميز لاعب كرة اليد بحب المواجهة وأخذ المسؤولية وإعطاء كل ما يملك لتحقيق الانتصار والفوز على المنافس.
- **التحكم في كل انفعالاته.**

نظرا لخاصة كرة اليد التي تتميز بالاحتكاك بين اللاعبين فإن ذلك يفرض على اللاعب التحكم في انفعالاته لأن ذلك يجعله أكثر حضور ذهني وبدني في المقابلة وكذلك التركيز لتحقيق الهدف الجماعي وهو الفوز.

5.7 الدافعية: حب الانتصار والفوز يجعل من لاعب كرة اليد أكثر دافعية وتحفز.¹

ولقد أثبتت الشواهد والبحوث أن اللاعبين الذين يفتقدون إلى السمات الخلقية والإرادية يظهرون بمستوى أقل ع مستوى قدراتهم الحقيقية كما يسجلون نتائج أقل من المستوى في النواحي البدنية والمهارية وكذلك الخطئية.

¹ منير جرجس ابراهيم : كرة اليد للجميع, المرجع السابق, ص336.

الفصل الثالث: كرة اليد

6.7 الذكاء: يقال عادة أن المنافسة الرياضية عبارة عن كفاح بين ذكاء اللاعب وذكاء منافسه ويظهر هذا جليا في حسن تصرف اللاعب خلال الألعاب الجماعية, التي تعتمد مواقفها في معظم أوقات المباراة والنجاح فيما يكمل في حسن تصرف اللاعب مع ذاته وزملائه.

جملة هذه الخصائص التي تتميز بها كرة اليد وخصائص اللاعب سواءا كانت بدنية أو مرفولوجية أو نفسية تحتم على المدربين الاهتمام بها فيما يخص اختيار اللاعبين الذين تتوافق قدراتهم المهارية معا¹

8- دور وأهمية الألعاب الشبه رياضية في كرة اليد:

تعتبر كرة اليد التي تتسم بالملاحظة المستمرة والتركيز والاستعداد الدائم للتصرف في كل موقف والتي تمتلئ بالتغير المستمر للأحداث الفردية والجماعية واللاعب الحر والمقيد بالإضافة إلى الاشتراك المواقف المتغيرة دائما والطموح من اجل تحقيق الفوز والعمل على رفع مستوى الأداء بمثابة أو اعتباره مجال حيوي للغاية, يتم من خلاله تكوين اللاعبين بطريقة اجتماعية تجعلهم يكتسبون خصائص طيبة وشخصية متكاملة.²

والسعادة هي الدافع الحقيقي للاعبين للمشاركة في الألعاب الشبه رياضية ونحن نكتسب العديد من عناصر كرة اليد أثناء هذه الألعاب فمن الألعاب الشبه رياضية تنمو لدينا الرغبة في التدريب لتحسين مهارتنا الفنية وقدراتنا الخططية وكذا قدراتنا البدنية والتي من خلالها أو بدونها لا يمكننا الوصول إلى تحسين هذه المهارات كل ذلك م أجل تحقيق الفوز المرغوب فيه وهو ما يحثنا على تحسين مهارتنا و أثناء هذه الألعاب فمن الألعاب الشبه رياضية تنمو لدينا الرغبة في التدريب لتحسين مهارتنا الفنية وقدراتنا الخططية وكذا قدراتنا البدنية والتي من خلالها أو بدونها لا يمكننا الوصول إلى تحسين هذه المهارات كل ذلك م أجل تحقيق الفوز المرغوب فيه وهو ما يحثنا على تحسين مهارتنا و إذ بات من الضروري استخدام أسس الألعاب تلشبهه رياضية بشكل يتناسب مع كل المراحل السنوية ومستوى أداء قدرات اللاعبين.³

9. الأبعاد التربوية لكرة اليد:

¹ المرجع نفسه, ص336 .

² كمال عبد الحميد, محمد حسن العلاوي: الممارسة التطبيقية لكرة اليد, المرجع السابق, ص36.

³ المرجع نفسه, ص37.

الفصل الثالث: كرة اليد

نظرا لما توفره كرة اليد من مناخ تربوي سليم للممارسين من الجنسين, لقد أدرجت ضمن منهاج التربية البدنية لجميع المراحل التعليمية, إذ أنها تعتبر منهاج تربوي متكامل يكسب التلميذ من خلال درس التربية الرياضية والنشاط الداخلي والخارجي الكثير من المتطلبات التربوية الجيدة حيث رجع ذلك إلى ما تتضمنه من مكونات هامة لها أبعادها الضرورية لتكوين الشخصية المتكاملة للتلاميذ بالتعاون والعمل الجماعي وإنكار الذات والقيادة والتبعية والمثابرة والكفاح و المنافسة الشريفة واحترام القانون والقدرة على التصرف والانتماء والابتكار... الخ.

تعد صفات وسمات رياضة كرة اليد على تأكيدها وترسيخها في الممارسين على مختلف مستوياتهم الفنية و التعليمية.¹

كما تعد رياضة كرة اليد تأكيدا عمليا للعلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين التلاميذ مما يكسبهم كثيرا من القيم الخلقية والتربوية القابلة للانتقال إلى البيئة التي يعيشون فيها.²

¹ كمال عبد الحميد اسماعيل, محمد صبحي حسنين, المرجع السابق, ص 18.

² كمال عبد الحميد اسماعيل, محمد صبحي حسنين: كرة اليد (تدريب, مهارات, قيادات), دار الفكر العربي القاهرة, ص 20.

خلاصة:

إن تطرقنا لهذا الفصل من الجانب النظري ماهو إلا إشارة للتعريف بتاريخ كرة اليد على الصعيد العالمي والوطني حيث تعد من الألعاب الجماعية التي يغلب عليها طابع الاحتكاك والاندفاع البدني, كما أنها تتطلب تركيزا جيدا في الهجوم والدفاع.

وكرة اليد هي رياضة متكاملة تتطلب جهدا طاقوي كبير, حيث تعتمد في هجماتها على السرعة في التنفيذ والقوة في القذف والتسديد نحو المرمى لبلوغ الهدف وهذا لا يكون إلا بالتحضير الجيد على المستوى البدني والتقني والتكتيكي.



تمهيد

في هذا الفصل سنتطرق إلى منهجية البحث وذلك من خلال منهج الدراسة وعينة البحث، كما سنتطرق إلى نوع المتغيرات، أدوات البحث (الدراسة والمعالجة الإحصائية)

وبعد دراستنا للجانب النظري الذي تناول الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث والذي ضم ثلاث فصول في هذه الدراسة، فسنحاول الانتقال إلى الجانب التطبيقي (الميداني) لدراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نعطي منهجيته العلمية، وكذلك التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة، وهذا عن طريق تحليل الجداول الإحصائية التي تحصلنا عليها بعد تفرغ أسئلة الاستبيان الموجهة إلى المديرين في مدينة بريكة وبسكرة.

1- منهج البحث:

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

أما بشير صالح الرشيد فيعرفه بأنه: " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث"².

2- عينة البحث:

ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو بعض من الجميع وتتلخص فكرة دراستها في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة أي دراسة بضع حالات لا تقتصر على حالة واحدة.

وعليه فقد تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي وشملت المدربين الذين ينشطون على مستوى الوحدات، وكذا المشرفين المسؤولين على تسيير المنشآت الرياضية.

3- مجالات البحث:

3-1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب الرياضي المتعدد الرياضات بمدينة بريكة ومدينة بسكرة .

3-2- المجال الزمني:

¹ رايح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص: 23.

² بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000، ص: 59.

قمنا بتوزيع استمارات موجهة إلى كل من المدربين والمشرفين ووزعنا ما يقارب 75 استمارة منها 40 للمدربين و35 للمشرفين وتم توزيعها في أفريل وتم الحصول على 20 استمارة.

4- أدوات جمع المعلومات:

4-1- الاستبيان: وهو أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تساهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت ممكن بتوفير شروط التقنين من صدق وثبات وموضوعية.

وبناء على هذا قمنا بإعداد استمارة تحوي على 13 سؤال.

4-2- المحور الأول: توفر المنشآت اللازمة ونوعيتها يساعد في تطوير رياضة كرة اليد، حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 05.

4-3- المحور الثاني: التسيير المحكم للمنشأة الرياضية يساعد

يبدأ من السؤال رقم 06 إلى غاية السؤال رقم 13.

5- المعالجة الإحصائية:

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

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

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{100 \times \text{نسبة التكرار}}{\text{العينة}}$$

عرض ومناقشة وتحليل النتائج

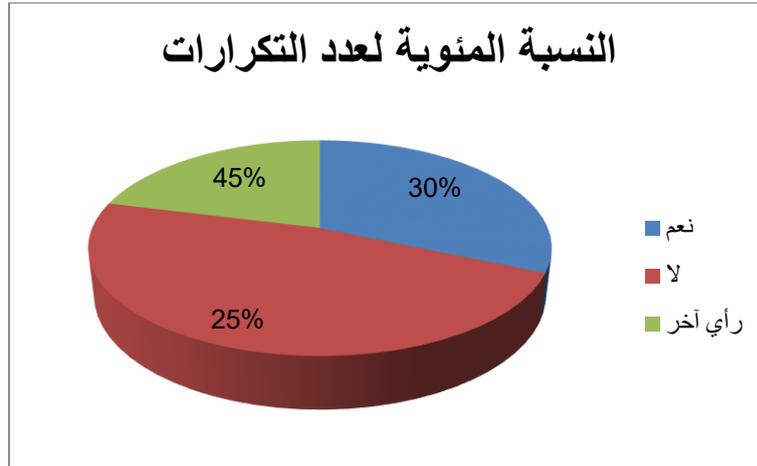
السؤال الأول: هل يسمح للمدربين باستغلال كل ما يحتاجونه من أجهزة رياضية والوسائل الموجودة في المنشأة الخاصة بكرة اليد؟.

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان المدربون يستغلون الأجهزة اللازمة.

جدول رقم (01)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
30%	06	نعم
25%	05	لا
45%	09	رأي آخر
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 30% من المدربين يرون أن التكاليف المطلوبة من إدارة المنشأة مساعدة لهم وهذا راجع الاتفاقية الأولية بينهم وبين المشرفين ، بينما نسبة 25% يقولون أن التكاليف غير مساعدة لهم وهذا يدل أن التكاليف المطلوبة باهضة وذلك عكس الفئة السابقة، بينما نسبة 45% من المدربين لأقل لهم آراء مختلفة فيما يخص التكاليف المطلوبة فهناك من يقول أن النوادي منشآت خاصة بهم.



الشكل رقم (01):

يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص التكاليف التي يدفعونها وهي باهضة مساعدة لهم أم لا.

الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن هناك عدة آراء مختلفة فيما يخص التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشآت الرياضية وبعض المدربين يرون عكس ذلك ومن الحسن توحيد التكاليف على وجه عام حتى يتسنى للكل تقبلها.

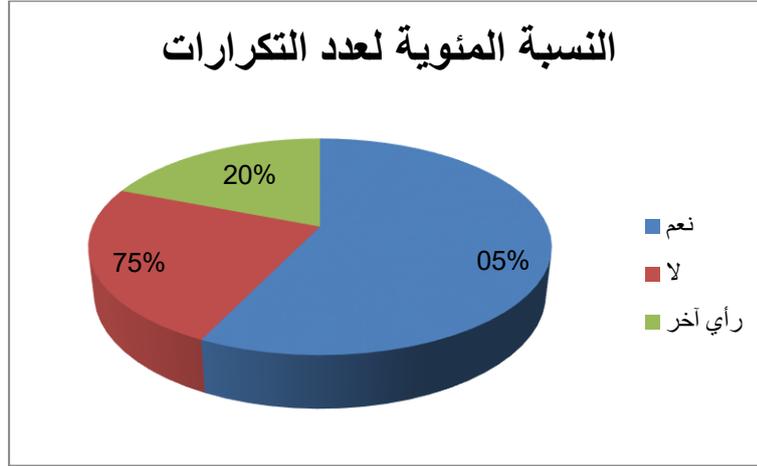
السؤال الثاني: هل العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة غير مناسب لأداء واجبكم؟

الغرض من السؤال: معرفة هل بإمكان المدرب أداء واجبه حتى وإن كان العتاد ناقص في المنشأة.

جدول رقم (02):

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	05	25%
رأي آخر	03	15%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من المدربين يرون أن العتاد الرياضي غير مناسب لأداء واجبهم وهذا راجع إلى أنه ربما العتاد الرياضي قديم وغير صالح للعمل به، بينما نسبة 25% يرون عكس ذلك وهذا حسب المنشآت، بينما نسبة 15% وهي نسبة ضئيلة لها آراء مختلفة فيما يخص العتاد الرياضي المتواجد في المنشآت وهناك من يقول أنه يوجد القليل مناسب والأغلبية غير مناسب وغير كافي.



الشكل رقم (02):

يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: من خلال ما ذكرنا سابقا نستنتج أن:

جل المدربين يشكون من العتاد الرياضي المتواجد في المنشآت التي يستغلونها ويصفونه بالقديم ومن الأحسن القيام بتجديده وهذا ضمن متطلبات المدربين، ومنه نستنتج أن للعتاد الرياضي دورا مهما في التنمية الرياضية.

السؤال الثالث: هل معايير الصيانة والعتاد المتواجد داخل المنشأة مناسب لأداء واجبكم على أحسن وجه؟

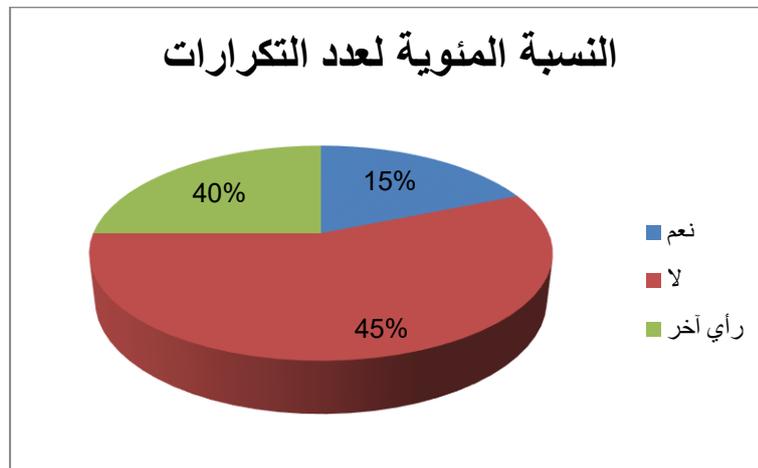
الغرض من السؤال: معرفة قدرة المدربين في تمييز المعايير الدولية ومعرفتها.

جدول رقم (03)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
15%	03	نعم

45%	09	لا
40%	08	رأي آخر
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 15% نسبة ضئيلة جدا قابلون بمعايير الصيانة والعتاد المتواجد في المنشأة مناسب لأداء واجبه على أحسن وجه، بينما نسبة 45% وهي أعلى نسبة غير راضيين على معايير الصيانة ويرى عكس الفئة الأولى ويصفونها بغير المناسبة لأداء واجبه على أحسن وجه ولا يستطيعون تقديم الأحسن، بينما نسبة 40% وهي لهم آراء مختلفة فيما يخص معايير الصيانة والعتاد وهناك من يقول نوعا ما مقبولة.



الشكل رقم (03):

يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص معايير الصيانة والعتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية.

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

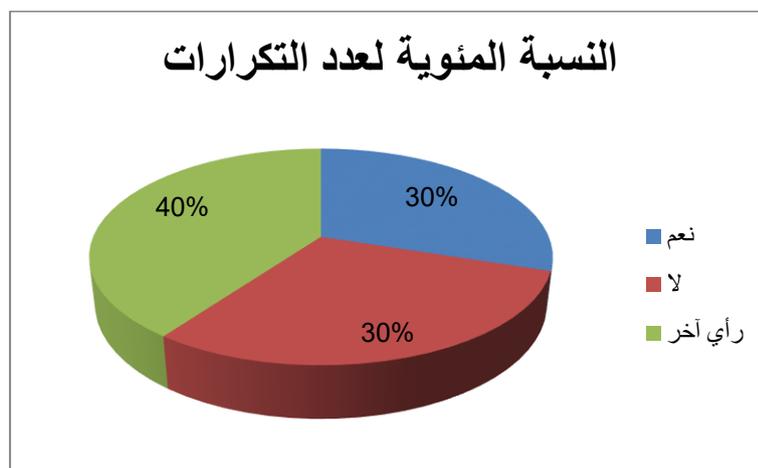
السؤال الرابع: هل يستطيعون تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة؟

الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى معرفة قدرة المديرين في تحقيق الأهم والأهداف المرجوة وذلك بالإمكانيات التي يجدها في المنشأة.

جدول رقم (04)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
30%	06	نعم
30%	16	لا
40%	08	رأي آخر
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 30% من المديرين يستطيعون تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت الرياضية، بينما نسبة 30% يرون عكس ذلك وغير قادرين على تحقيق الأهداف، بينما نسبة 40% لديهم آراء فيهنالك من يقول تقريبا وهذا بالتكيف مع كل الظروف والبعض الآخر يقول بتحقيق بعض الأهداف فقط وذلك تماشيا مع الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت والمطالبة بتوفير الإمكانيات داخل المنشآت حتى يتسنى للمديرين تحقيق الأحسن وتحقيق أهدافهم.



الشكل رقم (04):

يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: من خلال ما درسنا سابقا نستنتج أن المدربين لا يستطيعون تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة فيما يرى البعض الآخر عكس ذلك وهذا راجع إلى الإمكانيات القليلة أو الغير مناسبة.

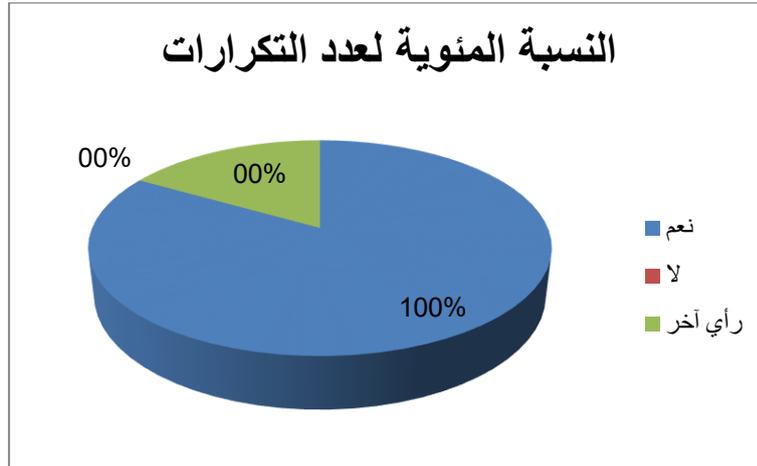
السؤال الخامس: هل تعتمدون على القوانين المشروعة والخاصة باستغلال المنشأة.

الغرض من السؤال: معرفة طرق استغلال المنشأة .

جدول رقم (05)

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

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من المدربين يشاطرون فكرة الفرق بين نتائج الأداء في منشأة تتميز بالمعايير الدولية ومنشأة تفتقر لذلك، وبالتالي هذا مطابق للفرضية أن افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية اللاعبين.



الشكل رقم (05):

يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص الفرق في النتائج بين منشأة رياضية تتميز بالمعايير الدولية وأخرى عكس ذلك

الاستنتاج: من خلال ما درسناه سالفًا نستنتج أن: المدربين يؤكدون عللاً وجود فرق واضح بين منشأة تتميز بالمعايير الدولية وأخرى عكس ذلك.

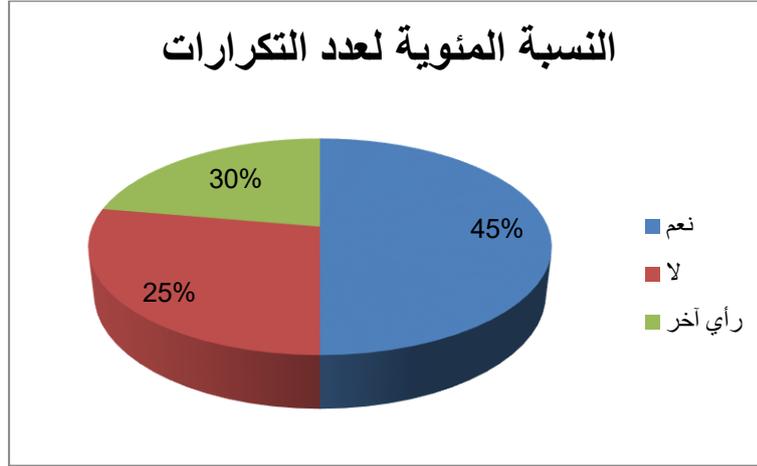
السؤال السادس: هل تواجهون صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وإدارة المنشأة عند استغلالكم للمنشأة.

الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان المدربون يواجهون صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين عند استغلال المنشأة وما هو ردهم بعد ذلك .

جدول رقم (06)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
45%	09	نعم
25%	05	لا
30%	06	رأي آخر
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45% من يواجهون صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وإدارة المنشأة عند الاستغلال، بينما نسبة 20% يرون عكس ذلك أي لا يواجهون صعوبات وعوائق إدارية، بينما نسبة 30% وهي أقل نسبة لها آراء مختلفة فيما يخص ذلك، فهناك من يواجه المصاعب بعض الأحيان وهذا راجع إلى ظروف المشرف في تلك الفترة.



الشكل رقم (06):

يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم لل صعوبات والعوائق الإدارية التي يواجهونها من قبل المشرفين.

الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن: المدربون يواجهون صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وإدارة المنشأة وذلك عند استغلالهم لها.

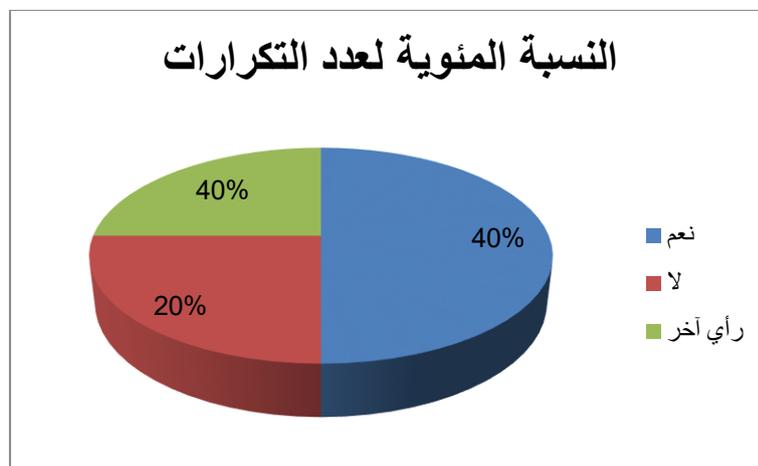
السؤال السابع: هل يسمح لكم باستغلال كل ما تحتاجون له من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصكم؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان المشرفون على المنشأة يسمحون للمدربين باستغلال العتاد الذي يطمحون إليه وذلك في إطار تخصصهم في وقت استغلالهم للمنشأة الرياضية.

جدول رقم (07)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
40%	08	نعم
20%	04	لا
40%	08	رأي آخر
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40% من المدربين لا يسمح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة داخل المنشأة في إطار تخصصهم، ونسبة 40% لديهم آراء مختلفة معظمهم يقول بعض الأحيان يسمح لهم باستغلال كل ما يحتاجون له من الأجهزة الرياضية والوسائل في إطار تخصصهم وهذا راجع إلى القانون الداخلي للمنشأة وحسب نوع الرياضة والنشاط الرياضي.



الشكل رقم (07):

يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص السماح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصهم.

الاستنتاج: من خلال ما درسناه سابقا نستنتج أنه لا يسمح دائما للمدربين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل ، وذلك في بعض الأحيان فقط.

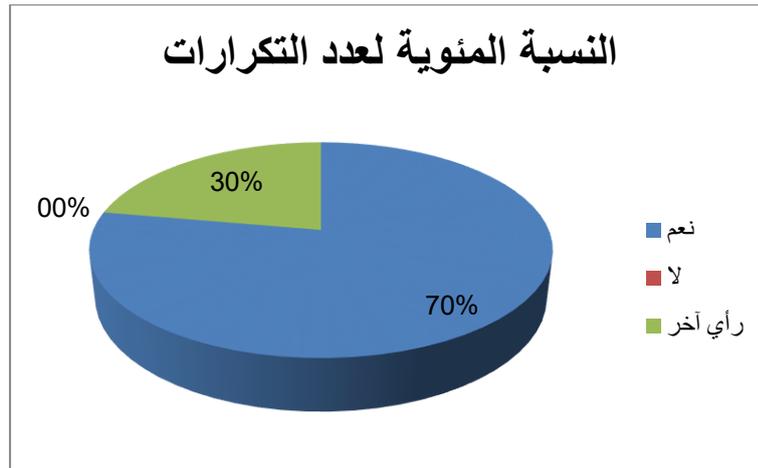
السؤال الثامن: كيف تبدو علاقتكم مع إدارة المنشأة قبل استغلالكم للمنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت هناك علاقة أولية بين المدربين والمشرفين نوعا ما.

جدول رقم (13)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
70%	14	نعم
00%	00	لا
30%	06	رأي آخر
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من المدربين لديهم علاقة حسنة مع إدارة المنشأة قبل البدء في استغلال المنشأة، بينما نسبة 30% من المدربين يقولون أن هناك علاقات متذبذبة مع إدارة المنشأة وذلك قبل البدء في استغلال المنشأة ولا وجود للعلاقات السيئة مع إدارة المنشآت الرياضية والعلاقات الجيدة مطلوبة وأكيدة.



الشكل رقم (08):

يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص العلاقة التي تربطهم بإدارة المنشأة الرياضية والعلاقات الجيدة مطلوبة وأكيدة.

الاستنتاج: من خلال درسناه سابقا نستنتج أن: العلاقة كانت حسنة وهذا من باب المبادئ الرياضية التي يتصف بها المشرفون والمدربون وكذا الصفات.

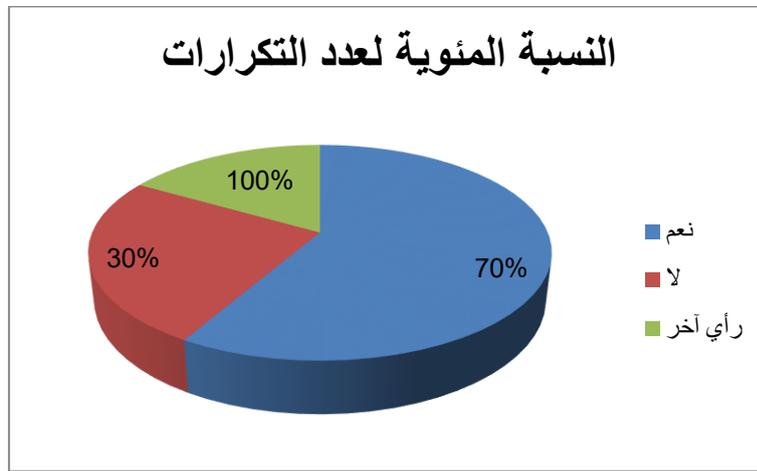
السؤال التاسع: هل لديكم كل المعرفة عن القانون الذي يسير المنشأة الرياضية؟.

الغرض من السؤال: معرفة القوانين الخاصة بالمنشأة واستغلالها.

جدول رقم (09)

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

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من المشرفين يرون أن معظم الموارد المالية الأساسية التي يعتمدون عليها كثيرا للتمويل هي مصادر عمومية أكثر منها مصادر خاصة وهذا راجع إلى نظام المنشأة وكونها حكومية أكثر منها خاصة، بينما نسبة 30% يرون عكس ذلك وهذا راجع لنوع المنشأة عمومية أو خاصة إذا كانت كذلك أي خاصة حيث الاعتماد على المصادر الخاصة أكثر منها عمومية.



الشكل رقم (09):

يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بمصادر عمومية أو مصادر خاصة فيما يخص نوع المصادر الأساسية المعتمدة عليها في تمويل المنشآت الرياضية.

الاستنتاج: من خلال درسنه سالفنا نستنتج أن معظم المشرفين يعتمدون على المصادر العمومية لتمويل منشآتهم وهذا ما يدل على أن معظم المنشآت الرياضية ذات طابع حكومي أي ملك للدولة، إلا القليل من المشرفين يعتمدون على المصادر الخاصة لتمويل منشآتهم هذا لأن ربما المنشأة ملكهم الخاص.

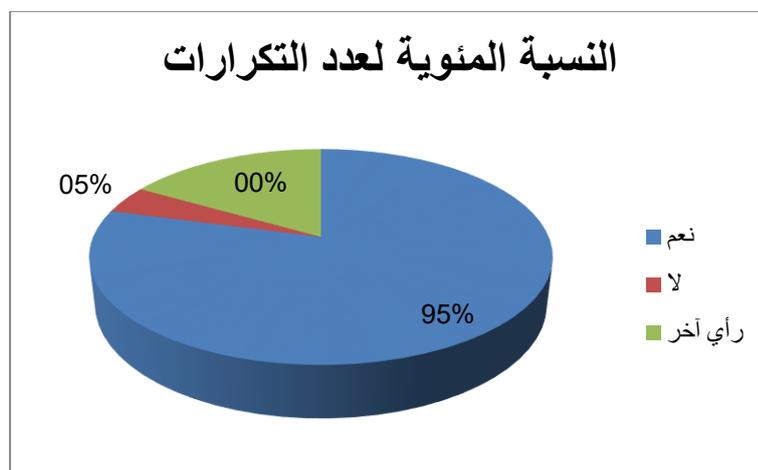
السؤال العاشر: هل هناك فرق بين نتائج أدائكم في منشأة تتميز بالمعايير الدولية ومنشأة تفتقر لذلك؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى الفرق بين التأثير ومدى تحقيق النتائج بين المنشآت.

جدول رقم (10)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
00%	00	نعم
95%	19	لا
05%	01	رأي آخر
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 95% من المشرفين يشكون من الموارد المالية ويرون أن هذه الموارد غير كافية ولا تسد كل احتياجات المنشأة الرياضية وهذا راجع إلى نقص هذه الموارد، بينما نسبة 05% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة السابقة لديهم آراء مختلفة فيما يتعلق بالموارد المالية فهي كافية أو غير ذلك، بالمقابل ولا إجابة تخص القبول بالموارد المالية وهي كافية وتسد كل الاحتياجات اللازمة للمنشأة الرياضية



الشكل رقم (10):

يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم للموارد المالية للمنشأة وهل هي كافية وتسد كل الاحتياجات

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن معظم المشرفين يشكون من ضعف الورد المالية لمنشأتهم كما ذكرنا سابقا ويوضحون أنه لا يمكن تحقيق كل الاحتياجات التي تخص المنشأة وأن هذه الموارد لا تسد ولو القليل من الاحتياجات وبالتالي نأمل بتحسين هذه الموارد المالية حتى يتمكن المشرفون من تقديم الأحسن.

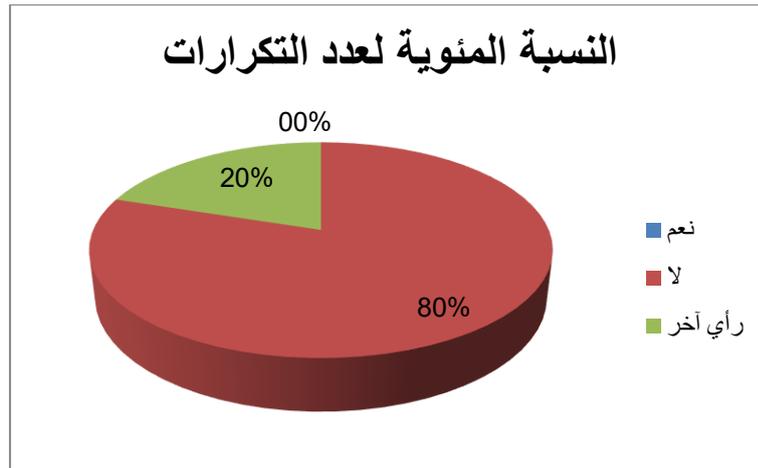
السؤال الحادي عشر: هل تستطيعون تحقيق أهدافكم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديكم؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان المشرفين قادرين على تحقيق ما يطمحون إليه حتى وان كانت الإمكانيات في المنشأة غير كافية .

جدول رقم (11)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
00%	00	نعم
80%	16	لا
20%	04	رأي آخر
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من المشرفين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديهم وهذا راجع إلى نقص الموارد المالية للمنشأة فبكثرتها يستطيع المشرفون تحقيق أهدافهم المسطرة، بينما نسبة 20% وهي نسبة ضعيفة لديهم آراء مختلفة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديهم حيث لا أحد يستطيع تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات ويعتبرونها ناقصة وغير كافية.



الشكل رقم(11):

يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص الاستطاعة في تحقيق أهدافهم المسطرة وفق إمكانياتهم المالية المتوفرة لديهم.

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره سالفًا نستنتج أن معظم المشرفين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم المسطرة وهذا راجع إلى ضعف ونقص في الإمكانيات المالية على مستوى المنشأة الرياضية ولا بد من تحسينها لتقديم الأحسن.

السؤال الثاني عشر: هل هناك عوائق إدارية تسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة؟ ومن المتسبب في

ذلك؟

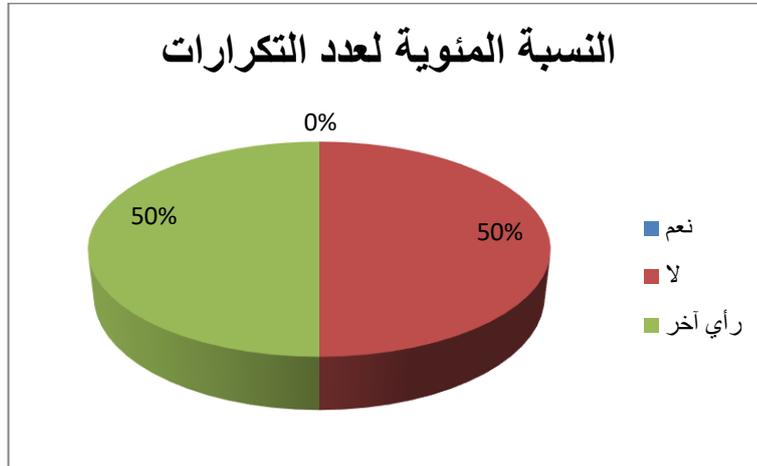
الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كانت هناك عوائق تسبب في عدم اللجوء إلى

الاستغلال الأمثل للمنشأة مع معرفة نوع هذه العوائق وما سببها.

جدول رقم(12)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
50%	10	نعم
50%	10	لا
00%	00	رأي آخر
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك نسبتين متساويتين في العوائق الإدارية فنلاحظ أن 50% من المشرفين يرون أن هناك ثمة عوائق إدارية تسبب في الاستغلال غير لجيد للمنشآت ونفس النسبة يرون عكس ذلك ولا توجد آراء مختلفة فيما يخص ذلك.



الشكل رقم (12):

يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر، فيما يخص العوائق الإدارية في استغلال المنشآت الرياضية.

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن هناك تكافؤ في آراء المشرفين فيما يخص العوائق فهناك من يرجع المتسبب في هذه العوائق هم المشرفين وهذا نظرا لسوء التسيير على مستوى المنشآت الرياضية.

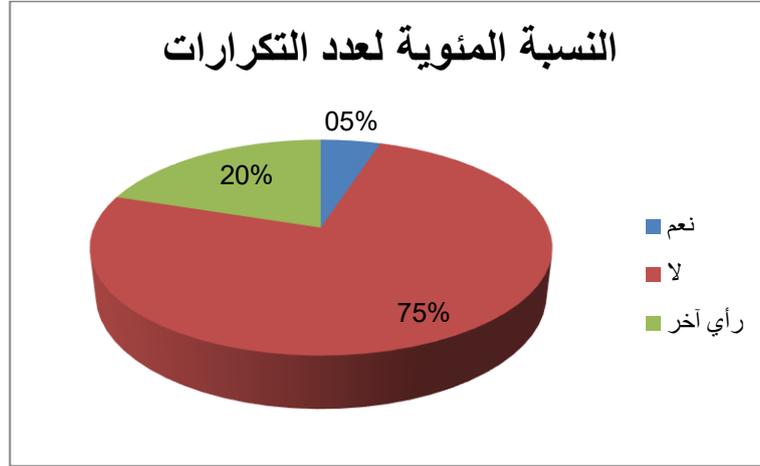
السؤال الثالث عشر: هل جميع الموارد المالية للمنشأة مخصصة لرياضة كرة اليد.

الغرض من السؤال: معرفة هل الموارد المالية كافية أو لا.

جدول رقم (13)

النسبة المئوية	عدد التكرارات	نوع الفئات
75%	15	نعم
20%	04	لا
05%	01	رأي آخر
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75% من المشرفين يعتمدون على القوانين المشرعة والخاصة باستغلال المنشآت ويطبقونها على المستغلين، بينما نسبة 20% يرون عكس ذلك لكون المنشأة ملك للنادي، بينما نسبة 05% وهي أقل نسبة لها آراء مختلفة فيما يخص القوانين المشرعة والخاصة باستغلال المنشآت الرياضية.



الشكل رقم (13):

يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص القوانين المشرعة والخاصة باستغلال المنشآت الرياضية.

الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن معظم المشرفين يعتمدون على القوانين المشرعة والخاصة باستغلال المنشآت الرياضية ونسبة قليلة من المشرفين يرون عكس ذلك بينما نسبة ضئيلة لها آراء مختلفة ومنه نستنتج أنه يجب العمل بهذه القوانين وتطبيقها على المستغلين للمنشآت الرياضية، أمراً ضرورياً لا بد منه حسب الدرجة التي يتحلى بها النادي.

الاستنتاج العام:

بعد عرض النتائج النهائية نصل إلى الاستنتاج العام وذلك لمعرفة الجوانب العامة من الموضوع بالإجابة على كل التساؤلات المطروحة في هذا البحث والتي يدور موضوعها حول: تسيير المنشآت الرياضية وعلاقته بتطوير رياضة كرة اليد .

ولقد توصلنا في تحليلنا لنتائج الأسئلة الخاصة بالاستبيان إلى صحة فرضياتنا، فالفرضية الأولى والتي تقول هل توفر المنشآت اللازمة يساهم في تطور رياضة كرة اليد، فوجدنا مساندة من أغلب المشرفين والمدربين على هذا الرأي وهذا ما ورد في الجانب النظري .

كما أن إدارة المنشآت لها تأثيرها على مردودية الرياضة وهذا ما أكده أغلب المدربين في إجاباتهم على الأسئلة الخاصة بهذه الفرضية ويبدو لنا صحتها وذلك من خلال أداء رياضيي كرة اليد .

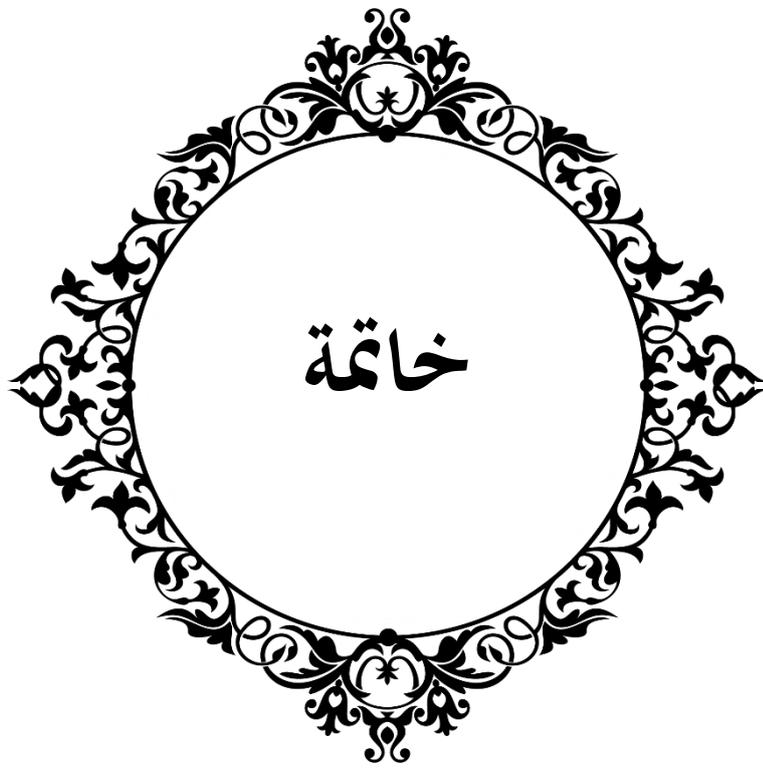
أما فيما يخص الفرضية الثالثة التي تقول: هل نوعية المنشآت الرياضية تساهم في تطوير كرة اليد فقد نفى أغلب المشرفين وجود تطور في نوعية المنشآت، أما المدربين وبنسبة كبيرة أشاروا إلى وجود فجوات في قانون استغلال المنشأة الرياضية.

ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان أكدت صحة الفرضيات التي بدورها أكدت صحة الفرضية العامة.

اقتراحات وتوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها والاستنتاجات التي خرجنا بها نوصي :
 - على المسيرين والمشرفين اتخاذ القرارات اللازمة والصائبة وتحمل المسؤولية وأن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.
 - يجب على مشرفي المنشآت الرياضية أن يكونوا مقتنعين بالمهنة محبين ومخلصين لها.
 - توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة كي يقوم المدربين بمهامهم التدريبية على أحسن وأكمل وجه.
 - إدراك أهمية الرياضات والأنشطة التي تمارس في مختلف المنشآت الرياضية سواء كانت فردية أو جماعية مع إعطاء حق لكل منها.
 - على المشرفين توزيع الوقت والحجم الساعي على الرياضات والأنشطة التي تمارس في منشآتهم وذلك حسب الأولوية والأفضلية.

- يجب إعطاء أهمية بالغة من قبل المشرفين للمدربين ومن قبل المدربين للمشرفين وتحسين العلاقة بينهم حتى تكون علاقة حسنة ولما لا علاقة تكامل لأن كل منهم في حاجة إلى الآخر.
- ضرورة التنسيق بين الرياضات والأنشطة التي تمارس في المنشآت الرياضية.
- يجب التعاون بين المشرفين والمدربين من أجل تطوير الرياضة بصفة عامة سواء الفردية منها أو الجماعية ومن أجل المشاركة في المنافسات المحلية والوطنية منها والدولية.



خاتمة

تعتبر المنشآت الرياضية جزء أساسي بالغ الأهمية، ساعية إلى تحسين الأفراد الممارسين من رياضيين وهواة... الخ، عامة من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة لكي يمكن لكل المهارات الفنية والتعليمية في منهج الدراسة، التدريب والأنشطة الرياضية أن تحقق أهدافها فانه من الضروري توافر المنشآت الرياضية الكافية ومن أجل الوصول إلى نتائج جيدة ومرضية، وتحقيق الأهداف ويتوقف كل هذا على العملية الإدارية التي هي من أهم المقومات للتطور الرياضي العلمي الحديث ويعتبر التسيير المحكم للمنشآت الرياضية الطريقة العقلانية لتنسيق الجهودات قصد تحقيق الأهداف المرجوة وكونه مبني على وظائف تتأثر فيما بينها ويعمل على تنظيم العملية الإدارية في صورة منهجية علمية من أجل توفير الفضاء الكافي لممارسة الأنشطة الرياضية بطريقة فعالة، فكرة اليد عرفت تحسنا في أداء الأندية الجزائرية لهذه الرياضة ونستخلص من كل هذا أن لكل من الإدارة وعملية التسيير دور فعال في مختلف المؤسسات والمشروعات الرياضية.



المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

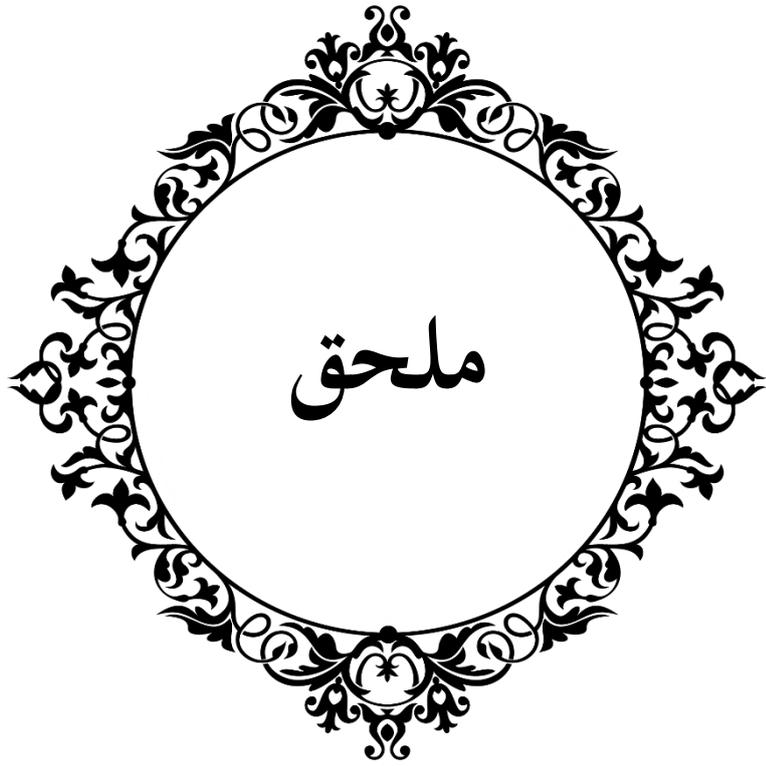
أ. المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيما، أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت والمعارف، الإسكندرية، 1993
- 2- ابراهيم محمود عبد المقصود وآخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، 2004،
- 3- بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000
- 4- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة و الرياضة بالجزائر، 1999/11/02.
- 5- جمال الدين العويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005
- 6- جيرد لانجريف، د ديوانترت: كرة اليد للناشئين وتلامذة المدارس، ط2، دار الفكر العربي، 1978
- 7- حريزي عبد الوهاب وآخرون: مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية وعلاقته بفريق كرة القدم، دفعة 2005/2004
- 8- حسين أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في لتربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2003،
- 9- حسين شلتوت وآخرون، التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة
- 10- رايح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،
- 11- عايدة خطاب: القيادة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة دار الفكر العربي، 1985،
- 12- عبد الحميد قاسمي وآخرون: مذكرة تخرج، تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، دفعة جوان 2005/2004،
- 13- عصام بدوي، الإدارة العامة، الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1983،
- 14- عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، الإسكندرية، 1988.
- 15- كمال عبد الحميد، محمد صبحي حسنين: رباعية كرة اليد الحديثة، مركز الكتاب والنشر، القاهرة، مصر، 2001،
- 16- كمال عبد الحميد اسماعيل، محمد صبحي حسنين: كرة اليد (تدريب، مهارات، قيادات)، دار الفكر العربي القاهرة،

- 17- كمال عبد الحميد, زينب فهي: كرة اليد للناشئين وتلامذة المدرس, دار الفكر العربي, القاهرة, 1978,
 - 18- كمال عبد الحميد, محمد حسن العلاوي: الممارسة التطبيقية لكرة اليد, المرجع السابق,
 - 19- كمال عبد الحميد, محمد صبحي حسنين: القياس في كرة اليد, دار الفكر العربي, 1980 ,
 - 20- كمال عبد الحميد: الممارسة التطبيقية لكرة اليد, دار الفكر العربي, 1997 ,
 - 21- مجلة الوحدة الرياضية, العدد 559, 18 مارس 1992, الجزائر,
 - 22- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (ج2), الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية, 1995,
 - 23- محمد قرقوز, محاضرات كرة اليد, المركز الجامعي نور البشير بالبيض, معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية, قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية, الجزائر, 2017-2018,
 - 24- مروان عبد الحميد إبراهيم, الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية, دار الفكر لطباعة, ط1, عمان, 2000,
 - 25- مفتي حمادة, تطبيقات الإدارة الرياضية, مركز الكتاب للنشر, الطبعة الأولى, القاهرة, 1999.
 - 26- مفتي إبراهيم حماد, تطبيقات الإدارة الرياضية, مركز كتاب والنشر, ط1, القاهرة, 1999,
 - 27- منير جرسى ابراهيم, كرة اليد للجميع , ط4 , دار الفكر العربي, 1994,
 - 28- موقع: https://www.saudi-sportrubber-flooring.info/2015/05/blog-post_17.html?m=1 تاريخ التصفح: 2021/04/06 الساعة: 14.20
 - 29- يوسف بصدیق: القيادة والتسيير التباين التكاملی, جريدة النبا, الجزائر, العدد 271,
- ب. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Brochure.revenue de comite .fédération d'organisation 4 eme . CANS DE H B, Alger, 1986.,
- 2- Clavs Bayer: Formation Des joueurs, Ed Vigot, paris, 1995
- 3- H.Wardn, In marketing sprortif du 30 au 31 mai, 1989
- 4- HERST Kailer: Le Hand Ball De L'apprentissage A La Compostion , Ed Vigit, paris, 1989 .,

- 5- Mourad ben achenhou, wers une nouvelle culture managrale,Alger,opu,1996
- 6- Planification et Entraînement d'une Equipe De H . B DE . Haute Performance .O.P.V Alger .
- 7- Revue réglementaion de sport, ministère de la jenesse et de sport,mars 1992



ملحق (1)

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

استمارة بحث:

تسيير المنشآت الرياضية وعلاقته بتطوير رياضة كرة اليد
دراسة وصفية في مدينة بسكرة وبريكا

إشراف الاستاذ:

د. جعفر بعروزي

إعداد الطالبين:

❖ فريد ذياب

❖ أسامة تريعة

السؤال الأول: - هل يسمح للمدربين باستغلال كل ما يحتاجونه من أجهزة رياضية والوسائل الموجودة في المنشأة الخاصة بكرة اليد.

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثاني: - هل العناد الرياضي المتواجد في المنشأة غير مناسب لأداء واجبكم؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثالث: - هل معايير الصيانة و العناد المتواجدة داخل المنشأة مناسبة لأداء واجبكم على أكمل وجه؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الرابع: - هل تستعطون الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الخامس: - هل تعتمدون على القوانين المشروعة والخاصة باستغلال المنشأة؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال السادس: - هل تواجهون صعوبات وعوائق إدارية من قبل المشرفين وادارة المنشأة عند استغلالكم للمنشأة؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال السابع: - هل يسمح لكم باستغلال كل ما تحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية والوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصكم؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثامن: - كيف تبدوا علاقتكم مع ادارة المنشأة قبل استغلالكم للمنشأة؟

سيئة - لا متذبذبة - حسنة

السؤال التاسع: - هل لديكم كل المعرفة عن القانون الذي يسير المنشأة الرياضية؟

مصادر عمومية - مصادر خاصة

السؤال العاشر: - هل هناك فرق بين نتائج أدائكم في منشأة تتميز بالمعايير الدولية ومنشأة تفتقر لذلك؟

نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الحادي عشر: - هل تستطيعون تحقيق أهدافكم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة في المنشأة؟

نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثاني عشر: - هل هناك عوائق إدارية تتسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة ومن المتسبب في ذلك؟

نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثاني عشر: - هل هناك عوائق إدارية تسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة ومن المتسبب في ذلك؟

نعم - لا - رأي آخر.....

ملخص:

عنوان الدراسة: تسيير المنشآت الرياضية وعلاقته بتطوير رياضة كرة اليد دراسة وصفية في مدينة بسكرة

وبريكة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تسيير المنشآت الرياضية وعلاقته بتطوير رياضة كرة اليد وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث ولقد تم الاعتماد على العينة العشوائية في هذه الدراسة وشملت هذه العينة على المدربين والمسيرين المنشآت الرياضية بمدينة بريكة وبسكرة، في حين كان أفراد العينة الاستطلاعية وقد تم أخذ اجاباتهم للحصول على كافة المعلومات الإحصائية الكافية وتحليل كافة النتائج المتوصل اليها كأداة لجمع البيانات تم الاعتماد على استبيان يضم ثلاثة عشر سؤال.

وقد توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة بين التسيير الجيد للمنشآت الرياضية وتطوير رياضة كرة اليد.

Summary:

Study title: The management of sports facilities and its relationship to the development of handball: a descriptive study in the city of Biskra and Barika

This study aims to know the role of running sports facilities and its relationship to the development of handball. The descriptive approach was used to suit the nature of the research. The random sample was relied on in this study. This sample included coaches and managers of sports facilities in the city of Barika and Biskra, while the members of the exploratory sample were Taking their answers to obtain all the sufficient statistical information and analyzing all the results reached, and as a tool for data collection, a questionnaire comprising of thirteen questions was relied upon.

This study found a relationship between the good management of sports facilities and the development of handball.