

* جامعة محمد خيضر بسكرة *

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم: الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر في التربية البدنية و الرياضية

الموضوع:

دور تسيير المنشآت الرياضية

في تنمية رياضة "كرة الطائرة"

دراسة ميدانية في ولاية

"بسكرة"

إشراف الدكتور:

بعروري جعفر

إعداد الطالب:

✓ شنوفي سفيان

السنة الجامعية : 2016/2015

شكر و عرفان

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

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

كما يسعدنا التقدم بجزيل الشكر إلى أخي المستشار الرياضي شنوفي هشام و
الذي لم يدخر أي جهد في سبيل إنجاح عملي هذا.
كل أستاذ تتلمذنا على يده طيلة مسيرة الدرب و كذا المشرفين و المدرسين
الذين قدموا لنا يد المساعدة.

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

والله المستعان

إهداء

إلى من علمني أن الحياة كفاح و المنتصر فيها الظافر فيها بالعلم هو و نور دربي

والدي المرحوم : " ثامر".

إلى من حملتني وهنا على ومن و سهرت علي الليالي

"والدتي الكريمة".

إلى خير ما يملك المرء في هذه الدنيا عائلتي الكريمة : "إخوتي و أخواتي و كل "عائلة" شنوفوي "

إلى جميع زملائي في الدرب الدراسي و خاصة دفعة 2016.

إلى كل أصدقاء الطفولة و الذين عرفتهم خلال مسيرة حياتي.

إلى من غاب اسمه عن ذاكرتي وهو في قلبي حلول.

شنوفوي سفيان

الفهرس:

- كلمة شكر.

- الإهداء.

01..... مقدمة

- الجانب التمهيدي:

02..... 1- مشكلة الدراسة

02..... 2- فرضيات الدراسة

02..... 3- أهمية الدراسة

03..... 4- أهداف الدراسة

03..... 5- أسباب اختيار الموضوع

03..... 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات

04..... 7- الدراسات السابقة و المرتبطة

الجانب النظري

الفصل الأول

الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

05..... - تمهيد

06..... 1- تعريف الإدارة العامة

06..... 2- مستويات الإدارة العامة

07..... 3- نظريات الإدارة العامة

10..... 4- وظائف الإدارة العامة

11..... 5- الإدارة الرياضية و مفهومها

12..... 6- مكونات الإدارة الرياضية

12..... 7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية

13..... 8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية

15..... 9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي

- 10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة 17
- 11- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية 17
- 12- الجودة الشاملة و الإدارة الرياضية 18
- 13- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية 18
- 14- وظائف الإدارة الرياضية..... 18
- خلاصة..... 33

الفصل الثاني

تسيير المنشآت الرياضية

- تمهيد..... 34
- 1- مفهوم التسيير 35
- 2- من هو المسير..... 35
- 3- مستويات المسيرين 40
- 4- جهاز التسيير 40
- 5- وظائف التسيير 42
- 6- أساليب التسيير البشري بين المحلية والعالمية 54
- 7- التمويل 54
- 8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها..... 56
- 9- أسس تخطيط المنشآت الرياضية..... 59
- خلاصة..... 62

الفصل الثالث

الكرة الطائرة

- تمهيد..... 63
- 1- تعريف الكرة الطائرة 64
- 2- لمحة تاريخية عن كرة الطائرة في العالم 64
- 3- لمحة تاريخية عن كرة الطائرة في الجزائر..... 65

- 4- مميزات و خصائص الكرة الطائرة.....66
- 5- أهم القوانين الخاصة بالكرة الطائرة.....67
- 6- المهارات الأساسية في الكرة الطائرة.....68
- خلاصة.....85

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

طرق منهجية البحث

- تمهيد86
- 1- منهج البحث.....86
- 2- عينة البحث.....86
- 3- مجالات البحث87
- 4- أدوات جمع المعلومات87
- 5- ضبط المتغيرات المستعملة87
- 6- المعالجة الإحصائية.....88

الفصل الثاني

عرض و تحليل نتائج الدراسة

- 1- بالنسبة للمشرفين89
- 2- بالنسبة للمدربين102
- 3- مناقشة نتائج الدراسة116
- الخاتمة117
- توصيات و إقتراحات.....118

- قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
36	وظائف المسير	01
39	الشكل الهرمي للتنظيم	02
42	خطوات عملية التسيير	03
46	الهيكل التنظيمي على أساس الوسيلة	04
50	الفرق بين القيادة و الرئاسة	05
51	ترتيب حاجات الإنسان كما ذكرها ماسلو	06
52	عملية الاتصال	07
58	طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية	08
72	عملية تدريب ضربة الإرسال	09

- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التمرير من الأعلى بالأصابع و الإعداد	82
02	تصحيح أخطاء المهارات الأساسية في الكرة الطائرة	83- 84
03	حالة الموارد المالية	89
04	المصادر الأساسية للتمويل	90
05	احتياجات المنشآت للموارد المالية	91
06	تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المالية المتوفرة	92
07	اثر المنشآت على أداء رياضيي الكرة الطائرة	93
08	التطور في استغلال المنشآت الرياضية	94
09	العوائق التي تتسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة	96
10	القوانين المشرفة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية	97
11	المضايقات من طرف مستغلي المنشأة الرياضية	98
12	الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي التي تملك عناصر نخبية	99
13	إعطاء الأولوية لرياضة الكرة الطائرة	100
14	الأهمية و الأفضلية لرياضة الكرة الطائرة	101
15	تسديد تكاليف الاستغلال	103
16	التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشأة الرياضية	104
17	العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية	105
18	حالة المنشأة الرياضية من الناحية الجمالية	106
19	معايير الصيانة و العتاد المتواجد داخل المنشأة الرياضية	107
20	افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية	108
21	تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة	109

110	الفرق بين نتائج الأداء في منشأة تتميز بالمعايير الدولية و أخرى تفتقر لذلك	22
111	مواجهة الصعوبات و العوائق الإدارية من قبل المشرفين	23
112	السماح باستغلال كل الوسائل الموجودة في المنشأة	24
113	القانون الداخلي لاستغلال المنشأة الرياضية	25
114	العلاقة مع إدارة المنشآت الرياضية قبل الاستغلال	26
115	أثر العلاقة في الحصول على المنشأة الرياضية للتدريب	27

- مقدمة:

مما لا شك فيه أن واقع المجتمعات البشرية قديمها و حاضرها يوحي بأن كل شيء في هذه الحياة إلا وله هدف و غاية، فالحياة في حد ذاتها أهداف مسطرة فكذلك للإداريين، المشرفين، المسيرين، المدربين و غيرهم. و من المعروف أن أهم وظائف الإدارة التخطيط و أحد عناصر التخطيط الإمكانيات و المنشآت الرياضية و هي تحديد العناصر المطلوبة لتوظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع و هي مادية و بشرية. المادية و منها : المواد المستخدمة، الأجهزة، المعدات و الأموال.

البشرية و منها: العاملون، المنفذون و الفنيون.

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

كما يطلب من الإدارة الناجحة أن تصبح عملية رشيدة تحقق أهدافها بكفاءة من المشرفين و المسيرين و ذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري مع أقل جهد.

كما يجب على الباحث في مجال إدارة المنشآت الرياضية أن يتعرف على ما كتبه الأوائل في مجال البحث العلمي و الذين ساهموا بنصيب وافر في توضيح المفاهيم التي تنطوي عليها العلوم في تحديد أركانها و أساسياتها و الذين كان لهم الفضل الأول في تنمية المعلومات الإدارية إلى حالة أصبحت فيها الإدارة مهنة منظمة.

تطرقنا في الجانب النظري في بحثنا إلى ثلاثة فصول في الفصل الأول الإدارة العامة و الإدارة الرياضية، الفصل الثاني مفهوم التسيير و علاقته بالمنشآت الرياضية، في الفصل الثالث الكرة الطائرة، أما الجانب التطبيقي تطرقنا إلى فصلين: الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث، الفصل الثاني عرض و تحليل نتائج الدراسة.

غرضنا الأساسي هو الوصول إلى حلول مرضية.

- الإشكالية:

تعد الرياضة منذ العصور القديمة عنصر جد فعال في الحياة الاجتماعية لبناء جسم سليم و بمرور الزمن تطورت و أصبح لها قوانين و أماكن 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.

و تعتبر المنشآت الرياضية من أهم أقطاب ممارسة الرياضة لها أهداف و مهام عديدة.

أما بالنسبة للمنشآت الرياضية في بلادنا فقد أبدت في السنوات الماضية تألقا من حيث المردود و الأداء و لكن الملاحظ في العشرية الأخيرة أنها باتت تعيش تدهور على مستوى النتائج المحصل عليها، و الوجه غير المشرف الذي ظهرت به سواء في البطولة الوطنية و المنافسات المحلية و المشاركات الخارجية الإفريقية و العربية، هذا بالرغم من أن المنشآت تحظى باهتمام أو بدعم مادي معتبر من طرف الدولة و دعم الشركات أخرى، و مع هذا كله يبقى مستوى الرياضي متدني.

و من كل هذا سؤال أثار فضولنا: - ما دور تسيير المنشأة الرياضية في تنمية رياضة الكرة الطائرة ؟

2- الفرضيات:

أ- الفرضية العامة: نقص التسيير المحكم للمنشأة الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى تدهور (تدني) رياضة الكرة الطائرة.

ب- الفرضية الجزئية:

1/ ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي الكرة الطائرة.

2/ افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مروية الرياضيين.

3/ الاستغلال الأمثل للوقت في المنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة الكرة الطائرة.

3- أهمية الدراسة: إن اهتمامنا بهذا البحث لم يكن صدفة أو لأسباب عارضة و إنما كان لأسباب موضوعية

هي:

- لأنه يعالج ظاهرة اندماج المسيرين و وضعهم في المكان المناسب.
- اهتمامنا لمستقبل المسيرين المشرفين.
- دراسة لدور المسيرين و أثر المنشآت الرياضية للنهوض بالرياضة بصفة عامة.
- معرفة رأي المشرفين من ناحية التمويل و الصيانة و الاستغلال للمنشآت الرياضية.

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

4- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشأة الرياضية.
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.
- أهمية التسيير الفعال في تطوير المنشأة الرياضية و انعكاسه على الرياضة بصفة عامة.
- معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية.
- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث.

5- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- ميولنا الشخصي لكل ما تقدمه الإدارة العامة و الإدارة الرياضية.
- تماشيا مع تخصص الإدارة و التسيير الرياضي.

ب- الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات و البحوث العلمية حول هذا الموضوع بالأخص.
- قلة معرفة العناصر الرئيسية للتسيير, لاسيما ما يتعلق بالمسير.
- الحاجة الماسة لمعالجة هذا الموضوع و خاصة انه الحديث عن التسيير في الإدارة و المنشآت الرياضية.
- تماشيا مع فراضيات البحث و المتمثلة في الموارد المالية, الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية و افتقارها للمعايير الدولية.
- النظر في دور اثر المنشآت الرياضية في تنمية الرياضة الجزائرية.

6- تحديد المصطلحات:

- أ- **تعريف التسيير:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. ⁽¹⁾
- و يعرف أيضا بأنه مهارات المسير و التي تشمل المهارات الإدارية، التكنولوجية و الشخصية و مهارة التفكير بمنطق التنظيم. ⁽²⁾

¹ - محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير (ج2), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995, ص 5.

² - عايدة خطاب : الإدارة و التخطيط الإستراتيجي, دار الفكر العربي , القاهرة, 1985, ص 23.

ب- مفهوم المنشآت الرياضية:

هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف الرياضات سواء الفردية أو الجماعية و لها إدارة تسييرها وفق برنامج معين .

ج- مفهوم رياضة الكرة الطائرة:

الكرة الطائرة بالإنجليزية Volleyball: هي إحدى أكثر الرياضات العالمية شعبية، يلعب فيها فريقان تفصل بينهما شبكة عالية، على الفريق ضرب الكرة فوق الشبكة لمنطقة الخصم.

لكل فريق ثلاث محاولات لضرب الكرة فوق الشبكة.

تحتسب نقطة للفريق حينما تضرب الكرة أرضية الخصم، أو إذا تم ارتكاب خطأ، أو إذا أخفق الفريق في صد الكرة و إرجاعها بشكل صحيح.

أول دولة مارست اللعبة بعد الولايات المتحدة الأمريكية كانت كندا في عام 1900م.

تعتبر هذه الرياضة الآن من أكثر الرياضات شعبية في البرازيل و معظم دول أوروبا و بالأخص إيطاليا و هولندا و صربيا، بالإضافة إلى روسيا و بعض الدول في قارة آسيا.⁽¹⁾

7 - الدراسات السابقة:

في حدود إمكانيات الطالب لم أجد دراسات سابقة أو مشابحة للدراسة الحالية.

(1) الموسوعة ويكيبيديا: الكرة الطائرة، سنة 2016.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإدارة العامة و الإدارة الرياضية

- تمهيد:

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الإنسانية و بدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عاملنا الآن و الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع و تتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع و ذلك التفرع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها، و بذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها و هذا يعكس تقدم الدول في الرياضة و مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها، و هذا الأخير مرهون بمدى استخدام أسس و مبادئ الإدارة على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب و الرياضة و اللجنة الاولمبية مرورا بالاتحاديات الرياضية و المناطق التابعة لها و إدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات و المعاهد العليا و وزارة التربية و التعليم و وصولا بالأندية و مراكز الشباب. و يعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية حيث حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة.

1- تعريف الإدارة:

هناك عدة تعاريف لكلمة الإدارة سردها الكثير من الباحثين و الكتاب و المفكرين نذكر منها:

- الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين (ad-minoritaire) التي تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. (1)
- إدارة (يدير) (manage): تعني يخطط و ينظم نشاطات و أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة.
- الإدارة هي: فن و علم توجيه و تسيير و إدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.
- و قد عرفها ماري باركر (m.parker): "فن إنجاز الأعمال بواسطة الناس".
- فايول: "يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة".
- و قد عرفها أوي دواي تيد (o-Tidd) "توجيه الناس المشتركين معا للوصول إلى هدف مشترك". (2)
- إن تعبير الإدارة يعني تنظيم و تنسيق و توجيه و رقابة جمع بشري في منطقة معينة لتحقيق هدف معين. (3)

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها: التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، التنسيق و توجيه 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.

و بذلك يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تنسيق المجهودات الفردية و الجماعية لتنفيذ السياسة العامة. (4)

2- مستويات الإدارة:

يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية : (5)

أ- الإدارة العليا (top management):

و هم الإداريون الذين يصفون سياسة المنظمة و يقومون بالتخطيط و تتمثل في الإدارة العليا في مجال إدارة الأعمال في رئيس المؤسسة و مجلس إدارتها.

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

2- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في ت ب ر، دار الفكر العربي، القاهرة ط 1، 2001، ص 27-28.

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

4- حسن شلتوت وآخرون: التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص 08.

5- مصطفى حسين باهي: سيكولوجية الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط 1، 2001، ص 27.

ب- الإدارة الوسطى: (middle management):

و هو المستوى الذي يلي الإدارة العليا و يشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام و مديري المناطق و يعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصل بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة و خطط، و ما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية، و بالتالي فان عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما يكون أكبر من الإدارة العليا.

ج- الإدارة الإشرافية:

و تتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء و هم يتعاملون مع المنفذين (العمال) مباشرة، من تم فان الرقابة أحد أهم الوظائف في عملهم و بالتالي توفر المهارات الفنية لهذا المستوى الإداري يدعم واجبهم الوظيفي و يؤكد.

و الواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات و التنظيم و التنفيذ و الرقابة غير أن أهمية هذه الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر.

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

3- نظريات الإدارة: (6)

النظرية التقليدية (نظرية X) :

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

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- الإنسان بطبعه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- بفضل الإنسان دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب أو الحرمان و ليس حبا في العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة و إشراف.
- إن الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر و المزايا المادية الأخرى.

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

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

هناك العديد من التجارب العلمية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة لا تطاع بل تجهلها الأفراد و قد يتصرفون في الاتجاه المضاد لما تنادي به تلك الأوامر، و في بعض الأحيان قد يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة كذلك يتبين للباحثين في ميدان علاقات العمل إن الإنسان ليس كسول بطبعه بل هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، و إذا كان الإنسان بطبعه كسولا فكيف نفسر إقبال احد المسؤولين على عمله لفترات طويلة بل انه حتى حين يذهب إلى بيته يستمر في العمل و لا ينقطع عن التفكير في مشاكل العمل. و إذا كان الأجر هو المحدد الأساسي لسلوك الفرد و هو الدافع الوحيد له على العمل، فكيف نفسر رفض بعض الأشخاص العمل لفترات إضافية و هم بذلك يرفضون فرصة الحصول على معدلات أجر أعلى (overtime rate).

إن تلك المظاهر للسلوك الإنساني توضح فشل التفسير الذي تقدمه النظرية التقليدية يجاني في طبيعة الإنسان كما تتضح في حالات و مواقف إنسانية متعددة.

ب- النظرية الحديثة (نظرية Y):

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

- الإنسان يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل و يفضلُه عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطر.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود و هو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل أي أن الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في المكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل، إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و يترك الفرد اختيار السبل الوصول إليها، و هو جدير باختيار أفضل السبل و الوسائل.
- الفرد يعمل للحصول على أجر و لكنه يعمل أيضا لإشباع حاجات و رغبات أخرى خلاف الأجر و المزايا المادية و هو يعمل من اجل الإنتماء إلى مجموعة من الأصدقاء و من أجل الحصول على مراكز اجتماعية مرموقة و الرضا على الانجاز الشخصي.

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

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

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

و يأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة و بين المناخ المحيط و يبحث عن عوامل التغيير و التكيف في تلك العلاقات، و يتميز تفكير مجموعة النظم الاجتماعية بالشمول و التكامل و يعمل على البحث عن وسائل إدماج الفرد كعضو في جماعة و توثيق علاقات الجماعات و زيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح أهداف المنظمة مندمجة في أهداف الجماعات و يلغي التناقض فيما بينها. (7)

ج- نظرية الإدارة التنظيمية (administrative mangement thesry):

في الوقت نفسه الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة تحتل مكانها في الدراسات و الأعمال الإدارية- كان هنري فايول (henry Fayol) يقدم إسهامه إلى الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة (management principal) و هو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية (fonction manj) و سرد مبادئ التنظيم (principales of mg) و تختلف هذه النظرية عن مبادئ الإدارة التعليمية من ناحية جوهر اهتماماته و هو تحليل العمل اليدوي و دراسة الزمن و الحركة في الإدارة العملية و دراسة و تحليل وظيفة الإدارة التنظيمية في نظرية الإدارة التنظيمية.

لقد كان "فايول" احد العاملين في حقل الإدارة لمدة طويلة و المهتمين بدفع قيمتها و مستوى العمل فيها.

4 - وظائف الإدارة:

4-1 التخطيط:

و يشمل كل الأنشطة التي يقوم بها المسؤول بوضع خطة العمل ففي التخطيط على المسؤول أن يحدد الأهداف و يوضحها. (8)

4-2 التنظيم:

و هو يمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسؤول و تجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، و هي في هذا تشمل تحديد و نوعية المسؤولين و مواصفاتهم و تنهي بعمل الهيكل التنظيمي المقسم إلى أعمال و سلطات و مسؤوليات. (9)

4-3 الأمر:

ويقصد بها "هنري فايول" توجيه جهود المرؤوسين و العاملين في المؤسسة، و لتحقيق هذا الأمر يجب على المسؤول أن يدرس و يعرف طبيعة كل شخص و عمله على حدة، و نوعية الإنفاقات بينه و بين المؤسسة، و كذلك يجب على المسؤول أن يكون لديه اتصال ذو اتجاهين مع مرؤوسيه إلى جانب تقييم الهيكل التنظيمي و مراجعته كل فترة من الزمن، و أن لا يتردد في تطبيق العقوبات اللازمة للمخالفين أو غير الراغبين في إتباع التعليمات. (10)

4-4 التنسيق:

و يرى "فايول Fayol" في هذا العمل الذي يوجد و يضع كل الجهود في إطار واحد لتحقيق الهدف العام للعمل المطلوب. (11)

4-5 الرقابة:

و هي العمل الذي يحاول أن يتأكد من أن الجهود متناسقة و منسجمة مع الخطط الموضوعة. (12)

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

2- نفس المرجع السابق، ص54 .

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

4- نفس المرجع السابق، ص27.

1- نفس المرجع السابق، ص56 .

5- الإدارة الرياضية و مفهومها: (13)

إن الرياضة و أهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و تنظيم جيدين و إن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع و عمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية. بهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة العمل الإداري. إن كل المساعي و الجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما.

- تحقيق إنجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم.

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

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

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

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

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

و الإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى للتقدم و ازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم و تعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير و تنمية عوامله و تحريك متطلباته، و لهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها، و تهيئ أدواتها و وسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة.

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

- موضوع الفعالية الإدارية و هذا يعني كل من سيقاد في الفعالية موضوعة الإدارة.
- الإدارة القيادية و هي تعني كل من سيقود.
- و أخيرا العلاقة بين الموضوعية و قيادتها أو إدارتها و يعني العملية الإدارية و هناك آراء و مقترحات 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 و الوضوح في طريقة التفاهم.
- صنع القرارات في المكان المناسب و الزمان المناسب.

6- مكونات الإدارة الرياضية (the constituents of the sport management): (14)

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

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

7- المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية: (15)

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

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

14 - نفس المرجع السابق ص 51 .

2- المرجع نفسه، ص52.

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

ج- مهارات الإستيعاب الفكري : القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة و هذا يعني النظرة الشاملة و الكلية للمنظمة التي يعملون فيها و كيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض. إن إدارة التربية البدنية و الرياضية تعتبر الأصعب و أهم الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه و بذلك فهي تعتمد في الدرجة الأولى على القادة و الرواد و المشرفين و الموظفين، و جميع العاملين في مجالاتها و ميادينها الواسعة.

كما و تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية و على المنشآت و المرافق و المعدات و الأدوات بالدرجة الثالثة.

و من منطلق مما سبق ذكره فإن الإدارة تعني استخدام العلم في تنظيم و تدريب السلوك الإنساني و التي يسعى لاستخدام العناصر المادية و البشرية بكفاءة عالية لتحقيق الإنجازات الرياضية.

8- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية (the Basic principles of S-M): (16)

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

أ- مبدأ التوازن: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو

الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها و تحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

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

ج- مبدأ التخصص: يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما و شاملا في نواحي النشاط المختلفة، و يقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول : "إن القلة من

1- نفس المرجع السابق، ص(53-54-55-56).

الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيرا نسبيا .

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

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

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

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

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

و ينطوي التخطيط على اتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله و الكيفية التي ينفذ بها و مكان التنفيذ و الزمن الواجب أن ينفذ فيه، لأن التخطيط يراقب العمل و يحدد مراحل تتابعه.

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

ط- مبدأ القيادة: إن القيادة الحكيمة هي أهم عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة (قدر انطباقه) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص و تنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، و على المثابرة ليتم إنجاز المهمة الموضوعية، و على امتلاك

الشخصية و القدرة على كسب التعاون و ولاء الآخرين، و على المهارة في قيادة جهود الأشخاص و الرقابة عليها.

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

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

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

9- الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي: (17)

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

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

ب- المستفيدون: هم للأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج و تحدد نوعياتهم و فئاتهم وفقاً للمراحل العمرية أو وفقاً لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، و أيضاً وفقاً لنتائج اختبارات الانتقاء و التي تجرى عليهم إذا

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

كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشراف في برنامج معين.

ج- القادة: ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين و متطوعين و مدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته و مؤهلاته و خبرته و لاشك أن الإختيار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال و حيث أن العمل في المجال الرياضي و هو في الأساس التعامل مع الإنسان و هو 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؟.

و تماشيا 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 و السفر هدف لذلك فعليهم أن يختاروا من بينهم قائدا لتسيير الجماعة ثم فالقيادة ضرورة و من دواعي اختيارها:

✓ اختيار القائد المناسب وفي المكان المناسب.

✓ أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان.

✓ وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.

✓ التأهيل العلمي.

✓ التأهيل الإداري.

✓ الموضوعات السلوكية و الشخصية.

ج- المنشآت: و يشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي نحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات و الأجهزة و يدخل على هذه المنشآت و الأجهزة عن تطوير و استحداث و توفير الأمن و السلامة للممارسين فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة و المنشآت و لكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها و خضوعها للمواصفات و الاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات.

د- الميزانيات: تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة و تحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح و هي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها و حجمها و قواعد 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 و تحديد الميزانيات المتاحة الحجم.

10- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة: (18)

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

- أ- الشمول: بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.
- ب- التكامل : يعني 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 و الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، و يكون ذلك في إطار و نسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة.
- ج- المستقبلية : يعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف و آماني و تطلعات في زمن آت، و عليها خلال عملها من أجل ذلك تنظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس، و هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.
- د- الانفتاح: يعني أن تتحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها، تتأثر بها و تؤثر فيها.

11- الدور الإجرائي للإدارة الرياضية: (19)

- يتمثل الدور الإجرائي في الإدارة الرياضية في خمسة عناصر تعكس كافة عملياتها أو وظائفها أو عناصرها و هذه الأدوار في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة الرياضية و هي كما يلي:
- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات و السياسات و الإجراءات و الأساليب و الوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية و كافة القوى البشرية و الإمكانيات المادية و العينية في فترة زمنية مستقبلية.
 - وضع هيكلية لتنظيم عناصر القوى البشرية و المادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، و تنسيق الأداء و الترابط بينهما، حتى يتحقق التلاحم و التماسك و التكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى و فاعلية 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.

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

2- نفس المرجع السابق، ص(20-19).

- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات و الإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل و العمل 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 و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.

12- الجودة الشاملة و الإدارة الرياضية: (20)

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

13- تحقيق الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية:

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

أ- الأداء الصحيح: و هو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح و من أول ممارسة له، و في الزمن المحدد لإنجازه.

ب - التركيز على كل العمليات و النتائج معاً: و هو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل و طريقة تنفيذه، و التدقيق في استمرار تطويره، بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة، و هو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

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

14- وظائف الإدارة الرياضية:

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

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

○ القيادة.

و يرى البعض أن عمليات أو وظائف الإدارة يمكن أن تضم بالإضافة إلى ما سبق كل من التوجيه، و وضع الميزانيات و إصدار الأوامر.

14-1- التخطيط: (21)

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة و له أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى و له عدة تعاريف: فقد عرفه فايول "إن التخطيط هو في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". و يعرفه إبراهيم سعد الدين هو "مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى ". و يعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها و رسم الخطط و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذا في الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع ".

14-1-1- أهمية و مزايا التخطيط:

- التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات و يحدد مسارها، و بدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف و من أهم مزاياه:
- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال و كذا توضيح الأهداف لكي يسعوا إلى تحقيقها.
 - يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما و نوعا و بذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف و الاحتمالات.
 - يساعد على التخلص من المشاكل و العمل على تلفها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان و الاستقرار.
 - يمكن بواسطته التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال و الأموال و الموارد.
 - يعمل على لاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
 - يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة و يتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.
 - يحقق الأمن النفسي للأفراد و الجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تمهمهم قد حسب حسابها و أعدت عدتها.

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

14-1-2- مراحل التخطيط: (22)

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

14-1-3- أنواع التخطيط: (23)

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

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

14-1-4- مقومات التخطيط (**Ghehequitements of planning**): (24)

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

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

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.

22- نفس المرجع السابق، ص18.

23- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة، 2005، ص51.

24- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط2000، 1، ص90.

- ج- الأهداف الإدارية اللازمة للتنفيذ: قد تكون الأهداف محدودة و قابلة للتنفيذ و تمتلك الدولة الوسائل المادية و مصادر الثروة الطبيعية، و لكنها لا تمتلك الجهاز الإداري لتنفيذ المشروعات و لهذا من اللازم إعداد الجهاز الإداري و تحديد مختلف أنواع الوظائف الفنية و الغير الفنية التي يقتضيها تكوين ذلك الجهاز.
- د- بحث أولوية التنفيذ: و لكي يكون التنفيذ سليما يقتضي تقديم بعضها على البعض الآخر تبعاً لأهمية كل منها و مدى تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف.
- هـ - تحديد الوقت اللازم للتنفيذ: و يعتبر هذا العنصر من أبرز مقومات التخطيط بل لقد ارتبطت كمية التخطيط العام بزمان التنفيذ مثل: مشروعات السنوات الخمس أو السنوات العشر.
- 14-1-5- مبادئ وأساسيات التخطيط (principales and Essentials of planning): (25)

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

أ- مبادئ المساهمة في تحقيق الأهداف.

ب- مبادئ أولوية و أسبقية التخطيط.

ج - مبدأ شمولية التخطيط.

د- مبدأ فاعلية التخطيط.

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

لأن التخطيط يحقق عدداً من الفوائد للهيئة الرياضية فهو يسهم بفاعلية في إنجاز المشروعات المزمع تنفيذها أياً كان حجمها و من هذه الفوائد ما يلي: (26)

أ- تجنب الارتجال و العشوائية في اتخاذ القرارات.

ب- تحديد مراحل العمل في إنجاز العمل بالهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.

ج- تحديد مراحل العمل في إنجاز الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.

د- توجيه الاهتمام للأهداف الموضوعية للهيئة أو المشروع الرياضي.

هـ- تشجيع النظرة المستقبلية في كل من بيئة الهيئة الرياضية والمشروع الرياضي.

و- تحقيق الاتصال الفعال بين الأفراد و مستويات العمل في الهيئة و المشروع الرياضي.

ز- تحديد الموازنات و الإمكانيات مسبقاً، و كذلك سبل الحصول عليها و توزيعها.

²⁵ - نفس المرجع السابق، ص 95.

² - نفس المرجع السابق، ص 28.

ح- الاقتصاد في إهدار الموارد.

ط- تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة الإدارية للأفراد العاملين في الهيئة الرياضية أو المشروع الرياضي.

14-1-7- خصائص التخطيط الفعال في الهيئة الرياضية و مشروعاتها:

ليس كل ما يتم تخطيطه في الهيئات الرياضية يعتبر تخطيطا فعالا و مثمرا، وإنما لابد من توافر عدد من الخصائص فيه حتى يمكن أن يؤتي ثماره، و يصبح تخطيطا فعالا.

و من هذه الخصائص ما يلي: (27)

- ✓ واقعية الأهداف التي تضعها الهيئة الرياضية لنفسها أو للمشروع التابع لها.
 - ✓ أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للهيئة الرياضية.
 - ✓ أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المزمع تنفيذه، بمعنى شموله لكافة النقاط الهامة.
 - ✓ كفاءة و دقة المعايير الموضوعية في التخطيط.
 - ✓ أن يضع التخطيط في اعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا، و كذلك السير في الإجراءات.
 - ✓ ضرورة وجود تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة الرياضية، و كذلك التنسيق بين الخطط المختلفة.
 - ✓ أن يتسم التخطيط بالوضوح و البساطة قدر الإمكان.
 - ✓ توفير الوقت و الجهد و المال قدر الإمكان (الاقتصادية).
 - ✓ وضع الخطة البديلة للعمل بها إذا أستجد من الأمور ما يجعل الخطة الأصلية غير صالحة.
- #### 14-2- التنظيم:

من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم و الذي ابتدعه الإنسان قديما 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.

14-2-1 مفهوم التنظيم:

يعني التنظيم " تجمع هيكلي من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " و يعرف كذلك " نسق العلاقة بين أجزاء تكمل بعضها البعض " (28) و قد عرفه mooney " التنظيم كل تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك.

3- نفس المرجع السابق، ص29.

و يرى louis.a.allon بأنه عملية تحديد و تجمع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل أكبر فاعلية لتحقيق الأهداف. (29)

14-2-2 أنواع التنظيم: (30)

هناك نوعين للتنظيم نذكرهما:

أ- التنظيم الرسمي:

و هو ذلك التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقة و المستويات الأعمال التي يقوم بها الفرد و توزيع الاختصاصات، و يتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة كضم الوحدات على المستوى التنفيذي، و بعده القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لأعلى في شكل أقسام و إدارات و مصالح و هكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة الكاملة للمؤسسة أو الهيئة.

ب- التنظيم غير الرسمي:

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع و الاعتبارات الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة مخصصة على أساس تولدها تلقائيا و تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المؤسسة، و عليه أن التنظيم غير الرسمي لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي و هو يهتم بالتنظيم كما هو كائن، لا كما يجب أن يكون و الجماعة الصغيرة هي تحد عناصر التنظيم غير رسمي.

14-2-3 عناصر التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية: (31)

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

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

28 - نفس المرجع السابق، ص 41.

29 - مروان عبد المجيد إبراهيم : إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص55.

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

31 - نفس المرجع السابق، ص 41.

14-2-4 خطوات وضع التنظيم الجيد في الهيئة الرياضية: (32)

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

14-3-3 التنسيق: (33)

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

14-3-1 : أساسيات أو مبادئ التنسيق:

هناك ثلاث أساسيات أو مبادئ رئيسية هي:

أ- وحدة الأمر: unity of command:

إن المرؤوس لا يسأل إلا أمام رئيس واحد، و كما يرى فايول أن الجسم ذو الرأسين سواء في عالم البشر أو الحيوان أمر شاذ و غريب، و سوف يجد صعوبة في البناء و الاستمرار و يوجد انتقاد في الوقت الحاضر لمبدأ الأمر لأنه لا يتلاءم مع الأوضاع الإدارية المعقدة.

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

ب- التسلسل الإداري: scalar chooin:

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

32 - نفس المرجع السابق، ص 42 .

33 - نفس المرجع السابق، ص(180-181-182) .

ج- نطاق 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 الأنشطة و تحقيق التكامل بين وحدات العمل بالتنظيم لذلك من المهم اختيار نطاق الإشراف المناسب.

و قد يتصف نطاق الإشراف الإداري بالضييق أو الاتساع و يتوقف هذا على المسؤول و موقعه في التنظيم و عدد أفراد الوحدات التي يشرف عليها.

14-4 الرقابة:

من الناحية اللفظية تتساوى الرقابة مع كلمة المتابعة.

14-4-1 مفهوم الرقابة:

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

كما تعرف على أنها: " هي التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة أو عملية التأكد من مدى تحقيق الأهداف الموضوعة ". (34)

وهي كذلك " التأكد من تنفيذ كل الواجبات بطريقة سليمة و محاولة اكتشاف أي أخطاء في الموعد المناسب لإيجاد السبل لحلها ". (35)

14-4-2 فوائد الرقابة (المتابعة) في الإدارة الرياضية: (36)

أ- تحقيق الرقابة:

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

ب- تحقيق تنمية الكفاية :

حيث كهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعة و الخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الكفاية، و هناك فوائد أخرى لرقابة الإدارة الرياضية نلخصها في الآتي:

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

34 - حسن أحمد الشافعي : القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2003 ، ص92 . الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2003 ، ص92

35 - عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 2001 ، ص38 .

36 - نفس المرجع السابق ، ص(123-124) .

- حث و تشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- تحليل أسباب الخطأ و الإخفاق و التعرف على وسائل التصحيح و العلاج.
- تكشف الأخطاء و الانحرافات قبل حدوثها أو بدايتها للإسراع بعلاجها.
- التعرف على معوقات العمل و المشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

14-4-3 خطوات الرقابة (المتابعة) :⁽³⁷⁾

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

- وضع معايير الرقابة.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه فعلا.
- تحديد ما إذا كان هناك انحراف، و تحديد درجته و ذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
- تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب.
- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها و النتائج المتوقعة للخطة.

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

الأداء حتى تتحقق أهداف الرقابة أكبر درجة كفاية ممكنة وهناك أنواع للمعايير الرقابية وهي كما يلي:⁽³⁸⁾

أ- الأهداف 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.

ب- اللوائح و النظم و الأجواء و السياسات كمعيار رقابي:

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

ج- الزمن كمعيار رقابي:

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

³⁷ - نفس المرجع السابق، ص 124 .

³⁸ - نفس المرجع السابق، ص 126 .

14-5- القيادة:

14-5-1- القيادة الإدارية:

إذا كان التنظيم بعناصره و أسسه لازماً لحسن تكوين الجهاز الإداري فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة فحياة المنظمة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً و قبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية و أن التنظيم السليم للمصلحة أو الإدارة يجعل و لاشك مهمة القيادة الإدارية سهلة ميسرة.

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

معينة إلى تحقيق أهداف محددة". (39)

كما تعرف على أنها "قوة التأثير في الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف المنشأة". (40)

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

- تتميز العملية القيادية في الهيئة الرياضية بتعدد المناصب الإدارية و الفنية و هي تتطلب قدرات و كفاءات متعددة ، و هو ما يفسر وجود قادة ناجحين و آخرين غير ناجحين.
- القائد هو رئيس مجلس الإدارة و مدير الاتحاد أو النادي أو مدير الإدارة أو رئيس القسم و كل من يقود جماعة في إطار الهيئة أو الإدارة أو المشروع الرياضي كما قد يكون القائد أيضاً المدير الفني أو المدرب أو أولئك الذين يعملون متطوعون. (41)

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

- أ- القائد المهني: هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة و تدريب خاص لكي يكون قادر على العمل في المؤسسات و الهيئات الرياضية نظير أجر أو راتب مادي.
- ب- القائد المتطوع: هو الشخص الذي لديه من الوقت و الرغبة و التطوع للعمل في المؤسسات الرياضية بدون أجر و غالباً ما تكون لديه مهارة أو إتقان لشكل معين.
- ج- القائد الطبيعي: هو القائد الذي يختار من بين الجماعة و يتولى قيادتهم و تنظيم أعمالهم و نشاطاتهم و إجتماعتهم و هو حلقة الوصل بينهما وبين القائد المعني. (42)

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

40 - عمرو سعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون طبعة ، ص107 .

41 - نفس المرجع السابق، ص79 .

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

14-5-5 أساليب القيادة: (43)

أ- القائد الاستبدادي (الأتوقراطي):

- القائد الاستبدادي: هو القائد الذي يصدر التعليمات للتابعين لتنفيذها، و ينفرد بالسلطة و يلزم الآخرين بتنفيذ الخطة التي يضعها.
- يستخدم هذا النوع من القادة أساليب التهديد و التخويف.
- يشعر التابعون الذين يعملون مع القائد الاستبدادي بالخوف من البطش و الغدر، و ينظرون إليه على أنه يملك كل شيء.
- يجذب القائد الاستبدادي بعضا من التابعين يلتفون حوله و يؤيدونه في كل أفعاله.

ب- القائد البيروقراطي:

- و يعمل هذا القائد على الاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون و يبذل من اجل ذلك الجهد و المال و الوقت و يدفع العاملين معه لتحقيق أهدافه.
- يحاول دائما الظهور على أن له مكانة خاصة تؤكد تميزه على الآخرين و يذكر التابعين و الآخرين بعلاقاته الواسعة و سلطته التي يستطيع أن يفعل من خلالها ما يعجز عنه الآخرين.
- غالبا ما يهرب مثل هذا القائد من المسؤولية و يوزع العمل على الآخرين.
- غالبا ما يكون لديه جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه و بين الآخرين.

ج- القائد الفوضوي:

- و هذا النوع من القائد يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث يترك جماعة العمل تحدد الأهداف و تتخذ القرارات.
- من صفات هذا القائد: السلبية و التسامح و الود و ترك زمام المبادرة.
- الجماعة تتميز بالضعف و التفكك لأن المسؤوليات غير محددة ولا يعرف كل فرد الواجبات المطلوبة منه.

د- القائد الديمقراطي:

- هذا النوع من أنماط القيادة يعتمد على أساليب المناقشة و الاستشهاد بالحقائق و المعلومات و من ثم الامتناع و الاهتمام بآراء أفراد الجماعة و الاستفادة منها.
- هذا النمط من القيادة يعتمد على الحفاظ على مشاعر أفراد الجماعة أو الحفاظ على كرامتهم و حاجتهم البشرية، و من ثم الحصول على المشاركة الفعالة.
- يظهر القائد في هذا النمط على انه أحد أفراد الجماعة، و هو لا يركز على سلطاته حيث يعتمد على درجة تأثيره كعضو بها أو يعيش الواقع معهم، و يفسر الأمور بصورة صحيحة.

⁴³ - نفس المرجع السابق ص (80 - 81) .

- أكدت العديد من الدراسات على أن القيادة الديمقراطية أكثر أنواع القيادة ايجابية بشكل عام للأساليب التالية:

- توفر ظروف تنظيمية مناسبة تسهم في تحسين مهارات الابتكار و الإبداع لدى أفراد الجماعة.
- المقدرة على حد الصراعات و الخلافات بين أفراد الجماعة بصورة أكثر فعالية من الأنماط الأخرى.
- إطلاق طاقات أفراد الجماعة لتطوير الأهداف و السعي نحو تحقيقها.
- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة لتعلم القيادة .

14-5-6- القائد الرياضي الفعال:

نعدد صفات القائد الرياضي الفعال فيما يلي:

- يدفع جهود الأشخاص و يحدد اتجاه العمل و يوزع المسؤوليات و الصلاحيات على باقي أفراد جماعة العمل.
- يحفز أفراد الجماعة على تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام.
- يعمل على حل المشكلات و يتخذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة.
- يحترم تعهدات العمل.
- يتسم بالحكمة، و قوة الشخصية، و رباطة الجأش.

14-5-7-عناصر سلطة القائد:

- أ- الثقة: من خلال الاحترام المتبادل و المعاملة الحسنة و توضيح أهمية العمل.
- ب- التحذير: التذكير بواجبات العمل بصورة مركزة و متكررة، استخدام الضغط.
- ج- تبادل المعلومات: إيجاد نظام لتحقيق المكافئة للسلوك و الربط بين الانجاز و بين تحقيق بعض الرغبات الهامة.

د- استخدام صلاحيات الرؤساء: مثل مساعدة أفراد الجماعة في تحقيق إنهاء أعمال محددة لدى انجازه.

ه- الجزاء: التهديد بالمنع أو الحرمان من مميزات محددة.

14-6-الاتصال في الهيئات الرياضية: ينظم قانون الشباب و الرياضة عمل الهيئات الرياضية التي تعمل في

إطار هذا القانون و يوضح علاقة كل من هذه الهيئات ببعضها البعض.

و تعتبر وزارة الشباب و الرياضة هي الجهة المسؤولة عن السيادة العامة للشباب و الرياضة و هي التي تقوم بشهر

الهيئات العاملة في مجال الشباب و الرياضة.

14-6-1- تعريف الاتصال:

الاتصال هو وسيلة مهمة لتحقيق النجاح في أي هيئة أو إدارة أو مشروع رياضي و عليه يمكن تعريفه " هو توصيل المعلومات بأي وسيلة من الوسائل " و الاتصال الجيد في المجال من شأنه أن يؤثر في الأفراد. (44)

و أيضا "هو إرسال معلومات و فهمها من شخص لآخر إذن هدف الاتصال هو الحصول على معلومات محددة و فهم هذه المعلومات وذلك من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى". (45)

14-6-2- أنواع الاتصال:

أ- وسائل الاتصال غير الشخصي (غير مباشر).
ب- رسائل الاتصال الشخصي (المباشر).
ج- رسائل الاتصال غير المباشر (غير شخصي).
و لا يتم فيه مقابلة المستقبل وجها لوجه و من أمثلة ذلك المذكرات و الرسائل و التعليمات، لا توفر التغذية المرتدة الفورية بين المرسل و المستقبل فان المرسل قد لا يعطي الاهتمام اللازم للاتصال غير الشخصية، حيث تختلط الاتصالات المهمة مع غير المهمة، كما يجب عدم استعمال الاتصالات غير الشخصية في أي رسالة معقدة أو طويلة و التي يمكن أن تتطلب توضيحا من المرسل للمستقبل.

14-6-3- رسائل الاتصال المباشر (الشخصي):

و يتم فيها إلتقاء المرسل مع المستقبل و وجها لوجه مثل المحادثات التلفزيونية و هذا يوفر ميزة التغذية المرتدة الفورية و يتطلب استخدام هذا النوع من الاتصال عند التعامل بأمر عاجلة و أمور تتطلب أخذ وعطاء بين المرسل و المستقبل.

14-6-4- معوقات الاتصال الفعال في الهيئة أو الإدارة أو المشروعات الرياضية: (46)

إن هناك عددا من المعوقات التي يمكن أن تعيق الاتصال نذكر منها ما يلي:

- الضوضاء.
- اختلاف اللغات و اللهجات.
- سوء استخدام السلطات.
- عدم الفهم الجيد للمصطلحات الفنية.

44 - نفس المرجع السابق، ص95.

45 - نفس المرجع السابق، ص(112-115-116).

46 - نفس المرجع السابق، ص96.

- القلق و التهديد و الخوف و الشك.
- العداة الشخصي و وجود رغبات شخصية.
- العادات السيئة في إدارة الأفراد.
- التحفظ و الجبن و الشعور بالاغتراب.
- العبء الوظيفي غير المباشر كأن يكون أكثر من اللازم أو اقل من اللازم أو الوظيفة البعيدة عن التخصص المهني.
- التملق.

إن النمو و النجاح في التنظيم الإداري الرياضي الجيد يتطلب نظم راقية في الاتصال على اعتبار هذا الأخير فنا من الفنون المؤثرة في الإدارة الرياضية الفعالة.

14-7-7- اتخاذ القرار: القرار هو جوهر العملية الإدارية و إن الفعالية و الكفاءة التي يتخذ بها المدبرون و

الرؤساء قراراتهم تحدد بدرجة كبيرة فاعلية و الكفاءة العملية الإدارية التي يقومون عليها في أعمالهم.⁽⁴⁷⁾

14-7-1- أركان أساليب اتخاذ القرار:

أ- السبب: فكل قرار له بواعثه و أسبابه و التي ينبغي أن تكون وليد حاجة واقعية و ليس من الضروري النص على السبب في صدر القرار.

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

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

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

هـ- الغاية: و يفرض أن يكون لكل قرار غاية يهدف إليها و نتيجة يسعى لتحقيقها هذه الغاية ينبغي أن تكون في إطار مصلحة عامة.

14-7-2- طبيعة اتخاذ القرار:

- اتخاذ القرارات في التنظيمات الرياضية المختلفة يكون مرتبطا دائما بالتوتر و المشاعر غير الطيبة شأنه في ذلك شأن كافة التنظيمات في المجالات الأخرى.⁽⁴⁸⁾

⁴⁷ - نفس المرجع السابق, ص(35-36-37).

- 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 متأكد 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.

14-7-3- طرق إتخاذ القرار:

هناك عدة طرق مختلفة لاتخاذ القرار نذكر منها:

- أ- إتخاذ القرار من خلال الصلاحيات دون مناقشة مجموعة العمل المعينة.
- ب- إتخاذ القرار من خلال الصلاحيات بعد مناقشة مجموعة العمل.
- ج- إتخاذ القرار من خلال لجنة مشاركة صغيرة.
- د- إتخاذ القرار من خلال الغالبية العظمى للأعضاء.
- هـ- إتخاذ القرار بالإجماع.

⁴⁸ نفس المرجع السابق، ص(89-90-91).

- خلاصة:

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

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

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

الفصل الثاني

تسيير المنشآت الرياضية

- تمهيد:

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

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

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

1- مفهوم التسيير:

هناك جملة من التعاريف توضح مفهوم التسيير كما يلي:

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

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

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

عن طريق أعمال تخطيط و تدير و تنشيط و مراقبة تسمح لهذه الإدارة بتحديد و إنجاز الأهداف

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

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

بمنطق التنظيم. (3)

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

المعقدة تتعرض لأن تصبح فوضوية بشكل يهدد وجودها الحقيقي وهو يوفر درجة من الانتظام و التوافق. (4)

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

لتنفيذ شروط الخطة، كما يفني بإسناد جملة النشاطات لقدرات فردية ذات نوعية عالية و يعمل على توصيل الخطة

لإدراك هاته الفرديات مع تحديد مسؤولية التكلف بالخطة.

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

، فهو المخطط المنشط المراقب، و هو المنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، و عليه فإنه يعتبر مسؤولا عن

أعمال الآخرين. (5)

ولابد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات و إلا فإن صفته كمسير، و يتحول عمليا إلى منفذ و

حسب.

1-2 وظائف المسير: (6)

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

المهارات الإدارية للمدير يجب أن توجه و إلا فإنها تصبح عشوائية و لا تؤدي أي دور.

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

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

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

4- يوسف بصاديق: القيادة و التسيير التباين التكامل، جريدة النباء، الجزائر، العدد 271، ص7.

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

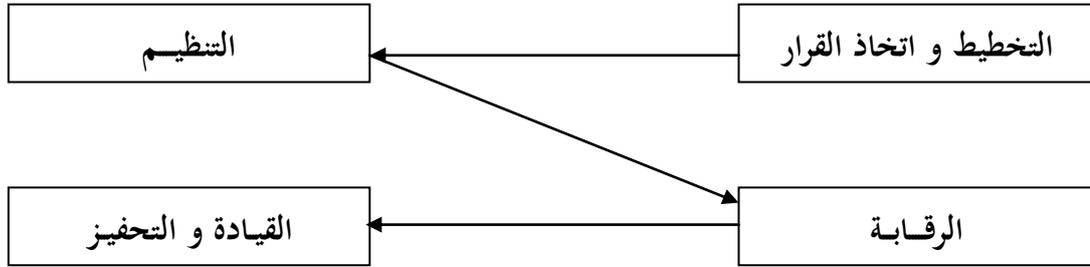
6- حريزي عبد الوهاب و آخرون : مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، جامعة الجزائر، دفعة 2004/2005 ص(56-64).

استطاع "هوف" الخبير الألماني في الإدارة تحديد هذه المهارات سنة 1907 و ذلك باعتبارها المداخل الأساسية لدراسة طبيعة عمل المدير حيث شكلت هذه الوظائف مربعا كل زاوية تشكل وظيفة معينة و هذه الوظائف هي كالتالي:

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

و نوضح هذه الوظائف في الشكل التالي:

شكل رقم: (01): وظائف المسير



أ- التخطيط و اتخاذ القرار:

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

ب- التنظيم:

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

ج- القيادة و التحفيز:

من خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد و بلوغ وفهم سلوك الأفراد و الاتصال 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 و من أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي و الخطط و يتطلب ذلك تحديد الأبعاد وتشخيص مسبباتها ومن ثم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو كلاهما معا .

2-2 صفقات المسير الناجح : (7)

إن صفقات المسير الناجح هي خليطة للصفقات الجسمانية الطبيعية و الأخلاق و الطباع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف .
و كلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان اقرب إلى المثل الأعلى، و هذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط و أهم هذه السمات نجد:

2-2-1 القدرات العقلية و الإبداعية:

من أهم الخصوصيات التي يقوم بها المسير الحديث أنه يتميز بحسن الإدراك و الذكاء و الفطنة، الإشراف، الفكر الإشرافي و كذا قدرته على إيجاد الثقة و سهولة التعبير و خاصة الشفوي و كذا هدوئه، مما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في طرق المنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية و هناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، و نجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير و حسن التفاهم أو عن طريق بث الرعب و الخوف في نفوسهم و هناك من له طباع حادة و عصبي... الخ.
و عموما يمكن ذكر ثلاثة أنواع من القدرات الهامة:

- القدرة الاستدلالية:

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

- المرونة العقلية:

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

- الحساسية للمشكلات:

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

2-2-2 المهارات الاجتماعية:

- **تأكيد الذات:** حتى يتمكن المسير من فرض ذاته و مواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه و التعبير عن آرائه و إن اختلفت مع الغير، و الإفصاح عن انتقاداته للغير و تقديراته و عدم الرضوخ لمطالب غير واقعية.
- **القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين:** تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالا، فعليه أن يقيم أكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء، الخ) و عليه كذلك إنحائها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه.
- **القدرة على الاقتناع:** يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المنظمة و بين العاملين فالمسير يسخر كلما يملك من طاقات و جهود لتحقيق الصالح العام لمنظمتة و ذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع مرؤوسه بخطة العمل و ضرورة الالتزام بالقواعد و النظم.

2-2-3 السمات المزاجية:

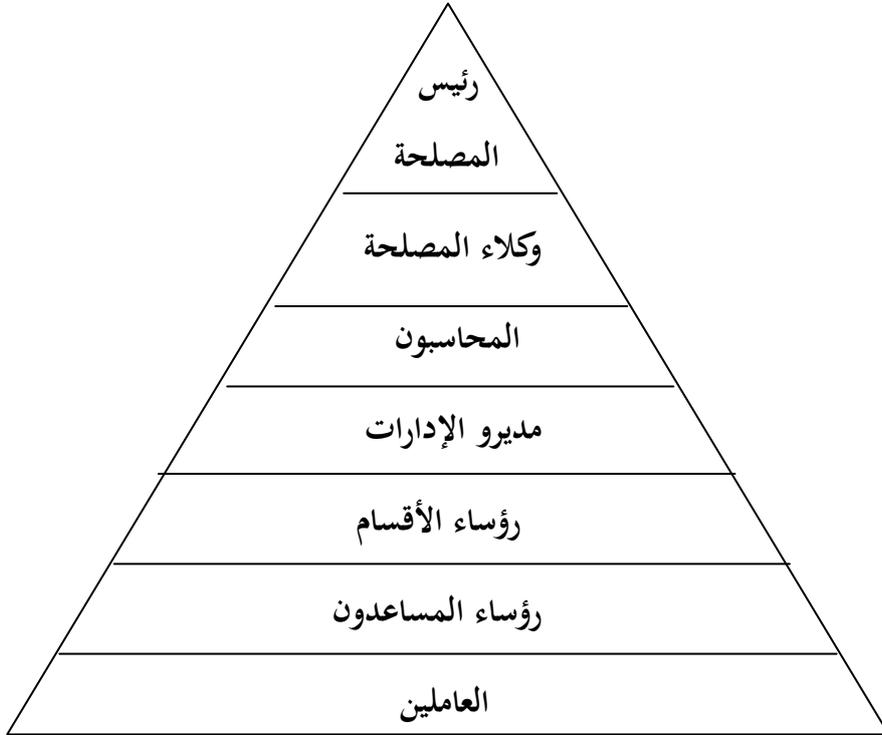
- **الاتزان الانفعالي:** يقول " روبرت انجر سول ": ((إن الغضب ربح تهب و تطفئ مصباح العقل)).
انطلاقا من هذا نقول انه يجب على المسير التروي و التحكم في انفعالاته ليتمكن من الوصول إلى القرارات الصحيحة و الصائبة، ويقول الإمام "أبو إسحاق الشيرازي": ((أولى الناس بالملك أشدهم على هواه)).
ففي ميدان التسيير نرى أن أولى الناس بالتسيير أكثرهم تحكما في انفعالاته و يمكن تعريف الاتزان الانفعالي بأنه: (قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغلاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية).
 - **تحمل المشقة:** يتعرض الإنسان خلال فترة حياته لمجموعة من المتاعب و المشاكل، و المشكل ليس ما يوجهه الشخص في حد ذاته و إنما كيفية المعالجة و طريقة الاستجابة و بالتالي يجب أن تتوفر لدى المسير القدرة على مواجهة التحديات مهما كانت الحسائر.
 - **المثابرة:** المثابرة هي قدرة الفرد على أداء مهامه رغم ما يواجهه من صعوبات و لو استمرت فترة طويلة مع المحافظة على مبادئه و أفكاره 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، و ذلك من المستوى الأول أو القمة أين يوجد شخص واحد آلا و هو الرئيس الذي يشرف على مجموعة من الأشخاص و هذه المجموعة تدير عمل مجموعة المديرين و كل مدير تكون له مجموعة من المساعدين و معاونين و هكذا إلى أن نصل إلى العمال، أما المستويات الإدارية فهي تضم المستويات الثلاثة للإدارة ماعدا العمال.

هناك علاقة طردية بين المستوى الإداري ومسؤولية الفرد وحدود الصلاحيات و السلطة المسموح له بممارستها و علاقته مع المرؤوسين و للضغوط المحتمل التعرض لها.

و تنقسم المستويات إلى ما يلي:

- ❖ **مستوى الإدارة العليا:** تحتل قمة الهرم التنظيمي، حيث يقوم المسيرين باتخاذ القرارات الهامة و تسيطر على السياسة الرئيسية و مهامهم تتمثل في معالجة المشاكل و تخصص كذلك بوضع ثم تطوير و مراجعة الخطط الطويلة الأجل، و تقييم أداء التقسيمات الرئيسية.
 - ❖ **مستوى الإدارة الوسطى:** تتكون هذه الإدارة من مسيرين و سطاء بين الإدارة العليا و الإشرافية المسؤولة عن أداء وظائف الإدارة الرئيسية و المساعدة، و تخص هذه الإدارة بإعداد الخطط المتوسطة الأجل انطلاقا من الخطط الطويلة الأجل و تحليل أداء المدراء في المستوى الأدنى لغرض تقسيم قابليتهم و ترقيةهم و وضع سياسات الأقسام.
 - ❖ **مستوى الإدارة الإشرافية :** و هي الإدارة المسؤولة عن المستويات الدنيا من تقسيمات المؤسسة إنطلاقا من وظيفة المدير و مساعديه وصولا إلى أدنى مستوى مثل: رئيس العمال و تخص الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتمادا على الخطط المتوسطة الأجل و متابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا و المشرفين الاتصالات المباشرة بينهم.
- الشكل رقم: (02): الشكل الهرمي للتنظيم.



3- مستويات المسيرين: يمكن بهذا الصدد التمييز بين ثلاث من المستويات. (8)

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

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

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

3-3 الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي و يقومون برسم المسار العام للمنشأة. أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة، و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، و التأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج و التمويل و البيع.

4- جهاز التسيير:

4-1- جهاز التسيير (المدير العام - المسير): (9)

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

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

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

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

1- نفس المرجع السابق، ص 9 .

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

رابعاً: المدير الفني (التقني): و يتم تعيينه عادة من خارج المساهمين، نظراً لخبرته و هو يرتبط مع الشركة بعقد عمل.

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

سادساً: المسير أو الميسرون: و هو جهاز في المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة.

4-2- الصلاحيات: (10)

أولاً: المدير العام: يمكن التمييز بين وضعيتين:

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

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

ب- أما في حالة وجود مدير عام للمؤسسة بجانب رئيس مجلس الإدارة فالمادة 16 (الفقرة الثانية) من ق

82-04 أناطت به القيام بالسلطات الآتية:

* إبرام جميع العقود و الصفقات و تقديم كل العروض و المشاركة في كل المزايدات و المناقصات.

* فتح أي حساب و تسييره لدى مصالح الصكوك البريدية، و مؤسسات البنك و القرض و كل الحسابات

الجارية و التسبيقات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل.

* توقيع كل السندات و الصكوك و غيرها من الأوراق المالية.

* قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية و القيام بكل سحب لمبالغ الكفالة.

* رفع الدعوى أمام القضاء و ممارسة السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة العمومية.

ثانياً: الميسر:

أما في المؤسسة المنظمة في شكل شركات ذات مسؤولية محدودة فإن المشرع لم يعتمد على تحديد صلاحيات الميسر أو الميسرين، خلافاً لما فعله بالنسبة للمدير العام كما رأينا إذ أحال الأمر على القانون الأساسي للمؤسسة، وذلك حينما نص في المادة 37 (الفقرة 03) " على أن يمارس هؤلاء الميسرون صلاحياتهم للتسيير و الاستغلال كما حددها لهم القانون الأساسي للمؤسسة ".

و يظهر من هذا النص أن المشرع عمد إلى تحديد و تقييد صلاحيات المسير بالصلاحيات الواردة بالقانون الأساسي.

5- وظائف التسيير:

للتسيير عدة وظائف نذكر منها:

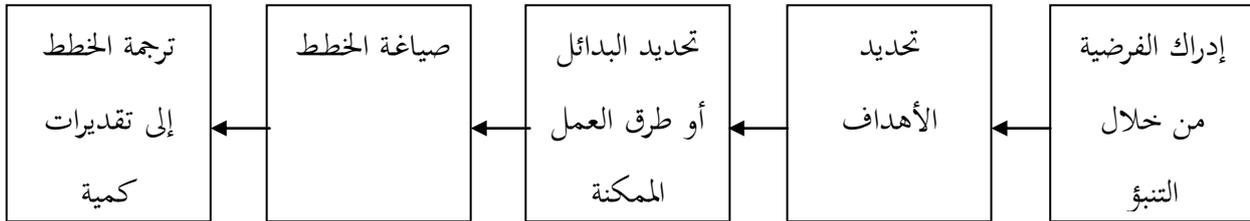
5-1- التخطيط:

أ- مفهوم التخطيط: التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل و كيف و متى يتم هذا العمل؟ إنه يتضمن تحديد الأهداف و رسم الخطوات و الطرق اللازمة لبلوغها و هو يتطلب قدراً كبيراً من وضوح الرؤيا و الدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث. (11)

يعتبر التخطيط جزءاً هاماً من مختلف الوظائف الإدارية إذ نجد التخطيط عند "w.hnewman" هو تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج و حملات، البحث عن طرق و إجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية. (12)

ب - خطوات عملية التخطيط : و يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي: (13)

شكل رقم: (03): يبين خطوات عملية التسيير.



المصدر: د. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ص 12.

- إدراك الفرصة من خلال التنبؤ: و معنى ذلك أن يدرك المخطط من خلال دراسته للظروف و المعطيات وجود فرص يمكن استغلالها، إن قدرة المخطط على الرؤية و التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل و قدرته على فهم الواقع و إستعبابه أمور لا غنى عنها لإعطاء تخطيطه صفة عملية بعيدة عن التمنيات و الأحلام، و للتنبؤ مجالات كثيرة منها التنبؤ الاقتصادي و التنبؤات السياسية و الاجتماعية و التنبؤ التقني.
- تحديد الأهداف: يتم على المستويات التنظيمية كلها من القمة إلى القاعدة أي بداية من التخطيط الإستراتيجي إلى التخطيط التشغيلي، فالأول يركز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة أي يركز على الفعالية، بينما الثاني يركز على الكفاية أي على حسن استغلال الموارد المادية و البشرية الموظفة في المؤسسة، و هناك فرق آخر و هو التسيير

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

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

13 - نفس المرجع السابق: ص 12 .

- الإستراتيجي، يركز على البيئة الخارجية أي أن هاته الأهداف تكون مرتبطة بالتسويق و التمويل، أما التخطيط التشغيلي فيركز على مجالات الإنتاج و المستخدمين.
- **تحديد البدائل و طرق العمل الممكنة:** لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف و ذلك تمهيدا لتقويمها و اختيار أنسبها.
- **صياغة الخطط الفرعية:** تساعد صياغة هاته الخطط المؤسسة على سد الثغرة بينما تريده من جهة و ما هي عليه من جهة أخرى.
- و هذا ما يجعلنا نلخص إلى أن مفهوم تفرع الخطط و اشتقاقها يقابل مفهوم تسلسل الأهداف.
- **ترجمة الخطط إلى تقديرات كمية:** و هنا تترجم الخطط إلى أرقام هي عبارة عن وحدات عينية و نقدية تتطلب متابعة و قياسا و من ثم الرقابة، هاته التقديرات الكمية تكون على شكل موازنات تقديرية.
- ج - مزايا التخطيط الجيد في المؤسسة: (14)**

نذكر هنا بعض مزايا التخطيط الجيد باختصار:

- مواجهة تغيرات البيئة: التخطيط الجيد يساعد المنظمة على تحمل المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغيير و عدم الاستقرار و من أهم هاته العوامل:
 - العوامل التربوية.
 - العوامل الاجتماعية و الثقافية، السياسية و القانونية، الاقتصادية و التكنولوجية هذه العوامل خارجية.
- و هناك عوامل داخلية نذكر منها:
 - العوامل الإنتاجية، البشرية، المادية، المالية.
- مواجهة المنافسين.
- التنسيق مع الإدارات المختلفة.

2-5 التنظيم:

أ - بدايات التنظيم و الإدارة و تطورها: (15)

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

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

2- المرجع السابق : ص 203 .

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

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

ب - الهياكل التنظيمية: (16)

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

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

ج- مقياس تكوين هيكل الإدارة للمؤسسة و خصائصه:

يعد تكوين هيكل إداري للمؤسسة ما و الذي ينطلق من ترتيب الوحدات حسب مستويات متتالية، و مرتبطة من أجل تلبية منطق التوازن بين سياسات و أهداف المؤسسة من جهة، و التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية المحددة من جهة أخرى.

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

- المؤسسة هي حقيقة تقنية، اقتصادية، اجتماعية منفردة بسبب العدد المعترف من المؤشرات أو المعايير التي تميزها و التي في أغلب الأحيان غير قابلة للتقييم.
- في حالة هيكل الوسائل البشرية، فإن هذه الأخيرة تتميز بجوانب بسيكولوجية و اجتماعية، تعود للعلوم الإنسانية.

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

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

د - المركزية و اللامركزية في تسيير المؤسسة:⁽¹⁷⁾

نعني بالمركزية احتفاظ الإدارة العليا بكافة السلطات و الصلاحيات و عدم تفويضها لمن دونه. و نعني باللامركزية تفويض درجات من السلطة إلى المستويات الدنيا و المرؤوسين.

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

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

- الحاجة إلى اللامركزية: و ذلك لاحتوائها على المزايا التالية:

- التخفيف من أعباء الإدارة العليا.
- توفير الجهد و الوقت للإدارة العليا للتفرغ إلى نشاطات المنظمة.
- السرعة في اتخاذ القرار في المستويات المختلفة.
- إعداد و تدريب العمال على تحمل المسؤوليات و مواجهة التحديات.

إنه من الصعب على مسيري المؤسسات الحديثة انتهاج هذا الأسلوب أو ذلك و الشواهد تدل على تطبيق مزيج من الأسلوبين لتحقيق أفضل وضع تنظيمي للمنظمة.

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

و- أنواع الخرائط التنظيمية في المؤسسات: سنعرض هنا ثلاث أنواع من التنظيم:⁽¹⁸⁾

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

¹⁷ - نفس المرجع السابق : ص (216- 219).

1- نفس المرجع السابق : ص 224 .

- إيجابيات التنظيم الوظيفي:

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

- سلبيات التنظيم الوظيفي:

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

- التنظيم على أساس التخصص : و يتضمن التخصصات الآتية:

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

الشكل رقم: (04): الهيكل التنظيمي على أساس الوسيلة (19)



- مزايا التنظيم حسب التخصص:

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

- سلبيات التنظيم حسب التخصص:

- ازدواجية في استخدام الموارد في كل قسم.

- الإفادة المحدودة من الاختصاصين بين الأقسام.

- تركيز الأقسام على الأهداف الخاصة و إهمالها للأهداف العامة.

5-3- التوجيه: (20)

تتم وظيفة التوجيه بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، و منه فان وظيفة التوجيه وظيفة عملية تختبر المقدرة الإدارية على إدارة المؤسسة.

5-3-1- تعريف التوجيه: (21)

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

لا يمكن القيام بعمل التوجيه بصورة فعالة ما لم يلم المدير بأصول العلاقات الإنسانية، فبعض واجبات التوجيه تعتمد على قدرة المشرف على التعامل الإنساني، و على قدرته على إثارة الحماس في نفوس الموظفين للقيام بأعمالهم بكل كفاءة و فاعلية.

و لكي ينجح الرئيس في التوجيه لموظفيه و إرشادهم لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الهامة منها:

- الإيمان لدى الرئيس بان الإدارة هي التعامل مع البشر.

- تقبل الموظفين مسؤولية العمل.

- اهتمام الرئيس بالفرد و في نفس الوقت عدم إهمال العمل.

- التوجيه و الإرشاد حين حصول الخطأ من الموظف في إطار من الاحترام.

- زيادة معرفة الرئيس المسؤولين.

- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على أنفسهم.

- إيجاد التكامل بين حاجات العمل و حاجات الأفراد.

- أن يكون قدوة لمرؤوسيه.

- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

- تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم.

2- بيصار عبلة : مذكرة تخرج بعنوان تحسین و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال خصوصية التسيير), قسم التجارة, فرع المالية, كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, 2003, ص 24 .

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

- توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية.

- تفويض السلطة بشكل مناسب.

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

5-3-2- مكونات التوجيه: (22)

تعددت النظريات المفسرة لكيفية توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المشروع، و بصفة عامة يمكن القول بان هناك ثلاث أبعاد رئيسية لوظيفة التوجيه و هي القيادة و تنمية التعاون و التحفيز و الاتصال الفعال بين الرئيس و مرؤوسيه.

و هذه الأبعاد مرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقا و هي:

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

* تعريف القيادة:

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

و يعرفها "اوردي تيد" بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. (23)

و يعرفها "ليكرت" بأنها محافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة. (24)

1- نفس المرجع السابق : ص 107 .

1- عبد الحميد قاسمي وآخرون: مذكرة تخرج تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية ، قسم التجارة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة جوان 2004/2005 ، ص 26 .

24 - نفس المرجع السابق : ص 26 .

و يعرفها البعض الآخر "هي فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة و حماسة بغية تحقيق أهداف الجماعة". (25)

1 - مفهوم القائد:

لقد اختلف العلماء في تعريف مفهوم القائد فمنهم من يعتقد أن القيادة عبارة عن صفات شخصية إذ وجدت في شخص ما فإنه يصبح قائدا. في حين يرى البعض الآخر أن القيادة عبارة عن تفاعل بين عدد من العوامل المعقدة في القائد نفسه و التابعين له (المرؤوسين).

2- أساليب القيادة: هناك عدة أساليب تستعمل للقيادة و التأثير على المرؤوسين من قبل القادة والمدراء. و من هذه الأساليب نذكر ما يلي:

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

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

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

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

²⁵ - بيسار عبلة : المرجع السابق : ص 27 .

1- الفرق بين القيادة و الرئاسة: (26)

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

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

- ثانيا: التحفيز:

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

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

1- تعريف التحفيز: يعرف الحفز و التحفيز على أنه " شعور أو قوة داخلية محركة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته و تشجع حاجاته ".
على المدير الناجح أن يعي احتياجات الأفراد النفسية و المادية و العمل على توفير الممكن منها فهم بذلك يوفرون حوافز تدفع العمال إلى العمل بجد و نشاط.

2- نظريات التحفيز:

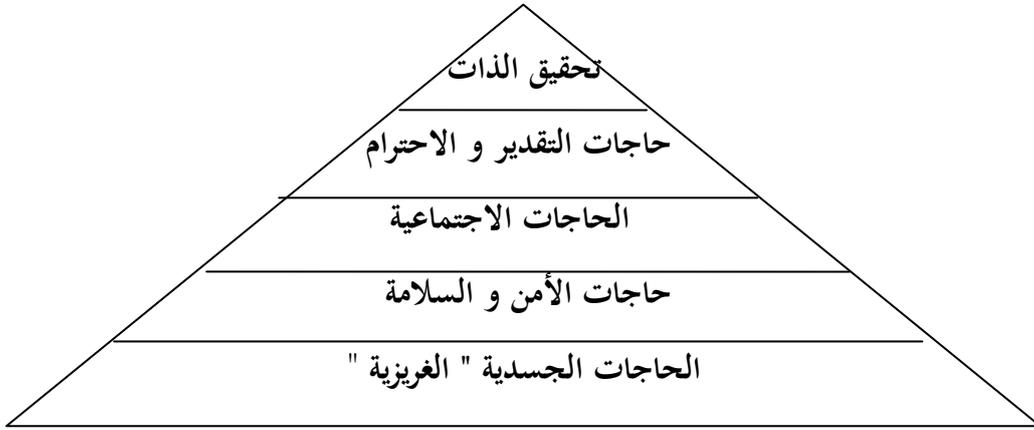
أ - نظرية التواب و العقاب: تركز هذه النظرية على أسلوب المكافأة و المديح و الثناء و الترقية و زيادة الأجر كأسلوب للمكافأة عندما يحقق العامل ما أوكل إليه من واجبات و مهام.

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

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

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

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



2- أساليب التحفيز (الحفز) عن طريق المشاركة:

- أ- أسلوب توسيع العمل: يتلخص هذا الأسلوب في إضافة مهام و وظائف إدارية للفرد تكون في نفس مستواه الإداري، أي توسع أفقي في المهام و الوظائف.
- ب- أسلوب إثراء العمل: إن أسلوب إثراء العمل يقوم على زيادة الأعمال العمودية للأفراد كأن تعطي لهم بعض الأعمال التي تتعلق بالتخطيط و التنظيم و الرقابة.
- ج - أسلوب الإدارة بالأهداف: إن هذا الأسلوب أصبح من أكثر الأساليب الإدارية شيوعاً بحيث أصبح يستعمل على نطاق واسع في معظم الشركات العالمية.

3- طرق حفز الموظفين:

- نذكر بعض الطرق التي تشجع على التعاون بين الموظفين في أداء العمل و انجازه:
- إشعار الموظفين بأهميتهم في المؤسسة عن طريق إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به.
- استخدام أسلوب التوجيه، الإرشاد عند الطلب من الموظفين انجاز الأعمال بدلا من إصدار الأوامر.

- منح الأجر العادل للموظفين بحيث يشعر الموظف بأنه يتقاضى أجرا عادلا عن ما يقدمه من عمل.
 - توفير بعض الحوافز المعنوية، مثل توفير فرص الترقيات الاستثنائية إلى المناصب الأعلى.
 - توفير بعض الخدمات و المزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية و الصحية.
 - إظهار روح الصداقة من قبل الرئيس للموظفين في العمل و معاملتهم بكل تقدير و احترام.
 - إتباع المدير لأسلوب العدالة في معاملة الموظفين و تجنب المحاباة و المحسوبية.
- ثالثا: الاتصال: (27)

1- **تعريف الاتصال:** هو إرسال معلومات و فهمها من شخص لآخر، إذن هدف الاتصال هو الحصول على معلومات محددة و فهم هذه المعلومات و ذلك من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى.

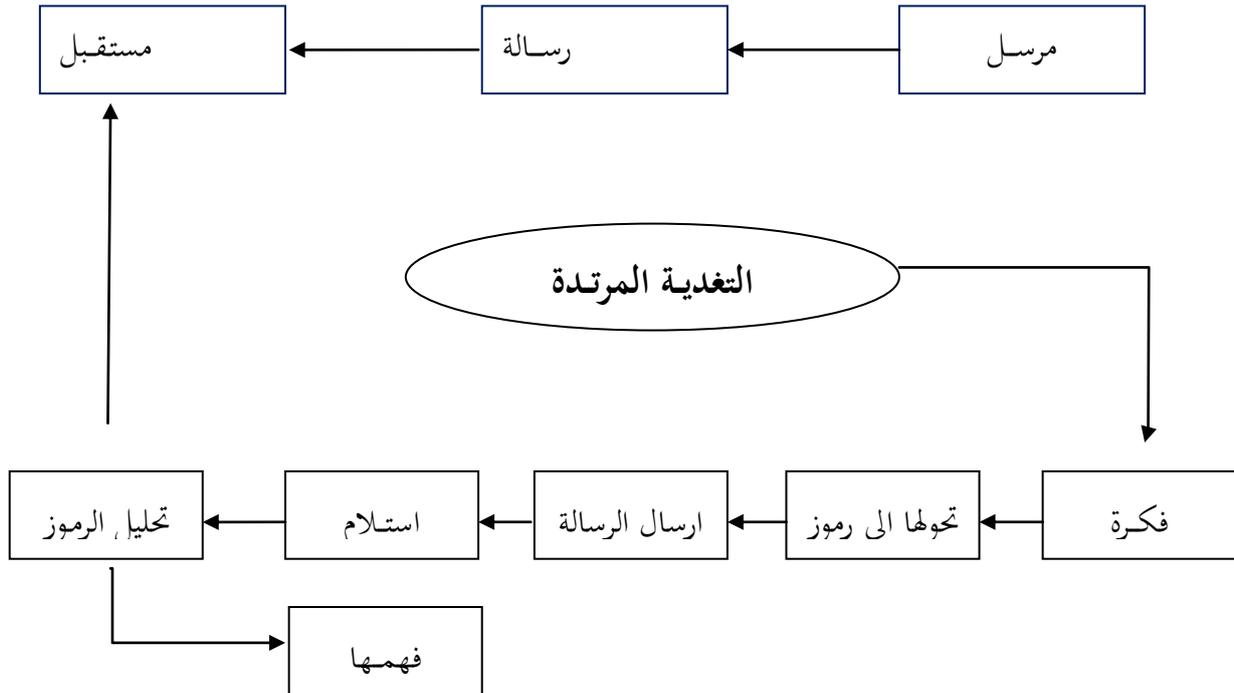
إذا كان هدف الاتصال هو ذلك الفهم العام البسيط أو الاتفاق المتبادل.

فلماذا إذن توجد مشاكل باستمرار في الاتصال بين الناس؟

إن أحر هذه الأسباب هو أن الاتصال يشمل اثنين، أو أكثر الناس في عملية حساسة جدا و يتطلب ذلك التعريف على هذه العملية.

2- **عملية الاتصال :** و تشمل عملية الاتصال ما يلي: المرسل، الرسالة، المستقبل.

شكل رقم: (07): عملية الاتصال



3- معوقات الاتصال: (28)

أ - معوقات الاتصال الشخصي: و تشمل ما يلي:

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

ب - المعوقات التنظيمية: و تشمل ما يلي:

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

ج - زيادة فعالية الاتصال: و تشمل عدة نقاط هي:

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

6- أساليب التسيير البشري بين المحلية و العالمية: (29)

- أ- اختلاف القيم و صعوبات التسيير.
- ب- صعوبات إيجاد أساليب مناسبة للتسيير البشري، و تشمل ما يلي:
- * النظرة الضيقة للمسيرين إلى مشاكل التنظيمات.
 - * الخلفية الثقافية للمسيرين.
- ج- فشل تحويل تكنولوجيا التسيير.
- د- بعض إفرازات تحويل تكنولوجيا التسيير، و لها عدة انعكاسات سلبية و هي:
- * صعوبة تبادل الخبرات في المغرب العربي.
 - * تعزيز التبعية و الاعتماد على الغير في المغرب العربي.
 - * تعزيز الاختلاف بين الدول العربية.
- هـ - طرق التسيير بين المحلية و العالمية، و تشمل عدة نقاط هي:
- * تطور مبادئ التسيير في الدول المتقدمة.
 - * استنتج الباحثون انه لا يمكن نقل تكنولوجيا التسيير و التنظيم بين الدول إلا في حالة تشابه القيم الثقافية و الحضارية.
 - * يعتبر اليابان نموذجا في إيجاد طرق التسيير تتماشى مع قيمة الثقافة المحلية.
 - * إن عملية البحث في أنسب طرق التسيير للواقع أقليمي و الثقافي للمجتمع مهمة جد صعبة.

7- التمويل:

- 7-1- مفهوم التمويل: نعي بالتمويل (sponsoring) كلمة لاتينية، التي تعني إعطاء وعد أو ضمان مع ضرورة الحصول على المقابل.
- في العصور الوسطى وجدت هذه الكلمة في النصوص القانونية، و بعد ذلك و تحت تأثير لاتينية الكنائس تغير مفهوم و شكل هذه الكلمة إلى (parrainage) و (marrai nage) لم يعد عموما لهذه الكلمة مفهوم رسمي متفق عليه.
- المؤلفات المتعلقة بالتجارة و التسويق تحدثت عن (le sponsoring) كوسيلة اتصال مرتبطة بحدث، بواسطتها يتم تحديد الهدف المنشود كتمويل رياضة ما أو حدث رياضي مع أحداث الإشهار على المنتج المراد، ثم الاستفادة من مبلغ الإشهار.
- " pierre sahnoun " يعرف " le sponsoring " هو وسيلة اتصال تسمح بإحداث اتصال مباشر أو علامة تجارية مع حدث رياضي أو منافسة رياضية يتابعها المشاهدون. (30)

²⁹ - بوفلحة غيات : القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، ط1، وهران، 199، ص (71-76).

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

ما كما نسمع عنه اليوم و لقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح في الأدب الذي نختار مفهومي

(goosens.1) و(Paul) " التمويل الرياضي هو عبارة عن اتفاق بين الطرفين:

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

* أما الطرف الثاني (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه

الممول و الناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

7-3- أنماط التمويل الرياضي (31):

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 مع جاذبة أو واقع الحدث.

إذ يكون تدخل الممول بالطرق التالية:

- مساعدة مالية لفريق رياضي، ليقوم اللاعبين بالمقابل بارتداء بدلات رياضية يظهر عليها اسم الممول

مرثيا.

- مساعدة مادية للاعب.

يقوم الممول بصنع جزء من العتاد الرياضي للاعب، و هذا الأخير يلتزم كليا باستعمال عتاد هذه الشركة أو المؤسسة

خلال تدريباته و خلال المنافسات التي يشارك فيها و من جهة أخرى يقوم الرياضي بالدعاية للمؤسسة عن طريق

تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة يجد الفرصة لذلك، مؤكدا جودة المنتج الذي يدعمه.

- مساندة تظاهرة 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 بعض

وسائل التظاهرة كالتذاكر مثلا أو المعلقات أو القبعات... الخ.

- المساهمة في المناسبات الرياضية، يقوم الممول بتسخير الوسائل المادية و المالية لإجراء منافسة رياضية معينة

يكون فيها احد المتنافسين باسم المؤسسة.

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

1 - نفس المرجع السابق .

8- لمحة تاريخية عن المنشآت و تطورها:

8-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم:

يعود الفضل إلى الإغريق الذين يعتبرون هم الأوائل الذين اهتموا بالرياضة و بنو منشآتها منذ القديم، و هذا بعد تنظيمه للألعاب في عام 468 قبل الميلاد مما اضطرهم للإقامة و إنشاء عدد كبير من الملاعب. "stadum" و قد كانوا أول من أطلق على اسم الملعب لفظ أستاذ و أثناء العصر الروماني الذي عرفت فيه المنشآت توهجا و ذلك لوفرتها و اهتمام المسؤولين بها حيث أقيمت مجموعة من المنشآت الرياضية منها:

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

ب- ملعب الهيبودورم: و قد خصص في العصر الروماني لمسابقات الفروسية و العربات.

ج- البالاسترا: و كان يخصص هذا الملعب للتدريب.

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

هـ - الكولوسيوم: و يعتبر من أشهر الملاعب التاريخية، و قد أتقن هذا الملعب و وفر له جميع الوسائل و اهتمام من طرف مهندسين الذين أتقنوا في صنعه.

و عند بداية عام 1890م بدأ الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين بالمنشآت الرياضية في أوروبا و طورتها على يد خبراء و متخصصين و بعد اهتمامهم بالمنشآت ذهبوا حتى إلى تجهيزها الذين استعانوا بالتكنولوجيا المتطورة في تجهيز مختلف هذه المنشآت مما جعلتهم في تنافس مستمر بين معظم الدول في إظهار مختلف التقنيات و التطورات الحديثة التي وصلت إليها.

8-2 المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

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

8-3 لوائح قانونية للمنشآت الرياضية:

حيث وظفت الدولة جملة من القرارات التي تسعى إلى توفير و تسهيل و إنشاء منشأة رياضية و بمقتضاها يسمح لمعظم ولايات الوطن بإنشاء مركبات و منشآت رياضية تساهم في تطوير ثقافة رياضية، و قد سهرت الدولة جاهدة في تحقيق و إنشاء هذه المنشأة و ذلك وفق 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 و تطويرها الذي حدد هذا المرسوم لشروط إحداث المنشأة الرياضية و استغلالها.⁽³²⁾

طبقا للمرسوم رقم 77-117 يتضمن إنشاء و تنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات، و هذا ما نصت عليه المادة الأولى تحدث تحت تسمية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات مؤسسات عمومية ذات طابع إداري و شخصية معنوية و استغلال مالي.⁽³³⁾

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

- المساهمة في عملية التربية.
 - المساعدة على نشر الروح الرياضية و نشر الممارسة الرياضية.
 - تهيئة جو ملائم للعمل و تنسيق مع مختلف وحدات المركب.
 - القيام بالاتصالات مع بعض الهيئات و مع السلطات و ذلك بالتنظيم المادي.
- و بالتالي فالمنشأة الرياضية تعتبر منظمات ذات طابع إداري تساهم في رفع التحدي على جميع الجهات، أي أنها تهتم بالفرد كشخص و عامل مهني و تسعى لتلبية حقوقه و تهتم بالفرد كرياضي، و ذلك باستغلال المنشأة الرياضية الموجهة و الاتصالات مع الأندية و المؤسسات الاقتصادية الأخرى و ذلك للتمويل و الإشهار، و يكون هذا بالتدعيم المادي و المعنوي لأقسام الرياضة من خلال التكفل بـ:

- التأطير.
- الإيواء و الإطعام.
- التجهيز و العتاد.
- التأمين.
- النقل.
- التمويل.
- المتابعة الطبية.

و هذا من خلال النصوص و المواد من 02-14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 03/02/1993 الذي يحدد شروط التكفل بالموهب الرياضية المناسبة للقيام بالدراسة و الرياضة.⁽³⁴⁾

1- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة والرياضة بالجزائر : 1999/11/02.

2- نفس المرجع السابق : 1999.

إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط، و أحد عناصر التخطيط هي الوسائل و هي تحديد العناصر المطلوب
توظيفها لتحقيق المستهدف في التخطيط من حيث الكم و النوع، و هي مادية و بشرية.

4- الإمكانيات المادية:⁽³⁵⁾

❖ المواد المستخدمة.

❖ الأجهزة و المعدات.

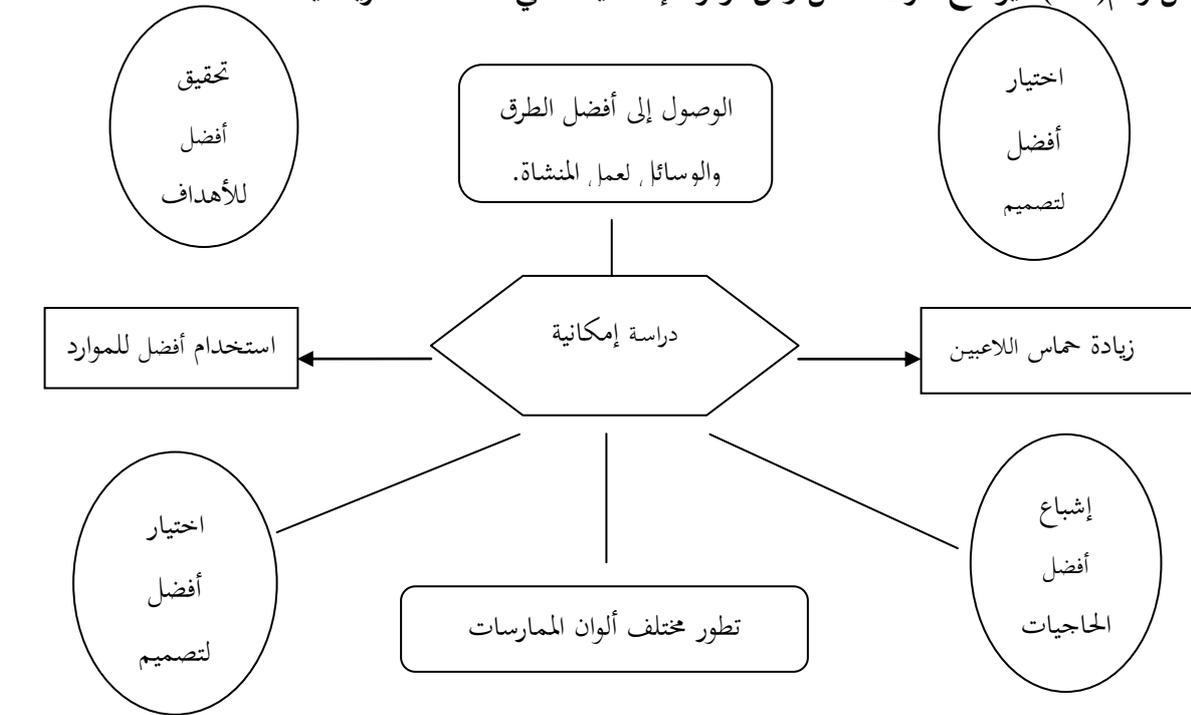
❖ الأموال.

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

ب- **الأجهزة والمعدات:** الأدوات و الأجهزة الرياضية و المنشآت و الملاعب و كافة التجهيزات الرياضية، و هي كافة التسهيلات المتاحة للإعداد و المساواة في التعليم و التدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته لارتفاع بمستواه الفني و البدني.

ج- **الأموال:** الأموال اللازمة للتمويل و الشراء و عمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى و بدونها أو قصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية.

شكل رقم(08): يوضح طرق العمل وفق توفر الإمكانيات في المنشآت الرياضية.⁽³⁶⁾



2- إبراهيم محمود عبد المقصود وآخرون : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، ط1، 2004، ص 14 .
36 - نفس المرجع السابق، ص 14.

9 - أسس تخطيط المنشآت الرياضية:

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي و مراكز التدريب و القرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل و أهم هذه المبادئ التي يتم وضعها في الحسبان و الدراسة قبل التنفيذ فيما يلي:

9-1- اختيار الموقع و إمكانية الوصول:

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

من خلال هذه النظرة لاختيار أنسبها لنوع الملاعب و المنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية:

- يراعى نمو الكثافة السكانية مستقبلا و معرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها.
- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريبا ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة و سهولة المواصلات المختلفة إليه مباشرة.
- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة تمهيدا جيدا و مضاءة، سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول و الخروج من الملعب و جميع الطرق المحيطة بالملاعب حرصا على سلامة و راحة اللاعبين و الحكام و الجماهير و رجال الإعلام و غيرهم.

9-2- التجانس الوظيفي للملاعب و الوحدات:

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس و دورات المياه و الحمامات قريبة من أماكن اللعب.
- يجب أن تكون جميع الملاعب مفتوحة سواء ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة حتى يسهل صيانة أرضياتها و التحكم في إدارتها.
- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة و سهلة الاتصال ببعضها.

9-3- عزل العوامل غير المرغوب فيها:

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

9-4- عوامل السلامة و الأمن للملاعب:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة، حتى لا يتعرض اللاعبين أثناء اندفاعهم خارجها لإصابات.

- يجب أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب و الأدوات الرياضية بعيدة تماما عن أرض الملعب خاصة في الأماكن التي يشغلها.

9-5- الصحة العامة:

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المتتردين على المنشأة الرياضية، مع العناية التامة بالنظافة اليومية و الصيانة الدورية.
- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب و نظافتها و عدم وجود فوارغ مثل غطاء زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لو كانت بسيطة لكي لا يتعرض اللاعبون للأضرار.

9-6- نواحي الإشراف:

يجب أن تكون حجرات و أماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة و لذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهاتها من الزجاج و أن تطل على الملاعب مباشرة.

9-7- الاستغلال الأمثل:

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

9-8- الناحية الجمالية:

يجب توزيع الملاعب و المباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم و الاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة و متقاربة و جذابة.

9-9- الناحية الاقتصادية:

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

9-10- توقع التوسع مستقبلا:

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

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

9-12- الصيانة:

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

خلاصة :

لثقافة المحلية دور كبير في تشكيل اتجاهات الأفراد و تحدد طرق الاستجابة لمختلف أساليب التسيير .
إن أسلوب التسيير المتفتح بما ليس فعالا في إدارة المؤسسات الجزائرية، فبينما كان الأسلوب التسلطي أكثر نجاعة في التسيير و قد اتضح أن قبول العمال للمشرف مرتبط بامتثاله للمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع، سواء كان داخل أو خارج العمل.

استخلصنا أن أنماط التسيير المرتبطة بواقعها الاجتماعي و الثقافي و الحضاري مرتبطة بمواقع نشأتها و تطورها، و بالتالي لا يمكن تحويل طرق التسيير البشري من منطقة إلى أخرى و من مجتمع إلى آخر ناجحا إلا إذا كان هناك تطابق أو تشابه كبير في المعتقدات و أنماط السلوك بين الجهة المحول منها و الجهة المحول إليها.
أما في الحالات الأخرى فيجب اعتبار الجانب الثقافي و أنماط السلوك السائدة و العمل على تكييف طرق التسيير البشري من الواقع المحلي، و أحسن طريقة هي الانطلاق من الواقع و محاولة تنظيمه في صورة منهجية علمية و عملية للتسيير البشري وفق القيم المحلية، و تطرقنا إلى وظائف التسيير التي هي عديدة و العلاقة التي تربطها و إن للتخطيط دور هام و هو جزء مهم في مختلف الوظائف الإدارية للتسيير، و كيفية اختيار القائد الأمثل و صفاته و تطرقنا إلى التمويل و ختمنا الفصل بعناصر ذات أهمية مثل لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية و تطورها.

الفصل الثالث

الكرة الطائرة

- تمهيد:

تعتبر الكرة الطائرة من بين الرياضيات الجماعية الأكثر شعبية في العالم و ذلك للدور الذي تلعبه في التخفيف من الضغوطات النفسية و اليومية، و قد مرت بعدة مراحل تطورت فيها من جوانب عدة، فلقد تحولت هذه اللعبة من لعبة ترويحية إلى لعبة اولمبية ذات متطلبات و تتضمن الكرة الطائرة مجموعة من المهارات الحركية التي تتباين في نوعها و أهدافها و درجة تعقيدها و تنقسم إلى مهارات هجومية تتضمن الإرسال و الإعداد و الضربات الساحقة، و مهارات دفاعية تتضمن الدفاع عن الإرسال و الصد و الدفاع عن الملعب.

فمن أجل ازدهار و نجاح الكرة الطائرة مستقبلا كان لزاما وضع برنامج لجذب عدد هائل من الأطفال قصد جعلها الرياضة العالمية رقم واحد، و تعتبر الكرة الطائرة المصغرة من الألعاب المحببة لدى الناشئين لأنها تحتوي على ألعاب مصغرة في مساحات صغيرة و هذا ما يرضي عليها جوا من الحماس، تسمح لنا أثناء التدريب بالعمل على هدف محدد حيث يمكن قياس أهدافها بتوظيف قدرات اللاعب و الحاجيات المسطرة كأهداف في تدريب اللاعب الناشئ.

فمن الواجب معرفة كل الجوانب العلمية و التدريبية لهذه الطريقة الحديثة حتى تتم بالشكل الصحيح و الفعال و تحقق الأهداف المرجوة.

- الكرة الطائرة:

1- تعريف الكرة الطائرة:

كرة الطائرة رياضة جماعية يتقابل فيها فريقين فوق الميدان الذي يبلغ طوله 18م و عرضه 9م و تقسمه شبكة إلى جزئين متساويين، و ارتفاع الشبكة هو 2.43م للذكور و 2.33م للإناث، و الهدف من هذه هو محاولة إسقاط الكرة من جهة الخصم و تفادي سقوطها في الجزء الخاص به، و تتحرك الكرة فوق الشبكة، يبدأ اللعب عن طريق اللاعب الخلفي الأيمن حيث يبدأ بضرب الكرة، و ذلك بإرسالها فوق الشبكة إلى منطقة الفريق الخصم و هو ما يسمّى بالإرسال، و لكل فريق الحق في لمس الكرة ثلاث مرّات دون حساب لمسة الصّد إن وجدت، و لا يمكن للاعب واحد لمس الكرة مرّتين متتاليتين و يستمرّ اللعب حتّى تلامس الكرة الأرض أو عدم تحقيق إرسال صحيح.⁽¹⁾

2- لمحة تاريخية عن كرة الطائرة في العالم:

يرجع منشأ الكرة الطائرة إلى "وليام مورغان" مدرّس التربية البدنية و المدير السابق لجمعية الشّباب المسيحية و قد أطلق عليها إسم "مانتونات" و قد شاهد هذه اللعبة "هالستد"، حيث اقترح تغيير اسمها إلى الكرة الطائرة، نظراً لأنّ الفكرة الأساسية للعب هي طيران الكرة عالياً، خلفاً، و أماماً لعبور الشبكة و كان هذا عام 1895.⁽²⁾ و قد عملت جمعية الشّباب المسيحية على التعريف بهذه اللعبة عبر كافة أنحاء العالم لتنتشر بذلك بشكل كبير و سريع حيث احتضنتها كندا سنة 1900، لتظهر بكوبا سنة 1905 ثمّ في المشرق و الإتحاد السوفيتي و الصّين و اليابان سنة 1913م⁽³⁾، و في سنة 1923 وصلت الكرة الطائرة إلى إفريقيا عن طريق مصر و تونس والمغرب. في 1929م اللّجنة الأولمبية الوطنية لأمريكا الوسطى تدخل الكرة الطائرة للرجال في الألعاب الأولمبية في كوبا.⁽⁴⁾

(1)- منشورات الخارجية لكرة الطائرة، القانون الرسمي للكرة الطائرة المعتمد من طرف (FIVB).

المنشور الصادر في المؤتمر (27) للفدرالية العالمية لكرة الطائرة المنعقد في المدينة الإسبانية "سغبل" 2000.

(2)-علي مصطفى طه: الكرة الطائرة: تاريخ، تعليم، تدريب، تحليل، قانون، دار الفكر العربي، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 1999، ص11.

(3)-حسان بوجليدة: دروس نظرية في الكرة الطائرة، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، السنة الرابعة، نوفمبر 2006 .

(4)- عصام الوشاحي: الكرة الطائرة الحديثة مفتاح الوصول إلى المستوى العالمي، دار الفكر العربي، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1994، ص66-67

في 20 أبريل 1947م عقد مؤتمر باريس الذي تمّ فيه تأسيس الفيدرالية الدولية للكرة الطائرة (FIVB) و تمّ توحيد القواعد و ظهر القانون الدولي الحالي و ذلك عقب مؤتمر "بودابست" سنة 1946م الذي أظهر خلافات بين الدول و شدة الحاجة إلى التوحيد.⁽¹⁾

- سنة 1948م: تنظيم أول بطولة أوروبية للذكور.
- سنة 1949م: تنظيم أول بطولة عالمية للذكور و أول بطولة عالمية للإناث.
- سنة 1952م: إجراء ثان بطولة عالمية للذكور و أول بطولة عالمية للإناث.
- سنة 1957م: الاعتراف بالكرة الطائرة كرياضة أولمبية.⁽²⁾
- سنة 1960م: الكنفدرالية الأوروبية للكرة الطائرة تؤسس الكأس الأوربية لنادي الأبطال.
- سنة 1990م: الفيدرالية الدولية للكرة الطائرة تؤسس الرابطة العالمية للكرة الطائرة.
- سنة 1993م: كرة الطائرة الشاطئية (2×2) Beach-Volley) يعترف بها كرياضة أولمبية.
- سنة 1996م: ظهور رياضة الكرة الطائرة الشاطئية (2×2)، و لأول مرة في برنامج الألعاب الأولمبية بأطلنطا (ذكور / إناث).⁽³⁾

3- لمحة تاريخية عن كرة الطائرة في الجزائر:

- قبل الإستقلال كانت كرة الطائرة تمارس من طرف المستوطنين، و نادرا ما تمارس من طرف الجزائريين، و في سنة 1962م تمّ إنشاء الفيدرالية الجزائرية للكرة الطائرة على يد الدكتور "بوركايب"، و في نفس السنة تمّ إنشاء المنتخب الوطني للذكور و سنتين بعد ذلك تمّ إنشاء المنتخب الوطني للإناث، أمّا في السنوات الأخيرة فقد أصبحت تمارس في أغلبية التراب الوطني و هذه بعض نتائج المشاركات للفريق الوطني في المحافل الدولية:
- سنة 1991م: أول مشاركة للفريق الوطني ذكور في كأس العالم و احتلّ المركز التاسع و في نفس السنة 1991م: أول مشاركة للفريق الوطني للتأشئات في بطولة العالم و احتلن المركز الثاني عشر.⁽⁴⁾
 - سنة 1992م: أول مشاركة للفريق الوطني ذكور في الألعاب الأولمبية و احتلّ المركز الثاني عشر.

⁽¹⁾ عصام الوشاحي: الكرة الطائرة المصغرة، دار الفكر العربي، الطبعة 1، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص8.

⁽²⁾ WWW.BADANIA.NET

⁽³⁾ حسان بوجليدة: مرجع سابق ص8.

⁽⁴⁾ عصام الوشاحي: الكرة الطائرة الحديثة مفتاح الوصول إلى المستوى العالمي، مرجع سابق ص58.

- سنة 1994م: أول مشاركة للفريق الوطني في البطولة العالمية و احتل المركز الثالث عشر.⁽¹⁾
* أما بالنسبة للمحافل القارية:

- سنة 1989م: إحتلال الجزائر المركز الثاني.(البلد المنظم كوت ديفوار)

- سنة 1991م: الجزائر تحتل المرتبة الأولى.(البلد المنظم مصر)

- سنة 1993م: الجزائر تحتل المرتبة الأولى على التوالي.(البلد المنظم الجزائر)

- سنة 1997م: الجزائر تحتل المركز الثالث.(البلد المنظم نيجيريا).

* أما بالنسبة للأندية:

سنة 1988م: مولودية الجزائر تفوز بالبطولة الإفريقية للأندية.⁽²⁾

4- مميزات و خصائص الكرة الطائرة:

ما يميز الكرة الطائرة عن باقي الألعاب المشابهة أنها تعتمد على القدرات العقلية بقدر ما تعتمد على التكوين

البدني، ففي كل حركات الكرة الطائرة نجد أنّ اللاعب يفكر و يوافق بين جهازه العصبي و العضلي و يعرف

كيف يحلل مواقف اللعب، متى يسرع و متى يبطئ و أين يتم تغيير اللاعبين لمراكزهم و متى و كيف يتمكن من

لعب الكرة المرتدة من الشبكة في الوقت المناسب، و هل يتم الدفاع المنخفض من الوقوف في وضع نصف

القرفصاء أم من الطيران أماما حسب متطلبات الموقف.⁽³⁾

- تعتبر الكرة الطائرة شعبية جدا و تلعب في الكثير من الأماكن مثل المنتزهات أو على الشواطئ أو الأماكن

الأخرى.

- الكرة الطائرة لها جاذبية شعبية عظيمة و تعتبر شائعة و مثيرة للمتفرجين.⁽⁴⁾

- تتضمن انسجام أو استرخاء كامل بدون أي خطر من الإصابات.⁽⁵⁾

- تعتبر لعبة من الألعاب الجماعية التي تناسب جميع الأعمار و تصلح مزاولتها لكلا الجنسين كما يمكن ممارستها

بطرق مختلفة من الجنسين لقضاء وقت الفراغ بالإضافة إلى أنّها لعبة أولمبية لها متطلبات البدنية العالمية.

⁽¹⁾ Revue Edit pour la fédération Algérienne de volley-ball , Smath, 1988 .

⁽²⁾ WWW.Volley-boll.com

⁽³⁾ محمد سعد زغلول/محمد لطفي السيد: مرجع سابق، ص17-18

⁽⁴⁾ عصام الوشاحي: الكرة الطائرة الحديثة مفتاح الوصول إلى المستوى العالمي، مرجع سابق ص 58

⁽⁵⁾ عصام الوشاحي: المبادئ التعليمية في الكرة الطائرة، دار الفكر العربي، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1991، ص 37

- يعتبر ملعب كرة الطائرة أصغر ملعب في الألعاب الجماعية.
- تعتبر اللعبة الجماعية الوحيدة التي تلعب و لا تلمس الكرة الأرض.
- يمكن إعادة الكرة و لعبها حتى ولو كانت خارج الملعب.⁽²⁾
- يعتبر ملعب الكرة الطائرة أكبر هدف في الألعاب الجماعية يمكن التصويب عليه.
- يمكن للاعب أن يلعب في جميع المراكز الأمامية و الخلفية ماعدا اللعب الحر "Libiro" في المراكز الخلفية فقط.

- حتمية أداء ضربة الإرسال لجميع أفراد الفريق.

- يعدّ الشوط وحدة مستقلة بذاتها.⁽³⁾

- سهولة التكاليف.

- لا بدّ أن تنتهي المباراة بفوز أحد الفريقين.

- لعبة الكرة الطائرة ليس لها وقت محدّد.

5- أهم القوانين الخاصة بالكرة الطائرة:

ملعب الكرة الطائرة هو عبارة عن مستطيل مقاساته 18م × 09م، يجب أن يكون مسطح و بلون فاتح خاصة في الملاعب المغطّاة، يقسم محور خط المنتصف أرض الملعب إلى جزئين متساويين، يمتدّ هذا الخط تحت الشبكة حتى الخطوط الجانبية و تقسم كل جزء إلى منطقتين المنطقة الأمامية و تسمى منطقة الهجوم طولها 09م و عرضها 03م و المنطقة الخلفية طولها 09م، عرضها 06م، و توضع شبكة عموديا فوق خط المنتصف و تكون حافتها العليا بارتفاع 2.43م للرجال و 2.24م للسيدات و يكون عرضها 01م و طولها من 9.50م إلى 10م ، و يثبت على الشبكة شريطان باللون الأبيض.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ أكرم زاكي خطيبية: موسوعة الكرة الطائرة الحديثة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 1996، ص47

⁽²⁾ - ⁽³⁾ علي مصطفى طه: مرجع سابق ص15-16.

⁽⁴⁾ WWW.BADANIA-NET

عموديا هما بعرض 5 سم و بطول 1م، و يعتبران جزءا من الشبكة، و هي مصنوعة بعيون مربعة سوداء بقياس 10 سم، و يثبت في كل شريط من الأشرطة الجانبية للشبكة عصتان هوائيتان بطول 1.80م و بقطر 1 ملم مصنوعان من الألياف الزجاجية أو بأي مادة مماثلة.⁽¹⁾

القائمان المثبتان للشبكة يوضعان على مسافة تتراوح ما بين 0.5م إلى 01م خارج الخطّين الجانبيين و هما بارتفاع 2.55 م و يفضل أن يكون القائمان قابلان للتّعديل و يكونان مستديران و أملسان.

أما الكرات فتكون مستديرة مصنوعة من جلد مرّن أو جلد اصطناعي و يكون محيطها من 65 إلى 67 سم، ووزنها من 260 إلى 280 غ، و يجب أن تكون مطابقة لمقاييس الإتحاد الدّولي للكرة الطّائرة. (FIBV)⁽²⁾ يجب أن يتكوّن الفريق من 12 لاعب كحد أقصى و مدرّب و مساعده و ممرّض و طبيب، 06 لاعبين أساسيين و 06 احتياطيين و لا يجوز أن تبدأ المباراة أو تنتهي بأقل من هذا العدد القانوني (06 لاعبين)، تتألّف المباراة من 05 أشواط يفوز فيها من يحرز 03 أشواط قبل الآخر و لا يجوز أن تنتهي المباراة بالتّعادل، بل يفوز أحد الفريقين بإحدى النّاتج التالية : (0-3)، (1-3)، (2-3)، 25 نقطة لكل شوط و بفارق نقطتين.⁽³⁾

يدير المباراة حكم أساسي يساعده قاضي و مسجّل رسمي و مراقبان للخطوط في كل جهة يتخلّل اللّعب أوقات للاستراحة مدّتها 2 دقيقة في الأشواط الثلاثة الأولى و 5 دقائق في الشّوطين الرابع و الخامس، يحق لكل فريق طلب وقت مستقطع مرّتين في كل شوط بمدة 30 ثانية و له الحق في وقتان مستقطعان فنيان في كل شوط في النّقطة 8 و النّقطة 16.⁽⁴⁾

6- المهارات الأساسية في الكرة الطّائرة:

1- الإرسال : (SERVICE): في رياضة الكرة الطّائرة الحديثة يمثّل الإرسال أحد المهارات على الأقل التي يجب أن توضع في عين الإعتبار و تكون محور إهتمام لكثير من المدرّبين و مساعديهم وكذا اللاعبين، و يقول البعض أنّ الإرسال أحد الأسلحة المؤثّرة و الفعّالة الذي إذا ما استخدم بطريقة ملائمة أو مناسبة، تستطيع أن تشق طريقك من خلاله في المباراة.⁽⁵⁾

(1) WWW.BADANIA-NET

(2) بوجليدة حسان: مرجع سابق ص9.

(3) - (4) إبراهيم مزروق: الموسوعة الرياضية، الدار الثقافية للنشر، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2002، ص40.

(5) زكي محمد محمد حسان: التدريبات الموقفية (العلاجية) في الكرة الطّائرة، المكتبة المصرية للطباعة و النشر، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 77-78.

و هو حركة وضع الكرة في اللعب بواسطة اللاعب الخلفي الأيمن (رقم 01) المتواجد في منطقة الإرسال حيث يجب أن يضرب الكرة بيد واحدة، أو بأي جزء من الذراع و يسمح بقذف الكرة مرّة واحدة، و يجب على المرسل عند لحظة الإرسال أو الإرتقاء للإرسال بالقفز، وعدم لمس الملعب (خط العمق) ((1 ligne de fond)) و من الطّبيعي أن يختار المرسل بين أسلوبين لأداء الإرسال إما من الثّبات أو الوثب و سرعة الكرة المرسلّة و قوّتها من العوامل الهامة لأداء إرسال مؤثّر. (2)

الإرسال هو الأداء أو التّصرّف الذي يبدأ به اللعب في لعبة الكرة الطّائرة، و فرصة الفريق الأولى ليسجّل نقطة. (3)

1.1- أنواع الإرسال: نستطيع من خلال التكتيك الصّحيح لأداء ضربات الإرسال من حيث الطّريقة أن نقسم الإرسال إلى نوعين:

1.1.1- الإرسال من الأعلى: الإرسال من الأعلى يتم بواسطة ضرب الكرة باليد المفتوحة بعد قذفها إلى الأعلى، بحيث تقابل اليد الكرة و هي أعلى من مستوى الكتف و تكون رجل متقدّمة على الأخرى حسب المنقذ باليمنى أو اليسرى، و يشبه عملية الإرسال في لعبة التنس الذي يسمى بإرسال التنس و ينقسم الإرسال من الأعلى إلى ما يلي:

أ- الإرسال المتأرجح:

في هذا الإرسال يكون الكتفان في وضعية متعامدة للشبكة، حيث تنقذ الحركة بعد حركة دائرية من الأسفل إلى الأعلى مع إبقاء الذراع مستقيمة.

ب- الإرسال المتموج الطّافي:

يتم بتنفيذ ضربة موجّهة نحو الخصم مع تفادي التوازن العمودي للكرة و هذا لمنع دورانها حول نفسها. (4)

(1) بوجليدة حسان: مرجع سابق، ص 15.

(2) محمد سعد زغلول/محمد لطفي السيد: مرجع سابق، ص 59.

(3) عصام الوشاحي: المبادئ التعليمية في الكرة الطائرة، مرجع سابق، ص 141.

(4) علي مصطفى طه: مرجع سابق ص 60.

ج- الإرسال السّاحق:

يتم بتنفيذ ضربة بعد القيام بقفزة إلى الأعلى "الإرتقاء" الذي يتبع حركة اليد حيث أنّه يحقّق فكرة الإرسال و هو عبارة عن هجوم.

1-1-2- الإرسال من الأسفل :

هو الإرسال العادي البسيط و يعتبر من أسهل أنواع الإرسال و يتم بواسطة ضرب الكرة باليد المفتوحة أو المقبوضة بعد تركها من اليد الأخرى، بحيث أن اليد الضّاربة تتّجه من الأسفل إلى الأعلى، يستعمله المبتدئين لسهولة أدائه و عدم حاجته إلى قوّة كبيرة فهو في أغلب الأحيان مضمون النّجاح إلّا أنّ من السّهل على الفريق المنافس استقباله و الدّفاع عنه، و هذه نقطة ضعف فيه إلّا أنّ اللاعب يستطيع توجيه هذا التّوع من الإرسال بسهولة إلى أماكن اللّعب الخالية في ملعب الفريق الخصم، و يتم فيه قذف الكرة باليد بارتفاع مستوى الكنتف.⁽¹⁾ و ينقسم الإرسال إلى ثلاثة أنواع هي من الأسفل إلى الأعلى كما يلي:

أ- الإرسال القاعدي:

يكون تنفيذ ضربة الإرسال بعد تحريك أو إرجاع اليد المستعدّة للإرسال إلى الخلف ثم إلى الأمام.⁽²⁾

ب- الإرسال الجبهي من الأسفل:

يكون فيه الذراع الفعال مستقيم بحيث يؤدي حركة إلى الأمام، حيث اليد تضرب الكرة على مستوى الحزام.⁽³⁾

ج- الإرسال الجانبي من الأسفل:

اللعب المنقذ يوجه الكنتفين بتعامد مع الشّبكة، و اليد المنفذة تؤدي حركة جانبية من الخلف إلى الأمام، و من الأسفل إلى الأعلى.⁽⁴⁾

1-2- تدريب الإرسال:

الإرسال هي لعبة البداية أو وضع الكرة في اللّعب، كما هو مفتاح النّجاح في الكرة الطّائرة و كلّما نجح اللاعبون في تأدية هذه المهارة بنجاح أصبح للفريق المرسل صفة المبادرة و تسيير الملعب و بالتّالي ربح المباراة.⁽⁵⁾

(1) علي مصطفى طه: مرجع سابق ص 60-61

(2) حسن عبد الجواد: المبادئ للألعاب الإعدادية- القانون الدولي، دار الفكر العربي، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 1999، ص 45.

(3) - (4) علي مصطفى طه : مرجع سابق ص 61.

(5) زكي محمد محمد حسن: الكرة الطّائرة بناء المهارات الفنية و الخططية، منشأة المعارف، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 222

لابد من أن يأخذ كل لاعب من الفريق دوره في ضربات الإرسال و التأكيد على كل مرسل أن يؤدي إرسالاً جيداً و مؤثراً من بداية المباراة إلى نهايتها، و يتضح لنا من العامل الأول وجوب ممارسة الإرسال بانتظام لكل لاعب في الفريق، أما العامل الثاني فيشير إلى أن التدريب على الإرسال يجب أن يتم في بداية و أثناء و نهاية التدريب، فعند بداية اللعب لابد و أن يتعامل اللاعب المرسل مع الشد العصبي و قبل المنتصف يكون الإعتماد على شدة اللعب و التي تؤدي إلى زيادة التوتر.⁽¹⁾

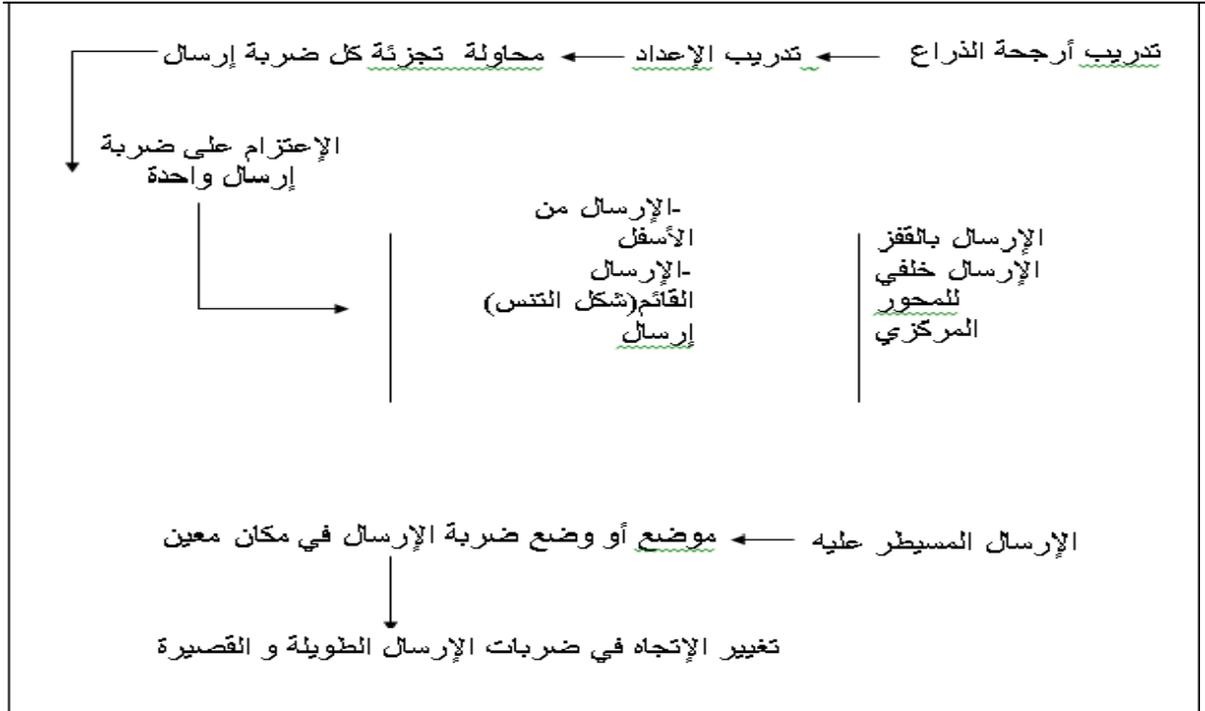
يمثل الغرض من هذا التدريب تحسين مهارة الإرسال ، و ذلك من خلال تصحيح المدرب لأي خطأ يحدث في الأداء المهاري للإرسال، خاصة عندما ترسل الكرة أكبر عدد من المرات و تكون إرسالات فاشلة خارج أو الملعب أيضاً، و يتضمن الغرض تركيز المدرب على تصحيح أخطاء الإرسال و التي يمتاز بها كل لاعب بهدف منع اللاعبين من ارتكاب أو تكرير أي خطأ.⁽²⁾

(1) محمد سعد زغلول/محمد لطفي السيد: مرجع سابق، ص 59-60.

(2) زكي محمد محمد حسن: الكرة الطائرة إستراتيجيات الدفاع و الهجوم، منشأة المعارف، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 125.

1.2.1- عملية تدريب ضربة الإرسال:

- شكل رقم: (09): يوضح: عملية تدريب ضربة إرسال.



المصدر: عصام الوشاحي: الكرة الطائرة الحديثة مفتاح الوصول إلى المستوى العالمي، مرجع سابق، ص 3-1

- أهميّة و مميزات الإرسال:

ترجع أهمية الإرسال إلى أنّه أحد المهارات الأساسية ذات الطّابع الهجومى، حيث أن الفريق لا يستطيع تحقيق التّقاط بدون الإحتفاظ به، فيجب على لاعبي كرة الطّائرة أن يدركوا أن الإرسال ليس مجرد عبور الكرة فوق الشّبكة و لكن يجب على لاعبي الفريق أن يجيدوا أداء الإرسال بطريقة جيدة و دقيقة، و يستطيع الفريق إحراز التّقاط من خلال الإرسال، و لاعب الإرسال يكون أداؤه مستقل و بدون التّأثير من زملائه و لاعبي الخصم.⁽¹⁾

1-4- الأخطاء الشائعة في الإرسال:

- ضرب الكرة بأصابع اليد.
- عدم ضرب الكرة بالقوة اللاّزمة مما يؤدى إلى عدم عبورها الشّبكة.
- قذف الكرة بعيدا إلى الأمام حيث لا يستطيع اللاّعب ضربها باليد كاملة.
- عدم نقل الجسم أثناء الأرجحة للخلف على القدم الخلفية، وأثناء الضّرب على القدم الأمامية.
- القذف المبكّر قبل أرجحة الذّراع خلفا.⁽²⁾
- قذف الكرة بعيدا عن الجسم أو خلفه أو بجانبه مما يؤدّي بالمرسل إلى تغيير وضع الامتداد و السّيطرة عليها.
- عدم امتداد الجسم و الذّراع أثناء الضّرب.
- عدم القدرة على التّوقيت بين سرعة الكرة و حركة الضّرب.
- أرجحة الذّراع بقوة كبيرة لضرب الكرة مما يؤدى إلى خروج الكرة خارج الملعب.
- عدم الدّخول إلى الملعب بعد القيام بالإرسال مباشرة، و عدم متابعة الجسم لاستمرارية الحركة.⁽³⁾

(1) أحمد عبد الدائم الوزير/علي مصطفى طه: دليل المدرب في الكرة الطّائرة، دار الفكر العربي، طبعة 1، القاهرة، مصر، 1999، ص 35.
(2) - زكي محمد محمد حسن: الكرة الطّائرة أسس و مواهب و أداء، منشأة المعارف، بدون طبعة، الجزء الأول، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 45.
(3)

2- الإستقبال: (Réception)

هو استقبال الكرة المرسلة من اللاعب المرسل من الفريق المنافس لتهيئتها إلى اللاعب المعد أو الزميل في الملعب، و ذلك لامتنعاص سرعتها و قوتها و تمريرها من الأسفل إلى الأعلى بالساعدين، أو من الأسفل بالتمرير إلى أعلى حسب قوة الكرة و سرعتها و وضعية اللاعب المستقبل.⁽¹⁾

2-1- أهمية الإستقبال:

يعتبر الدفاع عن الإرسال من المهارات الدفاعية ذات أهمية كبيرة في الكرة الطائرة فمنذ نشأتها و حتى وقتنا الحاضر، تنوعت و تابعت طرق استقبال الكرة سواء بالكتفين أو الذراعين، بعد أن كانت تؤدي من الأعلى أصبحت طريقة متبعة بالذراعين من الأسفل يطلق عليها Begger و تؤدي باستخدام السطح الداخلي للساعدين، و ذلك لضمان استلام الكرة بطريقة جيدة و توصيلها للزميل و بدون حدوث أخطاء.⁽²⁾

2.2- طريقة استقبال الإرسال:

يتخذ اللاعب الوقوف الصحيح لاستقبال الكرة مع مواجهة الكرة تمام، ثم يبدأ في ميل الجذع قليل إلى الأمام بسرعة مساوية لسرعة اندفاع الكرة، حيث يقف اللاعب و القدمان متباعدتان أوسع من الحوض و الركبتان منشيتان قليلا، و تشكّلان زاوية قائمة تقريبا مع الحوض الرأس يكون عموديا على مستوى الكتفين و توجيه النظر إلى المنافس و الذراعين متباعدتين عن بعضهما بمسافة حوالي اتساع الكتفين و ممدودتان للأمام و مائلتان إلى الأسفل.⁽³⁾

⁽¹⁾ علي مصطفى طه: مرجع سابق، ص 71.

⁽²⁾ مختار سالم: حول الكرة الطائرة منشورات مؤسسة المعارف، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 1996، ص 121.

⁽³⁾ علي مصطفى طه: مرجع سابق،

2-3- أنواع الإستقبال:

أ- الإستقبال من الأسفل:

هو الأكثر استعمالاً و تكون مساحة الإستعمال أو الإرجاع بمقدّمة اليدين، و يكون اللاعب مقابل للكرة من توجيهها مع ضرورة استقامة اليدين

ب- الإستقبال من الأعلى:

هو استقبال الكرة القادمة من الخصم بمقدّمة اليدين، و هذا من وضعية عالية "فوق الرأس"

ج- الإستقبال الجانبي:

يكون بيد واحدة أو بكلتا اليدين، و هذا عندما يكون اتجاه الكرة على جانب الجسم

د- الإستقبال مع الإنبطاح:

يكون بيد واحدة أو بكلتا اليدين و هذا عند محاولة إنقاذ الكرة من زاوية مئمة، و يكون استقبال الكرة بعد القيام بانبطاح أو ارتقاء نحو الأرض.⁽¹⁾

2-4- الأخطاء الشائعة في الإستقبال:

- الأرجحة الزائدة للذراعين أماماً، و للأعلى للعب الكرة مما يؤدي إلى زيادة قوة و سرعة طيران الكرة خارج حدود الملعب.

- عدم تساوي السطح الداخلي للساعدين عند ضرب الكرة، مما يؤدي إلى طيرانها جانبا.

- وضع الذراعين بمستوى عال جدا، مما يجعل طيران الكرة عموديا و قصير المسافة.

- ثني اللاعب للمرفقين أثناء ضرب الكرة مما يؤدي إلى طيرانها خلفا.

- عدم المحافظة على استقامة الظهر (بمعنى وضع منخفض على الركبتين لثني منطقة فوق الوسط).⁽²⁾

- ضرب الكرة باليد على سطح الساعدين، مما يؤدي إلى طيرانها لأحد الجانبين.

- عملية امتصاص قوة الكرة على الساعدين كبيرة، مما يؤدي إلى طيرانها لمسافة قصيرة.⁽³⁾

⁽¹⁾ DATTAX : Le Volley-ball Du smache ou match p 84-85.

⁽²⁾ زكي محمد محمد حسن: التدريبات الموقفية (العلاجية) في الكرة الطائرة، مرجع سابق، ص316.

⁽³⁾ علي مصطفى طه: مرجع سابق، ص71.

3- التمرير:

يعتبر التمرير من أهم العناصر الأساسية و الرئيسية لتكتيك رياضة كرة الطائرة، فبدون إتقان هذا العنصر لا يستطيع اللاعب أن يوجه الكرة إلى زميله بطريقة صحيحة، كما لا يستطيع الإعداد للهجوم بالسحق، نستطيع أن نقول أن التمرير هو قاعدة اللاعب بحيث يتطلب تنقل سريع و تمرکز جيد بدون كرة و تحريك كبير للدراعين خاصة تحرك جيد للأصابع، فبدونها لا يمكن أن يكون هناك لعب.⁽¹⁾

3-1- أهمية التمرير:

التمرير هو الأساس في لعب الكرة الطائرة، حيث يتوقف نجاح الفريق على مدى قدرة لاعبيه في السيطرة و التحكم و توجيه الكرة في كل الإتجاهات و بطريقة صحيحة و قانونية خاصة تلك التي تمر نحو المعد و هو المهارة الأهم بالنسبة لخطط الدفاع و الهجوم التي يستخدمها الفريق للعب، يستخدم في مهارة التمرير أطراف الأصابع و الأيدي و الأذرع على الأغلب أكثر من أي جزء من الجسم و يمكن أن نعتبر الإعداد تمريرا، و لكن بأكثر دقة نظرا لضرورة سير الكرة في طريق محدودة في الهواء و مرتبطة بالضربة الهجومية.⁽²⁾

و التمرير من الأعلى بالأصابع، هي اللمسة الهامة التي يجب أن تتقن إتقاننا تماما، الأمر الذي يؤدي لوصول الكرة إلى الزميل بطريقة تمكنه من إحراز نقطة أو كسب إرسال.⁽³⁾

3-2- أنواع التمرير:

لقد تنوع و تعدد التمرير في الكرة الطائرة، حيث يمكن أن نقسم التمرير من حيث طريقة أدائه إلى تمرير من الثبات و تمرير من الحركة، و نقسمه من حيث المستوى الذي تصل فيه الكرة إلى تمرير من الأعلى و تمرير من الأسفل، كما يمكن تقسيمه من حيث استخدام اليد أو اليدين إلى تمرير باليدين أو تمرير باليد الواحدة، و عموما يمكننا أن نقسم التمرير إلى نوعين هما:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ SILLANY-ROBERT : Le ROBERT DE SPORT. DICTIONNAIRE, 1990,P 416.

⁽²⁾ زينب فهمي و آخرون: الكرة الطائرة، دار المعارف، الطبعة 1، الجزء 2، مصر، 1994، ص 84.

⁽³⁾ محمد سعد زغلول/محمد لطفي السيد: مرجع سابق، ص 69.

⁽⁴⁾ علي مصطفى طه: مرجع سابق، ص 71.

3-2-1- التمرير العالي:

و يشتمل على:

أ- التمرير إلى الأمام: (التمريرة الصدرية):

التمريرة الصدرية هي الأكثر استعمالاً في اللعب للمسافات القصيرة و الطويلة، فإتقانها هو الخطوة الأولى نحو التّقدم و الإندماج و ذلك برفع اللاعب لذراعيه أمام الوجه في وضع التّكور، و عند وصول الكرة إلى ارتفاع 15 إلى 20 سم تقريباً على مستوى الرّأس، تتحرّك اليدان إلى الأعلى لاستقبال الكرة و عندما تلامسها الأصابع تقوم الذّراعان بحركة رجوعية خفيفة تمهيداً لدفعها إلى الإّتجاه المرغوب فيه.

ب- التمرير إلى الأمام بعد الدّوران:

و فيه يدور اللاعب على مشط القدم الأمامية لوجه اللاعب الذي سيعد له الكرة على أن يعود الجسم إلى وضع الاتزان.

ج- التمرير إلى الأمام من وضع الطعن:

فيه تمتد الرجل الخلفية الى اقصى مداها بينما تكون الساق مع الفخذ في الرجل الأمامية بزواوية قائمة ، على اللاعب العودة بأقصى سرعة إلى وضع الاستقبال الأصلي⁽¹⁾.

د- التمرير للجانبين:

يقف اللاعب مواجهاً للشبكة و ظهره للشبكة، و يرفع الكرة بعد ثني اليد في الإّتجاه المعاكس لآتجاه الكرة، و هي تمريرة صعبة تحتاج إلى تدريب مكثّف.

هـ- التمرير مع الدّحرجة:

يستخدم هذا النوع عند استقبال كرة قوية و سريعة نتيجة ضربة هجومية و المقصود امتصاص قوتها يلزم اللاعب مرونة بحيث يؤدّيها دون أن يصاب بأذى، و يمكنه العودة إلى الوضع الأصلي بأقصى سرعة⁽²⁾.

⁽¹⁾ الموسوعة الرياضية: كرة السلة-الكرة الطائرة، دار الشمال للنشر و الطباعة، الطبعة 1، بدون بلد، 1996، ص28-ص39-ص40.

⁽²⁾ علي مصطفى طه: مرجع سابق، ص72-73.

و- التمرير مع الوثب:

عبارة عن عملية خداع لمواجهة عملية الصّد التي يقوم بها الفريق المضاد بشكل يظهر وثبة اللاعب لأداء

التمرير، كأن ينوي أداء ضربة هجومية فيقوم بإعدادها للزميل الآخر.⁽¹⁾

3-2-2- التمرير من الأسفل:

نطلق على مهارة التمرير من الأسفل بالسّاعدين بأنّها حركة إيجابية للرجلين باتجاه الهدف، و ذلك بمواجهة اللاعب للكرة متحرّكا إليها بالسرّعة المناسبة التي تتفق مع مسافة أو بعد الكرة، و كذلك في الإبتّاه الذي ستلعب إليه الكرة دافعا إياها بيديه بالقدر المناسب و يتوقّف نجاح الفريق أو فشله إلى حد كبير على مهارته في تمرير الكرة من الأسفل بالسّاعدين حيث أنّها آمن الطّرق في جميع حالات و مواقف اللعب و يجب أن نتميز بين ثلاثة أنواع من التمرير من الأسفل.⁽²⁾

أ- التمرير باليدين (يتم التنفيذ بطرق مختلفة):

- يجرى بتلاصق الكفين جنبا إلى جنب، و يتجهان إلى أعلى امتداد الأصابع فتلامس الكرة الجزء العرضي من مؤخّرة اليدين قرب الرّسغ.
- يتلاصق الكفين جنبا إلى جنب و يتجهان إلى الأسفل مع امتداد الأصابع فتلامس الكرة ظهر الكفّين.
- يتلاصق الكفّين وجها لوجه مع إنشاء أصابع إحدى اليدين حول أصابع اليد الأخرى، فتلامس سطح الإبهامين و السّبّابتين.

ب- التمرير باليد الواحدة:

تستعمل عادة للتخلّص من موقف حرج، خاصة في الظروف التي لا تسمح باستخدام اليدين معا.

ج- التمرير مع الانبطاح:

يتم ذلك عند وصول الكرة إلى مكان قريب من اللعب بحيث يمرّرها اللاعب بالطريقة العادية فيندفع لإنقاذها من السّقوط على الأرض، فيلامس الكرة قبل وصولها إلى الأرض فيرفعها قليلا.⁽³⁾

(1) الموسوعة الرياضية: مرجع سابق، ص40.

(2) محمد سعد زغلول/محمد لطفي السيد: مرجع سابق، ص64.

(3) الموسوعة الرياضية: مرجع سابق، ص40.

4- السّحق:

- يعتبر السّحق روح الكرة الطّائرة و رونقها، و الغرض من السّحق هو ضرب الكرة أو إرسالها إلى ملعب الفريق المنافس بطريقة قانونية بحيث يفشل هذا الأخير في إعادتها.⁽¹⁾
- السّحق و هو توجيه قوي للكرة يؤدّيه اللاعب و هو في الهواء بعد ارتقاء عمودي بمحاذاة الشّبكة و تكون حركاته منسجمة.⁽²⁾
- إن الضّربات السّاحقة هي أحد الوسائل الرّئيسية الهامة في إحراز النّقاط و استخدامها غالبا ما يكون من اللّمسة الثّالثة و يؤثّر فيها عاملين هما: القوّة و التّوجيه.⁽³⁾
- أو هو عبارة عن ضرب الكرة بإحدى اليدين بقوّة لتعديتها بالكامل فوق الشّبكة، إلى ملعب الفريق المنافس بطريقة قانونية.

4-1- أهمية السّحق:

الهدف من الضّرب السّاحق في لعبة الكرة الطّائرة هو الحصول على نقاط المباراة أو الحصول على الإرسال و تتطلّب هذه المهارة نوعية معيّنة من اللاعبين يتميّزون بالسرّعة و حسن التّصرّف و الثّقة بالنّفس، و ارتفاع القامة، و قوّة عضلات الرّجلين و السرّعة الحركية الفائقة و الرّشاقة و التّوافق العصبي العضلي، و القوّة الانفجارية العالية في الوثب و الضّرب و الدّقة في الأداء الحركي و توجيه ضربات إلى نقطة معيّنة بالإضافة إلى الهبوط الصّحيح. و لهذا لا يستطيع جميع اللاعبين أن يقوموا بأداء مثل هذه المهارات نظرا لاختلاف تكوينهم الجسمي و قدراتهم الحركية، فيفضّل تدريب جميع أفراد الفريق لأداء هذه المهارة ثمّ اختيار أفضل اللاعبين للقيام بمهام أدائها أثناء المباريات.⁽⁴⁾

(1) الموسوعة الرياضية: مرجع سابق، ص41.

(2) حسن عبد الجواد: مرجع سابق، ص20.

(3) محمد سعد زغلول/محمد لطفي السيد: مرجع سابق، ص74.

(4) علي مصطفى طه: مرجع سابق، ص101.

4-2- أنواع السّحق:

أ- السّحق الأمامي:

هو أسهل أنواع السّحق وأهمهم، لذلك تجد المدربين يعطونه اهتماما كبيرا خاصّة عند المبتدئين، و يكون توجيه الكرة عند أدائها في خط مستقيم مع خط جري اللاعب الضّارب.⁽¹⁾

ب- السّحق الجانبي:

يؤدّي هذا النوع من السّحق عندما يكون اللاعب بين الشّبكة و الكرة و يكون الإقتراب يأخذ الخطوة و الوثبة بالموازاة مع الشّبكة و يتم الإرتقاء في الضّرب الأمامي و يطلق عليه بعض المدربين "الضّرب الخطائي" أو "الضّرب بدوران الدّراع".

ج- السّحق الخلفي:

يؤدّي عندما يكون الظّهر موجّه للشّبكة فيوثب اللاعب و يدور في الهواء حتى يواجه الشّبكة ثم يقوم بضرب الكرة بقوة و بسرعة في أعلى أجزائها، و يعتبر من أصعب أنواع السّحق من حيث الأداء.⁽²⁾

5- الصّد:

يعتبر الصّد التّوة الأساسية لمجموع التّصريفات التي يقوم بها الفريق للدّفاع عن الملعب، طريق الوثب إلى أقصى إرتقاء مع مد الدّراعين عاليا إلى الأمام قليلا حيث يقابل الحائط اتّجاه الكرة عند أداء السّحق من قبل الخصم بمواجهة الشّبكة أو قريب منها، و قد يقوم بعملية الصّد لاعب أو لاعبين أو ثلاث لاعبين شرط أن يكون في المنطقة الأمامية.⁽³⁾

- أو هو الإعتراض للكرة المضروبة سحقا من ملعب الفريق المنافس فوق الحافة العليا للشّبكة.

5-1- أهميّة الصّد:

يعتبر الصّد من المهارات الأساسية و الهامة في عملية الدّفاع عن الملعب أمام الضّربات الهجومية المختلفة على الشّبكة و هو وسيلة لإحباط عزم الفريق المنافس من خلال منع مهاجميه من ضرب الكرة السّاحقة فوق الشّبكة.⁽⁴⁾

(1) حسن عبد الجواد: مرجع سابق، ص20.

(2) عقيل عبد الله: الكرة الطائرة التكتيك و التكتيك الفردي، كلية التربية البدنية و الرياضية، جامعة بغداد، بغداد، 1987، ص93

(3) حسن عبد الجواد: مرجع سابق، ص94.

(4) علي مصطفى طه: مرجع سابق، ص136.

5-2- أنواع الصّد:

- أ- **الصّد الهجومي:** عند أداء الصّد الهجومي تكون الأيدي المكونة لحائط الصّد متوازنة قريبة من الشبكة، و فيها انشاء نحو ملعب المنافس فتتحرك الذراعان و اليدان أثناء الصّد لمحاولة ضرب الكرة في ملعب المنافس.
- ب- **الصّد الدفاعي:** و فيه يتم سقوط الكرة بعد عملية الصّد في نفس ملعب الفريق المدافع، بعد أن تكون قد قلت قوتها و فقدت خطورتها بحيث يمكن للفريق أن يستغلها في الإعداد لضربات ساحقة.

5-3- أشكال الصّد: ينقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

- 1- الصّد بلاعب واحد. -2- الصّد بلاعبين. -3- الصّد بثلاثة لاعبين.⁽¹⁾

6- الإعداد:

- نعني به إعداد أو تجهيز أو تحضير الكرة للاعب المهاجم، بطريقة ملائمة أو مناسبة مستخدمين في ذلك المهارة الملائمة أو المناسبة أيضا لتنفيذ هذا العمل.
- و في الحقيقة فإنه معظم أنواع الإعداد التي تنفذ نجد أنّها عادة ما تستخدم التمير من أعلى فوق الرأس Over Head Pass Forward أو من الأعلى للخلف Tobackword و لكن هذا لا يمنع أنه في أحيانا أخرى قد نلجأ إلى استخدام من الأسفل (بالساعدين) Forearm pass و ذلك كله بهدف إعداد الكرة.⁽²⁾

6-1- أهمية الإعداد:

- مهارة الإعداد من المهارات الضرورية الهامة في الكرة الطائرة، و هي الخطوة التي يركز عليها المهاجم للحصول على النقاط في المباراة، و يعتمد الإعداد كليا على التمير من الأعلى فإجادة التميرات العلوية يساعد على أداء الإعداد الجيد.
- و يعتبر الإعداد من أكثر مواقف اللعب الحساسة و المهمة حيث يتوقف عليه هجوم الفريق و طريقة أدائه، ولذا يجب على المدربين تهيئة لاعبيهم على إجادة أنواع الإعداد في جميع مواقف اللعب المختلفة.⁽³⁾

(1) علي مصطفى طه: مرجع سابق، ص137.

(2) زكي محمد محمد حسن : صانع الألعاب في الكرة الطائرة-العقل المفكر للفريق، المكتبة المصرية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004م، ص3.

(3) علي مصطفى طه: نفس المرجع، ص139.

6-2- أنواع الإعداد:

أ- الإعداد الأمامي:

هو أكثر الإعداد استعمالا لسهولة أدائه، و هو أساس لجميع أنواع الإعداد الأخرى، و يؤدى من وقفة الإستعداد مع ملاحظة عملية امتداد الذراعين و الرجلين، مع المحافظة على توازن الجسم في نهاية الحركة.

ب- الإعداد الخلفي من فوق الرأس:

يستعمل في الأغراض الخطئية و يتطلب درجة عالية من الإحساس بالحركة، حيث أن اللاعب لا يرى الهدف المراد التوجيه إليه لحظة أداء الإعداد و هو يشبه الإعداد الأمامي في طريقة الأداء.

ج- الإعداد الجانبي:

يستخدم عندما يكون اللاعب قريبا من الشبكة، و لا يوجد مكان ووقت كافي للدوران، يستعمل عند الرمية الخداع حيث يقف اللاعب وقفة الإستعداد جانبا لأتجاه الإعداد.

د- الإعداد بالوثب:

يستعمل هذا الإعداد للكرات العالية في عملية الخدع الهجومية، و يعتمد على استعمال الذراعين و الأصابع، و يستخدم فيه الوثب بالرجلين، و على اللاعب ملاقاة الكرة في الوقت المناسب.⁽¹⁾

7- الفرق بين التمير من الأعلى بالأصابع و الإعداد:⁽²⁾

الإعداد	التمير من الأعلى
1- يقوم به لاعب مخصص (المعد)	1- يمكن أن يقوم به جميع اللاعبين
2- يكون موجه من حيث البعد و الإتجاه و الارتفاع ووقتها لمميزات المهاجمين	2- يوجه إلى مكان خال يلعب الفريق المنافس .
3- دائما هو التحضير إلى عمل هجومي يكون من خلال المعد إلى المهاجم	3- يمكن أن يتم من المهاجم إلى المعد أو من المهاجم إلى مهاجم زميل .
4- على الأغلب يتم من أمام الشبكة موازيا لها .	4- التمير يتم من نهاية الملعب بأتجاه الشبكة لذلك فطرق التمير مختلفة

الجدول رقم: (01): يوضح الفرق بين التمير من الأعلى بالأصابع و الإعداد.

(1) الموسوعة الرياضية: مرجع سابق، ص 46.

(2) محمد سعد زغلول/محمد لطفي السيد: مرجع سابق، ص 71.

8- تصحيح أخطاء المهارات الأساسية في الكرة الطائرة: (1)

المهارة	الأخطاء الشائعة	النتائج المتوقعة	التصحيح
الإرسال	- الفشل في توجيه الكرة للمكان الصحيح.	- لمس الكرة للشبكة أو خروجها خارج الملعب.	- لمس الكرة أسفل منتصفها قرب نهاية مرجحة الذراع أماما، مرجحة الذراع خلفا جيدا قبل المرجحة الأمامية مع إعطاء القوة للكرة.
الإرسال من الأعلى	- الفشل في رفع الكرة من اليد. - قذف غير مناسب للكرة من حيث الارتفاع. - قذف الكرة بعيدا عن الجسم. - رد الذراع عند مرجعيته خلفا أثناء التمهيد للحركة. - مرجحة الذراع للخارج. - ملاقاتة الكرة من أسفل عند ضربها.	- خطأ قانوني يفقد الإرسال. - ضرب الكرة في مستوى منخفض و ملاستها للشبكة - ضرب الكرة للأسفل و عدم إمكان عبورها الشبكة. - طيران ضعيف للكرة. - طيران الكرة خارج الحدود - طيران الكرة للأعلى و عبورها الشبكة.	- ترفع الكرة في الهواء قبل ضربها باليد الضاربة. - إقذف الكرة في اتجاه فوق كتف الذراع الضاربة. - إقذف الكرة أمام الجسم مباشرة لأعلى بحيث يكون اتجاه طرفيها فوق كتف الذراع الضاربة. - إثني المرفق قبل الضرب بحيث تكون حافة الإبهام عند الأذن تقريبا. - تمرجح الذراع بجوار الجسم.

<p>-إلمس الكرة بأطراف الأصابع مع ثني أصابع اليدين قليلا -إلمس الكرة لمسا سريعا حادًا و تجنّب سحب الكرة عند ملامستها بالأصابع -إرمي الكرة عاليا في الهواء و قربه من الشبيكة</p>	<p>-فقد التّحكّم في الكرة -خطأ مسك الكرة و فقد الإرسال أو فقد نقطة -فقد فرصة ضربة ساحقة بالكرة</p>	<p>- الفشل في ملامسة الكرة بأطراف الأصابع - حمل الكرة لحظة - إعادة الكرة للمنافس من اللمسة الأولى</p>	<p>الإعداد أو التمرير من أعلى</p>
<p>-ثبت وضع زاوية الدّراعين بالنسبة للجسم لحظة لعب الكرة -ثبت الأذرع مفرودة بدون اشتراك فعلي في الحركة مع فرد الجذع و الرّكبتين فقط راعي المرونة عند استلام الإرسال القوي</p>	<p>-لمس الكرة بالشبيكة أو خروج الكرة خارج الملعب</p>	<p>- الفشل في توجيه الكرة للمكان الصّحيح</p>	<p>التمرير من أسفل</p>
<p>-الوثب عاليا بدرجة كافية حتى تلامس اليد الكرة قممتها تقريبا -اتّساع خطوة الإقتراب الثانية تكون مع ثني الرّكبتين جيدا للأسفل أو وقوع ثقل الجسم خلف عقب القدمين -وضع القدمين يكون مفتوحا باتّساع الكتفين وضع المشي قليلا</p>	<p>-وصول الكرة عالية للمنافس و ضعف قوة الضّربة السّاحقة -لمس الشبيكة أو تعديّة خط المنتصف -عدم الإّتزان في الهواء</p>	<p>-الفشل في ضرب الكرة من قمّتها -الإندفاع في خطوات الإقتراب أماما -القدمان مضمومتان عند الإرتقاء للوثب</p>	<p>الضّربة السّاحقة</p>

الجدول رقم: (02): يوضح: تصحيح أخطاء المهارات الأساسية في الكرة الطائرة.

(1) إلين وديع فرج: خبرات في الألعاب للكبار و الصغار، منشآت المعارف، الطبعة 2، الإسكندرية، مصر، ط 2002، 419 ص-420.

- الخلاصة:

إنّ الانتشار المستمر للعبة الكرة الطائرة و الذي شمل جميع أنحاء العالم ليس من قبيل المصادفة، و ليس أيضا من خلال المنافسات البرّاقة، و ليس من خلال الترويج المقنع به، فهذا أمر وارد إلّا أنّ اللعبة من بداية نشأتها و تطوّرها لازالت تحتفظ بخصائصها التي ميزتها كلعبة أولمبية نظرا لما تتمتع به من خصائص خاصة ميّزتها عن مختلف الألعاب الجماعية الأخرى.

و من خلال استعراضنا لأهم المهارات الأساسية في الكرة الطائرة، إتضح لنا المكانة التي تحتلها هذه الرياضة حيث لا يمكن فصل أية مهارة عن أخرى، بل يجب الإلمام بجميع هذه المهارات.

الجانب التطبيقي

- تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى منهجية البحث وذلك من خلال منهج الدراسة و عينة البحث، كما سنتطرق إلى نوع المتغيرات، أدوات البحث (الدراسة) و المعالجة الإحصائية.

و بعد دراستنا للجانب النظري الذي تناول الرصيد المعرفي الخاص بموضوع البحث و الذي ضم فصلين في هذه الدراسة، فسنحاول الانتقال إلى الجانب التطبيقي (الميداني) لدراسة الموضوع دراسة ميدانية حتى نعطي منهجيته العلمية، و كذلك التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة، و هذا عن طريق تحليل الجداول الإحصائية التي حصلنا عليها بعد تفرغ أسئلة الاستبيان الموجهة إلى المديرين و المشرفين في ولاية بسكرة.

1 - منهج البحث:

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي نود دراسته و في دراستنا الحالية و تبعا للمشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم حيث يعرفه رابح تركي أنه "عبارة عن استقصاء ينصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها و كشف جوانبها و تحديد العلاقة بين عناصرها".⁽¹⁾

أما بشير صالح الرشيد فيعرفه بأنه " مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص و الوصول إلى نتائج و تعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث".⁽²⁾

2- عينة البحث:

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

¹ - رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 84، ص 23

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

3- مجالات البحث:

3-1- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات ببسكرة و الوحدات التابعة له.

3-2- المجال الزمني:

قمنا بتوزيع استمارات موجهة إلى كل من المدربين و المشرفين و وزعنا ما يقارب 75 استمارة منها 40 للمدربين و 35 للمشرفين و تم توزيعها في أوائل افريل و تم الحصول على 20 استمارة من طرف المدربين و 20 من طرف المشرفين و ذلك بعد ثلاثة أسابيع من الشهر نفسه.

4- أدوات جمع المعلومات:

- الاستبيان:

و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة، و من بين مزايا هذه الطريقة أنها اقتصاد في الجهد و الوقت كما أنها تسهم في الحصول على بيانات من العينات في أقل وقت ممكن بتوفير شروط التقنين من صدق و ثبات و موضوعية. و بناء على هذا قمنا بإعداد استمارتين تحوي استمارة المدربين 15 سؤال حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور. **المحور الأول:** ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي الكرة الطائرة، حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 04.

المحور الثاني: افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين، حيث يبدأ من السؤال رقم 05 إلى غاية السؤال رقم 10.

المحور الثالث: الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة الكرة الطائرة، حيث يبدأ من السؤال رقم 11 إلى غاية السؤال رقم 15.

و تحوي استمارة المشرفين 14 سؤال حيث تم تقسيمه إلى محورين.

المحور الأول : ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي الكرة الطائرة، حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى غاية السؤال رقم 05.

المحور الثاني: الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة الكرة الطائرة، حيث يبدأ من السؤال رقم 06 إلى غاية السؤال رقم 14.

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

5-1- المتغير المستقل (السبب): يتمثل في كل من:

الموارد المالية، المنشآت الرياضية.

5-2- المتغير التابع (النتيجة) : يقتصر على: أداء الرياضيين، و رياضة الكرة الطائرة.

6- المعالجة الإحصائية :

6-1- طريقة التحليل و الإحصاء:

و هي من أهم الطرق المستخدمة لجمع البيانات و المعلومات المختلفة من المراجع و المطبوعات و الموسوعات العلمية المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، حتى تكون لنا سندا و دعما لكي تساهم في الفهم الأعمق و الأوضح للجوانب العلمية و العناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا.

6-2- أسلوب التحليل الإحصائي:

لكي يتسنى لنا التعليق و التحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة و سهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي و هذا عن طريق تحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاستمارة إلى أرقام على شكل نسب مئوية و هذا عن طريق إتباع العلاقة التالية بـ:

نسبة التكرار $\times 100$

$$\frac{\text{النسبة المئوية}}{\text{العينة}} =$$

1- بالنسبة للمشرفين: هناك محورين

المحور الأول: ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي الكرة الطائرة.

حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05

المحور الثاني: الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة الكرة الطائرة.

حيث يبدأ من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 14

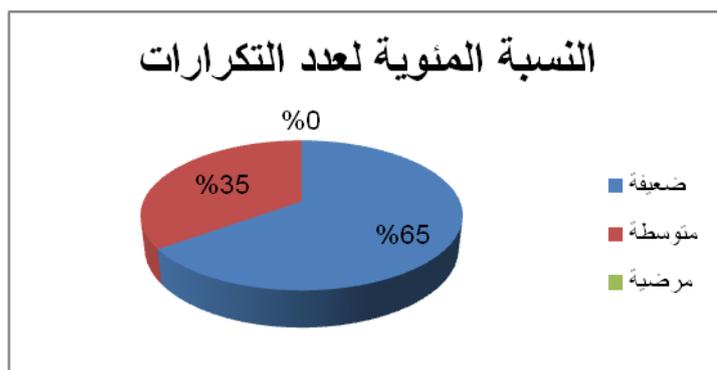
السؤال الأول: كيف هي حالة الموارد المالية في منشآتكم؟

الغرض من السؤال: معرفة حالة الموارد المالية و ما هو تصرف المشرف إذا كانت سيئة.

جدول رقم: (3): يبين حالة الموارد المالية.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ضعيفة	13	65%
متوسطة	07	35%
مرضية	00	00%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65% من المشرفين يرون أن حالة الموارد المالية في المنشأة ضعيفة و أن نسبة 35% ينظرون إلى حالة الموارد المالية في المنشأة التي يشرفون عليها متوسطة و نلاحظ أن و لا مشرف قابل و راضي بحالة الموارد المالية في منشأتهم و من المستحسن تحسين هذه الموارد لتقديم الأحسن.



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

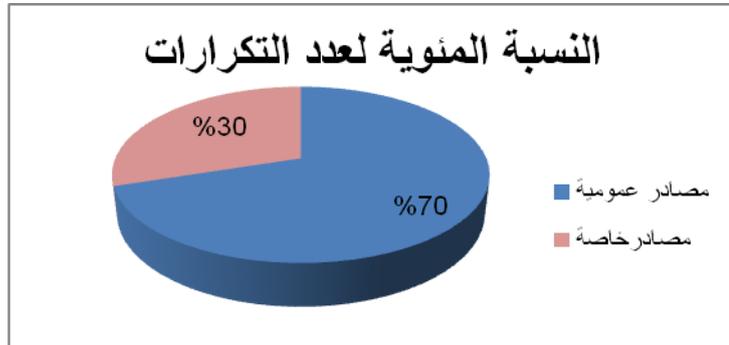
الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن جل المشرفين يشكون من حالة الموارد المالية في منشأتهم و يصورونها بالضعيفة و بالتالي يستحسن تحسينها في المنشآت الرياضية على وجه عام.

السؤال الثاني: ما هي المصادر الأساسية التي تعتمدون عليها كثيرا لتمويل منشآتكم؟
الغرض من السؤال: معرفة نوع المصادر التي يعتمد عليها المشرفين في تمويل المنشأة خاصة أو عامة.

جدول رقم: (4): يبين المصادر الأساسية للتمويل.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مصادر عمومية	14	70%
مصادر خاصة	06	30%
المجموع	20	100%

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



الشكل رقم: (2): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بمصادر عمومية أو مصادر خاصة فيما يخص نوع المصادر الأساسية المعتمد عليها في تمويل المنشآت الرياضية.

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

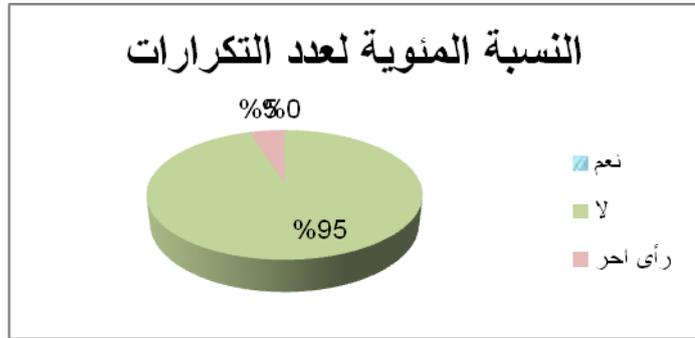
السؤال الثالث: هل الموارد المالية لمنشآتكم كافية و تسد كل احتياجات المنشأة؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت هذه الموارد المالية للمنشأة كافية أو غير ذلك.

جدول رقم: (5): يبين احتياجات المنشآت للموارد المالية.

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

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 95 % من المشرفين يشكون من الموارد المالية و يرون أن هذه الموارد غير كافية و لا تسد كل احتياجات المنشأة الرياضية و هذا راجع إلى نقص هذه الموارد، بينما نسبة 05% و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة السابقة لديهم آراء مختلفة فيما يتعلق بالموارد المالية أهي كافية أو غير ذلك، بالمقابل و لا إجابة تخص القبول بالموارد المالية و هي كافية و تسد كل الاحتياجات اللازمة للمنشأة الرياضية.



الشكل رقم: (3): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم للموارد المالية للمنشأة

و هل هي كافية و تسد كل الاحتياجات.

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن معظم المشرفين يشكون من ضعف الموارد المالية لمنشآتكم كما

ذكرنا سابقا و يوضحون انه لا يمكن تحقيق كل الاحتياجات التي تخص المنشأة و أن هذه الموارد لا تسد و لو

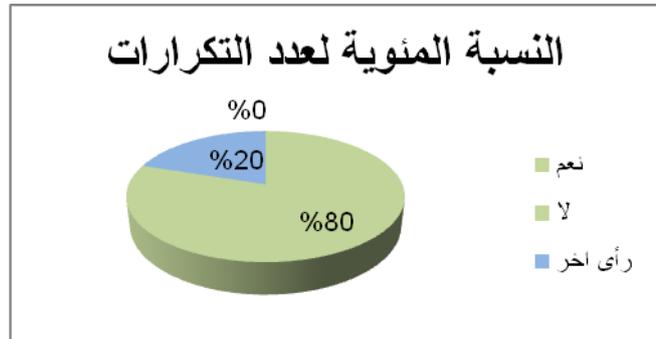
القليل من الاحتياجات و بالتالي نأمل بتحسين هذه الموارد المالية حتى يتمكن المشرفين تقديم الأحسن.

السؤال الرابع: هل تستطيعون تحقيق أهدافكم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديكم؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان المشرفين قادرين على تحقيق ما يطمحون إليه حتى وإن كانت الإمكانيات في المنشأة غير كافية.

جدول رقم: (6): يبين تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المالية المتوفرة.

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

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



الشكل رقم: (4): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص الاستطاعة في تحقيق أهدافهم المسطرة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديهم.

الاستنتاج: من خلال ما سبق سالفنا نستنتج أن معظم المشرفين لا يستطيعون تحقيق أهدافهم المسطرة و هذا راجع إلى ضعف و نقص في الإمكانيات المالية على مستوى المنشأة الرياضية و لا بد من تحسينها لتقديم الأحسن.

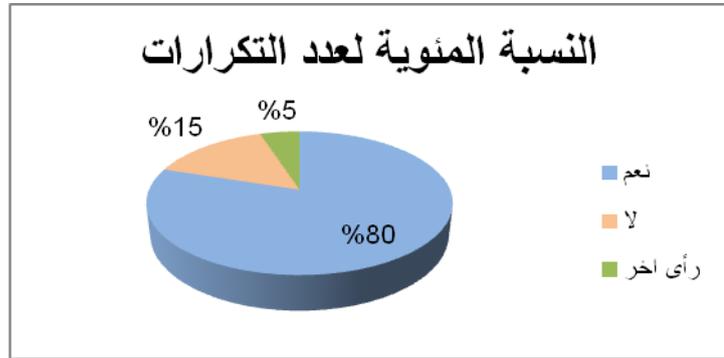
السؤال الخامس: هل ترون أن حالة المنشأة تؤثر إيجابيا على أداء رياضيي الكرة الطائرة ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك أثر المنشأة على أداء رياضيي الكرة الطائرة.

جدول رقم: (7): يبين أثر المنشأة على أداء رياضيي الكرة الطائرة.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	80%
لا	03	15%
رأي آخر	01	05%
المجموع	20	100%

حسب الجدول نرى أن نسبة 80% و هي أعلى نسبة من المشرفين يرون حقا أن الحالة التي تتميز بها أي منشأة تؤثر إيجابيا على أداء الرياضيين سواء في رياضة الكرة الطائرة أو الرياضات الأخرى، و نسبة 15% وهي نسبة ضئيلة يرون عكس ذلك و هذا راجع إلى إمكانيات المدربين و الإمكانيات المتوفرة في المنشأة الرياضية فعلى المشرفين تلبية ذلك في صالح الرياضيين، بينما نسبة 05% لديهم آراء مختلفة فيما يخص أثر المنشآت الرياضية على أداء رياضيي الكرة الطائرة خاصة.



الشكل رقم: (5): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص تأثير حالة المنشآت

الرياضية على أداء رياضيي رياضة الكرة الطائرة.

الاستنتاج: من خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج أن: معظم المشرفين يؤكدون تأثير حالة المنشآت الرياضية على أداء

رياضيي رياضة الكرة الطائرة، بينما نسبة ضئيلة ترى عكس ذلك و الباقية لها آراء مختلفة فيما يخص ذلك، و منه

نستنتج أن هناك تأثير على أداء رياضيي رياضة الكرة الطائرة و بالتالي يستحسن تحسين حالات المنشآت

الرياضية.

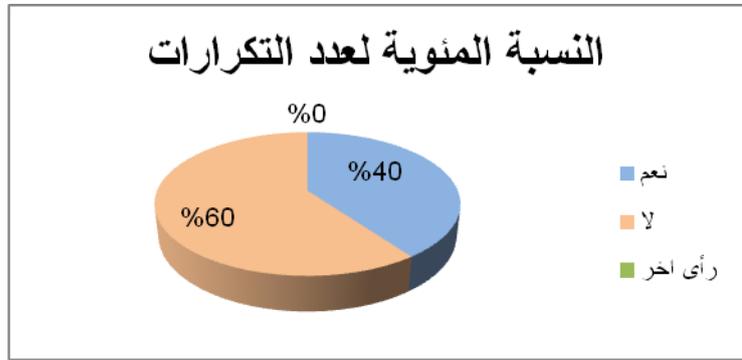
السؤال السادس: هل ترون أن هناك تطور في استغلال المنشأة بالوجه الأمثل؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك استغلال أمثل للمنشأة من قبل المدربين و اللاعبين و احترام مواعيد العمل و كذلك احترام القانون الداخلي للمنشأة.

جدول رقم: (8): يبين التطور في استغلال المنشآت الرياضية.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	40%
لا	12	60%
رأي آخر	00	00%
المجموع	20	100%

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



الشكل رقم: (6): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أولا أو رأي آخر فيما يخص استغلال المنشآت الرياضية بالوجه الأمثل.

الاستنتاج: من خلال ما ذكرناه سالفا نستنتج أن: أكثر من نصف من المشرفين يشكون بعدم وجود تطور في الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية من قبل النوادي و المستغلين بوجه عام، و أقل من نصف المشرفين يرون عكس ذلك، و بالتالي نستنتج أن: الاستغلال الأمثل يزيد من مردودية الرياضيين و يجب رسخ فكرة الاستغلال الأمثل في ذهن المستغلين لها حتى يتمكن الطرفين (المشرفين و المستغلين) من تحقيق أهدافهم.

السؤال السابع: إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا ترجع أسباب هذا التطور؟

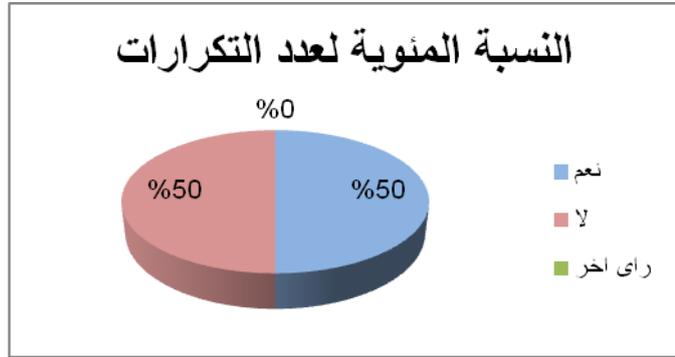
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك تطور في استغلال المنشأة و معرفة أيضا الأسباب التي أدت إلى ذلك من خلال النسبة المئوية السابقة في الجدول السابق أي 40% من المشرفين دعموا إجاباتهم و إقتراحاتهم بإجابات إضافية للإجابة السابقة فيما يخص الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية فهناك من يقول: عدم التسيير المحكم هو المتسبب في هذه الحالة و هناك من يقول عدم وجود مسؤولين ذو كفاءة مهنية عالية في ميدان التسيير... الخ. من الاقتراحات المتداولة بين المشرفين و من خلال نسبة 60% يرون عكس ذلك و هذا راجع لأسباب عديدة منها:

- عدم تطبيق الرياضيين للقانون الداخلي للمنشأة.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار أن المنشأة ملك للجميع و أن لكل الحق في الممارسة و التدريب فيها.
- ربما عدم التفاهم بين المشرفين و المستغلين للمنشأة.

السؤال الثامن: هل هناك عوائق إدارية تسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة؟ و من 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 و ما سببها.
جدول رقم: (9): يبين العوائق التي تتسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة.

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

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



الشكل رقم: (8): 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 و هذا نظرا لسوء التسيير على مستوى المنشآت الرياضية.

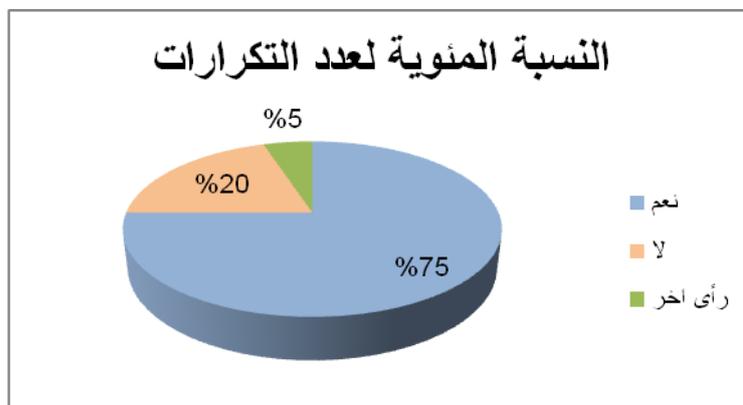
السؤال التاسع : هل تعتمدون على القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشأة و تطبق على من يستغل المنشأة من الأندية، المنظمات... الخ؟

الغرض من السؤال: معرفة القوانين الخاصة بالمنشأة و استغلالها و هل هي مطبقة على مستغليها.

جدول رقم: (10): يبين القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية.

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

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



الشكل رقم: (9): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية.

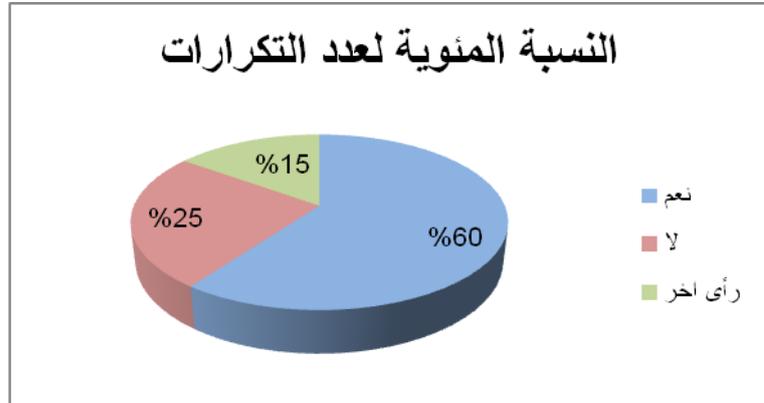
الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن: معظم المشرفين يعتمدون على القوانين المشرعة و الخاصة باستغلال المنشآت الرياضية و نسبة قليلة من المشرفين يرون عكس ذلك بينما نسبة ضئيلة لها آراء مختلفة و منه نستنتج أنه يجب العمل بهذه القوانين و تطبيقها على المستغلين للمنشآت الرياضية.

السؤال العاشر: هل تواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان المشرفين على المنشآت الرياضية يواجهون مضايقات من طرف من يستغل المنشأة الرياضية.

جدول رقم: (11): يبين المضايقات من طرف مستغلي المنشأة الرياضية.

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

حسب الجدول نجد أن نسبة 60% من المشرفين يواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشآت الرياضية و هذا راجع إلى تنكرهم للقانون الداخلي للمنشأة، بينما نسبة 25% يرون عكس ذلك و هذا راجع لكون المنشأة ملك النادي، و أن نسبة 15% لديهم آراء مختلفة منها سوء تطبيق القانون الداخلي و سوء التسيير.



الشكل رقم: (10): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص المضايقات الناجمة من طرف مستغلي المنشآت الرياضية.

الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن: نسبة كبيرة من المشرفين يواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشآت الرياضية و نسبة قليلة من المشرفين يرون عكس ذلك بينما نسبة ضئيلة لهم آراء مختلفة في ذلك و بالتالي يجب التخلص من هذه المضايقات مهما كلف الأمر ذلك.

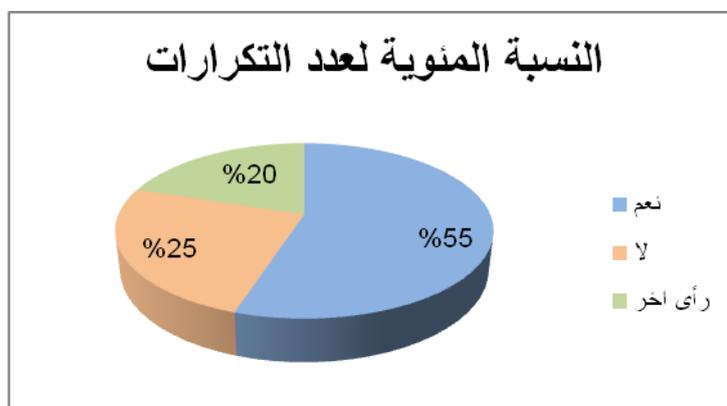
السؤال الحادي عشر: هل تعطون الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنادي التي تمتلك عناصر من النخبة في رياضة الكرة الطائرة؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى الأفضلية في توزيع توقيت التدريب على مستغلي المنشأة و ذلك في مختلف الأصناف.

جدول رقم: (12): يبين الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنادي التي تملك عناصر نخبة.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	55%
لا	05	25%
رأي آخر	04	20%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55% من المشرفين يعطون الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنادي التي تملك عناصر من النخبة في رياضة الكرة الطائرة، بينما نسبة 25% يرون عكس ذلك في إعطاء الأفضلية لرياضة أخرى مثل كرة اليد، كرة السلة (الرياضات الجماعية) و نسبة 20% و هي أقل نسبة لديها آراء أخرى مثل إعطاء الأفضلية و ذلك حسب أهمية النادي.



الشكل رقم: (11): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنادي.

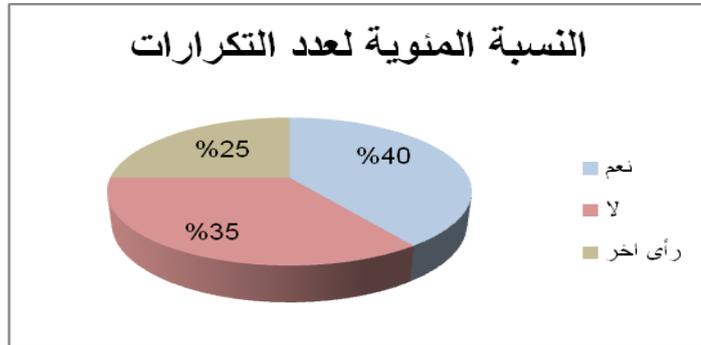
الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن: معظم المشرفين يشاطرون فكرة إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنادي، بينما فئة أخرى ترى عكس ذلك و فئة أخرى لها آراء مختلفة و منه نستنتج أن إعطاء الأفضلية في توزيع توقيت التدريب أمراً ضرورياً لا بد منه و ذلك حسب الدرجة التي يتحلى بها النادي.

السؤال الثاني عشر: هل تراعون في إعطاء الأولوية لرياضة الكرة الطائرة أم للرياضات الأخرى؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى اهتمام المشرفين برياضة الكرة الطائرة و أهمية رياضة الكرة الطائرة مقارنة بالرياضات الأخرى التي تمارس في المنشأة.

جدول رقم: (13): إعطاء الأولوية لرياضة الكرة الطائرة.

نوع الفئات	عدد الفئات	النسبة المئوية
نعم	08	40%
لا	07	35%
رأي آخر	05	25%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40% من المشرفين يعطون الأولوية لرياضة الكرة الطائرة نظرا لأهميتها، بينما نسبة 35% و هي نسبة مقارنة للنسبة الأولى يرون عكس ذلك هؤلاء يعطون الأولوية للرياضات الأخرى و أن نسبة 25% و هي أقل نسبة لديها آراء أخرى مختلفة منها الجميع في مستوى واحد، عندما يكون للنادي عناصر مشاركة في بطولات محلية، وطنية و دولية.



الشكل رقم: (12): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم في إعطاء الأولوية لرياضة الكرة الطائرة أو للرياضات الأخرى.

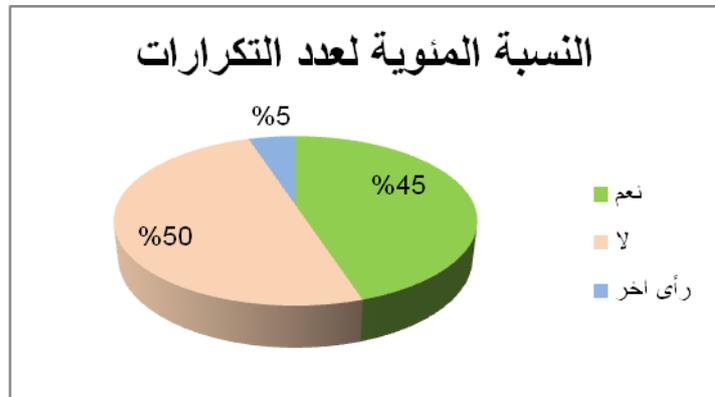
الاستنتاج: من خلال ما ذكرناه سابقا نرى أن عدد كبير من المشرفين يراعون في إعطاء الأولوية لرياضة الكرة الطائرة و بعض الآخر يرون عكس ذلك و القليل لديهم آراء مختلفة و منه نستنتج أنه من الأحسن و المهم في إعطاء الأولوية لرياضة الكرة الطائرة مقارنة بالرياضات الأخرى.

السؤال الثالث عشر: هل تولون نفس الأهمية و الأفضلية لرياضة الكرة الطائرة مقارنة بالأنشطة الأخرى؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى الأهمية و الأفضلية لرياضة الكرة الطائرة من قبل المشرفين مقارنة بالرياضات الأخرى.

جدول رقم: (14): يبين الأهمية و الأفضلية لرياضة الكرة الطائرة.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	09	45%
لا	10	50%
رأي آخر	01	05%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من المشرفين لا يولون نفس الأهمية و الأفضلية لرياضة الكرة الطائرة مقارنة بالأنشطة الأخرى و نسبة 45% و هي نسبة قريبة من نسبة الأولى يرون عكس ذلك و هذا راجع إلى نوع المشرف، بينما نسبة 05% من المشرفين أي إجابة واحدة لديه رأي مختلف عن بقية المشرفين إذ يقول في رأيه الأولوية لكل الرياضة بما فيها عناصر نخبوية.



الشكل رقم: (13): يوضح الفرق بين إجابات المشرفين فيما يخص الأهمية و الأفضلية لرياضة الكرة الطائرة مقارنة بالرياضات الأخرى.

الاستنتاج: من خلال ما درسناه سابقا نستنتج أن معظم المشرفين يولون الأفضلية و الأهمية لرياضة الكرة الطائرة مقارنة بالأنشطة الأخرى لأن هذه الأهمية تؤدي إلى النهوض بهذه الرياضة و تطويرها و الوصول بها إلى الأفق.

السؤال الرابع عشر: في رأيكم كيف أن التسيير المحكم للمنشأة الرياضية يدفع النوادي للحصول نتائج جيدة؟
الغرض من السؤال: معرفة رأي المشرفين على المنشأة الرياضية في التسيير المحكم للمنشأة الرياضية و هل صحيح يدفع بالنوادي للحصول على نتائج جيدة.

من خلال إسمارات الاستبيان هناك عدة آراء و اقتراحات للمشرفين في رأيهم للتسيير المحكم للمنشآت الرياضية و كيف يدفع هذا التسيير النوادي للحصول على نتائج جيدة و من جملة هذه الآراء نذكر منها :

- التسيير المحكم يعني التنظيم، الرقابة التنسيق و التخطيط الجيد للمنشآت الرياضية.

- عند التحكم الجيد في التسيير يعطي نتائج جيدة متوقعة.

- التسيير المحكم هو جوهره النتائج.

... الخ من الآراء فلا بد من التسيير الجيد لتحقيق الأحسن فبدون تسيير الجيد و محكم لا نستطيع توقع أو تحقيق نتائج جيدة و لا استغلال جيد و لا تطبيق للقوانين الداخلية للمنشأة على الوجه الأمثل فيجب التعامل بالمثل: الرجل المناسب في المكان المناسب.

2- بالنسبة للمدربين: هناك ثلاث محاور

المحور الأول: ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي الكرة الطائرة.

حيث يبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 04

المحور الثاني: افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين.

حيث يبدأ من السؤال رقم 05 إلى السؤال رقم 10

المحور الثالث: الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة الكرة الطائرة.

حيث يبدأ من السؤال رقم 11 إلى السؤال رقم 15

السؤال الأول: هل تسديد تكاليف استغلالكم للمنشآت يكون:

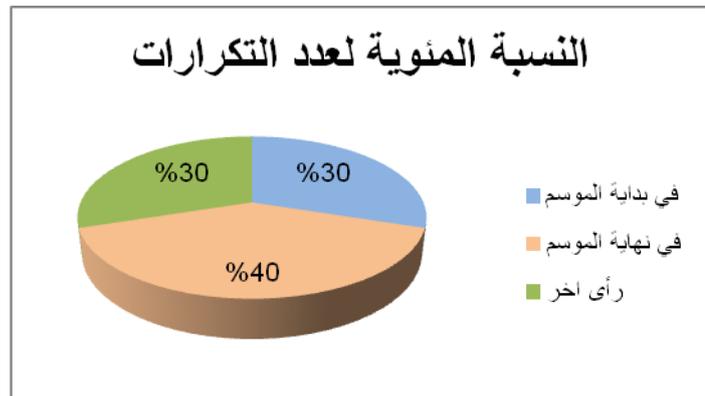
- في بداية الموسم؟ - في نهاية الموسم؟ - رأي آخر.....

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان تسديد تكاليف في بداية الموسم ربما تكون إدارة النادي في عجز و لا تستطيع التسديد.

الجدول رقم: (15): يبين تسديد تكاليف الإستغلال.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
في بداية الموسم	06	30%
في نهاية الموسم	08	40%
رأي آخر	06	30%
المجموع	20	100%

حسب الجدول يظهر أن النسبة 40% من المدربين يسدون تكاليف استغلالهم للمنشأة في نهاية الموسم هذا راجع إلى القانون الداخلي للمنشأة و الاتفاقية مع المشرفين، بينما نسبة 30% يسدون في بداية الموسم، و نسبة 30% لها آراء مختلفة و هذا راجع إلى نوع المنشأة و القوانين التي تخضع لها و هناك منشآت هي ملك للنادي، و هناك من يقول بدون تسديد التكاليف.



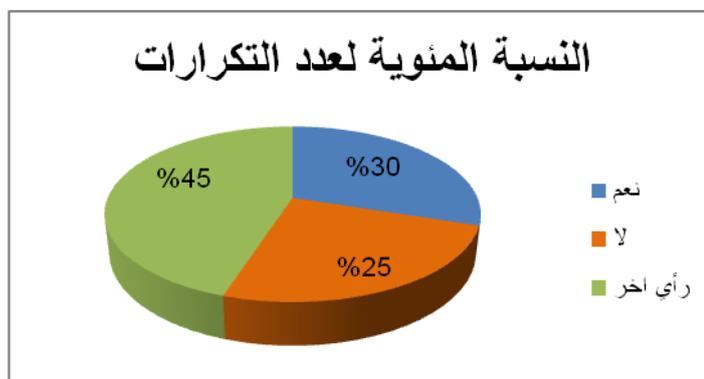
الشكل رقم: (1): يوضح الفرق بين إجابات المدربين بداية الموسم أو نهاية الموسم أو رأي آخر فيما يخص تسديد تكاليف استغلالهم للمنشآت الرياضية.

الاستنتاج: من خلال ما ذكرناه سالفًا نستنتج أن جل المدربين تسديدهم للتكاليف الاستغلال تكون في بداية الموسم ربما هذا راجع لأسباب ما أو لطبيعة القانون الداخلي الذي للمنشأة الرياضية و هذا عكس ما يراه البعض الأخر.

السؤال الثاني: هل التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشأة مساعدة لكم؟
الغرض من السؤال: هو معرفة ما إذا كانت التكاليف باهضة، ربما يؤدي ذلك إلى ترك المنشأة من قبل المدربين
الجدول رقم: (16): يبين التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشأة الرياضية.

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

من المدربين يرون أن التكاليف المطلوبة من إدارة المنشأة مساعدة 30% يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة لهم و هذا راجع إلى الاتفاقية الأولية بينهم و بين المشرفين، بينما نسبة 25% من المدربين يقولون أن التكاليف غير مساعدة لهم هذا يدل أن التكاليف المطلوبة باهضة و ذلك عكس الفئة السابقة، و نسبة 25% من المدربين لهم آراء مختلفة فيما يخص التكاليف المطلوبة فهناك من يقول أن للنادي منشآت خاصة بهم.



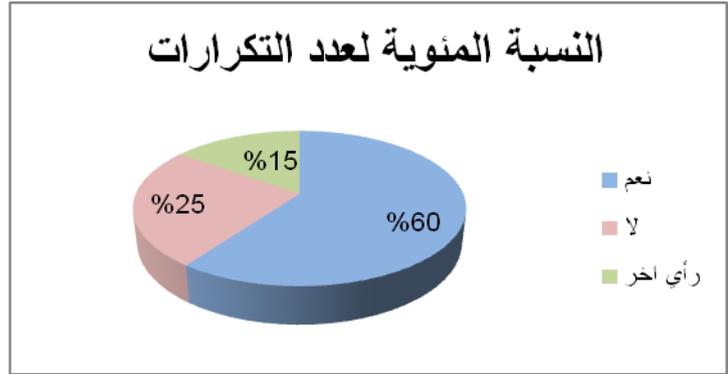
الشكل رقم: (2): يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص التكاليف التي يدفعونها و هل هي مساعدة لهم.

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

السؤال الثالث: هل العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة غير مناسب لأداء واجبكم؟
الغرض من السؤال: هو معرفة هل بإمكان المدرب أداء واجبه و حتى و إن كان العتاد ناقص في المنشأة.
الجدول رقم: (17): يبين العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية.

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

من خلال الجدول يظهر أن نسبة 60% من المدربين يرون أن العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة غير مناسب لأداء واجبه و هذا راجع إلى أن ربما العتاد الرياضي قديم و غير صالح للعمل به، بينما نسبة 25% يرون عكس ذلك، وهذا حسب المنشآت، أما نسبة 15% و هي نسبة ضئيلة لهم آراء مختلفة فيما يخص العتاد الرياضي المتواجد في المنشآت و هناك من يقول انه يوجد القليل مناسب و الأغلبية غير مناسب و غير كافي.



الشكل رقم: (03): يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولاً أو رأي آخر فيم يخص العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: من خلال ما ذكرنا سالفاً نستنتج أن:

جل المدربين يشكون من العتاد الرياضي المتواجد في المنشآت التي يستغلونها و يصفونه بالقديم و من الأحسن القيام بتجديده و هذا ضمن متطلب اي المدربين و منه نستنتج أن العتاد الرياضي له دور مهم في التنمية الرياضية.

السؤال الرابع: إذا كانت الإجابة بنعم، كيف تفسرون ذلك؟ و ما هو طلبكم؟

الغرض من السؤال: معرفة آراء و طلبات المدربين.

بما أن نسبة 60% من المدربين أجابوا بنعم فلا بد أن هناك تفسيرات لذلك فهناك من يقول العتاد ناقص و المطالبة بتجديده و هناك و من يقول نطالب بتوفير كل ما نحتاج إليه، و هناك من يقول ان نقص العتاد يؤثر سلبي

على مردودية اللاعبين . الخ من الآراء المختلفة و المطالبة بتجديد كل العتاد الرياضي القديم و ذلك في خدمتهم و خدمة المدربين و اللاعبين و ذلك لتقديم نتائج حسنة و مرضية.

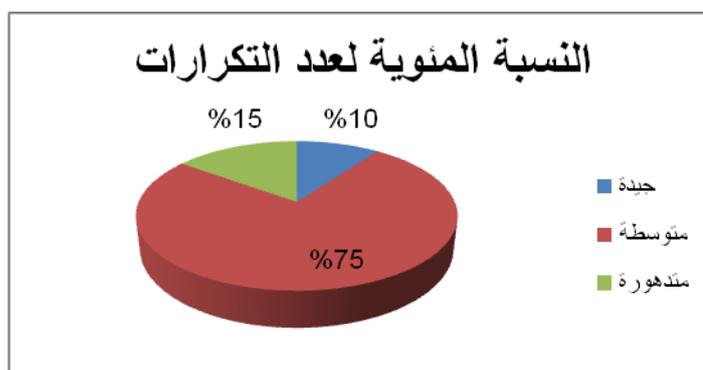
السؤال الخامس: ما هي حالة المنشأة من الناحية الجمالية؟

الغرض من السؤال: معرفة آراء المدربين قبل الشروع في عملية التدريب و استخدام هذه المنشأة .

الجدول رقم (18): يبين حالة المنشأة الرياضية من الناحية الجمالية.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	02	%10
متوسطة	15	%75
متدهورة	03	%15
المجموع	20	%100

يظهر لنا من الجدول أن نسبة %10 من المدربين يرون أن الحالة الجمالية للمنشأة الرياضية جيدة و الالتزام بالمحافظة عليها، بينما نسبة %75 يعتبرون أن حالة المنشأة متوسطة، أما نسبة %15 يلاحظ أن حالة المنشأة التي يستغلونها متدهورة و هذا يؤثر سلبا على مردودية اللاعبين لان الحالة الجمالية لها دور هام قبل القيام بالمبادرة و العمل في المنشأة رغم هذا المدربون يدولون نشاطهم و تدريباتهم.

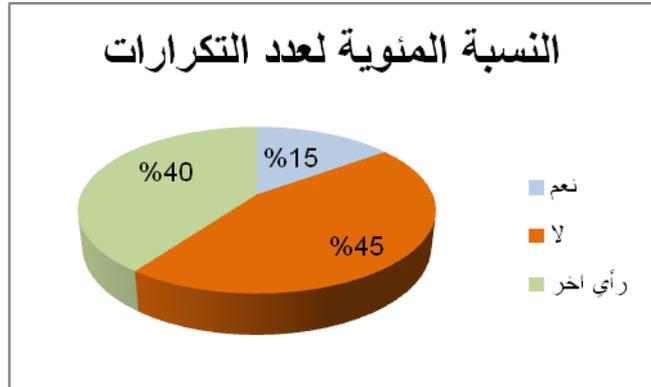


الشكل رقم: (05): يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص المنشأة الرياضية من الناحية الجمالية الاستنتاج: من خلال النتائج نرى أن معظم المنشآت الرياضية ذات مستوى متوسط و مرضي و لها تأثير على المستوى الرياضي.

السؤال السادس: هل معايير الصيانة و العتاد المتواجد داخل المنشأة مناسب لأداء واجبكم على أحسن وجه؟
الغرض من السؤال: معرفة قدرة المدربين في تمييز المعايير الدولية و معرفتها.
الجدول رقم: (19): يبين معايير الصيانة و العتاد المتواجد داخل المنشأة الرياضية.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	03	15%
لا	09	45%
رأي آخر	08	40%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 15% و هي نسبة ضئيلة قابلون بمعايير الصيانة و العتاد المتواجد في المنشأة مناسب لأداء واجبهم على أحسن وجه، بينما نسبة 45% و هي أعلى نسبة غير راضين بمعايير الصيانة و يرون عكس الفئة الأولى و يصفونها بغير المناسبة لأداء واجبهم على أحسن وجه و لا يستطيعون تقديم الأحسن، أما نسبة 40% لهم آراء مختلفة فيما يخص معايير الصيانة و العتاد و هناك من يقول نوعا ما مقبولة.



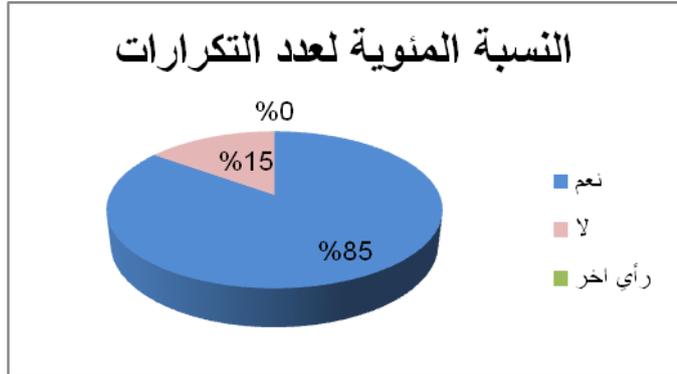
الشكل رقم: (06): يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص معايير الصيانة و العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية.

الاستنتاج: من خلال النتائج التي توصلنا إليها نرى أن معايير الصيانة و العتاد الرياضي المتواجد في المنشأة الرياضية غير مناسب لأداء الواجب على أحسن وجه لكون هذين العاملين (معايير الصيانة و العتاد الرياضي) هامين بغية الوصول للأهداف المرجوة.

السؤال السابع: هل صحيح أن افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الرياضيين؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان المدرب قادر على الوصول بالرياضيين إلى مستوى عال حتى وإن كان هناك نقص على مستوى المنشأة و نحو فكرة المعايير الدولية من ذهن الرياضيين و العمل و القبول بما هو موجود.
الجدول رقم: (20): يبين افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية.

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

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85% من المدربين يشكون و يشاطرون فكرة افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية اللاعبين و الرياضيين، بينما نسبة 15% يرون عكس ذلك أي يناقضون فكرة افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية اللاعبين و الرياضيين و يطالبون بتحسينها.



الشكل رقم (07): يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولاً أو رأي آخر فيما يخص أثر المنشآت الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية على مردودية الرياضيين.
الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أنه: حقا هناك أثر للمنشأة الرياضية التي تفتقر للمعايير الدولية على مردودية الرياضيين.

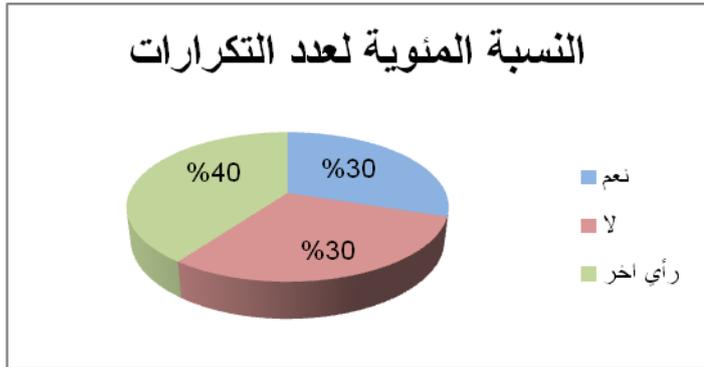
السؤال الثامن: إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الحلول التي تقدمونها لأداء واجبكم مع الرياضيين؟
الغرض من السؤال: هو معرفة الحلول التي يتوصل إليها المدربون بغض النظر عن المعايير الدولية.
من خلال النسبة السابقة أي 85% من المدربين الذين يشاطرون الفكرة السابقة فأعطوا حلول ربما تكون مناسبة فمنهم من يقول للوصول إلى مردودية جيدة لابد من توفير العتاد و حسن التسيير و أيضا هناك من يقول تصميم المنشآت الرياضية الجزائرية وفق المعايير الدولية تخدم الرياضيين و المدربين.. الخ، معظم الآراء تطالب بتحسين المنشآت الرياضية الجزائرية و إعطائها وجهة جيدة وفقا للمنشآت الدولية.

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

الجدول رقم: (21): يبين تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإمكانيات المتوفرة.

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

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 30% من المدربين يستطيعون تحقيق أهداف المسطرة و ذلك وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت الرياضية، و نفس النسبة من المدربين أي نسبة 30% يرون عكس ذلك و غير قادرين على تحقيق الأهداف، بينما نسبة 40% لديهم آراء مختلفة في ذلك فهناك من يقول تقريبا و هذا بالتكيف مع كل الظروف و البعض الآخر يقول تحقيق بعض الأهداف فقط و ذلك تماشيا مع الإمكانيات المتوفرة داخل المنشآت و المطالبة بتوفر الإمكانيات دخل المنشآت الرياضية حتى يتسنى للمدربين تقديم الأحسن و تحقيق أهدافهم.



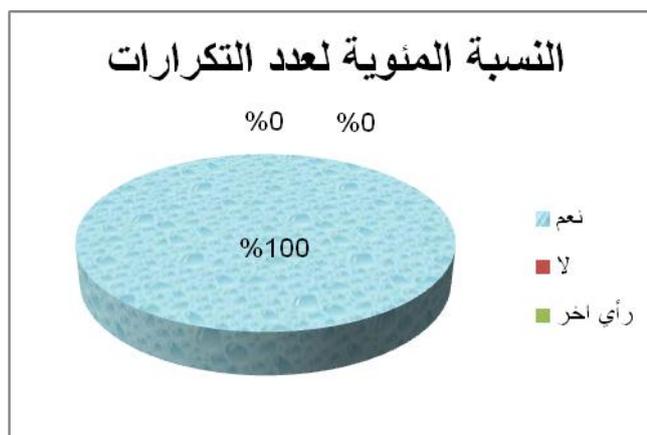
الشكل رقم: (09): يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولا أو رأي آخر فيما يخص تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتوفرة داخل المنشأة الرياضية.

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

السؤال العاشر: هل هناك فرق بين نتائج أدائكم في منشأة تتميز بالمعايير الدولية و منشأة تفتقر لذلك؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى الفرق و التأثير و مدى تحقيق النتائج بين المنشأتين.
الجدول رقم: (22): يبين الفرق بين نتائج الأداء في منشأة تتميز بالمعايير الدولية و أخرى تفتقر لذلك.

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

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



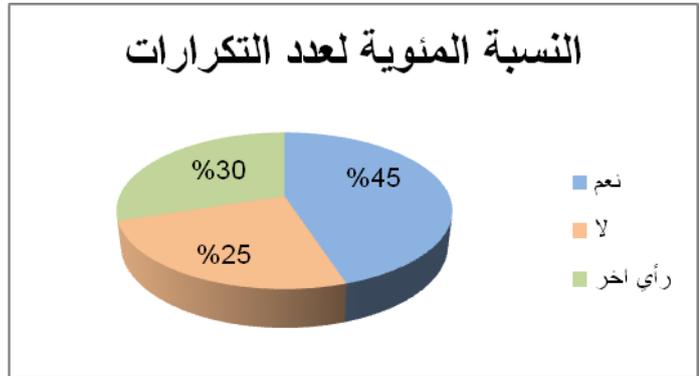
الشكل رقم: (10): يوضح الفرق بين إجابات المدربين بنعم أولاً أو رأي آخر فيما يخص الفرق في النتائج بين منشأة رياضية تتميز بالمعايير الدولية و أخرى عكس ذلك.
الاستنتاج: من خلال ما درسناه سالفاً نستنتج أن المدربين يؤكدون على وجود فرق واضح في النتائج بين منشأة تتميز بالمعايير الدولية و أخرى عكس ذلك.

السؤال الحادي عشر: هل تواجهون صعوبات و عوائق إدارية من قبل المشرفين و إدارة المنشأة عند استغلالكم للمنشأة؟

الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان المديرين يواجهون صعوبات و عوائق من قبل المشرفين عند استغلال المنشأة و ما هو ردهم بعد ذلك.
الجدول رقم: (23): يبين مواجهة الصعوبات و العوائق الإدارية من قبل المشرفين.

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

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 45% أن المديرين يواجهون صعوبات و عوائق إدارية من قبل المشرفين و إدارة المنشأة عند الاستغلال، بينما نسبة 25% يرون عكس ذلك أي لا يواجهون أي صعوبات و عوائق إدارية، و نسبة 30% لهم آراء مختلفة فيما يخص ذلك، فهناك من يواجه المصاعب في بعض الأحيان و هذا راجع إلى ظروف المشرف في تلك الفترة.



الشكل رقم: (11): يوضح الفرق بين إجابات المديرين بنعم أو لا أو رأي آخر في تصورهم للصعوبات و العوائق الإدارية التي يواجهونها من قبل المشرفين.
الاستنتاج: من خلال ما سبق نستنتج أن: المديرين يواجهون صعوبات و عوائق إدارية من قبل المشرفين و إدارة المنشأة وذلك عند استغلالهم لها.

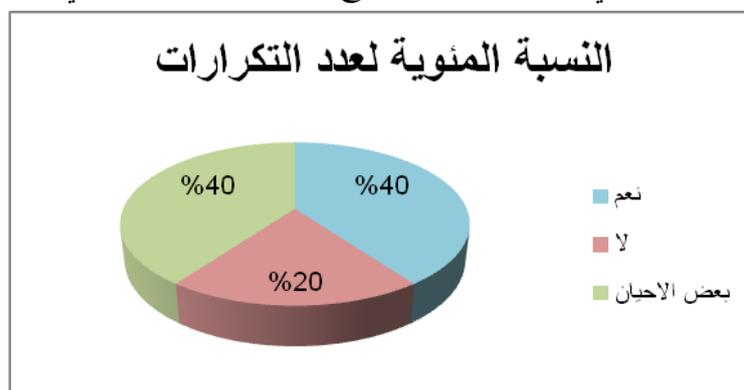
السؤال الثاني عشر: هل يسمح لكم باستغلال كل ما تحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصكم؟

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

الجدول رقم: (24): يبين السماح باستغلال كل الوسائل الموجودة في المنشأة.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	%40
لا	04	%20
بعض الأحيان	08	%40
المجموع	20	%100

يظهر من الجدول أن نسبة 40% من المدربين لا يسمح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة داخل المنشأة في إطار تخصصهم، و نسبة 40 % لديهم آراء مختلفة معظمهم يقول بعض الأحيان يسمح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل، بينما نسبة 20 % لا يسمح لهم أبدا باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل في إطار تخصصهم و هذا راجع إلى القانون الداخلي للمنشأة و حسب نوع الرياضة والنشاط الرياضي.



الشكل: (12): يوضح الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص السماح لهم باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة في المنشأة في إطار تخصصهم.

الاستنتاج: من خلال ما درسناه سابق نستنتج أنه ليس دائما السماح للمدربين باستغلال كل ما يحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل، و ذلك في بعض الأحيان فقط.

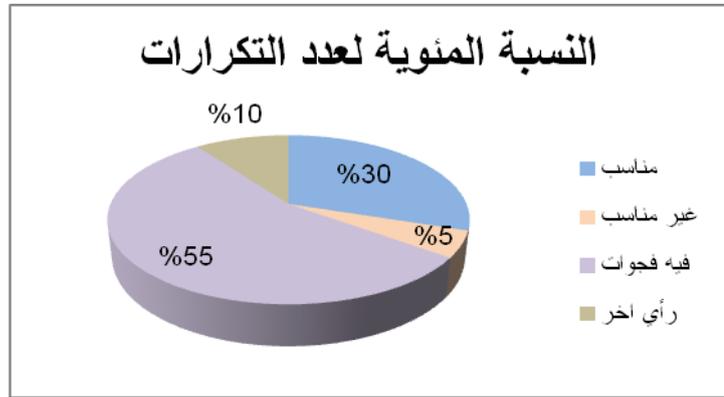
السؤال الثالث عشر: ما رأيك في القانون الداخلي لاستغلال المنشأة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة رأي المدربين في قانون استغلال المنشأة الرياضية؟

الجدول رقم: (25): يبين القانون الداخلي لاستغلال المنشأة الرياضية.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مناسب	06	30%
غير مناسب	01	05%
فيه فجوات	11	55%
رأي آخر	02	10%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 55% من المدربين ينظرون إلى أن القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية غير مناسب و فيه فجوات و منه يجب تحديد قانون عام و موحد، و نسبة 30% ينظرون إلى أن القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية مناسب لهم، و نسبة 05% ينظرون إلى هذا القانون إنه غير مناسب و يجب تغييره و توحيدده، بينما نسبة 10% لديهم آراء مختلفة فهناك من يقول هناك تفريط في تطبيقه و هناك من ينكر وجود هذا القانون و إن وجد فهو غير كفي و لا يتم تطبيقه.



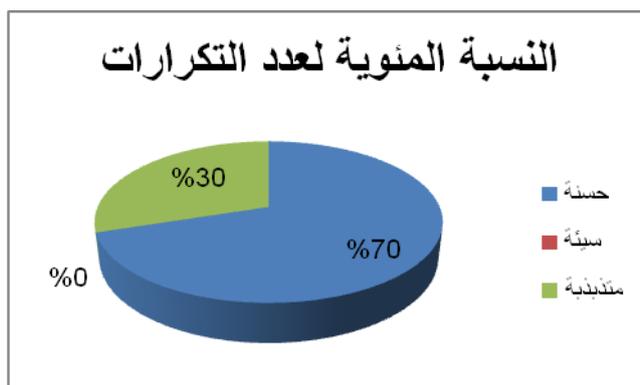
الشكل رقم: (13): يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية.

الاستنتاج: من خلال دراستنا سابقا نستنتج أن: القانون الداخلي لاستغلال المنشآت الرياضية فيه فجوات و يجب تعديله على الوجه العام.

السؤال الرابع عشر: كيف تبدو علاقتكم مع إدارة المنشأة قبل استغلالكم للمنشأة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت هناك علاقة أولية بين المدربين و المشرفين و ما نوعها.
الجدول رقم: (26): يبين العلاقة مع إدارة المنشآت الرياضية قبل الاستغلال.

نوع الفئات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
حسنة	14	70%
سيئة	00	00%
متذبذبة	06	30%
المجموع	20	100%

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 علاقة متذبذبة مع إدارة المنشأة و ذلك قبل البدء في استغلال المنشأة و لا وجود للعلاقات السيئة مع إدارة المنشآت الرياضية و العلاقات الجيدة مطلوبة و أكيدة.



الشكل (14): يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين فيما يخص العلاقة التي تربطهم بإدارة المنشأة الرياضية و ذلك قبل استغلال المنشأة الرياضية.

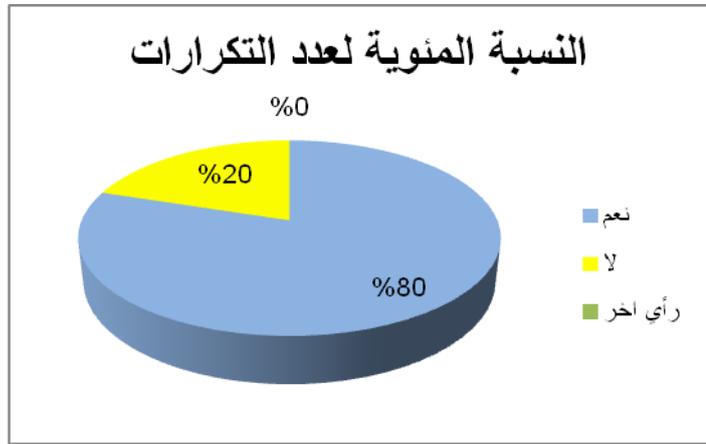
الاستنتاج: من خلال ما ذكر سابقا نستنتج أن العلاقة كانت علاقة حسنة و هذا من باب المبادئ الرياضية التي يتصف بها المشرفون و المدربون و كذا الصفات.

السؤال الخامس عشر: هل أثرت هذه العلاقة في حصولكم على المنشأة للتدريب؟
الغرض من السؤال: يهدف هذا السؤال إلى ما إذا كانت العلاقة هي السبب في حصول المدربين على المنشأة الرياضية قصد التدريب.

الجدول رقم: (27): يبين اثر العلاقة في الحصول على المنشأة الرياضية للتدريب.

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

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة 80 % من المدربين ينظرون إلى أن العلاقة الجيدة بينهم و بين المشرفين هي السبب في حصولهم على المنشأة للتدريب، بينما نسبة 20% يقولون لا أثر لهذه العلاقة في حصولهم على المنشأة للتدريب و بالنسبة للآراء المختلفة فيما يخص العلاقة بين المدربين و المشرفين غير موجودة.



الشكل: (15): يوضح مدى الفرق بين إجابات المدربين بنعم أو لا أو رأي آخر فيما يخص أثر العلاقة في الحصول على المنشآت الرياضية للتدريب.

الاستنتاج: من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن العلاقة بين المدربين و المشرفين أثرت في حصول المدربين على المنشأة الرياضية قصد التدريب و نستنتج أن هذه العلاقة لا بد أن تكون حسنة.

3- مناقشة نتائج الدراسة:

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

- معظم المدربين يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى التدهور (تدني) الرياضة بصفة عامة.
- ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضيي الكرة الطائرة و هذا رأي معظم المدربين.
- اختلاف آراء المدربين و المشرفين فيما يخص افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين.
- معظم المشرفين يعتبرون أن الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يؤدي إلى تطور الرياضة الرياضية بصفة عامة.
- معظم المدربين يتبعون القانون الداخلي للمنشآت الرياضية و يصفونه بالأحسن و خاصة عند استغلال المنشآت الرياضية.

- الخاتمة:

تعتبر المنشآت الرياضية جزء أساسي بالغ الأهمية, ساعية إلى تحسين الأفراد الممارسين من رياضيين و هواة... الخ. عامة من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة لكي يمكن لكل المهارات الفنية و التعليمية في منهج الدراسة، التدريب الأنشطة الرياضية أن تحقق أهدافها فإنه من الضروري توافر المنشآت الرياضية الكافية و من أجل الوصول إلى نتائج جيدة و مرضية، و تحقيق الأهداف و يتوقف كل هذا على العملية الإدارية التي هي من أهم المقومات التطور الرياضي العلمي الحديث و يعتبر التسيير المحكم للمنشآت الرياضية الطريقة العقلانية لتنسيق الجهودات قصد تحقيق الأهداف المرجوة وكونه مبني على وظائف تتأثر فيما بينها تتأثر فيما بينها و يعمل على تنظيم العملية الإدارية في صورة منهجية علمية من أجل توفير الفضاء الكافي لممارسة الأنشطة الرياضية بطريقة فعالة، كرياضة الكرة الطائرة التي عرفت تحسنا في مستوى أداء الأندية الجزائرية لهذه الرياضة و نستخلص من كل هذا أن لكل من الإدارة و عملية التسيير دور فعال في مختلف المؤسسات و المشروعات الرياضية .

- توصيات و اقتراحات:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها و الاستنتاجات التي خرجنا بها نوصي:

- ✓ على المسيرين و المشرفين اتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.
- ✓ يجب على مشرفي المنشآت الرياضية أن يكونوا مقتنعين بالمهنة محبين و مخلصين لها .
- ✓ توفير الإمكانيات و الوسائل اللازمة كي يقوم المدربين بمهامهم التدريبية على أحسن و أكمل وجه.
- ✓ إدراك أهمية الرياضات و الأنشطة التي تمارس في مختلف المنشآت الرياضية سواء كانت فردية أو جماعية مع إعطاء حق لكل منها .
- ✓ على المشرفين توزيع الوقت و الحجم الساعي على الرياضات و الأنشطة التي تمارس في منشآتهم و ذلك حسب الأولوية و الأفضلية .
- ✓ يجب إعطاء أهمية بالغة من قبل المشرفين للمدربين و من قبل المدربين للمشرفين و تحسين العلاقة بينهم حتى تصل العلاقة حسنة و لما لا علاقة تكامل لأن كل منهم في حاجة إلى الأخر.
- ✓ ضرورة التنسيق بين الرياضات و الأنشطة التي تمارس في المنشآت الرياضية .
- ✓ يجب التعاون بين المشرفين و المدربين من أجل تطوير الرياضة بصفة عامة سواء الفردية منها أو الجماعية و من أجل المشاركة في المنافسات المحلية و الوطنية منها الدولية .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة استبيان

لدراسة موضوع:

دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة

الكرة الطائرة

في إطار انجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية و الرياضية تخصص الإدارة و التسيير الرياضي.

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

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

الموسم الجامعي: 2015/ 2016

- الاستمارة الخاصة بالمدرسين:

السؤال الأول: - هل تسديد تكاليف استغلالكم للمنشأة يكون:

- في بداية الموسم - في نهاية الموسم - رأي آخر.....

السؤال الثاني: هل التكاليف المطلوبة من طرف إدارة المنشأة مساعدة لكم؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

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

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الرابع: - إذا كانت الإجابة بنعم، كيف تفسرون ذلك؟ و ما هو طلبكم؟

.....

السؤال الخامس: - ما هي حالة المنشأة من الناحية الجمالية؟

- جيدة - متوسطة - متدهورة

السؤال السادس: - هل معايير الصيانة و العتاد المتواجد داخل المنشأة مناسبة لأداء واجبكم على أحسن وجه؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال السابع: - هل صحيح أن افتقار المنشأة الرياضية للمعايير الدولية يؤثر على مردودية الرياضيين؟

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الثامن: - إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الحلول التي تقدمونها لأداء واجبكم مع الرياضيين؟

.....

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

- نعم - لا - رأي آخر.....

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

- نعم - لا - رأي آخر.....

السؤال الحادي عشر :- هل تواجهون صعوبات و عوائق إدارية من قبل المشرفين و إدارة المنشأة عند

استغلالكم للمنشأة؟

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال الثاني عشر :- هل يسمح لكم باستغلال كل ما تحتاجون إليه من الأجهزة الرياضية و الوسائل الموجودة

في المنشأة في إطار تخصصكم؟

- نعم -لا - بعض الأحيان

السؤال الثالث عشر :- ما رأيك في القانون الداخلي لاستغلال المنشأة الرياضية؟

- مناسب - غير مناسب - فيه فجوات - رأي آخر.....

السؤال الرابع عشر :- كيف تبدو علاقتكم مع إدارة المنشأة قبل استغلالكم للمنشأة؟

- حسنة - سيئة - متذبذبة

السؤال الخامس عشر :- هل أثرت هذه العلاقة في حصولكم على المنشأة للتدريب؟

- نعم -لا - رأي آخر.....

- الاستمارة الخاصة بالمشرفين:

السؤال الأول :- كيف هي حالة الموارد المالية في منشأتكم؟

- ضعيفة - متوسطة - مرضية

السؤال الثاني :- ما هي المصادر الأساسية التي تعتمدون عليها كثيرا لتمويل منشأتكم؟

- مصادر عمومية - مصادر خاصة

السؤال الثالث :- هل الموارد المالية لمنشأتكم كافية و تسد كل احتياجات المنشأة؟

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال الرابع:- هل تستطيعون تحقيق أهدافكم المسطرة و فق الإمكانيات المالية المتوفرة لديكم؟

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال الخامس: - هل ترون أن حالة المنشأة تؤثر ايجابيا على أداء رياضيي الكرة الطائرة؟

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال السادس :- هل ترون أن هناك تطور في استغلال المنشأة بالوجه الأمثل؟

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال السابع :- إذا كانت الإجابة بنعم إلى ماذا ترجع أسباب هذا التطور؟

.....

السؤال الثامن: هل هناك عوائق إدارية تسبب في الاستغلال غير الجيد للمنشأة و من المتسبب في ذلك؟

- نعم -لا - رأي آخر.....

.....

السؤال التاسع: هل تعتمدون على القوانين المشرعة والخاصة باستغلال المنشأة و تطبق على من يستغل المنشأة

من الأندية، منظمات ... إلخ؟

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال العاشر: هل تواجهون مضايقات من طرف مستغلي المنشأة الرياضية؟

- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال الحادي عشر: هل تعطون الأفضلية في توزيع توقيت التدريب للنوادي التي تمتلك عناصر من النخبة في

رياضة الكرة الطائرة؟

- نعم -لا - رأي آخر.....
السؤال الثاني عشر: هل تراعون في إعطاء الأولوية لرياضة الكرة الطائرة أم للرياضات الأخرى؟
- نعم -لا - رأي آخر.....

السؤال الثالث عشر: هل تولون نفس الأهمية و الأفضلية لرياضة الكرة الطائرة مقارنة بالأنشطة الأخرى؟
- نعم -لا - رأي آخر.....
السؤال الرابع عشر: في رأيكم كيف أن التسيير المحكم للمنشأة الرياضية يدفع النوادي للحصول على نتائج جيدة؟

.....

المراجع

- قائمة المراجع:

❖ المراجع بالعربية:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيما: أصول الإدارة العامة، توزيع المنشآت و المعارف، الإسكندرية، 1993.
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2004.
- 3- أحمد عبد الدايم الوزير/ علي مصطفى طه: دليل المدرب في الكرة الطائرة، ط1، مصر 1999.
- 4- إبراهيم محمود عبد المقصود و آخرون: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 5- أكرم زكي خطايبية: موسوع الكرة الطائرة الحديثة، ط1، عمان الأردن، سنة 1996.
- 6- الموسوعة الرياضية: كرة السلة- كرة الطائرة، ط1، بدون بلد، 1996.
- 7- إلين وديع فرج: خبرات في الألعاب للكبار و الصغار، ط2، مصر 2002.
- 8- بوجليدة حسان: دروس نظرية في كرة الطائرة، السنة الرابعة نوفمبر 2006.
- 9- بوجليدة حسان/ إبراهيم مرزوق: الموسوع الرياضية، الدار الثقافية، ط1، القاهرة، مصر، 2002.
- 10- حسن عبد الجواد: المبادئ للألعاب الإعدادية، ط1، مصر، 1999.
- 11- زكي محمد محمد حسن: التدريبات الموقفية العلاجية في الكرة الطائرة، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر 2006.
- 12- زكي محمد محمد حسن: الكرة الطائرة بناء المهارات الفنية و الخططية، بدون طبعة، مصر، 1998.
- 13- زكي محمد محمد حسن: الكرة الطائرة إستراتيجيات الدفاع و الهجوم، بدون طبعة، مصر، 1998.
- 14- زكي محمد محمد حسن: الكرة الطائرة أسس و مواهب و أداء، بدون طبعة، جزء 1، مصر 1997.
- 15- زكي محمد محمد حسن: صانع الألعاب في كرة الطائرة، بدون طبعة، مصر 2004.
- 16- زينب فهمي و آخرون: الكرة الطائرة، دار المعارف، ط1، الجزء الثاني، مصر 1994.
- 17- بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، 2000.
- 18- بوفلجة غياث: القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح النشر و التوزيع، ط1، وهران، 1999.

- 19- بيسار عبلة: تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال حوصصة التسيير)، قسم التجارة، فرع مالية، كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003.
- 20- الجريدة الرسمية لوزارة الشبيبة و الرياضة بالجزائر: 1999/11/02.
- 21- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2005.
- 22- حريزي عبد الوهاب و آخرون: مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، جامعة الجزائر، دفعة 2004/2005.
- 23- حسن أحمد الشافعي: القرار الإداري و القانوني في التربية البدنية و الرياضية، الإسكندرية، 2003.
- 24- حسن شلتوت و آخرون: التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- 25- حنا نصر الله و آخرون: مبادئ في العلوم الإدارية، دار الزهران، عمان، 1998.
- 26- رابع تركي: مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 27- عايدة خطاب: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
- 28- عبد الحميد قاسمي و آخرون: مذكرة تخرج بعنوان "تنظيم الوظيفة التسويقية في المؤسسة الجزائرية، قسم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، دفعة جوان 2004/2005.
- 29- عصام الوشاحي: الكرة الطائرة الحديثة مفتاح الوصول إلى المستوى العالمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1994.
- 30- عصام الوشاحي: الكرة الطائرة المصغرة، ط1 ان القاهرة، بدون سنة.
- 31- عصام الوشاحي: المبادئ التعليمية في كرة الطائرة، بدون طبعة، مصر، 1991.
- 32- عصام بدوي: موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2001.
- 33- علي مصطفى طه: الكرة الطائرة، دار الفكر العربي، ط1، 1999.
- 34- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 35- عمرو سعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.

- 36- عوادي عبد الجبار و آخرون: مذكرة تخرج بعنوان التسيير الإداري و التنظيم في الأندية الرياضية، جامعة الجزائر، قسم التربية البدنية و الرياضية، دفعة 2004.
- 37- عقيل عبد الله: الكرة الطائرة، تكتيك و تكنيك الفردي، بغداد، 1987.
- 38- محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1992.
- 39- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (ج2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 40- محمد سعد غلول/ محمد لطفي السيد:
- 41- مختار سالم: حول الكرة الطائرة، بدون طبعة، لبنان، 1996.
- 42- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات و المنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر و التوزيع و دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 43- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة و التنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2000 .
- 44- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر.
- 45- منشورات الخارجية للكرة الطائرة: القانون الرسمي للكرة الطائرة المعتمد من طرف fivb
- 46- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
- 47- يوسف يصاديق: القيادة و التسيير التباين التكامل، جريدة النبأ، الجزائر.

❖ المراجع الأجنبية:

- 1- Dattax: le volley-ball du smach ou match .
- 2- H.Wardn: In Marketing Sportif du 30 au 31 Mai, 1989.
- 3- Sillany-Robert: le robert du sport. Dictionnaire,1990.
- 4- Revue edit pour la fédération algerienne de volley-ball,1988.

❖ مواقع الأنترنت:

- 1- [www.Badania. Net](http://www.Badania.Net)
- 2- [www.volley-ball. Com](http://www.volley-ball.Com)

3- الموسوعة ويكيبيديا: كرة الطائرة، موقع الانترنت 2016.

ملخص المذكرة:

عنوان الدراسة: دور تسيير المنشآت الرياضية في تنمية رياضة كرة الطائرة

- أهداف الدراسة : - تسليط الضوء على ممارسة التسيير داخل المنشآت الرياضية .
- معرفة أهم نقاط التحول التي مست التسيير الإداري في المنشآت الرياضية .
- أهمية التسيير الفعال في تطوير المنشآت الرياضية و انعكاسه على الرياضة الجزائرية .
- معرفة دور التسيير داخل المنشآت الرياضية .
- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث.

مشكلة الدراسة : ما دور تسيير المنشأة الرياضية في تنمية رياضة الكرة الطائرة ؟؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : نقص التسيير المحكم للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى تدهور رياضة الكرة الطائرة .

الفرضيات الجزئية :

1. ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضي الكرة الطائرة .
2. افتقار المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على مردودية الرياضيين.
3. الإستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية يتمثل في إعطاء الأولوية لممارسي رياضة الكرة الطائرة .

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو بعض من الجميع ، و عليه فقد تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي و شملت المشرفين و المدربين

المجال الزمني : من أوائل أفريل إلى غاية ثلاثة أسابيع من الشهر نفسه تقريبا .

المجال المكاني : أجريت دراستنا على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات بيسكرة و الوحدات التابعة له.

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

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

النتائج المتوصل إليها : - ضعف الموارد المالية يؤثر على أداء رياضيي الكرة الطائرة و هذا رأي معظم المدربين .

- معظم المدربين يعتبرون أن نقص التسيير للمنشآت الرياضية و ضعف الموارد المالية يؤدي إلى التدهور (تدني) الرياضة بصفة عامة .

توصيات و اقتراحات :- توفير امکانيات اللازمة لكي يقوم المدربين بمهامهم التدريبية على أحسن و أكمل وجه .

- على المسيرين و المشرفين إتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسئولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد .
تسم بعون الله وحفظه