



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



القسم : إدارة وتسيير رياضي

الرقم التسلسلي :

الشعبة :

الرمز :

التخصص : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

العنوان

دور القيادة الإدارية في تنظيم المنافسات الرياضية المدرسية

دراسة حالة للرابطة المدرسية لولاية المسيلة

إعداد الطالب :

إشراف الأستاذ :

تيطراوي عبدالباسط

الدكتور بريكي الطاهر

السنة الجامعية 2021 / 2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



القسم : إدارة وتسيير رياضي

الرقم التسلسلي :

الشعبة :

الرمز :

التخصص : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

العنوان

دور القيادة الإدارية في تنظيم المنافسات الرياضية المدرسية

دراسة حالة للرابطة المدرسية لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ :

الدكتور بريكى الطاهر

إعداد الطالب :

تيطراوي عبدالباسط

السنة الجامعية 2021 / 2022

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا
أن هدانا الله نحمده على هذه النعمة النافعة الطيبة
أما بعد

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين مهدوا لي
طريق العلم والمعرفة أساتذتي الكرام أخص بالذكر الأستاذ المشرف

الدكتور بريكي طاهر حفظه الله من كل سوء

وإلى كل من ساهم من قريب

أو من بعيد.

إهداء

قال تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
الحمد لله الذي أنار بكتابه القلوب فاستنارت بنوره العقول، الحمد لله على
نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وصلى اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:
من اشتاق إلينا يوما فصرنا نشاق إليه دوما. إليك يا حبيبي يا رسول الله.
إلى التي أنارت لي ظلمة الليل بنور عينيها ساهرة على راحتي، إلى التي
أرضعتني حنان وأهدتني أمانا فتمنيت لو أكون نفسا من أنفاسها فأموت
في أحضانها حبا ووقارا. أقول: حفظك الله وأطال في عمرك...أمي الغالية.
إلى ولي نعمتي ومن تمنى أن يراني ناجحا في حياتي، إلى من أرى عزتي
في عينيه. أدعو الله لك عمرا مديدا...أبي حفظك الله.

إلى سندي في الحياة أم أولادي وفلذات أكبادي

إلى إخوتي وأخواتي .

إلى كل الأصدقاء والزملاء .

إلى كل عائلة تيطراوي وإلى كل من يعرفني .

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

إلى كل طلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي دفعة 2022/2021

قائمة المحتويات

الصفحة	محتويات الدراسة
	شكر
	إهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
أ	مقدمة
	الجانب المنهجي
الصفحة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
1	1.1. إشكالية الدراسة
2	2.1. فرضيات الدراسة
2	3.1. أهمية الدراسة
3	4.1. أهداف الدراسة
3	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
3	6.1. الدراسات السابقة أو المشابهة
	الجانب النظري
الصفحة	الفصل الثاني :
7	تمهيد
7	1.2 القيادة الإدارية دراسة في الأسس و المفاهيم
7	2.2 ماهية القيادة الإدارية :
8	3.2 العملية القيادية وطبيعتها
9	4.2 تعريفات القيادة:
10	5.2 علاقة القيادة بالإدارة:
10	6.2 القيادة جزء من الإدارة :
11	7.2 نظريات القيادة :
12	8.2 هيكل عمل القيادة:
13	9.2 الجوانب السيكلوجية في القيادة

14	10.2 أنماط القيادة
16	11.2 مراحل تطور نظرية القيادة الإدارية
18	12.2 آراء بعض المفكرين العرب والمسلمين في القيادة
21	خلاصة
الصفحة	الفصل الثالث : الرابطة الرياضية المدرسية
22	تمهيد
23	1.3 الرابطة الولائية للرياضات المدرسية (L.W.S.S)
23	2.3 الرياضة المدرسية
23	3.3 مفهوم الرياضية المدرسية
24	4.3 الفرق الرياضية المدرسية
25	5.3 طرق اختيار الفرق المدرسية
26	6.3 القانون الأساسي للرابطة المدرسية
30	خلاصة
	الفصل الرابع : تنظيم المنافسات الرياضية
33	تمهيد
33	1.4 التنظيم الإداري في التربية البدنية:
33	2.4 مبادئ التنظيم:
34	3.4 أنواع التنظيم:
35	4.4 التنظيم والهيكل التنظيمي
35	5.4 أسس وأشكال التنظيم
35	6.4 فوائد التنظيم
36	7.4 التنظيم في المجال الرياضي
36	8.4 مفهوم المنافسة الرياضية
36	9.4 مفهوم تنظيم المنافسات الرياضية المدرسية
37	10.4 تعريف المنافسة
38	11.4 طبيعة المنافسة
39	12.4 المنافسة الرياضية كعملية
39	13.4 الموقف التنافسي الموضوعي

40	14.4 أنواع المنافسات الرياضية
40	15.4 نظريات المنافسة
41	16.4 أهمية المنافسة الرياضية
42	17.4 قواعد وضوابط المنافسة الرياضية
45	18.4 طرق تنمية الصفات النفسية للمنافسات الرياضية
46	19.4 المظاهر السلبية للمنافسة الرياضية
47	الخلاصة
	الجانب التطبيقي
الصفحة	الفصل الخامس : منهجية الدراسة
48	1.4. الدراسة الاستطلاعية
48	2.4. منهج الدراسة
48	3.4. متغيرات الدراسة
48	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
49	5.4. أساليب جمع البيانات " أدوات جمع البيانات "
49	7.4. تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية
49	8.4. خطوات إجراء الدراسة الميدانية
50	خلاصة
الصفحة	الفصل السادس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج
53	1.5. عرض النتائج
69	2.5. تحليل النتائج
70	3.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
	الفصل السابع : الاستنتاجات والاقتراحات
74	1.6. الاستنتاج العام
75	2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
77	3.6 قائمة المصادر والمراجع

الملخص باللغة العربية

عنوان الدراسة

دور القيادة الإدارية في نجاح وظيفة التنظيم للمنافسات الرياضية

تطرقنا في بحثنا إلى دور القيادة الإدارية وفعاليتها في تنظيم المنافسة الرياضية ، حيث كانت إشكالية البحث كما يلي:

ما هو دور القيادة الإدارية للرابطة الرياضة المدرسية في نجاح وظيفة التنظيم للمنافسات الرياضية؟ وجاءت فرضية البحث على الشكل التالي:

للقيادة الإدارية دور فعال في نجاح وظيفة التنظيم في المنافسات الرياضية .

وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات بكل دقة وموضوعية قمنا باختيار عينة غير قصدية بطريقة الحصر الشامل المتمثلة في كل مسيري الرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية المسيلة من بداية فيفري 2022 إلى غاية ماي 2022 ، وقمنا بإتباع المنهج الوصفي، وذلك بتوزيع استمارات استبانه خاصة . وتوصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج وهي أن المستوى العالي للإدارة الرياضية ينعكس إيجابا على رفع مستوى الرياضي وأن اهتمام الإدارة بالمنافسة ووضعها للاستراتيجيات وبرامج خاصة وتوفير الوسائل والظروف الملائمة ورفع درجة كفاءة أعضاء الإدارة هي عناصر مهمة في تطوير المنافسة الرياضية والرقى بها. ومن خلال هذه النتائج قمنا بوضع فروض واقتراحات مستقبلية كرفع مستوى التسيير الإداري ويكون ذلك بالدورات التكوينية وإعادة النظر في القوانين المسيرة للمنشآت والمنافسات الرياضية ويجب توفير كل الوسائل وتوفير الدعم الكافي من طرف الدولة والمسؤولين عن الرياضة في البلاد .

Abstract in English

The role of administrative leadership in the success of the organizing function of sports competitions.

A case study of the State School Athletic Association.

In our research, we discussed the role of administrative leadership and its effectiveness in organizing sports competition where it was problematic

Search as follows: What is the role of the administrative leadership of the School Sports Association in the success of the organizing function of sports competitions?

The research hypothesis was as follows: The administrative leadership has an effective role in the success of the organizing function in sports competitions.

In order to answer the problem and questions accurately and objectively, we selected a sample An unintentional Comprehensive representation of all the managers of the Association School sports for the state of M'sila from the beginning of February 2022 Until May 2022 We followed the descriptive approach, by distributing special questionnaire forms.

مقدمة

إن أهداف التربية البدنية والرياضية تدخل دون شك في نطاق أهداف التربية العامة وفلسفتها في إطار التربية الوطنية والقومية بكل ما فيها من تقدم وتطور مما أدى باعتراف التربية البدنية والرياضية كأداة منهجية تشكل عنصرا أساسيا من عناصر التربية في إطار النظام التعليمي الشامل . وكانت هذه الخطوة أول محاولة لجعل الرياضة في إطار مفهوم علمي متطور وقد جاء هذا الاعتراف لأسباب كثيرة كلها تؤكد وبوضوح الصلات المتعددة بين التربية والرياضة . إذن فإن مفهوم الرياضة قد تغير في وقتنا المعاصر تغييرا جذريا بحيث أصبح يتضمن جميع ألوان النشاط التي تتبنى قوى الفرد وقدراته تمكينا له من الإسهام في تشكيل قيادة إدارية عالية المستوى ، بما يحقق نجاح المنافسات الرياضية وهذا ما يؤكد بأن الرياضة وسيلة تربوية ناجحة إذا ما أحسن استخدامها فهي تساهم في تحقيق نفس الأهداف التي تسعى التربية العامة إلى تحقيقها حيث تلقت معها على نفس المبادئ ونتطلع من خلال نحو نفس الآمال، وترابطها ارتباطا قويا، بمعنى أساسي وعام، إن الرياضة عنصر أساسي من عناصر التربية والرياضة المدرسية لا تخرج عن هذا الإطار إذ تعد أول لبنة لبناء رياضة ناجحة التأثيرات المتبادلة بين الرياضة وبين مختلف قوى المجتمع وخاصة ما يخص الفرق الوطنية ، وهذا لما لها من قيمة ومعنى في تمثيل الراية الوطنية ، والمتتبع للساحة الوطنية وخاصة الساحة الإعلامية يرى أنه قد خصص فيه قسما إعلاميا رياضيا يعمل على إنتاج برامج وحصص رياضية متنوعة بحيث يقوم بنقل مختلف الأنشطة الرياضية وتعريف الجمهور الرياضي بما يجري من أحداث رياضية على الصعيد الوطني والدولي ويسعى من أجل تحقيق مكانة مرموقة للرياضي وإعادة الاعتبار إليها والمداوم على مشاهدة ما يبثه القسم الرياضي الجزائري ويرى سيطرة النشاطات الرياضية الجماعية عليه . وانطلاقا من هذه المفاهيم جاءت فكرة البحث هذه كمحاولة لفهم وتبيان دور القيادة الإدارية في تنظيم المنافسات الرياضية المدرسية ووقع اختيارنا على موضوع الرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية المسيلة وإسهاماتها في إعداد رياضي النخبة إيمانا منا بأنه الخزان الأول للنخبة الوطنية في جميع التخصصات و لها الدور الفعال و الكفيل بأن يدفع بالرياضة المدرسية إلى مستوى أرقى مما هي عليه.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد :

تعتبر القيادة الإدارية من الضرورات الحتمية في عالم تسوده التنظيمات مهما كان نشاطها سياسية، اقتصادية، اجتماعية، عسكرية، رياضية، فهي التي تخطط وتعالج كل ما هو خطر على التنظيم، هي الرأس في الهيكل البيولوجي تتسق بين الأعضاء و تعطي الأوامر لكافة أنحاء الجسم و من خلال هذا التشبيه نحن بصدد دراسة المشكل الذي تعاني منه جل التنظيمات الوطنية في مجال القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية ونجاحها في إستراتيجية التنظيم الإداري، لهذا فقد وجدت وسائل تساعد للقيام بهذه المهمة التي لا بد لها أن تطبق وهذا راجع لمدى فعاليتها في المؤسسة فالقيادة تعمل على تحسين المردود الرياضي، والنتائج المحصلة خاصة، فلولاً فعالية المردود البشري لانهار التنظيم ومنه تتهاجر كل الجهود والمسااعي الهادفة إلى تحقيق الرضا والنجاح، فمن باب إعطاء الأولوية للمورد البشري، قد ننظر لها من جميع العلوم (التقنية، النفسية، الاجتماعية)، لكن لم نلاحظ الاهتمام بالجانب الاتصالي ونجاح إستراتيجية التنظيم القيادي، بالرغم من أن القيادي له قدرة كبيرة على التواصل مع الآخرين.

فالقيادة الإدارية تساعد على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال والتسيير والتنظيم في المنافسات الرياضية للرابطة الرياضية المدرسية الحديثة، ومنه تطلب موضوع دراستنا نموذجاً لدراسة حالة لرابطة من الرابطات الرياضية المدرسية الوطنية ذات طابع قانوني عمومي وهي جمعية يكمن نشاطها في استثمار الطاقات الشبانية من مدارس وثانويات ودفعها إلى الوسط الرياضي المحترف، فهل الرابطة الرياضية المدرسية في الجزائر عامة و ولاية المسيلة خاصة واعية بالمقاربة؟

من هذا الباب حاولنا معرفة مدى اهتمام وتطلع الموارد البشرية للرابطة الولائية للرياضة المدرسية بالرهان على الجانب التنظيمي للمنافسات الرياضية من خلال رسم إشكالية الدراسة على النحو التالي:

الإشكالية العامة :

■ ما هو دور القيادة الإدارية للرابطة الولائية للرياضة المدرسية في نجاح وظيفة التنظيم للمنافسات الرياضية؟

و من خلال هذه الإشكالية العامة نستطلع عدة تساؤلات فرعية :

الأسئلة الفرعية :

1. هل تعتمد الرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية المسيلة على وظيفة التنظيم في إدارة

المنافسات الرياضية ؟

2. ما هي إستراتيجية القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية بالنسبة إلى الأحداث الرياضية ؟

3. هل هناك عقبات تواجه الرابطة الرياضية المدرسية في إدارة وتنظيم المنافسات الرياضية؟

فرضيات الدراسة:

تتطلق الدراسة من فرضية رئيسية ترتكز على فعالية القيادة الإدارية ودورها في نجاح وظيفة التنظيم للمنافسات الرياضية وخمس فرضيات ثانوية، ترتكز الأولى على اعتماد الرابطة الرياضية المدرسية على وظيفة التنظيم للمنافسات الرياضية من عدمه ، فيما ترتكز الثانية على الإستراتيجية التي تضعها الرابطة الرياضية المدرسية في تسيير المنافسات الرياضية ، فيما ترتكز الثالثة على دور الجانب ألمهماتي في تفعيل وظيفة التنظيم في الأحداث الرياضية ، أما الرابعة فترتكز على الجانب ألعلاقاتي بين أفراد الرابطة ودوره في نجاح وظيفة التنظيم للمنافسات الرياضية . أما الفرضية الخامسة تكلمت عن العقبات التي تواجه القيادة الإدارية في تنظيم المنافسات الرياضية .

الفرضية العامة :

للقيادة الإدارية دور فعال في نجاح وظيفة التنظيم في المنافسات الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

1. تعتمد الرابطة الرياضية المدرسية على مبادئ و أسس وظيفة التنظيم في إدارة المنافسات الرياضية.

2. تعتمد الرابطة الرياضية المدرسية على إستراتيجية واضحة في تنظيم المنافسات الرياضية .

3. توجد عقبات تؤثر سلبا على نجاح وظيفة التنظيم للمنافسات الرياضية .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث المتواضع في اقتحام مجال القيادة الإدارية الذي أعتبره من وجهة نظري السبيل الوحيد للرقى بالأمم والتي ترقى بمؤسساتها وتنظيماتها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية في أقل الجماعات وأقصر الاجتماعات وأمر النبي صلى الله عليه وسلم بتولييه ولادة أمور المسلمين، وأمر ولادة الأمور أن يردوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل وأمر المسلمين بطاعة ولادة الأمور، في سنن أبو داود عن أبي سعيد أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" ¹

ويقول الإمام الشوكاني في تعليقه على هذا الحديث أن فيه دليلا على أن يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة فصاعدا أن يؤمروا عليهم أحدهم لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف، فمع عدم التأخير يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يطابق هواه فيهلكون، ومع التأخير يقل الاختلاف وتجتمع الكلمة، فالقيادة يفرضها الإسلام حفاظا على وجود الجماعة وتماسكها واستمرارها محققة لأهدافها في إشباع الحاجات الجماعية، فمن هذا الباب حاولت أن أطرق باب المقاربات المعاصرة من أجل التأسيس في ميدان التنظيمات.

¹ أبو بكر جابر الجزائري، منهاج المسلم وآدابه ، ط 4 ، قسنطينة، الجزائر، دار صفر، والبعث للطباعة والنشر، 1981، ص 97.

أهداف الدراسة :

- ✓ إبراز فعالية القيادة الإدارية وأسسها ومبادئها .
 - ✓ إبراز مفهوم القيادة الإدارية من منظور عربي إسلامي وغربي.
 - ✓ تبيان كيفية تفعيل الدور القيادي الإداري في تسيير الموارد البشرية
 - ✓ معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد
 - ✓ تبيان وظيفة التنظيم واتخاذ القرارات في تسيير المنافسات الرياضية
 - ✓ تبيان واقع دور القيادة في نجاح إستراتيجية الرابطة الرياضية المدرسية بولاية المسيلة .
- تحديد المصطلحات والمفاهيم الإجرائية:**

القيادة :

جاءت من كلمة من قياد أي قود وقيد ، حبل يقاد به ، أما قود هي مهنة القائد (المكان الذي يكون فيه القائد)¹ في كتاب العين بأن ، قود : القود : نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، أما القياد: الحبل الذي تقود به دابة أو شيئاً ويقال إنه لسلس القياد، والقيادة :مصدر القائد)² .

القيادة الإدارية:

اصطلاحا :

هي روح الإدارة العامة وهي تختص بتوجيه الأفراد بطريقة يتسنى معها كسب طاعتهم و وولائهم وتعاونهم على سبيل الوصول إلى هدف معين " فريدريك معتوق ، 1993 ، ص 212 "

تعريف إجرائي :

وفي بحثنا القيادة الإدارية هي أساس الإدارة العامة فهي التي تنظم وتوجه الأفراد العاملين داخل الإدارة الرياضية بالشكل السليم وعليها يكون النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة .

التنظيم :

اصطلاحا: يعني التنظيم بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات ويمكن أن يتولى كل منها شخص واحد .

تعريف إجرائي : وفي بحثنا نعني بالتنظيم توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

عرفا كونتز و أدونال KUNTZ ,ODONNEL القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون .³

1 ابن منظور الإفريقي المصري ،لسان العرب ، ط 6 ، بيروت ، دار صابر ، 1974 ، ص 371.

2 الخليل ابن أحمد الفراهدي، كتاب العين، ترتيب وتحقيق عبد الحميد الهنداوي، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص 481.

3 نعيم نصير ، مرجع سابق ، ص 44.

المنافسات الرياضية:

اصطلاحاً: عرفها 'عوتون دويتش' على أن المنافسة بصفة عامة هي توزيع المكافآت بصورة غير متساوية بين المشتركين أو المتنافسين» فهدف كل منافس يختلف عن المنافس الآخر ويتعارض معه. وهذا التعريف كان أساساً للمقارنة بين عمليتي المنافسة والتعاون على أساس أن التعاون مع التنافس يقصد به أن المشاركين يقتسمون المكافآت بصورة متساوية أو طبقاً لإسهامات كل فرد وليس كما هو الحال في المنافسة.

إجرائياً: نعرفها على أنها نزعة فطرية بين أفراد بشكل فردي أو جماعي تدعو إلى بذل الجهد في التفوق دون إلحاق الضرر وذلك وفق قوانين وقواعد محددة.

الدراسات السابقة أو المشابهة :

إن الدراسات السابقة هي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل الشروع في أي بحث لأن معرفة الباحث ما توصل إليه الآخرون تمكنه من تحديد الزاوية التي سينطلق منها في تناول الموضوع ، وهذا بهدف الاستفادة منها من حيث التصميم الهيكلي المتوصل إليه على مستوى أساليب الإنجاز ، وكذا الاطلاع على النتائج المتوصل إليها من الدراسة ، ولم أعر منها إلا على بعض الدراسات التي تقترب من موضوع بحثنا.

ومن بين الدراسات المشابهة لموضوع بحثنا نذكر :

الدراسة الأولى :

أ. بن مهدي عمار مذكرة بعنوان: التسيير الإداري للمنشآت الرياضية وأثرها على المردود والمنافسات الرياضية .

التساؤلات الجزئية:

1. هل العلاقة التي تربط إدارة المنشآت الرياضية بالرياضة علاقة سلبية أم إيجابية؟

2. هل تعطي الرياضة حقه من خلال النظام الداخلي للإدارة؟

3. هل تتماشى طريقة تسيير المنشآت الرياضية ورضا الأفراد الرياضيين؟

4. ما هو واقع المنشآت الرياضية في الجزائر؟

الفرضية العامة: سوء التسيير المنتهج في إدارة المنشآت الرياضية يؤثر على المردود والمنافسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

1. العلاقة الاجتماعية بين الميسرين والرياضيين لها دور مهم في تحسين تسيير المنشأة.

2. نقص كفاءة الميسرين ينعكس بالسلب على سير المنشأة.

3. التسيير الجيد للمنشآت الرياضية مبني أساساً على الكفاءة في التخطيط والتنظيم والرقابة

والتوجيه.

4. قلة المنشآت الرياضية في الجزائر انعكس سلبا على الممارسة الرياضية.

وتكمن أهمية بحثه في إبراز حقيقة الإدارة الحديثة وطرق تسييرها للمنشآت والوقوف على أهمية التسيير ودوره في تنظيم وإدارة المنشآت الرياضية.

وله أهداف أهمها التعرف الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية تسيير المنشآت الرياضية وفتح المجال للطالب في الخوض والتفكير في مواضيع التسيير مستقبلا .

الدراسة الثانية :

ج. ميلودي رباح/ميل 291/ مذكرة بعنوان: فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية.

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

الأسئلة الفرعية:

1. هل الإدارة والتسيير ذات الأسس العلمية تساهم في تطوير المنافسات الرياضية؟

3. هل انعدام المنشآت الرياضية للمعايير الدولية في تصميمها يؤثر على تطوير المنافسات الرياضية؟

الفرضية العامة:

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

الفرضيات الجزئية:

للإدارة الرياضية الفعالة دور في تطوير المنافسات.

ومن أهم أهداف هذه الدراسة إظهار أهمية التسيير الفعال للمنشآت الرياضية بصفة عامة والتعرف على المبادئ التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين المنشأة الرياضية.

الدراسة الثالثة :

بلحق مصطفى/بلح 293/ مذكرة بعنوان: دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية،

وجاءت الإشكالية العامة كما يلي:

ما دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

الإشكاليات الجزئية:

1. هل أهداف الإدارة الرياضية تتماشى وفق تسيير المنشآت الرياضية؟

2. هل هناك اهتمام من الإدارة الرياضية لتحسين تسيير المنشآت الرياضية؟

الفرضية العامة:

للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

1. أهداف الإدارة الرياضية تتماشى وفق تسيير المنشآت الرياضية.
 2. للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- ومن أهم أهداف هذه الدراسة التعرف على دور التخطيط في تحسين تسيير المنشآت ومعرفة دور الإدارة الرياضية في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.
- التعليق على الدراسات السابقة:**

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بإستراتيجية التنظيم يمكن استخلاص الآتي:

توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية القيادة الإدارية وأهمية تطبيق أنماط القيادة الملائمة بالمؤسسات أو التنظيمات .

أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة المعلومات على الاستمرار في تطبيق الأسلوب الإداري الأمثل لما له من فائدة تعود على المؤسسة و المجتمع على حد سواء .

جل هذه الدراسات حول القيادة الإدارية ركزت على العلاقة بين القائد الإداري والأتباع من زاوية، وأيضاً على الأنماط القيادية وعلاقتها بمردودية المؤسسات وكانت تركز على الجانب الإنساني. وجود دراسة تركز على السلطوي بين طرفي العملية القيادية، فلم ألحظ علاقة القيادة الإدارية بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسات (التنظيمات) على مستوى مردودية المهمة والجانب ألعلاقاتي (الاتصال الإنساني)، فمن هذه الزاوية جاءت دراستنا لتطرق باب التعرف على مدى فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية التنظيم بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية.

المقاربة النظرية للدراسة:

تعتبر نظرية القيادة الإدارية المعرفية، من أهم المقاربات النظرية التي لها علاقة مباشرة بموضوع مشروع إستراتيجية تنظيم المنافسات الرياضية، وتعتمد هذه النظرية بعلاقتها الجدلية بالجانب التنظيمي، فارتأينا أن نقارب نجاح مشروع إستراتيجية تنظيم المنافسات وعلاقته بفعالية القيادة الإدارية بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية.

الفصل الثاني

الجانب النظري

القيادة الإدارية

تمهيد :

تتصب دراسي على دور القيادة الإدارية وما مدى فعاليتها في نجاح مشروع إنجاز الدورات الرياضية التي تحتضنها الرابطة الرياضية المدرسية، نظرا للتحويلات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية التي تعتبر من الجمعيات الفعالة في الرقي بالرياضة المحلية والوطنية ، فجل الجمعيات الرياضية تعاني من دور فعالية القيادة الإدارية من تسيير و تخطيط وتنظيم للمنافسات الرياضية ، فنحن بصدد تبين كيفية تفعيل الدور القيادة الإدارية في الرابطة الرياضية المدرسية الجزائرية، وعلى هذا الأساس أصبحت القيادة الإدارية في التنظيمات المعاصرة محل اجتهد عدة مفكرين من علم الإدارة في العالم الغربي الذين اعتبروا هذا المصطلح " القيادة " الذي هو خفيف النطق صعب التطبيق فأعطوا له اهتماما كبيرا فنظروا له من الجانب الفلسفي والإجرائي، قبل هذا فقد شهدت القيادة تنظيرا و تطورا كبيرا في التراث العربي الإسلامي، لكنها لم تلقى اهتمام كبير من طرف المفكرين العرب والمسلمين في عالمنا الحديث والمعاصر التي تشهد فيه التنظيمات غلوا كبيرا في الدول إلا البعض الذي ترجم من اللغة الإنجليزية إلى العربية، وهذا لقلة المكتبة العربية من مصادر في هذا السبيل، فقمنا أولا بالبحث عن دور فعالية وتأثير القيادة الإدارية في مشروع إستراتيجية الرابطة الرياضية المدرسية أو التنظيم الحديث، وللوصول على نتائج أكاديمية موضوعية تجعل من بحثنا مصداقية في حقل العلوم الإنسانية والبحث العلمي بصفة عامة

القيادة الإدارية دراسة في الأسس و المفاهيم :

إن القيادة مشتقة من القوة وهي من هذه الناحية تتشابه مع الإدارة ولكنها تختلف عنها في أمور، إن القيادة ترتبط بثلاث مصطلحات رئيسية القوة والتأثير والسلطة وهي التي تستمد منها قوتها وسنفصلها بالترتيب، القيادة وهي عملية معقدة لهذا عرفت تنظير من جميع الجوانب الإنسانية لأنها تتعلق بأهمية القائد في المجتمع والمؤسسات والتنظيمات بصفة عامة وتتعلق بمدى فعالية الفرد أي القائد وتأثيره بسلوك الأتباع لتحقيق أهداف التنظيم، ولكن وصف أبعادها وطريقة عملها الوظيفي تعبير غاية في التعقيد .

ماهية القيادة الإدارية :

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا مفكرين أو قادة، فاعتبروا بأنها فن يتسم به القائد وأنها تتأثر بالشخصية، وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم، وعلى هذا الأساس يجدر بنا أن نقف على التعريفات العامة التي وضعت لمفهوم القيادة.¹

لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد

¹ صبحي محمودي ، المنجد في اللغة العربية ، ط 2، دار الشرق، بيروت ، لبنان، 2001 ، ص 479.

أما معجم الوسيط فيعرف القيادة:

مشى أمامها أخذاً بمقودها، قيادة الجيش: رأسه ودبر أمره¹

أما بالفرنسية فيقابلها مصطلح commandement أي التأمير والتوجيه مابين الأشخاص والجماعات أما في اللغة الإنجليزية يقابلها مصطلح leadership أي توجيه القائد²

اصطلاحاً:

القيادة : هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة تهدف إلى تحقيق الأهداف، يحتوي هذا المفهوم على تعريفين أساسيين ، أولهما أن القيادة هي علاقة بين فردين أو أكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ، وهذا التعريف يفرق بين القائد المعين في الجماعة " الفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطي السلطة ليؤثر على سلوكها " والقائد الغير معين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصراً مؤثراً في الجماعة.

كما يعرفها محمد صالح الحناوي " الفرق بين النجاح والفشل " سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم أعمال، يكمن في عنصر القيادة، وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات لا حصر لها في هذا الشأن ، إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضاً.³

و يرى محمد منير مرسى القيادة على أنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك" وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في: المبادأة أي تملك القائد لزام الأمور، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تخفي حدة الصراع بين أعضائها⁴

أما جون أديير John Adair فيرى أن القيادة: هي عملية تأثير وشحن همم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم.

القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة الأتباع وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الأتباع. أو الجماعة⁵

العملية القيادية وطبيعتها :

القيادة هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة تهدف إلى تحقيق الأهداف، يحتوي هذا التعريف على مفهومين أساسيين، أولهما التعريف بين فردين أو أكثر تأثير والقوة ويوزع هذين المفهومين بشكل غير متكافئ يفرق بين القائد للجماعة أي المصمم للجماعة والفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطي السلطة ليؤثر على سلوك الجماعة والقائد الغير معين هو الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عضواً مؤثراً في الجماعة، أما المفهوم الثاني للتعريف هو أن القادة لا يوجدون بشكل منعزل فيكونوا

¹ ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب ، ط 6 ، بيروت ، دار صابر ، 1974 ، ص 371.

² Oxford dictionnaire . printed in china . 2003 . p 243.

³ محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، ط 1، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 377.

⁴ محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية اصولها و تطبيقاتها ، ط 1 ، دار الكتاب ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 141.

⁵ John adiar. The skills of leadership.1pub.hants publishing company limited.1984.p12

مندمجون في الجماعة ، فإن أراد الأفراد معرفة مدى ممارستهم للقيادة عليهم أن ينظروا خلفهم، هل يتبعهم أحد ؟

لا يستطيع الأفراد في غالب الأحيان أن يكرهوا الآخرين على السلوك بطريقة معينة ولهذا تتطلب القيادة قبول الأتباع لهذا التأثير فعند قبول الأتباع بالتنازل طوعا عن بعض حريا بهم في صنع القرارات بغرض تحقيق العدالة

وتعرف القيادة على أنها العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية التي تحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والتي تشمل: معتقدات ، قيم ، أخلاق، سلوك، معرفة ، مهارات، ونلاحظ أن تعاريف القيادة جميعها تؤكد على عناصر مهمة في العملية القيادية فهناك آراء متعددة كل منها يؤكد عناصر معينة يمكن إجمالها بمايلي:

- قائد ، موقف ، قرار .
- قائد ، موقف ، أتباع .
- أتباع ، قائد ، اتصال ، موقف .
- قائد ، مهمة ، أتباع ، موقف
- حيث تمخضت خبرة القائد في طرح بعض الأسئلة عن السلوك القيادي منها:
- كيف أستطيع أن أنجز عملي بفعالية؟
- ما هو أفضل أسلوب قيادي؟
- متى يجب أن أصغي لأتباعي؟
- متى علي أن أصدر أوامر؟
- إذا أصبحت أكثر صداقة لأتباعي هل سأكسب احترامهم؟
- كيف سأستخدم سلطتي لمكافأة ومعاقبة الأتباع؟¹

تعريفات القيادة:

عرف كونتر وأدونال ODonnel ، KUNTZ القيادة على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون" عرف أوردواي تيد ORDWAY TEAD القيادة في كتابه " فن القيادة " على أنها " النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين .

عرف الدكتور عبد الكريم درويش، والدكتورة ليلي تكلا القيادة على أنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته

¹ نعيم نصير ، مرجع سابق ، دراسة مقارنة بين القيادة العربي وموقعها من الدراسات المعاصرة ، ص 43.

عرف بفيغندر وبراستيس PFIFNER ,PRESTHUS بأن " القيادة هي نوع من روح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنئية .¹

عرف هودسون سيكلر HUDSON SECLER القيادة على أنها " عملية التأثير وشحن هم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم".²

ومن ذلك القيادة على أنها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة" وهذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والتي تشمل: المعتقدات، القيم، الأخلاق ، سلوك، المعرفة، المهارات³

علاقة القيادة بالإدارة:

الإدارة جزء من القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد أن يطورها، فقد سقطت نظرية "القائد المولود" أو القيادة المولودة بالفطرة فأصبحت القيادة لها منظريها ونظرياتها ووسائلها وأدوارها ويمكن أيضا تتميتها بالخبرة والممارسة على اعتبار أنها مكتسبة فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي ، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا وقوي بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، بينما القيادة تتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، إن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم، وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل والأساليب القائمة بالفعل لتحقيق الأهداف المرجوة، وينظر على أنه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، أما القائد هو داعية تغيير في البناء والتنظيم ومن هنا ينظر إليه على أنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة⁴

القيادة جزء من الإدارة :

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحد من المسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يطلع عنها المدير وهناك من يعتقد أن جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الاتجاهات ويشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه الأتباع للتعرف على أفضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط، ولعل كل من كيليك وأيرويكي URWICK QULICK and أهم ما ذكروا في هذا المجال هو ما كتبه تحت عنوان " أوراق في علم الإدارة " حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي والتي تعني

¹ نعيم نصير ، نفس المرجع السابق ، ص 43.

² فؤاد لبهي السيد ، سعيد عبدالرحمان ، علم النفس الاجتماعي ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1999، ص 280.

³ عبدالرحمان محمد العيسوي، دراسات في علم الاجتماع ، ط 2 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ص 64 .

⁴ محمد مرسي ، الادارة التعليمية ، ط 1 ، مطبعة العالم العربي ، القاهرة ، مصر ، 1984، ص 141.

بكلمة " POSDCORB " الموازنة B، الإبلاغ R، التنسيق C، التوجيه D، الهيئة S، التنظيم O، التخطيط P.¹

وبالرغم من أن مصطلح المدير التنفيذي هو "القائد" أكثر منه مديرا إداريا هذا يحدث في مقابل التعابير مزدوجة المعنى أو التي لها معنيين معنى لفظي ومعنى اصطلاحى فمثلا من يقول من علماء الإدارة بأن المدير الإداري هو القائد وهناك من يستخدم كلمة المدير التنفيذي وهناك من يقول أن الفرق بين كلمة مدير وقائد ليست كبيرة، وهناك من يقول أن المدير ليس صانع للقرار إنما هو من يقوم بعملية التنظيم وتطبيق للسياسة الموضوعة سلفا دون تغيير واجتهاد أو تبديل، والعكس صحيح، فالقائد هو صانع القرار.

نظريات القيادة :

دراسات القيادة (المداخل المتعددة) المدخل الوظيفي:

يقصد بالمدخل الوظيفي المعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية" القدرة على التحليل" إذ هناك بعدين هامين فهناك نوع من القادة يستخدم موقعه الوظيفي لغرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وهناك نوع من القادة والذي يتعمق في مجال اختصاصه الوظيفي ويحاول أن يفرض احترامه على العاملين من خلال إبداعاته ومهاراته وقدراته في مجال العمل بحيث يواجه العاملين بأسلوب عقلي منطقي علمي وينمي مهاراتهم ويبرمج لهم برامج للتدريب والتأهيل ويحاول أن يثني ويدعم القرارات والإبداعات الفردية ويعززها حسب الصلاحيات المخولة له بحكم مركزه الوظيفي²

✓ مدخل المزايا:

هذا المدخل في القيادة يعتمد على عوامل كثيرة وصفات ومزايا يجب أن يتحلى بها القائد نفسه لممارسة القيادة، وهي بالتأكيد تختلف من قائد إلى آخر ويمكن تلخيصها بما يلي:

القائد المولود : هناك اتجاهات تقول أنه ليس هناك قائد مولود ولقد حاولت أبحاث ودراسات كثيرة أن تعرف المميزات والصفات التي تجتمع في القيادة الناجحة مثل: الشخصية، المميزات الجسدية، القدرة العقلية، الذكاء، الأصالة، القدرة على الحكم واتخاذ القرار السريع، وهناك القدرات والملكات وهي تتعلق بعدة نواحي منها:

الذكاء، الإستعدادية، المهارات اللفظية، الحكم، التحصيل العلمي والأكاديمي، المسؤولية، المشاركة في اتخاذ القرارات، قدرة القائد على التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة تسهل من مهمته في قيادة الآخرين³

✓ المدخل السلوكي:

¹ محمود كلالدة، القيادة الادارية، دار الزهران، 1997، ص20.
² بوفلجة غياث، علم النفس التنظيمي، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 20.
³ علي السلمي، السلوك التنظيمي، ط 1، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 88.

هذا المدخل يؤكد على التصنيفات للسلوك وإن هناك أنواع مختلفة ولكل قائد له سلوك يوصف به مثلاً: القائد الأوتوقراطي أو الديمقراطي، إن المدخل السلوكي من المداخل المهمة في القيادة وقد كان أحد مظاهر الإدارة في الخمسينات والستينات ولا يزال علماء النفس الإداري يؤكدون على أهمية الإحساس بالمسؤولية والإيمان. بالأهداف والعمل على تحقيقها، وكل سلوك يعمل به القائد، بالإضافة للثقة بالنفس.

✓ مدخل المهمة والعلاقات الإنسانية:

هناك بعض الدراسات تؤكد على أن القائد يجب عليه أن يعطي أولوية لتنفيذ المهمة أو الإنتاج وبالإضافة إلى هذين العنصرين المهمين أكدت على عنصر آخر مهما في ممارسة القيادة وهي العلاقات وهذا المبدأ هو أحد مزايا مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ظهرت في الثلاثينات من هذا القرن بزعامة مايو و مورينو Moreno and Mayo والتي تؤمن بالمشاركة في إطار أهداف المؤسسة¹

✓ المدخل الموقفي:

القيادة هنا تعتمد على الموقف، حيث أن الظروف المختلفة و السلوكات و العوامل المختلفة هي التي تساهم في ظهور القائد لأن المهام كذلك متغيرة والموقف متغير، حسب فيدلر FIEDLER فالقيادة موقف يعقبه سلوك أو قرار بحيث لا يوجد هناك مفتاح واحد للقيادة الناجحة أو الصحيحة وهناك آراء كثيرة، حيث قسم القيادة إلى نوعين حيث تقوم نظريته على متغيرين س، ع، بحيث هناك القيادة المهمة بالمهمة (الإنتاج)، والقيادة المهمة بالعلاقات، و قال إن هناك ثلاث تصنيفات لموقف الجماعة، علاقة القائد بالأعضاء (الأتباع) ، بناء المهمة في التنظيم، قوة الموقف الوظيفي، فالقيادة تعتمد على عوامل مثل موقف الجماعة .²

هيكل عمل القيادة:

هيكل عمل القيادة هو أشبه بالهيكل التنظيمي Frame Organizational الذي يركز عليه البيت أو كما قال الشاعر:

ولا عمادا إن لم ترسى أوتادا البيت لا يبنى إلا له عمدا

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في القيادة يجب على القائد أن يدركها وهي ما يجب أن يكون عليه القائد savoir être ، ما يجب أن يعرفه القائد savoir ، ما يجب أن يفعله القائد savoir، إن المعتقدات، القيم، والأخلاقيات هي الأساس لكفاءة القائد فالمعتقدات هي عبارة عن افتراضات يمكن أن تكون صحيحة أو خاطئة، بينما القيم هي أفكار حول أهمية الأشياء والمبادئ وهي تأتي من معتقدات وتؤثر على سلوك القائد، ترتب أهمية البدائل حسب نظام القيم على الأولويات فعلى القائد أن يكون عارفا بعوامل تأثير فالقيم تؤثر القيادة على الآخرين وأن يبحث بشكل متواصل عن المعرفة في هذا المجال ، عليه أن يعرف ما يلي:

¹ محمد مرسي ، ملرجع سابق ، الإدارة التعليمية ، ص 141.

² محمود كلالدة ، مرجع سابق ، القيادة الإدارية ، ص 115.

معرفة البعد الإنساني (كيف تحفز، نقاط القوة والضعف في المرؤوسين، كيف يتم تطوير السلوك، كيف يتصل مع الآخرين بشكل يؤدي إلى الثقة المتبادلة والاحترام والفهم، كيف يعلم الآخرين، كيف ينمي المعنويات، التماسك، الانضباط) الحصول على المعرفة الضرورية لتحقيق الأهداف، هناك ثلاث أشياء لا بد على القائد تطبيقها (اتجاه القيادة أو توضيح الأهداف، تطبيقات القيادة، الاتصال، التنسيق، التوجيه، التقسيم)¹.

الجوانب السيكلوجية في القيادة :

القيادة والفرد:

علم النفس درس الفرد في طفولته ومراهقته وبلوغه وشيخوخته، درس الفرد وتأثير البيئة والتنشئة الاجتماعية بكل ما فيها من اتجاهات وقيم ومعارف وسلوكيات، حيث إن موقع الفرد في الأسرة وظروف البيئة الداخلية حتى مستوى ثقافة الوالدين له أهمية، بالإضافة إلى موقع الفرد في الجماعة والفروق الفردية عند الفرد الواحد نقاط القوة والضعف).

القيادة:

* هي قدرة فرد معين على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لأداء أعمال يراها محققة لأهداف مطلوبة. و هي القدرة على مساعدة هؤلاء الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال سعيهم لتحقيق الأهداف العامة وجعلهم يشعرون بالرضا.

* تفاعل مستمر وتواصل دائم في السر والعلن بين مجموعة من البشر بينهم من يتولى التوجيه ومنهم من يقوم بالتنفيذ، وكلهم في قارب واحد تتصل مصالحهم وتتشارك أهدافهم، ويتأثرون جميعاً بما يحيطهم من ظروف إيجابية وسلبية، و المفروض أن يتعاونوا على الوصول إلى بر الأمان. ضعف في شخصية أبن يمكن أن يبدع، إمكانياته وقدراته على الإدراك والتعلم، ثم الفروق الفردية بين الأفراد الذي يتعامل معهم

* وحاجاته ودوافعه وتكوينه الفسيولوجي والسيكولوجي جميعاً تلعب دور مهم في تشكيل نظام القيم والعادات عند الفرد²

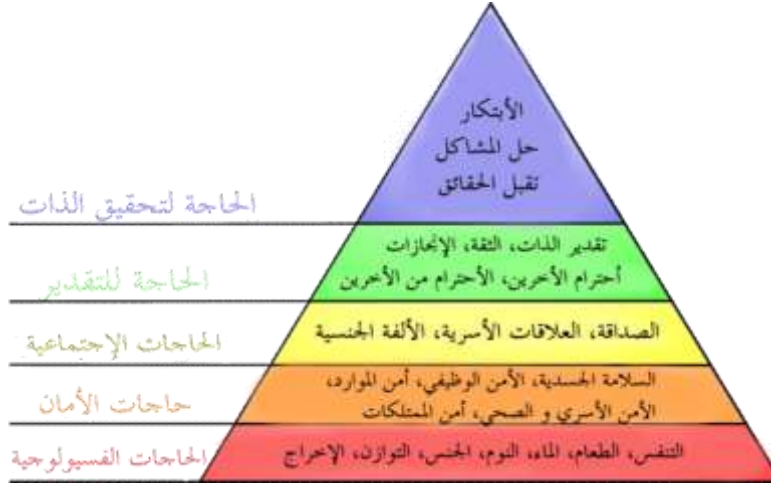
حاجات الفرد:

تختلف الحاجات المتعددة والمختلفة في أهميتها وأولوياتها وقوتها من فرد لآخر ومن وقت لآخر وتتعلق الحاجات بعناصر عدة مثل: السن، الجنس، المحيط... لأن الحاجات تتعلق بالجانب التحفيزي للفرد بحيث تجعله يثير، ويعرف A.MASLOW ابراهام ماسلو لحاجات في نظرية الحاجات والتي تدمج في النظام التحفيزي للفرد و يقسمها إلى خمس أنواع (الحاجات الفسيولوجية الحاجة للأمن، الحب، احترام الذات والآخرين ، تحقيق الذات لإشباع الحاجة الثانية والتي تليها، رتبها بشكل هرمي وقال إنه إذا أشبع

¹ محمود كلالدة ، مرجع سابق ، القيادة الادارية ، ص 176.

² مصطفى غالب ، علم النفس التربوي ، ط 1، بيروت ، لبنان ، 1980، ص 55.

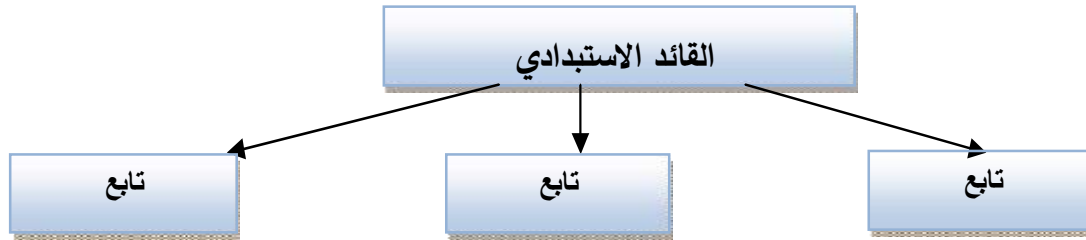
¹ الفرد حاجات معينة أنقل بشكل تلقائي لأن إشباعها يؤدي بها أن لا تكون حافزا أو دافعا للفرد للتعلم أو إحداث سلوك معين.



المصدر <http://raghy-emraao-gheer-mathona.blogspot.com/2009/03/blog-post.html> 05/07/09

فمن وجهة نظري مثلث الحاجات لأبراهام ماسلو قد وضع كل المحفزات البيولوجية التي يحتاجها الفرد من أجل إعطاء مردودية أفضل سواء في حياته العادية أو المهنية بالرغم من وجود نقائص على المستوى المعرفي لأن المثلث يركز على الجانب الوجداني و ألعلاقاتي أكثر منه معرفي² أنماط القيادة:

من الطرق المعروفة لدراسة القيادة هي التركيز على الأساليب المستخدمة من قبل: الاستبدادية الديمقراطية (المشاركة) ، التسببية (الحرة) القيادة الاستبدادية: يقوم بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدلا من السماع لمرؤوسيههم بصنعها ويسمى هذا النوع من القادة الدافعون الذين لهم القدرة على مكافأة و معاقبة الأتباع.



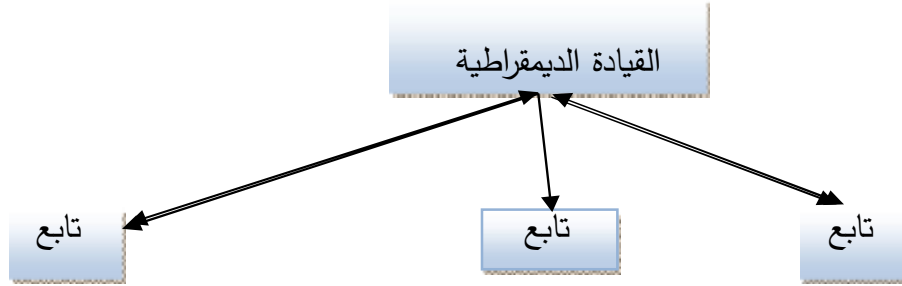
المصدر: محمود كلالدة ، مرجع سابق ، القيادة الإدارية ، ص 50.

¹ Jhon scott . artur rochester . Effective .managment skills . managing popel . 1 first publised. 1984.p87.

² أحمد زكي ، مبادئ علم النفس ، بتصرف ، ط 1، دار الجديد ، القاهرة ، مصر ، 1988، ص 52.

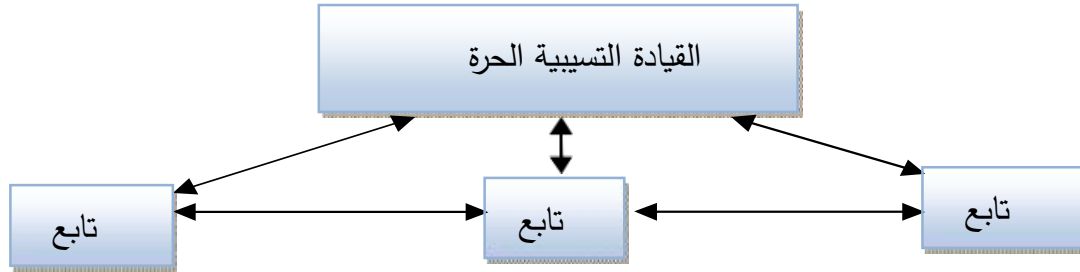
القيادة الديمقراطية (المشاركة) :

يشارك القادة الديمقراطيون رؤوسهم في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات و يضعون الإستراتيجية و يحددون توزيع الوظائف في المنظمة و ينظر إلى هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون عمل أتباعه إلى قائد يصنع قراراته بنفسه لكن باستشارة رؤوسيه.



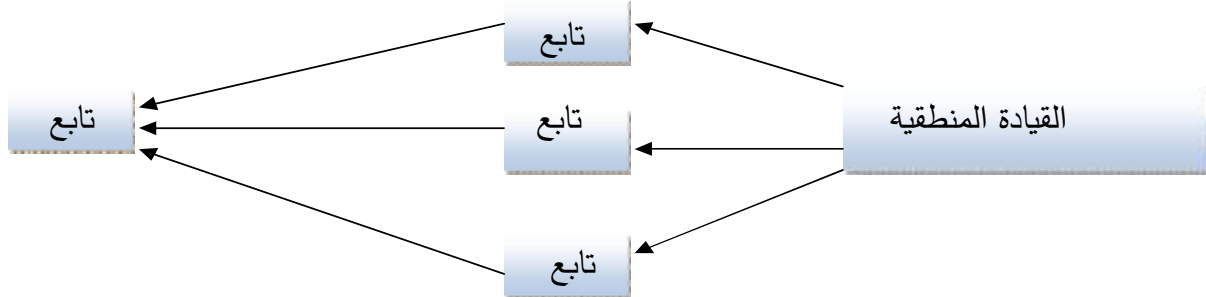
القيادة التسيبية (الحرّة):

هي قيادة متسامحة ولينة وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم، وتعتمد هذه القيادة على الرؤوسين في وضع الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها و تنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات و العمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماع.¹



القيادة المنطقية أو الواقعية:

هي القيادة تتبع المنطق ويتم ذلك برسم الأهداف والعمل على تحقيقها أي التعامل مع أتباع كل ما هو كائن في الواقع العملي حتى لا يكون هناك اختلال في العلاقات مع الإلتباع لا بدا من تباين مهمة القائد أسلوب ينتهجه التعامل مع الأتباع حتى يتجسد القرارات في الواقع).²



¹ ابو سعيد خالد الحسن ، لكي لا تكون القيادة استبداداً، ط1، دار المدينة للنشر ، عمان ، الاردن ، 1995، ص 48.

² نعيم نصير ، مرجع سابق ، ص 87.

القيادة و تصنيف القادة الإداريين:

هناك اختلاف عن هذا التصنيف البسيط لأنماط القيادة يمكن النظر إلى بعض القادة المستبدين على أنهم "مستبدون مستثيرون" فعلى الرغم من استماعهم بعناية لآراء مرؤوسيهـم قبيل صنع القرارات المتخذة هي من صنعهم فربما يرغبون في سماع واعتبار أفكار واهتمامات المرؤوسين إلا أنهم سيصبحون مستبدين عند صنعهم لقرارات أكثر من كونهم مستثيرين.

أما اختلاف في القيادة الديمقراطية فهو وجود الشخص المساند فينظر هؤلاء القادة إلى مهمتهم على أنها ليست مجرد استشارة الأتباع و اعتبار أفكارهم بعناية و لكن عمل ما يستطيعونه لدعم المرؤوسين في إنجاز واجباتهم. هناك طريقة أخرى لتصنيف القادة و مبنية على فحص اتجاهاتهم أو التركيز على طريقة تنفيذ أعمالهم فبعض القادة يركزون على المهام و يركز البعض الآخر على الاثنين معا.

القادة الذين يهتمون بالمهمة:

يركز بعض القادة على المهمة على جزئيات العمل التي تؤدي إلى تنفيذه فهم يركزون على التخطيط و البرمجة و معالجة العمل و الرقابة المباشرة على النوعية هناك الإصلاح آخر مستعمل في وصف هذا الأسلوب و هو البناء الهيكلي للمهمة القادة الذين يهتمون بالأفراد:يركز القادة الذين يهتمون بالأفراد على رفاهية وشعور الأتباع وهم واثقون من أنفسهم و لهم الرغبة القوية لأن يقبلوا من قبل أعضاء فريقهم،وهناك إصلاحات أخرى تستخدم لوصف القادة المهتمين بالأفراد مثل:القادة المركزة على الأفراد أو القادة المركزة على العلاقات أو القادة المهمة.¹

مراحل تطور نظرية القيادة الإدارية :

شهدت القيادة تطور عبر الزمن لكنها كانت تتسم ما قبل الميلاد بالسلطوية والفرعونية وألا مؤسسية وغيرها من أساليب الاستبداد في اتخاذ القرار، لكنها تغيرت سرعان ما تأسست الدولة الإسلامية بقيادة خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم فأعطاهـا قيمتها النبيلة و الشريفة بالفضيلة ومكانتها في رقي الأمة إلى الإمام، فمن هذا الباب سنسلط الضوء على أهم مراحل تطور القيادة عند المنظرين والفلاسفة الذين نظروا من أجل القيادة السوية عبر التاريخ .

مراحل تطور نظرية القيادة الإدارية:

تطور القيادة من منظور عربي إسلامي:

ترجع أسباب الممارسة حاليا من قبل المديرين العرب إلى عوامل تستمد جذورها من التراث العربي قيل الإسلام وما حمله من عادات قبلية سادت المجتمع العربي المسلم في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين والمهديين من بعده.

¹ ماك غويغور دوغلاس ، إنسانية المؤسسة ، ترجمة ، نعيم نصير ، ط 1، المنظمة للعلوم الإدارية ، عمان ، 1984، ص86.

الإسلام حارب الكثير من العادات والقيم الجاهلية المرتبطة بالسلطة والقيادة، إلا أننا نستطيع إنكارها عمليا، لأنها تشكل إطارا واضحا لفهم الكثير من الأساليب القيادية السائدة في الوطن العربي.¹

أولا: مصادر سلطة القيادة :

لقد اهتم عمالقة الفكر السياسي في الإسلام بسلطة القيادة ومصادرها. وقدم لنا ابن خلدون ببصيرته الثاقبة وعلمه الواسع وتجربته المميزة شرحا مميزا لمصادر السلطة (الملك)، حيث ذكر في الفصل الخامس والعشرين من مقدمته (في معنى الخلافة و الإمامة) هناك ثلاثة أنواع للملك (السلطة). -**الملك الطبيعي:** وعرفه بأنه حمل الكافة على مقتضى الغريزة والشهوة ، ومقتضاه التغلب والقهر للذات هما من أثار الغضب والحيوانية، كما أن أحكام صاحب الملك الطبيعي في الغالب جائزة الحق مجفة بمن تحت يده من الخلق في أحوال دنياهم في الغالب على ما ليس في طوقهم من أغراضه وشهواته، ويشبه هذا النوع من السلطة ما أطلق عليه ماكس فيبر اسم السلطة التقليدية تنتقل إلى أسرة القائد العظيم بشكل وراثي اعتمادا على الاعتقاد صفات القائد العظيم يمكن أن تورث إلى أحفاده من بعده فمن الطبيعي لا يؤدي إلى سلطة عقلانية.

-**1 الملك السياسي:** هي حمل الكافة على مقتضى النظر العقلي في جلب المصالح الدنيوية ودفع المضار. وفيها يرجع صاحب الملك السياسي إلى قوانين سياسية مقرضة يسلمها الكافة و ينقادون إلى أحكامها، إذا خلت الدولة من مثل هذه السياسة. وتكون هذه القوانين مفروضة من العقلاء و أكابر الدولة وبصائرهم ولذلك تسمى بالسياسة العقلية ، ويركز الملك السياسي على مصالح الدنيا فقط . وحسب رأي ابن خلدون، يعتبر مقتضى الحكمة السياسية وما كان منه بمقتضى السياسة وأحكامها مذموما لأنه نظر بغير نور الله ومن لم يجعل الله له نورا فما له من نور لان الشارع اعلم بمصالح الكافة فيما هو مغيب عنهم من أمور آخرهم. ويقابل هذا النوع من السلطة ما أطلق عليه ماكس فيبر اسم السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة البيروقراطية² التي تقوم على قوانين وقواعد معلومة.

الملك الخلافي: وهو حمل الكافة على مقتضى النظر الشرعي في مصالحهما لأخروية و الدنيوية الراجعة إليها. إذا أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشارع إلى اعتبارها لمصالح الآخرة فهي في الحقيقة خلافة عن صاحب الشرع في حراسة الدين وسياسة الدنيا به. ويؤكد ابن خلدون على تفوق الملك الخلافي على النوعين الآخرين وذلك لان السياسة المفروضة من الله بشارع يقررها ويشعرها كانت سياسة دينية نافعة في الحياة الدنيا وفي الآخرة . يكون الحكم في الملك الخلافي لأهل الشريعة وهم الأنبياء ومن قام فيه مقامهم الخلفاء³

¹ فرنسوا شانليه ، أوليفيه دومافيه ، معجم المؤلفات السياسية ، ترجمة محمد عرب صاصيلا ، ط 1 ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1997 ، ص 1023.

² البيروقراطية : هي عقلنة الجهاز الإداري عن طريق القوانين و قواعد معلومة .

³ ابن خلدون ، المقدمة ، الباب الثالث من الكتاب الأول ، الفصل السادس والعشرين ، ط 1، دار الكتاب العلمية بيروت ، 1993 ، ص 148.

وهكذا كما ذكر نعيم نصير أن ابن خلدون قد تجاوز أشكال السلطة التي ذكرها ماكس فيبر : لكاريزما (الرجل العظيم) .

والسلطة التقليدية والسلطة العقلانية القانونية إلى بعد ديني تجاوز فيه البعد الدنيوي إلى البعد الأخروي في الملك الخلافي، مما يدل على أن العقلانية القائمة على المؤسسة ليست هي المطاف.

2.1.3. آراء بعض المفكرين العرب والمسلمين في القيادة:

نظرا لأهمية الرجل العظيم "الكاريزما" لتعبئة الفراغ الناتج عن ألا مؤسسية وبسبب تميز التاريخ العربي الإسلامي بالآزمات، فإن معظم المفكرين قدموا على ذكر السمات القيادية التي يجب أن تتوفر في شخصية القائد وهذا لا يعني أن قيادة الرجل العظيم مقصورة على قيادة الأمة وإنما نمط واسع الانتشار في كل منظماتنا ومؤسساتنا في القطاعين العام والخاص لأنها تواجه آزمات تهدد بقاءها تماما كالأزمات التي تواجه و سنقدم بعض آراء هؤلاء المفكرين العظام ثم نحاول أن نستنتج التعميمات المشتركة بين هذه الآراء.¹

1- شهاب الدين أحمد بن أبي الربيع:

ظهر في عصر الخليفة الثامن المعتصم ابن الخليفة العظيم هارون الرشيد واشتهر بعنوان " سلوك المالك في تدبي الممالك" وهو كتاب الفكر السياسي الإسلامي.²

أ- ويقول ناجي التكريتي بأنه يجد في ابن الربيع معاصرا وهو يعالج المشكلات الأخلاقية و الاجتماعية والسياسية والإدارية، فالصفات التي يذكرها ابن أبي الربيع في رئيس المدينة الفاضلة، ما يزال أي شعب من شعوب العالم يرغب أن يتحلى بها رئيسه، وأن أي مفكر يحلم بمدينة فاضلة يتمناها لرئيس تلك المدينة الفاضلة.

ب- يؤكد ابن الربيع انه لا يمكن أن تنشأ دولة بدون حكم سائس أو مدبر يدفع عن الناس الأذى الواقع على بعضهم البعض. كما يرى أن هذا الحاكم ينبغي أن يكون أفضل فالواجب أن يظهر نفسه أولا ثم في غيره . بمعنى أن يكون قائدا فذا.

أكد ابن الربيع في كتابه أهمية مبدأ وحدة القيادة حتى قال.. " لهذا أن المدينة أو المدن الكثيرة أن إن كثرة الرؤساء تفسد السياسة وتوقع التشبث يكون رئيسها واحدا".

أما دور الإلتباع فهو التنفيذ فقط. يقول ابن أبي الربيع: " وان يكون سائر من ينصب لتمام التأثير و السياسة أعوانا مطيعين منفذين لما يصدر عن أمره، حتى يكونوا كالأعضاء له يستعملهم كيف شاء ويكون كالحاضر لجميع عمله بحضورهم وإنقاذهم أمره".

1 نعيم نصير ، القيادة العربية وموقفها من النظريات المعاصرة ،مرجع سابق ، ص 71.

2 ليندة بورابو، دور العلوم السياسية في نهضة المجتمعات العربية الاسلامية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، قسم العلوم السياسية ، 1999 ، ص 177.

ج- ذكر ابن الربيع جملة خصال يجب توفرها في القائد الفعال، وهذه الخصال تتعلق بسياسة نفسه وسياسة بدنه وسياسة خاصته وسياسة رعيته. وذكر منها ما يلي: الحكمة، الانضباط، الإحسان، الحس، التخمين، العدالة، القوة، حسن الصورة. فالمنهج الذي اتبعه ابن الربيع في القيادة هو منهج السمات الذي يركز على الصفات الواجب توفرها في القائد العظيم، وهذا الاتجاه أملاه عليه ما كانت تواجهها الأمة الإسلامية من تحديات في عهد المعتصم العباسي في القرن التاسع الميلادي، كما أن الأمة كانت بحاجة إلى قائد عظيم يتميز بخصال القيادة المثالية، وخاصة بعد ابتعاد الخلافة عن الخلفاء الراشدين

أبو نصر الفارابي 339-257 (هجري):

اتبع الفارابي منهجا مثاليا في دراسته المتميزة في القيادة، حيث بين في كتابه "أراء أهل المدينة الفاضلة" أن رئيس المدينة الفاضلة هو أكمل إنسان أو عضو فيها حيث يقول، "كما أن العضو الرئيسي في البدن هو بالطبع أكمل أعضائها وأتمها في نفسه وفيما يخصه وله كل ما يشارك فيه عضو آخر أفضلها، ودونه أيضا أعضاء أخرى رئيسية لما دونها، ورياستها دون رئاسة الأول وهي تحت رئاسة الأول ترأس، كذلك رئيس المدينة هو أكمل أجزاء المدينة فيما يخصه وله من كل ما شارك فيه غيره أفضلها، ودونه قوم مرؤوسون ويرأسون آخرين". إضافة إلى نظرته المثالية للقائد، أكد الفارابي في القول السابق على تسلسل السلطة وذلك عندما أكد على وجود أعضاء ترأس وترأس .

كما يؤكد الفارابي مبدأ اللا مؤسسية في نموذج المثالي للقائد حيث بين أن وجود القائد سابق على وجود الرعية والمرؤوسين: فالقائد يوجد أولا ثم تتبعه الرعية والمرؤوسين يقول الفارابي: وكما أن القلب يتكون أولا ثم يكون هو السبب في أن يكون سائر أعضاء البدن، والسبب في أن يحصل لها قواها وان تترتب مراتبها، كذلك رئيس هذه المدينة وأجزائها، والسبب في أن يحصل الملكات الإدارية التي لأجزائها في أن تترتب مراتبها، وان اختل منها جزء كان هو المرقد له بما يزيل اختلاله ¹. خصال القيادة المثالية: يرى الفارابي إن القيادة المثالية لا تتم إلا لقائد يجمع بين شيئين: أحدهما بالفطرة والطبع، والثاني بالملكة والإرادة، يقول الفارابي: "ورئيس المدينة الفاضلة ليس يمكن إن يكون إنسان انثق، فان الرئاسة: إنما تكون بشيئين أحدهما بالفطرة والطبع معدا لها والثاني بالهيئة والملكة الإرادية. فإن القيادة في نظره تنقسم إلى صنفين: السمات النظرية الفطرية، والسمات المكتسبة. أ- السمات الفطرية للقيادة: حسب رأي الفارابي لا تتم إلا لمن تتوفر فيه اثنا عشر خصلة تكون فيه بالفطرة وهي: أن يكون تاما لأعضاء، جيد الفهم والتصور، جيد الحفظ، جيد الفطنة ذكيا، حسن العبارة، محبا للتعليم، أن يكون محبا للصدق وأهله مبغضا للكذب و أهله. كبير النفس محبا للكرامة، أن يكون الدرهم والدينار وسائر أعراض الدنيا هينة عنده، أن يكون محبا للعدل مبغضا للجور والظلم

¹ أبو نصر الفارابي قدمه ألبير نصري نادر، أراء اهل المدينة الفاضلة، ط 5، بيروت، الفصل السابع والعشرون، دار المشرق،

وأهله، أن يكون قوي العزيمة على الشيء الذي يرى أنه ينبغي أن يفعل جسورا عليه، مقداما، غير خائف، ولا ضعيف النفس .

ب- **السمات المكتسبة للقيادة:** حدد الفارابي ست سمات مكتسبة للقيادة وهي: الحكمة، أن يكون عالما بالشرائع والسنن والسير التي دبرها الأولون، أن يكون له جودة استنباط فيما ليحفظ عن السلف فيه من شريعة، ويكون فيها يستنبطه من ذلك محتذيا حذو الأمة الأولين، أن يكون رشيدا أن يكون له جودة ثبات ببذنه في مباشرة أعمال الحرب وذلك أنه يكون معه الصناعات الحربية الخادمة للرئيسة¹ ونجد أن تحليل الفارابي للصفات المثالية للقائد يعكس الصفات القيادية التي أكد عليها العلماء السلوكيون في الإدارة المعاصرة، فقد أبدى كلود جورج Claude George ، عالم الإدارة الأمريكي، في كتابه "تاريخ الفكر الإداري" إعجابه بنموذج السمات للفارابي حين قال "يا لها من قائمة نموذجية للسمات اللازمة للمديرين المعاصرين".

ج- **القيادة الجماعية عند الفارابي:** يعترف الفارابي بصعوبة اجتماع الخصال المذكورة سابقا في رجل واحد. ولذلك قل عدد الرجال الذين يستحقون أن يكونوا رؤساء فيكون منهم الواحد بعد الواحد. وهنا تتضح نظرة الفارابي الموقفية للقيادة الجماعية التي تتمثل بوجود مجلس للقيادة يتكون من عدة أعضاء متلائمين وتتوفر في مجموعهم معظم الخصال المطلوبة للقيادة يقول الفارابي في ذلك: "وإن خلت المدينة من رجل متصف هذه الصفات فكانت موزعة بين عدة أشخاص الواحد منهم حكيم، والآخر محب للعدل، والثالث يكون له جودة استنباط والرابع يكون له جودة رؤية، والخامس يكون له جودة إرشاد بالقول إلى شرائع الأولين، والسادس يكون له جودة ثبات ببذله في مباشرة أعمال الحرب وكان أولئك الرجال متلائمين، كانوا هم الرؤساء الأفاضل .¹

وحسب رأيي يرى الفارابي أن الحكمة أهم صفة قيادية للقائد، ولا تقوم قيادة بدو^١، وإن عدم وجودها سيؤدي إلى الهلاك. وفي هذا السياق نذكر ما أشار إليه سقراط في محاورته جلوكونفي تعبيره على أن الفيلسوف هو الذي يصلح للحكم في قوله...: "على ذلك، فإن الشخص الذي تتجه رغباته كلها نحو العلم وما يرتبط به، لا يسعى إلا إلى اللذة التي تستمتع^١ الروح وحدها، ويدع جانبا لذات البدن، وذلك إن كان فيلسوفا بحق، لا مدعيا للفلسفة هذا ضروري مثل هذا الرجل يكون معتدلا، لا يستبد به أي نوع من الجشع، إذ أنه آخر من يهتم بالأمور التي يسعى الناس من أجلها إلى المال والسلطان وينفقونه بسخاء عليها .

وفي فكرته على دراسة الفلسفة أو تركها ، ومع ذلك فإن الواقع الفعلي يثبت بوضوح أن كل من تفرغ للفلسفة، وظل عاكفا على دراستها أطول مما ينبغي، بدلا من أن يكتفي بدراستها في حادثته بوصفها جزءا من تعليم عام ثم يدعها بعد ذلك جانبا.

¹ أبو نصر الفارابي قدمه ألبير نصري نادر ، مرجع سابق ، ص 44.

الخلاصة :

أقول إن كل من فعل ذلك يبدو في نظر معظم الناس مخلوق شاذاً بحق، ان لم يصبح بغياً إلى نفوسهم، على حين أن أولئك الذين يبدوون أعقل الناس لا يجنون من تلك الدراسة التي أطنبت في مدحها سوى

العجز عن خدمة الدولة فلما سمعت اعتراضه، قلت:

أتظن أن ما يقولون هذا مخطئون؟ فأجاب: لست أدري ولكن أؤثر أن أستمع إلى رأيك أنت رأيي أنهم على صواب فقال: و إذن فعلى أي أساس يقال ان الدول لن تتخلص من شرورها إلا إذا حكمها الفلاسفة، الذين قلنا عنهم انهم لا يملكون لها نفعا ؟ وفي هذا المقام تتجلى صفة الحكمة في القيادة.¹

¹ أبو الحسن الماوردي ، تعليق محي هلال السرحان ، أدب القاضي ، بدون طبعة ، بغداد ، ج 2 ، كتاب 4 ، ص77.

الفصل الثالث

الرابطة الولائية للرياضة المدرسية

تمهيد :

الإدارة عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن والرياضة واحد من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبث بالإطار العلمي في تنظيمها وبهذا أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها وهذا يعكس تقدم الدول في الرياضة بمدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية» إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها وهذا الأخير مرهون بمدى استخدام أسس ومبادئ الإدارة على كافة المستويات بدءا من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية مرورا بالاتحاديات الرياضية والمناطق التابعة لها وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا ووزارة التربية والتعليم ووصولاً بالأندية ومراكز الشباب والرابطات الولائية للرياضة المدرسية هذه الأخيرة موضوع بحثنا وسنتطرق في هذا الفصل عن حيثياتها و دورها في الرقي بالرياضة على المستوى المحلي والوطني وحتى العالمي و إسهاماتها في الرياضة النخبوية ويعتبر القرن الحالي قرن التطورات الإدارية حيث حدثت تطورات عظيمة في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة.

الرابطة الولائية للرياضات المدرسية (L.W.S.S) ¹

الرابطة الولائية للرياضة المدرسية هي جمعية ولائية هدفها تنظيم وتنسيق الرياضة في وسط الولاية وتتكون الرابطة من جمعية عامة، مكتب تنفيذي ولجان خاصة الجمعية العامة يرأسها مدير التربية للولاية وتتكون من رؤساء الجمعية الثقافية الرياضية المدرسية ، وممثلي جمعيات أولياء التلاميذ ومن بين أعمال الرابطة الولائية للرياضات المدرسية تنسيق كل نشاطات الجمعيات الثقافية الرياضية المدرسية دراسة وتحضير برامج .

تحتوي الرياضة المدرسية على عدة منافسات سواء كانت جماعية أو فردية وهناك منافسات أو تصفيات تقوم بها الفيدرالية الجزائرية للرياضة المدرسية والتي تسعى من خلالها اختيار أبطال في الفردي أو الفرق وذلك من اجل تنظيم بطولة وطنية مصغرة والتي معظمها تجري في العطل الشتوية والربيعية ثم يليها البطولة ولذلك الرياضية المدرسية كغيرها من الرياضات تنظم منافسات لترقية المواهب الشابة وإعطاءها نفسا جديدا للحركة الرياضية .

الرياضة المدرسية :

تعد الرياضة المدرسية المحرك الأساسي لمعرفة مدى التقدم في الميدان الرياضي ولعلها من أهم الدعائم للحركة الرياضية حيث تتجه أساسا نحو تلاميذ المدارس و الثانويات بالعمل على وضع الخطوات الأولى للطفل على الطريق الذي يمكنه من أن يصبح رياضيا في المستقبل بارزا قد يساهم في بناء المنتخبات المدرسية الوطنية وتمثيل بلاده في المحافل الدولية والقارية .

مفهوم الرياضية المدرسية :

هي عبارة عن أنشطة مختلفة ومنظمة في شكل منافسات فردية أو جماعية وعلى كل المستويات وتسهر على تنظيمها وإنجاحها (الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية) مع عدم نسيان ان هناك تنسيق مع الرابطات الولائية للرياضة المدرسية في القطاع المدرسي ومن أجل تغطية بعض النقائص ظهرت هناك الجمعيات الخاصة بالرياضة المدرسية في المؤسسات التربوية وهذا للحرص والمراقبة على النشاطات وإعادة الاعتبار للرياضة المدرسية² .

¹ محمود عبد الفتاح عنان ، «سيكولوجية التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دار الفكر العربي، مصر ، 1995 ، ص 422.
² محمد حسن علاوي ، علم النفس التدريب والمنافسات الرياضية ، بدون طبعة دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2002. ص 28.

نظرا للمكانة الهامة والبعد التربوي المعترف به للرياضة المدرسية تسعى كل من وزارتي التربية الوطنية والشبيبة والرياضة إلى ترقية كل المستويات وإلى تسخير كل الظروف والوسائل اللازمة لتوسيع الممارسة الرياضية في أوساط التلاميذ .

ومما أعطى نفسا جديدا لممارسة الرياضة في الأوساط المدرسية هو ما قرره وزارة التربية الوطنية حول إجبارية ممارسة الرياضة المدرسية حسب التعليم رقم 95-09 بتاريخ 1995/02/25 ومن خلال المادتين 6.5 وقررت الوزارة جعل ممارسة التربية البدنية والرياضية إلزامية وإجبارية لكل تلميذ مع إعفاء أولئك الذين يعانون مشاكل صعبة أو أخرى تعيق ممارستهم للنشاط الرياضي حيث وجهت الوزارة تعليمة تتضمن كيفية الإعفاء من ممارسة التربية البدنية في الوسط المدرسي ،حيث يتم الإعفاء بتسليم طبيب الصحة المدرسية شهادة طبية بعد إجراء فحص طبي للتلاميذ ودراسة ملفهم الصحي المعد من طرف طبيب أخصائي.

المؤسسات التربوية هي خزان للموارد البشرية الناشئة فهي تمثل المشكلة التي يفترض أن يتم على مستواها بلورة الكفاءات الرياضية التي تتولى تزويد النوادي الرياضية وفرق النخبة في المستقبل بالمواهب الرياضية .

-الفرق الرياضية المدرسية :

إن كل مؤسسة تربوية يجب عليها إنشاء جمعية رياضية تتكفل بإعداد الطلاب الرياضيين وكذلك الفرق لكل المنافسات مع المؤسسات التربوية الأخرى، وقد أقرت النصوص على إجبارية إنشاء الجمعيات الرياضية في المؤسسات التربوية، حيث نصت المادة 05 على أنه يتم إنشاء الجمعية الثقافية والرياضية المدرسية بالضرورة على مستوى كل مؤسسة تعليمية في قطاع التربية الوطنية.

وسيكون الانضمام إلى الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية على النحو التالي :

- تكون الجمعية المنشأة على مستوى الثانوية ملف اعتماد وتضعه لدى الرابطة الولائية للرياضة المدرسية حيث يتكون هذا الملف¹ .

- طلب الانضمام .

- قائمة اللجان المديرة بأسماء وعناوين ومناصب الأعضاء .

- ثلاث نسخ من اعتماد الجمعية ومحضر الجمعية العامة .

- اللجنة المديرة هي المسؤولة أمام الرابطة والاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية .

¹ أمين أمور الخورلي: الرياضة والمجتمع سلسلة عالم المعارف ، المجلس الوطني للفنون والادارة ، الكويت ، 1996 ، ص 204.

- الرابطة الولائية للرياضة المدرسية ترد على انضمام أي جمعية في 15 يوم التي تلي والاتحادية تحدد كل موسم مصاريف الانضمام ،البطاقات،التأمينات وتصب كل هذه النفقات إلى الرابطة.

- طرق اختيار الفرق المدرسية :

توكل مهمة اختيار الفرق إلى الجمعية الرياضية على مستوى كل مؤسسة تربوية ومن بين أعضاء هذه الجمعية أساتذة التربية البدنية والرياضية الذين تسند لهم مهمة اختيار الفرق الرياضية وتشكيلها وفي الغالب يقع الاختيار على الطلاب الرياضيين المتفوقين في دروس التربية البدنية والرياضية .

ويتم تنفيذ ما سبق ذكره بالإعلان عن موعد تصفية الراغبين في الانضمام لكل فريق ثم يقوم بإجراء بعض الاختبارات لقياس مستوى اللاعبين وقدراتهم وينجز لكل طالب استمارة أحوال شخصية ومستواه ومدى استعداداته ومواظبته وبعد الانتهاء من اختيار الفرق الرياضية المدرسية وقبل الشروع في العملية التدريبية يجب على كل طالب إحضار رسالة من والي أمره بالموافقة على الاشتراك في الفريق الرياضي المدرسي . وبعد هذه الخطوة يتقدم الطالب للكشف الطبي لإثبات حالته الصحية أي إن كان خاليا من إصابات أو أمراض تمنع ممارسته للرياضة،حيث يوقع الطبيب ويختتم على ظهر الرخصة لمشاركة الطالب في الفريق المدرسي.¹

تسطر الرابطة الولائية للرياضة المدرسية عند بداية كل موسم مجموعة من الأهداف التي تسعى للقيام بها و تسهر على ضمان السير الحسن لها أهمها:

1. تطوير و ترقية الرياضة المدرسية على مستوى الولاية .
2. التنشيط بين النوادي الرياضية و المؤسسات الأخرى التي تنتمي لها و تتبعها الرابطة
3. تشارك فقط في إطار احترام مبادئ التوجيه، التنظيم و الأهداف المسيرة للتنظيم الوطني
4. الحفاظ على أدبيات الرياضة و المبادئ الأخلاقية للرياضة.
5. السهر على الاحترام الصارم للقوانين المتعلقة بإطار التأمينات و الرقابة الطبية للرياضة (الرياضة و الأمن).²
6. تنظيم المنافسات و التظاهرات ذات الطابع المحلي، عند اللزوم المنافسات الوطنية أو الدولية طبقا لبرنامج الفيدرالية الرياضية التابعة لها
7. السهر على تحسين مستوى قدرات اللاعبين .
8. المساعدة على بروز نخبة رياضية على المستوى المحلي و المشاركة في تأطيرها و التكفل بها

¹ كمال يحيى الريفي : التدريب الرياضي للقرن الواحد والعشرين ، ط 2 ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2004 ، ص 116 .

² نبيل محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 46.

9. المشاركة في جمع المعطيات التقنية و العلمية و كذا تحضير و تشكيل الوثائق التعليمية التي لها علاقة بنشاطها .¹

10. إحياء الأعياد الوطنية و الدولية عن طريق تنشيط مجموعة من التظاهرات الرياضية

القانون الأساسي للرابطة المدرسية :

النظام الداخلي:

-بمقتضى القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات والأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية وتنظيمها وتطويرها.

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-166 المؤرخ في 08 ماي 1996 الذي يحدد كفايات تنظيم الرابطة الرياضية وسيرها وكذا هذا القانون السياسي.

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-413 المؤرخ في 25 ربيع الثاني 1412 الموافق لـ 02 نوفمبر 1991 يجد تكوين المجلس البلدي للرياضة وتنظيمه وعمله .

أحكام عامة:

المادة الأولى: الرابطة الولائية للرياضة المدرسية.

المادة الثانية: تمارس الرابطة نشاطاتها في مجال الاختصاص الجغرافي والتقني للرابطة أو الرابطات والاتحاديات التي تنظم إليها، وهذا وفقا للتنظيم المعمول به ، إلا أنه في إطار نشاطاتها وبرنامجها التقني وخاصة ذلك المتعلق بالمنافسات، بإمكان أن توسع نشاطاتها على مستوى التراب الوطني وكذلك في الخارج، طبقا للتشريع والتنظيم الساريين المفعول.

أجهزة الرابطة :

المادة الثالثة: تتكون الرابطة الولائية للرياضة المدرسية من الأجهزة التالية:

الجمعية.

المكتب التنفيذي.

الرئيس.

والمساعد.

الجمعية العامة :

✓ هي جهاز ذي سيادة في الرابطة المدرسية الولائية.

¹ سعيد العرابي، إدارة المنشآت الرياضية ، مرجع سابق ، ص 67.

- ✓ تتكون الجمعية من ممثل عن :
- ✓ رئيس كل ناد رياضي منظم قانونا إلى الرابطة.
- ✓ المدير المنهجي لكل ناد رياضي منظم قانونيا إلى الرابطة .
- ✓ رئيس كل فرع رياضي متخصص .
- ✓ المدير التقني للفرع المعني .
- ✓ ممثلو الحكام ولجانهم في الرابطة العاملون على أن يكون هذا التمثيل في حدود واحد لواحد.
- ✓ مسؤولوا الهياكل المنهجية والإدارية في الرابطة الرياضية.
- ✓ الأعضاء العاملون في المكتب التنفيذي للرابطة.
- ✓ المدير المنهجي لكل رابطة ولوائية معينة معين من طرف رئيس الرابطة (أحكام تطبق على الرابطة الرياضية الولائية).

المادة السادسة: تحديد الجمعية العامة أعمال الرابطة الولائية للرياضة المدرسية وتسهل على إنجازها.

المادة السابعة: تصادق الجمعية العامة على النظام الداخلي الذي يقترحه الرئيس أو المكتب التنفيذي.

المادة التاسعة: بيت في التقارير و الحصائل السنوية للأنشطة.

المادة العاشرة: تجتمع الجمعية العامة في دورة عادية مرة واحدة في السنة ويمكن أن تجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت الحاجة:

بطلب من ثلثي (3/2) أعضاء الجمعية.

بطلب من ثلثي (3/2) أعضاء المكتب التنفيذي للرابطة.

بناء على استدعاء من رئيس الرابطة.

بطلب من المكتب الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية.¹

بطلب من الإدارة المحلية المكلفة بالرياضة .

المادة الحادية عشر:

تصادق الجمعية العامة على المداولات بأغلبية الأصوات المعبر عنها وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا .

¹ نبيل محمد ابراهيم : الضوابط القانونية للمنافسات الرياضية ، مرجع سابق ، ص 124.

تدون مداوالات الجمعية العامة في محاضر وتسجل في سجل خاص بالمداوالات ومؤشر عليه ويوقعه رئيس الرابطة أو الهيئات المتخصصة قانونيا .

المادة الثانية عشر: على كل أعضاء الجمعية العامة تأكيد الإنخراط بالرابطة بدفع مبلغ مالي على الأقل 100.00 دج (مائة) و 200.00 دج (مئتان) تدفع في حساب الرابطة كل سنة وتسلم لهم قسيمة الدفع.

المكتب التنفيذي:

المادة الثالثة عشر: يتكون المكتب التنفيذي للرابطة من :

رئيس رابطة:

من 07 إلى 11 عضوا تنتخبهم الجمعية العامة .

من 02 إلى 04 مديرين منهجيين يتكفون بالمسائل التالية:

التنظيم الرياضي والمنافسة.

التنمية الرياضية و التكوين.

المادة الرابعة عشر: يسهر المكتب التنفيذي على تطبيق المقررات والمخططات والمشاريع التي تصادق عليها الجمعية العامة.

المادة الخامسة عشر: يتولى التقييم الدوري لحالة تنفيذ المخططات وبرامج تطوير الرياضة للرابطة.

المادة السادسة عشر: يقدم للجمعية العامة برنامج العمل السنوي والمتعدد السنوات الذي يعد في إطار أهداف تنمية أنشطة قطاع الرياضة.

المادة السابعة عشر: يسهر على دفع حقوق الاشتراك والالتزام والانضمام في إطار الأحكام المعمولة بها.

المادة الثامنة عشر: يدرس الإنخراطات الجديدة للنوادي والرابطات الرياضية.¹

المادة التاسعة عشر: يعد النظام الداخلي للرابطة ويقترح على الجمعية العامة للمصادقة.

المادة العشرون: يجتمع المكتب التنفيذي مرة في الشهر وعند الضرورة يطلب من ثلثي أعضائه أو بطلب من الرئيس.

¹ نبيل محمد ابراهيم : الضوابط القانونية للمنافسات الرياضية ، مرجع سابق ، ص 125.

المادة الواحدة والعشرون: ينتخب الرئيس من طرف الجمعية العامة لمدة 04 أربعة سنوات. ويمثل الرابطة كل أعمال الحياة المدنية وفي التظاهرات الرياضية ويكلف علي الخصوص بما يأتي: توزيع المهام داخل المكتب التنفيذي.

تحديد مشروع جدول أعمال الدورات الجمعية العامة.

اقتراح المرشحين المدعوين إلى التكلف بالمديرية المنهجية والإدارية الدائمة والمدراء الفنيين والمدرّبين، ومندوبي الدوائر على الإدارة المكلفة بالرياضة.

المادة الثانية والعشرون: يتولى الرئيس الإشراف على أعمال الجمعية العامة والمكتب التنفيذي. المادة الثالثة والعشرون:

الأمر بصرف النفقات على أسس البرنامج المصادق عليه.

تحضير التقرير الأدبي والمالي وإشعار المكتب التنفيذي به ثم عرضه على الجمعية العامة لتصادق عليه.

إتخاذ التدابير التحفظية والتأديبية طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها لاسيما أعضاء المكتب والمدراء الفنيين المدرّبين ومندوبي الدوائر .

إنشاء صندوق مالي توضع فيه مبلغ مالي قدره 20,000.00 دج (عشرون ألف دينار جزائري) يستعمل عند الحاجة الملحة.

المادة الرابعة والعشرون: في حالة وقوع مانع للرئيس، يخلفه قانونا نائب الرئيس مدة غيابه الذي لا يمكن أن يتجاوز ثلاثة (03) أشهر، وإذا قضى هذا الأجل تنتخب الجمعية العامة رئيسا جديدا .

المادة الخامسة والعشرون: له الحق في تكريم واستدعاء أي شخص له علاقة بالممارسة الرياضية عبر التراب الوطني.

المادة السادسة والعشرون: يقوم الرئيس بتوزيع المهام على أعضاء المكتب وتعيين المديرين الفنيين ومندوبي الدوائر باستشارة الأمين العام للرابطة وتحديد جدول زمني للعمل والحضور بالرابطة كل في حدود مهامه وهذا بعد تحرير محضر جلسة ممضى من طرف الرابطة. المادة السابعة والعشرون: يفوض الرئيس في حالة غيابه النائب الأول أو الأمين العام للرابطة أو مدير فني ليحل محله.

أحكام الانضباط :

المادة الثلاثون: يتم التدخل والنقاش في الجمعية العامة عن طريق رفع الأيدي أو التسجيل.
المادة الواحدة والثلاثون: كل بلبله تعرض صاحبها للطرد من القاعة أثناء مداولات الجمعية العامة والمكتب من طرف الرئيس ويحال إلى مجلس التأديب المنصب قانونا.

أحكام إختتامية :

المادة الثانية والثلاثون: احترام تدابير النظام الداخلي.
المادة الثالثة والثلاثون: المساهمة الفعلية في تطبيق برنامج الرابطة الولائية للرياضة المدرسية.
المادة الرابعة والثلاثون: احترام آراء أعضاء الجمعية العامة والمكتب التنفيذي والالتزام بالتحفظ.
المادة الخامسة والثلاثون: يمكن اقتراح تعديل هذا النظام الداخلي بطلب من الرئيس أو ثلثي أعضاء المكتب أو ثلثي المجلس.
المادة السادسة والثلاثون: في حالة عدم اكتمال النصاب (ثلثي الأعضاء) في اجتماعات المكتب أو الجمعية العامة يعاد الاستدعاء بعد 08 أيام الموالية وحينها ينعقد الاجتماع مهما كان الحاضرين.
المادة السابعة والثلاثون: يكون هذا النظام الداخلي ساري المفعول بعد المصادقة عليه من الجمعية العامة في أجل قدره 15 يوماً.
المادة الثامنة والثلاثون: تكون مصاريف النقل في المنافسات الخاصة بالجمعيات على عاتق المؤسسة في حالة تأهلها إلى المراحل الجهوية والوطنية وإن توفرت الموارد المالية فيمكن للرابطة التكفل بالمصاريف وفي حدود الإمكان المتاحة.

الفصل الرابع

تنظيم المنافسات الرياضية

تمهيد :

إن التدريب الإداري في التربية الرياضية يعني البراعة التي تستهدف رفع كفاءة الإداري عن طريق تزويده بالمهارات أو الثقافة أو المعلومات التي تزيد من درجة الحاجة بواجباته الإدارية أو ترفع من مستوى إحساسه بأهمية التربية الرياضية» فالهدف من التدريب الرياضي وهو عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى مضيء من الكفاءة وحسن الإدارة» إضافة إلى الكمية في تنمية مهارة الإداريين وتحديد معلوماتهم وبذلك فإن كل إداري يتمتع بمسؤوليات إشرافية يجب أن يفكر بصقلها الإداري في جميع مستويات التنظيم¹.

التنظيم الإداري في التربية البدنية:

تحتاج أي لعبة من الألعاب الرياضية إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته في توظيف الجهد التنظيمي لخدمة ذلك النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق» إصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات» العلاقات الخارجية! .

ولذلك فلا بد من توفير الأسس التالية في الإداري الرياضي :

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

ب- مبادئ التنظيم:

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

1. **وحدة القيادة:** وهذا يعني أن يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.
2. **نطاق التمكّن المناسب:** يعني ذلك المدى الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوما خلال العمل» ويكون من نتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف وبهذا تمنع تجمع العمل في نقطة معينة» كما أن في ذلك عدم
3. إرهاق للرئيس الأعلى وكما تعني التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز

¹ السلمي علي : السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 1998 . ص 124 .

- الرئيسي للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز.
4. التكامل: وهو عبارة عن تجميع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة» وهنا يتطلب تجنب¹ الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة.
5. توازن السلطة والمسؤولية: المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسئول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه السلطات الكافية لممارسة مهمته.
6. التنسيق: وهو الترتيب المنظم للمجهود الجمعي للوصول إلى وحدة العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام والتناسق بين الوحدات العامة التابعة للهيئات أي أن التنسيق هو تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنظمة وإنشاء علاقة بين هذه الوحدات عن طريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد.
7. مرونة التنظيم وبساطته: يجب أن لا يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً أن يسمح بمقابلة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنشآت.
8. تحديد المسؤولية بوضوح: يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة واضحة لا غموض.
9. نطاق الإشراف: يوجد في كل مركز إداري عدد معين للأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.²

ج- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع أو المخطط كما ورد في الوثيقة الرسمية للمنظمة وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة» ويقضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي للمدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها!.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي

¹ زكي محمد هاشم : الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، النبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 18

² أبو سعيد خالد حسن : لكي لاتكون القيادة استبداداً ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن 2002 . ص 46 .

يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسمياً كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.¹

د - التنظيم والهيكل التنظيمي:

ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأي منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة منها الازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي.²

هـ - أسس وأشكال التنظيم:

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

1. **التنظيم على أساس جغرافي:** بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تستمع بها الوحدات الجغرافية.
2. **التنظيم على أساس الغرض الرئيسي:** يبنى هذا التنظيم على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة فتتوزع الإدارة العامة للاستيراد مثلاً يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس توجيه التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات إدارة الضمان الاجتماعي ، إدارة الأسر .
3. **التنظيم على أساس وظيفي:** يعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متميزة تمثله وحدة مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان.³

و - فوائد التنظيم:

إن التنظيم يحقق التنسيق بين مختلف المجهودات الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض الاحتكاك بقصد تحقيق الأهداف وهو يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وكما أنه يحقق الإشباع الأمثل

¹ الحناوي محمد صالح، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2008 . ص 124 .

² إيليك فريدمان : ترجمة : عبدالرحمان ابن أحمد هيجان ، فن القيادة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2006 .

ص 32 .

³ صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 154 .

للحاجات والرغبات الإنسانية للإداريين والموظفين والعمال في المشروع؛ فالتنظيم يؤثر في الناس من خمس زوايا مختلفة هي:

1. يقسم التنظيم العمل بين العاملين» يحدد الاختصاصات ويركز اهتمام العامل وجهده على الدور المحدد له؛ كما يحدد نشاطه في إطار هذا الدور.
2. يحدد التنظيم نمطية العمل بالاستناد إلى الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل.
3. يوفر التنظيم نظاما للاتصالات في المؤسسة سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية بما يضمن نقل كل المعلومات إلى جميع العاملين.
4. يحقق التنظيم تنمية وتدريب العاملين فيه» وذلك من منطلق إيمان التنظيم بأهمية التدريب والوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل!.

ي- التنظيم في المجال الرياضي:

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

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

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

كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد.¹

مفهوم المنافسات الرياضية :

إن المنافسات الرياضية المدرسية وغيرها من المنافسات الرياضية الأخرى تمر عبر مراحل من التصنيفات بين الأقسام الولائية الجهوية ثم الوطنية وأخيرا الدولية وفي كل مستوى هناك هيئات تعمل لهذه المنافسات وتنقسم هذه الأخيرة إلى نوعين فردية وجماعية ولكلا الجنسين وفي كل الأصناف.

مفهوم تنظيم المنافسات الرياضية :

إن أداء أي نشاط رياضي في إطار منظم له طبيعته وخصائصه. وذلك لأغراض لا بد من الوصول إليها سواء كانت مادية أو معنوية» وللوصول إليها يجب إن تكون في طابع تنافسي مضبوط بقوانين وأحكام فالمنافسة الرياضية جزء ضروري وهام بالنسبة لكل أنواع النشاط الرياضي على الإطلاق ولا يمكن أن يكتب أي نشاط فالمنافسة هي الهدف النهائي الذي يرمي إليه التدريب الرياضي ومن ناحية أخرى تعتبر

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود : القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1999، ص 136.

المنافسة وسيلة ، ولهذا الغرض خصصنا هذا الفصل لإبراز ماهية طبيعة المنافسة الرياضية وخصائصها وكذا القوانين التي تسيرها وفق القانون الجزائري المعمول به.

تعريف المنافسة :

كلمة المنافسة هي كلمة لاتينية وتعني البحث المتواصل من عدة أشخاص لنفس المنصب ونفس المنفعة وحسب كتاب (روبرت الرياضة) الذي يعرف المنافسة بأنها كل شكل لمزاحمة تهدف للبحث عن النصر في مقابلة رياضية، والمنافسة هي النشاط الذي يحصل داخل إطار مسابقة مثقفة في إطار أو نمط استعدادات معروفة وثابتة بالمقارنة مع الثقة القصوى ¹.

وحتى علم النفس اهتم بالمنافسة وجاء تعريفها "أنها تفهم كمجابهة للغير وعند المحيط الطبيعي الهدف نصر الأشخاص والجماعات لكن كلمة المزاحمة هي أقرب معنى للمنافسة في ميدان الرياضة لأن هذه الأخيرة تخص مجابهة بين أشخاص من أجل أحسن لمحة ولأحسن مستوى".

أهداف المنافسة الرياضية المدرسية :

إن المنافسة الرياضية من أهم الوسائل المساعدة على اتزان الغدد نفسيا واجتماعيا فهي تكسب الجسم الحيوية والرشاقة والقوام مما يتجنب الفرد الممارس لها الكسل والخمول كما تمنحه نموا صحيا جيدا حيث تجعله أقل عرضة للأمراض وهو من أهم أهداف المنافسة الرياضية المدرسية نذكر :

- هدف النمو الاجتماعي :

إن للمنافسات هدف اجتماعي يتمثل في خلق جو التعاون لكل فرد يقوم بدوره عن طريق مساهمته بالتنازل عن بعض الحقوق في سبيل القدوة والمثل من أجل تحقيق هدف اجتماعي يعود بالفائدة من المجتمع فمثلا أن يتنازل اللاعب عن حقه في تسديد ضربة الجزاء أو مخالفة وهذا من أجل تجنب الدخول في خصومات مع أعضاء الفريق وزملاءه وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الجماعة والتنافس .

- هدف النمو الخلقى :

إن المنافسة الرياضية هي عملية تربوية خلقية وذلك لما يوفره النشاط التنافسي من سلوك أخلاقي وهذا بالنظر إلى حماسة المنافسة ومما يجري بها من اصطدام وهجوم والخوف من الهزيمة وعلى كل هذه المنافسة تهتم بالتهدئة وذلك بتوضيح ما يجب وما لا يجب القيام به في المنافسة وهذا يساعد الفرد على العمل الصالح والثقة في النفس والإخاء والصدقة وروح التعاون وتحمل المسؤولية.

¹ أسامة كامل راتب ، علم النفس الرياضي ، ط2 ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1997 ، ص 190 .

- هدف النمو النفسي :

إن المنافسة الرياضية المدرسية كغيرها من المنافسات الرياضية تحقق اللذة والابتهاج فيتحرك الفرد من كل ما هو مكبوت ويغمره السرور والابتهاج عندما يسيطر على حركته إضافة إلى هذا فهي تهدف إلى إشباع الميل العدواني والعنف لدى بعض المراهقين عن طريق الألعاب التنافسية العنيفة كالملاكمة فمثلا الملاكم يسدد ضربات للخصم فهو يعبر عن دوافعه المكبوتة بطريقة مقبولة ومفيد، بوجه عام، إذ أن التخلص من الاندفاعات غير المناسبة والحركات غير المفيدة هو كبتها في اللاشعور ووضعها في السلوك المقبول اجتماعيا وشخصيا.

- هدف النمو العقلي :

إن المنافسات الرياضية المدرسية تمس كل الجوانب ومنها الجانب العقلي حتى يتحقق التفكير في اكتساب المعارف المختلفة ذات طبيعة المنافسات الرياضية كتاريخ اللعبة التي تمارس وأهميتها وطرق أداءها، يجب تذكر أن العقل والجسم مرتبطان إذ أنه ليس الغرض من الجسم أن يحمل العقل ولكنه يؤدي إلى استعمال العقل واستخدامه بشكل فعال ومؤثر .

- هدف النمو البدني :

كما تم ذكره سابقا المنافسة الرياضية المدرسية تمس كل الجوانب ومنها الجانب البدني ومن بين هذه الأهداف نذكر :

- تقوية الجسم بصفة عامة من عضلات وبنية وقامة.... الخ .
- تنمية القدرات البدنية للرياضيين المتنافسين .
- اكتساب وتحسين دقة وإتقان المهارات الأساسية لكل لاعب .
- تنمية القدرات الجسمانية الخاصة بنوع النشاط الممارس .
- الحفاظ على الصحة البدنية¹.

طبيعة المنافسة:

المنافسة أيا كان مستواها بدءا بمباريات الفصول في المدارس واللقاءات الحساسة في الدوري أو الكأس أو المباريات الودية أو مباريات الاعتزال أو التكريم والمباريات الودية في المناسبات الوطنية أو لقاءات بروتوكولات التعاون الرياضي الخارجي «فهي على كل حال منافسة مع تباين ظروف واشتراطات التنافس بالرغم من عدم ضرورة إحراز نتيجة معينة أو تأثير النتيجة في تحسين وضع الفريق المنافس في البطولة لكنها منافسة بكل المقاييس» وتمتد ظروف المنافسة في أقل من دقيقة في المنافسات الفردية (سباحة «ألعاب القوى» على الدقائق كما هو الحال في الجمباز والغطس إلى أكثر من ذلك، كما هو الحال في

¹ نبيل محمد ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 23.

كرة القدم والتي تمتد إلى ساعات في بعض لقاءات التنس والكرة الطائرة في الأشواط الحاسمة!
المنافسة الرياضية كعملية:

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

2-3-1 الموقف التنافسي الموضوعي:

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

الموقف التنافسي الذاتي:

يعتبر الجانب الذاتي لموقف المنافسة بمثابة الوسيط لبعض العوامل مثل: استعدادات الفرد واتجاهاته وقدراته» إضافة إلى عوامل شخصية أخرى متداخلة.¹

حيث يتضمن الموقف التنافسي الذاتي إدراكات وتفسيرات وتقييمات اللاعب للموقف التنافسي الموضوعي» ففي هذه المرحلة تلعب الجوانب الذاتية للاعب دوراً هاماً مثل قدرات اللاعب المدركة ومدى ثقته بنفسه ودافعيته ومدى أهمية المنافسة بالنسبة له ومدى تقديره لمستوى المنافس وغير ذلك من العوامل الشخصية والفروق الفردية الأخرى.

وقد أشارت 'دياناجل' 1995م إلى أن سمة التنافسية والقلق التنافسي يمكن اعتبارهما من بين أهم العوامل الشخصية التي تؤثر بصورة واضحة على إدراكات وتقييم الفرد للمنافسة وهذا التقييم يعتبر بمثابة الموقف التنافسي الذاتي وهو الذي يحدد استجابة الفرد للمنافسة» فعلى سبيل المثال فإن اللاعب الذي يتميز بسمة التنافسية بدرجة عالية يميل إلى الاشتراك في المواقف التنافسية بالمزيد من الدافعية لتحقيق الإنجاز بدرجة أكبر من اللاعب الذي يتسم بدرجة أقل من سمة التنافسية.

الاستجابة :

مرحلة الاستجابة تتضمن إما الاستجابات الفسيولوجية مثل زيادة دقات نبضات القلب أو زيادة إفراز العرق في اليدين أو الاستجابات النفسية مثل الدافعية أو الثقة بالنفس» أو الشعور بالتوتر أو القلق أو الضيق» أو الاستجابات السلوكية التي تتمثل في الأداء أو السلوك العدواني مثلاً².

النتائج :

والتي تتضمن النتيجة الظاهرة في الرياضة التنافسية وهي الفوز أو الهزيمة» ويرتبط الفوز والهزيمة

¹ عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة مصر ، ط 1 ، 2001 . ص 69 .

² فائق حسني أبو حليمة : الحديث في الإدارة الرياضية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2004 . ص 126 .

بمشاعر النجاح والفشل ولكن العلاقة بينهما ليست علاقة أوتوماتيكية» أي أن النجاح لا يعني الفوز كما أن الهزيمة لا تعني الفشل.

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

أنواع المنافسات الرياضية:

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

المنافسة التمهيدية:

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

المنافسة الاختيارية:

وتستخدم المنافسة الاختيارية لغرض اختبار مستوى إعداد الرياضي ودراسة تأثير مراحل التدريب المختلفة على الحالة التدريبية» والتعرف على نقاط الضعف والقوة» ودراسة تركيز النشاط التنافسي؛ وبناءاً على تحليل نتائج هذه المنافسة يتم التخطيط للبرنامج التدريبي للمرحلة المقبلة.

المنافسة التجريبية:

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

منافسات الانتقاء:

يتم بناءاً على هذه المنافسة انتقاء الرياضيين وتشكيل الفريق في المنافسات الرسمية.

المنافسة الرئيسية:

تعتبر الهدف الرئيسي من المشاركة في المنافسات الرسمية هو تحقيق أعلى مستوى ممكن ويتحقق هلك من خلال التعبئة القصوى لكافة إمكانيات الرياضة البدنية والمهارية والخططية والنفسية.¹

نظريات المنافسة:

المنافسة كوسيلة للتدريب الفعال:

إن المنافسة الرياضية عموماً موجهة إلى تحسن التدريب» فهي تعتبر إذن كوسيلة خاصة للتدريب وعن طريقها تطوير والحفاظ على النتائج الجيدة.²

¹ محمد حسن علاوي : علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية، بدون طبعة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 127 .

² يحيى اسماعيل الحلوي : الموهبة الرياضية و الإبداع الحركي ، ط 1 ، المركز العربي للنشر ، مصر ، 2004 ، ص 201 .

المنافسة كشرط إيجابي:

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

المنافسة كوسيلة للتطور:

حالة الشخص في المنافسة تكون متعلقة مباشرة بما يحيط به إذ سلوكيات ومعاملات الفرد يمكن أن تتغير حسب معاملات رفقاءه «مدربين» منافسين» ومتفجرين.

المنافسة كوسيلة للتقييم:

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

✓ تقييم مستوى اللياقة البدنية والقدرات النفسية في حالة المنافسة.

✓ تقييم مدى الحفاظ على التقنيات المكتسبة خلال المنافسة.

✓ إيجاد حلول للمشاكل التقنية والتكتيكية أثناء اللعب.

✓ المقارنة بين مستوى النتائج المركبة ومستوى النتائج المحددة¹!

أهمية المنافسة الرياضية:

لم تكن الرياضة على هذا الشكل بل عاشت طبيعة الحضارات المختلفة» وإذا كان النشاط الرياضي في البداية شعائري فهو منذ القدم بأهداف خاصة لكل حضارة» رياضات السرعة عند الشعوب القديمة» الرياضات القتالية: رياضة القوة عند المصريين ، الرياضات التربوية عند اليونانيين، الديسبوت ©5001 عند الفرنسيين أو الرياضات الاستعراضية ، سجلت وقتها وعبرت عن روح وتقاليد هذه الحضارات². منذ القدم إلى يومنا هذا ومن المشرق إلى المغرب الحضارات خصصت دائما مكانة للنشاطات البدنية الموجهة نحو التجاوز واللعب إذا كانت الرياضة ظاهرة عامة في الزمان والمكان وإذا كانت هذه الظاهرة عرفت تجاوب دائم» ذلك يؤكد على وجود متطلبات أساسية عند الإنسان. يرى 'مارتينز' الرياضة تعمل على إخراج أحسن ما نملك» وكذلك أنه بدون منافسة ينعدم الإنتاج والابتكار. ويرى أيضا أن المنافسة هي السعي وراء النجاح وتحقيق الأهداف المسطرة فالكثير من أفراد المجتمع الأمريكي يعملون على النجاح والفوز والتمكن من إلحاق الهزيمة بالغير والحصول على المكافأة أو تقسيمها.

من هنا فالفوز والنجاح عندهم هو إلحاق الهزيمة بالغير والحصول على المكافأة لهذا يلجأ أغلبية الرياضيين عندهم إلى الطرق غير القانونية من أجل الفوز. للمنافسة دور كبير في التحضير حيث أن أغلبية الرياضيين يستعملون المنافسة كدافعية إيجابية للتحضير من أجل الاستمرار في تجديد المواهب وتطوير المهارات.

¹ يحيى اسماعيل الحلوي : مرجع سابق ، ص 202 .

² محمد حسن العلاوي : مرجع سابق ، ص 115.

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

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

قواعد وضوابط المنافسة الرياضية:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد ملحوظ في الاهتمام بالرياضيات التنافسية بصفة عامة والمنافسات ذات الطابع الجماهيري بصفة خاصة؛ وينتج عن هذا الاهتمام ارتفاع ملحوظ في أعداد الممارسين لكل لعبة رياضية» وأيضا ارتفاع مستوى الأداء التقني الذي ساهم في تحقيق التفوق والبطولة الذي يسعى له معظم الرياضيين» وفي سبيل الفوز والنصر والتفوق والبطولة نجد أنه ظهرت في الساحة الرياضية عدّة مفاهيم جديدة على المجتمع

الرياضي سواء المستوى المحلي أو العربي أو الدولي مثل السلوك العدواني وظاهرة العنف» وظهور ظاهرة شغب الملاعب التي امتدت تأثيراتها إلى جماهير المشاهدين» فتحول الأمر من متابعة ومشاهدة لأحداث المباريات إلى عمليات قد تتضمن القتل والاعتداء والإحراق والتدمير مما جعل المنافسة والمباريات شكلا من أشكال الخرق الصحيح للقوانين المدنية والجنائية واللوائح والقوانين المنظمة للأنشطة الرياضية*.

فالمنافسات الرياضية تعد منظومة اجتماعية تضم اللاعبين والحكم والمدرب والإداري والإعلامي ويشار إلى المنافسة الرياضية على أنها موقف اختباري ذو شدة عالية تبرز فيه جميع خبرات ومهارات اللاعب أو الفريق المكتسبة من خلال حياته التدريبية بهدف التفوق على المنافس أو الفريق في لقاء تحكمه القوانين المحلية والدولية.

فالنشاط الرياضي من المجالات المهمة للخضوع للتنظيم القانوني» ولكن ممارسة هذا النشاط الذي يخضع لقواعد فنية نابعة من الوسط الرياضي نفسه وهو ما يطلق عليه قواعد اللعبة» فهناك القواعد الفنية البحتة كتلك التي تحدد زمن المباراة وأوصاف الملعب وتكوين الفرق الرياضية ووضع كل لاعب في بداية المباراة ونظام اللعب وزمنه إلى غير ذلك من القواعد الفنية².

¹ محمد حسن العلاوي : مرجع سابق ، ص 116.

² لبنى عابي آخرون : دور الرقابة الإدارية في تطوير المنافسات الرياضية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس . قسم إدارة وتسيير الرياضي ، جامعة الجلفة ، 2017 ، ص 132.

وهناك نوع آخر من القواعد يطلق عليه قواعد تنظيم سلوك اللاعبين لضمان السلامة أثناء المنافسة الرياضية» وإذا خالف اللاعب تلك القواعد وقعت عليه عقوبات» رياضية معينة كإيقاف عن اللعب لفترة زمنية محددة أو الطرد من الملعب فهذه القواعد تؤدي دورا وقائيا بالنسبة للحوادث الرياضية خاصة تلك التي يكون لها نتائج وخيمة مثال ذلك القواعد التي تحرم على الملاكم أن يضرب منافسه في أماكن معينة» لكن رغم خضوع الرياضة التنافسية للقواعد الفنية والقانونية إلا أن ذلك لا يستبعد احتمال وقوع حوادث معينة نتيجة لخرق هاته القواعد الفنية والقوانين!.

أوجه الاختلاف بين المنافسة والتدريب:

1. تنحصر أوجه الاختلاف بين المنافسة والتدريب فيما يلي:
2. تحتل المنافسة أهمية كبيرة» تفوق أهمية الحصة العادية لدى اللاعبين» نتيجة أنه يحضرها في الغالب
3. متفرجين يفوق عادة الجمهور الموجود خلال الحصة العادية.
4. تعتبر المنافسة المجال الحقيقي لاختبار صحة اللاعبين.
5. نتائج المنافسة تسجل بشكل رسمي بخلاف عمليات التسجيل التي تحدث أثناء الحصة العادية.
6. يترتب على الأداء في المنافسات الحصول على مراتب مشرفة» الأمر الذي يظهر قيمة المنافسة.
7. يوجد دائما في المنافسات خصم أو منافس.
8. نتائج المنافسة عبارة عن ثمار التدريب.

الإعداد النفسي للمنافسة:

يعتبر الإعداد النفسي من الظواهر الأساسية في الحقل الرياضي وفي جميع الأشكال الرياضية» ويلعب هذا النوع من الإعداد دورا كبيرا في زيادة الإنجاز أو نقصانه» ومن خلال التجربة والملاحظة توضح بشكل كبير أنه على الرغم من النقص في الإعداد البدني والتكتيكي عند اللاعب إلا أنه بين الحين والآخر يحقق انتصارا كبيرا غير متوقع من قبل؛ وقد ارجع الباحثون هذا الانتصار إلى العامل النفسي المتمثل بقوة إرادة الفريق أو اللاعب وتصميمه على مواصلة العمل للوصول إلى نتيجة طيبة.

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

تدريب وتنظيم الطاقة النفسية للمنافسة الرياضية:

في البداية يجب أن نوضح العلاقة بين الطاقة النفسية والطاقة البدنية» حيث أن اللاعب يحتاج إلى تنظيم الطاقة البدنية من خلال التحكم في حمل التدريب وشدة الحمل وحجم الحمل وفترات الراحة» ويتضح ذلك في تنظيم السرعة في مسابقات الجري أو السباحة» فإنه يمكن تنظيم الطاقة النفسية من خلال مساعدة اللاعب في التمرين للسيطرة على أفكاره وانفعاله.¹

¹ محمد حسن علاوي : مرجع سابق ، ص 137 .

أهمية الإعداد النفسي للمنافسة:

يمكننا تلخيص أهمية الإعداد النفسي للمنافسة فيما يلي:

1. خلق الحيوية وخاصة العوامل العاطفية التي تساعد على الفوز.
2. الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل الخاصة بالجو العام قبل المنافسة وأثناء المنافسة .
3. التحضير النفسي للمنافسة شيء رئيسي وأساسي لكل رياضة تنافسية فالمدرّب يستعمل هذا النوع من
4. التحضيرات لتهيئة اللاعبين نفسيا وكذلك خلق الجو الدافعية والانسجام والثقة في قدراتهم على تحقيق النتائج المرغوبة!.
5. الأداء الرياضي المثالي .

الخصائص النفسية للمنافسة الرياضية :

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

المنافسة اختبار وتقييم لعمليات التدريب والإعداد:

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

مساهمة المنافسة الرياضية في الارتقاء بمستوى الأجهزة الحيوية للاعب:

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

المنافسة الرياضية تثير الاهتمام والتشجيع:

نادرا ما يكون في حياة الفرد أو الجماعة ما يحظى بالكثير من الاهتمام والثناء والتشجيع والاعتراف مثلما يحدث في مجال المنافسة الرياضية وخاصة على المستوى القومي والدولي والعالمي» وكثيرا ما يلاحظ اهتمام القيادات العليا في الدولة بالمنافسات الرياضية ونتائجها ويواظبون على حضورها ورعايتها وخاصة في حالات النجاح والفوز في هذه المنافسات الرياضية¹.

المنافسة الرياضية تحدث بحضور المشاهدين:

تتميز المنافسات الرياضية بحدوثها في حضور جماهير المشاهدين الأمر الذي قد لا يحدث في كثير من فروع الأنشطة الإنسانية الأخرى بالإضافة إلى العدد الهائل من المشاهدين الذين يحضرون المنافسات الرياضية في بعض الأنشطة الرياضية ذات الشعبية الجارفة ككرة القدم مثلا والذي قد يقدر بم يقارب من

¹ ميلودي رابح : مذكرة تخرج ميل 291 ، فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية ، قسم إدارة وسيير رياضي ، جامعة الجلفة ، 2019 ، ص 141 .

مئة ألف مشاهد يختلف تأثير المشاهدين على اللاعبين إيجاباً أو سلباً طبقاً للعديد من العوامل.

تجربى المنافسة طبقا لقوانين ولوائح وأنظمة معترفة بها:

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

المنافسة نوع هام من العمل التربوي:

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

طرق تنمية الصفات النفسية للمنافسات الرياضية:

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

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

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

لذلك يجب أن تكون العملية التدريبية والتحضير النفسي وحدة متكاملة ويجب أن تكون تنمية الصفات النفسية مضمونا دائما للعملية التدريبية.¹

تحليل الأداء التنافسي للرياضي:

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

¹ محمد حسن علاوي : مرجع سابق ، ص 122 .

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

المظاهر السلبية للمنافسة الرياضية:

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

كما قد ينظر البعض إلى المنافسة الرياضية نظرة فيها الكثير من المغالاة عندما لا يرون في المنافسات الرياضية سوى السبق الجنوني لتسجيل الأرقام والتفوق والفوز» ويتناسون أن الوصول إلى المستوى الرياضي العالي جانب هام من الجوانب التي يسعى إليها اللاعب ويسعى إليها المجتمع ولكنها بطبيعة الحال ليست الهدف الأوحد.

وقد تكون للمنافسة الرياضية بعض الجوانب السلبية حيث تتسم بالعنف الزائد» والعدوان والاضطرابات الانفعالية للمتنافسين» أو حينما يحدث اختلاف بين المتنافسين يختلفون فيه اختلافا كبيرا مما يجعل الفوز أو النجاح مقصورا على فريق معين منهم» أو حينما ينقلب التنافس الرياضي إلى تنافس عدواني أو صراع من أجل الوصول إلى الصدارة.

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

¹ محمد حسن علاوي : مرجع سابق ، ص 126.

خلاصة:

تلعب المنافسة الرياضية دورا هاما في المجال الرياضي إذ تعتبر من العوامل الهامة والضرورية لكل نشاط رياضي سواء المنافسة مع الذات أو المنافسة في مواجهة العوامل الطبيعية حيث أنها تساهم في تحسين مختلف القدرات والمهارات للفرد الرياضي كما تساعد في عملية إخراج المكبوتات الداخلية للرياضي أو للفرد العادي.

كما أنها تعد وسيلة من وسائل الاتصال من خلال جلب جموع الجماهير المتفرجين الذين يتابعون باهتمام لهذه المنافسات والبطولات الرياضية.

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

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

منهجية الدراسة

تمهيد:

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

الدراسة الاستطلاعية:

البحوث الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات أو حتى يجهل الباحث كثيرا من أبعادها وجوانبها!. وفي بحثنا حول موضوع " دور القيادة الإدارية في نجاح وظيفة التنظيم للمنافسات الرياضية " توجهنا قبل بدء الدراسة الميدانية إلى الرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية المسيلة من أجل معرفة الأجواء العامة في الإدارة فوجدنا الترحيب وسعة الصدر والتفهم في الإدارة وتسهيل مهمتنا في التشخيص وجمع المعلومات والأفكار.

منهج الدراسة:

أ. المنهج الوصفي: بشكل عام يمكن تعريف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة تتطلب في هذه الدراسة المنهج الوصفي الميداني المناسب لأهداف هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة- القيادة الإدارية - كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بوظيفة التنظيم..

متغيرات البحث :

أ- المتغير المستقل: هو عبارة عن تلك العوامل التي تؤثر على متغير تابع.
ب- المتغير التابع: هو تلك العوامل أو الظواهر التي يسعى الباحث لقياسها وهي تتأثر تبعا للمتغير المستقل.

وفي بحثنا كانت كما يلي:

❖ المتغير المستقل: القيادة الإدارية

❖ المتغير التابع: تنظيم المنافسات الرياضية

مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث: نظرا لصعوبة - بل استحالة - دراسة كل الرابطات الولائية في الجزائر ، فقد تم اختيار عينة مقصودة منها تتمثل في الرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية المسيلة .

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في أعضاء الرابطة الولائية للرياضة المدرسية وكذا بعض أساتذة التربية البدنية والرياضية المشاركين في المنافسات الرياضية المدرسية نحوى 20 أستاذ .

ونحاول في هذا المجتمع معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على نجاح وظيفة التنظيم في المنافسات الرياضية مع التركيز على المقارنة بين مختلف عناصر مجتمع البحث .

ب. **العينة:** عرفها الباحثون على أنه الوحدة المصغرة التي تمثل تمثيلا حقيقيا للمجتمع ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسة عليها!

وقد اخترنا في دراستنا العينة المقصودة المسحية (بطريقة الحصر الشامل) لجميع إداري الرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية المسيلة وذلك نظرا لصغر حجم المجتمع.

ولم يقع الاختيار على هذه الهيئة بصورة عشوائية ، وإنما بني الاختيار على الأسس منطقية التالية:

اختيار رابطة ولائية للرياضة المدرسية قطعت أشواطاً بعيدة في مجال التنظيم، والتي تعتبر المحرك الرئيسي في تفعيل رياضة النخبة .

- يعتبر اختيار العينة من أهم الخطوات المنهجية التي يقوم الباحث والتي يعرف عنها " جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته ممثلة بنسبة مئوية يتم حسابها طبقا للمعايير الإحصائية وطبيعة مشكلة البحث ومصادر بياناته أما نوع العينة المستعملة في دراستنا هذه فهي "العينة القصدية" بحيث هذا النوع من العينات يقوم على اختيار مفردات العينة تحكمية لا مجال للصدفة، بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث ولعناصره الهامة، التي تمثلته تمثيلا صحيحا، وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة ، فشملت الدراسة 20 فردا من 20 فرد من المجتمع الكلي .

مجالات البحث:

المجال البشري: المتمثل في الإداريين في الرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية المسيلة .

(ب) المجال المكاني: متوسطة ابن هاني الأندلسي الموقع وسط مدينة المسيلة .

(ت) المجال الزمني: بداية من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر ماي 2022.

أدوات البحث :

أساليب جمع البيانات:

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

لقد استخدمنا الاستبيان الموجه إلى الإداريين الرابطة الولائية للرياضة المدرسية لولاية المسيلة لكي نحصل على المعلومات والتأكد من صحة الفرضيات وإعطاء اقتراحات وتوضيحات مستقبلية» وقد قمنا بتحضير

استمارة استبيان تضم 17 سؤالاً.

الأسئلة المغلقة: هي الأسئلة المقيدة بـ "نعم" أو "لا" بدون أي رأي الغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.
الأسئلة نصف المفتوحة: يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين؛ النصف الأول يكون مغلقاً أي الإجابة عليه تكون مقيدة بنعم أو لا والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.
-المصادر والمراجع: استعنا في هذه الدراسة بعدة كتب ومطبوعات مختلفة في علم الإدارة.
-الدراسات المرتبطة:

استعنا في بحثنا بمذكرتين (شواطي رابح وحلفات عمر) سنة 2007/2006 تحت عنوان " الإدارة الرياضية ودورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية " .
 وأيضاً مذكرة (ميلودي رابح وطيب عبد المؤمن) تحت عنوان " فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية " .
 كما استعنا في بعض المرات على الشبكة الدولية للانترنت.
تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية :

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

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

خلاصة:

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

الفصل السادس

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

تمهيد :

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

عرض وتحليل النتائج :

المحور الأول : القيادة الإدارية تساهم في تطوير المنافسات الرياضية .

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

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

الخبرة والمستوى العلمي والنظام الداخلي المعمول به داخل الرابطة المدرسية .

الجدول رقم 1 : التكرارات والنسب المئوية للسؤال الأول :

النسب المئوية %	التكرارات	الإجابات
80%	16	نعم
20%	4	لا
100%	20	المجموع

تحليل ومناقشة الجدول :

من خلال نتائج الجدول يتضح أن نسبة 80 % من عينة البحث أجابوا بأن المستوى العالي للإدارة الرياضية ينعكس إيجابا على رفع المستوى الرياضي ، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 01 ، وكانت بعض الإجابات من طرف المسيرين بأن يكون ذلك باستعمال مستويات الإدارة والتعاون بين ممثلي الرياضة .

دائرة نسبية للسؤال الأول :



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

السؤال الثاني: هل تولي الإدارة اهتماما برفع مستوى المنافسة الرياضية

الغرض من السؤال الثاني: معرفة مدى اهتمام الإدارة برفع مستوى المنافسة الرياضية

الجدول رقم 02: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثاني

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	20	100%
لا	0	00
المجموع	20	100%

تحليل ومناقشة الجدول رقم 20:

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

الشكل رقم 02: دائرة نسبية للسؤال الثاني



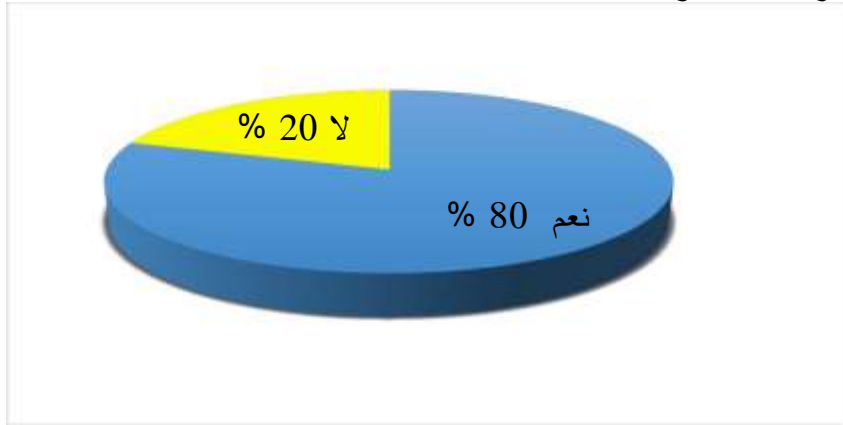
الاستنتاج: نستنتج بأن الإدارة تولي اهتماما كبيرا برفع مستوى المنافسة الرياضية .

السؤال الثالث: هل هناك برامج خاصة من طرف الإدارة لتحسين المنافسة الرياضية؟
الغرض من السؤال الثالث: معرفة ما إذا كانت لدى الإدارة برامج خاصة لتحسين المنافسة الرياضية
الجدول رقم 03: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

تحليل ومناقشة الجدول رقم 03:

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



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

السؤال الرابع: هل أعضاء الإدارة على درجة من الكفاءة لتطوير المنافسة الرياضية؟
الغرض من السؤال الرابع: معرفة إذا كان أعضاء الإدارة على درجة من الكفاءة لتطوير المنافسة الرياضية

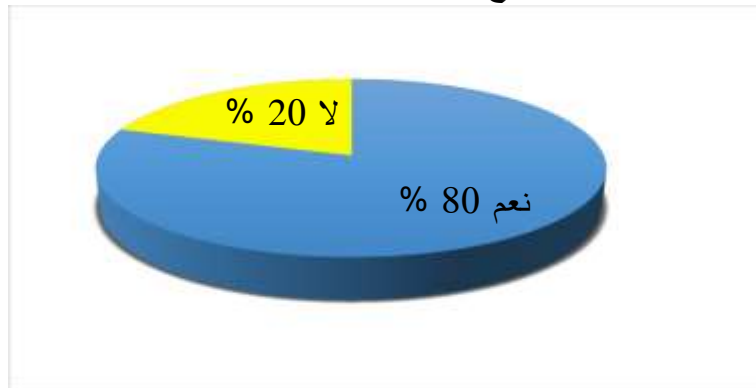
الجدول رقم: 04 التكرارات والنسب المئوية للسؤال الرابع

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

تحليل ومناقشة الجدول رقم: 04

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

الشكل رقم 04 : دائرة نسبية للسؤال الرابع



الاستنتاج: نستنتج بأعضاء الإدارة على درجة عالية من الكفاءة لتحسين المنافسة الرياضية.

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

الجدول رقم 05 : التكرارات والنسب المئوية للسؤال الخامس.

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	20	%100
لا	0	%00
المجموع	20	%100

تحليل ومناقشة الجدول رقم 05 :

من خلال نتائج الجدول يتضح بأن كل أفراد العينة بنسبة 100 % أجابوا بأن الإدارة توفر الوسائل والظروف الملائمة لتحسين المنافسة، وهذا ما يبينه البيان رقم 5 .
الشكل رقم 5 : دائرة نسبية للسؤال الخامس.



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

السؤال السادس: هل تقوم إدارتكم بوضع استراتيجيات المراقبة والتحليل وتنظيم المنافسة؟
الغرض من السؤال السادس: معرفة إذا كانت الإدارة تقوم باستراتيجيات المراقبة والتحليل وتنظيم المنافسة
الجدول رقم 06 : التكرارات والنسب المئوية للسؤال السادس .

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	18	95%
لا	2	05%
المجموع	20	100%

تحليل ومناقشة الجدول رقم 06 :

من خلال الجدول يتضح لنا بأن 95 % من أفراد العينة أجابوا بأنه يوج استراتيجيات المراقبة والتحليل وتنظيم المنافسة، وهي الأغلبية، أما الأقلية أجابوا بأنه لا يوجد لديهم استراتيجيات التحليل والمراقبة وتنظيم المنافسة، وهذا ما يبينه البيان 06 .



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

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

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

الجدول رقم 07: التكرارات والنسب المئوية للسؤال السابع .

النسب المئوية %	التكرارات	الإجابات
100%	20	نعم
00	0	لا
100%	20	المجموع

تحليل ومناقشة الجدول رقم 07 :

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

والمنافسات الرياضية، وهذا ما يوضحه البيان رقم 07:

دائرة نسبية للسؤال السابع



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

الرياضية.

السؤال الثامن: كيف تقيم العالقة بين الإدارة والرياضيين حسنة، سيئة، متوسطة؟

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

الجدول رقم 08: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثامن.

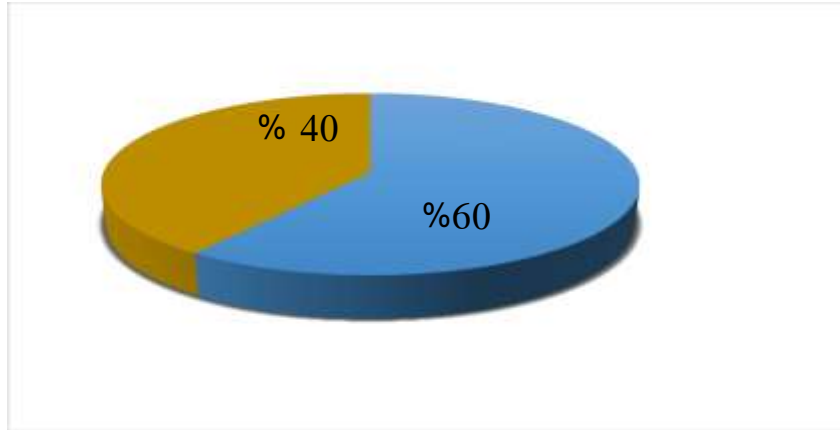
النسب المئوية %	التكرارات	الإجابات
60%	14	حسنة
40%	06	سيئة
00	0	متوسطة
100%	20	المجموع

تحليل ومناقشة الجدول رقم:

يتضح لنا من خلال الجدول بأن أغلبية أفراد العينة 60 % أجابوا بأن العالقة التي تربط بالرياضيين

حسنة، وبنسبة أقل من 40 % أجابوا بأن العالقة متوسطة، وهذا ما يوضحه البيان رقم 08 .

دائرة نسبية للسؤال الثامن.



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

السؤال التاسع: هل توفر إدارتكم كل التسهيلات والدعم المادي والمعنوي في تنظيم المنافسات ؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت الإدارة تقدم كل التسهيلات في الدورات الرياضية .
الجدول رقم 09 : التكرارات والنسب المئوية للسؤال

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	20	%100
لا	0	00
المجموع	20	%100

تحليل ومناقشة الجدول رقم 09 :

من خلال الجدول يتضح لنا أن كل أفراد العينة بنسبة 100 % أجابوا بأن الإدارة توفر كل التسهيلات والموارد المتاحة وهذا ما يوضحه البيان رقم 09:

الشكل رقم 09 : دائرة نسبية للسؤال التاسع



الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج بأن الإدارة توفر كل التسهيلات مادية كانت أو معنوية .

المحور الثاني: أثر التسيير العشوائي والفوضوي في تطوير المنافسة الرياضية
السؤال العاشر: هل تقدمون مدة زمنية كافية للمنظمين للتحضير للمنافسات الرياضية ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت هناك مدة زمنية كافية للمنظمين أثناء تحضيرهم للمنافسات الرياضية .

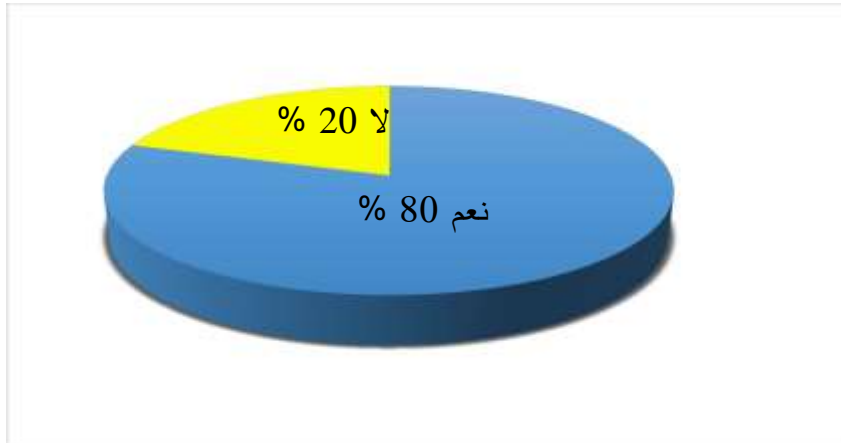
الجدول رقم 10 : التكرارات والنسب المئوية للسؤال العاشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

تحليل ومناقشة الجدول رقم 10 :

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة 80 % من عينة البحث أجابوا بأن هناك مدة زمنية كافية للمنظمين في تحضيراتهم للمنافسات الرياضية، و20 % أجابوا بغير ذلك وهذا ما تم تمثيله في البيان العاشر .

الشكل رقم 10 : دائرة نسبية للسؤال العاشر



الاستنتاج: نستنتج أن هناك مدة زمنية كافية للمنظمين في تحضيراتهم للدورات الرياضية المدرسية .

السؤال الحادي عشر: هل سبق وأن دخلتم في فترات تكوينية "تربصات" لتحسين مستواكم؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك فترات تكوينية أو تربصات لتحسين المستوى.
الجدول رقم 11 : التكرارات والنسب المئوية للسؤال الحادي عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	20	100%
لا	0	00
المجموع	20	100%

تحليل ومناقشة الجدول رقم 11 :

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة 100 % من عينة البحث أجابوا بأنه توجد تربصات تكوينية لتحسين المستوى، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 11.

الشكل 11 : دائرة نسبية للسؤال الحادي عشر



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

السؤال الثاني عشر: هل هناك تنسيق وتعاون بين مسؤولي المنشآت الرياضية والمنظمين للدورات الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان هناك تنسيق وتعاون بين المنظمين للدورات الرياضية وعمال الملاعب والصالات الرياضية .

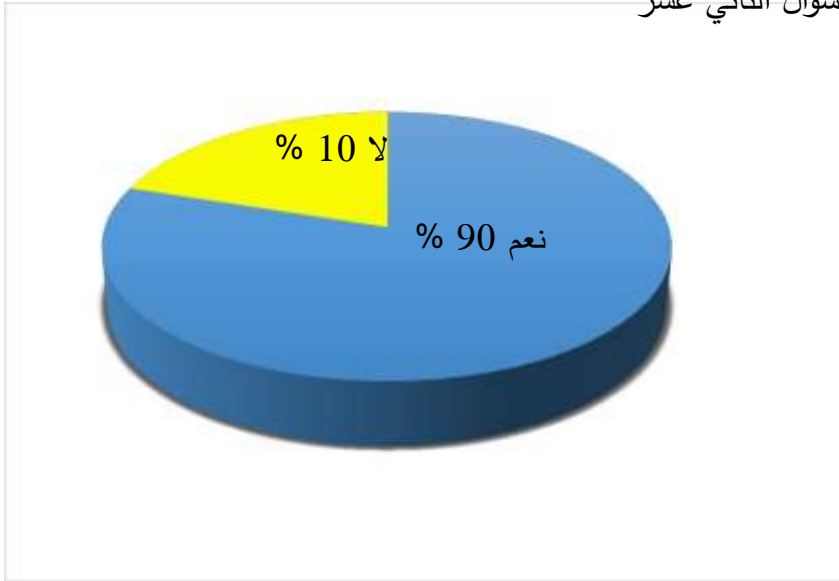
الجدول رقم 12: التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثاني عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	18	90%
لا	02	10%
المجموع	20	100%

تحليل ومناقشة الجدول رقم 12

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة 90 % من عينة البحث أجابوا بأن هناك تنسيق وتعاون بين إداري المركب والمنظمين . ونسبة 10 % أجابوا غير ذلك .

الشكل رقم 12 : دائرة نسبية للسؤال الثاني عشر



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

السؤال الثالث عشر: هل هناك صعوبة في برمجة التدريبات والمنافسات الرياضية خاصة في المنشآت الغير تابعة لقطاع التربية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت هناك صعوبة في برمجة التدريبات والمنافسات في المنشآت الحكومية الغير تابعة لوزارة التربية .

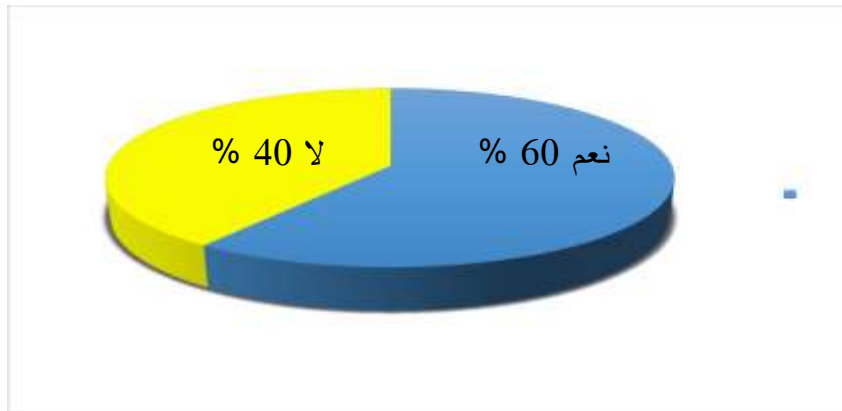
الجدول رقم 13 : التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	14	60%
لا	06	40%
المجموع	20	100%

تحليل ومناقشة الجدول رقم 00:

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

الشكل 03: الدائرة النسبية للسؤال الثالث عشر .



الاستنتاج: نستنتج أن هناك صعوبة في برمجة التدريبات والمنافسات الخاصة بالنوادي الرياضية.

السؤال الرابع عشر: هل وجود إداري كفؤ يساهم في تحسين تسيير عمل إدارتكم؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان وجود إداري كفؤ يساهم في تحسين سير عمل إدارتكم.
الجدول رقم 14 : التكرارات والنسب المئوية للسؤال الرابع عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	16	80%
لا	04	20%
المجموع	20	100%

تحليل ومناقشة الجدول رقم 14 :

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن هناك نسبة 80 % من عينة البحث أجابوا بأن هناك إداري كفؤ يساهم في تحسين عمل المنظمين . و نسبة 20 % يرون انه ليس من الضروري توافر إداري كفؤ للظفر بمردود جيد.

الدائرة النسبية للسؤال 14:



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

السؤال الخامس عشر: ما هي العوامل التي تجعل الإداري يقدم أداء إيجابيا؟
الغرض من السؤال الخامس عشر: معرفة العوامل التي تجعل من الإداري يقدم أداء إيجابيا.
الجدول رقم 15 : التكرارات والنسب المئوية للسؤال الخامس عشر

النسب المئوية %	التكرارات	الإجابات
45%	08	الأجرة
45%	08	الترقية
10%	04	الرقابة
100%	20	المجموع

تحليل ومناقشة الجدول رقم 15 :

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن نسبة 45 % أجابوا بأن الأجرة هي إحدى العوامل التي تجعل الإداري يقدم أداء إيجابيا. بينما 45 % جابوا بأن الرقابة هي من إحدى العوامل التي تجعل الإداري يقدم الأداء الأمثل. بينما هناك نسبة 10 % أجابوا بأن الترقية تعتبر عاملا تجعل من الإداري يقدم أداء إيجابي.

الشكل رقم 15 : دائرة نسبية للسؤال الخامس عشر



الاستنتاج: نستنتج أن الرقابة والأجرة من أهم العوامل التي تجعل من الإداري يعمل بجد.

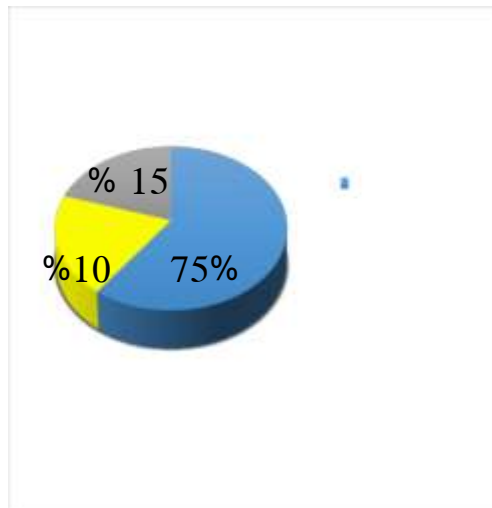
السؤال السادس عشر: إلى ماذا يرجع سوء تسيير القائد؟
الغرض من السؤال: معرفة أسباب سوء تسيير القائد وفشله
في تنظيم تظاهرات رياضية .
الجدول رقم 16 : التكرارات والنسب المئوية للسؤال السادس عشر

النسب المئوية %	التكرارات	الإجابات
75%	13	نقص الكفاءة لدى المسيرين
15%	4	سوء التخطيط والتنظيم للمنافسات
10%	3	سوء التوجيه والرقابة
100%	20	المجموع

تحليل ومناقشة الجدول:

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن هناك نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأن نقص كفاءة المسيرين هي من أسباب سوء التسيير، أما نسبة 15% من عينة البحث أجابوا بسوء التخطيط والتنظيم للمنافسات الرياضية ، أما نسبة 10% المتبقية من عينة البحث فأجابوا بأن سوء التوجيه والرقابة من قبل القائد الإداري .

الشكل رقم 16 : دائرة نسبوية للسؤال السادس عشر



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

السؤال السابع عشر: هل تلبى المنشآت الرياضية لولاية المسيلة جميع متطلبات المنافسات الرياضية المبرمجة ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الرابطة الرياضية المدرسية تعمل في أريحية تزامنا مع متطلباتها من مرافق وملاعب وصالات رياضة بولاية المسيلة .

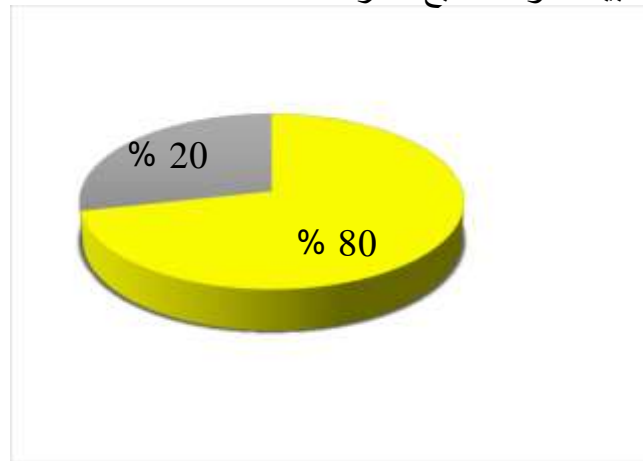
الجدول رقم 17: التكرارات والنسب المئوية للسؤال السابع عشر

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية %
نسبة كبيرة	14	80%
نسبة متوسطة	6	20%
نسبة ضعيفة	0	00
المجموع	20	100%

تحليل ومناقشة الجدول رقم 17 :

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن نسبة 80% من عينة البحث أجابوا بأن المرافق الموجودة بولاية المسيلة تلبى احتياجات الرابطة بنسبة متوسطة. أما نسبة 06 % من عينة البحث أجابوا بأن الولاية لا تلبى احتياجات الرابطة في تسيير المنافسات الرياضية بالشكل اللازم.

الشكل رقم 17: دائرة نسبية للسؤال السابع عشر:



الاستنتاج: نستنتج ولاية المسيلة تمتلك مرافق تمكن الرابطة الرياضية المدرسية من تنظيم دورات ناجحة .

مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات

انطلاقاً من الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: " اعتماد الرابطة الرياضية المدرسية على مبادئ و أسس وظيفة التنظيم في المنافسات الرياضية " ومن خلال الجداول من 01 إلى 11 والنسب المئوية اتضح لنا أن المستوى العالي للإدارة الرياضية ينعكس على رفع المستوى الرياضي كما أنها تولي اهتماماً كبيراً خاصة لتحسين المنافسة، واتضح أيضاً أن أعضاء الإدارة على درجة من الكفاءة لتطوير المنافسة ويوفرون الظروف والوسائل الملائمة لتحسينها.

كما أن الإدارة تقوم أيضاً بوضع استراتيجيات المراقبة والتحليل لتنظيم المنافسة وهي تتلقى دعماً من الدولة للقيام بتطوير المنشآت والمنافسات الرياضية، كما اتضح أن العالقة بين الإدارة والرياضيين المستخدمين للمركب حسنة والإدارة تقوم بتوفير كل التسهيلات لأفضل ممارسة للرياضة، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة الباحثين ميلودي رابح وطيب عبد المؤمن، حيث أشارت نتائجها إلى أن معظم الإدارات تتيح استراتيجيات تطوير المنافسات الرياضية وأنه توجد برامج تنظيمية تقوم إدارة المنشآت بالعمل بها والتي تسعى من خلالها إلى تطوير المنافسات الرياضية، وهذا التطابق الكبير في النتائج يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى.

انطلاقاً من الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها تعتمد الرابطة الرياضية المدرسية على إستراتيجية واضحة في تنظيم المنافسات الرياضية .

ومن خلال الجداول من 12 إلى 17 والنسب المئوية اتضح لنا أن الرابطة المدرسية تقدم مدة زمنية كافية للرياضيين، كما يبين لنا أن أعضاء الإدارة الذين يدخلون في فترات تكوينية "تربصات" لتحسين مستواهم، كما اتضح لنا أيضاً أن هناك تنسيق وتعاون بين مختلف مديري الملاعب والصالات الرياضية لتسييره بشكل جيد، وأنه توجد صعوبات في برمجة التدريبات والمنافسات الخاصة والنوادي الرياضية، كما اتضح لنا أن وجود إداري كفؤ يساهم في تحسين تسيير عمل الإدارة، وتبين لنا أن الأجرة هي من إحدى العوامل التي تجعل الإداري يقدم عمال إيجابياً، واتضح لنا أن سوء التسيير يرجع إلى نقص كفاءة المسيرين في وضع البرامج الإدارية "التدريبات والمنافسات".

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

وهذا التطابق الكبير في النتائج يؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية.

جدول التحقق من صحة الفرضية العامة من عدمها :

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

من خلال نتائج الجدول ونتائج الاستبيان الموجه للإداريين والأساتذة المتطوعين في تنظيم المنافسات الرياضية الخاصة بالرابطة الولائية للرياضة المدرسية بولاية المسيلة ، يتضح لنا أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت، والفرضية الجزئية الثانية تحققت وبالتالي الفرضية العامة للبحث تحققت.

خلاصة :

من خلال النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه إلى أعضاء الرابطة الولائية للرياضة المدرسية وكذا الأساتذة المشاركين في تنظيم الدورات الرياضية والنسب المئوية تم تحقيق الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية والتي تم اقتراحهما كحلول مبدئية للإشكالية المطروحة ، ومنه نستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت والتي مفادها أن للقيادة الإدارية دور فعال في نجاح وظيفة التنظيم في المنافسات الرياضية .

الإستنتاج العام

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

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

دور القيادة الإدارية في تنظيم المنافسات الرياضية المدرسية

دراسة حالة للرابطة المدرسية لولاية المسيلة

استنتجنا بأن القيادة الإدارية الجيدة تنعكس إيجاباً على رضا العاملين عليها وأداء الرياضيين المشاركين ونجاح التظاهرات والمنافسة الرياضية بأقل جهد وإمكانات ، فالتنظيم الإداري يعد عماد كل عملية إدارية فإن نجحت وظيفة التنظيم نجحت القيادي الإدارية في تحقيق أهدافها والعكس صحيح .

وفي الأخير فإن النتائج المتحصل عليها في هذا البحث المتواضع عبارة عن معلومات بسيطة قابلة للتحليل و المناقشة، وتتطلب دراسات عميقة قصد الوصول لأفضل النتائج في هذا المجال، وهذا يوضح الدور الهام الذي تلعبه القيادة الإدارية الرياضية وفعاليتها في تطوير وتنظيم المنافسة الرياضية .

إقتراحات

وفروض مستقبلية

اقتراحات وفروض مستقبلية :

- من خلال موضوع دراستنا والمتمثل في دور القيادة الإدارية في تنظيم المنافسات الرياضية المدرسية فإننا لاحظنا وجود بعض النقائص التي تعود بالسلب على الإدارة و أداء الرياضيين.
- لذلك إعطاء بعض الاقتراحات التي نراها واجبة ل طرحها في هذا الموضوع ونرجو أن يأخذ المسيرين المعنيون رأينا المتواضع بعين الاعتبار ، لعل وعسى تكون فائدة للرياضة والرياضيين:
- 1 - تسهيل ظروف العمل للإداريين والرياضيين وتوفير كل الوسائل اللازمة لتحصيل نتائج رياضية جيدة.
 - 2 - فتح أبواب المنشآت الرياضية للقيام بالمنافسات لرفع المستوى واكتشاف المواهب.
 - 3 - إقامة دورات تكوينية للإداريين والمنظمين للرفع من مستواهم في التسيير وتماشيهم مع التطورات الحاصلة والإدارة الحديثة.
 - 4 - التركيز على التخطيط الهادف والتنظيم المحكم عند استقطاب الأحداث الرياضية .
 - 5 - إعادة النظر في بعض القوانين المسيرة للمنشآت والمنافسات الرياضية.
 - 6 - توفير الدعم المادي الكافي للإداريين من طرف الدولة والمسؤولين عن الرياضة في البلاد لتوفير أفضل الظروف والخدمات للرياضيين.

قائمة المراجع باللغة العربية :

1. أبو بكر جابر الجزائري، منهاج المسلم وآدابه ، ط 4 ، قسنطينة، الجزائر، دار صفر، والبعث للطباعة والنشر ، 1981.
2. ابن منظور الإفريقي المصري ،لسان العرب ، ط 6 ، بيروت ، دار صابر ، 1974 .
3. الخليل ابن أحمد الفراهدي، كتاب العين، ترتيب وتحقيق عبدالحميد الهنداوي، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003 .
4. صبحي محمودي ، المنجد في اللغة العربية ، ط 2، دار الشرق، بيروت ، لبنان، 2001 .
5. محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، ط 1،الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، 2005 .
6. محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية اصولها و تطبيقاتها ، ط 1 ، دار الكتاب ، القاهرة ، مصر ، 2001، .
7. نعيم نصير، دراسة مقارنة بين القيادة العربي وموقعها من الدراسات المعاصرة ، ط 1، دار الشرق ، بيروت ، لبنان، 2007 .
8. فؤاد لبهي السيد ، سعيد عبد الرحمان ، علم النفس الاجتماعي ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 1999 .
9. عبد الرحمان محمد العيسوي، دراسات في علم الاجتماع ، ط 2 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان .
10. محمود كلالدة ، القيادة الادارية ، دار الزهران ، 1997.
11. بوفلجة غياث ، علم النفس التنظيمي ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992،
12. علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، ط 1 ، دار غريب ، القاهرة ، مصر
13. مصطفى غالب ، علم النفس التربوي ، ط 1، بيروت ، لبنان ، 1980،
14. أحمد زكي ، مبادئ علم النفس ، بتصرف ، ط 1، دار الجديد ، القاهرة ، مصر ، 1988،
15. أبو سعيد خالد الحسن،لكي لا تكون القيادة استبدادا، ط 1، دار المدينة للنشر، عمان، الاردن 1995.
16. ماك غويغور دوغلاس ، إنسانية المؤسسة ، ترجمة ، نعيم نصير ، ط 1، المنظمة للعلوم الإدارية ، عمان، 1984.
17. فرنسوا شانليه ، أوليفيه دومافيه ، معجم المؤلفات السياسية ، ترجمة محمد عرب صاصيلا ، ط 1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1997.

قائمة المصادر والمراجع :

18. ابن خلدون ، المقدمة ، الباب الثالث من الكتاب الأول ، الفصل السادس والعشرين ، ط 1، دار الكتاب العلمية بيروت ، 1993.
19. ليندة بورابو، دور العلوم السياسية في نهضة المجتمعات العربية الاسلامية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، قسم العلوم السياسية ، 1999.
20. أبو نصر الفرابي قدمه ألبير نصري نادر ، آراء اهل المدينة الفاضلة ، ط 5 ، بيروت ، الفصل السابع والعشرون ، دار المشرق ، 1985.
21. أبو الحسن الماوردي ، تعليق محي هلال السرحان ، أدب القاضي ، بدون طبعة ، بغداد ، ج 2 ، كتاب 4 ، 2009 .
22. محمد حسن علاوي ، علم النفس التدريب والمنافسات الرياضية ، بدون طبعة دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2002 .
23. محمود عبد الفتاح عنان ، سيكولوجية التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دار الفكر العربي، مصر ، 1995.
24. أسامة كامل راتب ، علم النفس الرياضي ، ط 2 ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1997.
25. نبيل محمد ابراهيم ، الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية ، ط 1 ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2004 .
25. أمين أمور الخورلي: الرياضة والمجتمع سلسلة عالم المعارف ، المجلس الوطني للفنون والادارة ، الكويت ، 1996.
26. كمال يحيى الريفي : التدريب الرياضي للقرن الواحد والعشرين ، ط 2 ، الجامعة الأردنية ،الأردن ، 2004 .
27. السلمي علي : السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 1998.
- 28 . زكي محمد هاشم : الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الذبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
29. أبو سعيد خالد حسن : لكي لا تكون القيادة استبدادا ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن 2002 .
30. الحناوي محمد صالح، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2008 .

31. إيليك فريدمان : ترجمة : عبد الرحمان ابن أحمد هيجان ، فن القيادة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2006.
32. صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2006
33. إبراهيم محمود عبد المقصود : القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1999 .
- 34 . عصم الدين محمد البدوي : التطور العلمي لمفهوم الرياضة ، بدون طبعة ، عمان ، الأردن ، 1992 .
35. فائق حسني أبو حليلة :الحديث في الإدارة الرياضية ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2004 .
36. يحيى إسماعيل الحلوي : الموهبة الرياضية و الإبداع الحركي ، ط 1 ،المركز العربي للنشر ،مصر ، 2004 .
- 37 . لبنى عابي و آخرون : دور الرقابة الإدارية في تطوير المنافسات الرياضية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس . قسم إدارة وتسيير الرياضي ، جامعة الجلفة ، 2017 .
38. ميلودي رابح : مذكرة تخرج ميل 291 ، فعالية إدارة وتسيير المنشآت الرياضية ودورها في تطوير المنافسات الرياضية ، قسم إدارة وتسيير رياضي ، جامعة الجلفة ، 2019 .

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

1/Oxford dictionnaire . printed in china . 2003 .

2/ John adiar. The skills of leadership.1pub.hants publishing company limited.1984.

3/ Jhon scott . artur rochester . Effective .managment skills . managing popel . 1 first publised. 1989

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
51	01	المستوى العالي للإدارة الرياضية
52	02	اهتمام الإدارة برفع مستوى المنافسة الرياضية
53	03	برامج خاصة من طرف الإدارة لتحسين المنافسة الرياضية
54	04	إذا كان أعضاء الإدارة على درجة من الكفاءة
55	05	توفير الوسائل والظروف الملائمة لتحسين المنافسة
56	06	استراتيجيات المراقبة والتحليل وتنظيم المنافسة
57	07	إذا كانت الإدارة تتلقى دعماً من الدولة
58	08	العلاقة بين الإدارة والرياضيين
59	09	التسهيلات والدعم المادي والمعنوي في تنظيم المنافسات
60	10	التسيير العشوائي والفوضوي
61	11	فترات تكوينية أو تربية
62	12	التنسيق بين المنظمين للدورات الرياضية وعمال الملاعب
63	13	برمجة التدريبات والمنافسات الرياضية
64	14	أثر القيادي الكفاء
65	15	العوامل التي تجعل الإداري يقدم أداء إيجابيا
66	16	سوء تسيير القائد
67	17	وفرت الهياكل والمنشآت الرياضية

قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
51	01	دائرة نسبية للسؤال الأول
52	02	دائرة نسبية للسؤال الثاني
53	03	دائرة نسبية للسؤال الثالث
54	04	دائرة نسبية للسؤال الرابع
55	05	دائرة نسبية للسؤال الخامس
56	06	دائرة نسبية للسؤال السادس
57	07	دائرة نسبية للسؤال السابع
58	08	دائرة نسبية للسؤال الثامن
59	09	دائرة نسبية للسؤال التاسع
60	10	دائرة نسبية للسؤال العاشر
61	11	دائرة نسبية للسؤال الحادي عشر
62	12	دائرة نسبية للسؤال الثاني عشر
63	13	دائرة نسبية للسؤال الثالث عشر
64	14	دائرة نسبية للسؤال الرابع عشر
65	15	دائرة نسبية للسؤال الخامس عشر
66	16	دائرة نسبية للسؤال السادس عشر
67	17	دائرة نسبية للسؤال السابع عشر

كشاف جامعة " محمد بوضياف " بالمسيلة

لمذكرات الماستر

للفترة " 2022-2021 "

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

قسم:.....إدارة وتسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل :.....20034082077.....

الطالب: تيطراوي عبدالباسط

تاريخ المناقشة:.....25 جوان 2022

عنوان المذكرة: دور القيادة الإدارية في تنظيم المنافسات الرياضية المدرسية

دراسة حالة للرابطة المدرسية لولاية المسيلة

لغة المذكرة :اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد :الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – ولاية المسيلة -

الجامعة :جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف :الدكتور بريكى الطاهر

عدد الصفحات : 72 ص

ملف إلكتروني (cd-Rom * word * PDF)

فرع : إدارة وتسيير

التخصص:تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشري رياضي

المخلص :

بالعربية(عبارة عن فقرة):

من خلال النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه إلى أعضاء الرابطة الولائية للرياضة المدرسية وكذا الأساتذة المشاركين في تنظيم الدورات الرياضية والنسب المئوية تم تحقيق الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية والتي تم اقتراحهما كحلول مبدئية للإشكالية المطروحة ، ومنه نستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت والتي مفادها أن للقيادة الإدارية دور فعال في نجاح وظيفة التنظيم في المنافسات الرياضية .

عنوان الدراسة : دور القيادة الإدارية في تنظيم المنافسات الرياضية المدرسية أهداف الدراسة :

- ✓ تبيان كيفية تفعيل الدور القيادي الإداري في تسيير الموارد البشرية
- ✓ معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد
- ✓ تبيان وظيفة التنظيم واتخاذ القرارات في تسيير المنافسات الرياضية
- ✓ تبيان واقع دور القيادة في نجاح إستراتيجية الرابطة الرياضية المدرسية بولاية المسيلة .

✓

مشكلة الدراسة : ما هو دور القيادة الإدارية للرابطة الولائية للرياضة المدرسية في نجاح وظيفة التنظيم للمنافسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

4. تعتمد الرابطة الرياضية المدرسية على مبادئ و أسس وظيفة التنظيم في إدارة المنافسات الرياضية.
5. تعتمد الرابطة الرياضية المدرسية على إستراتيجية واضحة في تنظيم المنافسات الرياضية .
6. توجد عقبات تؤثر سلبا على نجاح وظيفة التنظيم للمنافسات الرياضية .

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي

الأدوات المستخدمة في الدراسة : إستمارة استبيان

كلمات المفتاحية : القيادة الإدارية ، تنظيم ، المنافسات الرياضية ، الرابطة الرياضية المدرسية

بالفرنسية

Mots clés: Direction administrative | organiser | Compétitions sportives | Association sportive scolaire

بالإنجليزية

Keywords: Administrative leadership | to organize | sports competitions | School Athletic Association

جاء هذا البحث في فصول.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وتتناول الفصل الثاني: القيادة الإدارية

أما الفصل الثالث: الرابطة الولائية للرياضة المدرسية

الفصل الرابع : تنظيم المنافسات الرياضية

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: استنتجنا بأن القيادة الإدارية الجيدة تنعكس إيجاباً على رضا العاملين عليها وأداء الرياضيين المشاركين ونجاح التظاهرات والمنافسة الرياضية بأقل جهد و إمكانات ، فالتنظيم الإداري يعد عماد كل عملية إدارية فإن نجحت وظيفة التنظيم نجحت القيادة الإدارية في تحقيق أهدافها والعكس صحيح .

توصل الباحث للعديد من التوصيات أهمها :

1 - تسهيل ظروف العمل للإداريين والرياضيين وتوفير كل الوسائل اللازمة لتحصيل نتائج رياضية جيدة.

2 - فتح أبواب المنشآت الرياضية للقيام بالمنافسات لرفع المستوى واكتشاف المواهب.

3 - إقامة دورات تكوينية للإداريين والمنظمين للرفع من مستواهم في التسيير وتماشيهم مع التطورات الحاصلة والإدارة الحديثة.

كشاف بالفرنسية

Faculté Institut des sciences et des activités sportives et techniques et physiques

Département : Gestion et management sportif

N° d'ordre :

N° d'inscription : 20034082077.....

Chercheur :titraoui abdelbassit

Soutenu publiquement le :25 / 06 /2022..

Titre de la thèse (mémoire) : Le rôle de la direction administrative dans l'organisation des compétitions sportives scolaires

Language de la thèse : Arab

Modèle de la thèse : ...Master.....

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université: Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur D Briki taher

Grade : conferencier

Nombre de page : ...72...

(cd-Rom* word * PDF) **Ficher électronique**

Spécialité : Gestion des installations sportives et des ressources humaines

Option : Gestion et administration du sport

Résumé : Titre de l'étude (Comme un Paragraphe)

Grâce aux résultats obtenus grâce au questionnaire adressé aux membres de l'Association nationale des sports scolaires, ainsi qu'aux professeurs participant à l'organisation de cours de sport et aux pourcentages, les première et deuxième hypothèses partielles ont été réalisées, qui ont été proposées comme solutions initiales à la problème à résoudre, et nous en concluons que l'hypothèse générale de la recherche a été réalisée, à savoir que le leadership Le rôle administratif est efficace dans le succès de la fonction d'organisation dans les compétitions sportives.

Le but de l'étude: Expliquer comment activer le rôle de leadership administratif dans la gestion des ressources humaines

Connaître les techniques modernes de leadership organisationnel qui contribuent au succès du leader Expliquer la fonction d'organisation et de prise de décision dans le déroulement des compétitions sportives

Expliquer la réalité du rôle du leadership dans la réussite de la stratégie de l'Association Sportive Scolaire dans la Wilayat de M'sila.

Problématique Quel est le rôle de la direction administrative de l'Association Sportive des Ecoles d'Etat dans le succès de la fonction d'organisation des compétitions sportives ?

hypothèses:

1. L'association sportive scolaire s'appuie sur les principes et fondements de la fonction d'organisation dans la gestion des compétitions sportives.
2. L'association sportive scolaire dépend d'une stratégie claire dans l'organisation des compétitions sportives.
3. Il existe des obstacles qui

affectent négativement le succès de la fonction d'organisation des compétitions sportives.

Mots clés : . Direction administrative | organiser | Compétitions sportives | Association sportive scolaire

– Les résultats atteints les plus importants sont:

Nous avons conclu qu'un bon leadership administratif se reflète positivement sur la satisfaction de ses employés, la performance des athlètes participants,

le succès des démonstrations et de la compétition sportive avec le moins d'effort et de potentiel .

L'organisation administrative est le pilier de tout processus administratif.