



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم التكوين القاعدي (جذع مشترك)



مطبوعة بعنوان:  
مدخل الإدارة والتسيير الرياضي

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية المستوى: السنة أولى جذع مشترك		
المعامل: 1	الرصيد: 1	الوحدة: تعليم استكشافية
السداسي: الثاني	محاضرات: مقياس مدخل للإدارة والتسيير الرياضي	
عدد الأسابيع: 14-16	الحجم الساعي الأسبوعي: 1 سا و 30 د	

المؤلف : د. سالم العياشي

الرتبة : استاذ محاضر قسم " أ "

الايمل المهني : [layachi.salem@univ-msila.dz](mailto:layachi.salem@univ-msila.dz)

السنة الجامعية : 2020 - 2021

## الهدف العام للمقياس:

التعرف على القواعد الأساسية للتخصص ومجالات استخدامه في الميدان الرياضي.

### المعارف القاعدية المكتسبة:

- القواعد الأساسية والمعارف النظرية والتطبيقية المرتبطة بالتخصص.

- الرفع من المستوى المعرفي والتقني والخططي للطالب قصد رسم مستقبله.

### المعارف التعليمية المكتسبة:

- الاطلاع على كفايات شؤون الإدارة.

- توعية وتحسيس الطالب بأهمية التسيير والإدارة في المجال الرياضي.

- خلق لدى المتعلم حاجة ماسة للتعلم والإدارة الرياضية بفضل حوافز مختلفة وجذابة.

- تلقين المعارف أو المعلومات والتي ينصح استعمالها لنجاح عملية التسيير.

- مختلف العلوم والمبادئ والقوانين ذات الصلة.

### الوسائل اللازمة لإنجاز أهداف المقياس:

- قاعة تدريس،

- عارض ضوئي،

- ملصقات ودليل أجهزة الدعم.

### النشاطات البيداغوجية المسندة للطالب:

القيام بإنجاز بحوث واستعمال الجديد من تقنيات وبرمجيات التسيير الإداري الناجح وفق

متطلبات الرقمنة ومواكبة العصرنة في المجال الإدارة الرياضية الحديثة...إلخ.

## فهرس المحتويات :

- 04..... - المحاضرة رقم (01): نظريات الإدارة العامة
- 11..... - المحاضرة رقم (02): مدخل إلى الإدارة الرياضية : مفهوم الإدارة الرياضية وأهميتها
- 15..... - المحاضرة رقم (03): وظائف الإدارة الرياضية - وظيفة التخطيط
- 18..... - المحاضرة رقم (04): وظيفة التنظيم
- 22..... - المحاضرة رقم (05): وظيفة التوجيه
- 24..... - المحاضرة رقم (06): وظيفة الرقابة
- 29..... - المحاضرة رقم (07): المبادئ الأساسية في الإدارة الرياضية
- 33..... - المحاضرة رقم (08): الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي
- 38..... - المحاضرة رقم (09): النماذج الحديثة للإدارة الرياضية
- 48..... - المحاضرة رقم (10): الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية
- 51..... - المحاضرة رقم (11): الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي
- 53..... - المحاضرة رقم (12): صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة
- 55..... - المحاضرة رقم (13): مجالات التسيير في المجال الرياضي
- 64..... - المحاضرة رقم (14): مدخل للاحتراف الرياضي
- 85..... - المحاضرة رقم (15): العناصر المكونة للاحتراف الرياضي
- 96..... - المحاضرة رقم (16): الإطار المؤسسي لوزارة الشباب والرياضة
- قائمة المراجع

# المحاضرة رقم (01) بعنوان :

## نظريات الإدارة العامة

1/ المدرسة الكلاسيكية

- نظرية الإدارة العلمية

- نظرية البيروقراطية

- نظرية المبادئ العامة

2/ المدرسة الكلاسيكية

- مدرسة تنمية التنظيمات

- مدرسة العلاقات الإنسانية

- نظرية x و y لماجروجور

- نظرية تدرج الحاجات لماسلوا

- المدرسة الكمية للإدارة

3/ المدارس الإدارية الحديثة

- مدرسة النظم

- المدرسة الموقفية

- الإدارة بالأهداف

- الجودة الشاملة

## - نظريات الإدارة:

هناك أربع مدارس إدارية تتدرج تحتها نظريات الإدارة و هي:

### 1/ المدرسة الكلاسيكية:

هي مدرسة ظهرت في العالم الغربي في الفترة التي أعقبت الثورة لصناعية، حيث تجسد هذه المدرسة التيار الكلاسيكي و ابرز رواده فريدريك وانسلوا تايلور **friederich. w Taylor**. الذي لقب أبو الإدارة العلمية من خلال غرسه لمفهوم البحث العلمي و الإدارة، بالإضافة إلى ماكس ويبر **Max Weber** و هنري فايول **Henry Fayol** و تتدرج تحتها النظريات التالية:

### 1-1/ نظرية الإدارة العلمية:

و أهم الركائز التي قامت عليها الإدارة العلمية ما يلي:

- 1- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: و تعنى بها نسبة من كمية الإنتاج و جودته و سرعته و بين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي نسبة بين النتائج و التكاليف.
- 2- البحث العلمي: أي اللجوء إلى الملاحظة و التجربة و خضوع العمل للبحث العلمي و المعرفة بدلا من الاعتماد على الأفراد التقليدية القديمة.
- 3- القواعد و الأصول: للإدارة أصول علمية و قد ناد تايلور بان الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين و قواعد و أصول واضحة يجب اكتشافها و إحلالها محل التخمين.
- 4- تقسيم العمل و التخصص به: من الضروري أن يقسم العمل بين الإدارة و العمال، فيجب منح الإدارة سلطات اكبر للتخطيط و الإشراف و التبسيط في طرق تشغيل العمال و الآلات، و وضع هذه الطرق في صورة قواعد و أسس، مما يؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة، مما يعود على صاحب العمل بربح و فير.

## 1-2/ نظرية البيروقراطية:

و تعتبر نموذج مثالي للتنظيم يتصف بعدة سمات هيكلية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة و دقة في تحقيق الأهداف المحدد و من أهم خصائصها:

- عدم التحايز.
- تقسيم الأعمال و تنظيمها.
- تدرج الوظائف و مستويات السلطة.
- استخدام الخبراء.
- القواعد و التعليمات.
- التدوين الكتابي.
- وجود نظام الخدمة.
- التفكير في الموظف الرسمي و علاقاته الشخصية.
- السرية.

## 1-3/ نظرية المبادئ العامة:

و نلخص مبادئها فيما يلي:

- 1- مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة العمل و الهدف.
- 2- مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرأسي.
- 3- المبدأ الوظيفي الذي يكمن على أساسية تقييم العمل و تنظيمه.
- 4- مبدأ المشاورة.

مما سبق نجد أن هذه النظريات تشترك في النقاط التالية:

- 1- النظرة المحدودة للإنسان.
- 2- التأكيد على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة.
- 3- تعتبر أن كل اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية غير صالح للتنظيم.

4- تركز على اهتمامها بالهيكل التنظيمي الهرمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج.

2/ المدرسة السلوكية:

2-1/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

كانت بدايتها اثر الحرب العالمية الأولى، و التي أثارت الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال انعقاد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة عام 1918 و من أهم أفكارها:

1- لا يتحدد حجم العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى كفاءته و طاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدد إدارته خلفيته الاجتماعية.

2- يواجه العمال سياسات الإدارة كأعضاء في الجماعة.

3- الاهتمام بتدريب الرؤساء و المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية.

2-2/ مدرسة تنمية التنظيمات:

ركز أفرادها على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي و الجماعي، كأساس لتحسين و تطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف عن طريق تحديد الحاجات الإنسانية و دوافعها.

و تتدرج تحت هذه المدرسة نظرية (ماسلوا) للحاجات الإنسانية، و نظرية (ماجروجر) "

"x . y

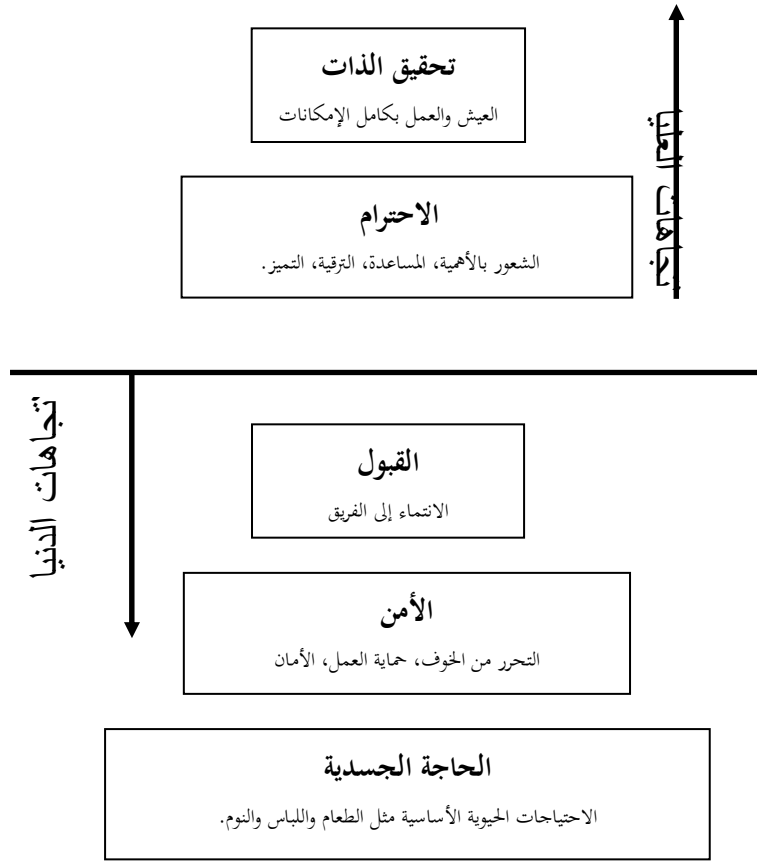
2-3/ نظرية تدرج الحاجات لماسلوا: Maslow's Hierarchy of Needs

قام إبراهيم ماسلو بتصنيف الحاجات البشرية ضمن خمسة أصناف أساسية كما هي في

الشكل التالي:

حيث تعتبر نظرية ماسلوا أن الحاجات البشرية تأخذ شكلا متدرجا، فالحاجات في الأدنى تمثل الحاجات الفورية، و يجب تلبيتها قبل الحاجات العليا.

( الشكل يوضح: هرم الحاجات لماسلوا ).



### 2-3/ نظرية x و y لماجروجور:

تعتبر نظرية ماجروجور التنظيمية وجود طريقتين لتصنيف و فهم سلوك الأشخاص في مكان العمل.

يفترض المدراء الذين تنسب لهم نظرية x أن الأشخاص يهتمون فقط بأهدافهم الإنسانية، فهم غير محفزون و يكرهون العمل، و يجب دعمهم للقيام بعمل منتج كما يعتقد هؤلاء المدراء انه لابد من وجود مراقبة ثابتة لتحقيق النتائج المرغوبة في المشروع.

كما يفترض المدراء الذين يمارسون النظرية y أن الناس محفزون طبيعيا للقيام بعمل جيد ويعتقد مدراء هذه النظرية أن أعضاء فريقهم يحتاجون للقليل من التحفيز الخارجي، و يمكن الوثوق بهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع.

### 3/ المدرسة الكمية للإدارة:

من خلال تعريفها للإدارة، على أنها مجموعة من القرارات و العمليات أكثر من كونها هيكل تنظيمي و من أهم مبادئها:

- التأكيد على أهمية عملية اتخاذ القرارات، و على القدرة المحدودة للفرد على الاختيار.
- النظر للتنظيم على انه مجموعة من النشاطات لشخصين أو أكثر.
- أهمية النشاطات الجماعية و التعاونية للتغلب على محدودية قدرة الأفراد على الأداء.

و تعتمد هاته المدرسة على الخصائص التالية:

- 1- تطبيق التحليل العلمي على المشاكل الإدارية.
- 2- العمل على تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات.
- 3- إعطاء أهمية كبيرة للمعيار الفعالية الاقتصادية.

### 4/ المدارس الإدارية الحديثة:

#### 4-1/ مدرسة النظم:

لقد اعتمدت هاته المدرسة على اعتبار أن الإنسان و السلوك الإنساني من المتغيرات الإنسانية المحددة للسلوك التنظيمي، و من بين أهم ما تنص عليه:

- 1- الجوانب التي تعتبر موضوع التركيز لدراسة الإنسان هي تكوينه النفسي و الاجتماعي.
- 2- إن البيئة و المجتمع متغير رئيسي آخر، في تحديد السلوك التنظيمي.
- 3- تعتبر النظريات الجديدة منطلقا لتفصيل وضع التنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي.

#### 4-2/ المدرسة الموقفية:

ترى هذه النظرية أن الطريقة المثلى للتنظيم، هو الاعتماد على طبيعة الهدف، أي انه ليس بإمكان المدير تحقيق مختلف الأهداف إلا بالفهم الجيد لطبيعة العمل و الأهداف، الذي بدوره يساهم في اختيار التنظيم الإداري المناسب و تحديد مختلف الوظائف من تخطيط و تدريب، و قيادة مناسبة و هذا عن طريق الفهم الجيد لطبيعة الحاجة النفسية للعاملين.

#### 4-3/ الإدارة بالأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية للإدارة، و ذلك عن طريق اشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات و تحديد الأهداف و النتائج المتوقعة في العمل، حسب مبدأ الديمقراطية في الإدارة من خلال الخطوات التالية:

أ- زيادة الحوافز و الابتعاد أكثر عن المركزية في القرار.

ب- التشاور و المشاركة في الإدارة تشد العاملين للأهداف المنظمة.

ج- إتباع طرق جديدة في تقييم العاملين و محاولة الوصول إلى فلسفة النقد الذاتي.

#### 4-4/ الجودة الشاملة:

و تعتمد هذه النظرية على مختلف أنشطة و وظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة و أهدافها، ذلك من خلال ما يلي:

أ- المستفيد هو المحور الأساسي لوجود الخدمة، و بناءا عليه يتم اتخاذ القرار.

ب- تطوير العاملين من خلال التعليم و التدريب على عمل كل ما هو مناسب لخدمة المستفيد.

## - المحاضرة رقم (02) بعنوان: مدخل إلى الإدارة الرياضية

1- تعريف الإدارة الرياضية

2- أهمية الإدارة الرياضية

## 1- تعريف الإدارة الرياضية:

- الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط و قيادة و رقابة أفراد المؤسسة الرياضية، باستخدام جميع الموارد لتحقيق أهداف محددة.
- وتعرف أيضا " الإدارة الرياضية تعني الخدمة، و أن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي خدمة عن طريق الإدارة، و هي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة مجهود أدائه، وهي كذلك تتسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات".
- عرف كل من دوسونس كيلي و بلاتن و باتل **De Sens Kelly Blanten. And. Beitel (1990)** الإدارة الرياضية على أنها "المهارات المرتبطة بتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية".
- و قد تبارى المتخصصون في وضع التعريفات الجامعة و الشاملة لمعنى الإدارة سوف نرى منها:
- ماري باركر: فن انجاز الأعمال بواسطة الناس.
- فايول **fayol**: يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.
- فريدريك تايلور: فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، رؤيتك أي ملاحظاتك و مباشرتك إياهم و هم يعملونه بأفضل الطرق و أرخصها ثمنا.

## 2- أهمية الإدارة الرياضية :

- تعتبر الإدارة الرياضية كباقي الإدارات الأخرى، في اعتمادها على الموارد البشرية و المادية المتاحة لها في وظائفها الإدارية المتناسقة و المنسجمة و المرئية، بدأ بالتخطيط الذي يحدد الأهداف و السياسات المسطرة، و البرامج و الخطوط و الإجراءات و القواعد، في إطار زمني محدد، و انتقالا إلى التنظيم الذي يحدد الأعمال و الأنشطة المطلوبة لبلوغ الأهداف، و تقسيمها و توصيفها للوظائف و توزيع المهام، ثم توجيه العاملين بإعطاء الأوامر و التعليمات و الإرشادات الدقيقة و الفعالة لتحقيق الأهداف العامة، و ختاماً بالرقابة التي يتم فيها قياس و تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من تحقيق الأهداف.

- و يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للصورة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المتشعبة، و التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة و النشاط يمثل محركاً يحول لطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة، و يميز المجال الرياضي على سائر المجالات الأخرى، انه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري، في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم و تكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه.

- و عليه فمجال التربية البدنية و الرياضية يعد من أنجع مجالات التربية تأثيراً في الأفراد، و ترتبط أهدافها التربوية إلى حد كبير، حيث نشر جل هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة، تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، و من هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد و حتى التربية البدنية و الرياضية، في تحقيقها لأهدافها المنشودة عن طريق إتباع أسلوب علمي، في أنشطتها و هذا يستلزم الأساليب التالية: تخطيط، و تنظيم، و توجيه و رقابة من خلال

السياسات و القرارات و الإجراءات الموضوعية المحددة للإطار العام للعمل، و يتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط و التنظيم وصولاً لتحقيق الأهداف.

- فلو تناولنا الحركة الرياضية التي يعمل بها قطاع ضخم من الشباب من خلال ما في الأندية و الاتحاديات و اللجان و الوزارات، فالضمان نجاح أي مجال من مجالاتها، يستلزم إمام العاملين بها بالأسس و الوظائف التي تحكم العمل، كما يتطلب ذلك دراية و وعي بالأهداف الموضوعية، حتى يتسنى للعاملين بمختلف مستوياتهم الثقافية تحقيقها، فالمعلمون و الموجهون و الموظفون و المشرفون الرياضيون و المدربون و الإداريون و المحكمون كل في مجال عمله يسعى لتحقيق أهداف إدارته.

- فمعلم التربية البدنية و الرياضية الذي يغفل أهداف المنهج لن يتمكن من التخطيط و التنظيم و التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف فعلية التخطيط و التنظيم تجعل من السهل على المعلم التماس مدى تحقيق الهدف كما تساهم هذه العملية في تحديد مراحل تنفيذ العمل بسهولة و الانتقال من مرحلة لأخرى دون ظهور المشكلات الغير متوقعة نتيجة عن غياب التخطيط و التنظيم فلا تعني وفرة الإمكانيات المادية في تحقيق المنشأة لأهدافها. ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة و الأسلوب الأمثل في الوصول إليها و توزيع الأفراد في العمل و التنسيق بين مختلف الجهود و الاستغلال الجيد للإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة ضماناً لتحقيق الأهداف المرسومة.

- يتضح ما سبق أهمية الإدارة في المجال الرياضي فمهما بلغت قوة و صلاحيات أنشطة التربية البدنية والرياضية فلا يمكن الوصول إلى تحقيق أهدافها ما لم تتوفر لها القدر الكافي من التخطيط و التنظيم والتنفيذ الجيدو التوجيه و المتابعة.

## - المحاضرة رقم (03) بعنوان :

### وظائف الإدارة الرياضية

1- وظيفة التخطيط

2- وظيفة التنظيم

3- وظيفة التوجيه

4- وظيفة الرقابة

## 1- وظيفة التخطيط :

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى، للقيام بأي نشاط و هو التحليل بيانات عن الماضي و اتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شيء في المستقبل، لذا فان أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل و بالتالي بالقيمة التتموية، و قد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من العاملين في المجال الرياضي لمختلف قطاعاته، إلى التخطيط في أعمالهم خوفا من المخاطرة في اتخاذ القرارات، و اختيار من بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشيء غير معلوم.

- و يعرفه فايول بأنه "الواقع الذي يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". و يعرفه إبراهيم سعد الدين على أنه "مجموعة النشاطات و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية بالمجتمع في وقت معين".

- كما عرفه علي السلمي بأنه "تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها و رسم الخطط و البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذا بعين الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف مناخ العمل المحيطة بالمشروع".

- من خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط بشكل عام على انه جهد موجه و مقصود و منظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة و يجهد و مال.

## 2-2 أهمية و مزايا التخطيط :

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات و يحدد مساره و بدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف و من أهم مزايا التخطيط:

تتجلى فيما يلي:

- 1- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال و كذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.
- 2- يبين مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها كما و نوعا و بذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- 3- يساعد على التخلص من المشاكل و العمل على تفاديها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمن والاستقرار.
- 4- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة ( العمالة و الموارد المستقبلية على المدى البعيد أو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي ).
- 5- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشآت إلى أدنى حد.
- 6- الأساس الأول لعمليات الإدارية و بالتالي المساهمة في تناسق الوظائف الأخرى و لا يمكن أن تكون وظائف أخرى دون أن يكون التخطيط.
- 7- يحقق الأمن النفسي للأفراد و الجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها و أعدت عدتها.

## 2-3 مراحل التخطيط :

- تحديد الهدف بوضوح.
- جميع الحقائق و المعلومات المتصلة بالمشروع.
- تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
- تحليل هذه المعلومات.
- وضع عدد من الخطط البديلة.
- وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
- دراسة الخطط و اختيار الأصلح منها.

- وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ و الترتيب الزمني.

### - المحاضرة رقم (04): وظيفة التنظيم

#### 3- وظيفة التنظيم :

- هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال و علاقتها ببعضها البعض و بناء الهيكل يتضمن تحديد المهام و الأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى لتحقيق أهداف المنظمة.

- و يعرف أيضا على أنه عملية تجميع و تحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة و المسؤولية و تصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

و يعرفه هنري فايول بأنه " إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات و رأس المال و المستخدمين و تقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض، و بين الأشياء ببعضها البعض " .

- و يعرفه شيلدون انه "عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الفرد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من اجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، و هو أحسن الطريق لتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم".

#### أ- أهمية التنظيم :

التنظيم هو تحديد المسؤولية و السلطات و العلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي يقصد تحقيق الأهداف المحددة و يتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي :

1- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.

2- تحديد العلاقات و طرق الاتصال بين الإدارات و الأقسام المختلفة في المنشأة.

3- تحديد التسلسل في الصلاحيات و السلطات جميع العاملين في المنشأة و بالتالي المسؤولية المرتبة عليم نتيجة الصلاحيات و السلطات.

4- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال و استقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

5- يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية و غير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.

6- يهيئ التنظيم الجو الملائم للتدريب أعضائه و تنمية مواهبهم و تزويدهم بما هم في حاجة إليه من

أساليب معروفة بما يحفزهم و يضاعف من إخلاصهم و ولائهم.

و يتم التنظيم الوظيفي على مرحلتين:

أ - تصميم الهيكل الوظيفي.

ب- الجمع بين المناصب الإدارية و بين الأشخاص الملائمين بها وتظهر أهمية التنظيم

في خمس زوايا رئيسية هي:

- التنظيم يقسم العمل بين العاملين.

- التنظيم ينقل القرارات إلى أجزاء منظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى.

- التنظيم يحدد أسلوبا نمطيا في العمل.

- التنظيم يوفر نظاما و معلومات للاتصالات.

- التنظيم يوفر و يحقق التنمية و تدريب العاملين.

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

\* مبدأ ضرورة التنظيم: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن واحد ووجب تقسيم الواجبات و المسؤوليات وإعطاء السلطات المناسبة.

\* **مبدأ هدف التنظيم:** ضبط الجهودات الجماعية في قالب واحد للوصول إلى الأهداف الكلية دون تضارب.

\* **مبدأ التخصيص في العمل:** تخصيص و تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه و تحسن أدائه.

\* **مبدأ الوظيفة :** هو أن يقوم المشروع على أساس وظائف و ليس حول الأشخاص.

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

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

\* **مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية.**

\* **مبدأ نطاق الإشراف:** و يشرف كل إداري على عدد معين من المرؤوسين حتى تتحقق الفاعلية في الإشراف.

\* **مبدأ تفويض السلطة:** تفويض السلطة في المستويات الإدارية الأقل بقدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأعمال

بسرعة و على خير وجه.

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

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

**ب- أنواع التنظيم :**

- التنظيم الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي.

ب-1- **التنظيم الرسمي:** و هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة و بشكلها أو مظهرها الهندسي وبتحديد العلاقات و المستويات و تقسيم الأعمال و توزيع الاختصاصات كما أراد لها المشروع أو المخطط أو كما وردت في الوثيقة الرسمية للمؤسسة و تحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل الأجزاء و أداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المؤسسة و يقتضي التنظيم الرسمي أن تضم كل مؤسسة حتى التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي و هذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج لأعلى في شكل أقسام و إدارات و مصانع وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تتركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.

ب-2- **التنظيم غير الرسمي:** و هو الذي يهتم بالاعتبارات و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً و تتبع من احتياجات العاملين بالمؤسسة وسلوكهم، والتنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة و هذا التنظيم غير الرسمي يرتب أنماط سلوك غير رسمية و طريقة معينة يتبعها الأفراد في الواقع في تصرفاتهم.

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

## - المحاضرة رقم (05): وظيفة التوجيه

### 3- وظيفة التوجيه :

التوجيه وظيفة أساسية للعملية الإدارية و هو مثل باقي الوظائف مرتبط مع الوظائف الأخرى و يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين و الاتصال بهم بهدف إرشادهم و ترغيبهم في العمل و قيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء العاملين بالوظائف التنفيذية فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال و أسلوب من أساليب القيادة و يرتبط التوجيه أيضا بوجود الدوافع و الحوافز أو عدم وجودها.

- ويعرفه إبراهيم عصمت و أمينة احمد حسن بأنه "عملية اتصال بين الرؤساء و الإداريين و الفنيين على اختلاف مستوياتهم بأجهزة التنفيذ و إصدار التعليمات إليهم و إرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال".

- ويرى صلاح الشنواني أن " التوجيه هو الخطوة التنفيذية " .

- ويعرفه علي الشرقاوي و عمر غنايم بأنه " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسيههم لإرشادهم و التنسيق بين جهودهم و قيادتهم لتحقيق الأهداف " .

- ويعرفه إبراهيم الغمر بأنه "العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم فأغلب الأعمال التي يتم تنفيذها تتطلب تضافر جهود من الأفراد و يتم ذلك تحت قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال مع الأفراد و ذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية " .

- كما يعرفه السيد الهواري على انه " الاتصال بالمرؤوسين و إرشادهم و ترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف و بذلك يحل التوجيه إلى عنصرين مترابطين:

- الاتصال بالمرؤوسين من قبل الرئيس (لإعطاء التعليمات و الحصول على المعلومات).

- القيادة و تنمية التعاون الاختياري.

أ- أهمية التوجيه:

تتجسد فيما يلي:

1- تتيح الفرص لإيجاد الثقة ممن يصدر الأوامر و بالتالي إحاطته الشاملة بالمواقف و قدرته على المواجهة الأزمات.

2- يوفر و ينمي الإخلاص للرئيس من طرف المرؤوسين.

3- يسمح التوجيه بزيادة نسبة الثقة في المرؤوسين من خلال تكليفه حيث ينمي ثقته بنفسه و قدراته و كفاءاته المهنية و تزيد من أدائه الإداري.

4- التوجيه ركن أساسي من أركان العملية الإدارية لا يمكن التخلي عنه.

5- التوجيه يتيح للمرؤوسين العمل ضمن ضرورات التنظيم السليم برجعهم إلى الرئيس الواحد.

ب- مبادئ التوجيه:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر و بعمله و بإحاطته الشاملة بالموقف و القدرة على مواجهته.

- تنمية الإخلاص للرئيس.

- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم و تنمية ثقتهم بأنفسهم و بقدراتهم.

- أن يكون التوجيه واضحا و مفهوم و في اختصاص من يصدر إليه و في حدود قدرته على التنفيذ.

ج - الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم و التعاون عن طريق النصح و الإرشاد بدلا من إصداره.

- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.

- انه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره و مهاراته و معلوماته المتجددة و خبراته المتطورة و ليست من حيث مكانته و سلطته.
- انه برنامج متكامل و محدد و هادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدما أساليب الاتصال المتنوعة.
- انه لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الأداء و الارتفاع بمستواه.

#### د- أغراض التوجيه و أهدافه:

- تحسين الأداء.
- تقييم عمل المؤسسات و تقديم المقترحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني و الفني للعاملين و تحسين مستوياتهم و أدائهم.
- تحسين استغلال و توجيه الإمكانيات البشرية و المادية.
- و- أنواع التوجيه: يوجد نوعان من التوجيه:
  - التوجيه الفني.
  - التوجيه الإداري.

### - المحاضرة رقم (06): وظيفة الرقابة

#### 5- وظيفة الرقابة:

- الرقابة عبارة عن السلسلة أو الحلقة الأخيرة من سلسلة العمليات الإدارية إن صح القول حيث تشمل التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها.
- والرقابة هي متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد و تحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب و الخلل التي يمكن تفاديها و الوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة.

- وتعرف الرقابة على أنها "عبارة عن التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً" و هو أيضا "التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة و التعليمات و الإجراءات والسياسات الموضوعة في ذات الوقت تهدف إلى التعرف على مواضيع الإخفاق و إصلاحها كما أن الرقابة تقوم النتائج المتحصل عليها و مقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الانجاز و من ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج لمطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً".

#### أ- أهمية الرقابة:

يرى فايول: "أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقق من كل شيء يحدث وفقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المقررة، كما و تهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف و الأخطاء حتى تعمل المنشآت على تفادي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى".

و للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- 1- الرقابة تقوم بالتطبيق القوانين و التشريعات القضائية المعمول بها على أرض الواقع.
- 2- تحدد المشكلات و العقبات و المعوقات التي تعترض العمل التنفيذي و تأثر في مدى كفايته.
- 3- تتيح الفرص لمعرفة السياسات المالية و كيفية التعرف عليها و هل هي وفق الخطط المسطرة والمقررة.
- 4- تحدد العناصر أو الموظفين (المرووسين) ذوي الكفاءات من عدمهم و تتيح فرصة ترتيب الموظفين كل حسب درجته.
- 5- تحافظ و تصون حقوق الأفراد و العاملين.
- 6- الرقابة تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

### ب- أبعاد الرقابة:

تحقق الرقابة بعدين هامين في الهيئات الرياضية هما:

1- تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين فيها.

2- تحقيق التنمية الكافية: حيث تهدف إلى التأكد من أن السياسات و النظم الإدارية الموضوعية و الخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة.

### ج- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

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

- حث و تشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.

- تحلل أسباب الخطأ و الإخفاق و تتعرف على وسائل التصحيح و العلاج.

- تكشف الأخطاء و الانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع بعلاجها.

- التعرف على معوقات العمل و المشكلات التي تعترض العمليات الإدارية.

### د - خطوات الرقابة:

- وضع المعايير الرقابية.

- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم انجازه فعلا.

- تحديد ما إذا كان هناك انحرافا و تحديد درجته و ذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير

الأداء.

- تحديد أسباب الانحراف و تحليل هذه الأسباب.

- تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها و النتائج المتوقعة طبقا

للخطة.

## و- خصائص النظام الرقابي الفعال:

كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوفر فيه عدد من الخصائص منها ما يلي:

- 1- الموضوعية: و ذلك حتى يستوعب المخطأ خطئه و يسعى لتصحيحه.
- 2- المرونة: و تعني التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات و لكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل و ملائمته.
- 3- التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته و معايير القياس.
- 4- الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد و البحث عن العمل الجيد.
- 5- مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعاون و المودة بدلا من إظهار صورة التفتيش و تولد الضغوط.
- 6- الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة.

## هـ- كيف تتم الرقابة: فيما يلي نحدد خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الرقابة.
  - قياس الأداء الفعلي.
- أ- **المعايير الرقابية:** يجب أن تتناسب المعايير الرقابية من العملية الرقابية بما يحقق سرعة و دقة قياس الأداء حتى تحقيق أهداف الرقابة بأكبر درجة كافية ممكنة، و هناك أنواع الرقابة كما يلي:
- \*الأهداف كمعيار رقابي: الهدف هو الأساس الأول لقيام الهيئة الرياضية و تحقيق الهدف من وجودها هو معيار نجاحها و تسعى الرقابة هنا إلى تقييم درجات تحقيق الأهداف.

\* اللوائح و النظم و الإجراءات و السياسات كمعيار رقابي: اللوائح و النظم و الإجراءات و السياسات لها وسائل لتحقيق أهداف الهيئة أو المشروع الرياضي أو الالتزام بتنفيذها يعكس بقدر كبير مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

\* الزمن كمعيار رقابي: المشروعات غالبا ما يتم تقسيمها إلى مراحل زمنية يعتبر منها مرحلة و بيان ما تم انجازه في نهاية كل مرحلة يجعل من الزمن معيارا رقابيا.

**ب- قياس الأداء و أساليبه:** بعد الانتهاء من تحديد المعايير الرقابية تأتي مرحلة قياس الأداء و التي يتم في ضوءها و في ما يلي نقدم أساليب قياس الأداء:

\* القياس الفعلي باستخدام التقارير: هذا الأسلوب هام جدا خاصة في حالة تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمشروع أو الهيئة الرياضية برفع التقارير الرقابية.

### **1- بنود التقرير:** تتضمن بنود التقرير ما يلي:

- الهدف من العملية الرقابية.
- النتائج المتوقعة تحقيقها.
- ما تم تحقيقه فعلا من النتائج.
- تحديد مدى الانحراف عن النتائج المتوقعة و الأداء الفعلي.

### **2- أشكال التقرير:** هناك شكلان رئيسيان للتقارير هما:

- التقارير التحريرية.
- التقارير الشفوية.

\* القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية: و تعني أن يقوم المراقب بالاطلاع بنفسه على الأداء ثم تسجيل الملاحظات في ضوء المعايير المحددة فيما يلي نحدد مزايا و عيوب الرقابة بالملاحظة الشخصية.

### 1- مزايا القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- سرعة اكتشاف و تصحيح الانحراف عن النتائج المتوقعة و الأداء الفعلي.
- سهولة اكتشاف الانحراف.
- اختصار الوقت.

### 2- عيوب القياس الفعلي بالملاحظة الشخصية:

- غير صالحة لكافة الأغراض.
- تعتبر مصدر إزعاج للقائمين على تنفيذ الأعمال.
- تحتاج إلى مهارات عالية لانجاز المهمة الرقابية.

## - المحاضرة رقم (07) بعنوان :

## المبادئ الأساسية في الإدارة

## الرياضية.

- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

7- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

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

#### أ- مبدأ التوازن :

يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت، ابتداء من اللجنة الأولمبية أو الاتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها و تحقيق الكفاية في إدارتها، كذلك نجد أن من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود المؤسسة كلها، كما يقع على عاتق الرئيس الإداري أن يحفظ توازن مؤسسته.

#### ب- مبدأ التبسيط :

يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة و تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها.

#### ج- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في ميدان النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية، و يطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة، و يقترن التخصص في الوقت الحاضر بالإنجاز و يستند مبدأ التخصص على الحقيقة التي تقول ( إن القلة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء عدة بدقة بينما الكثرة من الأفراد تتمكن من إنجاز أشياء قليلة بدقة إن كان مجال نشاطهم صغيرا نسبيا ).

#### د- مبدأ التنميط:

يجب أن نحدد أحسن طريقة و نعبر عنها بوحدة محدودة أو أنماط، ثم تستخدم كنموذج في العمليات و في التخطيط و الرقابة.

#### هـ- مبدأ الحوافز المادية :

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

#### و- مبدأ العلاقات الإنسانية :

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

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

#### ذ- مبدأ التخطيط:

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

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

#### ح- مبدأ الرقابة:

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

#### ط- مبدأ القيادة:

إن القيادة الحكيمة هي أهل عامل فردي في نجاح العمليات كافة و ينطبق مدلول هذا المبدأ على المؤسسة كوحدة ( قدر انطباقه ) على الإدارة الواحدة أو جماعة من الأشخاص و تنطوي القيادة الحكيمة على القدرة على عمل ما يقدر الشخص عمله، و على المثابرة ليتم انجاز المهمة الموضوعية، و على امتلاك الشخصية والقدرة على كسب التعاون و ولاء الآخرين، وعلى المهارة في قيادة جهود الأشخاص والرقابة عليها.

#### ك- مبدأ السلطة و المسؤولية:

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

#### ل- مبدأ اتخاذ القرار:

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

#### م- مبدأ استخدام القدرة الإدارية :

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

## - المحاضرة رقم (08) بعنوان :

### الإدارة ومجالاتها في الميدان

### الرياضي.

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

أ- البرامج :

وهي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقياء و رياضة المعاقين، رياضة الموهوبين على المستويات الثلاثة و هي الرياضة الإيجابية و الرياضة الاختيارية الروتينية و رياضة المستويات.

#### ب- المستفيدون:

وهما الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج و تحدد نوعياتهم و فئاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، و أيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء و التي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشارك في برنامج معين.

#### ج- القادة:

ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين و متطوعين و مدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته و مؤهلاته و خبرته و لاشك أن الاختيار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال، و حيث أن العمل في المجال الرياضي و هو في الأساس التعامل مع الإنسان و هو أصعب أنواع التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:

- من هو القائد؟ - ماذا يستطيع القائد؟ - ماذا يريد القائد؟.

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

- اختيار القائد المناسب و في المكان المناسب.

- أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان.
- وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.
- التأهيل العلمي.
- التأهيل الإداري.
- الموضوعات السلوكية و الشخصية.

### ج- المنشآت:

ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاجها إلى التنفيذ بما في ذلك الأدوات و الأجهزة ويدخل على هذه المنشآت و الأجهزة عن تطوير واستحداث و توفير الأمن و السلامة للممارسين، فلا يجب أن تكون اهتماماتنا متجهة إلى الكم في هذه الأجهزة و المنشآت و لكن يجب أن تكون اهتماماتنا بالكيف من حيث تكاملها مع بعضها وخضوعها للمواصفات والاستفادة في خدمة أكبر عدد من الممارسين من مختلف النوعيات.

### د- الميزانيات:

تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة و تحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح و هي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها و حجمها و قواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لا بد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعة إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي و تحديد الميزانيات المتاحة الحجم.

### 11-2- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

### أ- الشمول:

بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

#### ب- التكامل:

ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام و الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، و يكون ذلك في إطار و نسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة.

#### ج- المستقبلية:

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

#### د- الانفتاح:

ويعني أن تتحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها تتأثر بها و تؤثر فيها.

### 3-11 الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

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

- أ- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات و السياسات و الإجراءات و الأساليب والوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية و كافة القوى البشرية و الإمكانيات المادية و العينية في فترة زمنية مستقبلية.
- ب- وضع هيكله لتنظيم عناصر القوى البشرية و المادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، و تنسيق الأداء والترابط بينهما، حتى يتحقق التلاحم و التماسك و التكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى و فاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.
- ج- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.
- د- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات و الإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل و العمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.
- و- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.

## - المحاضرة رقم (09) بعنوان :

# النماذج الحديثة للإدارة الرياضية

## 9- النماذج الحديثة للإدارة الرياضية:

### 9-1- الإدارة بالأهداف في المجال الرياضي:

الإدارة بالأهداف هي أسلوب علمي يجمع مختلف أساليب الإدارة التي تثبت فاعليتها ويستخدمها لتحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق كل مستوى إداري لأهدافه و التي تسهم بدورها في الوصول لأهداف عليا للتنظيم، ذلك أن هذا النظام إذا طبق بالأسلوب الصحيح يشكل أساسا فعالا للتطوير و التنمية الإدارية حيث يرشد الإدارة لترجمة أهدافها إلى خطة عمل متكاملة وفق ظروف الوحدات الإنتاجية ثم التطبيق الواقعي لهذه الخطة، وصولا إلى الأهداف المخططة و يرجع اغلب المتخصصين في الإدارة بالأهداف إلى (بيتر دروكر) الذي أشار إلى أن الإدارة بالأهداف قد وجدت منذ المبكرة للتعاون بين بني الإنسان، و قد أدمج (دروكر) بعض العناصر لنخرج منها الفلسفة المعروفة بالإدارة بالأهداف، حددها في النقاط الآتية :

- إرساء أهداف واضحة و موجزة و مفهومة.

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

- أن يكون تقييم الأداء على أساس النتائج.

ومن المعروف أن مشكلة تقويم الإدارة كانت ومازالت تشغل بال المديرين حيث أن كل مدير يريد أن يتأكد أن:

أ- العمل قد تم كما يجب طبقا للمعايير الموضوعية.

ب- العامل قد أخذ حقه من التقدير المناسب و العائد الملائم.

كانت و مازالت هناك طرق عديدة لتقويم أداء العاملين و لكن معظمها كان تقليديا و إما يفنقر إلى الموضوعية أو لا يعطي الصورة الحقيقية لإنجازات العاملين، كما أن كل طرق

تقويم الأداء تتصب على الماضي، فهي تنظر إلى أن ينتهي أداء العامل و تبدأ عملية التقويم. حيث فكر جماعة من الباحثين بطريقة مختلفة:

لماذا لا نبدأ من نقطة النهاية؟ لماذا لا تكن بداية التقويم هي النتائج؟ و هنا ظهرت طريقة جديدة تعرف باسم تخطيط و مراجعة العمل و هي أن:

- يتم تحديد الأهداف التي يراد من المرؤوس بلوغها.

- يتم وضع الخطة الآمنة لبلوغ هذه الأهداف.

- يتم صياغة المعايير التي تقاس بها النتائج.

كما أنها في السنوات الأخيرة بدأت تتطور و تستفيد من المستجدات الحديثة في الإدارة و تضيف أساليب متنوعة تلائم التغيرات الجارية و خاصة في التسعينات و استعدادا لدخول القرن الجديد.

ويمكن تقسيم نشأة و تطور الإدارة بالأهداف إلى أربعة مراحل:

- **المرحلة الأولى:** و فيها نشأة الإدارة بالأهداف كطريقة لتقويم الأداء و تحسين الإنتاجية.

- **المرحلة الثانية:** أصبحت أداة للتخطيط و الرقابة، يقوم الرؤساء و المرؤوسون فيها بتحديد الأهداف والمعايير.

- **المرحلة الثالثة:** تبلورت في شكل عملية إدارية كلية تشمل وظائف الإدارة جميعا.

- **المرحلة الرابعة:** بدأت الإدارة بالأهداف تتطور و تستفيد من النظريات و النماذج الإدارية الحديثة الابتكار.

### 1-1-12 مبادئ الإدارة بالأهداف :

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

### أ- التمييز بين الغايات و الوسائل:

ويتضمن ذلك التعهد بفرض عام شامل لتحقيقه ثم تحديد مجموعة من الوسائل لانجاز هذا الفرض و أخذ كل من هذه الوسائل باعتباره غرضا فرعيا منفصلا و بذلك تصبح كل من الغايات و الوسائل أكثر عملية وتفصيلا و قابلة للحكم.

### ب- وضوح الهدف النهائي:

إن وضوح الهدف النهائي مهم للغاية و من المحتمل أن يكون لكل تغيير في الظروف بعض التأثير على طبيعة الهدف لدى بعض المستويات، و بذلك فإن الفوضى قد تصيب بعض الأهداف الفرعية و تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.

### ج- المساندة التنظيمية:

يجب أن يظهر التماسك داخل المشروع و لاسيما التي تظهر ظهورا واضحا في أوقات و ان تكون مشاركة الإدارة العليا ظاهرة لباقي التنظيم بشكل واضح.

### د- المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:

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

### 12-1-3 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف :

في ما يلي الخطوات الفعالة لتطبيق الإدارة بالأهداف:

- تحديد الأدوار والمهام.

- تحديد مجالات النتائج الرئيسية.

- وضع مؤشرات الأداء.

- الاتفاق على الأهداف.

- تصميم خطة عمل.

- المراجعة و الرقابة.

#### 12-1-4 مهارات الإدارة بالأهداف :

- المهارات القيادية (تحسين التخطيط، كفاءة الرقابة، فعالية الاتصالات، زيادة التنسيق، تماسك النظم...).

- المهارات السلوكية (المشاركة و الحوار، تحفيز العاملين، تعميق الروابط، الرقابة الذاتية، التفكير الإبداعي...).

- المهارات النمطية و البيئية (استغلال ثروات المجتمع، جودة السلع و الخدمات، تحقيق أهداف المجتمع...).

- مهارات حل المشكلات (تحسين الأساليب، تنمية الموارد، زيادة الإنتاجية، فاعلية تقويم الأداء...).

- مهارات التغيير و التطوير.

#### 12-1-5 عناصر الإدارة بالأهداف :

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

\*الأهداف الرئيسية و الفرعية: و يحدد فيها بوضوح ما الذي يجب عمله و كيفية قياسه و في خلال أي فترة زمنية.

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

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

\*أحوال العمل: الظروف المحيطة في منطقة العمل.

\*معايير الأداء: العوامل التي يقاس الأداء بموجبها.

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

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

### 6-1-12 مزايا الإدارة بالأهداف :

- توجيه اهتمامنا لأداء العاملين في المستقبل و تؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين.  
- تنمي القدرة التخطيطية لكل المديرين المرؤوسين فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المؤسسة.

- تجعل مهمة الإشراف و التوجيه سهلة عند إتباع منهج الإدارة بالأهداف.  
- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية أو المستقبلية.  
- يعتبر منهج الإدارة بالأهداف ذو قيمة تعليمية لأنه يرشد المديرين إلى مهارات.  
- طرق توجيه و استثمار المرؤوسين و طاقاتهم.

- تقوم بتقوية الاتصالات بين الإدارة و العاملين و نشر المعلومات بين الطرفين.  
- تساعد على وضع مقاييس موضوعية لأداء العمل.

### 7-1-12 عقبات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف :

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

## 12-2- إدارة الوقت في المجال الرياضي :

إن النظرة الحديثة لإدارة الوقت تركز على إدارة وقت المدير أو من يعمل في مجال الإدارة الرياضية باعتباره صاحب سلطة يؤثر على من يليه في الهرم الإداري إلى أن يصل هذا التأثير إلى العامل، فإدارة الوقت بالنسبة للعامل حسب النظرة الحديثة لإدارة الوقت هي مشكل رقابية يمكن التحكم فيها بسهولة من خلال وضع معايير محددة لوقت العمل و زمن ابتدائي و انتهائي وفق ما ورد في الخطة و التنظيم، أما إدارة الوقت بالنسبة للمدير هي أكثر تعقيدا نظرا لطبيعة و نشاطاته و علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه و من يتعامل معهم من الزبائن و غيرهم في بيئة العمل الداخلية و الخارجية بالنسبة للمنظمة الرياضية.

مهما كانت وظيفتك و مهما كان موقعك في السلم الوظيفي سواء كنت موظفا رسميا أو متطوعا في إحدى الهيئات الرياضية فإن عنصر الوقت يشكل موردا أساسيا و مهما لا بد أن نتعامل معه بحكمة و مقدرة عالية، فقد أصبح الوقت يقاس بالثانية و الدقيقة بعد أن كان يقاس باليوم و حسن استخدام أي من العاملين للوقت و بصفة خاصة أي من المشرفين و المديرين أصبح هو الفيصل للضمان لتحقيق الأهداف الكاملة، فلماذا لا نجيد استخدام الوقت في عملياتنا الإدارية ؟ و بكل بساطة فإننا لا نخصص الوقت الكافي و لا الطاقة الكافية للتخطيط للاستفادة المثلى من أحد المصادر الرئيسة المتاحة لنا و هو الوقت.

## 12-2-1 ما هو الوقت:

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر و لا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها و كل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته، و الوقت لا يمكن شرائه و كل ما نملكه هو أن تصرف فيه و نستخدمه إما بطريقة سلمية أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد، فالوقت ثمين و كما قيل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"، و لا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة و يمثل عنصرا ايجابيا وأساسيا للعملية الإدارية.

### 12-2-2 أين يذهب الوقت:

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

### 12-2-3 كيف تنظم وقتك جيد ؟

يعتقد كل مدير انه أحسن من ينظم وقته و يعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرات و سلطة في إدارة و تنفيذ واجبات ووظائفهم. و إذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك و هل هي سليمة أم لا فراجع القائمة التالية التي توضح السلبيات التي تتصف بها الإدارة الغير سليمة و كم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك:

- ليس هناك وقت إطلاقا لإنهاء الأعمال المهمة.

- تستهلك الأعمال العاجلة وقتا طويلا أكثر من الأعمال المهمة.

- الاستمرار في العمل لساعات متأخرة.
- إنهاء بعض الأعمال المنزلية.
- ليس هناك وقت للاطلاع على معلومات الحديثة في مجال عملي.
- القيام غالبا بأعمال الآخرين.
- الشعور بالأهمية و عدم إمكان الاستغناء عن جهودك.
- الشعور الدائم بالقلق و ضغط الوقت.
- حضور اجتماعات كثيرة جدا.

#### 12-2-4 نصائح إدارة الوقت بفاعلية :

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

#### 12-2-5 مراحل الوقت:

وهناك أربعة مراحل لعملية استخدام الوقت :

- أ- احتياجاتنا لتنظيم استخدام الوقت: يجب في البداية أن يكون هناك اقتناع من المدير للحاجة الملحة لإعادة تنظيم استخدام الوقت فلن يتحقق أي نجاح دون وجود هذا الدافع

ولم ولن يضيف أي مدير جديد في طريقة أسلوب عمله الذي سيستمر من سيء إلى أسوء.

ب- تجميع المعلومات: هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في تجميع المعلومات و المهم أن يتم ذلك بطريقة منظمة. يعتقد بعض المديرين أنهم يتحكمون جيدا في وقتهم كما يعتقدون أيضا أنهم يعرفون أين يذهب وقتهم بالتحديد و لكنهم للأسف يعتقدون ذلك من واقع نظرتهم و حكمهم على أنفسهم أنهم أكفاء و هذا ما يعرضهم لعدم الدقة حيث يرون ما يتمنونه فقط، و هناك فرق بين ما هو قائم و ما يجب أن يقوم و يرتبط التنظيم باستخدام الوقت بتجميع المعلومات الصحيحة.

ج- تحليل الوقت: عندما تكون لدينا قائمة توضح كيفية استخدام الوقت فإننا نستطيع من خلال تحليل معلوماتها والتعرف على من سيستخدم وقته بطريقة سليمة ومن يضيع وقته و لا يستفيد منه والأسباب التي أدت إلى ذلك، وعندما نتضح لنا هذه الأسباب يمكن وضع السياسات و الخطط التي تجعلنا نتخلص منها ونوجه جهدنا للطريق الصحيح.

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

## 12-2-6 السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت:

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

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

- المرحلة الأولى: تحليل الأنشطة تستنفذ الوقت.
  - المرحلة الثانية: تحديد الأعمال لا تحقق عائدا أو إضافة.
  - المرحلة الثالثة: تحديد الأعمال المكررة أو المعادة.
  - المرحلة الرابعة: تحديد الأعمال المستفيدة في الاتصالات.
- وهناك الكثير من المبادئ التي تساعدنا في تنظيم وتعديل سلوكياتنا نحو انجاز اكبر قدر من العمل بالاستخدام الأمثل لما هو متاح لدينا من الوقت ومعلومات وقدرات العاملين.
- و كثيرا ما تقابلنا بعض المواقف نضطر فيها إلى تأجيل ما بأيدينا من أعمال للتفرغ لها وفي بعض الأحيان يطلب منك إبداء رأيك في موضوع لم تنتهي من دراسته، فتضطر إلى تأجيل إبداء رأيك، فنحن نؤجل جميعا بعض الأعمال من لآن آخر، ولكن هناك فرق بين تأجيل موضوع لأنه يتطلب مزيدا من الدراسة وبين تأجيل الموضوع لأنه غير مشوق أو لأنه من الموضوعات التي تتطلب جهدا كبيرا، وكذلك كم مرة دخل عليك شخص و أبعذك عن تركيزك في ما تقوم به من أعمال، كم من مرة أمكنك أن تقول لهم ليس لدي وقت الآن، لذلك يجب أن تتعلم كيف تقول (لا) في الوقت المناسب.

## - المحاضرة رقم (10) بعنوان:

# الجودة الشاملة في الإدارة الرياضية

### 1-10 تعريف الجودة الشاملة:

- تعرف على أنها كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتهم وتطبيقها بواسطة تخطيط الجودة وضبط الجودة وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل النظام.

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

### 2-10 كيف نحقق الجودة الشاملة:

يمكن أن يحقق أسلوب الجودة الشاملة في الهيئة الرياضية و أن يحقق أهدافه من خلال توافر عدد من المقومات و هي كما يلي:

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

ب- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات: و هو ما يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح و من أول ممارسة له و في الزمن المحدد لإنجازه.

ج- التركيز على كل المعلومات و النتائج معا: و هو ما يعني الاهتمام بأسلوب العمل و طريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره بجانب العمل على تحقيق الأهداف المرجوة و هو ما يعني الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.

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

### 10-3 إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية التزام كل من:

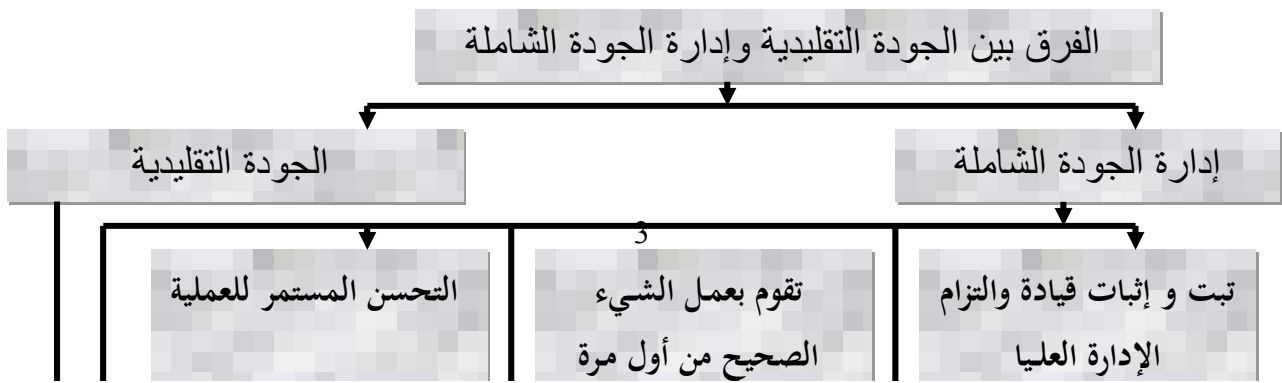
- الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية والإدارة الوسطى والتنفيذية.
- إتباع السلوك الصحيح للجودة من العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- توفر الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو بشرية مع سلامة وصحة السجلات.
- استخدام النظم الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 13-4 المبادئ الأساسية لمفاهيم الجودة في المؤسسات الرياضية :

أ- دمج العاملين و تعليمهم لتطوير وحدة الغرض الخاص بنشاط رياضي معين أو إدارة أي جهاز إداري بمؤسسة.

ب- التحسن المستمر للعمليات و النظم الخاصة بالأنشطة الرياضية و إدارة المؤسسات الرياضية.

ج- وضع المستفيد في المقام الأول لاهتمام الإدارة في المؤسسات الرياضية.



شكل السابق يوضح: الفرق بين الجودة التقليدية و الجودة الشاملة

# - المحاضرة رقم (11) بعنوان : الإدارة ومجالاتها في الميدان الرياضي

## - الإدارة و مجالاتها في الميدان الرياضي:

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

### أ- البرامج :

و هي التي يصنفها المختصون في المجالات الرياضية المتعددة الشاملة فهناك رياضة الأقباء و رياضة المعاقين، رياضة الموهوبين على المستويات الثلاثة و هي الرياضة الإجبارية و الرياضة الاختيارية الروتينية و رياضة المستويات.

### ب- المستفيدون:

و هما الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج و تحدد نوعياتهم و فئاتهم وفقا للمراحل العمرية أو وفقا لسن البداية لكل لعبة من الألعاب، و أيضا وفقا لنتائج اختبارات الانتقاء و التي تجرى عليهم إذا كان ذلك يتعلق بإعدادهم للمستويات العالية أما باقي المستويات فيقصد به الاختبارات التي تثبت قدرتهم على الإشارك في برنامج معين.

### ج- القادة:

و يشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهنيين و متطوعين و مدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته و مؤهلاته و خبرته و لاشك أن الإختيار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال، و حيث أن العمل في المجال الرياضي و هو في الأساس التعامل مع الإنسان و هو أصعب أنواع

التعامل لذلك فإنه يجب اختيار القائد الذي يعمل مع الشباب أن يتأكد من الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:

- من هو القائد؟ - ماذا يستطيع القائد؟ - ماذا يريد القائد؟.

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

✓ اختيار القائد المناسب و في المكان المناسب.

✓ أن تكون له القدرة على تنمية صف ثان.

✓ وجود معايير موضوعية لعملية الاختيار.

✓ التأهيل العلمي.

✓ التأهيل الإداري.

✓ الموضوعات السلوكية و الشخصية.

### ج- المنشآت:

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

### د- الميزانيات:

تلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة و تحقيق أهدافها فهي التي تسبب النجاح و هي أيضا التي تسبب الفشل في بعض الأحيان لذلك فإنه من الواجب أن تحدد الميزانيات وفقا لمصدرها و حجمها و قواعد صرفها مع العلم أن كل مبلغ صرف لابد أن يكون له مردود واضح يعبر عن تنفيذ جزء من الخطة الموضوعة إلا أننا أصبحنا بعيدين كل البعد عن العمل الموضوعي و تحديد الميزانيات المتاحة الحجم.

## - المحاضرة رقم (12) بعنوان : صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة

- صفات الإدارة الرياضية العلمية الفعالة:

يمكن تحديد صفات الإدارة الرياضية العلمية السليمة كما يلي:

أ- الشمول:

بمعنى ضرورة تغطية لكافة جوانب و مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصاتها.

ب- التكامل:

و يعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة، مع مراعاة أن تكتمل كافة الأقسام و الأجزاء العملية الإدارية للهيئة الرياضية ككل، و يكون ذلك في إطار و نسق واحد بحيث تحقق النتائج المرجوة.

ج- المستقبلية:

و يعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس الحاضر فقط، و إنما للمستقبل أيضا من خلال أهداف و أمانى و تطلعات في زمن آت، و عليها خلال عملها من أجل ذلك تنتظر إلى الماضي لتستقي منه الدروس، و هنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل باعتبارها واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

#### د- الانفتاح:

و يعني أن تحيز الإدارة الرياضية في الهيئة بالانفتاح على البيئة التي تعمل من خلالها، تتأثر بها و تؤثر فيها.

#### الدور الإجرائي للإدارة الرياضية:

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

أ- وضع خطة متكاملة تشمل كل من الإستراتيجيات و السياسات و الإجراءات و الأساليب والوسائل و البرامج المطلوب تنفيذها في الهيئة الرياضية و كافة القوى البشرية و الإمكانيات المادية و العينية في فترة زمنية مستقبلية.

ب- وضع هيكله لتنظيم عناصر القوى البشرية و المادية التي تتكون منها الهيئة الرياضية، و تنسيق الأداء والترابط بينهما، حتى يتحقق التلاحم و التماسك و التكامل بين الأجزاء بصورة يكون لها معنى و فاعلية من أجل تحقيق هدف أو عناية الهيئة الرياضية.

ج- السعي لحث الأفراد العاملين في الهيئة الرياضية على تعديل سلوكهم بما يسهم في تطابق هذا السلوك مع الهدف العام المرجو تحقيقه.

د- إيجاد نظام رقابي في الهيئة الرياضية يطابق مع العمليات و الإجراءات، على أن تتم مقارنة نتائج الأعمال مع مستويات و معدلات الأداء المطلوب تحقيقها، بما يضمن حسن سير العمل في الهيئة، مع العمل على تصحيح الانحرافات، بل و العمل على منع حدوثها قبل أن تحدث.

و- التنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الهيئة الرياضية على المستوى الرأسي أو الأفقي من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل و الفعاليات و بأقل التكاليف الممكنة.

## - المحاضرة رقم (13) بعنوان : مجالات التسيير في المجال الرياضي

### 13- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية و كلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثًا عن مستوى عالي من النمو والتطور.

### 13-1 تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضافت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن:

- ( فريدريك تايلور ): يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة.

- ويقول ( هنري فايول ): التسيير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تتسق و تراقب.

- ويرى (روبرت البانيز): أنه إيجاد و المحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة و فعالية.

- و من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط و التنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة و ذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة و فعالية.

### 13-2 التسيير في المجال الرياضي:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهبأ لها المناخ الملائم و الإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية و نظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة و أعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية و اتحادات رياضية و أندية و مراكز الشباب و حتى داخل الهيئات من لجان متخصصة.

### 13-3 تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

- هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط و منشط و منظم و مراقب و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، و لا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات و إلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط.

- ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال و المهام المطلوبة منهم و ذلك عن طريق إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

- و المسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين و يبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم و هو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله و مكان العمل و الزمن لتأدية الوسائل و الأدوات المستخدمة للتنفيذ، و الأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة و تحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة و المهام التي يتولى الإشراف عليها و كذلك بمتابعته و رقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات و الإجراءات لتصحيح و معالجة الأخطاء و الانحرافات، و يجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة و مبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

### 13-4- أدوار المسير:

- يتبع (منتز برج) سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، و ذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات و هي:

#### أ- الأدوار العلائقية:

و تتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالاتي:

- الواجهة: هنا يجب أن يفهم المسيريون الآخرون بأنه هو الممثل وصاحب الأمر في عمله.
- القائد: حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.
- الرابط: يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله و بين المسيرين و المسؤولين الآخرين.

#### ب- الأدوار الإعلامية:

و تعني الحصول على المعلومات و إيصالها إلى الجهات المعنية و هي كما يلي:

- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.
- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.

- المتحدث مع الجهة الرسمية و صاحب النفوذ في الداخل و الخارج.

### ج- الأدوار التقريرية :

و تشمل اتخاذ القرارات و هي على الشكل الآتي:

- المتحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف و التطور.

- معالج المشاكل: أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها و يقوم بمعالجتها عند ما تقع.

- موزع الموارد: هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.

- هو الذي يبرم العقود و يقبل الالتزامات و يقدم التنازلات للمسؤولين.

### 13-5 وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماما لأساليب القيادة و يمكننا

أن نذكر الأعمال

التي يقوم بها المسير:

- التخطيط و تحديد السياسات.

- تنظيم أنظمة الآخرين.

- تفويض السلطة و المسؤولين.

- الرقابة على النتائج المطلوبة.

- الإشراف على تقديم النتائج.

- إصدار الأوامر و التعليمات.

- تفسير و تبليغ السياسات.

- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية و تحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين.

### 13- مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه و يسيرها في يسر و سهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم و الإدارة ليستخدمهما استخداما صحيحا، و يشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية و يعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح و أن يرسم أهدافه بوضوح و يخطط لمرؤوسه الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف و يفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل و يستتبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة و يستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.

- المحافظة على السلك الإداري و مميزات القيادة.

- القدرة على تكوين الرجال و إعدادهم.

- الجدارة في استخدام التنظيم.

- إبداء الآراء السديدة.

- ضبط النفس.

- الاستقامة.

- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.

- الرقابة.

كما إن صفقات المسير الناجح هي خليطة للصفات الجسمانية الطبيعية والأخلاق والطباع المكتسبة عن الموهبة الإدارية التي تمكن الشخص بسهولة اختيار أفضل الطرق للوصول إلى الهدف .

وكلما توفرت في المسير أكبر قدر ممكن من السمات الأساسية كلما كان اقرب إلى المثل الأعلى، وهذا الأخير هو من النادر لأنه يجمع كافة الشروط وأهم هذه السمات نجد :

#### - القدرات العقلية والإبداعية:

من أهم الخصوصيات التي يقيم بها المسير الحديث أنه يتميز بحسن الإدراك والذكاء والفتنة، الإشراف، الفكر الإشرافي وكذا قدرته على إيجاد الثقة وسهولة التعبير وخاصة الشفوي وكذا هدوئه، مما يمكن الإشارة إليه أن هناك اختلاف في طرق المنهجية من قبل المديرين الناجحين في القيادة الإدارية، فهناك من يستعمل أسلوب القيادة الإدارية وهناك من يتوقف على رغبات المرؤوسين، ونجاح كل مدير قد يكون بحسن التسيير وحسن التفاهم أو عن طريق بث الرعب والخوف في نفوسهم وهناك من له طباع حادة وعصبي... الخ، وعموما يمكن ذكر ثلاثة أنواع من القدرات الهامة :

#### - القدرة الاستدلالية :

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

#### - المرونة العقلية :

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

#### - الحساسية للمشكلات :

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

#### -المهارات الاجتماعية :

- **تأكيد الذات :** حتى يتمكن المسير من فرض ذاته ومواجهة الصراع، عليه بالدفاع عن حقه والتعبير عن آرائه وان اختلفت مع الغير، والإفصاح عن انتقاداته للغير وتقديرته وعدم الرضوخ لمطالب غير واقعية .

- **القدرة على إقامة علاقة مع الآخرين :** تعتبر الميزة من أهم ما يجب أن تتوفر في القائد ليصبح فعالا، فعليه أن يقيم اكبر قدر ممكن من العلاقات مع الآخرين (الرئيس، المرؤوسين، الزملاء،.. الخ )، وعليه كذلك إنهاؤها في الوقت المناسب حين تصبح عبء عليه

- **القدرة على الاقتناع :**

يعتبر المسير الوسيط بين القيادات العليا أو المنظمة وبين العاملين فالمسير يسخر كلما يملك من طاقات وجهود لتحقيق الصالح العام لمنظّمته وذلك من خلال تحقيق الأهداف، كما يجب عليه إقناع مرؤوسه بخطة العمل وضرورة الالتزام بالقواعد والنظم .

#### -السمات المزاجية :

#### الاتزان الانفعالي:

يقول " روبرت انجر سول: إن الغضب ربح تهب وتطفئ مصباح العقل، انطلقا من هذا نقول انه يجب على المسير التروي والتحكم في انفعالاته ليتمكن من الوصول إلى القرارات الصحيحة والصائبة، ويقول الإمام "أبو إسحاق الشيرازي": (( أولى الناس بالملك أشدهم على هواه.)) ، ففي ميدان التسيير نرى أن أولى الناس بالتسيير أكثرهم تحكما في انفعالاته ويمكن تعريف الاتزان الانفعالي بأنه:

قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته أو عدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية.

#### - تحمل المشقة :

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

#### - المثابرة:

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

#### 7-13 أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

#### أ- المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين و على استعمال الموارد في المستويات التنظيمية و يجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم و مهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب و هم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح و الإرشاد.

#### ب- المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير و حضور الاجتماعات.

#### ج- الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى و التأكيد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع.

### 3-8 واقع التسيير في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتهن و هذا راجع لعدة أسباب منها:

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون و تارة أخرى مع السياسة و أخرى مع الإدارة العامة و أخرى مع الاجتهادات الشخصية.
- واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية و الخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.

## - المحاضرة رقم (14) بعنوان:

# مدخل للاحتراف الرياضي

## 1- مفاهيم :

- هو ممارسة النشاط الرياضي (تعليم، إدارة، ترويح، تدريب رياضي...) كحرفة ومهنة وبصفة مستمرة ومنتظمة واعتباره كمصدر رئيسي للرزق بناء على عقد احتراف أو راتب شهري

- "هو عملية تهدف إلى الترقية والتطوير والتخصص في الكفاءات

- هذه العملية هي التي يجب إن يتخذها النادي الهاوي للحصول على محيط ملائم لتطوير النتائج الرياضية والمادية (الاقتصادية) والقانونية من خلال احترافية المنظمات والجمعيات الرياضية هاوية كانت أو محترفة مع اختلاف مسار العملية وقد يتبادر في الذهن إن عملية احتراف النادي الهاوي تنحصر في تحويل تلك الجمعية إلى مؤسسة رياضية وتقديم مكافآت وتعويضات للاعبين غير أن بعض النوادي انتقلت إلى مرحلة الاحتراف دون أن تملك بنية تنظيمية احترافية لأن عملية الاحتراف تتميز بطابعها المتعدد الأبعاد (رياضي، تنظيمي، اقتصادي، مؤسستي).

- عرف الاحتراف بأنه نتاج عملية تاريخية متسلسلة لتحول النادي الهاوي إلى محترف وهو يتميز بالطابع التطوري للتفاعل بين الأفراد المؤسسات والمجتمع، قانون الرياضيين والجمعيات المحترفة، القانون الفدرالي درجة اختصاص الأفراد الكفاءة في التخطيط والتنظيم أو البنية الرياضية

- كما يعرفه آخرون بأنه مباشرة نشاط يتخذ كوسيلة لتعيش صاحبه وإشباع حاجاته ويعرفه البعض الآخر على أنه أن يتخذ الشخص من الأعمال التجارية وسيلة استرزاق بصفة ثابتة ومستمرة ومنتظمة .

- ومن هذه التعارف قد يتبادر في الذهن أن الاحتراف لا ينهض إلا بتوفر عنصرين أساسيين أولهما الحرفة بمفهومها القانوني أي ممارسة نشاط رياضي يحقق لمن يقوم به العيش وإشباع الحاجة وثانيهما الاعتياد والمقصود به ممارسة الحرفة على سبيل الاطراد أي بصورة مستمرة ومنتظمة وعليه فإن الاحتراف الرياضي هو ممارسة الأعمال المتعلقة بالرياضة والمرتبطة بها بصورة مطردة بقصد الحصول على عائد مالي. أما بالنسبة لمصطلح المحترف الرياضي فقد نصت المادة 03 من لائحة احتراف لاعبي كرة القدم السعودية على أن اللاعب المحترف هو الذي يتقاضى لقاء ممارسة لعبة كرة القدم مبالغ مالية كرواتب أو مكافآت بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي وذلك بخلاف النفقات الفعلية المترتبة على مشاركته في اللعب كنفقات السفر والإقامة والإعاشة والتأمين والتدريب وما شابه ذلك.

- فالمحترف في المجال الرياضي يشمل الرياضي ومن حوله من الفاعلين والمسيرين الذين عادة ما يعتبرون ثانويين ولكن في الواقع مهمين جدا إذا أردنا الدخول في سياق الإنجاز العالمي.

### 1-3 العناصر المكونة للاحتراف الرياضي :

لكي يتحقق الاحتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالانتظام والاستمرار وأن يكون النشاط الرياضي المتخصص هو مصدر الرزق الأساسي للاعب بل يلزم فوق ذلك أن يكون هناك عقد احتراف مبرم بين اللاعب والنادي وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاحتراف

- الانتظام والاستمرار في ممارسة لعبة كرة القدم: يشترط في لاعب كرة القدم المحترف أن يتخذ لعبة كرة القدم مهنة يباشرها بصفة مستمرة ومنتظمة أي أنه يكرس كل وقته وبطريقة منتظمة ودورية لممارسة هذه اللعبة ومن ثم لا يتوافر لديه أي وقت آخر لممارسة نشاط مهني آخر وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاحتراف.

- **لعبة كرة القدم هي مصور رزق رئيسي للاعب المحترف:** لا يكفي لتوافر معنى الاحتراف أن يتصف النشاط الرياضي للاعب بالانتظام والاستمرار بل يلزم فوق ذلك أن يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسة اللعبة كرة القدم هو مصدر رزقه الرئيسي ويعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته، والقول أن اللاعب المحترف يعتمد وبصفة أساسية في معيسته على ما يتقاضاه من أجر هو أمر ثابت ومحقق في جميع رياضات الاحتراف وخاصة إذا ما لاحظنا أن المبالغ التي يحصل عليها اللاعب من احترافه هي دائما مبالغ مرتفعة أي تكفيه وتكفي أسرته وتزيد فاللاعب لا يتقاضى فقط راتب شهريا بل يحصل كذلك على بدل مسكن سنويا وبدل مواصلات هذا بالإضافة إلى التأمين الشامل ضد الإصابة داخل الملاعب في حالة العجز والوفاة وأيضا التأمين الصحي الذي يشمل العلاج العادي للاعب والكشف الطبي الدوري الإلزامي على اللاعب وأخيرا يحصل اللاعب على نسبة معينة من مقابل الانتقال وذلك في حالة انتقاله من ناديه إلى نادي آخر ومجموع هذه المبالغ يكفي بما لا يدع مجالاً للشك أن يكون مصدر رزق رئيسي بل ومصدر الرزق الوحيد في الغالب وهذا ما أكده الفقيه الفرنسي (تورسيل) عندما ذهب إلى أنه «لا يشترط في اللعب المحترف أن تكون الرياضة مصدر رزقه الوحيد بل يكفي أن تكون المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه في معيسته».

- **وجود عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي:** لاعب كرة القدم المحترف لا يستطيع المشاركة في المباريات أو المسابقات الرسمية التي ينظمها الإتحاد الرياضي لكرة القدم إلا إذا كان مرخصاً له بذلك من الإتحاد الرياضي والحصول على هذا الترخيص يستلزم أن يكون اللاعب مقيدا كلاعب محترف في أحد الأندية المرخصة بممارسة الاحتراف وهذه الأخيرة لا تسمح بقيد اللاعب بقائمة اللاعبين المحترفين إلا إذا كان اللاعب قد أبرم معها عقد احتراف وعلى هذا فإنه يلزم لاعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن يكون مرتبطا بناديه بعقد احتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف على اللاعب

الهاوي ولهذا نجد أن جميع لوائح الاحتراف التي تنظم احتراف لعبة كرة القدم تنص صراحة على ضرورة وجود عقد احتراف بين اللاعب وأحد الأندية الرياضية وذلك يتضح في المادة الثالثة من لائحة الاحتراف السعودي للعبة المحترف هو اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسة لعبة كرة القدم مبالغ مالية بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي. وترجع أهمية هذا العقد إلى أنه يساعد على تحديد الالتزامات التي تقع على عاتق الطرفين النادي واللاعب

#### 1-4 التطور التاريخي لحقوق اللاعب المحترف:

إن حقوق اللاعب المحترف كانت قليلة أو بالأحرى ضائعة في كل بلاد العالم حتى منتصف الخمسينات ولم يكن له الحق في تقرير مصيره ولا يحق له الانتقال من نادي إلى آخر إلا بموافقة ناديه ولا يمكن للعب للنادي الذي يريد الانتقال إليه مهما دفع هذا النادي وحتى في حالة انتهاء عقده مع ناديه فإن استمرارية مع ناديه يصبح إجباريا إذا رغب النادي في ذلك .

فكان اللاعب المحترف يباع كسلعة يتحكم فيها رؤوسه الأندية الذين كانوا دائما من الأثرياء وكان يلتقون دائما ببعضهم حيث كانوا يتفقون على تخفيض أسعار اللاعبين لتقل مصروفاتهم على أنديةهم وهذا الاتفاق الغير عادل فيه ظلم واقع على اللاعبين المحترفين غير القادريين في المطالبة بحقوقهم في ظل التعسف الإداري.

وفي نهاية الخمسينات والستينات تحسنت الأوضاع كثيرا في أوروبا وأمريكا مع الاحتفاظ لأصحاب الأندية بسلطاتهم في التصرف في حرية اللاعبين وظل ظلم اللاعب المحترف حتى عام 1976 عندما أعلن اللاعبون المحترفون الثورة على ظلم أصحاب الأندية وأقاموا الكثير من الدعاوي القضائية ضدهم في المحاكم والتي اتخذت موقفا إيجابيا لصالح اللاعبين وأقرت بعدم قانونية القوانين السابقة لأصحاب الأندية وكذا تعديل قانون انتقال اللاعبين من أندية لأخرى مؤكدة على حرية اللاعب المحترف في الحصول على حريته الكاملة في وقت

معين عندما يقتضي الفترة المحددة له مع ناديه وكان هذا التغيير السر الحقيقي وراء الزيادة الرهيبة في أسعار اللاعبين لاسيما كرة القدم والسلة والهوكي والبيسبول وبمرور الوقت بدأ تكوين روابط اللاعبين المحترفين والتي زادت من قوة اللاعب وواجهت تحكم رؤساء الأندية بشجاعة مما أثرت على إيجابيات واضحة لصالح اللاعبين المحترفين.

### 1-5 كيفية مواجهة متطلبات اللاعبين المحترفين :

وقعت الأندية الإنجليزية في أزمة مالية وهي كيفية تدبير أجور أسبوعية منتظمة للاعبها المحترفين، فالاحتراف هو تنظيم لحياة اللاعبين المحترفين وضمن مورد رزقهم ولوظيفتهم وجاء الحل من خلال اقتران إيجابي من اسكتلندي هاجر من الشمال إلى الجنوب في مدينة برمنجهام الإنجليزية في إقامة مسابقة جديدة تضم مباريات كثيرة وبالتالي تشكل دخلا منتظما للأندية تستطيع به مواجهة النفقات الجديدة المتصاعدة وهي أجور المحترفين ومكافآت الفوز والتعادل وصيانة أرضيات الملاعب وبناء مدرجات تتسع لأعداد المشاهدين المتقاعدة وذلك كان الهدف الأساسي من إقامة دوري كرة القدم وكان عام 1888 يشهد إقامة أول دوري في كرة القدم في العالم حيث يتطلب الاحتراف وبطولة الدوري الجديدة المزيد من التنظيم المقنن وفنون الإدارة الدقيقة خاصة وأن الأندية المحترفة تحولت إلى شركات مساهمة ومؤسسات اقتصادية تطرح اسمها في السوق ومن ثم نشأت الحاجة إلى الاهتمام بمستوى فريق النادي لأن اقتصاديات النادي تركز على سمعة فريقه ومستواه ومدى النظام والالتزام بالنادي .

### 1-6- مفهوم الاحتراف في كرة القدم :

أصبح الاحتراف رسميا وقانونيا منذ عام 1885 حيث يعتبر ذلك العام بداية بمرحلة من أهم مراحل كرة القدم حيث تم الاعتراف به ولم يأت ذلك إلا بعد مرحلة طويلة من التطور

والاعتراض فاللعبة كانت بمثابة ترويج بالنسبة للقلة في الجامعات والمدارس ويطلق عليها في إنجلترا اسم لعبة الجنتلمان أي السيد المهذب لأنها كانت تمارس في بيئة ريفية المستوى من الناحية الثقافية والاجتماعية وأصبحت لعبة القاعدة العريضة من الشعب والجماهير وخاصة أعضاء الأندية الرياضية كما ارتبط الاحتراف بكرة القدم ارتباطا عميقا بالأوضاع الاقتصادية في بريطانيا وكان أول محترف في تاريخ كرة القدم هو "جيمس لانج" الاسكتلندي الذي انظم إلى فريق شفيلد الإنجليزي عام 1876 وكانوا يضعون له أجره في حذائه سرا بعد المباريات وكان الاحتراف أمرا غير رسميا قبل عام 1885 وكانت طبقة الأرستقراطيين النبلاء يعتبرون الاحتراف من الأعمال الخاصة بالطبقات الأدنى في المستوى.

واستمرار الاحتراف المقنع المستتر في مجال كرة القدم حقبة من الزمان ولكن بدأت الشكاوي تنهال على إتحاد كرة القدم الإنجليزي وكان من الصعب على لجان التحقيق إثبات استخدام بعض الأندية للاعبين محترفين ببساطة لأن تلك الأندية كانت تحتفظ بسجلين سجل يقدم للمختصين وسجل سري فيه بيانات بالمكافآت التي تدفع للمحترفين سرا بوضع النقود في أخذتهم وفي نوفمبر 1883 ثبت لإتحاد كرة القدم الإنجليزي أن نادي «أكرينجتون» دفع للاعبه بير سفورد جنيتها واحدا فشطبوا نتائج «أكرينجتون» في مسابقة إنجلترا ووصل النادي المهزوم الذي إشتكى وهو نادي بارك رود اللعب في مسابقة الكأس، ثم جاء أشجع رجل في تاريخ الصراع بين الهواية والاحتراف وهو "الميجور ويليام سوديل" مدير فريق "بريستون نورث اند" فبعد تعادل نادي "إبتون بارك" 1-1 مع نادي "بريستون نورث أند" في فيفري 1883 قدم نادي "إبتون" شكوى لإتحاد كرة القدم وجاء في الشكوى أن فريق "بريستون" يضم لاعبين محترفين سرا مما يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا وهي البطولة الرسمية المنظمة الوحيدة في ذلك الوقت، وأمام لجنة التحقيق أعلن سوديل بكل شجاعة أدبية أن جميع لاعبيه من محترفين فتقرر إيقاف أندية "برستون" و"بوليتون" و"بيرنلي" الاشتراك في مسابقة كأس إنجلترا لثبوت تهمة شنيعة على لاعبيها وهي تهمة الاحتراف وبدأت حملة

ضد إتحاد كرة القدم الإنجليزي عندما طالب كل الأندية بتقديم هواة وذلك عندما تبين وجود لاعبين محترفين في أندية إنجليزية وكان هذا يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا وعندما وافق الإتحاد الإنجليزي على السماح باحتراف اللاعبين لم يتوقف أنصار الهواية عند تضيق الخناق على المحترفين فقد نص السماح بشرعية الاحتراف على أن يعيش اللاعب المحترف على بعد ستة (6) أميال من ناديه على الأكثر لمدة عامين قبل أن يجوز له تمثيل ناديه في بطولة كأس إنجلترا وجاء الرد على ذلك القرار المتعسف من شركات الغاز والكهرباء والفحم الإنجليزية بالاعتراف بحق العمال اللاعبين لكرة القدم في الحصول على إجازات بمرتب كامل أو كانت تلك أول إجازة مدفوعة بالكامل في تاريخ كرة القدم للاعب المحترف.

### 1-7- أثر الاحتراف على كرة القدم وأهميته :

ظهر الاحتراف كان له الأثر الإيجابي على كرة القدم تنظيميا وإداريا وشعبية مع مرور الزمن أصبح المحترف المنبوذ سابقا نجما محبوبا ومع ظهور الاحتراف أدى إلى تفرغ المحترفين لوظيفتهم وهي كرة القدم فارتقى مستوى الأداء وجذب الملايين إلى الملاعب قبل ظهور الإذاعة والتلفزيون ومع بدء أول دوري منظم لكرة القدم تصاعد عدد الأندية في بريطانيا إلى أرقام كبيرة فبعد بدئ الدوري الإنجليزي بإثني عشر (12) ناديا في عام 1888م بدأ دوري أيرلندا في 1890 ودوري اسكتلندا في 1891 ونظم بعد ذلك الدوري الأوروبي.

أما فيما يخص أهمية الاحتراف في كرة القدم نذكر البعض منها :

- التفرغ الكامل للتدريب من اللاعبين المحترفين في كرة القدم يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى اللاعبين للوصول إلى المستويات العالمية.

- يساعد الاحتراف في تنمية الصفات الحميدة (الأخلاق) للحفاظ على اللاعبين المنافسين.

- يساعد الاحتراف على انتقال اللاعبين بين الأندية على المستوى الداخلي والخارجي تحت ضوابط يحددها الإتحاد.

- يقلل من ظاهرة شغب الملاعب والاعتراض على الحكام من اللاعبين نتيجة الخصومات الكبيرة التي تقع على - اللاعبين المحترفين المخطئين.
- الاحتراف في كرة القدم يرتقي بالمستوى البدني والمهاري والعقلي والنفسي للاعبين.

## 2-الرياضة والاحتراف :

### 2-1-الرياضة وارتباطها بالاحتراف:

- تعد الرياضة من أهم الظواهر الاجتماعية التي تهتم بها معظم الدول فأغلبية الدراسات التي تناولت الرياضة كانت تنظر إليها أنها مجرد تدريبات جسدية تهدف إلى التنمية البدنية والروحية والنفسية ولم ينظر إليها على أنها وسيلة للكسب أو على أنها مهنة أو حرفة يمتنها كمصدر للرزق .

- والحقيقة أن هذه التعريفات وإن كانت تصدق على بعض الرياضيين وبصفة خاصة الهواة فهي لا تصدق على جميع الرياضيين فهناك فئة المحترفين الذين يسعون دائما إلى الحصول على ثمن لعبهم وانتصاراتهم وجهودهم فالمقابل الذي يسعى إليه الرياضي المحترف قد أصبح سمة تميز معظم الأنشطة في الوقت الحاضر، وعلى هذا فقد اتجه الفقه الفرنسي الحديث إلى تعريف الرياضة بأنها نشاط ترويجي يهدف إلى تنمية القدرات البدنية ويعد في آن واحد لعبا وعملا ويخضع الرياضي وممارسته للوائح والأنظمة الخاصة ويمكن أن تتحول إلى نشاط حرفي ويمتاز هذا التعريف بأنه ينظر إلى الرياضة نظرة حديثة تتماشى مع الواقع الموجود بالفعل في المجال الرياضي فلم تعد الرياضة فقد مجرد لعبة وتسلية بل أصبحت بمثابة عمل يقوم به الرياضي لحساب النادي أو الجهة التي يلعب باسمها .

### 2-2 الرياضة من الهواية إلى الاحتراف :

إن التزايد المطرد في المشاركة الرياضية في عدد كبير من الدول والرواج والدعاية الذين أكتسبهما الرياضيون العظام كانت من أهم عوامل تغير مفهوم الهواية وتحوله قدر يجب إلى الاحتراف مع أنه تقليدياً لم يكن من المعتاد أن يتلقى الرياضيون أي مقابل مادي من أجل إبراز قدراتهم ومواهبهم الرياضية ولقد أظهرت الرياضة المعاصرة ميلاً متزايداً هو الاحتراف وذلك في سعيها الدؤوب نحو الامتياز وتوطيد الأركان كمهنة شأنها شأن سائر المهن .

كما أشار بعض الكتاب إلى تغير مفهوم الهواية في الرياضة وأسباب ذلك تعتقد أن هناك اعتباراً مهماً يجب أن يوضع في الحساب وهو أن الزمن قد تغير ولهذه ظهرت الألعاب الأولمبية (القديمة) في بلاد الإغريق لم تكن فكرة التمثيل الأولى قد وجدت أو على الأقل كانت في مهنتها كما أشاروا إلى أنه من المحتمل أن تكون أهم الأسباب التي أدت إلى تغير مفهوم الهواية تلك التي أثرت في صورة الأمم مشيرة إلى ما حدث بين الرياضي الأمريكي "جيس اويند" وبين الزعيم النازي هتلر في أولمبياد 1936 في برلين حيث اعتبر الأمريكيون فوز ( اويند ) بالميدالية الذهبية بمنزلة رفع للمكانة الاجتماعية الدولية لهم ولقد تزايد هذا التأثير الضاغط في دفع عجلة الاحتراف والتفرغ للرياضة ما دامت هيئة الدولة مرهونة بأداء رياضيينها في المحافل الدولية والأولمبية.

- الأمر الذي أضفى مفهوماً واسعاً بل فضاءاً للهواية حتى أن بعض القيادات الرياضية العالمية دعت إلى إعادة النظر في موضوع الرياضة الدولية وتنظيماتها والأخذ بعين الاعتبار المفهوم الجديد للهواية الرياضية والذي تبنته عدة دول على مستوى العالم .

- ولقد أدى تنوع المسابقات الرياضية المحلية والدولية وكثرتها إلى استقطاب عدد كبير من الرياضيين من مختلف الأعمار والقدرات الأمر الذي وضع قاعدة الممارسة الرياضية وبالتالي التوجه نحو الاحتراف.

- ولا يعد الاحتراف شكلا مستحدثا في الرياضة بل هو أمر موغل في القدم فلقد عرفت الرياضة الإغريقية الاحتراف كما ذكر وودي WOODY سنة 1938 ولكن برز مفهوم الاحتراف في رياضة الإغريق في تلك الفترات التي اتسمت بالانتكاس الثقافي والاجتماعي ولم يظهر في فترات الازدهار كما في أثينا القديمة وازداد الاحتراف بشكل لافت للنظر في الحضارة الرومانية وهي الحضارة التي سعت في بدايتها إلى الحفاظ على ميراث رياضة الإغريق ولكن سرعان ما تفتت عوامل التفسخ الاجتماعي بما في ذلك سيطرة النظرة الاحترافية على الممارسات الرياضية مما أدى في نهاية الأمر إلى إقبال الشعب على المشاهدة وإحجابه عن الممارسة وفي دراسة عن التنظيمات الرياضية ذكر عالم اجتماع الرياضة الهولندي ستوكفيس (STOKVIS) أن العقيدة الرياضية المتصلة بالهواية قد ظهرت في القرن التاسع عشر في بريطانيا ،حيث كان للرياضة ممثلون من كلتا الطبقتين العليا والدنيا إذ لوحظ إجماع أبناء الطبقة العليا عن المشاركة تدريجيا في تلك الرياضات التي يشترك فيها أبناء الطبقات الأقل وكان أبناء الطبقة العليا ينظمون إلى أنواع أخرى من الرياضة يشاركون فيها أفراد من أبناء طبقتهم.

- ويعقب ستوكفيس أن هذا التمييز القائم على التصنيف الطبقي والذي ينسجم فيه مفهوم الهواية قد تتجلى تدريجيا خلال القرن التاسع عشر إلى تمييز آخر قائم على قبول الجوائز المالية، كما أن المغالاة في رسوم الاشتراك في النوادي واللجوء إلى اختيار الإدارة بالانتخاب جعل هذه الأندية تحافظ على بعض مميزات الطبقة وهكذا كانت الهواية وقوانينها هي أداة طبقية لمنع رياضي الطبقات الدنيا من الاختلاط بالصفوف من أبناء الطبقات العليا، ثم انقلبت الهواية إلى مذهب ذي نزعة محافظة ولقد طرحت مشكلة الاحتراف نفسها على الهيئات الرياضية الدولية والاتحادات حتى أنها توصلت إلى تعريف دقيق للاحتراف في أنظمة الرياضة المختلفة ،ومن المعروف أن بروتوكول الألعاب الأولمبية لا يسمح إلا للرياضيين الهواة فقط بالاشتراك في المسابقات الأولمبية.

- وفي الحقيقة هناك عدة أسباب وراء ظهور مشكلة الاحتراف بهذا الحجم فعلاوة على بروتوكول الألعاب الأولمبية فإن الفهم القاصر لقيم الرياضة لدى عامة الناس والإدراك المحدود للرياضة كمركب ثقافي جعلاً مشكلة الاحتراف في مقابل الهواية تتال شهرة كبيرة واهتماماً قويا من وسائل الإعلام المختلفة في أنحاء كثيرة من العالم ولهذا فإننا نرى اليوم الكثير من المبالغ المالية أو الهيئات تقدم تحت مسميات عدة منها التشجيع أو مصاريف أو انتقالات... الخ وفي بعض الدول وبخاصة دول النظم الاقتصادية الموجهة أو دول العالم الثالث يتلقى الرياضيون دعماً حكومياً مالياً .

**2-2-1- الاحتراف الرياضي والهواية:** اللاعب الهاوي هو الذي لا يتخذ من ممارسة الرياضة نشاطاً رئيسياً ولا يحصل منها على أي كسب مادي، وعلى ذلك يتحقق وصف اللاعب الهاوي في حالة إذا كان له نشاط أساسي غير الرياضة يعتمد عليه في معيشته، إذا لم يكن يتلقى ولم يسبق له أن تلقى أجراً لقاء مزاولته للرياضة وإذا راعى قواعد إتحاد اللعبة التي يزاولها، كذلك تنص المادة 201 من اللائحة الداخلية للإتحاد الفرنسي على أن رياضة الهواة هي "تسلية أو تمضية لأوقات الفراغ، فلا يجوز أن يكون النشاط الرياضي مصدراً لدخل مادي بطريق مباشر أو غير مباشر".

يتبين من هذين التعريفين أن اللاعب الهاوي يتصف بالصفات الآتيتين:

- يعد النشاط الرياضي بالنسبة له نشاطاً غير رئيسي.
- أنه يمارس نشاطه الرياضي بهدف تمضية وقت الفراغ ومن ثم لا يحصل منه على أي عائد مادي.

وعلى ذلك يتشابه اللاعب الهاوي مع اللاعب المحترف من حيث أن كلا منهما يقوم بمجهودات بدنية وأن كلا منهما يخضع في ممارسته للرياضة للقواعد التي تحكم اللعبة التي يمارسها، إلا أن اللاعب المحترف على النقيض تماماً من اللاعب الهاوي يمارس نشاطه

الرياضي بصفة منتظمة ومستمرة، ويتخذ من هذا النشاط مهنة ومن ثم تعد الرياضة بالنسبة له مصدر الرزق الرئيسي.

اللاعب المحترف يكون دائما تابعا يسأل غيره عن فعله، حيث يعتبر هؤلاء مرتبطين بالنادي بعقد عمل وبالتالي يسأل عن أفعالهم مسئولية المتبوع عن أفعال التابع، أما اللاعبون الهواة فلا تربطهم بالنادي علاقة عمل وبالتالي لا يسأل عن أفعالهم مسئولية المتبوع عن أفعال التابع.

## 2-2-2- الفرق بين الهواية والاحتراف :

- الهواية تهدف إلى الاشتراك في الرياضة من أجل الرياضة ومن أجل قضاء الوقت بطريقة صحية، وفي الاحتراف يتم ذلك من أجل المكاسب المادية.

- الهواية يكون الاشتراك في المسابقات الرسمية وفق برنامج الاتحادات واللجان الأولمبية، بينما الاشتراك في المسابقات في الاحتراف يتوقف على المسابقات ذات الدخل الأعلى وفي الأوقات التي تناسب الجهة المتعاقدة.

- يستطيع الرياضي الهواي أن يستمتع بإجازته وفق ميوله ورغباته بينما يرتبط المحترف ببرامج تدريب طويلة المدى وتكون إجازته وفق ما يناسب برامج التدريب وبرامج المسابقات الرسمية.

- أثبتت بعض البحوث العلمية التي أجريت في المجال الرياضي أن الاحتراف في المجال الرياضي كان من أسباب انتشار المنشطات في الفترة الأخيرة، حيث يحاول المحترف الأداء غير العادي في المنافسات الرياضية مما يضمن له التعاقد على أجر أعلى .

- تحافظ القوانين الدولية للهواة على سلامة الرياضي وعدم استمراره في المباريات فور إصابته وأحيانا تكون القوانين أكثر صرامة لحماية الرياضي بتوفير مدة معينة للراحة الإجبارية قد تصل في بعض الألعاب إلى مدة عام راحة كاملة، بينما تتوقف فترات الراحة

وتوفير الأمن والسلامة للمحترف على نصوص التعاقد وحق استغلال الأداء لصالح الجهة المتعاقدة.

- أي تقصير في أداء الواجبات خلال التدريب أو خلال المسابقات للهاوي يتم تناوله بالبحث والدراسة ومعرفة أسبابه حتى لا يتكرر ذلك مستقبلا بينما التقصير في أداء الواجبات خلال التدريب أو خلال المسابقات للمحترف تقابله الجهة المتعاقدة بخضم مبالغ من استحقاقات المحترف المالية .

- الأموال التي يتقاضاها الهاوي لا ترتبط بأي مكاسب مادية لشخصه ولا تزيد عن مواجهة مصاريف الانتقال والملابس وفق العائد المادي من العمل أما الأموال التي يتقاضاها المحترف فإنها ترتبط بمكاسبه المادية في مقابل اشتراكه في التدريب والمباريات وتعرضه للأخطار.

## 2-3- أسباب الاحتراف الرياضي: الاحتراف في الأندية الرياضية ظاهرة لها عدة أسباب :

أولاً: إرادة الفدراليات ترسيم قانون المحترف الرياضي لضبط وتقنين العمليات الاقتصادية أو المالية التي تحدث خارج إطار القانون (منح اللاعبين أجورهم) حيث أكد ذلك (Emmanuel Bay) بقوله: «الاحتراف يتطور منذ إرساء قواعد الاحتراف شبه الرسمي لتنظيم قواعد السوق بهدف ضبط الممارسة الرياضية وإخضاعها لفائدة الغاية منها كسب الربح».

ثانياً: وذكر أنه إذا كان تاريخياً هذا هو السبب الذي جعل الفدراليات تطلب مشروع الاحتراف فإن عوام لأخرى أصبح لها تأثيرها الآن لتفسير تفكير واندماج الجمعيات والنوادي في هذا المسعى فانطلاقاً من الحرب العالمية الثانية أصبحت رياضة المستوى العالي تفضل الرفع من مستوى الرياضات الفردية والجماعية بحثاً عن النتائج والإنجازات وهذا ما أكدنا دائماً على ضرورة وأهمية المربين الرياضيين، التقنيين، المسيرين والإداريين في النوادي

وكذا اللجان والفدراليات، وهذه المناصب لا يمكن أن يتحمل مسؤوليتها المتطوعون ولذلك نشهد ارتفاعا في طلب المحترفين في مجال الرياضة .

- إضافة على ذلك فالدولة تلعب أيضا دورا مهما وأساسيا في هذا الاحتراف بتطويرها للقوانين والنصوص القاعدية (مهنة الرياضة تشغيل الشباب لتسهيل تشغيل الاحتراف في الجمعيات الرياضية من خلال فرض التأهيل العلمي أو الشهادات لشغل منصب مدرب أو مربي رياضي، ويعتبر الاحتراف الرياضي كأحد الحلول الأسئلة المطروحة بسبب انخفاض مناصب الشغل المنتجة .

- ويعتقد أيضا الاحتراف هو نتيجة لإرادة المسؤولين التوجه إلى سياسة الكفاءة والنوعية حيث يمكن أن نجد هذه العملية متبناة دون توفر المؤهلين لتسييرها فالدولة من خلال مختلف هذه المحاولات إنما تريد أن توجه الجمعيات الرياضية الهاوية إلى السبيل الأنجع للاحتراف، رغم أن عدم التدخل المباشر للدولة في هذه العملية لا يعني عدم حدوثها ولكنها تأتي في مرحلة غير محددة بعد تكوين فريق رياضي ذي كفاءة يسمح بحصد النتائج الجيدة والألقاب وبالتالي الصعود والرقى في سلم الفدراليات.

**ثالثا:** الإرادة في توضيح المبادلات الاقتصادية أو تنقل الأموال بين المسيرين واللاعبين، وجعل الدولة طرفا لضبط هذه المعاملات وكذا استفادة الخزينة العمومية من الضرائب الموازية مع ارتفاع المستوى الرياضي والنتائج المحصلة، فالرياضة ليست فقط ترويح وتنظيم مؤسساتي مهيكلة بل أصبحت أيضا رهانا اقتصاديا وحقل تشغيل لمحترفي الرياضة .

يتعلق الاحتراف مباشرة بالمحيط الذي يتواجد منه والرياضات الجماعية تملك عوامل كثيرة مرتبطة ببعضها وتختلف من رياضة إلى أخرى مما يصعب نقل شكل هذه العملية من رياضة لأخرى وهذا ما جاء في قول (Stumpp et Gasparini) "عملية الاحتراف تمثل اختلافات حسب النشاط الرياضي الممارس وكل مرحلة تأتي بوتيرتها الخاصة.

## 2-4 أبعاد الاحتراف الرياضي :

يعرف الاحتراف الرياضي على أنه عملية رياضية اقتصادية، قانونية (تشريعية) تنظيمية ومؤسساتية في نفس الوقت، فمن خلال هذا التعريف فالاحتراف الرياضي يرتكز على 4 أبعاد رئيسية :

### 2-4-1 البعد الرياضي للاحتراف:

إن الهدف الأول والأساسي للنادي الرياضية التي تشارك في المنافسة الاحترافية هو البحث عن الإنجاز الرياضي وبلوغ القمة ،لذلك نجدها تبحث عن تغيير بنيتها التنظيمية والاقتصادية لتصبح أكثر ملائمة وتسمح بالنجاح الرياضي لها، فالجمعيات الرياضية والأندية تدخل عالم الاحتراف لمنح الإطار المناسب للتطور المتكامل والوصول إلى النتائج والألقاب الوطنية القارية العالمية، لذلك نجد دائرة الفاعلين حول الرياضي المستوي العالي تتوسع في نظام الاحتراف بعد أن كان الهدف الوحيد والأول في الثمانينات هو جلب واستقطاب الرياضيين الممتازين ذوي الخبرة للتعاقد معهم وضمهم للفريق. أصبح الآن مستوى الرياضي الفطري لا يكفي وحده مع اشتداد المنافسة وتطور أنماط التسيير مما أدى إلى توسع دائرة الأطراف المتداخلة في الإنجاز العالي والنتائج الكبيرة وهذا ما جعل النوادي تركز في هذه المرحلة على الاهتمام بتطور الإدارة وتسيير الرياضيين والاستعانة بمساعدة المدرب(المساعد التقني، المحضر البدني والنفسي، مدرب الحراس ثم اتجهت إلى تطوير الجانب الطبي بظهور المدلك أو طبيب العظام في طاقم التدريب كما أن أهمية الإحصاء والتسيير المالي تدفع عادة النادي إلى البحث عن مختصا في هذا الميدان من أجل الاهتمام بالفريق من ناحية الإطعام والإيواء والنقل... الخ

وتم وصف المشاركين في الإنجاز الرياضي كما يلي:

- من حول هؤلاء الرياضيين الذين يصلون إلى إنجازات ونتائج عالية المستوى توسعت دائرة الفاعلين بسبب متطلبات المنافسة. فنجد مدربين «عاميين وخاصين» مديريين رياضيين أطباء مدلكين وفي بعض الأحيان اختصاصي في العظام حضريين بدنيين ونفسانيين وكلما زاد الاحتراف الرياضي إمتلاء محيطه أكثر.

- أن عوامل الإنجاز الرياضي تتغير فمئذ سنوات كان العامل البدني التقني والتكتيكي يأخذ الجزء الأكبر، أما اليوم فلا يمكن إهمال دور المسيرين والمستخدمين في الإدارة والتسيير الرياضي من خلال المجهودات المبذولة في هذه الجمعيات الرياضية بحثاً عن الاحتراف في بعد الرياضي.

## 2-4-2 البعد التنظيمي للاحتراف :

احتراف الجمعيات والنوادي الرياضية من الجانب التنظيمي يرمي إلى تحويل هذه الجمعيات والأندية إلى مؤسسات تجارية، هذا البعد غالباً ما يسبب اضطرابات في سير النوادي فيفرض على النادي الرياضي إعادة بناء قدرته وإمكاناته واتخاذ طريق أكثر رشداً وعقلانية وأكثر فعالية قصد تنظيم أكثر (فعملية الاحتراف لا تتوقف عن تحويل الجمعية أو النادي إلى مؤسسة رياضية اقتصادية).

- وحسب Chantelat pascal فان "الرهانات الأساسية للاحتراف لا تقتصر على مسألة مؤسسة الجمعيات الرياضية، فالتنظيمات الرياضية المعنية بالتحويل إلى مؤسسة لا تمثل إلا الجزء الظاهر، أي فرق بعض الرياضات الأكثر ظهوراً إعلامياً فقط مثل كرة القدم وكرة السلة التي تشارك في المنافسات الأوروبية والعالمية.

- فعملية الاحتراف لا تتوقف عند تحويل الجمعية أو النادي إلى مؤسسة رياضية اقتصادية، فالتركيز على عامل تحويل الجمعية ليس العنصر الوحيد بل يجب معرفة كل التحولات التنظيمية للإجراءات التي تطرأ أثناء احتراف فريق هاو والذي يعتبر الفرق المحترفة مرجعاً

له ولكن ليس دائما في الجانب الإيجابي فالنوادي الرياضية ذات البنية الاحترافية تهدف إلى الرفع من رقم أعمالها وحصتها في السوق بغرض الربح، فتسيير النوادي المحترفة يعتبر كمرجع للفرق الصغيرة الهاوية ولكن يمكن أن تمثل أيضا مرجعا سلبيا للانتساب تتعلق بالانحراف التجاري والمضارباتي".

- إن محرك هذا التحول التنظيمي على أرض الواقع هو إرادة المسيرين إضافة إلى فاعلين آخرين خارج نطاق النادي كالمنتخبين في الجماعات المحلية أو الإقليمية ومسيري المؤسسات الخاصة وصنف الفاعلين إلى صنفين "الصنف الأول من الفاعلين يتدخل في تحولات التنظيمات والجمعيات والممثلون الداخليين المرتبون وفق سلم على رأسه مكتب مدير يسير مجموع فرق النادي (مصلحة الفريق الأول) بما فيهم منصب مسؤول العلاقات العامة، المدير الرياضي المكلف بالتوظيف، أما الصنف الثاني من الفاعلين الخارجيين للرابطة الجهوية الإقليمية للإعلام الذي يؤثر على عمل هياكل وبناء النادي أملا في الربح أو فائدة (رمزية اجتماعية، اقتصادية).

- فإذا كان التنظيم الرياضي ينطلق من تنظيم تقريبي مع تمييز للقدرات والإمكانيات القرارات الدقيقة (الرئيس المكتب الإداري، لجنة المستوى العالي...) بكيفية تسمح للفاعلين من الداخل التعرف على مهامهم بسرعة وتعطي صورة واضحة للفاعلين الخارجيين أصحاب القرار.

- وللوصول إلى الاحتراف يبحث المسيرون عن خلق هيئة تنظيمية جديدة مع تكوين سلم لأخذ القرارات، توزع في هذه الهيئة التنظيمية المهام بنسبة تقريبية اعتمادا على تقسيمها في مكتب النادي السابق.

- فالاحتراف التنظيمي للنادي يمتد إلى البحث عن توضيح أكثر واختصاص أكثر في المهام وينبغي أن تمتد حتى إلى طلب عمال ذوي كفاءات تقنية واختصاصيين في ميدان الإدارة والتسيير الرياضي، الحسابات السكريتاريا قصد تحقيق الاحتراف بالمعنى الحقيقي

وتحصيل النتائج النوعية وهذا ما وضحه chantelat pascal في قوله "السمات الكبيرة (الاقتصادية، السياسية الاجتماعية، الثقافية) للاحتراف تحت الجمعيات أو النوادي الرياضية على تغيير أساليب وتقنيات التسيير التقليدية وهذا ما يؤدي فيها إلى السعي نحو الاحتراف الإداري بما في ذلك وظيفة الأمانة، الحسابات التأطير الرياضي في نفس الوقت سواء بدفع أجور العمال أو اختيار الكفاءات المتطوعة "

## 2-4-3 البعد الاقتصادي:

يتعلق هذا البعد بالدرجة الأولى بمدخل النادي المحترف ومصادرهما والتي تعتبر جوهر عملية الاحتراف وبدونها لا نستطيع تطبيق نظام الاحتراف بصورته الصحيحة الكاملة بالتالي تسمح للنادي الحصول على ميزانية تمكنه من تسيير المنافسة ودفع أجور اللاعبين والمؤطرين والمسيرين لأن المحترف لم يعد ينظر إلى الرياضة على أنها لعبة بل ينظر إليها بمفهومها الاقتصادي، لذا نجد أن لتطبيق نظام الاحتراف في الألعاب الرياضية وخاصة كرة القدم يجب العمل على إيجاد مصادر دائمة للتمويل أولاً ويجب أن تتفق هذه المصادر مع الضوابط الاجتماعية والدينية داخل المجتمع حتى تستطيع الإيفاء بمتطلباته وضمان إستمراريته. وتنقسم مدا خيل النادي المحترف عامة إلى أربع أنواع 4 هي :

- حصيلة شباك التذاكر

- مدا خيل حقوق البث الإذاعي والتلفزي

- الممولين

- إعانة الدولة

ويمكن إضافة التعويضات المحصلة أثناء تحويلات اللاعبين. وللنادي الهاوي أيضا 4 أنواع من المداخل كذالك ولكنها ليست نفسها :

- مدا خيل المقبلات والممولين

- الاشتراكات

## - إعانة الجماعات الإقليمية والمحلية.

إن مدا خيل أي ناد محترف أو هاو تتعلق عادة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي (حضري، ريفي، حجم، مدينة عدد سكانها، سعة مدرجات الملعب .....).

وتؤكد Jean Francois bourg ذلك بقولها "الإعانة تلعب دور المحرك عندما تمثل نسبة معتبرة من مداخيل 20% فما فوق. وإذا كانت كل النوادي المحترفة في كرة القدم تشهد إنخفاضا في الإعلام بسبب الارتفاع الكبير لحقوق البث التلفزيوني فإنه كذلك ليس متاحا لكل الرياضات استقطاب الإعلام، ففي كرة السلة تحديدا لا يوجد نادٍ يستطيع أن يرضى بإعانات تقل عن 20 % من مداخيله .

- المشكل هو عندما تأخذ الإعانة دور المحرك بأن بقاء النادي في المستوى العالي يصبح معرضا للخطر في ظل احتمال تغيير السياسة الرياضية للجماعات الإقليمية ويرتفع الخطر خاصة عند انتخاب أغلبية سياسة جديدة يمكنها إعادة تكييف وتقسيم إمكانياتها لصالح الرياضة ككل وإذا تمعنا في المحيط الاقتصادي للنوادي الرياضية الهاوية نجد أن أغليبتها تملك جمهورا قليلا وممولين يعدون على الأصابع مما جعلهم يعتمدون على إعانة الدولة، وللرفع من مداخيل الملعب يلجئ المسيررون إلى استعمال عوامل أخرى تتلاءم مع محيط الفريق خاصة المدن الصغيرة ...

- التمويل أيضا يرتبط بالنسيج الاقتصادي المحلي المحيط بالنادي، فالنادي الذي يكون في محيط اقتصادي ضعيف أو في مواجهة منافسة شديدة من رياضات شعبية أخرى (كرة السلة -كرة اليد...) ستكون له خطوط قليلة حتما مقارنة بنادٍ ينشط في نسيج اقتصادي سليم وقوي ويمارس الرياضة الأكثر شعبية والأكثر اهتماما إعلاميا أضف إلى كل هذا المنافسة بين مسيري النوادي في استقطاب الممولين من خلال استعمال العلاقات الشخصية".

- ولكي يستكمل النادي عملية الاحترافية اقتصاديا يجب أن يعتمد على موارد بشرية ذات كفاءة لرفع حصة التمويل في الميزانية بالاعتماد على المختصين المحترفين في التسيير الرياضي كمسيرين ومكلفين بالتعاقد والبحث عن الممولين لما لهم من تأثير في هذا المجال.

- إن الأبعاد السالفة الذكر ترتبط ببعضها، فالنتائج الجيدة ترفع من مداخيل المقابلات ومن خلالها ميزانية النادي كما تجذب إليها إهتماما إعلاميا موسعا، والبعد الاقتصادي للاحتراف تكمن أهمية في الإبقاء على بعد رياضي ذي نوعية، فبدون ميزانية مناسبة لا يمكن الحفاظ أو جلب عناصر ذات مستوى عالي.

وهذا ما يسمح لنا بالقول أن النوادي التي تحسن التسيير الاحتراف في بعده الاقتصادي هي الأحسن وضعا لتطویر بعده الرياضي وهذا ما وضحه **Tribou gary** في قوله " النادي الذي يريح رياضيا عادة هو النادي الذي يحسن تسيير النادي اقتصاديا.

#### 2-4-4 البعد المؤسسي للاحتراف:

- يعتبر البعد المؤسسي للاحتراف هو البعد الرابع وهو الوحيد الذي لا يتعلق بأفعال المسيرين في النوادي ولكن يتعلق بمسيري الفدراليات والرابطات فقبول هذه المؤسسات وإرادتها في استكمال عملية الاحتراف شرط مهم جدا، حيث أن البعد المؤسسي يعود إلى العملية البنوية والشرعية للوظيفة التي تترجم في حقيقة الواقع بخلق نقابات اللاعبين والمدربين ووضع جهاز للتكوين وتفعيل الكفاءات المكتسبة للممارسة وظيفية معينة وتشكيل مجموعة محترفين تكون فيها شروط العمل ودفع الأجور الممكنة التقرير بواسطة التفاوض الجماعي

وتمر عملية احتراف المؤسسات بالمراحل التالية :

- **البنية الأولى:** توازن السلطة مع الأفضلية للمتطوعين وتوظيف عمال الإدارة في ميادين (الأمانة، الحسابات والدراسة الإدارية للمنخرطين)
- **التخصص في المناصب:** توظيف مختصين في الإعلام والاتصال، قانونيين، مختصين في الإعلام الآلي إلى جانب مستشارين.
- **التنسيق:** وهو التوظيف على مستوى المكتب الفدرالي المكلف بمهام الرفع من مستوى التأطير، توظيف مختصي التسويق، مستخدمي الإدارة والتنسيق. وفي هذه المرحلة يظهر حجم السلطة بين المتطوعين والدائمين لصالح الدائمين إلى درجة أن المنتخبين يحسون أنهم لا يملكون تسيير الفدرالية وأخذ القرارات.
- **المرحلة الأخيرة:** وهي الاعتراف العام للنظام الفدرالي بظهور مفهوم رئيس المصلحة ومدير القسم.

إن عملية الاحتراف بأبعادها الأربعة تجمع كافة الجهود الواجب بذلها للسماح للنادي الرياضي ليصبح أكثر كفاءة وأكثر جدية فهي أبعاد مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن الفصل بينهما ويمكن تطويرها بمستويات مختلفة خدمة للجانب الرياضي، و لكي يكون الرياضي والمؤطر بظروف جيدة ومناسبة تسمح بالتطور والإنجاز الرياضي فيجب الرفع من الجانب الاقتصادي والميزانية لتلبية متطلبات الرياضيين والمؤطرين والتقنيين المتخصصين والمسيرين ذوي السمعة للحصول على أفضل النتائج.

### 3- نظام الإحتراف في كرة القدم:

إن الاحتراف الرياضي لا يعني فقط قواعد ولوائح الانتقالات للاعبين بين الأندية وإنما يعني بأنه نظام كامل متكامل من عدة متغيرات يعمل على تغيير المفاهيم من أجل تطبيق الاحتراف بنجاح.

ولذا يجب قبل أن نطبق الاحتراف أن ندرس متطلباته ومضمونه ولا ننظر إلى معناه فقط بل ننظر إليه كنظام كامل بمتغيراته مع تحليل المشاكل والمعوقات التي تؤثر فيه بطرق علمية والعمل على حلها لكي تخدم النظام فهو يعرف حسب الطويجي أسلوب النظم بأنه «إتباع منهج وأسلوب وطريقة في العمل و تسيير في خطوات منظمة وتستخدم كل الإمكانيات التي تقدمها التكنولوجيا وفق نظريات التعليم والتعلم بغرض تحقيق أهداف محددة»، فالنظام يتكون من مجموعة أجزاء أو عناصر أو مكونات أو نظم فرعية ترتبط تلك النظم مع بعضها البعض ومع نظام العلاقات. كما يمكن تحديد مكوناته من: المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية الراجعة.

ونجاح النظام وتعتمده يعتمد على خاصية حيوية وهي ظاهرة إرجاع الأثر (feed back) لتصحيح أي انحراف أو خلل يحدث وحتى يظل النظام دائما في حالة توازن .

## - المحاضرة رقم (15) بعنوان : العناصر المكونة للاحتراف الرياضي

## 1-15 مكونات نظام الاحتراف الرياضي في كرة القدم:

يتكون نظام الاحتراف في كرة القدم كأى نظام من مكونات أساسية وهي : المدخلات

- العمليات - المخرجات.

مدخلات النظام الرياضي، تتكون من الأفراد، الوقت، المال، الهدف، وكل النظم الفرعية سواء الهيئات الأصلية أو الخاصة داخل النظام الرياضي والتي تخدم النظام الأكبر فتضمن تلك المدخلات وإن كانت تختلف كما ونوعا ووظيفة بحسب هدف المؤسسة والنظام . وفي كرة القدم تتمثل المدخلات في

- تناسب التشريعات والقوانين المنظمة للرياضة مع طبيعة الاحتراف .
- الإلمام بلوائح الإتحاد الدولي الخاصة بشؤون وانتقالات اللاعبين المحترفين .
- وجود لجان محترفة لإدارة شؤون اللاعبين المحترفين.
- استثمارات الأندية لتوفير مصادر التمويل مع مستثمرين وشركات خاصة ورعاة.
- حقوق الأندية في مجالات الدعاية والإعلان والترويج للاعبين المحترفين.
- وضع قواعد عامة لانتقالات اللاعبين.
- تحديد طرق فض النزاع لعناصر اللعبة (اللاعب-المدرّب-الإداري- الحكم- وكيل اللاعبين)

- تحديد سعر اللاعبين المحترفين بطرق علمية تتناسب مع مستواهم.

- التأمين على اللاعبين المحترفين.

- فتح احتراف الناشئين بالخارج بدون قيود من الأندية.

- وجود عقد احتراف بين اللاعب والنادي محدد المدة.

- تربية الناشئين على أسلوب ونظام وحياء الاحتراف.

- احتراف جميع عناصر اللعبة.

- توفير كافة الأدوات والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لكرة القدم.

- إدارة الكرة بأصحاب فكر احترافي كامل وإدارة محترفة.

أما العمليات فهي نفس وظائف ومكونات وعناصر الإدارة (تخطيط، تنظيم، قيادة، تنسيق، اتصال، اتخاذ القرار) بالإضافة لوظائف المشروع (الأفراد - التمويل - الإنتاج - التسويق) والهدف منها هو تحويل المدخلات إلى مخرجات ونواتج تحقق الهدف من خلال معايير محددة لقياسها.

وفيما يخص العمليات في كرة القدم تتمثل في :

- التزامات اللاعب المحترف .
- التزامات النادي تجاه اللاعبين المحترفين .
- التزامات الإتحاد تجاه اللاعبين والأندية.
- استثمار اللاعبين المحترفين في مجالات الدعاية والإعلان والترويج.
- تسويق اللاعبين المحترفين.
- تطبيق أسلوب حياة الاحتراف مع اللاعبين والأجهزة الفنية والإدارية والطبية.
- تنفيذ عقد الاحتراف من ماديات والتزامات لكلا الطرفين.
- الاهتمام بمقاييس الجودة للاعب والمدرّب والإداري.
- أما المخرجات فهي النواتج التي تنتج من خلال العمليات والمواد الخام وهي المدخلات إلى النواتج ويتم تحقيقها من خلال مستوى معين من الكفاءة والانجاز وبمستوى معين من الجودة ومستوى معين من رضا العاملين ورضا العملاء ورضا الإدارة وكفاءة أدائها وتحقيق الأهداف.

والملاحظ أن المجال الرياضي كنظام هو نظام مفتوح حيث يستمد مدة من البيئة المحيطة به ويصدر مخرجاته إليها وتتغير دائما مدخلاته ومخرجاته تبعا للبيئة المحيطة ولا يستطيع هذا النظام تحقيق التوازن التلقائي الحقيقي ولكنه يسعى إليه دائما. وفي كرة القدم تتمثل المخرجات في:

- ارتفاع المستوى الفني والبدني والمهاري والخططي للاعبين .
- رفع مستوى الطلب على اللاعبين للاحتراف بالخارج لدول مختلفة .
- زيادة التنافس بين جميع الأندية لرفع مستوى اللاعبين.
- زيادة مصادر التمويل للأندية الرياضية .
- تكوين منتخب وطني يمثل البلد في المحافل الدولية بمستوى مرتفع.

كما أننا لا ننسى أن العنصر البشري في المجال الرياضي هو المادة الخام والتي تتمثل في الأفراد ذي المستويات المختلفة والمستهدف تدريبه وتثمينهم إلى جانب الأوامر الإدارية والتدريبية القائمة على إتمام عمليات التدريب الرياضي (مدرب، حكم، مشرف، مدرس، إداري) كما تعتبر الإمكانيات المادية والمتمثلة في الصالات والأجهزة والملاعب والمكافآت والمرتبات هي من أهم عناصر المدخلات لإتمام العمليات للوصول إلى الهدف وهو تحقيق مستوى معين من الكفاءة في الأداء الرياضي ذي المستوى العالي.

إن نظام الاحتراف في المجتمع ليس نظام مغلق يعيش بمعزل عن البيئة ولا يتأثر بها فهو نظام مفتوح في تكوينه حيث يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة ويصدر مخرجاته إليها ويتأثر بالمجتمع وبطبيعة مفهوم المجتمع عن الاحتراف.

### 15-2- عقد احتراف لاعب كرة القدم :

العقد هو أكثر مصادر الالتزام شيوعاً وأهمها في العمل، فهو قوام الحياة المدنية والتجارية والمشرع التنفيذي للقانون المدني يتضمن تعريفاً له عل أنه "اتفاق ما بين شخصين أو أكثر عل إنشاء رابطة قانونية أو تعديلها أو إنهاؤها، إلا أن التعريف قد حذف في النهاية مجازة لسياسة تشريعية هي تجنب الآثار من التعريفات الفقهية، لذلك نرى أن بصفة عامة هو توافق إرادتين أو أكثر عل إحداث أثر قانوني معين سواء كان هذا الأثر هو إنشاء أو الالتزام أو نقله أم تعديله أو إنهاؤه.

### 15-2-1- أطراف عقد الاحتراف :

### - الطرف الأول: "النادي الرياضي "

يعد أحد أطراف العقد ولا يمكن أن يكون إلا شخصا اعتباريا ويعد النادي من الأشخاص الاعتبارية الخاصة والذي يعتبر هيئة تهدف إل نشر التربية الرياضية وما يتصل من نواحي ثقافية واجتماعية وروحية وصحية وتسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء بما يعود عليهم من هذه النواحي. وإذا كان ما سبق عرضه في خصوص النادي ينطبق عل أندية الهواة والمحترفين فإن الذي يهمننا هو بيان الشروط الخاصة التي يلزم أن تتوفر في الأندية الممارسة للاحتراف والتي تعد الطرف الثاني في عقد الاحتراف أي صاحب العمل. كما يشترط في النادي الممارس للاحتراف وفقا لنص المادة الثامنة من لائحة احتراف اللاعب السعودي ما يلي :

- أن يكون من الأندية المرخصة رسميا من قبل الإتحاد الرياضي للعبة كرة القدم.
- أن يتعهد بالالتزام بكل ما تضمنته لائحة الاحتراف وبكل التعليمات التي يصدرها الإتحاد الرياضي.
- أن يحتفظ بسجلات نظامية خاصة باللاعبين المحترفين وفقا للنموذج المعد من الإتحاد لهذه الغاية .
- أن يقدم للإتحاد الرياضي خطة مالية مقنعة تثبت مقدرته عل أداء تكاليف ممارسة الاحتراف وفقا للوائح الاحتراف.
- أن يبرم عقود مع اللاعبين المحترفين الذين يلعبون في فريقه الأول وفق نموذج المعد من قبل الاتحاد.
- ويتبين من تلك الشروط أن النادي يخضع في ممارسته للاحتراف لكل ما يصدره الإتحاد الرياضي من تعليمات وتوجيهات فهناك رقابة كاملة من الإتحاد الرياضي للعبة كرة القدم عل الأندية الممارسة للاحتراف.

### - الطرف الثاني: "اللاعب المحترف "

يعتبر الطرف الآخر لعقد الاحتراف وهو شخص طبيعي، يتعهد بممارسة لعبة كرة القدم لحساب النادي وتحت إدارته وإشرافه وعلاقته بالنادي تفترض أداء مجهودات بدنية وذهنية ومن ثم لا يمكن أن ينعقد العقد الاحتراف إلا بين شخص طبيعي و ناد .

### 3-3- الالتمات والواجبات الناتجة عن عقد الاحتراف للاعب كرة القدم:

الآثار الناتجة عن عقد عمل لاعب كرة القدم المحترف هي ما يتولد عن العقد من واجبات والتمات بالنسبة إلى كل من طرفيه " النادي الرياضي واللاعب المحترف "والحقوق التي تترتب عنه لأحد طرفيه وهي في الوقت نفسه الالتمات على الطرف الآخر.

### 3-3-1- الالتمات اللاعب المحترف:

لاعب كرة القدم المحترفة باعتباره عاملا لدى النادي، يخضع للالتمات نفسها التي يخضع لها غيره من الموظفين كما يمكن توضيح تلك الالتمات فيما يلي :

- لاعب كرة القدم المحترف شأنه شأن باقي العمال يلتزم أساسا بأداء العمل المنفق عليه أي المشاركة في التدريبية والمباريات والمسابقات التي يتم إخطارها من قبل النادي المتعاقد معه.  
- يلتزم اللاعب بأن يقوم بالعمل المكلف به بنفسه فلا ينيب عنه غيره في أدائه.  
- يجب على اللاعب المحترف أن يتفرغ لأداء العمل المنوط به فلا يرتبط بأي عمل مع أية جهة أخرى، كما لا يجوز له بدون موافقة خطية من النادي أن يشارك بأي نشاط رياضي آخر.

- يجب على اللاعب الامتثال لكل ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات خاصة بتنفيذ العمل سواء كانت صادرة من الجهاز الإداري للفريق أو من الجهاز الفني سواء صدرت هذه التعليمات عند التدريب أو أثناء سير المباراة فهو يلتزم بالخطط التي يضعها مدرب الفريق قبل بدء المباريات أو التعديلات التي يضعها أثناء سير المباراة، ويلتزم اللاعب بالمحافظة على ممتلكات النادي وأمواله وجميع ما يسلم إليه وفي حالة الإضرار أو عند ردها أو فقدها يكون مسئولا عن تعويض النادي عن قيمتها.

- كذلك يلتزم اللاعب بموجب السرية، فلا يجوز له إطلاع الآخرين وبصفة خاصة الفريق المنافس على التشكيل أو على الخطة المنتهجة التي وضعها المدرب للمباراة، وبصفة عامة يحظر للاعب الإدلاء بأي معلومات من شأن الإضرار بالنادي الذي يلعب لحسابه.

### 3-3-2-التزامات النادي الرياضي تجاه اللاعب المحترف:

يعد الالتزام بدفع الأجر الذي يقع على النادي هو الذي يحقق للاعب المحترف الغاية الأساسية التي يسعى إليها والهدف من احترافه هو الحصول على مصدر رزق ثابت، حيث نجد أن لوائح الاحتراف وكذلك نماذج العقود تنص دائما على حق اللاعب في الحصول على الأجر بل وتتطلب أن يكون محددًا تحديداً دقيقاً ومن ذلك المادة 5 من لائحة احتراف اللاعب السعودي قد نصت على أن يلتزم النادي بدفع راتب شهري لا يقل عن سنة كحد أدنى وذلك إلى جانب البدلات الأخرى، وإلى جانب ذلك هناك ثمة التزامات أخرى ثانوية وتقع على عاتقه ومنها :

- هو المسؤول عن إدارة وتنظيم الاحتراف في كرة القدم داخله طبقاً للوائح الموضوعة من قبل الإتحاد الرياضي لكرة القدم .

- يلتزم النادي فور إبرام عقد الاحتراف بأن يطلب من الإتحاد الرياضي تسجيل اللاعب كأحد لاعبي النادي المحترفين.

- يلتزم النادي بتمكين اللاعب من تنفيذ العقد بأن يمكنه من الدخول إلى النادي وأن يهيئ له المكان المناسب للتدريب وأن يقدم له كل الأدوات اللازمة لذلك فإن على النادي توفير وسيلة الانتقال المناسبة وتوفير كل ما يساعد اللاعب المحترف على رفع مستواه.

### 4- الإطار القانوني لممارسة الرياضة الاحترافية في الجزائر:

#### 4-1 الاحتراف في الجزائر:

بالرغم من أن الجزائر تعتبر من أول الدول التي اعترفت بالألعاب الرياضية وتعمل دائماً على تشجيعها ومن ثم أصدرت العديد من القوانين والقرارات المنظمة لهذه الألعاب، كما أنها

تعد كذلك من أقدم الدول التي عرفت كرة القدم بل تعد هذه الرياضة اللعبة الشعبية الأولى فيها وجاءت فكرة الاحتراف في الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995، المتعلق بتوجيه المنظومة التربوية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وذلك في المواد 20-21-22 الخاصة بالنوادي الرياضية المحترفة، فجاء هذا النظام الجديد من أجل إحداث تغيير إيجابي وترقية حقيقية في ميدان كرة القدم ن بمعنى أن هدفه الأساسي هو الخروج من الوضعية الصعبة التي تعرفها كرة القدم الجزائرية، وطبق نظام الاحتراف أول مرة خلال الموسم الكروي 1999-2000م حيث فاز النادي الرياضي لشباب بلوزداد بأول بطولة وطنية كروية احترافية، ويقوم بتسيير مجريات البطولة الوطنية الاحترافية لكرة القدم المجمع الاحترافي، كما جاء ذلك بموجب المادتين 20 و21 من الأمر السابق الذكر، إلا أن هذه التجربة الاحترافية سرعان ما تلاشت بصدور القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 غشت 2004م المتعلق بالتربية البدنية والرياضية الذي رغم نصه صراحة على « تولي الأندية الرياضية المحترفة على الخصوص تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتشغيل مؤطرين ورياضيين مقابل أجر وكذلك كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه... » إلا أن الظروف التي تعرفها كرة القدم الجزائرية والوضعية الصعبة التي تعيشها سواء من الناحية التسييرية أو من الناحية التقنية وخاصة من الناحية المالية يكون معظم النوادي المحترفة لم تستطع التأقلم مع هذا النظام الكروي الجديد، نظرا لانعدام رؤية استشرافية، زيادة عن ذلك تأخر صدور النصوص التنظيمية للقانون السالف الذكر، كما أن مثل هذه العملية أي التحول من مرحلة إلى أخرى يتطلب التفكير في وضع تشريع إلزامي وإستراتيجية دقيقة تفرض على الأندية والاتحاديات إنشاء مدارس مستقرة ومراكز تكوينية دائمة وانتقاء المشرفين والمسيرين الأكفاء بهدف المساهمة في الترقية الفعلية بالرياضة الجزائرية عامة وكرة القدم خاصة. وبالرغم من عدم وجود لائحة تنظم عملية الاحتراف فإن الملاحظ من الناحية العملية أن اللاعب الجزائري يستطيع إجراء عقود احتراف سواء مع أندية جزائرية أو مع أندية أجنبية

كما يجوز أيضا للاعب الأجنبي أن يبرم عقد احتراف مع أحد الأندية الجزائرية وذلك بناء على اللوائح العامة التي تصدرها الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

#### **4-2 شروط الممارسة الرياضية الاحترافية بالجزائر:**

قرار مؤرخ في 05 ربيع الأول عام 1416هـ الموافق لـ 02 أوت 1995

- **المادة 02:** من القرار تنص على الأندية الرياضية المحترفة احترام قواعد التأمين، والإشهار والتسيير المطبقة عليها والتي يقرها التشريع والتنظيم المعمول بهما .

- **المادة 03:** "يجب أن يتوفر كل ناد رياضي محترف على الوسائل المالية والمنشآتية والبشرية والمادية التي يملكها أو التي وضعت تحت تصرفه حسب ما اتفق عليه طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما لتدريب الرياضيين المحترفين والمؤطرين وتحضيرهم وكذا تكفلهم الطبي الرياضي.

- على النادي الرياضي المحترف أن يمول من أمواله الخاصة الوسائل الكفيلة بتطوير رياضيه ومستخدمي التأطير في أحسن الظروف الموضوعية والملائمة."

- **المادة 04:** " يتعين على النادي الرياضي المحترف بالإضافة إلى ذلك يرسل نسخة من قانونه الأساسي والتعديلات المحدثه فيه إلى الرابطة والاتحادية الرياضية المنخرطة فيها وإلى الإدارة المركزية المكلفة بالرياضة 30 يوما بعد تأسيسه أو بعد انعقاد الجمعية العامة لجهازه المسير الذي قام بالتعديلات على مستوى قانونه الأساسي .

#### **4-3- قائمة الوثائق المرفقة بالاتفاقية المحددة للأنشطة التابعة للنادي الرياضي الموقع**

**والأنشطة التابعة للشركة والنادي الرياضي المحترف :**

قرار مؤرخ في 23 رجب 1431هـ الموافق لـ 06 جويلية 2010م

**المادة 01:** تطبيقا للمادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 264-06 المؤرخ في 13

رجب 1427هـ الموافق لـ 08 أوت 2006م الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي

الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية يهدف هذا القرار إلى تحديد قائمة الوثائق الواجب إرفاقها بالاتفاقية التي تحدد النشاطات التابعة للنادي الرياضي الموقع على هذه الاتفاقية والنشاطات التابعة للمجال الاحترافي الواقعة على مسؤولية النادي والشركة الرياضي التجارية.

- نسخة من القوانين الأساسية للنادي الرياضي المحترف وحيد الاختصاص أو متعدد الاختصاصات.

- نسخة من القوانين الأساسية للشركة الرياضية التجارية.

- العلامة والإشارات المميزة الأخرى التي يملكها النادي الرياضي.

- قائمة المستخدمين الأجراء وتوزيعهم بين النادي الرياضي والشركة الرياضية التجارية.

- نسخة من الاتفاقية أو عقد الامتياز الذي يربط مالك المنشآت الرياضية بالنادي الرياضي أو بالشركة الرياضية التجارية والتي تحدد كفاءات استعمال المنشآت الرياضية سواء من طرف النادي الرياضي أو الشركة الرياضية التجارية في ما يخص التدريب والمنافسة والتكوين.

#### 4-4- واقع الأندية الجزائرية ولاعبها اتجاه الاحتراف :

من أفضل الأيام في حياة أي موظف هي بداية كل شهر عندما يحصل على راتبه وبالأکید لا يختلف الأمر في مجال كرة القدم فكل منهم ينتظر هذا اليوم ولعل المكافآت الضخمة التي يحصل عليها اللاعبون في كل أنحاء العالم بخلاف الشهرة جعلت أولياء الأمر يتمنون أن يشاهدوا أبناءهم يحترفون، وفي الفترة الأخيرة في الجزائر ارتفعت صرخات الأندية واللاعبين والنادي يصرخ من ضعف الإمكانيات المادية واللاعبون يصرخون عن تأخر مستحقاتهم المالية وخاصة علاوات المباريات والرواتب الشهرية التي تحاول الأندية فرض سرية بين اللاعبين.

والاحتراف المطبق في أنديةنا يحقق للاعب أرباحا وأمولا خيالية ولا يضمن للنادي حقوقه فاللاعب إما طالب أو موظف أو رجال أعمال أي أن الكرة ليست حرفته الوحيدة عكس ما هو معروف عن الاحتراف الحقيقي في كل أنحاء العالم ،ومازال الكثير من اللاعبين الجزائريين لا يتعرفون على الاحتراف إلا من خلال البند الخاص برواتبهم ولا يعنيههم بأي حال من الأحوال ما يجب تقديمه من عرق وجهه وتضحية ويرجع ذلك لعدم تطبيق ودراسة الاحتراف دراسة كافية لذلك فإن الدراسة المتأنية للاحتراف تعمل على توضيح قواعده المنظمة له بالإضافة إلى حقوق وواجبات ومسؤوليات الكل أي كافة الأطراف من لاعبين وأندية واتحادية وإعلام.

- ويؤكد اللاعبون الجزائريون المحترفون بالخارج الفرق الكبير بين نظام الاحتراف في الجزائر ونظيره في أوروبا فالأخير لا يعترف إلا بالأرقام فيقدر عطاء اللاعب في الملاعب يكون المقابل المادي، كما أن تجربة الاحتراف بالخارج مختلفة عن الداخل بالجزائر ففي الجزائر كل ما يقوم به اللاعب هو الذهاب للتدريب والاشتراك في المباريات وهكذا، وارتباطه بالنادي هو عبارة عن ساعة إلى ثلاث ساعات يوميا فقط، أما الاحتراف بالخارج فهو التزامات فيوجد التزامات وصفوف وتعليمات صارمة سواء في الخارج أو داخل الملعب فلا يوجد سهر بعد توقيت محدد ،و أي مخالفة لذلك يوقع على اللاعب غرامة مالية ويجب دائما أن يظل اللاعب تحت أنظار القائمين على إدارته بالنادي وهذا ما لا نجده في الأندية الجزائرية فنجد المدربين يدللون اللاعبين ويقبلون اعتذارهم عن حضور التدريب بدون تقديم أي سبب بالرغم من أنه لاعب له عقد مع ناديه وهذا يختلف عن واقع ونظم الاحتراف بالخارج.

# - المحاضرة رقم (16) بعنوان : الإطار المؤسسي لوزارة الشباب والرياضة

**تمهيد :** إن وزارة الشباب والرياضة هي المسؤولة على النشاطات الرياضية و الشبانية على المستوى الوطني ولها عدة مصالح متخصصة ،وهذه المصالح بدورها تعمل وفق نظم وأطر واضحة المعالم من خلال الإطار المؤسسي لوزارة الشباب والرياضة. وهذا من خلال تحديد الهيكل التنظيمي للوزارة ومختلف المصالح المتواجدة بها، كما نبرز مختلف اللوائح القانونية التي تضبط سير كل مصلحة من المصالح.

""مرسوم تنفيذي رقم 05-411 مؤرخ في 16 رمضان عام 1425 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة""  
يرسم ما يأتي:

● المادة الأولى: تشمل الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة،الموضوعة تحت سلطة الوزير،على ما يأتي:

- الأمين العام: يساعده مديرا (2) دراسات يلحق به مكتب البريد والاتصال والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة.

- رئيس الديوان: ويساعده سبعة (7) مكلفين بالدراسات والتلخيص، يكلفون بما يأتي:

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية وتلك المتعلقة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها.

- الاتصال وتحضير علاقات الوزير مع أجهزة الإعلام وتنظيمها.

- تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات الخارجية والحركة الجموعية وتنظيمها.

- متابعة نشاطات الشباب.

- متابعة النشاطات الرياضية.

- متابعة نشاطات المؤسسات الموضوعة تحت الوصاية.

- متابعة النشاطات اللامركزية للقطاع.

وأربعة (4) ملحقين بالديوان :

- المفتشية العامة: التي يحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي.

الهيكل الآتية :

- مديرية الشباب.

- مديرية المنشآت والتجهيزات.

- مديرية الإدارة العامة.

- مديرية الاتصال والتعاون.

- مديرية الرياضة.

- مديرية التنظيم والوثائق.

- مديرية التكوين.

● المادة 2: مديرية الشباب: وتكلف بما يأتي:

- ضبط تدابير المساعدات تجاه جمعيات الشباب طبقا للتنظيم المعمول به.
  - المشاركة في إعداد تنظيم مراكز العطل.
  - ضمان ترقية الحياة الجموعية وتنظيم ترقية الشباب.
  - وضع برامج النشاطات والترفيه وتبادل الشباب، ومتابعتها وتقويمها.
  - الإشراف على تنظيم مهرجانات الشباب ولقاءات الشباب الوطنية الأخرى.
  - المساهمة في التنسيق ما بين القطاعات فيما يخص تطبيق البرامج لفائدة الشباب.
  - المساهمة في ترقية العلاقات الدولية في مجالي الشباب والحياة الجموعية.
  - العمل على حماية حقوق الطفولة وترقيتها.
- وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية :**
- المديرية الفرعية لمبادرات الشباب والمبادلات.
  - المديرية الفرعية لبرامج مؤسسات الشباب.
  - المديرية الفرعية لتنشيط أعمال الشباب والحياة الجموعية للشباب.
- **المادة 3: مديرية الرياضة:** وتكلف بما يأتي :
- دراسة واقتراح الإستراتيجية الوطنية في مجال الرياضة بالتشاور مع القطاعات الشريكة المعنية.
  - إعداد واقتراح برامج تطوير التربية البدنية والرياضة.
  - تحديد أهداف تطوير الرياضة والمشاركة في المنافسات الدولية بالاتصال مع الاتحاديات الرياضية الوطنية، ومراقبة تطبيقها.
  - ضبط تدابير المساعدات تجاه الحركة الجموعية الرياضية طبقا للتنظيم المعمول به.
  - تحفيز الاحتراف الرياضي ومتابعة تطبيقه.
  - المشاركة في ترقية هياكل دعم التربية البدنية والرياضة وتطويرها.
  - تحفيز تدابير الوقاية من تعاطي المنشطات ومكافحتها ومتابعة ذلك.

- اتخاذ كل التدابير الهادفة إلى الإدماج الاجتماعي والمهني لرياضيي النخبة والمستوى العالي ومؤطريهم طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
  - المشاركة في تطبيق برامج التعاون في ميدان الرياضة.
- وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية :**

- المديرية الفرعية للرياضة في أوساط التربية والتكوين
- المديرية الفرعية لفرق الوطنية ورياضة المستوى العالي.
- المديرية الفرعية للرياضة للجميع والتطوير.

**● المادة 4: مديرية الاتصال والتعاون : وتكلف بما يأتي:**

- اقتراح وتطبيق إستراتيجية التطوير المرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة للاتصال والإعلام اتجاه الشباب.

- تنظيم وجمع و استغلال الإعلام اتجاه الشباب.
- تسيير شبكة الإعلام الآلي للقطاع.
- تحديد محاور التعاون الدولي للقطاع وإعداد برامجه.
- ضمان تنفيذ السياسة الوطنية في مجال التعاون والمبادلات في ميدان الشباب والرياضة.
- السهر على تطبيق الاتفاقيات والاتفاقيات والبروتوكولات وبرامج المبادلات الدولية.
- دراسة واقتراح أعمال التعاون والتبادل مع المنظمات الدولية المتخصصة.

**وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية :**

- المديرية الفرعية للتعاون.
- المديرية الفرعية للإعلام والاتصال في أوساط الشباب.
- المديرية الفرعية لأنظمة الاتصال.

**● المادة 5: مديرية التكوين : وتكلف بما يأتي:**

- إعداد مخططات وبرامج النشاطات في مجال التكوين وتثمين التأطير وضمان متابعتها ومراقبتها.

- ترقية وتطوير النشاطات المتعلقة بالتكوين والتأهيل في ميادين التربية البدنية والرياضة وأعمال وتنشيط الشباب.

- المشاركة في تنظيم المسابقات والامتحانات وترويج التكوين المرتبط بمهامها.

### وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للتكوين في تنشيط أعمال الشباب.

- المديرية الفرعية للتكوين في مهن الرياضة.

- المديرية الفرعية لضبط مقاييس التكوين.

### ● المادة (6): مديرية المنشآت والتجهيزات: وتكلف بما يأتي:

- تحفيز وتنسيق أعمال دراسات التخطيط و الإحصائيات في قطاع الشباب والرياضة.

- دراسة وتحضير برامج تطوير قطاع الشباب والرياضة، بالاتصال مع الهياكل المعنية، وضمان تطبيقها ومتابعتها.

- إعداد برامج الاستثمار في القطاع، بالتنسيق مع الهياكل والهيئات المعنية.

- ضبط مقاييس المنشآت والتجهيزات الاجتماعية التربوية، والسهر على صيانتها.

### وتضم ثلاث (3) مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للمنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.

- المديرية الفرعية للتقييس والصيانة.

- المديرية الفرعية للإحصائيات والبرامج.

### ● المادة (7): مديرية التنظيم والوثائق: وتكلف بما يأتي:

- إعداد النصوص القانونية للقطاع واقتراحها بالاتصال مع الهياكل المعنية.

- دراسة النصوص ومشاريع النصوص القانونية، لاسيما منها ما تقترحه القطاعات الأخرى.

- متابعة قضايا المنازعات التي تخص القطاع.

- معالجة الوثائق التي تهم القطاع وتوزيعها.

- تسيير أرشيف القطاع والمحافظة عليه.

**وتضم مديريتين فرعيتين (2):**

- المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات.

- المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف.

● **المادة (8) مديرية الإدارة العامة:** وتكلف بما يأتي:

- تحضير العمليات المتعلقة بميزانية الإدارة المركزية وتنفيذها.

- تسيير الموارد البشرية والمادية للإدارة.

- تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع بالاتصال مع الهياكل المعنية.

- إعداد التقديرات الدورية وتقويم تنفيذها.

- ضمان تسيير الذمة المالية للوزارة والمحافظة عليها.

- وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعانات الممنوحة للحركة الجموعية

الشبانية والرياضية بعنوان ميزانية الدولة.

**وتضم أربع (4) مديريات فرعية:**

- المديرية الفرعية للموارد البشرية.

- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.

- المديرية الفرعية للوسائل العامة.

- المديرية الفرعية لمراقبة مساعدات الدولة للحركة الجموعية.

● **المادة (9):** تمارس هياكل الإدارة المركزية، كل فيما يخصها، على هيئات ومؤسسات

القطاع الصلاحيات والمهام المخولة لها في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

- **المادة (10):** يحدد تنظيم الإدارة المركزية في مكاتب بقرار مشترك بين وزير الشباب والرياضة ووزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في حدود مكتبين (2) إلى أربعة (4) مكاتب لكل مديرية فرعية.
- **المادة (11):** تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 01-261 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل15 سبتمبر 2001
- **المادة (12):** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.  
حرر بالجزائر في 16 رمضان عام 1426 الموافق ل 19 أكتوبر سنة 2005م.

#### قائمة المراجع:

- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار لوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- بلعروسي أحمد التيجاني، لكحل الجبالي : قانون الرياضة، ط1، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر 2006 ص 162-163
- بطاط نور الدين ، محاضرات في مقياس مدخل للإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2021.

- بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، مكتبة الفلاح النشر و التوزيع، ط1، وهران، 1999.
- بيبصار عبلة، تحسين و تطوير التسيير الإداري في المؤسسة الاقتصادية (من خلال خوصصة التسيير)، قسم التجارة، فرع مالية، كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003.
- تومي صونيا مبارك، عقد احتراف لاعب كرة القدم تمحورت حول الإطار القانوني الذي يخضع له تكوين وانتهاء العقد في التشريع الجزائري.
- حجيج مولود، معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر، 2007 ص51،50.
- حريزي عبد الوهاب وآخرون ، التسيير الإداري للأندية الرياضية و علاقته بفرق كرة القدم، جامعة الجزائر، دفعة 2005.
- حسن احمد الشافعي ،عبد الرحمان احمد السيار: إستراتيجية الاحتراف بالمؤسسة الرياضية.
- حسن احمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية(نظريات الإدارة وتطبيقاتها)، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
- حسن احمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار لكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- رعاش كمال، الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في الارتقاء بمستوى كرة القدم مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية ، الجزائر، 2010 ص23
- صبحي العتبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة حامد، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة، القاهرة، مصر، 1997.
- عاشوري احمد وآخرون: مساهمة بعض الوظائف الإدارية في نجاح العمل الإداري الرياضي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في التربية البدنية والرياضية فرع الإدارة والتسيير الرياضي، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
- عبد الحميد عثمان الحفني، عقد احتراف لاعب كرة قدم(مفهومه- طبيعته القانونية، نظامه القانوني).
- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، ط1، مصر، 2001.
- علي شريف ومحمد علي سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992.
- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- فيصل خير الزواد: علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية، دار الملايين، بيروت، لبنان، 1984.
- كمال درويش، السعدني خليل السعدني، الاحتراف في كرة القدم،

- لعجال يحيى دور الاحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم.
- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن: الإدارة العامة للمبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمد صبحي حسنين: القياس والتقييم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة.
- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، عمان ، الأردن، 2000.
- موساوي أمال: النوادي الرياضية المؤهلة للاحتراف ودور التسويق الرياضي في إنجاح المشروع، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية الجزائرية، 2011، ص60.
- موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج3، دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج4، دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج5، دار لوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- مرسوم تنفيذي رقم 05-411 مؤرخ في 16 رمضان عام 1425 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة.
- الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية 21 جويلية 2010 العدد 44 ص 24