

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم معهد التربية البدنية والرياضية

قسم التدريب الرياضي

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

التدريب الرياضي

تحت عنوان:

"واقع تقييم تكوين المدربين وفق النظام الفدرالي الجديد FAF"

بحث مسحي أجري على مدربي "الفاف" للرابطة الولائية لولاية تيارت .

الأستاذ المفروض:

د/ ميم مختار

إعداد الطلبة

بن وناس عثمان

خلخال أحمد

السنة الجامعية 2013-2014

## قائمة المحتويات

### الموضوع والصفحة

الآية

الدعاء

شكر و عرفان

إهداء

### التعريف بالبحث

01 ..... أ- مقدمة البحث

02 ..... إشكالية البحث

04 ..... أهداف البحث

.04 ..... أهمية البحث

05 ..... المصطلحات المستخدمة في البحث

07 ..... الدراسات المشابهة

### الجانب النظري

#### الباب الأول

#### الفصل الأول: التكوين

16 ..... تمهيد

16 ..... 1 - نظريات التكوين

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| 22 | 2 - أهمية التكوين.....                  |
| 24 | 3 -أهداف التكوين.....                   |
| 27 | 4 -مبادئ التكوين.....                   |
| 28 | 5 -أنواع التكوين.....                   |
| 35 | 6 -تقويم العملية التكوينية.....         |
| 39 | 7 -الاحتياجات التدريبية.....            |
| 43 | 8 - التدريب الإداري الموجه بالأداء..... |
| 45 | 9 -أساليب التدريب الإداري.....          |
| 48 | 10-تقويم التدريب الإداري.....           |
| 50 | خلاصة.....                              |

## الفصل الثاني: المدرب الرياضي

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 52 | تمهيد.....                                  |
| 53 | -المدرب الرياضي.....                        |
| 53 | 1-1- مفهوم المدرب الرياضي.....              |
| 53 | 1-2- شخصية المدرب وخصائصه.....              |
| 53 | 1- 2 - 1 الصفات الشخصية للمدرب.....         |
| 54 | 1- 2 - 2 الصفات المهنية للمدرب الرياضي..... |
| 54 | 1- 2 - 3 الصفات الصحية للمدرب الرياضي.....  |
| 55 | 1- 2 - 4 الصفات الفنية للمدرب الرياضي.....  |

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| 56 | 3-1- شخصية المدرب الناجح.....           |
| 57 | 4-1- سلوك المدرب الرياضي.....           |
| 58 | 5-1- أخلاقيات المدرب الناجح.....        |
| 59 | 1-5-1- المدرب كمربي.....                |
| 60 | 2-5-1- المدرب كنفساني.....              |
| 61 | 1-6-1- : تخطيط عملية التدريب.....       |
| 62 | 2-6-1- تنفيذ عملية التدريب.....         |
| 63 | 3-6-1- رعاية اللاعبين.....              |
| 63 | 4-6-1- إرشاد اللاعبين وتوجيههم.....     |
| 63 | 5-6-1- التقييم الشامل.....              |
| 64 | 7-1- أنماط القيادة.....                 |
| 64 | 1-7-1- القيادة الديمقراطية.....         |
| 64 | 2-7-1- القيادة الدكتاتورية.....         |
| 65 | 3-7-1- القيادة الفوضوية.....            |
| 65 | 8-1- أساليب القيادة للمدرب الرياضي..... |
| 66 | 9-1- واجبات المدرب في كرة القدم.....    |
| 67 | 10-1- خصائص مدرب كرة القدم الجيد.....   |
| 68 | 11-1- مميزات مدرب كرة القدم.....        |
| 69 | خلاصة.....                              |

## الفصل الثالث : واقع كرة القدم الجزائرية

- تمهيد.....73
- 1- تطور كرة القدم الجزائرية.....74
- 2- التنظيم في كرة القدم الجزائرية.....77
- 2-1- الاتحادية الجزائرية لكرة القدم.....77
- 2-1-1- الإطار القانوني.....77
- 2-1-2- الهياكل المكونة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم.....78
- 2-1-3- الروابط الجهوية والولائية.....78
- 2-1-3-1- الإطار القانوني للرابطة.....78
- 2-1-3-2- مهامها.....79
- 2-2- الجمع الاحترافي لكرة القدم.....79
- 2-3- النادي الجزائري لكرة القدم.....80
- 2-3-1- الإطار القانوني للنادي.....80
- 3- تطور التنظيم في كرة القدم الجزائرية.....83
- 4- متطلبات الاحتراف لنادي كرة القدم.....88
- 5- الإحتراف في الجزائر.....90

## الباب الثاني

## الجانب التطبيقي

## منهج البحث وإجراءاته الميدانية

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| تمهيد.....                  | 94  |
| 1- الدراسة الاستطلاعية..... | 95  |
| 2- المنهج.....              | 95  |
| 3- المجتمع والعينة.....     | 95  |
| 4- مجالات البحث.....        | 95  |
| 1-4 المجال المكاني.....     | 95  |
| 2-4 المجال الزمني.....      | 96  |
| 3-4 المجال البشري.....      | 96  |
| 5- متغيرات البحث.....       | 96  |
| 6 - أدوات الدراسة.....      | 96  |
| 7- الاستبيان.....           | 97  |
| 8- الأسس العلمية.....       | 97  |
| 9- الدراسات الإحصائية.....  | 98  |
| 10- صعوبات البحث.....       | 99  |
| خلاصة.....                  | 100 |

## الفصل الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| عرض النتائج وتحليلها..... | 102-153 |
|---------------------------|---------|

## الفصل الثالث: الإستنتاجات والتوصيات

1-الإستنتاجات.....155

2- مناقشة النتائج بالفرضيات.....155

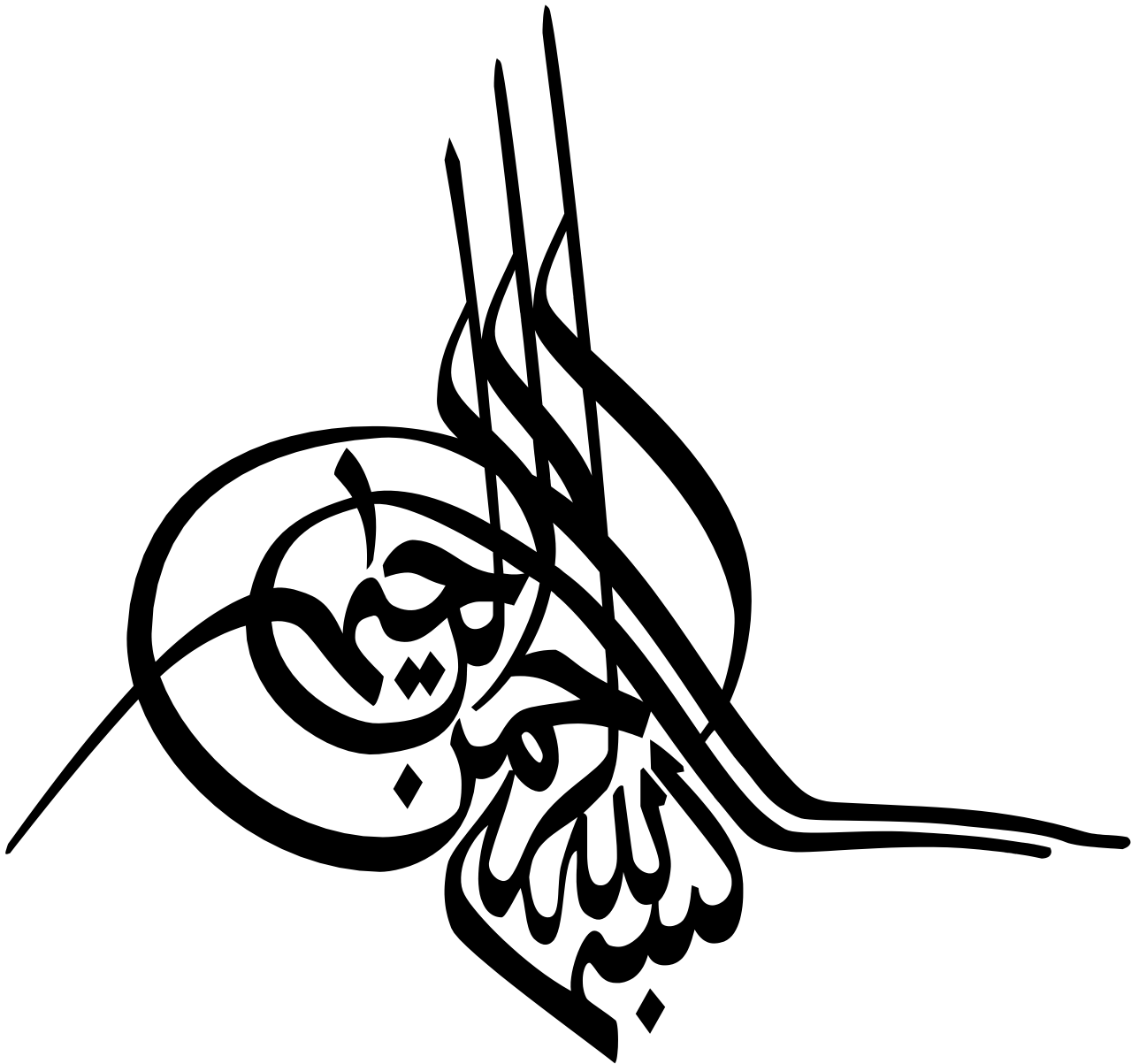
4-التوصيات ..... 156

5-خاتمة عامة.....157

ملخص الدراسة

قائمة المراجع

الملاحق



# شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" إن الله و ملائكته و أهل سماواته و أرضه و حتى النملة في جحرها و حتى الحوت في البحر ليصلون على معلم الناس للخير".

رواه الترمذي.

نحمد الله حمدا كثيرا على نعمه الكثيرة التي أنعمها علينا و على إتمامنا لهذا العمل المتواضع،

و لهذا نتقدم بأخلص و أسمى عبارات الشكر و التقدير

إلى الدكتور : "ميم مختار"

على تقديمه يد العون و المساعدة لنا و الذي لم يجهل علينا بنصائحه و إرشاداته السديدة،

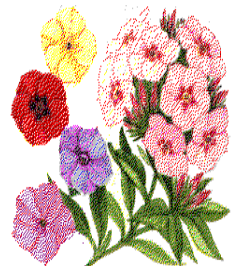
دون أن ننسى أساتذة معهد التربية البدنية والأنشطة الرياضية بجامعة مستغانم

الذين كانوا السبب فيما نحن عليه اليوم

بعد الله عز و جل.



خالد أحمد  
بن وناس عثمان



# دعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
قال تعالى:

" الله نور السماوات و الأرض مثل نوره كمشكاة فيها مصباح المصباح  
في زجاجة الزجاجه

كأنها كوكب نري يوقد من شجرة مباركة زيتونه لا شرقية ولا غربية يكاد زيتها  
يضيء و لو لم تمسه نار نور على نور، يهدي الله لنوره من يشاء و يضرب  
الله الأمثال للناس و الله بكل شيء عليم"

الآية - 35 - من سورة النور.

و قال تعالى:

" شهد الله أنه لا إله إلا هو و الملائكة و أولوا العلم قائما بالقسط لا إله  
إلا هو العزيز الحكيم"

الآية - 18 - سورة آل عمران.

و قال أيضا:

" يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا اعلم درجات"

الآية - 11 - سورة المجادلة.

و قال رسول اله صلى الله عليه وسلم:

" من سلك طريقا يطلب فيه علما سلك الله به طريقا إلى الجنة".

و قال أيضا:

" إن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع"

قائمة الجداول\*

| الصفحة | العنوان                                                                   | رقم الجدول |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| 102    | يمثل الشهادات التدريبية المتحصل عليها                                     | 01         |
| 103    | يمثل سنوات العمل في مجال التدريب.                                         | 02         |
| 105    | يمثل المستوى الذي توصل إليه المدربين                                      | 03         |
| 107    | يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم التدريب الرياضي.          | 04         |
| 108    | يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم الفزيولوجية والطب الرياضي | 05         |
| 110    | يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلم النفس و العلاقات الانسانية | 06         |
| 111    | قدوة المدرب للاعبين في قوله ومظهره وعمله                                  | 07         |
| 113    | وجود شعوف في المرحلة السنية التي اتولى تدريبها                            | 08         |
| 114    | وجود الايجابيات والحماس الشخصي                                            | 09         |
| 116    | يمثل ثبات انفعالي و سيطرة على الشخص.                                      | 10         |
| 117    | يمثل مدى القدرة على بث الحماس و خلق الدافعية في اللاعبين.                 | 11         |
| 119    | يمثل القدرة على اداء المهارات و التخطيط بشكل نموذجي.                      | 12         |
| 120    | يمثل مدى الخبرة في كيفية التعامل و مواجهة المواقف الصعبة.                 | 13         |
| 122    | يمثل مدى القدرة على مواجهة المشاكل و ايجاد حلول.                          | 14         |
| 123    | يمثل مدى وجود القدرة على بناء العلاقات الانسانية والاجتماعية مع الاخرين.. | 15         |
| 125    | يمثل القدرة على التعرف على الظروف الخاصة باللاعبين و حل مشاكلهم.          | 16         |
| 126    | يمثل مدى الصبر و القدرة على تقبل النتيجة الرياضية.                        | 17         |
| 128    | يمثل مدى مرعاة الفروق الفردية بين اللاعبين.                               | 18         |
| 130    | يمثل مدى معرفة بالنواحي التشريحية للحركة.                                 | 19         |
| 131    | يمثل مدى معرفة بالنواحي الميكانيكية للحركة.                               | 20         |
| 132    | يمثل مدى تطبيق مختلف طرق التدريب.                                         | 21         |

|     |                                                                                            |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 134 | يمثل مدى تطبيق مختلف أشكال أحمال التدريب بكفاءة.                                           | 22 |
| 136 | يمثل تعرف خصائص ومميزات النمو من الناحية البدنية والحركية والنفسية والاجتماعية لفئة أصاغر. | 23 |
| 137 | يمثل مدى معرفة بأسس تنمية الصفات البدنية .                                                 | 24 |
| 138 | يمثل مدى المعرفة الكاملة بطرق و أساليب تعلم المهارات الاساسية.                             | 25 |
| 140 | يمثل مدى المعرفة بأسس تطوير الأداء الخططي .                                                | 26 |
| 141 | يمثل مدى مساهمت المادة العلمية المسندة في تلبية احتياجات المتدربين                         | 27 |
| 143 | يمثل إذ كانت كانت عناصر المادة العلمية كافية.                                              | 28 |
| 144 | يمثل إذ كانت الساعات المخصصة للمادة المسندة لكم كافية.                                     | 29 |
| 146 | يمثل مدى مساندة الاسلوب التدريبي المحدد لعرض المادة                                        | 30 |
| 149 | يمثل إذ التكوين غطى احتياجاتكم التدريبية                                                   | 31 |
| 150 | يمثل مدى تقدم التكوين بافكار جديدة يمكنكم ان تستعينوا بها في مجال عملكم                    | 32 |
| 152 | يمثل إذ أثبتت لك وزملائك فرصة المناقشة خلال المحاضرت.                                      | 33 |

قائمة الأشكال\*

| الصفحة | العنوان                                                                    | رقم الشكل |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 103    | يمثل الشهادات التدريبية المتحصل عليها                                      | 01        |
| 104    | يمثل سنوات العمل في مجال التدريب.                                          | 02        |
| 106    | يمثل المستوى الذي توصل إليه المدربين                                       | 03        |
| 108    | يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم التدريب الرياضي.           | 04        |
| 109    | يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم الفيزيولوجية والطب الرياضي | 05        |
| 111    | يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلم النفس و العلاقات الانسانية  | 06        |
| 112    | قدوة المدرب للاعبين في قوله ومظهره وعمله                                   | 07        |
| 114    | وجود شعوف في المرحلة السنوية التي اتولى تدريبها                            | 08        |
| 115    | وجود الايجابيات والحماس الشخصي                                             | 09        |
| 117    | يمثل ثبات انفعالي و سيطرة على الشخص.                                       | 10        |
| 118    | يمثل مدى القدرة على بث الحماس و خلق الدافعية في اللاعبين.                  | 11        |
| 120    | يمثل القدرة على اداء المهارات و التخطيط بشكل نموذجي.                       | 12        |
| 121    | يمثل مدى الخبرة في كيفية التعامل و مواجهة المواقف الصعبة.                  | 13        |
| 123    | يمثل مدى القدرة على مواجهة المشاكل و ايجاد حلول.                           | 14        |
| 124    | يمثل مدى وجود القدرة على بناء العلاقات الانسانية والاجتماعية مع الاخرين..  | 15        |
| 126    | يمثل القدرة على التعرف على الظروف الخاصة باللاعبين و حل مشاكلهم.           | 16        |
| 127    | يمثل مدى الصبر و القدرة على تقبل النتيجة الرياضية.                         | 17        |
| 129    | يمثل مدى مرعاة الفروق الفردية بين اللاعبين.                                | 18        |
| 130    | يمثل مدى معرفة بالنواحي التشريحية للحركة.                                  | 19        |
| 132    | يمثل مدى معرفة بالنواحي الميكانيكية للحركة.                                | 20        |
| 133    | يمثل مدى تطبيق مختلف طرق التدريب.                                          | 21        |

|     |                                                                                            |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 135 | يمثل مدى تطبيق مختلف أشكال أحمال التدريب بكفاءة.                                           | 22 |
| 136 | يمثل تعرف خصائص ومميزات النمو من الناحية البدنية والحركية والنفسية والاجتماعية لفئة أصاغر. | 23 |
| 138 | يمثل مدى معرفة بأسس تنمية الصفات البدنية .                                                 | 24 |
| 139 | يمثل مدى المعرفة الكاملة بطرق و أساليب تعلم المهارات الاساسية.                             | 25 |
| 141 | يمثل مدى المعرفة بأسس تطوير الأداء الخططي .                                                | 26 |
| 142 | يمثل مدى مساهمت المادة العلمية المسندة في تلبية احتياجات المتدربين                         | 27 |
| 144 | يمثل إذ كانت كانت عناصر المادة العلمية كافية.                                              | 28 |
| 145 | يمثل إذ كانت الساعات المخصصة للمادة المسندة لكم كافية.                                     | 29 |
| 148 | يمثل مدى مساندة الاسلوب التدريبي المحدد لعرض المادة                                        | 30 |
| 150 | يمثل إذ التكوين غطى احتياجاتكم التدريبية                                                   | 31 |
| 151 | يمثل مدى تقدم التكوين بافكار جديدة يمكنكم ان تستعينوا بها في مجال عملكم                    | 32 |
| 153 | يمثل إذ أتيحت لك وزملائك فرصة المناقشة خلال المحاضرت.                                      | 33 |

# الباب الأول

## الدراسة النظرية

التعريف بالبحث

## أ-مقدمة :

إن الرياضة أصبحت إحدى المظاهر الحديثة التي تعكس تقدم الدول وحجم رقيها واهتمامها ببناء المواطن الكفاء ,فاللقاءات القارية و الدولية وحتى المحلية منها تعتبر بمثابة محافل يتجلى فيها روعة الأداء البدني والقدرة العالية لصياغة الحركات الرياضية في أفضل صورها ,فالأرقام التي تسجل الآن والمستويات التي نجح الرياضيون في تحقيقها(ز. حسين 1992، 200).

تعتبر رياضة كرة القدم أكثر الرياضات شعبية في العالم إذ بلغت من الشهرة حدا لم تبلغه الرياضات الأخرى إذ يغلب عليها الطابع التنافسي والحماسي الكبير فأصبحت تكتسي أهمية بالغة عند الشعوب على اختلاف أجناسهم وألسنتهم، وذلك لما تتميز به هذه اللعبة من خصائص ومميزات جعلتها تختلف عن باقي الرياضات الأخرى وبالتالي هي رياضة يغلب عليها طابع الانسجام والتنظيم بين أفراد جماعة الفريق وكذا الاحترام المتبادل والتعاون وتنسيق الجهود، فهي تلعب دورا مهما في إقامة علاقات وطيبة وسوية قائمة على التأثير في إطار ديناميكية جماعية محددة.

- والتدريب الحديث في كرة القدم بالذات عملية معقدة تستدعي عملا وممارسة ميدانية مكيفة ,فالمدرّب هو ذلك الشخص الذي يربي ويعلم ويشرح ,وهو الثقافي الذي يحلل ويعلل وهو العارف الذي يثبت وجوده بقوة شخصيته في تجربته ودقة ملاحظته(بسطويسي 1999، 113).

- ويعد تكوين المدرّب من الأمور الهامة التي تعطي أولوية بالاهتمامات لكل دول العالم لأن بعد موضوع كرة القدم نفسها ,التي تحدد طبيعة ونوعية الأجيال القادمة ,والذي يتوقف عليهم مستقبل الوطن والأمة ونظرا للدور الحيوي الذي يلعبه المدرّب ,فان عملية تكوينه وتدريبه ينبغي أن تحظى

باهتمام بالغ ورعاية جيدة , كما يجب أن تخضع للمراجعة والمتابعة والتطوير المستمر لضمان سيرها في المسار الصحيح ولتحقيق أهدافها .

- والهدف الرئيسي من تكوين والإعداد هو الوصول بالمدرين إلى أعلى مستوى به قدراتهم في مختلف الأنشطة الرياضية عامة وكرة القدم خاصة, وهذا يرتبط بجد كبير بالتخصص المهني

وذلك لتحرض تكوين الإطار الكفء القادر على تحمل مسؤولية التدريب الرياضي . ولتحقيق هذا

الهدف فان التكوين والتدريب يسعى إلى تنميته وتطور كل القوى (القوة العضلية, السرعة

, التحمل) والقوة (كالمهارات الرياضية الحركية والقدرات الخططية) والقوى النفسية (سمات الشخصية

مثل العبادة وضبط النفس) والقوى المعرفية المرتبطة بالمجال الرياضي المهني (الخلقية العلمية, المعرفية

ومحاولة استخدامها وتوجيهها لتحقيق الهدف المشهود) .

وشعور منا بأهمية التكوين لمدرين كرة القدم ومدى تأثيره على النتائج المحصل عليها, وإبراز هذه

الأهمية ارتأينا أن نقوم بإعداد هذا البحث

## ب-الإشكالية :

تعتبر كرة القدم لعبة محبوبة لدى الجميع فمدرينها دائما يكون ذو شخصية جذابة من قبل اللاعبين

خاصة الناشئين, هذا بالإضافة إلى سلوكية في الحياة الخاصة لذلك يجب عليه أن يتصف بالإدراك

الكامل للمسؤولية, وأن يكون متحليا بالصبر والأخلاق النبيلة واتزان الشخصية, وأن يكون ذو

اطلاع بالعلوم التي تتصل بلعبة كرة القدم باستمرار إلى ذلك من التطورات التي شهدها .

كما أن المستوى التكويني الجيد للمدرب، الدور الفعال والإيجابي لتكوين في تحسين اللعب لقدراته البدنية والمهارية والتكتيكية والتي تؤثر بدورها على المردود العام للاعب بصفة خاصة والفريق بصفة عامة وبالتالي الوصول بالفريق إلى تحقيق النتائج الإيجابية .

- كما أن هناك فروق كثيرة بين المدرب المتكون والغير متكون ولهذا يجب على الأندية فرض إجبارية الشهادة التدريسية للمدرب للوصول إلى مبتغاها من تطوير مستوى اللاعبين وتحقيق النتائج الإيجابية .

-ولذلك كله نستطيع أن نقول أن لتكوين المدرب أهمية كبيرة خاصة في التخطيط الذي يضمن السير الجيد والمنظم للفريق وفي التدريب لتحسين مستوى اللاعب وتطويره من كل الجوانب ومن هنا يمكننا أن نطرح السؤال العام لبحثنا على النحو التالي :

- ما هي الأهمية التي يكتسبها مدرب كرة القدم من التكوين خاصة في التدريب والتخطيط وتكون أسئلتها الفرعية كالتالي :

1-هل التكوين في ظل النظام الفيدرالي الجديد "FAF" يجعل المدرب قادر على القيام بالعملية التدريبية على أحسن وجه؟.

2-هل الفترة التكوينية كافية على توفير مدربين أكفاء من الناحية النظرية ؟

3-هل الفترة التكوينية تساعد المتربصين على إبراز القدرات والمعارف التطبيقية "الميدانية"؟

## ج-الفرضيات:

### الفرضية العامة:

-إللتكويرفي ظل النظام الفيدرالي الجديد " FAF"يجعل المدرب غير قادر على القيام بالعملية التدريبية على أحسن وجه

### الفرضيات الفرعية:

1-الفترة الزمنية المحددة للتربص غير كافية على تكوين مدربين أكفاء من الناحية النظرية .

2-إن الفترة التكوينية المحددة للمتربصين لا تساعدهم على إبراز القدرات والمعارف التطبيقية "الميدانية".

3- إن المواد الخاصة بعلوم التدريب الرياضي غير شاملة وكافية بالنسبة لفترة التكوين .

### د-أهداف البحث:

- نهدف من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق عدة أهداف ,نوجزها فيما يلي:

- إبراز أهمية التكوين العلمي للمدرب ومدى تأثيره في الرفع من مستواه.

- إبراز دور المدرب في التخطيط والتدريب.

- إبراز أهمية التدريب في تسيير الفريق وتحقيق النتائج الإيجابية.

- توضيح العلاقة الموجودة بين التكوين والتدريب.

## ه-أهمية البحث والحاجة له :

- تكمن أهمية البحث في عبارة عن دراسة تحليلية للعلاقة الرابطة بين التكوين عند المدربين ورفع مستواه لعملية التدريب بصفة خاصة , ومدى تأثيرها على نتائج الفريق بصفة عامة .

وبالاعتماد على الاستبيان نسعى إلى تبين وإيضاح العلاقة الاجتماعية الرياضية التربوية , وما تحققه من قواعد في مختلف النواحي الاجتماعية النفسية التربوية , الثقافية على الفريق 'إضافة إلى كشف النقص الملحوظ , والذي يكمن في عدم اهتمام المسؤولين والمكلفين وإهمالهم لهذه العلاقة , وعدم إعطائها حجمها وأهميتها الحقيقية كما تتجلى أهمية البحث أيضا في عدم اعتباره تنمة لدراسات سابقة سبقت بحثنا هذا:

- لقد اخترنا هذا الموضوع كبحث نظرا للأهمية الكبيرة التي يكسبها بالنسبة للمدربين وكذا بالنسبة للطلبة المتكويين , والمتمثلة في كيفية إيصال المعلومات وتبسيطها , وبذلك السماح للاعبين من اكتسابها واستيعابها بسهولة.

## و-مصطلحات البحث:

- التقييم: التقييم هو عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات علاقة بالظاهرة المدروسة وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف , واتخاذ القرارات من أجل التصحيح والتصويب في ضوء الأحكام التي تم إطلاقها.

فحص في [www.bahaedu.gov.so](http://www.bahaedu.gov.so) 2010/06/20

– التكوين: التكوين هو تنمية وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في

مواقف العمل من أجل قيام الأفراد لمهامهم المهنية على أحسن صورة وأقل وقت ممكن.

تميز التكوين عامة بأنه يهتم بتعليم المهارات من أجل أهداف مهنية معينة، بينما تهتم التربية بتنمية الفرد

ككل اجتماعيا، فكريا، دينيا (غياب بلا تاريخ، ص 25)

**المدرّب:** المدرّب الرياضي العامل الأساسي والهام في عملية التدريب كما يمثل أيضا أحد أهم المشاكل

التي تقابل الرياضة والمسؤولين عنها سواء في الأندية أو على مستوى المنتخبات الوطنية فهم أغلبية

وبكثرة ولكن من يصلح؟ فتلك هي المشكلة، فالمدرّب المتميز لا يصنع بالصدفة، بل يجب أن يكون

لديه الرغبة للعمل كمدرّب، يفهم واجباته ملم بأفضل وأحدث طرق التدريب وأساليبه وحاجات

لاعبيه، متبصرا بكيفية الاستخدام الجيد لمعلوماته الشخصية وخبراته في مجال لعبه واختصاصه (زيد،

2003، صفحة 05)

### 1تعريف كرة القدم:

كرة القدم **FOOT BALL** : هي كلمة لاتينية ، وتعني ركل الكرة بالقدم فالأمريكيون يعتبرون

(الفوتبول) ما يسمى عندهم بالرقبي أو كرة القدم الأمريكية ، أما كرة القدم المعروفة والتي سنتحدث

عنها فتمسى **SOCCKER**. (جميل، 1986، صفحة 5)

# الفصل الأول

## التكوين

## الفصل الأول

### الفصل الأول: التكوين

تمهيد .

- 1 - نظريات التكوين
- 2 -أهمية التكوين
- 3 -أهداف التكوين
- 4 -مبادئ التكوين
- 5 -أنواع التكوين
- 6 -تقويم العملية التكوينية
- 7 -الاحتياجات التدريبية
- 8 - التدريب الإداري الموجه بالأداء
- 9 -أساليب التدريب الإداري
- 10- تقويم التدريب الإداري.

خلاصة

## تمهيد:

تعتمد كل المؤسسات و المنظمات وكذا الهيئات النظامية على الاهتمام بمواردها البشرية، لأنها تمثل الركيزة الأساسية لنجاحها وتطورها، ولمسايرة هذه التغيرات والتطورات الهائلة تقوم هاته المؤسسات بتدريب مواردها البشرية بتأهيلها لأداء كافة النشاطات والمهام، وما يتماشى مع المستويات المطلوبة لتحقيق كل الأهداف المسطرة وذلك في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسات الرياضية .

انطلاقاً من كل هذا تم التطرق في هذا الفصل الأول إلى التدريب (التكوين) من خلال تقديم الماهية الحديثة له، وكذا أهدافه وأهميته البالغة بالنسبة لجميع المؤسسات والهيئات خاصة الرياضية منها، إضافة إلى ذلك تطرقنا إلى بعض النظريات الحديثة و أساسيات العملية التكوينية، بالإضافة إلى إبراز الأسس المعتمد عليها، زيادة على ما سبق تناولنا أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كمنطلق للوصول إلى تدريب فعال للمورد البشري، كما تطرقنا إلى كيفية تقييم العملية التدريبية والطرق الحديثة المتبعة للتقييم الجيد .

من ما تم طرحه فإننا نرى أن اهتمام المنظمات بتدريب الموارد البشرية يمثل استثماراً لهاذه

الموارد، بما له من أهمية لها وكذا للفرد (القندزواني، 2009 حانفي)

## 1-نظريات التكوين:

لقد اعتمدت الكثير من المعاهد و المراكز التدريبية المتخصصة على نظريات خاصة تعرف بما يسمى التدريب الإداري وهي:

## 1-1- النظريات السلوكية:

أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثير والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات، أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المكون قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، وهذا ما أكده كل من (بافلوفوسكينر) في فكريتهما عن الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي، والاشتراط الإجرائي أو البياني، إلا أننا نؤكد هنا درجة قوة الترابط ونوعيتها تختلف باختلاف:

1- الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها.

2- درجة التكرار(العزوي، 2006، صفحة 83).

## 1-1-1- مبادئ النظريات السلوكية :

1 مبدأ المؤثر والاستجابة: يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة .

2 مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيرا بازدياد المؤثرات وبتالي تكرار وانتظام الاستجابة .

3 مبدأ تعديل السلوك: إن قابلية السلوك الإنساني للتعديل تتأتى إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.

4 - مبدأ اتتماء السلوك: ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجيات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تركز على هذه الحاجيات كلما أمكن تغيير السلوكيات غير المطلوبة وتعزيز المطلوبة منها.

5 - مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي للحصول على المزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد للمزيد من التعلم والتقدم والتمرن والعكس صحيح.

6 - مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كان التعلم أفضل.

### 1-2- النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):

أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية، تقوم بتشكيل إعادة تنظيم البنية المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية، ومن أشهر هذه النظريات:

- نظرية التطوير المعرفي، ويعتبر (جان بياجى) أحد روادها.

2- نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي، رائدها (روبرت جانييه).

3- نظرية الحشالت و الخبرة أو نظرية الاستبصار، رائدها (ورتالمير ونلمان) .

4- نظرية التمثيل، رائدها (جىروم برون).

5- نظرية المنظم التمهيدي، رائدها (أوزيل) (العزاوي، 2006، الصفحات 84 - 85).

ويستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية و التدريبية:

أ - مبدأ التعليم والتفاعل المباشر مع موضوع التعلم، ومع مثيرات البيئة.

مبدأ اشتراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي

### الملائمة Acconodation و التمثيل Assimilation.

ج- مبدأ التدرج في التعلم من المحسوب إلى الشبه المحسوب إلى المجرد و المنظم.

د- مبدأ الأثر الكلي للموقف(المجال)، و تجميع عناصره في صور كلية أثناء عملية التعلم.

ه- مبدأ دورية الخبرة السابقة و الاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم مما يؤثر في دافعية المرء نحو

المنشود.

و- مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل واكتساب المعارف والمهارات.

ز- مبدأ التدرج في التعلم من الإشارة إلى الكلمة، إلى المفهوم، إلى المبدأ، إلى حل المشكلات.

ح- مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي، الانطلاق من العام إلى الخاص.

ط- مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم، أو المتدرب في

عملية الاستقصاء، والانطلاق من البحث في الجزئيات والتفاصيل، وتجميعها للوصول إلى

الاستنتاجات والتعميمات.

ي- مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس، إذا وضعت ظروف تعليمية توفرت فيها

الشروط والعناصر اللازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يوجهها المتعلم، ومن خلال تأمل المتعلم

للعناصر المتوافرة وتفاعله معها، يمكن الوصول إلى حل المشكلة التي تواجهها ويكون الحل الذي

توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري(العزاوي، 2006، الصفحات 84 - 85).

### 1-3- النظريات الإنسانية الكلية:

تعتمد على كيان وشخصية الفرد الاجتماعية والإنسانية، بتطويره بصورة كلية و مترابطة وتفاعله في أحداث التطور والتغير لجميع المقومات السلوكية، والعقلية، والقيم، والاتجاهات، والتراعات الاجتماعية

والفردية، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان، وأعضائه وعقله فتؤهله للتكيف والنجاح، وأهمها(العزاوي، 2006، الصفحات 86 - 87):

1 - التأثير الاجتماعي.

2 - النفعية.

3 - الخبرة والاستكشاف.

4 - الدافعية.

وأهم مبادئها :

1- الإنسان يكتسب قيمته خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية التي يتكون منها مجتمعه(المركز الدور السلوك).

2- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب وتقتضي الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل.

3- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتدربين (موضوع التدريب).

4- العمل على إيجاد الترابط بين أهداف وحوافز المتدرب وأهداف العمل والمنظمة.

5- التعلم عن طريق ممارسة العمل.

6- النظرية والتطبيق في الحياة العملية ضرورة للمتعلم والمتدرب.

7- استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا، الرزم التعليمية، الحقائق التدريسية، التعليم المبرمج،

الحاسب الالكتروني في البرنامج التدريبي.

8- التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية والتدريبية نحو كل

إنسان HolislieAppooch (العقل، الجسم، الروح، الوجدان)(العزاوي، 2006، الصفحات

86 - 87).

#### 1-4- نظريات تعليم الكبار:

أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون الذين يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي

البرامج التعليمية والتدريبية أن يأخذوها بعين الاعتبار في إعداد مثل هذه البرامج ومن أهم هذه

السمات مايلي:

1- امتلاك الأهداف الشخصية لكل فرد.

2- القدرة على العمل المستقل والميل إلى الاستقلالية الفردية.

3- القدرة على التفكير المستقل.

4- القدرة على تحمل المسؤولية.

5- الاهتمام بالواقع ومشكلات العمل الحاضرة والآتية.

6- شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية.

7- القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة .

8- تجارب واتجاهات خاصة لكل فرد تؤثر في تفكيرهم وتصرفاتهم ومواقفهم .

9- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية والعاطفية لكل منهم .

10- الاعتزاز بالنفس والقدرات والتقدير الذاتي.

11- الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني(العزاوي، 2006، الصفحات 87 - 88) .

### 1-5- نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملة الإدارية:

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد

الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا يقوم على القيم المشتركة، ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم

أفراد الجماعة، وسنستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إدراج البرامج التعليمية و

التدريبية التالية(غيات، صفحة 67):

1- بناء فلسفة مشتركة نحو المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة .

2- اشتراك المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها.

3- وضع خطوط اتصالات، ونظام اتصال واضح وثابت بين الأعلى والأدنى، والعكس، وإتقان

مهارات الاتصال والتواصل بين المدربين والمتدربين.

4- إشاعة روح الفريق والحفاظة على الروح المعنوية العالية للجماعة .

5- توفير المناخ التنظيمي المناسب، القائم على الثقة والتسامح والمودة بين المعلم و المتعلم، أو

المدرّب والمتدرّب.

6- تقبل وجهات النظر المختلفة، والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية.

7 للعدالة الموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.

## 2- أهمية التكوين:

"يعتبر التدريب من المواضيع الحساسة في تسيير الموارد البشرية إذ أنه يهدف إلى تكييف العمال وتهيئتهم للعمل على مختلف الآلات بدون مشاكل، وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة، بموضوع التدريب بالدول المصنعة، نتيجة التغيير التكنولوجي السريع وتكرر المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التدريب في تزايد مستمر" (غيات، صفحة 67).

من هذا المنطلق تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

### 2-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

وتظهر هذه الأهمية كما يلي (القشامي، الصفحات 31 - 32):

- 1- زيادة الأداء والأداء التنظيمي، وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- 2- يساعد في ربط أهداف العمال بالمنظمة.
- 3- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- 4- يساعد في انفتاح المنظمة على المحيط الخارجي.
- 5- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- 6- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- 7- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات.

8- التدريب المنظم يعمل على توفير المرونة، أي قدرة المؤسسة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على العمل، وتأقلم العاملين مع احتياجات العمل باستمرار لزيادة كفاءة أدائهم (توفيق، صفحة 31).

## 2-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- 1- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم لسياسات المنظمة، واستيعابهم لدورهم فيها.
- 2- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- 3- تطوير دافعية الأداء.
- 4- تساعد على تطوير مهارات الاتصال.
- 5- تنمية المهارات والقدرات.
- 6- تنمية الاتجاهات وزيادة مهارات وقدرات الموظف وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الوظيفية العالية المستوى.

## 2-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- 1- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعية بين الأفراد العاملين.
- 2- تطوير إمكانيات الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- 3- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

ومما ظهر من أهمية بالغه للتكوين بالنسبة لكل الأطراف المكونة للمنظمة، وانطلاقاً من كل هذا يجب على هاته الأخيرة أن تبين وتحدد الأهداف المراد تحقيقها منه:

### 3-أهداف التكوين:

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التصنيف لأنواع العاملين الذين يشملهم التدريب تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية وهي كالآتي:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطى.
- الإدارة التنفيذية.

ولأن كل أعمال هذه المستويات الثلاثة تختلف عن المستوى الأخر، حيث أن الإدارة العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة، والإدارة الوسطى مسؤوليتها اتخاذ القرارات التكتيكية، أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية، فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام، لذلك يمكن تقسيم الأهداف التكوينية إلى ثلاث أنواع من الأهداف (القنامي، صفحة 35) كما يلي:

### 3-1- الأهداف التدريبية الإبداعية والإبتكارية:

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا، بحكم مسؤوليتها على الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.

### 3-2- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل:

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى، بمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في

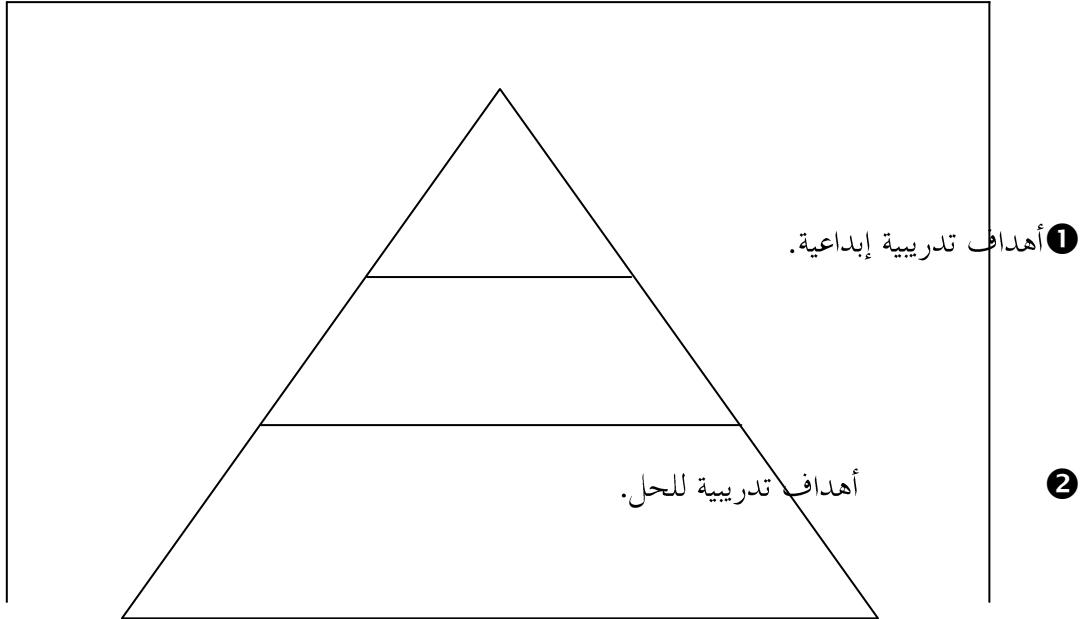
الإدارة الدنيا، وتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

### 3-3- الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية:

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العمال التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرف وتنمية

القدرات والمهارات التي تحتاجها أعمالهم.

شكل رقم (02): المستوى الهرمي للأهداف التدريبية (القشامي، صفحة 36).



وبصورة عامة يمكن إجمال هاته الأهداف فيما يلي بالنسبة للفرد والمنظمة والدولة:

1- اكتساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة، تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

2- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.

3- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

4- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.

5- تحقيق أهداف الدولة.

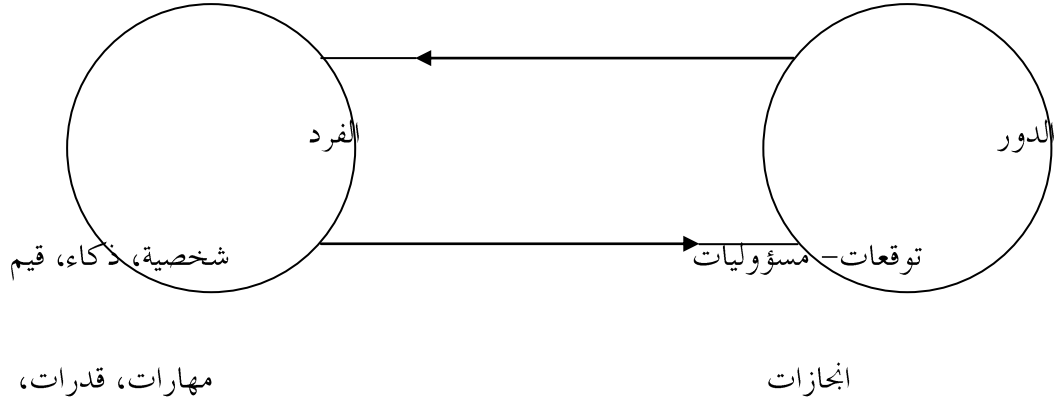
ويهدف التدريب على اختلاف أنواعه إلى ما يلي (محمد، صفحة 18):

1- تنمية المعارف التي تركز على تنمية مهارات المدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها، وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة.

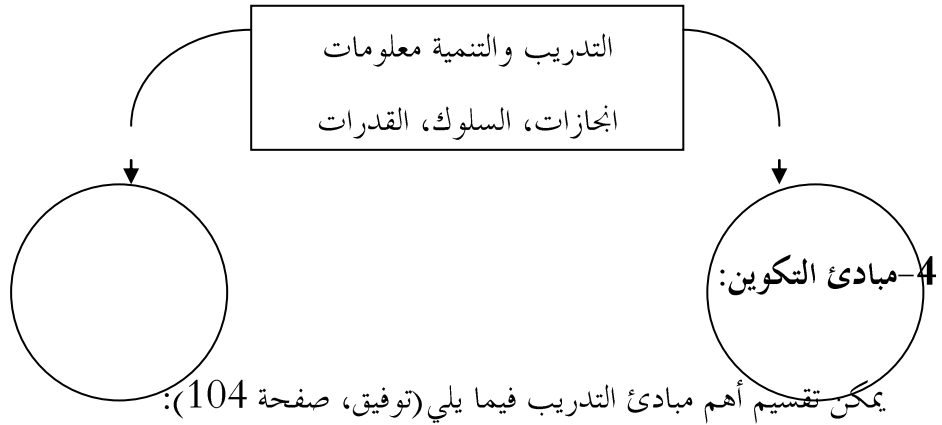
2- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، بتنمية وتحديد المهارات، والقدرات والاستعدادات لدى الفرد، لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية وسلامة.

3- تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل والبيئة، والمنظمة والمجتمع.

شكل رقم (03): التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه (الغزالي، 2006، صفحة 17).



شكل رقم (04): تطوير الفرد عن طريق التدريب.



#### 4-1- الهدف:

يجب أن يكون التدريب محددًا وواضحًا طبقًا لاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعًا وواقعيًا قابلاً للتطبيق.

#### 4-2- الاستمرارية:

يتحقق هذا المبدأ بأن يكون التدريب في بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الفني للفرد.

#### 4-3- الشمول:

حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة، ويشمل جميع فئات الهرم الوظيفي.

#### 4-4- التدرج:

يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.

#### 4-5- مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب مصدرا لا ينقطع، يجب أي أن يتزود الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

#### 4-6- الواقعية:

ذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

وهناك بعض المفكرين من صنفها كما يلي:

1- الاستمرارية: التدريب عملية مستمرة.

2- الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم.

3- الذاتية: التنمية عملية ذاتية.

4- التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب، وقدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.

5- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل العقلية وهكذا.

6- العمومية: يستفيد المتدرب من النتائج في مجمل الأنشطة المختلفة.

7- الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.

8- الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعاً على كافة المستويات الإدارية.

9- المسؤولية: التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

## 5- أنواع التكوين:

يمكن تقسيم التدريب وفقاً للمراحل التالية:

### 5-1- التدريب في مراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد الحديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة يتم خلال الأيام والأسابيع

الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف للعمل بالمنشأة وينقسم هذا التدريب إلى (الباقي،

2001، صفحة 133):

1- التوجيه العام: وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل، وأهداف ومسؤوليات المنشأة

التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، كما يتضمن الإجابة على جميع

الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.

2- التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

3- التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوحيد المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء تأدية العمل. أما بنسبة للتدريب في المراحل المتقدمة من العمل، فإنه يتضمن الأنواع التالية:

#### 5-2- التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة):

ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة، التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب، في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بها من وقت إلى آخر، ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف الذي لا بد له من استخدام التقنيات الحديثة<sup>(1)</sup>.

#### 5-3- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:

وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة، أو للقيام بواجبات ومسؤوليات ذات مستوى عال (الباقي، 2001).

كما يمكن تقسيم التدريب تبعا للوظائف المختلفة وكذا حسب احتياجات المنشأة.

#### 5-4- التدريب التخصصي:

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص،  
مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين... الخ، ويهدف إلى تنمية المهارات والخبرات بغية  
توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

### 5-5- التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية أو أعمال الشؤون  
المالية، وأعمال المحفوظات والسجلات، وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتوثيق  
كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

### 5-6- التدريب الإداري القيادي:

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء  
في المستويات التالية (الباقي، 2001، صفحة 196):

#### 1- مستوى الإشراف الأول:

وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع عليهم مسؤولية العمل المباشر أو بطريقة غير  
مباشرة (إشرافية) أو ما يسمى بالمستوى التنفيذي.

#### 2- مستوى الإدارة الوسطى:

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول إلى مستوى أقل مباشرة  
من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة، بحيث يقوم

هذا المستوى علاوة على إدارته بعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينهما، فإنه يحقق الربط المباشر و السليل بين المستوى التنفيذي ومستوى الإدارة العليا.

### 3- مستوى الإدارة العليا:

وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسة التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة، واتخاذ القرارات الأساسية.

### **5-7- التدريب في ضوء احتياجات العمل:**

ويقسم إلى:

#### 1- التدريب السابق:

هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب فيه الصفات النظرية ويسمى بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية، وتقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بالحياة العملية، ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

#### 2- التدريب التوجيهي:

هو ذلك التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بنشاطاته ومهامه المسندة إليه، وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي أو الابتدائي، وفي هذا النوع من التدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام في منشأته خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته فيها.

#### 3- التدريب أثناء العمل:

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل أو الوظيفة، ويحصل عليه إما من خارج معاهد العمل، أو المراكز المتخصصة، أو من داخل العمل من قبل الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل (النويجم، 2005، صفحة 16).

إلا أن بعض الباحثين أعطوا أنواعاً أخرى حسب بعض المجالات ومنها:

1 -التدريب بحسب إعداد الأفراد المتدربين فيه:

1 1 4 -التدريب الفردي 1-2-1- التدريب الجماعي.

2 -التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

2 2 4 -التدريب في مواقع العمل. 2-2-2- التدريب خارج العمل.

3 -التدريب حسب وقت تنفيذه.

3 3 4 -التدريب قبل الخدمة أو التعيين.

3 3 2 -التدريب بعد التعيين مباشرة.

3 2-1-2- التدريب الأساسي.

3-2-2-2- تدريب الموظفين الجدد.

3-2-3- التدريب المهني.

ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الاحتياجات التدريبية لكل من الفرد والمنشأة والدولة كما يلي:

5-8- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

ويقسم إلى ثلاثة أنواع:

### 1- التدريب الإداري الذاتي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية (القحطاني، 2005).

### 2- التدريب الفردي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح، نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

### 3- التدريب الجماعي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين لها وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها (القحطاني، 2005، صفحة 52).

## **5-9- التدريب في ضوء احتياجات الدولة:**

### 1- التدريب الداخلي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية العاملين أفراداً أو جماعات، في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل (الطعاني، 2007، الصفحات 42 - 43).

## 2- التدريب الخارجي:

هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي هي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب العاملين فيها، للافتقار إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة، الأمر الذي ألزم الدول النامية بإرسال أفرادها للتدريب في الخارج بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني أو التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري (زهير، صفحة 277)

بالإضافة إلى تلك الأنواع السابقة يرى بعض الباحثين أيضاً أن تصنيف الأنواع يكون حسب

## 3- التدريب على الوظيفة:

إن الطريقة التي تتبعها معظم المصالح الحكومية هي تدريب الفرد أثناء أدائه لمهام وظيفته، فيعهد إلى الموظف القديم بتدريب الجديد على أعمال الوظيفة خلال الأيام الأولى لاستلامه العمل، ولاشك أن كفاية هذا النوع من التدريب تتوقف إلى كفاءة الموظف القديم، ذلك أن الموظف القديم قد لا يكون له القدرة على التعليم أو الصبر أو التدريب أو قوة البيان للتعبير عن نفسه، وقد تنتقل أخطائه الفنية إلى الموظف الجديد دون قصد، فتدريب الفرد على الوظيفة يمكنه من دراسته ظروف العمل الفعلية بدقة ومراقبة سير العمل، وهنا يحتاج الفرد إلى وقت طويل حتى يلم بدقائق عمله، والواقع أن هذه الطريقة غير كافية لإعداد موظفين صالحين، فالموظف الجديد يسير على خطى الموظف القديم،

فإنخفاض كفاءة الموظفين هو تقيدهم بالروتين وهدفهم تسليم الأعمال إلى من يخلفهم بنفس

الروتين(زهير، صفحة 277)

- تقويم العملية التدريبية:

#### 6-1- التدريب نظام متكامل:

يطلق على مكونات العملية التدريبية بالمنظومة، وهي التركيب الذي يتألف من مجموعة أجزاء متداخلة وتتفاعل مع بعضها، وترتبط بعلاقة تأثير مستمر، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها وتتكون العملية التدريبية من أربعة عناصر رئيسية هي (القشامي، الصفحات 52 - 53):

#### 6-1-1- المدخلات:

هي تلك الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها إلى شيء، أو إضافة نقائص جديدة عليها وهناك ثلاثة أنواع من المدخلات:

أ- المدخلات الإنسانية: تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التدريب من مدربين ومتدربين وإداريين، فنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيهم باختلاف البرامج التدريبية التي يشتركون فيها.

ب- المدخلات المادية والمالية: تتكون من الأموال اللازمة للاتفاق على التدريب، واستمرار مراحلها وبواسطتها يمكن توفير المدخلات المالية الأخرى مثل: (تجهيز قاعات خاصة بالتدريب).

ج- المعلومات والأفكار: هو الجانب المعنوي للمدخلات ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمنشأة، التي يأتي منها المدربون "أهدافها، هيكلها، سياستها، تاريخها، تطورها، المشكلات"، وتصبح هذه البيانات ذات أهمية خاصة إذا كان المدربون جميعا يعملون في منشأة واحدة، ويراد تدريبهم في أنواع محددة.

إن مدخلات التدريب بأنواعها الثلاثة المختلفة تأتي جميعها من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتتفاعل مع بعضها ولازمة لبعضها أيضا.

### 6-1-2-العمليات:

وتختص هذه المرحلة بنشاط التدريب والمعالجة الفعلية للمتدرب حتى يمكن إكسابه الصفات أو الخصائص المطلوبة، ويمكن أن تقسم هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل فرعية (القثامي، الصفحات 52 - 53):

#### أ- المرحلة التحضيرية:

وهي تحديد الهدف من التدريب في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرنامج التدريبي.

#### ب- المرحلة التنفيذية:

وهي التدريب الفعلي الذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.

#### ج- مرحلة المتابعة:

وهي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التدريبي.

### 6-1-3-المخرجات:

هي تلك الأجزاء "المدخلات المادية والمعنوية والإنسانية"، التي سبق وأن خضعت لعمليات محددة وأصبحت مخرجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، وقد يتأخر ظهور مخرجات نتائج التدريب لفترة قد تطول أو تقتصر تبعاً لمجموعة من الظروف البيئية، التنظيمية والإنسانية، أو يتحقق بعضها لدرجة مرتفعة، بينما يتحقق بعضها الأخر بدرجة منخفضة، كعميق وعي المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم التي قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبي (القثامي، صفحة 55).

### 6-1-4-التغذية العكسية(المعلومات المرتدة):

إن تلاقي النواقض والعيوب في برنامج تدريبي من ناحية، وتطوير البرامج التدريبية نحو الأفضل من ناحية أخرى، يقتضي تقدير مدى صلاحية النظام التدريبي القائم، من خلال الملاحظات التي يجمعها المشرفون على التدريب والمقبلات التي يجريها المسؤولون عن البرامج التدريبية، التي تعتمد عليها الدولة أو المنظمة والتي تحتوي الأسئلة المباشرة وغير المباشرة عن:

\* أهداف البرنامج التدريبي. \* مدة ومكان البرنامج التدريبي.

\* المادة التدريبية. \* المتدربين.

\* الأساليب التدريبية. \* المدربين.

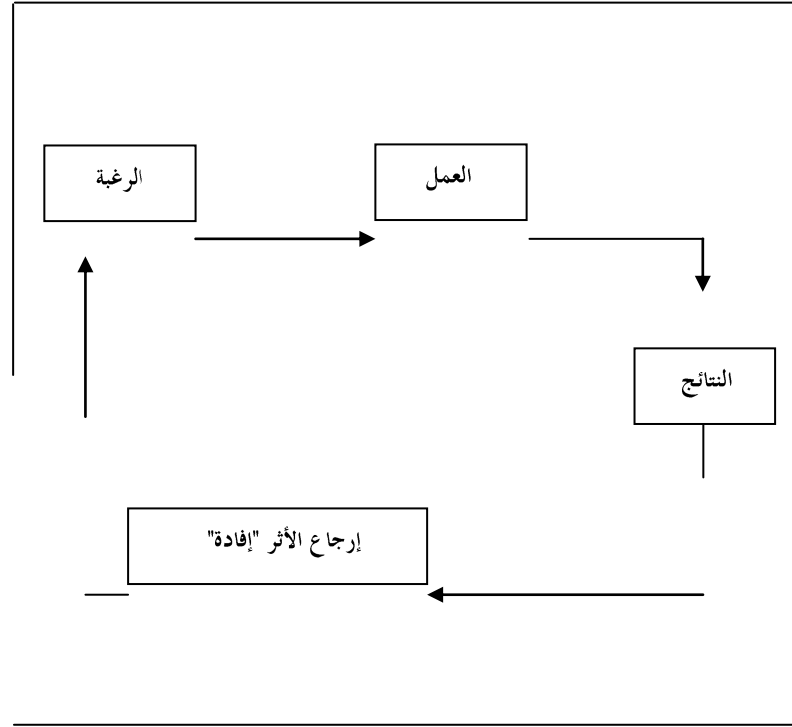
\* الوسائل التدريبية. \* ميزانية التدريب.

ويطلب من المتدربين الإجابة على الأسئلة دون ذكر الأسماء، ثم تقوم إدارة البرنامج بجمع

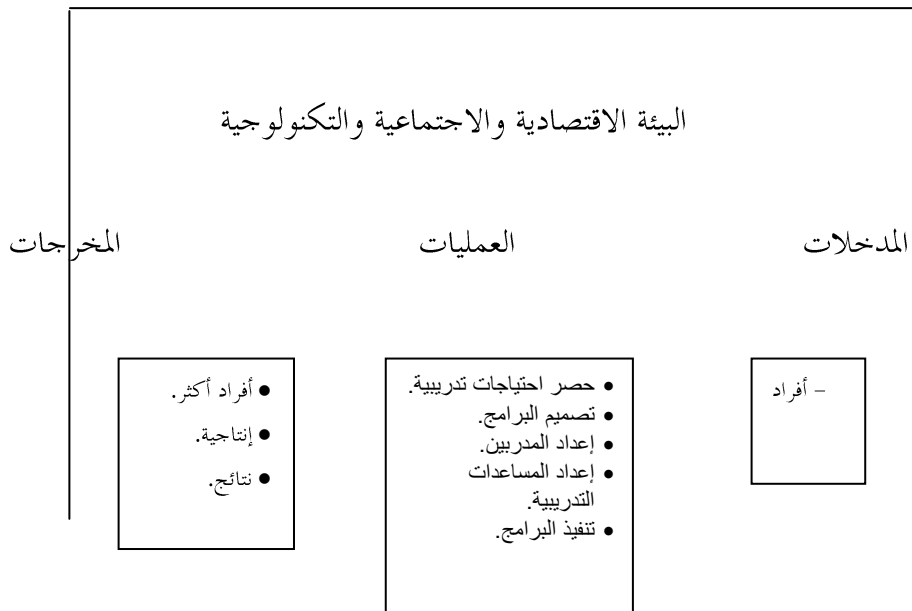
وتحليل هذه الاستمارات لتقييم البرامج التدريبية من ناحية، والنظام أو العملية التدريبية من ناحية

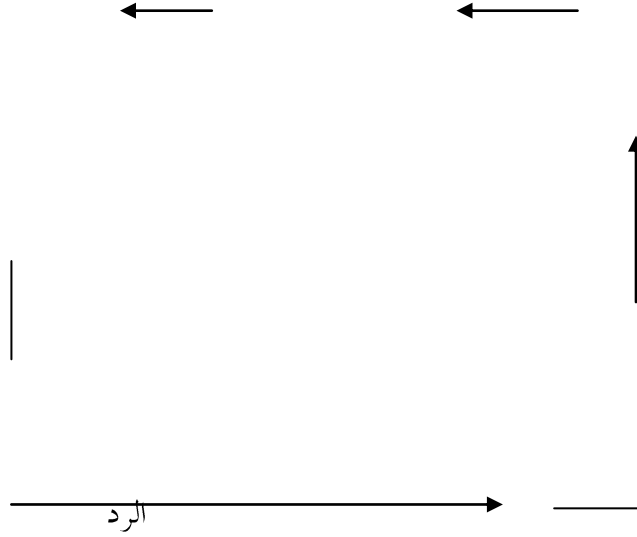
أخرى، ومن خلال الاستنتاجات التي تظهر من التحليل، تقوم الإدارة التدريبية بالتغيير أو التطوير أو التعديل في ضوء هاته المعلومات للعملية أو البرنامج التدريبي القادم وهي معلومات

الشكل رقم(06): دورة المعلومات المرتدة(بروكس، 2001، صفحة 92).



شكل رقم (07): نظام التدريب المتكامل(القشامي، صفحة 55).





المصدر: حازم بن عبيد بن حازم القثامي: مدى توافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003-2004، ص 36

## 7- الاحتياجات التدريبية:

### 7-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يرى بعض المفكرين أنها "أنواع التغيرات والإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب" (شاوش، 1996، صفحة 232)، وهي أيضا "الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب، لدى عدد أو أعداد من العاملين في الموقع أو المستوى التنظيمي أو أكثر (مصطفى، صفحة 291)، وتعبر الاحتياجات التدريبية عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنشأة (الباقي، 2001، صفحة 202).

كما عرفها البعض الآخر على أنها "مجموعة من التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها على معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات (عودة، 1994، صفحة 250).

وتعرف أيضا على أنها "مجموعة التغييرات كما ونوعا المطلوب إحداثها في المعارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب تحقيقها في بيئة العمل المناسبة والمرغوبة من قبل المؤسسة (الطعاني، 2007، صفحة 165).

**7-2- أهمية الاحتياجات التدريبية:** تعتبر الاحتياجات التدريبية عنصرا هاما في عملية التدريب الإداري وتظهر أهميته فيما يلي:

- 1- أن الاحتياجات التدريبية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم وفي أي مجال.
- 2- التخطيط الواقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقديم العاملين وزيادة كفاءتهم وزيادة أداءهم.
- 3- تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ديناميكية مستمرة.
- 4- تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة.
- 5- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى التقليل من النفقات وإصدار الأموال.
- 6- فرصة لترقية الأفراد العاملين ونقلهم إلى مواقع متقدمة ثم توظيف أفراد جدد

## 7-3- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية حسب العديد من الكتاب ومن أهمها:

### 1- اللجان الاستشارية:

وهي أكثر الطرق شيوعاً لأنها تشمل جميع مستويات المنظمة الإدارية حيث تجتمع هذه الإدارات وتناقش الاحتياجات التدريبية وقد تكون هاته خارج التنظيم وتقوم بنفس المهمة وتقدم توصيتها.

### 2- تحليل الخطط والتنبؤات:

هي توقعات مستقبلية لا بد من إجرائها حتى يكون انسجام بين أنشطة التدريب وخطط تنبؤات المنظمة.

### 3- الاستبانة:

وتشمل أسئلة عن الوظيفة من حيث أعبائها ومسؤوليتها وواجباتها وكل ما يحيط بالموظف، ويمكن للرؤساء التعليق على إجابات المرؤوسين من خلال خبرة التعامل معهم (الطعاني، 2007، الصفحات 178 - 179).

### 4- قوائم الاحتياجات:

وهي إعطاء الموظف قائمة تمثل أعباء الوظيفة، وكذا يمكن له من تحديد الاحتياجات انطلاقاً مما يساعد وتحدد هذه الطريقة الاحتياجات بدقة.

## 5- طلبات الإدارة:

وهي مجمل الاقتراحات والتوصيات من المدربين لتنفيذ برامج تدريبية معينة، ولكن توصف بعدم الموضوعية و لا تعكس متطلبات هادفة.

## 6- ملاحظة السلوك:

قيام المدير المباشر بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف من أجل تحديد نقاط ضعف أدائه وقد يأخذ هذا النوع وقتا طويلا.

## 7- تقويم الأداء:

هي إحدى الوسائل لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء، ومكافأة الأداء الذي يفوق

الحد الأدنى (الطعاني، 2007، الصفحات 178 - 197)

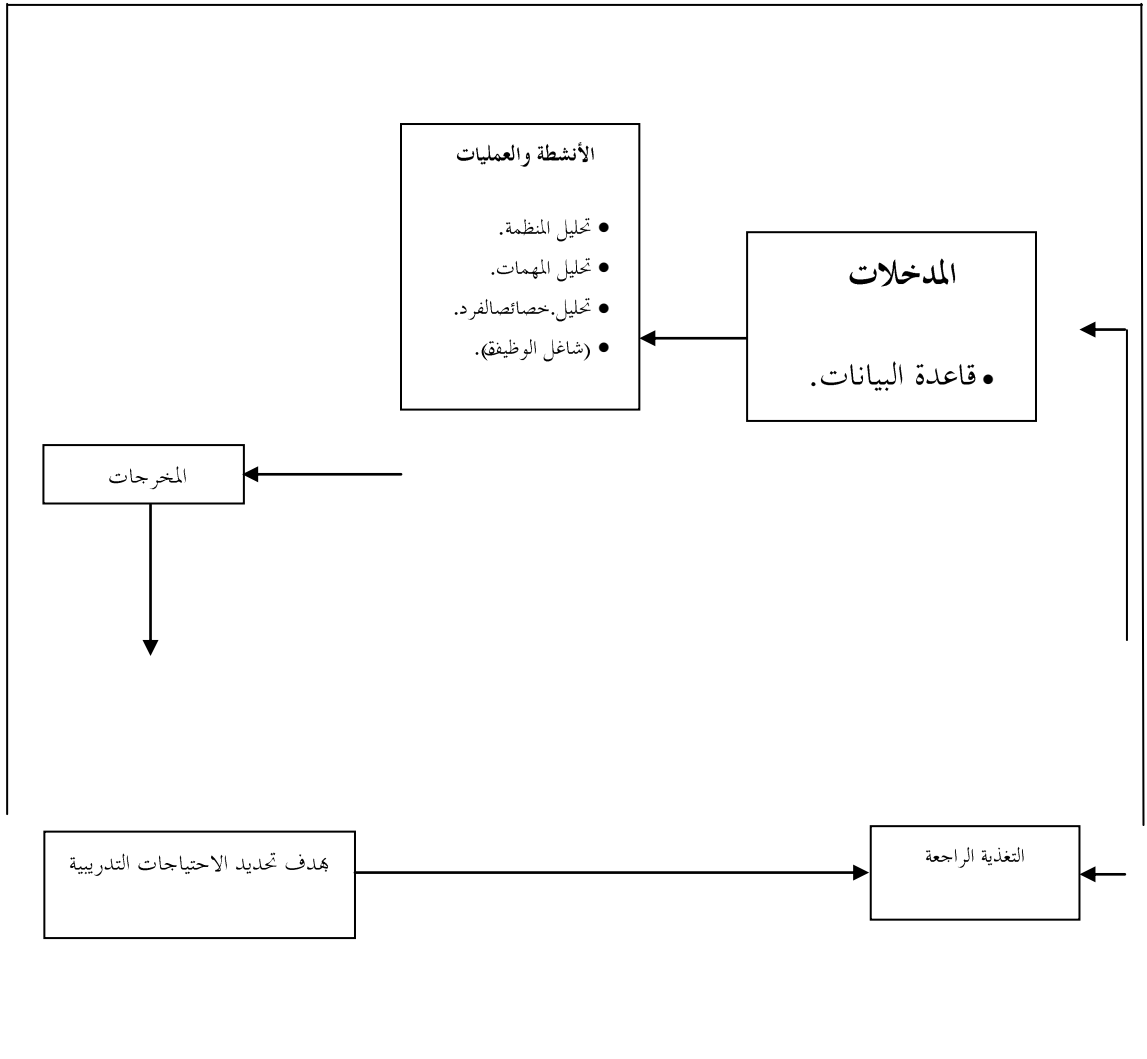
## 7-4- أسس تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس عدة أهمها:

- 1- تحليل أهداف المنظمة وما تتطلبه أنشطة تنفيذها من قدرات بشرية .
- 2- تحليل الأفراد من خلال دراسة القدرات والمؤهلات و الدوافع والاتجاهات ومعدلات الإنتاجية والغياب وهذا لتحديد من يحتاج إلى التدريب وعلى ماذا سيتدرب.
- 3- تحليل التنظيم لتحديد اتجاه الاستخدام من تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة لمعرفة أين وفي أي وحدات تنظيمية يتطلب الأمر تدريباً.

- 4- تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال وظروف الأداء ومتطلباته من قدرات.
- 5- استقصاء آراء العاملين والعاملات بشأن رأيهم في احتياجاتهم التدريبية.
- 6- استقصاء آراء الرؤساء بشأن نقاط الضعف لدى مرؤوسيهـم.
- 7- تحليل تقارير الأداء للتعرف على نواحي القصور التي تمثل احتياجات التدريبية.
- 8- تحليل تقارير بشأن نقاط قوة أو ضعف العاملين.
- 9- تحليل تقارير تقييم التدريب السابقة للتعرف على مدى اكتمال سد الحاجات التدريبية.
- 10- تحليل التكاليف الفعلية ومدى اتفاقها مع معدلات التكلفة المعيارية.
- 11- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من حيث الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء  
والعملاء(مصطفى، صفحة 292)

شكل رقم (08): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية (الطعاني، 2007، صفحة 173).



8- التدريب الإداري الموجه بالأداء:

8-1- مفهوم التدريب الإداري الموجه بالأداء:

هو التدريب الذي يربط بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة، فالتدريب المنسوب إلى الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم، ينفذ و يقيم وفقا للاحتياجات المطلوبة، الذي توضع له معايير القياس المحددة لمدى تحقيق الأهداف المرجوة منه مثل (رفع الكفاءة للعاملين، تحسين الأداء) (محمد، الصفحات 15 - 16 - 17).

## 8-2- أهمية التدريب الإداري الموجه بالأداء:

تبرز أهمية التدريب الموجه بالأداء فيما يلي:

- 1- تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات المساعدة لأداء الواجبات والمهام التي يشغلونها بكفاءة وفعالية.
- 2- يتفق مع احتياجات عمل المؤسسة.
- 3- يسمح بالتعرف على الفجوات والانحرافات بين ما هو قائم من أداء وما يجب أن يكون عليه الأداء.
- 4- تحديد مواطن القوة والضعف بمعرفة الأسباب المؤدية إلى الانحرافات، ووضع مؤشرات سهلة وواضحة لقياس الأداء.
- 5- تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على الانحرافات والمتطلبات التي يستلزمها الأداء.

## 8-3- أهداف التدريب الإداري الموجه بالأداء:

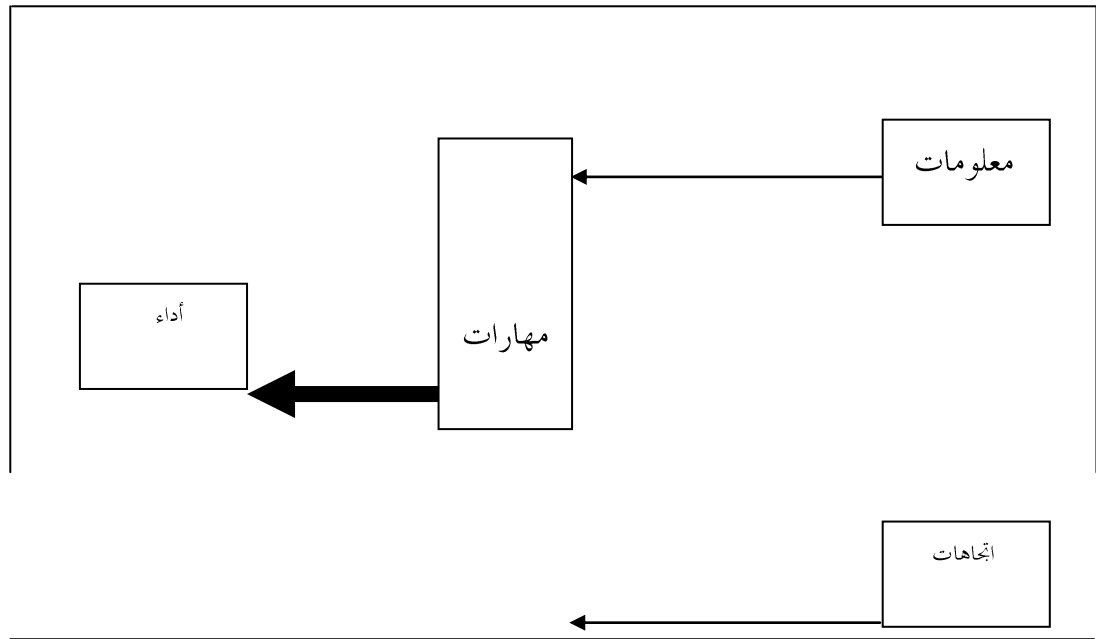
يمكن تجسيد الأهداف المرجوة من التدريب الإداري الموجه بالأداء فيما يلي:

1- تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة والايجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين.

2- تسهيل عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة مع الأهداف والمواضيع والمدة الزمنية ونوعية المشاركين وأعدادهم مع الاحتياجات التدريبية لخبراء التدريب والمسؤولين عن المراكز التدريبية.

3- تحقيق الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية

شكل رقم (09): المعلومات والاتجاهات والمهارات وعلاقتها بالأداء (محمد، صفحة 19).



## 9-أساليب التدريب الإداري:

كما تم تعريفه سابقا فان التدريب هو عبارة عن محاولة لتسليط نوع من التأثير على الناس يقصد به إعادة تشكيل سلوكهم وتحسينه وإكسابهم معارف ومهارات جديدة ويتم ذلك عن طريق مجموعة من

الأساليب أهمها:

## 9-1- المحاضرة:

وهي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق والمفاهيم، أو يقوم باستطلاع مشكلة، وللمحاضرة الجيدة شروط هي الإعداد المسبق، التدرج، إثارة الاهتمام، المناقشة، التقييم، المتابعة(الصاعدي، صفحة 35)

## 9-2- الدراسة الميدانية:

هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة لأشياء وعمليات ومواقف لا يمكن إنتاجها أو نقلها إلى مكان التدريب(الطعاني، 2007، صفحة 76).

## 9-3- اللجان:

عبارة عن اشتراك المتدرب في عدة لجان داخل المنظمة أو خارجها وتشمل:

### 1- جماعة المناقشة:

هي التي يتناقش فيها المدرب مع المتدربين في الموضوع الذي هو بصدد الدراسة، وذلك عن طريق الأسئلة بحيث يصلون إلى اقتراح البدائل والحلول ومن أنواعها:

أ - المناقشة التي تعقب المحاضرة.

ب - المناقشة بطريقة الجماعة المناقشة.

ت - المناقشة بحضور عدد من الخبراء والمتخصصين(الصاعدي، صفحة 35).

## 2- الورشة التدريبية:

هو مجموعة عمل إنتاجي عن طريق مناقشات هادفة لمجموعات صغيرة ويتم العمل فيها بشكل تعاوني وجاد.

## 3- التمارين التدريبية:

يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في الكتب أو الدوريات، ويكلفها بإعداد مشروع بحث أو تمارين للتدريب على مهارة معينة (الطعاني، 2007، الصفحات 76 - 77)

## **9-4-الجلسات العلمية:**

ومن أنواعها:

### 1- الندوات:

حيث يشترك فيها جانبان: الأول مجموعة من المتخصصين يعرضون وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة ما، والجانب الثاني مجموعة من المستمعين حيث تقوم أساسا على المناقشة المعتبرة (القحطاني، 2005، صفحة 92).

### 2- المؤتمرات:

تستخدم غالبا في تنمية القيادات الإدارية، حيث أنها في التشاور الجماعي عن طريق المناقشة لجمع الدراسات والبحوث المطروحة (الطعاني، 2007، الصفحات 77 - 78)

### 3- الحلقة الدراسية:

وهي أسلوب تعليم وليس أسلوب تدريب وخاصة بالقيادات الإدارية التي في أغلبها يتم اجتماع القياديين الذين لا تربطهم رابطة جماعية وحتى شعور الانتماء لوحدة العمل، وذلك للتحليل السليم والتفكير النقدي البناء لإيجاد مختلف الحلول واختيار البدائل (الطعاني، 2007، الصفحات 77-78)

#### 4- المباريات الإدارية:

وهي عبارة عن إثارة لحوافز المتدربين عن طريق المناقشة بينهم.

#### **9-5-دراسة حالة:**

ويعود الأصل إلى علم القانون وهو وصف المتدرب عن طريق التعبير والتمثيل الحقيقي للكلمات والأرقام الفعلية في الإدارة.

#### **9-6-الدوران الوظيفي:**

ويشمل ما يلي:

#### تمثيل الأدوار:

وهو كذلك لعب الأدوار حيث يتضمن التمثيل التلقائي للموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب و أما الباقي فيقومون بدور الملاحظين والمراقبين وبعد التمثيل تكون المناقشة (رشيد، 2004، صفحة 719).

#### ب- التنقل بين الوظائف:

وهي تقليد المدرب لعدة وظائف تدريجيا إلى مستوى أعلى ومع ملاحظة الأداء والتقييم من طرف المدرب.

## 10-تقويم التدريب الإداري:

نظرا لما يتطلبه التدريب من المال والجهد والوقت الكثير، ونسبة إلى الدرجة التي يحتلها بين الأنشطة الإدارية الهادفة ذات الأهمية الميدانية داخل المنظمة، فيستلزم وجود تقويم لهذا التدريب، إذ يجب الحرص أن يكون هذا التقويم عمليا لتحديد مدى فعالية التدريب، في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منه

وعند تقويم الجهود التدريبية، هناك عدد من الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها مثل: ما النتائج التي تم تحقيقها؟ ما مدى استمرار تأثير التدريب؟ من هم الموظفون الذين تغير سلوكهم؟.

وللإجابة على هاته التساؤلات يمكن استخدام الإطار الشهير لتقويم العملية التدريبية الذي قدمه "دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick" وذلك من خلال أربع مستويات من النتائج: رد الفعل، التعليم، السلوك، النتائج.

## 10-1- من حيث "رد الفعل":\* ما اتجاهات المتدربين نحو التدريب؟\*

في هذا المستوى يتم قياس شعور المتدربين اتجاه محتوى البرنامج، أساليب التدريب، قدرة المدرب وأسلوبه، بيئة التدريب، مدى تحقيق أهداف التدريب وهذا يتم عن طريق المقابلات الشخصية أو الاستبانة التي توزع بعد انتهاء التدريب(رشيد، 2004، صفحة 719)

10-2- من حيث "التعليم":\* إلى أي مدى تعلم المتدربون الحقائق، المبادئ، المهارات، الأساليب،

الأفكار، والاتجاهات، النظريات التي تضمنها التدريب؟\*

في هذا المستوى يتم قياس درجة التعلم للمتدربين عن طريق امتحانهم في المادة التي سيتدربون عليها قبل وبعد التدريب، وهذا لتحديد مقدار التعلم الذي نتج عن البرنامج.

10-3- من حيث "السلوك":\* إلى أي مدى تغير سلوك المتدربين نتيجة لبرامج التدريب؟\*

يقوم تقييم السلوك بقياس مدى تأثير التدريب على الأداء الفعلي للموظف ذلك بإجراء مقابلات مع الموظفين وزملائهم ورؤسائهم، أو مراجعة نتائج تقييم الأداء الوظيفي، ولكي يكون التقييم أكثر دقة يتم قياس الأداء قبل وبعد التدريب لتحديد الفرق بين السلوك أو بمقارنة أداء الموظفين الذين تلقوا التدريب وأداء الموظفين الذين لم يتلقوا التدريب ويقام هذا التقييم بعد مرور مدة من الزمن كافية بعد التدريب حتى يتسنى للمتدربين تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب، ويعتبر هذا التقييم أصعب من حيث الأنجاز مقارنة مع التقييمين السابقين (رشيد، 2004، الصفحات 720 -

721)

10-4- من حيث "النتائج":\* ما النتائج النهائية التي تم تحقيقها؟

يتم قياس مدى تأثير التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية من تخفيض التكاليف، والتقليل من التسرب، وتحسين الأداء عن طريق تقييم النتائج بمقارنة السجلات قبل وبعد التدريب، حيث أن هناك مقاييس أخرى (معايير) لا تأخذ في الحسبان وتؤثر على أداء الموظف وهنا تكمن الصعوبة الحقة في تقييم التدريب، لذا يستحب أن ينفذ هذا النوع من التقييم باستخدام المقاييس القبيلية والبعديّة

للجوانب التنظيمية المطلوب إحداث التغيير فيها، ثم استنتاج ما إذا كان التدريب عنصرا جوهريا

وفعالا في استحداث وتغيير الأداء

## الخلاصة:

من خلال ما تقدم من دراسة نظرية حول مختلف العمليات المكونة للعملية التدريبية وطرقها ووسائلها وكذلك تحديد احتياجاتها وصولاً إلى التقييم أو الوقوف عند نتائجها العملية التدريبية، نجد أن الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، وصولاً إلى المنشأة من حيث تحقيقها لمختلف أهدافها سواء كانت على المستوى القريب أو المتوسط أو البعيد، ولا يمكن له من التحقق إلا إذا تم الانطلاق بطريقة سليمة في تحديد مسار العملية التكوينية وكذا التقييم الجيد لتأثيرها، وذلك لتحقيق مختلف الأهداف، لذا فإن مراعاة التطبيق الجيد لها يمكن له سد الفجوة الحاصلة بين الأداء الحالي الذي لا يرتقي إلى تحقيق الأهداف وكذا الأداء المراد الوصول إليه بأحسن النتائج وأقل التكاليف للمنشأة والفرد معاً.

# الفصل الثاني

المدرّب والتدريب

## الفصل الثاني

الفصل الثاني: المدرب الرياضي

تمهيد

-المدرب الرياضي

1-1- مفهوم المدرب الرياضي

1-2- شخصية المدرب وخصائصه

1-2-2 الصفات المهنية للمدرب الرياضي

1-2-3 الصفات الصحية للمدرب

1-2-4 الصفات الفنية للمدرب الرياضي

1-3- شخصية المدرب الناجح

1-4- سلوك المدرب الرياضي .

1-5- أخلاقيات المدرب الناجح

1-5-2 المدرب كنفساني

1-6-1 : تخطيط عملية التدريب

1-6-2 تنفيذ عملية التدريب

1-6-3 رعاية اللاعبين

1-6-4 إرشاد اللاعبين وتوجيههم

1-6-5 التقييم الشامل

1-7- أنماط القيادة

تمهيد :

تعتبر مهنة التدريب الرياضي مهنة تعتمد أولا وأخيرا على الكفاءة المهنية الفردية التي يجب أن تتوفر فيمن قبل العمل في هذه المهنة.

فعلى المدرب أن يكون ذا مقدرة عالية على فهم علم التدريب ، وكذا كيفية استخدام الطرق والأساليب والإجراءات الفنية المتصلة بتنظيم وتوجيه خبرات اللاعبين.

هذا الإنجاز يستدعي ضرورة توفر شخصية تربوية فريدة ومتميزة تستطيع أن تحققه ألا وهي شخصية المدرب الرياضي.

فالواقع يضع أمام هذه الشخصية العديد من المهام التفصيلية المطلوبة أو المتوقعة منه.

## 1- المدرب الرياضي:

تتحد العلمية التدريبية في الألعاب الجماعية هذه محددات أهمها اللاعب، المحتوى التدريبي، الاتصال الجيد لتوصيل المعلومات وتوجيه دوافع المشاركة الرياضية حتى يمكن الوصول لتحقيق الهدف العام للتدريب وهو الارتقاء بالمستوى الرياضي وتطوير الجوانب الفنية والبدنية والنفسية... ولا يتأتى ذلك إلا تحت قيادة رياضية مؤهلة وهي المدرب .

### 1-1 مفهوم المدرب الرياضي: يمثل المدرب الرياضي العامل الأساسي والهام في عملية التدريب كما

يمثل أيضا أحد أهم المشاكل التي تقابل الرياضة والمسؤولين عنها سواء في الأندية أو على مستوى المنتخبات الوطنية فهم أغلبية وبكثرة ولكن من يصلح؟ فتلك هي المشكلة، فالمدرب المتميز لا يصنع بالصدفة، بل يجب أن يكون لديه الرغبة للعمل كمدرب، يفهم واجباته ملم بأفضل وأحدث طرق التدريب وأساليبه وحاجات لاعبيه، متبصرا بكيفية الاستخدام الجيد لمعلوماته الشخصية وخبراته في مجال لعبه واختصاصه (زيد، 2003، صفحة 05)

### 1-2 شخصية المدرب وخصائصه .

تلعب شخصية المدرب الجيد دورا هاما في نجاح عملية التدريب ولا بد لكل من يريد أن يعمل في مجال التدريب كمهنة أو وظيفة أن يتصف بخصائص ومميزات تتضمن ما يلي:

#### 1 - 2 - 1 الصفات الشخصية للمدرب :

- أن يكون شخصية تربوية متطورة التفكير وطني مخلص لوطنه يعلم دور الرياضة في المجتمع .
- أن يتسم بالشخصية المترنة، متعقلا في تصرفاته ليحوز على احترام الجميع .
- أن يتميز بالضبط والاتزان الانفعالي، قادرا على ضبط النفس أمام لاعبيه، يتقبل المناقشة بصدر رحب بعيدا عن الانفعالي والتعصب.
- أن يتمتع بالذكاء الاجتماعي، وهذا يعني قدرته على التعامل الجيد مع الغير خاصة الذين لديهم علاقة بعملية التدريب من إدارة النادي وأعضاء الأجهزة الفنية والإدارية المعاونة له ومع الحكام والجمهور.... الخ .

-الحكم الصائب على الأمور و العدالة في تصرفاته و حكمه على المشاكل والأفراد.

-أن يكون مظهره العام يوحي بالاحترام والثقة وقوة التأثير الإيجابي على الغير .

-يتميز بروح التفاؤل واثقا من نفسه وتصرفاته.

-لديه القدرة على بث روح الحماس وخلق الدافعية لدى لاعبيه .

-له فلسفة متميزة في الحياة بصورة عامة ، وفي عملية التدريب بصورة خاصة .

-أن يكون مقتنعا بعمله كمدرّب محب له ، ولكل من يعمل معه مقدرا لدوره، ولديه الاهتمام الصادق بأهمية التدريب كعامل .

-أن يكون متمتعا بلياقة بدنية وصحية ونفسية متميزة .

-لديه القدرة على التعبير وتوصيل المعلومات بسهولة إلى اللاعبين وجميع من يتعاملون معه .

-شجاعا لديه القدرة على تحمل المسؤولية .

2- 2- 1 الصفات المهنية للمدرّب الرياضي.

-الخبرة السابقة كلاعب، بمعنى أن يكون قد مارس اللعبة لعدة سنوات، و شارك في البطولات التي ينظمها اتحاد اللعبة.

-أن يكون حاصلا على شهادة تعليمية متوسطة على الأقل حتى يمكن تتبع الدراسات التدريبية المتخصصة في مجال لعبته ، و قادرا على أن يؤهل نفسه علميا بقراءة كتب متخصصة.

-المعرفة الجيدة بنوع النشاط الممارس (اللعبة) كعلم، و المعرفة الجيدة للعلوم التي تتعلق بعملية التدريب.

-يفضل أن يكون ملما بأحد اللغات الأجنبية التي تسمح له بالاطلاع على أحدث المراجع و

التحدث بها. (زيد، 2003، الصفحات 16 - 19)

- يجب عليه أن يتمتع بقدر عال من التأهل المهني في مجال التدريب، فكلما زاد تأهل المدرب مهنيا كلما زاد إنتاجه من حيث الرقي بمستوى لاعبيه.

- يداوم على الاشتراك في دورات و دراسات تدريبية - محلية أو دولية - مرتبطة بمجال تخصصه.

### 3 - 2 - 1 الصفات الصحية للمدرب الرياضي:

- أن يكون متمتعا بالصحة الجسمية و يدل مظهره على النشاط.

- أن يقوم بعمل الفحوص الطبية الدورية بصفة منتظمة في بداية الموسم.

- أن يتمتع بقدر عال من مستوى اللياقة البدنية بصورة تمكنه من أداء الحركات و النماذج أثناء التدريب و كذلك المباريات التجريبية، و يكون على مستوى من المهارة الحركية يسمح له بأداء النماذج المطلوبة.

- أن يكون نموذجا في إتباع الرامح الغذائية و الصحية كي يستطيع القيام بمهام عمله، و يجتدي به جميع اللاعبين و يرون فيه مثلهم الصحي الفريد.

- أن يكون ممارسا لأي نشاط رياضي مخالف لنوع الرياضة التي يقوم بتدريتها ، للراحة الذهنية من عناء التدريب (زيد، 2003).

### 4 - 2 - 1 الصفات الفنية للمدرب الرياضي:

- لديه القدرة على تقديم الدعم النفسي للاعب في مواجهة الظروف الصعبة و المعقدة سواء في التدريب أو المنافسات.

- لديه القدرة على تحليل أخطاء اللاعب بصورة منطقية و موضوعية للاستفادة من أدائه و قدراته الكامنة.

- لديه القدرة على اتخاذ القرار تحت ضغط المنافسة بهدوء و تركيز و روية.

- القدرة على تحويل الفشل إلى موقف نجاح.

-لديه القدرة على الوصول باللاعب لقمة أدائه في توقيت المنافسة.

-تحديد الهدف المراد تحقيقه مع الفريق، فمثلا هل الهدف هو الحصول على البطولة؟ هل الحصول على ترتيب متقدم بالدوري?... إلخ، و من الضروري ألا يغالي المدرب في تحديد هذا الهدف، بل يجب عليه وضع هدف واقعي يمكن تحقيقه وفقا للإمكانات المتاحة و قدرات لاعبي الفريق.

-تحديد متطلبات خطة التدريب من أدوات و أجهزة و معسكرات... إلخ.

-تحديد الاحتياجات من قوى بشرية معاونة مع تحديد مسؤوليات و واجبات كل فرد فيها.

-وضع برنامج زمني يوضح فيه خطوات و إجراءات تنفيذ خطة التدريب السنوية.

-وضع معايير تقييمية للتعرف على طرق القياس على مستوى تحقيق التدريب للأهداف المحلية (الأغراض) لكل مرحلة زمنية من فترات التدريب السنوية، و تعديل مسار العمل التدريبي لتحقيق الأهداف إذا كان هناك قصور في تحقيق هذه الأهداف.

-أن يكون لديه القدرة على اختيار أنسب الطرق لتحقيق الأهداف.

-أن يكون ملما بالطرق العلمية و الوسائل الفنية و الأدوات الحديثة.

-أن يكون شخصا لديه القدرة على الإبداع في إخراج وحداته التدريبية.

-الذكاء في وضع خطط التدريب و اللعب الجيد.

-أن يتميز بمستوى عال من حيث الخلق، ومستوى عالي من الفهم و الذكاء و القدرة على الابتكار.

-أن يكون متمتعا بمستوى عال من القدرات العقلية بما ينطوي عليه من إمكانية الربط و التحليل و حل المشكلات، و تكون قدراته العقلية محل تقدير اللاعبين وجميع أفراد الأجهزة المعاونة له، مما يترتب عليه أن تكون تعليماته ذات فناعة لديهم، و بذلك يكون تأثيره قويا على اللاعبين.

-أن يكون قائدا محبوبا لا رئيسا متسلطا، عادلا في معاملة لاعبيه حازما بدون تكلف بدرجة واجبة

كقائد و معلم تربوي. (زيد، 2003، الصفحات 20 - 21)

- أن يكون لماحا قادرا على سرعة الفهم و الإدراك لكل المواقف التي تمر به.

- أن يكون قادرا على تقييم خبراته التدريبية باستمرار، يقوم بتقويم أدائه بعد كل موسم تدريبي حتى يمكنه زيادة صفاته الجيدة و إصلاح ما يجده من بعض النقص أو القصور أو السلبيات حتى يرتفع بمستوى أدائه، فعملية التقويم التي يقوم بها المدرب لنفسه الوائق من نفسه و عمله و الذي يريد أن يرتفع مستواه و يصل في يوم من الأيام إلى الأداء المثالي و الذي يجعله محط أنظار جميع من يعمل في مجال تدريب لعبته.

- أن يكون شخصية منظمة في جميع تصرفاته سواء في حياته العامة أو الخاصة و مجال عمله.

- أن يكون نموذجا صالحا و مثلا للاعبيه من الناحية الخلقية، بعيدا عن التصرفات غير السليمة للرجل الرياضي كشرب الكحوليات أو التدخين ، أو التلفظ بألفاظ نابية.

- أن تكون لديه القدرة على بث روح الجماعة بين اللاعبين وتقوية المحبة والأخوة الصادقة بينهم ، ويتعد عن كل ما يفرق بين اللاعبين لذلك يجب أن يكون عادلا في تعامله معهم ، و من أسوأ صفات المدرب الرياضي أن يحابي لاعب أو أكثر عن آخرين، و ألا ينصف له حق.

-3-1 شخصية المدرب الناجح:

«إن نشاط المدرب هو نشاط بيداغوجي ، والبيداغوجي يكون الشخصية و يحول نفسية الإنسان في ثقته بنفسه و سلوكاته ، كل هذه النشاطات تنطبق على أساس فعاليات و نشاط شخصية المدرب الفعال ، والمعرفة الجيدة للإنسان هي التي تسمح باستيعاب مجموع العلوم الإنسانية ، المدرب هو الذي يتكفل بتدريبات

الفريق»

« كثيرا ما نسمع أن قوة فريق ما تكمن في شخصية مدربه ، وعمله المستمر والفعال فوق أرضية الملعب وخارجه ، كما يجب على المدرب أن يكون على دراية شاملة بكل الأشياء التي تسب له ردود أفعال متشددة أو بالأحرى العقد النفسية التي تؤثر بالسلب على معنويات و نتائج الفريق إذ هو مرغم

على اكتساب معارف سيكولوجية دقيقة تساعده على تصفية وتطهير الحالة النفسية للفريق ، وكذا الجو النفسي للفريق»(العراقي، 1993، الصفحات 40 - 41).

كما أن شخصية المدرب الناجح تركز أساسا على مكونات وخصائص نفسية محددة مثل الشجاعة ، الثقة بالنفس ، التمعن ، التحكم في الفريق لكي يحافظ على تماسكه ووحدته.

كما توجد هناك خصائص أخرى لها تأثير خاص على الشخصية مثل المداومة والمواصلة في تطبيق البرنامج السنوي والمبادرة الشخصية لإيجاد الحلول للمشاكل ، المثابرة في العمل لتفادي الركود واليأس والقلق ، زيادة إلى اتخاذ القرار المناسب ، بحيث أن كل هذه الخصائص النفسية تشكل كلا متكاملًا ، وهي الشخصية القوية للمدرب والتي تسمح له بالتسيير الحسن للفريق ، والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

#### -4-1 سلوك المدرب الرياضي:

في ضوء الدراسة التي قام بها العديد من الباحثين في مجال القيادة الإدارية تم التوصل إلى

تحديد نوعين هامين من القادة الإداريين وهما:

- سلوك القائد الإداري المهتم -بالدرجة الأولى - بالناس CONCERN FOR PEOPLE :

- سلوك القائد الإداري المهتم -بالدرجة الأولى - بالإنتاج CONCERN FOR PRODUCTION :

واستطاع كل من روبرت بليك (1985) BLAKE وجين موتون MOUTON تطوير نتائج هذه الدراسات وأشار إلى إن هذين النوعين من السلوك يمكن توضيحهما على هيئة شبكة ذات محورين :المحور الأول الاهتمام بالناس ,والمحور الثاني الاهتمام بالإنتاج, وذلك فيما يعرف بنموذج "الشبكة الإدارية" "MONAGERIAL GRID" كما تم التمييز بين خمسة أنواع رئيسية لسلوك القيادة طبقا لموقعها على الشبكة الإدارية.

وقد قام بعض الباحثين في علم النفس الرياضي (مارتيتز (MARTENS 1995) كوكس  
, (1994) COX علاوي, باقتباس مفاهيم نموذج الشبكة الإدارية ومحاولة تطبيقها على القادة  
الرياضيين في المجال الرياضي وبصفة خاصة المدربين الرياضيين وفي ضوء ذلك أمكن تحديد نوعين  
هامين لسلوك المدرب الرياضي وهما:

- سلوك المدرب الرياضي المهتم باللاعبين. CONCERN FOR ATHLETES:
- سلوك المدرب الرياضي المهتم بالأداء CONCERN FOR PERFORMANCE .

و بذلك يمكن تحديد خمسة أنواع رئيسية لسلوك المدرب الرياضي طبقا لموقعها على الشبكة الإدارية.  
1 - 4 - 1 السلوك 9/9:

وهو السلوك الذي يميز المدرب الرياضي أو المدير الفني الذي يهتم بدرجة كبيرة بتحفيز اللاعبين و  
التعامل معهم بصورة إيجابية و الاهتمام برعايتهم وخلق البيئة الصالحة لنمو قدراتهم، مع إبداء نفس  
الاهتمام بأداء اللاعبين و محاولة تطوير مستوياتهم و إكسابهم المزيد من القدرات و المهارات الحركية  
و الخططية للوصول بهم إلى أعلى مستوى ممكن في المنافسات الرياضية.

2 - 4 - 1 السلوك 9/1:

وهذا النوع من السلوك يوضح تركيز المدرب الرياضي و المدير الفني على الاهتمام باللاعبين و  
رعايتهم و تحقيق مطالبهم و حاجاتهم و تحفيزهم مع الاهتمام الضئيل بالأداء و تطويره لدى اللاعبين  
أو محاولة بذل المزيد من الجهد للارتقاء بمستوى قدراتهم و مهاراتهم (علاوي، 2002، الصفحات  
93-94).

3 - 4 - 1 السلوك 1/9 :

يشير هذا السلوك إلى تركيز المدرب الرياضي على الاهتمام بنتائج اللاعبين و مستوى الأداء الذي  
يظهرونه في التدريب و المنافسة الرياضية، و يركز على تخطيط و إدارة عمليات التدريب و المنافسات

الرياضية بصورة دقيقة مع قلة الاهتمام باللاعبين و حاجاتهم و دوافعهم و مطالبهم و قلة التفاعل الايجابي معهم.

4 - 4 - 1 السلوك 1/1 :

و هذا النوع من السلوك يشير إلى قيام المدرب الرياضي أو المدير الفني ببذل القليل من الجهد الموجه سواء لأداء اللاعبين و تطوير مستوياتهم أو لرعايتهم و حفزهم.

5 - 4 - 1 السلوك 5/5:

يشير هذا النوع من السلوك إلى أن المدرب الرياضي أو المدير الفني يهتم بدرجة متوسطة بكل من أداء اللاعبين و تطوير مستوياتهم و كذا رعايتهم و حفزهم.

و في إطار نموذج الشبكة الإدارية يلاحظ أن هناك العديد من أنواع السلوك للمدرب الرياضي - بالإضافة إلى الأنواع الخمسة السابق ذكرها- و ذلك في ضوء و مدى درجة الاهتمام باللاعبين و الاهتمام بالأداء ،

-5-1 أخلاقيات المدرب الناجح:

- إن شخصية المدرب كل متكامل لا تستطيع فصل بعضها عن بعض وإن توافقت أخلاقيات المدرب الناجح التربوية والمهنية في شخصيته ضروريان جدا في تحسين مردود اللاعبين وبالتالي نقص أحد هذه الأخلاقيات ينعكس بالسلب على اللاعبين.

ويتوجب على المدرب أن يكون طموحا ومنضبطا ، فاحتكاكه اليومي باللاعبين يقوم بتأثير مباشر على سلوكهم لذا يتوجب عليه إرساء علاقات جيدة مع لاعبيه تفاديا للمشاكل التي تواجه الفريق.

- وهناك بعض الأخلاقيات التي لا بد من توافرها في المدرب نذكر منها:

-1-5-1 المدرب كمربي:

-يعتبر المدر كمبري أو معلم ، فليس عليه أن يكون مسؤولا فقط على النواحي التكتيكية والتصرفات الحميدة ويعمل على صقل الحب الجماعي بينهم ، ومن بين الصفات التربوية التي يجب أن يتميز بها المدرب .

أ- القيم الأخلاقية:

«إنه من الأشياء التقليدية أن نتوقع أن يكون المدربون ، على خلق عالي وهذا الأمر من شدة شيوعه يأخذه كثير من الناس على أنه شيء مسلم به ولكن المدربين لا يفعلون ذلك إن هذه الخاصية مهمة للغاية لأي إنسان يقوم بالتدريب ولكنه أمر حساس لمن يعملون في ميدان التدريب الرياضي إن الدور الخاص الذي يشغله

المدرب في حياة هذا الجيل شديد التأثير بالغير وحقيقة أن المدرب يمثل مثال حي يحتاج منه إلى أن يكون مزودا بقيم أخلاقية على مستوى عالي فالمدرب يجب أن يهتم بتجنب الرياء والنفاق أما اللاعبين ولا يجب

أن يحث على قيم ويفعل هو عكسها ، فهو يساعد على تدمير صلاحية المدرب " وسيؤدي إلى إفساد فاعلية المدرب كتربوي ونموذج وقائد للاعبين واللاعبات «(زكي، 1997، صفحة 15. )

ب- الاحترام:(RESPECT):

«الصفة التالية للمدرب ، هي التي يجب أن يناضل من أجلها حتى يبدوا محترما فالاحترام هو ذلك الشيء الذي يجب على المدرب أن يكونه لنفسه وعليه أن يكتسبه فمثلا طريقته إذ يجب أن تكون له طريقة معينة ومقنعة ، فهي أحد الأساليب التي تكتسب احترام الجميع سواء اللاعبين أو الإداريين ، ويجب الإشارة هنا إلى بعض المدربين إلى أن تكون له شعبية بصورة أكثر من اللازم إلا أن هذا يفقد كثيرا من الاحترام(COACH)» ، 1976 ، صفحة 36. )

ج - الاهتمام بالأفراد:

« - كما يحتاج المدرب أيضا لأن يمتلك صفة الحياد ، والاهتمام الدائم بالنسبة لكل ما ينمي أي فرد في الفريق ، إلا أن هذا الاهتمام لا يجب أن يكون قاصرا على الموسم الرياضي فمثلا يعتبر من السهل

جدا على أحد اللاعبين أن ينسى ما حدث بالنسبة لبعض المدربين ، بعد انتهاء الموسم الرياضي وذلك عندما يكون هؤلاء اللاعبين غير متضامين مع هذا المدرب وعندما يحدث هذا فإنه يعطي الفرصة لبعض النقاد ، بأن يصروا في تصريحاتهم بأن هذا المدرب يولي اهتمامه باللاعبين خلال الموسم الرياضي فقط ولكن مجرد انتهاء الموسم فإن هذا المدرب أو هؤلاء المدربين لا يجهدون أنفسهم أكثر من ذلك» .

د - الأمانة:

«إنها إحدى الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدرب ، والتي ينبغي أن يصير عليها كل من كانت الرياضة مهنته ، وليس هناك وضع وسط فإما أن يكون أميناً أو غير أمين وفي إحدى التجارب التي قام بها

" RLAPHISABOCK " والذي كان افتراضه أن يمكن تعليم الأمانة من خلال ممارسة الرياضة أكثر ما يمكن ذلك خلال الحياة العادية لكن التجربة أثبتت فشل هذا الافتراض ، وعليه فإن قصد تعليم الأمانة بالرياضة فليقم المدرب بهذا إذا كان الموقف يستدعي ذلك. »

الافتراض ، وعليه فإن قصد تعليم الأمانة بالرياضة فليقم المدرب بهذا إذا كان الموقف يستدعي ذلك

«(السيد، 1991، صفحة 31)

ه - الإخلاص:

« يعتبر الإخلاص أحد الصفات الهامة التي يجب أن يتمتع بها المدرب الرياضي، والإخلاص أن يبذل المدرب قصارى جهده خلال عمله بقدر المستطاع وعام بعد آخر سوف يكون هذا المدرب من أفضل وأحسن المدربين ، كما عليه أن يحاول أيضا أن يجعل رياضته أحسن رياضة بقدر المستطاع على الأخص في نظر اللاعبين أو الناشئين الذين يدرهم»(البيك، صفحة 84).

و- القدرة على التنظيم وضبط النفس:

«الحاجة إلى التنظيم وضبط النفس جزء متكامل من التعلم فالشباب يحتاجون إلى مرشدين ( رواد ) لإرشادهم ، كما أنهم يحتاجون إلى معرفة حدود الإشراف والقيادة والتعرف فلا حرج في أن تقول

للشباب ما هو الشيء الذي يستطيعون أولاً عمله أو تعلمه وكذا كيفية الاستجابة للسلطة , داخل  
الترعة الفردية آخذين بتطبيق المبدأ ( اعمل ما يخصك فقط ) , وفي الأيام الحالية داخل مجتمعنا نجد أن  
هناك ضرورة لضبط النفس حتى يتحقق عامل التنظيم»

2-5-1 المدرب كنفساني: يتعين على كل مدرب أن يهتم بالجانب النفسي مثل اهتمامه بالجانب  
التربوي والإطلاع على المواضيع البسيكولوجية وإتقان أسسها ومناهجها من أجل تطوير شخصية  
الرياضي من جانب النمو الذهني , لذلك فإن التحضير النفسي يستمد من المعلومات التي يمكن  
اكتسابها من خلال القيم الرياضية , واعتماداً على تقنية البحث يمكن ملاحظة شخصية الرياضي من  
مختلف الجوانب ومن بين الصفات التي يجب أن يتصف بها المدرب ودوره كنفساني.

أ- القدرة على تنمية الشعور بالاعتزاز:

«إن أحد الأهداف التي يكادح المدربون لتحقيقها هي تنمية الشعور بالاعتزاز والحفاظ على التقاليد  
الفرق التي يدرّبونها , فالفخر والاعتزاز الذي يشعر به الفريق ينتقل إلى اللاعبين الذين يكونون الفريق  
يجعل الانضمام إليه غاية مرغوبة جداً , كما يخلق جواً مناسباً للتدريب والفخر بهذا المعنى , يمكن  
للمدرب أن يستخدمه كدافع للفريق وليكون اللاعبون أكثر تقبلاً لما يراه المدرب ضرورياً لإعداد هذا  
الفريق للمنافسة (LIPAUL)» , 1988 , صفحة 30)

ب - الرغبة الملحة للفوز:

«يجب على كل مدرب أن يمتلك ويتمتع بالحماس وبالرغبة الملحة للفوز وطبيعي أن تنعكس هذه  
الصفة الخاصة بالرغبة في الفوز على اللاعبين , فليس هناك خطأ في تعليم الأفراد أن يلعبوا بغرض  
تحقيق الفوز مع إمدادهم بالقواعد والروح الخاصة باللعب» (محمود, 1994 , الصفحات 61 -  
63).

ج- المدرب ومواجهة الهزيمة:

هزيمة المدرب في إحدى المباريات لا تعتبر نهاية المطاف بالنسبة له , ولكن في الواقع نجد الكثير من  
المدرّبين يصابون بخيبة الأمل عند هزيمتهم , فيلجئون إلى كثرة الكلام وإسقاط اللوم على لاعبيهم ,

ويصل الأمر ببعضهم إلى التفكير باعتزال مهنة التدريب وسبب ذلك يعود إلى أن هؤلاء المدربين غير مهيين لتقبل الهزيمة وعلى هذا الأساس ننصح المدربين العاملين في حقل التدريب أن يقفوا في مواجهة الهزيمة بكل صبر وشجاعة وذلك من خلال تطبيقهم أو معرفتهم للآتي:

أولا : إعادة البناء.

ثانيا : التعرف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى هذه الهزيمة.

ثالثا : محاولة تجاوز الهزيمة وجعلها كتحفيز لتحقيق الفوز.

د- المدرب في مساعدة وتهيئة اللاعبين:

«لكل مدرب طريقة معينة في مساعدة وتهيئة اللاعبين ، ويجب أن تكون هذه الأخيرة من خلال الاجتماعيات التمهيديّة والنهائيّة ، في حين أن المساعدة تتم عادة بين المدرب واللاعبين بصورة منفردة ، أي يحاول المدرب مقابلة كل لاعب على حدى لتفهم مشاكله سواء العائلية أو التي تتعلق بوضعه داخل الفريق ومحاولة حلها ، وإذا كانت خارج صفوف الفريق يجب تتبعها حتى يسهل حلها» (خطابية، 1996، صفحة 301).

6-1 واجبات المدرب الرياضي:

1-6-1 : - 1-6-1 تخطيط عملية التدريب: يعني أن تخطيط البرنامج الرياضي لعملية التدريب تقع ضمن مسؤولية المدرب الرياضي لأنه هو أقرب الأشخاص إلى اللاعبين والذي يعرف قدراتهم وإمكاناتهم..وما توفره له المؤسسة الرياضية من إمكانيات مادية أو بشرية وذلك وفق أهداف محددة واضحة مدروسة .

وإذا كانت عملية التدريب في أي مؤسسة رياضية تهدف أساسا إلى الوصول باللاعبين إلى أعلى المستويات الرياضية وفقا للمرحلة التي يتم تدريبها، فإنه يتطلب من المدرب إتقانه للمعارف والمعلومات العامة والخاصة والمرتبطة بالنشاط الرياضي الممارس .

ويتطلب التخطيط الرياضي لعملية التدريب الإلمام التام بالأسس النظرية والعلمية لعلم التدريب الرياضي، فإنه لا بد من الاشتراك في الدورات التدريبية التي تتم في الدول المتقدمة رياضيا.

بالإضافة إلى الاستفادة من الإمكانيات الهائلة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في هذا الميدان. بالإضافة إلى أهمية نتائج الأبحاث العلمية التي تتم في مجال التدريب وكذا الاستفادة من العلوم المرتبطة بالتدريب الرياضي.

2-6-1 تنفيذ عملية التدريب: تتوقف عملية التدريب الرياضي على مدى استفادة اللاعبين من قدرات المدرب الذي يتولى تنفيذ عملية التدريب والذي يستطيع أن ينقل معارفه، وإكسابهم الجوانب الفنية والبدنية التي تسهم في الارتقاء بقدراتهم وتحسينها، لذا وجب على المدرب عند قيامه بتنفيذ عملية التدريب مراعاة ما يلي:

أ: المبادئ الفسيولوجية لعملية التدريب الرياضي: وتعني أن المدرب لا بد أن يراعي في تطوير قدرات لاعبيه الجوانب الفسيولوجية والتي تساهم بشكل رئيسي في تطوير قدرات ومن هذه المبادئ:

أ-1 تنوع التدريبات المختارة وفقا لصيغة الهدف من التدريب: حيث توجد تمارين فردية وأخرى زوجية، ثم تمارين بالأدوات وأخرى بغير أدوات، تمارين هوائية وأخرى لا هوائية، عامة، خاصة. إذن لا بد

أن يراعي المدرب في عملية تنفيذ البرنامج التحديد الأمثل للتدريبات المناسبة وفق قدرات اللاعبين وضعية المرحلة التدريبية والهدف المراد الوصول إليه. (الحاوي، 2001، صفحة 16)

أ-2 مبدأ زيادة الحمل البدني: ويعتبر هذا المبدأ الفسيولوجي الهام من المبادئ الأساسية في الارتقاء بقدرات اللاعبين، حيث أن الثبات على مستوى معين من الأداء لفترات طويلة لا يساعد على الارتقاء بقدراتهم لذلك فإن زيادة الحمل أمر مطلوب وهام عند تنفيذ عملية التدريب.

أ-3 مبدأ التدرج في زيادة الحمل: إذا كانت زيادة الحمل أمر هاما وضروريا للارتقاء بمستوى اللاعبين فإن الأمر مرهون بقدرة المدرب على التدرج في تنفيذ هذا المبدأ، حيث أن التدرج بزيادة الحمل، أمر هام وضروري وخاصة مع المبتدئين والناشئين الرياضيين، ومن الأخطار التي ينجم عن زيادة الحمل فجأة ودون مقدمات أو دون استخدام أسلوب التدرج هو حدوث ظاهرة الحمل الزائد، وهذا له خطورته في مجال التدريب والذي يعيد اللاعبين فترات طويلة عن الملاعب .

أ-4 التنمية الشاملة: لها أكثر من معنى، فقد تعني في مراحل الإعداد الأولي " إعداد شامل لجميع أجزاء جسم اللاعب " ودون التخصيص لجزء معين، وهذا يساعد المدرب في تجهيز اللاعب بصورة متكاملة وقد تعني أثناء فترة الإعداد البدني العام تنمية الصفات البدنية العامة للجسم ككل بحيث تشمل التنمية جميع هذه المكونات، وبالتالي يستطيع المدرب تجهيز لاعبه في فترة الإعداد الخاص بكفاءة عالية، ويكون اللاعب قادرا على تنفيذ الواجبات المحددة له بكفاءة واقتدار.

أ-5 مراعاة الفروق الفردية: ويعتبر هام وأساس عند تنفيذ عملية التدريب لأن اللاعبين يختلفون فيما بينهم سواء في القدرات البدنية والوصفية أو المهارية وكذا النواحي النفسية، إذن مراعاة هذه الجوانب في التدريب يمثل أحد العوامل الهامة في نجاح المدرب، وهذا يمكنه من تنفيذ عملية التدريب دون حدوث شكوى من اللاعبين وبذلك تمكن كل لاعب من تنمية قدراته العامة والخاصة والوصول إلى مستوى أفضل في النواحي الفنية للنشاط الممارس .

3-6-1 رعاية اللاعبين: يجب على المدرب الرياضي من التعرف على العوامل التي قد تؤثر على قدرات لاعبيه، الذين هم أحوج الناس إلى الرعاية سواء في الجانب البدني أو الصحي أو النفسي وحيث أن التدريب الرياضي في المواقف التنافسية أثناء المباريات قد تسبب ضغط عصبي ونفسي كبير على اللاعبين وقد يستجيب اللاعب لهذه الضغوط، مما تقلل من قدراته ومجهوداته، وتساهم بصورة مباشرة على مستوى أدائه، لذا ينبغي على المدرب الرياضي معرفة هذه المؤثرات والضغوط التي يواجهها اللاعب، ويعالجها حتى لا يؤثر عليه سلبا في المنافسات ومن هذه الضغوط على سبيل المثال، موقف الغرق في جدول المسابقة، تشاؤم الجماهير، مواقف الإدارة السلبية، وعصية المدرب ومساعدة، عدم التوفيق في الأداء. (الحاوي، 2001، الصفحات 17 - 18)

4-6-1 إرشاد اللاعبين وتوجيههم: يقصد بذلك مساعدة اللاعب في التعرف على قدراته والارتقاء بها وفق طموحات أفضل وبالتالي العمل على استغلال إمكاناته الذاتية وما يتوفر لدى النادي من مساعدات لإرشاد اللاعبين وحل مشاكلهم، ولا مانع من استخدام الأساليب العلمية الحديثة في ذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

5-6-1 التقييم الشامل: ويقصد به معرفة جميع أوجه القصور والنقص في المتغيرات المؤثرة على عملية التدريب والتعرف على نقاط القوة فيها وتطويرها ومعالجة أوجه القصور والضعف فيها، وكما

أوضحنا من قبل بأن رياضات المستويات العالية لا يقتصر التقييم فيها على عملية التدريب بما تحققه من نجاح أو فشل المباريات بل يتعدى ذلك جميع العوامل المؤثرة والمرتبطة بها، ويفضل في هذا الجانب الاستعانة بتقارير فنية من

المعاونين للمدرب سواء أخصائي اللياقة البدنية أو الأخصائي النفسي أو المدير الإداري وكذلك أخصائي التغذية بالنادي حتى يستطيع المدرب أن يضع تصورا متكاملا من جميع النواحي وبالتالي يكتب لعملية التدريب النجاح. (الحاوي، 2001، الصفحات 18 - 19)

#### 7-1 أنماط القيادة:

لقد أجريت العديد من الدراسات للتعرف على أنماط القيادة التي يتبعها القادة عند تعاملهم مع أعضاء الجماعة ولقد أوضحت تلك الدراسات أنه يمكن تقسيم أنماط القيادة إلى:

1-7-1 القيادة الديمقراطية: ويطلق عليها القيادة الإقناعية، ويقوم القائد فيها بإشراك الأعضاء في رسم السياسات وفي اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف الخاصة بالجماعة ومناقشتها كما يشجع القائد الأعضاء في مناقشتهم ويعاونهم ويوجههم، كذلك يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد، ويكون حكمه على الأمور موضوعيا ويشجع النقد والنقد الذاتي وفي هذا النوع من القيادة أيضا يكون لكل فرد في الجماعة الحرية في اختيار رفاق العمل واختيار الأعمال التي يرغب في القيام بها في ضوء قدراته وميوله، كما يقدم القائد بعض الحلول المتعلقة بالموضوعات الحيوية الخاصة بالجماعة ويترك للأعضاء حرية الاختيار من فيها. ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى خلق جو ودي يسوده الحب والتفاهم بين أعضاء الجماعة، وإلى رفع روحهم المعنوية وزيادة انتماءهم للجماعة، كما تزداد جاذبية الجماعة بالنسبة للفرد وتصبح أكثر تماسكا وترابطا، وينمو لدى الفرد الإحساس بالمسؤولية تجاه جماعته مما ينعكس على إحساس الفرد بأهميته وقيمته بالنسبة للجماعة، ويزداد أيضا الشعور بالثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة بعضهم البعض وبين القائد مما يؤدي إلى إستقرار الجماعة وتمتع الأفراد بالراحة النفسية. (الحاوي، 2001، صفحة 20)

2-7-1 القيادة الدكتاتورية: ويطلق عليها القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية وفيها توضع كل السلطات في يد القائد، فهو الذي يحدد بنفسه سياسة وأهداف الجماعة، وهو الذي يحدد خطوات

العمل وأوجه النشاط ويحدد أيضا نوع العمل الخاص بكل فرد في الجماعة حيث لا يكون للأفراد الحرية في اختيار الأعمال التي يرغبون فيها أو اختيار رفاق العمل، كذلك فإن القائد لا يترك نشاط الجماعة ويعطي الكثير من الأوامر التي تتعارض مع رغبة الجماعة، ويملي على الأعضاء ما يجب عمله، ويقوم باستخدام أساليب التهديد والضغط لإجبار أعضاء الجماعة على الالتزام بكل ما يصدر لهم من تعليمات ويؤدي هذا النوع من القيادة التي تميز الأفراد بالعدوانية والسلبية وعدم المبالاة ويشعر الأفراد بالقصور والعجز مما يجعلهم أكثر اعتمادا على القائد، وتنعدم الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض وبينهم وبين القائد، وهذا يؤدي إلى نمو الشعور بالكراهية تجاه القائد كذلك يسود بين الأعضاء شعور يهدم الاستقرار والإحباط والقلق مما يؤدي إلى نقص الروح المعنوية للأعضاء (الحاوي، 2001، صفحة 5)

3-7-1 القيادة الفوضوية: ويطلق عليها أيضا الحرية المطلقة أو قيادة عدم التدخل، وفي هذا النوع من القيادة يكون هناك حرية مطلقة للأفراد في التخطيط للعمل وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات واختيار النشاط الأصدقاء كذلك فإن السلوك يكون حياديا، فلا يشاك إلا بحد أدنى المشاركة مع إظهار الاستعداد للمعاونة وتقديم النصح إذا طلب من الأعضاء ذلك، ومن نتائج هذا النوع من القيادة أن علاقات الود والثقة المتبادلة بين الأفراد تكون بدرجة متوسطة كذلك ينخفض القلق والتذمر بدرجة متوسطة أيضا

8-1 أساليب القيادة للمدرب الرياضي:

يعني الأسلوب القيادي ماهية أنماط السلوك التي يتبناها القائد لمساعدة جماعته على إنجاز الواجبات وإشباع الحاجات، وقد اختلف الباحثون في تصنيف أنماط القيادة بالقدر الذي اختلفوا فيه في تعريفها ولكن هناك ثلاث أساليب هم:

الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب الفوضوي. (عكاشة، 1997، الصفحات 302-326)

1-8-1 الأسلوب الأوتوقراطي:

ويتميز هذا النمط في تمحور السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه و يحدد سياسة الجماعة و أدوار الأفراد، يرسم الخطط ويملي على الجماعة أنشطتهم و نوع العلاقات بينهم

وهو بدوره الحكم و مصدر الثواب و العقاب ، ويهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المشاركة في اتخاذ القرار أو حتى المناقشة ، وهو يتدخل في معظم الأمور ، و بطبيعة الحال فإنه في ظل هذا المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة و عدم إبداء الرأي إلى تعطيل القدرة على الخلق و الإبداع و الابتكار حيث يعتمدون كلية على القائد ، كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً كافياً لتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة فتتخفف الروح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى العلاقات الإنسانية اللازمة وتحقيق التكيف الاجتماعي بينهم، مما يؤدي إلى احتمال انتشار المنافسة غير الشريفة والتزاع وضعف روح التعاون كما يؤدي انتشار الروح السلبية لدى الأفراد و اكتفاءهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد الاستبدادي.

## -2-8-1 الأسلوب الديمقراطي:

في هذا الأسلوب من القيادة يعمل القائد على توزيع المسؤولية وإشراك أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بينهم، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم وحبهم فيلتفوا حوله ويدعمونه، ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها وهو ما يؤدي إلى انتشار مشاعر الرضا، الارتياح، الإخلاص، الإقبال على العمل، التعاون الاستقرار ورفع الروح المعنوية، وكفاءة الأداء، والقائد الديمقراطي يسعى إلى أن يشعر كل فرد في الجماعة بأهمية مساهمته الإيجابية في شؤون الجماعة كما يعمل على توزيع المسؤولية بين أفراد الجماعة مما يزيد قوتها.

ويصغي القائد الديمقراطي للآخرين أكثر مما يجعلهم ينصتون إليه، فهو يقترح ولا يأمر، والجماعة الديمقراطية تتميز بدافعية أكبر نحو العمل وبمقدرة أعلى على الأداء كما يعم الرضا والشعور بالارتياح بين أفراد الجماعة كما تسود روح التعاون والصداقة ويقبل الإحساس بالإحباط والفردية. (زكي م.، 1997، صفحة 201)

رغم ما تحققه القيادة الديمقراطية من إيجابيات ينعكس أثرها على أفراد الجماعة إلا أن التمادي في اللامركزية قد يؤدي إلى نوع من التسبب واللامبالاة بين أفراد الجماعة حينها يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادي والسيطرة على زمام الأمور، القدرة على اتخاذ القرارات وذلك في حالات اللغو والمبالغة فيه، بالإضافة إلى أن هذا النمط القيادي لا يصلح في مجالات معينة خاصة في الأوقات العصيبة وعند الشدائد وفي ظل الحالات الطارئة والأزمات. (عكاشة، 1997، صفحة 327)

### -3-8-1 أسلوب الفوضوي:

و يطلق عليه أيضا الحرية المطلقة أو قيادة عدم التدخل ، و في هذا النوع من القيادة يكون هناك حرية مطلقة للأفراد في التخطيط للعمل و تحديد الأهداف ، اتخاذ القرارات و اختيار النشاط و الأصدقاء كذلك فان السلوك يكون حياذيا فلا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة مع إظهار الاستعداد للمعاونة ، و من نتائج هذا النوع من القيادة أن علاقات الود و الثقة المتبادلة بين الأفراد تكون بدرجة متوسطة أيضا. (الحاوي، 2001، صفحة 20)

### -9-1 واجبات المدرب في كرة القدم:

«المدرب الرياضي هو العمود الفقري لعملية التدريب حيث ، تقع على عاتقه هذه المسؤولية ، فالمدرب يجب أن يكون دائم قائد تربويا متفهما بواجباته من الناحية التربوية ، كما عليه أن يكون مثلا أعلى لكل اللاعبين من الناحية التعليمية ، وخاصة الناشئين ، هذا بالإضافة إلى أن سلوكه في الحياة العامة يجب أن يتصف بالإدراك الكامل بمسؤوليته.»

ومن خلال هذا كله يمكننا أن نستخلص واجبات مدرب كرة القدم:

- «تنمية الصفات الخلقية والمفاهيم لدى اللاعبين.
- القدرة على الاحتفاظ باللياقة البدنية ، و شرح وتطبيق مهارات اللعبة وخططها للاعبين.
- الإلمام الكافي بالمعلومات النظرية والتي لها علاقة بالتدريب في اللعبة لرفع مستوى اللاعبين.
- المعرفة بالقوانين والأنظمة لدورات والمنافسات الرياضية.
- الإلمام بالمعرفة العامة للمعلومات الخاصة بتنمية شخصية اللاعبين القدرة على التأثير على الآخرين وقيادتهم.
- إعداد الفريق نفسيا وبدنيا قبل بداية المنافسة.
- تخطيط برامج خاصة بمواسم التدريب.

- يجب عليه تنبيه الفريق للقيام بعملية التسخينات العامة قبل بدأ المباريات.
- شرح الخطة المناسبة للمباراة « (خطابية، 1996، صفحة 301. )
- «تلخص عمل مدرب كرة القدم في كونه محاولة للوصول بجميع لاعبي الفريق إلى درجة التدريب العالية ، حتى يمكنهم أن يؤديوا لأحسن أداء رياضي أثناء المباريات وللوصول إلى هذا المستوى عليه أن يقوم بإعداد اللاعبين إعدادا خاصا يمس الجوانب التالية:
- الإعداد البدني.
- الإعداد التقني.
- الإعداد التكتيكي.
- الإعداد النظري.
- الإعداد النفسي.

#### -10-1 خصائص مدرب كرة القدم الجيد:

تتمثل خصائص المدرب الرياضي فيما يلي:

- هو ذلك المدرب الذي يلم بكافة جوانب كرة القدم ويبدل كل الجهود كي يتمكن من استيعاب كافة الجوانب الفنية والخططية والنفسية والذهنية الخاصة بها.
- يجيد في إطراح أفضل مستوى ممكن لأداء اللاعبين من خلال التفاعل النفسي معهم.
- يجيد تخطيط التدريب وتنفيذه طبقا لإمكانات الفريق بما يضمن الارتقاء بمستوى اللاعبين الفريق.
- يجيد من إدارة المباريات، ملم بفنون القيادة.
- متشبت بعمله وصبورا ويمتلك عزيمة قوية، متوافق ومتماسك ومستقيم.
- ملم بقواعد اللعب (القانون) ويحث لاعبيه على الأداء وبأمانة وروح رياضية ولعب نضيف.

- أن يكون مبتكرا محبا للإطلاع والبحث في كل ما هو جديد في مجال كرة القدم.  
يمتلك مهارة التفكير الجيد ويستخدمها في التخطيط والتطبيق والتقويم خلال عمله مع الفريق.  
- يعتني بسلامة لاعبيه.

- يتسم بالحماس.

- محب للفوز (بالطرق المشروعة) (حماد، 1999، صفحة 18)

11-1 مميزات مدرب كرة القدم المجال البدني

1- المجال المعرفي

2- المجال الانفعالي

.الصحة الجيدة . معرفة القواعد و القوانين . ضبط النفس و الثبات  
.حسن المظهر . معرفة آداب اللعبة . الانفعالي  
.القدرة على إعطاء النموذج . معرفة إستراتيجية اللعبة . القدرة على توجيه  
.القدرة على القيادة . معرفة الأساليب الحديثة للتدريب و إرشاد الفريق  
. . القدرة على التخطيط للتدريب . المشاركة الايجابية  
. . القدرة على توظيف النظريات للاعبين  
. . العلمية في المجالات التطبيقية .القدرة على اتخاذ القرار  
. له سمات شخصية

مرغوبة اجتماعيا

الشكل (9): مخطط يمثل مميزات مدرب كرة القدم

خلاصة:

إن لمدرّب كرة القدم ونخصّ بالذّكر مدرّب فئة الأشبّال دور كبير في التّأثير على نفسيّة اللاعبين وتوجيههم وإرشادهم ، خاصّة إذا تعلّق الأمر بالمراهقين وذلك من خلال معاملته لهم والعلاقة التي تربطه بهم ، وكذا السمات الخلقية التي تلتزم بها تجاههم ومدى تمسكه بأخلاقيّاته التربوية والمهنية من خلال الحصص التّجريبية التي تجمعهم ومن أجل بلوغ الأهداف المسطرة للفريق وتكوين لاعبين ذو أخلاق عالية تعكس اللعب الشّريف . ومن أجل الابتعاد عن السلوكات العدوانية في مياديننا الرّياضية فإنّه يتوجب على المدرّبين أن يكونوا خير قدوة للاعبينهم ومثلاً يقتدى به ، ويتوجب عليهم أن يوضّحوا للاعبين الفائدة من ممارستهم لهذه الرّياضة ومدى تأثيرها على رفع معنوياتهم وتنمية أفكارهم إلى ما هو أحسن وأفضّل.

## الفصل الثالث

# واقع كرة القدم الجزائرية

## الفصل الثالث

الفصل الثالث : واقع كرة القدم الجزائرية

تمهيد

1- تطور كرة القدم الجزائرية.

2- التنظيم في كرة القدم الجزائرية

2-1- الاتحادية الجزائرية لكرة القدم

2-1-1- الإطار القانوني

2-1-2- الهياكل المكونة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم

2-1-3- الروابط الجهوية والولائية

2-1-3-1- الإطار القانوني للرابطة.

2-1-3-2- مهامها.

2-2- المجمع الاحترافي لكرة القدم.

2-3- النادي الجزائري لكرة القدم

2-3-1- الإطار القانوني للنادي

3- تطور التنظيم في كرة القدم الجزائرية

4- متطلبات الاحتراف لنادي كرة القدم.

5- الإحتراف في الجزائر

## تمهيد:

تحتل الرياضة قيمة كبرى لدى الدول والمجتمعات سواء كانت تنافسية أو ترفيهية فالرياضيات التنافسية تمتد تأثيرا وتأثرا بعدة مجالات أخرى كالسياسة ، الاقتصاد والاجتماع . وتتفاوت الرياضات التنافسية من حيث الجماهيرية والمتابعة من دولة إلى أخرى إلا أن كرة القدم تحظى بشعبية فريدة من نوعها عالميا ، وفي الجزائر تحتل هذه الرياضة المكانة الأبرز والأهم لدى المجتمع الجزائري .

فكرة القدم في الجزائر مرت بعدة مراحل وتباين مستوياتها وشكلها ومدى الاهتمام بها من فترة لأخرى وسنحاول التحدث على هذا النشاط الرياضي من زوايا متعددة من زاوية التطور والتنظيم ، وكذلك التحدث على متطلبات الاحتراف لهذه الرياضة مع التطرق إلى الاحتراف في الجزائر من الجانب القانوني ، وجانب المنشأة والسياق الحالي لكرة القدم الاحترافية .

## 1-تطور كرة القدم الجزائرية :

تمتد الجذور التاريخية لكرة القدم الجزائرية منذ الاحتلال الفرنسي ويقسم المختصون مراحلها تطورها إلى ثلاث فترات رئيسية تبدأ من 1895 إلى يومنا هذا.

### 1 1 المرحلة الأولى (1895-1962):

لقد كانت أول انطلاقة مع تأسيس أول فريق سنة 1985 تحت اسم " طليعة الحياة في الهواء الكبير" وبعده تم ظهور الفرق الرسمية كمولودية الجزائر والنادي الرياضي لقسنطينة ونادي معسكر ... وظهرت الفرق لجمع الجزائريين لخلق تكتل لمواجهة الاستعمار وكانت كرة القدم وسيلة لزرع روح النضال والتضحية لرفض الاستعمار وكان خير دليل على ذلك المقابلة التي جمعت مولودية الجزائر بفريق أورلي (سانت أوجبين) والتي على إثرها تم اعتقال الكثير من الجزائريين بسبب الاشتباكات العنيفة التي وقعت آنذاك في سنة 1956 ، وفي هذه الحالة أمر القادة الثوريين بإعلان تجميد هذا النشاط الرياضي في 11 مارس 1956 تجنبا للخسائر البشرية في 18 أبريل 1958 تم تأسيس فريق جبهة التحرير الوطني (المذكرة الرياضية، 1997، صفحة 05)

### 1 2 المرحلة الثانية (1962-1976):

لقد عرفت هذه المرحلة أي بعد الاستقلال وفي 31 أكتوبر 1962 تنظيم أول دورة كروية وهذا بمناسبة تأسيس مجلس الرياضة ولقد شاركت في هذه الدورة الأندية المغاربية وهي: الوداد البيضاوي من المغرب ، الترجي الرياضي من تونس ، واتحاد طرابلس من ليبيا.

وبعد ذلك نظمت أول بطولة جمهورية لكرة القدم خلال الموسم (1962-1963) وكذلك نظمت أول كأس جمهورية في سنة 1963 أول مقابلة للفريق الوطني سنة 1963 كانت ضد الفريق

البلغاري ، وكانت أول انطلاقة للبطولة الوطنية وهذا في سبتمبر 1964 وأول تتويج للفريق الوطني كان بميدالية ألعاب البحر الأبيض المتوسط سنة 1975 وكان أول فوز للأندية لفريق مولودية الجزائر بكأس إفريقيا للأندية البطلة سنة 1976 (المذكرة الرياضية، 1997، صفحة 06).

### 1 3 المرحلة الثالثة (1976-1990):

تتميز هذه المرحلة بنوع من التنظيم وهذا بإصدار أمر 79-81 المؤرخ في 10 أكتوبر 1976 الخاص بالإصلاح الرياضي والاهتمام بإنشاء المنشآت الرياضية والمعاهد التكنولوجية وتعتبر أسلوب التأطير ففي هذه المرحلة عرفت الأندية الانضمام إلى المؤسسات العمومية الاقتصادية الكبرى وكذلك دمج الأندية الرياضية بالمجالس الشعبية وهذا لفرض التمويل المالي للأندية .

ولقد عرفت كرة القدم الجزائرية في هذه المرحلة الكثير من الانتصارات والإنجازات وهذا بحصول المنتخب الوطني على الميدالية الذهبية في الألعاب الإفريقية عام 1978 ، والتي أقيمت بالجزائر، حيث فاز المنتخب على نظيره النيجيري بنتيجة (1-0)، وبعد ذلك وفي عام 1979 حاز المنتخب الوطني على الميدالية البرونزية في ألعاب البحر الأبيض المتوسط بيوغسلافيا، كما وصل المنتخب إلى الدور النهائي في كأس إفريقيا بنيجريا سنة 1980 ولعب الدور الربع النهائي في الألعاب الأولمبية في موسكو ثم تأهل الفريق الوطني إلى مونديال إسبانيا سنة 1982 حيث فاز على المنتخب الألماني بنتيجة 2-1 في مقابلة تاريخية .

وكذلك تأهل المنتخب الوطني إلى مونديال مكسيكو سنة 1986 . كما كان للأندية بصمات في هذه المرحلة كتتويج مولودية الجزائر بكأس إفريقيا للأندية سنة 1976 وفوز شبيبة القبائل بالكأسين الإفريقيتين للأندية وهذا خلال سنتي 1981-1990 وكذلك بالكأس الممتازة سنة

1983 وأحرز وفاق سطيف كأس الأندية الإفريقية البطة سنة 1988 وحاز على الكأس الأفروآسيوية عام 1989 لكن الوقوف عند هذا التقسيم لتطور كرة القدم الجزائرية يبقى ناقصا والتي وجب التحدث عن مرحلة صعبة من تاريخ كرة القدم الجزائرية والتي تمتد من التسعينيات إلى يومنا هذا (مجلة رياضية، 15-04-1994).

#### 1 4 المرحلة الرابعة (1990 - إلى يومنا هذا )

في هذا المرحلة عرفت حصول الفريق الوطني على كأس إفريقيا للأمم والتي نظمت الجزائر سنة 1990 ودار النهائي بين نيجيريا وفازت الجزائر 1-0 من إمضاء اللاعب الوجاني ، بعد هذا التتويج عرفت الجزائر كرة القدم الجزائرية تدهورا كبيرا بسلسلة متتالية من الهزائم في الدورات التصفاوية لكأس إفريقيا للأمم وكأس العالم وهذا بالهزام المنتخب الوطني في الدورة الثامنة عشر لكأس إفريقيا أمام كوت ديفوار، ثم إقصاؤه من تصفيات الدورة التاسعة عشر لكأس إفريقيا للأمم بتونس سنة 1994 ، ثم غياب الفريق الوطني في كأس إفريقيا بمصر سنة 2006 وفي غانا سنة 2008 كما تميزت هذه المرحلة غياب الفريق الوطني في مونديال 1990-1994-1998-2002-2006 على التوالي .

وبالرغم بما تميزت به كرة القدم الجزائرية منذ سنة 1990 من تديني في المستوى إلا أنه على مستوى الأندية تحصلت بين فترة وأخرى على تتويجات عربية وإفريقية كتتويج شبيبة القبائل سنة 1995 بكأس الكؤوس الإفريقية، وكؤوس الإتحاد الإفريقية لسنة (2000، 2001، 2002) على التوالي (جريدة الكرة)، كما كانت التتويجات بالكؤوس العربية لكل من مولودية وهران، ووداد تلمسان، ووقاف سطيف للكأس العربية للأندية البطة سنة 2007، 2008 بصيغتها الجديدة، وشهدت نتائج المنتخب الوطني لسنة 2009 عودة قوية بالتأهل إلى كأس إفريقيا بأنغولا 2010

وكأس العالم بجنوب إفريقيا في جوان 2010 لأول مرة بعد 24 سنة وبعد غياب على الساحة الإفريقية والعالمية، وهذا خلال التصفيات المزدوجة المؤهلة لكأس إفريقيا والمونديال في المجموعة الثانية بعد الفوز على المنتخب المصري في مقابلة تاريخية. بملعب أم درمان في السودان في مقابلة فاصلة سجل فيها عنتر يحيى الهدف الوحيد في هذه المقابلة، وينبغي أن يكون هذا التأهل بداية وعودة حقيقية لكرة القدم الجزائرية .

## 1 التنظيم في كرة القدم الجزائرية :

نعني بالتنظيم تنسيق مختلف الجهود والنشاطات بين الأشخاص والهيئات من أجل تحقيق الهدف الأسمى، ومن أجل تحصيل هيئة منظمة جيدا، فالتنظيم إذن هو مسار يسمح بخلق هيئات تنظيمية تسمح بدورها للأشخاص المعنيين بالعمل بفعالية من أجل الحصول على الأهداف المسطرة.

وفي كرة القدم ، تتألف الهياكل التنظيمية مما يلي :

- أندية كرة القدم للهواة
- أندية كرة القدم المحترفة
- الروابط الجهوية والولائية لكرة القدم
- الاتحادية الجزائرية لكرة القدم
- المجمع الاحتراف لكرة القدم

وتتمثل مهام هذه الهياكل التنظيمية والتنشيطية طبقا لأهداف تطور أنشطة القطاع ومع احترام

المقاييس التي تحكم اختصاصات رياضة كرة القدم في ترقية الممارسات البدنية والرياضية .

## 1-2 الاتحادية الجزائرية لكرة القدم :

### 1-1-2 الإطار القانوني:

حسب القانون الأساسي للاتحادية الجزائرية لكرة القدم وفي المادة 1 نجد " الاتحادية الجزائرية لكرة القدم هي جمعية منصوص عليها بموجب قانون رقم 90-31 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 والمتعلق بالجمعيات وكذا الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 المتعلق بتوجيه وتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وكذا بموجب النصوص القانونية سارية المفعول خاصة المرسوم التنفيذي رقم 97-376 المؤرخ في 08 أكتوبر 1997 المتضمن طرق تنظيم وتميز الاتحاديات الرياضية (القانون الأساسي، 2000، صفحة 02).

وتعتبر الاتحادية الجزائرية لكرة القدم الهيئة الأولى المسؤولة على كرة القدم في الجزائر وهذا منذ الاستقلال ، حيث تولى الدكتور "معوش محند" رئاسة أول اتحادية في الجزائر وكان ذلك في أكتوبر 1962 ليتداول من بعده رئاسة الاتحادية كثير من الشخصيات القديرة في الحياة الرياضية الوطنية .

### 2-1-2 الهياكل المكونة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم :

إن الاتحادية الجزائرية لكرة القدم تتكون من الهياكل التالية :

- الجمعية العامة : وهي الهيئة التشريعية العليا في هيكل الاتحادية التنظيمي.
- المكتب الاتحادي: وهو الهيكل أو الجهاز التنفيذي للاتحادية
- الأمانة العامة: وهي الهيكل الإداري للاتحادية

- اللجان الدائمة والمختصة: تعمل على دعم هياكل الاتحادية في ممارستها لمهامها الخاصة والمحددة

ولكل هيئة من هذه الهياكل تنظيمه الخاص وظائفه ومهامه الخاصة أيضا.

2-1-3 الروابط الجهوية والولائية :

2-1-3-1 الإطار القانون للرابطة :

الرابطة هي جمعية منظمة إلى الاتحادية الجزائرية لكرة القدم منصوص عليها بموجب القوانين

التالية:

1 القانون 9-31 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990

2 -الأمر رقم 95-9 المؤرخ في 25 فيفري 1995

3 -القوانين الأساسية للاتحادية لكرة القدم

2 3 4 2 مهامها:

الروابط الجهوية والولائية لكرة القدم هي التي تقوم بتسيير البطولات والمنافسات الجهوية

والولائية على التوالي، وذلك تحت وصاية الاتحادية الوطنية لكرة القدم . وتتكون هياكلها التنظيمية مما

يلي :

- الجمعية العامة

- مجلس الرابطة

- مكتب الرابطة

- رئيس الرابطة

- اللجان المختصة

وتقوم أيضا هذه الروابط الكروية بتسيير وتنظيم الكؤوس الجهوية والولائية لكرة القدم في

إطار الشروط المحددة في القوانين الأساسية لكرة القدم

## 2-2 المجمع الاحترافي لكرة القدم :

المجمع الاحترافي لكرة القدم يقوم بتسيير البطولات الاحترافية لكرة القدم، فهو يقوم بتنشيط

وتنظيم كل منافسات القسم الأول .

ظهر هذا المجمع سنة 1999 إثر أول تجربة لتطبيق قانون الاحتراف في ميدان كرة القدم

الجزائرية وكان آنذاك القسم الأول يسمى بالدوري الممتاز.

وينظم إلى هذا المجمع الاحترافي رؤساء الأندية المحترفة المنشطة للبطولة الاحترافية، كما يقوم

بتسطير برامج رزنامة البطولة الاحترافية وكأس الرابطة .

## 2 3 النادي الجزائري لكرة القدم :

### 2-3-1 الإطار القانوني للنادي :

النادي الجزائري لكرة القدم هو جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم 90-31 المؤرخ

في 4 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات وبموجب الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995

المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها وخاصة المواد 17، 18،

منه ، وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-01 المؤرخ في 05 جانفي 1996 المتضمن تعيين أعضاء

الحكومة وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-118 المؤرخ في 30 أفريل 1990 المتمم بالمرسوم

التنفيذي رقم 9-284 المؤرخ في 22 سبتمبر 1990 الذي يحدد صلاحيات وزير الشبيبة والرياضة

، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-247 المؤرخ في 10 أوت 1994 الذي يحدد صلاحيات

وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئية

## 2-3-2 الهياكل التنظيمية للنادي :

يتألف النادي الجزائري لكرة القدم من الهياكل التالية :

- الجمعية العامة : وهي الهيئة التشريعية في الهيكل التنظيمي للنادي

- مكتب النادي : وهو الجهاز التنفيذي للنادي

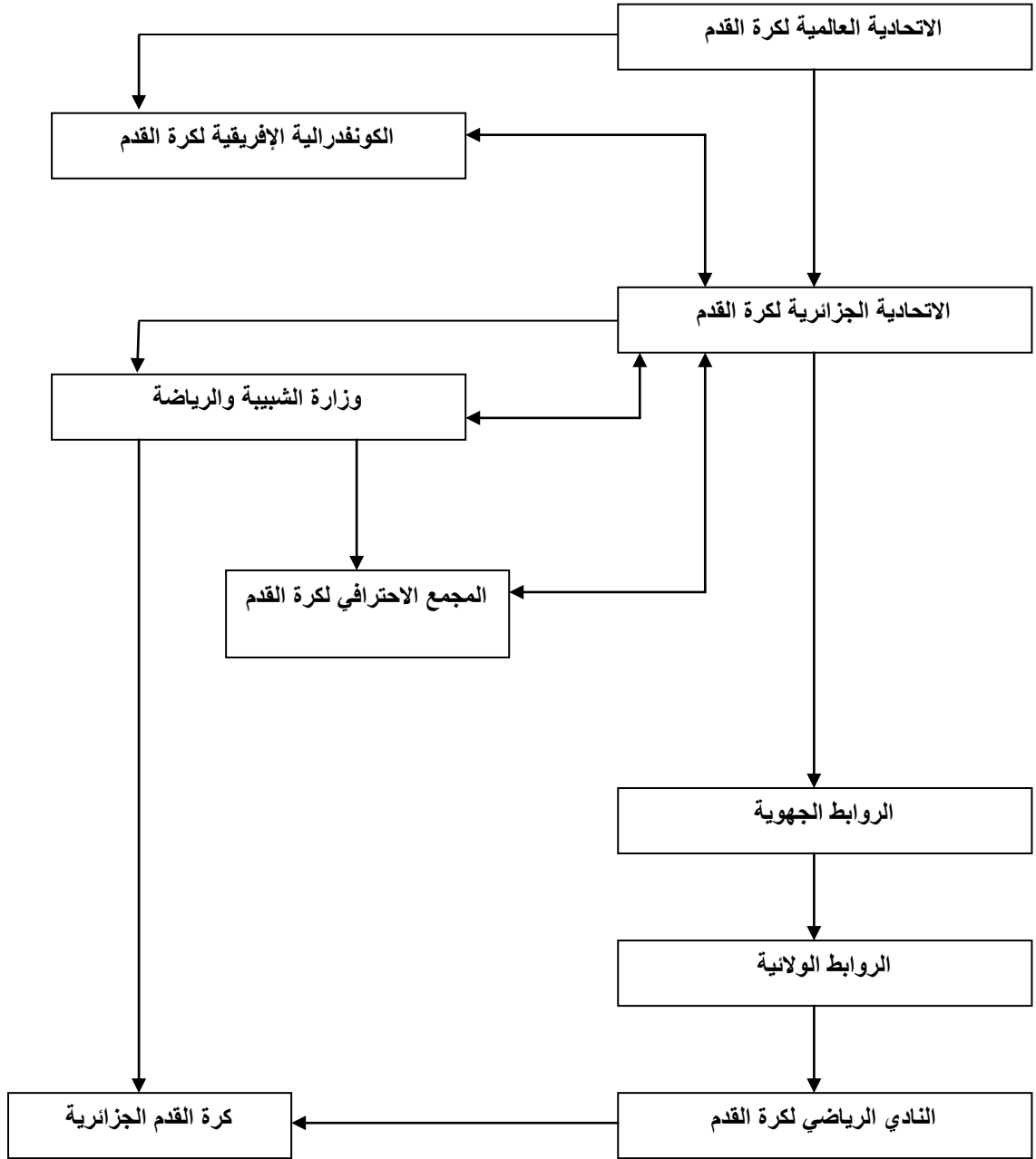
- رئيس النادي : وهو المسؤول الأول للنادي

- الموظفون التقنيون: وهو تحت تصرف النادي طبقا للتنظيم الساري المفعول.

- اللجان المختصة: وتعمل على دعم هياكل النادي في ممارسة مهامه ووظائفه

وفي الأخير، وبعد ذكر مختلف الهياكل التنظيمية لرياضة كرة القدم في الجزائر وتحديد أدوارها ومهامها

نقترح مخططا بين النسق التنظيمي في كرة القدم الجزائرية



### 3- تطور التنظيم في كرة القدم الجزائرية :

لقد مرت كرة القدم الجزائرية بعدة مراحل لكي تصل إلى درجة من التنظيم، وهذا بهدف السير والتأسيس العقلاني، شأنها شأن كل القطاعات ضمن التنمية الشاملة التي سلكتها البلاد وحسب الظروف السياسية والاقتصادية وكذلك التغيرات التي عاشتها البلاد وحسب القوانين والأسس الإيديولوجية للدولة الجزائرية، وظهر هذا من خلال اهتمام الدولة بقطاع الرياضة وبرز هذا بالدعم المالي وإقامة المنشآت الرياضية ووضع الأطر التنظيمية وآليات التسيير، ويتجلى هذا من خلال قانون الإصلاح الرياضي لعام 1976، قانون التنظيم الرياضي للتربية البدنية والرياضية لعام 1989 والأمر رقم 95-09 لسنة 1995

### 3-1 المرحلة الأولى (1962-1975):

في هذه المرحلة لم يكن تنظيم صارم واهتمام كبير بالقطاع الرياضي عامة وكرة القدم خاصة نظرا لاهتمام الدولة لقطاعات التنمية الأخرى مثل: قطاع الصناعة والفلاحة وسياسة المخططات التنموية.

في هذه الفترة كانت الرياضة الجزائرية عامة وكرة القدم خاصة مسيرة ومنظمة حسب التشريع الفرنسي وكذا ضمن القانون الفرنسي لعام 1901 الخاص بالجمعيات وتنظيم النشاطات البدنية والرياضية وكان هناك عجز فادح في المنشآت الرياضية وفي التأطير وعدم الاستقرار داخل أجهزة التسيير والتنشيط وكان التمويل يقوم على أساس إعلانات المشتركين ومسيري النوادي وكذلك مداخيل الاشتراكات لكن منذ عام 1971 إلى غاية 1975 ظهرت محاولات لشرح مخططات آليات التنظيم والتمويل الخاص بالنشاطات الرياضية ، ولقد كان لنجاح تنظيم الألعاب

البحر الأبيض المتوسط للجزائر سنة 1975 دافعا هاما لإدراك أهمية الممارسة الرياضية وقيمة الطاقات الهائلة من الإبداع في المجال الرياضي لدى التنمية الجزائرية ولقد كانت كل هذه الأسباب دافعا كبيرا من أجل الإصلاح الرياضي .

### 3-2 المرحلة الثانية (1976-1988) :

لقد شهدت كرة القدم الجزائرية نوعا من التنظيم والتسيير الحسن عكس المرحلة السابقة ففي هذه المرحلة عرف قطاع الرياضة نوعا من التغييرات العميقة والنوعية والجدرية حيث ظهرت تنظيمات جديدة على غرار التنظيمات السابقة ولقد ظهر من خلال قانون الإصلاح الرياضي المتضمن في الأمر 76-81 المؤرخ في أكتوبر 1976 حيث ظهرت الجمعيات الرياضية والتي لها وظيفة تسيير وتنشيط الرياضة المتمثلة في أندية النخبة ، وأما فيما يخص التمويل كان ذلك عن طريق المؤسسات المعنية المباشرة والهيئات الاجتماعية من جهة أخرى، ويعطي هذا القانون للدولة الحق والواجب في تنظيم المنافسات الوطنية منها والدولية ولقد صدر قانون التسيير المالي للرياضة من أجل توزيع مسؤولية التمويل في قطاع الرياضة لمؤسسات الدولة بمختلف هياكلها ، وذلك بتحمل أعباء الدعم المالي وتعد الدولة حسب القانون الممول الرئيسي لقطاع الرياضة حيث تسد تمويل التسيير والتنظيم الخاص بالمنافسات الرياضية وتعمل على إنجاز المنشآت الرياضية كإقامة المركبات الرياضية والقاعات المتعددة الرياضات وكذلك تكلفتها لتكوين الإطارات وإنشاء المعاهد الرياضية، إدراج قطاع الرياضة ضمن القطاعات التنموية الأخرى في عملية التمويل من ميزانيات الدولة السنوية والخاصة ، كما أن المؤسسات الاقتصادية تقوم بتمويل الجمعيات الرياضية المندمجة فيها ، إذ ينقسم هذا التمويل إلى قسمين أساسيين الأول يكون لخزينة المؤسسة ، والثاني تقدمه الخدمات الاجتماعية وهنا تظهر بصمات الطابع الاشتراكي للبلاد في عملية التسيير وهذا في إدماج الفرق النخبوية ضمن

مؤسسات وطنية سواء كانت اقتصادية أو إداريا وظيفتها التكفل بشق المستلزمات والمتطلبات التي تحتاجها النوادي الرياضية.

فقد سجل تزايد دور الدولة في تسيير النشاطات الرياضية وهذا بتدخل مباشر لوزارة الشباب والرياضة.

ومنحت وزارة الشباب والرياضة نفسها الدور المركزي في تسيير هذا النشاط وهذا من خلال منشور 22 جانفي 1978 والذي حدد فيه ما يلي :

"إن وزارة الشباب والرياضة هي السلطة الوحيدة المسؤولة على الثورة الرياضية المقررة من طرف السلطة ، وتطبق هذه السياسة من قبل أجهزة الدولة أو رياضيين تحت وصايتها وكذلك بضمان مراقبة دائمة.

فالدولة أصبحت المسؤول الوحيد للنشاط الرياضي وتعتبر الهيئات العمومية والاقتصادية المسؤولة على تحقيق السياسة الجديدة للرياضة في ميدان النشاط الرياضي .

وتجدر الإشارة إلى أنه صدرت تعليمة تحت رقم 65 مؤرخة بجوان 1979 تفرق بين نوعين من النفقات :

- الأولى تقوم بها المؤسسات وتمثل الرياضيين وتغطية النفقات المتعلقة بالمهمات ونفقات لإنشاء هياكل محتملة .

- الثانية تشمل علاوات وتعويض للرياضيين ، العتاد الرياضي ، نفقات النقل... موضوعة تحت تصرف وموافقة وزارة الشباب والرياضة وكذلك برزت ظاهرة إدماج النوادي الرياضية

للمؤسسات والتغيير في تسميتها ورموزها وكانت هذه الفترة بمثابة المرحلة الحاسمة في تاريخ

الرياضة الجزائرية وكرة القدم ، وكانت النتائج جيدة على مستوى الفرق الوطنية .مختلف فئاتها وكذلك الأندية النخبوية .

إن هذه الإصلاحات التي عرفتها الرياضة الجزائرية وكرة القدم بشكل خاص كان هدفها هو الوصول إلى دعم وتمويل أحسن للفرق الوطنية وتوفير الفنية والمالية اللازمة للارتقاء بالنتائج الرياضية

### 3-3 المرحلة الثالثة (1989 إلى يومنا هذا ) :

إن التحولات السياسية والتغيرات الاقتصادية التي عرفتها البلاد جراء الظروف السياسية أدى إلى تغيير النهج الإيديولوجي من طرف الدولة أي من النهج الليبرالي .معنى آخر التوجه نحو نظام اقتصاد السوق وهذا بظهور فكرة الاستقلالية للمؤسسات .

إن التعديل الدستوري سنة 1989 أحدث تغييرات جذرية في البنيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ومس هذا التغيير قطاع الرياضة حيث تم إصدار قانون رقم 89-03 المؤرخ بتاريخ 14 فيفري 1984 الذي أراد أن يجعل من المنظومة الرياضية متأقلمة مع الأوضاع الجديدة ، أي عدم التقيد بالقانون السابق والإيديولوجية الاشتراكية .

لقد جاء هذا القانون ليقضي على التناقض القائم بين قانون استقلالية المؤسسات الذي يسمح بحرية التسيير والتمويل وإذا كان قانون 1976 يلزم المؤسسة بتمويل رياضة النخبة فإن قانون 1989 سمح بمشاركة الخواص والمتعاملين العموميين وهذا من خلال آليات الرعاية أو ما يسمى (بالسبونسينغ) حيث أصبحت النشاطات الرياضية ذات طابع تجاري ونص قانوني 89-3 استهدف بالتحديد تحقيق العبء المالي المترامي على كاهل الدولة .

لكن هذا القانون خلق ثغرة عميقة داخل الأندية حيث تسبب في ظهور عجز مالي نتيجة انسحاب المؤسسات العمومية من تمويل الأندية مما انعكس على نتائج الأندية في المنافسات الوطنية والدولية وهذا بدوره أثر على مستوى المنتجات الوطنية بمختلف فئاتها.

كل هذه الظروف أدت إلى إصدار أمر جديد تحت عنوان أمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 ويتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها وجاء هذا الأمر ليزيل بعض الغموض بالنسبة لمواد قانون 89-03 وهذا بالفصل لبني الهيئات والحد من التداخل في الصلاحيات. بمعنى تحديد صلاحية كل هيئة في قطاع ، فالوزارة ما هي إلا هيئة وصية ، أما الاتحادية فهي هيئة مسيرة ، والتمويل في هذا الأمر ما هو إلا مساهمة لا غير ، ويكون للخواص دور في عملية المشاركة لتطوير المنظومة الرياضية الوطنية .

ويسمح بإعطاء صفة احترافية لنوادي النخبة وفي هذه الفترة عرفت كرة القدم الجزائرية عدة أزمات من جانب عدم الاستقرار لهيئات تنظيمية وكذلك تسييرية .

استهدف الأمر 95-09 إلى تولى الدولة والجماعات المحلية التنسيق مع اللجنة الوطنية الأولمبية والاتحادات الرياضية الوطنية، وكذلك كل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون العام أو الخاص ، ترقية التربية البدنية والرياضية وتطورهما ، وتضع بصفة خاصة كل الوسائل الضرورية لضمان التمثيل الأفضل للوطن في المنافسات الرياضية الدولية .

ومن هذا الأمر نجد أن الدولة أعطت اهتماما بالغا لممارسة الرياضة بالإضافة إلى تطوير الرياضة النخبوية والمستوى العالي بمرور مواهب رياضية شابة والتكفل بها إلى جانب تولى الهياكل

والمؤسسات المتخصصة بتربية وتكوين وتحسين مستوى المواهب الرياضية مع تحديث شروط إحداث الهياكل والمؤسسات وتنظيمها وعملها عن طريق التنظيم .

كذلك أدى هذا الأمر اتخاذ عدة إجراءات جديدة والمتمثلة في استفادة رياضي النخبة والمستوى العالي من تدابير خاصة بتحضيره التقني وأجرته ودراسته وتكوينه وكذا مشاركته في المنافسات الرياضية إلى جانب تأجيل تجميده وتوفير هياكل بها إمكانيات ملائمة للتدريب مع تأمينه من الأخطار التي قد يتعرض لها قبل وأثناء المنافسة من جانب ناديه .

#### -لجنة التأديب

-لجنة نشاطات الأنصار والروح الرياضية والمبادرات الثقافية والترفيهية .

-لجنة العلاقات الخارجية والإعلام والاتصال .

فكل لجنة من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف النادي ، وتكلف الفروع المتخصصة وتنظيم وتنشيط وتطوير الممارسات الرياضية في مختلف الفروع الرياضية المفتوحة في النادي ، وتقوم أيضا بتنظيم وتنسيق نشاطات المنخرطين .

#### 4- متطلبات الاحتراف لنادي كرة القدم :

#### 4-1 النادي الرياضي المحترف :

في المادة 22 من القانون 89-03 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض وإبرام عقود مع

كل المنظمات، المؤسسات أو جماعات عمومية من أجل ضمان دعم تطوير المؤسسات البدنية والرياضية (الجماهيرية ، النخبوية).

أما في المادة رقم 23 من نفس القانون سمح بإنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري وأهداف رياضية أو هياكل أخرى وهذا عندما تتطلب طبيعة كثافة وتنوع النشاطات المنظمة طريقة تنظيم وتسيير مخالفة للجمعية .

غير أن مفهوم رياضي محترف تم ذكره بوضوح في الأمر رقم 95-09 وبالخصوص في المادة 20 والتي تصرح " تعد نوادي رياضية محترفة ، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين و/أو معنويون ويكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة(ordonnance, 25-02-1995, p. 20).

#### 4-2 التمويل :

بقيت الدولة في هذه الفترة تضمن أو تساهم في تمويل النشاطات البدنية والرياضية عن طريق الجماعات المحلية، المؤسسات، المنشآت والهيئات العمومية وهذا حسب المادة رقم 69 من القانون 89-03 والمادة رقم 99 من الأمر رقم 95-09 لكن الجديد الذي جاء به المشروع في هذه الفترة هو إعطاء إمكانيات ومصادر أخرى للتمويل مثل:

- تسيير وتسويق الحقوق، ومواقع الإشهار أو الترقية المرتكبة بالدعائم الرياضية (المادة 71)
- ملكية كل الحقوق حول العروض وبنها (المادة 72)
- تدخل المتعاملين العموميين أو الخواص (المادة 73)
- الأرباح بمختلف أنواعها الناتجة عن المنافسات ، عن تسويق صورة الرياضي أو مجموعة الرياضيين (المادة 76)
- الشغالة (الرعاية)

- الصندوق الوطني والصناديق الولائية التي تهدف إلى تعزيز عمل الدولة في مجال الشباب والرياضة ودعم الهيئات الرياضية وتحفيز النتائج (المادة 110 من الأمر 95-09) وأيضاً، ولأول مرة، سمحت الدولة للرياضيين أو مجموعات الرياضيين الاستعانة بخدمات ممثلي الرياضيين (manager) مقابل أجره.

ويجب على ممثلي الرياضيين الحصول على اعتماد لدى الاتحادية أو الاتحاديات الرياضية المعنية من أجل ممارسة هذا النشاط (المادة 109 من الأمر 95-09)

غير أن التكفل برياضة النخبة يرجع إلى الدولة والجماعات المحلية وكذلك الاتحاديات الرياضية الوطنية المعنية واللجنة الأولمبية الوطنية (المادة 100 من الأمر 95-09)

#### **3-4 المنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي :**

من أجل ترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية أبقّت الدولة الحق على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية وهذا بتشجيع ومساندة مجهودات الجماعات المحلية في إطار إنجاز هذا النمط من المنشآت عن طريق منحها مساعدات مالية (المادة 96 من الأمر 95--09) .

ودائماً من أجل نفس الهدف أعطت الدولة الأشخاص الطبيعيين والمعنويين من القانون العام والخاص إنجاز واستغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية بعد المصادفة على مطابقتها للمواصفات التقنية، كما أنها تحفز وتشجع على إحداث صناعة التجهيزات والعتاد الرياضي .

في المادة 92 من الأمر 95 تصرّح بأن الدولة والجماعات المحلية تسهر على تحسين وصيانة مشتملات الهياكل القاعدية الرياضية العمومية وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية.

المادة 93 من نفس الأمر جاءت فيما يخص استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية من الدولة أو الجماعات المحلية عن طريق التنازل للهيكل والتنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضة أو الفائدة و/أو مؤسسة محدثة لهذا الغرض .

## 5- الاحتراف في الجزائر :

لقد بدأت كرة القدم الجزائرية تتهياً للمغامرة الاحترافية ، فقد كان الموسم الرياضي 2000/1999 مبعثاً لبداية عهد جديد بالنسبة إلى الرياضة الأولى في الجزائر فبعد عدة سنوات من التردد والترقب، بدأت كرة القدم الجزائرية تستعد أخيراً لاتخاذ القرار الحاسم وخوض التجربة الاحترافية ، وهكذا فقد صادقت الجمعية العامة للاتحادية الجزائرية لكرة القدم على التوجيهات الجديدة لوزارة الشباب والرياضة خلال دورتها المعقّدة في 23 جويلية 1998 والمتعلقة بنظام المنافسة الوطنية الجديدة.

ففي هذا الشأن اعتمدت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم مبدأ الموسم الانتقالي 99/98 الذي جرى في صيغة بطولة وطنية للقسم الأول مع مجموعتين من 14 فريقاً لكليهما ( الوسط الشرقي والوسط الغربي)

من هذا فإن إقامة كرة قدم احترافية في الجزائر سيمتد على ثلاث سنوات باثني عشر فريق معني في الموسم 2000/99 ثم أربعة عشر فريق في الموسم 2001/2000 ثم في النهاية إلى قسم الامتياز مكون من ستة عشر فريق للموسم 2002/2001. صحيح أن تحوفات مسيري النوادي كانت عديدة ومشروعة لكن التجربة الاحترافية جديدة بالمحاولة فقد أضحي في أيامنا الاحتراف ضرورة من ضروريات الساعة التي تفرضها كرة القدم المعاصرة ، إلا أن التجربة الاحترافية الأولى من

نوعها في الجزائر لم تنجح نظرا لغياب مقتضيات ومتطلبات الاحتراف، ليظل تطبيق هذا القانون في كرة القدم الجزائرية محاولات لم تتجسد على المستوى الفعلي .

وبالتأكيد أن الآراء على مستوى النوادي لا تزال لدى العديد من المسيرين الذين غالبا ما اعتادوا تكفل السلطات العمومية الكلي بنواديهم إلا أن في الوقت الراهن تحتاج النوادي إلى البحث عن مصادر تمويل أخرى (الرعاية ، الإشهار ، عائدات الملاعب وغيرها من النشاطات التجارية) فمن الأهمية بما كان خوض التجربة الاحترافية التي من شأنها أن تحدث نمط تسيير جديد ، خاصة بعد نتائج المنتخب الجزائري الأخيرة التي قد تكون دافعا للعمل على تطوير كرة القدم من خلال تطبيق قانون الاحتراف ، وهو المشروع الذي يسعى رئيس الاتحادية محمد روراوة إلى تجسيده في البطولة الجزائرية

**5-1 السند القانون (دفتر الشروط) :**

ينص الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فبراير 1995 في الشطر الثاني من المادة العشرين على أن :

" يخضع تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع والتنظيم الساري مفعولها والمتعلقين بالشركات التجارية " (95-09، 25-02-1995)

كما أوضح في المادة 21 عن دفتر الشروط من طرف الوزير المكلف بالرياضة والمادة 22 أنه تمارس هذه الأندية المحترفة نشاطاتها في إطار احترام التنظيمات والقوانين الأساسية للاتحاديات والرابطات الرياضية.

## 5-2 جانب المنشآت :

في بداية كل موسم رياضي، على الفريق أن يبرر وجود لكل الموسم الرسمي ملعب يحتضن تدريباته طوال السنة، هذا التبرير يجب أن يكون مسند بوثيقة رسمية تؤكد إما بسند ملكية أو بعقد أو بإيجار أو باتفاق .

- يشترط أن يكون للملعب منصة يمكن لها أن تستقبل على الأقل 5000 مكان جلوس لكنه يسمح لفترة انتقالية مدتها خمس سنوات ابتداء من الموسم الرياضي 2000/1999 سعة أدناها 8000 مكان.
- يجب أن تكون أرضية الملعب من العشب الطبيعي وفي حالة جيدة لكنه يسمح مؤقتا بالعشب الاصطناعي لمدة انتقالية مدتها خمس سنوات.
- وكذلك على الفريق أن يكون بحوزته على الأقل ملعب ملحق.
- يجب أن يحتوي الملعب على فرق الملابس وكذا منصة خاصة بالصحافة لاستقبال الصحافة المكتوبة مجهزة بغرف للاستعمال الخاصة للصحافة المذاعة (الإذاعة والتلفزيون )
- يحتوي الملعب على نظام إضاءة كافي للسماح بإجراء مباريات في الليل .

## 5-3 سجل الاستحقاقات لبدء تنفيذ الاحتراف (أدما، 2004-2005، الصفحات 59-

:60)

| الرقم | الفاعل           | الاستحقاق | الهيئة المعنية                                     | الملاحظات            |
|-------|------------------|-----------|----------------------------------------------------|----------------------|
| 01    | تكييف قانون نظام | 2002/2001 | نوادي + ف ك ج + الرابطة الوطنية لكرة القدم + وزارة | إلى التشريع والقانون |

|                                      |                                                                                                             |           |                                                                                                   |    |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ساري المفعول                         | الشباب والرياضة                                                                                             |           | الفريق                                                                                            |    |
| إلى التشريع والقانون<br>ساري المفعول | نوادي + ف ك ج + الرابطة<br>الوطنية لكرة القدم + وزارة<br>الشباب والرياضة                                    | 2002/2001 | تقديم الحالة المالية وتبرير<br>الأرصدة (ميزانية)                                                  | 02 |
| إلى التشريع والقانون<br>ساري المفعول | نوادي + ف ك ج + الرابطة<br>الوطنية لكرة القدم + وزارة<br>الشباب والرياضة                                    | 2003/2001 | طلب المشاركة في<br>المناسبات الرياضية<br>المحترفة                                                 | 03 |
| إلى التشريع والقانون<br>ساري المفعول | نوادي + ف ك ج + الرابطة<br>الوطنية لكرة القدم + وزارة<br>الشباب والرياضة                                    | 2002/2001 | الارتباط مع لاعبين<br>محترفين                                                                     | 04 |
| مع التشريع والقانون<br>ساري المفعول  | وزارة الشباب والرياضة +<br>الجماعات المحلية + الفدرالية<br>الجزائرية لكرة القدم +<br>مديرية الشباب والرياضة | 2005/2001 | شهادة من السلطات<br>المختصة تثبت بأن<br>الفريق منشأة رياضية<br>للتدريب والمنافسة<br>وكذلك تجهيزات | 05 |

|                               |                                                                                                |           |                                                            |    |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------|----|
|                               |                                                                                                |           | للاسترجاع تستجيب                                           |    |
| مع الأحكام الشرعية والقانونية | الفدرالية الجزائرية لكرة القدم + الرابطة الوطنية لكرة القدم الاحترافية + وزارة الشباب والرياضة | 2002/2001 | تعيين تأطير تقني يتوافق مع المتطلبات                       | 06 |
| مع الأحكام الشرعية والقانونية | الفدرالية + الرابطة الوطنية + شركات التأمين + الأندية                                          | 2002/2001 | تصريح للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي + تصريح جبائي        | 07 |
| مع الأحكام الشرعية والقانونية | الفدرالية + الرابطة الوطنية + وزارة الشباب والرياضة + مديرية الشباب والرياضة                   | 2003/2001 | تصميم احترافي، تعيين أشخاص مؤهلين، وضع شكيمة للتسيير دائمة | 08 |
| مع الأحكام الشرعية والقانونية | الفدرالية + الرابطة الوطنية + وزارة الشباب والرياضة + مديرية الشباب والرياضة                   | 2002/2001 | خلق مركز للتكوين                                           | 09 |

## خلاصة :

إن طريقة تسيير وتنظيم كرة القدم الجزائرية تبقى دون المستوى المطلوب لتفعيل قانون الاحتراف الرياضي سواء تعلق الأمر بالقوانين واللوائح التشريعية الخاصة بالاحتراف في الجزائر ومدى غموضها ، أو فيما يخص التسيير والقانون الداخلي للاتحادية والمجمع الاحترافي مما ينعكس على النوادي بشكل سلبي وهذا ما يعيق تحسين مستوى هذه الرياضة

إن هذه الوضعية نتجت لعدم وجود رؤية شاملة وواضحة مبنية على العقلانية لدى مسيري الهياكل والهيئات الرياضية للفدرالية الجزائرية لكرة القدم وكذا غياب النصوص المعمول بها وهذا ما يدل على عدم تمكن الدولة الجزائرية من مراقبة الهيئات المكلفة بهذا القطاع من فيدرالية، رابطات نوادي احترافية من حيث الجانب المادي والإنساني ، فهذا التسيير واللامبالاة والفوضى في تنظيم هذه الرياضة جعل من كرة القدم وتطبيق الاحتراف تراوح مكانها .

# الباب الثاني الدراسة الميدانية

## منهج البحث وإجراءاته الميدانية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية.

2- المنهج

3- المجتمع والعينة

4- مجالات البحث

4-1 المجال المكاني

4-2 المجال الزمني

4-3 المجال البشري

5- متغيرات البحث

6 - أدوات الدراسة

7- الاستبيان

8- الأسس العلمية

9- الدراسات الإحصائية

10- صعوبات البحث

خلاصة

## تمهيد:

إن البحوث العلمية مهما كانت اتجاهها وأنواعها، فهي تحتاج إلى منهجية علمية للوصول إلى أهم نتائج البحث قصد الدراسة وبالتالي تزويد المعرفة العلمية بأشياء جديدة وهامة حيث أن المنهج الصحيح لحل أي مشكلة يعتمد أساسا على طبيعة المشكلة، هذا ما دفع الطالب إلى اختيار أنسب المناهج لحل مشكلة هذا البحث، وأكثرها وضوحا في عملية الإعداد الخطوات الميدانية للنحوض في تجربة البحث الرئيسية متبعا في ذلك أهم الخطوات التي من مفادها التقليل من الأخطاء واستغلال أكثر للوقت والجهد، انطلاقا من اختيار المنهج الملائم لمشكلة البحث وطرق اختيار عينة البحث، إلى انتقاء الوسائل والأدوات المتصلة بطبيعة البحث .

## 1- الدراسة الاستطلاعية :

الدراسة الاستطلاعية هي دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه، بهدف اختبار أساليب البحث وأدواته . (حسين، 1995، صفحة 194)

## 1-التقنين :

حيث تم توزيع المقياس على ستة (6) مدربين، والذين يمثلون عينة الدراسة الاستطلاعية وهذه الفئة استبعدت من الدراسة الأساسية، حيث كانت هذه الدراسة والمعالجة لهذا المقياس على شكل اختبار قبلي وبعدي، ونأخذ نتائج الاختباران لندرس العلاقة فيما بينهما، وتحديد الثبات والصدق للمقياس والاختبار

## 2-المنهج:

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يقوم على وصف الظاهرة في علاقتها بالمتغيرات المرتبطة بها، والذي يتناسب مع طبيعة المشكلة المطلوب دراستها حيث يتعين علينا إبراز نوع العلاقة القائمة بين متغيرين وتحديد إلى أي حد تتفق التغيرات في عامل معين مع التغيرات في العامل آخر.

## 3-المجتمع والعينة:

العينة هي النموذج الذي يجري الباحثون كل بحثهم وعملهم عليها وهي مستنبطة من المجتمع الأصلي الذي يجرفيه البحث وتكون ممثلة له، وفي بحثنا هذا أجرينا دراستنا على المدربين الذين زاولوا تكوينهم في النظام الفدرالي الجديد برابطة لكرة القدم بولاية تيارت

## 4-مجالات البحث:

## 4-1المجال المكاني:

أجريت الدراسة على مدربي الرابطة الوطنية المحترفة لكرة القدم بولاية تيارت الذين كانوا بصدد التكوين وكان عددهم 30 مدرب .

#### 4-2 المجال الزمني :

بعد اختيار موضوع دراستنا انطلقنا في دراسة نظرية لموضوع البحث من بداية شهر جانفي 2014 إلى غاية شهر مارس 2014 أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد دام من شهر أفريل 2014 إلى شهر ماي 2014

#### 4-3 المجال البشري:

أجريت الدراسة على عينة البحث المتمثلة في المديرين بالرابطة كرة القدم لولاية تيارت .

#### 5-متغيرات البحث:

**5-1 المتغير المستقل :** هو المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (علاوي، 1999، صفحة 58)

تحديد المتغير المستقل: التكوين

**5-2 المتغير التابع :** يؤثر فيه المتغير المستقل فهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع. (علاوي، صفحة 219).

تحديد المتغير التابع: النظام الفدرالي الجديد

#### 6- أدوات الدراسة:

#### 6-1- الأسئلة المفتوحة:

ويعطى كل الحرية للمبحوث للإجابة عليها كما يشاء أي الإجابة عليها إما باختصار أو بالتفصيل وكذلك نعطي مطلق الحرية بذكر أي معلومات يعتقد بأنها متعلقة بالسؤال مهما كانت طبيعتها وأغراضها ومن فوائد الأسئلة المفتوحة أنها لا تفيد المبحوث بحصر إجابته ضمن الإجابات المحددة له قبل البحث , كما أن لها فائدة في تحديدها الآراء السائدة فعلا في المجتمع .

## 6-2- الأسئلة المغلقة:

وهي التي يحددها فيها الباحث إجابته مسبقا وتحديد الإجابات هذه يعتمد على أفكار الباحث وأعراض البحث وتكون الإجابة في معظم الأحيان باختيار المستوجب للإجابة الصحيحة.

## 6-3- الأسئلة النصف مفتوحة :

- يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين, الأول يكون مغلقا أي الإجابة فيه تكون (نعم أو لا) والنصف الثاني تكون في الحرية للمستجوب لإدلاء رأيه الخاص

## 7- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان احد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم واتجاهاتهم، ودوافعهم أو معتقداتهم وتأتي أهمية الاستبيان كأداة عملية وعلمية، تعتبر من بين وسائل الاستقصاء لجمع المعلومات. (سامي عريفج و آخرون، 1999، صفحة 67)

## 7-1- استبيان خاص بالمدرسين:

تحتوي استمارة الاستبيان الموجهة للمدرسين علي مجموعة من الأسئلة ، تمت صياغتها لإيجاد حلول لمشكلة البحث تبعا للمنهج العلمي الذي اتبعناه في هذه الدراسة، وقد تم تصميم هذا الاستبيان وصياغة الأسئلة والعبارات وكتابتها استنادا الي آراء وتوجيهات الأستاذ المشرف بما يتماشى مع موضوع وإشكالية البحث وفروضه ، ولقد احتوي الاستبيان في مضمونه علي خمسة محاور في كل محور ستة أسئلة .

## 8- الأسس العلمية:

8-1- ثبات الاستبيان الموجه للمدرسين: للتأكد من ثبات الاستبيان الموجه للمدرسين قمنا باختيار 05 مدرسين ، ثم قمنا بتوزيع الاستبيان عليهم للمرة الأولى وبعد مرور أسبوع أعدنا توزيع نفس

الاستبيان علي نفس المدرسين وبعدها قمنا بحساب معامل ارتباط "بيرسون" للدرجات بين التوزيع الأول والثاني فكان معامل الارتباط هو  $r = 0.83$  وهو معامل ارتباط عال بالتالي يمكن أن نقول أن الاستبيان يتميز بثبات مرتفع.

**9-2- صدق الاستبيان الموجه للمدرسين:** للتأكد من صدق الاستبيان الموجه للمدرسين قمنا بحساب معامل الصدق الذاتي والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات:

$$\begin{aligned} \text{معامل الصدق الذاتي} &= \sqrt{\text{معامل الثبات}} \\ &= \sqrt{0.83} \\ &= 0.91 \end{aligned}$$

وبالتالي فالاستبيان يتميز بالصدق.

## **10- الدراسات الإحصائية :**

تعتبر الوسيلة الإحصائية من أنجح الطرق لتحويل المعلومات المتحصل عليها إلي نتائج عديدة يكمن توظيفها في التحليل ، لذا تطرقنا إلي استخدام النسبة المئوية الذي يعطي بدقة عدد تكرارات رأي من الآراء تتمكن من الفصل بينهما وكذلك اختبار كاف تربيع لبيان الدلالة الإحصائية.

## **10-1- المعالجة الوصفية :**

$$\text{النسبة المئوية} = \text{عدد التكرارات} \times 100 \div \text{عدد العينة}$$

## **10-2- المعالجة التحليلية :**

حساب  $\chi^2$  الجدولية لدرجة الحرية  $dd_1$  عند مستوي الدلالة 0.05.

- في حالة ما إذا كانت  $\chi^2$  المحسوبة أكبر أو تساوي  $\chi^2$  الجدولية يمكن القول أنه توجد دلالة احصائية معبرة

- في حالة ما إذا كانت  $كا^2$  المحسوبة أقل من  $كأ^2$  الجدولية فهنا نستطيع القول أنه لا توجد دلالة احصائية أي غير دال احصائيا.

وتتمثل صيغة  $كا^2$  فيما يلي:

$$= كا^2$$

$\sum$ : يمثل المجموع.

ن: القيمة الملاحظة

ن': القيمة المتوقعة

ولحساب " ن' " المتوقعة نستعمل القانون التالي:

### 9- صعوبات البحث :

إن رسالة العلم نجد فيها صعوبات، وإنما لنقر بأنه قد صادفتنا في مسيرتنا هذه عدة صعوبات في الميدان ونحصرها فيما يلي :

- صعوبة جمع الاستثمارات.

- قلة البحوث التي تتعرض لهذا الموضوع بشكل مباشر ودقيق.

- عدم احترام المدربين للمواعيد المتفق عليها .

- نقص المصادر والمراجع في المكتبة

- الخلط في أرقام الكتب والمذكرات .

- قلة الدراسات السابقة بالنسبة لموضوع بحثنا و إن توفرت فهي سطحية وغير معمقة.

- مشكلة استخراج المراجع من المكتبة.

- ضياع بعض أجزاء المحاور من المذكرات.

## خلاصة :

حاولنا من خلال هذا الفصل وضع خطة محددة الأهداف والغايات في هذا الاتجاه، وذلك بتحديد مجموعة من النقاط لضبط إجراءات البحث، وبالفعل تم ذلك وهذا بتحديد المنهج الملائم لطبيعة البحث وحجم العينة وكيفية اختيارها، ثم مجالات البحث والأهداف والأدوات المستعملة، وطريقة تصحيح المقياس والاختبار والتي من شأنها إعاقاة السير الحسن لتجربة البحث، كما تطرقنا أيضا إلى اختيار الطرق والوسائل الإحصائية التي تساعدنا في عملية عرض وتحليل ومناقشة النتائج .

# الفصل الثاني

## عرض وتحليل النتائج

## الفصل الثاني

الفصل الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## المحور الأول: الإعداد المهني للمدربين ؟

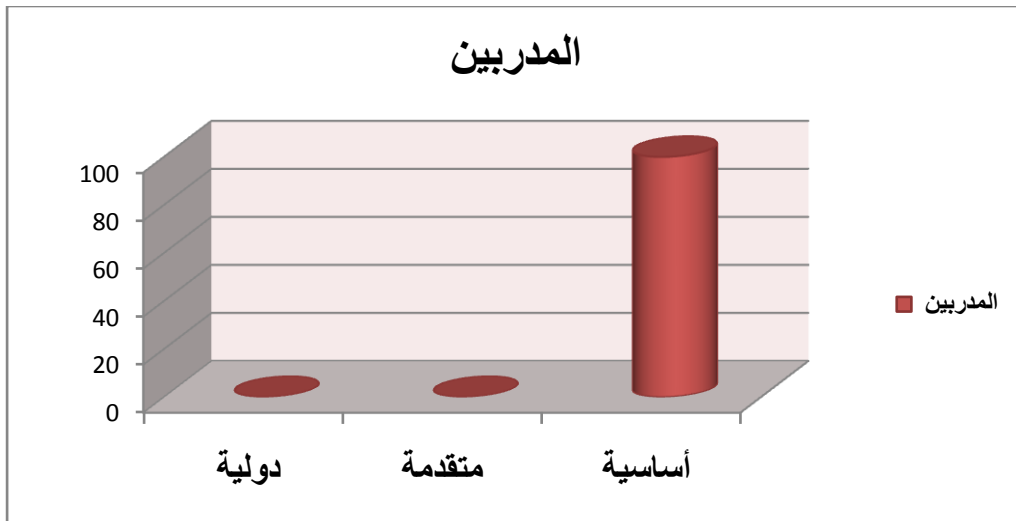
الغرض من السؤال: معرفة نوع الشهادة التدريبية الحاصل عليها .

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | أساسية | متقدمة | دولية |                          |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|-------|--------------------------|
| دال               | 2             | 0.05        | 30     | 00     | 00    | عدد المدربين             |
|                   |               |             | 100%   | %00    | 00%   | النسبة المئوية           |
|                   |               |             | 10     |        |       | كأ <sup>2</sup> المحسوبة |
|                   |               |             | 5.99   |        |       | كأ <sup>2</sup> الجدولية |

الجدول رقم (01) يمثل الشهادات التدريبية المتحصل عليها .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة كبيرة من المدربين 100% لهم شهادات تدريبية أساسية وتليها نسبة 00% دولية وأساسية .

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كأ<sup>2</sup> المحسوبة (10) أكبر من كأ<sup>2</sup> الجدولية (5.99) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح أساسية ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح أساسية



الشكل رقم (01) يمثل الشهادات التدريبية المتحصل عليها

الإستنتاج: من خلال الجدول والأعمدة البيانية رقم (01) نستنتج أن أغلبية المدربين حاصلين على شهادات تدريبية ذات مستوى أساسي.

السؤال الثاني: كم سنوات العمل في مجال التدريب؟

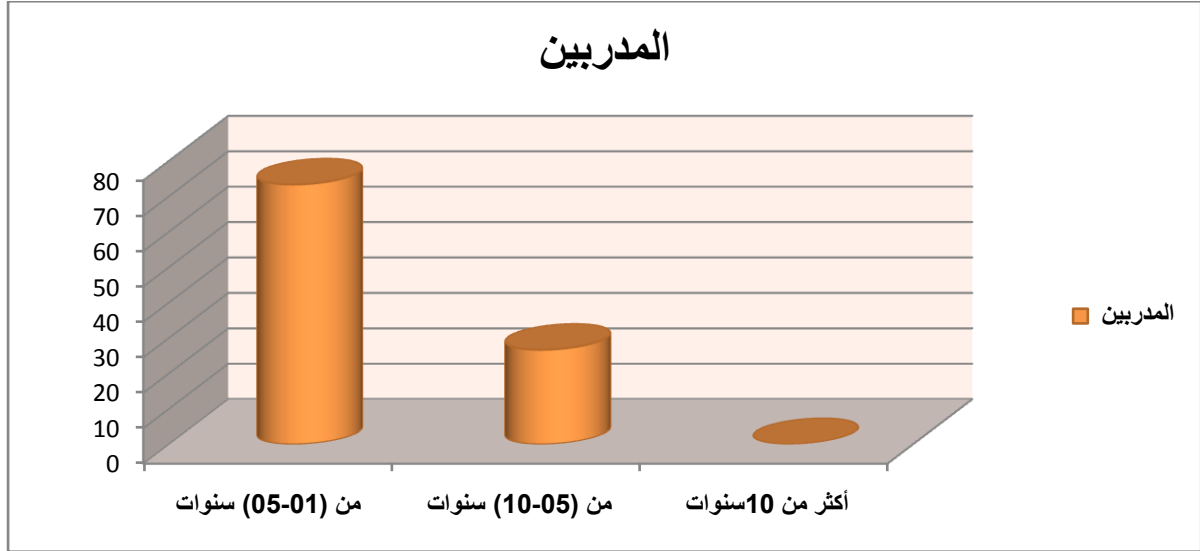
الغرض من السؤال: معرفة سنوات عمل كل مدرب

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | أكثر من 10 سنوات | من 05-10 سنوات | من 01-05 سنوات |                |
|-------------------|---------------|-------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| دال               | 0.05          | 02          | 00               | 08             | 22             | عدد المدربين   |
|                   |               |             | 00%              | %26.66         | 73.33%         | النسبة المؤوية |
|                   |               |             | 14.80            |                |                | كا2            |
|                   |               |             | 5.99             |                |                | الجدولية كا2   |

الجدول رقم (02) يمثل سنوات العمل في مجال التدريب.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة كبيرة من المدربين 73.33% لهم و من 05-01 سنوات تليها نسبة 26.66% من 10-05 سنوات وأخيرا نسبة 00% أكثر من 10 سنوات.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (14.80) أكبر من كا2 الجدولية (5.99) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح سنوات العمل من (05-01) سنوات.



الشكل رقم (02) يمثل سنوات العمل في مجال التدريب

#### الإستنتاج:

نستنتج من خلال الجدول رقم (02) والأعمدة البيانية أن أكبر نسبة للمدرّبين الذين كانت تتراوح خبرتهم في ميدان التدريب من (05-01) سنوات وبنسبة أقل للمدرّبين الذين كانت تتراوح خبرتهم من (10-05) سنوات أما أكثر من 10 سنوات خبرة في ميدان التدريب كانت النسبة منعدمة.

السؤال الثالث: ماهو المستوى الذي وصلتكم إليه ؟

الغرض من السؤال: معرفة مستوى كل مدرب.

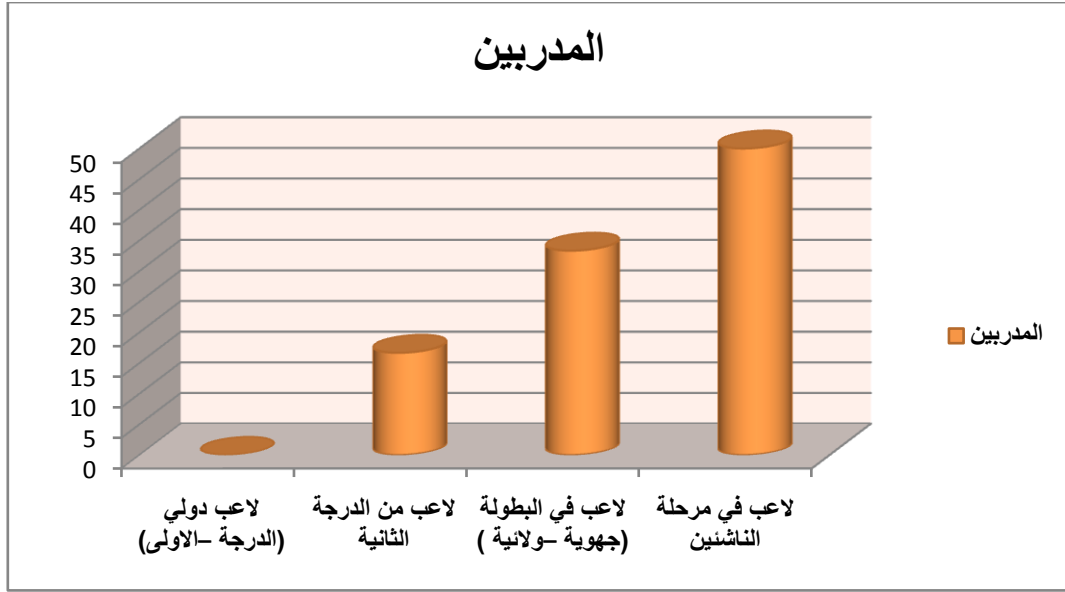
|         |       |      |         |         |         |      |  |
|---------|-------|------|---------|---------|---------|------|--|
| الدلالة | مستوى | درجة | لاعب في | لاعب في | لاعب من | لاعب |  |
|---------|-------|------|---------|---------|---------|------|--|

| الإحصائية | الدلالة | الحرية | مرحلة الناشئين | البطولة (جهوية -ولائية ) | الدرجة الثانية | دولي (الدرجة - الأولى) |                |
|-----------|---------|--------|----------------|--------------------------|----------------|------------------------|----------------|
| دال       | 04      | 0.05   | 15             | 10                       | 05             | 00                     | عدد المدربين   |
|           |         |        | 50             | 33.33                    | 16.66          | 00                     | النسبة المئوية |
| 9.13      |         |        |                |                          |                |                        | كا2 المحسوبة   |
| 7.84      |         |        |                |                          |                |                        | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (03) يمثل المستوى الذي توصل إليه المدربين .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة كبيرة من المدربين 50% لاعبين في مرحلة الناشئين تليها نسبة 33.33% لاعب في البطولة (جهوية -ولائية) و نسبة 16.66% لاعب من الدرجة الثانية وأخيرا نسبة 00% لاعب دولي (الدرجة -الأولى).

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (9.13) أكبر من كا2 الجدولية (5.99) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح لاعب في مرحلة الناشئين.



الشكل الجدول رقم (03) يمثل المستوى الذي توصل إليه المدرّبين

الإستنتاج :

نستنتج أن أغلبية المدرّبين كانوا لاعبين في مرحلة الناشئين بنسبة كبيرة وبعضهم لاعبين في بطولات ولائية و جهوية أما لاعبين دوليين كانت النسبة منعدمة وهذا ما وضحه الجدول و الشكل رقم (04)

السؤال الرابع: هل شاركت في الدورات التكوينية المرتبطة بعلم التدريب الرياضي؟

الغرض من السؤال : مدى مشاركة كل مدرب في الدورات التكوينية المرتبطة بعلم التدريب

الرياضي

الجدول رقم (04) يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم التدريب الرياضي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة كبيرة من المدربين 73.33% لقد شاركوا في

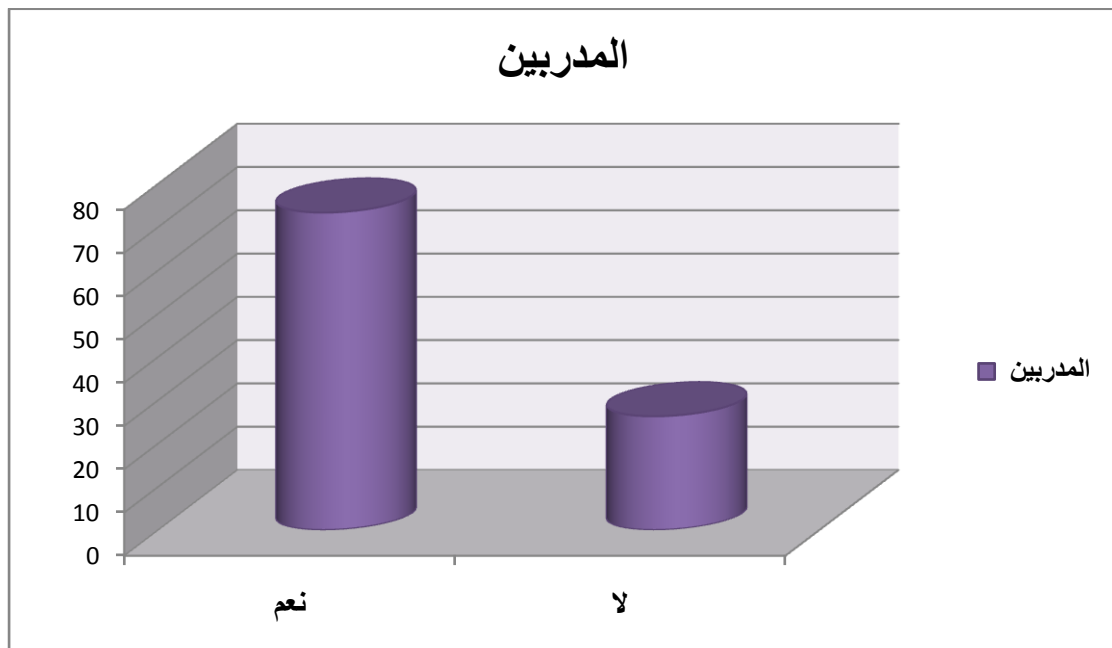
| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| دال               | 01            | 0.05        | 08     | 22     | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %26.66 | 73.33% | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 6.53   |        | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |        | كا2 الجدولية   |

الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم التدريب الرياضي تليها نسبة 26.66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (6.53) أكبر من

كا2 الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (04) يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم التدريب الرياضي.

الإستنتاج:

نستنتج أن نسبة المشاركة في الدورة التكوينية كانت بنسبة عالية وهذا ما يوضحه الجدول.

السؤال الخامس: هل شاركت في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم الفزيولوجية والطب الرياضي .

الغرض من السؤال: مدى مشاركة المدربين في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم الفزيولوجية والطب الرياضي.

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا   | نعم |                |
|-------------------|---------------|-------------|------|-----|----------------|
| دال               | 01            | 0.05        | 24   | 06  | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %80  | 20% | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 10.8 |     | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84 |     | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (05) يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم الفزيولوجية والطب الرياضي.

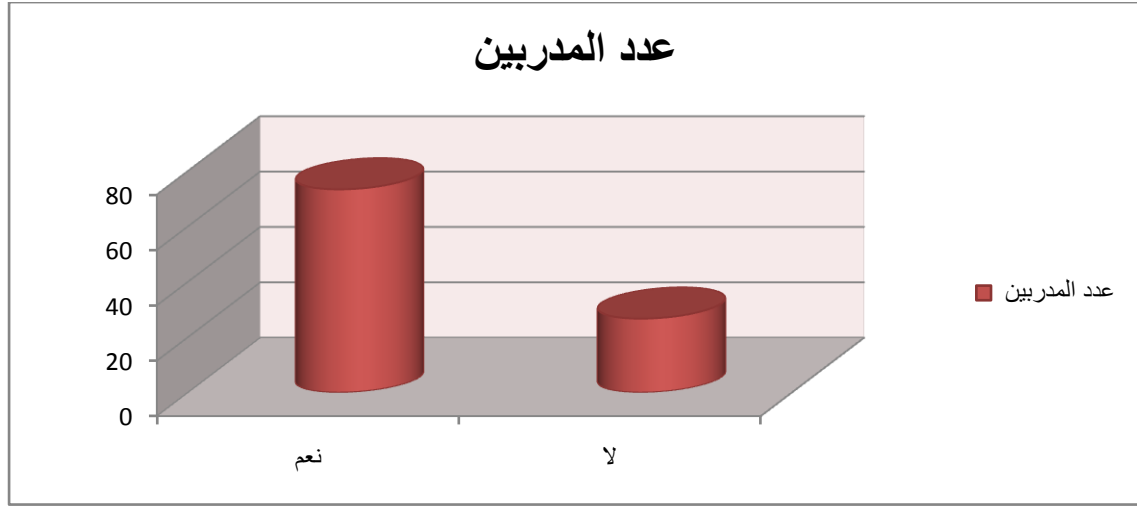
نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) أن نسبة كبيرة من المدربين 80% لقد لم يشاركوا في

الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم التدريب الرياضيوتليها نسبة 20% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (10.8) أكبر من كا2

الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح لا.



الشكل (05) يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم الفزيولوجية والطب الرياضي.

#### الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن نسبة المشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلوم الفزيولوجية والطب الرياضي كانت قليلة مقارنة بالدورات التكوينية الأخرى.

السؤال السادس: هل اشتركت في الدورات التكوينية المرتبطة بعلم النفس و العلاقات الانسانية؟

الغرض من السؤال: مدى مشاركة المدربين في الدورات التكوينية المرتبطة بعلم النفس و العلاقات الانسانية.

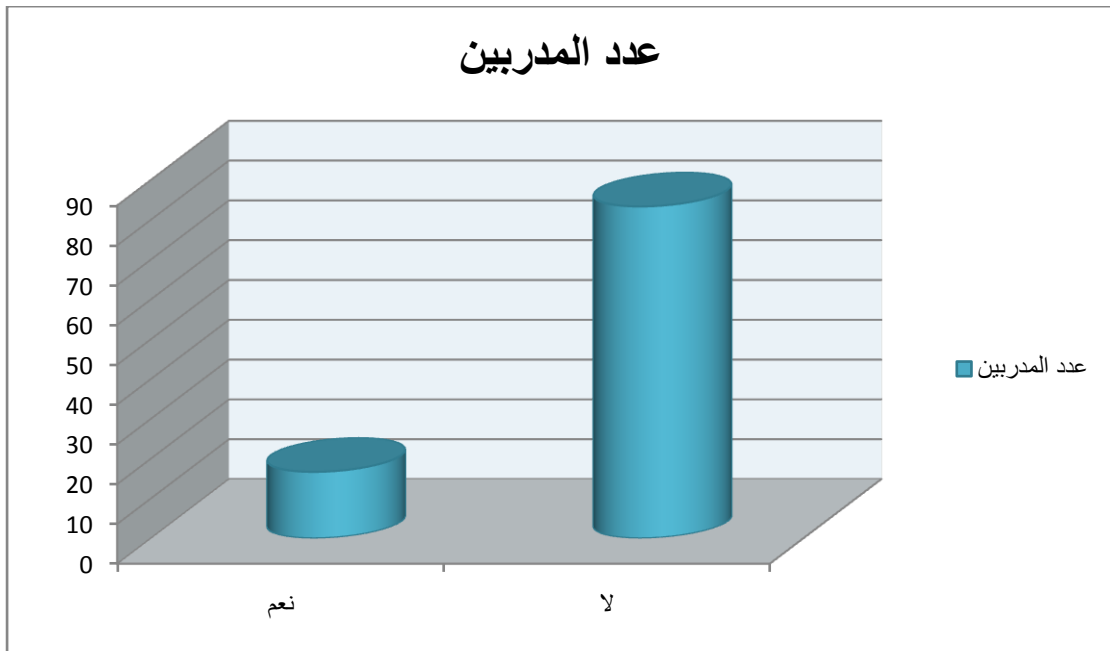
| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 25     | 5      | عدد المدربين   |
|                   |               |             | 83,33% | 16,66% | النسبة المئوية |

|  |  |  |       |              |
|--|--|--|-------|--------------|
|  |  |  | 13.33 | كا2 المحسوبة |
|  |  |  | 3.84  | كا2 الجدولية |

الجدول رقم (06) يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلم النفس و العلاقات الانسانية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) أن نسبة كبيرة من المدربين 83.33% لقد لم يشاركوا في الدورات التكوينية المرتبطة بعلم النفس و العلاقات الانسانية و تليها نسبة 16,66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (6.53) أكبر من كا2 الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينالمدربين لصالح نعم.



الشكل (06) يمثل مشاركة في الدورات التكوينية المرتبطة بعلم النفس و العلاقات الانسانية

الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين لم يشتركوا في هذه الدورات التكوينية المرتبطة بعلم النفس و العلاقات الانسانية

المحور الثاني : الصفات الشخصية للمدربين.

السؤال الأول: هل أنت قدوة للاعبين في قولك و عملك و مظهرك؟

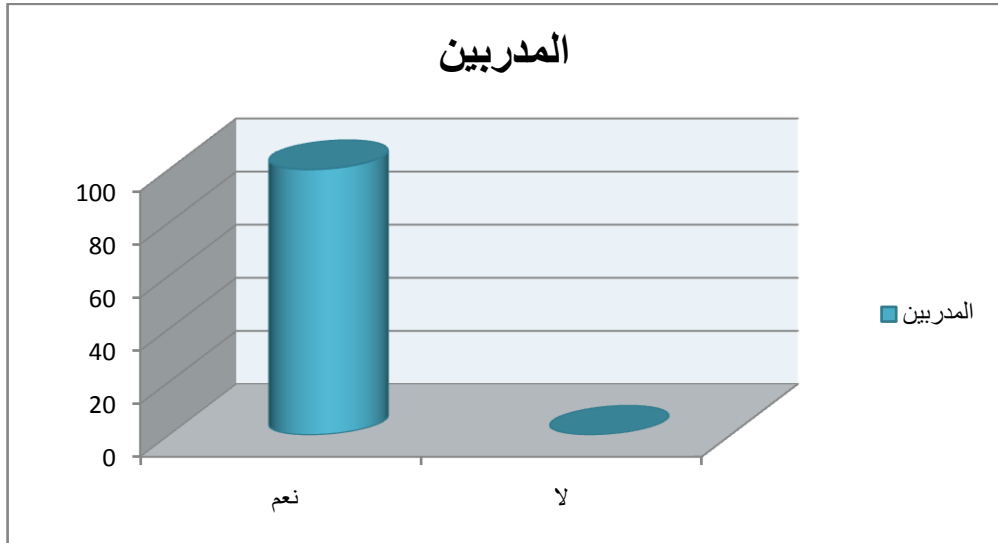
الغرض من السؤال: معرفة شخصية كل مدرب.

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا   | نعم  |                |
|-------------------|---------------|-------------|------|------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 00   | 30   | عدد المدربين   |
|                   |               |             | 00%  | 100% | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 15   |      | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84 |      | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (07): قدوة المدرب للاعبين في قوله ومظهره وعمله.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) أن نسبة كبيرة من المدربين 100% قدوة للاعبين في أقولهم و أعمالهم و مظهرهم و تليها نسبة 00 % العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (15) أكبر من كا2 الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (07): يمثل قدوة المدرب للاعبين في قوله ومظهره وعمله.

## الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين هم قدوة للاعبين في قولهم ومظهرهم وعملهم .

السؤال الثاني: هل تكون شغوف في المرحلة السنوية التي تتولى تدريبها؟

الغرض من السؤال: معرفة شعور كل مدرب بشغفه في المرحلة السنوية التي يتولى تدريبها.

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا    | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|-------|--------|----------------|
| دال               | 01            | 0.05        | 02    | 28     | عدد المدربين   |
|                   |               |             | 6,66% | 93,33% | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 22.53 |        | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84  |        | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (08): وجود شغوف في المرحلة السنوية التي اتولى تدريبها.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة كبيرة من المدربين 93,33% وجود شغوف

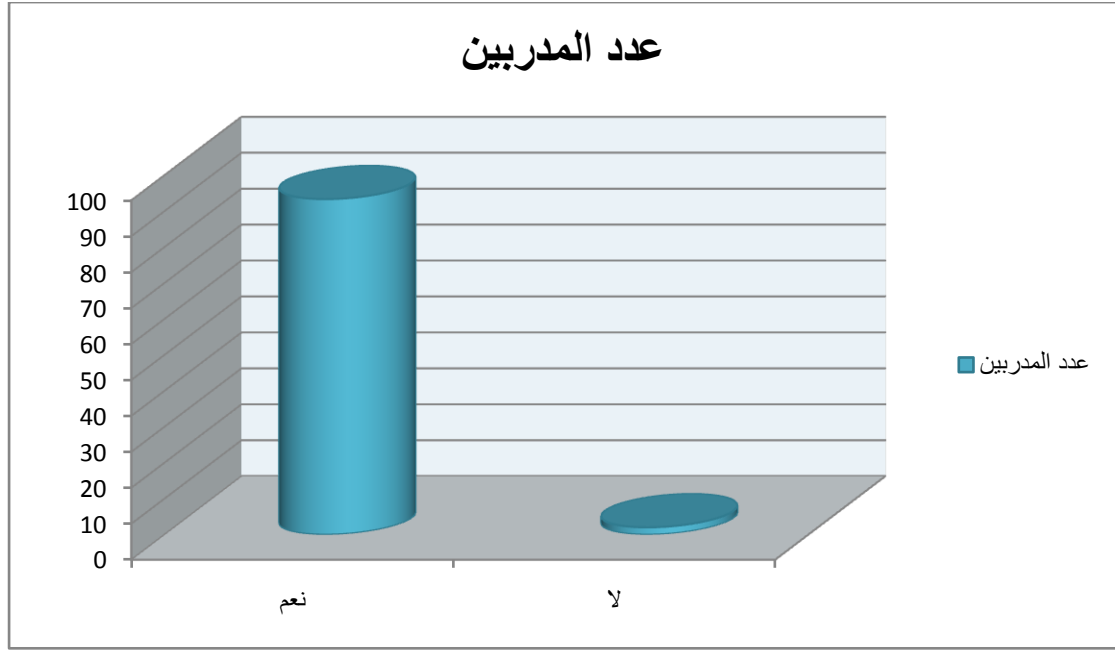
في المرحلة السنوية التي اتولى تدريبها و تليها نسبة 6,66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (22.53) أكبر من كا2

الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق

ذات

دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (08): يمثل وجود شغوف في المرحلة السنوية التي اتولى تدريبها.

**الإستنتاج:**

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين لهم شغف كبير في المرحلة السنوية التي يتولون تدريبها.

**السؤال الثالث:** هل لديك إيجابيات وحماس شخصي؟

**الغرض من السؤال:** مدى إيجابيات وحماس كل مدرب.

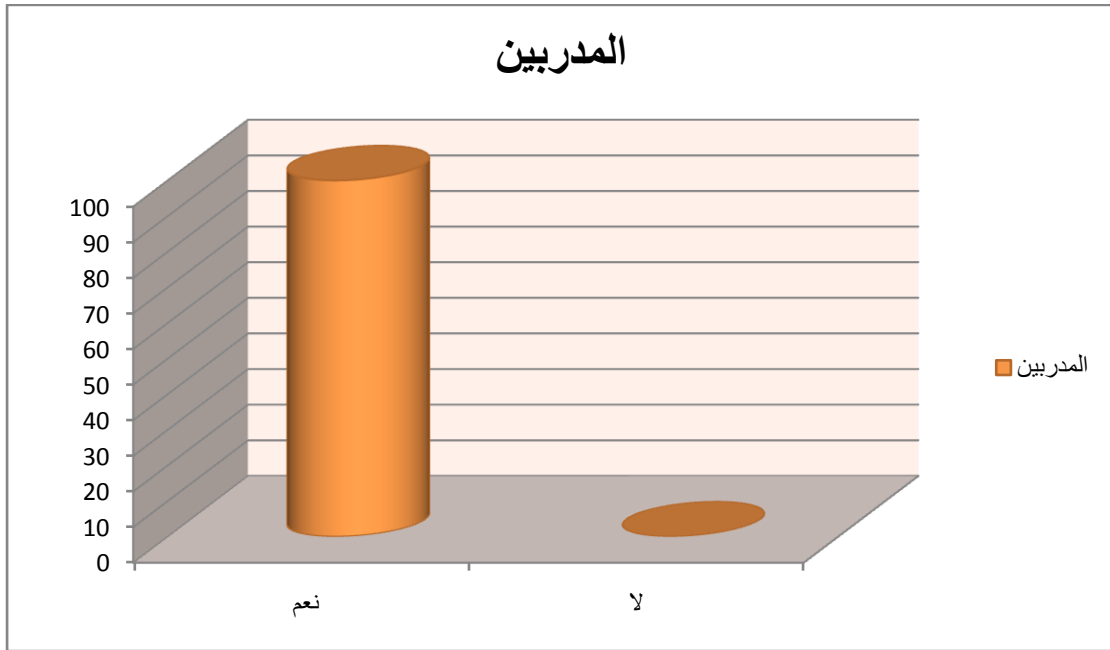
| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا   | نعم |                          |
|-------------------|---------------|-------------|------|-----|--------------------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 00   | 30  | عدد المدربين             |
|                   |               |             | 00   | 100 | النسبة المئوية           |
|                   |               |             | 15   |     | كأ <sup>2</sup> المحسوبة |
|                   |               |             | 3.84 |     | كأ <sup>2</sup> الجدولية |

**الجدول رقم (09):** وجود الايجابيات والحماس الشخصي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة كبيرة من المدربين 100% وجود الايجابيات

والحماس الشخصي و تليها نسبة 00% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (15) أكبر من  $\chi^2$  الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (09): يمثل وجود الايجابيات والحماس الشخصي.

الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن جميع المدربين لهم إيجابيات وحماس شخصي في عملية التدريب.

السؤال الرابع: هل لديك ثبات انفعالي و سيطرة على الشخص؟ الغرض من السؤال

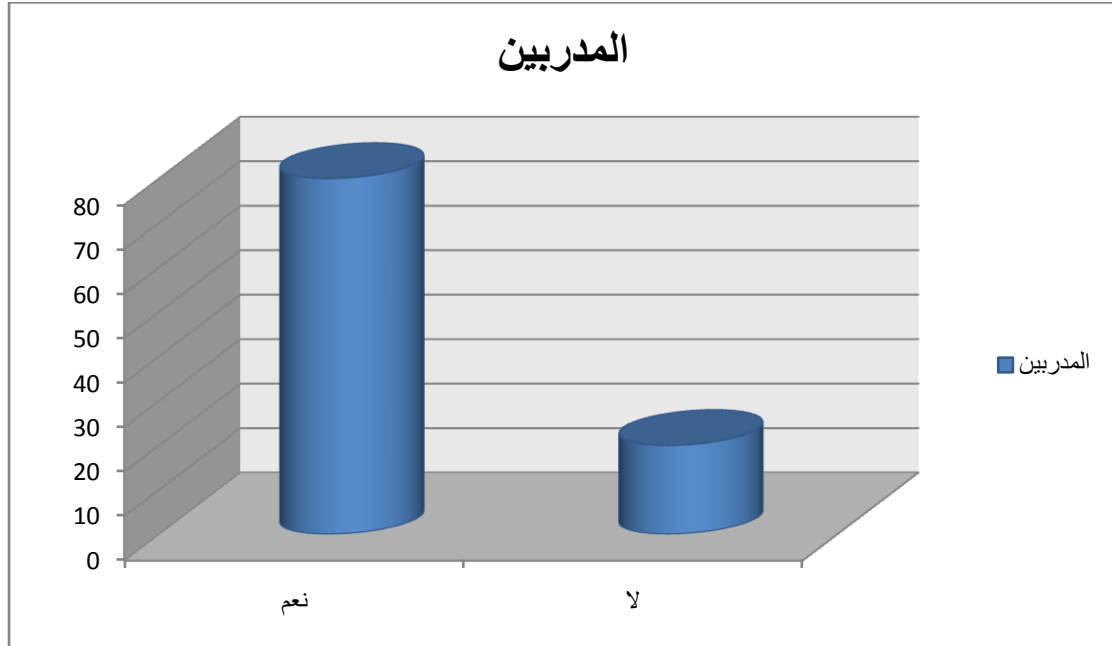
معرفة درجة الثبات الإنفعالي لكل مدرب

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا    | نعم |                |
|-------------------|---------------|-------------|-------|-----|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 06    | 24  | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %20   | 80% | النسبة المؤوية |
|                   |               |             | 10.80 |     | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84  |     | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (10): يمثل ثبات انفعالي و سيطرة على الشخص.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن نسبة كبيرة من المدربين 80% لديهم ثبات انفعالي وسيطرة على الشخص و تليها نسبة 20 % العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (10.80) أكبر من كا2 الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (10): يمثل ثبات انفعال كل مدرب و سيطرة على الشخص

## الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن كل المدربين لهم القدرة على الثبات الإنفعالي في السيطرة على اللاعبين

السؤال الخامس: هل لديك القدرة على بث الحماس و خلق الدافعية في اللاعبين؟

الغرض من السؤال: معرفة قدرة كل مدرب في خلق الحماس و الدافعية في اللاعبين

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 4      | 26     | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %13,33 | 86,66% | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 16.13  |        | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |        | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (11): يمثل مدى القدرة على بث الحماس و خلق الدافعية في اللاعبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن نسبة كبيرة من المدربين 86,66% لديهم القدرة

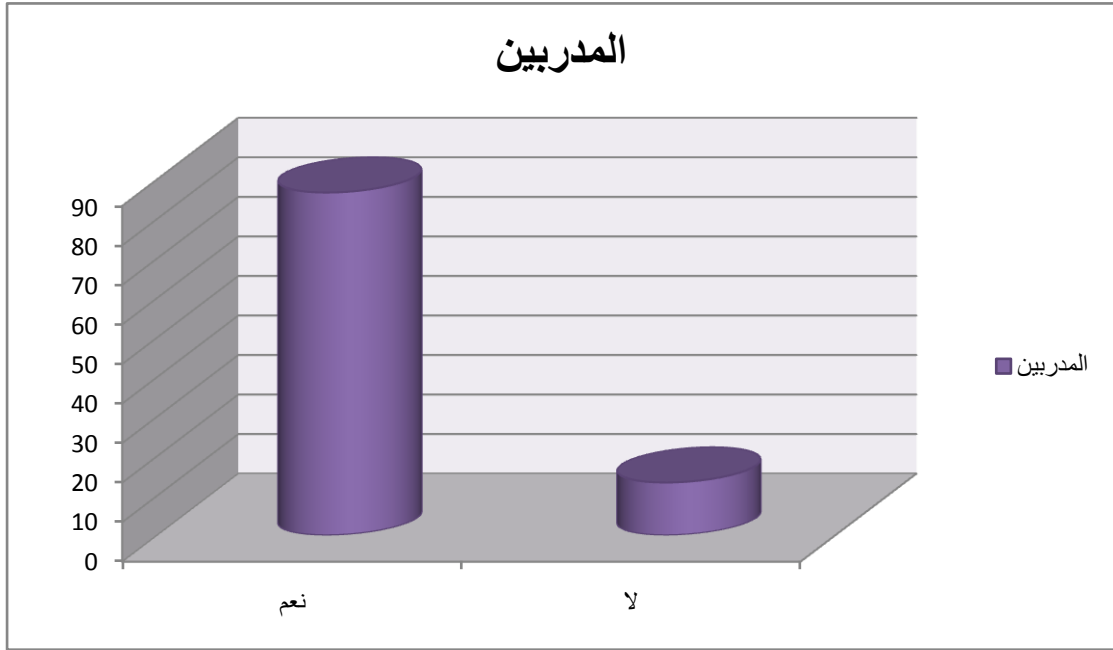
على بث الحماس و خلق الدافعية في اللاعبين و تليها نسبة 13,33 % العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (16.13) أكبر من كا2

الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم

## المدرّبين



الشكل رقم (11): يمثل مدى القدرة على بث الحماس وخلق الدافعية في اللاعبين.

### الإستنتاج:

ومنّه نستنتج أن نسبة بث الحماس وخلق الدافعية كانت لأغلبية المدربين الذين أجابوا بنعم.

| الدالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| غير دال          | 0.05          | 01          | 16     | 14     | عدد المدربين   |
|                  |               |             | %53,33 | 46,66% | النسبة المؤوية |
|                  |               |             | 0.13   |        | ك2 المحسوبة    |

|  |  |  |      |              |
|--|--|--|------|--------------|
|  |  |  | 3.84 | كا2 الجدولية |
|--|--|--|------|--------------|

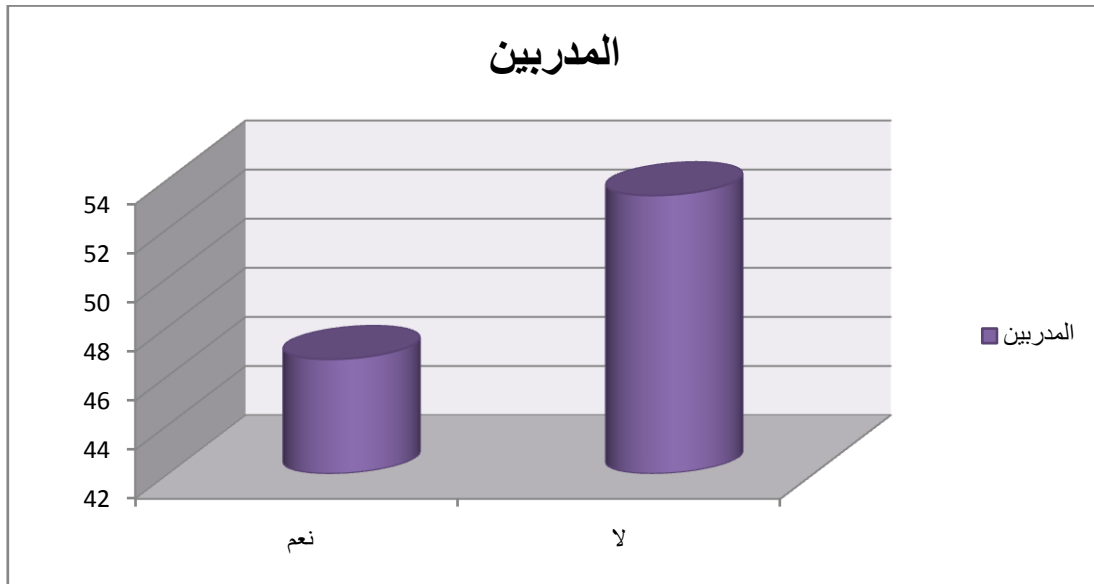
السؤال السادس: هل لديك القدرة على اداء المهارات التخطيط بشكل نموذجي؟

الغرض من السؤال: معرفة قدرة كل مدرب في عملية التخطيط.

الجدول رقم (12): يمثل القدرة على اداء المهارات و التخطيط بشكل نموذجي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) أن نسبة كبيرة من المدربين 46,66% لديهم القدرة على اداء المهارات و التخطيط بشكل نموذجي و وتليها نسبة 13,33 % العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (6.53) أصغر من كا2 الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين.



الشكل رقم (12): يمثل القدرة على اداء المهارات و التخطيط بشكل نموذجي.

الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين لم تكن لديهم القدرة على أداء المهارات و التخطيط بشكل نموذجي

المحور الثالث:العلاقات الانسانية للمدربين.

السؤال الاول:هل لديك الخبرة في كيفية التعامل و مواجهة المواقف الصعبة؟

الغرض من السؤال: معرفة خبرة كل مدرب في كيفية التعامل و مواجهة المواقف الصعبة.

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| غير دال           | 0.05          | 01          | 20     | 10     | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %66,66 | 33,33% | النسبة المؤوية |
|                   |               |             | 3.33   |        | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |        | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (13):يمثل مدىالخبرة في كيفية التعامل و مواجهة المواقف الصعبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) أن نسبة كبيرة من المدربين 66,66% لديهم الخبرة

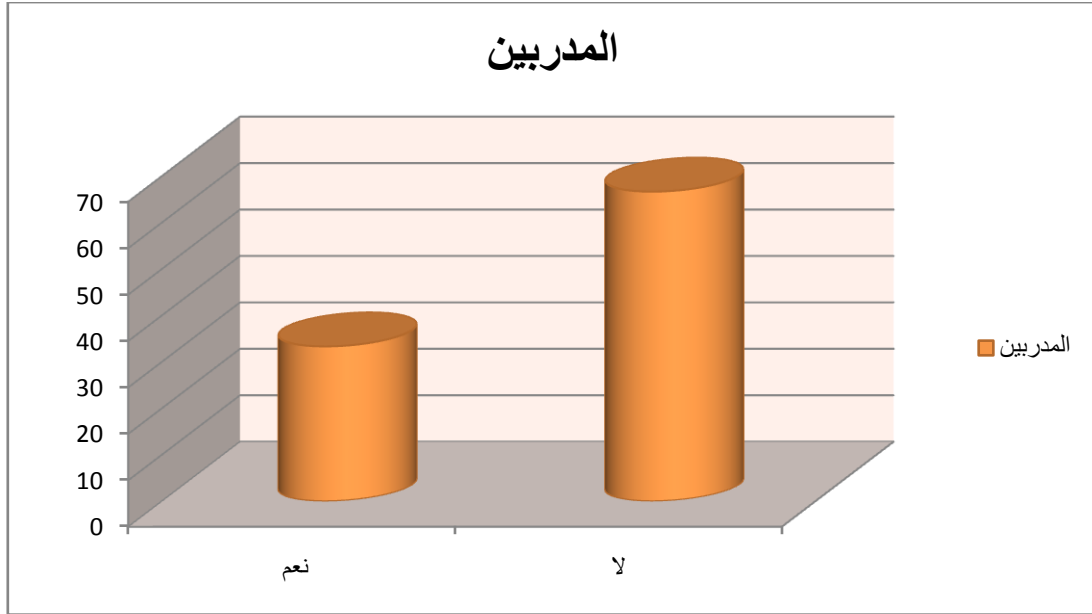
في كيفية التعامل و مواجهة المواقف الصعبة وتليها نسبة 33.33%

العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (3.33) أكبر من كا2

الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين المدربين .



الشكل رقم (13): يمثل مدى الخبرة في كيفية التعامل و مواجهة المواقف الصعبة.

**الإستنتاج:**

ومنه نستنتج أن معظم المدرّبين لا يمتلكون الخبرة الكافية في كيفية التعامل و مواجهة المواقف الصعبة.

**السؤال الثاني:** هل لديك القدرة على مواجهة المشاكل و إيجاد حلول؟

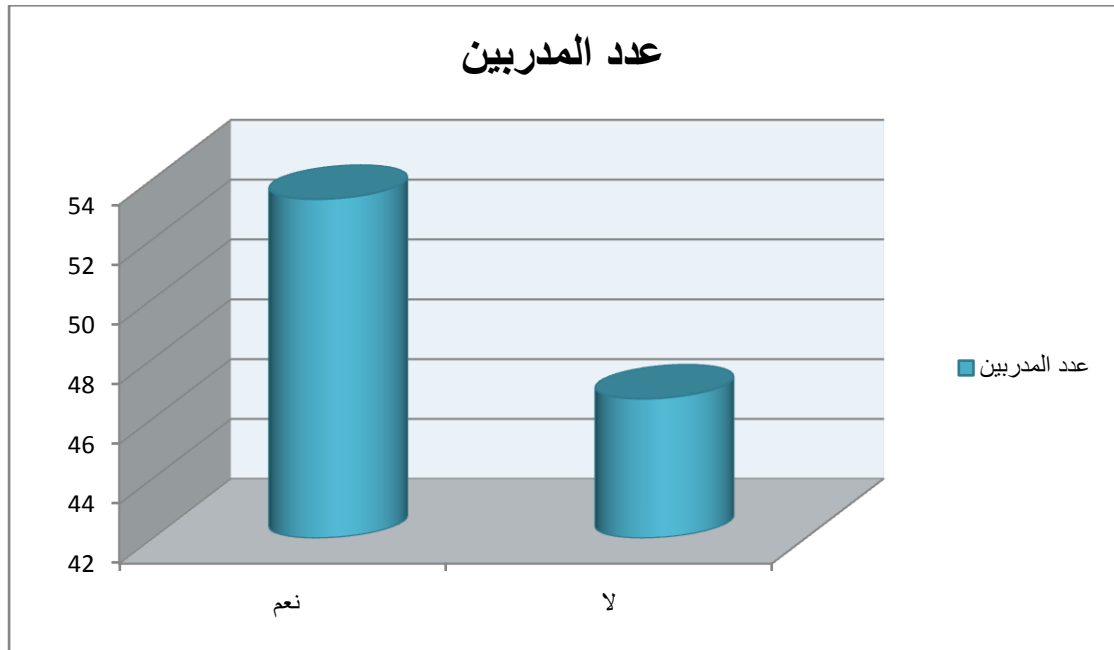
الغرض من السؤال: معرفة مدى قدرة كل مدرّب على مواجهة المشاكل و إيجاد حلول لها.

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم   |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|-------|----------------|
| غير دال           | 0.05          | 01          | 14     | 16    | عدد المدرّبين  |
|                   |               |             | 46,66% | 53,33 | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 0.12   |       | كأ2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |       | كأ2 الجدولية   |

الجدول رقم (14): يمثل مدى القدرة على مواجهة المشاكل و إيجاد حلول.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة كبيرة من المدربين 46.66% لديهم القدرة على مواجهة المشاكل و إيجاد حلول و تليها نسبة 66,66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (0.12) أكبر من  $\chi^2$  الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقوللا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين.



الشكل رقم (14): يمثل مدى القدرة على مواجهة المشاكل و إيجاد حلول.

الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين كانت لهم القدرة على مواجهة المشاكل و إيجاد حلول لها.

السؤال الثالث: هل لديك القدرة على بناء العلاقات الانسانية والاجتماعية مع الاخرين؟

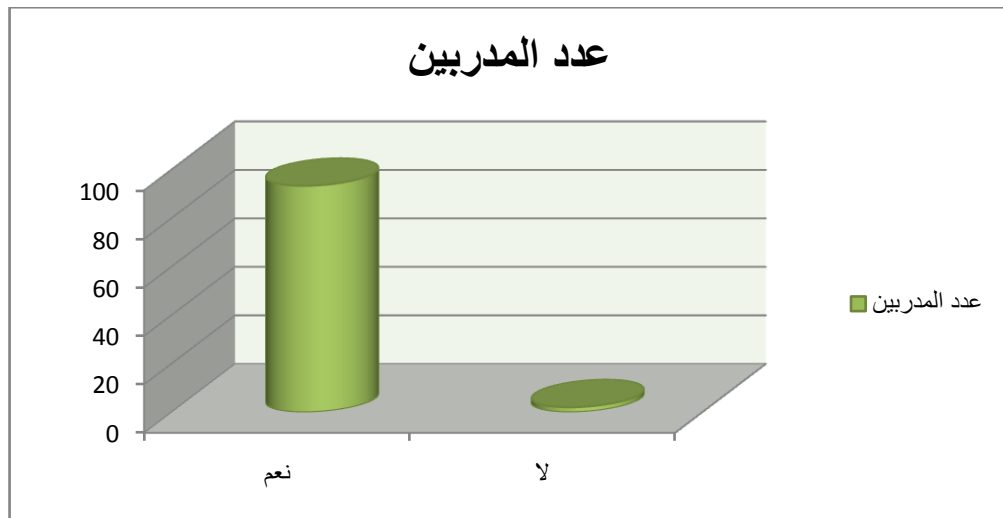
الغرض من السؤال: معرفة قدرة المدربين على بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا    | نعم   |                |
|-------------------|---------------|-------------|-------|-------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 02    | 28    | عدد المدربين   |
|                   |               |             | 6,66  | 93,33 | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 22.53 |       | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84  |       | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (15): يمثل مدى وجود القدرة على بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع الآخرين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة كبيرة من المدربين 93,33% لديهم القدرة على بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع الآخرين و تليها نسبة 6,66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (22.53) أكبر من كا2 الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (15): يمثل مدى وجود القدرة على بناء العلاقات الانسانية والاجتماعية مع الاخرين.

الإستنتاج :

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين لديهم القدرة على بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع الآخرين والحفاظ على العلاقات الإيجابية بين لاعبيهم مما يجعل روح التماسك والتضامن والتلاحم وسط المجموعة من أجل مستقبل الفريق .

السؤال الرابع: هل لديك القدرة على التعرف على الظروف الخاصة باللاعبين و حل مشاكلهم؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى قدرة كل مدرب على التعرف على الظروف الخاصة باللاعبين و حل مشاكلهم

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 22     | 08     | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %73,33 | %26,66 | النسبة المؤوية |
|                   |               |             | 22.53  |        | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |        | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (16) يمثل القدرة على التعرف على الظروف الخاصة باللاعبين و حل مشاكلهم.

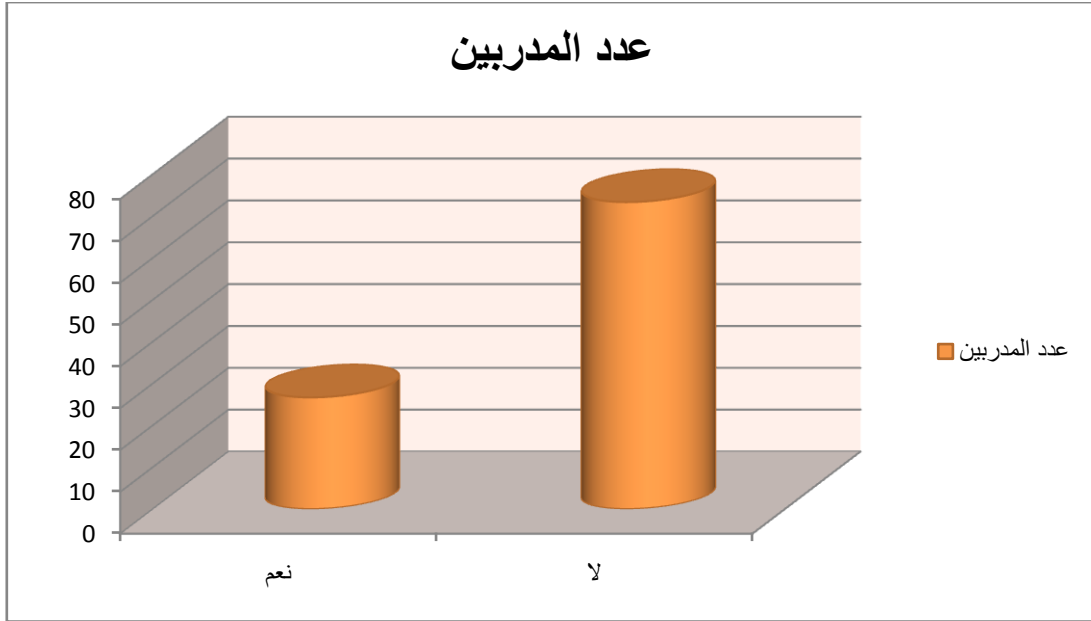
نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) أن نسبة كبيرة من المدربين 73.33% لهم القدرة على

التعرف على الظروف الخاصة باللاعبين و حل مشاكلهمو تليها نسبة 26,66 % العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (22.53) أكبر من كا2

الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرة (01) ومنه نقول توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (16) يمثل القدرة على التعرف على الظروف الخاصة باللاعبين و حل مشاكلهم.

**الإستنتاج:**

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين لديهم القدرة على التعرف على الظروف الخاصة باللاعبين و حل مشاكلهم والتفاعل معهم.

**السؤال الخامس:** هل لديك الصبر و القدر على تقبل النتيجة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة الصبر و القدر على تقبل النتيجة الرياضية بالنسبة لكل مدرب.

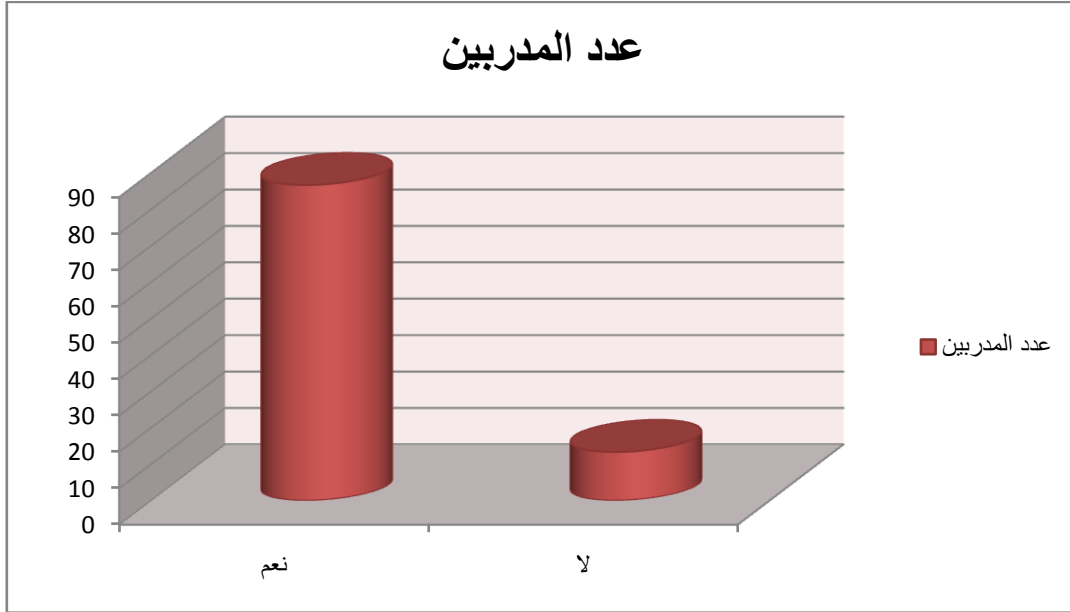
| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                         |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|-------------------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 04     | 26     | عدد المدربين            |
|                   |               |             | %13,33 | %86,66 | النسبة المئوية          |
|                   |               |             | 16.13  |        | ك <sup>2</sup> المحسوبة |
|                   |               |             | 3.84   |        | ك <sup>2</sup> الجدولية |

**الجدول رقم (17):** يمثل مدى الصبر و القدرة على تقبل النتيجة الرياضية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة كبيرة من المدربين 86.66 لديهم الصبر و القدرة على

تقبل النتيجة الرياضية و تليها نسبة 13.33 % العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (16.13) أكبر من  $\chi^2$  الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم رقم (17): يمثل مدى الصبر و القدرة على تقبل النتيجة الرياضية.

الإستنتاج:

ومنه نستنتج ان اجوبة مدربي كانت اجوبتهم متقاربة فيما يخص الصبر ومواجهة النتيجة الرياضية فعلى أي مدرب يجب أن يتحلى بهذه الصفات من أجل الفريق أولاً ومستقبل اللاعبين .

السؤال السادس: هل تراعي الفروق الفردية بين اللاعبين؟

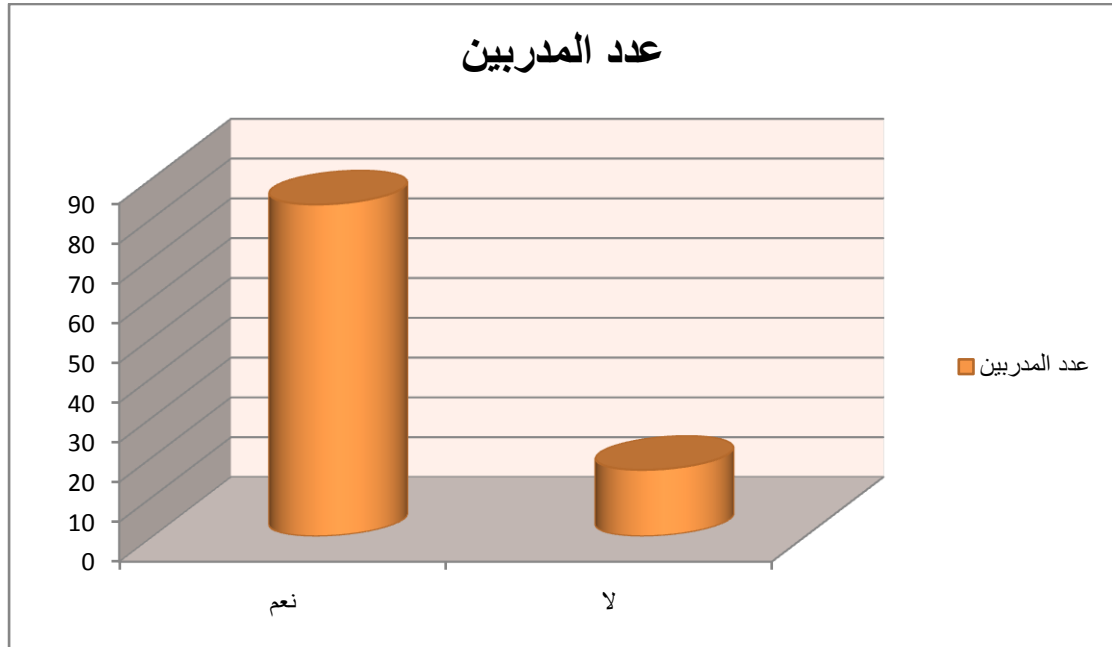
الغرض من السؤال: كيفية مراعاة الفروق الفردية بين اللاعبين بالنسبة لكل مدرب.

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم   |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|-------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 05     | 25    | عدد المدربين   |
|                   |               |             | 16,66% | 83,33 | النسبة المؤوية |
|                   |               |             | 6.53   |       | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |       | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (18) يمثل مدى مراعاة الفروق الفردية بين اللاعبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة كبيرة من المدربين 83.33% مراعاة الفروق الفردية بين اللاعبين و نسبة 16.66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (13.33) أكبر من كا2 الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (18) يمثل مدى مراعاة الفروق الفردية بين اللاعبين.

## الإستنتاج:

ومنه نستنتج ان اغلبية المدربين يراعون الفروق الفردية بين اللاعبين فعلى اي مدرب فعال وناجح - في عمله يجب أن يتمتع بجميع الصفات التي تجعله يراعي الفروق بين اللاعبين داخل المجموعة سواء كانت فنية أو مهارية أو خطوية...

المحور الرابع: الثقافة التدريبية.

السؤال الاول: هل أنت على معرفة بالنواحي التشريحية للحركة؟

الغرض من السؤال: مدى معرفة كل مدرب بالنواحي التشريحية للحركة

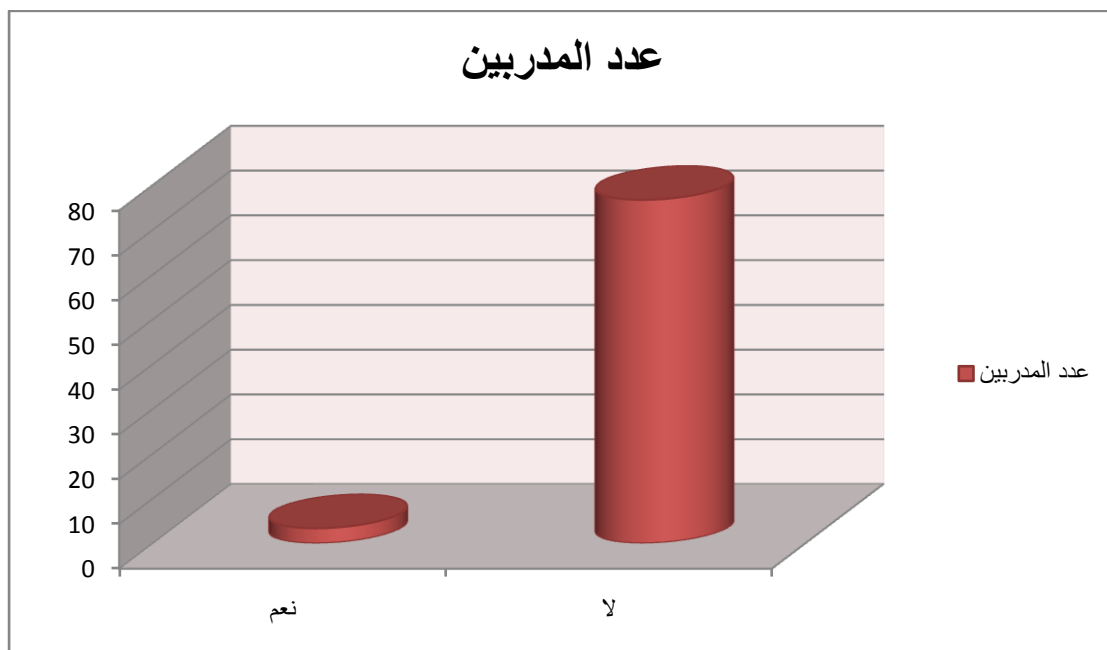
| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم   |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|-------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 29     | 1     | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %76,66 | %3,33 | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 26.13  |       | كأ2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |       | كأ2 الجدولية   |

الجدول رقم (19): يمثل مدى معرفة بالنواحي التشريحية للحركة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن نسبة كبيرة من المدربين 76.66% ليس لديهم

معرفة بالنواحي التشريحية للحركة و نسبة 3.33% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (6.53) أكبر من  $\chi^2$  الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح لا.



الشكل رقم (19): يمثل مدى معرفة بالنواحي التشريحية للحركة.

#### الإستنتاج:

ومنه نستنتج ان اغلبية المدربين ليست لديهم معرفة الكاملة بالنواحي التشريحية للحركة مما يدل على نقص المستوى الدراسي لأغلبية المدربين وعدم مشاركتهم في الفترات التكوينية .

السؤال الثاني: هل انت على معرفة بالنواحي الميكانيكية للحركة؟

الغرض من السؤال: مدى دراية كل مدرب بالنواحي الميكانيكية للحركة

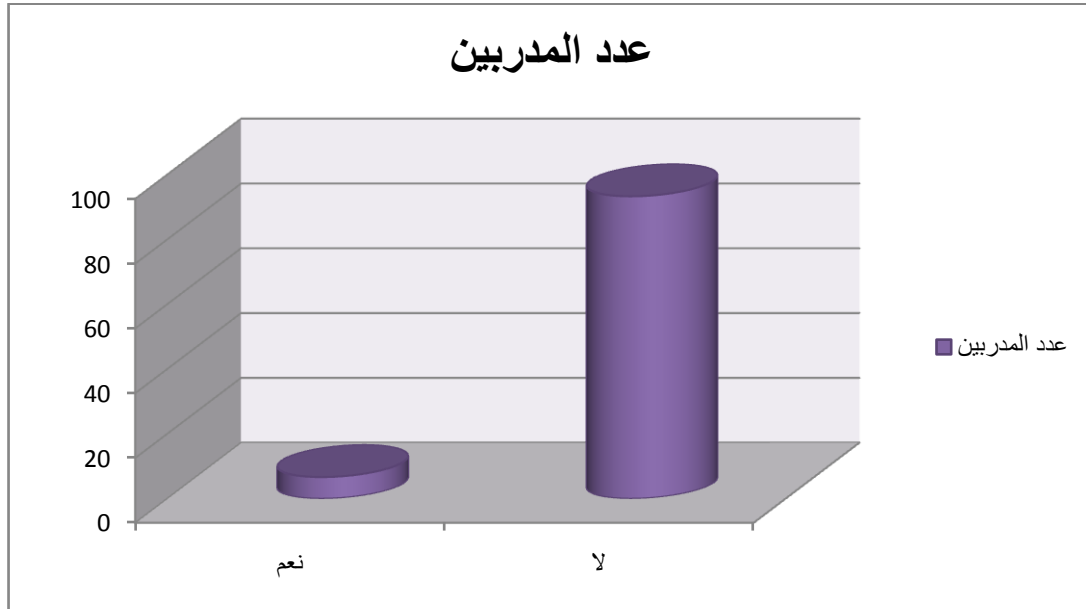
| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم   |                   |
|-------------------|---------------|-------------|--------|-------|-------------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 28     | 02    | عدد المدربين      |
|                   |               |             | %93,33 | %6,66 | النسبة المئوية    |
|                   |               |             | 22.53  |       | $\chi^2$ المحسوبة |

|  |  |  |      |                          |
|--|--|--|------|--------------------------|
|  |  |  | 3.84 | كا <sup>2</sup> الجدولية |
|--|--|--|------|--------------------------|

الجدول رقم (20): يمثل مدى معرفة بالنواحي الميكانيكية للحركة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة كبيرة من المدربين 93,33% ليس لديهم معرفة بالنواحي الميكانيكية للحركة وتليها نسبة 6.66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (22.53) أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (20): يمثل مدى معرفة بالنواحي الميكانيكية للحركة.

**الإستنتاج:**

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين لم تكن لديهم المعرفة الكافية بالنواحي الميكانيكية للحركة

**السؤال الثالث:** هل يمكنك تطبيق مختلف طرق التدريب؟

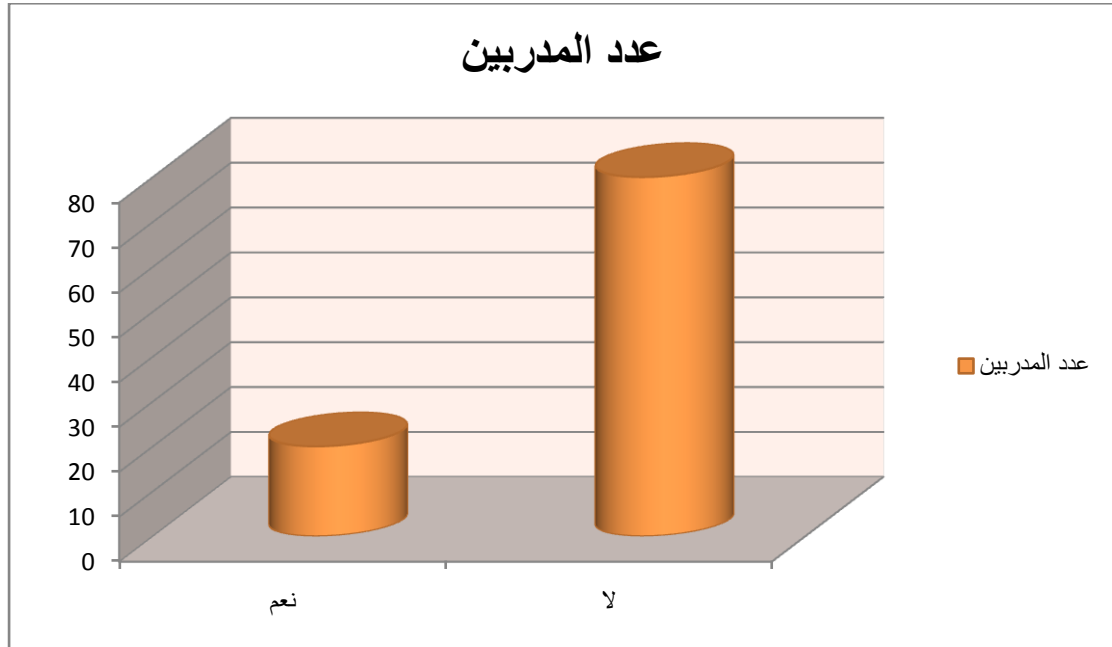
**الغرض من السؤال:** مدى إمكانية كل مدرب في تطبيق مختلف طرق التدريب

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا    | نعم |                |
|-------------------|---------------|-------------|-------|-----|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 24    | 06  | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %80   | %20 | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 16.13 |     | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84  |     | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (21): يمثل مدى تطبيق مختلف طرق التدريب.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة كبيرة من المدربين 80% لا يطبقون مختلف طرق التدريب وتليها نسبة 20 % العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (16.13) أكبر من كا2 الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (21): يمثل مدى تطبيق مختلف طرق التدريب.

الإستنتاج:

ومنه نستنتج ان اغلبية المدربين لا يمكنهم تطبيق مختلف طرق التدريب وهذا لقلة الفترة التكوينية الخاصة بهم .

السؤال الرابع: هل يمكنك تطبيق مختلف أشكال أحمال التدريب بكفاءة؟

الغرض من السؤال: مدى إمكانية كل مدرب في تطبيق مختلف أشكال أحمال التدريب بكفاءة

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا   | نعم |                |
|-------------------|---------------|-------------|------|-----|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 27   | 03  | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %90  | 10  | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 12.8 |     | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84 |     | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (22): يمثل مدى تطبيق مختلف أشكال أحمال التدريب بكفاءة.

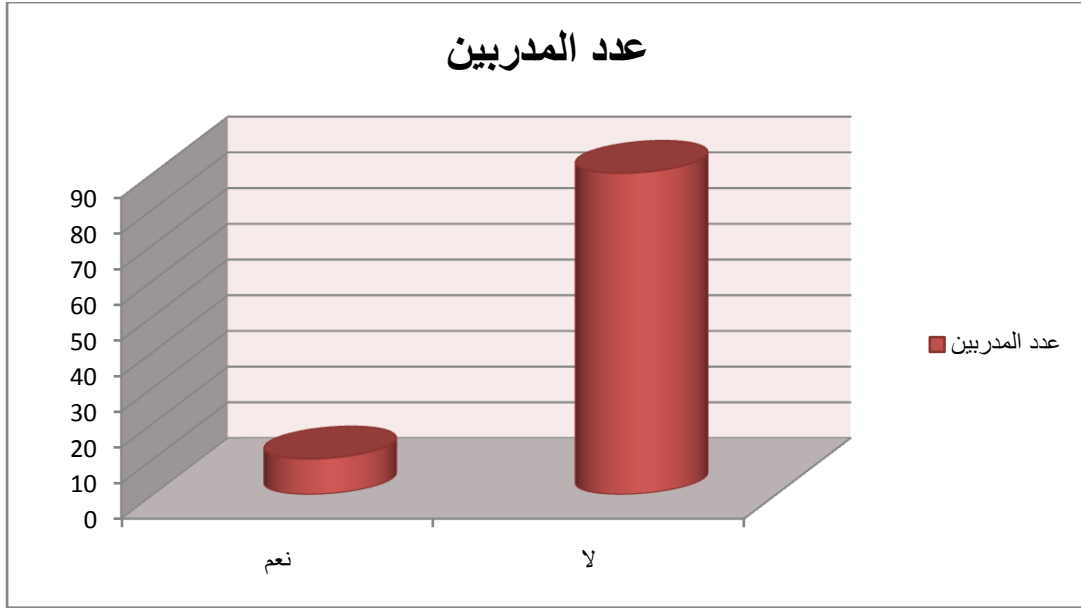
نلاحظ من خلال الجدول رقم(22) أن نسبة كبيرة من المدربين 90% لا يطبقون مختلف

أشكال أحمال التدريب بكفاءة وتليها نسبة 10 العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (12.8) أكبر من كا2

الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح لا.



الشكل رقم (22): يمثل مدى تطبيق مختلف أشكال أحمال التدريب بكفاءة.

#### الإستنتاج:

ومنه نستنتج ان اغلبية المدربين لا يمكنهم تطبيق اشكال احمال التدريب بكفاءة لأنهم ليسو على دراية بهذا العلم واكتفائهم بخبرتهم ك لاعبين

السؤال الخامس: هل تعرف خصائص ومميزات النمو من الناحية البدنية والحركية والنفسية والاجتماعية لفئة أصاغر؟

الغرض من السؤال: معرفة المدربين بخصائص ومميزات النمو من الناحية البدنية والحركية والنفسية والاجتماعية لفئة أصاغر

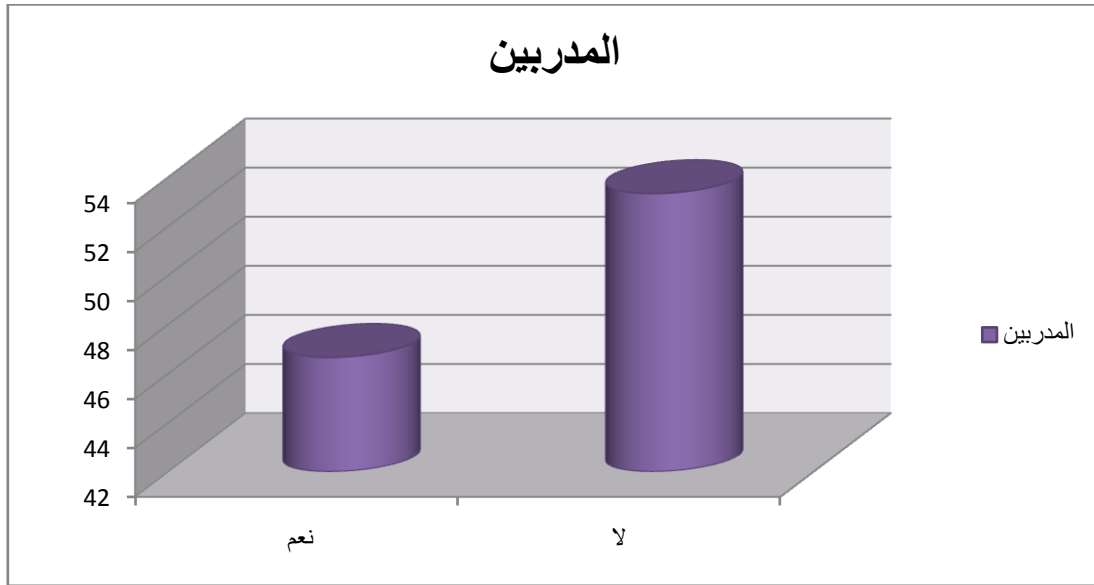
|  |     |    |      |       |                   |
|--|-----|----|------|-------|-------------------|
|  | نعم | لا | درجة | مستوى | الدلالة الإحصائية |
|--|-----|----|------|-------|-------------------|

|         | الدلالة | الحرية |        |        |                |
|---------|---------|--------|--------|--------|----------------|
| غير دال | 0.05    | 01     | 16     | 14     | عدد المدربين   |
|         |         |        | 53,33% | 46,66% | النسبة المئوية |
|         |         |        | 0.13   |        | كا2 المحسوبة   |
|         |         |        | 3.84   |        | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (23): يمثل تعرف خصائص ومميزات النمو من الناحية البدنية والحركية والنفسية والاجتماعية لفئة أصاغر.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة كبيرة من المدربين 46,66% لا تتعرف على خصائص ومميزات النمو من الناحية البدنية والحركية والنفسية والاجتماعية لفئة أصاغر وتليها نسبة 13,33% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (6.53) أكبر من كا2 الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح نعم.



الشكل رقم (23): يمثل تعرف خصائص ومميزات النمو من الناحية البدنية والحركية والنفسية والاجتماعية لفئة أصاغر.

## الإستنتاج:

ومنه نستنتج ان اغلبية المدربين ليس لديهم معرفة بخصائص النمو من الناحية البدنية والحركية والنفسية والاجتماعية لفئة الاصاغر لنقص معرفتهم بمراحل نمو الطفل وعدم مشاركتهم في الفترات التكوينية

السؤال السادس: هل لديكم معرفة بأسس تنمية الصفات البدنية ؟

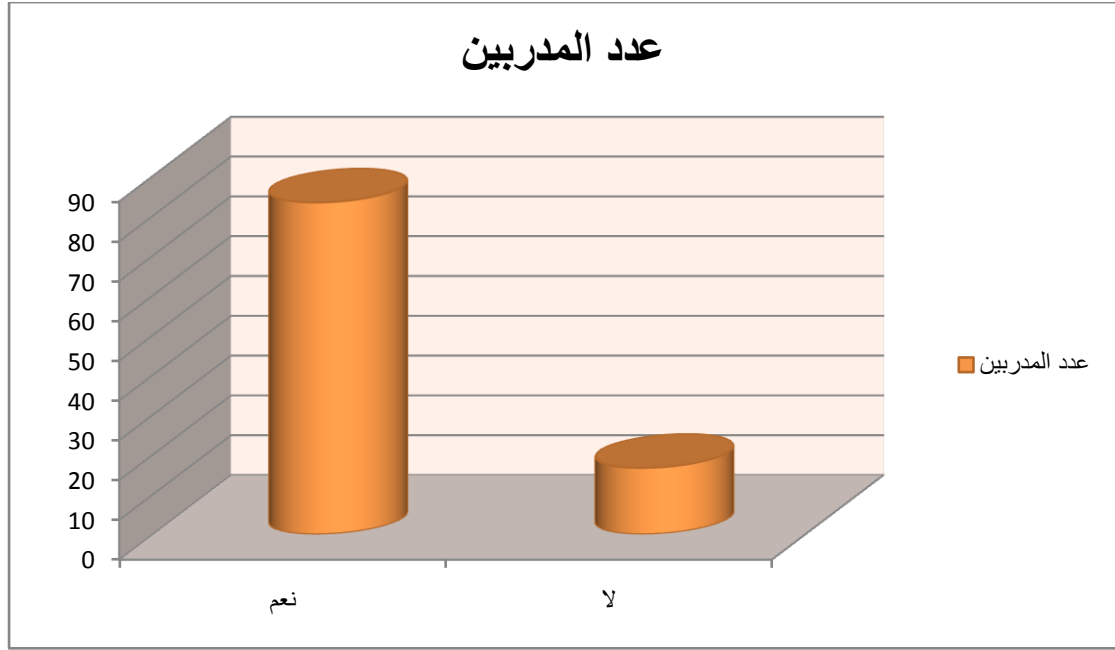
الغرض من السؤال: معرفة المدربين بالصفات البدنية.

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 05     | 25     | عدد المدربين   |
|                   |               |             | 16,66% | %83,33 | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 13.33  |        | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |        | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (24): يمثل مدى معرفة بأسس تنمية الصفات البدنية .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(24) أن نسبة كبيرة من المدربين 83.33% ليس لديهم معرفة بأسس تنمية الصفات البدنية وتليها نسبة 16.66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (13.33) أكبر من كا2 الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح لا.



الشكل رقم (24): يمثل مدى معرفة بأسس تنمية الصفات البدنية .

#### الإستنتاج:

ومنه نستنتج ان اغلبية المدربين ليس لديهم معرفة باسس تنمية عناصر الصفات البدنية وهذا لعدم تلقيهم فترات تكوينية كافية ونقص المستوى الدراسي لبعضهم يؤثر سلبا على اللاعبين في مختلف المراحل العمرية.

السؤال السابع: لديكم المعرفة الكاملة بطرق و أساليب تعلم المهارات الاساسية للاعبين؟

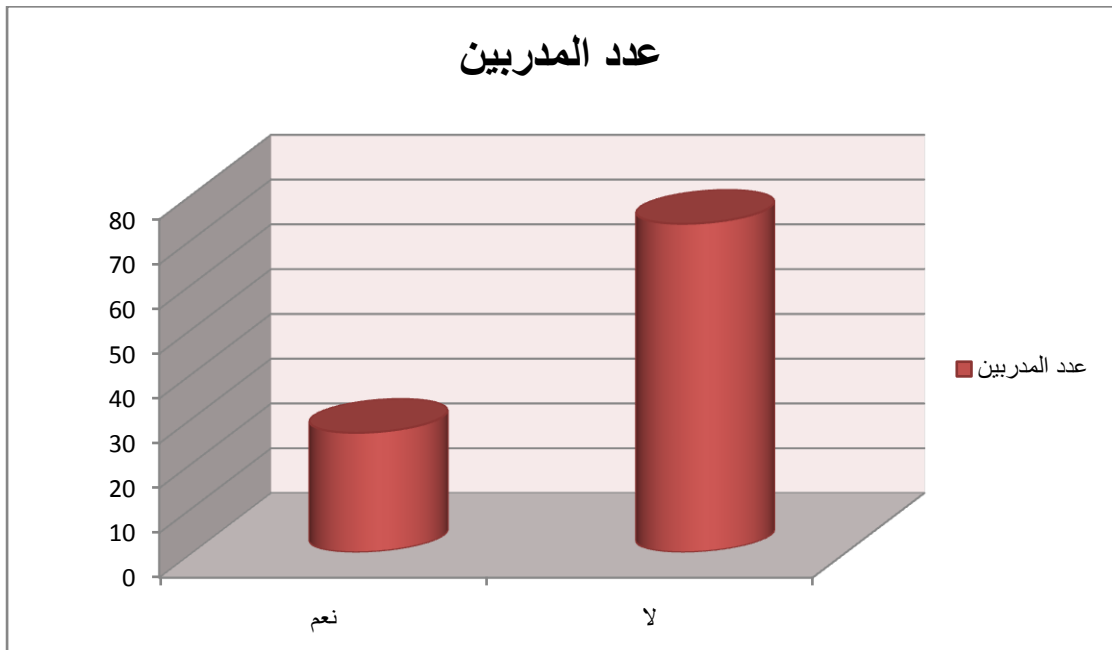
| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 22     | 08     | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %73,33 | %26,66 | النسبة المؤوية |
|                   |               |             | 6.53   |        | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |        | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (25): يمثل مدى المعرفة الكاملة بطرق و أساليب تعلم المهارات الاساسية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(25) أن نسبة كبيرة من المدربين 73.33% ليس لديهم 26.66% المعرفة الكاملة بطرق و أساليب تعلم المهارات الأساسية للاعبين وتليها نسبة العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (6.53) أكبر من كا2 الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين المدربين لصالح لا.



الشكل رقم (25): يمثل مدى المعرفة الكاملة بطرق و أساليب تعلم المهارات الأساسية.

الإستنتاج:

ومنه نستنتج ان اغلبية المدربين ليس لديهم المعرفة الكاملة بطرق واساليب تعلم المهارات الأساسية للاعبين مما يدل على عدم تلقيهم فترات تكوينية كافية ونقص المستوى الدراسي لدى بعضهم مما يؤثر سلبا على اللاعبين

السؤال الثامن: هل لديك المعرفة بأسس تطوير الأداء الخططي؟

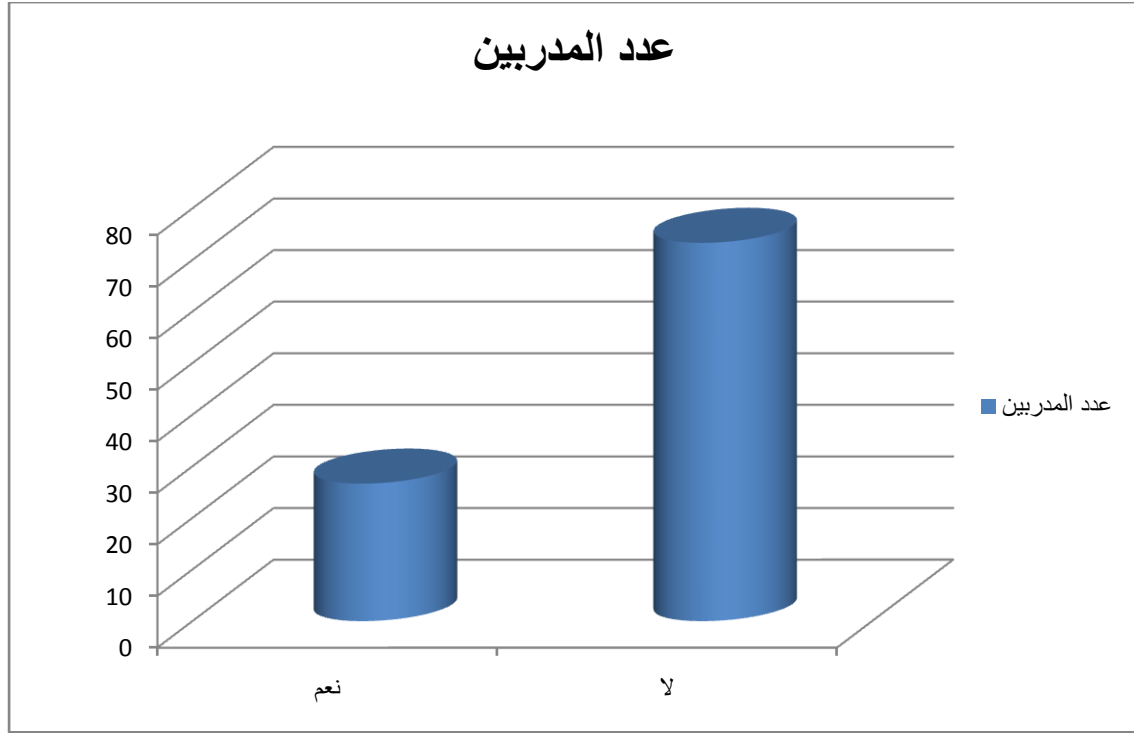
الغرض من السؤال: مدى معرفة كل مدرب بأسس تطوير الأداء الخططي

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 22     | 08     | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %73,33 | %26,66 | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 6.53   |        | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |        | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (26): يمثل مدى المعرفة بأسس تطوير الأداء الخططي .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(26) أن نسبة كبيرة من المدربين %73,33 ليس لديهم المعرفة بأسس تطوير الأداء الخططي تليها و نسبة 26.66 % العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (6.53) أكبر من كا2 الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح لا.



الشكل رقم (26): يمثل مدى المعرفة بأسس تطوير الأداء الخططي .

#### الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين ليس لديهم معرفة بأسس تطوير الأداء الخططي وهذا لعدم تلقيهم دروس في الجانب الخططي بصفة كبيرة في الفترات التكوينية ولعدم إطلاعهم على أساليب التدريب الحديثة

المحور الخامس: تقويم المتربصين.

السؤال الاول: هل ساهمت المادة العلمية المسندة لكم في تلبية احتياجات المتدربين؟

الغرض من السؤال: مدى مساهمة المادة العلمية في تلبية احتياجات المدربين.

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم   |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|-------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 05     | 25    | عدد المدربين   |
|                   |               |             | 16,66% | 83,33 | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 12.33  |       | كامل المحسوبة  |

|  |  |  |      |              |
|--|--|--|------|--------------|
|  |  |  | 3.84 | كا2 الجدولية |
|--|--|--|------|--------------|

الجدول رقم (27) يمثل مدى مساهمة المادة العلمية المسندة في تلبية احتياجات المتدربين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة كبيرة من المدربين 83,33% ساهمت المادة

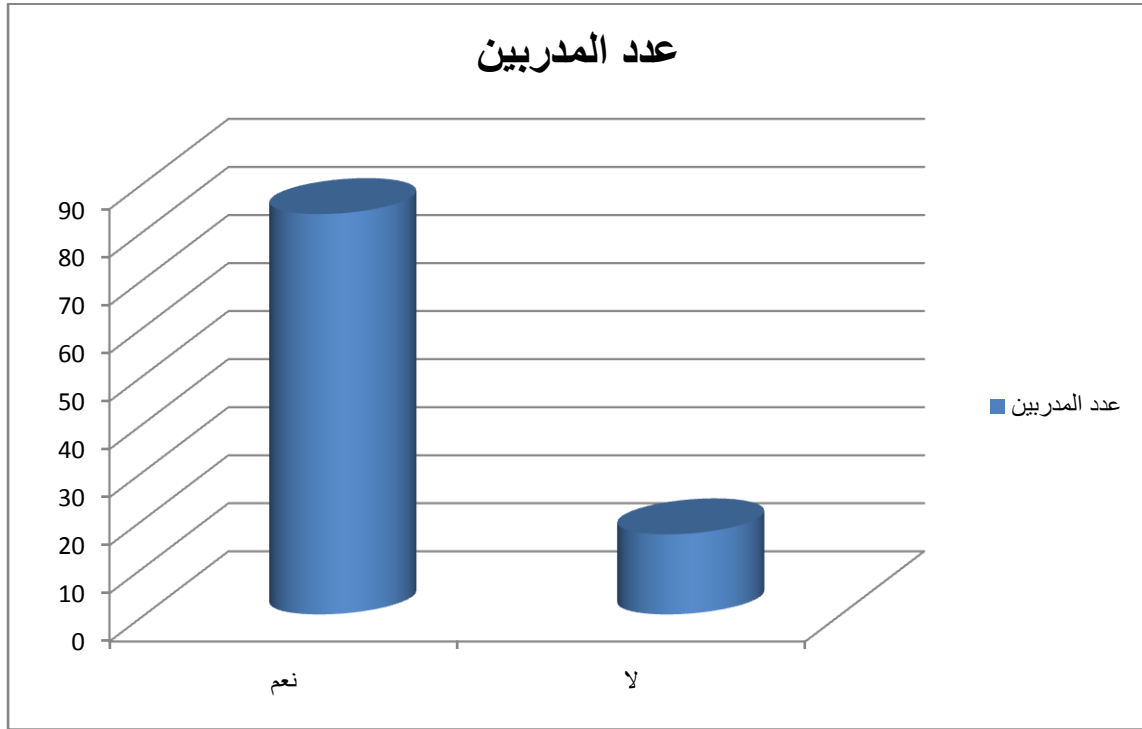
العلمية المسندة لكم في تلبية احتياجات المتدربين 16.66%

العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (13.33) أكبر من كا2

الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (02) ومنه نقول توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح لا.



الشكل رقم (27) يمثل مدى مساهمة المادة العلمية المسندة في تلبية احتياجات المتدربين.

ومنه نستنتج أن اغلبية المدربين لم تكن المادة العلمية مساهمة في تلبية احتياجات المتدربين لنقص هذه

المواد العلمية والفترات التكوينية ونقص المستوى الدراسي لأغلبية المدربين شهادات أساسية.

السؤال الثاني: هل كانت عناصر المادة العلمية كافية؟

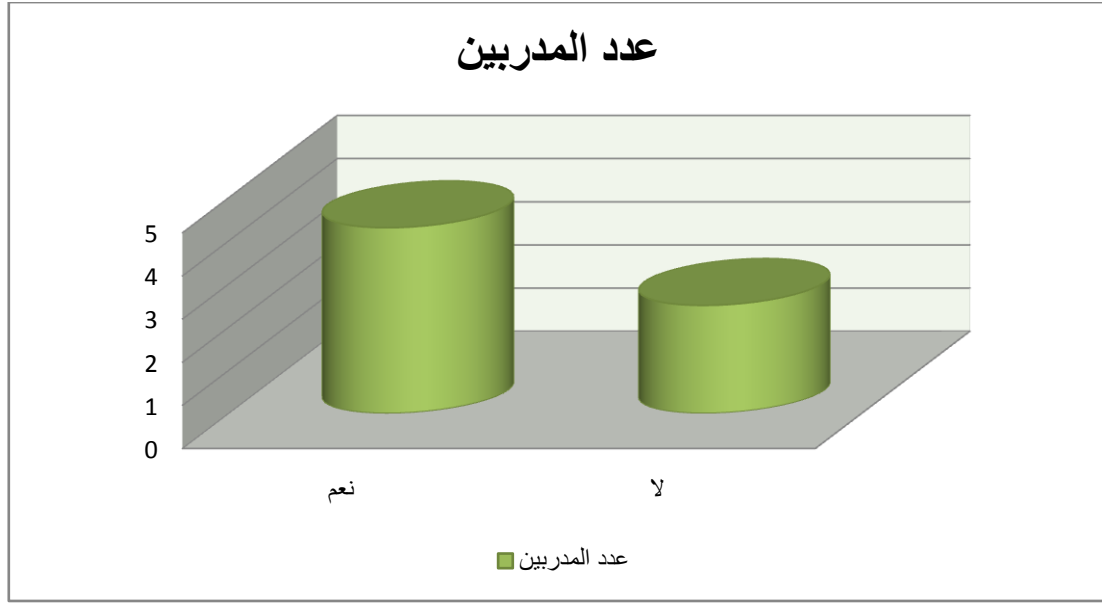
الغرض من السؤال: معرفة إذا كانت المادة العلمية كافية.

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم   |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|-------|----------------|
| غير دال           | 0.05          | 01          | 20     | 10    | عدد المدربين   |
|                   |               |             | 66,66% | 33,33 | النسبة المؤوية |
|                   |               |             | 3.33   |       | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |       | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (28) يمثل إذ كانت كانت عناصر المادة العلمية كافية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة كبيرة من المدربين 66.66% كانت عناصر المادة العلمية كافية وتليها نسبة 66,66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (3.33) أكبر من كا2 الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .



الشكل رقم (28): يمثل إذ كانت كانت عناصر المادة العلمية كافية

الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية مدربي لم تكن عناصر المادة العلمية كافية لهم وهذا يدل على عدم المشاركة في الفترات التكوينية ونقص الحجم الساعي لهذه الفترات مما يجعلها تؤثر على عمل المدرب

السؤال الثالث: هل كانت الساعات المخصصة للمادة المسندة لكم كافية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذ كانت الساعات المخصصة للمادة المسندة لهم كافية ا

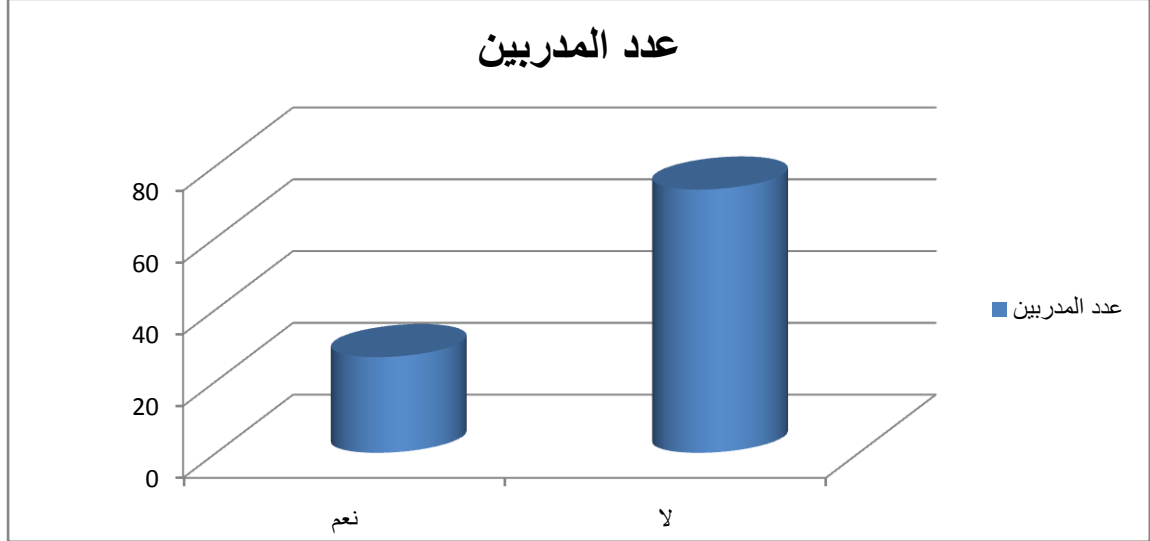
| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 22     | 08     | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %73,33 | %26,66 | النسبة المؤوية |
|                   |               |             | 6.53   |        | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |        | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (29): يمثل إذ كانت الساعات المخصصة للمادة المسندة لكم كافية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن نسبة كبيرة من المدربين 73,33% كانت الساعات

المخصصة للمادة المسندة غير كافية وتليها نسبة 26.66% العكس

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (6.53) أكبر من  $\chi^2$  الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسين لصالح لا.



الشكل رقم (29): يمثل إذ كانت الساعات المخصصة للمادة المسندة لكم كافية.

**الإستنتاج:**

ومنه نستنتج أن أغلبية المدرسين لم تكن الساعات المخصصة للمادة العلمية كافية لهم وعدم مشاركة بعضهم وعدم إطلاعهم على أساليب التدريب الحديثة.

**السؤال الرابع:** هل كان الاسلوب التدريبي المحدد لعرض المادة المسندة لكم؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان الأسلوب التدريبي المحدد لعرض المادة المسندة للمدرسين.

|         |       |             |    |     |  |
|---------|-------|-------------|----|-----|--|
| الدلالة | مستوى | درجة الحرية | لا | نعم |  |
|---------|-------|-------------|----|-----|--|

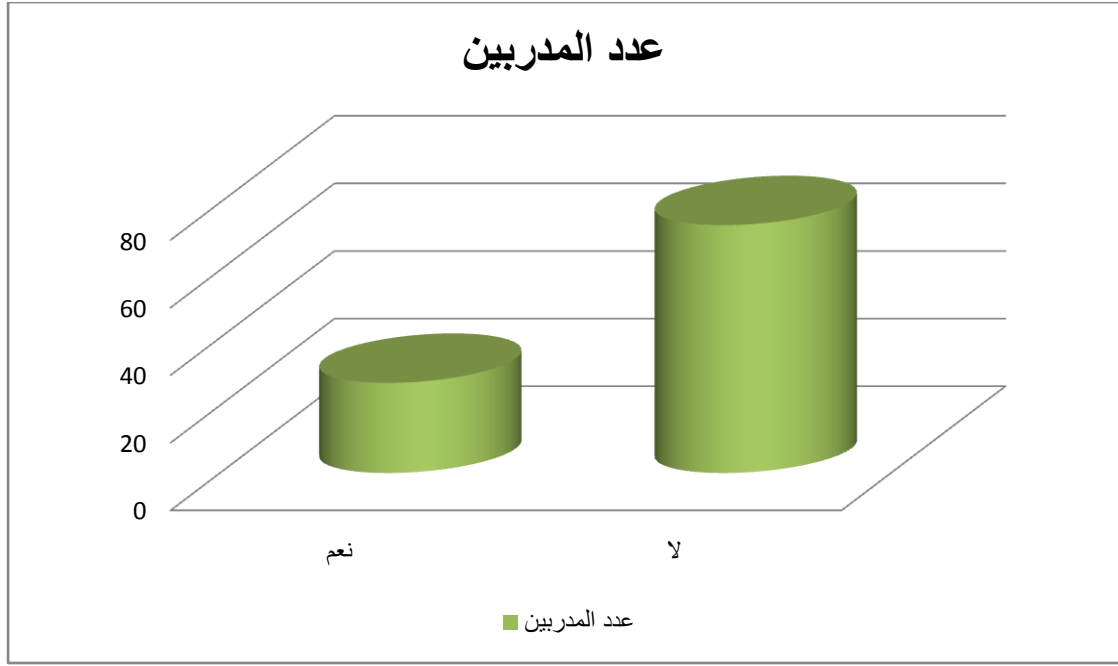
| الإحصائية | الدلالة |    |       |       |                |
|-----------|---------|----|-------|-------|----------------|
| دال       | 0.05    | 01 | 22    | 08    | عدد المدربين   |
|           |         |    | 73,33 | 26,66 | النسبة المئوية |
|           |         |    | 6.53  |       | كا2 المحسوبة   |
|           |         |    | 3.84  |       | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (30): يمثل مدى مساندة الاسلوب التدريبي المحدد لعرض المادة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(30) أن نسبة كبيرة من المدربين 73,33% الاسلوب

التدريبي ليس المحدد لعرض المادة المسندة لكم وتليها نسبة 26.66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (6.53) أكبر من كا2 الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين لصالح لا



الشكل رقم (30): يمثل مدى مساندة الأسلوب التدريبي المحدد لعرض المادة .

**الإستنتاج:**

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين لم يكن الأسلوب التدريبي المحدد لعرض المادة المسندة لهم ملائمة .

**السؤال الخامس:** هل كان مستوى التكوين مناسباً لمستواكم؟

**الغرض من السؤال:** معرفة مستوى التكوين المناسب لمستوى المدربين

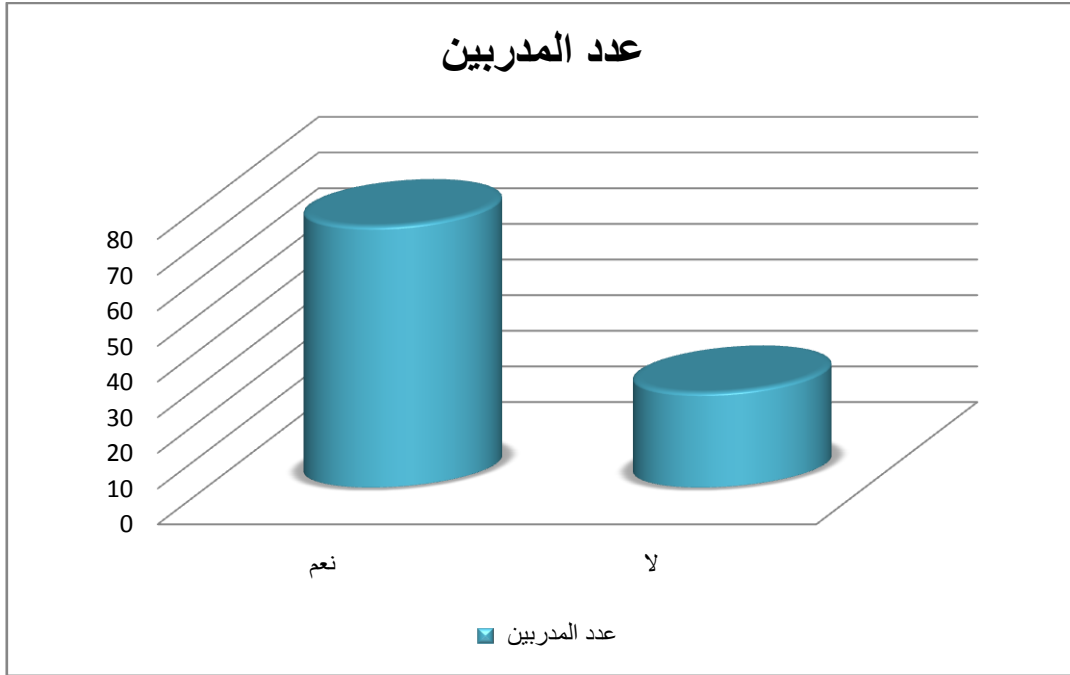
| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا     | نعم    |                |
|-------------------|---------------|-------------|--------|--------|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 08     | 22     | عدد الأساتذة   |
|                   |               |             | %26.66 | 73.33% | النسبة المئوية |
|                   |               |             | 6.53   |        | كاف المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84   |        | كاف الجدولية   |

**الجدول رقم (31):** يمثل مستوى التكوين إذ مناسباً لمستواكم.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة كبيرة من المدربين 73.33% كان مستوى

التكوين مناسباً لمستوانا وتليها نسبة 26.66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (6.53) أكبر من  $\chi^2$  الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة لصالح نعم.



الشكل الجدول رقم (31) يمثل مستوى التكوين إذ مناسباً لمستواكم.

**السؤال السادس:** هل ترى أن التكوين غطى احتياجاتكم التدريبية؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا كان التكوين غطى كلاً لاحتياجات التدريبية للمدربين.

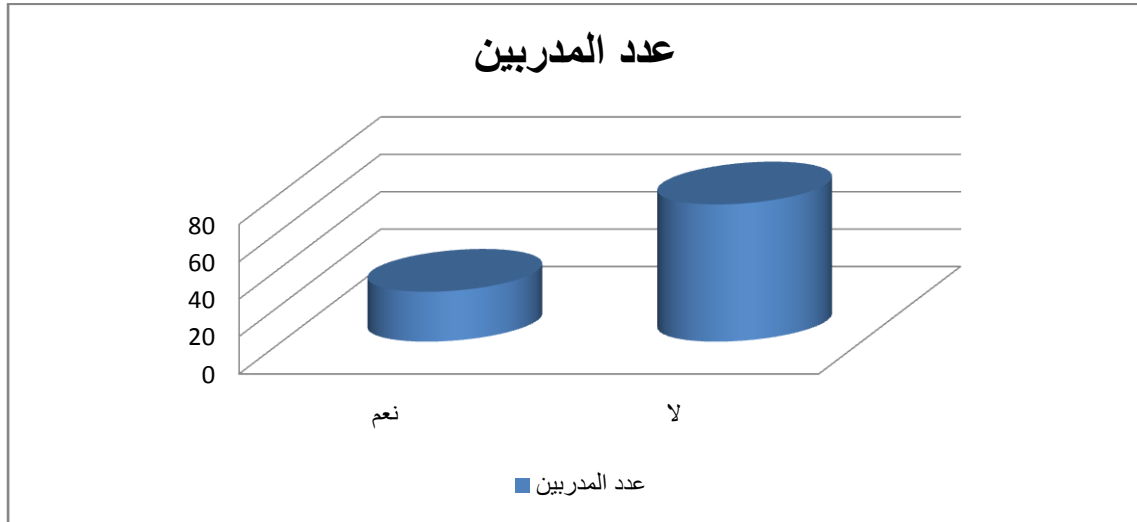
|         |       |             |    |     |  |
|---------|-------|-------------|----|-----|--|
| الدلالة | مستوى | درجة الحرية | لا | نعم |  |
|---------|-------|-------------|----|-----|--|

| الإحصائية | الدلالة |    |       |       |                |
|-----------|---------|----|-------|-------|----------------|
| دال       | 0.05    | 01 | 22    | 08    | عدد المدربين   |
|           |         |    | 73,33 | 26,66 | النسبة المئوية |
|           |         |    | 6.53  |       | كا2 المحسوبة   |
|           |         |    | 3.84  |       | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (32) يمثل إذ التكوين غطى احتياجاتكم التدريبية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة كبيرة من المدربين 73.33% التكوين غطى احتياجاتكم التدريبية وتليها نسبة 26.66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (6.53) أكبر من كا2 الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة لصالح لا.



الشكل الجدول رقم (32) يمثل إذ التكوين غطى احتياجاتكم التدريبية

الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين لم يكن البرنامج ليغطي احتياجاتهم التدريبية لنقص الحجم الساعي لهذا البرنامج وعدم مشاركة أغلبية المدربين ونقص المستوى الدراسي

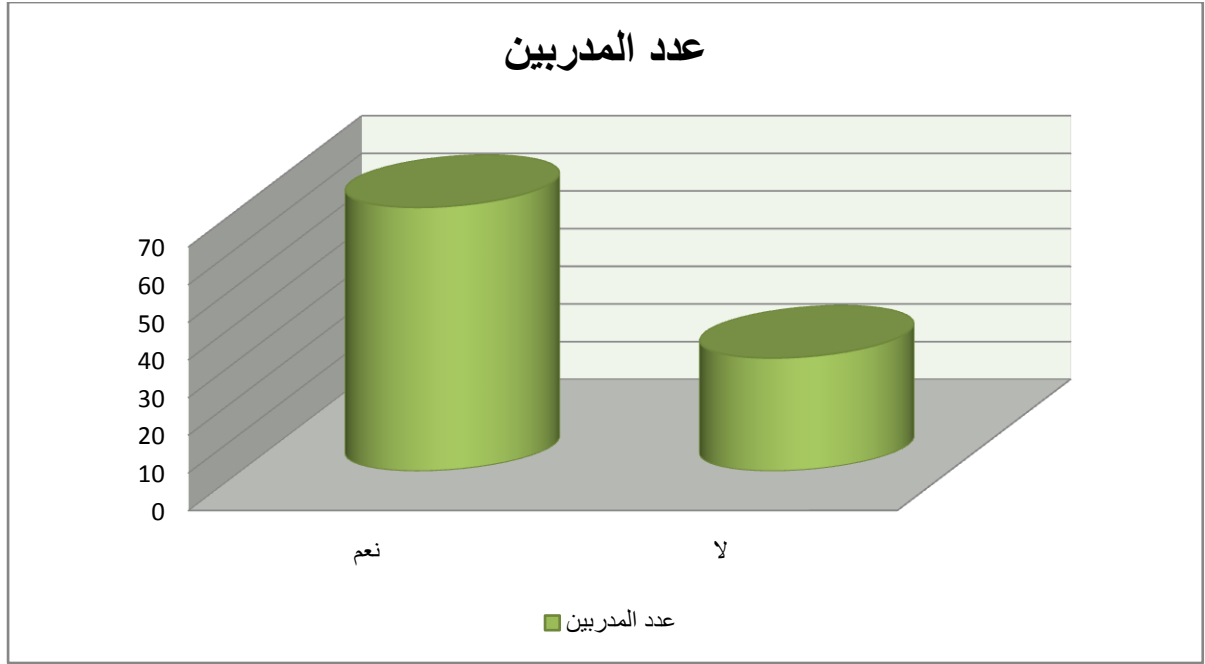
السؤال السابع: هل خرجتم من هذا التكوين بأفكار جديدة يمكنكم ان تستعينوا بها في مجال عملكم ؟

| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا   | نعم |                |
|-------------------|---------------|-------------|------|-----|----------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 09   | 21  | عدد المدربين   |
|                   |               |             | %30  | %70 | النسبة المؤوية |
|                   |               |             | 4.8  |     | كا2 المحسوبة   |
|                   |               |             | 3.84 |     | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (33): يمثل مدى تقديم التكوين بأفكار جديدة يمكنكم ان تستعينوا بها في مجال عملكم .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة كبيرة من المدربين 70% تقدم التكوين بأفكار جديدة يمكنكم ان تستعينوا بها في مجال عملكم وتليها نسبة 30% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (6.53) أكبر من كا2 الجدولية (3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة لصالح نعم.



الجدول رقم (33): يمثل مدى تقديم التكوين بأفكار جديدة يمكنكم ان تستعينوا بها في مجال عملكم

#### الإستنتاج:

ومنه نستنتج أن أغلبية المدربين استفادوا من هذا البرنامج بأفكار جديدة يمكنهم أن يستعينوا بها في مجال عملهم من أجل تحقيق نتائج إيجابية فردية أو جماعية من أجل الفريق

السؤال الثامن: هل أتحت لك وزملائك فرصة المناقشة خلال المحاضرة؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا أتحت للمدربين فرصة المناقشة خلال المحاضرات.

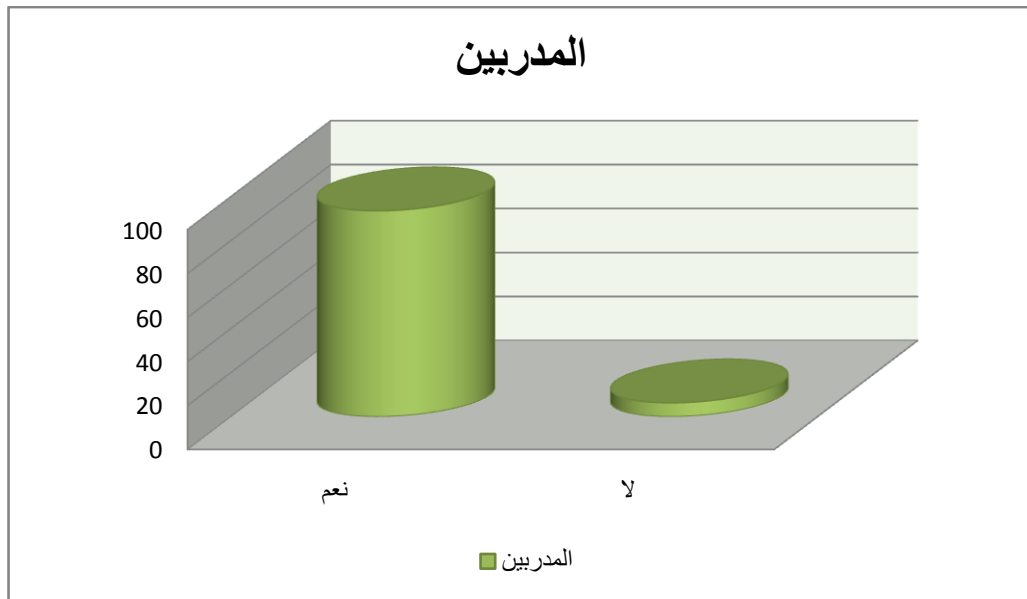
| الدلالة الإحصائية | مستوى الدلالة | درجة الحرية | لا | نعم |              |
|-------------------|---------------|-------------|----|-----|--------------|
| دال               | 0.05          | 01          | 02 | 28  | عدد المدربين |

|  |  |  |       |                |
|--|--|--|-------|----------------|
|  |  |  | 93%   | النسبة المؤوية |
|  |  |  | 22.53 | كا2 المحسوبة   |
|  |  |  | 3.84  | كا2 الجدولية   |

الجدول رقم (34):يمثل إذ أتحت لك وزملائك فرصة المناقشة خلال المحاضرة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(34) أن نسبة كبيرة من المدربين 93.66% أتحت لهم وزملائهم فرصة للمناقشة خلال المحاضرة وتليها نسبة 6.66% العكس.

وكذلك من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة (22.53) أكبر من كا2 الجدولية(3.84) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية(01) ومنه نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة لصالح نعم.



الشكل رقم (34):يمثل إذ أتحت لك وزملائك فرصة المناقشة خلال المحاضرة.

## الإستنتاج:

ومنه نستنتج ان اغلبية المدربين اتاحت لهم فرصة المناقشات خلال المحاضرات وهذا من أجل تزويدهم وتطوير مكتسباتهم العلمية المختلفة لهذه الفترات التكوينية.

# الفصل الثالث

## الاستنتاجات والتوصيات

## الفصل الثالث: الإستنتاجات والتوصيات

1-الإستنتاجات

2- مناقشة النتائج بالفرضيات

4-التوصيات

5-خاتمة عامة.

### 3-1- الاستنتاجات :

بعد عرض وتحليل ومناقشة النتائج توصلنا الى الاستنتاجات التالية :

- 1 يلعب التكوين بكل انواعه دور فعال في تطوير مستوى المدرب.
- 2 يلعب التكوين النفسي للمدرب دور فعال في تحسين وتطوير العملية التدريبية.
- 3 يلعب التكوين العلمي للمدرب دور في تحسين وتطوير العملية التدريبية .
- 4 هنتاك ارتباط وثيق بين عملية التكوين والتدريب .
- 5 يلعب المدربين دور فعال في تطوير كرة القدم.
- 6 تعتبر عملية التكوين اساس نجاح كل مدرب.
- 7 بعد التكوين العلمي يكون المدرب قادر على تسير الحصة التدريبية.
- 8 -المدرب الذكي هو مفتاح نجاح اي فريق رياضي.
- 9 للمدرب الناجح هو الذي يكتسب مؤهلات علمية في مجال التدريب

### 3-2- مناقشة النتائج بالفرضيات :

من خلال تحليل ومناقشة الاستمارات والحصول على النتائج المدونة في الجداول السابقة ، ووضع فرضيات لمشكلة البحث والتي نريد بها التوصل الى معرفة ثبات صحتها او نفيها وهذا ماادى الى مقارنتها بنتائج بحيث كانت على النحو التالي :

#### الفرضية العامة :

-التكوين في ظل النظام الفيدرالي الجديد "FAF" يجعل المدرب المتربص غير قادر على القيام بالعملية التدريبية على احسن وجه.

- كما هو موضح في الجدول رقم (04) للسؤال رقم(04) من المحور الاول " هل إشتراك في الدورات التكوينية الرتبطة بعلوم التدريب الرياضي ،والجدول (20) للسؤال رقم(03) من المحور الرابع "هل يمكنك تطبيق مختلف طرق التدريب "والجدول (21) للسؤال رقم (04) للمحور الرابع " هل يمكنك تطبيق مختلف أشكال أحمال التدريب بكفاءة"

-ومن نتائج الجداول تبين لنا ان الفرضية الاولى محققة .

-الفرضية الأولى:

- الفترة التكوينية غير كافية على توفير مدربين اكفاء من الناحية العلمية .
- كما هو موضح في الجداول : رقم (18) للسؤال (1) من المحور الرابع "هل أنت على معرفة بالنواحي التشريحية للحركة"والجدول (19) للسؤال (02) للمحور الرابع "هل أنت على معرفة بالنواحي الميكانيكية للحركة".
- ومن الجداول تبين لنا ان الفرضية الثانية محققة .

### الفرضية الثانية :

- الفترة التكوينية لاتساعد المدربين المتربصين على ابراز القدرات والمعارف التطبيقية (الميدانية)
- كما هو موضح في الجداول : رقم (12) للسؤال (06) للمحور الثاني " : هل لديك القدرة على اداء المهارات التخطيطية بشكل نموذجي " و الجدول (21) للسؤال (04) من المحور الرابع "هل يمكنك تطبيق مختلف أشكال أعمال التدريب بكفاءة "والجدول (23) للسؤال (06) من المحور الرابع "هل لديكم معرفة بأسس تنمية الصفات البدنية "والجدول (24) للسؤال (07) من المحور الرابع " : لديكم المعرفة الكاملة بطرق و أساليب تعلم المهارات الاساسية للاعبين".
- ومن الجداول تبين لنا ان الفرضية الثالثة ايضا محققة .

### 3-4-التوصيات :

- على ضوء دراستنا المتواضعة ونتائج الاستبيانات الموجهة لمدربي "FAF"والدراسة المفصلة لهذا الجانب والتي اثبتت انا التكوين الجيد للمدرب يلعب دور فعال في تحسين الجانب التدريبي وتطوير كرة القدم .
- ومن هنا نوصي ببعض النقاط التي اخذت في الحسبان وستلعب بعون الله دور هام في تحقيق نتائج افضل ومن بينها مايلي :
- 1-الزيادة في انشاء مراكز التكوين للمدربين
- 2-اقامة دورات تكوينية وملتقيات على مستوى الوطني او الاقليمي وحتى دورات دولية للاستفادة من الخبرات سواء من ناحية التكوين او التدريب في مجال كرة القدم .

- 3- التركيز على التكوين العلمي والجيد للمدربين من جميع الجوانب دون اهمال .
- 4- يجب ان تكون مدة التكوين طويلة وهذا لاكتساب حجم كبير من المعارف والعلوم .
- 5- يجب على الاندية الاعتماد على المدربين المتكويين وهذا لضمان السير الجيد والمنظم للفريق من اجل تحقيق النتائج الايجابية

### -3- خاتمة عامة :

تسعى مختلف معاهد وكليات التربية البدنية والرياضية وكذا مراكز التكوين في انحاء العالم الى مراجعة طرق ووسائل التكوين من اجل مسايرة التغيير والتقدم الحادث في المجتمع ، وعلى هذا جاءت هذه الدراسة التي تهدف من خلالها الى ابراز اهمية التكوين عند مدربي كرة القدم في تحسين مستواهم وكذا تطوير كرة القدم ، محاويلين الوقوف عند هذه النقاط واقترح الحلول لتطوير وتحسين عملية التكوين لبلدنا .

ونظرا للاهمية البالغة والكبيرة التي يلعبها التكوين الجيد للمدرب في التحسين من مستواه وكذا الجانب المهاري والتدريب في كرة القدم فلا بد من الاخذ بعين الاعتبار لهذا الجانب وذلك حتى يعود بالاثر الايجابي على نتائج الفريق .

فهذا لايعني اننا نهمل الجوانب الاخرى لجانب النفسي والبيسيكولوجي مثلا والتي نراها جوانب مهمة وبالرغم من الجهود التي بذلناها في هذا البحث وبالاعتماد على النتائج المحققة فان ماتوصلنا اليه يظل غير الجانب لمعالجة هذا الموضوع المهم .

ولتحقيق لما ذكر اعلاه قمنا بهذه الدراسة التي اعتمدنا فيها على المنهج المسحي وذلك بتقديم استبيانات الى مدربي "FAF" بولاية تيارت وكذلك استخدمنا الطريقة الاحصائية باستخدام النسبة المئوية وكا2 زيادتا على الدراسة النظرية التي اعدناها لاثراء البحث والتي اعتمدت على مجموعة من المراجع باللغة العربية ومراجع باللغة الفرنسية،بالاضافة الى الدراسات المشاهدة التي ساعدتنا في عملية البحث .

وفي الأخير توصلنا الى جملة من الاقتراحات نامل العمل بها ،ان هذا البحث جاء ثمره لجهود الباحثان والمشرف لغرض الاستفادة منه

# المصادر والمراجع

## قائمة المراجع والمصادر:

- 1- أحمد السيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر.
- 2- أكرمز كي خطابية"موسوعة كرة الطائرة الحديثة دار الفكر العربي للطباعة والنشر 1996
- 3- أمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان 1415 المرفق لـ 25 فبراير 1995، يتعلق بتوجيه المنظومة للتربية البدنية والرياضة وتنظيمها وتطويرها .
- 4- إخلاص محمد عبد الحفيظ حسن الناجي "الإجماع الرياضي"
- 5- البيك علي فهمي "تخطيط التدريب الرياضي"
- 6- السيد الحاوي " المدرب الرياضي " المركز العربي للنشر 2001
- 7- باسل فاضل عباس العراقي إختصاص في كرة القدم للأسس الحديثة . المنشورات الجامعية المفتوحة 1993
- 8- بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشرية، دار الغرب للنشر والتوزيع
- 9- جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير دليل علمي، ترجمة: عبد الإله إسماعيل كتيبي، مكتبة الملك فهد
- 10- حازم بن عبيد بن حازم القثامي: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003-2004.
- 11- حجيج مولود: معوقات الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، رسالة ماجستير معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2006-2007

12-حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

13-خالد جوادي ونذير قندوزان(2009 جانفي): الاحتياجات التدريبية ودورها في بناء البرامج التدريبية-المفهوم والصيغ. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول الاحتراف الرياضي في الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر.

14-زعبار سليم: الطقوس كوسيلة للتحضير النفسي الرياضي عند لاعبي كرة القدم الاحترافية الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر، 2001-2002،

15-صالح محمد اللنوجم: تقويم الكفاءة العملية لتدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1426هـ الموافق ل:2005

16 -صالح الدين محمد عيد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط2001، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر

17-عادل حسن ومصطفى زهير: الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

18-عباس فريد : الاستثمار في المجال الرياضي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2001

19-عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب، مركز الخيرات المهنية لإدارة الجيزة، ط1، مصر

20-عبد المقصود السيد "نظرية التدريب الرياضي 1991

21- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001.

22- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2001.

23- علي فهمي البيك وعماد الدين عباس أبو زيد "المدرّب الرياضي" دار النشر للمعارف 2003

24- كاشف عزة محمود "الإعداد النفسي للرياضيين" دار الفكر العربي القاهرة 1994

25- لائحة الاتحاد الدولي لكرة القدم المعدلة والخاصة بشؤون اللاعبين، سويسرا

2005/07/01

26- لائحة الاتحاد الفرنسي لكرة القدم FFF للاعبين كرة القدم المحترفين، فرنسا 2000.

27- لائحة احتراف لاعبي كرة القدم بالمملكة السعودية (1999-2000).

28- مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان للنشر، ط2، الرياض، السعودية،

2004

29- محمد حسن العلاوي "سيكولوجية المدرب الرياضي دار الفكر العربي مصر

30- محمد حسن زكي "أسس العمل في منهجية التدريب" الإسكندرية مصر 1995

31- محمد حسن زكي "أسس العمل في منهجية التدريب" الإسكندرية مصر 1995

32- محمد شفيق زكي "الإنسان والمجتمع" مصر 1997

33- محمود فتحي عكاشة "علم النفس الاجتماعي القاهرة مصر 1997

34- مفتي إبراهيم حماد "بناء فريق كرة القدم" دار الفكر العربي

35-نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2006 ، عمان، الأردن، 2006.

36-يعقوبي آدما : دراسة تشخيصية لوضعية الاحتراف في الجزائر (حالة كرة القدم) رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2004-2005

### قائمة المجالات ومراسيم القانون:

- 1- المذكرة الرياضية : مجلة يصدرها الركن الوطني للإعلام والوثائق الرياضية الجزائر 1997
- 2- الفدرالية الجزائرية لكرة القدم، القانون الأساسي، المادة 01، مارس 2000
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 278-2000 المتعلق بالقانون الأساسي لرياضي النخبة وذات المستوى العالي المؤرخ في 07 رجب 1421 الموافق لـ 05 أكتوبر 2000.
- 4- قانون 4-10 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية ، المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1425 الموافق لـ 14 غشت سنة 2004 يتعلق بالتربية البدنية والرياضية الجزائر، 2004
- 5- مجلة رياضية صادرة من الاتحادية الرياضية لكرة القدم الجزائرية، 15-04-1990.

### قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- 1-La gazette olympique, revue trimestrielle, algérien, n<sup>0</sup>03, 1999.
- 2- Ordonnance 95/09 du 25-02-1995, article 20.

الملاحق







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم -

معهد التربية البدنية والرياضية

**الموضوع:** إستمارة بيانية موجهة إلى المدربين " إختصاص كرة القدم " في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في التدريب الرياضي تحت عنوان:

**"واقع تقييم تكوين المدربين في كرة القدم وفق النظام الفدرالي الجديد (FAF)"**

المطلوب منك سيدي المدرب أن تقرأ كل عبارة بدقة وتضع علامة ( ) في الخانة لكل عبارة تراها مناسبة .

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

تحت إشراف :

د/ ميم مختار

من إعداد الطلبة :

بن وناس عثمان  
خلخال أحمد

المحور الأول: الإعداد المهني للمدربين.

1- ماهي الدراسات التدريبية الحاصل عليها؟

\*دولية.

\*متقدمة.

\*أساسية.

2- كم سنوات العمل في مجال التدريب؟

\* من 01 - 05 سنوات.

\* من 05 - 10 سنوات.

\* أكثر من 10 سنوات.

3- ما هو المستوى الذي وصل إليه؟

\*كلاعب دولي, درجة أولى.

\*لاعب درجة ثانية.

\*لاعب في بطولة جهوية, ولائية.

\*لاعب في مرحلة الناشئين.

4- هل اشتركت في الدراسات المرتبطة بعلوم التدريب الرياضي؟

نعم لا

5- هل اشتركت في الدراسات المرتبطة بعلوم الفسيولوجية والطب الرياضي؟

نعم لا

6- هل اشتركت في الدراسات المرتبطة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية؟

نعم لا

7- كيف كان أثر هذه الدورات التكوينية في مجالكم التدريبي؟

.....

.....

المحور الثاني: الصفات الشخصية للمدربين

1- هل تكون قدوة للاعبين في قولك وعملك ومظهرك؟

نعم لا

2- هل تكون شغوف في عملك في المرحلة السنية التي تتولى تدريبها؟

نعم لا

3- هل لديك اتجاهات ايجابية وحماس شخصي؟

نعم لا

4- هل لديك ثبات انفعالي وسيطرة على النفس؟

نعم لا

5- هل لديك القدرة على بث الحماس وخلق الدافعية في اللاعبين؟

نعم لا

6- هل لديك القدرة على أداء المهارات بشكل نموذجي؟

نعم لا

7- إذا لم تكن لديكم القدرة الكاملة على أداء المهارات والتخطيط بشكل نموذجي فعلى ماذا

تستندون؟

المحور الثالث: العلاقات الإنسانية للمدربين

1- هل لديك الخبرة في كيفية التعامل ومواجهة المواقف الصعبة؟

نعم لا

2- هل لديك القدرة على مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول لها؟

لا

نعم

3-هل لديك القدرة على بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع الآخرين وتحافظ على العلاقة

الاجيائية بين لاعبيك؟

لا

نعم

4-هل لديك القدرة على التعرف على الظروف الخاصة باللاعبين وحل مشاكلهم والتفاعل معهم؟

لا

نعم

5-هل لديك؟ الصبر والقدرة على مواجهة النتيجة الرياضية؟

لا

نعم

6-هل تراعي الفروق الفردية بين اللاعبين؟

لا

نعم

المحور الرابع: الثقافة التدريبية

1-هل أنت على معرفة بالنواحي التشريحية للحركة؟

لا

نعم

2-هل أنت على معرفة بالنواحي الميكانيكية للحركة؟

لا

نعم

3-هل يمكنك تطبيق مختلف طرق التدريب؟

نعم لا

4-هل يمكنك تطبيق مختلف أشكال أحمال التدريب بكفاءة؟

نعم لا

5-هل تعرف خصائص ومميزات النمو من الناحية البدنية والحركية والنفسية والاجتماعية لفئة

الأصغر؟

نعم لا

6-هل لديك معرفة بأسس تنمية عناصر الصفات البدنية؟

نعم لا

7-هل لديك المعرفة الكاملة بطرق وأساليب تعلم المهارات الأساسية للاعبين؟

نعم لا

8-هل لديك معرفة بأسس تطوير الأداء الخططي؟

نعم لا

9-على دراية بالسّمات الشخصية المميزة لمرحلة سنية أصاغر؟.

نعم لا

ملخص الدراسة :

كان عنوان دراستنا : "تقييم تكوين المدربين في كرة القدم وفق النظام الفدرالي الجديد الفاف " وكانت هذه الدراسة تهدف إلى توضيح التكوين عند مدربي كرة القدم ومدته وأنواعه وكذا علاقته بمستوى المدرب والسير المنظم للفريق وتحقيق النتائج الإيجابية

إضافة إلى إبراز أهمية التكوين في تطوير مستوى المدرب خاصة من الناحية التخطيط والتدريب وايضا أهمية عملية التدريب في تحقيق النتائج الإيجابية داخل المجموعة وشملت عينة البحث مجموعة من المدربين " الفاف " حيث كان عددهم 30 مدرب وكان إختيارها مقصودة وكانت نسبتها 80 بالمئة .

وإستخدمنا في هذه الدراسة الإستبيان كأداة لأن البحث كان مسحي وتوصلنا من خلال هذه الدراسة بأن التكوين بكل أنواعه له دور فعال في تطوير مستوى المدرب وأن التدريب و التخطيط هو الطريقة الناجحة لضمان تطوير وتسيير الفريق وتحقيق نتائج إيجابية ' ولهذا إقترحنا بأن تكون زيادة في إنشاء مراكز التكوين للمدربين " الفاف " وإعطاء أهمية لهذا الجانب الذي له دور كبير في تطوير مستوى المدربين وبلتالي تطوير كرة القدم في بلدنا.

## **Résumé de l'étude:**

Le titre de notre étude : "L'évaluation de la formation des formateurs dans le football selon le nouveau système fédéral FAF" Cette étude a été conçue pour clarifier la configuration lorsque les entraîneurs de football , la durée et le type , ainsi que sa relation avec le niveau de l'entraîneur et de marche organisateur du groupe et à obtenir des résultats positifs.

Origine a dû ajouter à souligner l'importance de la formation dans le niveau de l'instructeur de développement, en particulier en termes de planification, de formation et de normaliser l'importance du processus de formation pour obtenir des résultats positifs dans la recherche groupe des formateurs " FAF" où le nombre était de 30 l'échantillon et a été choisi entraîneur était augmentation imprévue de 80 % .

Nous avons utilisé dans cette étude , le questionnaire comme un outil parce que la recherche est une enquête et nous sommes venus à travers cette étude que la configuration de toutes sortes a joué un rôle dans le développement du niveau de l'entraîneur et la formation et la planification est un moyen efficace d'assurer le développement et le fonctionnement de l'équipe et obtenir des résultats positifs » , et ce a suggéré que l'augmentation de la création de centres de formation instructeurs " FAF " et donner de l'importance à cet aspect , qui a un grand rôle dans le développement du niveau de développement des entraîneurs et despartant du football dans notre pays .

:المحور الخامس: تقويم المترشحين

هل ساهمت المادة العلمية المسندة لكم في تلبية احتياجات المتدربين ؟ -1

لا نعم

هل كانت عناصر المادة العلمية كافية ؟ -2

لا نعم

هل كانت الساعات المخصصة للمادة المسندة لكم كافية ؟ -3

لا

نعم

4- هل كان الأسلوب التدريبي المحدد لعرض المادة المسندة لكم ملائما ؟

لا

نعم

5- هل كان مستوى البرنامج مناسباً لمستواكم ؟

لا

نعم

6- هل ترى أن البرنامج غطى احتياجاتكم التدريبية ؟

لا

نعم

7- هل خرجتم من هذا البرنامج بأفكار جديدة يمكنكم أن تستعينوا بها في مجال عملكم ؟

لا

نعم

8- هل أتاحت لك ولزملائك فرصة المناقشة خلال المحاضرات ؟

لا

نعم

