

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم الإدارة و التسيير الرياضي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

**بعنوان :**

**دور العلاقات العامة في تحسين التسيير الاداري  
للمنشآت الرياضية**

دراسة ميدانية لدى مستخدمي المسبح الاولمبي - بسكرة -

**تحت إشراف :**

- أ.د. رواب عمار .

**إعداد الطالب :**

- خيرالله معز الدين رباني

# تشكر و عرفان

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع والذي هو في  
الأخير ثمرة جهود الكثيرين معنا هؤلاء الذين مدُّوا لنا يد المساعدة

وعلى رأسهم البروفيسور الفاضل: \*رواب عمار\*

الذي لم ينخل علينا بتوجيهاته ونصائحه.

وكل أساتذة و مسيري معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و

الرياضية بسكرة .

إلى كل هؤلاء: لكم منا خالص الشكر والعرفان بالجميل والتقدير

والاحترام .



# إهداء

إلى من حملتني في بطنها.

وإلى من كانت خير معين في التغلب على هموم ومصاعب الحياة.

وضحت بالكثير لأتمكن من الوصول إلى هذه الدرجة بعون الله وبعونها.

إلى العزيزة الغالية أمي.. أمي... أمي \* قنيدي حورية \* .

وإلى من رباني وأنار درب حياتي وعلمني سنة الحياة.

إلى أبي الغالي \* خير الله الطيب \* .

إلى البروفيسور الفاضل : \* رواب عمر \* .

إلى كل إخواني وأخواتي : \* سمية و أسماء ومقيم \* .

إلى كل أخوالي وخالاتي وأبنائهم .

إلى كل أعمامي وعماتي وأبنائهم .

إلى كل الأصدقاء والصديقات كافة .

إلى ابن اختي : عباد مراد .

والى ازواج اخوتي : سعادي فريد و عباد هشام .

والى جدي العزيز و الغالي : خير الله الطاهر .

والى جدتي العزيزة : قنيدي باهية .

وإلى كل الذين مد يد العون ولو بكلمة شكر وتشجيع .

وإلى كل الذين يعرفوني من قريب أو من بعيد .

وإلى هؤلاء أهدي هذا العمل وأسأل الله \* سبحانه وتعالى \* أن يجعله ذا فائدة على الذين من بعدي

إنشاء الله.

ب

قائمة المحتويات :

الترتيب	المحتويات	الصفحة
	شكر و عرفان .	أ
	الإهداء.	ب
	قائمة المحتويات.	ت
	قائمة الجداول.	ذ
	قائمة الأشكال.	ر
	مقدمة.	01

الفصل التمهيدي:

03	إشكالية البحث .	1.
04	الفرضيات .	2.
04	تحديد المفاهيم والمصطلحات .	3.
07	أسباب اختيار الموضوع .	4.
08	أهداف البحث .	5.
08	أهمية البحث .	6.
08	الدراسات السابقة .	7.

الجانِب النظري

الفصل الاول : العلاقات العامة .

14	تمهيد .	
15	تعريف العلاقات العامة .	1
15	تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية .	1-1
15	تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني .	2-1

15	تعريف جمعية العلاقات العامة الدولية .	3-1
15	تعريف الشرعية المهنية لمستشاري العلاقات العامة .	4-1
16	أهمية العلاقات العامة .	2
18	وظائف العلاقات العامة .	3
20	أهداف العلاقات العامة .	4
22	أنواع ومبادئ العلاقات العامة .	5
22	أنواع العلاقات العامة .	1-5
23	مبادئ العلاقات العامة .	2-5
24	خصائص العلاقات العامة وعوامل الاهتمام بها .	6
24	خصائص العلاقات العامة .	1-6
26	عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة .	2-6
27	أدوات العلاقات العامة و وسائل الاتصال .	7
27	أدوات العلاقات العامة .	1-7
28	وسائل الاتصال في العلاقات العامة .	2-7
31	خلاصة .	

### الفصل الثاني : التسيير الإداري الرياضي .

33	تمهيد .	
34	مفهوم التسيير .	1
34	تعريف التسيير .	2
34	التسيير في التربية الرياضية .	3

35	تعريف المسير .	4
35	أدوار المسير .	1-4
36	وظائف المسير .	2-4
36	مؤهلات المسير الناجح .	3-4
37	أقسام المسيرين .	4-4
37	واقع التسيير في الجزائر .	5
38	الأسس العامة للتنظيم والإدارة .	6
38	تعريف الإدارة .	1-6
39	وظائف الإدارة .	2-6
41	علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية .	7
42	أهمية الإدارة في المجال الرياضي .	8
43	الخصائص الرئيسية للإدارة .	9
44	المبادئ الأساسية في الإدارة .	10
44	مبدأ التوازن .	1-10
44	مبدأ التخصص .	2-10
44	مبدأ الحوافز المادية .	3-10
44	مبدأ السلطة والمسؤولية .	4-10
44	مبدأ العلاقات الإنسانية .	5-10
44	مفهوم الإدارة الرياضية .	6-10
45	مجالات الإدارة في الرياضة	12
45	التنظيم	13
45	مفهوم التنظيم	1-13
46	تعريف التنظيم	2-13
46	أسس وأشكال التنظيم	3-13

47	مميزات التنظيم .	3-13
47	متطلبات التنظيم .	4-13
48	أنواع التنظيم .	5-13
49	التنظيم في المجال الرياضي.	7-13
49	العلاقة بين التنظيم والإدارة .	14
50	أهمية التنظيم في التربية الرياضية .	15
51	خلاصة .	

### الفصل الثالث : المنشآت الرياضية .

53	تمهيد .	
54	تعريف المنشآت الرياضية .	1
54	مكونات المنشأة الرياضية وخصائصها .	2
55	أنواع المنشآت الرياضية .	3
56	اسس تخطيط المنشآت الرياضية .	4
56	اختيار الموقع .	1-4
56	التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات .	2-4
56	العزل .	3-4
57	الأمن والسلامة .	4-4
57	الصحة العامة.	5-4
57	الإشراف.	6-4
57	الاستغلال الأمثل.	7-4
58	النواحي الاقتصادية.	8-4
58	القانونية.	9-4
58	إمكانية التوسع مستقبلاً.	10-4
58	الناحية الجمالية.	11-4

60	مراحل تخطيط المنشأة الرياضية.	5
63	مسئوليات إداري المنشأة الرياضية .	6
65	خلاصة.	

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية و الميدانية للبحث

68	تمهيد .	
69	المنهج المستخدم .	01
69	الدراسة الاستطلاعية .	02
69	تحديد المجتمع الاصلي للدراسة .	03
69	تحديد عينة البحث .	04
70	خصائص العينة .	05
71	طريقة اختيار العينة .	1-5
71	مجالات الدراسة .	06
71	المجال المكاني .	1-6
71	المجال الزمني .	2-6
71	تحديد ادوات الدراسة .	7
72	طريقة التحليل الإحصائي .	8
73	خلاصة .	

#### الفصل الخامس : عرض و تحليل النتائج .

75	تمهيد .	
76	عرض و تحليل النتائج .	1
76	عرض وتحليل نتائج المحور الاول .	1-1
87	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني .	2-1
92	عرض وتحليل نتائج المحور الثالث .	3-1



الفصل السادس : تفسير ومناقشة النتائج .

100	تمهيد .	
101	تفسير ومناقشة النتائج .	1
101	تفسير ومناقشة نتائج المحور الأول .	1-1
102	تفسير ومناقشة نتائج المحور الثاني .	2-1
103	تفسير ومناقشة نتائج المحور الثالث .	3-1
104	استنتاج عام .	
105	الاقتراحات .	
106	خاتمة .	
	قائمة المراجع .	
	الملاحق .	

قائمة الجدول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	70
02	الجدول رقم(02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	70
03	الجدول رقم (03): يمثل نسبة صعوبة الوصول الى موظف الاستقبال .	76
04	الجدول رقم(04): يمثل نسبة المعاملة اللائقة من موظفي الاستقبال .	77
05	الجدول رقم (05): يمثل نسبة افضل الطرق في الاستقبال .	79
06	الجدول رقم (06): يمثل نسبة رأي المستخدمين عن استبدال نظام الاستقبال الاكلاسيكي بنظام الاستقبال الالكتروني .	80
07	الجدول رقم (07): يمثل نسبة تأييد المستخدمين في تطبيق نظام الاستقبال الالكتروني على جميع المؤسسات .	81
08	الجدول رقم (08): يمثل نسبة جودة الاستقبال من طرف الادارة بالنسبة لمستخدمي المسيح .	82
09	الجدول رقم (09): يمثل نسبة صعوبة الوصول الى المسئول في المسيح .	83
10	الجدول رقم (10): يمثل نسبة طريقة التعرف على الحقوق و الواجبات اتجاه المسيح .	85
11	الجدول رقم (11): يمثل نسبة تجاوز حقوق مستخدمي المسيح .	86
12	الجدول رقم(12): يمثل نسبة حل المشاكل التي تواجه مستخدمي المسيح .	87
13	الجدول رقم (13): يمثل نسبة رضا مستخدمي المسيح على التوجيه المقدم لهم .	89
14	الجدول رقم(14): يمثل نسبة حضور ومشاركات مستخدمي المسيح في النشاطات المقامة في المؤسسة .	90
15	الجدول رقم (15): يمثل نسبة نوع النشاط الذي تم الحضور فيه من طرف مستخدمي المسيح .	91
16	الجدول رقم(16): يمثل نسبة انواع الوسائل الاعلامية .	92
17	الجدول رقم(17): يمثل نسبة تحصل مستخدمي المسيح على المطبوعات و المنشورات .	94
18	الجدول رقم(18): يمثل نسبة اكتمال النعلومات المتواجدة في المطبوعات و المنشورات .	95
19	الجدول رقم(19): يمثل نسبة مستوى وضوح وغموض المنشورات و المطبوعات .	96
20	الجدول رقم(20): يمثل نسبة خدمة الوسائل الاعلامية الحالية في تحسين التسيير الاداري للمؤسسة .	97

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
59	نموذج العناصر المتداخلة في الناحية الجمالية للمنشأة	01
61	مراحل تخطيط المنشآت الرياضية	02
76	تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم:03	03
78	تمثيل بياني يمثل نتائج الجدول رقم : 04	04
79	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:05	05
80	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:06	06
81	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:07	07
83	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:08	08
84	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:09	09
85	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:10	10
86	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:11	11
88	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:12	12
88	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:13	13
90	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:14	14
91	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:15	15
93	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:16	16
94	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:17	17
95	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:18	18
96	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:19	19
97	التمثيل البياني الذي يمثل نتائج الجدول رقم:20	20

## مقدمة :

تعد الرياضة من اهم النشاطات الاجتماعية التي يمارسها افراد المجتمع، فهي الوسيلة التي تقرب بين الشعوب و تمكنهم من تبادل التقاليد و الثقافات ، لان الرياضة نشاط ولد مع الانسان القدم وتم تطويره عبر العصور الى ان وصل ما وصل اليه اليوم ، حيث ان الرياضة كانت عبارة عن نشاط لقضاء حوائج يومية عند الانسان القديم ، اما اليوم اصبحت الرياضة نشاط للتنافس وتمثيل الاعلام الوطنية في المحافل الدولية و التظاهرات الرياضية .

ومن التطورات التي وصلت اليه الانشطة الرياضية هي تركيزهم على جانب التسيير و الادارة حيث اصبحت اغلب المؤسسات الرياضية تعتمد على تطوير جانب التسيير وتحسينه لانه ينعكس على ممارسة النشاط الرياضي ، و النتائج الرياضية .

و للوصول الى تسيير اداري حسن ومتطور يجب اتباع المناهج و الاسس العلمية التي تساهم في تطوير المؤسسات الرياضية ، ومن هذه الاسس سياسة التأثير على الجمهور وهذا بغية تحسين الصورة و التأثير عليهم من اجل تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة .

فالعلاقات العامة تعتبر على انها فن وعلم يعمل على معرفة متطلبات الجمهور و السعي نحو تحقيقها او وضع اهداف المنشأة على اساس رغبات الجمهور .

وقد ركزت دراستنا على موضوع العلاقات العامة ودورها في تحسين التسيير الاداري في المنشآت الرياضية ، وهذا يكون عن طريق دراسة الجمهور الداخلي و الخارجي للمنشأة الرياضية و تسيير المؤسسة على اساس متطلبات الجمهور وطبعاً هذا تحت سقف الاسس العلمية والقانونية ، ومن هنا كانت نقطة بداية دراستنا . حيث تم بناء خطة لدراستنا وتم اتباعها كالتالي : بدأنا بالجانب التمهيدي وتناولنا كيفية صياغة الإشكالية، وذلك بدءاً بتحديد المشكلة ثم الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف وأهمية الدراسة، ثم قمنا بعد ذلك بتحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، لتنتهي ببعض الدراسات السابقة .

ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الجانب النظري والذي قسمنا إلى ثلاث فصول، وضحنا في الفصل الأول العلاقات العامة وماهيتها، ثم انتقلنا في الفصل الثاني إلى التسيير الاداري والذي قمنا فيه بتعريفه و مهاية التسيير و ماهي ادوار المسير ، ثم انتقلنا إلى الفصل الثالث والذي دار حول المنشآت الرياضية .

كما تناولنا في الجانب التطبيقي فصلين: كان الفصل الأول خاص بالإجراءات المنهجية، في حين كان الفصل الثاني لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، وختمنا الدراسة بإنستناج عام واقتراحات .



# الجانب التمهيدي

1- الإشكالية :

يمر مجتمعنا المعاصر بنهضة كبيرة في جميع المجالات بصفة عامة وفي المجال الرياضي بصفة خاصة ، و التي نلاحظها في الكثير من التغيرات التي بدأت تأخذ الواقع التطبيقي مثل أنظمة الجودة وغيرها و تعتبر مثل هذه الأنظمة بأنها تقوم على أساس علمي هادف ، ولقد بدا المجال الرياضي في الاعتماد على البحث العلمي الذي ظهرت أهميته في بناء وتنمية الفرد و المجتمع تنمية متكاملة .

وأصبح المعلومات عنصرا حيويا وهاما في حياتنا اليومية وأصبح كل فرد بل وجميع المنظمات و الهيئات تعتمد اعتمادا كبيرا على المعلومات في مواجهة الظروف المتغيرة و المنافسة ، ومع التغير الذي نلاحظه في ظل بيئته تتميز بالتغير السريع كان لابد للأفراد و المؤسسات و الهيئات مواكبة هذه التغيرات من خلال توفير نظم يمكن من خلالها الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات لاتخاذ القرارات السليمة .

ولقد أدركت الأندية الرياضية نظم المعلومات بإدارات العلاقات العامة في المجال الرياضي بعدما تحولت الرياضة إلى نظام الاحتراف و دخول رؤوس الأموال بقوة إلى المجال الرياضي .<sup>1</sup>

حيث أن العلاقات العامة تقوم على تحقيق المصلحة المشتركة بين المنظمة و الجمهور وعليه فان العلاقات العامة هي مختلف الجهود الإدارية المخططة و المستمرة لخلق أو المحافظة على المشترك و التفاهم المتبادل بين المنظمة و الجماهير المتصلة بها لأجل تدعيم و تحسين صورة المنظمة و منتجاتها الخدمائية الرياضية .<sup>2</sup>

وقد أدركت المنظمات الرياضية الحديثة و القيادات السياسية أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير في وقت معين ، واتخاذ السياسات و رسم الخطط الكفيلة بتكوين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه المنظمات أو تلك القيادات ، كما برزت أهمية الصورة على المستوى الدولي في تهيئة المناخ النفسي الملائم لتحقيق أهداف المنظمة و نجاحها و الترويج لأوجه النشاط المختلفة فيها .<sup>3</sup>

ومن المعروف أن تنشأ بين المنشآت الرياضية و الفرق الرياضية التي تنطوي تحت ولائها قنوات اتصال تمكن من خلالها تبادل التوجيهات و المستجدات المتعلقة بالتسيير و طرح انشغالات فرقها و تمثيلها في الاجتماعات الرسمية مع السلطة الوصية ، وإذا كانت إدارة العلاقات العامة تعمل على خلق جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة و المتعاملين معها بصفة خاصة و الجمهور بصفة عامة بقصد الحصول على تأييد لسياستها و استحسان لصورتها في أذهانهم ، فانه من الواضح جدا أن تكون لهذه المنشآت الرياضية ممارسات اتصالية بينها وبين جمهورها و مستخدميهما تهدف إلى حل المشكلات الإدارية التي تعيق نشاطهم .

1 - كريم محمد محمود الحكيم ، العلاقات العامة في الأندية الرياضية ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 10 ، 11 .

2 - علي باغوث ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، برسالة ماجستير غير منشور ، معهد البحوث و الدراسات العربية ، 2003 ، ص 34 .

3 - علي عوجة ، العلاقات العامة و الصورة الذهنية ، عالم الكتاب ، الطبعة الثانية منقحة ، القاهرة ، 2014 ، ص 6 .

ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية في التساؤلات التالية :

### 1-1- التساؤل العام :

- هل تساهم العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية ؟

### 1-2- التساؤلات الجزئية :

- هل يساهم الاستقبال الجيد في تكوين نظرة حسنة لتسيير الاداري في المنشآت الرياضية ؟

- هل يساهم التوجيه من الإدارة في تحسين التسيير الاداري للمنشآت الرياضية ؟

- هل تساهم وسائل الاعلام والاتصال في العلاقات العامة لتحسين التسيير الاداري للمنشآت الرياضية ؟

وانطلاقا من هذه التساؤلات كان لا بد من صياغة واختبار فرضيات محددة يمكننا على ضوءها الكشف عن العلاقات والارتباطات التي تحكم نشاط العلاقات العامة في مجال الاتصال وتحسين الصورة .

### - 2- الفرضيات :

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية وهي كالتالي :

### 1-2- الفرضية الرئيسية :

- تساهم العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري في المنشآت الرياضية .

### 2-2- الفرضيات الفرعية :

1- يساهم الاستقبال الجيد في تكوين نظرة حسنة لتسيير الاداري في المنشآت الرياضية .

2- يساهم التوجيه من الإدارة في تحسين التسيير الاداري في المنشآت الرياضية .

3- تساهم وسائل الاعلام والاتصال في العلاقات العامة لتحسين التسيير الاداري في المنشآت الرياضية .

### 3- تحديد المفاهيم و المصطلحات :

### 1-3- الدور :

لقد اختلف العلماء في إعطاء مفهوم جامع مانع للدور فمنهم من اعتبره مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف تفاعل اجتماعي ومنهم من صرح بأنه مجموعة من الخدمات إذ تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة من الدوافع إذ تعلق الأمر بالقدر .

- ومنهم من ربط مفهوم الدور بمعنيين معنى الستاتيكي وآخر معياري فالمعياري هو الذي يتوقع الدور والدور المقابل والاستاتيكي هو المعنى الذي يرتبط به <sup>1</sup> .

- أما مفهوم الدور من زاويتنا المعرفية وكيف أوظفه في دراستي، يتمثل في محاولة معرفة دور جهاز العلاقات العامة، أي حصر الوظائف والأنشطة التي يقوم بها هذا الجهاز لتحسين التسيير الإداري للمنشأة

<sup>1</sup> - إبراهيم القمري ، معجم المشاريع الحسينية - الجزء الأول: دائرة المعارف الحسينية ، سنة 1976 ، ص 50 .

الرياضية أو للتعريف بها كما يتضمن أيضا حصر الأنشطة التي يقوم بها الجهاز لكسب ثقة وتقدير جمهور المنشأة الرياضية .

### 3-2- العلاقات العامة:

#### 3-2-1- العلاقات العامة لغة :

نشير في البداية إلى أن مصطلح (Public Relation) له إشكالية في اللغة العربية عند ترجمته الدقيقة التي تعني العلاقات العامة مع الجماهير فكلمة (Public) لا تعني عامة (General) ولكن جمهور، مما يجعل من المصطلح باللغة العربية مجالا للظن السيئ بهذه المهنة ويجعلها موطنا للطعن والتفسير على نحو يجعلها علاقات خاصة وغير مشروعة.

فالمفهوم الذي يرمز له مصطلح العلاقات العامة لا يتضح إذن، إلا إذا عرفنا بدقة معناه اللغوي، والذي هو مكون من كلمتين: العلاقات و العامة.

فكلمة "العلاقات" تعني: الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك مقابل، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقة اجتماعية، وفي الواقع الاجتماعي قد تكون بين فرد وفرد أو بين الفرد والمجموع، وقد تكون هناك علاقات متبادلة بالنظم، وقد تكون العلاقات خارجية بين جماعات وجماعات أخرى.

فهي إذن حصيلة الصلات والاتصال التي تتوفر بين هيئة أو مؤسسة أو شركة، والجمهور الذي يتعامل معها وفي ضوء ذلك فهي ذات اتجاهين ولها طرفان يتحكمان في هذه الصلات والاتصالات والعلاقات، حيث تتوفر قيامها على وجود هذين الطرفين.

أما كلمة "عامة" فيقصد بها الجماهير أو مجموعة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها أو ترتبط مصالحها ونشاطها بالهيئة أو المؤسسة أو الشركة وفي معظم الأحيان يمكن القول أن هناك جمهور خاص لكل هيئة خدمات أو إنتاج وتتكون من مجموعة المتعاملين أو المستفيدين أو المهنيين بنشاط المؤسسة أو الهيئة أو الشركة<sup>1</sup>.

#### 3-2-2- العلاقات العامة اصطلاحا:

عرف ( ايفلي ) العلاقات العامة من وجهة نظر التعريف المهني المخصص بأنها مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بالأمر. وبهذا فإن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام ونصح الشركة بتنظيم خططها وتعديل سياستها لخدمة الصالح العام ثم إعلام الناس بما تقوم به الشركة من أعمال تهتم وتخدم مصالحهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبدة صبطي، كلثوم مسعودي، مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة- الجزائر، سنة 2010 ص44 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص45 .



وبهذا فلا بد أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة كما تستخدم العلاقات العامة أيضا كنظام تنبؤ يساعد على التفكير والتعرف على الاتجاهات وتوقعاتها وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق وسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية<sup>1</sup>.

فقد جاء في تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني بأن العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها.

وأما جمعية العلاقات العامة الأمريكية فقد عرفت العلاقات العامة بأنها نشاط أي صناعة أو هيئة أو مهنة أو حكومة في إنشاء وتعزيز علاقات جيدة بينها وبين جمهورها كالعملاء والموظفين والمساهمين والجمهور العام.<sup>2</sup>

### 3-2-3- مفهوم العلاقات العامة في التربية البدنية:

العلاقات العامة علم وفن مستند على أسس علم الاجتماع الإنساني لقياس وتفسير اتجاهات الجماهير الرياضية المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة الرياضية من أجل تحقيق التوازن بين أهداف تلك المؤسسات وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير الرياضية المختلفة التي لها صلة<sup>3</sup>.

### 3-2-4- التعريف الإجرائي للعلاقات العامة :

العلاقات العامة هي العلم والفن الذي يهتم بدراسة رغبات الجمهور المحيط بالمنشأة الرياضية وهذا بغية تطوير التسيير الإداري من أجل تحقيق حاجيات الجمهور ورغباتهم والسعي نحو الأحسن والأفضل وهذا الذي يولد صورة حسنة في أذهان جمهور المنشأة الرياضية .

### 3-4- التسيير :

### 3-4-1- تعريف التسيير :

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

"فريدريك تايلور" : >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة<<<sup>(4)</sup>.

ويقول "هنري فايول" : >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب<<<sup>(5)</sup>.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 46 .

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ، سنة 2008 ص19 .

<sup>3</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (العلاقات العامة - التنمية الإدارية - التسويق والتمويل في المجال الرياضي - السياحة مصدر لتمويل الرياضة) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية . سنة 2008 . ص 28 .

<sup>4+2</sup> - أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

<sup>3</sup> - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

ويرى "روبرت البانيز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية <<(1).

### 3-4-2- التسيير في التربية الرياضية :

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة<sup>2</sup>.

### 3-5- الإدارة :

#### 3-5-1- تعريف الإدارة :

ف نجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة <<(3).

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعية في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان <<(4).

#### 3-5-2- تعريف الإدارة في المجال الرياضي :

يمكن تعريف الإدارة الرياضية بأنها: عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهود أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

كما يمكن تعريفها بأنها: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة الميزانيات والتقييم داخل مؤسسة ما تُعني بشؤون نشاط رياضي معين .

#### 4- أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتني بإلحاح إلى اختيار هذا الموضوع وصياغة إشكالية ومن أهمها :

أ- توفر عدد المراجع الكافية التي تمكنني من إنجاز المذكرة .

ب- قرب هذا الموضوع من تخصصي في الدراسة وميولي له من حيث هوايتي .

ت- نقص الدراسات السابقة الخاصة بدور العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية .

<sup>2</sup> - عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص35.

<sup>3</sup> - محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أحنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(09).

<sup>4</sup> - إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص27.

5- أهداف الدراسة :

ككل بحث أو دراسة هناك عدة أهداف توضح وتحدد وبدقة بغية الوصول إليها في النهاية ومن خلال تناولي للموضوع رسمت أهدافا محددة كالاتي :

- أ- الكشف عن مدى وعي المسؤولين بدور العلاقات العامة في تحسين تسيير الاداري للمنشآت الرياضية .
  - ب- إظهار مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين التسيير الاداري للمنشآت الرياضية .
  - ت- الكشف عن واقع دور العلاقات العامة في تحسين التسيير الاداري للمنشآت الرياضية .
- 6- أهمية الدراسة :

تمثل أهمية الدراسة في الآتي :

- أ- أهمية العلاقات العامة في المؤسسة وتزايد الاهتمام بهذا الموضوع يجعل من الأهمية بمكان أن تولى هذه الموضوعات ذات الصلة بالعلاقات العامة أهمية بالغة في البحث والدراسة .
  - ب- تزايد الاهتمام بالاتصال الداخلي لتحقيق الاستقرار وضمان سير العمل وبالاتصال الخارجي لضمان استمرارية المنشآت الرياضية .
- 7- الدراسات السابقة :
- 7-1 - الدراسة الأولى :

دراسة الطالب : باديس تونسي ، " مذكرة الماستر " تخصص : تسيير المنشآت الرياضية ، سنة (2016/2015) ، بعنوان : دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية .

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- معرفة دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .
- تحديد العلاقة بين العلاقات العامة والصورة الذهنية للإدارة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .
- التعرف على مكانة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها .
- إظهار مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة لموظفيها .

الإشكالية العامة للدراسة :

- كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .
- الإشكالية الجزئية للدراسة :

- هل هناك جهاز علاقات عامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ؟
- هل هناك أنشطة وبرامج للعلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ؟
- ما طبيعة الصورة الذهنية في الإدارة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- للعلاقات العامة دور في تحسين الصورة الذهنية لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

الفرضيات الجزئية :

- هناك جهاز للعلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

- توجد برامج وأنشطة للعلاقات العامة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

- هناك صورة ذهنية إيجابية لإدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة: مسح شامل لعمال مديرية الشباب والرياضة.

المجال الزمني: من نهاية شهر مارس إلى غاية بداية شهر ماي للموسم الدراسي ( 2015/2016 )

المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة لولاية - بسكرة - .

المنهج المتبع: المنهج الوصفي .

الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان.

النتائج التي تم المتوصل إليها في هذه الدراسة :

- لم يحظى جهاز العلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسة.

- لا تحتل العلاقات العامة مكانتها كإدارة ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة .

- جمهور مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة لا يملك صورة ذهنية مثالية عن مؤسسته .

- 7-2 - الدراسة الثانية :

دراسة الطالب : ياسين مسيلي ، " مذكرة ماجستير " تخصص : الاتصال والعلاقات العامة ، سنة

( 2009/2008 ) ، بعنوان : العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية .

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على مكانة إدارة العلاقات ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها ،

وكذا مختلف الأساليب و الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في نشاطها .

- محاولة تشخيص المعوقات التي تعرقل نشاط إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة .

- إزالة الغموض وتوضيح الصورة، وذلك بإبراز الدور الحقيقي للعلاقات العامة ومكانتها ضمن الهيكل

التنظيمي للمؤسسة .



العينة ومجتمع البحث: تم اختيار العينة الطبقيّة العشوائية، وتم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات متجانسة اعتماداً على الوظيفة أو مجال العمل فكانت كالتالي:

- فئة الإداريين : وهم الأشخاص الذين يعملون داخل الإدارة في مكاتب ومصالح وفروع وقد بلغ عددهم الكلي 394 فرداً.

- فئة الطاقم الطبي : وهم الممارسون لمهنة الطب منهم الأخصائيين بالعامين للصحة العمومية والأطباء المتخصصين وقد بلغ عددهم الكلي 1635 فرداً.

- فئة المستخدمين في المصالح التقنية والعامية : وهم أفراد يمارسون مهن تقنية وعمامة وقد بلغ عددهم الكلي 1393 فرداً.

وبذلك فقد تشكلت ثلاث طبقات، كل طبقة تضم أفراداً لهم اهتمامات متشابهة تختلف عن اهتمامات الفئات الأخرى، وبتحديد حجم العينة على أساس نسبة اختيار % 10 كان الحجم المحدد هو: 341 فرداً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- لا يوجد جهاز مختص بالعلاقات العامة، إنما يوجد مكتب للإعلام والاتصال توكل إليه

هذه المهام، مع الإشارة إلى ليس مرتبط مباشرة بالمديرية العامة، وهو ليس مناسب لمكانة العلاقات العامة.

- مسؤول مكتب الإعلام والاتصال لا تتوفر فيه شروط القائم بالعلاقات العامة.

- الفهم السطحي للعلاقات العامة سواء لدى المسؤولين أو لدى العمال، وذلك لغياب مختصين في هذا المجال .

-3-7- الدراسة الثالثة :

دراسة الطالب : نحاوة لونيس، " مذكرة ماجستير " تخصص : الإدارة والتسيير و الرياضي ، سنة

( 2012/2011 ) ، بعنوان : أهمية العلاقات العامة في الرابطة الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي

تواجه رؤساء الفرق للكرة الطائرة .

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

1- واقع الممارسة في إدارة العلاقات العامة داخل الرابطة الجهوية للكرة الطائرة لوسط شرق بجاية.

2- فعالية إدارة العلاقات العامة من خلال تذليل المشكلات الإدارية لرؤساء الفرق الرياضية للكرة الطائرة.

3- نوع العلاقة السائدة بين الرابطة الجهوية ورؤساء فرقها التي تنتمي إليها.

4- المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق الرياضية للكرة الطائرة لرابطة وسط شرق

5- موقف رؤساء الفرق للكرة الطائرة من نوع الممارسة في إدارة العلاقات العامة داخل الرابطة الجهوية

لوسط شرق بجاية .

العينة ومجتمع البحث: شملت الدراسة مجموعة من رؤساء الفرق الرياضية للكرة الطائرة وعددهم 16 رئيساً

وهم يمثلون 16 إدارة رياضية لفريق كرة الطائرة .

## المجال الزماني و المكاني:

المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية للفرق التي تشرف عليها الرابطة الجهوية للكرة الطائرة و التي يوجد مقرها بولاية بجاية.

المجال الزماني: انطلقت هذه الدراسة بتاريخ: 01/09/2010 وتم إكمالها بتاريخ: 01/09/2011 .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- حسن العلاقة القائمة بين إدارة العلاقات العامة للرابطة الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق الرياضية بها.
- أن الموقف الإيجابي لإدارة العلاقات العامة يساهم في حل المشكلات الإدارية لدى رؤساء فرقها للكرة الطائرة .
- إمكانية و سهولة الاتصال في حل المشكلات الإدارية .

من خلال عرض الدراسات السابقة و التي اشتركت في موضوع دراستنا المتمثل في دور العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية ، الذي اشتركت فيه دراستنا بالدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي ، وكذلك من حيث ادوات الدراسة التي اجتمعنا فيها على استخدام الاستبيان كأداة للبحث و الدراسة ، اما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة فالدراسة الاولى مجالها المكاني كان في مديرية الشباب و الرياضة ، اما الدراسة الثانية كانت في مؤسسة صحية ، اما الدراسة الثالثة كانت في النوادي الرياضية ، وكان هدف هذه الدراسة اثبات وجود العلاقات كنظام لتسيير في المؤسسات وهذا بغية تحقيق الاهداف المرجوة وتكوين صورة حسنة للجمهور عن المؤسسات ، وقد اشتركت دراستنا مع هذه الدراسات في الكثير من الأهداف و التي من أهمها دور العلاقات العامة العام في كسب و تأييد الجمهور من اجل تقديم تسيير اداري حسن و هذا ما ركزنا عليه في دراستنا و التي ستكون عن ادارة منشأة رياضية .

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## العلاقات العامة



تمهيد :

العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية وجدت بوجود الإنسان، ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فمن الضروري أن يعيش في مجتمع آدمي يتصل ويتواصل مع غيره في إطار مجتمعه الصغير ومع المجتمعات البشرية الأخرى، ذلك ما تفرضه حتمية المصالح وتبادل المنافع، فلا بد في مثل هذه الحالات أن ينشأ نوع من العلاقات العامة بمعناها العام والتي تتمثل في أبسط صورها في تبادل الأحاديث والأخبار والاتصال من أجل التفاهم و تقوم المنظمات ببناء صورة ذهنية ايجابية سواء عند عملائها أو موظفيها و ذلك لتحقيق الربحية و المحافظة على جمهورها (سواء الداخلي أو الخارجي ) عند حدوث أي أزمة .

العلاقات العامة :

### 1- تعريف العلاقات العامة:

تعددت واختلفت مفاهيم العلاقات العامة بتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين والممارسين، وقبل استعراض المحاولات المختلفة لتعريف العلاقات العامة تجدر الإشارة إلى ما يلي<sup>1</sup> :

- 1- إن معظم الباحثين والممارسين والكتاب يتفقون حول الهدف أو الأهداف العامة للعلاقات العامة.
  - 2- تقوم العلاقات العامة على الاتصال بالجمهور بوسائل مختلفة مشروعة بهدف خلق التوافق أو الفهم المشترك بين المنظمة وبين الجمهور.
  - 3- إن العلاقات العامة نشاط يتصف بالاستمرارية ويعتمد على الطرق والأساليب المخططة .
  - 4- إن العلاقات العامة تنطلق من منطلق التوافق في المصالح بين الجمهور وبين المنظمة .
- وأخيراً يمكن عرض بعض المفاهيم الخاصة بالعلاقات العامة على النحو الآتي:

### 1-1- تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية:

عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها<sup>2</sup>: " نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام، والعمل على تكيف المؤسسة حسب الظروف البيئية المحيطة وشرح المؤسسة للمجتمع " .

### 1-2- تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني:

عرف معهد العلاقات العامة البريطاني العلاقات العامة بأنها<sup>3</sup>: "الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنشأة وجمهورها".

### 1-3- تعريف جمعية العلاقات العامة الدولية :

عرفت جمعية العلاقات العامة الدولية العلاقات العامة بأنها<sup>4</sup>: " تلك الوظيفة الإدارية المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تمهها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد، وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل والمخطط".

### 1-4- تعريف الشرعية المهنية لمستشاري العلاقات العامة :

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، مصر، ص 19.

<sup>2</sup> جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 23.

<sup>3</sup> محمود الجوهري، الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 1971، ص 18.

<sup>4</sup> حسن الحلي، مبادئ في العلاقات العامة، زديني علما، بيروت، 1980، ص 11.

العلاقات العامة هي<sup>1</sup>: " الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائه، وبينه وبين مختلف قطاعات الرأي العام".

كما يمكن تعريف العلاقات العامة بتعريف كل من :

أ- تعريف كانفيلد "Canfield" عرف كانفيلد العلاقات العامة على أنها<sup>2</sup>: "هي فلسفة الإدارة ووظيفتها معبرا عنها بالسياسات والأعمال التي تخدم مصالح الجمهور والاتصال به لضمان الفهم والسمعة الحسنة".

ب- تعريف هارلو "Harlo": عرف هارلو العلاقات العامة على أنها<sup>3</sup>: "وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والموافقة والتعاون المشترك بين المنشأة وجمهورها الداخلية والخارجية، وتعمل على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه الإدارة وإمدادها ببيان مستمر من المعلومات والبيانات، مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام، وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة اتجاه اهتمامات الجماهير وتساعد على أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة، كما تستخدم العلاقات العامة أيضا كنظام تنبؤ يساعد على التنبؤ بالتغيرات والتوقعات، وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق ووسائل الاتصال وقوته على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية".

وفي التعريف العام لمفهوم العلاقات العامة يقال بأنها<sup>4</sup>:

"الترويج لإيجاد نوع من الصلات القوية بين الشخص والشركة أو المؤسسة، والأشخاص الآخرين أو المجتمع بصفة عامة من خلال الاتصالات المستمرة، وتغيير الأحداث والتفاعل بين الأفراد والجماعات، ثم تقييم ردود الفعل الناتجة عن هذا الاتصال والتفاعل".

كما يتوقف نمو هذا المفهوم لدى الفرد ولدى إدارة المنظمة من خلال الفهم والشعور الودي والتبادلي الممكن تحقيقه بينهما وكذلك الأسلوب المتبع في تحقيق هذا الفهم وذلك الشعور.

وفي تعريف آخر يقال بأنها<sup>5</sup>: "العمل المستمر لتوجيه السياسات والخدمات، والأعمال المتصلة بالأفراد والجماعات التي تسعى المنشأة للحصول على ثقتهم، وكذلك شرح هذه السياسات والخدمات والأعمال لضمان فهمها وتقديرها".

## 2- أهمية العلاقات العامة:

اتضح الحاجة إلى برامج العلاقات العامة على أثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة، فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولعل أهم التغيرات التي طرأت عليه تبدو فيما يلي<sup>6</sup> :

1 محمد محمد البادي، البيان الاجتماعي للعلاقات العامة، مكتبة الإنجلوالمصرية، القاهرة، 1975، ص 39.

2 عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 324.

3 عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 325.

4 أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 02.

5 حسن توفيق، العلاقات العامة، دار النهضة العربية، مصر، 1972، ص 05.

6 عبد المحيي محمود صالح، جلال الدين عبد الخالق، السيد رمضان، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص 50.

أولاً: ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام وخاصة في المجتمعات الديمقراطية، وهذا النمو في تزايد مستمر من يوم لآخر، فحتى تستمر الحكومات في الحكم لا بد أن تحصل على تأييد الرأي العام، ولا بد للحكام حتى يضمنوا لأنفسهم البقاء أن يكونوا على اتصال مستمر بالشعب، ولا بد للمؤسسات حتى تنجح أعمالها أن تكون على اتصال دائم بالجمهور التي تتعامل معها والمجتمع الذي تباشر نشاطها فيه.

ثانياً: كبر حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينهما، فأصبح وجود الشركات الضخمة ذات التجهيزات الآلية الكبيرة التي يعمل عليها ألوف العمال وتنتج إنتاجاً ضخماً من السلع، وتتعامل مع الملايين من البشر في بقاع العالم المختلفة من مظاهر المجتمع الحديث.

ثالثاً: التحول الذي حدث في المجتمعات من اعتماد اقتصادها على الزراعة، إلى الاعتماد على الصناعة صاحبه تحول أيضاً في السكان أنفسهم فانخفضت نسبة سكان الريف وارتفعت نسبة سكان الحضر، ولم تدخر الحكومات جهداً في سبيل هذا التحول، وأصبح يحتاج إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغيير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه.

رابعاً: ظهور قوى مختلفة تحاول كل منها جذب الرأي العام نحوها، وذلك إيماناً منها بأهمية الرأي العام وقوته وتأثيره.

خامساً: تطور وسائل الإعلام نتيجة للتقدم الفكري والفني الكبير، ونتيجة لهذه المتغيرات السابقة الذكر ظهرت العلاقات العامة وتطورت وابتدأت أهميتها لكل المجتمعات، ويمكن أن نوضح أهمية برامج العلاقات العامة في الآتي:

- 1- تهينة الرأي العام لنقل أفكاره وآراء جديدة وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات بما يقوي النشاط بين هذه الهيئات والجمهور ويوفر تعاوناً بينهما ويساعد على تماسك المجتمع.
- 2- تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وبين الجماهير، وهذا التكيف الإنساني أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة.
- 3- توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات الاتجاهات الحقيقية للجماهير وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم، وهذا التوضيح يساعد هذه الهيئات على إحداث تعديلات مناسبة في سياستها وخطط عملها بما يتماشى مع رغبات الجماهير وبما يحقق النفع لهم وللهيئات معاً.
- 4- تحقق العلاقات العامة لجمهور الهيئات الداخلي خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليهم بالنفع وبما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية والعدالة التامة.
- 5- تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير، وهذا يعاون المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها، لأن المشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في عزلة عن الجماهير.

وفي ذلك يتضح أن الاتجاه السائد حاليا يؤمن بأن العلاقات العامة تؤدي وظيفة هامة وحيوية في كافة المؤسسات والتنظيمات التي تمارس فيها ولم يعد من الممكن إهمالها أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي<sup>1</sup>.

### 3- وظائف العلاقات العامة:

حدد إيفي لي أهم وظائف العلاقات العامة في الآتي<sup>2</sup>:

أولاً: مساعدة الجمهور على التكيف، حيث يقصد بالتكيف التقبل عن طريق الإقناع والمشورة الموجهة إليه. ثانياً: استخدام وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة، ونؤكد هنا ضرورة دراسة الجماهير وتحليل اتجاهات الرأي العام والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر. ثالثاً: الإقناع أي خدمة اهتمامات الجماهير والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات. أما "عصام المصري" فإنه قام بتحديد وظائف ومسؤوليات تنظيم العلاقات العامة في الآتي<sup>3</sup>:

تعتبر العلاقات العامة هي المصدر الرئيسي للمعلومات عن الوحدة والمفد الرئيسي للاتصال بين المنشأة والجمهور، ولذلك يجب على هذه الإدارة الهامة أن تقوم باستطلاع اتجاهات الجماهير وتنسيق الأنشطة التي تؤثر في تحسين العلاقات بينهما وبين المؤسسات، ثم تجميع وتحليل المعلومات المرتبطة باتجاهات الجماهير نحو المؤسسة، والتخطيط لبرامج المعلومات التي تفي بمسؤولياتها التي تلخص في الآتي:

1- وضع برامج العلاقات العامة وإدارتها في مجال علاقة الوحدة بجماهيرها الداخلية والخارجية.

2- الإشراف على الصحف أو الكتيبات أو النشرات التي تصدرها الوحدة.

3- مراجعة كل ما ينشر عن الوحدة.

4- إعداد جميع الأخبار والمقالات والصور وجميع وسائل التعبير التي تنقل عن الوحدة.

5- إعداد التوصيات والنماذج عن البيانات أو خطب كبار المسؤولين عندما يطلب منها ذلك.

6- نصح الإدارة فيما يتعلق بعلاقات العاملين على نحو يكفل شرح السياسة وإيضاح المشكلات.

هذا ولقد أجمع عديد من الكتاب المهتمين بالعلاقات العامة على أن وظائف العلاقات العامة لن تتعدى ما سوف نلخصه في النقاط التالية<sup>4</sup>:

أ- بحث وقياس الاتجاهات والرأي العام واستجابات الجماهير ودراسة التغيير الاجتماعي ومد المؤسسة أولاً بأول بكافة التطورات التي تحدث في ذلك.

ب- تخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة في المؤسسة وتخطيط وإنشاء العلاقات السليمة والتفاهم بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وبينها وبين وسائل الإعلام، وبينها وبين الهيئات الحكومية.

<sup>1</sup> عبد المحيي محمود صالح، جلال الدين عبد الخالق، السيد رمضان، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 63.

<sup>3</sup> غريب عبد السميع، نفس المرجع، ص 64.

<sup>4</sup> غريب عبد السميع، مرجع سابق، ص 65.

ج- التنسيق بين المؤسسات والهيئات والمصالح المختلفة في المجتمع تحقيقاً للتوافق في التفاعل الاجتماعي في المجتمع، والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق التوافق بينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.

د- مد مجلس الإدارة بالآراء الفنية والاشترك في وضع التخطيط العام لسياسة المؤسسة وإطلاع إدارة المؤسسة على رد فعل سياستها بالنسبة لجمهورها الداخلي والخارجي.

هـ- إعلام الجمهور بالمؤسسة وشرح خدماتها والدور الذي تقوم به في المجتمع في أسلوب سهل صادق ودقيق، وإعلام الجمهور الخارجي بسياسة المؤسسة وتعريفه بأي تعديل أو تغيير أو إضافة إلى نشاطها، وتزويد الجمهور بكافة المعلومات لمساعدته وتكوين رأي عام مبني على أساس من الحقائق.

و- إنتاج الوسائل الإعلامية ونشر أخبار المؤسسة، وتحليل ما ينشر بوسائل الإعلام المختلفة من أخبار ومعلومات عن المؤسسة، والإجابة عن استفسارات الجماهير من خلال مكاتب الاستعلامات، وتقدير مدى نجاح الحملات الإعلامية وحماية المؤسسة من نشر أية معلومات كاذبة عنها أو ترويح معلومات غير صحيحة.

ز- مساعدة وتشجيع التفاعل الاجتماعي والاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، والسعي إلى إقامة علاقات ودية قوية قائمة على الفهم المتبادل بين المؤسسة والأفراد، وبين الأفراد بعضهم وبعض.

ح- خدمة العاملين ورعايتهم في شتى المجالات نفسية وصحية واجتماعية.

ويمكن النظر إلى وظائف العلاقات العامة من وجهة نظر أخرى وضعتها في دوائر ثلاثة هي<sup>1</sup>:

#### أولاً: وظائف تتعلق بالجماهير النوعية:

وتتمثل فيما يلي:

- 1- تعريف الجماهير النوعية بالمؤسسة وإنتاجها أو خدماتها بلغة سهلة وواضحة لكسب تأييد الجماهير إلى جانب المؤسسة ونشاطها، والتي تتضمن شرح رسالة المنظمة وأهدافها للجماهير.
- 2- تعريف الجماهير بسياسة المنظمة، وما يحدث فيها من تعديل وتغيير والعمل على إقناعه بما حتى يتقبلها ويتعاون معها.
- 3- مساعدة الجماهير على تكوين أفكار سليمة عن المؤسسة عن طريق تزويدها بالمعلومات الصادقة والكاملة حتى يبنى رأيها على أساس هذه الحقائق.
- 4- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجماهير صحيحة وكاملة.
- 5- العمل على تهيئة جو صالح في المنظمة بين جماهيرها الداخلية والخارجية، بحيث يتضمن ذلك تقريب وجهة النظر بين الإدارة والعاملين، وتكوين علاقات إيجابية بين العاملين بعضهم وبعض.

#### ثانياً: وظائف تتعلق بإدارة المؤسسة:

وتشمل ما يلي:

<sup>1</sup> عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 48.



- 1- مد الإدارة العليا بالمؤسسة برد فعل سياستها في فئات الجماهير المختلفة.
- 2- بحث وتحليل وعرض الموضوعات المختلفة التي تهم الإدارة العليا خاصة نتائج بحوث قياس الرأي العام أو ما تنشره الصحف أو ما يتردد من موضوعات حول نشاط الهيئة.
- 3- مساعدة وتشجيع الاتصال في المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الأخرى وكذا الاتصال بين المستويات الإدارية الدنيا والمستويات الإدارية العليا.
- 4- تعمل العلاقات العامة على تنسيق العمل بين الإدارات المختلفة حتى يتحقق الانسجام بين هذه الإدارات وبينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية.

#### ثالثا: وظائف تتعلق بالمؤسسة كوحدة:

وتشمل ما يلي:

- 1- تزويد المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات التي تعبر عن اتجاهات الرأي العام نحوها وكذلك التطورات والتغيرات التي تحدث على الرأي العام.
- 2- حماية المؤسسة من كل هجوم تتعرض له بسبب نشر أخبار غير صحيحة عنها أو ترويج شائعات تؤثر على سمعتها.
- 3- التأكد من أن سياسة المؤسسة وأهدافها ونشاطها تجد الاهتمام الكافي من جانب جماهيرها المختلفة.

#### 4- أهداف العلاقات العامة:

إن الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعثر به التغيرات السريعة في نظم الحكم والسياسة، والمخترعات العلمية والمستحدثات الجديدة التي غيرت وجه التاريخ، والعلاقات الدولية والاجتماعية، وما لم يتكيف الأفراد مع هذه النظم الجديدة والمخترعات الحديثة، فإنهم يعيشون كالغرباء، فالمهمة الكبرى للعلاقات العامة هي التوفيق بين عناصر المجتمع ومنظّماته وهيئاته، والتنسيق بين مصالحه المختلفة تحقيقا لمصالح المجتمع العليا.

يرى الدكتور "أحمد كمال" تحديد الأهداف في الجوانب الرئيسية الآتية<sup>1</sup>:

#### أولاً: الجانب الاجتماعي:

حيث تهدف العلاقات العامة إلى مساعدة المواطنين على التكيف الاجتماعي مع الجماعة تبعاً لحاجتها ومطالبها والانطواء تحت حظيرة الرأي العام.

#### ثانياً: الجانب الأخلاقي:

وفيه تحاول العلاقات العامة إقامة مبادئ تستند على احترام الكيان الإنساني وفردية الإنسان وتبعد الإنسان عن استخدام أساليب الإرهاب، وتعتمد على استشارة الإنسان وعلى التشويق والإقناع القائم على عمليات التوضيح النفسي والتبصير والمعاونة السليمة .

<sup>1</sup> عبد المحيي محمود صالح وآخرون، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص 43.

ثالثاً: الجانب السلوكي:

وهو أهم جانب فيها حيث يتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوين نفسي متغير من فرد لآخر، بل أن الفرد في ذاته يتغير من وقت إلى آخر بل ومن لحظة إلى أخرى، ومن السهل التأثير على الأفراد وتوجيههم، ولذا يجب أن يقوم بتنفيذ برامج العلاقات العامة أفراد لهم دراية بأساليب قادة الرأي العام وأن يكونوا من المؤمنين بأهمية الرأي العام وكيفية الوقوف على الطبيعة البشرية وطريقة استخدام أساليب الاستشارة الفعالة على الجماهير.

ويمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقتها بالجماهير كالآتي<sup>1</sup>:

1- الأهداف الخاصة بالجماهير الداخلي: وتتلخص هذه الأهداف في:

- بناء الثقة المتبادلة بين المنظمة والجماهير الداخلي.
- نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة.
- رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم، والمشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية.
- تخفيض معدل دوران العمل.
- شرح وتوضيح كافة سياسات وخطط وتوجيهات المنظمة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف...
- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن القضايا والمواقف التي تواجه المنظمة أو بشأن سياساتها وخططها الحالية والمستقبلية فضلاً عن تقديم المعلومات والتوصيات الخاصة بالجماهير الخارجية والتي لها علاقة بممارسة المنظمة لنشاطاتها وتحقيق أهدافها.

2- الأهداف المرتبطة بالجماهير الخارجية بصفة عامة : وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تحسين سمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المنظمة وذلك من خلال التقديم الجيد للمنشأة لهذه الجماهير وللمجتمع ككل مع شرح سياسات وأهداف المنظمة لها.
  - استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة.
  - توفير معلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة.
  - شرح دور المنظمة في خدمة البيئة والمواطنين بصفة عامة.
- ويمكننا أن نحدد -بصفة عامة- أهداف العلاقات العامة بأنها<sup>2</sup>:

- ترقية أسباب التفاهم والانسجام الاجتماعي بين المصالح المختلفة، وذلك عن طريق التوفيق بين المصالح المتباينة للأفراد والجماعات، حيث أن برامج العلاقات العامة ترمي إلى خدمة المصالح الخاصة لجميع الطوائف

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> عبد المحيي محمود صالح، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق، ص 44.

التي تتعامل مع المنظمة من موظفين وعملاء وحملة الأسهم والذين يمدون المؤسسة بحاجاتها من المواد الخام، وجميع الهيئات التي تكون للمنظمة علاقة بها.

- زيادة فرص نجاح المؤسسة ، وهي بالتالي تؤدي إلى زيادة فرص تحسين ظروف العمل وإمكانياته والاهتمام بالعاملين ككائن حي له حاجاته ومطالبه المتزايدة من ترويج ورعاية صحية وثقافية واجتماعية داخل نطاق العمل وخارجه، فالعلاقات العامة تخدم أصحاب المنظمة ومؤسسيها وعمالها والمستفيدين من خدماتها، إلى جانب أنها تحقق هدفا إنسانيا وهاما يتمثل في عملية رفع معنويات العمل وتحسين ظروف حياتهم ورفع مستوى معيشتهم.
- تعديل الاتجاهات السلبية في المجتمع وتحويلها إلى اتجاهات إيجابية بناءة، والعمل على تأكيد الاتجاهات الإيجابية، فهي توجه برامجها نحو الجمهور للتأثير فيه، وهذا التأثير ينصب على آراء وأفكار واتجاهات الجماهير بهدف الوصول إلى تكوين رأي عام يتفق مع مصلحة كل من المؤسسة والمجتمع، وهي في سبيل ذلك تعمل على تحرير أفكار الجماهير من الأفكار الخاطئة التي تكون قد تكونت نحو المؤسسة وتعديل هذه الأفكار مستخدمة وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة لدراسة وتحليل اتجاهات الرأي العام على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر.
- تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين، وذلك ضمانا لتعاونهم الإيجابي في الأمور والمشكلات العامة.
- توعية الجماهير بأهداف المؤسسة والعمل على إيضاح كل من سياستها وخططها لهم، وتعليمهم بالخدمات التي تؤديها لهم وبكيفية استفادتهم منها.
- المشاركة في السياسة العامة للمؤسسة حتى تتلاءم مع اتجاهات الرأي العام ولا تتعارض معه.

## 5- أنواع ومبادئ العلاقات العامة:

### 5-1- أنواع العلاقات العامة:

- حتى تتمكن العلاقات العامة من بلوغ الأهداف عليها أن تتخذ عدة أشكال لها تتناسب والموقف المراد تحقيقه، وتنقسم العلاقات العامة إلى نوعين رئيسيين هما<sup>1</sup>:
- أولاً: العلاقات العامة الداخلية: وتكون بواسطة:
- 1- جرائد ومجلات المؤسسة.
  - 2- الاجتماعات واللقاءات.
  - 3- الملتقيات واللقاءات.
  - 4- تحركات الأشخاص في ظل مشروع المؤسسة.
  - 5- ثانياً: العلاقات العامة الخارجية: وتشمل ما يلي:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، بتصرف من الطالبات، ص 30.

- 1- لوحة تعريف المؤسسة "تكون بواسطة وثائق واضحة في المؤسسات الكبيرة".
- 2- تقرير سنوي حول نشاط المؤسسة.
- 3- تنظيم الزيارات للمؤسسة "بالنسبة للموزعين مثلا أو بالنسبة للزبائن".
- 4- تنظيم المؤتمرات الصحفية.
- 5- تنظيم رحلات بالنسبة:
  - أ- الجمهور الواسع: وذلك بتنظيم رحلات في اليوم بهدف العرض والتعريف. بمنتج المؤسسة.
  - ب- المتخصصين: وذلك بتنظيم رحلات للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها من أجل تحقيق هدف مختار وواضح.
- 6- تمويل الجمعيات الرياضية مثل شركة كوكاكولا و الألعاب الأولمبية.

## 2-5- مبادئ العلاقات العامة:

- هناك عدد من المبادئ والركائز التي يسترشد بها بالعلاقات العامة وتتلخص هذه الأسس في الآتي<sup>1</sup>:
- أولاً:** البدء من داخل المؤسسة والعمل على إيجاد تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع العاملين بها، والعمل على تماسك الجمهور الداخلي وتدعيم روح الجماعة والتعاون في داخل المؤسسة.
- ثانياً:** مراعاة الصدق والأمانة في شرح كل ما يصدر عن المؤسسة حرصاً على كسب ثقة الجمهور ورضاه حتى تنجح المؤسسة وتدوم طويلاً.
- ثالثاً:** التمسك بالأسلوب المهني والتمسك بأهداف العمل وإتباع المبادئ والقيم الأخلاقية الرفيعة في كل التصرفات.
- رابعاً:** الابتعاد عن اتخاذ موقف دفاعي عن تغطية المساوئ وأوجه التعقيد لأن ذلك يضرب ستارا من التضليل ويجلب الحقيقة ويعرقل وضوح الرؤية.
- خامساً:** إظهار الحقائق في صراحة ووضوح حرصاً على كسب ثقة الجمهور، وذلك لان إخفاء الحقائق إذا نجح بعض الوقت فإن هذا النجاح مؤقت وسرعان ما تنكشف الحقيقة ويفقد الجمهور ثقته في المؤسسة كذلك فإن إخفاء الحقائق يترك المجال للصائدين في الماء العكر إلى نشر الإشاعات والأخبار الكاذبة التي تضر بالصالح العام للمؤسسة وبلبله أفكار جماهيرها.
- سادساً:** المساهمة في رفاهية المجتمع وتقدم أفراده أكثر من مجرد تحقيق أكبر كسب مادي وهذا يعمل على كسب تأييد الجمهور داخل المؤسسة وخارجها.
- سابعاً:** التعاون مع المؤسسات الأخرى والاتفاق على الخطوط العريضة في محيط العلاقات العامة حتى يتحقق لها جميعاً النجاح .

<sup>1</sup> غريب السميع غريب مرجع سابق، ص 62.

ثامنا: إتباع مناهج البحث العلمي المبنية على المنطق والتحليل الموضوعي في حل أي مشكلة حتى يمكن الوصول إلى قرار سليم مبني على الواقع.

ويضيف أحمد كمال أحمد بعض الأسس والمبادئ والتي من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- ضرورة أن تتصف العلاقات العامة بالديناميكية والحيوية والتفاعل مع الجماهير.
- 2- اتساع نشاط العلاقات العامة حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات.
- 3- تساعد العلاقات العامة الجماهير على تحمل المسؤولية الاجتماعية، كما أنها تقوم على أسلوب التخطيط السليم.
- 4- تقوم العلاقات العامة على فلسفة واضحة هي احترام رأي الجماهير والإيمان بأهمية هذا الرأي وذلك بعد إتاحة الفرصة لتبصير وتنوير الجماهير.

6- خصائص العلاقات العامة وعوامل الاهتمام بها :

### 1-6- خصائص العلاقات العامة:

- في ضوء تحديدنا لتعريف العلاقات العامة يمكننا القول أن أهم خصائص العلاقات العامة هي<sup>2</sup>:
- أولاً: إن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة وهذه الفلسفة تفترض أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف التي ينص عليها قانوننا فحسب وإنما ينبغي أيضاً أن تلعب دوراً اجتماعياً، ولهذا فعليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.
- ثانياً: إن العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية بل هي تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنظمات، فهي ضرورة يفرضها المجتمع الحديث.
- ثالثاً: إن العلاقات العامة وظيفة إدارية فهي نشاط تمارسه كل إدارة ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله أو تفعله.
- رابعاً: إن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو الخارجية وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت، ومن ثمة فإن العلاقات العامة تنسم بالديناميكية والحيوية والاستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين.
- خامساً: يجب على إدارة العلاقات العامة أن تضع سياسات تعكس فلسفة خدمة الصالح العام.
- سادساً: العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين ومختار.
- سابعاً: العلاقات العامة هي همزة الوصل في فلسفة المشروع والجمهور هذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة.

<sup>1</sup> غريب السميع غريب، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 33.

ثامنا: تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير أي أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون.

تاسعا: تركز العلاقات العامة على حقيقة علمية هي أن الإنسان اجتماعي بطبيعة ولا يمكن أن يعيش في عزلة عن المجتمع وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات، فهي الأخرى لا تستطيع أن تعيش في عزلة عن المجتمع. عاشرا: تركز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العملية وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها وتحسس مشكلاتها ونقل هذه الدراسة بأمانة وصدق إلى المعنيين بالأمر.

ويمكن ذكر خصائص أخرى للعلاقات العامة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة.
- 2- تتصف العلاقات العامة بالشمولية، فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية... وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.
- 3- العلاقات العامة ليست نوعا من السحر يشفي العلل ويداوي العيوب، وليست وظيفة للدفاع عن أخطاء المؤسسة، وإنما السمعة الحسنة التي تبنينها لا يمكن بناؤها إلا مع مرور الزمن وعن طريق الأداء الطيب أولا والإعلام الجيد عنه بعد ذلك.
- 4- العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي فهي تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لكي تنشر المعلومات والأفكار وتفسرها للجماهير.
- 5- تركز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها.
- 6- العلاقات العامة نشاط علمي قائم على التخطيط وهذا يعني أنها ليست نشاطا عشوائيا، وليست نشاطا وقتيا يبدأ حين تقع المؤسسة في أزمة وينتهي بانتهاؤها وذلك لأن أنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر.
- 7- العلاقات العامة نشاط موقوت. بمعنى أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامج العلاقات العامة أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج، بل إن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل البرنامج كله أو ضعف آثاره ونتائجه.

<sup>1</sup> غريب السميع، مرجع سابق، ص 68.

## 6-2- عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة:

لقد ظهرت العلاقات العامة كمهنة وذلك للعديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بها كانشاط إداري متخصص يحظى باهتمام الإدارة العليا في معظم المؤسسات والمشروعات، ويلاحظ أن هذه العوامل متداخلة في طبيعتها وتأثيرها على تزايد أهمية هذا النشاط، ويمكن أن نوجز هذه العوامل في الآتي<sup>1</sup>:

### أولاً: الثورة الصناعية والإنتاج الكبير:

مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وذلك لما نتج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه، وظهر مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل "مجلس الإدارة" والعمال داخل هذه المصانع، وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال للدفاع عن مصالحهم اتجاه الإدارة العليا، وقامت الاضطرابات من وقت لآخر احتجاجا على سوء المعاملة والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول، ومن ثمة زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال "الجمهور الداخلي" لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بإجراءاتها.

### ثانياً: زيادة حدة المنافسة:

قد نتج عن التطور في الإنتاج زيادة حدة المنافسة بين الشركات في محاولة لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته، ولم تقتصر المنافسة على الشركات فقط بل امتدت أيضا إلى الصناعات المختلفة، فمثلا أصبح هناك منافسة بين الصناعات الكيماوية وصناعة المنسوجات نتيجة لإنتاج الآليات الصناعية، وبين صناعات الورق والزجاج والبلاستيك وخاصة في مجال التعبئة والتغليف، وبين صناعات البلاستيك والصلب بالنسبة لعدد كبير من المنتجات، وقد أدت هذه المنافسة إلى الاهتمام بإرضاء احتياجات ورغبات المستهلكين كأحد المجالات الأساسية لأي منظمة، وبدأت الشركات المختلفة بالاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب تأييد ثقة هذه الجماهير والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في أعين الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى.

### ثالثاً: تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:

أدى تزايد الوعي وإنشاء النظم الديمقراطية إلى اهتمام الحكومة بالتأثير في الرأي العام سواء محليا أو دوليا من خلال وسائل الإعلام المختلفة أو التنظيمات السياسية القائمة، ووجهت البحوث إلى دراسة أساليب التأثير والاستمالة، وأنشئت وحدات متخصصة لتحليل الرأي العام والتعرف على آراء الأفراد في القضايا والمشكلات المثارة لوضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات أو السياسات.

<sup>1</sup> عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 36.

رابعاً: تطور وسائل الاتصال:

فقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه نتيجة لسرعة تداول الأنباء والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي، وفي نفس الوقت انعكس هذا الاهتمام مرة ثانية على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل.

خامساً: تزايد العلاقات الاعتمادية:

يتميز العصر الذي نعيش فيه اليوم بالتبعية والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والمنظمات المختلفة، فالأفراد في محاولاتهم لإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون إلى حد كبير على تعاون الآخرين سواء أكانوا أفراداً أو منظمات، وعلى الجانب الآخر فإن التنظيمات المختلفة سواء الإعلامية، الاجتماعية، السياسية أو الدينية تعتمد في نشاطها وبقائها على الشعور الطيب للأفراد، فهذه العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة أدت إلى خلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي منظمة.

ومما تقدم يتبين أن هذه العوامل مجتمعة قد ساعدت على نضج الرأي العام في كثير من البلدان وزيادة أهميته حتى أصبح متغيراً أساسياً يحكم كل قرارات المنظمة على مستوى الوحدة الاقتصادية أو قرارات الحكومات على المستوى الكلي، وبات من الضروري تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية التي لها أكبر الأثر على نشاط المنظمة ومن الواضح أن ظهور وتطور العلاقات العامة هو نتيجة متطابقة مع المحاولات الحديثة لبحث الرأي العام والاتصال الجماهيري في المجتمع الحديث، ذلك أن الإدارة لا تكون فعالة إلا إذا قامت على أساس المعرفة الحقيقية للرأي العام.

**7- أدوات العلاقات العامة و وسائل الاتصال:**

**7-1- أدوات العلاقات العامة:**

بما أن العلاقات العامة هي عبارة عن بناء علاقات جيدة مع الجماهير المختلفة من خلال النشر الدعائي، وذلك لبناء صورة جيدة للمؤسسة، فهي تحتاج إلى أدوات أساسية ورئيسية للقيام بذلك ومن أهم هذه الأدوات ما يلي<sup>1</sup>:

أولاً: الأخبار:

أحد المهمات الرئيسية لموظفي العلاقات العامة هي إيجاد أو خلق أخبار مفصلة عن المؤسسة ومنتجاتها وموظفيها، وصياغة الخبر يتطلب مهارة في تطوير فكرة الخبر والبحث حوله ثم كتابته.

<sup>1</sup> عبد المحيي محمود صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 178.



ثانيا: الأحداث الخاصة:

تستطيع المؤسسة جلب الانتباه للمنتجات الجديدة أو للنشاطات الأخرى لها من خلال تنظيم أحداث خاصة "مناسبات" مثل المؤتمرات الصحفية، الندوات، المعارض، المسابقات... الخ.

ثالثا: المطبوعات:

تعتمد المؤسسة بشكل كبير على مواد الاتصال المطبوعة للوصول إلى المستهلكين المستهدفين، وتتضمن هذه المطبوعات التقارير السنوية، الكتيبات، المقالات، المقابلات التلفزيونية... الخ.

رابعا: نشاطات الخدمة العامة:

تستطيع الشركة أن تنمي علاقاتها الطيبة مع المجتمع، وذلك من خلال القيام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل من أجله مثل المشاركة في النشاطات الاجتماعية، التبرع بالدم، مكافحة التدخين أو المخدرات، المحافظة على البيئة... الخ.

7-2- وسائل الاتصال في العلاقات العامة :

تستخدم العلاقات العامة في ممارسة نشاطها الاتصالي وسائل الإعلام المختلفة، وأهمها وسائل الاتصال الجماهيري التي لا غنى لأية مؤسسة متحضرة عنها في الوقت الحاضر، وهي الصحف اليومية والمجلات والإذاعة الصوتية، والإذاعة المرئية "التلفزيون" والفيلم السينمائي".

كما تستخدم المؤسسات بعض وسائل الإعلام الخاصة التي تصدرها بنفسها كمجلة المؤسسة أو النشرة الإخبارية، وكالمعارض والحفلات والمهرجانات، وهناك وسائل الاتصال الشخصي كالخطابة والمحاضرات العامة ومكاتب الاستقبال وغيرها.

ويتوقف استخدام هذه الوسائل على الوضع الحالي للمنظمة، وعلى مدى الاهتمام الذي يولييه للعلاقات العامة مع جماهير المنظمة، وتقسّم وسائل الاتصال إلى ما يلي<sup>1</sup>:

أولا: الوسائل المباشرة:

والوسائل المباشرة للاتصال ربما أكثر الوسائل فاعلية وتأثيرا في الجماهير لأن الاتصال بين المرسل والمستقبل يكون عادة مباشرا، أي وجها لوجه، بمعنى أن ما يريد أن يقوله وما يريد أن يعطيه المرسل من انطباعه يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة وبسرعة، وتأخذ الوسائل المباشرة الأشكال التالية:

1- تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة: وتنظيم الحفلات يدخل في اختصاص إدارة العلاقات العامة، ويمثل نوع من الاتصال المباشر مع الجماهير، سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المنشأة أو الجمهور المتعامل معها، أو لعملاء المنشأة، كما أن هذه الحفلات قد تكون لأغراض التكريم أو الحفاوة واستقبال زوار أجانِب.

<sup>1</sup> جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 143.

2- الاشتراك في المسابقات العامة: ويتمثل ذلك في مسابقة التلفزيون أو الراديو، أو مسابقات شهر رمضان، وفي هذه المسابقات تقدم المنشأة هدايا عديدة للمشاركين، ولا يخفى هنا أن هذه المسابقات تمثل اهتمام خاص من الجمهور قد يساعد بدوره في زيادة مبيعات المنشأة وارتداد المواقع التي تعرض فيها سلعتها وخدماتها، ومن أمثلة هذه المسابقات المعارض العامة.

3- المشاركة في الحياة العامة: وذلك عن طريق قيام إدارة العلاقات العامة بانتهاز المناسبات العامة والفرص المناسبة التي تشارك فيها أعداد كبيرة من الجمهور سواء الحزينة منها أو المفرحة، أي المشاركة في السراء والضراء، مما يساعد على إبراز المشاعر الطيبة وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وانتشار السمعة الطيبة للمنشأة.

4- خدمة المجتمع المحلي: ويتم بتقديم خدمات عديدة للمجتمع المحلي، مثل إنشاء حضانة لأبناء الحي، أو جمعية تعاونية لخدمة البيئة في المنطقة التي يوجد بها مصنع...

5- رعاية العاملين بالمنشأة: وتعتبر رعاية العاملين من الوسائل المباشرة للاتصال مع العاملين بالمنشأة ففيها تقدم الخدمات في حالات العجز أو الإصابة وكذلك في حالات الوفيات وغيرها من المواقف التي تستدعي وقوف المنشأة على جوار عمالها، وهذا يوطد الصلة بين الإدارة والعاملين.

6- مخاطبة الجمهور: والتي تعني إجراء الحوار المفتوح مع عينة من الجمهور والتحدث إليهم من شكل خطاب معين يلقى أحد كبار المسؤولين ويوضح وجهة النظر التي ترغب المنشأة في تعريفها للجمهور وفي المخاطبة يتم توضيح الحقائق والوقائع الصحيحة وفي ذلك تدعيم لموقف المنشأة وتقوية صلاحها بالجمهور الذي يتعامل معها.

7- المقابلات الشخصية: والمقابلات الشخصية هامة جدا، ولها أصول وقواعد يجب أن يتقنها المقابل أو المستقبل الذي يجري المقابلة ومن الميادين الأساسية في إجراء المقابلة تكون شخصية المسؤول بالاستقبال قوية، خاصة أن المقابلات الشخصية في العلاقات العامة تختلف عن غيرها لأنه قد يتوقف على هذه المقابلة تكوين رأي من الطرفين في الأخير، وفي إقامة العلاقات الطيبة.

8- الزيارات: والزيارات تعتبر من المجالات الهامة التي تعمل فيها إدارة العلاقات العامة وفي تنظيم زيارات الجمهور لمواقع الشركة وخاصة المصانع وأماكن العمل التي تتميز بالإتقان لتشجعه على احترام المنشأة والإقبال على التعامل معها.

#### ثانيا: الوسائل المقروءة والمكتوبة:

والوسائل المقروءة أو المكتوبة في الاتصال هي تلك الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسالتها إلى الجمهور عن طريق الكتابة، سواء بالنشر في الصحافة أو عن طريق طبع العديد من النشرات والدوريات والكتيبات المطبوعة.

1- الجرائد اليومية: والجرائد الرسمية أهم وسيلة يمكن أن تستخدمها إدارات العلاقات العامة في نقل الأخبار أو الرسائل الإعلامية إلى جمهور المتعاملين معها في مختلف المستويات والأنواع.

2- المجالات: حيث أن اختيار المجلة المناسبة لموضوع العلاقات العامة الذي تريد المنشأة نشره من أهم النقاط في استخدام هذه الوسيلة.

3- مطبوعات المنشأة: وكثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها، ويقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها.

#### ثالثا: الوسائل المسموعة:

وتقسم هذه الوسائل إلى ما يلي:

1- الإذاعة: حيث يمكن لرجال العلاقات العامة الاستفادة من هذه الوسيلة للاتصال بالمواطنين عن طريق إذاعة الأخبار والمعلومات والبرامج الخاصة والندوات الإذاعية.

2- التلفزيون: خاصة أنه أصبح ضرورة هامة في إتمام الإيضاحات ولا يمكن لأي منشأة سواء صناعية أو تجارية أو خدمية أو حكومية أن تعمل بدونه.

3- التسجيلات: حيث يمكن إعداد برامج العلاقات العامة باستخدام تسجيلات سابقة عن المناسبات الخاصة أو التي تتضمن مواقف هامة من المطلوب إعادتها حتى تعطي الأثر المطلوب لدى المستمعين.

4- مكبرات الصوت: حيث تظهر أهمية مكبرات الصوت في أثناء الحفلات التي تقيمها إدارة العلاقات العامة، فعندما يكون عدد المدعوين كبيرا وليس من السهل على المرسل لرسالة العلاقات العامة أن يتصل بكل فرد من هؤلاء المدعوين فعن طريق مكبر الصوت يمكن إبلاغ الرسالة ووصولها للجميع.

#### رابعا: الوسائل المرئية:

أما الوسائل المرئية فهي التي تتمثل في الصوت والصورة معا، وباستعراض هذه الوسائل يمكن معرفة مدى فاعلية كل من هذه الوسائل وهي كالاتي:

1- التلفزيون: ولقد أصبح التلفزيون في السنوات الأخيرة من أوسع وسائل الاتصال وربما أكثرها جاذبية لدى الجمهور، فمن خلال الشاشة يمكن إرسال العديد من الرسائل التي يمكن أن تصل إلى مجموعات كبيرة من الجمهور.

2- السينما: والسينما تعتبر وسيلة اتصال باهظة التكاليف، ولهذا نجد أن أفلام السينما لا يقدر على استخدامها سوى المنشآت الكبيرة، والتي تستفيد من إعداد هذه الأفلام بفوائد كبيرة تفوق تلك النفقات التي تحملتها في إعداد الفيلم.

3- أجهزة الفيديو: حيث تقوم المنشآت الكبيرة بإمداد إدارات العلاقات العامة بأجهزة فيديو، لتسجيل وتصوير الحفلات والمناسبات واجتماعات مجالس الإدارة، ويلاحظ أن هذه الوسائل المختلفة من الاتصال تمثل قنوات واسعة لنشاط العلاقات العامة وبرامجها المختلفة التي تهدف إلى التفاهم المتبادل والاستمرار في وجود العلاقات الطيبة مع الجماهير المختلفة.

خلاصة :

من خلال استعراضنا للعلاقات العامة، كعلم وكفن وكفلسفة إدارة ، تبين لنا أنها مجال واسع، لا نستطيع أن نحصرها في بضعة عناصر لأنها علم والعلم في تطور مستمر، ولأنها فن والفن يبدع ويأتي بالجديد، ولأنها فلسفة إدارة ، والإدارة تختلف باختلاف طرق تسييرها، لذا فالعلاقات العامة في تطور مستمر، يوجب على ممثلي هذا العنصر في المؤسسات أن يكونوا دائماً مع الجديد في هذا المجال مع مراعاة الحفاظ على المبادئ والأسس الأولى التي تم وضعها .

# الفصل الثاني

## التسيير الإداري الرياضي

تمهيد:

تلعب الإدارة دوراً هاماً ورئيساً في جميع مجالات التربية الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات و المنشآت التربوية و الرياضية أو حتى على مستوى الفرق الرياضية ويرتبط نجاح أي مؤسسة أو منشأة ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم والتي هي في سيرورة دائمة .

### 1- مفهوم التسيير:

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

### 2- تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلاً مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضفت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن: فريدريك تايلور: >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة<<(1).

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب<<(2). ويرى "روبرت البانيز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية<<(3).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

### 3- التسيير في التربية الرياضية:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظراً للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة(4).

1- 2- أحمد الشرفاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

3- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسياً. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

4 - عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002،

#### 4- تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط<sup>(1)</sup>. ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من الرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه الرؤوسين وبيئهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعتها ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات<sup>(2)</sup>، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

#### 4-1- أدوار المسير:

يتبع "منتز برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي:

#### 4-1-1- الأدوار العلائقية :

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالاتي:

1- الواجهة: هنا يجب أن يفهم المسيريون الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.

2- القائد: حيث يقوم المسير بتوجيه الرؤوسين.

3- الرابط: يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

#### 4-1-2- الأدوار الإعلامية:

وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

1- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.

2- موصل إطلاع الرؤوسين على مجريات العمل.

3- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

#### 4-1-3- الأدوار التقريرية:

1 - محمد رفيع الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، 13، 12.

2 - محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص12.



وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

- 1- المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.
- 2- معالج المشاكل: أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.
- 3- موزع الموارد: هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.
- 4- هو الذي يبرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين<sup>(1)</sup>.

#### 4-2- وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إلماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التي يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب الرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين<sup>(2)</sup>.

#### 4-3- مؤهلات المسير الناجح:

لكي ينجح كل مسير في شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما استخداما صحيحا ويشترط في المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمروسته الإجراءات التي تبيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها في ما يلي:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإداري ومميزات القيادة.

(1 - 2) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، (20-17).

- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة في استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.
- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- الرقابة.<sup>(1)</sup>

#### 4-4- أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

#### 4-4-1- المسكرون القاعدين:

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

#### 4-4-2- المسكرون الأوسط:

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

#### 4-4-3- الإدارة العليا:

يمارس المسكرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع<sup>(2)</sup>.

#### 5- واقع التسيير في الجزائر:

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

<sup>1</sup> - إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص 13/12.

<sup>2</sup> - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، مرجع سابق، ص (14-12).

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.<sup>(1)</sup>

## 6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

### 6-1- تعريف الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة "الإدارة" لاقى الكثير من الصعوبات حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف فالإدارة - مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية - قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعادا جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

فنجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة <<<sup>(2)</sup>.

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" أن >> الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني <<.

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها >> فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع <<.

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان <<<sup>(3)</sup>.

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في

1- 2 - محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أنجادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(09).

3 - إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص27.

المنشأة<sup>(1)</sup>، ومن هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

## 6-2- وظائف الإدارة:

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- القيادة.
- التنسيق.
- الرقابة.<sup>(2)</sup>

ويرى "لوثرجيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:

- التخطيط.
- التنظيم.
- إدارة الأفراد.
- التوجيه والقيادة.
- التنسيق.
- وضع التقارير.
- وضع الميزانيات<sup>(3)</sup>.

ومن خلال هذه التصنيفات للوظائف يمكن حصرها في: التخطيط، التنظيم، الرقابة والقرار.

## 6-2-1- التخطيط:

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤ منها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف<sup>(4)</sup>.

## 6-2-2- التنظيم:

إن من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي إبتدعه الإنسان قديما، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسر بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل، التي يتمكن من

1 - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان: 2002، ص52.

2- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001 ص(29).

2- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص(30)

4 - أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003، ص16.

خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة وإقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ووقت مناسب<sup>(1)</sup>.

### 3-2-6- الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقرررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

### 3-2-6- القرار:

إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه الملوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه وهو كذلك اختيار بين بدائل مختلفة.

أو هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول "هربرت سايمون"<sup>>></sup> إن القرار هو قلب الإدارة<sup><<(2)</sup>.

### 3-3-6- الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزا من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محددة تلقي عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلي منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم<sup>(3)</sup>.

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الجهود<sup>(4)</sup>.

### 3-4-6- المراحل الرئيسية للعمل الإداري:

1 - كمال أميري محمد، عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ص178.

2 - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص(53).

3 - حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص(11-12).

4 - إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص82.

إن المراحل الرئيسية لأي عمل إداري هي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسيير تدفق الخدمات التي تؤديها الهيئة بالنسبة لكل الوظائف الملقاة على عاتقها ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية في الآتي:

- تحديد الغرض .
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.
- القيام بالعمل.
- القيادة والإشراف والتنسيق.
- المتابعة والتقويم<sup>(1)</sup>.

### 6-5- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:

عل الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بهذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإداري الرياضي هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإداري بشكل عام ولكنها تجسدت في المجال الرياضي لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل لإداري فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشري الذي يزخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات.

### 7- علاقة علم الإدارة بعلم التربية البدنية و الرياضية:

التربية البدنية والرياضية هي وسيلة من الوسائل التربوية التي تعمل على إعداد الفرد المتكامل بدنيا واجتماعيا ونفسيا وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية وذلك لا يتم إلا بتوفير القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمي أو التدريبي أو الترويحي.

وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعة ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشري وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشري، فعلم التربية البدنية أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تربويا بصفة شاملة ومتكاملة.

وإذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنساني فإن الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتنسق وتراقب وتقوم بهذا السلوك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

من هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله المختلفة، مجال التدريب الرياضي

1 حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص13.

لجميع الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة ومحليا ودوليا وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محليا ودوليا.<sup>(1)</sup>

من أهم روافد علم الإدارة العلاقات الاجتماعية، حيث تمثل هذه العلاقات انعكاسا للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا مما يحدث تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققة مجالات أخرى من مكانة دولية هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يتركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي خاصة بالوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمدعين وهواة العمل التطوعي شكلا والإلزامي موضوعا، من أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطوير، وإذا أما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنه من المجالات التي تركزت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة<sup>(2)</sup>.

### 8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المشبعة و التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة و تكمن أهمية الإدارة في المجال الرياضي في بعض النقاط منها أن المجال الرياضي يتميز عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهئية المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه .

وعليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد و ترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المترن لدى الفرد و حتى

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص82.

<sup>2</sup> طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(19).

تتمكن التربية البدنية و الرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها.(1)

## 9- الخصائص الرئيسية للإدارة :

تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها :

- 1- يغلب على الإدارة طابع الدوام و الاستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا إخلافا للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة(2).
- 2- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها و اتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقا للقوانين المعمول بها و الإمكانيات المتوفرة .(3)
- 3- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة.
- 4- إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .
- 5- إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهود جماعي لتحقيق أهداف عامة و مشتركة .
- 6- إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة و تسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف و المهام .
- 7- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معنية من المعرفة و المهارة وإذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.
- صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية .
- والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة .(4)
- 8- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- 9- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات و المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في :- التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة واتخاذ القرار و.....إلخ.
- 10- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر إستمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.

<sup>1</sup> طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص(25).

<sup>2</sup> أحمد نجم :مبادئ علم الإدارة العامة ، إدارة الفكر العربي ، القاهرة ، 1979، ص32.

<sup>3</sup> -3 Administratio, public, Wfaslim, James chi woob sugled and patic, Hallim.1979,n, frintice. N.j. ffs.(18)p

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002، ص(15-17).



11- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين<sup>(1)</sup>.

#### 10- المبادئ الأساسية في الإدارة:

##### 10-1- مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لا بد أن يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.

##### 10-2- مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقاً شاملاً في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

##### 10-3- مبدأ الحوافز المادية:

هذه المكافآت التي تؤدي بدورها إلى تحفيز العامل للقيام بنشاطه بكفاءة جيدة وذلك مقابل تقديم مكافأة مباشرة بعد تأديته لعمله.

##### 10-4- مبدأ السلطة والمسؤولية:

السلطة توحى إلى أن صاحبها يكون مسؤولاً، فإن خولت المسؤولية لشخص معين فيجب أن يزود بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص في ميدان عملهم وتوجيه جهودهم للوصول إلى الهدف.

##### 10-5- مبدأ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون.

#### 11- مفهوم الإدارة الرياضية:

يتجه بنا هذا إلى تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولون ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمراً مبكراً ومتبادلاً بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها<sup>>></sup> توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها<sup><<</sup>(2) ويكون هذا وفقاً لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسي في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات المتاحة للأفراد.

1- إبراهيم عبد العزيز شبحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980، ص(18،19).

2- مفتي إبراهيم عماد، التطبيقات الإدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999، ص(18).

## 12- مجالات الإدارة في الرياضة:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاث مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برمجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عامليها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح.

ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشري وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإداري يعمل مع الموظف العادي وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشري داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تظم كلا على حده أو فرق عمل تظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي تعنيها هي >> علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضي تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما كان موقفها ومهما كان مجالها المهني <<<sup>(1)</sup>، ومع كل هذا فإن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى.

## 13- التنظيم:

### 1-13- مفهوم التنظيم:

كثرت آراء العلماء حول مفهوم التنظيم فمنهم من يرى أن التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات وتقسيمها إلى أجزاء ثم إسنادها لأفراد من أجل تنفيذها ومنهم من يرى أن التنظيم عبارة عن منظمة تحتوي على مجموعة من الأفراد لهم مصالحهم ودوافعهم ومنهم يقول أن التنظيم هو نظام يجوي على مجموعة من الإجراءات ذات علاقة ببعضها البعض ويجب التعامل مع هذه الإجراءات ككل ويسمى هذا بالاتجاه الفكري أو نظرية التنظيم. وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموماً التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم<sup>(2)</sup>.

1 - عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية، 1991، مصر، ص(34).

2- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص(14-17-15).

### 13-2- تعريف التنظيم:

تعددت تعاريف التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها:

يقول "هنري فايول"<sup>>></sup> هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض<sup><<</sup>.

يعرفه "كوتنروا وزنل"<sup>>></sup> أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق<sup><<</sup> (1).

كما يعرفه "رولف دافيز"<sup>>></sup> أنه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني<sup><<</sup> (2).

كما عرفه "ليندال إيرويك"<sup>>></sup> هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص<sup><<</sup> (3).

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم.

### 13-3- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك، ليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي على النحو:

**1-أساس جغرافي:** بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية وهذه الأخيرة مع غيرها من المناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

**2-أساس الغرض الرئيسي:** يبين هذا التنظيم على أساس السلطة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة، فتنظيم الإدارة العامة للاستيراد مثلاً يقوم على أساس نوع السلطة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية

<sup>1</sup>- عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، مرجع سابق، ص (29).

<sup>23</sup>- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص(14-17-15).

يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الإجتماعي، إدارة الأسر وإدارة النشاط الشعبي.

**3- أساس وظيفي:** يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متغيرة تمثله وحده مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان والبيع<sup>(1)</sup>.

### 13-3- مميزات التنظيم:

التنظيم غني عن تعريف مزاياه ولكن ترابط الموضوع يفرض علينا أن نتطرق إلى مزايا التنظيم ومزاياه عديدة وكثيرة ومن أهم النقاط التي تبرز مزايا التنظيم ما يلي:

- التنسيق و تحديد الأعمال.
- تحديد العلاقات العامة بين الأفراد.
- الاستقرار النفسي لجميع الأفراد.
- محاربة الازدواجية.
- تحقيق أفضل استخدام للإمكانات.<sup>(2)</sup>

### 13-4- متطلبات التنظيم:

أي تنظيم حتى يستمر وينجح ويصبح تنظيما فعالا قادرا على تحقيق الأهداف ونادرا ما تصادفه العقبات أو يتعرض للفشل يلزم مراعاة بعض المتطلبات التي تحميه من الوقوع في غيابات المستقبل.

13-4-1- الإمكانات البشرية:

التنظيم يقوم أساسا على أفراد لخدمة أفراد آخرين وهؤلاء الأفراد يمثلون الدعامة الرئيسية في التنظيم وبدون العنصر البشري في التنظيم يصبح جسم ساكن لا حراك فيه ويفقد بذلك التنظيم عنصر الحركة التي لها أثرها الفعال على عملية الإنجاز ونعني بالعنصر البشري هنا العنصر المتخصص المؤهل وذو الخبرة الكاملة فكلما توفرت هذه المتطلبات في العنصر البشري ساعد ذلك أن يكون التنظيم فعال ومجديا<sup>(3)</sup>.

### 13-4-2- الهيكل التنظيمي المناسب:

حتى تكون عملية التنظيم مفيدة وفعالة لا بد أن تتكامل عناصرها بحيث يتماشى كل عنصر مع بقية العناصر وذلك بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وطبيعته والهدف الذي صمم من أجله.

### 13-4-3- القانونية:

أي تنظيم لكي ينجح ويستمر ويحقق أهداف لا بد أن يكتنفه عنصر الإيمان ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن لأي منشأة رياضية أن تقام أو تمارس عملها دون تشريع قانوني يحدد نشاطها وأهدافها، وإلا تعرضت للمشكلات وعدم الاستمرار.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص(13.12).

<sup>2-3</sup> - عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(42-41-27).

### 13-4-4- الموارد المالية:

ويقصد بها الجانب التحويلي للمشروع من الناحية المادية لأنه ما يقيمه التنظيم الجيد على الورق وعندما نريد تحريكه وتطبيقه على الواقع نصدم بعدم وجود موارد مالية كافية لتحقيق هذا التنظيم.<sup>(1)</sup>

### 13-5- أنواع التنظيم:

هناك نوعان للتنظيم:

### 13-5-1- التنظيم الرسمي:

يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية ويقتضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة. بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

### 13-5-2- التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا و تنبع من احتياجات العاملين بالمنظمة و ينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن و ليس كما يجب أن يكون رسميا كما أنه يمثل العلاقات الشخصية المتداخلة في التنظيم.<sup>(2)</sup>

### 13-6- مبادئ التنظيم:

تعرض كل من "برنارد" و"فايول" و"تايلور" و آخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التنظيم وهي متعددة نذكر منها ما يتعلق بالتنظيم في التربية الرياضية ومن هذه المبادئ:

### 13-6-1- وحدة الهدف:

ينبغي على كل إدارة وعلى كل فرد يعمل بها معرفة الهدف المطلوب والوصول إليه حتى يساهم كل منهم بفاعلية لتحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدي وحدة الفكر إلى الإنجاز والإنجاز من أهم أهداف التنظيم.

### 13-6-2- الكفاية:

وهي تعني هنا ضرورة دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف.<sup>(3)</sup>

### 13-6-3- المسؤولية:

<sup>2-3</sup> عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص(42-41-27).

1-طلعة حسام الدين:مقدمة في الإدارة الرياضية،مرجع سابق،ص(64).

مقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسئولاً أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له تماماً لأنه أينما توجد المسؤولية توجد السلطة.

### 13-6-4- تدرج السلطة:

تعد السلطة عاملاً أساسياً لممارسة العملية الإدارية، فمدير النادي على سبيل المثال لديه سلطات تمنح له من طرف مجلس إدارة النادي، هذه السلطة يعيها المدير جيداً، أي يصبح لكل فرد في التنظيم سلطاته في شكل تنابعي واضح، وتداخل السلطات وعدم وضوحها يربك العملية الإدارية والتنظيمية بأكملها.

### 13-6-5- البساطة :

يجب أن يكون التنظيم بسيطاً بعيداً عن التعقيدات و يمكن إدراكه من قبل جميع الأطراف لأن معنى خصائص التنظيم الجيد أن يدرك كل فرد موقعه بسرعة و سهولة<sup>(1)</sup>.

### 13-6-6- تحديد الوظائف:

يجب تحديد الوظائف و الشروط و المواصفات اللازمة لشكل هذه الوظائف على أن يكون التحديد في كل حالة واضحاً بعيداً عن المجاملة، و أن يتم التحديد على أساس نوع الأنشطة و الأعمال المتوقعة .

### 13-7- التنظيم في المجال الرياضي:

في مجال التربية الرياضية و البدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم و توزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت و أقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات و المسؤوليات و العلاقات مع هيئة الظروف النفسية و المعنوية للأفراد العاملين و التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعا للاحتكاك و التضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقت البشرية و المادية في البرامج الرياضية و أنشطتها و يحقق الإشباع الكامل للحاجات و الرغبات الإنسانية للأفراد العاملين<sup>(2)</sup>.

### 14- العلاقة بين التنظيم و الإدارة:

- هناك علاقة بين التنظيم و الإدارة و هي علاقة عضوية مباشرة و النقاط التالية تبرز مدى العلاقة بينهما :
- التنظيم أحد عناصر الإدارة و من صلب مكونات العملية الإدارية و الإدارة بدون تنظيم تكون فاشلة و لن تستطيع أن تحقق أهدافها .
  - التنظيم هو المرآة التي تعكس التخطيط و تلبى متطلباته و بدون التنظيم يضل التخطيط خطوات تنفيذية لا تتحول إلى واقع .
  - التنظيم يحقق السرعة المحسوبة في الأداء للعملية الإدارية حيث لا يوجد هناك تضاد أو ازدواجية في الأعمال بل يكون هناك سرعة في الإنجاز و بالتالي نجاح عملية الإدارة في تحقيق مهامها<sup>(3)</sup>.

1- عبد الحميد شرف : التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص (18-25)

2- طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(75).

3- عبد الحميد شرف : التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق، ص(18-25)

## 15- التقييم و المتابعة:

للارتقاء بمستوى الإنجاز ولضمان الحكم الصحيح على فاعلية العملية التدريبية فإن الأمر يتطلب دائما المعرفة المستمرة لمكونات الحالة التدريبية ( البدنية ، المهارة الخططية، النفسية، الفكرية) للاعبين ومدى استجابتهم و تحقيقهم للواجبات الأساسية لمراحل فترات الأعداد و التي تهدف جميعها الوصول بالفرد إلى أعلى مستويات الإنجاز في النشاط التخصصي .

تعد عملية التقييم الدولي لتطور مستوى الإنجاز كل ما يتعلق به أمدا غاية في الأهمية للوقوف على نقاط القوة لتدعيمها و الضعف لعلاجها، ولذا يحتاج المدرب إلى جمع المعلومات بصفة مستمرة عن حالة اللاعبين للوقوف على مستوى إنجازهم في النشاط الممارس ومن خلال المعارف والمعلومات المتحصل عليها من عملية المتابعة لاتجاهات التدريب ومعرفة الأثر التدريبي للأعمال المستخدمة، يمكن تعديل مسار التدريب وتشكيله في ضوء الأسس العلمية، ومن ثم تدعيم خطط التدريب وزيادة فاعليته لتحقيق الهدف المنشود، وقد تعددت أساليب المتابعة إلا أن جميعها تشترك في الحصول على المعلومات الخاصة باللاعبين و لا يمكن الثقة في تلك المعلومات و الأخذ بها إلا إذا تميزت أساليب المتابعة المستخدمة في الحصول على المعلومات بصدق وثبات والموضوعية .

## 16- أهمية التنظيم في التربية الرياضية :

التربية البدنية و الرياضية تعمل دائما بلغة الفريق سواء كان ذلك على مستوى مؤسساتها أو أنشطتها و من هنا يكون التنظيم ضرورة حتمية مصاحبة للتربية الرياضية وهناك عدة نقاط تبرز أهمية التنظيم في التربية الرياضية منها :

1- يحدد الوظائف التنظيمية لكل المستويات.

2- يوضح العلاقات بين الإدارات و الأقسام المختلفة.

3- يساعد على خلق الروابط الإنسانية.

4- البعد عن الشبوع في تنفيذ المهام.

5- تجميع الجهود في تناسق تام نحو الهدف<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ، ص(20).

خلاصة:

يمكن القول في النهاية أن التسيير الإداري هو مسايرة التعقيدات التي تواجه الإدارة فبدون تسيير دقيق تعم الفوضى بشكل يهدد وجود الشيء المسير إداريا وهو يوفر درجة من الانتظام والتنسيق، ولا يتم ذلك إلا بوجود قيادة ذات كفاءة عالية .

والتسيير الإداري هو نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان ، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان ،فإن غابت الإدارة عن حياة الإنسان يجل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد أي مجال بالفشل .

إن التطور الذي تطرق على التربية الرياضية مؤخرا جعلها تستعين بالأسلوب العلمي لمعالجة أمورها وحل مشاكلها فكان لزاما أن تلجأ إلى التنظيم المبرمج والإدارة الجيدة كفن وعلم لتنظيم أنشطتها المختلفة .

فالإدارة الرياضية تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهي الإدارة الفاعلة في زيادة الإنجاز وتطويره كما ونوعا إن مسألة إدارة وتنظيم المنشآت الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور.



# الفصل الثالث المنشآت الرياضية

تمهيد :

ان ممارسة النشاط البدني الرياضي يحتاج الى اماكن مخصصة لكل نشاط حسب نوعه ، والى وسائل وادوات تتوفر في هذه الاماكن ، ومن الاكيد ان اغلب الدول في العالم اصبحت تعمل على تطوير الرياضة و تحسينها و الوصول بها الى المستويات العليا و المنافسة في مختلف التظاهرات الكبرى ، ولكن لا يقتصر تنظيم اي تظاهرة او اعداد اي رياضي على الرياضة مجد ذاتها بل تحتاج الى اماكن مخصصة لممارستها و التي يطلق عليها بالمنشآت الرياضية ، ويجب ان تكون هذه المنشآت تراعي المعايير الدولية من مقاييس و اسس متفق عليها ، و التي تشمل الناحية الشكلية و نوعية الارضية كذلك الاضاءة و معايير الامن و السلامة ، حيث اذا نقصت هذه الاسس و المعايير تنقص معها مستوى المنشأة الرياضية .

## 1-تعريف المنشآت الرياضية :

• هي : "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة" .<sup>1</sup>

## 2-مكونات المنشأة الرياضية وخصائصها:<sup>2</sup>

أ- الملعب الرئيسي: يشمل ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار اللعب للعدو مسافته 400متر، ويحتوي على عدد من 6 إلى 8 حارات مع التجهيزات الخاصة بميدان ألعاب القوى مع الوثب بأنواعه، القفز بالزانة، الرمي بأنواعه، مدرجات المتفرجين التي تتسع لأكثر من 65000متفرج ومقصورة لكبار الزوار ومكان مجهز خاص بوسائل الإعلام.

وتستغل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات مثل المداخل والمخارج، الاستراحات وصلالات الاستقبال، غرف التدليك، دورات المياه، وورش الصيانة والمخازن.

ب- الصالة المغطاة: يجب أن لا تقل أبعاد الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45متر طولاً، و 27متر عرضاً، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة، بالإضافة إلى وجود مدرجات تتسع لحوالي 100000متفرج، وتستغل منطقة أسفل هذه المدرجات في توفير الخدمات وغيرها. كما يجب أن تلحق بهذه الصالات الرئيسية صالة أخرى تمارس فيها أنشطة متنوعة، ومدرج للاجتماعات وصالة أخرى لمشاهدة التلفزيون وكافتيريا تتوفر على مختلف الخدمات.

ج - الملاعب المفتوحة: من الضروري توفير مجموعة من الملاعب المفتوحة داخل المنشأة الرياضية، تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم، كرة الطائرة، كرة اليد، بالإضافة إلى توفير ملعب جيمباز مفتوح وملاعب أخرى مفتوحة لكرة السلة، التنس، هذا مع توفير مدرجات خاصة بكل ملعب تتسع على الأقل لـ: 005 متفرج .

هـ- حمام السباحة والغطس: يجب توفير حوض سباحة أولي ( 21/50متراً بعمق واحد طوله 10,2متر، بالإضافة إلى حوض غطس منفصل لا تقل أبعاده عن 12/15 متراً، بعمق متدرج يبدأ بـ 3,5متراً من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 20,5متراً مزوداً بسلام للقفز مختلفة الارتفاع أعلاها يقدر 10متر، ومصعد مع توفير حوض للتدريب، أبعاده 20,5/12متراً وحوض آخر للإحماء قبل المسابقات، أبعاده 6/4 متراً، مع توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولي، تستغل المنطقة الموجودة أسفلها كغرف خلع الملابس، مرشات، دورات المياه، غرف التدليك، مخازن إلى غير ذلك.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية مصر، سنة 2004. ص 172 .

<sup>2</sup> - عفاف عبد المنعم درويش: كتاب الإمكانات في ت.ب دار النشر للمعرفة، سنة 2003. ص 23 .

د- مناطق الإقامة: وهي مجموعة من الغرف المخصصة للنوم بحيث لا يقل عددها عن 100 غرفة مزودة بالخدمات الفندقية اللازمة، بالإضافة إلى أهمية توفير الخدمات الهاتفية والإذاعة والتلفزيون وتكييف هواء مركزي وصلات للاجتماعات والجلوس، ومكتبة مزودة بالكتب وشرائط الموسيقى والفيديو، وكافتيريا ومطعم رئيسي وكذا كل ما يوفر للاعبين احتياجاتهم طول فترة إقامتهم.

و- الخدمات المركزية: هي المسؤولة عن توفير الخدمات العامة للمنشآت الرياضية بإمدادها بالكهرباء والمياه، التكفل بالظروف الصحية والاتصالات والخدمات العمومية، الفاكس والطرق الرئيسية والفرعية الموجودة في المدينة وأماكن انتظار السيارات والمراكز التجارية والخدمات الأخرى السياحية، البريدية، الاستعلامات، الأمن إلى غير ذلك.

ي- مراكز الشباب والساحات الخضراء: يعد توفير مركزا للشباب أو السياحة الرياضية في كل حي أو منطقة أمرا في غاية الأهمية حيث تكون بمثابة المكان المخصص لاستثمار طاقات الشباب والكشف عن قدراته بصقلها وتطويرها. وقبل البدء في إقامة هذه المنشآت يجب إجراء الدراسات الخاصة للتعرف على إعداد المستفيدين منها.<sup>1</sup>

### 3- أنواع المنشآت الرياضية:<sup>2</sup>

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ماتحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

- 1) الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية... الخ.
- 2) الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).
- 3) الرياضة (اللعبة): رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).  
رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).  
رياضات فردية (العاب قوى،).  
رياضات المنازل (دفاع عن النفس، مصارعة... الخ).  
رياضات مائية (سباحة، غطس،... الخ).  
رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).  
رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ).
- 4) القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح).

1 - عفاف عبد المنعم درويش: كتاب الإمكانات في ت.ب.ب دار النشر للمعرفة، سنة 2003. ص 24 .

2 - أحمد الفاضل: المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، جامعة الملك سعود كلية التربية قسم التربية البدنية وعلوم الحركة، مقرر، سنة 2009

5) التباعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، ساحات شعبية... )، منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية، ... )، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).

6) نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مدكوكة، اسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ).

#### 4- اسس تخطيط المنشآت الرياضية:<sup>1</sup>

لتجنب الوقوع في أخطاء قد تحد أو تقلل من فاعلية المنشأة في أداء رسالتها وتحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله، فإن هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها والإهتمام بها أثناء مراحل التصميم والتخطيط لإنشاء المنشأة الرياضية، والتي من أهمها ما يلي:

1. اختيار الموقع: يعتمد اختيار الموقع على العديد من العوامل والتي يأتي في مقدمتها نوع المنشأة الرياضية المراد إنشائها (ملاعب صغيرة أو مراكز تدريب أو استاد رياضي... الخ)، والمساحة المتاحة / المتوفرة لتلك المنشأة ومسافة بعدها عن المناطق السكنية وسهولة المواصلات (فمثلاً: طول أضلاع المنطقة الملائمة للملاعب أو مراكز تدريب الشباب يجب أن لا تقل عن 750م وتبعد عن المناطق السكنية بمسافة 4 كم تقريباً، بينما الأستاذ الرياضي يتطلب مساحة لا يقل طول أضلاعها عن 1500م تقريباً)، وكذلك يجب مراعاة بعض من العوامل الأخرى مثل: النمو السكاني مستقبلاً، وسائل المواصلات وجاهزية الطرق المؤدية إلى الموقع، توفر الخدمات العامة،... الخ.

2. التجانس الوظيفي للملاعب والوحدات: يجب ان تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض (الملاعب المفتوحة ذات الأرضيات الصلبة، الملاعب الداخلية حسب نوع الأرضية... الخ) وذلك لكي تسهل عملية التحكم في إدارتها وأعمال صيانتها. كما يجب أن تكون وحدات تبديل الملابس ودورات المياه وأماكن الاستحمام قريبة ما أمكن من الملاعب، وكذلك يفضل أن تكون مباني الإدارة متقاربة لتسهيل عمليات الإتصال وإنجاز المهام بكفاءة.

3. العزل : هناك بعض العوامل غير المرغوب فيها والتي تحتاج إلى العزل، ومنها ما يلي:

- عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج (مصانع، مطارات، ... الخ).
- عزل ملاعب الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى (مثل: ميادين الرماية، الجمباز، ... الخ
- عزل ملاعب الكبار عن الصغار / الأطفال.
- عزل جماهير المشاهدين عن أرضيات الملاعب بجواجز لاتعيق ولاتشوه الملاعب.
- مراعاة تخصيص أماكن لمنسوبي الصحافة والإعلام.
- عزل المدرجات بعضها عن بعض (تقسيم) مع الإستقلالية في المداخل والسلام.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية مصر، سنة 2004. ص18-19 .

## الجانب النظري/ الفصل الثالث : المنشآت الرياضية .

- تخصيص أماكن مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية والميكانيكية بعيداً عن العبث.
- 4. الأمن والسلامة: هناك بعض من العوامل المتعلقة بالأمن والسلامة وصحة الرياضيين والتي يجب مراعاتها، ومنها على سبيل المثال:
  - يجب أن تكون المنشأة بعيدة عن أماكن التلوث والأوبئة.
  - يجب أن تكون هناك مساحات كافية وخالية من أي مواد صلبة أو حادة حول أرضيات الملاعب.
  - يجب أن يكون عدد الأبواب المؤدية للملاعب وسعتها يتناسب مع عدد المستخدمين، وأن تكون الأبواب تفتح للخارج تلافياً للإزدحام.
  - ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة والأدوات الرياضية بعيدة تماماً عن أرضيات الملاعب.
  - يجب تخصيص غرفة للإسعافات الأولية.
  - تخصيص أماكن لأجهزة الإنذار ولطفائيات الحريق حسب قواعد الدفاع المدني.
- 5. الصحة العامة: يجب الإهتمام بالعوامل التالية:
  - تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشأة الرياضية.
  - العناية بمصادر مياه الشرب، وبالصرف الصحي، وبالنظافة اليومية والصيانة الدورية.
  - الإهتمام بالتهوية الجيدة وكذلك الإضاءة الكافية والقانونية.
  - العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها والتأكد من خلوها مما قد يسبب الأذى للاعبين.
- 6. الإشراف: هناك العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف والتي من أهمها:
  - يجب أن تكون أماكن الإشراف تسهل عملية الإتصال بجميع أماكن النشاط بالمنشأة.
  - يفضل أن تكون أماكن وحجرات الإشراف مطلة على ميادين المنشأة وبزوايا رؤية جيدة ( واجهاتها من زجاج ).
  - يجب توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.
  - يجب أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.
- 7. الاستغلال الأمثل: يعتبر تشغيل المنشأة الرياضية إلى أقصى حد، والإستفادة القصوى منها ما أمكن هو القاعدة الذهبية. فزيادة ساعات التشغيل لأكثر من غرض يعتبر دليل على إيجابية المنشأة، ويتم ذلك من خلال تنظيم برنامج تشغيلها لفترات مختلفة طوال اليوم. بما يلائم مختلف الجماعات المستفيدة مع محاولة استمرارية الاستخدام في جميع فصول السنة بغض النظر عن عوامل الطقس، أي لا يكون عامل الطقس عائقاً لإستمرارية الاستخدام. ولذا يجب مراعاة ما يلي:
  - الإستفادة القصوى من مساحة وموقع وإمكانات المنشأة لأكثر من غرض .
  - تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية مصر، سنة 2004. ص 19.

8. النواحي الاقتصادية: يجب ألا تكون التكاليف المالية للإنشاء عائق لتحقيق المنشأة لقيمتها الحيوية، ومع هذا يجب مراعاة التالي:

- إمكانية تقسيم المشروع إلى مراحل متعددة.
- وضع خطة تنموية حسب الميزانيات المخصصة للمشروع ( على المدى الطويل والقصير ).
- خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة الإنشاء والتشغيل.
- تحقيق الأهداف بأقل التكاليف ( الاقتصاد في التشغيل والكهرباء دون التأثير على الأداء ).
- استغلال مساحات الموقع وتعدد المنشآت واستخداماتها.<sup>1</sup>

9. القانونية: للهندسة المعمارية قوانين يجب اتباعها، بالإضافة الى القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية وكذلك القوانين المتعلقة بمواصفات ومقاييس الملاعب الرياضية، ولهذا يجب مراعاة التالي:

- المطابقة للمواصفات والمقاييس القانونية ( الدولية والمحلية ) في تصميم وتنفيذ المنشأة.
- اتباع الأسس العلمية في تصميم وتخطيط وتشغيل المنشأة.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة والتطورات في المنشآت الرياضية.
- تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية ( مع مراعاة الهدف من المنشأة ).

10. إمكانية التوسع مستقبلاً: عملية التوسع أو التعديل في بعض جوانب المنشآت الرياضية مستقبلاً أمر محتمل الحدوث، خصوصاً في عصر التقنيات الحديثة، ولهذا يجب مراعاة ما يلي:

- مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تقنية التجهيزات الرياضية.
- مراعاة إمكانية تعديل القوانين للملاعب الرياضية.
- مراعاة إمكانية زيادة عدد المستخدمين للمنشأة الرياضية.
- مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة أفقياً أو رأسياً.

11. الناحية الجمالية: الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية يبعث السرور في النفس ويثير عواطف وأحاسيس

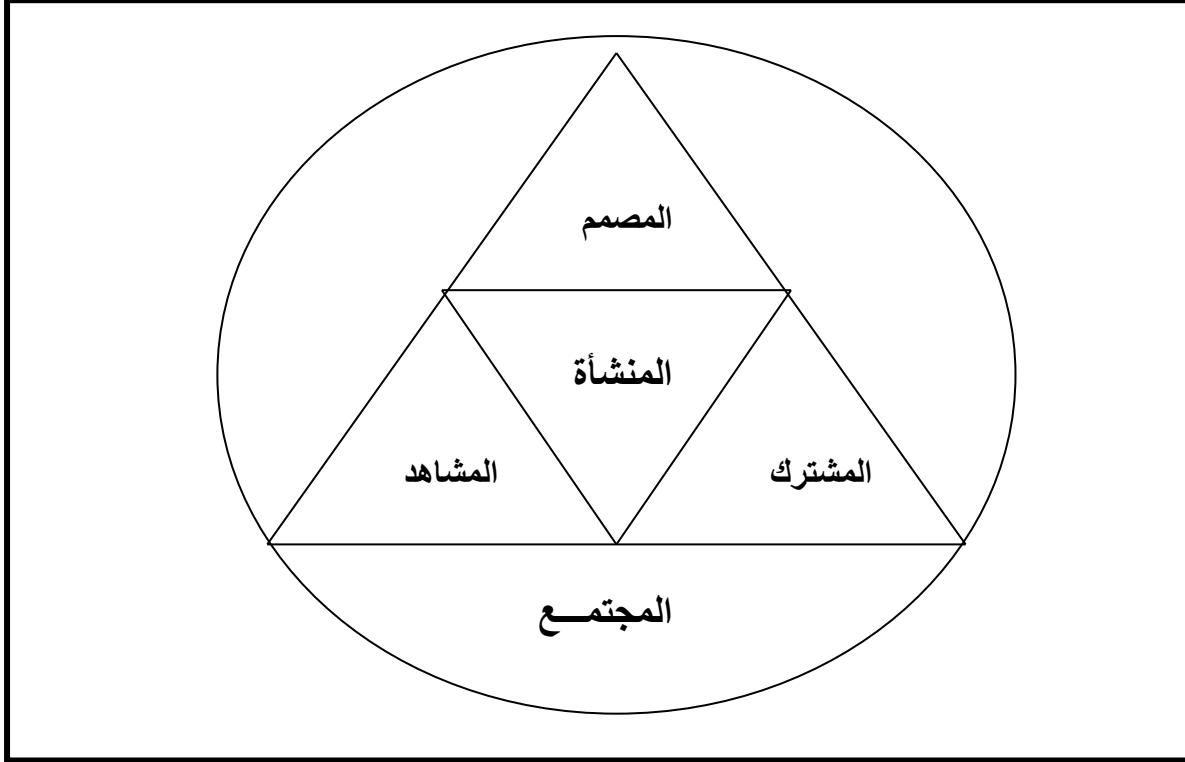
الأفراد عامة والمستفيدين خاصة ( المشتركين والمشاهدين )، فجمال المنشأة يؤثر في نظرهم للمنشأة وحكمهم عليها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء والتحفيز على زيادة الممارسة. ولهذا يجب مراعاة بعض العوامل ذات الارتباط ومنها:

- توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم.
- زيادة المساحات / المسطحات الخضراء بأشكال هندسية جمالية متنوعة مع الاهتمام بالزراعة / الحدائق.
- الإهتمام بألوان المباني الخارجية بشكل جذاب.
- استخدام الزهور والنافورات والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد عبد المقصود - حسن أحمد الشافعي ، مرجع سابق.ص19

## الجانب النظري / الفصل الثالث : المنشآت الرياضية .

والناحية الجمالية للمنشأة الرياضية مرتبطة بشعور واحساس وخبرات المشاهد، إذ أن الحكم على الجانب الجمالي للمنشأة يعتمد أساساً على ما يتوقعه الفرد ومقارنته بما هو موجود. وهذا من مسؤولية المصمم المعماري الذي عليه ان يحاكي ويثير الأحاسيس والمشاعر، على الرغم من الصعوبة في الجمع بين الأحاسيس والوظيفة الأدائية للمنشأة إضافة الى التعامل مع أذواق العديد من الأفراد. وبشكل عام هناك العديد من العناصر المتداخلة في الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية كما هو موضح بالشكل التالي:<sup>1</sup>



الشكل رقم 01 : نموذج العناصر المتداخلة في الناحية الجمالية للمنشأة

أ- المجتمع:

المجتمع ( تمثله الدائرة ) يتداخل ويتفاعل مع المنشأة وبالتالي تؤثر في نظرهم وحكمهم على المنشأة.

ب- المصمم:

يجب على المصمم استخدام جميع خبراته في تصميم المنشأة لتحقيق التكامل من حيث وظيفة المنشأة والناحية الجمالية لها، وعليه ان يتفاعل مع المجتمع بصفة عامة ومع الأفراد الذين يستخدمون المنشأة ( مشترك / مشاهد ) بصفة خاصة.

ج- المشترك:

يعتبر المشترك من أهم العناصر التي يجب مراعاتها والإهتمام بها في مراحل التخطيط للمنشآت الرياضية، حيث يجب أن يحصل على قدر من المتعة وصفاء الذهن والتركيز وكل ما من شأنه الوصول إلى أفضل

<sup>1</sup> - إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي ، مرجع سابق.ص20 .



مستويات الأداء ومواصلة العطاء. فنقص الناحية الجمالية قد يعرض المشترك لشعور عكسي وإحباط قد يؤدي الى عدم الإستمرار في المشاركة.

#### د- المشاهد:

يتفاعل المشاهد بطرق عديدة مع المنشأة الرياضية، كمتابع لخدماتها والأنشطة التي تمارس بها وكمركز ترويحي لأفراد مجتمعه وكمعلماً حضارياً في مدينته... الخ. فإذا كانت المنشأة الرياضية على قدر متميز من الناحية الجمالية فهي ستمنحه الاحساس بالفخر والاعتزاز الذي سيؤدي الى دفعه عنها والتمسك بها وربما دعمها.

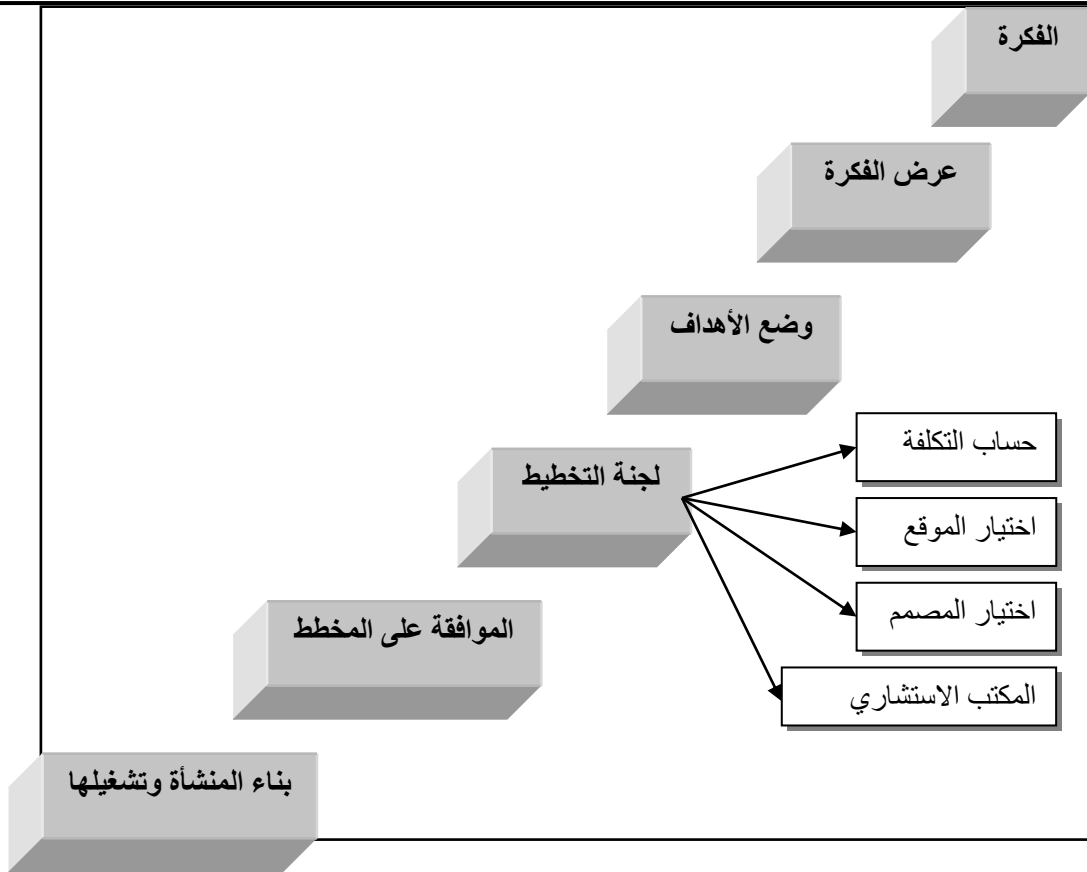
#### هـ- المنشأة الرياضية ( ذاتها ) :<sup>1</sup>

على المصمم أن يعمل جاهداً الى الوصول بالمنشأة الى درجة عالية من الجمال تبعث السرور في النفس، ويتحقق ذلك من خلال مراعاته للعوامل التي تؤدي الى تكامل المنشأة من الناحية الوظيفية والناحية الجمالية.

#### 5- مراحل تخطيط المنشأة الرياضية:<sup>2</sup>

التخطيط للمنشأة الرياضية ضرورة لا بد منها سواء كان لغرض منشأة جديدة أو اضافة جزء أو أجزاء لمنشأة قائمة، ويشمل التخطيط جميع الإجراءات الضرورية التي بواسطتها يمكن التوصل الى الوضع المرغوب في المستقبل. وحيث أن هذا العمل متعلق بمنشأة تخدم مجال التربية البدنية والرياضة فإن للمتخصص في التربية البدنية دور رئيس في جميع عمليات التخطيط التي تعتمد في الغالب، من حيث الجهد والفترة الزمنية، على حجم المنشأة الرياضية المزمع إقامتها. والشكل التالي يوضح مراحل تخطيط المنشأة الرياضية مع توضيح لمهام لجنة التخطيط:

1 - إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي ، مرجع سابق.ص20 .  
2 - أحمد الفاضل: المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، جامعة الملك سعود كلية التربية قسم التربية البدنية وعلوم الحركة، مقرر، سنة 2009 .ص7 .



الشكل رقم 02 : مراحل تخطيط المنشآت الرياضية

#### أ- الفكرة: The Idea

جميع المنشآت الرياضية الموجودة هي نتاج لفكرة أتت من حاجة شعر بها أو اكتشفها أحد العاملين فيها وقام ببلورتها ومتابعتها حتى خرجت الى حيز الوجود، وذلك بعد دراستها من جميع الجوانب لكي تكون فكرة جيدة ومقنعة للمسؤولين.

#### ب- عرض الفكرة على مجلس الإدارة: Presentation of the Idea to the Board

بعد بلورت الفكرة يتم عرضها مدعمة بالمعلومات على مجلس الإدارة ( إدارة المدرسة، إدارة الهيئة الرياضية ... الخ ) الذي بدوره يتخذ القرار بناءً على أهمية هذه المنشأة من النواحي التربوية والعملية، وفي حال الموافقة المبدئية يتم تكوين لجنة لإجراء دراسة شاملة للفكرة ( تقدير التكلفة، الموارد المالية، جمع البيانات ... الخ ).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد الفاضل ، مرجع سابق . ص 7 .

## ج- وضع الأهداف التربوية: Development of Educational Objectives

في هذه المرحلة يقوم اخصائي التربية البدنية بوضع الأهداف التربوية التي سوف يتم تحقيقها من المنشأة، بالإضافة الى ذلك عليه مراعاة ما يلي:

- تحديد الفائدة من المنشأة.
- تحديد المستفيدين من المنشأة.
- علاقتها بالهدف العام للمدرسة أو الهيئة.
- مراعاتها لفلسفة التربية البدنية العامة في المدينة أو المنطقة.
- مراعاتها لذوي الإحتياجات الخاصة.
- مدى تحقيقها لتطوير جميع جوانب شخصية المستخدمين ( بدنية، عقلية، مهارية، اجتماعية ... الخ).

## ه- لجنة التخطيط : Planning Committee

يشكل مجلس الإدارة أعضاء لجنة التخطيط بحيث تمثل جميع مستويات المجتمع المحيط بالمنشأة، بما فيهم اخصائي التربية البدنية وبعض الأفراد الذين سيستخدمون المنشأة. ومن أهم مهام هذه اللجنة ما يلي:

- تقدير التكلفة المالية للمنشأة وحساب الميزانيات وتحديد مصادر التمويل ( على الرغم من أن حساب التكلفة المبدئية يعتبر من مسؤوليات المصمم ).
- اختيار الموقع حسب الهدف وطبيعة المنشأة، مع مراعاة إمكانية التوسع في المستقبل والنمو السكاني، وكذلك توفر الخدمات الأساسية ( ماء، كهرباء، هاتف، صرف صحي، شبكة موصلات، البعد عن مصادر الإزعاج والتلوث ... الخ )<sup>1</sup>.
- اختيار المصمم المعماري المناسب الذي سيعمل مع اللجنة ومع اخصائي التربية البدنية، وعلى أعضاء اللجنة زيارة بعض المنشآت المشابهة لتفادي العيوب والسلبيات. ومن أهم صفات وخصائص المصمم ما يلي:

1. ان يكون مصرح له بمزاولة المهنة كمصمم.
2. اتساع الإدراك والأفق والقدرة على الابتكار.
3. القدرة على التعاون والتفاهم مع المكتب الإستشاري.
4. القدرة على ترجمة الأهداف التربوية إلى أعمال إنشائية محسوسة.
5. أن تكون لديه الخبرة السابقة في تصميم المنشآت الرياضية.
6. الإلمام بكل ما هو جديد ومتعلق بالمنشآت الرياضية.
7. أن يكون من سكان نفس المنطقة وملماً بطبيعتها وظروف العمل فيها.

1 - أحمد الفاضل ، مرجع سابق . ص 8

8. الإلمام بمواصفات وقواعد البناء في المنطقة والدولة.

- اختيار المكتب الاستشاري الملائم الذي يضم نخبة من المتخصصين في مجالات التربية البدنية المختلفة، ويرأسهم مستشار فني لديه الخبرة الهندسية والمعرفة الرياضية. ومن مهامه زيارة المنشآت المشابهة وتقديم المشورة الفنية والتنسيق مع المصمم.<sup>1</sup>

## 6- مسؤوليات إداري المنشأة الرياضية:<sup>2</sup>

مدير المنشأة هو المسئول عن كل ما يجري داخل المنشأة، ولذا عليه معرفة مستوى تأهيل العاملين معه وتأهيل وتدريب من هم في حاجة لذلك، ومن ثم توزيع المهام حسب الإختصاص والكفاءة، لكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجله أوجدت المنشأة الرياضية. بالإضافة إلى ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية:

❖ الجانب المعرفي:

1. عدد ونوعية الأفراد المستفيدين من المنشأة.
2. عدد ونوعية ومواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشأة.
3. عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت.
4. الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي واللاحق.
5. أوقات الصيانة الدورية.
6. الأجهزة المستخدمة في كل نشاط.
7. الأدوات التعليمية المساعدة.

❖ الجانب الإشرافي:

1. الإشراف العام على المنشأة وأدائها.
2. توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشأة.
3. التأكد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف.
4. تقييم أداء المشرفين والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
5. التأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين.
6. تحفيز المشرفين على الإرتقاء بمستوى أدائهم ( عن طريق الدورات التدريبية ).
7. التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية.
8. التأكد من وضع اللوحات الإرشادية ( تحذيرية أو توجيهية ) في الأماكن الملائمة.

1 - أحمد الفاضل ، مرجع سابق . ص 09 .

2 - أحمد الفاضل ، مرجع سابق . ص 23 .

9. تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة.

10. المحافظة على أمن وسلامة المنشأة.

11. التأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.

❖ الجانب التوثيقي:

هناك العديد من السجلات التي يجب توافرها بشكل مستمر في مقر إدارة المنشأة، وهي:

1. سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة وتشمل:

أ) البيانات العامة.

ب) الكشوفات الطبية.

ج) موافقات أولياء الأمور بالنسبة لصغار السن.

2. سجل خاص بالإصابات وتقاريرها

3. سجل الميزانية السنوية ( الموارد والمصروفات ).

4. سجل خاص بالمنشأة ومحتوياتها ( الأرضيات، التكييف، الإضاءة ... الخ ).

5. سجل خاص بصيانة المنشأة ومحتوياتها.

6. سجل خاص بتشغيل وإستخدام المنشأة.

7. سجل خاص بالمسابح.

8. سجل للتعريف بالأدوات والأجهزة عند استلامها من قبل المستودعات، ويحتوي على: ترقيم للأجهزة

والأدوات، تاريخ الشراء، تاريخ الإستلام، اسم الشركة البائعة، المبلغ، عدد الأجهزة والأدوات

وتصنيفها ... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد الفاضل ، مرجع سابق . ص 24 .

خلاصة :

من خلال العرض الذي تطرقنا له في هذا الفصل والذي تمحور حول الإمكانيات والمنشآت الرياضية بتعريفها والتطرق لمكوناتها ثم الشروط التي يجب مراعاتها عند التخطيط لهذه المنشأة والمراحل التي يمر بها هذا التخطيط، لان الحاجة إلى المنشآت والوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف وإن قلة المنشآت الرياضية والوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي، حيث ان هذه المنشآت والوسائل الرياضية توفر زيادة في الإقبال والمشاركة الرياضية إذ ما توفرت ، فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية .

# الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية المتبعة



- تمهيد:

لكل دراسة أو بحث علمي أسسا منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية في الانطلاق في عملية البحث والدراسة، وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتسم دراسته بالدقة العلمية، ومما لاشك فيه أن تقديم أي بحث في علم من العلوم يقاس بدرجة الدقة التي يصل إليها في تحديد مفاهيمه وفي دقة الأدوات المستخدمة لقياسه، فعل الباحث أن يدرك طريقة استعمال مختلف الأدوات الخاصة بهذه العملية وكيفية توظيفها في بحثه .

و من الضروري تتبع المراحل و الخطوات النظرية و السير بها إلى المحك و المتمثل في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والهدف التحقق من الفرضيات التي إقترحناها في موضوع دراستنا هذه قمنا بالدراسة الميدانية على مستخدمي المسبح الاولمبي بسكرة ، حيث تم تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا ثم قمنا بعرض وتحليل هذه النتائج. وعليه سنقسم الجانب التطبيقي إلى الفصول التالية:

-الفصل الأول: سنتطرق إلى التعريف بالجانب التطبيقي في الدراسة الاستطلاعية والمنهج المستخدم و أدوات جمع المعلومات والطرق الإحصائية المستخدمة .

-الفصل الثاني: خصص إلى تحليل ومناقشة النتائج و البيانات المتحصل عليها بعد عملية الجمع والتفريغ وفق محاور الدراسة المقدم من طرف مستخدمي المسبح الاولمبي بسكرة .

## 1- المنهج المستخدم :

يعرف المنهج بأنه " هو الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث"<sup>1</sup>؛ ويعرف المنهجية -جاك أرمن- على أنها "مجموعة المراحل المرشدة التي توجه التحقيق والفحص العلمي"<sup>2</sup> ، وإذا كان المنهج المتبع علميا فإن النتائج المتوصل إليها تكون علمية وأكثر دقة، كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد على الباحث نوع المنهج المناسب لإختبار فرضيات بحثه. تفي حين وتماشيا مع طبيعة الدراسة المتناولة فقد استخدمنا المنهج الوصفي، "والذي يعتبر طريقه لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>3</sup>؛ كذلك عرفه عمار بوحوش ومحمد الذبيان بأنه "طريقة من طرق التحليل و التعبير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو سكان معينين"<sup>4</sup>

## 2- الدراسة الاستطلاعية :

نظرا لأهمية الدراسة الاستطلاعية في أي عملية بحث قمنا بزيارة ميدانية للمسيح الاولمي بسكرة قصد التعرف عن كثب على إدارة و تسيير هذه المنشأة الرياضية ثم انتقلنا كذلك لبعض النوادي الرياضية لمعرفة واقع العملية الإدارية الرياضية لديها ومن خلال كل هذا أخذنا معلومات عن ظروف العمل و الجانب التنظيمي السائد فيها عن طريق مقابلتنا لبعض رؤساء الفرق الرياضية مما ساهم في تزويدنا بمعلومات إضافية تمكننا من تناول موضوع دور العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية من جميع جوانبه ومدى مطابقته هذه العينة لهذا الموضوع وكل حيثياته من ضبط إشكالية وفرضيات كذا أدوات البحث والمنهج المستخدم وعينة البحث واختيارها بشكل مناسب .

## 3-تحديد المجتمع الاصلي للدراسة :

تعرف العينة بأنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل. بمعنى أن يؤخذ مجموعه من أفراد المجتمع الأصلي على أن تكون ممثلة للمجتمع الكلي وذلك لإجراء الدراسة عليها"<sup>5</sup> . ونظرا لطبيعة دراستنا الحالية و المتضمنة لموضوع دور العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري ، شملت دراستنا مجموعة من مستخدمي المسيح الاولمي بسكرة .

## 4-تحديد عينة البحث :

شملت دراستنا مجموعة من مستخدمي المسيح الاولمي بسكرة وعددهم 60 مستخدم منهم مشتركين احرار ونوادي رياضية من اصل 311 مشترك حر و 10 نوادي رياضية .

1 - فؤاد هي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط 3، دار الفكر العربي، 1997، ص312.

2 - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002، ص118.

3 - عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، المطبعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص86.

4 - عمار بوحوش، محمد محمود الذبيان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص8.

5 - حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد علي مرسى، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية، نشأة

المعارف، بالإسكندرية، مصر، 1999، ص7.

**5-1- خصائص العينة :** اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ، وتمثل

في (الجنس، المؤهل ،السن، المهنة ) ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي :

أ- السن : تراوح اغلب سن العينة في هذه الدراسة ما بين سن : 19 سنة و 61 سنة .

ب- المهنة : بالنسبة للمهن العينة كانت متعددة ومختلفة ونذكر منها : مدربي سباحة ، ادارين ، مقاولين ،

مهندسين ، حماية مدنية ، اساتذة جامعيين ، موظفين ، اطباء .

ت- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول (01) جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	51	85.00 %
أنثى	09	15.00 %
المجموع	60	100 %

نلاحظ من الجدول رقم ( 01 ) :

\_ عدد أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور بلغ (51) موظف بنسبة (85.00%)

\_ عدد أفراد عينة الدراسة من جنس الإناث بلغ (09) بنسبة (15.00%).

ث- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (02) جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
ابتدائي	01	1.67 %
متوسط	04	6.67 %
ثانوي	17	28.33 %
جامعي	36	60.00 %
اخرى	02	3.33 %
المجموع	60	100 %

نلاحظ من الجدول رقم(4):

\_ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة الابتدائي بلغ عددهم (01) بنسبة (1.67%).

\_ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة المتوسط بلغ عددهم (04) بنسبة (6.67%).

\_ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة الثانوي بلغ عددهم (17) بنسبة (28.33%).

\_ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة جامعي بلغ عددهم (36) بنسبة (60.00%).

\_ عدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادات اخرى بلغ عددهم (02) بنسبة (3.33%).

5-2- طريقة اختيار العينة :

كان اختيار العينة بالطريقة المقصودة حيث اخترنا حوالي 20 % من المشتركين الاحرار ، واخترنا 100 % من النوادي التي تنشط في المسبح الاولمبي بسكرة و هذا حسب المعلومات التي قدمت لنا من مدير المسبح .

6- مجالات الدراسة :

6-1- المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية في المسبح الاولمبي بسكرة .

6-2- المجال الزماني : انطلقت هذه الدراسة بتاريخ : 2017/11/29 وتم إكمالها بتاريخ : 2017/05/24 .

7- تحديد ادوات الدراسة :

1- الاستبيان : بالرغم من أن عدد أفراد العينة محدود إلا أننا اعتمدنا في بحثنا هذا على أداة الاستبيان نظرا لصعوبة إجراء المقابلة معهم لكون لديهم التزامات مهنية أخرى. ومما ورد في تعريف الاستبيان أنه " أداة للحصول على البيانات حول البحوث فيقدم الباحث مجموعة من الأسئلة المكتوبة على نموذج معد للخدمة أغراض بحثه وعلى البحوث أن يجيب على هذه الأسئلة و الاستبيان يكون مقيدا أو مفتوحا أو مقيدا مفتوحا معا".<sup>1</sup>

لكي تكون أسئلة الاستبيان أكثر دقة ومصممة في خدمة الموضوع قمنا بتحكيما لها لدى مجموعة من الأساتذة. ومن خلالها أفادتنا جملة التوجيهات الموجهة إلينا في تطابق أسئلة الاستبيان مع المشكلة والفرضيات التي قيد الدراسة و القيام بالتعديلات اللازمة شكلا ومضمونا .

وقد شملت استمارة الاستبيان ثلاثة ( 03 ) محاور أساسية وقد احتوى كل محور على حوالي سبعة ( 07 ) أسئلة أي بمجموع تسعة عشر 19 سؤال، وهذا مع احتساب محور البيانات الشخصية .

- من (01) إلى (04) تتعلق بالبيانات الشخصية .

- من (05) إلى (09) تتعلق بالفرضية الأولى حول جودة وحسن استقبال إدارة لمسبح لمستخدميه .

- من (10) إلى (14) تتعلق بالفرضية الثانية حول مستوى ودرجة ثقة مستخدمي المسبح من التوجيه المقدم لهم من إدارة المسبح .

- من (15) إلى (19) تتعلق بالفرضية الثالثة وسائل الاعلام و الاتصال التي تركز عليها المؤسسة في علاقتها العامة .

قمنا بتوزيع الاستبيان بتاريخ : 2017/04/22 ، وتم استلامه بتاريخ : 2017/05/07

8 - طريقة التحليل الإحصائي :

<sup>1</sup> - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورا، باتنة، الجزائر، 1998ص29 .

## الجانب التطبيقي/ الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية و الميدانية للبحث .

بعد توزيع كل الاستمارات الخاصة بمستخدمي المسبح الاولمي بسكرة ، قمنا بجمع شامل ثم تفرغ الاستبيانات التي بلغ عددها 60 استبيان وتمت هذه العملية في دراستنا اعتمادا على الجداول التكرارية والنسب المئوية حيث تستعمل هذه الطريقة أو العملية قصد الحصول على المعلومات الدقيقة والتي تسمح بتحليل موضوعي للنتائج المتحصل عليها، وقد اعتمد الباحثون على طريقة النسب المئوية وذلك بواسطة الطريقة الثلاثية وهذا لترجمتها في جداول مجسدة في شكل أعمدة بيانية بالطريقة التالية :

$$\frac{\text{عدد تكرار الإجابة } 100 X}{\text{مجموع الإجابات}} = \text{النسبة } \%$$

و بعد حساب عدد التكرارات والنسب المئوية قمنا بتمثيلها في أعمدة بيانية ، حيث أن كل سؤال من الاستبيان تم تمثيله بأعمدة بيانية .

#### خلاصة :

من خلال هذا الفصل بينا مختلف الخطوات والطرق التي اعتمدنا عليها في معالجة نتائج الدراسة الميدانية، فمن خلال هذه الأخيرة تمكنتنا من تحديد مجالات الدراسة، وكذا الإطار العام الذي تمت فيه الدراسة الميدانية، انطلاقا من المنهج المستعمل للدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة الخاصة بذلك، كما قمنا بتحديد الأدوات المستغلة لجمع المعلومات حيث اشتملت على ( الاستبيان المقدم لمستخدمي المسبح الاولمبي بسكرة )، والكيفية العلمية التي تمت من خلالها المعالجة الإحصائية لهذه النتائج، كل هذه الأمور تدخل تحت إطار الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، التي تعتبر الأساس العلمي الذي يركز عليه الباحث لإعطاء بحثه مصداقية منهجية، وتكون العمل بها منظمة بطريقة مقنعة ومنطقية، وتخدم مجالات البحث العلمي.

فأي عمل يخلوا من هذا المجال يفقد قيمته العلمية، ولا يمكن الاستفادة منه كدراسة علمية في جميع المجالات، لهذا لا بد للباحث أن يخصص أغلب وقته في تحديد هذه العناصر تحديدا يليق بمستوى الدراسة حتى تعكس الصورة الحقيقية له، إن كان منهجي في عمليه أو أنه يتميز بالفوضى والعشوائية.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل النتائج

من خلال هذا الفصل سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي تم جمعها والتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستخدمي المسبح الاولمبي بسكرة و المتلدين في النوادي الرياضية و المشتركين الاحرار ، حيث سنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء بعض التفاسير لإزالة الإشكال المطروح خلال الدراسة، والتي حرصنا على أن تكون مصاغة بطريقة منظمة تمكن من توضيح مختلف الأمور المتعلقة بذلك، وحتى لا نفع في أي التباس أثناء تقديم هذه الشروحات، فلقد حرصنا على ان تتم العملية بطريقة علمية ومنظمة، حيث سنقوم بعرض نتائج الاستبيان ، والهدف الرئيسي من هذا الفصل هو تحويل النتائج الميدانية إلى نتائج ذات قيمة علمية وعملية يمكن الاعتماد عليها في إتمام هذه الدراسة وبلوغ مقاصدها .



1- عرض وتحليل النتائج :

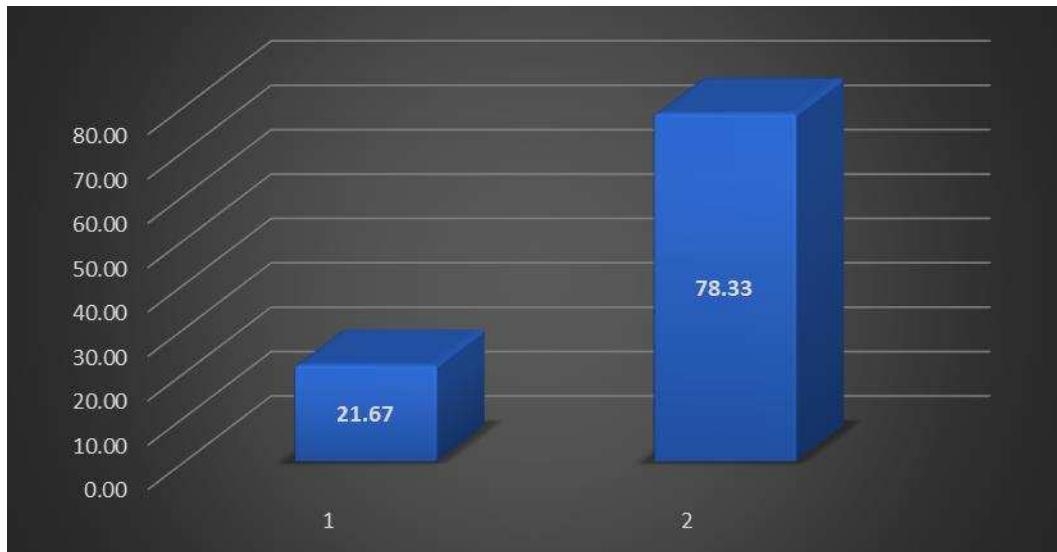
1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول :

01-السؤال الأول :

- هل تجد صعوبة في الوصول لموظف الاستقبال ؟  
الغرض منه : معرفة سهولة او صعوبة الاستعلامات في المنشأة الرياضية .  
الجدول رقم (03): يمثل نسبة صعوبة الوصول الى موظف الاستقبال .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%21.67
لا	47	% 78.33
المجموع	60	% 100

- الشكل رقم ( 03 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (05)



– التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 03 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 21.67 % ) من مستخدمي المسبح يرون انه من الصعب الوصول الى موظف الاستقبال في المسبح، أما نسبة ( 78.33 % ) من مستخدمي المسبح يرون انه من السهل الوصول الى موظف الاستقبال .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق يتبين لنا أن هناك اختلاف كبير في إجابات مستخدمي المسبح حول سهولة وصعوبة الوصول الى موظف الاستقبال، وهذا ما يبين ان اغلبية المستخدمين يجدون من يقدم لهم المعلومات اللازمة عند زيارتهم المسبح او مزاولتهم لنشاطهم .

– الاستنتاج:

من هذا المنطلق ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن معظم مستخدمي المسبح يجدون من يستقبلهم و من يقدم لهم المعلومات اللازمة عند دخولهم المسبح اول مرة او عند ممارستهم النشاط الرياضي .

**02- السؤال الثاني:**

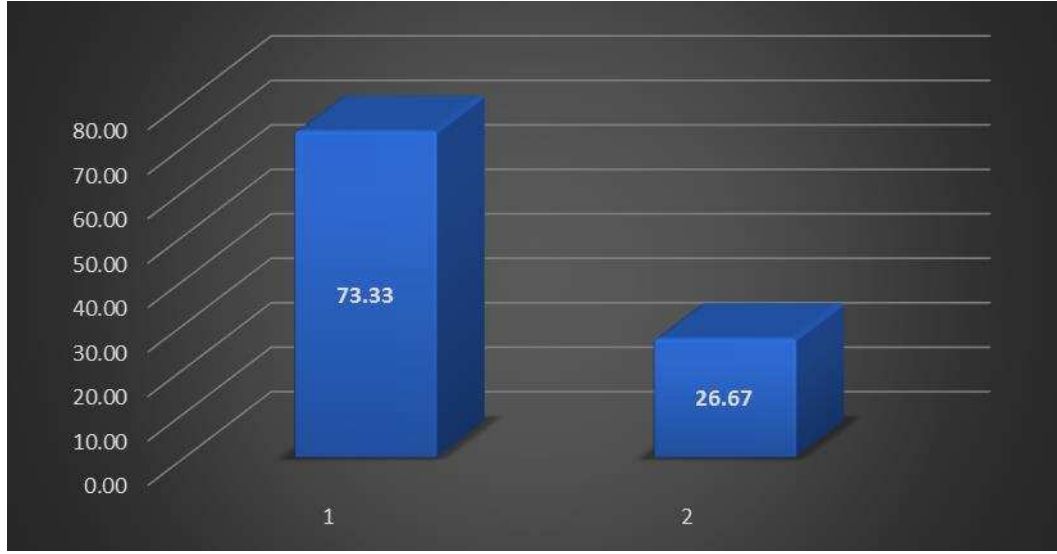
هل موظفي الاستقبال يعاملونك معاملة لائقة ؟

– الغرض منه : معرفة ما اذا زوار المسبح يعاملون معاملة لائقة من موظفي الاستقبال .

الجدول رقم (04): يمثل نسبة المعاملة اللائقة من موظفي الاستقبال .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	44	%73.33
لا	16	%26.67
المجموع	60	% 100

– الشكل رقم ( 04 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 06 )



التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 04 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 73.33 % ) من مستخدمي المسبح يجتمعون على أنهم يعاملون معاملة لائقة عند الاستقبال في المسبح ، وان نسبة ( 26.67 % ) من مستخدمي المسبح انهم لا يعاملون لائقة عند استقبالهم في المسبح .

–الاستنتاج:

من هذا المنطلق ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن معظم مستخدمي المسبح يعاملون معاملة لائقة لحظة استقبالهم و ان فئة قليلة يرون انهم لم يعاملو معاملة لائقة عند استقبالهم و هذا ما يدل على وجود اهتمام من ادارة المسبح اتجاه استقبال مستخدميه .

03 – السؤال الثالث:

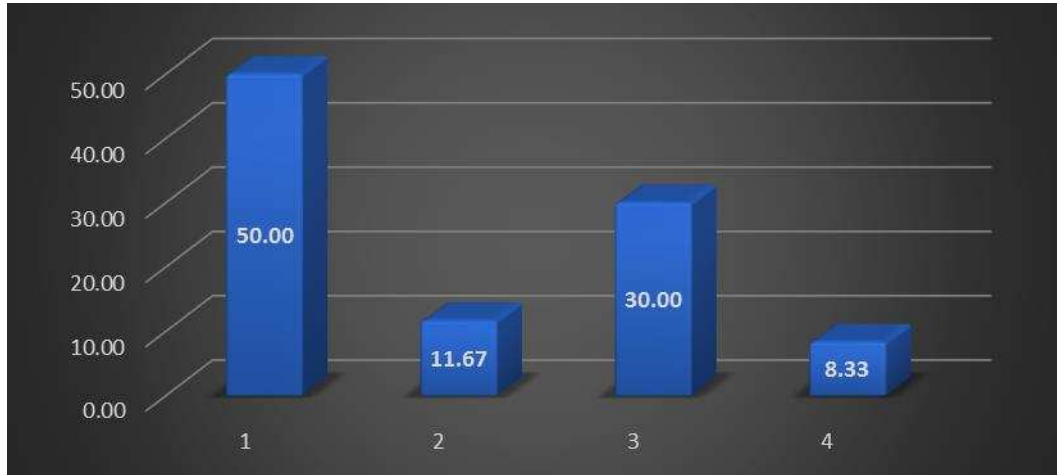
ما رأيك أيهما أفضل في الاستقبال ؟

– الغرض منه : معرفة افضل طريقة للاستقبال في المنشأة الرياضية .

الجدول رقم (05) :يمثل نسبة افضل الطرق في الاستقبال .

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موظف	30	%50.00
الهاتف	07	%11.67
الانترنت	18	%30.00
شيء آخر	05	%8.33
المجموع	60	% 100

– الشكل رقم ( 05 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 07 )



– التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 05 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 50 %) من مستخدمي المسبح يرون ان افضل وسيلة للاستقبال هي موظف مخصص للاستقبال ، وان نسبة ( 11.67 %) من المستخدمين يرون ان احسن طريقة للاستقبال هي الهاتف ، وان نسبة ( 30 %) من المستخدمين يرون ان الانترنت وسيلة جد جيدة للاستقبال و الاستفسار ، وان نسبة ( 8.33 %) من المستخدمين يرون انه يمكن ان يكون شئى آخر للاستقبال غير المقترحات يكمن ان يكون افضل في الاستقبال .

– الاستنتاج:

من هذا المنطلق ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن معظم مستخدمي المسبح يتفقون على ان احسن

## الجانب التطبيقي/ الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج .

وسيلة للاستقبال هو موظف مخصص للاستقبالهم عند زيارتهم المسبح و ان افضل وسيلة يمكن ان تحل موظف الاستقبال هي الانترنت وهذا لسرعة الاستخدام وسهولة اخذ المعلومة .

### 04- السؤال الرابع:

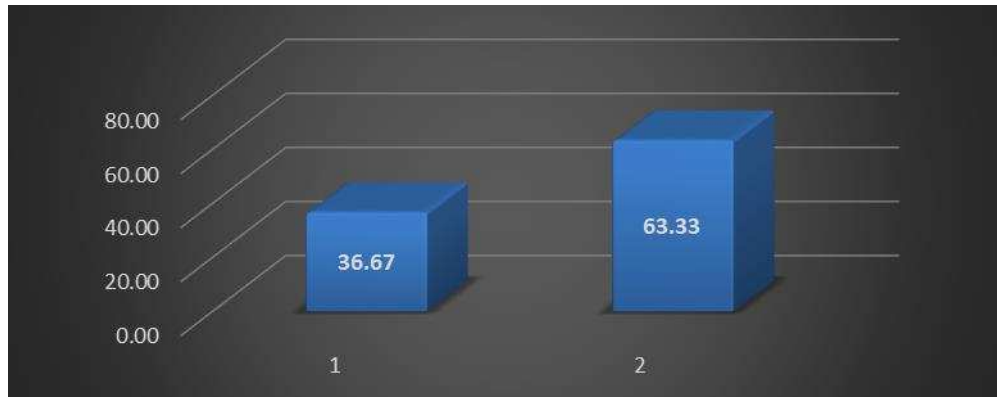
ما رأيك بالاستغناء عن موظف الاستقبال و استبداله بنظام الكتروني ؟

- الغرض منه : معرفة نسبة رغبة المستخدمين في استبدال طريقة الاستقبال الكلاسيكية والتقليدية.

الجدول رقم(06): يمثل نسبة رأي المستخدمين عن استبدال نظام الاستقبال الاكلاسيكي بنظام الاستقبال الالكتروني .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
36.67 %	22	نعم
63.33 %	38	لا
100 %	60	المجموع

- الشكل رقم ( 06 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 08 )



- التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 06 ) المبين أعلاه يوضح أن نسبة ( 36.37 % ) من مستخدمي المسبح يرون انه من الاحسن الاستغناء عن موظف الاستقبال واستبداله بنظام الاستقبال الالكتروني ، وان نسبة ( 63.33 % ) تتفق على انه يجب عدم الاستغناء عن موظف الاستقبال و عدم استبداله بنظام الاستقبال الالكتروني .

– الاستنتاج:

من هذا المنطلق ومن خلال النتائج المحصل عليها نستنتج أن معظم مستخدمي المسبح يتفقون على عدم رغبتهم في استبدال موظف الاستقبال بنظام الاستقبال الالكتروني ، وهذا مايدل على عدم ثقة مستخدمي المسبح بالتكنولوجيا .

– السؤال الخامس :

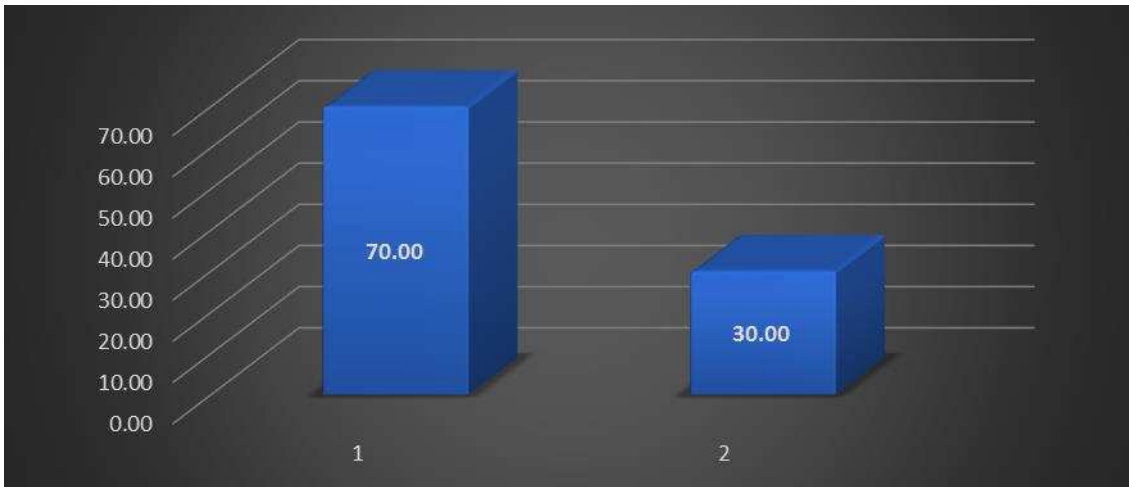
– هل تؤيد تطبيق هذا النظام على جميع المؤسسات ؟

– الغرض منه : معرفة نسبة رغبة المستخدمين في تطبيق نظام الاستقبال الالكتروني في جميع المؤسسات .

الجدول رقم (07) : يمثل نسبة تأييد المستخدمين في تطبيق نظام الاستقبال الالكتروني على جميع المؤسسات .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا	42	% 70
نعم	18	%30
المجموع	60	% 100

– الشكل رقم ( 07 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 1-8 )



- التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 07 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 70 %) من مستخدمي المسبح لا يفضلون تطبيق نظام الاستقبال الالكتروني حتى على المؤسسات الاخرى ، وان نسبة ( 30 %) يفضلون تطبيق نظام الاستقبال الالكتروني على جميع المؤسسات .

- الاستنتاج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق يتبين لنا أن جل مستخدمي المسبح يتفوقون على عدم تطبيق نظام الاستقبال الالكتروني على جميع المؤسسات ، وهناك فئة قليلة من المستخدمين يفضلون تطبيق نظام الاستقبال الالكتروني في جميع المؤسسات ، وهذا مايدل على صعوبة تقبل مستخدمي المؤسسات الرياضية هذا النظام لانهم يرونهم عالم افتراضي اكثر منه واقعي .

06- السؤال السادس :

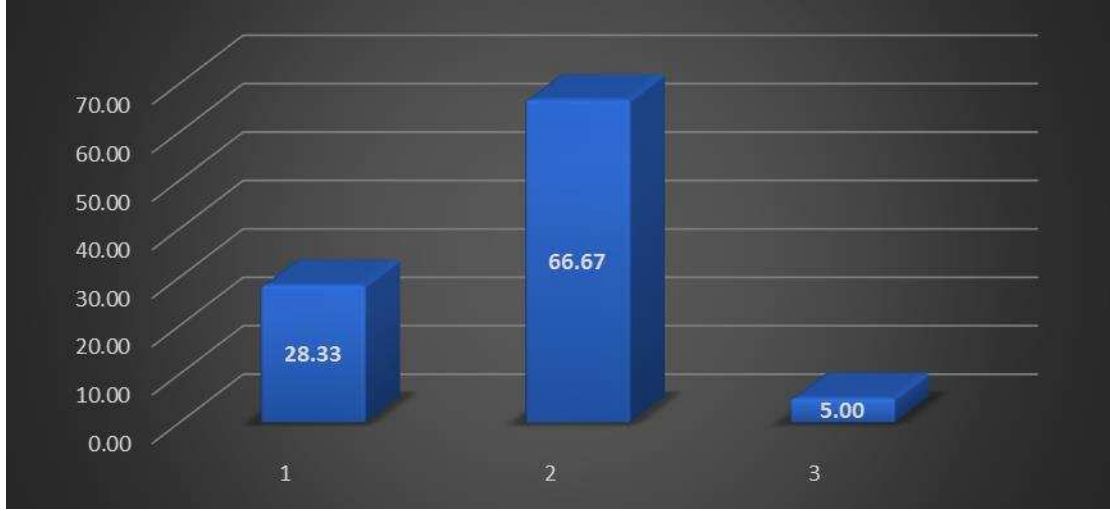
ما رأيك بنظام الاستقبال الحالي ؟

-الغرض منه : معرفة جودة الاستقبال المقدم من طرف الادارة لمستخدمي المسبح.

الجدول رقم ( 08):يمثل نسبة جودة الاستقبال من طرف الادارة بالنسبة لمستخدمي المسبح .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
28.33 %	17	جيد
66.67 %	40	مقبول
5.00 %	03	سيئ
100 %	60	المجموع

– الشكل رقم ( 08 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 09 )



– التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 08 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 28.33 % ) من مستخدمي المسبح يرون ان مستوى الاستقبال من ادارة المسبح جيد ، وان نسبة ( 66.67 % ) من المستخدمين يتفقون على ان مستوى الاستقبال في المسبح مقبول، واما نسبة ( 05 % ) المتبقية يرون ان مستوى الاستقبال سيئ .

– الاستنتاج:

من خلال ما سبق يظهر لى ان اغلب مستخدمي المسبح يرون ان مستوى استقبالهم جيد و مقبول وفترة قليلة جدا ترى انه سيئ ، وهذا مايدل على جودة الاستقبال وحسن التسيير الاداري من طرف ادارة المسبح .

– 07- السؤال السابع :

هل تجد صعوبة في الوصول الى المسئول في المسبح ؟

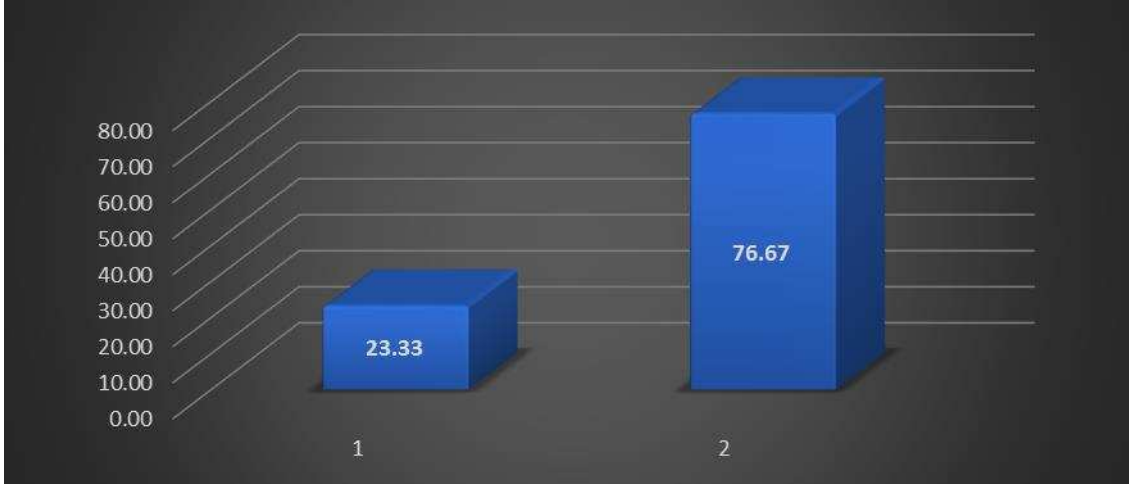
– الغرض منها: معرفة إذا كان المسئول في المسبح من السهل الوصول اليه او لا لتبليغ مطالب المستخدمين .

الجدول رقم (09): يمثل نسبة صعوبة الوصول الى المسئول في المسبح .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%23.33	14	نعم
%76.67	46	لا
% 100	60	المجموع



– الشكل رقم ( 09 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 10 )



– التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 09 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 23.33 % ) من مستخدمي المسبح يجدون صعوبة في الوصول الى المسئول عن المسبح ، اما نسبة ( 76.67 % ) من المستخدمين لا يجدون صعوبة في الوصول الى المسئول عن المسبح .

– الاستنتاج:

من خلال ما سبق يتبين لنا أن جل مستخدمي المسبح لا يجدون صعوبة في الوصول الى المسئول عن المسبح ، وهذا مايساعد على الوقوف على سيرورة التسيير الاداري و نشاطات مستخدميه .

08- السؤال الثامن :

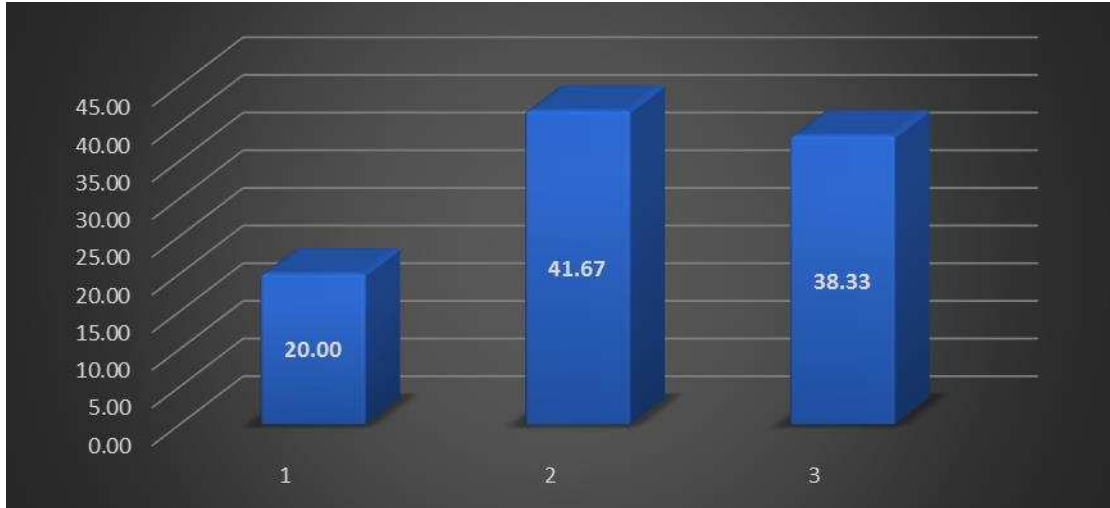
كيف تعرفت على حقوقك وواجبتك اتجاه المسيح ؟

-الغرض منه : معرفة الطرق التي يتعرف بها المستخدم على النظام الداخلي والخارجي للمؤسسة.

الجدول رقم (10) : يمثل نسبة طريقة التعرف على الحقوق و الواجبات اتجاه المسيح .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
20 %	12	من مسئول التوجيه
41.67 %	25	من مستخدمي المسيح
38.33 %	23	من اللافتات و الاعلانات المنشورة
100 %	60	المجموع

الشكل رقم (10) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 11 )



– التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 10 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 20 %) من مستخدمي المسبح تعرفوا على حقوقهم وواجباتهم في المسبح من مسئول التوجيه ، وان نسبة ( 41.67 %) تعرفوا على حقوقهم وواجباتهم من مستخدمي المسبح الذين سبقوهم في التجربة و المدة ، وان نسبة ( 38.33 %) تعرفوا على حقوقهم وواجباتهم عن طريق اللافتات و الاعلانات المنشورة في مكان مخصص بالاعلان في المسبح .

– الاستنتاج:

من خلال ماسبق يتبين لنا أن معظم المستخدمين يتعرفون على حقوقهم وواجباتهم من بعضهم البعض ، و كذلك من الاعلانات و اللافتات المنشورة ، وهذا مايدل على ان مسئول التوجيه لايمارس نشاطه بشكل تام ولايساهم في تعريف المستخدمين الجدد على حقوقهم وواجباتهم في المسبح .

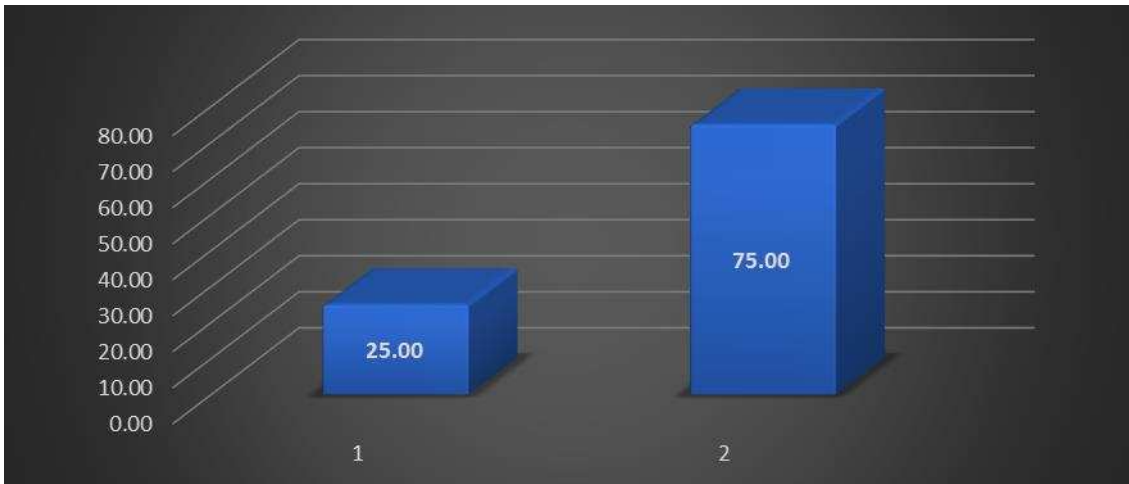
**09- السؤال التاسع:** هل سبق وتم تجاوز شخص ما حقوقك في المسبح ؟

-الغرض منه : معرفة ما اذا تم تجاوز اشخاص ما حقوق مستخدمي المسبح .

الجدول رقم (11) :يمثل نسبة تجاوز حقوق مستخدمي المبح .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
25 %	15	نعم
75 %	45	لا
100 %	60	المجموع

الشكل رقم ( 11 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 12 )



التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 11 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 25% )، أجابوا بأنهم تم تجاوز احدهم حقوقهم في المسبح ، اما نسبة كبيرة من المستخدمين اتفقوا في اجابتهم بنسبة ( 75 % ) أنهم لم يتجاوز احدهم حقوقهم في المسبح .

- الاستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج أن الأغلبية من المستخدمين يتفقون على أنهم لم يتجاوز احدهم حقوقهم في المسبح وهذا مايدل على حسن تسييرهم خلال ممارستهم لنشاطهم في المسبح .

1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني :

10- السؤال العاشر :

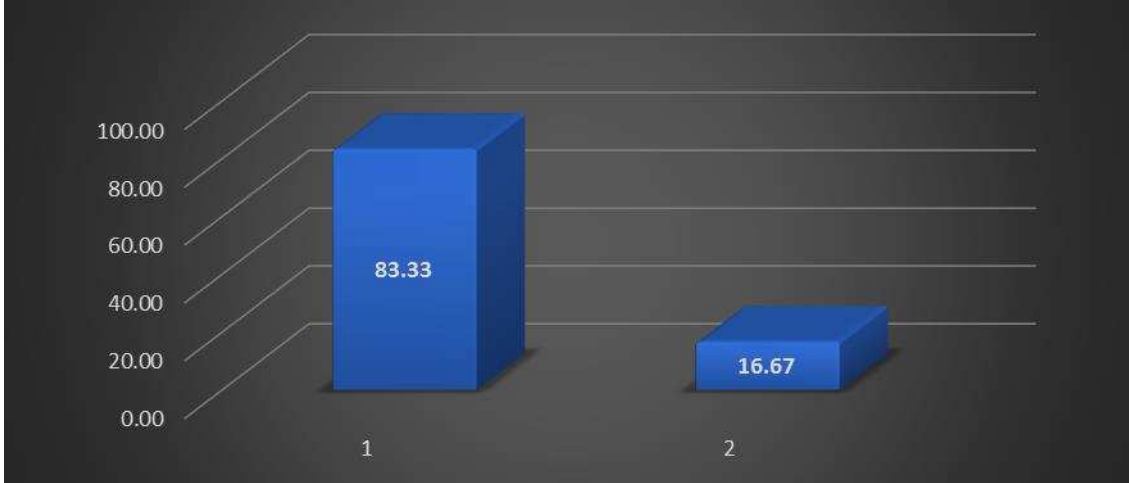
- هل يتم حل المشاكل التي تواجهكم في المسبح ؟

الغرض منها : ما اذا يتم اخذ بعين الاعتبار المشاكل التي تواجه مستخدمي المسبح .

الجدول رقم (12) :يمثل نسبة حل المشاكل التي تواجه مستخدمي المسبح .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 83.33	50	نعم
% 16.67	10	لا
% 100	60	المجموع

– الشكل رقم ( 12 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 13 )



– التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم (12) المبين اعلاه ان اغلبية مستخدمي المسيح اجابوا بنسبة ( 83.33 % )، على ان المشاكل التي تواجههم في المسيح يتم حلها و معالجتها ، وان نسبة ( 16.67 % )، اجابوا بأن المشاكل التي واجهتهم في المسيح لم يتم معالجتها وحلها .

– الاستنتاج:

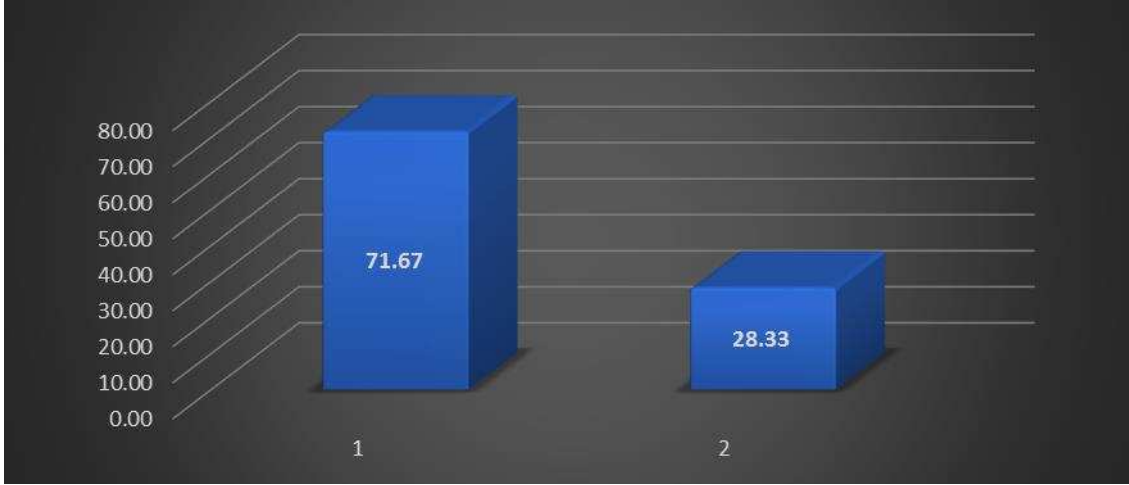
مما سبق يتضح لنا أن اغلبية مستخدمي المسيح لا يعانون من الاهمال من طرف ادارة المسيح وهذا لانهم يجدون من يقوم بحل المشاكل التي يمكن ان تواجههم في المسيح وهذا مايدل على حسن التوجيه ومعالجة المشاكل من طرف ادارة المسيح اتجاه مستخدميه .

**11- السؤال الحادي عشر:**

- هل انت راض عن التوجيه الذي تقدمه ادارة المسيح ؟
- **الغرض منها :** معرفة مدى رضا مستخدمي المسيح عن التوجيه التي تمارسه عليهم .
- الجدول رقم (13) : يمثل نسبة رضا مستخدمي المسيح على التوجيه المقدم لهم .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
71.67 %	43	نعم
28.33 %	17	لا
100 %	60	المجموع

الشكل رقم ( 13 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 14 )



- التحليل والمناقشة :

من خلال الجدول رقم ( 13 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة كبيرة من مستخدمي المسيح والتي تقدر ب ( 71.67 % )، اجابوا بأنهم راضون عن التوجيه الذي تقدمه لهم ادارة المسيح، وان نسبة ( 28.83% )، من المستخدمين غيروا راضين عن التوجيه الذي تقدمه ادارة المسيح لهم .

- الاستنتاج:

من خلال ما سبق عرضه في التحليل يتضح لنا أن اغلبية مستخدمي المسيح راضون على التوجيه الذي يقدم لهم من طرف ادارة المسيح ، وهذا مايدل على حسن التسيير الاداري من طرف ادارة المسيح وهذا مانعكس عنه رضا مستخدميه لهم .

**12- السؤال الثاني عشر :**

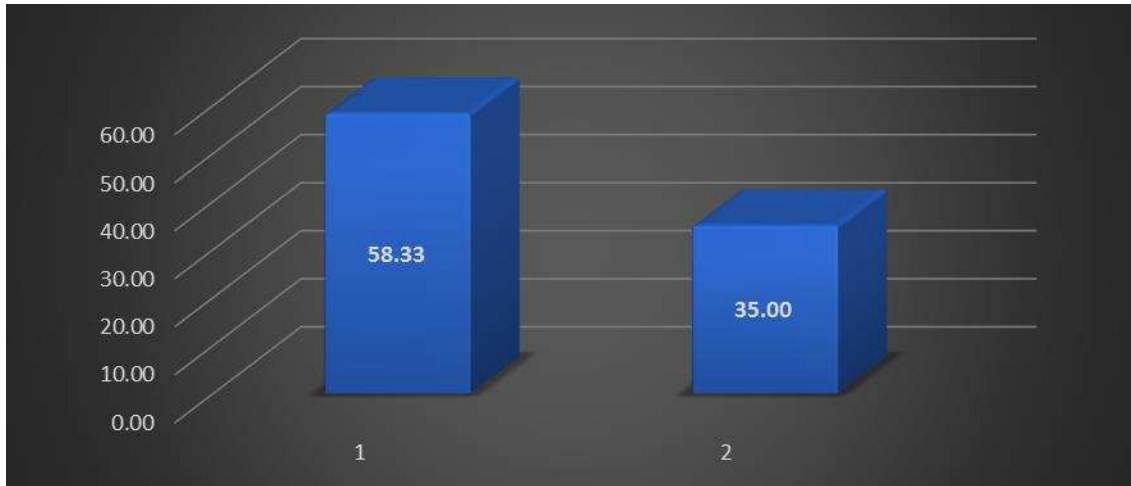
- هل حضرتم النشاطات التي تقام عادة في المسيح ؟

- الغرض منها: معرفة حضور و مشاركات مستخدمي المسيح في الانشطة المقامة في المؤسسة .

- الجدول رقم(14): يمثل نسبة حضور ومشاركات مستخدمي المسيح في النشاطات المقامة في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
58.33 %	35	نعم
35 %	21	لا
100 %	60	المجموع

الشكل رقم ( 14 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 15-01 )



- التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 14 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 58.33 %)، من مستخدمي المسيح قد حضروا النشاطات المقامة في المسيح ، وان نسبة ( 35 %) من المستخدمين لم يحضروا النشاطات التي تقام عادة في المسيح .

فمن خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نستنتج ان مستخدمي المسيح الذين حضروا في النشاطات المقامة في المسيح ، نسبتهم تكاد متقاربة مع الاشخاص الذين لم يحضروا للنشاطات ، وهذا يمكن ان يكون بسبب عدم اهتمام المستخدمين بتمثل هذه النشاطات .

- الاستنتاج:

من خلال ما سبق ذكره في التحليل نستنتج أن المشاركة او الحضور في مختلف النشاطات المقامة في المسبح لا تلقى اقبالا كبيرا ، كغيرها من النشاطات المقامة في المؤسسات الرياضية الاخرى ، وهذا ما يعكس عدم اهتمام مستخدمي المسبح بهذه النشاطات ، وان استخدامهم للمسبح مجرد للترفيه .

**13- السؤال ثالث عشر :**

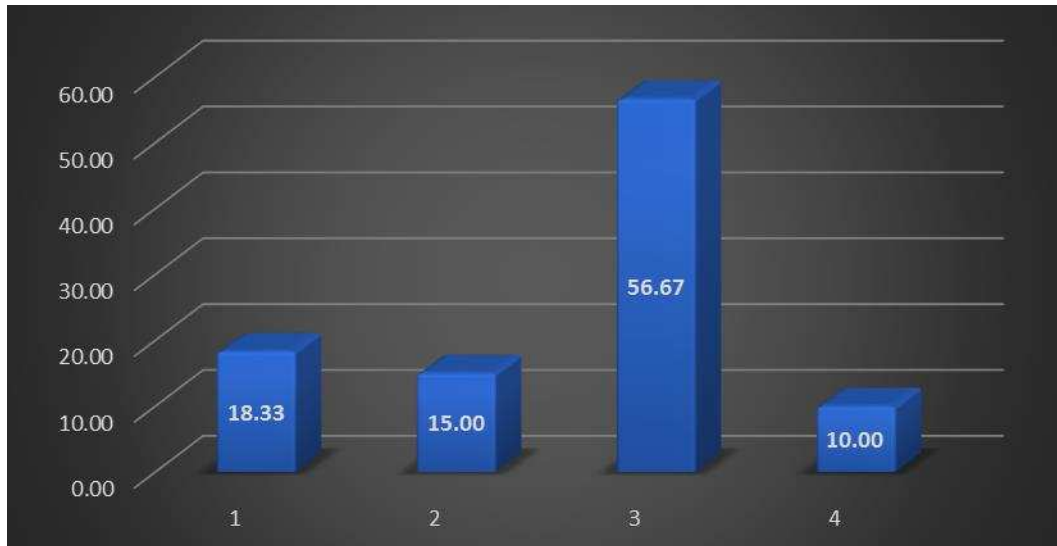
- في حالة الاجابة بنعم هل تلك الأنشطة هي ؟

-الغرض منها : معرفة نوع النشاط الذي تم الحضور له.

الجدول رقم (15) :يمثل نسبة نوع النشاط الذي تم الحضور فيه من طرف مستخدمي المسبح .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
18.33%	11	ابواب مفتوحة
15%	09	ايام دراسية
56.67%	34	تظاهرات رياضية
10%	06	اخرى تذكر
100%	60	المجموع

- الشكل رقم ( 15 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 15-02 )





– التحليل والمناقشة:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم ( 15 ) أن نسبة ( 18.33% ) من مستخدمي المسبح اغلب الانشطة التي حضروا لها هي عبارة عن ابواب مفتوحة ، وان نسبة ( 15 % ) منهم كان حضورهم في أنشطة عبارة عن ايام دراسية ، وان نسبة ( 56.67 % ) منهم كان حضورهم الغالب في التظاهرات الرياضية ، اما نسبة ( 10 % ) ، منهم اجابوا بأنهم حضروا نشاطات اخرى تذكر .

– الاستنتاج:

من خلال ما سبق ذكره في التحليل نستنتج أن اغلب مستخدمي المسبح كان حضورهم لنشاطات المسبح عبارة عن تظاهرات رياضية ، وهذا مايدل على اهتمامهم بالجانب التنافسي ، ونقص اهتمامهم بالجانب الدراسي و التوعوي ، التي تقيمه عادة المؤسسة الرياضية .

1-3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث :

14- السؤال الرابع عشر :

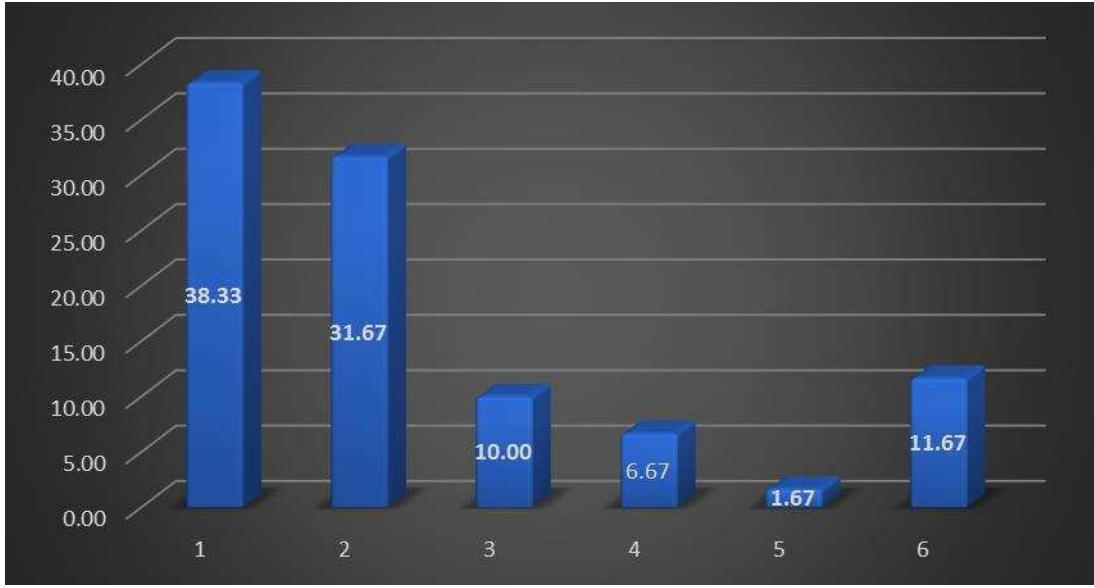
– عن طريق أي وسيلة علمت بتنظيم هذه الأنشطة ؟

– الفرض منها: معرفة الوسائل الاعلامية التي تمت من خلالها الاعلان هن هذه الأنشطة .

الجدول رقم(16): يمثل نسبة انواع الوسائل الاعلامية .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
38.33 %	23	عمال المؤسسة
31.67 %	19	إعلانات
10%	06	الاذاعة
6.67 %	04	التلفزيون
1.67 %	01	الجريدة
11.67 %	07	اشياء اخرى
100 %	60	المجموع

– الشكل رقم ( 16 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 16 ) (



– التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 16 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 38.33% ) من مستخدمي المسيح علموا بتنظيم هذه الأنشطة عن طريق عمال المؤسسة ، وان نسبة ( 31.67% ) منهم علموا عن طريق الاعلانات المطبوعة المنشورة في المسيح ، وان نسبة ( 10% ) منهم علموا بها عن طريق الاذاعة ، وان نسبة ( 6.67% ) منهم علموا بها عن طريق التلفزيون ، وان نسبة ( 1.67% ) منهم علموا بها عن طريق الجريدة ، وان نسبة ( 11.67% ) منهم اجابوا بأنهم علموا بتنظيم هذه النشاطات عن طريق اشياء اخرى تذكر .

– الاستنتاج :

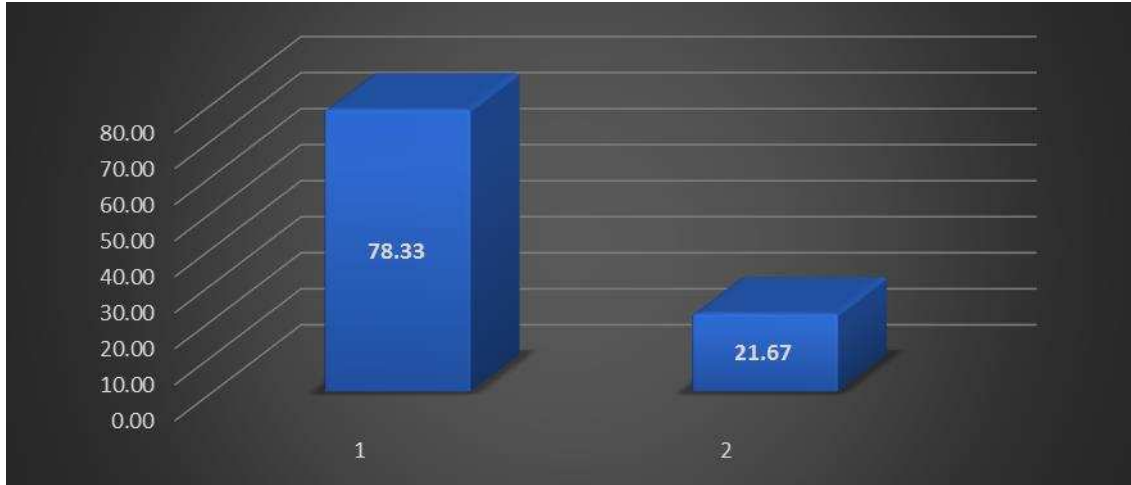
من خلال ما سبق ذكره في التحليل نستنتج أن معظم مستخدمي المسيح علموا بتنظيم هذه النشاطات عن طريق عمال المؤسسة و الاعلانات المنشورة في المؤسسة وهذا مايدل على ان ادارة المسيح لا تستغل وسائل الاعلام و الاتصال للترويج عن نشاطاتها وهذا ماينقص ثقافة الاهتمام بممارسة هذه الرياضة و التعريف بها .

15- السؤال الخامس عشر :

- هل سبق و ان حصلتم على منشورات ومطبوعات خاصة بالمسيح ؟  
- الغرض منها : معرفة تحصل مستخدمي المسيح على المطبوعات و المنشورات.  
الجدول رقم (17) :يمثل نسبة تحصل مستخدمي المسيح على المطبوعات و المنشورات .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 78.33	47	نعم
% 21.67	13	لا
% 100	60	المجموع

- الشكل رقم ( 17 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 1-17 )



- التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 17 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة كبيرة من مستخدمي المسيح المقدرة ب ( 78.33% ) قد تحصلوا على منشورات ومطبوعات خاصة بالمسيح ، وان نسبة ( 21.67% ) منهم اجابوا بأنهم لم يتحصلوا على المطبوعات و المنشورات .

- الاستنتاج:

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن اغلب مستخدمي المسيح يتحصلون على المطبوعات و المنشورات، وهذا يسهل التواصل بين ادارة المسيح ومستخدميه ويساعد في علاقتها العامة .

16- السؤال السادس عشر :

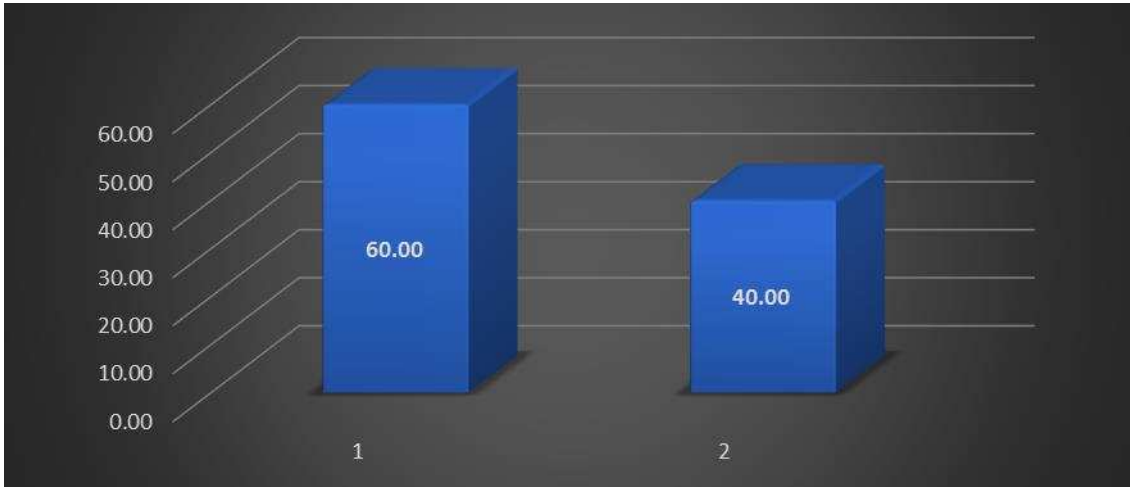
- في حالة الاجابة بنعم هل المعلومات الموجودة فيها ؟

- الفرض منها: معرفة ما إذا كانت المتناولة في المطبوعات و المنشورات كافية او غير كافية .

الجدول رقم(18): يمثل نسبة اكمال النعلومات المتواجدة في المطبوعات و المنشورات .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 60	36	نعم
%40	24	لا
% 100	60	المجموع

- الشكل رقم ( 18 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم (17-2)



- التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم (18) المبين أعلاه يتضح أن نسبة (60%) من مستخدمي المسبح الذين تحصلوا على المطبوعات و المنشورات ، اجابوا بأن هذه الاخيرة المعلومات التي موجودة فيها كافية ، وان نسبة (40%) منهم اجابوا ان المعلومات الموجودة في المطبوعات و المنشورات غير كافية .

- الاستنتاج:

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن اغلب مستخدمي المسبح اجابوا بأن المعلومات الموجودة في المطبوعات و

## الجانب التطبيقي/ الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج .

المنشورات كافية ، وهذا مايدل على اهتمام ادارة المسبح في تبسيط وتسهيل محتوى هذه المعلومات لتبليغ اكبر عدد ممكن من شريحة المستخدمين ، ومنه يؤكد اهتمام ادارة المسبح في جانب علاقتها العامة .

### 17- السؤال السابع عشر :

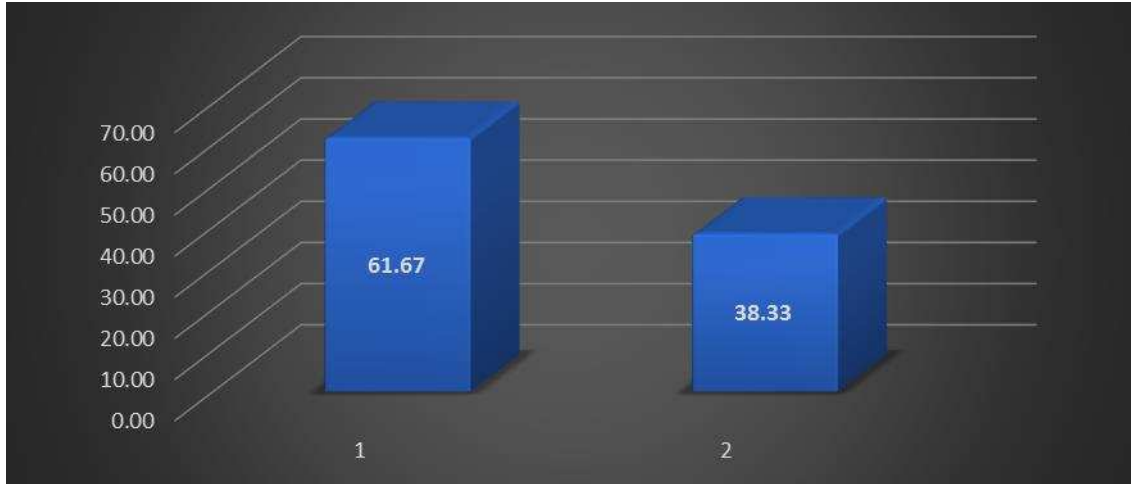
- مارأيكم في هذه المطبوعات و المنشورات من الشكل و المضمون ؟

-الغرض منه : معرفة مستوي وضوح المطبوعات و المنشورات المقدمة من الادارة لمستخدمي المسبح .

- الجدول رقم(19): يمثل نسبة مستوى وضوح وغموض المنشورات و المطبوعات .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
واضحة	37	61.67 %
غير واضحة	23	38.33 %
المجموع	60	100 %

- الشكل رقم ( 19 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 18 )



### - التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 19 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( 61.67 %) من مستخدمي المسبح اجابوا على ان هذه المطبوعات و المنشورات واضحة من الشكل و المضمون ، وان نسبة ( 38.33%) منهم لم يجدوا ان هذه المطبوعات و المنشورات واضحة من الشكل و المضمون .

– الاستنتاج:

من خلال ما سبق ذكره في تحليل الجدول السابق، نستنتج أن معظم مستخدمي المسبح يرون ان المطبوعات و المنشورات التي تقدم لهم واضحة من الشكل و المضمون ، وهذا ما يبرهن اهتمام ادارة المسبح في توضيح و تسهيل قراءة هذه المطبوعات و المنشورات ، وهذا مايسهل التواصل مع اغلبية شرائح المستخدمين و الوصول بهم الى تسيير اداري حسن في اذهانهم .

18- السؤال الثامن عشر :

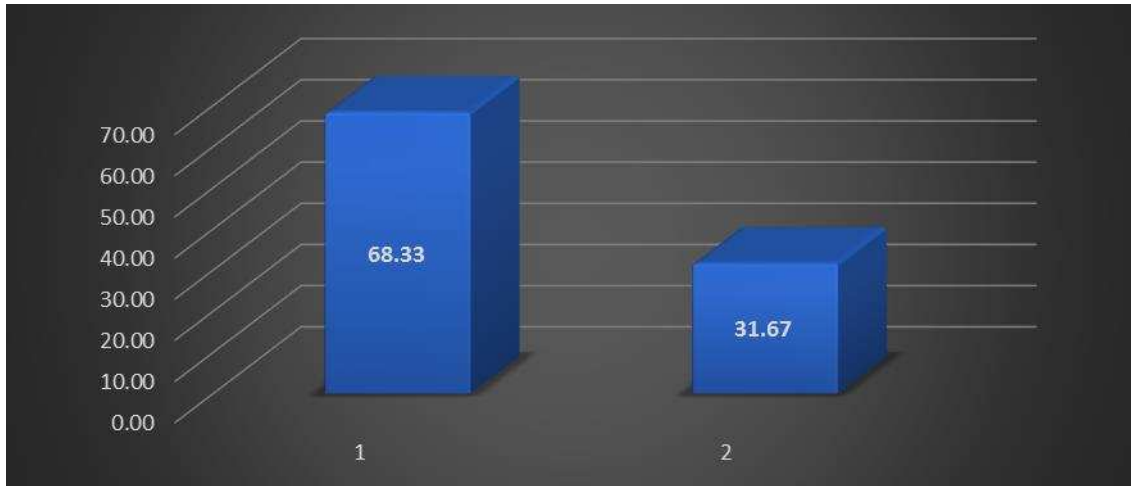
هل وسائل الاعلام و الاتصال المستخدمة من الادارة تراها تحسن من تسييرها الاداري ؟

–الغرض منها : معرف رأي مستخدمي المسبح حول مدى خدمة الوسائل الاعلامية المتبعة حاليا في ادارته في تحسين تسييره الاداري.

– الجدول رقم(20): يمثل نسبة خدمة الوسائل الاعلامية الحالية في تحسين التسيير الاداري للمؤسسة .

الإجابة	التكرار	النسبة المتوية
نعم	41	% 68.33
لا	19	% 31.67
المجموع	60	% 100

– الشكل رقم ( 20 ) : التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم ( 19 )



– التحليل والمناقشة:

من خلال الجدول رقم ( 20 ) المبين أعلاه يتضح أن نسبة ( %68.33 ) من مستخدمي المسبح اجابوا على ان وسائل الاعلام و الاتصال المستخدمة من ادارة المسبح تحسن من تسييرها الاداري ، وان نسبة

( 31.67% ) من المستخدمين لا يرون ان هذه الوسائل المستخدمة من الادارة تخدم في تحسين تسييرها الاداري .

- الاستنتاج :

من خلال ما سبق نستنتج أن معظم مستخدمي المسيح يرون ان هذه الوسائل تخدم في تحسين تسييرها الاداري ، وهذا ما يبين ان ادارة المسيح تهتم في الوصول الى اغلبية مستخدميها من خلال ، تسهيل قراءة و معرفة مضمون هاته الوسائل، وهذا ما يساعد التواصل بينهم ويخلق ، علاقة جيدة ونظرة حسنة في اذهان مستخدمي المسيح .

# الفصل السادس

## تفسير ومناقشة النتائج



تمهيد :

ان كل دراسة تعتمد على اثبات او نفي الفرضيات التي بنيت عليها ، وهذا ومن اجل الوصول الى نتائج تساهمنا في الوصول وتحقيق اهداف الدراسة .  
ومن خلال هذا الفصل استطعنا فيه ان نقدم تفسير ومناقشة للنتائج التي تحصلنا عليها من بعد الحسابات الاحصائية ، حيث قمنا بجمع النتائج و ربطها بالفرضيات و منه استطعنا نفيها واثباتها .

1- تفسير ومناقشة النتائج :

1-1- تفسير ومناقشة نتائج المحور الأول المتعلق بالفرضية الأولى من خلال أجوبة مستخدمي المسيح :

تشير الفرضية الأولى إلى مساهمة الاستقبال الجيد في تكوين نظرة حسنة للتسير الإداري في المنشآت الرياضية ، على هذا الأساس تبين من خلال إجابات معظم مستخدمي المسيح على العبارة رقم ( 05 )، يتضح لنا أن معظم المستخدمين لا يجدون صعوبة في الوصول الى موظف الاستقبال، وهذا ما يسهل الاستفسار و ممارسة النشاط بطريقة مريحة وحسنة ، أما العبارة رقم ( 06 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح يعاملون معاملة لائقة عند الاستقبال ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 73.33 % )، وهذا ما يفسر حسن الاستقبالهم وحسن معاملتهم عند الالتحاق بالمسيح .

أما العبارة رقم ( 07 ) فتبين أن أغلب المستخدمين أجابوا بأن الموظف هو افضل وسيلة للاستقبال ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 50 % )، وهذا ما يفسر ان موظف الاستقبال لا يمكن الاستغناء عنه او استبداله بأي نظام استقبال آخر ، بل من الممكن ان يتم تدعيمه بنظام استقبال آخر كالهاتف و الانترنت او شئ آخر مثل ذلك ، أما العبارة رقم ( 08 ) فتبين أن أغلب المستخدمين لا يؤيدون الاستغناء عن موظف الاستقبال واستبداله بنظام الاستقبال الالكتروني ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 63.33 % )، وبالتالي وجود دلالة إحصائية تأيد الإجابة السابقة، وهذا ما يفسر عدم رغبة المستخدمين بإستبدال موظف الاستقبال بالنظام الالكتروني .

أما العبارة رقم ( 8-1 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح لا يؤيدون تطبيق نظام الاستقبال الالكتروني حتى على باقي المؤسسات الرياضية الاخرى ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 70 % )، وبالتالي وجود دلالة إحصائية تأيد الإجابة السابقة .

أما العبارة رقم ( 09 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح يرون ان نظام الاستقبال الحالي للمسيح ذا مستوى مقبول ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 66.67 % ) وبالتالي يفسر رضاهم على نوعية الاستقبال المقدمة لهم من طرف ادارة المسيح .

انطلاقاً من مختلف هذه القراءات واستناداً إلى النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة الذكر والمؤكدة بطريقة إحصائية، فإنها تفيد أن عدم اهتمام ادارة المسيح بنظام الاستقبال وعدم المراعات في حسن وجوده استقبال مستخدميه ينتج عنه نظرة سيئة حول تسييرها الإداري ، حيث تأتي هذه النتيجة مؤكدة لتوقعات الباحث بأسلوب عكسي ، وبهذا نستطيع أن نحكم بأن الفرضية الأولى قد تحققت .

1-2- تفسير ومناقشة نتائج المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية من خلال أجوبة مستخدمي المسيح : تشير الفرضية الثانية، إلى أن مساهمة التوجيه من الإدارة في تحسين التسيير الإداري في المنشآت الرياضية . على هذا الأساس تبين من خلال إجابات معظم مستخدمي المسيح على العبارة رقم ( 10 )، يتضح لنا أن معظم المستخدمين لا يجدون صعوبة في الوصول الى المسئول عن المسيح ، حيث كانت نسبة الإجابة الغالبة ( 76.67 %).

أما العبارة رقم ( 11 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح تعرفوا على حقوقهم وواجباتهم من بعضهم البعض ومن اللافتات و الاعلانات المنشورة حيث أنهم يبلغون بعضهم البعض على الواجبات و الحقوق التي تعرفوا عليها من تلك الاعلانات و المنشورة المعلنة عنها من طرف ادارة المسيح ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 41.67 % ) ، أما العبارة رقم ( 12 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح لم يتم تجاوز حقوقهم في المسيح ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 75 %).

أما العبارة رقم ( 13 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح يتم حل المشاكل التي تواجههم في المسيح ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 83.33 % )، أما العبارة رقم ( 14 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح راضون عن التوجيه الذي تقدمه لهم ادارة المسيح ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 71.67 %).

من خلال مختلف القراءات السابقة واستناد إلى كل النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة الذكر والمؤكدة بطريقة إحصائية، فأنها تفيد عملية التوجيه لا تقتصر على مسئول التوجيه وحده بل حتى على مستخدميهم حيث انه اذا تم معالجة المشاكل و المحافظة على حقوق وواجبات مستخدميهم يصبح الاخير يخدم ادارة المسيح ، ويساعدهم في توجيه المستخدمين الجدد وهذا ماينتج عنه تسيير اداري حسن يخدم المؤسسة الرياضية، وعليه نستطيع القول أن الفرضية الثانية تحققت .

2- تفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بالفرضية الثانية من خلال أجوبة مستخدمي المسيح :

تشير الفرضية الثانية، إلى أن مساهمة التوجيه من الإدارة في تحسين التسيير الإداري في المنشآت الرياضية . على هذا الأساس تبين من خلال إجابات معظم مستخدمي المسيح على العبارة رقم ( 10 )، يتضح لنا أن معظم المستخدمين لا يجدون صعوبة في الوصول الى المسئول عن المسيح ، حيث كانت نسبة الإجابة الغالبة ( 76.67 %).

أما العبارة رقم ( 11 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح تعرفوا على حقوقهم وواجباتهم من بعضهم البعض ومن اللافتات و الاعلانات المنشورة حيث أنهم يبلغون بعضهم البعض على الواجبات و الحقوق التي تعرفوا عليها من تلك الاعلانات و المنشورة المعلنة عنها من طرف ادارة المسيح ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 41.67 % ) ، أما العبارة رقم ( 12 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح لم يتم تجاوز حقوقهم في المسيح ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 75 %).

3-1- تفسير ومناقشة نتائج المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثالثة من خلال إجابات مستخدمي المسيح :

تشير الفرضية الثالثة إلى أن، وسائل الاعلام والاتصال في العلاقات العامة تساهم لتحسين التسيير الاداري في المنشآت الرياضية. وعلى هذا الأساس تبين من خلال إجابات معظم المستخدمين على العبارة رقم

(1-15)، يتضح إن معظمهم اجابوا انهم حضروا للنشاطات التي تقام في المسيح ، فكانت نسبة الإجابة

الغالبية ( 58.33 % )، أما العبارة رقم ( 2-15 ) فتبين أن نسبة من مستخدمي المسيح اتفقوا على ان اغلب

حضورهم في الانشطة المقامة في المؤسسة الرياضية عبارة عن تظاهرات رياضية ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 56.67 % )، أما العبارة رقم ( 16 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح علموا بتنظيم هذه الانشطة عن

طريق عمال المؤسسة ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 38.33 % )، أما العبارة رقم ( 1-17 ) فتبين أن

أغلب مستخدمي المسيح حصلوا على مطبوعات ومنشورات من ادارة المسيح ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة

( 78.33 % )، أما العبارة رقم ( 2-17 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح يرون ان هذه المطبوعات و

المنشورات المقدمة من طرف ادارة المسيح تحتوي على معلومات كافية ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة

( 60 % )، أما العبارة رقم ( 18 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح اجابوا بأن هذه المطبوعات و

المنشورات واضحة ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 61.67 % )، أما العبارة رقم ( 19 ) فتبين أن أغلب

مستخدمي المسيح اتفقوا على ان وسائل الاعلام والاتصال التي تستخدمها ادارة المسيح تخدم في تحسين

تسييرها الاداري ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 68.33 % ) .

في ضوء النتائج المتحصل عليها في جداول هذا المحور والمؤكددة بطريقة إحصائية ، فقد تبين فعلا أن الاهتمام

بوسائل الاعلام والاتصال للتواصل مع مستخدمي المسيح من طرف ادارة المسيح تحسن من تسييرها وهذا من

الاجابات المتحصل عليها من طرف مستخدميه ، وهذا مايعني ان ادارة المسيح تهتم بالتواصل مع مستخدميه ،

لتوضيح النظرة او تغييرها الى الاحسن ، ومن ماسبق يتضح لنا ان الفرضية الثالثة من خلال النتائج و

الاحصائيات انها تحققت .

أما العبارة رقم ( 13 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح يتم حل المشاكل التي تواجههم في المسيح ، فكانت

نسبة الإجابة الغالبة ( 83.33 % )، أما العبارة رقم ( 14 ) فتبين أن أغلب مستخدمي المسيح راضون عن

التوجيه الذي تقدمه لهم ادارة المسيح ، فكانت نسبة الإجابة الغالبة ( 71.67 % ) .

من خلال مختلف القراءات السابقة واستناد إلى كل النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة الذكر والمؤكددة

بطريقة إحصائية، فأنها تنفيذ عملية التوجيه لا تقتصر على مسئول التوجيه وحده بل حتى على مستخدميه حيث

انه اذا تم معالجة المشاكل و المحافظة على حقوق وواجبات مستخدميه يصبح الاخير يخدم ادارة المسيح ،

ويساعدهم في توجيه المستخدمين الجدد وهذا ماينتج عنه تسيير اداري حسن يخدم المؤسسة الرياضية، وعليه

نستطيع القول أن الفرضية الثانية تحققت .

- استنتاج عام :

من خلال هذه الدراسة تمكنا من إبراز الواقع الحقيقي الذي تعيشه ادارة المسابح في الجزائر، خاصة فيما يخص التسيير الاداري ، التي تبني بالدرجة الاولى على الاستقبال وحسن التعامل و المعاملة ، حيث هذا الأخير يعد العنصر الفعال في هذه العملية، فجاحها مرهون بمدى الاهتمام بهذا الجانب وتطويره وسعيهم في تحقيق رضا مستخدمي المسبح من خلال اختيار الشخص المناسب لهذه الوظيفة، فمن خلال عرض و تحليل و مناقشة النتائج توصلنا الى النتائج التالية :

- وجدنا أن ادارة المسبح تهتم بجودة استقبال مستخدميها و الاهتمام بهم مما ساهم في تحسين تسييرها الاداري، ولكن مع الاسف فإدارة المسبح لا تعتمد على وسائل الاستقبال العصرية وتعتمد على الوسائل الكلاسيكية ، وهذا راجع الى تقبل مستخدمي المسبح ، حيث من خلال اجاباتهم استنتجنا انهم لا يهتمون بتطور هذا الجانب ويتخوفون منهم ، ويمكن ان يعود الى عدم الثقة بالوسائل التكنولوجية .

- توصلنا الى ان التوجيه الذي تقدمه ادارة المسبح ناقص بعض الشيء ، وهذا لعدم تواجد موظف خاص بالتوجيه ، ولكن تعتمد ادارة المسبح على الاعلانات و المنشورات و المستخدمين ذوي التجربة في مساعدتهم لتوجيه المستخدمين الجدد ، وهذا ماساهم في تحسين تسييرها الاداري .

- وجدنا ان ادارة المسبح لا تستخدم وسائل الاعلام و الاتصال متطورة للتواصل مع مستخدميها ، وحسب اجابات المستخدمين وجداهم هم من يفضلون هذه الطريقة وهذا لسهولة وسرعة فهمها .

- كما توصلت دراستنا على غرار الدراسات السابقة ، على ان العلاقات العامة لها دور فعال في تحسين التسيير الاداري في المنشآت الرياضية ، بالرغم انه لا يوجد موظف خاص بالعلاقات العامة ، ولكن مدير المؤسسة هو من يتكلف بهذا الدور .

وفي الأخير يمكن القول أن لعملية تحسين التسيير الاداري يجب ان تصاحبها الاهتمام بمن يعينهم هذا التسيير ، حيث ان العلاقات العامة او فن التواصل وطرح الاشكال وتوضيح الصورة الحقيقية و تغييرها هي بمثابة اساس علمية متطورة لتحقيق احسن علاقة قائمة بين الادارة و المستخدمين وهذا ماينشأ تسيير اداري حسن و فعال .

الاقتراحات :

- تكليف موظف مخصص بالعلاقات العامة ، هذا للاهتمام بهذا الجانب أكثر فأكثر .
- ادراج وسائل تكنولوجيا جديدة للتواصل مع المستخدمين و طرح اشكالياتهم .
- السعي نحول استقطاب الجمهور الخارجي من خلال الجمهور الداخلي ووسائل اعلامية اخرى ، وهذا للتعريف بالمؤسسة وبالرياضات التي تمارس فيها .
- فتح مجال للشباب لطرح افكارهم التي تساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق اهدافها .
- الاستعانة بعمالة المؤسسة كموجهين ، أي اعطاء دور الموجه لبعض العمال ذوي الخبرة في المؤسسة للمحافظة على سلامة مستخدميها .
- زيادة عدد النشاطات و التظاهرات في المؤسسة ، لانها تعتبر احسن واسرع طريقة للتعريف بالمؤسسة .

#### خاتمة :

من خلال ماتطرقنا له في دراستنا حاول بكامل الجهد و الطاقة في توضيح دور العلاقات العامة في تحسين التسيير الاداري في المنشآت الرياضية ، حيث قمنا بتقديم اسئلة لدى مستخدمي المسبح ، وبعد ان تم الاجابة عنها بكل صدق وموضوعية ، حاولنا ابراز الاجابات عن طريق اسلوب احصائي ومنهجي و علمي ، والذي تبين لنا من خلال هذه النتائج ، ان العلاقة العامة جزء لا يتجزء من اي ادارة ولكن تختلف بين ادارة واخرى من حيث الاهتمام بها و سعيهم نحو تطويرها ، لان العلاقات العامة اصبح وسيلة لتغيير النظم الادارية و تسييراتها ، و الابتعاد عن الاساليب الكلاسيكية و النمطية في التسيير و المحافظة على المستخدمين ، و تطوير النقاط الاجابية و تصليح النقاط السلبية وهذا من اجل ادارة معاصرة ومواكبة للتطور .

وفي الاخير نرجو ان تكون هذه الدراسة قط اعطت فكرة عن الموضوع وقدمت الاضافة المناسبة ، وبينت النقائص المكتشفة ، ونأمل ان تضيف دراستنا اهتمام مسيري المنشآت الرياضية و النظر اكثر واكثر الي موضوع العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية وهذا للنهوض بها وتطويرها . كما نأمل الالتفات الى اقتراحاتنا المقدمة التي من شأنها الاضافة في تطوير و تحقيق اهداف المؤسسة .

# قائمة المراجع



الكتب

1. إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998.
2. إبراهيم القمري ، معجم المشاريع الحسينية - الجزء الأول: دائرة المعارف الحسينية ، سنة 1976 .
3. إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980.
4. إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981.
5. إبراهيم محمد عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية مصر، سنة2004.
6. أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000
7. أحمد الفاضل: المنشآت الرياضية تصميم وتخطيط وإدارة، جامعة الملك سعود كلية التربية قسم التربية البدنية وعلوم الحركة، مقرر، سنة 2009 .
8. أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
9. أحمد نجم: مبادئ علم الإدارة العامة ، إدارة الفكر العربي ، القاهرة ، 1979 .
10. جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 1998 .
11. حسن أحمد الشافعي ،سوزان أحمد علي مرسي، مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية، نشأة المعارف، بالإسكندرية، مصر،.1999.
12. حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، زدي علما، بيروت، 1980 .
13. حسن توفيق، العلاقات العامة، دار النهضة العربية، مصر، 1972 .
14. حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي .
15. حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي .
16. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002 .
17. طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
18. طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997 .
19. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، المطبعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1998،
20. عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998 .

21. عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998 .
22. عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية . سنة 2002 .
23. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، مصر .
24. عبد المحيي محمود صالح، جلال الدين عبد الخالق، السيد رمضان، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.
25. عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي، مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة- الجزائر، سنة 2002 .
26. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورا، باتنة، الجزائر، 1998، .
27. عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية، 1991، مصر
28. عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002،
29. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001 .
30. عفاف عبد المنعم درويش: كتاب الإمكانيات في ت.ب دار النشر للمعرفة، سنة 2003.
31. علي عجوة ، العلاقات العامة و الصورة الذهنية ، عالم الكتاب ، الطبعة الثانية منقحة ، القاهرة.
32. علي ياغوث ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، برسالة ماجستير غير منشور ، معهد البحوث و الدراسات العربية ، 2003 .
33. عمار بوحوش، محمد محمود الذبيان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، .
34. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004 .
35. فؤاد بهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط3، دار الفكر العربي، 1997.
36. كريم محمد محمود الحكيم ، العلاقات العامة في الأندية الرياضية ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2014.

37. كمال أميري محمد، عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
38. محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2008 .
39. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995 .
40. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيا. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995 .
41. محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أحنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
42. محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997 .
43. محمد محمد البادي، البيان الاجتماعي للعلاقات العامة، مكتبة الإنجلوالمصرية، القاهرة، 1975.
44. محمود الجوهرى، الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 1971 .
45. مروان عبد الحميد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
46. مفعي إبراهيم عماد، التطبيقات الإدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999 .

### الرسائل الجامعية

1. باديس تونسي ، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية . مذكرة الماستر تخصص ادارة و تسير المنشآت الرياضية ، سنة (2015/2016) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، قسم الادارة وتسيير المنشآت الرياضية .
2. نحاوة لونيس، "أهمية العلاقات العامة في الرباطات الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق للكرة الطائرة"، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس، معهد علوم الطبيعة والحياة ، قسم التربية البدنية والرياضية، 2011/2012.
3. ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2008/2009 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم : الإدارة و التسيير الرياضي .

## استمارة استبيان

### بغنوان

# دور العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية

- دراسة ميدانية لمستخدمي المسبح الاولمبي بسكرة -

بغرض إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص: إدارة و تسيير المنشآت الرياضية، نقدم لكم هذا الاستبيان، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل صدق وموضوعية .

تحت إشراف :

- أ.د. رواب عمر .

إعداد الطالب :

- خير الله معز الدين رباني .

**ملاحظة:** بيانات هذه الاستمارة سرية، و لا تستخدم إلا لأغراض علمية .

الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي تراه مناسباً

و نرجو الإجابة على جميع الأسئلة بكل موضوعية .

السنة الجامعية : 2017/2016

## البيانات الشخصية :

1- السن : .....

2- الجنس : ذكر  أنثى

3- المهنة : .....

4- المستوى التعليمي :

- ابتدائي  
 - متوسط  
 - ثانوي  
 - جامعي  
 - أخرى

**المحور الأول :** بيانات حول دور الاستقبال الجيد في تكوين نظرة حسنة للتسيير الإداري في المنشآت الرياضية .

5- هل تجد صعوبة في الوصول لموظف الاستقبال ؟

- نعم  
 - لا

6- هل موظفي الاستقبال يعاملونك معاملة لائقة ؟

- نعم  
 - لا

7- ما رأيك أيهما أفضل في الاستقبال ؟

- موظف  
 - الهاتف  
 - الانترنت  
 - شيء آخر

8 - ما رأيك بالاستغناء عن موظف الاستقبال واستبداله بنظام الكتروني ؟

- نعم  
 - لا

8-1- هل تؤيد تطبيق هذا النظام على جميع المؤسسات ؟

- نعم  
 - لا

9- ما رأيك بنظام الاستقبال الحالي ؟

- جيد

- مقبول

- سيئ

**المحور الثاني :** بيانات حول دور التوجيه من الإدارة في تحسين التسيير الإداري في المنشآت الرياضية.

10- هل تجد صعوبة في الوصول إلى المسئول في المسبح ؟

- نعم

- لا

11- كيف تعرفت على حقوقك وواجباتك اتجاه المسبح ؟

- من مسئول التوجيه

- من مستخدمي المسبح

- من اللافتات و الإعلانات المنشورة

12 - هل سبق وتم تجاوز شخص ما حقوقك في المسبح ؟

- نعم

- لا

13 - هل يتم حل المشاكل التي تواجهكم في المسبح ؟

- نعم

- لا

14-هل أنت راض عن التوجيه الذي تقدمه إدارة المسبح ؟

- نعم

- لا

**المحور الثالث :** بيانات حول وسائل الإعلام والاتصال في العلاقات العامة لتحسين التسيير الإداري في المنشآت الرياضية .

15-1 هل حضرتم النشاطات التي تقام عادة في المسبح ؟

- نعم

- لا

15-2- في حالة الإجابة بنعم هل تلك الأنشطة هي :

- أبواب مفتوحة
- أيام دراسية
- تظاهرات رياضية
- أخرى تذكر

16 - عن طريق أي وسيلة علمت بتنظيم هذه الأنشطة ؟

- عمال المؤسسة
- إعلانات
- الإذاعة
- التلفزيون
- الجريدة
- أشياء أخرى

17-1- هل سبق وان حصلت على منشورات ومطبوعات خاصة بالمسيح ؟

- نعم
- لا

17-2- في حالة الإجابة بنعم هل المعلومات الموجودة فيها ؟

- كافية
- غير كافية

18- ما رأيكم في هذه المطبوعات و المنشورات من الشكل و المضمون ؟

- واضحة
- غير واضحة

19- هل وسائل الإعلام و الاتصال المستخدمة من الإدارة تراها تحسن من تسييرها الإداري ؟

- نعم
- لا



## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : دور العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية .

أهداف الدراسة :

- أ- الكشف عن مدى وعي المسؤولين بدور العلاقات العامة في تحسين تسيير الإداري للمنشآت الرياضية .
- ب- إظهار مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية .
- ت- الكشف عن واقع دور العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية .

الإشكالية العامة :

- هل تساهم العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية ؟

الإشكالية الجزئية :

- هل يساهم الاستقبال الجيد في تكوين نظرة حسنة لتسيير الإداري في المنشآت الرياضية ؟
- هل يساهم التوجيه من الإدارة في تحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية ؟
- هل تساهم وسائل الاعلام والاتصال في العلاقات العامة لتحسين التسيير الإداري للمنشآت الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : تساهم العلاقات العامة في تحسين التسيير الإداري في المنشآت الرياضية .  
الفرضيات الجزئية :

- 1- يساهم الاستقبال الجيد في تكوين نظرة حسنة للتسيير الإداري في المنشآت الرياضية .
- 2- يساهم التوجيه من الإدارة في تحسين التسيير الإداري في المنشآت الرياضية .
- 3- تساهم وسائل الاعلام والاتصال في العلاقات العامة لتحسين التسيير الإداري في المنشآت الرياضية .

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : اخترنا بطريقة مقصودة مجموعة من مستخدمي المسبح الأولمبي بسكرة وعددهم 60 مستخدم منهم من اصل 311 مشترك حر و 10 نوادي رياضية .

المجال الزمني : انطلقت هذه الدراسة بتاريخ : 2017/11/29 وتم إكمالها بتاريخ : 2017/05/24 .

المجال المكاني : المسبح الأولمبي بسكرة .

المنهج المتبع : المنهج الوصفي .

الادوات المستخدمة في الدراسة : الاستبيان .

النتائج المتوصل اليها :

- وجدنا أن ادارة المسبح تهتم بجودة استقبال مستخدميها و الاهتمام بهم مما ساهم في تحسين تسييرها الإداري.
- توصلنا الى ان التوجيه الذي تقدمه ادارة المسبح ناقص بعض الشيء ، وهذا لعدم تواجد موظف خاص بالتوجيه .
- وجدنا ان ادارة المسبح لا تستخدم وسائل الاعلام و الاتصال متطورة للتواصل مع مستخدميها .

الإقتراحات :

- تكليف موظف مخصص بالعلاقات العامة ، هذا للاهتمام بهذا الجانب أكثر فأكثر .
- ادراج وسائل تكنولوجيا جديدة للتواصل مع المستخدمين و طرح اشكالياتهم .
- السعي نحول استقطاب الجمهور الخارجي من خلال الجمهور الداخلي ووسائل اعلامية اخرى ، وهذا للتعريف بالمؤسسة وبالرياضات التي تمارس فيها .