

جامعة الجزائر
معهد التربية البدنية و الرياضية
قسم الدراسات العليا
فرع منهجية و نظرية التربية البدنية و الرياضية

الموضوع: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان:

دور إدارة العلاقات العامة في دفع الرياضة نحو الاحترافية.

القديح برنامج تكويني لإدارة العلاقات العامة لأندية كرة القدم الجزائرية.

دراسة ميدانية لأندية كرة القدم

إشراف الدكتور:
بوداود عبد اليمين

من إعداد الطالبة:
حملي صليحة

شكر

نحمد الله و نشكره على عونه و توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر و العرفان للأستاذ الدكتور بوداود عبد اليمين على كل مجهوداته الجبارة، و نصائحه المثرية التي قدمها لي في هذا البحث.

كما أرفع خالص مشاعر التقدير و أصدق عبارات الشكر لأساتذتي الأفاضل الذين وقفوا بجانبي خلال تكويني الدراسي، أساتذة معهد التربية البدنية و الرياضية بدالي ابراهيم.

و لا أنسى طبعاً زملائي و زميلاتي، و كل عمال جامعة امحمد بوقرة بومرداس .

و كل الذين ساهموا من بعيد أو قريب في إنجاز هذا العمل.

إهداء

الحمد لله الذي رفع لي مراتب علمي، و يسر لي أمري،

و وفقتي في جني ثمرة جهدي التي أهديها لروح أبي الطاهرة،
التي اغتالتها أيادي الغدر مع بصيرة عيني راجية من المولى
عز وجل أن يجمعني و إياه في مستقر رحمته.
إلى شعلة الحب التي علمتني أن الحياة من دونها عدم، و أن
رضاؤها سر توفيقني، إلى التي أسدلت بدعائها علي نور
النجاح،

و تاهت في وصفها الكلمات لأن نبيل القلب أعظم من كل كلام،
إلى أمي العزيزة.

إلى القلب الذي أنار لي دربي، و جعل النجاح نبراسا لي، إلى
التي تحملت من أجلي أعباء الزمان، إلى أختي الغالية نينة.
إلى كل إخوتي و أخواتي، زوجاتهم و أولادهم.
إلى كل الذين كانوا سباقين لمساعدتي، أساتذتي الكرام، زملائي
و زميلاتي بمعهد التربية البدنية و الرياضية بالجزائر، و كل
أسرتي و إلى كل رفقاء دربي في المشوار الدراسي دون
استثناء.

حمبلي

الفهرس

الصفحة	محتويات البحث
أ.....	الشكر
ب.....	الإهداء
ت.....	الفهرس

الفصل التمهيدي

01.....	1-المقدمة
05.....	2-الإشكالية
06.....	3- الفرضيات
07.....	4- أسباب اختيار الموضوع
07.....	5- أهمية البحث
08.....	6- أهداف البحث
08.....	7- الدراسات السابقة
10.....	8- تحديد المفاهيم
11.....	9- صعوبات البحث

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: ماهية العلاقات العامة

14.....	تمهيد
15.....	01- مفهوم العلاقات العامة كنشاط
15.....	02- التعريف بالعلاقات العامة
17.....	03- مراحل تطور مفهوم العلاقات العامة
18.....	04- مفهوم العلاقات العامة في المجال الرياضي
19.....	05- فلسفة تواجد العلاقات العامة
20.....	06- أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة
21.....	07- مكونات العلاقات العامة

- 7-1 الرأي العام.....21
- 7-2 وسائل التأثير22
- 7-3 رأي الخبراء.....22
- 8-0 أسس و مبادئ العلاقات العامة.....23
- 9-0 المحددات التنظيمية للعلاقات العامة.....24
- 10- نظم العلاقات العامة.....25
- 10-1 عملية العلاقات.....25
- 10-2 البحث و الدراسة.....26
- 10-2-1 أهمية البحث في العلاقات العامة.....26
- 10-2-2 الهدف من إجراء بحوث العلاقات العامة.....26
- 10-2-3 مصادر معلومات بحوث العلاقات العا.....27
- 11- الحاجة إلى العلاقات العامة في الإدارة الرياضي.....27
- 12- أهمية العلاقات العامة في الإدارة الرياضية.....28
- 13- الجهاز الإداري للعلاقات العامة في المجال الرياضي.....29
- 13-1 إدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية الصغيرة.....30
- 13-2 إدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية الكبيرة.....31
- 14- أساليب تنظيم العلاقات العامة في المجال الرياضي.....32
- 15- الموارد البشرية القائمة على إدارة العلاقات العامة.....33
- 16- وظائف العلاقات العامة في المجال الرياضي.....35
- 17- العلاقات العامة كبعد تسويقي للمادة الرياضية.....37
- 18- الجماهير الرياضية و علاقتها بإدارة العلاقات العامة.....39
- 18-1 خصائص الجماهير الرياضية.....39
- 18-2 أشكال الجماهير الرياضية.....40
- 18-3 مساهمات الدراسات.....41
- 19- الصورة الذهنية للجماهير اتجاه الإدارة الرياضية.....42
- 19-1 سمات الصورة الذهنية للإدارة الرياضية.....42

- 19-2 العلاقة بين الإدارة و صورتها الذهنية.....42.....
- 19-3 عملية تشكيل الصورة الذهنية للإدارة.....43.....
- 20-19- العولمة الرياضية و إدارة العلاقات العامة.....43.....
- 20-1 إيجابيات العولمة الرياضية.....43.....
- 20-2 سلبيات العولمة الرياضية.....44.....
- 21-علاقة إدارة العلاقات العامة بوسائل الإعلام و الاتصال.....44.....
- 21-1 الإعلام الرياضي و العوامل المؤثرة على رد فعل المرسل إليه.....45.....
- 21-2 الدعاية و الإعلان الرياضي.....46.....
- 21-3 الإشهار و الترويج الرياضي.....47.....
- 22-الاتصال و إستراتيجية العلاقات العامة للإدارة الرياضية.....48.....
- 22-1 عناصر و شروط العملية الاتصالية في المجال الرياضي.....49.....
- 22-2-خطوط الاتصال للإدارة الرياضية.....50.....
- 22-3- مراحل العملية الاتصالية الرياضية.....51.....
- 22-4- أنواع الاتصال في الإدارة الرياضية.....56.....
- 22-5- العوامل المؤثرة على رد فعل المرسل إليه.....57.....
- 22-6- .النظم الاتصالية للإدارة الرياضية58.....
- 22-7- مبادئ العملية الاتصالية الرياضية.....58.....
- 22-8 أهداف العملية الاتصالية في المجال الرياضي.....59.....
- 23- المقومات الأساسية الناجحة لإدارة العلاقات العامة.....60.....
- 24- خلاصة الفصل.....61.....

الفصل الثاني: التكوين الهيكلي الإداري

63.....	تمهيد
64.....	01- تعريف الهيكل الإداري
66.....	02- مستويات الإدارة
67.....	03- مدارس الإدارة
68.....	04- الجهاز الإداري
71.....	05- وظائف الإدارة
71.....	5-1 التخطيط
74.....	5-2 التنظيم
75.....	5-3 الرقابة
77.....	5-4 التحفيز
80.....	5-5 اتخاذ القرارات و التواصل
86.....	06- الإدارة في التربية البدنية و الرياضية
88.....	07- الهيئات الرياضية
89.....	08- التحديات المستقبلية للإدارة الرياضية
90.....	09- التنظيم الإداري في المجال الرياضي
91.....	10- صفات الإدارة العلمية
91.....	11- مفهوم القيادة الرياضية
92.....	11-1 أنماط القيادة
93.....	11-2 عناصر تسهر على النجاح في قيادة الجماعات الرياضية
93.....	12- الإداري الرياضي
94.....	13- دور العلاقات العامة في ترشيد القرارات الإدارية
95.....	13-1 دور العلاقات العامة في صنع القرار الإداري
95.....	14- دور العلاقات العامة في تحسين بيئة القرار الإداري
96.....	13- المقومات الأساسية الناجحة للإدارة الرياضية
97.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: ادارة الأندية الرياضية في الجزائر

تمهيد.....	99
01- لمحة عن الأندية الرياضية الجزائرية.....	100
02- الجهاز الإداري للنادي.....	100
03- الهيكل التنظيمي للنادي.....	101
04- التمويل المالي للنادي.....	102
05- الإعانات المقدمة من طرف الدولة.....	104
05- أنواع النوادي الرياضية في الجزائر.....	105
1-5 النادي الرياضي الهاوي.....	105
2-5 النادي الرياضي المحترف.....	105
3-5 النادي الرياضي شبه المحترف.....	105
06- الهيكل الإداري للنادي بالجزائر.....	106
1-6 مجلس الإدارة.....	106
2-6 المكتب التنفيذي.....	106
07- المخطط الإداري للنادي بالجزائر.....	106
08- الاتحادات الوطنية الرياضية.....	107
09- التمويل المالي للاتحادات.....	107
10- علاقات الأندية الرياضية بالمؤسسات المختلفة النشاطات.....	108
خلاصة الفصل.....	110

الفصل الرابع: احترافية الأندية الرياضية في الجزائر

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الأدوات الإجرائية للبحث

- 1- المنهج المتبع..... 113
- 2- تحديد مجتمع وعينة البحث..... 113
- 3- الهدف من الدراسة الميدانية..... 113
- 4- تنظيم الدراسة الميدانية..... 114
- 5- مجالات البحث..... 114
- 6- وسائل البحث..... 114
- 7- متغيرات البحث..... 116
- 8- الدراسة الاستطلاعية..... 116
- 9- تفرغ الاستبيان..... 117

الفصل الخامس : عرض و تحليل النتائج

- 119..... تحليل و مناقشة نتائج الاستبيان و المقابلة
- الخاتمة
- قائمة المراجع
- قائمة الملاحق

مقدمة

لاشك أن المتغيرات الأخيرة والتطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها الأنشطة الرياضية على المستويين الوطني والدولي وانعكاسات كل ذلك على اقتصاديات الدول وعلى البناء الاجتماعي جميعها باتت تحتم علينا العمل على إيجاد إدارة علمية فعالة للمؤسسات والمنظمات والمرافق والمنشآت الرياضية لتكون قادرة على قيادتها وتحقيق أهدافها ومواكبة كل المتغيرات ومواجهة التحديات بنجاح وفعالية، فالرياضة رغم بساطتها كنشاط حركي ظاهرة تفاعلية مرتبطة بمختلف النشاطات الإنسانية ذات الطابع الاتصالي، إذ لا أحد يختلف على أنها نشاط اجتماعي، احتل مكانة واسعة في المجتمعات الإنسانية، فهي لم تعد على العموم تمثل أحداثاً للتسلية أو ملء وقت الفراغ، بل أصبحت من ضمن ما أصبحت عليه في عصرنا هذا نوعاً من التجارة الحديثة والأعمال الضخمة والتحديات الكبرى أيضاً، وأفضل مثال نستدل به على ذلك هو التسابق التفاعلي نحو شرف تنظيم الدورات الرياضية الكبرى والتنافس المحموم على استضافتها بقوة و الالتحاق بركب الاحترافية. فهي تساهم في توطيد العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الناس، و باعتبارها جزءا مرتبطا بالفرد الرياضي و المجتمع لا تخلو أن تكون مؤسسة اجتماعية مستقلة بنفسها فهي تسيير وفقا لمعايير و قوانين تضبطها. فبعد أن كانت تمارس كنشاط اعتيادي، روتيني لدى المجتمعات القديمة، أصبحت اليوم تمثل نشاطات مختلفة الأداء تقام لها المهرجانات و الدورات و الاحتفالات الموسمية و السنوية و أصبح للنشاط الرياضي قوانين محلية وعالمية ذات اهتمامات رفيعة المستوى على جميع الأصعدة تسيير وفقا لضوابط و معايير زمنية و مكانية محددة.

و بفضل القفزة النوعية التي شهدها النشاط الرياضي تزايد الاهتمام بالرياضة باختلافاتها الفردية و الجماعية و توسعت دائرة الاحتراف مما ساعد في التوسع على نطاق كبير من ناحية التنظيم و التنسيق بين الأفراد و الجماعات و الهياكل، و أصبحت الرياضة تمثل ظاهرة اجتماعية إدارية في حد ذاتها تتقدمها كل من الشركات و المؤسسات المتنوعة النشاطات و المستقلة بإدارتها و هياكلها التنظيمية الواسعة و فروعها المختلفة و المتعددة الاهتمامات التي تساعد على توزيع الأدوار، تكوين الأفراد، و الملفت للانتباه اليوم هو تعدي هذه المؤسسات لحدود الإدارة البسيطة لتصبح المنافسة على التحكم في إدارتها و التعاقد معها نقطة ساخنة بين المؤسسات الاقتصادية و السياسية العالمية و ذلك بإيجاد الطرق المثلى للدخول في و التحكم في حيثيات سيرها هذا ما أدى إلى البحث عن وسيلة سهلة لتبسيط التعامل بين الأفراد و الجماعات لتقليل الضغط على المدراء و المسؤولين الذين يتمتعون بجميع الصلاحيات المخولة إليهم داخل أو خارج المؤسسة الرياضية'بالإضافة إلى توجيههم لاتخاذ القرارات الصعبة وتقادي الأخطاء الشائعة في الوسط الرياضي ومن بين هذه الوسائل فتح فرع خاص بالاتصالات الداخلية و الخارجية و التي تمثلها مكاتب العلاقات العامة.

و تعد العلاقات العامة من بين الوظائف الأساسية و النشاطات المتخصصة في إقامة و تدعيم العلاقات الجيدة بين الأفراد في إدارة المؤسسات العامة، فهي نقطة الانطلاق التي تستند عليها جميع فروع المؤسسة و على رأسها المسئول الأول و القائم على الشؤون الإدارية لهذه الأخيرة، حيث تساعد مكاتبها المتخصصة في تسيير و تنظيم و تفعيل الاتصالات على الصعيد الداخلي و الخارجي، فعلى الصعيد الداخلي تساهم في الأداء الحسن للتعاملات المحلية المختصة في التعاقدات الحاصلة ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة سواء بين المسئول الأول و عماله أو بين عمال المؤسسة فيما بينهم باختلاف مناصبهم، مستوهم العلمي و العملي، و حتى ردود أفعالهم المتناقضة و المتعلقة بمصير الفريق. أما على الصعيد الخارجي فإن العلاقات العامة تحافظ بشكل كبير على الارتباطات و التعاملات بين كبار المسئولين على أعلى مستوى و بين المتعاملين الخارجيين سواء كانوا عبارة عن أشخاص أو مؤسسات أو حتى متعاقدين من مختلف دول العالم متخصصين في مختلف مجالات الحياة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الرياضية. و تلعب العلاقات العامة دورا كبيرا في تسيير و تنظيم البطولات الرياضية على المستوى الوطني و العالمي أيضا، فهي الموجه الوحيد لسياسة الفريق أو المؤسسة الرياضية نظرا للدور الاتصالي و الإعلامي الذي تلعبه مثل هذه النظم المعلوماتية في المجال الرياضي و المتمثل في التقريب بين عناصر الفريق و تسهيل العملية الاتصالية بين أعضائه المختلفي المستويات العلمية و المهارية قبل و بعد كل بطولة.

بالإضافة إلى هذا فإن إدارة العلاقات العامة تساهم في العملية التوجيهية و المتضمنة توجيه اللاعبين و المنتمين للنادي و المؤسسات الرياضية و تساعدهم على التمييز بين لعبة الشارع و لعبة المحترفين ذوي المستوى الرفيع المتشبعين بالأخلاق و المبادئ السامية للرياضة كأداة للعمل الشريف و النظيف و المتعلق أيضا بالتعامل و الرد الحسن لأصدقاء المهنة أو المدربين و حتى الحكام، و كأداة و مساحة للترويح عن النفس و تقادي الأمراض النفسية المنتشرة في وقتنا الحديث.

ومع تطور المجتمعات العصرية و الانتشار المذهل للجماهير الرياضية، و تغلب ثقافة الرياضة للجميع، أصبح من الضروري انتقال المسؤولية الاتصالية من على عاتق المسئول الأول للنادي أو المؤسسة الرياضية و تحميلها لخبراء و مستشارين متخصصين في النظم الإعلامية و الاتصالية لضمان السير الحسن و التبادل المعلوماتي الأمثل بين عناصر الفرق و النوادي الرياضية.

و فيما لا شك فيه هو أن إسناد مسؤولية تسيير إدارة العلاقات العامة لمتخصصين في المجال يجعل المسئولين يفكرون في الكيفية السهلة و الطريقة السريعة لكسب رضا هؤلاء الخبراء و توفير كل وسائل الراحة لهم ففكروا في وضع أقسام متخصصة في العلاقات الداخلية و الخارجية و التعاملات المختلفة للنادي أو الفريق الرياضي بدلا من الاستعانة بهم خارج المؤسسة، حيث تلعب هذه الأقسام في الوقت الحالي دورا لا يستغنى عنه في المساهمة الفعالة لإقامة البطولات و الدورات التكوينية و الحفلات الرسمية و تساهم بشكل كبير في الضبط

و المصادقة على التعاقدات الإدارية التي عرفت توسعا في الآونة الأخيرة حيث أصبح الحديث عن الطرق المستعملة في قياس الرأي العام و الوصول السريع لعقول و قلوب الجماهير نشد أنظارهم و العمل على تحليل اتجاهات

الجماهير من خلال أجهزة النشر و الإشهار و الإعلام حديث الساعة في جميع المجالات. و في حقيقة الأمر فإن الخبراء المتخصصون في إدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي يرون أن هذه المهمة الصعبة و الحساسة تساهم في تخفيف العبء على المسؤولين حيث تنسق العمل الإداري و التكويني و توجه المنتج الرياضي بحذر نحو الجماهير المستهلكة للمادة الرياضية دون تضارب في مختلف الميادين. حيث أصبحت في الوقت الراهن سلاحا قويا لكسب تأييد الرأي العام، لأن الازدياد الكبير لقيمة انتشار قوة الرأي العام قاد إلى الاهتمام نحو إقامة علاقات عامة و ذلك بتخصيص مبالغ ضخمة تقي بالغرض، سيرها مصالح خاصة في الإدارات المختلفة التخصصات، و قد تعدى بعدها الجانب التجاري و المادي لهذا الاهتمام لتقتحم اهتمام المجالات الأخرى كالتسابق نحو اجتياح عالم البصريات و السمعيات، لتدعم أهميتها الاجتماعية والإدارية و الإعلامية و حتى الإشهارية منها. و الجدير بالذكر الإشارة أن الاحتراف المهني ليس فقط في الجانب الفني وإنما في الجانب الإداري أيضا وهذا الجانب هو العنصر المهم والأهم في أنظمة الخصخصة الحديثة. ومن هذا المنطلق جاءت فكرة اقتراح برنامج معلوماتي متمحور حول أهمية العلاقات العامة في دعم العملية الإدارية الرياضية و مساعدة مختلف الفروع على التواصل فيما بينها داخل و خارج إدارة المؤسسة الرياضية للدفع بالرياضة الجزائرية نحو الاحترافية العالمية. و قد خصصنا بابين للبحث:

01-الباب الأول خصص للجانب النظري الذي بدوره قسمناه إلى ثلاثة فصول الأول تحدثنا فيه عن العلاقات العامة كوظيفة إدارية بمختلف مراحلها و خصائصها و عملياتها الاتصالية ووظائفها وجمهورها وكيفية بناء صورة ذهنية حسنة أما الفصل الثاني فيتناول الميدان التكويني لمختلف اللواحق الإدارية باختلاف جوانبها وخصائصها و مشاكلها التنظيمية

و بالنسبة للفصل الثالث فقد تناولنا فيه التعريف بمختلف إدارات الأندية و الاتحادات الرياضية بالجزائر و كتمثيل للإدارة الرياضية للمؤسسات الرياضية المختلفة في طور الالتحاق بركب الاحترافية ارتأينا للتعريف بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم.

02-الباب الثاني فتعلق بالجانب التطبيقي و المتمحور في فصلين هما :

الفصل الأول فتعلق بمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة و المتمثلة في منهج البحث المتبع في البحث العلمي واختيار العينة وأدوات البحث ووسائل المعالجة الإحصائية .

أما الفصل الثاني فناقشنا فيه و حللنا النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية و تمت الإجابة على الفرضيات المطروحة تحت ظل النتائج المتحصل عليها.

1- الإشكالية المطروحة

تعتبر العلاقات العامة جزءا من النشاطات الإدارية ذات الفعالية، و الاتجاهات الهادفة و قد تطورت في العصر الحديث مع تطور الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية و ما زادها شيوعا و اهتماما الانتشار الكبير لوسائل الراحة، فضلا عن الإنتاج الاقتصادي، الثقافي و حتى الرياضي الضخم الذي يغطي متطلبات المستهلك اليومية.

و قد صاحب هذا التطور الانتشار الواسع للجماهير عبر العالم بمختلف طبقاتها و تعدد ثقافتها، و بذلك توسع النقارب الجماهيري عبر العالم بتتبع الوسائل التكنولوجية السريعة و السهلة المنال، حيث أصبح العالم قرية مصغرة يتبادل فيها الأفراد السلع و الثقافات و الأفكار. إذ لا يخلو المجال الرياضي أن يكون من أهم المجالات التي أصبح الأفراد يتبادلون الآراء و السلع من خلالها كالألبسة و الأجهزة الرياضية وأخبار المشاهير و الفرق و النوادي الرياضية التي تديرها إدارات و إدارات متخصصة بنشاطات الشباب و الرياضة. و لما كان على الإدارات الرياضية في العصر الحديث أن تزود من نشاطاتها الرياضية بسبب الطلب المتزايد للجماهير المشبعة بالفراغ الروحي، كان من الضروري أن تعتمد في تنظيم و إدارة البطولات و الدورات الرياضية على خبراء متخصصين في الإعلام و الاتصال يتمتعون بعلاقات ذات مستوى عال مع مختلف شرائح المجتمع كون الرياضة نشاط يلفت انتباه كل الفئات الصغيرة، المتوسطة و الشيخوخ وذلك لدعم أنشطتها الرياضية و إرضاء رغبات جماهيرها التي تتابع بشغف مجريات البطولات المحلية و الرياضية عبر شاشات التلفزيون و الراديو و مختلف الجرائد و النوادي الرياضية و الصور الإشهارية التي أصبح التضارب على اقتنائها حقيقة واقعة بين فئات المجتمع المختلفة الطبوع و المتضاربة المستويات. و بالرغم من هذا التوسع و الازدهار الذي تشهده الساحة الرياضية في العالم إلا أننا نعاني في الجزائر كدولة في طريق النمو من ضعف و نقص في الإدارة الرياضية للأندية عامة و العلاقات العامة بالخصوص مما تسبب في تدهور في النتائج على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي باعتبار العلاقات العامة في إطارها المعاصر بمثابة ثورة في الفكر الإداري و قفزة نوعية نحو تغيير النتائج للأحسن.

فهل إدارة العلاقات العامة ضرورة حتمية و فعالة لالتحاق بركب الاحترافية بالنسبة للنوادي الرياضية لكرة القدم الجزائرية؟. و من هذه الإشكالية تفرعت عدة أسئلة هي:

1- باعتبار العلاقات العامة وظيفة إدارية هل هي مهمة في تفعيل وتعزيز التوجه الاحترافي للرياضة؟

2- هل للعلاقات العامة دور فعال في تنشيط و ترابط الفروع الإدارية في النادي الرياضي؟

3- هل للعلاقات العامة مكاتب خاصة داخل النادي، أم تعتمد إدارة النادي على خبراء من خارج النادي؟

4- هل وصلت الإدارة في النوادي الرياضية الوطنية إلى أعلى المستويات التسييرية؟

5- هل تستعمل إدارة النوادي الرياضية بالجزائر الدعاية و الإعلان و الإشهار كوسائل إعلامية، اتصالية

تساعد على جذب الرأي العام الجزائري و العالمي و المضي قدما نحو احترافية تواكب تحديات العولمة الحديثة؟

6- ما هي الأساليب المستحدثة في إدارة العلاقات العامة، و هل يعتمد عليها المسؤولون لتحدي الصعوبات ؟

الفرضيات المقترحة:

الفرضية الرئيسية:

- للعلاقات العامة دور كبير في دفع الإدارة في الأندية الرياضية نحو الاحترافية العملية و العلمية، و هي وظيفة مرتبطة بالإدارة العامة و فروعها.

الفرضيات الجزئية:

- تسعى العلاقات العامة لتبادل المنافع و صنع التصور المستقبلي لمختلف النشاطات الرياضية.

- توسعت رقعة النشاط الرياضي الكروي مما أبرز مكانة العلاقات العامة في التنظيم المحكم للمؤسسات الرياضية بأساليب تكنولوجية مستحدثة محلية و عالمية.

- العلاقات العامة كظاهرة إنسانية و وظيفة إدارية تستخدم كسلاح يساعد على التأثير في القرارات الشرائية و الأحاسيس الإنسانية بحيث تساهم في حل المشاكل الإدارية بطرق سلمية.

أسباب اختيار البحث:

أسباب ذاتية:

يعود السبب الرئيسي للتطرق لمثل هذا الموضوع هو التوجه النفسي و العقلي الخاص بتقصي الحقيقة الفعلية لتحركات الإدارة الرياضية بالجزائر ومحاولة المساعدة على مواكبة العولمة الرياضية و المضي قدما بفرقنا نحو الأحسن و استخدام العلوم كوسيلة سلمية لحل المشاكل العالقة كعلم النفس و علم الاجتماع و غيرها.

أما الشيء الآخر الذي أثار اهتمامنا للتفكير في دراسة مثل هذه الظاهرة الاجتماعية و الإنسانية هو محاولة الاطلاع و حب التعرف على المكانة المرموقة و الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات المختلفة للاختصاصات لمثل هذه النشاطات الاتصالية و الإعلامية، بالإضافة للنجاحات التي حققها المتخصصون في هذا المجال لجذب الرأي العام الذي يعتبر الهاجس و الاهتمام الوحيد للمسؤولين المنقلدين للمناصب الحساسة في الدولة أو المؤسسة أو النادي الرياضي لأن الشهرة في وقتنا الحالي هي عالم فريد من نوعه يعيش فيه الرياضي المحترف و يشاركه فيه جمهوره بمختلف طبقاته.

فالمجال الرياضي لا يخلو من كونه مجالاً حساساً لا يختلف عن السياسة و الاقتصاد و الثقافة لأنه يضم ملايين من المتابعين في مختلف أقطار العالم، و هو مجال معقد حقق وجوده إذ أدى بنا تشعبه هذا على البحث فيه و الكشف عن أهم وظائفه و مجالاته و الاطلاع على أهم أساليب سير أقسام إدارة العلاقات العامة في الجزائر لمختلف المؤسسات الخاصة و العمومية المواكبة لطور التحدي العالمي.

فضلا عن هذا فإن العلاقات العامة كفرع إداري و جانب اتصالي، إعلامي فقد توافقت و الدراسة الجامعية و التخصص العلمي الخاص بنا.

أسباب موضوعية:

- حداثة التطرق و الاهتمام بمثل هذه المواضيع الإدارية في المجال الرياضي.
- تزويد المكتبات الجامعية و خاصة مكتبة معهد التربية البدنية و الرياضية بمثل هذه المواضيع الخاصة بالتسيير و الإدارة في المجال الرياضي.
- الرواج الكبير للمنتوجات الرياضية كالألبسة و الأجهزة الرياضية و التضارب على كسبها و سرعة تسويقها للمستهلك.
- الاهتمام المفرط من طرف الساسة و كبار رجال الأعمال و التضارب على الصفقات مع الرياضيين المحترفين.
- اعتماد هذه الدراسة كمرجع للأجيال القادمة و تخزينها و توزيعها على مختلف مكتبات الوطن.
- الانتشار المذهل للنشاطات الرياضية في عصرنا نظرا للفراغ الروحي الذي تعيشه معظم شعوب العالم بسبب تغلب التقنيات الحديثة و تحسن المستوى المعيشي...

أهمية البحث:

- تطرقنا في دراستنا هذه إلى عنصر مهم و حديث في الإدارة الرياضية كأساس لاستمرارية التواصل و التبادل في الأفكار و الآراء بين العمال و بين الإدارة من جهة و بين هذه الأخيرة و بين الجمهور و الإدارات الخارجية، وهذه العملية تعرف بإدارة العلاقات العامة في الإدارة الرياضة و من هنا نتعرف على أهمية الدراسة و البحث في الموضوع المطروح للمناقشة في أهمية العلاقات العامة في الإدارة
- فالعلاقات العامة ترتكز على حقيقة علمية هي أن الإنسان اجتماعي بطبعه، إذ تمتاز الطبيعة البشرية بحب التطلع و المعرفة و استشارة الآخرين. فالعلاقات العامة تبلور الأفكار و تقربها إلى الأذهان بالوقوف على اتجاهات و نفسيات الأفراد و طرق التعامل معها.
- فالمتحكم في العلاقات العامة يمكنه قيادة آراء الجمهور و توجيهها نحو أهداف المؤسسة، و كسب أكبر عدد ممكن من المتعاملين داخل و خارج الإدارة بالإضافة إلى التركيز المستمر على نقل المعلومة الصحيحة و السليمة للرأي العام. و العلاقات العامة لها أهداف متعددة و متكاملة تتمثل في:
- - توضيح معنى و هدف التربية البدنية للفرد و المجتمع.
- - خلق اهتمامات إيجابية متبادلة بين المؤسسة و الجماهير أي التوازن بين هدف المؤسسة و الجمهور.
- - اكتساب رضا الجمهور لبرامج التربية البدنية و الرياضية الصادرة من المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة و أهداف و مصالح الجمهور.
- - تدعيم العلاقة العامة الإيجابية و تغيير السلبيات الموجودة.

أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة المتضمنة البحث في الأساليب الاتصالية و الإعلامية في المجال الرياضي هو بالدرجة الأولى هدف علمي يرمي إلى الاطلاع على دور و أهمية إدارة العلاقات العامة للرقمي بالمؤسسة الرياضية و القائمين عليها و توجيههم و تطوير أداء اتهم الإدارية و الرياضية و الأخلاقية و حتى الاتصالية منها مع مختلف الجهات المعنية، بالإضافة إلى اهتمام العلاقات العامة بالجانب الإشهاري للاعبين المحترفين و مساعدة اللاعبين المبتدئين في فرض وجودهم لدى الجماهير و المهتمين بالرياضة. و تتطلع مثل هذه الدراسة إلى عدة أهداف أخرى نذكر منها:

- المكانة الإدارية للعلاقات العامة في توجيه الرياضة كأداة احترافية و ترفيهية.

- طرق اختيار القائمين على إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الرياضية أو الفرق و النوادي الرياضية الاحترافية و الترفيهية.

- الأساليب الاتصالية المتبعة لتنظيم العلاقات العامة في المجال الرياضي و علاقتها ببعض الأنشطة الاتصالية و الإعلامية الأخرى كالدعاية و الإعلام و الإعلان و الإشهار و غيرها من الأساليب المتعلقة بقياس الرأي العام و دراسة اتجاهات الجماهير المتعددة.

- العلاقة الحديثة بين إدارة العلاقات العامة و إدارة اقتصاد السوق الحرة. هل هي علاقة توافق و انسجام متبادل أم أن العلاقات العامة كنشاط اتصالي و إشهاري لا يتعلق بتاتا بالمساومات التجارية و التبادلات الاقتصادية.

- التعرف على وسائل الإعلام و النشر الضخمة التي ظهرت نتيجة التقدم الفكري و التقني و الرقمي. الدراسات السابقة أو المشابهة:

تعتبر الدراسات السابقة أو الدراسات المشابهة من الضروريات التي يعتمد عليها الباحث في بناء دراسته، فهو يتتبع خطوات هذه الدراسات و يعمل جاهدا على الاستفادة من نتائجها و الاستعانة بها أثناء البحث في الظاهرة محل الدراسة في إطار علمي و عملي موضوعي.

و نظرا لحدثة التطرق لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالنظم المعلوماتية الحديثة فإن الدراسات المشابهة نادرة نوعا ما فالمكتبات الجزائرية تقتصر على الدراسات في إطار العلاقات العامة كمصطلح جديد يتحكم و يضبط التدفق المعلوماتي الحاصل عبر أقطار العالم.

لكن الدراسات المتخصصة في التدفق المعلوماتي في المجال الرياضي قليلة جدا بالنسبة للدراسات الوصفية في المجال العام لمثل هذه المواضيع و على هذا نذكر بعض دراسات الدكتوراه كدراسة الدكتور محمد قيراط الدراسات الأولى بعنوان " العلاقات العامة في المؤسسات الصحية بدولة الإمارات العربية المتحدة" و التي تبحث في الصلاحيات الموكلة لإدارة العلاقات العامة فيما يتعلق بالبحث و التخطيط و التوجيه و دورها في إدارة الأزمان المؤقتة. و من بين الدراسات المشابهة أيضا التي تناولت موضوع العلاقات العامة هي دراسة الدكتور

حسن الشافعي بعنوان: إدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية. وهذه الدراسة عبارة عن بحث قدمه إلى مجلة كلية التربية الرياضية الزقازيق؛ واستهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية العلاقات العامة

الدراسة الثانية : بعنوان : "وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة للتربية الرياضية بالإسكندرية"

- من إعداد الطالبة : سوزان أحمد علي مرسي ،أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندرية ،سنة 1990.

- الهدف من الدراسة : استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة في التربية الرياضية لنشر الوعي الرياضي لمراحل التعليم المختلفة بالمنطقة التعليمية بمحافظة الإسكندرية.

- المنهج المتبع: هو المنهج الوصفي المسحي.

- حجم العينة: كانت العينة عشوائية قدر عددها ب 250 عضو من أندية مختلفة للتعرف على آرائهم نحو إدارة العلاقات العامة في الرياضة.

- أداة البحث: استخدمت المقابلة الشخصية و الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات.

كانت نتائج الدراسة كالتالي :

• من الأفضل لإدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية أن تسند إلى إدارة متخصصة في النشاط الرياضي.

• أن يكون المدير المكلف بالعلاقات العامة مسئولاً عن كل العلاقات الداخلية و الخارجية للنادي.

• إن تنظيم العلاقات العامة و جمع المسئوليات في الإدارة يساعد على اقتصاد الجهود و السرعة في العمل و تحقيق النتائج المرجوة.

بالإضافة لبعض دراسات الماجستير و المتعلقة ب:

الدراسة الثالثة: بعنوان "الاتصال الداخلي و تسيير المؤسسة"

- من إعداد الطالبة: بن لعلم أسمهان،رسالة ماجستير بكلية العلوم السياسية و الإعلام،قسم الإعلام و الاتصال،جامعة الجزائر، لسنة 2002.

- الإشكالية: ما مدى مساهمة العلاقات العامة في صنع قرارات و مواقف المستهلك النهائي؟

الدراسة الثالثة: بعنوان : " إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية بين الواقع و المطلوب"

- من إعداد الطالب: محمد الذنبيات

يتناول هذا البحث دراسة بعض المشكلات التي تواجه أجهزة الإدارة العامة في الدول العربية بشكل عام و الأردن بشكل خاص و قد دلت النتائج على ان المشكلات الأساسية تتمثل في:.

- ضعف آلية الرقابة و المتابعة

- غياب معايير لأخلاقيات الوظيفة العامة

- بالإضافة إلى الدور السلبي الذي يمارسه المواطن في تعامله مع أجهزة الإدارة .
- الفجوة الكبيرة بين الأداء الفعلي لأجهزة الإدارة و المطلوب منه
- عدم وضوح و ترابط الخدمة المدنية و التشريعات المنبثقة عنه
- عدم ملائمة الإطار التنظيمي للجهاز الإداري

الدراسة الثالثة: بعنوان "بحوث العلاقات العامة في المؤسسة السياحية"

- من إعداد الطالبة: حفصي هدى
- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق
- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، لسنة 2006/2005

تحديد المفاهيم:

في العديد من البحوث التي يتناولها الباحثون يجدون أنفسهم أمام صعوبات مختلفة تتمثل معظمها في عموميات اللغة و تداخل المصطلحات اللغوية، إذ تعتبر هذه الأخيرة مفتاح الدخول و النجاح في النتائج المرجوة من البحث، لذا فعلى الباحث تحديد المصطلحات اللغوية الصعبة الفهم لتسهيل التطرق لموضوع الدراسة. و هنا ارتبنا التطرق لبعض المصطلحات اللغوية التي واجهناها في البحث عن أهمية العلاقات العامة في المجال الرياضي.

العلاقات العامة في المجال الرياضي، المعلومات ، التخطيط، التنظيم،المعلوماتية،النظام ،النظام البرنامجي،النظام المعلوماتي، العملية الاتصالية، المردودية الرياضية،الإدارة الرياضية، المشاكل الإدارية. العلاقات العامة في المجال الرياضي:

عرفها قاموس ويبستر على أنها -مجموعة من النشاطات تقوم اي هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من اجل خلق علاقة طيبة وجيدة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين و المستخدمين وجملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع لكي تكسب رضاه-1

وهي فن مستند على اسس علمية لقياس و تفسير اتجاهات الجماهير الرياضية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بين الإدارة و الجماهير المتصلة بها-2

المعلومات:

هي جميع أشكال المعرفة التي يتوصل إليها الإنسان عن طريق الحواس،و هي ضرورية للعملية الإدارية لتحسين مستوى العمل التخطيطي،الاتصالي،و التنفيذي.

المعلوماتية:

تتمثل في التدفق المعلوماتي أي التوافر الكبير لعدد من المعلومات المختلفة أو المتشابهة و المتشعبة في نفس الوقت.

نظام المعلوماتية:

هو عبارة عن مجموعة المعلومات المنشطة لعمل الإدارة أي تدفق المعلومات من الداخل إلى الخارج والعكس، وهو كذلك عملية جمع المعلومات و تخزينها و تفرغها في الوقت و المكان المناسب.

محفوظ أحمد جودة، إدارة العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، مؤسسة زهراء للنشر و التوزيع، 1997، ص15
2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية(العلاقات العامة -التممية الإدارية)ص24

النظام البرمجي:

هو مجموعة الترتيبات التنفيذية لعملية تخطيطية مسبقة، وذلك وفقا لمختلف المعطيات الزمنية و المكانية مع العمل على توفير مجموعة العوامل الضرورية للعملية من موارد بشرية، مالية، مواد أولية، إدارية...
العلمية الاتصالية :

هي عبارة عن المشاعر و الأحاسيس و الاتجاهات و الرغبات المنقولة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، و لذا فان الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ، كما يعد عنصرا من عناصر التوجيه

التخطيط الإداري:

يعني البحث عن أفضل البدائل لتحقيق كل هدف في مدة معلومة ، في حدود الإمكانيات و الظروف المتاحة. و في صورته الايجابية و في المقام الأول منهج أو مدخل لحل المشكلات الاجتماعية و الاقتصادية.
التنظيم الإداري :

يعرف على بأنه عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف.
المردودية الرياضية: هي كل ما هو ناتج هن أي نساط رياضي و قابل للاستهلاك و الترويج والتوزيع سواء كان منتج أو معلومة أو خدمة...

تعريف الإدارة:

عرفها تايلور بأنها المعرفة الدقيقة لما تريده من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل على أحسن طريقة وأرخصها.

كما عرفها فايول بأنها عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

تعريف المشاكل الإدارية:

هي مختلف العوائق و الصعوبات المتعلقة بوظائف الإدارة، تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام.
صعوبات البحث :تمثلت في جملة العوائق التي صادفت بحثنا هذا و التي نذكر منها- :

- نقص الدراسات التي تناولت موضوعات مشكلات العمليات الإدارية في المجال الرياضي الجزائري
- نقص الاحترافية في الممارسة الإدارية في المجال الرياضي الجزائري أدى إلى إنقاص عزمنا في ظل ارتباطنا بالوقت.
- استعنا بكثير من الباحثين في مجال العلاقات العامة إلا أن غياب اللمة العلمية الرياضية لديهم كانت وراء إلغائنا لجملة من الأفكار التي تساعد بيئة المؤسسات الاقتصادية فقط دون غيرها.

الفصل الأول ماهية العلاقات العامة

تمهيد

تتألف نشاطات العلاقات العامة عملياً من سلسلة أعمال مبنية على الصلات المتبادلة من خلال النجاحات المحققة و قد ساهم التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة إلى تحقيق نجاحات فعالة في مجالات التسيير الإداري حتى وصل الأمر إلى أن أصبح لإدارة الأفراد دور حيوي في الوقت الحاضر ، نتيجة لنمو كبير في حجم المنظمات ، و تنوع أنشطتها و تعقدها مما يستدعي بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة و المتخصصة في جميع المجالات الإدارية و من بينها المجال الرياضي كمجال حيوي، علمي و اجتماعي حيث أصبحت الرياضة تعتمد على الأسلوب العلمي و الإعلامي و التكنولوجيا الحديث الذي يعتمد على خصائص و مبادئ علمية، و واقعية.

ونظراً لأهمية الأنشطة البدنية الرياضية في العصر الحديث و ازدياد الحاجة إليها من خلال الطلب المستمر من طرف الجماهير المفعمة بروح الحيوية و النشاط و حب الارتقاء بالمستوى الرياضي و الروحي فإن هذا الأخير أدى بالقائمين على إدارة البطولات و المنشآت الرياضية إلى الاهتمام الكبير بالجماهير و العمل على كسب ثقتهما و تبادل المصالح بين الطرفين، و اعتمدت في إدارتها على متخصصين في مجالات الإعلام و الاتصال لتزويد المسؤولين و الجماهير بأخبار لذلك ارتأينا إلى أن نتطرق إلى مجال من مجالات الإدارة الرياضية ألا و هو العلاقات العامة في إدارة الأندية و الاتحادات الرياضية كعلم و فن تطبيقي عرف كيف يفرض نفسه في الإدارة الرياضية.

إذ أن تطبيقات العلاقات العامة لم تقتصر على الميادين الاقتصادية و السياسية و الإنسانية فحسب بل اقتحمت المجالات الرياضية أيضاً كعلم جديد يعتمد على الوسائل الحديثة و التكنولوجية الرفيعة المستوى للإمام بعملية التواصل الإنساني بين الجماهير و المؤسسات الرياضية و بين هذه الأخيرة و بين الهيئات و المؤسسات العمومية و الخاصة باختلاف نشاطاتها.

و لهذا السبب اضطر المختصون لإيجاد الحل الصائب لتعريف دقيق للعلاقات العامة للتعرف على مجالاتها المختلفة، و الوسائل التي تستعين بها في أداء مهامها و التطلع لمستقبل زاهر بالنتائج المحققة في أي مجال كان.

01- مفهوم العلاقات العامة كنشاط :

فرضت العلاقات العامة نفسها في الآونة الأخيرة داخل و خارج المؤسسة العمومية و الخاصة، فالكثير من الناس يعتقد أنها علم جديد ظهر للوجود في إطار التوسع الكبير الذي عرفتة الإدارة في وقتنا الراهن، إلا أن العلاقات العامة ما هي إلا نشاط قديم ظهر مع ظهور الإنسان في شكل من أشكاله البسيطة كالاتصال بين الفرد

و قرينه أو مع قرائنه داخل المجتمع الإنساني، إذا العلاقات العامة ما هي إلا نشاط اجتماعي، إنساني ظهر منذ الزمن البعيد، و تطور مع تطور الوسائل و التكنولوجيا الحديثة المشكلة في العديد من وسائل الاتصال و الإعلام والترابط الإنساني.

و في المجال الرياضي نجد أن هناك فرق بين ما يسمى العلاقات الداخلية أي العلاقات التي تخص العاملين بالنادي أو الفريق الرياضي، و العلاقات الخارجية التي تخص النادي الرياضي و الهيئات الحكومية المتنوعة و الاتحادات الرياضية المحلية و الدولية و غيرها.

و من هنا نلاحظ أن للعلاقات العامة مجالين داخلي و خارجي مما يصعب التفكير في إيجاد تعريف خاص بها، فهناك من يعرفها على ما يجب أن تكون عليه، و هناك من يلونها بوجهة نظره أو وفقا لخبرته الشخصية و معلوماته حول العلاقات العامة في المؤسسة الرياضية، و من المفكرين من يرى أن العلاقات العامة تشمل النشاط الإنساني ككل أي تلم به من جميع الجوانب.

و هناك اتفاق بين المتخصصين في إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية على أن المهمة الأساسية للقائم على العلاقات العامة تنحصر في بناء صورة واضحة و إيجابية للجمهور الرياضي المستقبل للمادة الإعلامية التي تقدمها الإدارة الرياضية، و قد اهتم هؤلاء بماهية العلاقات العامة لعدة أسباب نذكر منها:
- أن عدم وضوح النشاط الذي يقع في محيط العلاقات العامة يؤدي إلى تضارب في الاختصاصات.

- أن عدم وضوح الاختصاصات لا تساعد على تنظيم إدارة العلاقات العامة تنظيمًا سليمًا بحيث تؤدي الأعمال المنوطة منها على أكمل وجه.

- عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة يؤدي إلى إهمال الإدارة العليا لها.

و بهذا تقدم المختصون في هذا المجال ببعض التعريفات الخاصة بنشاط العلاقات العامة و كلها تصب في قالب واحد، إذ اتفق هؤلاء على أن العلاقات العامة نشاط إنساني، سلوكي و تطبيقي هادف.

02- تعريف العلاقات العامة :

هي علم مرتبط ارتباطًا وثيقًا بمجموعة من العلوم الاجتماعية الحديثة، حيث استعان في تطوره بعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الاقتصاد، وعلم الإدارة و علم الاتصال، وغيرها من العلوم التي تتعرض لفهم و دراسة السلوك البشري أفرادًا و جماعات. لقد أتاحت هذه العلوم للعلاقات العامة فرصة التأثير على السلوك الإنساني وتعديل اتجاهاته من خلال الاستمالة و الترغيب و الإقناع، وكافة الوسائل المشروعة.¹

1- محمد العزازي أبو إدريس، العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، المكتبة العلمية ، الزقازيق، مصر ، 1998، ص(15).

-التعريف اللغوي: البناء اللغوي للكلمة يتكون من كلمة علاقات والتي تعني جملة الصلات والاتصالات التي

تتم بين هيئة أو مؤسسة ما و الجماهير التي تتعامل معها، والكلمة الأخرى هي عامة أي جماهيرية ؛ وهذا التحديد اللفظي أي مجموعة الجماهير التي ترتبط مصالحها وأنشطتها بالهيئة أو المؤسسة يعني بالطبع تحديد المفهوم، لذا سيتم عرض بعض التعريفات الاصطلاحية لمفهوم العلاقات العامة:

تعريف كانفيلد: "العلاقات العامة هي الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات و تحديد سياسات الفرد أو المؤسسة بما يتفق مع مصلحة الجمهور و تنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا الجمهور و تفاهمه."

تعريف محمد طلعت عيسى عن موسوعة المعارف الأمريكية: " العلاقات العامة هي الفن الذي يقوم على

التحليل

و التأثير و التفسير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول شخص أو حول فكرة أو حول جماعة ما بقصد تهيئة السبل أمام الجمهور لكي يعترف بالفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع، و أنه يستفيد فعلا من أداء ذلك"

تعريف على عجوة عن ركس هالو: "العلاقات العامة هي علم و فن يستند إلى أسس علم الاجتماع الإنساني

و يسعى إلى تحسين العلاقات بين الناس لا في حياتهم الخاصة و إنما في حياتهم الجماعية"

تعريف جريزويلد: "العلاقات العامة هي الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات و تحديد سياسات الفرد أو المؤسسة بما يتفق مع مصلحة الجمهور و تنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا هذا الجمهور و تفاهمه"¹

¹ د. حسن أحمد الشافعي، تطبيقات ميدانية للعلاقات العامة في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، 2003، ط1، ص16-

تعريف هارو و بلاك: "العلاقات العامة فن و علم يختص بمعالجة مشكلة صعبة هي كيفية خلق جو من التفاهم بين فرد أو منشأة بين منشآت و أناس آخرين"²

تعريف ميلر: "العلاقات العامة هي دراسة دقيقة لأسباب السلوك الإنساني و نتائجه"

تعريف بلاكافد و بلاكمان: "هي الفلسفة الإدارية التي تسيير عليها منظمة ما".

كما عرفها بعض رجال الأعمال بأنها توصيل الحقائق إلى الأصدقاء مع جميع الأدلة لكي يكونوا رأياً موحداً عن قيمة الهيئة و أهميتها بالنسبة لهم"

و في محاولة للوصول لرأي عام و موحد لتعريف العلاقات العامة صدرت مجلة أخبار العلاقات العامة في سنة 1948 باقتراحات مختلفة من المختصين بهذا المجال قد عرفت العلاقات العامة على أنها: "وظيفة الأفراد التي تقوم بتقييم اتجاهات الجمهور و ربط سياسات و أعمال فرد أو منشأة بالصالح العام، و تنفيذ برنامج لكسب تأييد الجمهور و تفاهمه"

وقد عرفها معهد العلاقات العامة البريطاني على أنها الجهود الإدارية التي تهدف إلى إقامة و تدعيم تفاهم متبادل بين هيئة و جمهورها".

بعض التعاريف القصيرة للعلاقات العامة:

- العلاقات العامة هي فن التأثير على الآخرين.
- العلاقات العامة هي درجة التأثير التي تفرضها المؤسسة على الجمهور.
- هي الجهود التي يبذلها القائم على الإدارة للتأثير على الجمهور.
- العلاقات العامة هي بحث دقيق عن أسباب و نتائج السلوك الإنساني.
- هي تكوين علاقات طيبة بين الجمهور و المؤسسة.
- العلاقات العامة وسيلة اتصال بين طرفين بغرض تحقيق هدف معين.
- العلاقات العامة هي فن مسايرة الناس و مجاراتهم لاكتساب ثقتهم.
- العلاقات العامة هي فن الإعلام و ليست فن الإعلان، إذ يتم نقل المعلومات و الحقائق من القائم على الإدارة إلى المتلقي.

و رغم مختلف هذه التعاريف المتفاوتة الأبعاد فإن هذه الأخيرة تتفق على نقاط هي على التوالي:

- قبول فكرة الرأي العام في التأثير على المنشآت و الهيآت و المؤسسات و ما في حكمها.
- أن الهدف الذي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقه هو التأثير على الرأي العام للحصول على تأييده و معاونته.
- مراعاة الصالح العام بضرورة إنشاء علاقات طيبة.

03- مراحل تطور العلاقات العامة:

² د. عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء، القاهرة، 2001، ط1، ص230.

تعد العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية، سلوكية، إنسانية ترتبط ظهورها بظهور الاتصال الإنساني منذ القدم لكن الكثير من الناس يعتقد أن العلاقات العامة ظاهرة إنسانية حديثة الوجود و لكن هذا الاعتقاد ليس بالخطأ و لكن الصحيح فيه أن العلاقات العامة عرفت تطوراً و تقدماً ملحوظاً في الآونة الأخيرة و ما ساعدها في ذلك كعلم اجتماعي، إنساني الوسائل التي أصبحت تعتمد عليها كعلم اجتماعي قائم بذاته فرض وجوده داخل و خارج الإدارة العامة و الرياضية بالأخص (بطولات و دورات محلية، إقليمية و حتى عالمية). و لمعرفة كيفية حدوث هذا التغير و التقدم في العلاقات العامة كظاهرة اجتماعية ارتأينا أن نطلع على أهم المراحل التي مرت بها هذه العملية و تقسم إلى:

01- القسم الأول: العلاقات العامة في العصر القديم، و تشمل جميع النشاطات التي يمكن اعتبارها البذور الأولى لظهور العلاقات العامة و الإنسانية البدائية لتمثيل التفاهم و التوافق بين الناس باستعمال الوسائل البدائية كالرموز (قرع الطبول و النفخ وغيرها) و تقسم إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى "البدائية":

- ❖ تميزت بغياب مفهوم خاص بالعلاقات العامة ما عدا مبدأ التعامل بالمثل. أي أن كل الأفراد سواسية لا تمييز الكل في قوقعة واحدة.
- ❖ ظهور مفهوم العلاقات العامة و القاضي بمنح الحرية للفرد في العمل. كتفويض أحد الأشخاص بالعمل و الإشراف على الهيآت و المنشآت و ذلك بالتعبير عن رأيه.
- المرحلة الثانية "الاحتكار": و قد ارتبطت العلاقات العامة في هذه المرحلة بالحكومة و سلطات الدولة التي اكتشفت أهمية العمل على تطوير هذه الظاهرة و قد تميزت هذه المرحلة ب:
- ❖ احتكرت العلاقات العامة داخل أجهزة السلطة و الحكومة فقط.
- ❖ ظهور مفهوم الرأي العام و كيفية استغلاله و التحكم فيه للوصول إلى مبتغاها.
- ❖ الاهتمام بالإنسان كوحدة متكاملة من جميع الجوانب النفسية و الاجتماعية بتطور أساليب قياس الرأي العام.

القسم الثاني: العلاقات العامة في العصر الحديث كنشاط و علم ظهر مع مطلع القرن العشرين القرن الذي عرف صيحة عالمية في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية بالأخص التي كانت الوسيلة التي طورت من خلالها العلاقات العامة وسائلها و نظامها و حتى استخداماتها، و قد مرت بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى "التطور":

- ❖ عرفت فيه تطور المنهج العلمي، حيث اهتمت العلاقات العامة بالجانب العلمي المنسق و الدقيق.
- ❖ تغيير في المفاهيم و استخدام المعلومات بإتباع المناهج العلمية و الأدوات الإجرائية السليمة و الملمة بأي مشكلة تعقب القائم على العلاقات العامة في أي مؤسسة كانت.

المرحلة الثانية "المعاصرة"

اهتم المختصون في علم الاجتماع بالعلاقات العامة فعملوا على توضيح معناها و أهميتها و مجالات اهتماماتها فاهتموا بمفهوم الرأي العام- خبراء الرأي العام- وسائل الإعلام و الاتصال- الجماهير - قياس الرأي العام.

- ❖ ظهرت فيها عملية تحديد مصطلح العلاقات العامة و مكوناتها.
- ❖ تقدير قيمة الرأي العام و الجمهور .
- ❖ اقتحام الميدان من طرف وسائل الإعلام والاتصال و الإشهار .

04- مفهوم العلاقات العامة في المجال الرياضي:

تعد العلاقات العامة من أهم المواضيع المنتمية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية التطبيقية فهي كل نشاط إنساني تقوم به المؤسسة الرياضية في إطار المبادئ التي يرسمها العلم، فهذا المجال يهدف إلى كسب ثقة الناس داخل

و خارج النادي أو الفريق الرياضي.وهي أحد أهم الوظائف التي بدأت تأخذ مكانها في التنظيم الإداري الجديد. وتعتبر نشاطا قديما متبادلا بين مختلف الأطراف، لكن الجديد فيه هو التطور المعلوماتي الذي طرأ على العلاقات عن طريق تسليط الضوء عليها و اهتمام وسائل الإعلام و الاتصال و الإشهار بها و بضرورة وضع جميع الإمكانيات لخدمتها و توسيع مجالاتها و تفعيل أدوارها المترابطة. و قد عرف روبينسون و وضع مفهوما عاما للعلاقات العامة حيث أن: "العلاقات العامة كعلم اجتماعي، إنساني و سلوكي تطبيقي هي الوظيفة التي تتضمن:

- قياس و تقويم و تفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة الرياضية.
- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم و الوفاق بين المؤسسة و جماهيرها
- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و مصالح و احتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة الرياضية.
- تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج الرياضية للنادي أو الفريق الرامية لكسب رضا الجماهير و تقاهمها.

و من هذا المفهوم يتضح لنا أن الإدارة الحديثة انتقلت من مفهوم علاقتها بالجمهور كمستهلك للمادة المعروضة إلى النظر إلى هذا الجمهور على أنه مادة في حد ذاته، بمعنى العمل على اجتذاب أكبر قدر ممكن من الجماهير الرياضية نحو النادي أو الفريق و المحافظة عليها و العمل على التوسع المستمر على اكتساب تأييدها و ثقتها المستمرة.

و يمكن حصر مفهوم العلاقات لعامة في التربية البدنية و الرياضية في مفهومين هما:

❖ العلاقات العامة علم اجتماعي سلوكي و تطبيقي

❖ العلاقات العامة هي علم و فن

و من المفهومين فإن المضمون يتبلور في:

- * قياس و تقويم و تفسير اتجاهات الجماهير.
- * مساعدة الإدارة الرياضية في تحديد الأهداف الرامية لتوطيد العلاقة مع جماهيرها.
- * تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة الرياضية و مصالح الجماهير.
- * تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج الرياضية.
- * نشر أهداف المؤسسة و دورها مع جماهيرها

05- فلسفة تواجد العلاقات العامة:

ترتكز العلاقات العامة على حقيقة علمية هي أن الإنسان اجتماعي بطبعه، إذ تمتاز الطبيعة البشرية بحب التطلع و المعرفة و استشارة الآخرين. إذ أنه لا يستطيع العيش لوحده لأنه من الممكن إشباع الحاجات البيولوجية دون الاحتياج للآخرين، لكنه لا يستطيع إشباع حاجاته الاجتماعية بمفرده. إذ تمتاز الطبيعة البشرية بحب التطلع

و التشوق للمعرفة و استشارة الآخرين للوصول إلى الحقائق و المعلومات السليمة.

و جاءت العلاقات العامة لتبلور الأفكار و تقربها إلى الأذهان بالوقوف على اتجاهات و نفسيات الأفراد و طرق التعامل معها و التأثير عليها مما يسهل تفهم الأمور و تنفيذ البرامج و النشاطات المختلفة بطرق علمية دقيقة.

و الجدير بالذكر هو أن العلاقات العامة أشمل من العلاقات الإنسانية فهي عامية على العلاقات التي تتم بين الأفراد داخل الخلية الاجتماعية، و تساعد على وضع البرامج و المخططات السليمة للتحكم بأراء الجماهير أو ما يعرف حالياً بالرأي العام. و هنا نذكر أهم خصائص العلاقات الإنسانية و الاجتماعية كونها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة:

* الإنسان كائن اجتماعي متغير بين الحين و الآخر لذا علينا تقدير و دراسة الفروق الفردية في جميع الاتصالات مع الفرد داخل المؤسسة الاجتماعية.

* الإنسان كائن اجتماعي متفاعل بمعنى أن يؤثر و يتأثر بمختلف المواقف و الأحداث التي تخصه أو تخص محيطه الاجتماعي.

* الإنسان يخضع لقانون الغلة المتناقصة أي كلما زاد الإنتاج بزيادة الجهد فإن الإنتاج الإنساني يقل لذا على الأفراد التقليل من التوتر و العمل على التوازن في الحياة بين الحياة اليومية و الحياة المهنية و أيضا الترفيهية.

* الإنسان يتميز بالعقل و التعقل إقناعه سهل المنال و يرتفع به إلى المستوى الإنساني و الاجتماعي، بينما يهبط به إلى مستوى الآلة إذا مارسنا عليه الضغط و التهيب.

من هنا نستنتج أن الرابط الأساسي بين خصائص العلاقات الإنسانية و إدارة العلاقات العامة هو عنصر فن قيادة الأفراد، و باعتبار أن العلاقات العامة عنصر لا يتجزأ عن الإدارة العامة لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها فإن هذه الأخيرة تعمل على التوفيق بين الأفراد المنتمين للإدارة و بين الجمهور المتلقي للمعلومات والحقائق عن نشاطات الإدارة العامة.

و يعتبر المتحكم في العلاقات العامة في الإدارة القائم على قيادة آراء الجمهور و توجيهها نحو أهداف المؤسسة، لكسب أكبر عدد ممكن من المتعاملين داخل و خارج الإدارة بالإضافة إلى التركيز المستمر على نقل المعلومة الصحيحة و السليمة للرأي العام دون استعمال الإغراءات و الأكاذيب لذلك.

فكل إدارة تسعى لإعطاء الصورة الأحسن لنشاطاتها و برامجها لأن العلاقات العامة تعكس الصورة الحقيقية و الواقعية للإدارة دون تزوير أو زخرفة.

لذا فإنه على القائم على العلاقات العامة أن يتصف بالنزاهة و الصدق و الأخلاق الرفيعة و حب المهنة المنسوبة إليه و يتبع الخطوات التالية:

- التخطيط السليم للعمل لإعطاء الصورة المرغوبة، و النقاش الدائم مع أعضاء الإدارة للتوصل لكل صغيرة و كبيرة تخص الإدارة من الداخل و الخارج.
- وضع التصور الواقعي الذي ترغب الإدارة أن تكون عليه و تبيان الحقائق و الوقائع و التغلب على المصاعب و الأخطاء.

06-أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الرياضي :

هناك العديد من العوامل التي أسهمت في الاهتمام بالعلاقات العامة في الوسط الرياضي وبروزها كعلم ومهنة و فن مما جعلها تفرض منطقتها في المنافسة بين المنظمات الرياضية العالمية والمحلية من أجل كسب رهانات جديدة من خلال إرضاء الجماهير الرياضية وتزويدهم بمختلف المستجدات الميدانية والمستقبلية عن تطور اهتمامها (الرياضة)، فأقامة بطولات عالمية في قاعات جد متطورة لوضع كل الممارسين والمتابعين في ظروف تمكنهم من الترفيه و الاستمتاع بالحدث الرياضي ومختلف الخدمات السياحية والتسويقية والتي تراعي خصوصيات كل فئة من فئات المجتمع هو في حد ذاته فكر مبلور مرسل إلى كافة المتعاملين مع هذه المنظمات الرياضية يهدف إلى توطيد العلاقة معهم وخلق صورة ذهنية حسنة لديهم؛ كما أن ظهور فرق عالمية كبيرة و بطولات تستهوي المتابعين وأصبح من الضروري الاهتمام و التفكير للترويج والدخول في المنافسة من أجل حماية الحدث الرياضي المحلي. أيضا وجود قوى وعوامل التغيير المستقبلية ذات الثلاث أبعاد سوف تحدد دون شك تصميم المنظمات الرياضية في المستقبل، وهذه القوى حسب حسين حريم هي: المتطلبات البيئية، والتقنيات المتاحة، والقيم الإنسانية و الاعتبارات الأخلاقية .

ونسنستعرضها في مايلي:

أ- البيئة:

وهي من المحددات الهامة التي تؤثر في تصميم المنظمات الرياضية، وبالنسبة لبيئة المستقبل، فمن المتوقع أن تكون أقل تأكدا (ذات درجة عالية من عدم التأكد و عدم التنبؤ)، وستكون الموارد المتاحة للمنظمات أقل وفرة مما عليه الآن، وستتصاعد الثورة المعلوماتية، حيث ستواجه المنظمات تدفقا متزايدا من

المعلومات المتزايدة في درجة تعقدها ومعدل تغيرها. وعلى المنظمات الرياضية في المستقبل أن تواجه هذه المتطلبات والتحديات البيئية بطرق وتوجهات تختلف عن تلك التي اعتادت عليها في السابق. فمن ناحية لن يكون بوسع هذه المنظمات مزيد من الموارد والتي ستكون شحيحة ونادرة في المستقبل، فإن تزايد وعي وإدراك الجمهور بأهمية الموارد وخاصة المالية منها سوف يضع ضغوط متزايدة ويحد من استنزافها؛ هذا ما يفرض عليها أن تكون مرنة وكفؤة في نفس الوقت فدرجة عدم التأكد العالية التي ستميز بيئة المستقبل تتطلب من المنظمات الرياضية أن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية المتسارعة؛ "وضرورة مراجعة التصميم التنظيمي والاتجاه نحو استقلالية أكثر واللامركزية للوحدات الأصغر فيها لأنها تعتمد على النموذج البيروقراطي الذي يعتبر أكثر كفاءة إلا أنه يعرف عن هذا التنظيم عدم مرونته وعدم استجابته بسرعة لعدم التأكد "ب- التقنيات : من المتوقع جدا استمرار، بل وتساعد، الثورة المعلوماتية و خاصة في مجالات تقنية المعلومات، وستوفر هذه التقنيات الإمكانيات و الفرص للمديرين لمعالجة المعلومات الغزيرة وسريعة التغير في المستقبل. وسيكون لهذه التقنيات تأثيرها على تصميم المنظمات مستقبلا نظرا لمقدرة على حل بعض المشكلات الناشئة عن المتطلبات البيئية. وهي من بين تقنيات المعلومات التي يتوقع أن يكون لها تأثير كبير في المستقبل

ب- تقنيات التفاعل الإنساني: وتتضمن تلك التقنيات التي تتيح للجمهور فرصة التفاعل مع الوسائل

الإلكترونية -تقنيات الاتصالات ومنها: الانترنت، البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، وغيرها

ج- القيم و الأخلاق الإنسانية: إن تقاوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرياضية اتجاه البعد الأخلاقي

ومهمة بناء فرد صالح و جعل الممارسة الرياضية أفضل من الناحية الأخلاقية والاهتمام بالقضايا العادلة

في العالم وتحقيق التواصل بين الجماهير و الفرق الرياضية بغض النظر عن الجنس..

07- مكونات العلاقات العامة:

تهدف العلاقات العامة إلى تقدير أهمية الرأي العام و تنظيمه لتوضيح معالم سياستها و حقيقة أهدافها من طرف المتخصصين في الميدان عن طريق الوسائل المتاحة، لذا فهي تتضمن ثلاث نقاط هي:

1/7- تقدير قيمة الرأي العام و توضيح معالم الجمهور لتحقيق رغباته:

يعتبر الرأي العام كتعبير فكري موحد عن موقف أو فكرة معينة إزاء ظاهرة أو قضية جدلية في زمن معين، لذا فغن القائم على العلاقات العامة في الإدارة باعتباره المسئول الأول عن الاتصالات بين الأفراد و بين المؤسسات فإنه ينبغي أن يولي اهتماما بالغا بقضية الرأي العام كقوة محركة لجميع الأنشطة الفعالة في المجتمع، لذا على العلاقات العامة التوسع في دراسة الرأي العام بدقة و شفافية، للتعرف على خفايا هذه القوة الفعالة و التعرف على السبل و الطرق العلمية و الموضوعية المؤدية إلى التأثير عليه و التمكن من تغيير آراءه و إعطاءه الصورة الحسنة للمؤسسة الرياضية التي ينتمي إليها.

وهناك طريقتان يمكن للقائم على العلاقات العامة الارتكاز عليهما في التأثير على الرأي العام و هما:³

* استخدام جميع وسائل الإقناع، بمخاطبة العقل و توضيح المفاهيم.
* الضغط و استعمال القوة، و ذلك باللجوء في غالب الأحيان إلى القانون و التعسف في استعمال السلطة.

و من بين العوامل المساعدة على تكوين رأي عام سليم الأفكار دون اللجوء لسلطة التعسف نذكر منها:

- * وضوح المعالم و الأهداف المرتبطة بالرأي العام.
- * سلامة و واقعية المعلومات و الحقائق المقدمة للرأي العام.
- * مراعاة المستوى التعليمي و الثقافي للرأي العام.
- * توافر مبدأ الديمقراطية و حرية التعبير.
- * توفر أكبر قدر ممكن من وسائل الإعلام و الاتصال.
- * توفر مبدأ الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- * الحركة الدائمة و التطوير في الأساليب و الوسائل.
- * الإلمام بالمواضيع و الأحداث المختلفة و المتعلقة بالرأي العام.
- * التعاون المتبادل بين الأطراف.
- * التعرف على ما يزعج و ما يساعد على الاستقرار.

و من بين الأسس التي تقوم عليها دراسات الرأي العام هي:

- تنطوي العلاقات العامة على تبادل الآراء و عرض الحقائق لكسب الجمهور.
- إن قيام أي مشروع مبني على تفاعل الأفراد و الهيآت و من ثم لا بد من مسايرة الجمهور و الشعور نحوه بالمسؤولية.
- تقدر قيمة الرأي العام عن طريق الاختبارات التي تقيس اتجاهات الرأي العام.
- إن ازدياد قوة الرأي العام و الاعتراف بها و معرفة طرق جذبها هي أساس العلاقات العامة.
- الرأي العام من أهم مقومات نجاح أو فشل أي مشروع.

2/7 - رأي الخبراء لوضع البرامج:

- الخبير هو الفرد المتخصص في مجال معين من العلوم المختلفة قد يكون أكاديمي أو عملي بمعنى أن خبرته تنحصر في مجال دراسته العلمية المتعلقة بمجال تخصصه، أو قد يكتسبها بخبرته بين الدراسة و الحياة المهنية، إذ يقوم بدراسة كل ما يتعلق بتخصصه مع مراعاة التغيرات المختلفة التي تحصل في مجال الدراسة و المجالات الأخرى. فخبير العلاقات العامة في المجال الرياضي يعتمد في دراسته على الوقائع و الحقائق الرياضية، لكنه يستعين في بعض الأحيان بالدراسات الأخرى كدراسات القياس لقياس اتجاهات الرأي العام و غيرها. إذا هناك اتفاق على نقطتين مهمتين هما:
 - أنه من مميزات الخبير أن يجمع بين الدراسة و الممارسة العملية.

• العلاقات العامة في مجال التربية البدنية و الرياضية لا تعتمد على التربية الرياضية فقط و لكنها تستفيد من خبراء في مجال الإدارة و الإعلام و القانون ..أيضا
03/7- استخدام الوسائل الفعالة للتأثير على الرأي العام:

- تتمثل الوسائل الفعالة في وسائل الاتصال المستخدمة للتأثير على الرأي العام.
- تتنوع هذه الوسائل حسب تأثيرها المباشر على الحواس من سمعية أو بصرية إلى سمعية بصرية و مقروءة.
- في مجال التربية البدنية و الرياضية يجب أن تكون وسيلة الاتصال فعالة في تحقيق هدف تربوي من خلاله يتم التعرف على النشاط عن طريق المعلومات النظرية المطروحة لجلب الأفراد و تحقيق المنافسة الشريفة

08- أسس و مبادئ العلاقات العامة:

- لقد حددت أهم المبادئ و الأسس التي يجب أن تقوم عليها العلاقات العامة لنجاح التخطيط و التنفيذ و إدارة برامجها بأسلوب صحيح و سليم و من بين هذه الأسس:
- مبدأ تحديد الهدف:

و يتم ذلك بالتخطيط المنظم و وضع الهدف الموضوعي لأي دراسة أو نشاط محدد زمنيا و مبرمج الجوانب سواء كان متعلق بنشاطات الإدارة الداخلية أو الخارجية إذ يسهل بذلك تحديد الغايات و تصور النتائج المستقبلية لذلك النشاط بسهولة و ربح للوقت.

• مبدأ التخطيط الجيد:

إن أي نشاط يخص العلاقات العامة ليس بالعشوائي بل هو تخطيط علمي مرتبط بوقت زمني محدد قصير أو طويل المدى يساعد على تسهيل عملية التنفيذ السليم.

• مبدأ الاستمرارية:

تتصف نشاطات و برامج العلاقات العامة بالديمومة المستمرة فهي ليست بنشاطات موسمية متعلقة بمناسبات محددة زمنيا لكنها نشاطات لا يجب أن تعرف الركود لأنه بذلك تكون قد خسرت جماهيرها و متتبعي أعمالها بشغف و باستمرار .

• مبدأ الحيوية و التجدد:

إذا اعتبرت العلاقات العامة مستمرة في نشاطاتها فهي بذلك تعتمد على التجديد و التغيير في كل ما يخص الإدارة المعلوماتية إذ تستجيب للتغيرات الحاصلة حول هذه الإدارة من تطور اقتصادي، اجتماعي، و ثقافي، و حتى معلوماتي...

• مبدأ مراعاة الفروق الفردية:

يجب على القائمين على الإدارة أن ينوعوا في أنشطة العلاقات العامة و يمددوا من اختصاصاتها و يراعى في ذلك الفروق الفردية كل حسب معرفته و تغلبه في أي مهنة تخص هذا الجانب المعلوماتي المتدفق لمختلف الجماهير حسب تباينهم العلمي و الثقافي و الاجتماعي.

• مبدأ الشمول و التعاون

العلاقات العامة في أي مؤسسة ليست مسؤولية القائمين على التخطيط لها فقط بل هي مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة كون الجهود المبذولة من طرف القائمين على العلاقات العامة لا تفي بغرض كسب تأييد رأي عام مختلف المستويات و على قدر كبير من التوسع.

• مبدأ التعامل الأخلاقي:

تحترم العلاقات العامة الآداب و القواعد العامة لأي مجتمع عالمي، كما يجب على القائم على العلاقات العامة أن يتصف بالنزاهة و الصدق و الأخلاق الرفيعة المستوى فهو الذي سوف يقوم بنقل حقائق و وقائع حقيقية لا مزيفة يكسب بها ثقة الجماهير.

• و بقي لنا أن نبين أن العلاقات العامة تختلف عن العلاقات الإنسانية لأن هذه الأخير تخص العلاقات الداخلية بين الأفراد و العمل على تحقيق التوافق بينهم و توفير الرعاية الاجتماعية و الثقافية و المادية للفرد. أما العلاقات العامة فهي تشمل العلاقات الداخلية و الخارجية فهي أعم من العلاقات الإنسانية لأنها تهتم بالجماهير و العمل على التواصل المستمر بينها و بين هؤلاء.

• و فيما يلي ملخص عن الأسس المعتمدة لبرامج العلاقات العامة لتحقيق الهدف المرجو من العملية الاتصالية داخل و خارج المؤسسة:

- * العلاقات العامة وظيفة إدارية تسعى لتحقيق أهداف الإدارة.
- * العلاقات العامة عملية مستمرة تتصف أنشطتها بالديمومة.
- * هي جهود مرسومة و مخططة ليست عشوائية بل تقوم وفق مبادئ محددة.
- * تتصدر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تتصل بقيادة المؤسسة مباشرة.
- * العلاقات العامة علم و فن تقوم وفق مبادئ علمية، و مهارات إعلامية و إدارية.
- * التعامل مع الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.
- * تختلف عن العلاقات الإنسانية كونها تهتم بالجمهور الداخلي و الخارجي معا.
- * هي مهنة لها مبادئها الأخلاقية تحترم الآداب العامة و العادات و التقاليد.

09- المحددات التنظيمية للعلاقات العامة :

لا يتم تنظيم العلاقات العامة وفقا لنموذج أو قالب محدد مسبقا، أو متعارف عليه بين الخبراء والمهنيين، إنما تعود عملية تنظيم العلاقات العامة لمجموعة من العوامل، سواء من ناحية أسلوب

التنظيم، أو من ناحية درجة الاهتمام بالعلاقات العامة، أو موقعها داخل المؤسسة... الخ، وبناء على ذلك يمكن إن

تحدد فعالية تنظيم العلاقات العامة، وفي مايلي أبرز المحددات

- مدى إلتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، يسهم في التوسع أو الحد من أعمال العلاقات العامة .
- حجم الميزانية المخصصة للعلاقات العامة، فكلما زادت المخصصات المالية للعلاقات العامة، فكلما زادت أنشطتها ، و بالتالي اتسع تنظيمها وفقا لعدد العاملين فيها.
- نوعية وعدد القطاعات التي تربط المؤسسة أو تقدم لها خدمات، فكلما زاد عدد المتعاملين مع المؤسسة كلما ازدادت أنشطة العلاقات العامة، وكلما أصبحت الحاجة لمهنيين أكثر إلحاحا.
- طبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتلك التي تنتج سلعا ميسرة أو سلع التسوق بحاجة لتنظيم أكثر اتساعا عن تلك التي تقدم أفكارا.
- درجة تنفيذ مهمات وأنشطة لا تعتبر من إختصاص العلاقات العامة .
- مدى اقتناع الإدارة العليا بنشاط العلاقات العامة، ومدى اهتمامها بتركيز أعمال العلاقات العامة ضمن إدارة واحدة، فكلما تشتت مهمات العلاقات العامة على الإدارات الأخرى، كلما أصبح تنظيم العلاقات العامة أكثر ضيقا.
- طبيعة العلاقات بين العلاقات العامة المركزية وأفرعها، وطبيعة علاقة العلاقات العامة بالإدارات الأخرى.

و إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة يسير وفق خطوات هي:

- تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة: يجب تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف .
- تحديد الأنشطة المساعدة: وهذه هي الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل هذه الأعمال تدبير الموارد اللازمة، وتوفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات وغيرها من الأعمال المساعدة في أداء الوظائف الأساسية.
- تجميع أو تجزئة الأنشطة: والخطوة التالية هي تجميع الأنشطة أو تجزئتها، كلما كان هذا أو ذلك ممكنا ويتم التجميع، أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة؛ فإن كان حجم العمليات المتوقع كبيرا إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان، فلا بد من تعيين شخص لأداء هذا العمل أما إذا كان حجم العمل.

10- نظم العلاقات العامة: يتجلى نظام العلاقات العامة في الوظائف المكونة للعملية الإدارية

للعلاقات العامة.

عملية العلاقات العامة : على الرغم من إن نظام العلاقات العامة نظاما متكاملًا، إلا

أننا عندما نحتاج لدراسة نظام معين، فإن علينا تفكيك وحداته أولاً، ودراستها بشكل مستقل،
وفصل المتغيرات التي تربط بينها قدر الإمكان، ليتسنى لنا فهم أسلوب وطريقة عمل كل
عنصر من عناصره وفي المرحلة التالية يتم تجميع هذه العناصر ليتم فهم العملية بصورة كلية،
وفي مايلي عرض تحليلي لعناصر عملية العلاقات العامة

✓	البحث.
✓	التخطيط
✓	التنفيذ.
✓	المتابعة
✓	(. الدراسة

1. 10-2-1 البحث: تمثل العلاقات العامة مصدرا أساسيا لعمل العلاقات العامة، فهي

لا تستطيع أن تعمل في ظل غياب نظام لتوفير المعلومات اللازمة للتخطيط وبناء الاستراتيجيات،
فبتوفر المعلومات يمكن الوصول إلى حالة المعرفة أو اليقين، والتقليل من حالة عدم التأكد، وتعد
البحوث التي تجريها العلاقات العامة الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات، إذ تعتبر البحوث التي تجريها
هذه الأخيرة بشكل مستمر إحدى أبرز الركائز التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها، وتأدية وظائفها،
وتحقيق أهدافها المحددة، كما تعتبر بمثابة المسير لاتجاهات المتعاملين الخارجيين، والمستكشف
للمغوض الذي يكتنف القضايا والأحداث الجارية، كما أن لها أهمية بالغة في تخطيط وبرمجة أعمالها .
وتعرف بحوث العلاقات العامة بأنها الدراسات التي تعتمد على الدراسة الشاملة والرصد والتحديد
لعلاقات المنظمة، من أجل بناء الخطط التوجيهية، ووضع برامج مستقبلية لإدارة العلاقات.

10-2-3 أهمية البحوث في العلاقات العامة : لبحوث العلاقات العامة أهمية كبيرة لأجل تخطيط البرامج

البنائية

(الوقائية)و البرامج العلاجية (التصحيحية) وتزداد أهمية البحوث عندما تنفذ لتحقيق أهداف تربط بالوقاية
من المخاطر، وتسمى البحوث التنبؤية التي تهدف إلى الوقاية من الأزمات، والاضطرابات والأحداث
الطارئة والمخاطر عموماً، " فحينما يمكن التنبؤ بالمشكلة مبكراً، يصبح من اليسير تحديد الحلول المناسبة
لمنع انفجارها، و التحرك لمواجهتها. وتعد البحوث ذات أهمية كبيرة في التنبؤ بالمشكلات، من خلال النقاط
المعلومات و الشائعات، التي قد تؤدي إلى انفجار الأزمة، أو حدوث اضطرابات في العلاقة بين المؤسسة و
أي جمهور من جماهيرها .وفي مرحلة ما قبل الأزمة يمكن تحديد ثلاثة مستويات من مؤشرات حدوث
الأزمة، أولها وجود خلل وظيفي ضئيل متكرر الحدوث ولكنه لا يمثل خطورة وإنما يشكل إشارات تحذيرية
بوجود خلل محدد ينبغي الاهتمام بتصحيحه، ثانيها إنكار المشكلات عندما يتم التعرف عليها ما يزيد من
تفاقمها 3وزيادة تراكم الأخطاء، وثالثا سيطرة الخوف والقلق والتوتر وظهور نوع من الصدام داخل المؤسسة

هذه المراحل لا يمكن اكتشافها، أو التعرف عليها أو على أي من مؤشرات بدون إجراء البحوث، كما إن " التخطيط البحثي قصير المدى يساعد في درء الصعاب، و المشكلات التي تعترض المؤسسة، وتقل من جودة خدماتها . تعتبر بحوث العلاقات العامة في كثير من الأحيان بحثاً تنبؤياً لا تختلف عن تلك البحوث التي تجري بهدف التنبؤ بالأزمة، أو تلك البحوث الاستطلاعية، أو ما تسمى ببحوث الرأي العام التي تستهدف التعرف على الاتجاهات لدى الجمهور المتعامل مع الإدارة الرياضية، وهذه البحوث تكشف عن- 1 : خلل موجود- 2 . اتجاهات في ممارسة الأنشطة- 3 . اتجاهات جماهير المؤسسة- 4 . ردود أفعال المتعاملين تجاه تصرفات المؤسسة . كل ما سبق من شأنه أن يقدم مؤشرات، أو إنذارات بقرب حدوث أمر ما. وذلك "عن طريق الحصول على الحقائق والمعلومات بالتنقيص الشامل والدقيق للمعلومات، ثم تحليلها وتفسيرها بشكل موضوعي، يسهم في التنبؤ الدقيق بالظاهرة والمشكلات والأحداث المستقبلية، وبما يساعد الإدارة في الوصول إلى قرارات عملية وواقعية ورشيده¹

10-2-4 الهدف من إجراء بحوث العلاقات العامة: تساهم البحوث في العلاقات العامة في الوصول إلى

الأهداف الإجرائية¹

- 1- التنبؤ بالأزمات
- 2- وضع الخطط و البرامج
- 3- وضع بدائل حلول المشكلات
- 4- الكشف عن الشائعات المتداولة بين الجماهير المختلفة.
- 5- تدعيم الثقة بين الجمهور و المؤسسة
- 6- التقليل من تكلفة الوقت و الجهد و المال.
- 7- الكشف عن الشائعات المتداولة بين الجماهير المختلفة.
- 8- التعرف على اتجاهات الجمهور، وتقييم هذه الاتجاهات.
- 9- قياس أثر تجاوب الجمهور مع الخطط و البرامج 2 .
- 10- المبادرة باقتراح خطط وبرامج و سياسات تسهم في تطوير المؤسسة.
- 11- الكشف عن مشكلات أو صراعات أو خلافات قائمة أو مؤشرات دالة عليها . أدوات جمع البيانات (الأدوات البحثية- 1 : (المقابلة (المقننة وغير المقننة- 2 . (الملاحظة (المنظمة و الغير منظمة 3 .)

الاستبيان

10-2-5 مصادر معلومات بحوث العلاقات العامة: تتجلى أهم منابع المعلومات الخاصة بالبحوث التي يقوم

- بها العاملون بإدارة العلاقات العامة في مايلي - :الكتب . - المطبوعات . - مواقع الانترنت . - سجلات الاجتماعات - . وسائل الإعلام الجماهيري . - التقارير السنوية و الشهرية - . أساليب الأداء المهني للعاملين . -

¹ محمد العزازي أبو إدريس ، لعلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، المكتبة العلمية ، الزقازيق، مصر ، 1998، ص145

الإحصاءات العامة و الخاصة - الجمهور (الداخلي و الخارجي). - المقابلات و الخطب، و التصريحات - .
الاتصالات التطوعية (الشكاوي و الاقتراحات). (وتجدر الإشارة أن هذه المصادر للمعلومات ليست الوحيدة
للمنظمة الرياضية فكل ما من شأنه أن يساعد في الوصول لمعلومات أين كانت قيمتها، يمكن اعتبارها مصدرا
للمعلومات.

11- الحاجة إلى العلاقات العامة في الإدارة الرياضية: تسعى إدارة التربية البدنية و الرياضية بمختلف
مستوياتها إلى تقديم الخدمات المختلفة إلى جملة المستفيدين من خلال الأنشطة المتنوعة المجالات، و المتناسبة
و كل الأعمار و كل المستويات و الأجناس، و المعروف أن إدارة التربية البدنية و الرياضية تسعى لتقديم
خدماتها للجماهير لتلبية احتياجاتهم اليومية لكسر الفراغ الملم بشبابنا في هذه الأيام على عكس الإدارات
التجارية و الاقتصادية التي تسعى للربح، لهذا فإننا نجد القائم على العلاقات العامة في المجال الرياضي تختلف
أهدافه عن القائم بالعلاقات العامة في المجال الاقتصادي. أما عن الشريحة التي تقدم لها برامج و نشاطات
الإدارة فجمهور الرياضة أغلبهم شباب لكن الطابع الاجتماعي و الفراغ الروحي الذي تعيشه الشعوب في القرن
الأخير بعد تغلب الآلة على الفرد في العمل تفاقمت شريحة المتابعين لأخبار الرياضة.

1 حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة (المبادئ و التطبيق)، القاهرة، مكتب عين الشمس، 1974، ص75 . - المرجع نفسه، ص75

* الإذاعة و التلفزيون كوسيلتين اهتم بهما الأفراد منذ ظهورهما متعلقتان بحاستي السمع و البصر
اللتان تعتبران الحاستان الأكثر تقريبا لفكر الإنسان.

* الجرائد و المجلات المكتوبة

* النشرات اليومية و الأخبار الرياضية المنشورة في شكل منشورات و صور معلقة على الجدران أو عبر
شاشات في الشوارع.

و فيما يلي نذكر أهم الأسباب التي أدت لظهور العلاقات العامة في التربية البدنية و الرياضية:

1- ازدياد قوة و نفوذ الرأي العام، و ضرورة تهيئته لتقبل الأفكار الجديدة و استقبال الكم الهائل من
المعلومات و الحقائق.

2- ازدياد و توسع حجم و نشاطات المؤسسات و النوادي و الفرق الرياضية بما فيها العمومية و الخاصة.

3- التحول من مجتمع لآخر مغاير في التفكير و المميزات الاجتماعية و الثقافية، نظرا للغزو الثقافي الذي
يشهده العالم من طرف الدول الغربية.

4- ظهور وسائل و تقنيات إعلام و نشر ضخمة نتيجة التقدم الفكري و التكنولوجي و حتى المعلوماتي.

5- ظهور قوى اجتماعية و سياسية تحاول جذب الرأي العام "ثقافات رياضية- اتحادات- أحزاب.."

6- ازدياد في عدد العاملين في المؤسسات المتعددة و في المقابل ازدياد في عدد المتعاملين مع الإدارات المتنوعة، نظرا للتوسع الاقتصادي و الاجتماعي الكبير .

12- أهمية العلاقات العامة في الإدارة الرياضية:

تتبع أهمية العلاقات العامة بالنسبة للنادي و الفرق الرياضية من أن النادي الرياضي وجد أصلا من أجل تقديم خدمات و برامج و سلع إنتاجية للجماهير، و بما أن مدى نجاح أو فشل النادي يتوقف على مدى تعامل الجمهور معه و ها هو راض و مقتنع نما يقدمه له النادي من خدمات فلا بد من توفير العناية اللازمة من أجل أن تقيم العلاقات العامة مع الجمهور على أس مدروسة و مبرمجة و العمل على تنمية العلاقات على المدى الطويل من أجل استمرار نشاطات النادي و تقييمها إيجابا و ليس بالهروب و الامتناع عن التواصل مع النادي. و لهذا فالعلاقات العامة تقدم أهدافا متعددة و متكاملة للنادي و الجماهير الرياضية تتمثل في:

- توضيح معنى و هدف التربية البدنية و الرياضية للفرد و المجتمع في عملية تحصيل تقدم في شكل منشورات أو مطبوعات يومية أو شهرية أو موسمية...
- خلق اهتمامات إيجابية متبادلة بين المؤسسة و الجماهير أي التوازن بين هدف المؤسسة و الجمهور و تبادل المنافع و المصالح دون المساس بقيمة الأشياء و نزاهتها.
- اكتساب رضا الجمهور لبرامج التربية البدنية و الرياضية الصادرة من النادي لتحقيق أهدافه و أهداف و مصالح الجمهور.
- تدعيم العلاقة العامة الإيجابية المتمثلة في طرح المشاغل و تقديم الحقائق و المعلومات السليمة المصدر و الفعل و تغيير السلبيات الموجودة داخل و خارج النادي بإعداد البرامج و طرح المشاكل في اجتماعات و مناسبات مختلفة.

و واجب العلاقات العامة في أي نادي أو فريق العمل على الشرح المستمر لأهداف المؤسسة بلغة بسيطة و مفهومة يتقبلها الجمهور و الأعضاء المنتمين للنادي و حتى الطبقة الراقية من المجتمع، و يستسيغها بطريقة مقدمة فعالة بحيث تقبل الجماهير على تشجيع و مساندة هذه الأهداف المطروحة و العمل على تنفيذ برامجها و المساعدة في نجاحها و سد أوجه النقص فيها.

13- الجهاز الإداري للعلاقات العامة في المجال الرياضي:

تستند العلاقات العامة في الإدارة الرياضية إلى متخصصين و مسئولين في المجال تربطهم علاقات أخوية و ودية داخلية و خارجية مع مختلف الأطراف الرياضية و الاقتصادية و السياسية و غيرها لكن الملاحظ في إدارة العلاقات العامة في النوادي الرياضية المنتمة للعالم المتخلف لا تتمتع بما توليه إدارة العلاقات العامة من اهتمام في الدول المتقدمة، لذا فإنه في غالب الأحيان نجد أن القائم على العلاقات العامة في الإدارات الرياضية في الدول المتخلفة ليس متفرغا لها من جميع الجوانب فقد يكون مهتما بأعمال أخرى أكثر من المهام المنوطة له، لأن مثل هذه الوظائف تعتمد على مستوى الشخص الإداري فكلما كان من يزاول هذه الوظيفة من المستويات الإدارية العليا كلما ارتفع الاهتمام بهذه الوظيفة.

و رغم ذلك فهناك من النوادي و الجمعيات الرياضية التي تلجأ إلى شركات استشارية متخصصة تقوم بدلا من القائم على العلاقات العامة في الإدارة ترشدها و تدلها على المعلومات و تنظم الدورات و الاجتماعات و غيرها من النشاطات الإعلامية و الاتصالية.

و هناك من المؤسسات الرياضية من يجمع بين وظيفة القائم على العلاقات العامة و بين استشارة الخبراء و المتخصصين في المجال.

و من هنا يلاحظ أنه من الصعب تحديد إدارة متخصصة في مجال العلاقات العامة في النوادي الرياضية في الدول المتخلفة لذا فهي عموميات و لكن لا يخفى أن نذكر المسؤوليات و المواصفات التي يجب على القائم على العلاقات العامة في النادي أو الفريق الرياضي أن يتحلى بها و من أهمها:

➤ مسؤوليات القائم على العلاقات العامة:

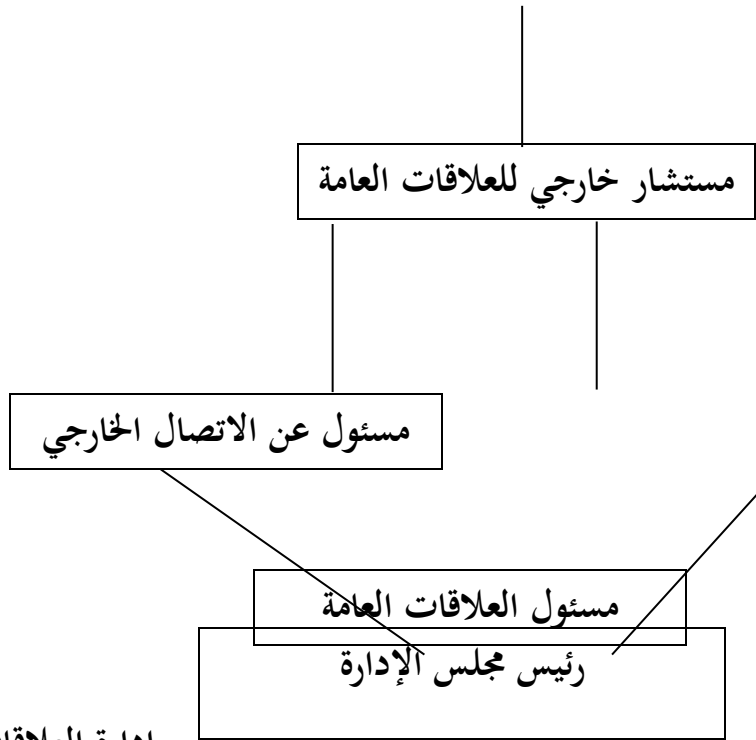
- تحقيق الصلة بين الأعضاء و مجلس الإدارة و لجان الهيئة.
- توضيح عمل اللجان و مجلس الإدارة لجميع أعضاء النادي.
- إمداد وسائل الإعلام بأخبار الهيئة.
- الاطلاع على محاضر اجتماعات اللجان و مجلس الإدارة و استخلاص مادة للنشرة الإعلامية.
- تدعيم الصلة بين الهيئة و الجهات التي تتعامل معها.

➤ مواصفات القائم على العلاقات العامة:

- أن يتمتع بخبرة و تجربة في الميدان و يكون منتمي لمدة مضت في النادي أو الفريق الرياضي، و أن يكون ملما بكل الجوانب المحيطة بالفريق أخطار، أعضاء، و كل ما يخص الفريق من بعيد أو قريب.
- أن يكون حسن المظهر و يتمتع بسلوك و أخلاق عالية و رفيعة المستوى لأن مهامه موقفة على حسن السير و التعامل مع الآخرين.
- أن يتمتع بروح الرياضة و حب الفريق المنتمي إليه و الذي يسعى لخدمته و العمل على الرفع من مستواه و التعريف به على الصعيد المحلي و الإقليمي...
- أن يكون ملما بأكثر عدد من اللغات العالمية لتسهيل التعامل مع الفرق الأجنبية في التواصل عن طريق تنظيم الدورات و البطولات الودية.

إدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية الصغيرة و المتوسطة الحجم:

تقوم إدارة العلاقات العامة في النادي الرياضي بدور لا يقل عن دورها كوظيفة أساسية في الإدارة العامة، إلا أن هذه الأخير لا تتمتع بالاهتمام الكبير في الأندية صغيرة الحجم على عكس الأندية الكبيرة الحجم، و هذا الشكل يبين النموذج الإداري للأندية صغيرة الحجم:



إدارة العلاقات العامة

الشكل رقم 01: يمثل نموذج عن

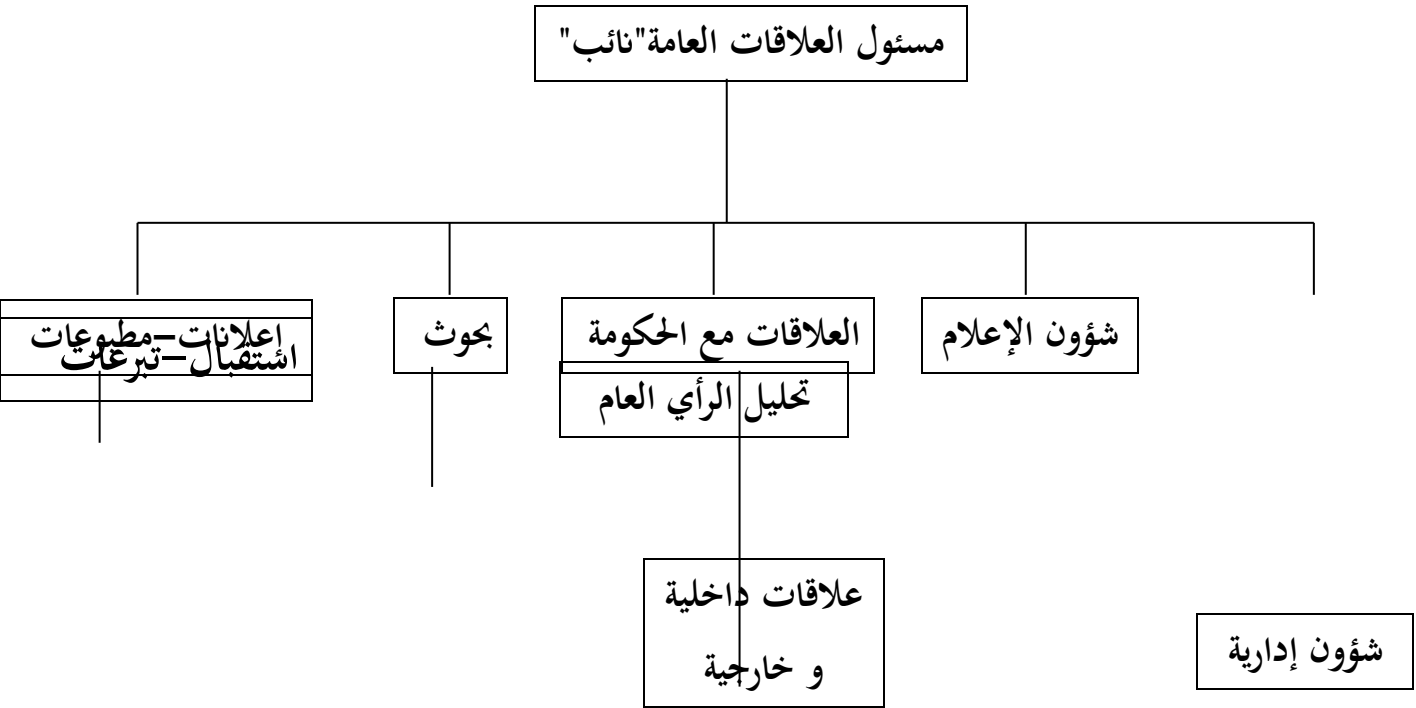
في الأندية الصغيرة الحجم⁵

15- إدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية الكبيرة الحجم:

اهتمت إدارة الأندية الكبيرة الحجم بإدارة العلاقات العامة نظرا للتوسع الكبير الذي تشهده أنشطتها وإدارتها العامة و من هذا الشكل يتضح لنا التوسع الذي تتميز به إدارة العلاقات العامة في مثل هذه الأندية الرفيعة المستوى:



⁵ د. إبراهيم محمود عبد المقصود، د. حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "العلاقات العامة"، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ط1، ص 47.



الشكل رقم 02: يوضح إدارة العلاقات العامة في الأندية الكبيرة الحجم

شؤون إدارية

14- أساليب تنظيم العلاقات العامة في الإدارة الرياضية:

إن ضرورة وجود برنامج للعلاقات العامة أساسي لنجاح مهمة القائم في الإدارة لأن عملية إقامة العلاقات و تنميتها و المحافظة عليها لا تتم بشكل عفوي بل لا بد من التخطيط لهذا الأمر على أسس علمية حيث تستطيع تحقيق الأهداف الموضوعه لهذه الإدارة. إن وضع العلاقات العامة في الشكل التنظيمي يرتبط بشكل مباشر باعتقاد من يقوم بالإدارة بمدى أهمية تلك الوظيفة و على العموم لا يوجد خارطة تنظيمية موحدة يمكن تطبيقها على جميع النوادي و الفرق الرياضية لأن هذا الأمر يعتمد على عدد من العوامل من بينها:

01- حجم النادي: ففي المنشآت الصغيرة ليس من الضروري أن يكون هناك قسم متخصص في العلاقات العامة إذ تكون العلاقات شخصية بين النادي و جمهوره أما في النوادي الكبيرة الحجم فنتيجة لاتساع حجم الفريق أو النادي و توسع أعماله و نشاطاته فإنه من طبيعة ذلك أن يزداد عدد الجمهور و بالتالي سيصبح من الضروري تنظيم إدارة العلاقات العامة بشكل شخصي فلا بد من وجود جهة مختصة تقوم بتنمية تلك العلاقات و توسيعها و المحافظة عليها.

02- العمل المخصص للمنشأة: و ذلك من خلال نشاط النادي و الفريق الرياضي أو المجال المتخصص فيه فوظيفة العلاقات العامة تتفاوت حسب التخصص فمجال لعبة كرة القدم أكبر شيوعا و اهتماما من طرف الجمهور من لعبة الغولف مثلا.

03- فئة جماهير النادي: من حيث مدى انتشار الجماهير و توسعها و يتعلق الأمر بنوعية الجمهور و من أي فئة هو و هل هو من منطقة محدودة أو من مختلف الأقطار لتسهيل عملية الاتصال معهم و التعرف على حاجاتهم و متطلباتهم.

04- رؤية المسؤولين لوظيفة العلاقات العامة: من حيث تطلعهم لأهمية العلاقات العامة في خدمة النادي الرياضي، فكلما زاد الاهتمام من طرف المسؤولين لهذه الإدارة زاد موقعها في الهيكل التنظيمي للنادي.

05- وضع البرامج و التخطيط الجيد: وضع الأساس و تحديد الأهداف عمليتان مهمتان في نجاح الإدارة بالإضافة لتوافر عناصر أساسية لأي برنامج لإدارة العلاقات العامة نذكر منها:

- موقع النادي و مظهره العام لدى العامة أي الاهتمام بالمظهر الخارجي و الداخلي للمؤسسة لجلب الجماهير نحو زيارتها و التقرب منها.

- مظهر العاملين و الأعضاء في النادي إذ يجب أن يتمتعوا بكامل اللباقة في المظهر و الكلام و الأخلاق العالية.

- مدى المساهمة في الأعمال الخيرية المتعلقة بدعم الجمعيات الخيرية سواء ماديا أو معنويا مما يكسب النادي هيئته داخل المجتمع.

- اختيار الوسائل المناسبة للإعلان و الإشهار بالنادي و نشاطاته المختلفة لإيصال الأفكار و الآراء و لاتجاهات المختلفة للنادي.

- القيام بإعداد زيارات ميدانية من قبل المسؤولين لتعريف الجمهور بأهداف النادي و مشاريعه المستقبلية في خدمة البلد و غيرها.

و للقيام بإعداد برامج العلاقات العامة فإن الخطة الموجهة لمثل هذه العمليات هي نفسها الخطة التي تعتمد عليها أي إدارة مسئولة عن التخطيط في المؤسسة من تحديد للأهداف إلى جمع البيانات والمعلومات و تخزينها و تحليلها و العمل على وضع الخطط المناسبة و انتقالا إلى تنفيذ الخطط بدقة و حيوية و في النهاية تقييم النتائج و التوصل إلى الأهداف المرجوة.

15- الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة: اكتسب ميدان القوى البشرية أهمية إشتقاقا من أهمية الدور الذي تلعبه هذه القوى في المنظمات .فالعنصر البشري في أي منظمة من المنظمات أين كانت وخاصة الرياضية وأيا كان مجال نشاطها هو الذي يحرك أداؤها. وهو المحدد لفعالية استخدام عناصر الإنتاج والأدوات الأخرى، فالبشر هم الذين ينشئون المنظمة ويحددون صيغة وجودها وأهدافها ونشاطها وهم الذين يحركون مسارها وبارادتهم وبجهودهم تتفاعل عناصر الإنتاج فهم وسيط هذا التفاعل وهم محوره الرئيسي وبهم يتحقق الإنتاج وينشط التسويق وتدور الأموال وتتحقق الفوائد و الأرباح .ويعترف الأكاديميون و الممارسون على حد سواء بأن

أداء المنظمة بصفة عامة يتوقف على كفاءة العنصر البشري فيها وحل المشكلات الناجمة عنه على أسس علمية، بل لقد ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستويات المنظمة هي مهمة تكوين وتنمية فرق من الأفراد العاملين في مختلف مجالات النشاط فعلى أساس قدرة الإدارة في اختيار أعضاء الفريق، وتصميم المهام الموكلة إلى كل فرد وقياس ومتابعة أدائهم وتدريبهم وتحفيزهم يتحدد مدى النجاح الذي تحققه في الميادين المختلفة التي يعمل فيها الأفراد وبالتالي فليس من المستغرب في مجال الإدارة الرياضية أن تركز على لعنصر البشري على انه من أهم عناصر تميز الإدارة في المنظمة، ويتضح ذلك بشكل أساسي من النظرة الفلسفية للعمل الإداري انه يوضح مدى أهمية انتقاء العنصر البشري بصفة عامة وانتقاء رجل العلاقات . فهناك شروط أساسية لابد من توافرها في المشتغلين بمهنة العلاقات العامة I العامة على وجه الخصوص أيا كان نوع المنظمة التي يعملون بها هذه المواصفات تتعلق بعدد من الجوانب منها

1 - المؤهلات الشخصية و تتمثل في:

1-1 الجاذبية: وان كان من الصعب تحديد هذه الصفة تحديدا دقيقا إلا أنه من السهل ان نشعر بها ونراها في معاملاتنا مع الغير؛ فالبعض تولد معه هذه الخاصية، والبعض الآخر يكتسبها ويسعى البعض إلى اكتسابها دون أن ينجح في ذلك لأسباب خارجة عن إرادته ومن مظاهر هذه الصفة سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهندام.

1-2 الإحساس العام: أن يكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو نشازه عنهم، وان يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظلوما أفضل للدفاع أو الهجوم كما أن الحرص ضروري جدا حتى لا تؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها.

1-3 حب الاستطلاع: لا بد أن تتوافر للمشتغل بالعلاقات العامة الرغبة المستمرة في أن يعرف عناصر الأحداث ، ماذا، لماذا، كيف، متى، أين، من، فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادرا على تفسير الأحداث .

1-4 الكياسة: يتوقف نجاح رجل العلاقات العامة على مدى تأثيره في تفكير الآخرين وهو ما يتطلب قدرا من الدقة و الكياسة فالغظة تولد دائما الامتعاض والاستياء؛ فالفصاحة و اللباقة هما أساس التفاهم و التعاون-
1-5 الاتزان: يتضمن نشاط العلاقات العامة بالأفراد والجماعات ومن أهداف هذا الاتصال تحقيق التفاهم، وكسب التأييد وخلق انطباع طيب عند الجمهور و الاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيب، بالإضافة إلى انه يساعد رجال العلاقات العامة على مواجهة المشكلات و اتخاذ السياسات الحكيمة التي تؤدي إلى التغلب عليها-

1-6 الاهتمام بالآخرين: إذا كانت وظيفة العلاقات العامة هي تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين فمن المحتم أن يكون القائم بهذه الوظيفة مقبلا على الغير، محبا للاندماج معهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم

1-7 الحماس: العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الأفكار إلى الآخرين و التأثير فيهم

1-8- الإستمالة: حيث أن الهدف من التأثير في الآخرين يتضمن تغيير أفكارهم فلا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادرا على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها، وعليه أن يحلل وجهات النظر المعارضة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة 1

1-9- الاستقامة: لا مكان للدجل أو الشعوذة في العلاقات العامة ولهذا لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة أيضا مهذبا مخلصا للوظيفة لان نجاحه رهن بثقة المتعاملين فيه

1-10- الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه: من المطالب الأساسية في رجل العلاقات العامة عن مواجهة رئيسه بأخطائه، فان علاج المشكلات الناتجة عن هذه الأخطاء يصبح مستعصيا، ويزداد الأمر سوءا عندما يداهن المدير رئيسه ويدافع عن أخطائه ويتحول إلى تابع لا يعرف إلا أن يقول نعم دائما لكل ما يصدر عن هذا الرئيس

1-علي عجوه، العلاقات العامة في المنشآت المالية(البنوك و شركات التأمين)، القاهرة، عالم الكتب، 1984، ص 53-54

1-11- الموضوعية: وهي القدرة على النظر إلى الأمور نظرة مجردة عن الذات و التوصيات المطروحة والتعرف على العيوب حتى ولو كان مصدرها الشخص نفسه وعدم التحيز لأي فريق على حساب الآخرين

1-12- الخيال الخصب: العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو كسب فئات قدرة رجل العلاقات العامة على الإجابة الصحيحة عن هذا السؤال: ما يمكن أن يحدث إذا...؟ تساعد على وضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة 1

2- المؤهلات الاتصالية

1-2- القدرة على القراءة: وهي ضرورة لسببين • :

- الحصول على المعلومات المطلوبة من المصادر المطبوعة أو الخطية لكي يعرف اللغة تماما حتى يكون قادرا على استعمال الكلمات والعبارات المعبرة عن أفكاره
- - الاستماع: تتضمن مهارة الاستماع اليقظة التامة لما يقال وفهمه و القدرة على توجيه الأسئلة الصحيحة سواء كان ذلك في استطلاع للآراء أو توجيه المناقشة .

1- على عجوه، المرجع السابق، ص 56 .

2-2- الكتابة: القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التي ينبغي توافرها في المشتغلين بالعلاقات العامة، وإنما القصد الكتابة الواضحة والمقنعة المفردة الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغريبة، فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث وأي شيء آخر يعوق هذا النقل مرفوض في العلاقات العامة .

-2-3 التخاطب: تتساوى أهمية القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماعة مع أهمية القدرة على الكتابة في مجال العلاقات العامة؛ وهي لا تعني الخطابة بالمفهوم الأدبي بقدر ما تعني الحديث الجاذب المنطقي المفهوم لنقل أفكار المتحدث والتأثير في آراء المستمعين سواء كانوا جمهورا كبيرا أو جماعة صغيرة أو أفراد قلائل. -2-4 الحس الفني: يستخدم رجال العلاقات العامة بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة الأفلام و المعارض والإذاعة الداخلية الشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال العامة في الراديو والتلفزيون وهذا يحتم عليهم أن يعرفوا خصائص هذه الوسائل والفروق الفنية بينها لكي يتحقق الاستخدام الأمثل .

-2-15 الإلمام بالعديد من العلوم: مثل الدلالة، علم النفس، وعلم الاجتماع، الإدارة الرياضية، الاقتصاد، السياسة، التاريخ، مناهج البحث والإحصاء 1

3 - المؤهلات الإدارية أو الوظيفية

3-1- المطاوله (القدرة على مواجهة الصعاب): تحتاج مهمات العلاقات العامة إلى الصرامة ورباطة الجأش في مواجهة الآخرين وكذلك قبول التعارض في المواقف والإستجابة المناسبة والمرونة لمواقفهم ومحاولة إيجاد المنافذ الايجابية لبناء جسور الثقة وخلق القناعة وتجديدها.

16- وظائف العلاقات العامة في المجال الرياضي:

تمثل العلاقات العامة في التربية البدنية و الرياضية الاستخدام الأمثل لمختلف الطرق و المناهج المتبعة من أجل الترشيد و التوجيه لمساندة القيم و الأخلاق التي يمكن أن تتحقق من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المتنوعة و بهذا تتم عملية الاتصال و تدوم مع مرور الزمن دون ركود في الأنشطة الرياضية. و بطبيعة الحال فإن هذا الدوام لاستمرارية التواصل بين الرياضيين و الجمهور الرياضي فإنه من الضروري أن نعرف أن العلاقات العامة ذات أهمية في استمرارية التواصل بكل ثقة و نزاهة لضمان تلبية الحاجيات المستمرة و تأدية الدور المرغوب فيه داخل و خارج النوادي و الفرق الرياضية للعلاقات العامة و قد حددت الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (SA.PR) في بحث لها ثمانية وظائف أساسية لمهنة العلاقات :

1 العامة على النحو التالي

1- كتابة التقارير: البيانات الموجهة إلى الإعلام الخارجي، و مقالات للمجلات المهمة بنشاط المنظمة

2- تحرير النشرات العمالية و الصحفية وتقارير المساهمين، تقديم التقارير و الخطابات الموجهة إلى كل فرد من أفراد المؤسسة و الجماهير الخارجية

3- الاتصال بأنواعه : علاقة المؤسسة بالصحافة و الراديو، والتلفزيون، وكذلك الالات و الملاحق الأسبوعية .

4- تحسين صورة المؤسسة: من خلال الأحداث الخاصة كالحفلات، والمعارض، وتنظيم الزيارات وتقديم التسهيلات، وإقامة الاحتفالات في المناسبات العامة أو الخاصة، وتنظيم المسابقات ورعاية العلاقات مع

الضيوف، وتقديم الهدايا التذكارية و إنتاج أفلام عن المنظمة بالإضافة إلى غيرها من الوسائل البصرية الأخرى كالشرائح وشرائط الفيديو

5- مواجهة الجماعات المختلفة: والتحدث إليها من خلال لقاءات وإعداد خطب للغير، وتخصيص متحدث باسم المؤسسة، وتقديم المتحدثين في الحفلات و الاجتماعات .

6- تطوير إنتاج: النشرات و الكتيبات و التقارير الخاصة ومواد الاتصال المصورة و دوريات المؤسسة وإخراجها على نحو فن يتفق مع الذوق العام.

و تؤدي العلاقات العامة في التربية البدنية و الرياضية وظيفة حيوية و دائمة بالنسبة ل:

1- الجمهور عامة:

- تعريف الجمهور بالمؤسسة الرياضية و إنتاجها و خدماتها للحصول على تأييد الجماهير و تقته ببرامج و نشاطات النادي الرياضي.
- مساعدة الجمهور على تكوين رأي سليم من خلال إمدادهم بالمعلومات السليمة و الصادقة و الحقائق المباشرة عن طريق مختلف الوسائل الحديثة.
- التأكد أن الأخبار التي تنشر على الجمهور موجودة و موضوعية يمكن تصديقها أي الابتعاد التام عن الخرافات و الأكاذيب.

1- د.علي عجوه، العلاقات العامة في المنشآت المالية(البنوك و شركات التأمين)، القاهرة، عالم الكتب، 1984، ص 18-19

2- المؤسسة الرياضية:

- تدعيم المؤسسة الرياضية و إطلاعها على التغيرات الحاصلة في أوساط الرأي العام و الاختلافات الحاصلة بينهم.
- حماية المؤسسة من أي هجوم يقع عليها نتيجة لنشر الأقوال و الأكاذيب الملفقة للمساس بإدارة النادي أو الأعضاء المنتمين إليه.

3- الإدارة المنظمة:

- إخبار الإدارة العليا للمؤسسة برد فعل سياستها بين فئات الجمهور و تقبله للأفكار و البرامج أو رفضه لها و بهذا العمل على تفادي الأخطاء أو تعديل البرامج و توسيعها لتلبي متطلبات العامة و الخاصة.
- تعمل العلاقات العامة كمنسق بين المصالح و الإدارات المختلفة التخصصات داخل النادي بين مختلف فروع و بين المؤسسات العمومية و الخاصة، الحكومية و الاقتصادية و حتى الثقافية منها.
- تشجيع الأعمال و النشاطات الرياضية من المستويات الإدارية الرياضية المتعددة الاختصاصات
- و المستويات.

- التنظيم القدرة على هيكلة العمل: (وصف الوظائف واختبار المهارات المناسبة له (يحتاج رجل العلاقات

العامة إلى سرعة البديهة و الصيغ التنظيمية المرنة لمعالجة الخلل في أداء الأدوار الوظيفية بصيغ عضوية مرنة قادرة على تحريك العاملين و تقترن بصفة التنظيم عادة على التوثيق وتحديث المعلومات .

3-4 -صنع القرارات واتخاذها (القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها): إذ تتطلب وظائف العلاقات

العامة مهارات إدارية مناسبة وبخاصة في وضع القرارات واتخاذها، وذلك لسبب يسير هو الحاجة المستمرة والمتناهية لاختيار البدائل في وظيفة العلاقات العامة و على الرغم من كون هذا المؤهل عاما غير أنه يعد من المؤهلات الضرورية والحاسمة في إدارة العلاقات العامة، ويخاصه أن رجل العلاقات يشارك في صنع القرارات في المستويات الإدارية العليا .

3-5-القدرة على التعامل مع المفاهيم الإدارية: يتطلب العمل الإداري في العلاقات العامة تواجدا يوميا

مع الشؤون الإدارية لأن بناء لغة مشتركة معهم يفرض إدراكا جيدا لكل المفاهيم الإدارية بما يضمن لرجل العلاقات العامة مرونة عالية في التعامل الإيجابي والفعال مع جماهير I

و مما تطرقنا إليه فإن الاستنتاج العام لوظائف العلاقات العامة في الإدارة الرياضية هو أن لهذه الأخير دور رئيسي في أداء الوظيفة الإدارية و مساعدتها على تخطي مرحلة المحلية إلى التوسع الإقليمي و حتى الدولي. فالعلاقة متبادلة بين الطرفين.

17- العلاقات العامة كبعد تسويقي للمادة الرياضية: تحتل الأخبار الرياضية مساحات كبيرة متزايدة في كل

وسائل الإعلام تساهم في الترفيه عن المشاهدين عن المشاكل الاقتصادية والاجتماعية العادية، فتنقل المشاهد إلى عالم آخر. انتقال النشاط الرياضي الأساسي من الهوية إلى الاحتراف رفع مستوى الأداء في كل الألعاب. ما نشاهده من نتائج باهرة في كل أقسام الرياضة، لم يكن بالإمكان التفكير به مع الهوية فقط. إلا أن إدخال الأعمال إليها ساهم أيضا في تحويلها إلى نشاط اقتصادي مادي غير عادي. وجود الحوافز المالية الضخمة يدعو أحيانا إلى الدهشة والاستغراب، لكنه يشكل دافعا للمؤهلين لخوض غمار الاحتراف والابداع للرياضيين. وجود هذه الحوافز يدفع أحيانا بعض الرياضيين إلى استهلاك المنشطات الممنوعة سعيا للفوز، وبالتالي لزيادة الدخل والأرباح لهم وللنوادي. إذ لم تعد الرياضة فقط نشاطا أو جهدا يساهم في دعم العلاقة المباشرة بين الجسم السليم والعقل السليم، بل أصبح مورد رزق كبير للرياضيين خاصة المتفوقين منهم. لم يزدهر الاقتصاد الرياضي إلا بفضل

زيادة الطلب على سلعه وخدماته، الناتج بدوره عن وعي الجميع لفوائد ممارسة ومشاهدة المباريات الرياضية. و بهذا تدخل الرياضة طبيعيا في العلوم الاقتصادية لأنها أصبحت مبنية على المنافسة كركيزة للاقتصاد الحر. و لم يزدهر الطلب على النشاط الرياضي مشاهدة وممارسة إلا بفضل الجهد التسويقي الذي تمارسه النوادي كما الشركات العادية لتسويق منتجاتها.

في سنة 2000، بلغ مجموع الإعلان الرياضي عالميا 1876 مليون دولار من مجموع إعلاني قدره 4243 مليون دولار. احتلت شركات السلع الاستهلاكية (المشروبات والمأكولات) وشركات السيارات المراتب الأولى. فالدخل الإعلاني يمول عالميا أكثر فأكثر الاحتراف الرياضي مقارنة بأسعار بطاقات المشاهدين التي لا يمكنها تسديد أجور الرياضيين.

المعروف أن اللاعب البريطاني دافيد بكهام انتقل من نادي مانشستر يونايتد الى نادي ريال مدريد مقابل رسم بلغ 41,3 مليون دولار. سيحصل بكهام على أجر سنوي قدره 6,8 مليون دولار. لا يقتصر دوره على لعب كرة القدم وإنما على تسويق العديد من السلع التجارية لمصلحته ومصلحة ناديه الإسباني، مما يساهم في تعزيز دخله وإيرادات ناديه. أثبت بكهام مقدرته على تسويق الكثير من السلع بفضل الرسائل "السحرية" التي تدخل مباشرة إلى عقول وقلوب المشاهدين. يسري نفس الأمر على اللاعبين المتفوقين في كل الألعاب مما يساهم في تحقيقهم مداخيل مرتفعة جدا لا يحلم بها حتى أهم رؤساء الشركات والمؤسسات.

1- محمد حربي حسن، محمد عيد حسن، حسين ذنوب البياتي، العلاقات العامة المفاهيم و التطبيقات، الموصل ، دار الحكمة للطباعة و النشر، 1991، صص 125- 126

ساهم انتقال الأعمال إلى الرياضة في العديد من الأحيان في إقفال المنافسة أمام الرياضيين أو النوادي الجدد حفاظا على الإيرادات. فقد ساهم هذا التصرف الاحتكاري في ضرب البراءة التي يجب أن تتميز بها الرياضة في كل الدول. عندما تطغى المصالح المادية على المنافسة الرياضية تفقد الرياضة وهجها التربوي والإنساني والثقافي.

والعلاقات العامة كنشاط إداري في النوادي لا يخفى عنا أنه لا يمكن لأي نشاط أن يقوم دون أن يستند إلى عنصر من عناصر الاقتصاد إلا و هو التمويل المالي و المادي لهذا النشاط و تسهيل عملية تسويقه داخل و خارج السوق الاقتصادي و التجاري، و تتصف العلاقة بين إدارة العلاقات العامة و إدارة التسويق بأنها علاقة

ترابطية، تكاملية فهي أنشطة حيوية تتعامل مباشرة أو غير مباشرة مع الجماهير الداخلية و الخارجية الرسمية و غير الرسمية،

و يأتي هذا الارتباط في النشاط من واقع أن كلا من العلاقات العامة و التسويق يعتمد في أداء وظائفه و نشاطاته على إشباع رغبات و طموحات و احتياجات الجماهير و إرضائها.

فضلا عن المذكور فإن إدارة العلاقات العامة و إدارة التسويق يعتمدان على نفس وسائل الإقناع و التأثير في الجماهير الخارجية و استعمال مختلف الأنشطة و الأدوات لوصول و تحقيق نفس الأهداف و النتائج المرجوة من الطرفين كل في مجال تخصصه.

و التسويق أيضا يعتبر فنا و فلسفة، إذ انه كفلسفة يعني أن توجه كل أنشطة و جهود المؤسسة من وجهة نظر احتياجات و متطلبات السوق أو الجمهور. و هو كفن يعني إيجاد أفضل السبل التي يمكن بها تلبية و إشباع رغبات و حاجات الجمهور و هذا يوضح أهمية التعرف على الجماهير و الغوص في مكوناتها و تقييمها و تصميم البرامج التسويقية المناسبة لها لإرضائها و جلب أكبر عدد ممكن منها نحو المنتج التسويقي أو النشاط المرغوب في عرضه و بهذا كسب ثقة الجمهور للأبد. و هو أداء أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك من أجل إشباع رغبات المستهلكين و تحقيق الأهداف باسترجاع الأموال المدفوعة مسبقا أي تحقيق الربح المرغوب فيه .

و إدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي تقوم على نفس الأهداف لكن المعروف أن النشاط الرياضي نشاط ترفيهي و تنافسي لا يقوم على مبدأ الربح و الخسارة في المال و لكن في النتائج المرجوة في البطولات و الدورات الرياضية، فهل أصبحت حقا الرياضة سوق تجارية مستهدفة تتهاوت عليها مختلف الإدارات التسويقية و التجارية؟.

إن الملاحظ في عصر العولمة و الاقتصاد الحر أن الرياضة أصبحت حقا سوقا مستهدفة من طرف مختلف الشركات المحلية و العالمية الخاصة و العمومية منها، بسبب الدورات و البطولات التي تقام محليا و دوليا فقد اقتنعت المؤسسات و الإدارات التسويقية بضرورة تسويق منتجاتها عبر هذه الدورات و البطولات لما لها من قوة التأثير و الجذب للجماهير. فمن خلال الدورات و البطولات أخذت المؤسسات تتسابق في تسويق منتجاتها لإدراكها لأهمية هذه الوسائل في زيادة نسبة مبيعاتها نظرا لأن تلك الأحداث تحظى بحضور جماهيري هائل فالرياضة في تلك الدول تعتبر من أكثر الأساليب التسويقية استخداما و بالتالي أصبحت موضوعا و هدفا لتسويق الأدوات

و المنتجات الرياضية و غير الرياضية. إذ تقوم الشركة الرعية بتسويق منتجاتها من خلال عدة وسائل منها كتابة اسم الشركة على تذاكر الدخول للمباريات، أو على قمصان اللاعبين، وضع اللوحات الإشهارية الجانبية للملعب، توزيع النشرات و الميداليات و الكؤوس باسم الشركة، بالإضافة إلى العديد من الوسائل التسويقية التي تتمنى كل شركة أن تسوق منتجاتها من خلالها.

و لا ننسى تهافت شبكات و مؤسسات التلفزيون و الإذاعة و الصحافة المكتوبة للحصول على امتيازات لنقل وقائع المباريات و الأحداث الرياضية.

و من جانب آخر نجد عملية وكلاء التسويق الرياضي و القيام بدور إدارة العلاقات العامة تزداد صعوبة نتيجة لوجود الأعداد الكبيرة المتنافسة للحصول على الدعم و المساندة، بالإضافة إلى التواجد الكبير و الضخم للجماهير الرياضية الذي ساهم أيضا في التغيير السريع لقيم و معايير الرياضة كنشاط ترفيهي، فالملاعب الرياضية لم تعد مرتبطة بنشاط تنافسي بل أصبحت عملا كبيرا دفع بالشركات و المؤسسات الخاصة للاستثمار فيها كما شجع استخدام النجوم في الرياضة و إبطالها كنماذج في التسويق الرياضي و الاقتصادي لمصالح تجارية.

18- الجماهير و العلاقات العامة :

تتعامل العلاقات العامة مع عدة جماهير حيث تكون إدارة العلاقات العامة طرفا أول وفئات الجمهور المختلفة طرفا آخر، فإدارة العلاقات العامة نشاط ذو اتجاهين، فجمهور المنظمة يتألف من فئات مختلفة من الجماهير تتميز كل فئة بأهداف و رغبات و حاجات و أدواق و قدرات لها تأثير متفاوت على نشاطات و وظائف المنظمات فكريا و ماديا، فقد يطلق على كل فئة من الجماهير جمهورا و من ثم تكون في مجموعها جماهير المنظمة، و تبعا لذلك فإن لكل قطاع أو نشاط جمهوره الخاص، فالجمهور اصطلاحا يشير إلى فئة أو جماعة معينة من الناس تتميز عن غيرها بخصائص أو صفات خاصة و يشترك أفرادها في صفات و روابط معينة، لذلك يلاحظ أن للمنظمة عدة جماهير تتعامل معهم وفقا لأهدافهم و حاجاتهم و رغباتهم. ان الجمهور هو الأساس المهم الذي تركز عليه نشاط العلاقات العامة من خلال دراسته للتأثير في فئات الجمهور، فمن خلال التأثير في فئات الجمهور، فإنه بالإمكان التأثير في الجمهور العام؛ وهناك من يرى أن الجمهور هو كل شخص له علاقة و روابط بالمنظمة و يتأثر بها و بالمقابل تتأثر المنظمة بأرائه.

18-1 خصائص الجماهير : يتصف الجمهور بالخصائص التالية

- 1 - يتشكل الجمهور من مختلف الأفراد
- 2 - لا يعني تشكيل الجمهور أن جميع الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض
- 3- أن تكوين الجمهور لا يعني أن جميع الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بل يقتصر التفاعل على فئات محددة من الجمهور
- 4 - نتيجة لتكوين الجمهور على أساس من المصالح و المنافع فهو، لا يتصف بدرجة عالية من التنظيم و التنسيق ولا بموجبه عادات و قيم و أنماط سلوكية تحدد اتجاهاته و رغباته، فهو يتشكل في فترة معينة نتيجة لمصالح مشتركة و قد يكون الارتباط معنويا بالدرجة الأولى.

18-2 أشكال الجماهير: تتطلب نشاطات العلاقات العامة درجة عالية من الوعي و التخطيط المدروس، فهذه النشاطات تختلف باختلاف الجماهير مما يزيد وظيفية العلاقات العامة في التعقيد و التشابك، فكل جمهور يتطلب

دورا مختلفا من العلاقات العامة، فاختلاف أهداف الجماهير واتجاهاتها وميولها ورغباتها تتطلب القيام بنشاطات وأدوات إعلامية لتلبية هذه الأهداف، فكل جمهور مطالبه تختلف عن مطالب الجماهير الأخرى من المنظمات و الحكومات الذي يتوجب على إدارة العلاقات العامة العمل بمنهجية و تخصص ومهارات عالية لنقل مطالب كل جمهور للطرف الآخر، وبالمقابل عليها نقل أهداف وخطط ونشاطات المنظمة إلى هذه الجماهير بما في ذلك الجمهور الداخلي؛ فالجمهور يعني بذلك،كافة المجموعات التي ترى في وجود وبقاء المنظمة حاجة ضرورية لتحقيق أهدافها وإشباع رغباتها وميولها؛ وبذلك فإن جمهور المنظمة يتطلب الإلمام بالجوانب التالية

1- ضرورة الإلمام و المعرفة بخطط المنظمة وسياساتها وتوجهاتها وأهدافها وطرق العمل للوصول إليها.

2- الثقة بكافة الأفراد العاملين في المنظمة .

3- ضرورة توكيد جودة السلع و الخدمات المنتجة .

4- تحقيق العدالة في توزيع السلع و الخدمات وتشمل هذه الجوانب الجمهور الداخلي و الخارجي للمنظمة، وهذا ما يعرف في بعض أدبيات العلاقات العامة بالجمهور العام، كما يمكن تجزئة الجمهور الخارجي إلى جمهور الموزعين و جمهور الموظفين و الممولون وشركات الرعاية... الخ. وبذلك يمكن تقسيم الجمهور إلى الأشكال التالية:-الجمهور العام: حيث يتضمن هذا الجمهور كل فئات المجتمع بمختلف أنواعها و التي يكون لها في الغالب مصالح في بقاء واستمرارية المنظمة وهؤلاء هم- :الموظفون. -الملاك. - المستهلكون.. -العلاء. - الأجهزة الحكومية- .الموزعون. -المنافسون .وبمعنى آخر هذا الجمهور كل فئات المجتمع الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة؛ لذلك يجب أن تبدأ إدارة العلاقات العامة في ممارسة تأثيرها على الجماهير الصغيرة، بفئاته المتعددة تدريجيا إلى أن تصل في تأثيرها إلى الجمهور الكلي، سواء الداخلي أو الخارجي أو كلاهما، لأن هذا الأسلوب يساعد على حل المشاكل بشكل تدريجي .

-الجمهور الداخلي: ويقصد بذلك تلك الجماعات التي تنتمي إلى المنظمة وقد تشمل هذه الجماعات جمهور العاملين وهذا يسهل على إدارة العلاقات العامة من خلال تصنيف الجماهير الوصول إليهم وتحديدهم وتحديث حاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم العمل على حل المشاكل المتعلقة.

ويضمن هذا التصنيف مايلي:

الجماعات ذات التوجه إلى الداخل: وتشمل اتحادات العمال، النوادي الجمعيات الخيرية، وتخاطب هذه الجماعات المنظمات رغبة في الحفاظ على مصالح العاملين داخل المنظمة و المنتمين إلى هذه الجماعات، من خلال مخاطبة المنظمة، للعمل على إشباع حاجاتهم، مثل المساهمين، المؤسسين .

الجماعة العامة داخل المنظمة: ويقصد بذلك العاملون وما يواجهونه من مشاكل داخل المنظمة، ففي ظل مراحل الفكر الكلاسيكي، كانت الإدارة تركز على عنصر الانتاج دون الاهتمام بحاجات العاملين أو مطالبهم أو حقوقهم، شددت على الإدارة بضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين وإعطائهم حقوقهم وامتيازاتهم وإشباع حاجاتهم، وقد ساعد هذا التغيير في توجه الإدارة مايلي

- زيادة وعي الجماهير وظهور الأنظمة و القوانين المنظمة لأموال العمل فيما يتعلق بعدد ساعات العمل،

و التعويضات و الحوافز وكذلك الأجور وضرورة توافر بيئة عمل سليمة .
-زيادة وعي العاملين بحقوقهم وامتيازاتهم.

18-3 مساهمات الأبحاث و الدراسات: تناولت الأبحاث الإنسان العامل وتطور العلم في مجالات عديدة فإن كسب ثقة الجمهور تعتبر من أولويات عمل إدارة العلاقات العامة، لذلك فنجاح إدارة العلاقات العامة، يبدأ أولاً في جمهور العاملين في الداخل، حيث يمثل هؤلاء وجه المنظمة، فعدم إشباع حاجاتهم يؤدي إلى تشكيل اتجاهات سلبية نحو المنظمة وعلاقاتها العامة وأهدافها وتوجهاتها وكل ما يتعلق بها لأن كافة العاملين بكل مستوياتهم يؤثرون في سمعة وأهداف المنظمة، من خلال علاقاتهم الاجتماعية مع الجمهور الخارجي، كذلك على إدارة العلاقات العامة إذا رغبت في تحقيق أهدافها أن تعمل على كسب ثقة الجمهور الداخلي¹

19- الصورة الذهنية للجماهير اتجاه الإدارة الرياضية:

تمثل في إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة وهي انطباعات عقلية غير ملموسة من فرد إلى آخر، وعلاقاتها مع الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد .لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة ويقدم "كيرز نر Kerzner Harold" تعريفه للصورة الذهنية للمنظمة بقوله: "هي انطباعات ذاتية في عقول الأفراد لها أبعادها ومظاهرها المتعددة، ولذا فهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتميز بالمرونة والديناميكية، وتتغير بتأثير عوامل متعددة من وقت إلى آخر¹

1-Harold Azaleas. Kim Yangwood. Mary A. Moffitt; Institutional Image. An International Journal of Communication. VOL.16.n4.2001;p205.

ويعرف Gray Games الصورة الذهنية "بأنها الانطباعات و المدركات الكلية للجماهير المتعددة 3 للمنظمة تجاه أعمالها، وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية و الخارجية تجاهها¹ " ويشير علي عجوة إلى أن الصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات من خلال التجارب المباشرة .أو غير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم²

19-1 سمات الصورة الذهنية للإدارة الرياضية - هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد

أو الجماعات، وتشكل اتجاهات ومواقفهم وإحكامهم تجاه المنظمة

❖ الصورة الذهنية للمنظمة الرياضية تتسم بالديناميكية، والقابلية للتغيير، والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد، أو تلك الخاصة بالمنظمة نفسها، أو بالمنظمات المنافسة لها، كما تتفاعل مع المتغيرات المختلفة .

❖ الصورة الذهنية للمنظمة الرياضية تمثل تقديماً عقلياً لكل ما يتعلق بالمنظمة للجمهور سواء كان هذا

التقديم جزئياً لبعض عناصر المنظمة (صورة الإدارة الرياضية

❖ الصورة الذهنية للمنظمة الرياضية مقصودة ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية

التي يكون الأفراد بناء على معلومات خاطئة (أيا كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة

❖ الصورة الذهنية للمنظمة الرياضية قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على

طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور، وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية- .

19-2 العلاقة بين الإدارة وهويتها، وصورتها الذهنية :اهتمت أدبيات العلاقات العامة بتحديد الروابط

بين عدة مفاهيم ذات علاقة وثيقة بمفهوم الصورة الذهنية وهي • شخصية المنظمة personality

• Corporate هوية المنظمة • Identity Corporate سمعة المنظمة Reputation

• Corporate صورة المنظمة Image Corporate

ويرى بيلمر أن الصورة الذهنية للمنظمة تتكون خلال ثلاث مراحل أساسية هي

1- المرحلة الأولى: هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة و التي

تدمج القيم الأساسية للمنظمة، و التي تشكل بدورها ثقافة المنظمة، والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة

الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة طالما أن رسالة

المنظمة واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية (الكلية) للعمل

-James Gary . Managing the Corporate Image: The Key To Public Trust. Westport .Greenwood Press

1.1986.P20.

2 علي عوجة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية ، القاهرة، عالم الكتب، 1984، ص1

2-المرحلة الثانية: هي مرحلة هوية المنظمة Identity Corporate هي عملية تحديد الأهداف الاتصالية

للمنظمة، و التي تتحدد بناء على الأهداف الكلية لمنظمة، و هنا تبرز فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا

و الموضوعات التي يجب على المنظمة أن تم بالحديث حولها أي ماذا تقول؟ ما كمية المعلومات التي يجب

نقلها ؟ كيف يتم قولها ؟ أي كيف يتم التعامل معها؟ من خلال بعض الوظائف مثل: بحوث الصورة

Research Image، المسح البيئي Environnemental scanning، مراقبة للقضايا الاجتماعية و

السياسية monitoring political-socio العلاقات مع وسائل الإعلام LIAISON Media، ويجب أيضا تقديم

تقرير سنوي حو النشاط الإعلاني للمنظمة

3-المرحلة الثالثة: هي مرحلة صورة المنظمة Image Corporate وتعتبر صورة المنظمة نقطة للالتقاء

و التداخل بين الجماهير المتعددة وبين المنظمة، حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة

مخرجات النظم الإدارية المتعددة .

19-3 عملية تشكيل الصورة الذهنية للإدارة: عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، فمن

التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة انهيار الحدود و الفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقتها

الخارجية حيث تتشابك العلاقات الداخلية و الخارجية للمنظمة في الممارسات اليومية لأعضائها وتوجه

إستراتيجية الإدارة العليا في العمل أداء كل إدارات المنظمة فمن خلال ما تنقله لهم من فلسفة العمل تشكل الثقافة التنظيمية التي تحكم عمل أعضاء المنظمة من ناحية كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العاقات العامة إلى الجماهير الخارجية للمنظمة (موردين - مستهلكين - موزعين)، والتي تأثر على صورة المنظمة الذهنية لديهم . وينقل جهاز العلاقات العامة رسائل إتصالية تحمل معلومات عن المنظمة، فلسفتها، أعمالها، هذه المعلومات تتضمن السياق الرمزي الذي يعكس الهوية الذاتية للمنظمة و التي تأثر في الجماهير الخارجية المستقبلية لتلك المعلومات، وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لديهم، وتصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود للتأثير من جانبها على نظام وثقافة العمل داخل المنظمة، أي أن هناك عملية تأثير وتأثر متبادل من المنظمة على الجماهير، ومن الجماهير على المنظمة

20- العولمة الرياضية و العلاقات العامة:

عرفت النشاطات الرياضية المختلفة التوجهات منذ القديم في عصر الحضارات الإغريقية و اليونانية و الرومانية و تطورت مع مرور الزمان بتطور التكنولوجيات و الوسائل الحديثة و مورست الرياضة كلعبة ترفيهية متعددة الجوانب و الأفكار اتسمت بالديمقراطية و روح الجماعة، فقد اعتبرت الرياضة وجها من أوجه الالتزام و النزاهة و نشر الديمقراطية و العدل و توزيع الحقوق بالإضافة إلى اعتبارها نوعا من التوحد و الانفتاح الثقافي حول التوسع و الانتشار السريع في أنحاء العالم عن طريق الاتصال و التعامل الحسن بين الناس. فالرياضة كنشاط ترفيهي خلقت توحدا عالميا بين شعوب المعمورة دون المساس بالهوية القومية لأي شعب من هذه الشعوب، إذ قربت المسافات و الأفكار و بادرت إلى توحيد المشاعر و الأحاسيس الرفيعة المستوى. و الملاحظ في الحقبة الأخيرة من القرن الماضي أن الرياضة شهدت تحولا ملحوظا في نشاطاتها و إداراتها يشير إلى أن هناك متجهات و أساليب إدارية مستحدثة تسير وفقا لمعايير عالمية منظمة. و تعد العولمة الرياضية كنظام جديد للمجتمع الرياضي يعتمد أساسا على فكرة توحيد الحدود و الأسواق، بحيث يسهل نقل العلم و التكنولوجيا و الثقافة بلا حدود، والعولمة عموما هي نظام حديث لفكرة قديمة في قالب جديد، لأن الرياضة كانت السبابة للعولمة كما أشرنا سالفا من خلال الألعاب الاولمبية و البطولات العالمية التي تلتزم أثناءها الفرق بين التشريعات و القوانين الخاصة بها في كافة أنحاء العالم و هذا في حد ذاته يشكل من جهة مسار عولمة النشاط البدني الرياضي ، و يطرح تساؤلات حول المقاربات الجيوسياسية للحركة الاولمبية من جهة أخرى.

و قد عرفت العلاقات العامة في الوقت ذاته كسلاح قوي يساعد على كسب تأييد الرأي العام حيث أن الازدياد الكبير لقيمة انتشار قوة الرأي العام قاد إلى الاهتمام نحو إقامة علاقات عامة بتخصيص مبالغ ضخمة تفي بالغرض، تسييرها مصالح خاصة في الإدارات المختلفة التخصصات، و قد تعدت بعدها الجانب التجاري و المادي لهذا الاهتمام لتقتحم المجالات الأخرى كالتسابق نحو اجتياح عالم البصريات و السمعيات، لتدعم أهميتها الاجتماعية و الإدارية و الإعلامية و حتى الإشهارية منها. هذا ما يجعل العلاقات العامة وسيلة من وسائل العولمة الرياضية بالإضافة لكل هذا فإن العولمة الرياضية تتميز بعوامل مجتمعة تساعد شعوب العالم

20-1 إجابيات العولمة الرياضية:

أولاً: التعلق بالرياضة مفيد جدا للصحة وللترفيه عن الواقع. المطلوب نشر الثقافة الرياضية في كل المجتمعات خاصة النامية التي تبقى متأخرة بها. تقوم المدارس والجامعات أكثر فأكثر دوليا بإعطاء المنح الدراسية للطلاب الرياضيين مما يسمح لهم بتكملة الدراسة وبحمل راية المدرسة والجامعة في المباريات. تشكل المدارس والجامعات الخزان الكبير لنوادي المحترفين في كل أنواع الرياضة. و يشكل الدخل الكبير الذي يحصل عليه الرياضيون حافزا للطلاب كي يمارسوا الرياضة كمهنة في المستقبل.

ثانياً: يفرض العمر المحدود للممارسة الرياضية الاحترافية على الرياضيين عدم إهمال العلوم والدراسة قبل وخلال الاحتراف، بحيث يتمكنون من العمل في ميادين أخرى عندما يتقاعدون رياضيا. فالرياضي يمكن أن يشيخ في الثلاثينات في بعض أنواع الرياضة ويصبح بالتالي غير مرغوب به في المنافسات الدولية الأساسية.

ثالثاً: يحصل في الرياضة اليوم كما في كل الأعمال تدن في الأخلاق كتروير نتائج واعتماد المنشطات الممنوعة للفوز والمراهنات على النتائج من قبل المسؤولين واللاعبين وبعض الحكام. لا يمكن تصور منافسة رياضية سليمة في وجود فساد في بعض أنحاء الجسم. المهم هو كشف هذه المخالفات ومعاقبة المخالفين حفاظا على طهارة اللعبة واستمرارية متابعتها من قبل المواطنين والشباب خاصة.

رابعاً: لا بد من محاربة كارتلات الرياضة لأنها تسلب المهنة أفضل ميزاتها وهي المنافسة. الخاسر الأكبر من كارتلات الكرة هو المشاهد، ليس فقط ماليا وإنما نوعيا وفي كرامته كمشاهد بريء لبعض المباريات غير التنافسية.

20-2 سلبيات العولمة الرياضية:

-1

-2

-3

-4

21- علاقة إدارة العلاقات العامة بالإعلام و الاتصال:

تستند إدارة العلاقات العامة في أداء مهامها بجدارة إلى وسائل و تقنيات إعلامية و اتصالية مرتبطة بالإعلام بمختلف أنواعه وأشكاله.

21-1 الإعلام الرياضي:

هو كافة أوجه النشاط الاتصالية التي تستهدف تزويد بالأخبار و الحقائق السليمة المصدر عن القضايا الموضوعات التي تهتم الجماهير، للتوعية و الإحاطة الشاملة للمعلومات المتجددة، و تنوير و تكوين رأي عام صائب.

أو هو نشر البيانات و المعلومات عن الخدمات و الأفكار في وسائل الشر نظير مقابل بقصد تنوير الرأي العام بمجريات الأحداث الخاصة بالرياضة و الرياضيين حتى تمكن الجماهير من إبداء رأيها على أساس من الواقع و الحقيقة و هو بعيد كل البعد عن التتميق.

و قد عرف الإعلام الرياضي تقدما ملحوظا في الآونة الأخير وكان من تأثيرات التطور الذي حصل في المجال الإعلامي الخاص بالمجال الرياضي ما يلي:1

- تبني سياسة موجهة و تعني أن الرياضة ليست ترفيهية فقط أو سلوك مضيع للوقت.
- زيادة المساحة المخصصة زمنيا و حجما و تنوع في البرامج المتعددة المواضيع.
- استخدام الأسس الإعلامية الصادقة تشكيل الخبر و اختيار الأسلوب الأمثل و إعداد المقابلات و الصور المباشرة و غيرها.

- تأهيل الكوادر البشرية و استخدام اليد المؤهلة و المتخصصة.

- الاهتمام البالغ بالرأي العام و الجماهير.

- التحول إلى جعل الإعلام عملا موجها و مرشدا و ليس مجرد خبر و معلومة.

01- أوجه التشابه:

- كل من العلاقات العامة و الإعلام يقومان على مبدأ الصدق و النزاهة في نقل المعلومات بواقعيتها.
- العلاقات العامة و الإعلام لا ينفصلان عن بعضهما.

02- أوجه الاختلاف:

- الإعلام يشتمل على النشاط الاتصالي الهادف إلى تزويد الجماهير بالحقائق المعلنة دون الزيادة أو النقصان أي نقل مباشر، أما العلاقات العامة لنشر الأخبار للفت الانتباه.

- الإعلام وسيلة من وسائل الاتصال التي تعتمد عليها العلاقات العامة. أما العلاقات العامة فهي الهدف من الإعلام.

- تسعى العلاقات العامة لكسب أكبر عدد ممكن من الجماهير أما الإعلام فهو ينشر الخبر كما هو وارد.

1 عبد الناصر جرادات ولينا الشامي، أسس العلاقات العامة (بين النظري والتطبيقي)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص157

2/21 الإعلان و الدعاية:

* الإعلان هو كافة الجهود الاتصالية و الإعلامية غير الشخصية المدفوعة الثمن و التي تقوم بها مؤسسة الأعمال و المؤسسة الهادفة إلى الربح و الأفراد و التي تنشر أو تعرض أو تذاغ باستخدام كافة الوسائل

الإعلانية، يظهر فيها المعلن بهدف التعريف بهويته للجمهور المستقبل وحثه على القيام بسلوك معين أو لفت انتباهه لنشاط معين.

أو هو نشر مختلف البيانات أو المعلومات أو الخدمات و الأفكار في وسائل النشر المختلفة، حيث يدفع المعلن كافة التكاليف مما يعطيه الحق في التدخل و كيفية نشر الرسالة حسب ما يريده و في زمن و مكان يحدده. و يستخدم الإعلان كثيرا في المجال الرياضي فالإدارة الرياضية تحتاج للإعلان عن نشاطاتها و سلوكياتها و بطولاتها عبر وسائل النشر للتعريف بها. و في معظم الأحيان تعتمد العلاقات العامة بالإعلان الهادف الذي يمد الناس بالمعلومات السليمة و ليس الإعلان الدعائي الذي يهتم بالجانب الإغرائي و التعصبي و الميول نحو سلوكيات فاشلة و غير أخلاقية.

* أما عن الدعاية فهي الجهود الاتصالية المقصودة و المدبرة بهدف نقل معلومات مؤثرة في تغيير الآراء

و الاتجاهات بغرض السيطرة على الرأي العام بما يخدم أهداف الدعاية.1

أو هي نشر المعلومات بهدف التأثير على وجهة نظر أو رأي أو معتقد.

أو هي كما تعرف في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها "عملية إعادة صياغة التفكير للآخرين لجعلهم

يعتقدون في الشيء موضع الدعاية، حتى لو كان غير سليم و غير حقيقي."⁶

و من هنا يتضح أن للدعاية جانبان دعاية تعمل على تشويه الصورة و دعاية بيضاء تساعد على تحقيق الهدف دون تشويه الحقائق.

و قد يلجأ القائمون على العلاقات العامة في المجال الرياضي في هذا السياق وفي بعض الأحيان إلى استخدام الدعاية البيضاء لربح الجماهير دون المساس بمصالح الطرفين.

و لتوضيح التفاصيل عن علاقة العلاقات العامة بالإعلان و الدعاية لجأنا على تبيان أوجه التشابه و الاختلاف بين المصطلحين فيما يلي:

01- أوجه التشابه:

- يعتبر كل من العلاقات العامة و الدعاية و الإعلان فن من الفنون و علما من العلوم الحديثة التي بنيت على قواعد و مبادئ و قوة لها كيانها في التأثير على الأفراد.

- تعتمد الدراسات في كل من العلاقات العامة و الإعلان و الدعاية على دراسة نفسية الفرد و سلوك الجماعات و طرق التأثير على أسس علمية و تقنيات متطورة.

- كل منهما يستعين بوسائل الإعلام و الاتصال فنيا و علميا لتحقيق الأغراض المرجوة.

02- أوجه الاختلاف:

- تعمل العلاقات العامة على تثبيت القيم و المبادئ و الالتزام الصادق لتصبح قدوة للأفراد في مجال تبادل

الأفكار و عرض الحقائق و استنتاج اتجاهات الرأي العام، بينما تقوم الدعاية على هدم القيم و المبادئ و

الاستناد إلى التزوير في البيانات و المعلومات.

1- د. فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 282.

- الدعاية تعمل على السيطرة على العقول للدفع بها لانتهاج سلوك أو نشاط معين.
- تعتمد الدعاية على سياسة لا تتوانى فيها عن تزوير الحقائق و استغلال عواطف الجماهير و غرائزها، في حين أن العلاقات العامة تعتمد على الإعلام و التقنيات الهادفة و السليمة للارتقاء بعقول الأفراد.
- تهدف الدعاية إلى تحقيق أغراض سريعة و غير هادفة للسليم و مرحلية غير دائمة و لا تستدعي الاهتمام بالنتائج المستقبلية، لكن العلاقات العامة كنشاط هادف تهدف إلى الارتقاء بالنشاطات المختلفة و الرفع من مستوى الإدارة.
- العلاقات العامة طريق ذو اتجاهين فهي لا تكتفي بإيصال الرسالة فحسب بل تسعى للتعرف على ردود الأفعال و الاتجاهات المختلفة للاسترشاد بها في توجيه سياسة المؤسسة. لكن الدعاية تركز جهودها على الأفراد لحملهم على اعتناق فكرة معينة.
- تعتبر العلاقات العامة نشاط تطبيقي ينطوي على فلسفة تقوم على الاعتراف بالقيم الإنسانية لأنها تعرض المعلومات و تترك الحرية للفرد في الاختيار و المناقشة ثم رفض أو قبول الفكرة، بينما تقوم الدعاية بالعمل على تغيير الأفكار و التأثير السلبي على الفرد عن طريق التلاعب بمشاعره و فرض الضغوط المختلفة و إثارة الحماسة في قلبه و التعصب للأخلاقي.

21-4 الإشهار والترويج:

- الترويج هو نشر المعلومات الخاصة بفرد أو مؤسسة أو مكان أو نشاط لجذب انتباه الجماهير، و يجب أن تتوافر في المعلومات المراد نشرها صفة الأخبار، و يراعى فيها الصدق و الأمانة، تنشر أحيانا دون مقابل لأنها تهم عددا كبيرا من الجماهير. فإن المروج للمادة عكس المعن فإن لا يتحكم في وقت أو كيفية نشر المعلومات أو الأخبار كالمعلن.
- و لتوضيح النموذج الممثل لكيفية استخدام وسائل الإعلام و الاتصال في العلاقات العامة في المجال الرياضي نذكر أهم الوسائل المساعدة في تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة من أي عمل أو نشاط أو هيئة رياضية و هي:

➤ الإذاعة و التلفزيون:

- ها وسيلتان من أخطر وسائل الإعلام في مجال نشر الوعي الرياضي، و للوصول إلى هاتين الوسيلتين هو العمل الأصعب من الوصول لوسائل الإعلام المكتوبة و لكن المهم أن الخبر يذاع بطريقة رسمية و سمعية بصرية، و ينشر الخبر فيهما حسب أهميته و حدائته و أيضا حسب نظرة و وجهة المسؤولين نحو الخبر أو المقال الرياضي المقترح للنشر. و عموما فإن الإذاعة و التلفزيون دعامتان قويتان يجب استغلالهما الاستغلال الأمثل لأنها أكثر تأثيرا و مخاطبة للجماهير الداخلية و الخارجية من الوسائل الأخرى، أي يمتازان بالشمولية و التوسع الكبير في وقت قصير جدا خصوصا أنهما يستعملان عنصر التشويق في التأثير على الجماهير.

➤ الصحافة المكتوبة:

تصلح لمستويات كثيرة تبدأ من مستوى الهيئة أو المنظمة الصغيرة إلى مستوى الدولة أو المستوى الدولي، فنجد الصحف و المجلات و المنشورات المحلية و الخاصة بالنادي أو الهيئة الرياضية و هذا لأن النشاطات الرياضية فرضت نفسها في هذا المجال فبعد ما كان كل ما ينشر عن الرياضة و الرياضيين لا يحتل سوى عموداً

أو عمودين في الصحيفة أصبحت اليوم هناك صحف و أقسام متخصصة في المجال الرياضي لها أغراضها نذكر منها:

- الإخبار و الإعلام عن النشاطات الرياضية و تقدمها المستمر أو فشلها في المجال.
- الترويج بآخر ما توصلت إليه الإدارة و الرياضة.
- شرح الأحداث و التعليق عليها و مناقشتها مع مختصين و محللين.
- تقويم البرامج الرياضية المطروحة و التنبؤ بالصورة المستقبلية للرياضة.
- نشر النشاطات التربوية و النواحي العلمية و الأخلاقية التي تحت عليها الرياضة.

➤ الكلمات العامة و الخطب:

من الملاحظ أن المناسبات الرياضية أصبحت كثيرة و في غالب الأحيان يدعى المسؤولون للقيام بإلقاء كلمة في الحاضرين و تقتصر مناسبات إلقاء الكلمات العامة على المناسبات الرياضية المختصة ففي المؤتمرات و المناظرات و الندوات مجالات أخرى لإلقاء مثل هذه الكلمات العامة و لهذا يجب على القائم على الإدارة و بالأخص على العلاقات العامة أن يتمتع بفن إلقاء الكلمة بلغة سهلة و واضحة و بسيطة الفهم. و لإلقاء مثل هذه الكلمات العامة في المناسبات الرسمية يجب أولاً التحضير الكتابي لهذه الكلمة حسب المناسبة و حسب الجمهور و مستواه العلمي و الثقافي وغيرها من الاعتبارات التي يجب أن لا تخفى عن القائم بالتحضير لكلمة المناسبة.

22- الاتصال و استراتيجية العلاقات العامة في الإدارة الرياضية:

الاتصال هو العملية التي تنساب بموجبها المعلومات من جهة لأخرى. و نظم الاتصال تعنى بتأمين حسن

انسياب المعلومات و التحكم بها بحسب الحاجة¹

و الاتصال هو عبارة عن تبادل مختلف المعلومات و البيانات بين شخصين أو أكثر من ذلك، أي حدوث تبادل مباشر أو غير مباشر بين هؤلاء. و إذا قلنا أن حدوث هذا التبادل يتم داخل الإدارة الرياضية فإن هذا الأخير يتم بين المدير و أعضاء النادي أو الفريق أو بين القائم على الإدارة و المستجيب أو المتلقي للمعلومات خارج المؤسسة الرياضية.

فالاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما²

الإرسال: كعملية طرح الأفكار من طرف المرسل.

➤ الاستقبال: كعملية تلقي المعلومات المطروحة من طرف المرسل.

➤ الرسالة: كمحتوى للأفكار التي يريد المرسل أن يتلقاها المرسل إليه.

فالفرد إذا خاطب نفسه لا يعتبر اتصالاً لأن العملية جرت بين المخاطب و ذاته أي من طرف واحد أما الاتصال فيتم بين طرفين أو أكثر كما سبق ذكره.

فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوس تعبر عما يريد الوصول و يعبر عنه الرئيس فإن الاتصال يحقق أغراضه بفاعلية و انتظام. أما إذا كانت الفكرة المنقولة ليست هي كما تم نقلها للمتلقي فإن الاتصال لن يتم بطريقة فعالة و ملمة للنتائج المرجوة.

و يعد الفهم العام للاتصال الذي يحدث بين المرسل و المرسل إليه العامل الجوهرى في قياس فعالية هذا الاتصال، إذ يحصل بالاتفاق المتبادل بين الطرفين ليس فقط على المعلومات بل أيضا على معنى هذه المعلومات.

إن الاتصال بالآخرين هو في قلب نشاط كل هيئة، و هو عملية مهمة جدا لوجود أي إدارة لأنه الخيط الذي يربط أعمال الفرد أو المهنة بالأهداف التي ترغب بها.

إن الاتصال هو أيضا السبيل الذي نسلكه نحن البشر للتعبير عن مشاعرنا و أفكارنا و رغباتنا و حاجاتنا.⁷

22-1- عناصر و شروط العملية الاتصالية:

تتضمن العملية الاتصالية عددا من العناصر تتمثل في:

➤ المرسل:

و هو الشخص أو الأشخاص الذين يودون نقل رسالة إلى طرف أو أطراف أخرى، يتمتعون و يملكون مجموعة من المعلومات و الأفكار يتم صياغتها في شكل رموز أو معاني أو كلمات أو أرقام... و بطريقة مفهومة و سلسلة و هم يتأثرون بطريقة الفهم و التفسير و الحكم على تلك الأفكار و المعلومات، أو ما يعرف بالإدراك كما أنه يتأثرون في ذلك بخبرتهم و خلفيتهم من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة.

و لا شك أن أفكار و معلومات المرسل تتأثر بالمكونات و الخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله و اهتماماته، انفعالاته و حاجاته و حتى توقعاته و طموحاته ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار و الطريقة التي يتم تفسيره لها.

و للمرسل عدة مسؤوليات يتقيد بها أثناء قيامه بالعملية الاتصالية و نقل المعلومة و من بينها:

- أن يتأكد من ضرورة الاتصال و تحديد الهدف منه.
- أن يكون على دراية بالشخص أو الجماعة التي ستستقبل الرسالة.
- أن يتجنب العبارات غير المفهومة و مراعاة الفهم لدى المستقبل.
- أن يعمل على اختيار الوسائل المناسبة و السريعة في عملية نقل المعلومة.
- أن يختار الوقت و المكان المناسبين لنقل الرسالة.

➤ الرسالة:

¹ د. عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، مرجع سابق، ص113.

هي مختلف الرموز أو الكلمات أو الأرقام أو الصور و غيرها من مختلف الحركات كالتعبير و الصوت... و لا شك في أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة و رموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل و المرسل إليه كما أن سوء الاختيار يسبب مشكلات عديدة و على المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد. كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو متعارضة و قد تكون هذه المعاني مقصودة أو غير ذلك لأنها تشكل المعنى الإجمالي للمضمون الاتصالي الذي يقوم عن طريق وسائل مختلفة تساعد على تنقل الرسالة إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير و في جميع الأرجاء.

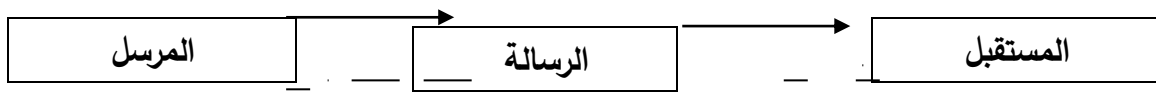
➤ المرسل إليه:

و هو الشخص أو الأشخاص الذين يتلقون الرسالة المنقولة من خلال الحواس المختلفة كالسمع و البصر و اللمس و غيرها و يتم تنظيم و اختيار المعلومات و تفسيرها من قبل المستقبل و على ضوء ذلك يعطى لها تفسيرات و معاني و دلالات و عملية استقبال الرسالة و تفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر بشخصية المرسل إليه و أسلوب إدراكه، دوافعه، أهدافه و حالته النفسية، و ينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة و تعامله معها.

و لكي يتمكن مستقبل الرسالة من الاستجابة بطريقة ملائمة عليه أن يركز و يتمتع بحواس دقيقة تمكنه من فهم المغزى الحقيقي للرسالة، فالمعلومات الخاصة أو المتعلقة بالشعور و الإحساس يتولد عنها صورة بالذهن، و من أهم الحواس التي تستخدم في مجال الاتصال بكثرة السمع و البصر. و على مستقبل الرسالة مسئوليات على عاتقه تمكنه من الفهم الجيد لمحتوى الرسالة أهمها:

- الإصغاء و التركيز مع المرسل و التدقيق في محتوى الرسالة و ماتحملة من معاني ظاهرة و معاني و دلالات خفية.

- أن يكون حساسا للمرسل و متمكنا من ردود أفعاله و التحكم في مشاعره و أفعاله و أقواله مع المرسل.
- أن تحدد وسيلة الاتصال المرغوب في استقبال الرسالة عن طريقها لتسهيل النقل و الفهم السريع للمضمون.
- أن يفسر الرسالة حسب مفهومه و لكن عليه طلب توضيح أكثر إذا ما كانت الرسالة غامضة و غير مفهومة.



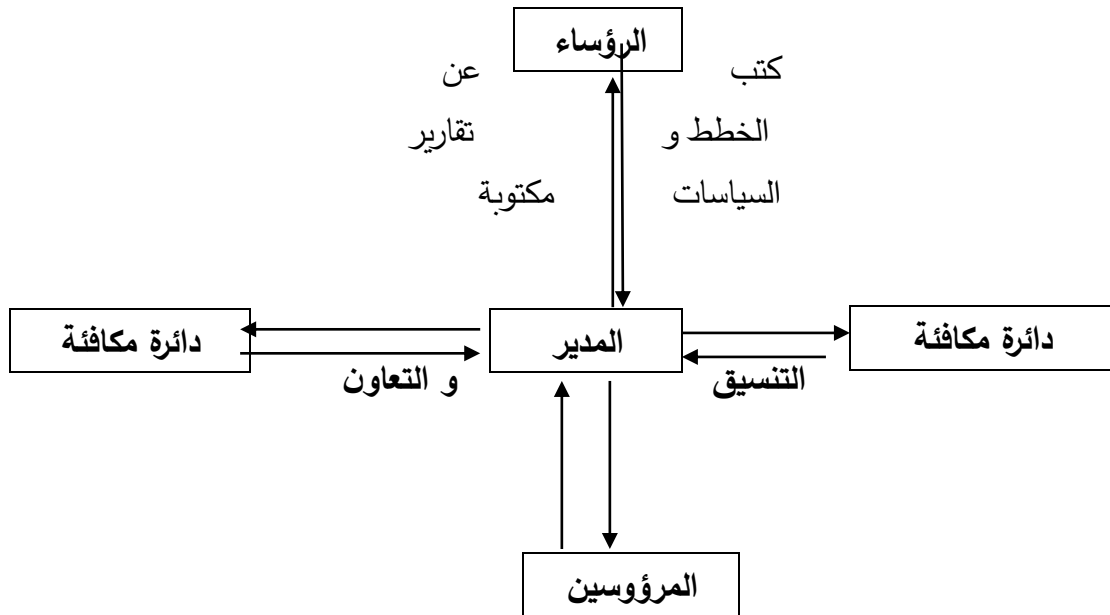
شكل رقم 03 يوضح العملية الاتصالية

22- 2 خطوط الاتصال:

لا يقتصر الاتصال على نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل كما يتبادر إلى الذهن بل يشمل أكثر من اتجاه، و على هذا يمكن تحديد خطوط الاتصال كما يلي:

- الاتصال من أعلى إلى أسفل: و في هذا النوع من الاتصال تنقل الأوامر و التعليمات و القرارات
- و التوجيهات و التفسيرات للأفراد في المجتمع من أعلى على أسفل، أي من المسئول على الإدارة إلى الموظفين بها أو من الإدارة العليا بشكل عام إلى مجموع الأفراد الأعضاء في المؤسسة.
- الاتصال من أسفل إلى أعلى: و في هذا النوع من الاتصال تتجه المعلومات من الموظفين على مختلف مستوياتهم إلى الإدارة العليا في المؤسسة على شكل تقارير و أبحاث و اقتراحات و شكاوى و غيرها و ذلك بهدف مساعدة الإدارة على تقييم مدى فاعلية تنفيذ القرارات و التعليمات التي تصدرها باستمرار و لتمكين الإدارة من الوقوف على وجهات نظر الموظفين و مشكلاتهم و مشاعرهم نحو رؤسائهم و نحو زملائهم في العمل بشكل عام.

03-الاتصال الجانبي أو الأفقي: و يشمل الاتصال الأفقي الذي يتم بين مدرء الدوائر في المؤسسة أو بين رؤساء الأقسام التنظيمية المختلفة ذات المستوى الواحد و الهدف منه التنسيق



شكل رقم 04 يوضح القنوات الرسمية للاتصال

22-3- مراحل عملية الاتصال:

- يتوقف إلى حد بعيد مدى تفاعل جمهور وسائل الاتصال في متابعة محتواها أو مضمونها أو مادتها الإعلامية بوجه عام على ما يسمى بدورة الاتصال، والتي تمر بخمس مراحل هي:
- **أولاً - مرحلة التقديم :**
- هي أولى المراحل الخمسة للدورة الاتصالية ، هي مرحلة تهيئة الفرد المستقبل للرسالة وذلك بغرض إثارة انتباهه ويتم ذلك من خلال المقدمات والافتتاحيات، كإبراز العناوين المثيرة في الصحافة.
- **ثانياً - مرحلة الانتباه :**

يرى كلاين **KLIEN** إن ما يتحقق لسلوك المستقبل للرسالة المنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة من تنظيم وتكامل، وإنما يتم من خلال الانتباه الذي تعمل ميكانيزماته بطريقة انتقائية.

➤ ثالثا - مرحلة استثارة الدافعية :

تلعب المثيرات الحسية دورا هاما في استثارة دافعية الفرد للاهتمام بموضوع الرسالة، حيث لا تدوم هذه الاستثارة للدافعية إلا باستمرارية تفاعل الفرد للرسالة مع الموقف الذي يواجهه.

➤ رابعا - مرحلة إدراك المعلومات والتفكير :

يتم تنظيم المعلومات وإعطائها معان ومدلولات لفظية تمكن الفرد من تكوين المفاهيم العامة حول الأحداث التي يقوم بمواجهتها .

➤ خامسا - مرحلة تكوين الأفكار والآراء والاتجاهات :

لكل رسالة من رسائل الإعلام لها فكرة رئيسية تدور حولها، ذلك انه بعد أن تتجمع لدى مستقبل الرسالة بعض المعلومات عن بعض المثيرات الخارجية وبعد أن تتكامل وتتضح معاني تلك المعلومات وتتخذ شكل مدركات محددة، فإنه يميل إلى اتجاه مواقف تجاه تلك المدركات وذلك من خلال تكوين أفكار وآراء حولها. ومنه نستخلص أن دورة أو نظام الاتصال يتكون من ثلاث مكونات رئيسية وهي:

❖ **المدخلات السلوكية** : وهي المثيرات الأولية التي يستقبلها الفرد من خلال عدد من أعضاء

الاستقبال الحسي **Sense Respecters** مثل : حاستي البصر **Vision** والسمع **Audition**

وذلك بغرض تحقيق الإحساس بهذه المدخلات الأولية.

العمليات السلوكية : وهي العمليات العقلية والنفسية التي تتعامل مع المثيرات والمعلومات، ومن أهم تلك العمليات ما يلي:

الإدراك **Perception** ، التفكير **Thinking** ، التعليم **Learning** تكوين الاتجاهات **Attitude** ،
Formation، الدافعية **Motivation** صنع القرارات **Decision Making** .

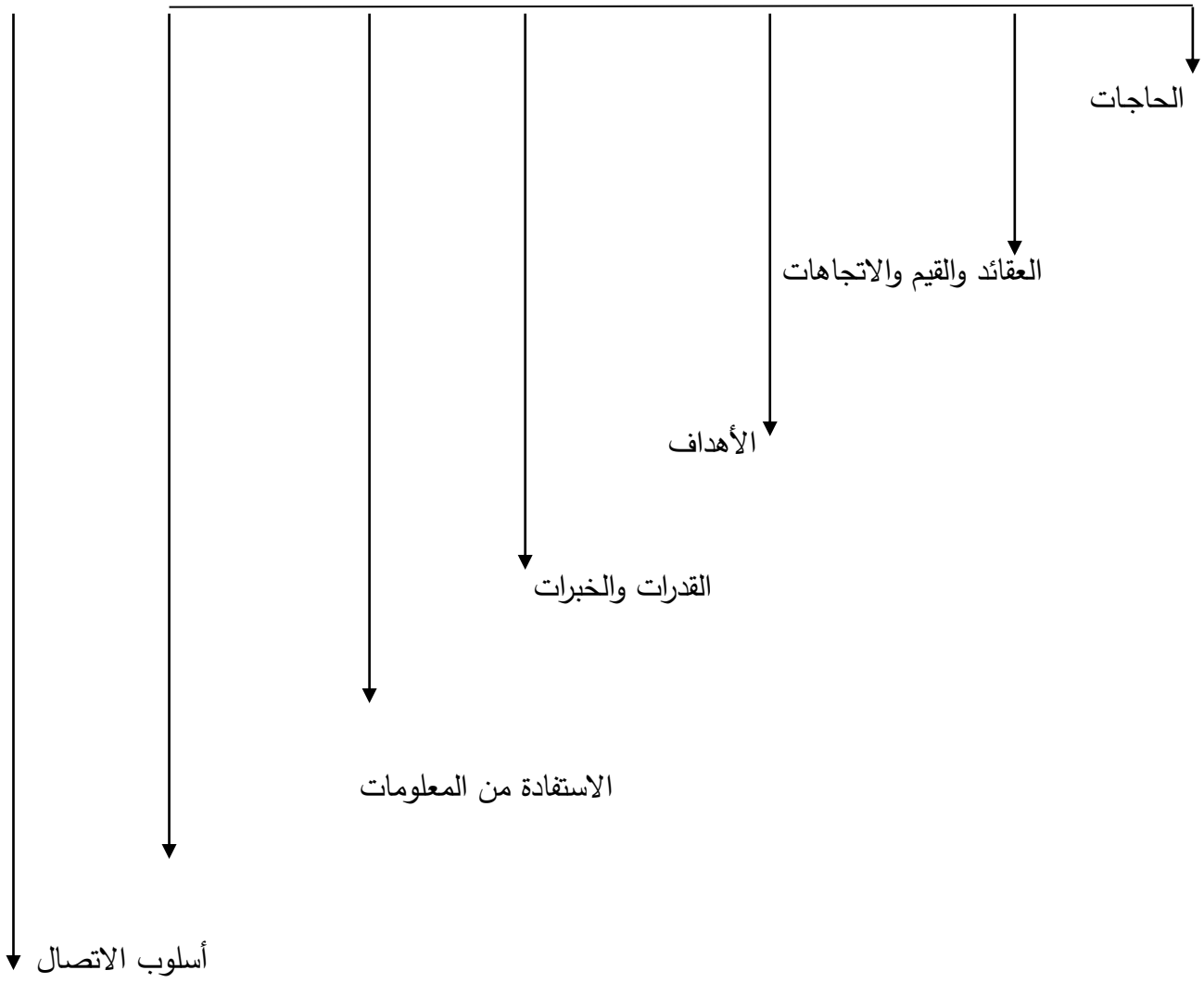
❖ **المخرجات السلوكية** : وهي الاستجابات **Responses** التي تصدر عن الفرد لمواجهة المثيرات

الأولية التي يستقبلها الفرد ويتعامل معها وتتمثل في : الأفعال **Actions** ، التفاعل **Interaction**

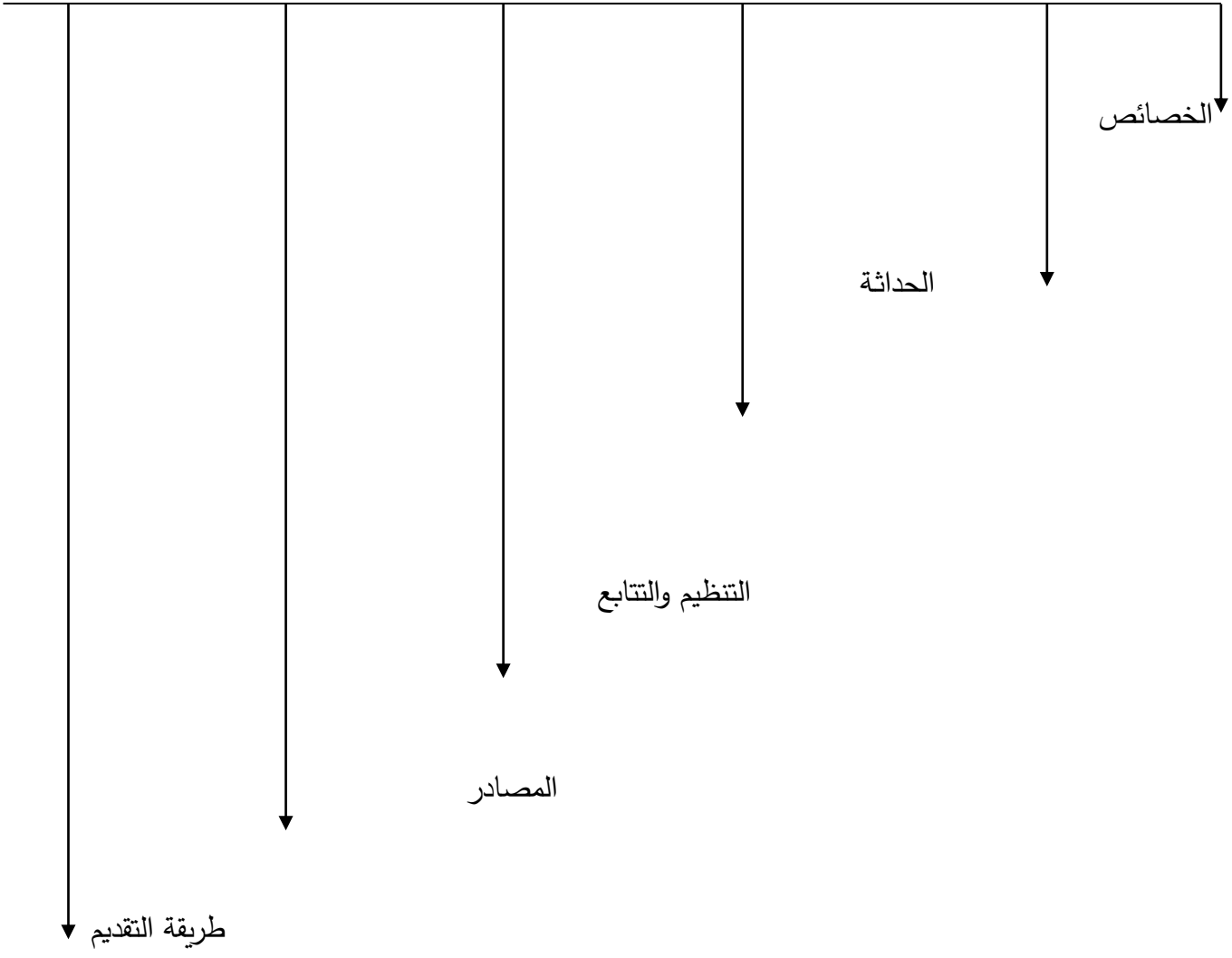
و المشاعر **Sentiments** .

ويشير برنت روبن **Brent Ruben** إلى أهم العوامل التي تؤثر في استقبال المعلومات وهي : المتلقي للمعلومات، طبيعة المعلومات وما يرتبط بها، مصدر المعلومات أو القائمين بالاتصال، السياق البيئي.

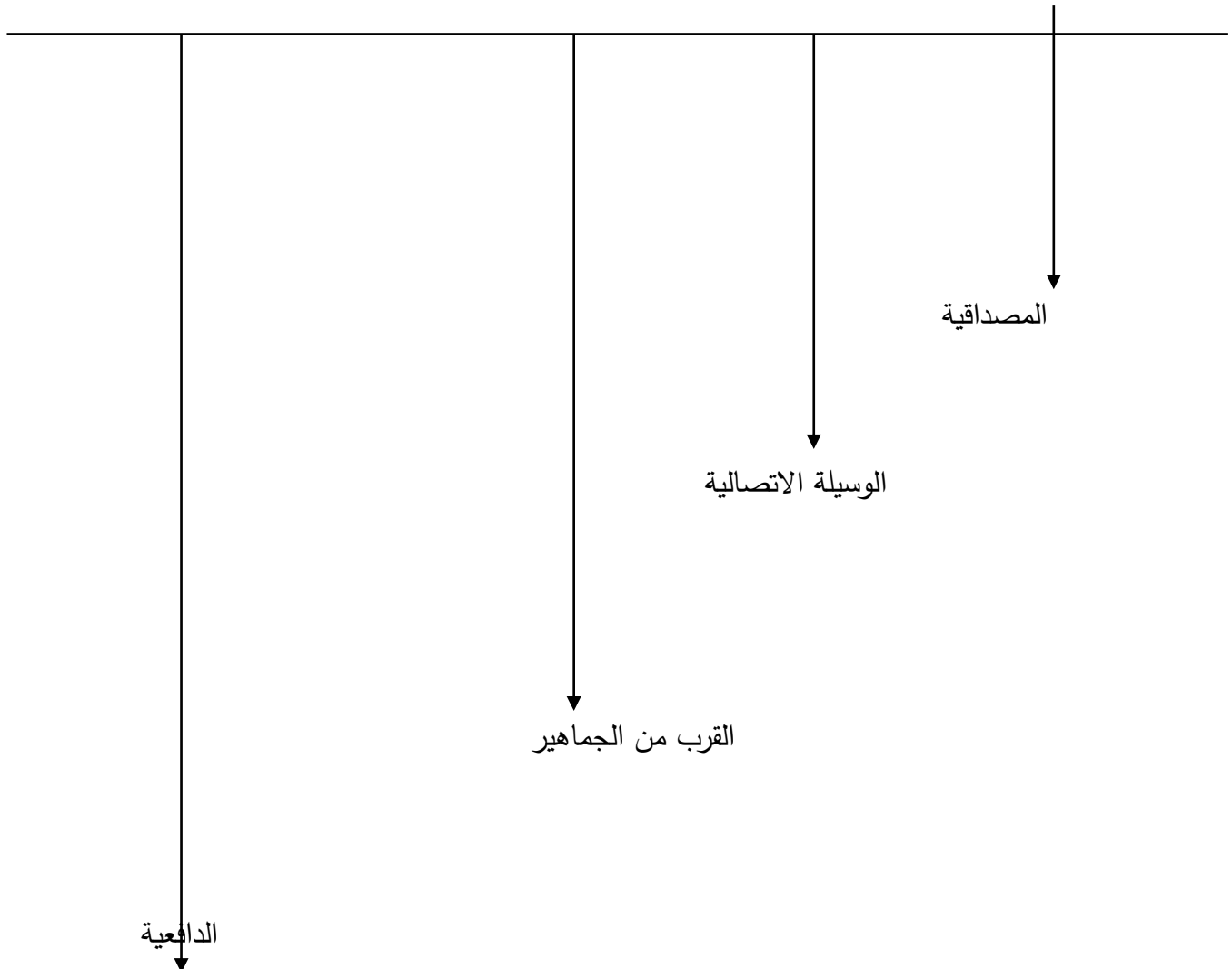
وفيما يلي نقدم عرضا للأشكال التوضيحية لأهم العوامل أو المتغيرات المؤثرة في استقبال المتلقي للمعلومات وفقا رأي برنت روبن **Brent Ruben** كما يلي :



الشكل رقم 05: المتغيرات المرتبطة بالمتلقي للمعلومات والمؤثرة في عملية استقبالها



الشكل رقم 06 : المتغيرات المرتبطة بالمعلومات والمؤثرة في عملية استقبال المتلقي لها



الشكل رقم 07 : المتغيرات المرتبطة بمصدر المعلومات والمؤثرة في استقبال
المتلقي للمعلومات

22- 4 أنواع الاتصال:

تعددت التصنيفات و اختلفت الآراء حول التقسيم الأنسب لأنواع الاتصال إلا أنه ما يهمننا في دراستنا هو التقسيم الذي يدلي بأن الاتصال يقوم على نوعين هما الاتصال الرسمي و هذا الذي يهمننا و الاتصال غير الرسمي.

➤ الاتصال غير الرسمي:

هو اتصال غير مبشر و يأخذ الشكل العنقودي، يتلازم وجوده مع الاتصال الرسمي، فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال حيث أن الأفراد تربطهم علاقات مودة و تآلف و ود فيما بينهم نتيجة لشعور كل فرد في الجماعة غير الرسمية بأن الجماعة تشبع لديه حاجة أو رغبة معينة.

و تتصف العلاقات فيما بين الأفراد بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية و السلطة الرسمية لكنها تجد لها منفذا للاتصال داخل هيكل تنظيمي بصرف النظر عن شكله التنظيمي

و قد فهم قديما أن المعلومات و التبادل لها الذي يتم عن طريق الشكل العنقودي غير دقيقة، و بالعكس دلت البحوث أنه في الأوضاع الطبيعية أن أكثر المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي أو التبادل البشري الدائم للاتصال صادقة و دقيقة. فهو يحقق إشباع الحاجات الاجتماعية و الغرائزية للأفراد.

و الملاحظ أن هناك العديد من الجوانب الإيجابية لمثل هذا الاتصال فهو من ناحية يحقق السرعة في تبادل المعلومات بالإضافة إلى أنه يمر عبر المستويات التنظيمية، و يتصف بالفاعلية لأنه يزود الأفراد و من بينهم المسؤولين في المؤسسة الرياضية بالمعلومات المتعددة الجوانب.

أما من الجانب الإيجابي لمثل هذه الاتصالات فقد تسبب أحداثا شقاق و سوء فهم للرسالة و خاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معممة و يكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها أو استنتاج أشياء منطقية لكي تتصف بالدقة و لهذا يجب الكشف عن السبب و عرض الحقائق بأسرع ما يمكن من جانب الإدارة.

إن ما يحكم الموقف الاتصالي في مثل هذه الاتصالات لا يتجاوز المتغيرات الاجتماعية و النفسية و المادية التي تساهم في تشكيل طبيعة التفاعل بين المرسل و المتلقي في هذا الموقف، و يلعب الزمان و المكان كعاملين أساسيين دورا فعالا في العملية الاتصالية لأن كل جمهور يختلف من مكان لآخر فضلا عن خلفيات المكان الذي تلقى فيه الرسالة أما عن الزمان فهو توفير الوسيلة السريعة لنقل الرسالة في جو ملائم.

➤ الاتصال الرسمي:

الاتصال الرسمي هو الاتصال المباشر بين المرسل و مستقبل الرسالة، و يتخذ هذا النوع من الاتصالات عدة أشكال و التي من أهمها:

❖ الاتصال الشفوي: أو ما يعرف بالاتصال اللغوي حيث يكون كذلك إذا تم التبادل للمعلومات بين الطرفين إما شفويا أو كتابيا و تعتبر المحادثات لأهم أشكال هذا النوع. أما الاتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية بعد المحادثات، كملاً نماذج بيانات لإبلاغها، مذكرات، تقارير، قوائم الأسعار، الرسم، و أي نوع من المستندات كالنشرات و المطبوعات فهي اتصالات رسمية شفوية قائمة على استخدام الألفاظ و الكلمات. و قد دلت الأبحاث و الدراسات أن الاتصال الشفوي الكتابي ليس مناسباً و فعالا في كل الأوقات، حيث يفضل استخدامه في المواقف التي تتطلب إجراء فوري أو يتطلب الأمر وجود متابعة على الإجراء. بينما يفضل الاتصال الكتابي في المواقف حيث تكون المعلومات المطلوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي أو إذا كانت المعلومات و البيانات لها صفة العمومية.

و يعتبر الاتصال الشفوي كأسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأنيب أو لحزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل.

❖ الاتصال غير الشفوي: يأخذ هذا النوع من الاتصالات مركز الوسط بين الاتصال الكتابي و الشفوي كما يعتقد العامة أن الكلام و التخاطب هما الوسائل الخاصة بالاتصال المباشر بين الأفراد فالسكوت و الإنصات و الحركات التدريب العملي وسائل فعالة و مباشرة للاتصال.

ميزة هذه الاتصالات أنها تؤدي إلى نقل المعلومة دون تشويش إلى الأطراف المعنية، كما أنها تمكن المرسل من التعرف على رد فعل المستقبل و يستطيع أن يتأكد المرسل من وصول الرسالة للمستقبل بالشكل الذي أراده، و يؤخذ على الاتصالات الشفوية أنها لا تناسب المرسل الذي يرغب بمخاطبة عدد كبير من الأشخاص تفصل بينهم مستويات إدارية مختلفة و مسافات شاسعة و رغم ذلك تبقى الاتصالات الشفوية من أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً و استخداماً في المؤسسات و الهيئات الرياضية.

بالمقابل الاتصال الكتابي للتأكد بأن ما قيل هو المقصود أو للرجوع إليه في المستقبل أو وثيقة، و القارئ يستطيع أن يعيد قراءة الأجزاء المهمة مما يساعد على القدرة على الفهم و الاستيعاب للمعنى الاستماع الجيد، التركيز الجيد، فهم العبارات، التفسير الجيد، تقسيم الاعتبار، قراءة ما بين السطور .

22-5 العوامل المؤثرة على رد فعل المرسل إليه:

يرجع العمل الرئيسي للعملية الاتصالية في الإدارة الرياضية إلى كسب أكبر عدد من الأصوات كونها تمثل رأي عام يعكس صورة المجتمع الذي ينتمي إليه النادي أو الفريق الرياضي، و لكي تنجح العملية الاتصالية في الوصول إلى هدفها المحقق كان على القائم على هذه العملية أن يضع في ذهنه ردود أفعال مختلفة و متفاوتة الأبعاد من طرف المرسل إليه و الذي يتمثل في الجمهور الرياضي، و فيما يتعلق بالعوامل المساعدة على تكوين رأي عام و رد فعل ثابت و مساند نذكر بعض العوامل التي تلعب دورا هاما في هذا السياق:

➤ التركيز و الإصغاء فهما عاملان أساسيان في تلقي الرسالة لتسهيل الفهم السريع و الإلمام بمضمون الرسالة و تحديد الرد المحتمل عليها.

➤ سهولة الفهم باختيار المفردات و الأسلوب الأمثل للإدراك السريع و الرد عليها.

➤ استعمال أسلوب التفاعل مع فكرة الموضوع و استخدام أسلوب الإقناع للرد الدقيق و العميق الموازي لفكرة الموضوع.

➤ الاستجابة السريعة و التي يؤدي إليها طبعاً الاقتناع بالفكرة المطروحة و تبادل المنافع بين الطرفين باعتبارها خدمة مشتركة بين الطرفين المرسل و المرسل إليه.

و لهذا السبب فإن القائم على الاتصال في العلاقات العامة يركز اهتمامه بهذه الجوانب لتسهيل عملية الاتصال و إيصال فكرته المتعلقة بموضوع يطرحه للإدارة العليا و يخص مصلحة النادي أو الفريق الرياضي لتحقيق نتائج إيجابية على الصعيد الداخلي للإدارة و الصعيد الخارجي لهذه الأخيرة.

22-6 النظم الاتصالية:

إنه من المعترف به أن العملية الاتصالية عملية اجتماعية بالدرجة الأولى لذا تطرقنا في هذا الشرح إلى النظم الاتصالية التي من خلالها يمكن تصوير الواقع الاتصالي كجزء من منظومة المجتمع و هي أربع نظم هي :

➤ النظام السلطوي: يتميز بموقفه الداعم للنظام السياسي في المجتمع، و النظام الاتصالي هنا ما هو إلا

أداة طيعة في يد النظام الحاكم لتحقيق مهمات التنشئة السياسية و الاجتماعية فهو في خدمة الحكومة

التي تمنحه الحرية التي تراها هي لممارسة أدوار التوجيه و الإدارة بين الجماهير. و هنا تأخذ النخبة

السياسية زمام الأمور في وضع القوانين و تحديد القيادات التي تحكم وسائل الاتصال و تقف وراء

صناعة موادها الخام من معلومات و آراء و حقائق تخدم الوجود السياسي و لربما صنفنا الكثير من

دول العالم تحت مظلة هذه الفلسفة الاتصالية التي تعد من أقدم النظم الاتصالية من حيث النشأة.

➤ 02-النظام الليبرالي: جاءت فلسفة الحريات المدنية لتدعم ظهور الأفكار التي طالب بها العديد من

مفكري الغرب في القرن الثامن عشر حيال حقوق التفكير و حرية التعبير و قد ولد النظام الاتصالي

المحرر من منطلق القناعة بحق الإنسان في المعلومة بالوصول إليها و التعبير عن رأيه فيها، فالنظام الاتصالي هنا معني بحماية الحريات المدنية و تنوير الجماهير بحقوقها. و مع اندفاع العديد من وسائل الاتصال في العديد من الدول و مبالغتها في حرية التعبير لازم ذلك وجوب التعرف على الحريات الخاصة و إعادة النظر في الحريات الممنوحة.

➤ النظام الاشتراكي: لا يختلف هنا عن الفكر الماركسي، فالحكم هو من يوجه العمل الاتصالي جماهيريا إذا هو لا يختلف كثيرا عن النظام السلطوي بطريقة ما فهو أشبه ما يكون بأداة من أدوات الحكم و بالأخص في الدول الشيوعية فالجماهير هنا تحتاج إلى توجيه من النخبة الحاكمة عبر وسائل الاتصال القائمة.

➤ النظام الاتصالي المسئول اجتماعيا: يعتبر النظام الاتصالي هنا بمثابة الاتصال الحر و لكن المسئول في الوقت نفسه، فالحرية هنا تعد حقا و مسئولية واجبة في نفس الوقت فحقوق الجمهور في الحصول على المعلومات و الحقائق و تنويرهم بعمل المؤسسات و الإدارات و واقعها ليكون بمقدورهم المشاركة في استمرارية المناخ الديمقراطي القائم، أي لا تفرق وسائل الاتصال في طرحها للقضايا بين الحاكم و المحكوم.

22-7 مبادئ الاتصال:

تساعد المبادئ التالية في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة الحرجة المتصلة بالاتصال و هي: نوعية الرسالة، ظروف استقبال الرسالة، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة، الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة، الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي:

➤ مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة و هي مسئولية المرسل بتصميم و صياغة الاتصال و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، و يقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين. و يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على الكثير من العقبات و الحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة، و الأخطاء الناجمة عن الصياغة و النقل و عدم الوضوح في العناصر و الحاجة إلى توضيحها.

➤ مبدأ الاهتمام و التركيز: و ذلك بإعطاء كل الانتباه و التركيز و الاهتمام لاستقبال الاتصال. و مع وجود مبدأ الوضوح فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوما، و يتطلب مزيدا من الاهتمام. فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة المركبة ليست مسألة سهلة، و يرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام و تتنافس فيما بينها و نطاق و قدرة الفرد على الانتباه و التركيز. و التمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على العديد من الحواجز كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة و أيضا تطوير عملية الاستماع و القراءة و يشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.

➤ مبدأ التكامل و الوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض و أهداف الاتصال، فالأخير بالنسبة للقائم على الاتصال عبارة عن وسيلة و ليس غاية، أي أنه أحد

وسائل القائم على الاتصال لضمان الحفاظ على التعاون و تحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التي ينتمي إليها باستغلال مركزه الحساس. لكن غالباً ما يتجاهل الرؤساء و المسئولون ذلك و يرسلون الرسائل لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين و لكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت تستدعي اتصالاً فورياً، أمر بإخلاء، أو الخوف من خطر واقع...

و لكن المهم أن يقوم الرئيس أو المسئول على المؤسسة أو النادي بنقل الرسالة و تفسير المعلومات الأخرى غير المذكورة و في هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس و يعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية و هذا تدعيم لسلطته.

➤ مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات و نشرها و تنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المسئولين و يكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المؤسسة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل أو استقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي. فتدفع الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوس و من المرؤوس إلى الرئيس، و هذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يوثق به لنقل الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد السؤلون من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال آخرين.

22-8 أهداف الاتصال:

تكمن أهمية الاتصال بالعمل الوظيفي في كونه يسعى إلى تحريك سلوك الفرد و نعني بسلوك الفرد في منظمات العمل السلوك الذي يؤدي إلى الأداء الجيد للعمل و قد يكون هذا السلوك ظاهراً أو غير ظاهر يعكس على اتجاهات الفرد نحو عمله و على قدرته على تقبل أفكار الغير و الرغبة في تعديل سلوكه إذا لزم الأمر. و تكمن أهمية الاتصال في المؤسسة أو الفريق أو النادي الرياضي كوسيلة لإدارة النشاطات و تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة و المنظمة فيما يلي:

- تحديد و تخطيط الأهداف المرجوة الواجب تنفيذها في النادي أو الفريق الرياضي لتوسيع و النهوض بمستوى الفريق لما هو أحسن و أنسب.

- التعرف بالمشكلات و الأخطاء التي يواجهها الفريق أو النادي في أي مجال من المجالات و طرق معالجتها بأسرع ما يمكن.

- تقييم الأداء و النتائج المتحصل عليها سواء فيما يتعلق بالتطبيق أو الإدارة الرياضية و تحليل هذه النتائج بتقييم إنتاجية العمل.

- العمل على التنسيق بين وحدات العمل و المهام الموكلة إليها بحيث يقوم كل فرد بما يناسب و مستواه أو مهنته المتعلقة به.

- تحديد معايير و مؤشرات الأداء باختلاف الإمكانيات و توفرها أو عدم توفرها.

- إصدار الأوامر و التعليمات بحسب الجهات و مراعاة للأخطاء السابقة و بمساعدة الجميع داخل و خارج المؤسسة الرياضية.
- توجيه العاملين و نصحهم وإرشادهم المستمر و ذلك عن طريق إلقاء الخطب في المناسبات و التجمعات العملية و التطبيقية.
- العمل على التعرف على مختلف الطرق للتأثير على الآخرين و قيادتهم بالطرق السليمة دون خسائر بتقادي التعصب و الانحياز.
- إن خلق الاتصالات الناجحة داخل و خارج النادي الرياضي بين الأعضاء على مختلف المستويات من شأنه خلق علاقات طيبة و بالتالي تطور و تحسن في الأداء إذ أنها تساعد على الوضوح الفكري بين سائر أفراد المنظمة و أقسامها و وحداتها

25- المقومات الأساسية لنجاح إدارة العلاقات العامة:

- تعتبر العلاقات العامة جهازا تربط الإدارة من خلاله علاقاتها بالجمهور الخارجي و الداخلي، و مما ساعدها في العملية الإدارية التقدم التقني و التكنولوجي لوسائل الإعلام المختلفة، فقد ازداد الطلب في الآونة الأخيرة على تطوير أقسام العلاقات العامة في الإدارة و لا سيما في المجال الرياضي و سبب الإقبال على هذا الطلب هو الدور الأساسي للعلاقات العامة في الإدارة و لنجاح هذه العملية على القائم بالعلاقات العامة العمل على:
- التعريف و التوسيع من نشاطات هذا النوع من المهام الإدارية بواسطة الوسائل المقنعة و الموثوق فيها لكسب تأييد الرأي العام و المسؤولين في الإدارة.
 - البحث و التفتيش في المعلومات المختلفة و الإلمام بالبيانات الواقعية و يتم ذلك بالقيام ببحوث الرأي و الاستطلاع و جمع المعلومات السليمة المصدر.
 - توفير قنوات الاتصال المناسبة في الاتجاهين من الإدارة إلى الجماهير و من الجماهير إلى الإدارة عن طريق الاتصال الشخصي أو الجماهيري.
 - وضع الخطط و البرامج الوقائية و العلاجية لتحسين صورة الإدارة لدى الآخرين و تقسيمها على المدى الطويل و المتوسط و القصير و تنفيذها حرفيا.
 - التنسيق بين مختلف القطاعات و بين الإدارة و جماهيرها.

خلاصة الفصل:

تعتبر مهنة العلاقات العامة في المنظمات الرياضية من أصعب المهام التي تقتضي المعرفة الصحيحة بغاياتها وأهدافها ومنطلقاتها الفكرية التي تمكن من تحقيق معاملة حسنة مع الجمهور الرياضي وكافة المتعاملين الخارجيين مع الإدارة الرياضية انطلاقاً من معرفة احتياجات الجمهور ومشاكلة للحصول على تفسيرات موضوعية عن سلوك اتجاهها ورأيه في نشاطها فهي بذلك تعمل على تقليص الفجوة بين المنظمات الرياضية وجمهورها الخارجي.

و تناولنا في هذا الفصل ماهية العلاقات العامة و أهميتها و ووظائفها و الشكل التنظيمي لها داخل المنظمة الرياضية، وبيان أهمية موقعها داخل الهيكل التنظيمي للإدارة، كما تناولنا السمات و المهارات الواجب توافرها في رجل العلاقات العامة، و ماهية للصورة الذهنية التي تتكون لدى الجماهير وكيفية بناءها وإدارتها و التي تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة الرياضية والجمهور الذي بحثنا في مكوناته و أشكاله و مختلف العلاقات الاتصالية التي تربط بين الإدارة و الجماهير التي تساهم في تعزيز الثقافة الرياضية الاحترافية ومن ثم نشر الوعي الاحترافي في الوسط الاجتماعي، و التي تعد في مجملها القاعدة الأساس في تشكيل توجه احترافي مثمر وناجح فضلاً عن التحدي الأكبر للإدارة الرياضية للغوص في متاهات التكنولوجيا الحديثة و دخول عالم الاحترافية الرياضية العالمية وبلوغ القمة ضمن صفوف الاندية المشهورة في العالم.

تمهيد:

عرف التطور الصناعي و التكنولوجيا في القرن العشرين توسعا كبيرا في جميع المجالات، إذ عرفت الاستثمارات و النشاطات الاقتصادية و الصناعية ازدهارا كبيرا و متشعبا مما ساهم في خلق مشاكل في عملية التنظيم و الإدارة و كيفية معالجتها بالطرق السليمة التي تهدف إلى الكشف عن أصول عامة و قواعد ثابتة يشكل مجموعها علم الإدارة التي من أهم سماتها التأكيد على الفصل الواضح بين الإدارة و السياسة بعد ما كانت هذه الأخيرة تسيطر على الفكر بجوانبه المختلفة و التأكيد على أن عملية التنظيم الإداري حسب التحليل العلمي التجريبي تتلخص في وجود الهرمية و نطاق الإشراف المحدود و التميز بين الجهاز الإداري المنفذ و الجهاز الاستشاري و تقسيم العمل على أساس الغرض و المكان و الإنسان المناسب في المكان المناسب .

إلا أننا نرى أن تكوين الفكر الإداري المعاصر إنما كان نتيجة جهود مجموعة من الباحثين حاولوا وضع أسس علمية للوظيفة الإدارية بدلا من قيامها على التجارب و الصدفة مما أدى إلى إيجاد ما يسمى بالإدارة العلمية،معنى ذلك أن الإدارة العلمية تطلق على تلك الأبحاث و الدراسات و النتائج العلمية التي توصل عدد من رجال الفكر الأوائل عندما حاولوا إقامة الوظيفة الإدارية على أسس علمية ثابتة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها كل مشروع من المشروعات الاقتصادية بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن.

و باعتبار العملية الإدارية جزء لا يتجزأ من العملية الاجتماعية و الإنسانية، فإنه من الضروري العمل على التعرف على خفايا و جوانب هذه العملية المتشعبة الأدوار و التوسع فيها للمشاركة النظرية للعمل الإداري و خصوصا في المجال الرياضي.

- تعريف الهيكل الإداري:

إن الأصل اللاتيني للكلمة هو: administration أي أن الكلمة تعني to serve خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة، أما الإدارة بمعناها العام فمعناها العام فتعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، العامل من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة¹.

وهي عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع ما، ويطبق هذا المصطلح في الوقت نفسه على المنظومين في التسلسل الهرمي والمنفذين لعملية الإدارة ذاتها، الذين يقومون بأداء هذه المهام والوظائف¹.

وقدم "باول هارسي" "وكينث بلانكارد" Kenneth H. BLANKARD PAUL HERSEY ET تعريفًا للإدارة أشار فيه إلى أنها: عملية تقوم على أساس العمل مع وبين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية¹.

وهي تلك العملية التي بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة¹.

وكذلك هي المعرفة الدقيقة لما يجب على الرجال أن يعلموه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمهم بأحسن طريقة وأرخصها، كما عرفها هنري فايول على أنها: إن تقوم بالإدارة معناه تتنبأ، أو تخطط أو تنظم، وإن تصدر الأوامر، أو تتسق أو تراقب¹.

كما قد عرفت بأنها الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين، وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية¹.

وعرفها دونالدد كلو، DONALDJ CLOUTH بأنها "فن قيادة توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك"¹. وعرفت أيضا العملية الإدارية بأنها "فن، والفن هنا يشير إلى الأساس المهارات للممارسة، أي المهارات المكتسبة وتتوفر لدى شخص، بحيث يستخدمها بتطبيق العلم لتحقيق أفضل النتائج، وبالأسلوب الذي يرضي احتياجات من هم موضع التطبيق¹.

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، "أصول مبادئ الإدارة العامة" الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، عمان- الأردن، بدون طبعة، 2000، ص33/32.

¹ - العيساوي عبد الرحمان "سيكولوجية الإدارة" الدار الجامعية الإسكندرية- مصر- بدون طبعة وبدون تاريخ، ص 25.

¹ - PAUL HERSEY, kenneth H. BLANKARD, "MANAGEMENT ORGANIZATION BEHAVIOIR-N-JYRENTICE-HALL.1998.P5.

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح، "الإدارة العامة" المكتب المصري، الإسكندرية مصر بدون طبعة، 1992، ص11.

¹ - فايز الزغبي ومحمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، بدون طبعة، 1997.

¹ - عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، "المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر بدون طبعة، سنة 1984، ص 15.

¹ DONALDJ. CLOUGH, "concepts in management". Science new Delhi prentice-hall-India, yervate limited. 1968. P.8.

¹ - كمال أحمد أبو الخير، "أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1985، ص239.

كما يميل البعض إلى أخذ تعريف الإدارة في مهمة المدير نفسه فالدور الذي يؤديه الإداري في منظمته يفرض عليه التوفيق بين غايتين:

- أن يتعامل مع كل فرد بها كوحدة بشرية مستقلة قائمة بذاتها عن غيرها من الوحدات المكونة لهذا المجتمع البشري لنشأته وتربيته.

- تفرض على الإداري أن يتعامل مع المنظمة ككل أو ككيان وتنظيم موحد محاولاً أن ينطلق بهذا الكيان الضخم والتجمع البشري العظيم بكل طاقاته وإمكاناته في اتجاه الهدف المرجو.

وأياً كان اتجاهه في النظر إلى مفهوم الإدارة، فالمؤكد أن العملية الإدارية لها طرفان هاما هما الإداري والجماعة، والإداري هو الذي يقوم بالتنسيق بين جهود الأفراد والجماعة وتوجيه هذه الجهود وتحفيزها من أجل الوصول إلى الهدف.

ونحن إذ نحاول وضع تعريف مبسط للإدارة فنقول أنها تعني توجيه جهد جماعي مشترك في منظمة ما، قصد تحقيق أهداف محددة ومرسومة.

وهناك عدة تعريفات لكلمة الإدارة سردتها كثير من الباحثين والكتاب، وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة: والإدارة " يدير " manage تعني: " يخطط وينظم نشاطات أو عمال الناس الذين تجمعهم مهنة معينة".¹

الإدارة هي management: فن و علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.¹

وقد تبارى المختصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة، نسوق منها:

ماري باركر M. PARKER في انجاز الأعمال بواسطة الناس.¹

فايول تابور FAYOL يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

كما يمكن تعريف الإدارة على أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه، وتعرف الإدارة أيضاً من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويًا هذا المجهود في أي مروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع. وذكر أبلبي عبارة في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية أكد فيها على أهمية العلاقات الإنسانية حيث قال: " أن الإدارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين، وإن هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين من المسؤولية، التخطيط والرقابة"

و قد ذكر الدكتور علي عبد المجيد في كتابه الأصول العملية للإدارة والتنظيم أنها عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه، وتنمية الأفراد، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في

المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف."

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق، ص 27.

¹ - حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري، مرجع سابق، ص 22.

وتختلف أهمية وحجم النشاط الإداري تبعاً لطبيعة النشاط المتداول ، وأهم هذه المجالات ما يلي :

- 1-المجال الداخلي للدولة : يتناول هذا المجال كافة مؤسسات الدولة من حكومية وعامة وخاصة ، سواء أكانت منظمات أعمال أو منظمات تعاونية أو خيرية ، وهنا تبرز أهمية الإدارة في تدبير المجتمع و رعاية مصالح أفرادهِ وخلق روح التعاون في ما بين أعضاء ه وإضافة صفة الاستقرار والتقدم والحضارة عليها
- 2- المجال الخارجي للدولة : ويتضمن هذا المجال كافة أنشطة الدولة مع الخارج سواء أكانت مثاليات تلك الدولة المعتمدة في الدولة الأخرى أو رعاياها في تلك الدول أو علاقاتها مع الدول الأخرى، ويعكس نشاط الإدارة في هذا المجال في تعزيز الروابط وتمتين العلاقات مع الدول وهو ما يعرف حالياً بإدارة العلاقات الدولية1

02- مستويات الإدارة:

ويمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

➤ الإدارية العليا أو مستوى التخطيط.

➤ إدارة المؤسسة أو الإدارة التنفيذية.

➤ الإدارة المباشرة أو طبقة المشرفين.

والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة، غير أن الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر.

و لتوضيح المقصود من القيام بالعملية الإدارية على مستويات مختلفة نضرب المثل بمنصب الرئيس و المسئول الأول في الإدارة الرياضية للفريق و وفقاً لقاعدة العرض و الطلب تتحدد الشروط و القواعد التي يتم عن طريقها اختيار أحد المرشحين لهذا المنصب الحساس، وفعلاً يتم الاختيار حسب تلك الشروط في الشخص الذي تنطبق عليه المواصفات الحقيقية كونه أحد أعضاء الفريق قبل أن يتم اختياره لأن المهام المولاة إليه كشخص ليست هي نفس المهام المولاة إليه كرئيس و عضو نشيط في الفريق و المسئول الأول عن كل الأخطاء و العيوب الإدارية و التكوينية.

و من هنا تبرز أهمية الاختيار السليم و التكوين المتواصل و العمل الدعوي و الوقوف بجانب الفريق و إقامة العلاقات الحسنة مع الجميع لربح الجهد و الوقت و الجمهور و الأعضاء الذين سوف يضعون الثقة العمياء في هذا المسئول الذي رأوه أنه القائد الأمثل لمثل هذه العملية، فضلاً عن وجوب معرفته بكل صغيرة و كبيرة في الإدارة لتجنب الوقوع في الخطأ قدر المستطاع و تحقيق النتائج المرغوبة و المبتغاة.

- مدارس التسيير و الإدارة:

➤ المدرسة الرأسمالية:

من رواد هذه المدرسة "ماري، فولبي، باركار" التي تطرقت للاعتبارات النفسية للإنسان واعتبارها تلعب دورا أساسيا ومن أهم أفكارها:

- عندما يشعر المرؤوسين بقوة رؤسائهم، ويشعرون بأن هناك من يوجه لهم الطريقة التعسفية يؤدي ذلك إلى ردود فعل سيئة وبالتالي تجعلهم يكونون العداء لرؤسائهم.

- إن تنسيق العمل لابد أن يكون عن طريق الأشخاص الذين يعملون بعضهم البعض ولا يجوز أن يأتي هذا التنسيق عن طريق أوامر تقرر من قبل الجهات العليا لتفرض على العمال.

- تطرقت للمسؤولية وأعطتها مفهوم جديد يختلف عن المفاهيم السائدة إذ ترى أن المسؤولية هي مسؤولية كل فرد يمكن لا يمكن فصلها عن مسؤولية الأفراد الآخرين على أساس أن عمل كل شخص يكمل الآخرين والتالي لا يمكن فصلها عن البعض¹.

داخل التنظيم وانعكاسات ذلك على العناصر المادية كذلك أبرزت تلك النظريات الانسانية أهمية التنظيم غير الرسمي¹.

➤ المدرسة التaylorية: ركزت الإدارة العلمية للمدرسة التaylorية على الصفات والخصائص التالية للتسيير:

العمل - التخصص - تقسيم العمل - الرشد في العمال والإدارة - هيكل التسيير والتسلسل الرئيسي - استخدام الحوافز الرئيسية لتشجيع العمال. واعتبرت المدرسة التaylorية الفرد وحدة يتعين أن يكون سلوكه ونشاطه على درجة عالية من الرشد والتعقل، الأمر الذي يحقق أكبر قدرة من الإنتاج في أقصر وقت وبأقل مجهود وبأدنى حد من التكلفة¹.

➤ مدرسة العلاقات الانسانية: ترى المدرسة مدى تأثير البناء الرسمي في السلوك الفردي ومع ذلك كانت

تذهب إلى الأفراد ينتظمون من أجل تحقيق هدف مشترك وهم لذلك يحاولون تنسيق أشطتهم بصورة واعية في اتخاذ القرارات من أجل حل المشكلات والهدف المشترك هم أن القرارات تأخذ من فوق أي من أعلى وعلى المنفذين أي العاملين بتنفيذ هذه القرارات وذلك مع استعمال أساليب التأثير عليهم بشكل يجعلهم يقبلون تنفيذها حتى يقبل الهدف المشترك¹.

➤ المدرسة الاشتراكية: إذا كانت اتجاه نظريات الطبقة الحاكمة أي الرأسمالية أساسها مبني على القوة

والسيطرة والاضطهاد من طرف أقلية تملك بيدها وسائل إنتاج وتمارس قوتها عبر هيئة إدارية لكي تفرض سلطتها الحاكمة.

¹ - محاضرات علم الاجتماع الصناعي، السداسي الخامس، جامعة وهران، 1978.

¹ - علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص25.

¹ - هينري مندراس، د. سليم حسين، مبادئ علم الاجتماع المطبوعات الجامعية، 1981، ص317.

¹ - علي السلمي، نفس المصدر، ص184

وذلك باستعمال أساليب التأثير على الكادحين بشكل يجعلهم يقبلون تنفيذها. فالنظريات البرجوازية تقسم المجتمعات أو التنظيمات ذات الطابع السلطوي تقسيماً ثنائياً على مجموعتين أساسيتين: مجموعة مهيمنة وأخرى خاضعة، أي هناك أمر وهناك طاعة، فالأمر يصدر من الطبقة الحاكمة وعلى الطبقة الكادحة أن تخضع بدون مقاومة في القرارات التي تنفذها. ولم تكن المدرسة مرغوب فيها حيث رد فنيكوس بولانزاس على أصحاب نظرية الطبقة الحاكمة قائلاً: (إن التكوين الاجتماعي كما نعرفه معقد التركيب فهو لا يتألف من طبقتين فحسب بل من طبقات اجتماعية متعددة بتعداد أساليب الإنتاج المتشابهة وعلى ذلك لا يمكن القول بالثنائية¹).

04- الجهاز الإداري:

يتكون الجهاز الإداري من عدد من المديرين وحتى يمكن إعطاء العامل صورة واضحة عن المؤسسة التي يعمل بها وكذلك توضيح الأعمال التي يجب القيام بها وتحديد مهام ومراكز الموظفين، يجب رسم خارطة تنظيمية يختلف شكلها باختلاف الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ يجب أن تشمل هذه الخريطة كل إدارتها وأن توضح حسب المهام والأهداف وتزويد بوسائل اتصال مختلفة للربط والتنسيق بين جميع أجزاء الهرم الإداري ومركز القيادة العليا، وتتم هذه العملية الإدارية بإتباع الخطوات التي يوضحها الشكل التالي¹:

01- أقسام الوظائف الإدارية:

➤ قسم الوظائف العليا في المؤسسة:

أي تلك المتعلقة بوضع السياسة العامة وإعداد مشروع القوانين، اللوائح القرارات وإصدار المنشورات والتعليمات الخاصة بكيفية تنفيذ الأعمال الإدارية وشاغلوها هذه الوظائف يمارسون ثلاثة أنواع من المهام هي:

- وظائف الخطط العامة وإصدار القرارات.
- تنفيذ العمل الإداري.
- رئاسة الموظفين.

و يتكون هذا القسم من الإدارة من جهاز تنظيمي يساعد على السير الحسن للمؤسسة و يعتمد على مبدأ كل في المكان المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة و توسيع عمل الإدارة داخل و خارج المؤسسة لذا و هو:

01- المدير: يعتبر المدير يعرف في تاريخ الإدارة بأنه الفرد المسئول عن عمل الأفراد الآخرين، إن هذا التعريف

كان مناسباً لزمانه، فقد قام بتمييز وظيفة المدير عن وظيفة المالك صاحب العمل.

وقد قيل من الضروري والعاجل التفكير في التعريف الحقيقي للمدير، وقد تمت حسب أول محاولة لذلك في مطلع الخمسينيات، والتالي أضافت الخاص بالمدير تعريفاً جديداً وهو محترف له إسهامات فردية في الإدارة مع وجود فرص متاحة للتعريفين.

¹ - فنيكوس بولانزاس، السلطة والتطبيقات الاجتماعية، دار ابن خلدون، 1980، ص 137.

² - عادل حسين، الإدارة، دار النهضة بيروت، 1976، ص 81.

و المدير هو الشخص الذي يمتلك على القدرة على التأثير، ويستخدم وسائل وطرق متعددة مع المسؤولين لشحذ همهم وطاقاتهم باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة فهو يستخدم الأساليب التعزيزية عن طريق المكافآت "RAWARDS" المادية والمعنوية تقديراً لنشاطاتهم بما يحقق ذاتهم ويشبع حاجاتهم، وقد يسلك المدير طريق الإكراه والإجبار "CORSIVE" وكل ذلك يعتمد على عوامل واعتبارات كثيرة من المرؤوسين وحاجاتهم وثقافتهم وميولهم واتجاهاتهم ومستوياتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتي تقرر بطريقة أو بأخرى أساليب التعزيز "RIENFORCEMENT" للسلوك ونظام التحفيز الواجب إتباعه من قبل المدير¹.

إن المدير هو عضو المنظمة الذي يمارس سلطة التوجيه وتنسيق العمل الذي يبذله الأفراد المرؤوسين له¹. وقد عرف المدير بالشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة آخرين، فكل من يقوم بالنشاطات الإدارية "التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة" فهو مدير إدارة¹.

ومنهم من يرى أن المدير هو أبسط الكلمات عبارة وهو الشخص المسئول عن الإشراف عن الآخرين، أي يعملون تحت إشرافه ويتلقون التوجيهات منه ويخضعون لرقابته¹. وعرف كذلك بأن المدير هو الذي يطبق المهارات والمعلومات على الوظائف الإدارية إلى تحقيق أهداف المنظمات¹.

والإدارة نشاط ومن يقوم بهذا النشاط هم المديرون، وهم الذين يتولون القيام بعملية تحويل الموارد غير المنظمة لتحقيق أهداف مفيدة وفعالة، وهذا يأتي عن طريق استخدام الموارد المادية بفعالية مع دفع الأفراد وحفزهم بغرض الحصول على كامل قدراتهم وطاقاتهم لتحويل أحلامهم لواقع أفضل¹.

وإذا أردنا أن نعرف المدير الفعال فهو كما يعرفه محي الدين الأزهري لأنه الذي يجمع بين القدرة الإدارية والقدرة الفنية (القدرة الفنية في المهارة المهنية أو الوظيفية) غير أن أهمية ونصيب وحيز القدرة الإدارية يزداد كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعكس صحيح، ومن ناحية أخرى قد يختلف مدى نسبة أهمية أو توافر كل من القدرة الإدارية والقدرة الفنية باختلاف نوع العمل الذي يشرف عليه المدير، وبطبيعة أعمال المؤسسة كلها، وإن كانت القدرة الإدارية دائماً يزداد نصيبها وتزداد الحاجة إليها كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي¹.

02- المسير:مسؤوليات المسير:يتضمن عمل المسير الجهود الآتية:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.

- تنظيم أنشطة الآخرين.

- تفويض السلطة والمسؤولية- الرقابة على النتائج المطلوبة.-الإشراف على تقديم النتائج.

¹ - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن بدون طبعة، 1997، ص22.

¹ - صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1973، ص31.

¹ - سيد محمود الهوارى، " الإدارة العامة المبادئ والنظريات، مطبعة الإنصاف، بيروت- لبنان، بدون طبعة، 1994، ص168.

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية- مصر بدون طبعة، 1999، ص157.

¹ - فريد راغب محمد النجار، المديرون والمنظمات، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية مصر، بدون طبعة، 1999، ص3.

¹ - جميل محمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، بدون طبعة، 1986، ص 20.

¹ - محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، ط1، 1993، ص5.

- إصدار الأوامر العامل والتعليمات.- تفسير السياسات وتبليغها.- تنسيق جميع الجهود المختلفة.- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.

- تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يساهمون بها في التنظيم، إضافة إلى العناصر السابقة فإن الإداري مسئول عن أن يؤدي واجباته في حدود ما بين يديه من الإعتمادات وذلك يتطلب منه أن يحسن التصرف مع تلك الإعتمادات وأن يحدد بدقة أوجه صرفها.

➤ صفات المسير الناجح:

هناك صفات يجب توفرها في المسير حتى يكون قادرا ناجحا ونذكر من بين الصفات:

- القدرة على التجريب والتنظيم والتتظير.

- الذكاء - الرأي السديد- القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل.

- قدرات عقلية وجسدية عالية- المثابرة والاستمرار - الإحساس بشعور الآخرين - القدرة على التكيف.

و يمكن طرح طرق و عمليات الإدارة عبر عدة عمليات يجب على الإداري الناجح السير وفقها لتحقيق الهدف

المنشود من طرف الإدارة و هذه العمليات تتمثل في:

❖ التحليل: و هو التعمق في كل ما يخص إدارة المؤسسة، و اختصاصاتها و المتمثلة في:

❖ الرئاسة: وضع الشخص المناسب لرئاسة الإدارة، ليكون كفؤا لتسيير مجلس الإدارة و العاملين داخل

المؤسسة الرياضية أو النادي الرياضي.

❖ الموارد البشرية: تحديد القدرات الفردية و عدها وتوزيع المهام كل حسب اختصاصه.

❖ الخبرات السابقة: الاطلاع على الأعمال الإدارية السابقة بسليبتها و إيجابياتها.

❖ التنظيم: وضع هيكل تنظيمي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، بموافقتها للأسس العلمية، وتناسبها مع

الاختصاصات المختلفة و تطابقها و المسؤوليات المحددة

❖ الميزانية: التوزيع العادل على كل المصالح بطريقة تضمن الكفاية التامة للميزانية المخصصة كل

سنة.

❖ التجهيزات: الاهتمام بأحدث التقنيات المريحة للرياضيين و الإداريين و العمال، و ضمان الصيانة

المستمرة و المدققة.

❖ تكوين علاقات عامة: تتمثل في:

- العلاقات الداخلية: علاقة أعضاء مجلس الإدارة بعضهم البعض و علاقتهم بالإداريين و العمال.

- العلاقات الخارجية: علاقة الإدارة الرياضية بالهيئات الخارجية سواء الإقليمية أو الدولية.

❖ المراقبة المستمرة: و ذلك بالخضوع إلى الأحكام الإدارية و القوانين العامة.

القيادة الإدارية: باختيار القائد السوي و تحديد صلاحياته و واجباته و حقوقه

-وظائف الإدارة:

إن تحليل وظائف الإدارة يجيب على السؤال التالي ماذا تفعل الإدارة، ما هي صلاحيات الإدارة ؟ وهذا التحليل في نفس الوقت يمدّها بالأساس الأول لوضع تعريف دقيق لكلمة الإدارة و تحديد العملية الإدارية. إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، وهذه العملية يمكن تحديد ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، وهنا القيام بهذا العمل فمن الضروري النظر إلى هذه الوظائف باعتبارها منفصلة، وهذا الفصل وإن كان يسهل مهمة الدراسة إلا أنه غير موجود في الحياة العملية، حيث يمارس المدير مجموعة الوظائف المتداخلة مع بعضها البعض وهي وظائف و تسمى بالعملية الإدارية .

العملية الإدارية: و تشمل كل من التخطيط، التنظيم، الاتصال، التحفيز ، الرقابة:

5-1 التخطيط:

عند النظر إلى الإدارة باعتبارها عملية، فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى الواجب إدخالها فيعيد تحديد الأهداف فإن للوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف توضع في شكل خطط، وعلى ذلك فغن خطط المنظمة تحدد بطريقة إنجاز الأهداف، كما يمدنا أساسا لتقييم درجة النجاح المحتمل تحقيقه وعادة ما تعد الخطط من الأنشطة تتطلب سنوات عديدة لإنجازها كما تعد خطط أخرى لمشروعات قصيرة الأجل ومن أمثلة التخطيط طويلة الأجل برامج التنمية وتطوير المنتجات وأيضا خطط تمويل نشاط المشروع، إما تخطيط قصير الأجل فمن الأمثلة الخطط التي يضعها مشرف العمال للرقابة على مستوى الإنتاج اليومي والأسبوعي المحقق، وكل النوعين من التخطيط الطويل والقصير يعتبر لازما لانجاز أهداف المشروع

➤ **مفهوم التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى، لأنها الإطار الذي بموجبه تنفيذ الوظائف الأخرى فخطّة العمل تحدد مسبقا الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى في تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة، فهو ينطوي على اختيار بين البدائل في سبل العمل والتصرف وكذلك للمنشآت ككل وأيضا لكل إدارة، وكل قسم وكل شخص ، فالتخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه أعمدة حيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى¹ فالتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل التحضير المنظمة لمواجهة المستقبل، والتأكد من القرارات الخاصة لاشتغال الأفراد الموارد والوسائل ، وتساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

وعرفه هنري فايول بقوله " التخطيط يشتمل في الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون

عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل".

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر والطباعة، 1993، ص 28.
² - د.حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- التخطيط في المجال الرياضي- ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، سنة 2003، ص17.

➤ **أهمية ومزايا التخطيط:**

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط:

- يوضع الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد وعند تنفيذ الأعمال، وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.

- يبين مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما ونوعا، ويمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلقيها قبل حدوثها، مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد.
- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى إن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها وعدت عدتها.

➤ مراحل التخطيط:

تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- تحديد الهدف من المشروع أو العمل.
 - 2- جمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
 - 3- تبويب هذه المعلومات في أبواب متجانسة.
 - 4- تحليل هذه المعلومات.
 - 5- وضع بعض الفروض اللازمة لتحقيق الأهداف وصياغتها في خطة عمل.
 - 6- وضع عدد من الخطط البديلة والتي يمكن لدورها أن تحقق العمل.
 - 7- دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدوا الأنسب منها.
 - 8- وضع برامج التنفيذ من الناحية الأولية في التنفيذ والترتيب الزمني.
- **مبادئ التخطيط:** هناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم بها التخطيط الناجح نذكر منها:

- يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح جميع الأفراد بالمنظمة.
- يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.
- يجب أن يقوم التخطيط على أساس من الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي.
- يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب المتعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد.
- يتوقف نجاح التخطيط على القدرة على التفكير قبل أداء الأعمال والتصرف على ضوء الحقائق

¹ - د. فائق أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص40

² - د. حسن شلتوت، مرجع ساق ، ص 19.

³ - د حسن شلتوت، مرجع سابق ، ص20

وفي المجال الرياضي فإن تحديد الفترة الزمنية التي تعطىها الخطة يعتبر أمراً حيوياً ومن هذه الزاوية ينقسم المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع هي¹:

- تخطيط طويل الأجل
 - تخطيط متوسط الأجل.
 - تخطيط قصير الأجل.
- تخطيط طويل الأجل: مدته تتراوح ما بين 15-20 سنة مثلاً: إعداد برامج وناشئين للوصول إلى المنتخب في أي لعبة.

- تخطيط متوسط الأجل: مدته تتراوح ما بين 04-07 سنوات.

- تخطيط قصير الأجل: يقصد بها الخطط السنوية وهي في الأصل مجرد شريحة من خطة متوسطة الأجل.

➤ صعوبات التخطيط:

- يواجه المخطط لأي عمل صعوبات كثيرة منها، ما يعود إلى العاملين للتخطيط نفسه أو المطبقين لهذه الخطة ن ومنها ما يعود إلى تعقيدات في الخطة نفسها، ويمكن إجمال صعوبات التخطيط فيما يلي¹:
- 1- عدم توفر الخدمة والنظرة الثاقبة عند الكثير عند المخططين وواضعي السياسات والبرامج والأهداف.
 - 2- عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة، مما قد يؤدي إلى عدم التنبؤ الصحيح وهذا بدوره يؤدي إلى الانحراف على مسار الخطة.
 - 3- عدم توفر الإمكانيات المالية لدى الكثير من المؤسسات لإجراء الدراسات الكاملة والوفائية في هذا المجال.
 - 4- عدم الالتزام بالتخطيط والخطط الموضوعية، يعزى هذا السبب إلى عدم التزام المدراء بمختلف المستويات الإدارية نظراً لانشغالهم بالقضايا والأعمال اليومية، وسبب آخر يعود إلى عدم اهتمام الكثير من العاملين بالمؤسسة لعدم فهمهم للخطة أو عدم إقناعهم بها.

➤ عيوب التخطيط:

يمكن تحديد بعض العيوب الجوهرية التي تحدث في عملية التخطيط.

- ضياع الوقت: أي أن التخطيط مرتبط بفترة زمنية إذا لم يتحقق في فترة زمنية ولم يحقق الهدف فهو ضياع للوقت.
- كثرة التكاليف: يجب أن يكون التخطيط مرتبطاً بالموازنة والأهداف.
- هدف المرونة أي عدم قابلية التخطيط للتغيير أو التعديل وفقاً للظروف المحيطة من النواحي الاجتماعية.

• 1 - د.ج. فائق حسن أبو حليلة: مرجع سابق، ص 46.
• 2 - عمر سعيد: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 22

/التخطيط الاستراتيجي: يهتم بتداول الشؤون العامة للمؤسسة يوجه من قبل الإدارة العليا هدفه الأساسي طرح خطة عمل على المدى البعيد بالإضافة إلى توحيد صفوف العاملين في الإدارة و منح كل واحد منهم الإثراء .
بالافكار الجديدة.

2/التخطيط التكتيكي: يساعد التخطيط التكتيكي على تنفيذ خطط العمل الاستراتيجي بشكل عملي و تقسيم خطة العمل هذه على جميع الوحدات بانتظام و تعيين المسئول عن كل وحدة في التخطيط الاستراتيجي ببدء تنفيذ الخطط القريبة المدى والتجهيز للخطط البعيدة المدى
3/ التخطيط التنفيذي: يستخدم هذا التخطيط بانتظام بشكل مركز أو عام مرة أو عدة مرات و يركز على تنفيذ...الخطط التي تعتمد على الاستخدام المتكرر كالخطط الإجرائية.
خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

وضع الأهداف العامة و تحديد الأهداف المستقبلية -
تحليل و تقييم البيئة و تفسير الوضع الذي ألت إليه الإدارة الحالية باستخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف.
-تحديد الخطط البديلة بناء على المعلومات والإمكانيات المتوفرة و تعيين جميع الاحتمالات المتوقعة لسير الأنشطة المساعدة على تحقيق الطلب
-تقييم و تقويم البدائل و توفير المعلومات اللازمة بناء على الخصائص والمزايا والعيوب أيضا
الاحتمال مطروح
-اختيار الحل المناسب بالاستعانة بعملية المقارنة الفعلية للمزايا و العيوب المتعلقة بالاحتمالات المطروحة سالفاً.
-تحديد اطراف التعامل في الخطة التنفيذية مقارنة بالموارد المتاحة و تتبع المسئول لسير العملية باستقبال التقارير اليومية أو الأسبوعية لسير التنفيذ.
-المراقبة المستمرة للتطورات مع تبادل الاقتراحات ومواجهة الأزمات بالتعديل أو الإلغاء أو الانتقال للخطط البديلة

5-2 التنظيم:

لغرض تنفيذ الخطط التي تم إعدادها فمن الضروري خلق وإنشاء التنظيم اللازم كذلك والتنظيم كوظيفة إدارية تتمثل في تحديد نوع نمط التنظيم المطلوب لتنفيذ الخطط الموضوعية، وهذا النمط يحدد إلى درجة كبيرة إمكان تنفيذ تلك الخطط أو عدم تنفيذها، وعلى ذلك فإن أهداف المشروع أو الخطط الموضوعية لانجازها يؤثران بطريقة فعالة على هياكل وخصائص
أنص التنظيم وهذا يعني أن التنظيم المطلوب لشركة أخرى تعمل في صناعة أنابيب البترول.

➤ **مفهوم التنظيم وأهميته:** التنظيم له معنيان:

المعنى الأول: هو وجود جماعة من الأفراد لكل من هؤلاء الأفراد دور محدد وعمل معين يوكل إليه.
المعنى الثاني: ويقصد به الشكل والهيكل ويقصد به الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد والعائلات التي تسود بينهم.

إن التنظيم يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف فهو الذي يوحد جهود الأفراد عند قيامهم بأعمالهم فالمدير حتى يكون ناجحاً في عمله عليه أن يعرف ما هي الأنشطة التي سيقوم بإدارتها الذي سيساعده، وأمام من يكون مسئولاً ومن هم الأفراد المسئولين أمامه. إن التنظيم هو عبارة عن توزيع الأعمال على الأفراد والعاملين بالمؤسسة من حيث:

1- توزيع الاختصاصات.

2- توزيع الواجبات.

3- توزيع المسؤوليات عند تحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة وهو أيضاً وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وربط الأشياء بالأشخاص حتى يمكن تحقيق الهدف المطلوب¹.

➤ **مبادئ التنظيم:** تتلخص هذه المبادئ فيما يلي¹ :

- **مبدأ وحدة الهدف:** لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي، وعلى أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف
- **مبدأ الفعالية:** يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة، وتُقاس الفعالية بمقياس الكفاية الإنتاجية التي تقاس بنسبة المدخلات أو المخرجات وأيضاً لا بد أن يسهم التنظيم في تحقيق الرضا للأفراد والجماعات ويساهم في خدمة المجتمع.
- **مبدأ الشرعية:** يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض والقوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها وإن تمشي مع ظروف البيئة.
- **مبدأ الثبات:** بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم وتتضافر بالتالي الجهود لتحقيقها ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة وصعب تعديلها
- **مبدأ تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة.
- **مبدأ التعامل بين السلطة والمسؤولية:** حيث يجب التشاور بين السلطة كحق المسؤولية كواجب، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- **مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة:** بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من الرئيس الإداري الواحد وإليه يرفع تقاريره، ويؤدي هذا إلى منع الاحتكاك.
- **مبدأ نقاط الإشراف الإداري:** يختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، ويعني تحديد النطاق الملائم المساعدة في إنجاز أهداف دون إرهاق الإدارة.
- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم وتعديله بما يؤدي إلى نموه.

➤ **المورد البشري في العملية الإدارية¹**

- ¹ حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة العلمية ط1، دار الفكر العربي، 2004، ص77.
- ¹ عبد الغفار حنفي: التنظيم والإدارة، دار الجامعة، بيروت، 1998، ص156.
- ¹ - عمر سعيد: مرجع سابق، ص84.

يعتبر العنصر البشري أهم مكونات الوظيفة التنظيمية ويقصد بالعنصر الإنساني جميع العاملين في المنشأة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

أهمية التنظيم: تعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة بصورة مباشرة أو غير المباشرة على توضيح ما يلي¹:

- تقسيم العمل على الإدارات والأقسام أو مجموعات تسهل إدارته.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في النادي.
- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤوليات المرتبطة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء هذه الوحدة الإدارية.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هو في حاجة إليه من أسباب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم.

3-5 الرقابة: إن الجانب الآخر من العملية الإدارية يتمثل في وظيفة الرقابة وهذه الوظيفة تتمثل في قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة في الأداء والسابق تحديدها، إن وظيفة الرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من أن اتصال هذه الوظيفة بوظيفتي التنظيم والتخطيط إلا أن اتصالها الأكبر يكون عادة بوظيفة الاتصال وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعة، ونتيجة لهذه الحقيقة ينظر الكثيرون من دارسي الإدارة لوظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكامل تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة قم التخطيط وهكذا¹. و الرقابة في أي مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وإن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالاً أو أشياء أو أفراداً أو مواقف⁽¹⁾. فالمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالعملية الإدارية في مراحلها المختلفة لا يمكن أن تحقق نجاحاً مؤكداً إلا من خلال تطبيق المبادئ والمفاهيم الرقابية بفعالي

➤ الرقابة في الإدارة الرياضية: نعني بالرقابة المتابعة:

- التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقاً.
- الرقابة المتابعة ما هي إلا عملية تقويم، الذي يعني ما هو موجود بما يجب أن يكون.
- كما تعني التحقق من فعالية العمل تسيير وفقاً للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات السياسية الموضوعة، وفي ذلك الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها.

¹ - دكتورة، علي الشريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، 1989، ص 15-16-17.
- محمد فتحي : 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 290. ¹

والإجراءات السياسية الموضوعة وفي نفس الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها. كما تعني تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الإنجاز، ومن ثم التعرف على أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً⁽¹⁾. من خلال المفاهيم السابقة فإنه يمكن تعريف الرقابة بأنها " جهد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة مسبقاً وتصميم نظم التغذية الراجعة للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة مسبقاً وتحديد الانحرافات والإخفاقات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوب.

➤ فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي أقل زمن.
 - حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
 - تحليل أسباب الخطأ والإخفاق والتعرف على وسائل التصحيح.
 - تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها.
 - التعرف على معوقات العمل ومشكلات التي قد تعوق العمليات الإدارية.
- **خطوات الرقابة:** لتحقيق رقابة ومتابعة فعالة يجب إتباع الخطوات التالية:- وضع المعايير الرقابية⁽¹⁾.
- تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه هل هو فعال.
 - تحديد ما إذا كان هناك انحرافاً وتحديد درجته، وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.
 - تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.
 - تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقاً للخطة⁽¹⁾.

طلحة حسام الدين/عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، ص 84. ⁽¹⁾

١- مقفي إبراهيم حمد : تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 123. ⁽¹⁾

٢- طلحة حسام الدين/عدلة عيسى مطر :مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1996، ص 12

إن الدولة الجزائرية و على رأسها وزارة الشباب و الرياضة أبدت اهتمامها الكبير في مساعدة شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري و على رأسهم شباب الجزائر على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية و لم يتسنى لها ذلك من قبل لكنها عملت على توفير المنشآت و النوادي الرياضية باختلاف مستوياتها و نشاطاتها الرياضية و الترفيهية عبر كافة مناطق الوطن الجزائري للحد من المركزية و الانحراف الأخلاقي و الفراغ الروحي للشباب الجزائري في الآونة الأخيرة. بالإضافة إلى إعادة هيكلة النوادي و المرفقات المساعدة في ممارسة الرياضة.

إن سياسة الدولة اتجاه شبابها الذي تعتبره رأس مال الأمة و الوطن أدى إلى إقرار سياسة شاملة تخص الشباب دون تفریق فلا يمكن حينها تجاهل ممارسة الرياضة البدنية بصفتها عاملا من عوامل تجنيد الإنسان بمصادره الطاقوية لذا فإن الدولة الجزائرية سعت إلى توفير هذا العامل لكافة شباب المجتمع بمختلف أعمارهم و ذلك من خلال إقامة و تحديد المبادئ و تشييد المرافق العامة و الرياضية الخاصة بكل الممارسات الرياضية بمختلف أشكالها و أنواعها.

و تشترط الدولة الجزائرية أن تكون المنشأة الرياضية مسخرة طبقا للمواصفات التقنية و المقاييس الأمنية و ذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين من أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس كذلك جهود الدولة تتجه إلى التكتيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء الأخضر لكل مجموعة اقتصادية و إدارية بإنشاء منشأة رياضية و ذلك بدخولها الاقتصاد الحر .

وقد شكل التوجه الاحترافي في المجال الرياضي نقطة تحول حاسمة في مسار العديد من الأندية والفرق على المستوى العالمي، الكروي خصوصا باعتبار كرة القدم الرياضة الأكثر شعبية في العالم، لكن وإن كان هذا التوجه قد وجد ظالته في بعض الدول على غرار اسبانيا، ألمانيا، إنجلترا،... وغيرها، إلا أنه وبالنسبة إلى دولة مثل الجزائر حديثة العهد بركب الاحترافية في مجال كرة القدم ما تزال تعاني من العديد من النقائص وفي مقدمتها ضعف التوجه الاحترافي والمعلومات المتاحة لتوجيه الفرق الرياضية الجزائرية و توجيه الأعضاء نحو الاحترافية .

01-لمحة عن النوادي الرياضية الوطنية¹:

حسب قانون 31/90 المؤرخ في 1990/12/04، فإن الجمعية اتفقت بين عدة أطراف طبيعيين أو معنويين على أساس تعاقدية ولغرض غير مريح.

كما يشتركون في تسخير معارفهم ووسائلهم لمدة محددة أو غير محددة من أجل ترقية الأنشطة ذات طابع مهني أو اجتماعي، علمي، ديني تربوي، وثقافي ورياضي.

انطلاقاً من هذا التعريف نستنتج العناصر التالية مفهوم الجمعية:

- أن تكون هناك مجموعة من الأشخاص، يشتركون وينفذون لمدة زمنية محددة أو غير محددة.
- هناك غرض مشترك تسعى إلى تحقيقه هذه المجموعة ومبني على أغراض مهنية اجتماعية، ثقافية، علمية... الخ.

- عدم تحقيق الربح وهذا على خلاف الشركة التجارية التي تسعى إلى تحقيق الربح والدخول في المضاربة.
- التمتع بالشخصية القانونية وهذا بتحديد الهدف مطابقاً لتسمية الجمعية وأن لا يكون مخالفاً للنظام العام والآداب العامة أو القوانين والتنظيمات المعمول بها (المادة 5 من القانون).

فإن الجمعية حتى ولو حققت بعض الأرباح والمداخيل من خلال الأعمال التي أنجزتها فإن هذا يعتبر ضمن أهداف الجمعية ويرجع على الجمعية.

02-الجهاز الإداري للنادي:

إن العمل بالهيئات الرياضية سواء حكومية أو أهلية تعتمد على ما يعتمد على كفاءة العاملين في إدارتها إذا كانت الهيئة الحكومية فإنها تخضع للتنظيم الرسمي للدولة من حيث الوظائف ابتداء من الوزير المسئول مروراً بالقيادات الإشرافية العليا والمتوسطة والتنفيذية .

أما إذا كانت أهلية أو خاصة فإنها تخضع من ناحية القرارات لجمعيتها العمومية والإدارة وللجان التي تقرر تشكيلها وتخضع من ناحية أخرى إلى الإدارة التنفيذية لهذه الهيئات الرياضية مثل المدير السكرتير المتفرغ والتقسيمات الوظيفية التي تتبعه . "أي أن العمل في الهيئات الرياضية الحكومية أو الأهلية تخضع لكفاءة الذين يقومون بالإشراف عليه والذين يطلق عليهم المديرون أو المسيرين فإن أحسن هؤلاء المديرون تنفيذ ما هو محدد لهم من مسؤوليات تحققت النتائج المرجوة وإذا أخفقوا لن تحقق النتائج"¹

إن اختيار المسيرين يجب أن يخضع لمواصفات دقيقة خاصة في مجال الرياضي الذي يعتقد البعض أنه المجال الخصب لتعيين الأصدقاء والمعارف لأنه عمل سهل وبسيط والهيئات الرياضية يجب إدارتها من طرف قيادات لها سلطات وعليها مسؤوليات ولذلك فإن على القائد أن يفهم العلاقة بين السلطة والمسؤولية لكي يستطيع تأدية عمل بإتقان ونجاح .

"إن الهيئات الرياضية هي أغنى الهيئات بالقيادات التطوعية و الطبيعية و هذا ما ينتج لنا عدم وضوح السلطات و المسؤوليات في بعض المواقف التي تحول دون تحقيق الأهداف المحددة فهناك الكثير من القيادات المتطوعة يدفعها النجاح الذي يتحقق على يديها . اذ تتأثر بكفاءة السلطات و تكتفي فقط بإعطاء التوجيهات لبقية العاملين و لذلك كان على جميع القيادات العامة بالهيئات الرياضية سواء كانت متطوعة أو مهنية أو طبيعية . فمسؤوليتها و اختصاصاتها و سلطتها تعمل في حدود ولا تخرج عنها حتى تستقيم العملية الإدارية و تتحقق الأهداف و يجب أن تتمتع هذه القيادات ببعض المهارات " .
و يتكون النادي من:

- الأعضاء المؤسسون وهم الأعضاء الذين أنشئوا النادي.
- الأعضاء الشرفيين وهم الأعضاء الذين قد يقدمون خدمات للجمعية ليس لهم حق التصويت وليس لهم الحق في المشاركة في الهيئات القيادية.
- إن القانون الأساسي هو الذي يوضح كيفية اكتساب صفة العضو و فقدان العضوية و صلاحياتهم وكذا حقوقهم و التزاماتهم.
- تنظيم الجمعية حسب طبيعتها، هدفها، حجمها، نشاطها وكذا الإمكانيات المتوفرة لها في الوسائل و عدد المنخرطين.

03-الهيكل التنظيمي للنادي: تنقسم مديرية المركبات الرياضية المتعددة الاختصاصات إلى عدة أقسام

- تعمل على التخفيف من أعباء القيادة العامة للمؤسسة و تتكون من:
- الجمعية العامة: وهي الهيئة الأساسية في الجمعية حيث تشمل على جميع الأعضاء الذين ينص عليهم القانون الأساسي.
- تجتمع في دورات عادية و غير عادية حسب ما ينص عليه القانون، تملك الجمعية سلطات واسعة نذكر البعض منها:

- هي التي تحدد التوجيهات الرئيسية بالنسبة لنشاط الجمعية حسب القوانين.
- تبت في الوضع المالي للجمعية و توافق على حساباتها.
- تصوت على الميزانية و تحدد المبلغ الخاص بالاشتراكات.
- تنتخب مكتب الجمعية أو تجدد تشكيلاته.
- مكتب الجمعية:

هو الذي يسير الجمعية ما بين الدورتين للجمعية، يتكون المكتب من:

➤ الرئيس: نواب الرئيس (2-5 نواب).

➤ الكاتب ومساعدته.

مهام الكاتب هي كالتالي:

- يسهر على احترام قانون الجمعية وتطبيق قرارات الجمعية العامة.
- يسير الموارد المالية والوسائل المملوكة للجمعية.
- يقترح النظام الداخلي.
- يحدد مبلغ الاشتراكات.
- الرئيس:

- يمثل الجمعية في كل الأعمال والنشاطات التي تقوم بها الجمعية.
- التقاضي أمام المحاكم باسم الجمعية.
- يرأس الجمعية العامة ويسير المناقشة في الجمعية العامة.
- يستدعي الأعضاء.
- يسير أموال الجمعية.
- الموارد والممتلكات:

انطلاقاً من المادة 26-31 والتي تنص على تكوين الموارد المالية للجمعية، حيث تتكون هذه الموارد من:

- اشتراكات أعضائها: والذي يحدد من طرف المكتب وتصوت عليه الجمعية العامة.
- العائدات المرتبطة بأنشطتها: حيث تستخدم في تحقيق الأهداف المحددة في القانون الأساسي، لا تقبل الهبات الأجنبية إلا بعد موافقة السلطات العمومية على ذلك.
- يمكن للجمعية أن تحصل على عائدات أخرى تأتي عن طريق جميع التبرعات مرخص بها، على أن تصرح الجمعية بها السلطة المختصة في نهاية جمع كل تبرع بحصيلته.
- يمكن الجمعية كذلك أن تحصل من السلطة على إعانات أو مساهمات أخرى في حالة ما إذا كان نشاط الجمعية ذا منفعة عمومية.

04-التمويل المالي للنوادي الرياضية :

- يزداد عدد الجمعيات و النوادي باستمرار ويقضي المبدأ المعمول به عامة بان الجمعيات تسير بأشتراكات أعضائها والهبات والوصايا المقدمة لها.
- لكن غالباً ما تطلب الجمعيات إعانة من السلطات العمومية من أجل تمويل أنشطتها.
- نظراً لأهمية الأموال التي تجمعها وتستخدمها الجمعيات بدا من الضروري التطرق للمسائل المتعلقة بالتسيير المالي للجمعيات وحساباتها ومرافقتها.

➤ الكاتب ومساعدته.

مهام الكاتب هي كالتالي:

- يسهر على احترام قانون الجمعية وتطبيق قرارات الجمعية العامة.
- يسير الموارد المالية والوسائل المملوكة للجمعية.
- يقترح النظام الداخلي.
- يحدد مبلغ الاشتراكات.
- الرئيس:

- يمثل الجمعية في كل الأعمال والنشاطات التي تقوم بها الجمعية.
- التقاضي أمام المحاكم باسم الجمعية.
- يرأس الجمعية العامة ويسير المناقشة في الجمعية العامة.
- يستدعي الأعضاء.
- يسير أموال الجمعية.
- الموارد والممتلكات:

انطلاقاً من المادة 26-31 والتي تنص على تكوين الموارد المالية للجمعية، حيث تتكون هذه الموارد من:

- اشتراكات أعضائها: والذي يحدد من طرف المكتب وتصوت عليه الجمعية العامة.
- العائدات المرتبطة بأنشطتها: حيث تستخدم في تحقيق الأهداف المحددة في القانون الأساسي، لا تقبل الهبات الأجنبية إلا بعد موافقة السلطات العمومية على ذلك.
- يمكن للجمعية أن تحصل على عائدات أخرى تأتي عن طريق جميع التبرعات مرخص بها، على أن تصرح الجمعية بها السلطة المختصة في نهاية جمع كل تبرع بحصيلته.
- يمكن الجمعية كذلك أن تحصل من السلطة على إعانات أو مساهمات أخرى في حالة ما إذا كان نشاط الجمعية ذا منفعة عمومية.

04-التمويل المالي للنوادي الرياضية :

- يزداد عدد الجمعيات و النوادي باستمرار ويقضي المبدأ المعمول به عامة بان الجمعيات تسير بأشتراكات أعضائها والهبات والوصايا المقدمة لها.
- لكن غالباً ما تطلب الجمعيات إعانة من السلطات العمومية من أجل تمويل أنشطتها.
- نظراً لأهمية الأموال التي تجمعها وتستخدمها الجمعيات بدا من الضروري التطرق للمسائل المتعلقة بالتسيير المالي للجمعيات وحساباتها ومرافقتها.

- المحاسبة في النوادي:

من المعلوم أن المحافظة على التوازن المالي يعد من الأهداف الحيوية بالنسبة لكل جمعية، إن هذه الحتمية تؤدي بنا الى طرح سؤال لمعرفة ما هو مصدر هذه الموارد وما هي الأغراض التي تخصص من أجلها.

- موارد الجمعيات:

تنص المادة 26 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 على ما يلي:

تتكون موارد الجمعيات مما يأتي:

- اشتراكات أعضائها.

- العائدات المرتبطة بأنشطتها.

- الهيآت والوصايا.

الإعانات المحتملة التي قد تقدمها الدولة أو الولاية أو البلدية.

الاشتراكات: يجب أن تستوفي الشرطين التاليين:

- لا يجب أن تكون مفرطة.

- يجب أن تكون منتظمة.

العائدات المرتبطة بأنشطة النوادي:

يكتسي هذا الفصل أهمية خاصة، إذ انه يمكن للجمعية أن تستخرج من نشاطها عائدات هامة تضمن لها استقلالية حقيقية:

- إيرادات مالية (استثمار الأموال المتوفرة).

- يانصيب.

- أرباح مترتبة عن ممارسة النشاطات المكتسبة للربح (احتفالات شعبية، مهرجانات فنية، رحلات... الخ).

- بيع السلع للأعضاء.

- كراء العقارات في بعض الفترات.

- إن هذه النشاطات شبه التجارب لا تعد غير شرعية إذا استوفت الشرطين التاليين:

- لا تشكل منافسة غير مشروعة.

- نصت عليها القوانين الأساسية.

وأخيرا تستعمل العائدات الناتجة عن هذه النشاطات طبقا للأهداف المحددة في القوانين الأساسية والتنظيم الساري.

- الهبات والوصايا:

إن القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 يحصر هذا الموضوع ويضع له حدودا هامة إذ أنه يمنع على الجمعيات صراحة قبول الهبات والوصايا أو المساعدات الأخرى من قبل الأحزاب السياسية ويمكن أن توضع تحديدات أخرى لموضوع الهبات والوصايا.

05-الإعانات المقدمة من طرف السلطات:

وتوضح المادة 30 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 ما يلي:
"يمكن الجمعية التي ترى السلطة العمومية نشاطها مفيدا أو ذا منفعة عمومية أن تحصل من الدولة أو الولاية أو البلدية على إعانات أو مساعدات مادية أو على مساعدات أخرى مقيدة بشروط أو غير مقيدة".
التي جانب استرجاعها لحرية إنشاء الجمعيات، أدرجت السلطات العمومية بعض الأحكام التي تنص على المساعدات المحتملة التي تمنحها على أن تتوفر بعض الشروط.
وإذا كانت الإعانات أو المساهمات مقيدة بشروط، يمكن أن يتوقف منحها على انضمام الجمعية المستفيدة على اتفاق يعد مسبقا ويبين بدقة برامج النشاط وكيفيات مراقبته طبقا للتشريع المعمول به.
أما المادة 31 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 فإنها تنص بدورها على ما يلي:
"يشكل استخدام الجمعية للإعانات والمساعدات والمساهمات في أغراض أخرى غير الأغراض التي حددتها الغدارة المانحة مخالفة يتحمل أعضاؤها مسؤولية تلك المخالفة ما لم ترخص بذلك السلطة المختصة".

- التبرعات العلنية:

توضح المادة 29 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 هذا الموضوع كما يلي:
"يمكن أن تكون للجمعيات عائدات أخرى زيادة على الموارد المنصوص عليها في المادة 25 من هذا القانون تأتي من جمع تبرعات علنية مرخص بها حسب الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما".

ويتعين عليها أن تصرح للسلطة العمومية المختصة في نهاية جمع كل تبرع بحصيلته.

- الافتراضات والقروض:

لا يتطرق القانون 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 لهذا الموضوع ولا يوجد ما يمنع على الجمعية الاقتراض من البنوك أو المؤسسات المالية.

- توظيف الأموال واستعمالها :

تستعمل الجمعيات بكل حرية مواردها المالية بشرط أن تدخل الأعمال التي تنفذها في نطاق هدفها أو تساعد على انجازه.

وتؤكد ذلك بكل وضوح أحكام المادة 46 من القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04/12/1990 التي تنص على ما يلي: "استعمال أملاك الجمعية في أغراض شخصية أو لأغراض أخرى غير الواردة في قانونها الأساسي خيانة للأمانة ويعاقب عليه وفقا لأحكام قانون العقوبات".

➤ تكاليف التسيير :

تكون تكاليف التسيير معرفة عموما، وتتمحور حول انقسامات القسم 60 تكاليف مخطط المحاسبة الوطنية.

➤ تكاليف الاستثمار أما فيما يتعلق بتكاليف الاستثمار، فإنه يمكن أن تختلف من جمعية الى أخرى لكن يمكن أن تصنف ضمن حسابات القسم 2 للاستثمار.

أما الحالات الخاصة فيمكن أن تدرج في الحسابات الحرة لمخطط المحاسبة الوطنية. ويجب أن تكون هاتين الفئتين من التكاليف موضوع برمجة تصادق عليها قانونيا الأجهزة المختصة للجمعية.

وبعد توضيح موارد الجمعية وتوظيفها يتعين التساؤل عن نظام التسيير التقديري للجمعيات.

06-أنواع النوادي الرياضية في الجزائر :

تمارس النوادي الرياضية في الجزائر مهمة تربية و تكوين الشباب عن طريق تطوير ببراج رياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف و محاربتة و هي تخضع لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها و تكون النوادي الرياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة و تصنف إلى ثلاثة أصناف : النوادي الرياضية الهاوية ، النوادي الرياضية الشبه محترفة، النوادي الرياضية المحترفة .

يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية و الشبه المحترفة إلى الرأي التقني المسبق للاتحادية الرياضية الوطنية المعنية حيث يمنح الاعتماد للتشريع المتعلق بالجمعيات (المادة 42) .

01- النادي الرياضي الهاوي :

هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح تسيير وفق القانون الخاص بالجمعيات و كذا القانون الأساسي بحيث يحدد مهامه و تنظيمه وفق القانون الأساسي النموذجي الذي تضعه الاتحادية و يوافق عليه الوزير (المادة 43)

02- النادي الرياضي المحترف :

حيث يتولى على الخصوص تنظيم التظاهرات و المنافسات الرياضية المدفوعة الأجر و تشغيل مؤطرين و رياضيين مقابل أجر و كذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه و يمكنه إتحاد إحدى الأشكال التجارية التالية :

- المؤسسة الوحيدة الشخصية الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة .
- الشركة الرياضية ذات الأسهم (المادة 46) .

03- النادي الرياضي شبه المحترف :

هو جمعية رياضية يكون جزء من نشاطها ذا طابع تجاري بما فيها تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر بحيث يعتمد قانون أساسي يحدد تنظيمه و شروط تعيين أعضائه و الأجهزة المسيرة و مسؤوليتها و كيفية مراقبتهم تحدد كليات التطبيق و القانون الأساسي عن طريق التنظيم (المادة 44) تخصيص أرباح النادي لصندوق الاحتياطات و تكون مسؤولية أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسؤولية المحددة و له الحق في الاستفادة ضمن شروط امتيازاته من استغلال المنشآت الرياضية العمومية (المادة 45) .

07- الجهاز الإداري للنادي بالجزائر :

"يتكون هيكل النادي إداريا من الجمعية العمومية ، مجلس الإدارة ، المكتب التنفيذي . و تتكون الجمعية العمومية العادية صحيحا إذا حضرته الأغلبية المطلقة لأعضاء النادي الذين لهم الحق في الحضور ، فإذا لم يكتمل هذا العدد يؤجل الاجتماع إلى جلسة أخرى . تعقد خلال أسبوعين على الأكثر من التاريخ الأول و يكون الاجتماع صحيحا بحضور 10 % أو بحضور مائة عضو عامل أيهما أقل من أعضاء الجمعية العمومية فإذا لم تتوفر هذه الأغلبية تقوم جهة إدارية مختصة بتكليف مجلس إدارة ممارسة سلطات الجمعية العمومية لحين عقد الجمعية العامة .

1-مجلس الإدارة: يتكون مجلس إدارة النادي من أعضاء النادي المنتخبين و يتولى مجلس إدارة النادي إصدار القرارات المؤدية إلى حسن سير النادي و تحقيق أهدافه ، حيث يتكون المجلس من رئيس ووكيلين أمين صندوق سكرتير عام و الباقي أعضاء ، عادين ، و مدة مجلس أربعة سنوات و لمجلس الإدارة اختصاصات عديدة منها تكوين اللجان المختلفة لتساعد على تسيير نشاط النادي

-الاتحادات الوطنية الرياضية :

الاتحادية الوطنية الرياضية جمعية ذات صبغة تسييرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات أحكام هذا القانون و كذا قوانينها الأساسية الخاصة بها و المصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة و تمارس نشاطاتها بكل استقلالية .

و لا يمكن أن تأسس و تعتمد أكثر من اتحادية رياضية وطنية واحدة على المستوى الوطني لكل اختصاص رياضي أو قطاع نشاط كما يمكنها أن تكون حسب طبيعتها متعددة الرياضات أو مخصصة و هي تمارس نشاطاتها و سلطتها على الرابطات و الأندية الرياضية (المادة 50) .

تمارس الاتحادية الرياضية جميع الصلاحيات و تشارك في تنفيذ المهمة خدمة عمومية يمارسها من خلال أنشطتها و برامجها في تربية الشباب و ترقية الروح الرياضية و حماية أخلاق الرياضة و التضامن الاجتماعيين .

تحقق الاتحادية الرياضية الوطنية مدا خيل متصلة بأنشطتها حيث يخضع الانخراط في كل اتحادية إلى دفع اشتراك سنوي و هناك كفاءات تنظمها و تسيروها عن طريق التنظيم (المادة 52) .

تمارس الاتحادية نشاطاتها عن طريق التفويض عند حصولها على الاعتراف من الوزير المكلف بالرياضة بالمنفعة العمومية و الصالح العام .

بالإضافة إلى أن الاتحادية الرياضية الوطنية المعترف لها بالمنفعة العمومية و الصالح العام تستفيد من إعانات مالية و مساعدات و مساهمات الدولة الجماعات المحلية وفق أسس تعاقدية محددة الأهداف التقنية السنوية و المتعددة السنوات الواجب بلوغها و شروط استعمال المساعدات الممنوحة و مراقبتها . (المادة 54)أ

09-التمويل المالي للاتحادات:

في السنوات الأخيرة بدأت الشركات و رؤوس الأموال الكبيرة تحتكر كرة القدم الكبرى في العالم و ليس الهدف تشجيع الرياضة إنما الهدف مكاسب مالية من خلال بيع أسهم الفرق الممتازة في البورصة ، و بهذا تحولت كرة القدم إلى مشروع تجاري و دخلت باب العولمة ، الأمر الذي أصبح يمس المضامين الرياضية للعبة الأكثر شعبية في العالم .و من أبرز الأمثلة "ميلان الايطالي" التابع إلى لبرولوسكوني رئيس الحكومة الايطالية الذي يملك محطات تلفزيونية محلية .

و فريق "مانشستر يونايتد" الانجليزي الذي تحول من فريق كرة القدم إلى شركة تجارية يتم تداولها في البورصة .

أما في بلادنا فقد أصبح وجود فريق كرة القدم ذو مستوى عالي مرهون بعلاقة هذا الفريق بمؤسسات رأس المال أو برجال الأعمال كبار كما قال المعلق "زهير بهلول" ، "إن نجاح فريق محلي أو عالمي مرهون بارتباط الفريق برأس

مال كبير".و نستخلص من هذا أن بقاء أي فريق من الدرجة العليا متعلق بمدى مهنية اللاعبين بقدر ما هو متعلق بمن سيملك الفريق .فهل ستبقى الفرق الجزائرية معتمدة على التمويل الكلاسيكي أم ستدخل باب العولمة

10-علاقات الأندية و الاتحادات بالمؤسسات المختلفة النشاطات:

01-علاقة النوادي بالمؤسسات الرياضية:

في ضوء هذا المفهوم لرسالة الأندية الرياضية و تنظيمها و أهدافها و لضمان حسن قيامها بدورها تجاه الأمة فلا بد لها من رعاية خاصة واهتمام زائد و توجيه سليم و من هنا كانت العلاقة التي تربط الأندية الرياضية بالدولة عن طريق الهيئة الحكومية المختصة باعتبارها الجهاز الذي يظم المؤهلات والخبرات العلمية والعملية التي تمكنه من التوجيه السليم و الإرشاد والوعي الذي يساعد على تطوير وإيجاد قاعدة رياضية سليمة من الأندية الخالية من الشوائب والمعوقات والبعيدة عن الصراعات والخلافات التي تفرضها الحساسية ويحركها التعصب الأعمى "ويمكن تحديد هذه العلاقة في النقاط التالية:

- اعتبار النادي منشأة أهلية تشرف عليها الدولة له وظيفة اجتماعية واضحة تؤدي دورا طليعا لخدمة الشباب الرياضي واجتماعيا و ثقافيا ليكون مركز إشعاع تربوي في البيئة المحيطة به .
- إشراف الدولة على الأندية يحتم عليها تحمل أعباء تطويرها بما يتفق مع سياسة الدولة
- للنادي مطلق الحرية في تسير نشاطه و ما يتخذه من أسلوب فني في حدود السياسة العامة التي ترسمها الدولة و بما لا يتعارض مع القوانين و اللوائح الدولية أو المحلية لاتحادات الألعاب
- المساعدات المالية و المادية لتدعيم الأندية بقدر ما تسمح به ميزانية الدولة .
- موافاة الأندية بالنشرات و المطبوعات و التوجيهات التي تساعد على حسن الأداء و رفع المستوى^أ
- هذه هي العلاقة التي تربط الأندية بجهاز الدولة المختص الذي من خلاله تمد الدولة يد العون و المساعدة و التوجيه تاركا للنادي حرية التصرف بما يحققه لأعضائه التربية الرياضية المتزنة التي تشمل كل مكوناتها من عقل بدن و خلق .

02-علاقة النوادي بالمؤسسات الأخرى^أ :

تنمو النوادي بإدخال تغييرات على نفسها من جراء احتكاكها بالأطراف الخارجية التي تؤثر على وجودها.وهي تحتاج إلى معرفة اختصاصات وصلاحيات هذه الأطراف لتحديد علاقات الشراكة معها. وتتمثل هذه الأطراف في السلطات العمومية والجمعيات و المؤسسات الاقتصادية و السياسية و الثقافية في المجتمع أو على المستوى الإقليمي أو الدولي...و غيرها.

03- العلاقة مع أجهزة الدولة:

إن المحاورين الأوائل للمجتمعات الذين أيضا هم الشركاء الأوائل للنوادي الرياضية و الممثلة لجهاز الحكومة بالدرجة الأولى هم الجماعات المحلية المتمثلة في البلديات و الولايات كفرع إداري حكومي يتعامل مباشرة مع الفريق أو النادي الرياضي و يتمثل في مختلف التعاملات المالية و الدعم المادي و المعنوي للفريق و المتمثل في:

- مدا خيل المنافسات الرياضية.
- التسيير المالي للجمعيات.
- تحديد كفاءات توزيع موارد الصناديق الولائية.

➤ كفيات تطبيق أحكام المادة 17 من قانون المالية.

➤ مدا خيل المنافسات الرياضية.

التطرق لهذا الباب فيما يخص مدا خيل المنافسات الرياضية وخاصة منها كرة القدم فنظرا للقوانين السارية المفعول التي تحدد المقاييس والمعايير بالنسبة للتقسيم بين إدارة المركب والفرق الرياضية أو الرابطة المختصة المسئولة عن هذه التظاهرات الرياضية تتطرق لبعض القوانين التي نعالج هذا الباب ومن بين الهيئات المسئولة عن هذه النصوص وزارة الشباب والرياضة والمالية.

- نظرا للقانون 12/80 المؤرخ في 12/31/1980 المحتوى قانون المالية 81.

- نظرا للقانون 17/84 المؤرخ في 7 جويلية 1984 المعدل والمكمل لقانون المالية.

- ونظرا لقانون 03/89 المؤرخ في 14 فيفري 1989 والمتضمن قانون التنظيم وتطهير الممارسات الرياضية والنشاط البدني.

- ونظرا لقانون الولاية رقم 09/90 المؤرخ في 7 أفريل 1990.

- ونظرا لقانون البلدية رقم 80/90 المؤرخ في 7 أفريل 1990.

- ونظرا لقانون الجمعيات رقم 31/90 المؤرخ في 04/12/1994.

- ونظرا للمنشور (قانون) 117/77 المؤرخ في 06 أوت 1977 والمتضمن قانون تسيير المركبات الرياضية.

و قد جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في المرسوم رقم 177/77 المؤرخ في 06 أوت

1977 و المتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر المتعددة الرياضات فيما يلي:

1- المساهمة في رفع مستوى التربية و التكوين للشباب بإدخال الظروف الأساسية لأجل التفتح الشامل و التام حول الممارسة الرياضية.

2- العمل على انتشار الروح الرياضية و ذلك بمساعدة العدد الكبير من المواطنين على ممارسة النشاطات الرياضية و البدنية.

خلاصة الفصل:

لا تقتصر الجزائر أن تكون كباقي دول العالم لا تختلف في كونها دولة تهتم بالرياضة و بالمنشآت الرياضية فالنوادي الرياضية بالجزائر و بالأخص نوادي كرة القدم تتسم بالاهتمام الكبير الذي توليه لها السلطات الحكومية أو الاقتصادية في الوقت الراهن لما لها من شعبية كبيرة في الأوساط الاجتماعية بالجزائر، فالنوادي الرياضية متنوعة ومختلفة الاهتمامات و الألعاب و الإدارات، إذ يعمل القائمون على الإدارة في النادي الرياضي على توجيه سياسة الفرق إلى أحسن المراتب و أجودها للرفع من مستوى اللاعبين العلمي و العملي و يتطلعون إلى توجيه حقيقي لإدارة رياضية سليمة القواعد و التوجهات. هذا ما تعكسه التوجهات الحديثة لسياسة اللاتمركز الإداري في تسيير مختلف النوادي الرياضية و تطلع الجهات الرسمية في البلاد لما يحفز القائمين على الإدارة لتخطي جميع الصعاب المحلية و الإقليمية و العالمية.

فالرياضة و بالأخص كرة القدم يمكنها التوجه نحو ما هو غير متوقع و ذلك بتضافر جهود أبنائها المحبين للممارسة الرياضية و الوطن الحبيب.

تمهيد :

عرف الاحتراف الرياضي تطورا كبيرا عبر العصور، حيث كانت الممارسة الرياضية تنحصر في مفهوم الهواية ، إلا أنها تطورت بشكل تدريجي وسيطرت على جميع الأنشطة الرياضية ، مما جعل الاحتراف جزءا هاما من الرياضة أدى إلى تطور قيمة وأهمية الأنشطة الرياضية، مما جعلها محل اهتمام المجتمعات ابتداء من السياسيين وصولا إلى أبسط مواطن في أي دولة من دول العالم، فلقد استطاع هذا القانون بإضفاء الجانب التجاري والاقتصادي إلى الجانب المدني والاجتماعي التي حرصت عليه الرياضة من خلال مبدأ الهواية، ولهذا وجب دراسة الاحتراف كنظام كامل بمتطلباته ومتغيراته وذلك في ضوء التطور الدولي المستمر للنهوض بالرياضة.

1- التطور التاريخي لنشأة الاحتراف الرياضي :

1-1 ظهور الاحتراف في كرة القدم :

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

التطور والاعتراض فاللعبة كانت بمثابة ترويج بالنسبة للقلة في الجامعات والمدارس ويطلق عليها في إنجلترا اسم "لعبة الجنتلمان" أي السيد المهذب لأنها كانت تمارس في بيئة رفيعة المستوى من الناحية الثقافية والاجتماعية ، وأصبحت لعبة القاعدة العريضة من الشعب والجماهير وخاصة أعضاء الأندية الرياضية ، كما ارتبط الاحتراف في كرة القدم ارتباطا عميقا بالأوضاع الاقتصادية في بريطانيا .

وكان أول محترف في تاريخ كرة القدم هو "جيمس لانج" الاسكتلندي والذي انضم إلى فريق "شفيلد" الإنجليزي عام 1876 وكانوا يضعون له أجرة في حذائه سرا بعد المباريات ، وكان الاحتراف أمرا غير رسميا قبل عام 1885 ، وكانت طبقة الارستقراطيين النبلاء يعتبرون الاحتراف من الأعمال الخاصة بالطبقات الأدنى في المستوى¹.

واستمر الاحتراف المقنع المستمر في مجال كرة القدم حقبة من الزمان ولكن بدأت الشكاوي تنهال على اتحاد كرة القدم الإنجليزي وكان من الصعب على لجان التحقيق إثبات استخدام بعض الأندية للاعبين محترفين ببساطة لأن تلك الأندية كانت تحتفظ بسجلين ، سجل يقدم للمختصين وسجل سري في بيانات بالمكافآت التي تدفع للمحترفين سرا بوضع النقود في أحذيتهم .

وفي نوفمبر 1883 ثبت لإتحاد كرة القدم الإنجليزي أن نادي "أكرينجتون" في مسابقة كأس إنجلترا تقديم أجر لأحد اللاعبين حيث قدم النادي المهزوم شكوى وهو نادي "باراك رود". ثم جاء أشجع رجل في تاريخ الصراع بين الهواية والاحتراف وهو الميجور "ويليام سوديل" مدير فريق "بريستون نورث أند" فبعد تعادل نادي "أبتون باراك" 1-1 مع نادي بريستون في فيفري 1883 قدم نادي "أبتون" شكوى لاتحاد كرة القدم، وجاء في الشكوى أن فريق بريستون يضم لاعبين محترفين سرا مما يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا وهي البطولة الرسمية المنظمة الوحيدة في ذلك الوقت¹.

وأمام لجنة التحقيق أعلن سوديل بكل شجاعة أدبية أن جميع لاعبيه من المحترفين فقر إيقاف أندية "بريستون"، و"بوليتول" و"بيرتلي" عن الاشتراك في مسابقة كأس إنجلترا الثبوت تهمة شنيعة على لاعبيه وهي تهمة الاحتراف وبدأت حملة ضد اتحاد كرة القدم الإنجليزي عندما طالب كل الأندية بتقديم بيانات وافية عن مصدر رزق ووظائف جميع اللاعبين للتأكد من أنهم هواة وذلك عندما تبين وجود لاعبين محترفين في أندية إنجليزية وكان هذا يخالف لوائح بطولة كأس إنجلترا¹.

وعندما وافق الاتحاد الإنجليزي على السماح باحتراف اللاعبين لم يتوقف أنصار الهواية على تضيق الخناق على المحترفين فقد نص السماح بشرعية الاحتراف على أن يعيش اللاعب المحترف على بعد ستة أميال من ناديه على الأكر لمدة عامين قبل أن يجوز له تمثيل ناديه في بطولة كأس إنجلترا وجاء الرد على ذلك القرار المتعسف من شركات الغاز والكهرباء والفحم الإنجليزية بالاعتراف بحق العمال للاعبين كرة القدم في الحصول على إجازات بمرتب كامل وكانت أول إجازة مدفوعة بالكامل في تاريخ كرة القدم للاعب المحترف¹.

2-1 كيفية مواجهة متطلبات اللاعبين المحترفين:

وقعت الأندية الإنجليزية في أزمة مالية وهي كيفية تدبير أجور أسبوعية منتظمة للاعبين المحترفين، فالاحتراف هو تنظيم لحياة اللاعبين المحترفين وضمان مورد رزقهم ولوظيفتهم وهي ممارسة كرة القدم، وجاء الحل من خلال اقتراح إيجابي من اسكتلندي هاجر من الشمال إلى الجنوب في مدينة برمنجهام الإنجليزية في إقامة مسابقة جديدة تضم مباريات كثيرة وبالتالي تشكل دخلا منتظما للأندية تستطيع به مواجهة النفقات الجديدة المتصاعدة وهي أجور المحترفين، ومكافآت الفوز والتعادل وصيانة أرضيات الملاعب زبناء مدرجات تتسع لأعداد المشاهدين المتصاعدة، وذلك كان الهدف الأساسي من إقامة دوري كرة القدم وكان عام 1888 يشهد إقامة أول دوري في كرة القدم في العالم¹.

حيث تطلب الاحتراف وبطولة الدوري الجديدة المزيد من التنظيم المتقن وفنون الإدارة الدقيقة خاصة وأن الأندية المحترفة تحولت إلى شركات مساهمة ومؤسسات اقتصادية تطرح أسهمها في السوق ومن ثم نشأت الحاجة إلى الاهتمام بمستوى فريق النادي لأن اقتصاديات النادي تركز على سمعة فريقه ومستواه ومدى النظام والالتزام بالنادي.

3-1 أثر الاحتراف على كرة القدم :

ظهور الاحتراف كان له الأثر الإيجابي على كرة القدم تنظيميا وإداريا وشعبية ومع مرور الأعوام أصبح المحترف المنبوذ سابقا نجما محبوبا ومع ظهور الاحتراف أدى إلى تفرغ المحترفين لوظيفتهم وهي كرة القدم فارتفع مستوى الأداء وجذب الملايين إلى الملاعب قبل ظهور الإذاعة والتلفزيون ومع بدأ أول دوري منظم لكرة القدم تصاعد عدد الأندية في بريطانيا إلى أرقام كبيرة

فبعد الدوري الإنجليزي باثني عشر ناديا في 1888 بدأ دوري ايرلندا في عام 1890 ودوري اسكتلندا في عام 1891 ونظم بعد ذلك الدوري الأوربي¹

4-1 التطور التاريخي لحقوق اللاعب المحترف:

كانت حقوق اللاعب المحترف قليلة أو ضائعة في كل بلاد العالم حتى منتصف الخمسينيات ولم يكن له الحق في تقرير مصيره ولا حق الانتقال من نادي إلى آخر إلا بموافقة ناديه ولا يمكن اللعب للنادي الذي يريد الانتقال إليه مهما دفع هذا النادي وحتى في حالة انتهاء عقده مع ناديه فإن استمراره مع ناديه يصح إجباريا إذا رغب النادي في ذلك¹.

وكان اللاعب المحترف يباع كسلعة يتحكم فيها رؤساء الأندية الذين كانوا دائما من الأثرياء وكانوا يلتقون دائما ببعضهم ، حيث كانوا يتفقون على خفض أسعار اللاعبين لنقل مصروفاتهم على أنديةهم، وهذا الاتفاق غير العادل فيه ظلم واقع على اللاعبين المحترفين غير القادرين على المطالبة بحقوقهم في ظل التعسف الإداري.

وفي نهاية الخمسينيات والستينيات تحسن الأوضاع كثيرا في أوروبا وأمريكا مع الاحتفاظ لأصحاب الأندية بسلطاتهم في التصرف في حرية اللاعبين وظل ظلم اللاعب المحترف حتى عام 1976 عندما أعلن اللاعبون المحترفون الثورة على ظلم أصحاب الأندية وأقاموا الكثير من الدعاوى القضائية ضدهم في المحاكم والتي اتخذت وقعا إيجابيا لصالح اللاعبين وأقرت بعدم قانونية القوانين السابقة لأصحاب الأندية وكذا تعديل قانون انتقال اللاعبين من أندية إلى أخرى مؤكدة على حرية اللاعب المحترف في الحصول على حريته كاملة في وقت معين عندما يقتضي الفترة المحددة له مع ناديه ، وكان هذا التغيير السر الحقيقي وراء الزيادة الرهيبة في أسعار اللاعبين لاسيما في كرة القدم والسلة والهوكي والبيسبول وكرة القدم الأمريكية وبمرور الوقت بدأ تكوين روابط اللاعبين المحترفين والتي زادت من قوة اللاعب وواجهت تحكم رؤساء الأندية بشجاعة مما أثر على إيجابيات واضحة لصالح اللاعبين المحترفين¹ .

5-1 تطور مكانة الرياضي المحترف :

مرت مكانة الرياضي المحترف بتطور يعكس مدى الاحترام الذي كانت تلقاه الرياضة عامة والاحتراف خاصة، فقد كان الرياضي المحترف في العصور البدائية محلا للاحترام والتقدير من

جانبا الناس، وكانوا ينظرون إليه على أنه بطل الأبطال، إلا أنه في العصور الوسطى تغيرت النظرة فقد هبطت قيمة الرياضي المحترف وأصبح التقليل من شأنه يحل محل الاحترام والتقدير بل كان ينظر إلى احتراف الرياضة على أنه مهنة له وقد شاطر الممثلون الرياضيين المحترفين المصير نفسه بالتقليل من قيمتهم الشخصية واعتبارهم عند عامة الناس.

وفي القرن التاسع عشر عكست ظروف التطور التي مر بها احتراف الرياضة وخاصة رياضة كرة القدم في إنجلترا، الحالة التي آلت إليها هذه الرياضة في العصور الوسطى مع تعثر وانحدار حيث ساهمت الرياضة مساهمة هامشية في تلك الحقبة من الزمن والسبب في ذلك هو بروز رياضة الهواة، التي كانت تمارس بواسطة الطبقات الأرستقراطية، والطبقات الاجتماعية الدنيا في وقت واحد، غير أن الأمر ما لبث أن تبدل في القرن العشرين وذلك نتيجة للتغيرات التي اهتز لها المجتمع البريطاني.

لقد ظهرت تنظيمات مهنية في جميع فروع الألعاب الرياضية وكانت ذات هدف تجاري، واسترد الاحتراف مكانته المتميزة وأصبح الناس ينظرون إلى الرياضي المحترف في الأنشطة المختلفة نظرة حب واحترام وتقدير¹.

2- الرياضة والاحتراف:

1-2 الرياضة وارتباطها بالاحتراف :

تعد الرياضة من أهم الظواهر الاجتماعية التي تهتم بها معظم الدول، فمعظم الدراسات التي تناولت الرياضة كانت تنظر إليها على أنها مجرد تدريبات جسدية تهدف إلى التنمية البدنية والروحية وال نفسية، ولم ينظر إليها على أنها وسيلة للكسب أو على أنها مهنة أو حرفة يمتنها الإنسان كمصدر للرزق، ومن ذلك التعريف الذي جاء في القاموس الفرنسي "لاروس" فقد جاء فيه أن الرياضة مجموعة تدريبات جسدية تؤدي في شكل فردي أو جماعي وتهدف إلى الترويح عن النفس أو مجرد اللعب أو المنافسة، وتمارين من خلال قواعد معينة تعرف بقواعد اللعبة ومن يمارسها لا يهدف من ورائها إلى تحقيق غرض نفعي مباشر¹.

والحقيقة أن هذه التعريفات وإن كانت تصدق على بعض الرياضيين وبصفة خاصة الهواة فهي لا تصدق على جميع الرياضيين فهناك فئة المحترفين الذي يسعون دائما إلى الحصول على

ثمن لعبهم وانتصارهم وجهدهم ، فالمقابل الذي يسعى إليه الرياضي المحترف قد أصبح سمة تميز معظم الأنشطة الرياضية في الوقت الحاضر .

وعلى هذا فقد اتجه الفقه الفرنسي الحديث إلى تعريف الرياضة بانها نشاط ترويجي يهدف إلى تنمية القدرات البدنية وتعد لعبا وعملا في آن واحد ويخضع الرياضي في ممارسته للوائح والأنظمة لخاصة ويمكن أن يتحول إلى نشاط حرفي .

ويمتاز هذا التعريف بأنه ينظر إلى الرياضة نظرة حديثة تتماشى مع الواقع الموجود بالفعل في المجال الرياضي، فلم تعد الرياضة فقط مجرد لعبة وتسلية بل أصبحت بمثابة عمل يقوم به الرياضي لحساب النادي أو الجهة التي يلعب باسمها .

2-2 تغيير مفهوم الهواية في الرياضة :

إن التزايد المطرد في المشاركة الرياضية في عدد كبير من الدول والرواج والدعاية الذين اكتسبهما الرياضيون العظام كانت من أهم عوامل تغيير مفهوم الهواية وتحوله تدريجيا إلى الاحتراف مع أنه تقليديا لم يكن من المعتاد أن يلتقي الرياضيون أي مقابل مادي من أجل إبراز قدراتهم ومواهبهم الرياضية ولقد أظهرت الرياضة المعاصرة ميلا نحو الاحتراف، وذلك في سعيها الدؤوب نحو الامتياز وتوطيد الأركان كمهنة شأنها شأن سائر المهن .

وتشير ويست West 1987 ، إلى تغيير مفهوم الهواية في الرياضة وأسباب ذلك يعود إلى تغيير الزمن فعندما ظهرت الألعاب الأولمبية (القديمة) في بلد الإغريق لم تكن فترة التمثيل الدولي قد وجدت أو على الأقل كانت في مهدها، كما أشارت إلى أنه من المحتمل أن تكون أهم الأسباب التي أدت لتغيير مفهوم الهواية تلك التي أتت في صورة الأمم مشيرة إلى ما حدث بين الرياضي الأمريكي جيس أوينز Jess Owens وبين الزعيم النازي هتلر في أولمبياد 1936 في برلين، حيث اعتبر الأمريكيون فوز "أوينز" بالميدالية الذهبية بمنزلة رفع للمكانة الاجتماعية الدولية لهم، ولقد تزايد هذا التأثير الضاغط في دفع عجلة الاحتراف والتفرغ للرياضة ما دامت هيئة الدولة مرهونة بأداء رياضتها في المحافل الدولية والأولمبية .

2-3 ماهية الهواية والاحتراف :

أهم الموضوعات التي اهتمت بها الدورات الأولمبية الحديثة هي موضوع الهواية والاحتراف في الألعاب الأولمبية لدرجة أن بير دي كوبرتان أفرد لهذا الموضوع فصلا خاصا في كتابه " التاريخ عن عبث الألعاب الأولمبية" وكذلك كان نفس الموضوع ضمن جداول الأعمال المقررة في المؤتمر الذي عقد بعثت فيه الدورات الأولمبية الحديثة¹.

والميزان الدقيق للأندية في المجال الرياضي هو إتاحة الفرصة للمشاركين في المسابقات الرياضية لكي يشتركوا وهو يخضعون جميعا لظروف واحدة غير مميزة، بمعنى أن لا يتخذها أحدهم صناعة أو حرفة يعيش منها، ثم يأتي ليقابل فردا آخر في مسابقة رياضية يمارسها من أجل الترفيه وتمضية أوقات الفراغ دون السعي إلى أي مكاسب مادية.

هذا الخلاف الجوهرى في حياة المتنافسين يتبعه خلاف في الاستعداد الرياضي وفي التوجيه وفي روح المناضلة أو العائد المادي المتوقع، وأخطر ما في الهواية والاحتراف هو الجمع بينهما من باب التحايل والكسب المادي المستتلا بما يحمل المشروع الرياضي جهدا لإظهار كل وضع على حقيقته حتى تتوفر في المسابقات وفي البيئة الرياضية.

والاحتراف يعني في أبسط صورة أن يقوم الفرد بالعمل لاعبا والعمل بطلا أو العمل مدربا أو مساعد للمدرب، ويكون له دخل من هذا العمل وفق عقود أو شروط يتم الاتفاق عليها مسبقا أي الاتجار والتعايش من ممارسة الرياضة¹.

بينما الهواية تعني في أبسط صورها ممارسة الأنشطة الرياضية دون انتظار أي مكاسب مادية أو معنوية.

وبذلك يتضح أن للرياضة وجهان الاحتراف والهواية، فالاحتراف هو اللاتحة التي يمارس من خلالها شخصا نشاطا رياضيا معنويا ليعود عليه بفائدة خاصة ، وتكون تلك الفائدة مادية في أغلب الحالات، ويرتبط الاحتراف دائما بالثراء ولذلك ينتشر الاحتراف في الدول الأوروبية والأمريكية¹.

بينما تقتصر الهواية على ممارسة الشخص للرياضة دون حصوله على أي ربح فاللاعب الهواوى هو الذي يشترك في أداء المباريات ضمن البرنامج التدريبي للنادي بدون أن يتقاضى أجرا على عمله سوى المصروفات الضرورية اللازمة لتقلاته أو إقامته بدون أن يتقاضى أي شيء غير ذلك¹.

2-4 التعريف الأولمبي للهواية والاحتراف:

في يناير 1983 ، وبعد أن تسرب الاحتراف إلى الألعاب الأولمبية واعترف رئيس اللجنة الأولمبية الدولية بالاحتراف وأعضاؤها وأصبح الاحتراف متغلغلا في كل ما هو أولمبي والسماح للمحترفين بالمشاركة في الأولمبياد 1996 في أتلانتا وكذلك أبطالاً لأولمبياد 2000 في سيدني .

فقد نص قانون اللجنة الأولمبية الدولية في المادة رقم 26 على ما يلي:

اللاعب الهواوي هو من يشترك وكان دائماً يشترك في اللعبة لمجرد التسلية دون كسب مادي من أي نوع واللاعب لا يسكب هذه الصفة:

1- إذا لم يكن له عمل يؤمن به حاضره ومستقبله .

2- إذا كان يتولى أو استولى على فائدة مادية نظير اشتراكه في الرياضة.

3- إذا انحرف عن قوانين الاتحادات الدولية المختصة وعن التفسيرات الرسمية لهذه المادة 26

كما تقرر في مؤتمر اللجنة الأولمبية المعقدة في استوكهولم 1947 ما يلي :

- الهواوي هو الشخص الذي تكون صلته الدائمة بالرياضة لغرض المتعة البدنية والعقلية والاجتماعية التي ينالها منها والذي تكون الرياضة بالنسبة له مجرد ترويح وليس لكسب مادي من أي نوع سواء كان مباشر أو غير مباشر .

- واللاعب المحترف هو اللاعب الذي يتخذ من الرياضة التي يمارسها مهنة أساسية له يعيش من دخلها ، بحيث يملك حقوق وعليه وإجابات من بينها عدم مزاولة مهنة أخرى بجانب الممارسة الرياضية.

2-5 فلسفة الألعاب الأولمبية الحديثة وعلاقتها بالاحتراف :

في 20 نوفمبر 1893 وفي أحد مدرجات السوربون الفرنسية حيث كان بها يحتفلون بالذكرى الخامسة لتأسيس الاتحاد الرياضي الفرنسي أُلقيت عدة كلمات وأبحاث عن الألعاب الأولمبية قديمها وحديثها وكان حديث "بيبرر دي كوبرتان" عن الألعاب الأولمبية عند الإغريق، وضرورة بعثها من جديد كانت فكرة تحمس لها بعض الحاضرين فناصروها وعارضها البعض الآخر في عنادٍ .

وقد وقفت الفكرة عند حد التفكير العميق في عصب التنفيذ ومر شتاء 1893 في نقاش

الفكرة ودراستها ومن ثم كان تصميم دي كوبرتان أن يدعو إلى مؤتمر دولي لتدعيم مشروعه

فانتظر الفرصة السابقة التي وجدها في مؤتمر 1893 والذي كان قد خصص لبحث الهواية والاحتراف في المحيط الرياضي .

وفي غضون هذا المؤتمر الذي مثل فيه فرنسا استطاع أن يروج لمشروعه وأن يجذب إليه عددا من مندوبي الأمم الأخرى وأن يفوز بأعوان آخرين مؤيدين له فقط، ظل دي كوبرتان يكافح ويفسح الطريق أمام رسالته إلى أن وفق في سنة 1894 إلى أن يضم إلى جدول أعمال المؤتمر الدولي موضوع إقامة الدورات الأولمبية وحدد لهذا المؤتمر أيام (16-24 يونيو سنة 1894) بمدرج السوربون تحت رئاسة "البارون دي كورسل" من الشيوخ وكان سفير فرنسا في برلين فوزير للخارجية وكان للمؤتمر ثمانية وكلاء يمثلون (إنجلترا ، أمريكا ، السويد والمجر) وقد قسمت أعمال المؤتمر إلى قسمين هما :

القسم الأول : لدراسة الهواية والاحتراف ، والثاني لدراسة الألعاب الأولمبية¹.

وقد تحددت أهداف الحركة الأولمبية الحديثة فيما يؤدي إلى تنمية صفات بدنية وخلقية عالية إلى دعم روح التفاهم والصدقة بين جميع أبناء البشر والمساواة فيما بينهم ليقوم بينهم تعاون لبناء عالم أفضل تسوده المحبة والسلام والتفاهم. وفي اجتماع عقد في باريس حضره خمسة وسبعون عضوا تقرر إقامة أول دورة عام 1896 وكاد المشروع يفشل لولا الدعم المال لمليونير مصري من أصل يوناني مقيم بالإسكندرية¹.

2-6 تطبيق نظام الاحتراف "فلسفة الاحتراف" :

تستخدم أمريكا الرياضة كدعاية لمشروعات التجارية وتحقيق الربح عن طريقها أي استغلال الرياضة من أجل المكسب المادي .

- فتطبيق نظام الاحتراف جعل من الرياضة ظاهرة من ظواهر الحياة الاجتماعية لا ترتبط بالثقافة فقط ولكن بالاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية أيضا .

- ظاهرة الاحتراف تعتبر مظهرا طبيعيا للأسلوب الأمريكي المادي ، فاللاعب لا يستطيع أن يحقق مستوى معيشة لائق عن طريق استثمار واجب الرياضة.

وبالرغم من اهتمام أمريكا بالاحتراف إلا أنها تهتم بالهواية أيضا للعمل على توسيع القاعدة لممارسة النشاط الرياضي ولاختيار العناصر الممتازة والزج بها للاعتراف وحتى تكون على قدم المساواة مع الدول الاشتراكية والنامية لتحقيق سياستها الرأسمالية من خلال الهواية.

فالرياضة في أمريكا أصبحت واقعا حقيقيا لكل فرد، ونحن نرى أن ذلك لا يدل إلا على الاهتمام بالقاعدة الوسيطة التي تتمثل في النشء وهي أساس لأي تطور وتقدم للرياضة وخاصة على مستوى البطولة الدولية العالمية¹.

2-7 الفرق بين الهواية والاحتراف :

- الهواية تهدف إلى الاشتراك في الرياضة من أجل الرياضة وقضاء الوقت لطريقة صحيحة وفي الاحتراف يتم ذلك كم أجل المكاسب المادية
- الهواية لا تهدف إلى المكاسب المادية بينما الاحتراف يتم من أجل الوصول إلى المكاسب المادية .
- في الهواية يكون الاشتراك في المسابقات الرسمية وفق برامج الاتحادات واللجان الأولمبية بينما الاشتراك في مسابقات الاحتراف يتوقف على المسابقات ذات الدخل الأعلى وفي الأوقات التي تناسب الجهة المتعاقدة¹.
- الرياضي الهواوي يتمتع بالإجازة وفق ميوله ورغباته أما المحترف فإيجازاته تكون وفق البرنامج التدريبي وبرنامج المسابقات الرسمية.
- الالتزام عند الهواوي يكون أقل منه عند المحترف بحيث تكون العقوبة لدى الهواوي في حالة التقصير بطريقة تربوية أما المحترف تقابله الجهة المتعاقدة بخضم مبالغ من استحقاقات المحترف.
- الأموال التي يتقاضاها الهواوي لا ترتبط باي مكاسب مادية لشخصه ولا تزيد في مواجهة مصاريف الانتقال والملابس وفق العائد المادي من العمل، أما الأموال التي يتقاضاها المحترف فإنها ترتبط بمكاسب المادية مقابل اشتراكه في التدريب والمباريات وتعرضه للأخطار¹.
- أثبتت بعض البحوث العلمية التي أجريت في المجال الرياضي أن الاحتراف في المجال الرياضي كان من أسباب انتشار المنشطات الرياضية بما يضمن له التعاقد على أجر أعلى.

-
- عند إصابة الهاوي يكون علاجه على نفقة اللجنة الأولمبية التي يتبعها هذا الهاوي كما تقدم بعض الاتحادات الرياضية الأولمبية بإجراء التأمين على الأبطال ضد الحوادث أو الإصابات عند اشتراكهم في البطولات الرسمية.
- أما عند إصابة المحترف فيتوقف علاجه أو التأمين عليه ضد الإصابة أو الحوادث على النصوص الواردة في التقاعد وهل تضمن تحمل الجبهة المتعاقدة للعلاج أو يتحملة الفرد نفسه.
- تحافظ القوانين الدولية لرياضات الهواة على سلامة الرياضي وعدم استمراره في المباريات فور إصابته وأحياناً تكون هذه القوانين أكثر صرامة لحماية الرياضي بتوفير مدة معينة للراحة الإجبارية وقد تصل في بعض الألعاب إلى عام راحة كاملة بينما تتوقف فترات الراحة وتوفير الأمن والسلامة للمحترف على نصوص التعاقد وحق استغلال الأداء لصالح الجهة المتعاقدة .
- توقيع العقوبات على الرياضي في مجال الهواية يخضع للتحقيق ودراسة كل الملابس المرتبطة بالمخالفات مع إعطاء الحق للهاوي في الدفاع عن نفسه ونقض القرار الصادر بالعقوبة أما توقيع العقوبات على الرياضي المحترف فإنه يخضع للشروط المادية والغرامات ما لم تكن هناك شروط أكثر صعوبة في نصوص التعاقد¹.
- وتنتهي صفة الهواية للاعب في حالة توقيعه عقد محرر القيمة والفترة الزمنية ولا يعتبر اللاعب محترفاً في حالة تقاضيه بدلات ، انتقال ورعاية صحية وملبس وتأمين ، وعند حصوله على مقابل مادي نظير التوقيع وراتب شهري فذلك ينقله من الهواية إلى الاحتراف¹.

2-8 كيف انتقلت الرياضة من الهواية إلى الاحتراف :

منذ عرف الإنسان الرياضة وبدأ التنافس والمسابقات دخل الاحتراف الرياضة قبل مئات السنين من دخول الهواية، وكان مقابل الاحتراف متبايناً عبر السنوات والطريف أن أولى جوائز الاحتراف في التاريخ كانت أعلاها على الإطلاق ، ففي الأيام للإنسان كانت مباريات المصارعة تنتهي بإعلان الفائز الذي يبقى على قيد الحياة بينما يلقي المهزوم حتفه على الفور .

وبعد هذا حدثت ثورة اللاعبين ضد التمييز العنصري ، إقامة الدورة الأولمبية في برلين سنة 1936¹.

وكان غرض هتلر هو استغلال الدورة للرعاية النازية وانتقال الرياضة من الهواية إلى الاحتراف¹.

وفي عهد الفراعنة كانت المسابقات الرياضية هي أساس اختيار الحاكم ولا يزال مدونا على جدران الكثير من المعابد وعلى هرم سفارة حكاية كبرى مسابقات الرياضة الفرعونية واسمها شوط القربان ، وهو سباق للعدو ولمسافات طويلة ويقام في عيد " الحب سد " ويتولى الفائز في السباق حكم البلاد¹.

وتحولت الرياضة مع التطورات الحديثة إلى ظاهرة اجتماعية كبيرة وأهم المحركات الاقتصادية في العالم المتقدم بعدما طغى المال على الرياضة وانتقلت من الهواية إلى الاحتراف الذي يدر على أصحابه الملايين.

وفي عام 1925 اصطبغت كرة القدم والبيسبول بالصبغة التجارية ولما تدخلت المصالح والأعمال التجارية في مجالات الرياضة صبغت منها مشاريع عظيمة ، ولقد تضاعفت هذه المشاريع بشكل كبير في مجموعة دول غرب أوروبا وأمريكا خلال السنوات الماضية ولقد كان الاحتراف في الرياضة واحد من الأمثلة الصارخة في هذا الصدد وأصبح يقدم عائدا استثماريا ضخما¹.

فخبير الاقتصاد "جان فرانسوا" قد أكد أن الرياضة أصبح رقم أعمالها العالمي يقدر ب400 مليار دولار أمريكي، من بينها 4.3 مليار دولار لكرة القدم وحدها وبذلك أصبحت الرياضة نشاطا اقتصاديا شأنه في ذلك شأن بقية القطاعات الأخرى الشيء الذي يفسر التخلي عن المبادئ الأولمبية والسماح باشتراك اللاعبين المحترفين وإعادة تنظيم هذا المجال حول قيم تجارية جديدة. ولم يكن هذا التوسع المالي ليكبر لولا التقدم في وسائل الإعلام التي عرفت طفرة قوية مع انتشار البث عبر الأقمار الصناعية، حيث أصبح التلفزيون مستهلكا كبيرا للعروض الرياضية والتي تدر أموالا كثيرة .

وفي عام 1986م، فتح الباب أمام اللاعبين المحترفين في الدورات الأولمبية، وفي عام 1988 ظهر التسويق الرياضي مما فتح المجال أمام شركات تجارية كبرى للدخول في عالم الرياضة ككرة.

وبعد ما سمح لجميع أنواع الرياضات بالاحتراف وأصبحت الشركات الراعية موضع مزايدات من طرف المحطات التلفزيونية العالمية، حيث نجد أن محطة " n.p.c " دفعت مبلغا قدره 7 و3 مليون دولار لتضمن نقل الألعاب الأولمبية في دورة سيدني بأستراليا¹. كما أدت عائدات الرعاية النجمة عن نقل التلفزيون إلى ارتفاع كبير من العائدات بالنسبة للرياضيين، كما أن سوق المستلزمات الرياضية يروج له أبطال أمثال نجوم كرة القدم رونالدينيو ودافيد بيكام ورونالدو ونجوم كرة السلة مايكل جوردن وغيرهم من نجوم العالم المحترفين عرفت ارتفاعا مطرفا .

وباتت كرة القدم وغيرها من الرياضات التي بلغت أسهمها التجارية مبالغ خيالية تتناول في البورصات كأى شركات إنتاجية ، وأصبحت الأموال تتدفق على النجوم من كل اتجاه، وذلك الوضع أدى إلى إصابة الرياضة وأصحابها بعدة تأثيرات قد تكون قاضية على الرياضة في المستقبل كالفساد المالي والعنف وظهور مافيا رياضية وتتاول المنشطات¹ .

مكونات و التزامات الاحتراف الرياضي:

-3-1- الاحتراف من الناحية القانونية :

يعرف البعض الاحتراف بأنه " توجه النشاط بشكل رئيسي وبصفة معتادة إلى القيام بعمل معين يقصد الربح " ويعرف آخرون بأنه " مباشرة نشاط يتخذ وسيلة لتعيش صاحبه ولتشبع حاجته "

ويتبين من هذين التعريفين أن الاحتراف في معناه العام يعني ممارسة الشخص لنشاطه على أنه حرفة وذلك بأنه يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد يعتمد عليه كوسيلة للعيش ويتبين من ذلك أن الاحتراف بالمعنى القانوني يستلزم توفر عنصرين:

الأول : أن يباشر الشخص نشاطه بصفة منتظمة ومستمرة .

الثاني : أن يعد العائد الذي يحصل عليه من هذا النشاط مصدر الرزق الرئيسي¹ .

3-2- جوانب الاحتراف الرياضي

إن الاحتراف الرياضي شأنه شأن أي مهنة من المهن أو أي نشاط آخر سوء كان تجاريا أو صناعيا، حيث يلتزم ذلك أن يتخذ اللاعب من ممارسة النشاط الرياضي مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة بهدف تحقيق عائدا ماديا يعتمد عليه كوسيلة للكسب والعيش¹ . لذلك فعملية الاحتراف يجب أن يكون لها أركان أساسية تتمثل في النادي واللاعب وعقد بينهم متفق عليه .

3-3- العناصر المكونة للاحتراف الرياضي :

ولكي يتحقق الاحتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالانتظام والاستمرارية وأن يكون النشاط الرياضي المتخصص هو مصدر الرزق الرئيسي للاعب، بل يستلزم فوق ذلك أن يكون هناك عقد احتراف مبرم بين اللاعب والنادي وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاحتراف . وبناءا على ذلك يلزم لاعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن تتوافر العناصر الثلاثة التالية :

1- الانتظام والاستمرار في ممارسة لعبة كرة القدم .

2- أن تشكل لعبة كرة القدم مصدر رزق رئيسي للاعب .

3- أن يكون عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي¹ .

3-4 الانتظام والاستمرارية في ممارسة كرة القدم :

يشترط في لاعب كرة القدم المحترف أن يتخذ من لعبة كرة القدم مهنة يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة أي أنه يكرس كل وقته وبطريقة منتظمة ودورية لممارسة هذه اللعبة ومن ثم لا يتوفر لديه أي وقت آخر لممارسة نشاط مهني آخر وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الاحتراف .

فالفقرة الثالثة من المادة الرابعة من لائحة الاحتراف السعودي تنص على أنه " يلزم اللاعب المحترف أن يكون متفرغا للعب في ناديه " كما تنص الفقرة الثالثة من المادة الأولى من لائحة الاحتراف الفرنسية على أن يلزم لاعتبار اللاعب محترفا أن يتخذ من لعبة كرة القدم مهنة أساسية وإذا كانت المادة 26 من النظام الأساسي للجنة الأولمبية تعرف الرياضي الهاوي بأنه " الذي يمارس الرياضة كنشاط غير رئيسي " وأن اللاعب المحترف هو الوجه الآخر المخالف للاعب الهاوي ولذا فإن اللاعب المحترف هو الذي يمارس الرياضة على أنها حرفته الأساسية ومن ثم يمارسها بانتظام واستمرار .

3-5 لعبة كرة القدم مصدر رزق رئيسي للاعب المحترف :

لا يكفي لتوافر معنى الاحتراف أن يتصف النشاط الرياضي بالاستمرار والانتظام بل يلزم فوق ذلك أن يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسته للعبة كرة القدم هو مصدر رزق رئيسي، ويعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته¹.
والقول بأن اللاعب المحترف يعتمد وبصفة أساسية في معيشته على ما يتلقاه من أجر هو أمر ثابت ومحقق في جميع رياضات الاحتراف ، وخاصة إذا ما لاحظنا أن المبالغ المالية التي يحص عليها اللاعب من احترافه هي دائما مبالغ مرتفعة أي تكفيه وتكفي أسرته وتزيد فاللاعب لا يتقاضى فقط راتبا شهريا بل يحصل كذلك بدل مسكن سنويا وبدل مواصلات هذا بالإضافة إلى التأمين الشامل ضد الإصابة داخل الملاعب وفي حالة العجز والوفاة أيضا التأمين الصحي الذي يشمل العلاج العادي للاعب والكشف الطبي الدوري الإلزامي على اللاعب.
يحصل اللاعب على نسبة معينة من مقابل الامتثال وذلك في حالة انتقاله من ناديه إلى نادي آخر، ومجموع هذه المبالغ يكفي بما لا يدع مجالاً للشك أن يكون مصدر إلا أنه " لا يشترط في اللاعب المحترف أن تكون الرياضة مصدر رزقه الوحيد، بل يكفي أن يكون المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه في معيشته¹.

3-6 وجود عقد احتراف بين اللاعب والنادي الرياضي :

لاعب كرة القدم لا يستطيع المشاركة في المباريات أو المسابقات الرسمية التي ينظمها الاتحاد الرياضي لكرة القدم إلا إذا كان مرخصاً له بذلك من الاتحاد الرياضي، والحصول على هذا الترخيص يلتزم أن يكون اللاعب مقيدا كلاعب محترف في أحد الأندية المرخصة بممارسة الاحتراف وهذه الأخيرة لا تسمح بقيد اللاعب في قائمة اللاعبين المحترفين إلا إذا كان اللاعب قد أبرم معها عقد الاحتراف¹.

وعلى هذا فإنه يلزم لاعتبار اللاعب لاعبا محترفاً أن يكون مرتبطاً بناديه بعقد احتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف عن اللاعب الهاوي، ولهذا نجد أن جميع لوائح الاحتراف التي تنظم احتراف لعبة كرة القدم تنص صراحة على ضرورة وجود عقد بين اللاعب وأحد الأندية ، وذلك يتضح في المادة الثالثة من لائحة الاحتراف السعودي " اللاعب

المحترف هو اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي"
ولإبراز أهمية وجود عقد الاحتراف ذهب جانب من الفقه الفرنسي إلى تعريف لاعب كرة القدم المحترف بأنه اللاعب الذي يبرم عقد احتراف مع أحد الأندية الممارسة للاحتراف . وترجع أهمية هذا العقد إلى أنه يساعد على تحديد الالتزامات التي تقع على عاتق الطرفين (النادي واللاعب).

3-7 الاحتراف الرياضي والاعتیاد :

الاحتراف الرياضي يعني أن يتخذ اللاعب من لعبة كرة القدم حرفة بأن يباشرها بصفة منتظمة ومستمرة بهدف تحقيق عائد يعتمد عليه كمصدر رئيسي للرزق وذلك بناء على عقد احتراف يبرم مع النادي الرياضي.

والاحتراف بهذا المعنى يختلف عن مجرد الاعتياد ، فالاعتياد يقتضي تكرار وقوع العمل من وقت لآخر أما الاحتراف فيستوجب تكرار وقوع العمل بصفة منتظمة ومستمرة.

وبذلك يكون الاحتراف مهنة يتخذها اللاعب سبيلا للارتزاق في حين يكفي في الاعتياد أن ينتظر وقوع العمل من الشخص من وقت لآخر .

أما الاحتراف فيقتضي انتظام العمل واستمراره باعتباره حرفة يعتمد عليها كمصدر وحيد للرزق ومن ثم يكرس لها كل الوقت والجهد ، ولا يعتبر اللاعب محترفا إذا اعتاد على الاشتراك في بعض المباريات لأجل الشهرة والتسلية وبذلك يمكن وصفه بلاعب هاوي ، متى كان اشتراكه في المباريات لا يمثل بالنسبة له مهنته الرئيسية أو مصدر الرزق الرئيسي¹ .

3-8 العقود الإدارية :

قد صاغ الفكر القانون بعض التعريفات للعقد فمنها تعريفه بأنه " توافق إرادتين أو أكثر على إحداث أثر معين يرنيه القانون" ومنها تعريفه بأنه " اقتران الإيجاب بالقبول على نحو يحدث أثر قانونيا في المعقود عليه " ويتبين من هذا التعريف أن العقد يقوم على عنصرين أساسيان هما :

الأول - توافق إرادتين أو أكثر أو اقتران الإيجاب بالقبول وهذا الاقتران أو ذلك التوافق يجعل الرضا أو التراضي ركن العقد.

الثاني - اتجاه الإرادة المشتركة لأطراف العقد إلى إحداث أثر معين يرتبه القانون يتسم بالالتزام.

والعقد باعتباره أحد مصادر الالتزام فإنه الأثر الذي يرتبه القانون عليه متنوع فهو ينشئ الالتزام أو يعدله أو ينقله أو يلغيه . ومن ثم فإنه لا وجه للفرقة بين العقد والاتفاق لأن كل منهما ينعقد بتوافق إرادتين أو أكثر ويترتب عليهما القانون ذات الأثر في الالتزام بالإنشاء أو التعديل أو بالنقل أو بالإلغاء أو العقود ، يجب أن يوجد شرطا جزائيا حتى يلتزم كلا الطرفين بنصوص العقد. وتلجأ الإدارة في سبيل تحقيق أهدافها والقيام بمشروعاتها إلى إبرام العقود مع الآخرين وهي تفصح عن إرادتها في هذا الصدد فإذا لجأت الإدارة عند إبرام العقد إلى وسائل القانون العام، كنا بصدد عقد إداري أو على العكس فإذا لجأت إلى وسائل القانون الخاص كنا بصدد عقد مدني يخضع للقانون الخاص مما يترتب على ذلك من آثار¹ .

ويتضح من ذلك أن هناك نوعين من العود التي تبرمها الإدارة مع الأفراد :

(النوع الأول) العقود الإدارية وهي تخضع لأحكام القانون الإداري ويختص بها القضاء الإداري.

(النوع الثاني) العقود المدنية وهي تخضع لأحكام القانون الخاص .

3-9 النظام القانوني لعقد لاعب كرة القدم :

لوائح الاحتراف التي تصدرها الاتحادات الرياضية والتي تنظم عقد الاحتراف تعد بمثابة المصدر المادي الذي يلتزم به المتعاقدون عند إبرامهم عقد الاحتراف، وخضوع عقد الاحتراف لهذه اللوائح لا يتنافس مع طبيعته كعقد عمل وذلك لأنه على الرغم من أن التشريعات الخاصة بالعمل قد عينت بمسائل العمل ووضعت لها القواعد والأحكام العامة والتفصيلية ، إلا أن المشروع في معظم الدول غالبا ما يترك كثيرا من التفصيلات التي تكون قابلة للتغيير باختلاف الظروف والبيئة مفوضا للجهات الإدارية في إصدار اللوائح والقرارات المنظمة لها أو المنفذة لأحكامها لكي يتسم التطبيق بالمرونة اللازمة وذلك لما يتتبع به قانون العمل من الصفة الواقعية ووجوب ملازمته كل عمل .

وعلى ذلك يمكننا القول بأن ما تصدره الاتحادات الرياضية والأندية من لوائح بعد سن اللوائح لتشريعات العمل ما دامت قد صدرت تنفيذًا للقانون¹.

3-10 أطراف الاحتراف :

3-10-1 الطرف الأول "النادي الرياضي" :

يعرف النادي الرياضي بأنه " هيئة تهدف إلى نشر التربية الرياضية وما يتصل من نواحي ثقافية واجتماعية وروحية وصحية وتهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء بما يعود عليهم من هذه النواحي"ⁱ

يتبين من هذا التعريف أن النادي الرياضي أحد طرفي عقد الاحتراف لا يمكن أن يكون إلا شخصا اعتباريا وذلك على خلاف صاحب العمل في عقود العمل الأخرى فهو قد يكون شخصا طبيعيا أو شخصا اعتبارياⁱ.

وإذا كان ما سبق عرضه في خصوص النادي ينطبق على أندية الهواة والمحترفين فإن الذي يهمنا هنا هو بيان الشروط الخاصة، التي يلزم أن تتوافر في الأندية الممارسة للاحتراف، والتي تعد الطرف الثاني في عقد الاحتراف أي صاحب العمل.

يشترط في النادي الممارس للاحتراف وفقا لنص المادة الثامنة من لائحة احتراف اللاعب

السعودي ما يلي :

- 1- أن يكون من الأندية المرخصة رسميا من قبل الاتحاد الرياضي للعبة كرة القدم .
- 2- أن يتعهد بالالتزام بكل ما تضمنته لائحة الاحتراف وبكل التعليمات التي يصدرها الاتحاد الرياضي.
- 3- أن يقدم للاتحاد الرياضي خطة مالية مقنعة تثبت مقدرته على أداء تكاليف ممارسة الاحتراف وفقا للوائح الاحتراف.
- 4- أن يحتفظ بسجلات نظامية خاصة باللاعبين المحترفين وفقا للنموذج المعد من الاتحاد لهذه الغاية.
- 5- أن يبرم عقود مع اللاعبين المحترفين الذين يلعبون في فريقه الأول وفق لنموذج المعد من قبل الاتحاد...

يتبين من هذه الشروط أن النادي يخضع في ممارسته للاحتراف لكل ما يصدره الاتحاد الرياضي من تعليمات وتوجيهات فهناك رقابة كاملة من الاتحاد الرياضي للعبة كرة القدم على الأندية الممارسة للاحتراف ، وهو ما يشكل قيوداً على حرية هذه الأندية¹ .

3-10-2 الطرف الثاني " اللاعب المحترف" :

يعرف اللاعب المحترف بأنه اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية كرواتب ومكافآت، بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي¹ .

يتبين من هذا التعريف أن اللاعب المحترف أحد طرفي عقد الاحتراف وهو شخص طبيعي يتعهد بممارسة لعبة كرة القدم لحساب النادي وتحت إدارته وإشرافه ، فاللاعب المحترف بالضرورة يجب أن يكون شخصاً طبيعياً ذلك أن علاقته بالنادي تفترض أداء مجهودات بدنية وذهنية ، ومن ثم لا يمكن أن ينعقد عقد الاحتراف إلا بين شخص طبيعي وناد ، أما الشخص الاعتباري، فلا يمكن أن يتعهد بممارسة لعبة كرة القدم، وإن كان من الممكن أن يبرم عقد مقاوله، يقوم بتنفيذ الأداء الرياضي عمالة وإن كان ذلك نادراً من الناحية العلمية¹ .

وتستلزم بعض لوائح الاحتراف لتسجيل اللاعب في الاتحاد الرياضي كلاعب محترف إتباع بعض الإجراءات ومنها :

1- الحصول على موافقة الاتحاد المبدئية يجب أن يقدم النادي طلباً مرفقاً به:

- أ- مشروع العقد الذي سيبرم مع اللاعب على أن تحدد قيمة المدة المتفق عليها لسريان العقد.
- ب- خطاب من نادي اللاعب الحالي يتضمن موافقة مبدئية على انتقال اللاعب للعمل مع نادي آخر.

2- ويلزم لتسجيل اللاعب في كشف النادي المنتقل إليه بعد موافقة الاتحاد المبدئية أن يتقدم النادي للاتحاد بالوثائق التالية :

- أ- صورة العقد المنتهية بين اللاعب والنادي .

-
- ب- تعهد خطي من اللاعب مصدقا عليه من إدارة النادي يوضح أن العقد هو الأساس والمعتمد من قبل إدارة النادي
- ت- شهادة انتقال دولية في حالة الاحتراف الخارجي ، وهي شهادة تفيد بأن الاتحاد الدولي قد وافق على انتقال اللاعب .

3-11 الالتزامات والواجبات الناتجة عن عقد الاحتراف :

الآثار الناتجة عن عقد عمل لاعب كرة القدم المحترف هي ما يتولد عن العقد من واجبات والتزامات بالنسبة إلى كل من طرفيه " النادي الرياضي واللاعب المحترف" والحقوق التي تترتب عنه لأحد طرفيه وهي في الوقت نفسه التزامات على الطرف الآخر¹ .

أ- التزامات اللاعب المحترف :

لاعب كرة القدم المحترفة باعتباره عاملا لدى النادي ، يخضع لالتزامات نفسها التي يخضع لها غيره من الموظفين .

كما يمكن توضيح تلك الالتزامات فيما يلي :

- لاعب كرة القدم المحترف شأنه شأن باقي العمال يلتزم أساسا بأداء العمل المتفق عليه أي المشاركة في التدريبية والمباريات والمسابقات التي يتم إحضاره بها من قبل النادي المتعاقد معه

- يلتزم اللاعب بأن يقوم بالعمل المكلف به بنفسه فلا ينيب عنه غيره في أدائه .

- يجب على اللاعب المحترف أن يتفرغ لأداء العمل المنوط به فلا يرتبط بأي عمل مع أية جهة أخرى، كما لا يجوز له بدون موافقة خطية من النادي أن يشارك بأي نشاط رياضي آخر.

- يجب على اللاعب الامتثال لكل ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات خاصة بتنفيذ العمل سواء كانت صادرة من الجهاز الإداري للفريق أو من الجهاز الفني سواء صدرت هذه التعليمات عند التدريب أو أثناء سير المباراة فهو يلتزم بالخطط التي يضعها مدرب الفريق قبل بدء المباريات أو التعديلات التي يضعها أثناء سير المباراة .

- يلتزم اللاعب بالمحافظة على ممتلكات النادي وأمواله وجميع ما يسلم إليه وفي حالة الإضرار بها أو عند ردها أو فقدها يكون مسؤولا عن تعويض النادي عن قيمتها¹ .

-
- كذلك يلتزم اللاعب بموجب السرية، فلا يجوز له إطلاع الآخرين وبصفة خاصة الفريق المنافس على التشكيل أو على الخطة المنتهجة التي وضعها المدرب للمباراة، وبصفة عامة يحظر للاعب الإدلال بأي معلومات من شأنها الإضرار بالنادي الذي يلعب لحسابه¹.
 - ويتبين من ذلك أن الالتزام الرئيسي الذي يقع على عاتق اللاعب المحترف وما يتفرع عنه من التزامات يتشابه مع الالتزام الرئيسي الذي يخضع له غيره من العمال .
 - ب- **الالتزامات الخاصة التي تفرضها طبيعة النشاط الرياضي على لاعب كرة القدم المحترف :**
تفرض طبيعة الأداء الرياضي الذي يقوم به اللاعب المحترف مجموعة من الالتزامات على اللاعب لينفرد بها عن غيره من العمال ومنها ما يلي :
 - يلتزم بالمحافظة على صحته وعدم تعرضها للخطر فاللاعب يعتبر عند توقيعه على عقد الاحتراف يخلوه من الأمراض والإصابات التي تحول دون تنفيذ بنوده ، فاللاعب المحترف يجب أن يكون لائقا من الناحيتين البدنية والصحية.
 - يلتزم اللاعب بضرورة اختبار النادي عن أي إصابة لمرض يمنعه من اللعب وأداء واجباته وإذا استمر المرض لفترة طويلة فعليه تقديم شهادة مرض بذلك وأن يتقدم للفحوصات الطبية التي يطلبها النادي منه.
 - الالتزام باتباع نظام غذائي معين فاللاعب المحترف لا يتناول إلا الأغذية التي يقررها المشرف الغذائي وفي المواعيد المقررة للوجبات الغذائية.
 - الالتزام بالمواعيد التي يحددها النادي للنوم والراحة والتدريب ويتحدد ذلك وفقا لطبيعة المباراة أو البطولة التي يشارك فيها النادي سواء الوطنية أو الدولية.
 - يلتزم اللاعب بالإقامة في المكان الذي يحدده له النادي فلا يسافر خارج مقر النادي إلا بعد الحصول على موافقة خطية بذلك.
 - يلتزم اللاعب بعدم الإدلاء بأي بيانات أو أحاديث للصحافة أو أجهزة الإعلام إلا بإذن مسبق من مسؤولي النادي وعلى ألا تضر تصريحاته أو أحاديثه بمصالح النادي.
 - يلتزم اللاعب المحترف بالمشاركة في المباريات والمسابقات سواء كانت الوطنية أو القارية أو الدولية وهذا الالتزام يعد الالتزام الرئيسي الذي يقع على عاتقه ولا يوجد أدنى شك في أن هذا الالتزام هو من الناحية القانونية التزام يبذل عناية بتحقيق نتيجة .

وانتظام الراتب الشهري المحدد يجبر اللاعب المحترف على أن يلبي فوراً الاستدعاء من ناديه أن يتبع التعليمات الأزمة طبقاً للائحة وأي غياب غير مصرح به أو غير مقبول يدخل في الأوضاع الأنظمة الداخلية للنادي، حسب المادة 33 من لائحة الاحتراف للاعب الفرنسي في كرة القدم¹.

كما تتضح العناصر الأساسية التي يحتاجها اللاعب المحترف والتي تجعله يلتزم ببند عقده مع ناديه هي :

"الحماية" : حيث يحتاج اللاعب إلى حماية عندما يؤدي ما عليه من التزامات وواجبات وذلك مقابل الحصول على حقوقه طبقاً للعقد المتفق عليه .

"الرعاية" : خاصة الرعاية الاجتماعية والطبية فيجب تأمين مستقبل اللاعبين المحترفين بإجراء كل الإجراءات الخاصة بالتأمين.

"التوعية" : معظم اللاعبين لا يعرفون تفاصيل لوائح الانتقالات لذا يجب أن يكون لتوعية اللاعبين عامل هام لمعرفة تفاصيل لوائح وعقود احترافهم.

ولوائح الاحتراف تفرض على اللاعب التزامات خاصة وقد تصل إلى الحد بالمساس بالحياة الخاصة للاعب المحترف، الأمر الذي يؤدي إلى تقييد حريتهم كما يقع على عاتقه عدم أي تصرف من شأنه المساس بسمعته الرياضية أو الأخلاقية أو بحالته الصحية وهذه من المسؤوليات التي ينفرد بها اللاعب المحترف¹ .

ث- التزامات النادي الرياضي تجاه اللاعب المحترف :

يلتزم النادي التعاقد مع اللاعب بوصفه صاحب عمل بالالتزام الرئيسي الذي يلتزم به جميع الأعمال وهو دفع الأجر أما الالتزامات الأخرى فهي التزامات ثانوية ناتجة عن الاتفاق بين الطرفين والمنصوص عليها في لوائح الاتحاد واللوائح الداخلية للأندية وفي بنود عقود الاحتراف¹.

ج- الالتزام الرئيسي "دفع الأجر للاعب المحترف" :

يعد الالتزام بدفع الأجر الذي يقع على النادي هو الذي يحقق للاعب المحترف الغاية الأساسية التي يسعى إليها والهدف من احترافه هو الحصول على مصدر رزق ثابت ، حيث نجد أن لوائح الاحتراف وكذلك نماذج العقود تنص دائماً على الأجر بل وتتطلب أن يكون محددًا تحديد دقيقاً .

ومن ذلك المادة (5) من لائحة احتراف اللاعب السعودي فقد نصت على أن يلتزم النادي بدفع راتب شهري لا يقل عن سنة كحد أدنى، وذلك إلى جانب الالتزامات الأخرى¹.

كما نصت المادة (26) من لائحة الاحتراف الفرنسي للاعبين المحترفين على كل نادٍ أن يحترم المكافآت والمرتبات ويجب أن ترسل من النادي إلى اللاعبين وفقا للعقد المبرم بينهم من آخر يوم في نهاية الشهر المحدد في العقد.

كما نصت المادة (24) في الفقرة (4) في حالة عدم تسديد النادي لراتب اللاعب المحترف لمدة خمسة أيام فإن اللاعب يرفع الخلاف إلى المجلس المختص بالقضاء العالمي التابع للجنة الوطنية لكرة القدم.

كما يلتزم النادي بأن يدفع اللاعب أجره في الزمان والمكان الذين يحددهما العقد ودفع الأجر في الميعاد المتفق عليه لأن ذلك يشكل أهمية بالغة بالنسبة إلى اللاعب المحترف¹.

ح- التزامات النادي الثانوية للاعب المحترف :

إلى جانب التزام النادي بدفع الأجر فهناك ثمة التزامات أخرى ثانوية تقع على عاتقه

ومنها:

- هو المسؤول عن إدارة الاحتراف في كرة القدم داخله طبقا للوائح الموضوع من قبل الاتحاد الرياضي لكرة القدم.
- يلزم النادي فور إبرام عقد الاحتراف بأن يطلب من الاتحاد الرياضي تسجيل اللاعب كأحد لاعبي النادي المحترفين .
- يلتزم بكل ما يساعد اللاعب المحترف على الرفع من مستواه مثل :
 - أدوات وأجهزة وملاعب رياضية .
 - ملاعب للتدريب
 - أدوات بديلة مساعدة في التدريب
 - صالات لرفع الكفاءة البدنية ومجهزة (على أعلى مستوى)
 - مدربين أكفاء على أعلى مستوى - إداريين متخصصين وأجهزة طبية ونفسية¹ .
- يلتزم النادي بتوفير الغذاء والمسكن المناسب للاعب إلى جانب الرعاية الطبية الشاملة أي فحوص دورية على اللاعب، وكذلك عمل تأمين صحي يشمل العلاج العادي والكشف

الدوري الإلزامي على اللاعب والتأمين ضد الإصابة داخل الملعب وحتى حالة العجز والوفاة .

ففي المادة (27) من اللائحة الفرنسية للاحتراف تشير إلى ان القانون يجبر النوادي على أن تهتم بالتأمين الاجتماعي من أجل احتياجات العمل والحوادث والأمراض التي تحدث للاعبين. كما يلزم النادي الرياضي بعمل سجلات خاصة لكل لاعب محترف يسجل بها كل من :

1- الحالة الصحية ونتيجة التحليلات والفحوصات الطبية المستمرة على اللاعب .

2- الحالة البدنية التي يتمتع بها اللاعب وتسجيل مستواه خلال فترات زمنية محددة.

3- الجزاءات والعقوبات والخصومات التي تقع على اللاعب .

4- الحالة الانضباطية في تنفيذ البرنامج التطبيقي الموضوعي للاعب المحترف والذي يشمل التدريبات والمباريات والحضور والانصراف والنوم والاستيقاظ وتناول الغذاء وكذلك يجب على النادي أن يوفر للاعب المحترف في كرة القدم نسخا من:

أ- أنظمة ولوائح الاحتراف الرياضي لكرة القدم.

ب- أنظمة ولوائح النادي الرياضي.

ت- صورة من عقود التأمين المطلق على اللاعب¹.

3-12 خصوصية الاحتراف الرياضي من التزامات وواجبات :

الاحتراف هو طموح كل رياضي في العالم، واللاعب الهاوي يريد أن يصبح محترفا وطموح اللاعب المحترف زيادة مكاسبه والحصول على شهرة واسعة ليرفع سعره وراتبه وقدر مكافآته، والمال هو الهدف الذي يسعى إليه كل لاعب محترف وفي سبيله يرمي المحترف وراء ظهره كل الجوانب الرياضية الأخرى بداية بالمتعة ومرورا بالقيم ويهدف إلى زيادة أرباحه، وهو الأمر الذي دفع معارضي الاحتراف بأنه كان سببا في تغيير طبيعة الرياضة وجعل المال صاحب الكلمة العليا كما أنه حول الإنسان إلى سلعة تباع وتشتري بسعر معين للأغنى بغض النظر عن جنسه أو ديانته أو ديانة السلعة أو دولة السلع والمشتري، لكن أنصار الاحتراف وهم الأكثر حاليا يؤكدون إقبال الجماهير يزداد على مسابقات المحترفين وأن مستوى مسابقات المحترفين أعلى جدا من الهواة¹.

كما أن الاحتراف له قواعد أساسية يجب على الابن المحترف الالتزام بها لكي يرفع من مستواه حيث أن حياة اللاعب المحترف تختلف كلياً عن حياة اللاعب الهواي ، فالمحترف يتفرغ تفرغاً كاملاً للعبة كمهنة أساسية والتي هي مصدر رزقه الوحيد.

كما يجب على المحترف أن يتمتع بالقيم الأخلاقية والروح الرياضية لأنه أصبح مثلاً أعلى لكثير من المشاهدين له في جميع أنحاء العالم¹.

4- متطلبات أساسية لتطبيق الاحتراف الرياضي :

4-1 تطبيق الاحتراف يعني تشريعاً رياضياً جديداً :

نظام الاحتراف في كرة القدم يطبق وفق لأنظمة تشريعية دولية من خلال الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) ولا تتدخل الدول فيه، وفي الوقت نفسه نجد أنه يطبق بدون شرعية، حيث نجد تضارباً بين متغيرات ومتطلبات نظام الاحتراف مع النظام التشريعي الرياضي للدولة، إذن فكيف يطبق الاحتراف في ظل إجراءات حكومية وأين التشريع الذي يحمي حقوق الأندية والتي تعجز عن حماية حقوقها بالرغم من أننا نريد أن نطبق ونتحدث عن صناعة كرة القدم بدون هذا التشريع ستجد الأندية صعوبات في تطبيق الاحتراف بنجاح، ولذلك يجب وضع إستراتيجية تشريعية مرحلية جديدة تواكب التطورات الرياضية العالمية¹.

4-2 أهمية ارتباط التشريع بالمتغيرات الحديثة في الرياضة :

لم يعد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة واللوائح التشريعية للهيئات يتناسب مع المفاهيم والمتغيرات في الرياضة، فقد تغير الفكر الرياضي من الهواية إلى الاحتراف، فلم تعد البنود القانونية ولوائحها التي تفرض الجهة الإدارية على الهيئات الرياضية من لجنة أولمبية واتحادات وأندية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث ولا تواكب التحولات العالمية في الرياضة والتي فرضت نفسها في ظل تواجد الاحتراف ولا يمكن إخفاؤها ومنها (اقتصاديات الرياضة، التمويل والتسويق والاستثمار والرعاية والخصخصة والعلامة الرياضية وصناعة الرياضة) وما إلى

ذلك من متغيرات عملت على تغيير المفاهيم ، حيث أصبح من الضروري تعديل قانون الهيئات الرياضية حتى تستطيع الرياضة مواكبة تطورات العصر لا تتفصل عن التطور الرياضي¹ .

3-4 جوانب التعديل التشريعي للقوانين واللوائح في ظل تطبيق الاحتراف في كرة القدم:

حيث توضيح بعض من تلك الجوانب النقاط التالية :

يجب صياغة قانون الهيئات الرياضية لمواكبة التغيرات الحديثة في ظل نظام الاحتراف ودراسة الأبعاد الاقتصادية للرياضة مع وضع تشريعات وقوانين لتلك الأبعاد حتى تتماشى مع نظام الاحتراف الرياضي .

- تطبيق الاحتراف يعني تشريعات جديدة ومظلة حتى تحمي حقوق الأندية ومنها :

1- يجب السماح باستغلال أسماء وشعارات وألوان الأندية في الدعاية والإعلان دون إذن مسبق منها .

2- إيجاد صيغة قانونية للأندية الرياضية لتمويل نفسها مع زيادة مصادر التمويل.

- يجب تعديل التشريعات والقوانين الرياضية لإضافة الأنشطة الرياضية ضمن قوانين الاستثمار والعمل على تحويل الرياضة والبطولات للاستثمار من خلال قوانين تحررها من القيود، مع استثمار الملاعب والمنشآت والفرق الرياضية وإطلاق الحرية للأندية والاتحادات والاستثمارات دون رقابة حكومية إلا من خلال الجمعية العمومية.

- يجب أن يشجع قانون الهيئات الرياضية المستثمرين على إنشاء أندية خاصة تهتم بالرياضة التنافسية .

- يجب وضع ضوابط تشريعية وقانونية بين الأندية والمستثمرين في القطاع الخاص تضمن حقوق كل من لاعبين محترفين أو رعاية لاعبين من وصولهم إلى الاحتراف الداخلي والخارجي .

- يجب إنشاء محكمة قضائية رياضية عامة لفض النزاعات في المجال الرياضي ولجمع الأنشطة الرياضية .

خلاصة:

من خلال تتبع تطور الممارسات الرياضية من خلال الأنشطة المختلفة في المجال الرياضي فنلاحظ أن الاحتراف جعل من ممارسة الرياضة مهنة لها دخلها من خلال استثناء شروط وواجبات وحقوق مزاولة أي مهنة سواء تعلق الأمر بالاستمرارية والمداومة على مزاولة النشاط الرياضي والالتزام بالعقود وما تحمله من التزامات بالإضافة إلى حق الرياضي المحترف في العائد المادي من خلال الممارسة والمشاركة في النشاط الرياضي.

إن ارتباط الرياضة بالاحتراف تعد من أهم الظواهر الاجتماعية التي تهتم بها معظم الدول، من خلال التحول من مفهوم الذي كان تنظر إليه الرياضة المنحصر في كونها مجرد تدريبات جسدية تهدف إلى التنمية البدنية والروحية والنفسية إلى مفهوم آخر يرى في الرياضة وسيلة للكسب وعلى أنها مهنة وحرمة يمتنعها الإنسان كمصدر للرزق .

وتحولت الرياضة في العصر الحديث إلى أهم المحركات الاقتصادية في العالم من خلال حجم الاستثمارات في هذا المجال لما وجد فيه من نشاط اقتصادي هام وحيوي شأنه شأن القطاعات الأخرى.

الخاتمة:

أصبحت العلاقات العامة اليوم فن من الفنون الرفيعة التي تحتاج إلى التعمق في دراستها كنشاط اتصالي مستحدث في الإدارة، إذ أنه من غير الممكن أن يقوم أي شخص من الإدارة بالإشراف على إدارة العلاقات العامة في المنظمة فالقائم على العلاقات العامة يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات الإنسانية والأخلاقية والودية والحسن في الكلام، بالإضافة إلى اكتسابه لخبرات سابقة وتجارب في الحياة وتطلعه الدائم والدءوب على مختلف الأحداث المحلية والإقليمية والعالمية والإسراع في العمل على التأقلم معها لخدمة الفريق.

إنه لمن الضروري أن يهتم المسؤولون في النوادي الرياضية على استحداث طرق و مناهج و خطط رفيعة المستوى لمثل هذه النشاطات و التكنولوجيات الحديثة لمواكبة العصرنة و العولمة التي توصل إليها معظم الفرق الرياضية العالمية، فالدافع الأول لمثل هذه الفرق هو كسب رضا الجمهور المتابع بشغف لمجريات المباريات و النشاطات و التغييرات الحاصلة في الفريق الذي يسانده بكل جوارحه و مشاعره الجياشة، فالجمهور هو النقطة الحساسة لإدارة الفريق و الأكثر عرضة للاهتمام من طرف الفريق، لذا ظهرت العلاقات

العامة كوسيلة فعالة تعمل على جذب نظر الجمهور و كسب تأييده و رضاه كمستهلك أول للمادة الرياضية مما يكسب الفريق القوة و الاهتمام من طرف الساسة و رجال الأعمال الذين يبحثون على الشهرة و إرضاء الذات مهما كلفهم ذلك من جهد و تكاليف مالية ضخمة تساعدهم على الإشهار بسلعهم التجارية و بذلك زيادة الربح و الهبة وسط الرأي العام عن طريق استخدام السلاح الذي يساعدهم على التأثير في القرارات الشرائية و الأحاسيس الإنسانية الحالية و المستقبلية و هذا السلاح يتمثل في العلاقات العامة.

لقد ساعدت العلاقات العامة في الشيوخ المذهل للمبيعات الرياضية في العام فهي الركيزة الأولى التي تعتمد عليها التجارة أو الصناعة الرياضية في الوقت الحالي، فقد لوحظ في الآونة الأخير أن معظم الفرق الرياضية التي تقع تحت ضغط قلة الإيرادات تنتقل من الاعتماد على بيع التذاكر إلى عملية الإعلان و الإشهار و إقامة المؤتمرات و الحفلات لزيادة الدخل و توجيه سياسة التمويل المالي و المادي نحو الأفضل. و صور اللاعبين كلها من عمل القائمين على العلاقات العامة

و الاتصال في المجال الرياضي و أبرز ما شوهد في الجزائر لمثل هذه النشاطات الإعلامية و الإشهارية صور لاعبي الفرق الوطنية على الأعلام و المذكرات و الملابس، بالإضافة إلى الصور الإشهارية المكبرة في الشوارع كصورة اللاعب زين الدين زيدان للإشهار بمنتج الهاتف النقال لشركة نجمة و غيرها من النشاطات التي توضح تغلب نشاطات العلاقات في مختلف المجالات. و قد شكل التوجه الاحترافي والذي أُعتبر من أهم الآثار التي خلفها الانتشار المضطرد لظاهرة العولمة على المجال الرياضي، نقطة تحول حاسمة في مسار العديد من الأندية والفرق على المستوى العالمي، وذلك على غرار كرة القدم الرياضة الأكثر شعبية في العالم، لكن وإن كان هذا التوجه قد وجد ظالته في بعض الدول على غرار اسبانيا، ألمانيا، إنجلترا... وغيرها، إلا أنه وبالنسبة إلى دولة مثل الجزائر حديثة العهد بركب الاحترافية في مجال كرة القدم ما يزال يعاني من العديد من النقائص وفي مقدمتها ضعف الثقافة الرياضية بشكل عام والاحترافية بشكل خاص، إضافة إلى غياب الوعي في الوسط الرياضي والاجتماعي بأهميته وأدواره المتعددة التي تتعدى حدود تعظيم المكاسب المادية للاعب أو النادي، إلى مكاسب اجتماعية، أخلاقية، ثقافية...أسمى وأرقى، هذا الوعي لا يكون وليد نفسه إنما يكون نتاجاً للنشر الواعي والمسؤول للحقائق التي تكتنف هذا التوجه.

وعليه أصبح الإعلام و الاتصال الرياضي اليوم الوسيلة الأنجع أمام الدولة الجزائرية لتدعيم استراتيجيتها الاحترافية من خلال تعزيز الثقافة الرياضية الواعية ونشر الوعي الاحترافي والتسويق للأفكار والمفاهيم الاحترافية الصحيحة، التي تعد في مجملها القاعدة الأساس في تشكيل توجه احترافي مثمر وناجح.

النتائج و التوصيات

النتائج:

- تكتسب العلاقات العامة في المجال الرياضي أهميتها من خلال الوظيفة الحيوية التي تمثلها داخل و خارج الإدارة.
- تساهم المعلومات و العوامل الداخلية و الخارجية للإدارة الرياضية على تنشيط العلاقات العامة
- تساعد العلاقات العامة على تسهيل العملية الإدارية و ربح الجهود و الاقتصاد في التكاليف.
- تساهم العلاقات العامة في توجيه الأفراد و التعريف بالفريق الرياضي و التأثير على الآخرين
- تعتبر العلاقات العامة أحد الوسائل الاتصالية الهادفة إلى إحداث التأثير الإيجابي في سلوك الطرفية الإدارة و الجمهور
- يمر برنامج العلاقات العامة بمراحل قبل إعداده للتنفيذ و توجيهه لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها الإدارة.
- تستخدم العلاقات العامة في المجال الرياضي وسائل اتصال متعددة للوصول إلى الجماهير
- تؤثر العلاقات العامة تأثيرا غير مباشر على الرأي العام من خلال مساهمتها في تحسين صورة الإدارة، كما أنها تؤثر مباشرة على مختلف مراحل التأثير النفسي للأفراد، و على المكونات الأساسية لاتجاهاته المعرفية و الوجدانية و السلوكية.
- تمارس العلاقات العامة مهامها في مختلف فروع الإدارة من خلال الاتصال، التسويق، الإعلام...
- تعاني الإدارة الرياضية في الجزائر من نقص فادح في تطبيق برامج حديثة للعلاقات العامة لذا يبقى الأسلوب الأمثل لتطبيق العلاقات العامة في الإدارة متوقف على طبيعة و احتياجات و أهداف و إمكانيات الإدارة.
- عند تفرغ الاستبيان و تحليل النتائج تم التوصل إلى تأكيد العلاقة الموجودة بين العلاقات العامة و بين العملية الإدارية حيث تساهم الأولى في نجاح و استمرارية العمل الإداري على أكمل وجه.

التوصيات و الاقتراحات:

التوصيات:

بناء على ما سبق و لتفادي الوقوع في الأخطاء و لتجاوز النتائج السلبية الخاصة بحجم الأثر
الممارس من طرف العلاقات العامة على الجماهير و على الإدارة اقترحنا مجموعة من
التوصيات:

- توسيع فهم و دراسة العلاقات العامة في المجال الرياضي، و منحها الأهمية التي تستحقها
كنشاط حديث و انتقاء الموظفين بالتدريب و تفعيل التنمية المهنية
- إنشاء وكالات و مكاتب خاصة بالعلاقات العامة و العمل على تطويرها لمواكبة العصرنة
والمساهمة في تخطي المحن.

- خلق نوع من التواصل مع الباحثين بالعلاقات العامة و توفير الإمكانيات اللازمة لنجاح التوجه
المعرفي و العملي للإدارة و ارتباطاتها
- وضع الخطط و البرامج المسطرة داخل الإدارة، و دفعها للتنفيذ بتوفير الوسائل و الاتصال بقيادة
الرأي دون انقطاع و التقويم الدائم لها
-تسبيق المبادرات الاتصالية من طرف الإدارة لكسب الرأي العام نحو السياسة المنتهجة من طرف
إدارة الفريق

-صرف الجوائز التحفيزية التي يستعين بها الإداري للتواصل مع الآخرين مع الحرص على القيام
بدورات تدريبية في استخدام التكنولوجيا الحديثة بتنوع اختصاصاتها
الاقتراحات:

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين، و ذلك من
خلال دراسة المواضيع التالية على سبيل المثال:
- دور العلاقات العامة في التأثير على الرأي العام.
- العلاقات العامة و تخطيطها للأزمات.
- تطبيقات العلاقات العامة في الإدارة الرياضية.
- تفعيل العلاقات العامة لدور الأعمال الخيرية في دعم الإدارة الرياضية.
- دور إدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي نحو دفع السياحة الوطنية للأمام
- دور المرأة في إدارة العلاقات العامة للفرق كعنصر فعال
و غيرها من المواضيع التي تهتم بهذا الجانب الحديث.

1- المنهج المتبع :

تستدعي دراستنا هذه استعمال المنهج الوصفي و الذي يهدف الى وصف الظاهرة المتعامل معها وصفا مفصلا من خلال جمع بيانات دقيقة و كافية و التحقق من صحتها و كشف الجوانب التي تحكمها. إذا فالمنهج الوصفي هو المنهج المناسب و هو عبارة عن استفتاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو التربوية أو النفسية على ما هي عليه في الحاضر بقصد تشخيصها و كشف جوانبها و تحديد العلاقة بين عناصرها أو العلاقة بينها و بين الظواهر الأخرى المرتبطة بها^أ.

2- عينة الدراسة:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني ، فالعينة هي أحد التقنيات المساعدة على جمع المعلومات من مجتمع الدراسة حيث يلجأ الباحث إليها عند استحالة أو صعوبة المسح الشامل للمجتمع الأصلي للدراسة، كما يجب أن تحتوي العينة المختارة على مجموعة الشروط الموضوعية للعينة الممثلة لمجتمع البحث، حتى يتمكن الباحث من تعميم النتائج المتحصل عليها من خلال العينة على مجتمع الدراسة كله.

وانطلاقا من موضوع البحث تتكون عينة الدراسة من إداريي الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية القسم الوطني الأول .و كذا الأعضاء الموجودين على مستوى النوادي الرياضية لكرة القدم الجزائرية القسم الوطني الأول. و قد تمت الدراسة بهدف التطلع على آراء و اهتمامات و أيضا استنتاجات الأعضاء كمتخصصين في الميدان الرياضي حول أهمية و دور العلاقات العامة في السير الحسن لنشاطات الفرق الرياضية و مساهمتها في تحسين مستوى النتائج و الأداء المطلوبين في ظل التحولات التي يسدها العالم عامة والرياضة خاصة. و تم اختيار العينة وفق الطريقة العلمية المدروسة و ذلك بأخذ نسبة 15% من المجتمع الأصلي للدراسة . و المجتمع الأصلي في دراستنا هذه هو الموظفين العاملين في الرابطة المحترفة الجزائرية لكرة القدم بإدارتها المختلفة والمتمثلة في :

- موظفي الرابطة الأولى أكابر .

- موظفي الرابطة الأولى الرديف .

- موظفي الرابطة الثانية أكابر .

- موظفي الرابطة الثانية الرديف .

أي 21عضو من أعضاء الأندية و 4 رؤساء فرق .

3- الهدف من الدراسة الميدانية:

كل دراسة لا بد أن تكون ذات أهداف لأنه وبتحديد هذا الهدف يمكن تحديد الوسائل أو الطرق التي تجرى بواسطتها تحديد الأهداف دراسة ميدانية في:

- التأكد من صحة النظريات بعد تحليل ومناقشة النتائج.

-
- معالجة بعض النقائص التي لامسناها في الموضوع وإعطاء بعض الاقتراحات والتوصيات.
 - فتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمق في الموضوع.

4- تنظيم الدراسة الميدانية:

قمنا بدراسة على مستوى الرابطة المحترفة الجزائرية لكرة القدم بالتحديد على كل ما يحتوي على موارد بشرية ، ،
وقمنا كذلك بإجراء مقابلة باختيار مجموعة من الأسئلة المقننة مع رؤساء المصالح.

* استبيان بموظفي أ:

- الرابطة الأولى أكابر .
- الرابطة الأولى الرديف .
- الرابطة الثانية أكابر .
- الرابطة الثانية الرديف .

5- مجالات البحث:

5-1- المجال المكاني:

تم توزيع كل من الاستبيان على مستوى الأندية الرياضية لكرة القدم القسم الوطني الأول كل على حدا.

5-2- المجال الزمني:

شرعنا في انجاز هذا البحث في مدة قدرها 02 سنة .

6- وسائل البحث:

6-1- الاستبيان:

إن المنهج العلمي الذي انتهجناه في انجاز هذه المذكرة هو المنهج الوصفي (الذي يعتمد على تحليل العلاقات بين التغيرات ومحاولة قياسها، واستعملنا الاستبيان كوسيلة للبحث لكونه تقنية شائعة الاستعمال ووسيلة علمية لجمع البيانات والمعلومات مباشرة من مصدرها الأصلي وقد استعملنا الاستبيان كأداة للبحث باعتبارها مناسبة لعمال الأندية

وقد استعملنا الأسلوب البسيط لطرح الأسئلة لكي يتسنى لموظفي ومدربي الأندية فهمها بسهولة ووضوح وتحتوي الاستمارة الخاصة بالعمال على 15 سؤال وتتمحور حول:

- أسئلة خاصة بمعنى العلاقات العامة لدى المسيرين الرياضيين في الجزائر .
- أسئلة خاصة بأهمية العلاقات العامة في إدارة الأندية الرياضية.
- أسئلة خاصة بأهمية التنظيم والتخطيط و التوجيه على مستوى الأندية الرياضية.
- أسئلة خاصة باستقلالية إدارة العلاقات العامة و مساهمتها الفعالة في العملية الإدارية.

- وأخرى متعلقة بإمكانية تحدي الفرق الوطنية لجميع العوائق و مواكبة الاحترافية المتعلقة بالفرق العالمية المشهورة

* الأسئلة المغلقة:

هي أسئلة بسيطة في أغلب الأحيان تطرح على شكل استفهام تكمن خاصيتها في تحديد مسبق لأسئلة من نوع الموافقة أو عدم الموافقة وقد تقتضي أجوبة محددة على المجيب اختيار واحدة منها فقط، كما ورد في السؤال.

* الأسئلة الاختيارية:

وهنا يجد المجيب جدولاً عريضاً لأجوبة وما عليه إلا اختيار الأجوبة المناسبة كما هو الحال في الأسئلة المتعلقة، إلا أنها تفتح المجال إلى إضافات ممكنة.

6-2- المقابلة :

قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رؤساء الأندية و تضمنت 09 أسئلة تضم جميع المحاور التي ذكرناها سابقاً و جاءت إجراءاتها كمايلي:

المقابلة: تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات وتستخدم في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والتربوية والرياضية والنفسية والسياسية وغيرها للاستفادة بها في عملية التوجيه أو التشخيص أو العلاج.

المقابلة المباشرة: عن محادثة جادة يقوم بها شخص مع أشخاص آخرين وتكون موجهة نحو هدف محدد، غير محددة الرغبة في المحادثة لذاتها وعلى ذلك فإن الهدف من المقابلة شرط أساسي لقيام علاقة حقيقية بين القائم على المقابلة وبين المبحوث.

ويرى انجلش ENGLISH أن المقابلة عبارة عن متحدثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استشارة أنواع معين من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو استعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج فالمقابلة إذا عبارة عن عملية تفاعل لفظي بين القائم بالمقابلة والمبحوث من أجل استثمار دوافعه للحصول على بعض المعلومات والتغيرات ولاتي تتعلق بأرائه واتجاهاته ومعتقداته ويمكن أن تساعد المقابلة في التقويم الناقد للبيانات والمعلومات التي يحصل عليها الباحث بأساليب أخرى.

***خصائص المقابلة:** يمكننا أن نحدد خصائص المقابلة في النقاط التالية:

1- لها غرض محدد واضح.

2- يتم فيها التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة والمبحوث، وما يربط بهذا التبادل من تفاعل الجدل والتأثير على سلوك المبحوث وتغييراته.

3- يتم فيها المواجهة بين القائم بالمقابلة والمبحوث.

***تصنيفات المقابلة:** توجد تصنيفات متعددة للمقابلة وتختلف هذه التصنيفات عن بعضها من حيث الشكل والموضوع ويمكن تصنيفها في ضوء العوامل التالية:

-المقابلة في ضوء الغرض منها.

-المقابلة في ضوء عدد المبحوثين.

-المقابلة من حيث درجة التقنين.

تصنيف المقابلة في ضوء الغرض منها: تهدف المقابلة إلى حجم الحقائق لغرض البحث والاستفادة منها في

التوجيه والتشخيص والعلاج، وعندما يلجأ الباحث إلى المقابلة كأداة لجمع البيانات لبحثه فغنه يهدف إلى:

1- المقابلة بحجم البيانات: وهي المقابلة التي يقوم بها الباحث مع المبحوثين لجمع البيانات للبحث وذلك

في حالة تعذر حصوله على المعلومات اللازمة بالطرق الأخرى كما تستخدم في الحصول على

المعلومات المتعلقة بمشاعر الأفراد ودوافعهم، واتجاهاتهم وقيمهم وعقائدهم بالإضافة فهي تستخدم في

الدراسات الاستطلاعية للتعرف على جميع العوامل والمؤثرات التي ترتبط بالمشكلة.

2- المقابلة الشخصية: وهي تهدف للتعرف على جميع المتغيرات المؤثرة في المشكلة التي تعاني منها

البحوث، وتحديد العوامل والظروف المحيطة بها، ويستخدم هذا النوع من المقابلة في تشخيص حالات

المبحوثين الذين يعانون من بعض المشكلات النفسية أو الاجتماعية.

خطوات تصميم استمارة المقابلة:

تتشابه خطوات تصميم استمارة المقابلة في خطوات تصميم استمارة الاستفتاء، فلا توجد فروق جوهرية بين

الاستمارتين ولا في طريقة إعداد كل منها والفرق بينهما في التسمية ويمكننا أن نقول استمارة مقابلة أو استمارة

استفتاء.

كيفية إجراء المقابلة: عن نجاعة المقابلة يتوقف إلى حد كبير إلى خبرة وتدريب ومهارة القائم بها ويمكن

اكتساب هذه المهارة والخبرة عن طريق الممارسة العلمية بالنزول إلى الميدان ومقابلة المبحوثين والتفاعل معهم

والاستفادة من الحقائق العلمية المتعلقة بدوافع أو محركات السلوك، ومكونات الشخصية وأساليب الاتصال

والتأثير وأنواع العلاقات الاجتماعية والمقابلة الجيدة ليست مجرد سلسلة من الأسئلة والإجابات بل هي خبرة بين

شخصين تخطط العناية لتحقيق هدف معين، ويجب على الباحث أن يخلق جو من الود والتسامح، ويوجه

المناقشة في الاتجاهات المطلوبة وتشجيع المبحوث على التعبير على رأيه بكل وضوح وصراحة وإثارة دوافعه

لكي يقدم كل ما لديه من حقائق.

7- **متغيرات البحث:** في بحثنا هذا ورد متغيران اثنان هما:

المتغير المستقل: والذي هو إدارة العلاقات العامة في الأندية الرياضية.

المتغير التابع: و هو الاحترافية الإدارية في المجال الرياضي.

8- **الدراسة الاستطلاعية:**

فقبل الشروع في طبع الاستبيان والموجه إلى مدربي وموظفي الأندية الرياضية لكرة القدم الجزائرية القسم الأول

قمنا بإجراء استطلاع أولي و مقابلة مباشرة مع مختلف المسؤولين و المديرين للأندية المذكورة أعلاه، و بعد ذلك

تم طبع و توزيع الاستبيان الخاص بأعضاء النوادي القسم الوطني الأول بالجزائر.

9- كيفية تفرغ الاستبيان:

بعد جمع كل الاستمارات الخاصة بعمال الأندية قمنا بتوزيع وفرز الاستبيانات التي بلغ عددها 100 استبيان موجها لموظفي الأندية وقد تمت هذه العملية لحساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال وبعدها تم حساب النسب المئوية بطريقتين:

الطريقة الأولى: تخص الأسئلة المغلقة ونصف المفتوحة على النحو التالي:
س = العدد X 100 / المجموع العام للعينة.

تحليل و مناقشة الاستبيان الموجه للموظفين

المحور الأول: أهمية و دور العلاقات العامة نشاط حيوي

السؤال الأول : ما درجة أهمية العلاقات العامة في تحقيق أهداف الرابطة المحترفة لكرة القدم ؟

الهدف من السؤال : معرفة طبيعة أهمية العلاقات العامة في تحقيق الأهداف المرجوة في المجال الرياضي.

الجدول رقم 01 : يمثل الإجابات حول طبيعة العلاقات العامة في الإدارة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
مهمة جدا	14	21.21%	15.36	5.99	02	0.05	دال
مهمة	37	56.06%					
لا أهمية لها	15	22.72%					
المجموع	66	100%					

تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين ب مهمة جدا 14 بنسبة مئوية مقدرة ب 21.21 % ، بينما كان عدد المجيبين ب مهمة 37 بنسبة 56.06 %، أما الذين أجابوا ب لا فعددهم 15 بنسبة مئوية تساوي 22.72 % .

كما بلغت قيمة الكا² المحسوبة 15.36 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا² المجدولة 05.99 وهي دالة إحصائيا لأن كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

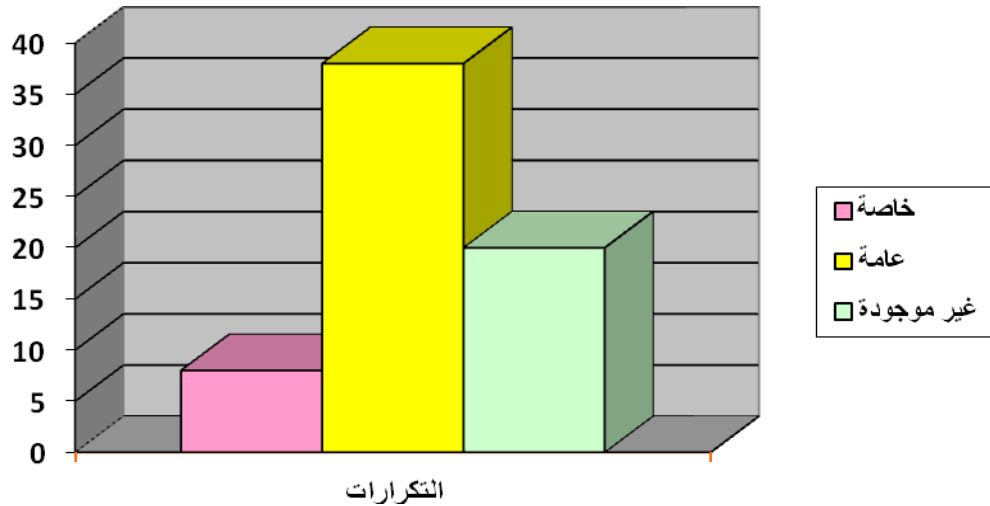
نستنتج من خلال إجابات الموظفين و الدلالة الإحصائية أن نسبة كبيرة من الموظفين الإداريين في الرابطة المحترفة الجزائرية لكرة القدم يجمعون على أن العلاقات العامة مهمة في العملية الإدارية بمختلف تعاملاتها الداخلية و الخارجية.

السؤال الثاني: ما مستوى الارتباط الإداري للمسير الأول بالعلاقات العامة كركيزة أساسية تساعد على الاقتصاد في الجهود و النفقات و الزمن في التسيير ؟

الهدف من السؤال: معرفة أهمية إدارة العلاقات العامة بالنسبة للمسيرين كركيزة أساسية تساعد على الاقتصاد في الجهود و النفقات و الزمن

الجدول رقم 02: يوضح علاقة العلاقات العامة بالمسير الاول .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
خاصة	08	12.12%	20.73	5.99	02	0.05	دال
عامة	38	57.5%					
غير موجودة	20	30.3%					
المجموع	25	100%					



تحليل ومناقشة النتائج:

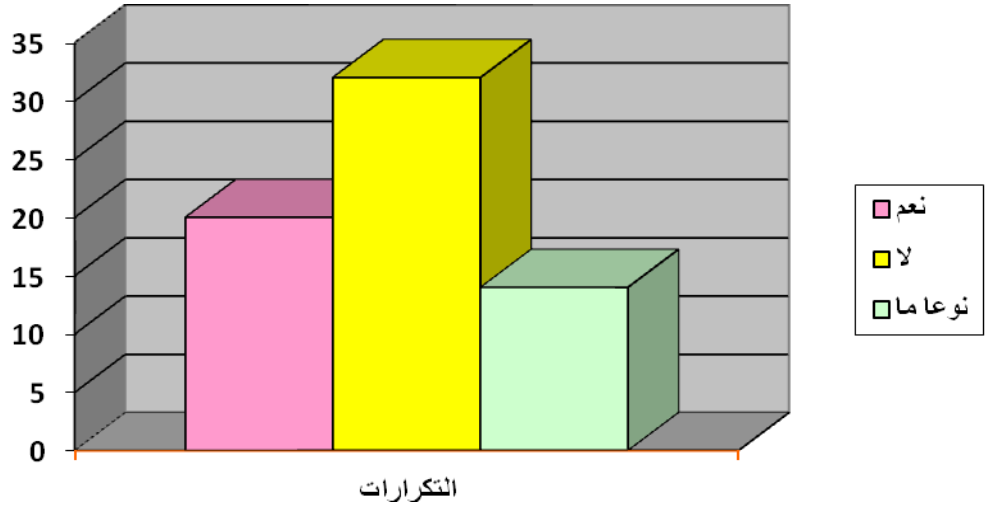
من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين ب مهمة خاصة 08 بنسبة مئوية مقدرة ب 12.12 % ، بينما كان عدد المجيبين ب عامة 38 بنسبة 57.5 %، أما الذين أجابوا ب غير موجود فعددهم 20 بنسبة مئوية تساوي 30.3 % .

كما بلغت قيمة الكا² المحسوبة 20.73 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، و كا² الجدولة 05.99 وهي دالة إحصائياً لأن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

السؤال الثالث: هل لأعضاء الإدارة اطلاع تام بما توصلت إليه العلاقات العامة من تطور؟

الهدف من السؤال: معرفة فعالية العلاقات العامة و مدى تأثيرها على الساحة الرياضية
الجدول رقم 03: يوضح تأكيد الموظفين و اطلاعهم على مستجدات العلاقات العامة كمجال حيوي

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	20	%30.30	07.64	05.99	02	0.05	دال
لا	32	%48.48					
نوعا ما	14	%21.21					
المجموع	66	%100					



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 20 بنسبة مئوية مقدرة بـ 30.30 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ لا 32 بنسبة 48.48 %، أما الذين أجابوا بـ نوعا ما فعددهم 14 بنسبة مئوية تساوي 21.21 % .

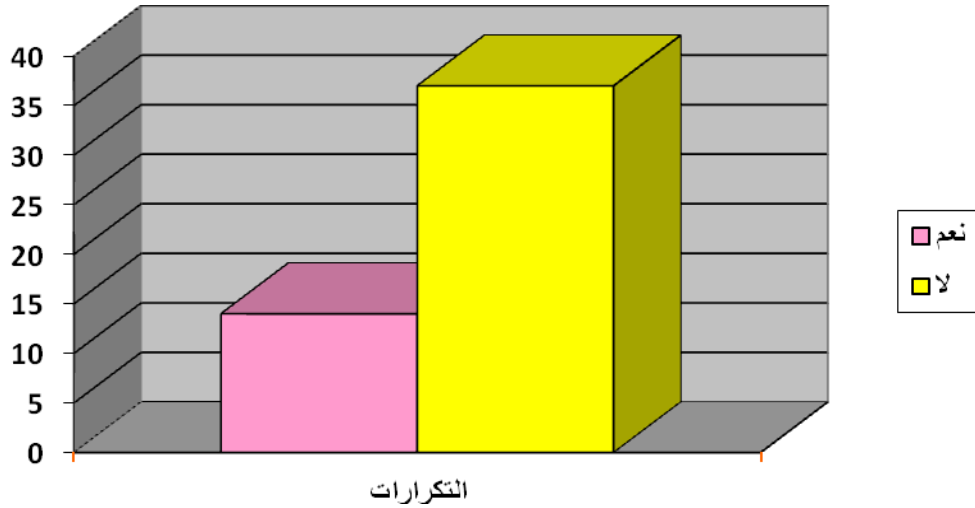
كما بلغت قيمة الكا² المحسوبة 07.64 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا² الجدولة 05.99 وهي دالة إحصائيا لأن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

و من هنا نلاحظ أنه على المسؤولين في النادي التفكير في استحداث و تغيير في العلاقات العامة وتدريب الإداريين على تعلم عملية التواصل الإيجابي و تطوير القدرات الإدارية للتعامل الحسن ولكسب تأييد محلي وإقليمي و لتحقيق نتائج عالية المستوى.

السؤال الخامس : هل تتبادل الإدارة الخدمات مع سائر الفروع الإدارية الخاصة بالاتصال ؟ .
الهدف من السؤال: معرفة فعالية العلاقات العامة .

الجدول رقم 05 : يوضح تبادل الإدارة الخدمات مع سائر الفروع الإدارية الخاصة بالاتصال

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	52	78.79%	21.88	5.99	01	0.05	دال
لا	14	21.21%					
المجموع	66	100%					



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بنعم 52 بنسبة مئوية مقدرة بـ 78.79 % ، بينما كان عدد المجيبين بلا 14 بنسبة 21.21 %.

كما بلغت قيمة الـ كا² المحسوبة 21.88 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا² المجدولة 05.99 وهي دالة إحصائياً لأن كا² المحسوبة أكبر من كا² المجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

و من هنا نستنتج أن الإدارة تتبادل الخدمات مع سائر الفروع الإدارية الخاصة بالاتصال حسب رأي الموظفين بالرابعة المحترفة الجزائرية لكرة القدم.

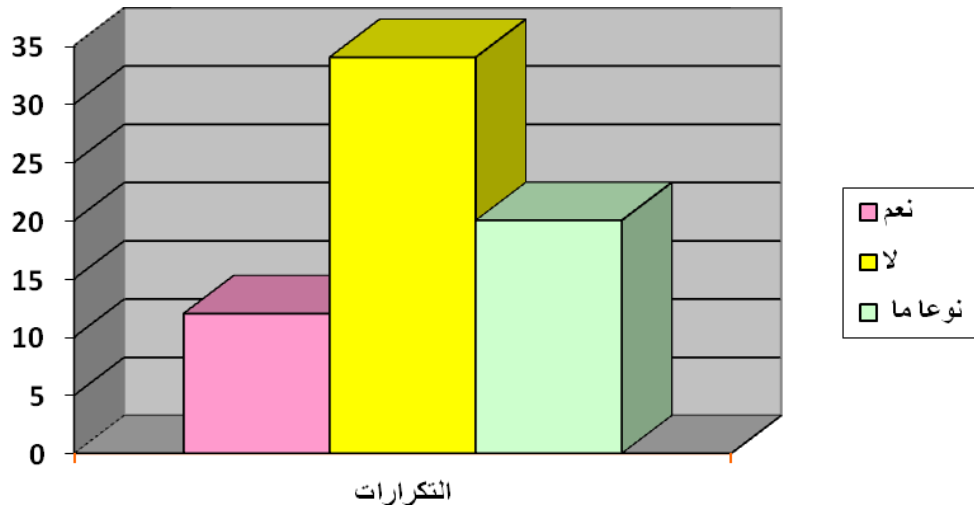
المحور الثاني: أساليب التنظيم الاتصالي للعلاقات العامة

السؤال السادس: هل ترى أن القاعدة الأساسية لتنظيم إدارة العلاقات العامة تتمثل في وضع مصلحة إدارية متخصصة داخل الإدارة؟.

الهدف من السؤال: معرفة مدى أهمية وضع إدارة متخصصة للعلاقات العامة تابعة للنادي

الجدول رقم 06: يوضح تأكيد الموظفين على ضرورة تحديث العلاقات العامة في إدارة النادي

الإجابات	التكرارات	النسبة %	ك ² المحسوبة	ك ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	12	18.18%	11.27	5.99	01	0.05	دال
لا	34	51.51%					
نوعا ما	20	30.30%					
المجموع	66	100%					



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 12 بنسبة مئوية مقدرة بـ 18.18 % ، بينما كان عدد المجيبين بلا 34 بنسبة 51.51 %، أما الذين أجابوا بـ نوعا ما 20 بنسبة مئوية تساوي 30.30 % .

كما بلغت قيمة الكا² المحسوبة 11.27 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا² الجدولة 05.99 وهي دالة إحصائيا لأن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

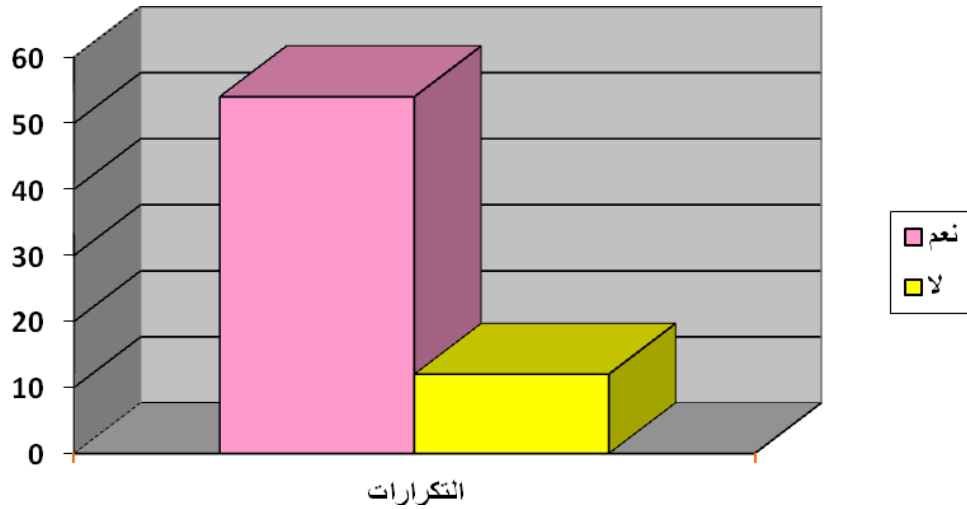
و من هنا نستنتج أن القاعدة الأساسية لتنظيم إدارة العلاقات العامة لا تتمثل في وضع مصلحة إدارية متخصصة داخل الرابطة المحترفة الجزائرية لكرة القدم.

السؤال السابع: هل أسلوب تنظيم العلاقات العامة في الرابطة المحترفة الجزائرية لكرة القدم يعتمد على الجمع بين الأسلوب الاتصالي و الإعلامي بين مختلف الفئات الرياضية؟.

الهدف من السؤال: معرفة طبيعة الاتصالات السائدة في إدارة النادي.

الجدول رقم 07: يوضح الإجابات حول طبيعة الاتصالات و محتواها

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	54	81.82%	26.73	05.99	01	0.05	دال
لا	12	18.18%					
المجموع	66	100%					



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بنعم 54 بنسبة مئوية مقدرة بـ 81.82 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ لا 12 بنسبة 18.18 %.

كما بلغت قيمة الكا² المحسوبة 26.73 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا² الجدولة 05.99 وهي دالة إحصائية لأن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

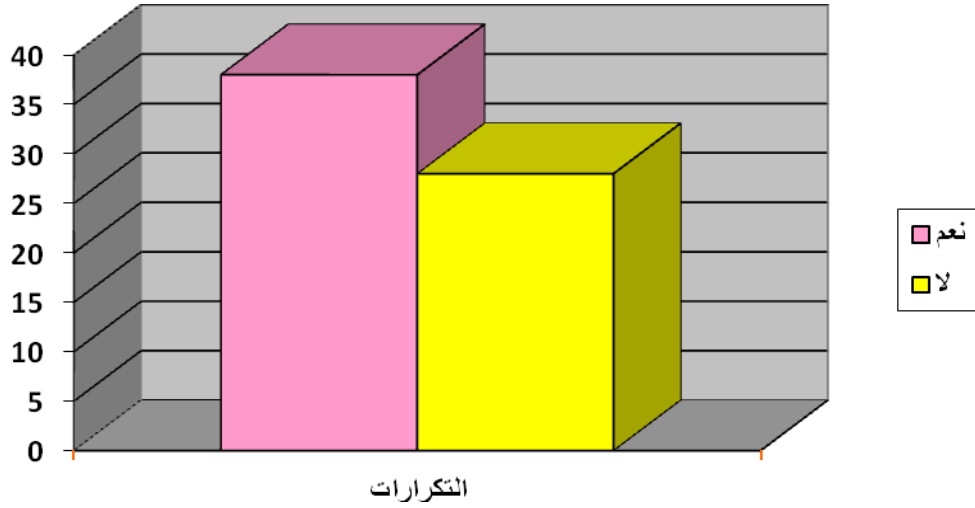
ونستطع القول من خلال هذه النتائج أن معظم الاتصالات السائدة بين الموظفين ورئيس الرابطة تكون على شكل أوامر مبنية على أساس الأسلوب التسلطي من طرف رؤساء المصالح وهذا ما يعود بالسلب على طبيعة الاتصالات التي يمكن أن تكون بين الموظف ورئيس الرابطة لصالحهم لأن التباعد بين المرؤوس و الرئيس يشكل خطرا على مصلحة الإدارة لهذا يعتمد الرؤساء على تفعيل الاتصال بينهم و بين المرؤوسين لتفادي التضارب المستمر بينهم

السؤال الثامن: هل يستعان بمستشارين متخصصين في العلاقات العامة وفقا للمناصب المتوفرة في الإدارة العامة؟.

الهدف من السؤال: المناصب التي تتوفر للقائمين على العلاقات العامة.

الجدول رقم 08: يوضح إجابات الموظفين حول المناصب المتوفرة في النادي للقائمين على العلاقات العامة

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	38	57.58%	06.23	05.99	01	0.05	دال
لا	28	42.42%					
المجموع	66	100%					



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بنعم 38 بنسبة مئوية مقدرة بـ 57.58 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ لا 28 بنسبة 42.42 %.

كما بلغت قيمة الـ كا² المحسوبة 06.23 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا² الجدولة 05.99 وهي دالة إحصائياً لأن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

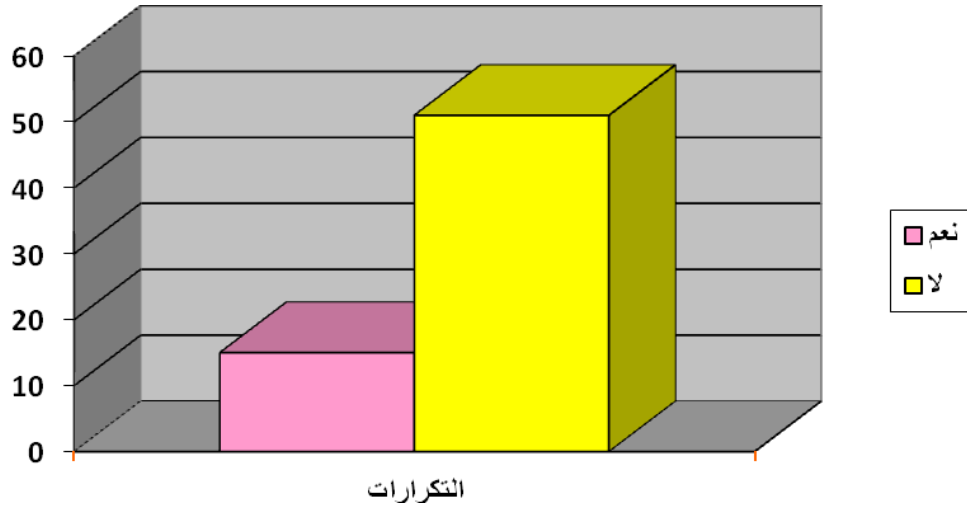
ويمكننا القول بأن المناصب الإدارية في الرابطة المحترفة الجزائرية لكرة القدم في أغلب الأحيان لا تتوفر بالقدر المعقول لأنها محدودة و لكن الخطة الإدارية السليمة هي إعطاء الحق في تولي المناصب كإدارة عامة كل في منصبه و تخصصه لإنجاح العملية الإدارية و مواكبة العصرنة و تحقيق الأفضل.

السؤال التاسع: هل هناك علاقة بين المتخصصين في العلاقات العامة و بين الإعلاميين و رجال الاتصال؟

الهدف من السؤال: معرفة العلاقة التي تربط القائم على العلاقات العامة برجال الإعلام

الجدول رقم 09: يوضح إجابات الموظفين حول علاقة النادي بوسائل الإعلام

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	15	22.73%	19.46	05.99	01	0.05	دال
لا	51	77.27%					
المجموع	66	100%					



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بنعم 15 بنسبة مئوية مقدرة بـ 22.73 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ لا 51 بنسبة 77.27 % . كما بلغت قيمة الـ كا² المحسوبة 19.46 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا² الجدولة 05.99 وهي دالة إحصائياً لأن كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

نستنتج من خلال ذلك أن الموظفين في الرابطة يعلمون جيداً أن القائم على العلاقات العامة لديه علاقات ودية مع رجال الإعلام و الاتصال و غيرهم من رجال الدولة لكن المفيد هو أن يعمل كل حسب المهام المنوطة لديه فهم يضعون ثقتهم في القائم على العلاقات العامة في الفريق لأنه جزء لا يتجزأ منهم و يتحفظون مع رجال الإعلام في المعلومات المقدمة لهم.

السؤال العاشر: في رأيك ما هو الأسلوب الأمثل لتنظيم العلاقات داخل الرابطة المحترفة لكرة القدم .؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى التوعية التي يتميز بها موظفوا إدارة النادي في تنظيم إدارتهم و دفعها نحو الأحسن

تحليل ومناقشة الإجابات :

تبين لنا من خلال تحليل نتائج الجدول نسبة 100.10% من الموظفين يقرون بنقص موجود في التسيير الإداري للنادي بالجزائر و يتمنون الأحسن لفرقهم و من خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان استنتجنا من خلال ذلك أن الموظفين في النادي يجمعون على عدم توفر الوسائل و الأفكار السليمة لسيير الحسن لإدارتهم داخل و خارج النادي و يتمنون حصول توافق و اتصال دائم بين الرئيس و المرؤوس.

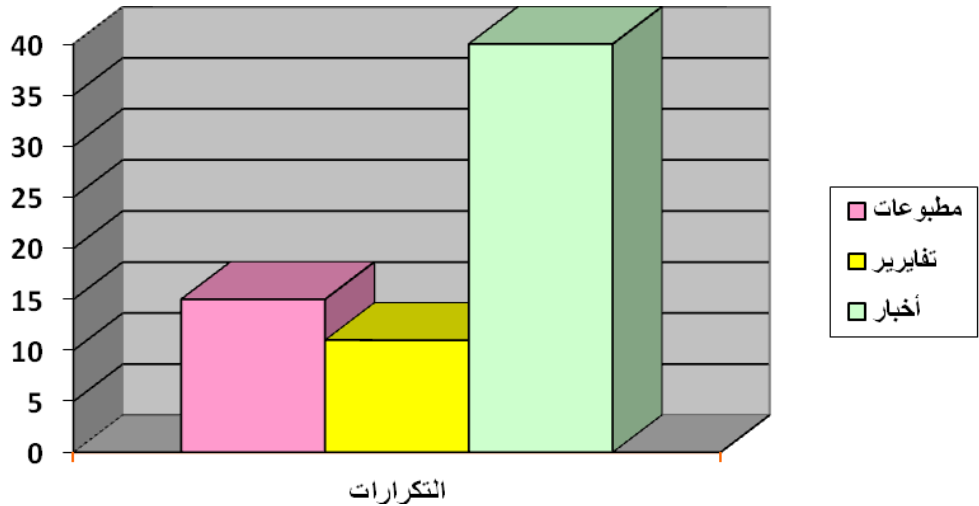
المحور الثالث: مكانة العلاقات العامة في العملية الإدارية للرابطة المحترفة لكرة القدم ؟

السؤال الحادي عشر: ما هي الخدمات الإعلامية التي تقدمها العلاقات العامة للرابطة المحترفة لكرة القدم ؟

الهدف من السؤال: معرفة هل أن العلاقات العامة تخزن معلوماتها على شكل تقارير قد تساعد على تغيير أفكار الآخرين

الجدول رقم 10: يوضح إجابات الموظفين حول نتائج نشاطات القائم على العلاقات العامة

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
مطبوعات	15	22.73%	22.45	05.99	02	0.05	دال
تقارير	11	16.67%					
أخبار	40	60.6%					
المجموع	25	100%					



تحليل ومناقشة الجدول:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ مطبوعات 15 بنسبة مئوية مقدرة بـ 22.73 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ تقارير 11 بنسبة 16.67 % ، أما الذين أجابوا بـ أخبار 40 بنسبة مئوية تساوي 60.6 % .

كما بلغت قيمة الـ كا 2 المحسوبة 22.45 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا2 المجدولة 05.99 وهي دالة إحصائياً لأن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 المجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

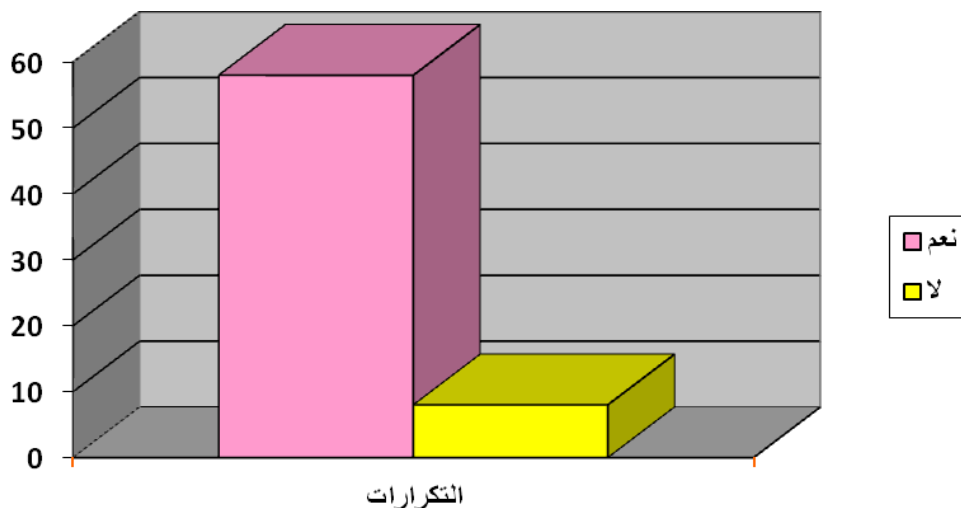
نستنتج أن للعلاقات العامة دور كبير في تسهيل مهام الإدارة بمختلف فروعها و مجالاتها و التعاون معها في الإشهار و التمويل و التعريف بالنادي و نشاطاته.

السؤال الثاني عشر: هل ترى أن العلاقات العامة في الإدارة الرياضية تواكب المتغيرات الحديثة في العالم؟.

الهدف من السؤال: معرفة مكانة العلاقات العامة في تسهيل العملية الإدارية الحديثة داخل الأندية الرياضية

الجدول رقم 11: يوضح إجابات الموظفين حول مساهمة العلاقات العامة في الاقتصاد في الجهود و التكاليف

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	58	87.88%	37.87	05.99	01	0.05	دال
لا	08	21.12%					
المجموع	66	100%					



تحليل ومناقشة الجدول:

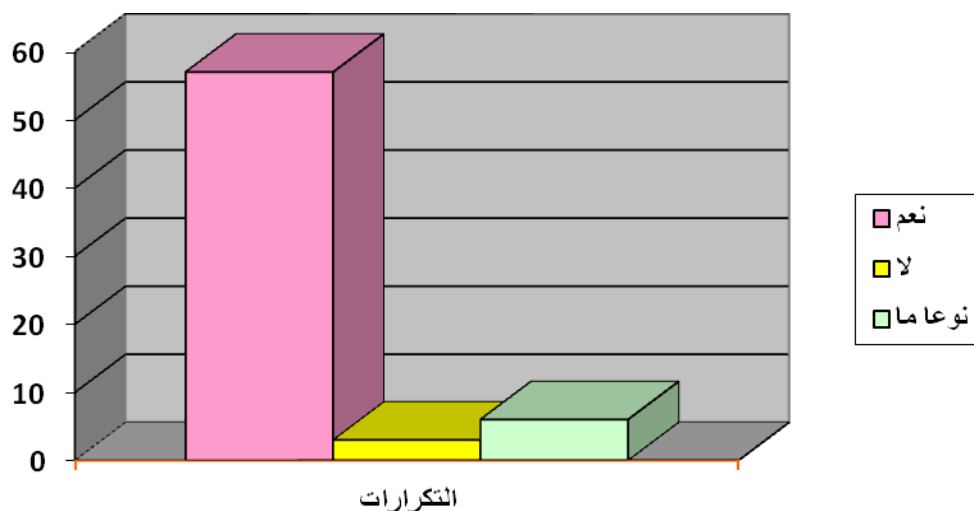
من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بنعم 58 بنسبة مئوية مقدرة بـ 87.88 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ لا 08 بنسبة 21.12 % .

كما بلغت قيمة الـ كا 2 المحسوبة 37.87 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا 2 المجدولة 05.99 وهي دالة إحصائياً لأن كا 2 المحسوبة أكبر من كا 2 المجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

و نستنتج أن للعلاقات العامة دور كبير في تسهيل مهام الإدارة بمختلف فروعها و مجالاتها.
السؤال الثالث عشر: في رأيك هل تساعد العلاقات العامة في الرابطة على وضع التصور المستقبلي للنشاط الرياضي وتحدي الأزمات لدى الإدارة؟.

الهدف من السؤال: معرفة المسئول الأول عن مختلف تحديات الإدارة للأزمات التي تعترض طريق تطورها
الجدول رقم 12: يوضح إجابات الموظفين حول تحمل الأعباء و الأخطاء و التصدي للأزمات

الإجابات	التكرارات	النسبة	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	57	%86.36	83.73	05.99	02	0.05	دال
لا	03	%04.54					
نوعا ما	06	%09.09					
المجموع	66	%100					



تحليل ومناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 57 بنسبة مئوية مقدرة بـ 86.36 % ، بينما كان عدد المجيبين بلا 03 بنسبة 04.54 %، أما الذين أجابوا بـ نوعا ما 06 بنسبة مئوية تساوي 09.09 % .

كما بلغت قيمة الـ كا 2 المحسوبة 83.73 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا 2 المجدولة 05.99 وهي دالة إحصائياً لأن كا 2 المحسوبة أكبر من كا 2 المجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

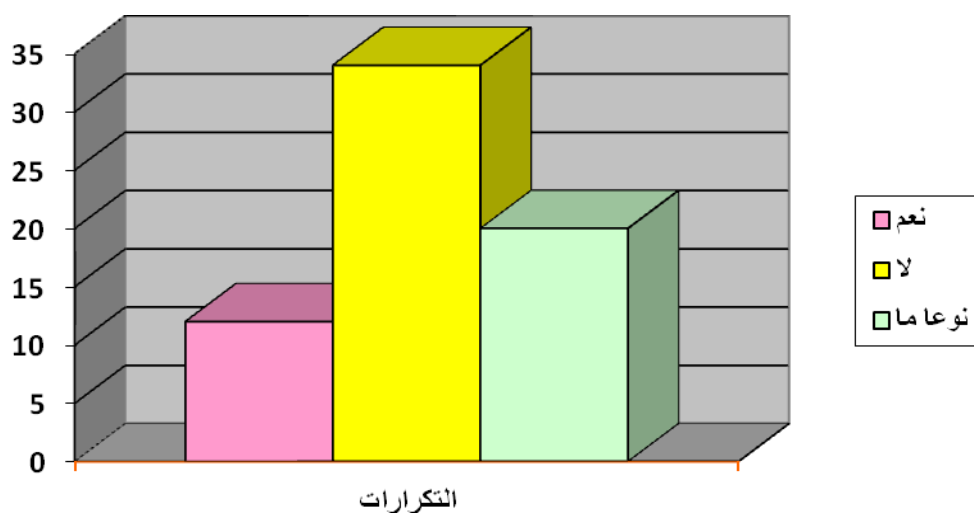
ومنه نستنتج أن مختلف النشاطات التي تقوم بها الرابطة المحترفة لكرة القدم تتحمل مسؤولية وقوع أي ضرر أو خطأ المرؤوس و لهذا يجب أن يكون قدر المسؤولية الملقاة على عاتقه كل في المكان المناسب

السؤال الرابع عشر: هل حدوث المقاطعة بين الجمهور و الإدارة يدخل ضمن عمل إدارة العلاقات العامة التي لها علاقة بتغيير أفكار الرأي العام و دراسة قياس اتجاهاته و تقويمها؟.

الهدف من السؤال: معرفة مدى مساهمة العلاقات العامة في إحداث التغيير داخل الإدارة و خارجها.

الجدول رقم 13: يوضح إجابات الموظفين حول تمثيل العلاقات العامة في الإدارة

الإجابات	التكرارات	النسبة %	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	12	18.18%	11.27	05.99	02	0.05	دال
لا	34	51.51%					
نوعاً ما	20	30.30%					
المجموع	66	100%					



تحليل ومناقشة الجدول:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بـ نعم 12 بنسبة مئوية مقدرة بـ 18.18 % ، بينما كان عدد المجيبين بلا 34 بنسبة 51.51 %، أما الذين أجابوا بـ نوعاً ما 20 بنسبة مئوية تساوي 30.30 % .

كما بلغت قيمة الـ χ^2 المحسوبة 11.27 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكما 2المجدولة 05.99 وهي دالة إحصائيا لأن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 المجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

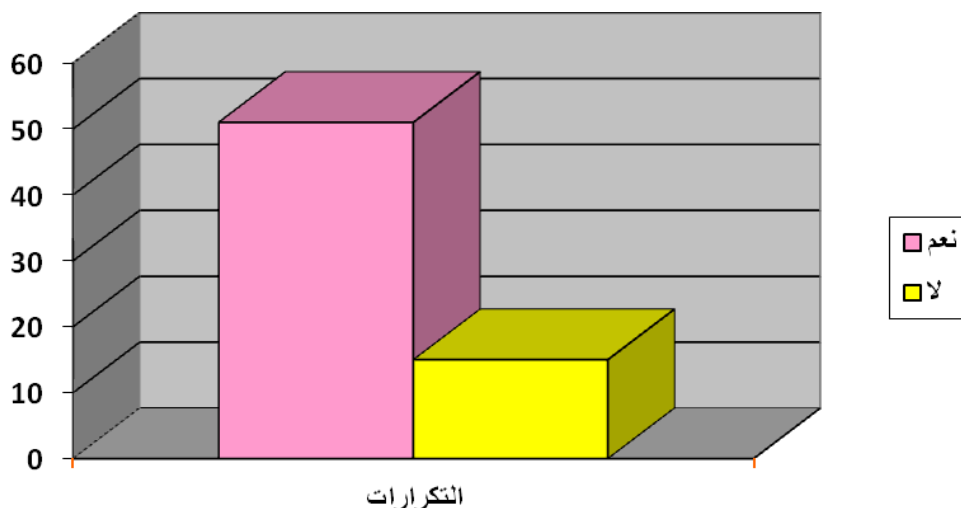
ومنه نستنتج العلاقات العامة كوظيفة أساسية في الرابطة المحترفة الجزائرية لكرة القدم لا تخلو عن مثيلاتها من مختلف الفروع الإدارية في تمكنها من إحداث التغيير الجذري لإدارة الفريق و توجيهه نحو الأحسن

السؤال الخامس عشر: في رأيكم هل تفتقر إدارة العلاقات العامة للخيارات الترويجية و التوزيعية للمادة الإعلامية؟

الهدف من السؤال: معرفة مدى قدرة القائم على العلاقات العامة في النادي على تغيير أفكار و آراء الآخرين حول النادي و توزيع الأخبار و تحقيق التواصل الإيجابي بين الإدارة و الجمهور.

الجدول رقم 14: يوضح إجابات الموظفين حول طريقة التعامل مع الجمهور

الإجابات	التكرارات	النسبة %	χ^2 المحسوبة	χ^2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	51	77.27%	19.64	05.99	02	0.05	دال
لا	15	22.73%					
المجموع	66	100%					



تحليل ومناقشة الجدول:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين بنعم 81 بنسبة مئوية مقدرة بـ 77.27 % ، بينما كان عدد المجيبين بـ لا 15 بنسبة 22.73 %.

كما بلغت قيمة الـ كا 2 المحسوبة 19.64 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05، وكا2 المجدولة 05.99 وهي دالة إحصائياً لأن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 المجدولة ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث.

ومن هنا نستنتج أن مختلف فروع الرابطة المحترفة الجزائرية لكرة القدم تستعمل وسيلة التأثير عن طريق وسائل الإعلام و الاتصال و التي تتمثل في معظمها في الإشهار و الإعلان لجذب الرأي العام و توفير الأموال عن طريق التمويل المالي و المادي للفريق

تحليل و مناقشة نتائج المقابلة:

بعد القيام بمقابلة شخصية مع رؤساء المصالح بالرابطة المحترفة الجزائرية لكرة القدم الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية و عددهم أربع رؤساء كانت نتائج المقابلة كمايلي :

السؤال الأول: ما هو مفهوم العلاقات العامة بالنسبة لديكم؟

الجواب الأول: لاحظنا من إجابات الرؤساء أن معظمهم لم يستطع الإجابة على تعريف للعلاقات العامة، و منهم من لم يسمع بهذا المصطلح، لكنهم أجابوا على تعريف عام للعلاقات الاتصالية المتبادلة داخل و خارج الرابطة و أكدوا على أهمية هذه العلاقات و العمل في المستقبل على تطوير مثل هذه الأساليب

السؤال الثاني: هل هنا فرع خاص داخل النادي يختص بمعالجة و توجيه العلاقات داخل الرابطة؟

الجواب الثاني: بعد تحليل الإجابة استنتجنا أنه لا يوجد فرع مختص في العلاقات العامة داخل الإدارة الرياضية في الجزائر فالرابطة الأولى والثانية تعاني من نقص فادح في الاتصالات بين أفرادها و بين الجهات الخارجية و معظم الاتصالات هي اتصالات سطحية يقوم بها الرئيس أو القائم على العلاقات العامة و الإعلام و الإشهار للنادي.

السؤال الثالث : هل تضمن أن العملية الاتصالية داخل الرابطة لها مكانة معتبرة في إنجاح العملية الإدارية ؟

الجواب الثالث: بعد تحليل إجابات المصالح استخلصنا منها مايلي :

أجمعوا على للاتصال مكانة كبير في نجاح العملية الإدارية إلا أن عدم وجود متخصصين في الاتصال داخل معظم الإدارات يعرقل السير الحسن بين مختلف الفروع.

السؤال الرابع : كيف تتم عملية اتصالكم بمختلف المصالح الإدارية ؟

الجواب الرابع: بعد تحليل إجابات الرؤساء استخلصنا منها مايلي :

إنها تتم بطريقة مباشرة و هذا ما يزيد من تأكيد عدم تفر متخصصين في الاتصال داخل إدارات الرابطة

السؤال الخامس: ما هي طبيعة الاتصالات بينك و بين أعضاء الرابطة ؟

الجواب الخامس: بعد تحليل إجابات الرؤساء استخلصنا منها مايلي :

أنها اتصالات بطريقة مباشرة مع مختلف المصالح الموجودة على مستوى الرابطة.

السؤال السادس: هل تتلقى تدريبات كافية في مراحل عملك تساعدك على اتخاذ القرارات الصائبة للتحكم في العملية الإدارية؟

الجواب السادس: بعد تحليل إجابات الرؤساء استخلصنا منها مايلي :

التدريبات التي نتلقاه تكون عن طريق الاحتكاك بمختلف الزملاء وكذلك الخبرة المكتسبة ولا توجد هناك تدريبات مختصة لذلك.

السؤال الثامن: هل عملية التخطيط داخل النادي تستجيب لتطلعاتكم الشخصية و المهنية ؟

الجواب الثامن: بعد تحليل إجابات الرؤساء استخلصنا منها مايلي :

نعم تستجيب عملية التخطيط لتطلعاتنا الشخصية و المهنية وذلك عن طريق التخطيط طويل المدى الذي يسيطر له خلال الجمعية العامة في بداية كل موسم.

السؤال التاسع: هل تعملون على الرفع من حماس و دافعية المرؤوسين و ما هي الإستراتيجية المناسبة لذلك ؟

الجواب التاسع: بعد تحليل إجابات الرؤساء استخلصنا منها مايلي :

نعم نعمل رفع من حماس و دافعية المرؤوسين عندما تكون هناك نتائج ايجابية للنادي و ذلك بمنحهم بعض العلاوات الخاصة بتلك المناسبة.

مقابلة النتائج بالفرضيات :

الفرضية الأولى:

تنص على أنه " للعلاقات العامة وظيفة أساسية تسعى لتبادل المنافع و صنع التصور المستقبلي لمختلف النشاطات الرياضية" .

فمن خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها و التي حدد فيها مختلف النظريات المتعلقة بوظائف العلاقات العامة في النوادي الرياضية و كذا الدراسة الميدانية و ذلك بتحليل و مناقشة نتائج كل من الاستبيان الخاص بأعضاء النوادي و المقابلة الشخصية مع رؤساء الأندية و بعد تحليل النتائج وجدنا أن العلاقات العامة عملية أساسية تساهم في إنجاح العملية الإدارية و توجيهها نحو الأحسن و هذا ما أكدته مختلف النظريات و الدراسات المتخصصة و آراء المتخصصين في علم الإدارة و الإعلام و الاتصال سواء في العلوم الاقتصادية أو الاجتماعية و حتى الرياضية منها باعتبار الرياضة نشاط اجتماعي،اقتصادي،و ثقافي، و منه نكون قد حققنا فرضيتنا الأولى.

الفرضية الثانية:

و التي تنص أنه بتوسع رقعة النشاط الرياضي يمكن إبراز مكانة العلاقات العامة في التنظيم المحكم للنوادي الرياضية بأساليب مستحدثة.

فمن خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها و التي حدد فيها مختلف النظريات المتعلقة بالأساليب المستحدثة في علم الإعلام و الاتصال وتوجيه العلاقات العامة نحو التطور و كذا الدراسة الميدانية و ذلك بتحليل و مناقشة نتائج الاستبيان الخاص بأعضاء النوادي و المقابلة الشخصية مع رؤساء الأندية و بعد تحليل النتائج وجدنا أن إدارة النوادي الجزائرية تعتمد على القائم على العلاقات العامة في تسهيل العملية الإدارية عن طريق التواصل بينه و بين الرئيس و المرؤوسين و الجهات الممولة للفريق و حتى الجماهير المساندة لأفكار و نشاطات الفريق و هذا ما أكدته مختلف و الدراسات المتخصصة و آراء المتخصصين في علم الإدارة و الاتصال حيث يرون " بان عملية الاتصال و التواصل بين مختلف الجهات المساندة للفريق سوف يمنح اللاعبين و إدارة الفريق القدرة على تحقيق النتائج المخطط لها مسبقا و قد جاءت الدراسة مؤكدة من قبل الطالبة سوزان أحمد علي مرسى في أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندرية ،سنة 1990. بعنوان "وضع تصور مقترح لتخطيط جهاز إداري للعلاقات العامة للتربية الرياضية بالإسكندرية"

و منه نكون قد حققنا فرضيتنا الثانية.

الفرضية الثالثة: و التي تنص على أن " العلاقات العامة كظاهرة إنسانية و وظيفة إدارية لها كيانها الخاص داخل و خارج الإدارة الرياضية."

فمن خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها و التي حدد فيها مختلف النظريات المتعلقة بالاتصال بنوعيه الداخلي و الخارجي و كذا الدراسة الميدانية و ذلك بتحليل و مناقشة نتائج كل من المحور الخاص بالاتصال من الاستبيان الخاص بأعضاء النوادي و المقابلة الشخصية مع رؤساء الأندية و بعد تحليل النتائج وجدنا أن الاتصال و العلاقات العامة هما وظيفتان أساسيتان يساهمان في نجاح العملية الإدارية و هذا ما أكدته مختلف النظريات و الدراسات المتخصصة و آراء المتخصصين في علم الإدارة و الإعلام و الاتصال و قد جاءت مؤكدة للدراسة التي قام الطالبة "بن لعلام أسمهان" الاتصال الداخلي و تسيير المؤسسة ،رسالة ماجستير بكلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، لسنة 2002. أهمية بالغة في نجاح العملية الإدارية في المؤسسة ، و منه نكون قد حققنا فرضيتنا الثالثة.

المراجع باللغة العربية:

- 01- د. حسن أحمد الشافعي، تطبيقات ميدانية للعلاقات العامة في التربية البدنية و الرياضية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، مصر، 2003.
- 02- د. حسن الحسن، التفاوض و العلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، 1993، ط1.
- 03- د. عبد المعطي محمد عساف/محمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، مصر.
- 04- د. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، مصر.

-
- 05- د. إبراهيم محمود عبد المقصود/حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (العلاقات العامة)، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، 2004، الطبعة الأولى.
- 06- د.حسن أحمد الشافعي، التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، 2003، الطبعة الأولى.
- 07- د.عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 08- د.عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، الطبعة الأولى.
- 09- د.كمال الدين عبد الرحمان درويش/محمد صبحي حسنين، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، الطبعة الأولى.
- 10- د.إبراهيم محمود عبد المقصود/حسن أحمد الشافعي، إدارة المنافسات و البطولات و الدورات الرياضية، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، 2003، الطبعة الأولى.
- 11- د.حسن معوض/الأستاذ السيد حسن شلتوت، التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 12- عمر السعيد، إبراهيم عبد الله/عسان عساف، و آخرون، دار الثقافة، 2003، الطبعة الأولى.
- 13- د.إبراهيم محمود عبد المقصود/حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التوجيه)، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، 2003، الطبعة الأولى.
- 14- د.إبراهيم محمود عبد المقصود/حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (التخطيط)، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، 2003، الطبعة الأولى.
- 15- د.عبد الناصر بن عبد الرحمان الزهراني، نماذج في النجاح في العمل الإداري، دار ابن حزم للطباعة، لبنان، 2005، الطبعة الأولى.
- 16- د. فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، الطبعة الأولى.
17. مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات و المنافسات الرياضية، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان، 2002، الطبعة الأولى.

-
- 18- د. عصام بدوي / د. نازك مصطفى سنبل، البطولات و الدورات الرياضية، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2004، الطبعة الأولى.
- 19- د. محمد شطاح، قضايا الإعلام في زمن العولمة، دار الهدى، عين ميلة، 2006.
- 20- د. عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998، الطبعة الثانية.
- 21- د. عبد العزيز صالح بن حبتور، " أصول مبادئ الإدارة العامة" الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، عمان - الأردن، بدون طبعة، 2000.
- 22- عيساوي عبد الرحمان " سيكولوجية الإدارة" الدار الجامعية الإسكندرية - مصر - بدون طبعة وبدون تاريخ.
- 23- د. محمد سعيد عبد الفتاح، " الإدارة العامة" المكتب المصري، الإسكندرية مصر بدون طبعة، 1992.
- 24- د. فايز الزغبى / محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، بدون طبعة، 1997.
- 25- د. عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، " المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر بدون طبعة، سنة 1984.
- 26- د. كمال أحمد أبو الخير، " أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1985.
- 27- حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري، الطابع الفركي العربي، مدينة مصر القاهرة، الطبعة الأولى، 1421هـ، 2001.
- 28- خالد محمد عبد العزيز، التربية البدنية والرياضية، تنظيم الإدارة، طبعة ونشر مكتبة الهلال بيروت، الطبعة الثانية، 2001.
- 29- د. عصام الدين محمد بدوي / كمال أميري التطور العلمي لمفهوم الرياضة دار الشباب للطباعة القاهرة 1992
- 30- د. طلحة حسام الدين / عدله عيسى مطر مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1996

-
- 31- وزارة الشباب و الرياضة قانون رقم 10.04 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية المطبعة الرسمية البساتين بئر مراد رايس سنة 2004
- 32- د. عصام بدوي ، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية مطبعة النهضة العربية.
- 33- مرسوم وزاري مؤرخ في 20 ديسمبر 2002 (وزارة الشبيبة و الرياضة)
- 34- فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية ، أكاديمية ، ط1 ، 1993 .
- 35- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، 1992.
- 36- عبد العزيز صالح بن حبتور: " اصول مبادئ الإدارة العامة" الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، عمان- الأردن، بدون طبعة، 2000.
- 37- محمد سعيد عبد الفتاح، " الادارة العامة" المكتب المصري، الاسكندرية مصر بدون طبعة، 1992.
- 38- حسن شلتون، حسن معوض، التنظيم والادارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث القاهرة .
- 39- بيتر دراكر: " الإدارة الجزء الثاني" ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى 1996.
- 40- سيد محمود الهواري، " الادارة العامة المبادئ والنظريات، مطبعة الانصاف، بيروت- لبنان، بدون طبعة، 1994.
- 41- فريد راغب محمد النجار، المديرين والمنظمات، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية مصر، بدون طبعة، 1999.
- 42- علي الشريف/عبد الغفار حنفي/ محمد فريد الصحن، التنظيم والادارة، الدار الجامعية، 1989.
- 43- صلاح الشنواني، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية- مصر بدون طبعة، 1999.
- 44- محمد راغب الحلو، علم الادارة العامة، مؤسسات الجامعة، 1973.
- 45- زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت 1980.

المراجع باللغة الفرنسية:

- 01-** DONALDJ. CLOUGH, "concepts in management". Science new Delhi prentice-hall-India, yervate limited. 1968. P.8.
WWW.HANITZOTZ.COM
- 02-** charles pigeassou et Christian garrabos, management des organisations de services sportifs, presses universitaires de France, 1997.
- 03-** Jacques fontanel et Liliane ben sahel, réflexions sur l'économie du sport, saint-martin-d'heres, 2001.
- 04-** jean fombone et autres, encyclopédie des ressources humaines, les éditions d'organisation, 1993.
- 05-** jean francois bourg et jean jacques gouguet, économie du sport, édition la découverte, paris, 2001.
- 06-** Michel des bordes, stratégie des entreprises dans le sport, édition economica, paris, 2001.
- 07-** PAUL HERSEY Kenneth H. BLANKARD, "MANAGEMENT ORGANIZATION BEHAVOIR-N-JYRENTICE-HALL. 1998.P5.
- 07-** DONALDJ. CLOUGH, "concepts in management". Science new Delhi prentice-hall-India, yervate limited. 1968.