

# البرامج الترويحية

## (الترويح)

### الترويح في اللغة:

جاء في لسان العرب:

- الريح: نسيم الهواء.
- وراح رواحاً: أي برد وطاب.
- والريحي: الرجل واسع الخلق النشيط.
- وفي الحديث، قال النبي (ص) لمؤذنه بلال: "أرحنا بها يا بلال"، أي أذن للصلاة فنستريح بأدائها من اشتغال قلوبنا بها.

### الترويح في القاموس المحيط:

- استروح: أي وجد الراحة.
  - والمراوحة بين العملين: أي يعمل هذا مرة وهذا مرة.
-

- الترويح Recreation بمعنى إعادة الخلق وهو معنى مجازي يقصد به الانتعاش والتجديد (كنتيجة لممارسة أنشطة).
- تعريف محمد الحمامي، عايد عبد العزيز للترويح:
- هو نشاط بناء هادف فهوي ساهم في تنمية وتطوير شخصية الفرد من خلال المشاركة في ممارسة مناشطه المختلفة.

### تعريف:

- نشاط بناء ، هادف، اختياري، يتم في وقت الفراغ ليساهم في تنمية وتطوير الشخصية من جميع الجوانب من خلال المشاركة في ممارسة مناشطه المختلفة.

---

### خصائص الترويح

#### ١- نشاط بناء :

- أي أن الترويح يعد نشاط هادف يساهم في تنمية وتطوير الفرد من جميع الجوانب من خلال المشاركة في ممارسة مناشطه المختلفة.

## ٢- نشاط اختياري:

- أي أن الفرد يختاره وفقاً لـرغبته ودوافعه (بما يتوافق مع ميوله وقدراته واستعداداته).

## ٣- حالة سارة:

- أي أنه يجلب السرور والمرح والسعادة إلى النفوس الممارسين لمناشطه.

## ٤- يتم في وقت الفراغ: (مفهوم وقت الفراغ)

- هو الوقت الذي يتحرر فيه الفرد من قيود العمل أو من أي ارتباطات أو واجبات أو التزامات أخرى.

## ٥- يحقق التوازن النفسي:

- وذلك من خلال إشباع الفرد الممارس لمناشط الترويح لحاجاته النفسية. كما أنا تؤدي إلى الاسترخاء والرضا النفسي.

## مستويات المشاركة في مناشط وقت الفراغ

### ١- المشاركة الابتكارية:

مثل ← التأليف - الاختراع - ابتكار النماذج والتصميمات - العروض.

## ٢- المشاركة الإيجابية:

المباريات والمسابقات الرياضية - التمثيل المسرحي - الرسم - الرحلات - العزف الموسيقي.

## ٣- المشاركة الوجدانية:

مشاهدة الأفلام والمسرحيات - مشاهدة المباريات والمسابقات الرياضية - زيارة المعارض والمتاحف - مشاهدة التلفزيون - الاستماع للراديو.

## ٤- المشاركة السلبية:

لقاء الأقراب والأصدقاء - تبادل الحديث مع الآخرين - اللهو واستهلاك الوقت.

## ٥- المناشط التي تلحق الأذى أو الضرر بالفرد:

مثل المخدرات والخمر - لعب الميسر - ارتكاب أفعال غير تربوية.

## ٦- المناشط التي تلحق الأذى والضرر بالمجتمع:

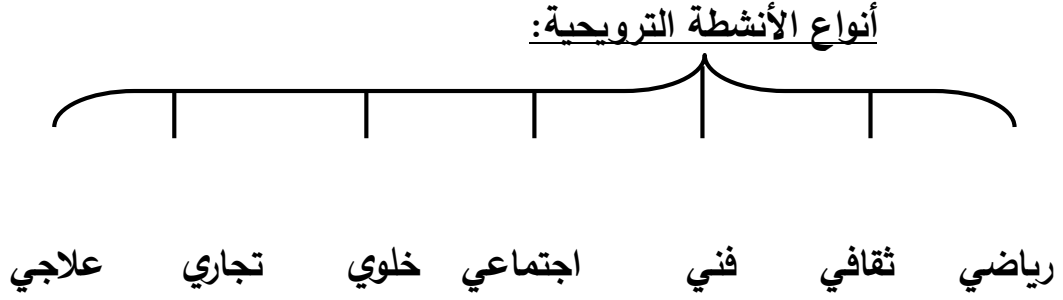
ارتكاب الجرائم - التطرف الديني - أعمال العنف.

## أهمية الترويح:

- تحقيق الحاجات الإنسانية للتعبير الخلاق عن الذات.

- تطوير الصحة البدنية.

- التحرر من الضغوط والتوتر العصبي.
- توفير حياة شخصية وعائلية زاخرة بالسعادة وبالاستقرار.



- تعريف كل نشاط.
- أنواع الأنشطة لكل نشاط.
- أمثلة.

-----

الأسس العلمية لتصميم البرامج الترويحية

- يرى روبرت زايس Robert Zais أن مصطلح تصميم البرامج Design of programme يشير إلى:
- عملية اتخاذ القرارات التي ترتبط بطبيعة مكونات البرنامج وتنظيمها فيما بينها.

## اتخاذ القرار:

### تعريفه:

- هو الاختيار الأنسب أو الرشيد بين البدائل لتحقيق هدف معين.
- أو: بث نهائي أو إرادة حتمية لما يجب عمله وما لا يجب عمله لكي يصل إلى واقع معين سعياً لتحقيق الهدف.

-----

### مراحل اتخاذ القرار السليم:

- إدارة المشكلة أو الموقف.
- جمع البيانات والمعلومات.
- تحديد البدائل المتاحة.
- الاختيار الأنسب بين البدائل.
- التنفيذ.
- التقويم.
- متابعة التقويم.

## التنظيم:

- هو وضع كل شيء في مكانه ووضع كل شخص في مكانه وربطهما ببعض لتكوين وحدة متكاملة ليكون مجموع هذه الأفكار أكبر من عددهم حسابياً.

## عناصر التنظيم:

- نطاق الإشراف: هو عدد المرؤوسين المشرف عليهم.
- تقسيم العمل: هو توزيع المهام والأعمال على الأفراد.
- العوامل التي تحدد نطاق الإشراف وتقسيم العمل (المكان - الوقت - الخبرة - التخصص.....).
- السلطة: هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل.
- المسؤولية: هي الالتزام بتأدية عمل ما وفقاً لقواعد معينة.
- التنسيق: هو توحيد جهود الأفراد في اتجاه تحقيق الهدف.

يتم استخدام الأسس العلمية لتصميم البرامج الترويحية

وذلك لكي يتم الإجابة على التساؤلات الآتية:

- طبيعة المجتمع.
- طبيعة وخصائص نمو المستفيدين من البرنامج.
- طبيعة الأنشطة التي يتضمنها البرنامج.
- ما ينبغي أن يكون عليه الأهداف؟
- المحتوى الذي يجب أن يتضمنه البرنامج؟
- الأنشطة التي ينبغي أن يقوم بها المشاركين في البرنامج أثناء تفاعلهم.
- ما هو التصميم الملائم للبرنامج؟
- كيف يتم تقويم الأهداف والمحتوى والنشاط والخصائل أو المخرجات المتوقعة من المشاركة في البرنامج؟

-----

تعريف البرنامج الترويحي:

- هو مجموعة الأنشطة الترويحية المنظمة تحت إشراف رائد ترويح من أجل تحقيق هدف التربية الترويحية.



- (وهو تغيير سلوك الأعضاء أثناء وقت الفراغ إلى السلوك الأمثل وذلك عن طريق تنمية معلومات ومهارات وتكوين اتجاهات إيجابية نحو شغل وقت الفراغ).

---

### عناصر بناء البرنامج التربوي

(كمال درويش ومحمد الحماحي)

- دراسة المجتمع.
- دراسة الأفراد الذين يتم تصميم البرنامج لهم.
- دراسة الإمكانيات.
- تحديد أهداف البرنامج.
- اختيار محتوى البرنامج.

### أولاً: دراسة المجتمع:

- يحدد البناء الاجتماعي الفلسفة التربوية التي تسود المجتمع، وفي ضوء تلك الفلسفة يتم التخطيط لبرامج الترويح وفقاً للتغيرات الفلسفية التي تسود المجتمع.

- حيث أن المجتمع لا يظل ثابت على حالة واحدة بل يوصف بأنه مجتمع متغير دائم التغير.

### التغيير الاجتماعي:

- يعطي الاختلاف أو التغير الذي يطرأ على البناء الاجتماعي.
- يحدث نتيجة للعديد من العوامل والتي تختلف من مجتمع لآخر.
- لذا يجب على مصممي البرامج الترويحية مراعاة :
  - أهم عوامل التغيير الاجتماعي مثل:
    - توزيع فئات السن في المجتمع.
    - المستوى التعليمي والثقافي للفرد.
    - المستوى الاجتماعي والاقتصادي للفرد.
    - الوضع الاجتماعي للمرأة.
    - طبيعة العلاقات بين الأفراد - الجماعات - العلاقات الأسرية وغيرها.....
- حتى تتماشى البرامج مع الظروف العصرية للمجتمع ولتواكب الاتجاهات التربوية المعاصرة.
- وحتى تستفيد منها في بناء برامج الترويح وفي تحديد أهدافها.

## ثانياً: دراسة الأفراد الذين يتم تصميم البرنامج لهم

- يجب على مصممي البرامج الترويحية من دراسة خصائص الأفراد الذين يتم تخطيط البرنامج لهم بجانب المجتمع... لماذا؟
- لأن الاقتصار في تصميم البرنامج على المجتمع يعني إغفال عنصر هام في عملية البناء للبرنامج.
- لأن الفرد هو الذي يكون المجتمع حيث يجب أن يدور البرنامج حول الأفراد وتلبية احتياجاتهم وإشباع ميولهم.
- للتعرف على الميول والدوافع والحاجات لا بد من دراسة خصائص مراحل النمو المختلفة.
- والمراحل العمرية كما يلي:
  - مرحلة ما قبل الدراسة من (٣-٦) سنوات.
  - مرحلة الطفولة المبكرة، من (٦-٩) سنوات.
  - مرحلة الطفولة المتأخرة، من (٩-١٢) سنوات.
  - مرحلة المراهقة المبكرة، من (١٢-١٥) سنة.
  - مرحلة المراهقة المتأخرة من (١٥-١٨) سنة.
  - مرحلة التعليم الجامعي، من (١٨-٢٣) سنة.

- مرحلة الشباب، من (٢٣-٣٥) سنة.
- مرحلة متوسطي العمر، من (٣٥-٦٠) سنة.
- مرحلة الشيخوخة، فوق الـ (٦٠) سنة.
- مع ذكر مثال لمرحلة الطفولة المبكرة)

- لذا، فإن البرامج الترويحية تختلف باختلاف:

- الجنس.
- الحالة الصحية.
- المراحل السنية.
- كما تتأثر ب:
  - المستوى التعليمي.
  - الثقافي.
  - الاجتماعي للأفراد.

-----  
لماذا يتم دراسة خصائص الأفراد عند وضع برنامج ترويحي؟

- التعرف على استعدادات وقدرات الأفراد، لماذا؟ لتوجيههم لنوع النشاط الرياضي المناسب.

- الكشف عن الميول والاتجاهات.
  - اختيار الأنشطة المناسبة على حسب الجنس - المرحلة - الحالة الصحية.
  - الاهتمام بالمعاقين وكبار السن.
  - تفهم حاجات الأفراد.
  - وغيرها.
- 

- لذلك يجب على مصممي برامج الترويج استخدام العديد من وسائل جمع البيانات (الملاحظة - الاستبيان - المقابلة - الاختبارات) المرتبطة بالأفراد الذين يتم تخطيط البرامج لهم.
- ومن أهم هذه الاختبارات مثل:
  - اختبار أوهايو للميول.
  - اختبار سيشور في المواهب الموسيقية.
  - اختبار جورن للاستعداد الفني.
  - اختبار أوهايو للقبول الاجتماعي.
  - اختبار إليزابيث جلوفر للياقة البدنية.

## ثالثاً: دراسة الإمكانيات:

- يندرج تحتها الوقت المخصص للبرامج.
- للإمكانيات دور هام في التخطيط لبرامج الترويج.
- الإمكانيات تنقسم إلى:
  - إمكانيات التمويل.
  - إمكانيات مادية.
  - إمكانيات بشرية.
- إمكانيات التمويل:
  - التمويل: قائم على الإمداد، فهو إمداد المنظمة بكل ما يلزمها من إمكانيات مادية أو بشرية لكي تستطيع أن تؤدي دوره وتحقق هدفها.
  - هو الخطة في صورة مالية.
  - أنواع التمويل:
    - تمويل حكومي.
    - تمويل أهلي.
    - تمويل ذاتي.
    - تمويل مشترك (بين أي نوعين)

○ الميزانيات الأعلى تعطي اختيارات أكثر.

- الإمكانيات المادية:

○ والتي تتمثل في (المنشآت - المتاح من الأجهزة والأدوات - مساحة

المكان أو المنشأة على حسب عدد الأفراد وحالة المنشآت - حالة

الأجهزة والأدوات) المتاح من وسائل الاتصال الجماهيري - عوامل

الأمن والسلامة.

- الإمكانيات البشرية:

○ المتوفر من (الرواد أو أخصائي الترويج - القيادات المهنية -

القيادات المتطوعة - الأمن والسلامة [أطباء]).

- لذلك يجب على مصممي البرامج الترويجية دراسة الإمكانيات المتاحة

والإمكانيات التي يمكن توفيرها في ضوء التمويل.

- كما أن دراسة الإمكانيات من حيث توافرها وصالحية الاستخدام، يمكن أن

تفيد في:

○ تحديد أهداف البرنامج.

○ اختيار محتوى البرنامج من النشاط.

- الاستخدام الأمثل للإمكانات: من خلال الاستخدام المتعدد والاستفادة، أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة.
- الاستفادة من الإمكانيات البيئية: استغلال ما هو متوفر من إمكانيات في البيئة المحيطة أو التي توفرها الطبيعة.
- الاستعانة بالقيادات المتطوعة للعمل بجانب القيادات المهنية.
- التفكير في توفير بعض الإمكانيات الأساسية لممارسة النشاط بالجهود الذاتية من قبل الأفراد المشاركين في البرنامج.

---

#### رابعاً: تحديد أهداف البرنامج

- الهدف: هو غاية المراد الوصول إليها.
- حيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من البرنامج في ضوء نتائج دراسة المجتمع والأفراد وفي ضوء الإمكانيات المتوفرة لتنفيذه.
- أنواع الهدف:
  - هدف رئيسي.
  - هدف فرعي ينبثق من الهدف الرئيسي.
  - هدف مرحلي ينتهي بانتهاء المرحلة (مؤقت).



○ غاية أو غرض.

- شروط الهدف: أو (المعايير العلمية للهدف):

- استئناف الأهداف من الفلسفة التربوية للمجتمع.

- أن يكون الهدف صادق (يعبر عن حاجات كل من الفرد والمجتمع).

- أن يكون الهدف واقعي (إمكانية تحقيقه بالإمكانات المادية والبشرية

المتاحة).

- الوضوح: من خلال الصياغة الجيدة.

- الشمول: مختلف جوانب نمو الأفراد.

- التكامل: مختلف مجالات الترويج.

- إمكانية قياس نتائجها:

○ تحديد الظروف التي يمكن أن تحقق الهدف.

○ تحديد معايير ومستوى الأداء المطلوب.

- أن يكون ← موضوعي - مرن - يتحدى القدرات وغيرها.

- تحديد الهدف هو الذي يحدد المسار أو الطريق الذي إن يسلكه البرنامج

ليحقق الغاية منه.

- كما أن أهداف برامج الترويج تختلف باختلاف العديد من المتغيرات وهي:

١- فلسفات ونظم المجتمعات:

- تختلف أهداف برنامج الترويج في أهميتها النسبية على حسب

المجتمعات ←

○ (المجتمع الديمقراطي).

○ المجتمع الرأسمالي.

○ المجتمع الاشتراكي.

○ المجتمع الأوروبي - المجتمع العربي

○ المجتمع الإسلامي - المجتمع المسيحي.

الرأسمالية:

- هو نظام ينسب إلى رأس المال الذي يلعب الدور الأساسي ويقوم على

أساس الحرية الفردية لامتلاك وسائل الإنتاج والعمل والاستهلاك.

- ظهر هذا النظام كمرحلة م مراحل التطور الاقتصادي بسبب الثورة

الصناعية وانتشار حركة الاستعمار الأوروبي ويعيش اليوم ما يقرب من

٣/٢ سكان العالم في ظل هذا النظام الرأسمالي.

## الاشتراكية:

- ي نتيجة لمساوئ النظام الرأس مالي وما تولد عنه من مآسي اجتماعية وأزمات اقتصادية.
- هي مجموعة من النظريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تتركز على الملكية الجماعية لمصادر الثروة وسائل الإنتاج وتهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع.
- طبق هذا النظام منذ نجاح الثورة البلشفية في ٢٥/١٠/١٩١٧ في روسيا منذ ذلك الحين أصبحت الاشتراكية نظام اقتصادي وسياسي واجتماعي في الاتحاد السوفيتي ثم إلى العالم بعد الحرب العالمية ٢.

## الليبرالية:

- هي كلمة انجليزية معناها الحرية (الليبرالي هو الشخص الحر).
- ترى الليبرالية أن الفرد هو المصدر الحقيقي عن الإنسان.
- ومن هذا الفرد تدور فلسفة الحياة وتنبع القيم التي تحدد الفكر والسلوك، فالإنسان يولد فرداً حراً له الحق في الحياة وحرية الفكر والمعتقد والضمير وفقاً لقناعاته لا كما يريد المجتمع له.
- فالحرية والاختيار هما حجر الزاوية في الفلسفة الليبرالية.

## العلمانية:

- تؤمن بأن غايات الإنسان في السعادة والرفاهية يمكن تحقيقها دون انتظار أن تتحقق في الآخرة.
- ويرى الفيلسوف الإنجليزي جورج هوليك إن العلمانية هي نظام اجتماعي منفصل عن الدين ولكنه ليس ضده. فالدولة العلمانية هي الدولة التي تضع قوانينها الخاصة ولا تسمح بفرض قواد وقوانين أي دين على من لا يرغب في ذلك من إتباعه أو غيرهم وإن كانت في نفس الوقت تحترم حرية إتباع الديانات إن أرادوا التقييد بما تقترحه عليهم دياناتهم من قواعد وقوانين.

## ٢- طبيعة العمل:

- يختلف هدف البرنامج على حسب طبيعة العمل فالبرنامج الموضوع للعمال يختلف عن البرنامج الموضوع للمتعلمين في المؤسسات التعليمية.
- يختلف باختلاف نوع العمل أو طبيعته.
- يختلف باختلاف مرحلة وطبيعة المتعلمين ونوع الدراسة.

٣- السن ونوع الجنس:

- على حسب المرحلة السنية يكون الهدف.

- وعلى حسب نوع الجنس (إناث - ذكور).

٤- الحالة البدنية والصحية:

- البرامج الموضوعة للأصحاء تختلف عن المرضى وللأسوياء عن ذوي

الاحتياجات الخاصة ⇐ (نوع الإعاقة).

٥- نوع النشاط:

- الهدف يختلف باختلاف نوع النشاط (رياضي - ثقافي - اجتماعي -

خلوي - تجاري - علاجي - فني).

---

## خامساً: اختيار محتوى البرنامج

- يتم اختيار محتوى البرنامج في ضوء أهداف البرنامج والتي يتم تحديدها في ضوء الأسس والمعايير العلمية.

- يختلف أنشطة محتوى البرنامج باختلاف العديد من المتغيرات التي تؤثر في اختيارها ومن أهمها:

○ العادات والتقاليد السائدة في المجتمع:

حيث يجب أن يتمشى النشاط مع التراث الثقافي والمعتقدات السائدة في المجتمع.

○ الانتشار الثقافي:

وعلى أساسها يتم اختيار الأنشطة المناسبة أو السائدة في المجتمع مثل نشاط الترويح المائي - الكروكيه - الريشة الطائرة - الباليه.

○ السن ونوع الجنس.

○ الحالة الصحية.

○ طبيعة الأهداف.

○ الإمكانيات المتوفرة لتنفيذ البرنامج:

لا يمكن اختيار أوجه أنشطة لا يمكن تنفيذها لعدم توفر الإمكانيات اللازمة لممارستها.

### تابع اختيار محتوى البرنامج

المعايير العلمية التي يجب مراعاتها عند اختيار محتوى البرنامج الترويجي:

١- معيار الإنجاز:

يشير إلى العلاقة بين أوجه النشاط والأهداف بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف.

٢- معيار الاهتمام:

يؤكد على أن أوجه الأنشطة المختلفة تكون ملائمة لاهتمامات الأفراد المشاركين وأن تكون متنوعة لتشبع الميول والاهتمامات لدى المشاركين في ممارستها.

٣- معيار النضج:

أن تكون الأنشطة مناسبة لسن ونوع الجنس للمشاركين.

٤- معيار الخبرة:

يدل على أهمية مراعاة خبرات المشاركين في البرنامج وتحديد الأنشطة ومستوياتها في ضوء خبرات المشاركين.

٥- معيار الأمن والسلامة:

يؤكد على اختيار الأنشطة التي لا تتسبب أو تلحق الأذى أو أضرار صحية بالأفراد الممارسين.

٦- معيار الاقتصاد:

أن تكن الأنشطة الممارسة غير مكلفة.

٧- معيار الواقعية:

يشير إلى اختيار الأنشطة التي يمكن ممارستها بالأدوات والأجهزة المتاحة.

٨- معيار الفائدة:

هو التأثير الإيجابي لممارسة الأنشطة الترويحية في تنمية شخصية الممارسين.

٩- معيار التكامل:

اختيار أنشطة تساهم في نمو الجوانب المختلفة للممارسين.

١٠- معيار الاستمرارية:

الممارسة المستمرة في أي وقت دون التقيد بالسن.



المفاضلة بين الأنشطة وفقاً لقيمة النشاط للفرد.

---

مبادئ مساعدة في عملية تخطيط البرنامج الترويحي:

١-مقابلة احتياجات ورغبات الأفراد المشتركين والمستفيدين من البرنامج:

يتركز نجاح أو فشل أي برنامج ترويحي على قدرة البرنامج على إسعاد الأفراد الذين وضع البرنامج من أجلهم.

٢-مبدأ التنوع:

يجب أن يتصف البرنامج الترويحي بمبدأ التنوع في الأنشطة التي يشملها من ألعاب ورياضات إلى ألوان الفنون المختلفة من موسيقى، وأدب، وخدمات للآخرين، إلى نشاط اجتماعي ومعسكرات وأنشطة الخلاء والهوايات المختلفة وأنشطة المناسبات الخاصة.

٣-مبدأ تكافؤ الفرص:

يجب أن يوفر البرنامج الترويحي الفرص المتكافئة للجميع بغض النظر عن اللون، الدين، المركز الاجتماعي والاقتصادي، الجنس، السن، الرغبات والقدرات الجسمانية والعقلية.

#### ٤- مبدأ التوقيت:

يجب أن يقدم البرنامج الترويحي في أوقات مختلفة صباحاً أو بعد الظهر أو في عطلة الأسبوع والأعياد والمناسبات حتى يجد الطفل والمراهق والشباب ولا مأسن أوقاتاً مناسبة يمارس فيها النشاط الترويحي الذي يروق له.

#### ٥- مبدأ الاستفادة من إمكانات المجتمع:

يجب الاستفادة من إمكانات المجتمع من المؤسسات الترويحي أو الرواد سواء متطوعين أو مهنيين بمختلف تخصصاتهم وكفاءاتهم لمهنة الترويح.

#### ٦- المبدأ المالي:

يعتمد نجاح البرنامج الترويحي على اعتماد ميزانية تكفي لأن يصبح البرنامج حقيقة واقعة، ويحقق الأهداف المطلوبة منه.

#### ٧- الريادة الكفاء:

الريادة هي أساس نجاح أي برنامج مع مراعاة الاختيار، والتدريب، والتقييم للعاملين في مجال الترويح عامة.

#### ٨- مبدأ الأمن والسلامة:

ويتمثل هذا في تأمين وسلامة كل المشتركين أو المستفيدين من البرنامج الترويحي، كذلك مراعاة الأمن والسلامة في الأجهزة والأدوات المستعملة من

حيث قابليتها للاستعمال بصورة سليمة ومناسباتها للشروط من حيث النظافة والتنظيم.

٩- مبدأ المستويات:

على البرنامج الناجح أن يتبع أحدث المستويات الموضوعة عن طريق الجمعيات المحلية والدولية من حيث الفلسفة والريادة والإدارة والتنظيم والنواحي المالية... إلخ.

١٠- مبدأ التقييم المستمر:

هناك ضرورة لعملية التقييم المستمر للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها. وهناك عدة عوامل تؤثر في وضع البرنامج تتمثل في:

- الأفراد المستفيدين: من حيث السن، الجنس، القيم، الرغبات، والمهارات، فالمستوى الاقتصادي والاجتماعي، الاحتياجات، الصحة، العدد..... إلخ.
- أهداف الجمعية أو الهيئة المسؤولة عن البرنامج.
- الريادة المتوفرة: من ناحية الكفاءة، العدد، النوع (وجهاً لوجه - إدارية - إشرافية).
- الميزانية الموضوعة للبرنامج.
- الإمكانيات: المنشآت، الأجهزة، والأدوات.

- الموقع الجغرافي، المناخ... إلخ. هذه العوامل المؤثرة على وضع البرنامج.

هناك ملاحظة خاصة بعملية التخطيط تتطلب خطة تقديمية محددة، حيث إن كلمة التخطيط تعبر عن النظر إلى المستقبل والاتجاه إليه، فإن قسم الترويج لا يضع في الاعتبار احتياجات الحاضر الحالية فقط بل احتياجات المستقبل. وعند اعتبار الاحتياجات الترويجية لأي مجتمع لا يمكن تجاهلها أو تفشل في إعطائها الاهتمام المناسب خصوصاً تجاه البرامج الترويجية التي تتطلب الاتساع الذي تحتمه الاحتياجات المستقبلية.

## نموذج برنامج معسكر ترويحي

### الهدف العام للبرنامج :-

" التخلص من الضغوط النفسية والعقلية والاجتماعية والبدنية والحصول علي

أقصى درجة من السعادة والرضا والنفس والمرح " .

### السياسات العامة للبرنامج :-

- ١- الأمن والسلامة في المقام الأول .
- ٢- أن تخضع الأنشطة لرغبات الممارسين .
- ٣- مرونة البرنامج .
- ٤- استخدام وتبادل مهارتي القيادة والتعبية بين الممارسين .

### الإجراءات الإدارية الخاصة بالبرنامج :-

- ١- إرسال خطاب رسمي لمدير إدارة النادي للحصول علي الموافقة .
- ٢- استقبال الرد من إدارة النادي بالموافقة .
- ٣- إرسال خطابات لأولياء الأمور اللاعبين للحصول علي الموافقة لاشتراك أولادهم في البرنامج .
- ٤- تسجيل أسماء اللاعبين بعد الحصول علي الموافقة من أولياء الأمور .
- ٥- تحديد الميزانية والحصول عليها .
- ٦- تحديد وسيلة النقل المناسبة .
- ٧- إجراء الكشف الطبي علي المستفيدين من البرنامج .

٨- الاتفاق مع الجهة المسؤولة عن المكان المقام به البرنامج .

## اللامح الرئيسية للبرنامج العام :-

يتكون البرنامج من خمسة أيام لكل يوم برنامج خاص ولكل برنامج خاص هدف

فرعي للوصول للهدف العام.

اليوم الأول / / : ٢٠٠ الهدف هو التعارف بين الأفراد وتكوين جماعات وفرق

وتسميتها والجرأة على تكوين علاقات اجتماعية سريعة كل ذلك عن طريق نشاط ترويحي

معين.

اليوم الثاني / / : ٢٠ الهدف منه التخلص من الضغط النفسي عن طريق وضع

أنشطة بدنية نفسية.

اليوم الثالث / / : ٢٠ الهدف التخلص من الضغط الاجتماعي عن طريق وضع

أنشطة بدنية اجتماعية.

اليوم الرابع / / : ٢٠ التخلص من الضغط البدني خلال الموسم عن طريق أيضاً

نشاط بدني وهذا ليس بغريب.

اليوم الخامس / / : ٢٠ إتاحة الفرصة للممارسين في ابتكار ووضع ألعاب وأنشطة

لممارستها وتقييم البرنامج العام خلال استمارات تعطى للممارسين للإبداء بآرائهم.

## ملحوظة :-

علي حسب اليوم الذي يختاره الطالب لوضع البرنامج الترويجي اليومي والوحدة الترويجية يتم تحديد الهدف أو الملامح الرئيسية للبرنامج في تلك اليوم .

### نموذج لبرنامج يومي:

التوقيت الزمني	النشاط الممارس
٦,٠٠ ص	الاستيقاظ من النوم.
٦,٣٠ ص - ٧,٠٠ ص	طابور الصباح.
٧,٣٠ ص - ٨,٣٠ ص	تناول وجبة الإفطار.
٨,٣٠ ص - ١٠,٠٠ ص	ترتيب وتنظيم وتنظيف مكان المعيشة وري الأشجار.
١٠,٠٠ ص - ١٢,٠٠ م	أداء وحدة ترويجية الأولى.
١٢,٠٠ م - ١,٣٠ م	تغيير الملابس وأداء صلاة الظهر.
١,٣٠ م - ٢,٣٠ م	تناول وجبة الغذاء.
٢,٣٠ م - ٤,٠٠ م	أخذ قسط من الراحة "نوم".
٤,٠٠ م - ٥,٠٠ م	خدمة عامة.
٥,٠٠ م - ٧,٠٠ م	أداء وحدة ترويجية الثانية.
٨,٠٠ م - ٩,٠٠ م	تناول وجبة العشاء.
٩,٠٠ م - ١٠,٣٠ م	التجمع وعمل حفلات سمر وتعارف لإبداء الرأي في مشكلات الشباب.
١١ م	ذهاب إلى النوم وراحة تامة.

## نموذج الوحدة الترويجية :-

الزمن	المحتوي	الأدوات	الاخراج
١٠ ق	لعبة صغيرة :- " اسم اللعبة " شرح موجز للعبة : .....		الرسم
٤٠ ق	ألعاب كبيرة :- "كرة القدم المشروطة " شرح موجز لشروط اللعبة .....		الرسم
١٠ ق	لعبة صغيرة . التنجم وأداء التنجية - جمع الأدوات - الذهاب لمكان المبيت لتغيير الملابس .		الرسم





الأنشطة الترويحية التي تمارس في اليوم الثاني من الأسبوع

المرحلة السنوية		من ١٢-١٨ سنة				فوق ١٨ سنة			
الزمن		فترة صباحية		فترة مسائية		فترة صباحية		فترة مسائية	
النشاط	من	من	من	من	من	من	من	من	من
	١/١٠	١١	٦/٥	٧/٦	١	١٠	١١	٦	٧/٦
الرياضات الألعاب	نط حبل - وثب طويل	كرة قدم	كرة تيه	كرة طائرة	كرة طائرة	كرة طائرة	كرة طائرة	كرة طائرة	كرة قدم
أنشطة الرقص والتمثيل والموسيقى	تمثيل (مسرحي)	باليه	غناء	تمثيل تلقائي (سمر)	كورال	رقص (تعبيري)	عزف موسيقى غربية	رقص (تعبيري)	عزف موسيقى شرقية
فنون يدوية أنشطة عقلية	ألعاب تليفزيون	رسم	أشغال الحبال	تعليم لغات (الحبال)	أشغال الحبال	ألعاب تليفزيون	قراءة كلمات متقاطعة تعليم	قراءة كلمات متقاطعة تعليم	رسم
هوايات - أنشطة عقلية	هوايات تربية أسماك الزينة	حل فوازير	مشاهد تليفزيون	تعليم لغات (تليفزيون)	هوايات تربية أسماك الزينة	مشاهد تليفزيون	قراءة كتابات قصة، شعر	قراءة كتابات قصة، شعر	هوايات تربية أسماك الزينة



الأنشطة الترويحية التي تمارس في اليوم الثاني من الأسبوع

المرحلة السنوية		من ١٢-١٨ سنة				من ٦-١٢ سنة			
الزمن		فترة صباحية		فترة مسائية		فترة صباحية		فترة مسائية	
النشاط	من	من	من	من	من	من	من	من	من
	١٠	١١	١٠	١٠	١١	١٠	١١	١٠	١١
الرياضات والألعاب	كرة القدم	راكبي كرة يد	ملاكمة	تنس طاولة	تنس جري	كرة قدم	كرة يد	تنس أرضي	كرة قدم
أنشطة الرقص والتمثيل والموسيقى	ألعاب موسيقية	رقص شعبي	رقص (مسرحي)	تمثيل (مسرحي)	غناء جماعي	رقص	تمثيل (مسرحي)	عزف آلات	تمثيل (مسرحي)
فنون يدوية أنشطة عقلية	قراءة كلمات متقاطعة	حل كلمات متقاطعة	رسم	رسم	إشغال	رسم	رسم	ألعاب تليفزيون	ألعاب تليفزيون
هوايات - أنشطة عقلية	كتابة ابتكار	جمع وتبادل كتب	نسيج سجاد	تصوير فوتوغرافي	دراسة لغات أجنبية	مشاهدة تحنيط	قراءة	هوايات وتبادل الكتب	مشاهدة تليفزيون



تخطيط البرنامج الترويجي

## تخطيط البرنامج الترويحي

### ان الخطة الرديئة هي تلك التي لا تقبل التعديل

يعتبر التخطيط امرا اساسيا فى اى شكل من اشكال السلوك الانسانى فالقائمين على بناء المباني يستخدمون مخططات لترشدهم عند انشائهم للمنازل او المدارس الجديدة وكذلك فان المدارس تطور المنهج ليوجه تربية الصغار . كما ان اصحاب مهنة الترويح لديهم الحاجة الى التخطيط الواعى ( الذكى ) والمستمر بنفس الدرجة لكل منهما اذا ما كانوا يريدون برامج فعالة ومثيرة وناجحة للناس .

ويتضمن برنامج ترويح المجتمع مستويات عديدة من الانشطة والتي يمكنها ان تخدم الافراد او الجماعات كما انها يمكن ان تكون رسمية او غير رسمية منظمة او غير منظمة وقد تكون مقدمة من خلال افراد او مؤسسات او منظمات وهكذا فان التعاون والتنسيق على درجة كبيرة من الاهمية حتى يكون البرنامج متماسكا والهدف النهائى ( الغائى ) لاي برنامج يجب ان يكون اشباع الحاجات والرغبات الاساسية للمشاركين وللمجتمع .

فربما ان الطفل النشيط ذو الثلاثة اعوام قد لا يرضى او يقتنع بجلسة لرواية قصة ، كما ان الشباب دون العشرين –الباحثون عن المغامرة – قد يجدون ان البرنامج الرئيسى للنادى الرياضى مقيدا جدا لهم كما ان ذو السبعة عشر عاما الملئ بالحيوية والنشاط يجد كذلك ان البنجو " Bingo " التقليدى او لعبة الداما اقل من ان تستحوذ انتباهه فلماذا لم يصمم اخصائى الترويح البرامج لتقابل احتياجات ورغبات الممارسين ، فان الممارسين من جميع الاعمار سوف سوف يذهبون هنا وهناك ( فى اى اتجاه ) للحصول على خبرة قضاء وقت الفراغ او ربما انهم

لن يواصلوا ذلك على الاطلاق بعض الناس يقيسون برامج الترويج من خلال توفر المناطق الفسيحة التجهيو المكلف ، الامكانيات ( التسهيلات ) الجذابة ، التمويل الكاف " الملائم " او القيادة الجيدة . بينما نجد بعض المميزات من المؤكد انها تضيف الى البرنامج المفاتيح اللانهائية لبرنامج جيد مثل التخطيط الواعي ، التنسيق المتواصل ، الانجاز الفعال . كما ان القادة المؤهلون يمكنهم اعداد مجالاً فسيحاً لاختيارات الترويج المقبولة من الناس . وجزء من هذا التخطيط يتضمن الاستخدام الابتكاري للامكانيات المتاحة والحصول على الميزانيات وادارتها .

### محاذير يجب تجنبها عند تخطيط البرنامج الترويجي :-

البرنامج الترويجي يوفر قاعدة واسعة للانشطة المتعددة وعند التخطيط لبرنامج الترويج هناك

عوامل يجب تجنبها وهي :

١- **النظرة الى الماضي** : اي الى ما هو متبع دائماً ، اي النظرة التقليدية او اتباع ما هو

موجود فالبرنامج الذي يكرر نفسه يفقد عامل التشويق والتنويع ، وان تكرر البرنامج

عشرين سنة مثلاً ليس مقياساً لنجاحه .

٢- **التقليد** : وهو تقليد ما هو متبع في برامج مجتمعات اخرى او مدن مجاورة وليس

بالضرورة ان ما يتبع في مجتمع يصلح لمجتمع اخر .

٣- **الاعتماد على رغبة الافراد فقط** : عادة مت نجد ان رغبات الافراد تتاثر بخبراتهم السابقة

فاذا كانت خبراتهم محدودة فان هذا سوف ينعكس على الانشطة المتوفرة في البرنامج

وهذا يعمل على تضيق قاعدة اختيار الانشطة بالنسبة للمستفيدين من البرنامج.



٤- التخمين: قد يصل مدير البرنامج احيانا الى قراراته بخصوص البرنامج وانواع الانشطة

المستخدمة عن طريق حكمه الخاص .

ان التخطيط الفعال للبرنامج قد يحوى بعض العناصر من كل الاتجاهات ولكن احدها لن يكون جديرا بالثقة او معتمدا اذا استخدم بمعزل عن العناصر الاخرى . فالبرنامج الذى يكون ناجحا فى سنه ما لا يقابل احتياجات الممارسين فى السنوات التالية . وبالمثل ( تماما ) فان نفس البرنامج لا يصلح لجميع المجتمعات . ومن الممكن ان تكون ورش العمل المهنية ( التخصصية ) والمؤتمرات اماكن ذات فائدة لتبادل الافكار مع المهنيين ( المتخصصين ) الاخرين ، كما ان وجود قائمة مراجعة لاستخلاص الاهتمامات الترويجية للمجتمعات قد تساعد على التخطيط . ومع هذا فان هذا الاتجاه الاخير سوف يكون مناسباً فقط لكشف الغطاء عن تلك الرغبات والاهتمامات التى ارتبطت لدى الافراد بما مروا به من خبرات . وقد لا تظهر بالضرورة الاتجاهات الجديدة . واساسا فان المديرين لابد وان يستخدموا افضل احكامهم الخاصة فى اختيار البرنامج ولكن ايضا بعد ان يقوموا بتحديد وزن ( قيمة ) لجميع . وبمجرد ان يوضع البرنامج موضع التنفيذ فان على المخططين ان يستمروا فى تقويم نجاحه ، وان تكون لديهم الرغبة فى عمل التعديلات الضرورية نحو خدمة افضل للممارسين .

### عملية التخطيط

لقد وصف جوزيف بانون التخطيط وصفا محكما كالتالى " فى كلمات بسيطة ، التخطيط هو الاعتراف بان هناك حاجة موجودة او متوقعة واستنباط ( ابتكار ) الخطوات المحددة للوفاء بهذه الحاجة ، وان الدافع الاول نحو التخطيط او نحو حل مشكلة ما بصفة عامة هو الاحساس

بمشكلة محددة وادراكها مع عدم الرضا " الفناعة " بالاحوال على شكلها الحاضر ، والرغبة فى تعديل تلك الاحوال ولا بد من المبادرة بالتخطيط بسبب الحاجة الحقيقية للتحرك من اجل موقف قائم "

### المبادئ الارشادية والعوامل المؤثرة فى تخطيط البرنامج :-

لقد وضع قادة الترويح مبادئ ارشادية محددة واصبحوا مدركين لها كعوامل مؤثرة فى تخطيط البرنامج .

#### حاجات ورغبات متلقى الخدمة " الممارسين "

ان الحاجات الاساسية النفسية عامة وشاملة ولا بد للبرنامج الترويحي ان يحاول مقابلة هذه الحاجات . ان كل فرد يبحث عن اشباع تلك الحاجات مثل خبرة جديدة ، الاعتراف به ، الامن ، الاستجابة ، الشعور بالانتماء كما يبحث عن الجوائز الفنية ( الجمالية ) . والناس يشبعون هذه الرغبات العديدة بطرق متنوعة فالشخص الكبير فى السن يمكن ان يلعب مباراة فى الشطرنج كوسيلة للارتباط بالآخرين بينما الشباب ما دون العشرين قد يشبع هذه الحاجة بحضور حفل لموسيقى الروك ، كما ان البرامج المبتذلة ( المملة ) مثل ورق اللعب ( الكوتشينة ) قد لا ترضى هؤلاء الذين لا يعرفون الراحة والمفعمين بالحيوية والمتعطشين للحركة كما تفعل نشاطات اخرى مثل اختراق الضاحية او الانزلاق او حضور حفل راقص . وفى عالم اصبح فيه صعوبة متزايدة لوجود الرضا فى خلال يوم العمل فان الناس غالبا ما يتحولون نحو برنامج الترويح ليشبعوا حاجاتهم ويثيروا اهتمامات جديدة ويحسنوا مهاراتهم .

## ١- تقديم الخدمات لكل الناس :

لابد وان تسمح البرامج بفرص متساوية لكل الناس فى المجتمع من اجل المشاركة والاندماج فيها ولا يعنى ذلك الاعتقاد بان التخطيط يجب ان يهدف الى الفائدة الاعظم للعدد الاكبر فان هناك اتجاه قد يبدو مناسباً اكثر من غيره ولكنه نادراً ما يسمح بالفروق الفردية بين الافراد . وهكذا فان قادة المجتمع فى حاجة الى ان يضعوا فى اعتبارهم المميزات (الصفات ) الشخصية وكيف انها فى احتياجات البرنامج .

## ٢- الاعمار ( السن )

ان بعض البرامج يجب ان تجهز خصيصاً من اجل الاطفال والشباب ما دون العشرين الكبار ( البالغين ) او كبار السن وبرامج اخرى يجب ان تجذب جماعات الاعمار المختلفة عن طريق مواجهة اهتمامات الاسر الكاملة او وحدات المجتمع الاخرى . وكثيراً جداً ما تتجاهل البرامج الشباب البالغين فى محاولة لمقابلة حاجات الاطفال ومن هم دون العشرين . وعلى الرغم من ان جميع الاشخاص لا يتم نضجهم البدنى او العقلى بنفس المعدل فان من المفضل فى التخطيط ان يراعى المخططون التقسيم الى مراحل العمر المختلفة بحيث يضعوا فى اعتبارهم الصفات ( الخواص ) النفسية والاجتماعية والعقلية والبدنية والتي تميز مجموعة فى مرحلة عمرية معينة وتخطط تبعاً لها .

ولو ان البرنامج يعمل بنجاح فيجب ان يراعى ان الاطفال الذين ينجذبون بارادتهم نحو تنوع عريض ( كبير ) لانشطة الترويح لفترات قصيرة من الوقت فانهم ينمون ليصبحوا ما بين الثالثة عشر والتاسعة عشر والذين يجب ان يتضمنهم التخطيط واذا ما تضمنهم البرنامج فانهم قد

يحتفظون باهتماماتهم لفترات اطول من الوقت واختلافات الاعمار تلعب دورا اقل فى التخطيط للبالغين على الرغم من ان الانشطة البدنية عادة ما تكون مرفوضة فى السنوات المتقدمة ( كبار السن ) كما ان مخطى البرامج الترويحية عليهم ان يدركوا الجماعات العمرية السائدة التى تعيش فى مجتمعاتهم .

فالبرامج المركبة لمن تتراوح اعمارهم بين الثالثة عشر والتاسعة عشر حتما ستكون خاطئة فى المناطق السكنية ( المجاورات ) التى تضم الاسر الصغيرة والتى تكون اعمار اطفالهم حول السادسة او اقل وبنفس المعنى فانه سوف تكون هناك استجابة ضئيلة للبرامج الخاصة بالاطفال فى المنطقة التى يقطنها اغلبية سائدة من الكبار .

### ٣- الجنس :

لابد وان تقدم البرامج الترويحية أنشطة مرضية لكلا الجنسين وسوف تظل بعض البرامج تقابل الاهتمامات التقليدية لجماعات الجنس الواحد وكذلك فان البعض منها يجب ان تقدم متنفسا او مخرجا لتربية ترويحية مشتركة للجنسين ولجميع الاعمار . وعلى ذلك فان تخطيط البرنامج يجب ان ياخذ فى الاعتبار ما اذا كانت المجموعة من الذكور او الاناث او منهما معا . ان جميع معطيات الترويح تقريبا يمكن الاستمتاع بها على قدم المساواه بين الذكور والاناث وان الاصرار على توجيه الاولاد نحو رياضات المستويات العليا والبنات نحو الانشطة الثقافية فيه انكار للمتنفسات التى يمكن لكلا الجنسين الاستمتاع بها .

#### ٤- الحالة الاقتصادية او الحالة التعليمية :

ان احد التحديات التى تواجه المدير هو ذلك الاتساع فى آفاق الترويج لكى تشمل كل الجماعات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية فجميع البرامج وبصفة مستمرة توجه نحو الفئات الاجتماعية او الاقتصادية المتوسطة متجاهلة الواقعين عند الحدود القصوى لكل طبقة فقد تشعر السلطات المحلية بان الجماعات ذات الدخل المرتفع تستطيع ان تقدر على استخدام التسهيلات ( الامكانات ) والمعطيات التى تقدمها مؤسسات الترويج الخاصة والتجارية ولكن لا بد وان تتضمن كل عطيات المجتمع الفرص المتساوية لجميع المجموعات وفى حالات كثيرة فان اصحاب الدخل المنخفضة او الجماعات البسيطة سوف تبحث عن أنشطة مختلفة عن تلك التى تقدم فى برامج المستويات وان اى برنامج تم تنظيمه بناء على الاسس الديمقراطية سوف يتجنب التحيزات مع او ضد الجماعات العرقية او الدينية ، وغالبا ما يتجاهل تخطيط البرامج الحاجات الخاصة للجماعات العرقية فى مناطق سكنية معينة .

#### ٦- العرف ( العادات ) والتحيزات :

يجب ان تخطط البرامج على اساس معرفة تامة بالعادات والممارسات الشعبية للمجتمع ويحرم كثير من المديرين انفسهم من تلك المكانة الطيبة والثقة من خلال وضع برامج تعتقر الى السمعة الطيبة بسبب الاعراف المحلية وفى بعض المناطق وعلى سبيل المثال فانه يراعى ان الرقص الجماعى محظور بينما الرقص الشعبى التراثى ( الفلكلور ) يسمح به ولهذا فانه يلزم التحقق بعناية من نمط المجتمع من اجل التخطيط الجيد .

## ٥- الحاجات :

ان حاجات المشتركين المعلنة او غير المعلنة تؤثر فى الاختيارات عند وضع البرنامج فبعض الجماعات تحتاج الى متنفسات اجتماعية وكذلك تحتاج الى اعطائهم الفرص لتطلع عليها او تلم بها والبعض الاخر يحتاج الى فرص للانشطة البدنية البعض يحتاج الى متنفسات للربحبات الابتكارية والبعض يحتاج الى فرص ليكون فى خدمة الاخرين فالبرنامج الشامل يخلق معطيات لكى تشبع الرغبات البدنية والنفسية الاساسية لجماهير متنوعة .

## ٨- الاهتمامات والمهارات :

يجب على مخطط الترويج ان يبدا ببرنامج مجهز لاهتمامات ومهارات المشاركين ثم بعد ذلك يبنى مهارات جديدة ويثير اهتمامات جديدة والجماعات ذات الاهتمامات الخاصة سوف توجد فى جميع المجتمعات وتمثل عنصرا اساسيا فى البرنامج الكلى للترويج

## ٩- القدرة العقلية والبدنية :

تحدد الصحة العقلية والبدنية للمشاركين المتوقعين معطيات الترويج فعلى سبيل المثال فان كبار السن او المصابون بالتهاب المفاصل غالبا ما سوف يتخلفون بسبب ان النشاط غير مقبول بالنسبة لهم ولقد تزايد ادراك المجتمعات لمسئوليتهم نحو توفير البرامج للفئات الخاصة فالمعاقون بدنيا والملازمين لمنازلهم ( رغما عنهم ) لديهم نصيب عادل من الاعتبار فى البرامج . الا انه لازالت هناك حاجة الى تركيز اكبر نحو هؤلاء .

## ١٠- الاعداد :

يؤثر حجم المجتمع واعداد المشاركين المتوقعة فى التخطيط والارتقاء بالانشطة وفى المدن الكبيرة فان لا مركزية البرامج على اساس المجاورات ( المناطق ) السكنية يكون فى بعض الاحيان اكثر فعالية من محاولة استثارة اهتمام جميع السكان لنفس الوقت او فى نفس النشاط

## ١١- التنوع فى البرنامج

فى الغالب ما يفيد الترويج ضمننا الرياضات والالعاب فقط الا ان البرنامج يجب ان يشمل الفنون والانشطة الدرامية والموسيقى والرقص والادب وانشطة ( متنفسات ) عقلية ولغوية . ان تقديم الخدمات للاحرين يعتبر فرصة فى الاندماج فى النواحي الاجتماعية ، الترويج الاجتماعى ، المعسكرات والترويج الخلوى والهويات والمسابقات الخاصة ولا بد ان يعنى البرنامج بالتوازن لى يتضمن فرصا للترويج السلبى والايجابى وكذلك الانشطة البدنية والاجتماعية والثقافية والانشطة الابتكارية . وتلك البرامج التى تسمح للافراد بدرجاتهم المختلفة فى المهارة ليشاركوا .

## ١٢- التنوع واسع المدى للاوقات :

يعتبر تنظيم الوقت هام من اجل نجاح اى برنامج اذ يجب ان تكون الانشطة متاحة خلال الاوقات التى يكون فيها لدى الناس حرية الممارسة - وباستمرار فان ساعات الصباح عطلات الاسبوع وشهور الشتاء لا تتال من الاهتمام مثلما ان البرامج تؤكد على الاهتمام وبقوة باطفال المدارس او الكبار من العاملين وعلى الرغم من ان هناك نزعة مؤكدة .وفى بعض المجتمعات فان المدير سوف يحتاج الى ان يضع فى اعتباره تلك الشركات التى تعمل فترتين او

ثلاثة فترات . وفى بعض المجتمعات الأخرى سوف يضع أولئك الذين يعملون ثلاثة أو أربعة أيام عمل فى الأسبوع مثل أولئك الذين يعملون بانظمة وقت مرنة فقد تتطلب معالجة خاصة وان معرفة متى تبدأ مسابقة خاصة واى الساعات اكثر ملائمة لجذب المشتركين فى البرنامج وكيف يمكن تقديم البرامج المختلفة باستمرار والى اى مدى زمنى يمكن ان تستمر الانشطة دون فقدان حماس كل هذه العوامل هى التى تتيح للمخطط ان يوازن جدول التوقيتات بنجاح .

### ١٣ - الموقع والمناخ

تعتبر الحرارة والبرودة والرطوبة والعوامل الجغرافيا ( الطبوغرافيا ) هى العوامل الحاكمة فى تخطيط البرنامج والتى يجب ان توضع فى الاعتبار وقد اتاحت التكنولوجيا الحديثة اماكن ممارسة التنس وكرة اليد داخل الصالات المغلقة . وتعتبر الرحلات الخاصة المتضمنة الشباب ما بين الثالثة عشر والتاسعة عشر او البالغين او الكبار والتى تنظم من اجل تسلق الصخور او الانزلاق او استخدام الزوارق الطويلة من وجهة نظر ادارات الترويج شيئاً جيداً ولكن المدراء سوف يحتاجون الى تخطيط مثل هذه الرحلات بعناية بسبب المخاطر التى تنطوى عليها .

### ١٤ - الاستخدام الافضل لامكانيات المجتمع والموظفين :

لا توجد اى منظمة فى المجتمع قادرة على ان تشبع جميع حاجات الفراغ واهتمامات كل الناس ومن الاهمية بمكان ان تكون هناك خطط تعاونية وتنسيق بين الافراد والوكالات التى تقدم البرامج الترويجية وذلك لان الاستخدام الواعى يمكن ان يتحقق من خلال ايجاد الامكانيات والقيادة والتمويل .



## ١٥- القيادة الجيدة :

ان قدرات القادة هي التي تصنع البرامج او تحطمها كما ان الانشطة لا يمكن ان تنفذ بنجاح ما لم تكن هناك قادة فاعلين قادرين على تنفيذ الانشطة . ان سر التخطيط الجيد هو توظيف اعضاء طاقم مهني متخصص ثم تاهيلهم من خلال منهج صحيح ودقيق وعميق فى التربية الترويجية . وان مثل هؤلاء القادة سوف يفيدون من مهاراتهم الخاصة وسوف يبحثون عن المتطوعين لتوسيع مجالات البرنامج التى يشعرون انهم اقل تاهيلا لها . ان الاستعداد الفطرى للقيادة هام جدا وخاصة مع الجماعات الصغيرة .

## ١٦- الدعم المالى الملائم :

ان التخطيط الواعى للبرنامج يحقق افضل تنوع للفرص المحتملة للتمويل المتاح وان القليل من المنظمات تلك التى لديها ميزانيات والتى تشعر انها كافية وملائمة لها ولا بد ان تكون الكثير من الانشطة مجانية للمشاركين من اجل تحقيق نمو متكافئ .وانشطة اخرى يحتمل ان تمول من خلال رسوم او مصروفات والتخطيط الخلاق والتنسيق الواعى والتقويم النابه سوف ينتج الحد الاقصى فى فوائد الترويج لذلك العدد من الدولارات التى سوف تنفق .

## ١٧- اهداف السلطات الادارية :

الكنائس ، المدارس ، المصانع ، المنظمات التى تقدم خدمات للشباب ، المؤسسات التجارية التى تمول من خلال الضرائب والتى تقدم انصبة من مجموع برامج الترويج فى المجتمع جميعها تعمل تحت حساب سياسات معينة ذات اهداف واغراض سبق تحديدها .

## ١٨- الامان والصحة للمشاركين :

هناك تزايد دائم للتاكيد على مسئولية المنظمات التي تتكفل ببرنامج الترويح لتاكيد شروط الامان والصحة لهؤلاء الذين يشتركون فى الترويح . نحن لا نستطيع ان نزيل الخطورة من جميع الانشطة الترويحية لانه من المخاطرة نفسها يوجد الترويح . وان ما يجب علينا عمله هو ان نتخذ كل احتياط للتخلص من الخطورة الغير ضرورية عن طريق التاكيد من ان الامكانات والاجهزة فى حالة جيدة والمنشات تحقق اعلى المستويات من الجودة والامتياز .

## ١٩- المستويات الوطنية :

طورت الكثير من الوكالات والمنظمات مستويات الامكانات والقيادة والبرامج ومخطط البرامج الذى ينجز عمله وفقا لما يمليه عليه ضميره سوف ينتفع بالمستويات التى تصدرها منظمات كالجمعية الامريكية للمعسكرات والجمعية الوطنية للترويح والخلاء وغيرها .

## ٢٠- اعادة التقويم المتواصل :

ان الدراسات المسحية التى تبحث فى أنشطة الترويح وترضى بها والتقويم المستمر للبرامج الموضوعية والملاحظات المخططة للاستجابات نحو المعطيات الجديدة يجب ان ترشد وتقوم جهود البرنامج .

## تنفيذ التخطيط : Planing In Action

ان القول بان الخطط المعدة جيدا عادة تعطى نتائج مرضية صادقا وخاصة فى الترويح وفى الوقت الذى نجد ان المخطط له دور هام يقوم به فى ادارة البرنامج فكذلك القائد الذى هو

مسئول عن وضع الخطط موضع التنفيذ تقع على عاتق نفس المسؤولية الهامة . وان تتوع برنامج الترويج والتوجهات الكثيرة لادارة البرنامج تجعل الامر اساسيا وملحا فى ان يكون القائد الترويجى لدية التدريب المناسب والصحيح وسعة الحيلة والقدرة الادارية على انجاز العمل وعلى فرض ان الوكالات لها نفس الاهداف فانها غالبا ما تختلف عن بعضها فى كيفية تحقيق هذه الاهداف . وتتوع اتجاهات تنفيذ البرامج المقترحة بمعرفة اقسام الترويج والخلاء تبعا لنمط واطار البرنامج . وعلى المنظمات ان تجاهد من اجل التوازن بين الانماط المختلفة من الانشطة الترويجية المقدمة . ومثل هذا التوازن لا يعنى ان هناك انصبة متساوية لكل من الفنون والحرف والرياضات والالعب او اى جوانب اخرى فى كل موضع من البرنامج .

وليست كل الانشطة على نفس الدرجة من الاهمية ولا تتطلب نفس الدرجة من الاشراف

او نفس النمط من التنظيم .

## التخطيط لتنظيم وادارة البرنامج الترويجى :

يمكن ان نصنف طرق تنظيم وادارة الترويج بصفة عامة اما الى طرق غير رسمية او

طرق منظمة الى ما يلى .

### اولا : الانشطة غير الرسمية :

هناك الكثير من الناس الذين يرغبون فى مواصلة اهتماماتهم الترويجية بمبادرتهم الخاصة وبسرعتهم الخاصة وباقل حد ممكن من التدخل فيها انهم فقط يرغبون فى مكان للعب والصيد او التخيم حيث يمكنهم الاستمتاع بوقت فراغهم ومواصلة ذلك بانفسهم و الانشطة غير الرسمية او التى تدار ذاتيا سوف تحتل دائما مكانا هاما فى الترويج ومن الممكن ان تتضمن مسؤولية التنظيم التى تتعلق بالانشطة غير الرسمية ما يلى :-

#### ١- استعداد البيئة :

ان المخل الى امكانية وجود الامكانيات الجذابة والامنة والتى يتم المحافظة عليها جيدا والتى يمكن تنفيذ الترويج من خلالها هى تماما كل ما يمكن الاحتياج اليه لبعض المهن او الحرف والامثلة تتضمن التخيم وقوافل المشاه والمتنزهات والاماكن الهادئة .

#### ٢- الاشراف واثارة الاهتمام :

الانشطة مثل تنس الطاولة ومشروعات الخدمة العاب الصالة المفتوحة فى مركز المجتمع تحتاج فقط الى اشراف عام لتامين المشاركة للجميع والفرص المتكافئة .

### ٣- الارشاد والمشورة الشخصية :

تتيح الانشطة الغير رسمية وقتا ومناخا للارشاد والتوجيه ولمزيد من الانتباه الشخصى لمشاكل الافراد الغير متزوجين او الجماعات الصغيرة.

### ثانيا الانشطة المنظمة :

تتضمن الانماط الرئيسية للانشطة المنظمة الاندية - الفصول- المباريات - الدورات الرياضية والمسابقات الخاصة .

### ١- الاندية :

تعتبر الاندية احد العناصر الاساسية لبرامج الترويح فى المجتمع وعادة تتكون من الاشخاص الذين ينشدون الانضمام كل منهم مع الاخر من اجل تحقيق وتعزيز الاختمامات او الاهداف المشتركة ، وهناك نوعان من الاندية :

أ-الاندية ذات الاهتمام الخاص : تتكون من الاشخاص الذين يرتبطون باهتمام محدد مثل جمع الصخور او العملات المعدنية .... الخ

ب-الاندية ذات الاهتمامات العامة : تتكون من الاشخاص الذين ينشدون التفاعل الاجتماعى وغالبا ما تؤسس لمستويات الاعمار الكبيرة .

### ٢-الفصول الدراسية

وطريقة اخرى لادارة الترويح فى المجتمعات وهى الامداد بفصول دراسية فالوكالات يمكنها تقديم الفصول غالبا لعدد غير محدد من الموضوعات والبرامج يجب ان تكمل مهمة الفصول

التي ترعاها المدارس العامة فى مناهجها الدراسية العادية وعندما تكون الحاجات والاهتمامات واضحة فان الفصول الدراسية يجب تخطيطها وجدولتها وادارتها .

### ٣-الاتحادات :

تؤسس الاتحادات لتسهيل المنافسات فى مختلف الرياضات وان اغلب الفرق الرياضية مثل كرة السلة والطائرة وكرة القدم وغيرها تدار من خلال اتحادات ربما تنظم مباريات الاتحاد على طريقة الدورى فى المنافسة والتي تعطى الفرصة لكل فريق للعب مع الفرق الاخرى فى الاتحاد ويتحدد الى درجة كبيرة قدر التنظيم الذى يحتاجه بطولة الاتحاد من خلال درجة الالتزام بالشكليات المرغوبة .

### ٤-المباريات والدورات :

الدورات عبارة عن سلسلة من المباريات تدار لتحديد الفائز فى الانشطة المتنوعة ولا بد لقادة الترويج ان يالفوا الانواع المختلفة لطرق تنظيم الدورات وان يكونوا على درجة عالية من الاطلاع عليها .

### ٥-المسابقات الخاصة ( فى المناسبات )

يكفي ان نقول انه سيكون من الضرورى وجود اكبر قدر من العناية نحو مزيد من التنظيم والتنسيق فالمسابقات الخاصة لها جاذبية كبيرة للجماهير وتساعد على انتاج معطيات اخرى للترويج لعامة الناس فهى بصفة عامة برامج ذات قيمة معنوية ويمكنها ان تنمى وحدة المجتمع وتماسكة وتعتبر " الشمولية " تعبيراً اساسياً فى تنظيم المسابقات الخاصة .

وبوجه عام وبعد العرض السابق فيجب على مصممي برامج الترويح استخدام العديد من وسائل جمع البيانات المرتبطة بالافراد الذين يتم تخطيط البرامج لهم كالملاحظة العلمية والاستبيانات وقوائم تفضيل اوجه النشاط ومقاييس الاتجاهات ذلك لاستطلاع رأيهم حول اهتمامهم واتجاهاتهم نحو الترويح بالاضافة الى معرفة ارائهم فى الايجابيات والسلبيات للبرامج المقدمة لهم والمعوقات التى تحول دون المشاركة الفعالة فى هذه البرامج بغرض تصميم برامج تراعى كل هذه المتغيرات .

### - الألعاب الترويحية في نمو الفرد

تعتبر الألعاب الترويحية أحد الأنشطة الرياضية الهامة فى مجال التربية البدنية المناسبة لجميع الأعمار ولكلا الجنسين على السواء وهى أحد الوسائل الهامة لاي برنامج رياضي هادف ويفضلها الكثيرين لأنها قريبة من طبيعة الطفل وميولة بالإضافة الى دورها الهام فى نمو الطفل البدني والحركي والعقلي والانفعالي والاجتماعي الذى يعود على الطفل من ممارسته لها ونوضحها فى النقاط التالية :

#### ١- دور الألعاب الترويحية فى النمو البدني :

تساعد الألعاب الترويحية الطفل على النمو البدني فهي تنمي قدرة الجسم على التكيف للمجهود وقدرته على مقاومة التعب والعودة الى حالته الطبيعية " سرعة الاستشفاء " . وتتضمن الألعاب العديد من الحركات مثل الجري - الرمي - القفز - الرفع - الشد والوثب ، وكلها حركات تساعد على تحسين الأجهزة العضوية المختلفة بالجسم " هضمي - دوري - تنفسي " .

## ٢- دور الألعاب الترويحية فى الإعداد المهارى :

تعمل الألعاب على جعل الجسم قادرا على الحركة مع بذل اقل قدر ممكن من الطاقة كما تجعل حركات الطفل رشيقة وجميلة . وتعتمد الحركة الفعالة على العمل المنسق بين الجهاز العضلى والجهاز العصبى وينتج عن هذه الحركة الصحيحة المنسجمة ان تبعد المسافة بين التعب وقمة أداء وتنمو هذه الحركات فى الألعاب ، كما تساعد على الوصول الى مستوى أداء افضل للمهارات الأساسية وتعمل على سرعة التعلم ، كما تحقق الألعاب الترويحية قاعدة وركيزة أساسية من المهارات الحركية الأساسية لدى الناشئ التى تتضمن مهارات مثل الجري والوثب والمحاورة والانحناء ولف الجسم وكل الحركات التى تتطلب مهارات توافقية مثل القدرة على التحكم فى رمي الكرة إلى مكان بعيد و أداء ضرب الكرة بالمضرب ومهارة لقف الكرة من اى مكان فى الملعب ودقة ضرب الكرة وتوجيهها إلى مكان محدد .

## ٣- دور الألعاب الترويحية فى النمو العقلى :

تساعد الألعاب الترويحية على النمو العقلى . فالفرد يحتاج إلى التفكير وتفسير المعارف التى يكتسبها مثل قوانين وميكانيكية الأداء الحركى والخطط المتضمنة فى الألعاب المختلفة ، وتساعد الألعاب الفرد على تحليل المواقف المفاجئة والمشحونة بالانفعال والقدرة على اتخاذ القرار بسرعة تحت ضغط هذه الظروف .

## ٤- دور الألعاب الترويحية فى النمو الانفعالى :

إن النجاح فى الحياة يتوقف إلى حد كبير على عوامل انفعالية ، ومن علامات النضج الانفعالى ان يكون الفرد متحررا من الاتجاهات الصبغانية كالأنانية والاعتماد على الغير والخوف



من تحمل المسؤولية . والانفعال المعتدل يزيد الخيال خصوبة وينشط التفكير ويزيد الميل إلى مواصلة العمل .

وفى ممارسة الألعاب الترويحية مجال خصب لتنمية إنكار الذات ، فالألعاب الترويحية تجعل الفرد يشعر بالمسؤولية والاعتماد على نفسه فى كيفية مواجهة المنافس .

وفى أثناء اللعب يتحرر الفرد من التوتر ويشعر بالثقة فى نفسه وسعادة ورضا فيما يقوم به . كما أن مزاج الفرد يصبح أكثر ثباتا فلا يتذبذب لاسباب تافهة بين الفرح والحزن أو بين التمس والفتور عند الفوز بنقطة أو فقد نقطة .

### الألعاب الترويحية فى النمو الاجتماعي :

تساعد الألعاب الترويحية على النمو الاجتماعي فالفرد أثناء اللعب يكتشف مسؤوليته نحو الجماعة والحاجة إلى التبعية والقيادة والى ممارسة النجاح والشعور بالانتماء . كما يتعلم كيف يواجه مواقف الرضا ومواقف الضيق والهزيمة . ويتحقق فى أثناء اللعب التعاون والحب والإخاء وتحقيق الذات واحترام حقوق الآخرين . والرغبة فى الفوز تجعل الفرد يبذل الجهد والعطاء . وبذلك ينمو فى الفرد العلاقات الإنسانية القيمة والوعى الجماعي والمعاشية التعاونية.

الأسس التي تسهم فى اختيار الألعاب الترويحية مايلى :-

- تحديد الهدف من اللعبة سواء بدنيا أو مهاريا أو ترويحيا .
- تحديد المرحلة السنية للمشاركين .

و بناء على ذلك يجب :

- التعرف على مراحل النمو و احتياجاتها للمشاركين.
- التعرف على القدرات الحركية للتلاميذ أو اللاعبين المشاركين .
- مراعاة عوامل الأمن و السلامة للمشاركين فى الألعاب المختارة .
- مراعاة توافر المكان والأدوات التي تطلبها اللعبة ( ٣٩ : ٩ ) .

- أهم المبادئ التي يجب مراعاتها عند تعلم الألعاب الترويحية :

١- ضرورة مراعاة أن تتفق المهارات مع مستوى نضج الممارس وبالتالي مع مستوى استعداده وقدراته عند تعليم الألعاب الترويحية ، وذلك لان الممارس إن لم يكن قد وصل إلى مستوى النضج الجسمي والعقلي - الذى يتطلبه تعليم المهارة - فان عملية التعلم لن يكتب لها النجاح .

٢- استشارة دوافع الممارسين للتعلم ، فالدوافع لها أهمية حيوية فى عملية التعلم ، ولذا يجب على المربين استشارة دوافع الممارسين عند تعليمهم الألعاب الترويحية لان ذلك سوف يؤدي إلى تفاعلهم مع الموقف التعليمي والى ان يكونوا إيجابيين فى عملية التعلم وبالتالي يتم التعلم بصورة افضل مما لو لم يكن لديهم دوافع للتعلم

٣- توجيه و إرشاد الممارسين أثناء ممارستهم للألعاب الترويحية فالمقصود بالممارسة ليس

مجرد تكرار الموقف التعليمي من غير هدف و إنما المقصود بها التكرار لغرض معين .

٤- ضرورة استخدام المشوقات والمعينات البصرية والسمعية فى تقديم الألعاب الترويحية ، وذلك

لان استخدامها فى عرض موضوعات التعلم يسهل من عملية الممارسة إلى جانب إنها

تستثير دوافع الممارسين لتعلمها .

٥- الاهتمام بالفروق الفردية بين الممارسين ، إذ انه من الصعب أن يوجد تشابه كامل بين

شخصين ، فلكل شخصيته التى تختلف عن شخصية الآخر .

٦- أهمية معرفة الممارسين لنتائج تعليمهم وذلك لانه يجب ان يعرف كل ممارس مدى توفيقه

فى الأداء بعد نهاية ممارسته لموضوع التعلم مما يساعده على تقويم أدائه ومعرفة ما يجب

التقدم فيه وما يجب أن يستبعده.

٧- مراعاة أن التعلم يتأثر بالميل مع مراعاة أن الممارسين تكون ميولهم غير ثابتة أما

المتقدمون فى السن فتكون ميولهم اكثر ثباتا .

٨- يجب أن يتم تعلم الألعاب الترويحية المتشابهة بصورة متتالية حتى يتمكن الممارسون من

اكتشاف وإدراك اوجه التشابه والعلاقة بين المهارات السابق تعلمها والمهارات الجديدة ،

وذلك لما له من أهمية فى الاقتصاد فى الوقت والمجهود المبذول للتعلم بجانب الدقة فى

الأداء .

وفيما يلي عرض لاهم النتائج التي توصلت اليها بعض الابحاث :-

اولا الدوافع والاتجاهات والميول نحو ممارسة المناشط الترويحية :-

١- فى دراسة قام بها " تيمور احمد راغب " ( ١٩٩٩ ) بعنوان "اتجاهات طلاب جامعة

طوان نحو وقت الفراغ "

كان من نتائجها :

- وجود فروق دالة احصائيا فى اتجاهات الطلاب نحو وقت الفراغ لصالح طلاب الكليات العملية

- وجود فروق دالة بين الطلاب والطالبات فى البعد المعرفى والانفعالى لصالح الطلاب .

٢- فى دراسة اجرتها " نجلاء ابراهيم جبر " ( ١٩٩٩ ) بعنوان "بعض المتغيرات المتصلة

باتجاهات طالبات جامعة قناة السويس نحو الترويح "

كان من نتائجها :

- لا توجد فروق جوهرية فى الاتجاهات نحو الترويح بين طالبات المستويات الدراسية

- لا توجد فروق جوهرية فى الاتجاهات نحو الترويح بين طالبات الممارسات والطالبات

الغير ممارسات للأنشطة الرياضية

٣- فى دراسة أجرتها " آمنة مصطفى الشبكشى " (١٩٩٧) بعنوان "اتجاهات السيدات

العاملات نحو الترويح وعلاقتها بضغط احداث الحياة "

كان من نتائجها :

- توجد علاقة عكسية بين ضغوط احداث الحياة ومجموع محاور الاستبيان الاتجاه نحو الترويح مما يعنى انه كلما زادت الضغوط كلما زادت الاتجاهات الايجابية لعينة البحث نحو الترويح .

كلما قلت ضغوط الحياة كلما زادت الاتجاهات الايجابية نحو الترويح

٤- وفي دراسة اجراها " وائل عبد الوهاب السيد " ( ١٩٩٧ ) بعنوان "الاهتمامات الترويحية

### لطلاب جامعة حلوان "

كان من نتائجها

- يتوفر لدى طلاب جامعة حلوان وقت فراغ تقريبا ٣ ساعات و ١٦ دقيقة يوميا
- متوسط ايام العطلات الاسبوعية هي يومين اسبوعيا
- يفضل طلاب جامعة حلوان ايام الخميس والجمعة بشكل متوسط لممارسة الاهتمامات والميول الترويحية
- متوسط وقت الفراغ اثناء الايام فى العطلات هو (٥ ساعات ) يوميا .

ثانيا : معوقات ممارسة المناشط الترويحية

١- فى دراسة اجراها " محمد حسن عصمت " ( ١٩٩٩ ) بعنوان "معوقات ممارسة أنشطة

### الترويح الرياضى بالاندية الرياضية "

كان من نتائجها :

- معوقات خاصة بالقادة

- معوقات خاصة بالامكانيات والتسهيلات

- معوقات خاصة بالقيادة الترويحية

معوقات خاصة بالبرامج والانشطة

- معوقات خاصة بالناحية الاجتماعية

٢- فى دراسة اجراها " محمود صديق عبد الواحد ( ١٩٩٨ ) بعنوان " تقويم امكانيات تنفيذ برامج

الانشطة الرياضية بمراكز شباب المدن بمحافظة اسيوط "

وكان من نتائجها

- يوجد نقص حاد فى ادوات واجهزة الجمباز بمراكز الشباب

- عدم كفاية الاطباء بمراكز لشباب

- عدم كفاية ميزانية النشاط الرياضى بقطاع الرياضة ووجود نسبة عجز كبيرة بين الميزانية

الحالية والميزانية الواجب توافرها لتنفيذ البرنامج

- يوجد نقص حاد فى المدربين المتخصصين والمؤهلين

٣- وفى دراسة اجراها " يحيى الجيوشى " ( ١٩٩٨ ) بعنوان " استراتيجية مقترحة للرياضة

للجميع بجمهورية مصر العربية "

وكان من نتائجها

معوقات الممارسة الرياضية جاءت بالترتيب التالى :-

- عدم توافر وقت فراغ

- قلة الوعى باهمية الرياضة للجميع

- الارتباطات العائلية

- عدم اهتمام وسائل الاعلام

عدم تشجيع الاسرة على ممارسة الرياضة

٤- فى دراسة اجرتها " منال محمد ابراهيم ( ١٩٩٧ ) " بعنوان " معوقات ممارسة النشاط

الرياضى لدى طالبات جامعة الازهر "

وكان من نتائجها

- جميع المعوقات الخاصة بجانب النظام الدراسى والجامعى وجانب الامكانيات نالت درجة

كبيرة من الاهمية لدى عينة البحث ككل

- لم تحصل الكليات النظرية على معوقات دالة احصائيا

- توجد فروق دالة احصائيا بين الكليات العملية والنظرية فى جانب النظام الدراسى

والجامعى لصالح الكليات العملية

## التسويق فى المجال الرياضى

يعتبر التسويق الرياضى من أهم الوظائف فى الهيئات الرياضية ، وقد تكرر مصطلح التسويق الرياضى كثيرا فى الآونة الأخيرة ، وقد حاول الكثيرون تفسير وتعريف كلمة " التسويق " من خلال خبراتهم ، بدلا من أن يتعرفوا على دور التسويق فى تحقيق رسالة الهيئات الرياضية .

فهنالك من يصنف التسويق الرياضى بأنه مجرد بيع البضائع أو الخدمات لتحقيق الربح ، والبعض الآخر يرى أن النجاح فى بيع أكبر عدد من تذاكر مشاهدة المباريات هو تسويق ناجح ، كما يرى بعض الأفراد أو المكاتب التى تقدم خدماتها للاعبين المحترفين أو ذوى المستويات العالية فى الرياضة أن التسويق الرياضى هو دعوة بعض اللاعبين لمشاركتهم فى افتتاح محل كبير ، أو إقامة مباراة يشارك فيها لاعبون مشهورون ، ولكن التسويق الرياضى ليس أيضا علاقات اجتماعية فحسب .

لذلك ، قام كل من Pitts and Stotlar 1996 بتعريف التسويق الرياضى بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج وتسعير وترويج وتوزيع للمنتجات أو الخدمات الرياضية لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف الهيئة أو المنشأة .



إذن فالتسويق عموماً عملية معقدة ، كذلك التسويق الرياضي ، حيث إن الرياضة بأنشطتها المختلفة لها مواصفات معينة جعلت منها وضعاً متفرداً في بعض النواحي التي تجعل الرياضة كمنتج يختلف عن باقي البضائع والخدمات مثل :

١- إن الرياضة شيء كامل بذاته ، حيث يختلف تأثيرها من شخص لآخر ، فإذا حضر شخصان مباراة في كرة القدم ، نجد أن أحدهما يري أن المباراة دون المستوى ، بينما يري الآخر أن المباراة مرتفعة المستوى ، ومن الصعب علي المسوق الرياضي أن يتنبأ بانطباعات الناس علي المباريات .

٢- إنه من الصعب علي الفرد التنبؤ بنتائج المباريات بسبب الإصابات المفاجئة للاعبين ، الحالة النفسية للاعبين والفريق ككل وأيضاً بحكم تقلب الطقس ، ويمكن للمسوق أن يتحكم ولو بنسبة بسيطة في هذه العوامل إلا أن عدم إمكانية التنبؤ بالنتائج يظل قائماً .

٣- إن معظم الجماهير ترجع حالة الفريق إلي آخر مباراة ، وبالتالي يتأثر حجم المشاهدين وبالتالي تتأثر حالة بيع التذكر .

٤- ترتبط الجماهير عاطفياً بالفرق التي تشجعها ، وبالتالي يقبلون علي البضائع التي تحمل اسم وشعار الفريق لإظهار تضامنها معه .

وهذه النواحي وغيرها هي التي تمكنا من اتخاذ أي قرارات خاصة بالتسويق الرياضي أو الترويج للخدمات أو بيع السلع والمنتجات الرياضية ، وكما نعلم أن هناك أربعة عناصر تشكل في مجموعها بما يسمى ( خطة التسويق ) وتشمل ( المنتج ، السعر ، المكان ، الترويج ) وهي موجودة في التسويق الصناعي ومعروفة عالميا .

ويجب عند وضع خطة التسويق الرياضي مراعاة الآتي :

١- توضيح الهدف من الخطة وصلة هذه الخطة بأهداف الهيئة وقيمها ، كذلك وضع المفاهيم الواضحة عن كيفية تطوير عمليات التسويق والترويج وبرامج البيع وكيفية القيام بتنفيذها ، وقياس مدي فهم القائمين علي الهيئة للقوانين واللوائح التي تحكم عملها وإذا كانت الهيئة ليس لها لائحة أو قانون ، فلا بد من أن تكون للهيئة أهداف واضحة ومكتوبة يشارك في وضعها العاملون بها حتي يقوم كل منهم بما كتبه أو شاركوا في عمله " وجود لائحة مكتوبة لكل هيئة ضروري لأنها تثير في أعضائها إطارا من المرجعية والالتزام بما وضع " إضافة إلي ذلك فإن أي متعامل مع هذه الهيئة يكون علي علم تام بمدي صلاحياتها ومسئولياتها ، حيث تقوم خطة التسويق علي الأهداف التي وضعتها الهيئة لنفسها ، ولضمان أن يتم التسويق والترويج سواء كان لسلعة أو خدمة في إطار سلوك ومسئولية اجتماعية .

٢- تحليل السلعة أو الخدمة الرياضية قبل البطولة أو المسابقة أو لدورة ، حيث يكون لكل منتج رياضي ثلاثة أبعاد هي : بضاعة ملموسة ، خدمات مدعومة ، المباراة أو المسابقة نفسها ، فالبضائع تشمل مكونات ملموسة مثل الملابس الرياضية ، الأدوات والأجهزة المستخدمة في الألعاب المختلفة ، أما الخدمات فتشمل البرامج والأنشطة والقائمين عليها من إداريين ومدربين وإخصائيين ، كما تمثل البطولة أو المسابقة أساس المنتج وتظهر علي شكل مباراة أو لقاء .

وتظهر السلعة الرياضية إلي خمسة عناصر هي :

- نوع الرياضة : كرة قدم ، كرة سلة ، ألعاب قوي ..... إلخ .

- المشاركون : لاعبون من الدرجة الأولى ، ثانية ، ناشئون ... إلخ .

- العاملون : مدربين، متطوعون ، محترفون .... إلخ .

- الفريق : الأندية ، الدول ... إلخ .

- المسابقة : دوري عام ، إقليمي ، دولي .... إلخ .

والمنتج الرياضي له أيضا أبعاد غير ملموسة وتظهر في النواحي البدنية والعاطفية وخبرة المشاركين ومثال ذلك :

- الخبرات والمهارات العالية للأفراد في كل فريق .

- فرصة الفوز للفريق .

- سعادة الجماهير عندما تكون المنافسة علي أعلى مستوى بين الفريقين .
- سعادة الجماهير عندما يظهر فريقهم بمستوي أعلى من مستواه الحقيقي.

لذلك من المهم تفهم هذه الخصائص عند التسويق لأي خدمة أو منتج رياضي قبل

البدء في إعداد خطة جيدة للتسويق .

٣- التنبؤ المستقبلي لحالة السوق وذلك بتحليل حالة السوق الحالية وتحديد متطلبات

المستقبل باختبار العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر فيه ومثالا لذلك ما هي العوامل

الداخلية التي تؤثر علي إقامة دوري في كرة القدم من حيث الفرق المشاركة ، إدارة

الدوري ، العمالة اللازمة ، الإعلام ، الصحافة ، المشاهدون ، ولن يتأتي هذا إلا

بتحليل حالة السوق في الماضي للاستدلال علي حالة السوق المستقبلية والاستفادة من

الإيجابيات والحد من السلبيات .

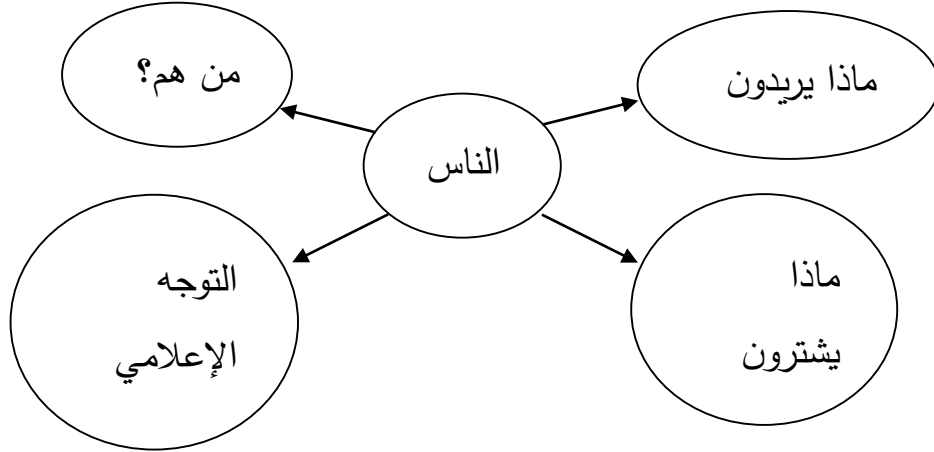
٤- توضيح ما يجب عمله لجذب الجماهير والتأثير علي أذهانهم ، وهذا لن يتحقق

إلا إذا كانت الخدمة أو المنتج مختلف عن غيره ، ومن الأساليب المتبعة في ذلك

استخدام الشعارات والشارات والرسائل والإعلانات والمقالات ، مع ملاحظة أن يكون

كل ما يرد بالإعانات صادقا وإلا حدث رد فعل مما يبعد الجماهير لمدة طويلة .

٥- دراسة أهداف وتطلعات ورغبات الجماهير حتي يمكن تسويق المنتج الرياضي بطريقة جيدة ، وهذا يتطلب معرفة أربع حالات هي المجال الجغرافي والمجال النفسي والتوجه الإعلامي والسلوك الشرائي ، كما يوضحه الشكل الآتي :



ويستطيع المسوق من خلال المعلومات التي يحصل عليها من بحوث التسويق تقسيم المستهلكين وفقا لخصائص معينة ، هذه العملية تسمى " بتقسيمات السوق " مثل قيام مصانع الأدوات الرياضية ينقسم المستهلكين إلي فئات سنوية من الذكور والإناث وحصر الألعاب التي يقبلون عليها في كل مرحلة سنوية وتعداد كل مرحلة حتي يكون الإنتاج من الأدوات والأجهزة الرياضية متفقا مع العدد والنشاط .  
ويهدف التسويق بصفة عامة إلي الحصول علي عملاء والإبقاء عليهم عن طريق استخدام أنواع مختلفة من الأنشطة مثل :

- الإعلانات المشوقة الجذابة الصادقة في جميع وسائل الإعلام المرئية والمقروءة والمسموعة ، هذه الإعلانات مدفوعة الأجر حتي يتحكم المعلن فيها في شكل وطريقة وموعد الإعلان .

- المراسلات التي تخاطب الجماهير مباشرة .

كما أن التسويق الرياضي يجب أن يتم بالتنسيق مع الرعاية والتأثير عليهم وإقناعهم بأهمية السلعة أو الخدمة التي تقدم للجماهير بهدف استمرارهم في رعاية هذه الأنشطة لأطول مدة ممكنة ، مع ضرورة أن يتم ذلك في إطار من العقود التي تنظم العلاقة بين المسوق والرعاة ، بعد إجراء التحليلات الفنية للوضع القائم.

وفى المجال الرياضي ، نجد أن أنشطته تنقسم إلى ثلاثة مستويات هي الأنشطة الاجبارية ، الأنشطة الاختيارية ، أنشطة المستويات . كما ان هذه الأنشطة تقدم بثلاث أنواع من الأفراد هم الأسوياء ، ذوى الاحتياجات الخاصة والموهوبين .

لذلك فإن عمليات التسويق الرياضي يجب ألا تشمل برامج المستويات العالية فقط ، ولكن أيضا برامج الرياضية الاختيارية والاجبارية ، وكذلك الجوانب الأخرى التي تهتم فى الارتقاء بالمستوى الرياضى مثل التغذية ، الرعاية الصحية ، المدربين ، الحكام ، الأدوات ، المنشآت ، وغيرها .

ولا شك أن الشركات والمؤسسات التي ترعى النشطة الرياضية تقوم بهذا العمل لإيمانها بأن الرياضة بأنشطتها المتعددة إنما تنال اهتمام أكبر عدد من الناس على مختلف البقاع ، وان المباراة الواحدة التي يشهدها مئات الآلاف من المتفرجين فى الملعب ، فهنا فى نفس الوقت تذاغ على قنوات التلفزيون ويشاهدها الملايين ، وأن ذلك يعد اعلى معدل انتشار لأسماء هذه الشركات مما يعمل على زيادة شهرتها وزيادة إنتاجها وبالتالي تحقيق أرباح لا تقارن بما يتم صرفه على رعاية هذه الأنشطة . وأكبر مثل تجده واضحا أمامنا شركة المقاولون العرب التى غزت افريقيا عن طريق رعايتها لنادى المقاولون العرب الذى جاب هذه القارة طولا وعرضا وحقق لهذه الشركة الانتشار فيها.

إضافة لذلك ، فهناك كثير من الشركات والمؤسسات ورجال الأعمال لديهم الرغبة الأكيدة فى الإسهام لتحقيق نهضة رياضية لبلادهم بصرف النظر عن المكاسب الأخرى.

وقد كان للنقل التلفزيونى دورا لا ينكره احد فى انتشار الرياضة ، وعلى سبيل المثال فقد كانت الشبكات الرئيسية الثلاث للتلفزيون فى الولايات المتحدة الأمريكية تنتج فى عام ١٩٦٠ - ٣٠٠ ساعة من البرامج الرياضية فى العام ، وصل عدد هذه الساعات عام ١٩٨٢ إلى ١٦٠٠ ساعة سنويا ، بينما قاربت فى نهاية التسعينيات

حوالى ٣٧٠٠ ساعة ، وهذا يكفى لتوضيح مدى انتشار البرامج الرياضية علاوة على ذلك فإن التغطية عن طريق المحطات الخاصة أضافت فى عصرنا الحالى المزيد والمزيد من ساعات البرامج الرياضية لتتجاوز عشرات الالاف .

وعندما نعرف الرياضة وفقا لسماتها الأساسية نجد أنها :

- الرياضة كلعب كما فى الطبيعة .

- الرياضة كألعاب فردية وجماعية .

- الرياضة كنشاط بدنى

أما الرياضة فإنها تعتمد على تسهيلات واجهزة ومعدات وهذا من سماتها القانونية . بخلاف انها تحقق العديد من الأهداف وأنها من أكبر المؤثرات على المجتمع فضلا عن أنها ترتبط بكثير من العلوم .

لذلك فإن مفهوم التسويق الرياضى لم يظهر إلا حديثا عندما شعر العاملون فى هذا المجال بأهمية الإلمام بتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية فى المجال الرياضى مع ضرورة الاهتمام بالجانب التسويقى بصفة خاصة ، نظرا للطبيعة الخاصة للرياضة والتي نكررها فى الآتى :



١. المنتج النهائي غير ملموس سواء من وجهة نظر الأشخاص الذين يمارسون الرياضة أو الأفراد الذين يقومون بمشاهدة الرياضة .
٢. المنتج النهائي غير متجانس بمعنى ان طبيعة النشاط الرياضى تختلف من رياضة إلى رياضة ومن وقت لآخر ومن مكان لآخر وفقا لعوامل عديدة مثل طبيعة اللعبة نفسها وجاهيريتها وقت ممارستها ، العوامل الجوية ، مستوى الممارسين ، طبيعة المنافسة وغيرها .
٣. فى التسويق الرياضى لا يتم الاهتمام بالمنتج الرئيسى نفسه ولكن بالاستمرارية فى تقديم الخدمة .
٤. أن رضاء المستهلك عن الخدمة المقدمة له فى مجال النشاط الرئيسى ترتبط بالمناخ أو الإطار الاجتماعى المصاحب لها ( نوعية المكان والجمهور المستوى والنتيجة .... إلخ )
٥. أن الخدمة الرياضية تشتري بواسطة المستهلك النهائى والمشتري الصناعى فى نفس الوقت .
٦. تحتل الرياضة مكانة متميزة وهامة فى وسائل الإعلام المختلفة ( تلفزيون ، إذاعة ، صحافة ، ... إلخ ) مما يوضح شدة الاهتمام بها.

٧. نظرا لان الانفاق فى المجال الرياضى يعتمد فى معظم الحالات على دعم

ومساندة الحكومة فلم تظهر الحاجة الى الاهتمام بها .

٨. ان القائم بالتسويق الرياضى لا يستطيع بأى حال أن يتحكم فى طبيعة المنتج

الذى يقوم بتسويقه .

٩. لا يوجد نشاط توزيع ماضى للمنتج ، حيث أن إنتاج السلعة واستهلاكها فى نفس

المكان .

١٠. أن المنتج فى مجال الرياضة غير قابل للتخزين فى الغالب .

وفى ضوء الخصائص السابقة يمكن ايجاز أهم ملامح التخطيط فى مجال

التسويق الرياضى فيما يلى :

١. تحديد وتعريف مستهلك الخدمة وهل هو الشخص الممارس للرياضة أو هو

المشاهد أو كلاهما ، حيث يمثل المستهلك الهدف الذى توجه إليه الجهود

التسويقية بناء على دراسات دقيقة لسلوك المستهلك ودوافعه ومكان إقامته

بالنسبة لمكان النشاط وأين يعملون وما هى طبيعة نشاطهم قبل موعد الحدث.

٢. تجميع قاعدة السوق الرياضية إلى قطاعات متجانسة بحيث يتم توجيه الجهود

الى القطاعات المختلفة وفقا لاحتياجاتها .

٣. تقسيم السوق الرياضية الى قطاعات متجانسة بحيث يتم توجيه الجهود إلى القطاعات المختلفة وفقا لاحتياجاتها .

٤. تحديد عناصر المزيج التسويقي:

١/٤ المنتج production ( النشاط الرياضى )

٢/٤ السعر price . ( المال أو ما يماثله )

٣/٤ المكان place ( التسهيلات والمنشآت الرياضية )

٤/٤ الترويج prom ( الإعلان والبيع الشخصى والإعلام ) .

٥. التنسيق بين عناصر المزيج التسويق المختلفة .

٦. تقييم الأداء بصفة مستمرة واستخدام البيانات الواقعية الفعلية لتعديل الخطط

القائمة .

ومن الاهمية بمكان للإداري الرياضى النظر الى التسويق الرياضى كعلم يجب

الاستفادة من نظرياته ومبادئه فى مجالنا الرياضى حيث أنه يعتبر المصدر الاهم من

بين مصادر الدخل فى المؤسسات الرياضية خاصة لو أحسن تطبيقه واتباع أسسه .

## مفهوم الازمة :

- أزم، أزمًا، أزم، تأزمًا، وتأزم يعني أصابته أزمة، أزم على الشيء أزمًا: أي: عضّ بالفم كله عضاً شديداً، وأزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا يعني لزمه وواظب عليه، وأزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها. والأزمة تعني الشدة والقحط، والأزمة هي المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم . ومصطلح الأزمة ( Crisis ) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية ( KIPVEW ) أي بمعنى لتقرر (To decide).
- أما في اللغة الصينية فكلمة أزمة تنطق ( Ji-Wet ) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على ( الخطر ) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.
- ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل لتؤدي إلى تغيير كبير .
- بينما معجم ويبستر فيعرف الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوء. وهي لحظة حاسمة ، أو وقت عصيب، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة .

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي وتعني نقطة

تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض.

وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، لذلك فقد

شاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه

في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة

والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات

خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة

الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في

طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير

تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ.

كما يعرف بيبر ( Bieber ) الأزمة بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن

أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير

قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.

• وعرفت على أنها تعني تهديدا خطرا متوقعا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات

وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار . أما الشعلان

فعرها بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة .

• كذلك، يمكن تعريف الأزمة باعتبارها نقطة تحول، أو موقفاً مفاجئاً يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على  
المواجهة

• وايضا يمكن ان تعرف بأنها هي لحظة حرجة و نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع جديدة تتسم بعدم الاستقرار، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، مما يستلزم مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها. غير أن ذلك ليس بالأمر المتاح في كل الأوقات، فعادة أثناء الأزمة تكون الأطراف المعنية غير مستعدة، و غير قادرة على المواجهة.



## \*سمات الازمة :

ذكر ستيف ألبرت (Steve Albert) في كتابه إدارة الأزمات ستة سمات تميز الأزمة

وهي:

○ المفاجأة: وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس

بل بشكل مفاجئ؛

○ نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة،

ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث

لأول مرة؛

○ تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق

على أصحاب القرار.

○ فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات

أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور؛

○ حالة الذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعمد صاحب القرار إلى

إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه

.

○ غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب

القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة لا بد من الاختيار بين عدد

محدود من الحلول

○ واختيار أقلها ضررا.



### \* خصائص الازمة :

تمثل الأزمة نقطة تحول جوهر ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.

○ تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو لحسمها.

○ تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها

على عنصر المفاجآت.

○ تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة.

○ تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد

أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها.



○ تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.



\*الفرق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة :

يلاحظ أن مصطلح " أزمة" يستعمل كثيرا من طرف الباحثين ووسائل الإعلام في غير موضعه، كما يتم الخلط عادة بينه وبين مصطلحات مشابهة، حيث هناك تعريفات لأهم المصطلحات التي قد تخلط مع مفهوم الأزمة ومنها :

الحادث (Accident)

حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية. ولا يكون للحادث امتدادات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. لذلك، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن

حادث، وتكون أحد نتائجه، لكنها مع ذلك ليست الحادث نفسه. مثلاً يمكننا الحديث عن حادث سير بطريقة معزولة تنقضي بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد.



### المشكلة (Problem)

حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة إذا اتخذت مساراً معقداً، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر، هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضى على أهدافها ورسالتها ورؤيتها.

أي أن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها.

### الصدمة (Shock)

هي شعور مفاجئ حاد، ناتج عن حادث غير متوقع؛ وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف. لذلك، يمكن القول بأن الصدمة هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهي تحدث عندما تتفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد. ويتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت ممكن حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها؛ ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها. أيضا، فإن الإحساس بالصدمة يكون احساسا سريعا وطارئا يختفى ويزول بسرعة.

### الكارثة (Disaster)

من كرت، بمعنى الغم. يقال فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. أما قاموس أكسفورد ، فقد عرف الكارثة بأنها حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهي سوء حظ عظيم. كذلك، فإن الكارثة هي من أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها،

وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الأرواح أو الماديات أو كليهما.

وعرفها البعض بأنها حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء على مختلف المستويات. وتتعدد أسباب الكوارث، فتكون طبيعية مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو تكون بشرية مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي.

وقد تكون صناعية ناتجة عن استخدام معدات تكنولوجية وأجهزة صناعية متخلفة. وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية، وقد تكون الكارثة سبباً رئيسياً في إحداث الأزمات. وعموماً يمكن أن نلخص أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

• الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

### \*الصراع (Conflict)

ينشأ الصراع بسبب تعارض الأهداف والمصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، وطرف خارج هذه المنظمة، وتتجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس تأثير ونفس شدة الأزمة، من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث اهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهى بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج.

### \*الخلافا (Dispute)

وهو يدل على وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون. والخلافا يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب الرئيسية

للأزمة، أو وجها من وجوه التعبير عنها أو باعثا على نشوئها واستمرارها، ولكنه ليس  
الأزمة في حد ذاتها.

### \* مراحل الأزمة :

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها  
بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا لاعتمادهم على معايير  
متنوعة. وعموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في نفس السياق تقريبا.  
لذلك فيمكن توضيح مراحل الأزمة كما يلي:

- مرحلة توقع الازمة.
- مرحلة ميلاد الأزمة.
- مرحلة نمو الأزمة.
- مرحلة نضج الأزمة.
- مرحلة انحسار الأزمة.
- مرحلة تلاشي الأزمة.

## أ. مرحلة توقع الأزمة :

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، ولا ينتبه كثير من المديرين الى هذه المرحلة وهي تمثل اضعف حلقات الازمة والتي يمكن فيها القضاء على الازمة بسهولة شديدة فقط لو تم ادراك وتوقع الازمة وهنا تلعب الخبرة دورا كبيرا في مساعدة المدير او متخذ القرار في هذا الشأن .

## ب. مرحلة ميلاد الأزمة

تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساسا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار ان تتوفر له متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبرز هذه المتطلبات الابداع وحسن الإدراك سعيا الى افقاد الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حداثها لمرحلة الصدام.

### ج. مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها .

### د. مرحلة نضج الأزمة:

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوما .

### هـ. مرحلة انحسار الأزمة :

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجيا. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما



يفشل الصراع في تحقيق أهدافه. لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من كافة جوانبه. هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

### و. مرحلة تلاشي الأزمة :

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها. وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

### \*أسباب نشوء الأزمات :

تتعدد أسباب نشوء الأزمات وتتنوع، فلكل أزمة ملامحها الخاصة وكذلك أسبابها الخاصة. ولعل دراسة وتحليل كل أزمة على حدة تعتبر الوسيلة الفعالة لتحديد أسبابها المباشرة والغير مباشرة. بيد أن ذلك لا يمنع من محاولة إيجاد مقاربة عامة لأهم الأسباب المولدة للأزمات.

أ. أسباب مرتبطة بالعنصر البشري :

الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري تعني أساساً جملة الأسباب التي ترتبط بشخص معين أو مجموعة محدودة من الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على عمل المنظمة مما يعجل بظهور الأزمات وتفاقمها. من بين هذه الأسباب، يمكن ذكر ما يلي:

• سوء الفهم: الأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائماً عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار.

• عدم استيعاب المعلومات بدقة: حيث يشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة بسبب انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة.

• سوء التقدير والتقييم: هو من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق، فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته. وتزداد التوازنات اختلالاً إذا خادع الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته

والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة، فيفقد الطرف الأول توازنه و يلجأ إلى أساليب ارتجالية عشوائية تتمخض بأزمة.

• السيطرة على متخذي القرار: وتعني ابتزاز متخذ القرار و إيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررا تصبح هي نفسها مصدرا للتهديد والابتزاز. وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة و تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها.

• اليأس: هو شعور نفسي وسلوكي يشكل خطرا داهما على متخذي القرار إذ يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين). ويتقاسم الشعور باليأس فتتشكل حالة اغتراب بين الشخص والكيان ، وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين ظروف العمل وتأمينها.

• الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وقد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة.

- عدم الثقة و عدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة، مثل سيادة الأنانية و التفكير في النفس فقط، وجود حالة من اليأس و الاحساس بعدم جدوى الشكوى، عدم المشاركة الكافية للعاملين في صنع القرارات و عدم الإعتراف بالأخطاء.
- التنافس السلبي و النزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة.

ب - أسباب إدارية:

- تعتبر الأسباب الإدارية من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها. وتعني عموما مجموعة الأسباب المرتبطة بالإدارة المسؤولة مباشرة عن الأزمة. من بين هذه الأسباب الأكثر شيوعا:

- ضعف الإمكانيات المادية و البشرية للتعامل مع الأزمات.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية او احتمال حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء.

- الإدارة العشوائية الارتجالية: هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط، وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه ويكون باعثا على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهةها. فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية الإستراتيجية وتشجع الانحراف والتسيب وتجعل من متخذ القرار شخصا لا يؤمن

بالتخطيط وأهميته. كما تساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين.

• عدم وضوح أهداف المنظمة من قبيل عدم موضوعية تقييم الأداء، عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم وعدم وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل؛

• القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة.

• الخوف الوظيفي داخل المنظمة، مثل ضعف أو غياب التفويض و التزام الصمت داخل المنظمة و عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات.

• ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة.

ج - أسباب خارجة عن إرادة المنظمة :

هذه الأسباب لا ترتبط أساسا بالعنصر البشري أو الإداري، بل تأتي عادة من مصادر خارجية مثل:

• الكوارث الطبيعية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، مثل الزلازل و البراكين و غيرها من الكوارث التي يصعب التكهن بها و التحكم في أبعادها، و عادة ما يكون لها تداعيات سلبية على أداء المنظمة.

• الشائعات: هي من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن وظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وفي إطار بيئة محددة. ويتضح ذلك، من خلال الشائعات التموينية و العمالية الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور أو الاستغناء عن عدد من العمال. هذه الشائعات تسبب مظاهرات عمالية عنيفة تتطلب معالجتها بحكمة بالغة تحول.

• استعراض القوة: تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. وبذلك تبدأ عملية استعراض القوة، من دون حساب مسبق للنتائج، فتتولد الأزمات وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

• تضارب المصالح: يعتبر تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية كذلك.

فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر. وعلى الرغم من أنها قد تضر بكلا الطرفين، إلا أن كلا منهما يسعى لأن يكون إضرارها بالآخر أشد.

## \*أساليب التعامل مع الأزمات :

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف و متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها

بالطرق غير التقليدية وفيما يلي سرد لكلاهما:



### 1 - الطرق التقليدية :

• انكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعقيم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها، و اظهار صلابة الموقف وان الأحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها انكار التعرض للوباء او اي مرض صحي وما إلى ذلك.

• كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

• اخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

• بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

• تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

• تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.

ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.

ج. مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع أو بديل: اي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما



الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟.

• عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

#### ب - الطرق غير التقليدية :

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي،:-

• طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

• طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت

الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

• طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

• طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات،.

• طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

• طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي:

• التحالفات المؤقتة

• الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

• تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

• طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه

الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد

اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها

من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار

التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

• طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتقجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية

للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا

ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة

التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

• ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

• استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة

• تصفية العناصر القائدة للأزمة

• ايجاد قادة جدد أكثر تفهما

• طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

• احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرزاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من اخطارها.

\* اما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

• أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

• الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

• الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام

القوة.

## المراجع

- ١- امين انور الخولى، جمال : مناهج التربية البدنية المعاصرة ، ط١، دار الفكر العربى ،  
القاهرة ، ٢٠٠٠ ، الدين الشافعى
- ٢- امين انور الخولى : اصول التربية البدنية والرياضة ( المدخل-التاريخ-الفلسفة )  
ط١، دار الفكر العربى، القاهرة ، ٢٠٠٠
- ٣- امنة مصطفى الشيكشى : اتجاهات السيدات العاملات نحو الترويح وعلاقتها بضغوط  
احداث الحياة ،انتاج علمى ، جامعة حلوان ، كلية التربية  
الرياضية للبنات بالقاهرة ، ١٩٩٧
- ٤- تهانى عبد السلام :الترويح والتربية الترويحية ، ط١، دار الفكر العربى ، القاهرة  
، ٢٠٠١ .
- ٥- تيمور احمد راغب :اتجاهات طلاب جامعة حلوان نحو وقت الفراغ ، انتاج علمى  
، جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين ، القاهرة ،  
١٩٩٩
- ٦- ليلى عبد العزيز زهران : الاصول العلمية والفنية لبناء المناهج فى التربية الرياضية ،  
ط١، حورس للطباعة ، القاهرة ، ١٩٩٨
- ٧- : محاضرات فى الدكتوراه كلية التربية الرياضية للبنين ،  
القاهرة ، ١٩٩٧ .
- ٩- محمد حسن عصمت :معوقات ممارسة أنشطة الترويح الرياضى بالاندية الرياضية  
، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية  
للبنين ، القاهرة ، ١٩٩٩

- ١٠- محمد محمد الحماحمى : الترويج المائى ، الفلسفة والتسويق ، ط٢٠٠٠ ، ١٠٠
- ١١- محمود صديق عبد الواحد : تقويم امكانات تنفيذ برامج الانشطة الرياضية بمراكز الشباب  
المدن بمحافظة اسيوط ، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان ،  
كلية التربية الرياضية اسيوط ، ١٩٩٨ .
- ١٢- منال محمد ابراهيم : معوقات ممارسة النشاط الرياضى لدى طالبات جامعة  
الازهر ، رسالة ماجستير ، جامعة حلوان ، كلية التربية  
الرياضية بالقاهرة ، ١٩٩٧ .
- ١٣- نجلاء ابراهيم جبر : بعض المتغيرات المتصلة باتجاهات طالبات جامعة قناة  
السويس نحو الترويج ، انتاج علمى ، جامعة حلوان ، كلية  
التربية الرياضية للبنات ، ١٩٩٩ .
- ١٤- وائل عبد الوهاب السيد : الاهتمامات الترويحية لطلاب جامعة حلوان ، رسالة  
ماجستير ، جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية بالقاهرة ،  
هاشم  
١٩٩٧ .
- ١٥- يحيى محمد الجيوشى : استراتيجيه مقترحة للرياضة للجميع فى جمهورية مصر  
العربية /رسالة ماجستير ، جامعة حلوان ، كلية التربية  
الرياضية بالقاهرة ، ١٩٩٨ .