

## دراسة مقارنة لمعوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية طبقاً لمستوى الانجاز

ا.د/كوثر السعيد الموجي

د / دينا كمال محمود

### المقدمة ومشكلة البحث :

ظهرت الحاجة الملحة إلى العلاقات العامة بسبب التغير الكبير في جميع ميادين الحياة في المجتمع الحديث، ولقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات كبيرة في شكله وتكوينه وطبيعته في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والرياضية وذلك بسبب كبر حجم الهيئات الرياضية وازدياد فروعها وحتى تستطيع الهيئات والاتحادات أن تحقق اتصالات سليمة لهذه الأعداد الكبيرة من الجماهير المختلفة والتضخم الكبير في عدد الأفراد العاملين بهذه الهيئات

( 3 : 14 ) .

والعلاقات العامة وظيفية إدارية تساعد على إقامة قنوات من الاتصال من خلال توطيد التفاهم والقبول والتعاون بين هيئة ما وجمهورها ويشمل ذلك سيطرة الهيئة على المشكلات والمسائل التي تواجهها، مما يساعد إدارة الهيئة على أن تكون على علم بما يدور أوساط الرأي العام، كما يساعد على تحديد مسؤولية الإدارة تجاه المصلحة العامة وذلك يجعل إدارة الهيئة قادرة على التفاعل مع المتغيرات التي تحدث لكونها وسيلة تبوء بما يدور في الأفق من خلال استخدام البحث العلمي والتفاعل مع وسائل الاتصال وتقنياتها مع وسائل الاتصال وتقنياتها المتجددة ( 8 : 28 ) .

كما يشير " بولس Police " (1999) إن العلاقات العامة في أي مؤسسة هي وظيفة إدارية مميزة تعمل على توطيد واستمرار العلاقات المتبادلة والاتصال الفعال والفهم المتبادل، والتعاون بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة، وإن إدارة العلاقات العامة تعمل على مساعدة الإدارة العليا بالمؤسسة من خلال إعلامها بكافة المعلومات المرتبطة بالرأي العام، والتأكيد على مسؤولية الإدارة في التعامل مع جماهير المؤسسة مستخدمة في ذلك كافة الوسائل العلمية والبحثية والأدوات المختلفة التي تعينها على تحقيق ذلك، وأيضاً الأهمية الإعلامية لإدارة العلاقات العامة وقدرتها على استخدام وسائل الاتصال المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة

\*أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية سابقاً كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان  
\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان .

وإعلام مجلس الإدارة لما يجرى داخل المؤسسة من أحداث وكذلك الرأي العام لهذه الأحداث وإعلام جماهيرها الداخلية والخارجية بما تراه المؤسسة ( 17 : 27 ) .

فالعلاقات العامة فى المجال الرياضى تعتبر علم اجتماعى وسلوكى تطبيقى يتضمن قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير الرياضية المختلفة التى لها صلة بالمؤسسة الرياضية ومساعدة الإدارة الرياضية وجماهيرها، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة الرياضية وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير الرياضية التى لها صلة بهذه المؤسسة الرياضية، وتخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرياضية حتى تكسب رضا الجماهير ( 4 : 24 ) .

وتنبثق أهداف العلاقات العامة من أهداف المؤسسة، وبالنظر إلى أهداف المؤسسات يعكس لنا تطور وأهمية وظيفة العلاقات العامة فالدافع الأساسى للمؤسسة فى الماضى كان تحقيق الربح فقط كدافع أساس وحيد يعكس جهود المؤسسة، بل أن الدافع الذى حرك بعض المؤسسات والشركات إلى إنشاء أجهزة للعلاقات العامة لتتوسط الطريق بين الإدارة العليا وبين الجمهور هو مصلحتها الشخصية ( تحقيق الربح ) ولكن نجد أن العديد من المؤسسات مع زيادة إحساسها بالمسئولية الاجتماعية تجاه الجماهير المختلفة والمجتمع بصفة عامة، أصبحت تتضمن بين أهدافها هدف خاص بالمسئولية الاجتماعية والعمل على تحقيقه ( 12 : 34 ) .

وحتى يمكن للعلاقات العامة فى المجال الرياضى أن تحقق أهدافها لا بد أن تعتمد فى برامجها لتحقيق هذه الأهداف على الأسلوب العلمى فى التخطيط والأسلوب العلمى لم يعد رفاهية تختص به الهيئة دون أخرى أو مؤسسة دون أخرى بل أصبح ضرورة لكل هيئة أو مؤسسة تريد أن يكون لها دوراً فى الحياة ( 7 : 23 ) .

ويذكر " مايك جاكوويسكى Mike Jackowisiki " (1998) فى أن العلاقات العامة لها دورا كبيرا فى المؤسسات الرياضية وان هذا الدور يعتليه عدم الفهم الصحيح لما تؤديه العلاقات العامة لإدارة تلك المؤسسات، فمعظم الدراسات والإسهامات العلمية المحدودة التى تناولت هذا المجال تناولته من الناحية السطحية المرتبطة بخطط العلاقات العامة دون الدخول فى عمق أدوار ووظائف العلاقات العامة وكذلك أنشطتها وأهدافها التى تؤديها لإدارة المؤسسات الرياضية فى تحقيق أهدافها، كما أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسات الرياضية تهدف إلى دفع ومساندة الوظائف التسويقية للمؤسسات الرياضية ( 15 : 7 ) .

وبالرغم من التطور الواضح فى ممارسة العلاقات العامة فى السنوات الأخيرة بمعظم دول العالم، وما يرتبط به من تحديث فى برامج وأنشطة العلاقات العامة لكى تتلائم مع ثقافات وعادات وتقاليد كل دولة، وكذلك من المعروف أن مصر هى من اكبر الدول فى الوطن العربى

تأثيراً وقوة وتمتد علاقاتها بالمجتمعات الغربية إلى أقدم العصور ولكنها تعاني من نقض شديد في وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسات على اختلاف أشكالها، فالمؤسسات الرياضية في مصر مازالت تخطئ بين وظيفة العلاقات العامة والدعاية أو النشر وأحياناً بينهما وبين اختصاصات بعض الأفراد أو الإدارات وتعتقد أن ذلك يغني عن إدارة العلاقات العامة وذلك بسبب سوء فهم هذه المؤسسات للعلاقات العامة ووظيفتها في خلق صورة طيبة للمؤسسة عند جمهورها .

ومما سبق لاحظت الباحثتان أن مجال العمل في الهيئات الرياضية عامة والاتحادات الرياضية خاصة يتطلب من إدارة العلاقات العامة تحقيق وظائفها وأنشطتها التي تساعد الاتحادات على تحقيق أهدافها، كما أن العاملين بإدارات العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية يجب أن يكونوا متخصصين في مجال العلاقات العامة حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه.

ونتيجة لوجود العديد من المعوقات التي تعوق إدارة العلاقات العامة على القيام بوظائفها وأنشطتها والتي تؤدي بدورها إلى عدم قدرة الاتحادات على تحقيق أهدافها وكذلك عدم وجود كوادر إدارية متخصصة في إدارة العلاقات العامة يؤدي ذلك إلى اهتزاز مكانه إدارة العلاقات العامة والى ضعف مستواها الفني في تحقيق واجباتها والذي ينعكس بدوره على قدرتها الإدارية في مساعدة الاتحادات الرياضية على تحقيق أهدافها .

ومن خلال ما سبق ترى الباحثتان أن إدارات العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية لا تساعد على تقوية وتدعيم العلاقة بين المؤسسة الرياضية وكافة المتعاملين معها وذلك من خلال وظائفها وأنشطتها التي يجب أن تعمل على توفير كافة المعلومات والبيانات الخاصة بدراسة اتجاهات وأراء تلك الجماهير تجاه الإدارة العليا في المؤسسة الرياضية.

وقد قامت الباحثتان بعمل مسح ميداني للدراسات والبحوث التي أجريت في المجال الرياضي، وفي حدود علم الباحثتان لم يتم إجراء دراسة في هذا الموضوع مما دعي الباحثتان إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف على معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية .

#### هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية .

## تساؤلات البحث :

فى ضوء هدف البحث تضع الباحثان التساؤلات التالية :

1. ما هى معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط التى تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟
2. ما هى معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم التى تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟
3. ما هى معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه التى تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟
4. ما هى معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة التى تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟
5. ما هى أكثر معوقات العمل الإداري التى تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟
6. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين الاتحادات الرياضية بمستويات الإنجاز المختلفة (حققت إنجاز " أولمبي – دولي "، لم تحقق إنجاز ) فى معوقات العمل الإداري التى تواجه العلاقات العامة ؟

**المصطلحات المستخدمة فى البحث :**

**العلاقات العامة :**

هى الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق الفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة، والسياسات أو الأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور فى إطاراً ما ممكن ومشروع ( 10 : 24 ) .

**الاتحاد الرياضي :**

هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويتكون من الأندية الرياضية التي تدير اللعبات المدرجة فى البرنامج الاولمبي والمشهرة طبقاً لأحكام قانون الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة ( 2 : 53 ) .

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية

قامت الباحثتان بالإطلاع على الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت موضوع الإعلام الرياضي سواء في مجال الإدارة العامة أو في المجال الرياضي، وسوف يتم عرض هذه الدراسات وفقاً لترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي :

الدراسة الأولى :

دراسة " كريم محمود الحكيم " ( 2005 ) ( 11 ) بعنوان " المعوقات الإدارية التي تواجه الاتحاد المصري للريشة الطائرة "، واستهدفت الدراسة التعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه الاتحاد المصري للريشة الطائرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسة المسحية، وقد اتخذ من المقابلة الشخصية والاستبيان أدوات لجمع البيانات، وتتمثل مجتمع البحث في العاملين في الاتحاد المصري للريشة الطائرة، واشتملت العينة على ( 90 ) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العمدية بواقع ( 30 ) إدارياً، ( 30 ) مدرباً، ( 30 ) حكماً، وكان من أهم النتائج لا تكفي الميزانية السنوية لتحقيق الأهداف نظراً لاعتمادها على الجهة الحكومية لأنه لا يوجد نظام للتمويل الذاتي داخل الاتحاد، لا يتم تقسيم العمل على أساس الوقت المتاح، لا يضع الاتحاد لائحة حوافز للمتميزين من اللاعبين والمدربين لقلّة الموارد والميزانيات الموجودة بالاتحاد، لا يستمر التوجية داخل الاتحاد طوال فترة تنفيذ الخطة لتطوير العملية الإدارية لأنه لا يوجد نظام جيد للاتصال المستمر، عدم موضوعية الرقابة داخل الاتحاد نظراً لعدم التبليغ عن الانحرافات بسرعة، عدم استخدام وسائل التقييم الموضوعية داخل الاتحاد يؤثر على كفاءة الإداريين وعدم وجود الإداريين المتخصصين في رقابة العمل الإداري .

الدراسة الثانية :

دراسة " خالد سيف الصوفي " ( 2004 ) ( 5 ) وعنوانها " اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة العلاقات العامة (دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في اليمن) "، وهدفت الدراسة التعرف على دراسة اتجاهات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في اليمن نحو إدارة العلاقات العامة في مختلف جوانبها الوظيفية والتنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسة المسحية)، وتمثل مجتمع الدراسة في الأجهزة الحكومية في اليمن، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من ( 37 ) جهازاً حكومياً حيث تم توزيع ( 245 ) استمارة استبيان على القادة الإداريين في هذه الأجهزة، واشتملت أدوات جمع البيانات على الاستبيان كوسيلة علمية لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة أساليب ممارسة العلاقات العامة في اليمن ما تزال

بعيدة عن المفهوم العلمي لجوهر وظيفية العلاقات العامة، وجود تداخل فى الأدوار الوظيفية للعلاقات العامة والوظائف الاخرى فى الأجهزة الحكومية، يوافق معظم القيادات الإدارية على أهمية العلاقات العامة وعلى أنها وظيفة أساسية من وظائف أي جهاز حكومي، دور العلاقات العامة من وجهة نظر القيادات الإدارية يرتكز فى الأساس على الجهود الإعلامية دون الوظائف الاخرى كالبحت والتخطيط والتفوييم، موافقة القيادات الإدارية على أهمية رفع المستوي الإداري لإدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي إلى مصاف الإدارات العليا وتحديد ميزانية خاصة لها للصرف على برامجها وأنشطتها .

### الدراسة الثالثة :

دراسة " ريم أحمد عادل " (2003) ( 6 ) بعنوان " تأثير بيئة المنظمة على السلوك الاتصالي لجهاز العلاقات العامة "، واستهدفت دراسة تأثير اختلاف نمط بيئة المنظمة على السلوك الاتصالي لجهاز العلاقات العامة، واشتملت العينة على شركات القطاعين العام والخاص بالقاهرة الكبرى، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العمدية وبلغ قوامها ( 90 ) شركة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ( الدراسة المسحية، العلاقات المتبادلة )، واشتملت أدوات جمع البيانات على المقابلة الشخصية والاستبيان، وكان من أهم النتائج الانخفاض الشديد فى نسبة أجهزة العلاقات العامة التى تقوم بإجراء البحوث بشكل دائم وفى المقابل ارتفاع نسبة الأجهزة التى لا تقوم بأية بحوث رقابية، أهم أسباب عدم استعانت أجهزة العلاقات العامة بالبحوث هو عدم توفر الإمكانيات الفنية المتخصصة لإجراء البحوث، أهم أهداف العلاقات العامة هي دعم الصلة بين إدارة الشركة و جماهيرها الداخلية والخارجية، ارتفاع نسبة من لم يتلقى أية دورات تدريبية فى مجال العلاقات العامة من العاملين بإدارة العلاقات العامة .

### الدراسة الرابعة :

دراسة " عز الدين محمد أحمد " (2002) ( 9 ) بعنوان " قياس الأداء لدى القادة الإداريين فى اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية "، واستهدفت قياس أداء القادة الإداريين فى اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية، واشتملت العينة على عينة الاتحادات والتى تم تحديد ( 20 ) اتحاد رياضي اولمبي، ( 14 ) اتحاد رياضي غير اولمبي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وذلك من مجتمع يتكون من ( 42 ) اتحاد اولمبي وغير اولمبي وعينة القادة الإداريين والتى تشمل على بعض من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الاولمبية وغير الاولمبية وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية وقد بلغت العينة ( 225 ) قائد إداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسة المسحية، التحليلي )، واشتملت أدوات جمع البيانات على الاستبيان، وكان من

أهم النتائج عدم وجود أساليب أو طرق محددة صادقة النتائج يمكن من خلالها تقويم كفاءة القادة الإداريين فى اتخاذ القرار، ميل القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية إلى عدم تحمل مسؤولية وتبعية القرارات التى يتخذونها، ضعف مستوى التأهيلي والعلمي للقادة الإداريين العاملين بالاتحادات الرياضية وقلة خبرتهم الإدارية والفنية، عدم وجود معايير واضحة لاختيار القائمين على العمل الإداري بالاتحادات الرياضية، قصور فى التنسيق والتعاون بين أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية لاتخاذ القرار .

#### الدراسة الخامسة :

دراسة " أشرف صبحي حسنين " (2000) ( 1 ) بعنوان " نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة فى المجال الرياضي "، واستهدفت وضع نظرية للعلاقات العامة فى إدارة المؤسسات الرياضية استناداً إلى النظريات العلمية للعلاقات العامة وبالتالي وضع نموذج مقترح لوظائف وأنشطة العلاقات العامة من منظور دعم وظائف وأنشطة العلاقات العامة للقرار بالإدارة العليا فى المجال الرياضي من خلال التطبيق على بعض مؤسساته ( اللجنة الاولمبية، وزارة الشباب ) كنموذج للهيئات الأهلية والحكومية وذلك بوضع نموذج يتم الوصول إليه من خلال الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة مجموعة من المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية وقد بلغت عينة الدراسة (32) مفردة من العاملين بوزارة الشباب كمؤسسة أهلية، والعاملين بإدارة العلاقات العامة باللجنة الاولمبية وممن لهم خبرات تنفيذية ترتبط بالعلاقات العامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسة المسحية، العلاقات المتبادلة )، واشتملت أدوات جمع البيانات على المقابلة الشخصية وتحليل الوثائق وصحيفة الاستقصاء، وكان من أهم النتائج لا يتم العمل فى جهاز العلاقات العامة بوزارة الشباب وفق خطة موضوعية، عدم الفهم الصحيح لطبيعة العلاقات العامة .

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

##### الدراسة الأولى:

دراسة الآن فريتاج ALAN R.FREITAGE (1999) (13) بعنوان "الكفاية الثقافية المرتبطة بوظائف ونماذج العلاقات العامة بالتطبيق على أخصائي ومعدى العلاقات "واستهدفت تحديد قياسات الإعداد والتأهيل التى تزيد من احتمالية ادراك النجاح بين ممارسى العلاقات العامة وتحديد مدى الارتباط بين النموذج المقترح لبناء العلاقات العامه وممارسة العلاقات العامه من خلال اخصائي العلاقات العامة وتم استخدام المنهج الوصفي واعتمد على كلام من (المقابلة الشخصية والاستبيان) كادوات لجمع البيانات وكان من اهم النتائج ان خبرة العلاقات

العامه بدون توافر قاعده ثقافيه وتاهيل تتيح اضافه محدوده للانشطه والوظائف التراكميه للعلاقات العامه وان النموذج الاتصالي للعلاقات العامه غير المتماثل له ارتباط عالي بتطبيق العلاقات العامه.

#### الدراسة الثانية:

دراسة مايك جاكوكسى MIKE J (1998) (15) بدراسة بعنوان نموذج تقويم كيفى للعلاقات العامة فى المجال الرياضى " واستهدفت الدراسة تحديد المدى التطبيقي لنظرية الموقف ونموذج التكيف للعلاقات كنماذج عمليه لقياس قوة العلاقة بين المؤسسة الرياضيه وجماهيرها، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، كما استخدم كل من المقابله الشخصيه والاستبيان كادوات لجمع البيانات وكانت من أهم النتائج ان كلا من النظرية الموقفيه ونموذج التكيف لهما قاعدة كبرى للعلاقات العامة الرياضيه وأخصائي العلاقات العامة فى المجال الرياضى.

#### خطة وإجراءات البحث :

#### منهج البحث :

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي ( أسلوب الدراسات المسحية ) حيث أنه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث .

#### مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالاتحادات الرياضيه وأعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والبالغ عددهم (46) ستة وأربعون اتحاد، وقد اختارت الباحثتان الاتحادات الرياضيه ذات الانجاز سواء الاولمبي أو العالمى بطريقه عمديه وعددهم خمس اتحادات وكذلك الاتحادات الذى لم تحقق انجاز منذ عام 2005 حتى عام 2010 وقد قامت الباحثتان باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيه العشوائية والبالغ قوامها (50) خمسون فرداً أي خمس أفراد من مجتمع البحث لكل اتحاد ولذلك تكون بنسبة 30%، والجدول التالي يوضح توصيف عينة البحث .



## جدول ( 1 )

توزيع عينة البحث على الاتحادات الرياضية طبقاً لمستوى الإنجاز

عدد المفحوصين	العدد الكلي	الاتحاد	مستوى الإنجاز
5	14	المصارعة	حقق إنجاز ( المستوى الاولمبي، المستوى العالمي)
5	18	الملاكمة	
5	14	التايكوندو	
5	16	الاسكواش	
5	20	كرة القدم	
5	13	كرة السلة	لم يحقق إنجاز منذ عام 2005 حتى عام 2010
5	15	التنس	
5	17	كره السرعة	
5	12	الريشه الطائره	
5	11	الكره الطائره	
50	150	المجموع	

أدوات جمع البيانات :

استخدمت الباحثان في جمع بيانات البحث ما يلي :

### 1- تحليل الوثائق والسجلات :

قامت الباحثتان بالإطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بالاتحادات الرياضية للتعرف على الأعداد الخاصة بالعاملين بالعلاقات العامة بتلك الاتحادات وكذلك التعرف على طبيعة الأعمال المكلف بها إدارة العلاقات العامة .

### 2- الاستبيان :

وهو من إعداد الباحثتان واتبعت في إعداده الخطوات التالية :

### 1 - القراءة والإطلاع :

قامت الباحثتان بالإطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت التعرف على معوقات العمل التي تواجه العلاقات العامة في المجال الرياضي .

### 2 - تحديد الهدف من الاستبيان :

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية .

### 3- تحديد محاور الاستبيان :

بعد الإطلاع على الدراسات والبحوث العلمية وتحديد الهدف من الاستبيان قامتا بالباحثتان بوضع مجموعة من المحاور للاستبيان، والتي تمثلت في :

- المحور الأول : معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط .
- المحور الثاني : معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم .
- المحور الثالث : معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه .
- المحور الرابع : معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة .

- وقد قامت الباحثتان بعرض المحاور على السادة الخبراء وعددهم 7 خبراء ووافقوا عليه بنسبة 100% لأنها تمثل عناصر العمل الإداري

### 4 – صياغة عبارات الاستبيان :

قامتا الباحثتان بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان وقد بلغ عدد العبارات ( 67 ) سبعة وستون عبارة موزعة على محاور الاستبيان كالتالي:

- 1 – معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط .  
وعدد عباراته ( 23 ) ثلاثة وعشرون عبارة .
- 2 – معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم .  
وعدد عباراته ( 14 ) أربعة عشر عبارة .
- 3 – معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه .  
وعدد عباراته ( 17 ) سبعة عشر عبارة .
- 4 – معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة .  
وعدد عباراته ( 13 ) ثلاثة عشر عبارة .

وقد روعي عند صياغة العبارات، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وان تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى .

### 5 – الصورة المبدئية للاستبيان :

قامتا الباحثتان بعرض تلك العبارات على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية والعلاقات العامة قوامها ( 7 ) سبعة خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم فى المجال عن (10) عشرة سنوات (ملحق 1) وذلك لإبداء الرأي فى مدى مناسبة العبارات لمحاور البحث

(ملحق 2)، وطلب من السادة الخبراء حذف أو تعديل أو إضافة أي عبارات، والجدول ( 2 )  
يوضح ذلك .

### جدول ( 2 )

عدد العبارات التي تم حذفها إلى الصورة المبدئية للاستبيان

عدد العبارات المتفق عليها	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات في الصورة المبدئية	المحاور
19	23، 22، 19، 12	4	23	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط
12	33، 28	2	14	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم
13	51، 45، 42، 40	4	17	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه
11	63، 56	2	13	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة
55	12		67	المجموع الكلي

يتضح من جدول ( 2 ) :

تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من 70% من اتفاق الخبراء، وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (12) اثني عشر عبارة، فأصبحت بذلك عدد عبارات الاستبيان (55) خمسة وخمسون عبارة ( ملحق 3 ) .

#### 6 – الصورة النهائية للاستبيان :

- استقر الاستبيان في صورته النهائية عند ( 55 ) خمسون عبارة موزعة كالتالي :
- 1 – معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط .  
وعدد عباراته ( 19 ) تسعة عشر عبارة .
  - 2 – معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم .  
وعدد عباراته ( 12 ) اثني عشر عبارة .
  - 3 – معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه .  
وعدد عباراته ( 13 ) ثلاثة عشر عبارة .

4 – معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة .

وعدد عباراته ( 11 ) أحدي عشر عبارة .

وقد قامت الباحثتان بكتابة شكل الاستبيان فى صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها ( ملحق 3 ) .

7 – تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان تم وضع ميزان تقديري ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

– موافق ( 3 ) ثلاثة درجات .

– إلى حد ما ( 2 ) درجتان .

– غير موافق ( 1 ) درجة واحدة .

8 – المعاملات العلمية للاستبيان :

تم حساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

أ – الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدمت الباحثتان الطرق التالية :

(1) صدق المحتوى :

تم عرض الاستبيان فى صورته المبدئية ( ملحق 2 ) على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية والإعلام قوامها ( 7 ) سبعة خبراء ( ملحق 1 ) وذلك لإبداء الرأي فى ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله، والجدول التالي ( 3 ) يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان .

جدول ( 3 ) النسبة المئوية لأراء الخبراء على عبارات الاستبيان ( ن = 7 )

العبارات										المحاور			
9	8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط			
5	6	5	7	7	6	5	7	7	تكرارها				
%71	%86	%71	100 %	100 %	%86	%71	100 %	%100	النسبة المئوية				
18	17	16	15	14	13	12	11	10	رقم العبارة				
5	7	6	6	5	7	3	7	7	تكرارها				
%71	100 %	%86	%86	%71	100 %	%43	100 %	%100	النسبة المئوية				
				23	22	21	20	19	رقم العبارة				
				3	4	6	7	2	تكرارها				
				%43	%57	%86	100 %	%29	النسبة المئوية				
-----													
32	31	30	29	28	27	26	25	24	رقم العبارة	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم			
7	5	6	7	3	7	5	6	7	تكرارها				
100 %	%71	%86	100 %	%43	100 %	%71	%86	%100	النسبة المئوية				
				37	36	35	34	33	رقم العبارة				
				7	5	5	6	3	تكرارها				
				100 %	%71	%71	%86	%43	النسبة المئوية				
-----													
46	45	44	43	42	41	40	39	38	رقم العبارة		معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه		
5	3	5	7	4	6	2	5	7	تكرارها				
%71	%43	%71	100 %	%57	%86	%29	%71	%100	النسبة المئوية				
				54	53	52	51	50	49	48		47	رقم العبارة
				5	6	7	4	5	7	6		6	تكرارها
				%71	%86	100 %	%57	%71	100 %	%86		%86	النسبة المئوية
-----													
63	62	61	60	59	58	57	56	55	رقم العبارة	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة			
4	5	7	6	7	5	7	3	7	تكرارها				
%57	%71	100 %	%86	100 %	%71	100 %	%43	%100	النسبة المئوية				
				67	66	65	64	رقم العبارة					
				7	5	7	6	تكرارها					
				100 %	%71	100 %	%86	النسبة المئوية					

يتضح من جدول ( 3 ) :

— تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين ( 29% : 100% )، وبذلك تم استبعاد ( 12 ) أثني عشر عبارة لعدم حصولها على نسبة 70% فأكثر من أراء السادة الخبراء، لتصبح بذلك عدد عبارات الاستبيان ( 55 ) خمسة وخمسون عبارة .

## (2) صدق الاتساق الداخلي :

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قامت الباحثتان بتطبيقه على عينة قوامها ( 10 ) عشر أفراد من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجداول (4)، (5)، (6) توضح النتيجة على التوالي .

جدول (4)

عامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه

( ن = 10 )

العبارات							المحاور
7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة
0.80	0.86	0.73	0.86	0.86	0.86	0.73	معامل الارتباط
14	13	12	11	10	9	8	رقم العبارة
0.80	0.80	0.80	0.70	0.73	0.97	0.76	معامل الارتباط
		19	18	17	16	15	رقم العبارة
		0.76	0.73	0.86	0.76	0.86	معامل الارتباط
26	25	24	23	22	21	20	رقم العبارة
0.73	0.73	0.73	0.93	0.93	0.93	0.73	معامل الارتباط
		31	30	29	28	27	رقم العبارة
		0.92	0.69	0.93	0.93	0.69	معامل الارتباط
38	37	36	35	34	33	32	رقم العبارة
0.67	0.97	0.97	0.68	0.67	0.82	0.82	معامل الارتباط
	44	43	42	41	40	39	رقم العبارة
	0.97	0.97	0.97	0.97	0.69	0.97	معامل الارتباط
51	50	49	48	47	46	45	رقم العبارة
0.95	0.71	0.87	0.76	0.82	0.87	0.82	معامل الارتباط
			55	54	53	52	رقم العبارة
			0.86	0.76	0.87	0.82	معامل الارتباط

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) = 0.632

يتضح من جدول ( 4 ) ما يلي :

– تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه ما بين ( 0.67 : 0.97 ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول ( 5 )

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

( ن = 10 )

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة
0.68	0.96	0.72	0.75	0.88	0.80	0.88	0.88	0.88	0.80	معامل الارتباط
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	رقم العبارة
0.88	0.72	0.68	0.88	0.72	0.88	0.75	0.75	0.75	0.69	معامل الارتباط
30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	رقم العبارة
0.72	0.80	0.80	0.75	0.69	0.69	0.88	0.80	0.80	0.80	معامل الارتباط
40	39	38	37	36	35	34	33	32	31	رقم العبارة
0.80	0.88	0.69	0.88	0.88	0.69	0.69	0.73	0.73	0.80	معامل الارتباط
50	49	48	47	46	45	44	43	42	41	رقم العبارة
0.75	0.80	0.72	0.88	0.80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	معامل الارتباط
					55	54	53	52	51	رقم العبارة
					0.80	0.72	0.80	0.88	0.96	معامل الارتباط

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) = 0.632

يتضح من جدول ( 5 ) ما يلي :

— تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ما بين ( 0.68 : 0.96 ) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول ( 6 )

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

( ن = 10 )

معامل الارتباط	المحاور	م
0.98	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط	1
0.95	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم	2
0.94	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه	3
0.98	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة	4

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) = 0.632



يتضح من الجدول (6) ما يلي :

– تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ما بين ( 0.94 : 0.98 ) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلى للاستبيان .

ب – الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان تم استخدام طريقة التجزئة النصفية عن طريق معامل ألفا كرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها ( 10 ) عشر أفراد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول التالي ( 7 ) يوضح ذلك .

#### جدول ( 7 )

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

( ن = 10 )

م	الاستبيان	معامل الارتباط
1	موقوفات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط	0.96
2	موقوفات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم	0.95
3	موقوفات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه	0.96
4	موقوفات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة	0.95
	الدرجة الكلية	0.98

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) = 0.632

يتضح من جدول (7) ما يلي :

– تراوحت معاملات ألفا لمحاور الاستبيان ما بين ( 0.95 : 0.96 )، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للاستبيان ( 0.98 ) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

#### 9 – الصورة النهائية للاستبيان :

قامت الباحثتان بوضع الاستبيان في صورته النهائية بعد تعديل السادة الخبراء وبعد إجراء التجربة الاستطلاعية وقد بلغ العدد النهائي للعبارات ( 55 ) خمسة وخمسون عبارة. (ملحق 3) .

## 10 – تطبيق الاستبيان :

قامت الباحثتان بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة البحث والبالغ قوامهم ( 50 ) خمسون فرداً وذلك تمهيداً لمعالجة النتائج .

خطوات البحث :

### أ – الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثتان بأجراء دراسة استطلاعية لأداة جمع البيانات " الاستبيان " حيث تم تطبيقها على ( 10 ) عشرة أفراد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من 11 / 10 / 2010 إلى 30 / 10 / 2010 وذلك بغرض التعرف على مدى وضوحه وملاءمته للتطبيق على عينة البحث .

### ب – الدراسة الأساسية :

بعد تحديد العينة واختبار أدوات البحث والتأكد من صدقها وثباتها، قامت الباحثتان بتطبيق أدوات البحث على جميع أفراد العينة قيد البحث ( 50 ) خمسون فرداً، وكانت فترة التطبيق من 2 / 11 / 2010 وحتى 1 / 12 / 2010

### المعالجة الإحصائية للبحث :

لمعالجة بيانات البحث إحصائياً تم استخدام المعادلات التالية :

- النسبة المئوية .
- معامل الارتباط .
- معامل الفا كرونباخ .
- اختبار (ت) .
- التكرارات .
- الوزن النسبي .
- نسبة متوسط الاستجابة .

وقد ارتضت الباحثتان مستوى دلالة عند مستوى (0.05) مع استخدام برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

## عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

ما هي معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟

### جدول ( 8 )

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور

معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط ( ن = 50 )

م	العبارات	الاستجابة			الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
1.	يتم وضع أهداف إدارة العلاقات العامة بطريقة عشوائية وغير منظمة .	40	4	6	18
2.	هناك صعوبة في فهم أهداف إدارة العلاقات العامة بالنسبة للعاملين بها .	41	5	4	16
3.	لا يتم مشاركة المتخصصين في عملية التخطيط عند وضع أهداف إدارة العلاقات العامة .	49	1	—	7
4.	عدم تحديد الأهداف وفقاً لأولوياتها وأهميتها النسبية لإدارة العلاقات العامة .	49	1	—	7
5.	يصعب قياس نتائج الأهداف التي تقوم إدارة العلاقات العامة بتنفيذها .	49	1	—	7
6.	لا تتصف أهداف إدارة العلاقات العامة بالمرونة حيث يصعب تغييرها أو تعديلها وفقاً لظروف الاتحاد .	48	2	—	10
7.	هناك عدم وضوح في الفهم والمعنى للسياسات الموضوعية لإدارة العلاقات العامة .	50	—	—	1
8.	لا تعبر السياسات الموضوعية عن آراء وأفكار المسؤولين بإدارة العلاقات العامة .	47	2	1	13

10	0.99	148	—	2	48	9. عدم وجود ارتباط بين السياسات الموضوعية وأهداف إدارة العلاقات العامة .
15	0.95	143	2	3	45	10. عدم وجود دراية كاملة من جانب العاملين بإدارة العلاقات العامة باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
13	0.97	146	1	2	47	11. عدم تجنب السياسات بإدارة العلاقات العامة حدوث الفوضى في إنجاز العمل .
10	0.99	148	—	2	48	12. لا تتميز الإجراءات بالوضوح مما يصعب من فهم القائمين بالتنفيذ لما يراد تحقيقه .
1	1.00	150	—	—	50	13. لا يتم الأخذ في الاعتبار عند وضع الإجراءات بان تكون خطوات التنفيذ مكتملة لبعضها البعض .
19	0.88	132	8	2	40	14. عدم وجود جدول زمني واضح ومحدد للمشروعات التي تقوم إدارة العلاقات العامة بتنفيذها .
1	1.00	150	—	—	50	15. لا يتم وضع الميزانيات التقديرية على أساس دراسة لما يتم تقديره في ميزانيات الأعوام السابقة .
1	1.00	150	—	—	50	16. لا يتم توزيع المخصصات المالية لكافة الأنشطة بإدارة العلاقات العامة بصورة متوازنة .
1	1.00	150	—	—	50	17. لا يوجد بند خاص بالميزانية لتأهيل الإداريين بإدارة العلاقات العامة .
1	1.00	150	—	—	50	18. عدم تحديد البرامج الزمنية الخاصة بإدارة العلاقات العامة وفقاً لأهمية تنفيذ المشروع .
16	0.91	137	4	5	41	19. عدم الالتزام بتطبيق البرامج الزمنية الموضوعية لتنفيذ المشروعات بإدارة العلاقات العامة .
	0.97	2766	الدرجة الكلية للمحور			

الحد الأدنى للثقة = 0.54

الحد الأعلى للثقة = 0.80

يتضح من جدول ( 8 ) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات محور معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط ما بين ( 0.88 : 1.00 ) .  
\* حيث جاءت نسبة جميع العبارات أعل من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل كبير في معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط .

وتعزو تلك النتيجة إلى أنه يوجد قصور في عملية التخطيط داخل إدارات العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ويتضح ذلك من خلال عدم التحديد الدقيق للأهداف واختلال السياسات الإجراءات الموضوعية، وعدم مناسبة الميزانيات الموضوعية لتحقيق أهداف الاتحاد وهذا ما أكدته دراسة " كريم محمود الحكيم " (2005) (11) حيث أشارت إلى أنه لا تكفي الميزانية السنوية لتحقيق الأهداف نظراً لاعتمادها على الجهة الحكومية لأنه لا يوجد نظام للتمويل الذاتي داخل الاتحاد، وكذلك عدم الالتزام بالبرامج الزمنية المحددة وعدم وجود خطة واضحة محددة المعالم لأسلوب العمل الإداري داخل جهاز العلاقات العامة بالاتحادات وهذا ما أكدته دراسة "أشرف صبحي حسنين" (2000) (1) حيث أشارت إلى أن لا يتم العمل في جهاز العلاقات العامة بوزارة الشباب وفق خطة موضوعية، عدم الفهم الصحيح لطبيعة العلاقات العامة، وكذلك عدم وجود قيادات واعية قادرة على تحقيق الهدف الاسمي من إدارة العلاقات العامة والتي من شأنها الارتقاء بمستوي الاتحادات لو أحسن استغلالها وهذا ما أكدته دراسة " عز الدين محمد أحمد " (2002) (9) حيث أشارت إلى أن ضعف مستوي التاهيلي والعلمي للقادة الإداريين العاملين بالاتحادات الرياضية وقلة خبرتهم الإدارية والفنية .

فالعلاقات العامة داخل الاتحادات دوره هامشي لا يرتقي إلى أهدافها التي تسعى إليها وبالتالي فإن تلك الأهداف تعتبر أهداف ورقية غير قابلة للتنفيذ وغير مفعلة مما قد يسهم في وجود العديد من المعوقات التي تواجه عمل الاتحادات والتي لو تم تلاشيها سيؤدي إلى الارتقاء بالمستوي الإداري للاتحاد وهذا ما أكدته دراسة " خالد سيف الصوفي " (2004) (5) حيث أشارت إلى أن أساليب ممارسة العلاقات العامة في اليمن ما تزال بعيدة عن المفهوم العلمي لجوهر وظيفية العلاقات العامة، دور العلاقات العامة من وجهة نظر القيادات الإدارية يركز في الأساس على الجهود الإعلامية دون الوظائف الاخرى كالبحت والتخطيط والتقييم، موافقة القيادات الإدارية على أهمية رفع المستوي الإداري لإدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي إلى مصاف الإدارات العليا وتحديد ميزانية خاصة لها للصرف على برامجها وأنشطتها .

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

ما هي معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟

**جدول (9)**

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات محور

معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم ( ن = 50 )

الترتيب	نسبة متوسط الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة			العبارات	م
			غير موافق	إلى حد ما	موافق		
12	0.93	140	2	6	42	الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة غير مناسب لتحقيق الأهداف بفاعلية .	20.
10	0.97	146	1	2	47	لا يشمل الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة على كافة المجالات الخاصة بالاتحاد .	21.
11	0.94	141	2	5	43	عدم وجود تعاون بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى بالاتحاد .	22.
1	1.00	150	—	—	50	عدم وجود عدد كافي من العاملين بإدارة العلاقات العامة.	23.
4	0.99	149	—	1	49	لا يوجد تحديد للمسؤوليات لكل فرد من العاملين بإدارة العلاقات العامة .	24.
4	0.99	149	—	1	49	عدم وجود خرائط تنظيمية بإدارة العلاقات العامة .	25.
4	0.99	149	—	1	49	عدم مساعدة اللجان بالاتحاد إدارة العلاقات العامة في تنفيذ الأعمال المختلفة في جميع المجالات .	26.
1	1.00	150	—	—	50	لا يتوفر في تشكيل اللجان بالاتحاد الخبرات المتخصصة في كافة المجالات الرياضية .	27.
4	0.99	149	—	1	49	لا يوجد لدى العاملين بإدارة العلاقات العامة الوقت الكافي للعمل بتلك اللجان .	28.

4	0.99	149	—	1	49	29. لا تقوم اللجان المشكلة بمباشرة أعمالها بفاعلية .
4	0.99	149	—	1	49	30. عدم انتظام اللجان فى مواعيد اجتماعها .
1	1.00	150	—	—	50	31. تستخدم اللجان الحل الوسط عند حل بعض المشكلات.
	0.98	177 1	الدرجة الكلية للمحور			

الحد الأدنى للثقة = 0.54

الحد الأعلى للثقة = 0.80

يتضح من جدول (9) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث فى عبارات محور معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم ما بين ( 0.93 : 1.00 ) .  
\* حيث جاءت نسبة جميع العبارات أعل من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل كبير فى معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم .

وتعزو تلك النتيجة إلى وجود خلل فى العملية التنظيمية داخل إدارات العلاقات العامة داخل الاتحادات المصرية وعدم وجود هيكل تنظيمي محدد يقوم بإدارة العلاقات العامة داخل الاتحادات والتداخل الواضح فى الاختصاصات بين الإدارة والإدارات الأخرى وعدم الفهم الصحيح للعاملين بها لطبيعة الأعمال المنوطة بهم وهذا ما أكدته دراسة " كريم محمود الحكيم " (2005) (11) حيث أشارات إلى أنه لا يتم تقسيم العمل على أساس الوقت المتاح وكذلك دراسة " خالد سيف الصوفي " (2004) (5) حيث أشارات إلى أنه يوجد تداخل فى الأدوار الوظيفية للعلاقات العامة والوظائف الأخرى فى الأجهزة الحكومية .

كما يوجد قصور فى التنسيق بين أعضاء الاتحاد وبعضهم البعض الأمر الذي يجعل هناك فجوة بينهم ويرجع ذلك نتيجة عدم وجود قادر على ربط حلقة الاتصال بين العاملين بعضهم البعض، وكذلك عدم ميل القيادات العليا على تحمل مسئولية القرارات التى قد تصدر منهم وهذا ما أكدته دراسة " عز الدين محمد أحمد " (2002) (9) حيث أشارات إلى أن ميل القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية إلى عدم تحمل مسئولية وتبعية القرارات التى يتخذونها، قصور فى التنسيق والتعاون بين أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية لاتخاذ القرار .

فعملية التنظيم داخل إدارات العلاقات العامة بالاتحادات تعتبر من الجوانب الإدارية الهامة التي لو أحسن استغلالها سيؤدي إلى الارتقاء بمستوي الاتحاد وزيادة قدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة منه وهذا ما أكدته دراسة " خالد سيف الصوفي " (2004) (5) حيث أشارت إلى أنه موافقة القيادات الإدارية على أهمية رفع المستوى الإداري لإدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي إلى مصاف الإدارات العليا .  
الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

ما هي معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟

### جدول (10)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور

معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه ( ن = 50 )

م	العبارات	الاستجابة			الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب ب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
32.	لا يتوفر في القيادات العاملة بإدارة العلاقات العامة القدرة على تصور وإدراك الموقف ودراسة كل أبعاده .	42	6	2	140	0.93	11
33.	لا يتوفر في القيادات العاملة بإدارة العلاقات العامة الصفات الشخصية المؤهلة للقيادة .	40	5	5	135	0.90	13
34.	عدم وجود اهتمام من قبل الرؤساء بآراء ومقترحات المرؤوسين فيما يخص العمل .	48	2	—	148	0.99	9
35.	عدم تناسب مكافآت العاملين بإدارة العلاقات العامة مع حجم الأعمال المطلوبة منهم .	49	1	—	149	0.99	3
36.	تؤدي قلة توافر العاملين بإدارة العلاقات العامة إلى عدم معاقبة المخالفين للقواعد والتعليمات المنظمة للعمل .	49	1	—	149	0.99	3
37.	لا توجد قنوات اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين داخل إدارة العلاقات العامة بالاتحاد .	41	4	5	136	0.91	12



10	0.97	146	1	2	47	38. عدم تناسب وسائل الاتصال بإدارة العلاقات العامة مع كم المعلومات المراد توصيلها من وإلى الأفراد .
3	0.99	149	—	1	49	39. عدم فتح قنوات اتصالات مستمرة مع مختلف الجماهير والمؤسسات التي تتعامل مع الاتحاد .
3	0.99	149	—	1	49	40. لا يتم اشتراك المرؤوسين مع القائد أو المدير الإداري في عملية اتخاذ القرار في إدارة العلاقات العامة .
1	1.00	150	—	—	50	41. لا يتم إصدار القرارات من قبل المسؤولين بإدارة العلاقات العامة بناءً على دراسات مسبقة .
3	0.99	149	—	1	49	42. عدم مراعاة قابلية القرارات الصادرة من القادة بإدارة العلاقات العامة للتنفيذ .
3	0.99	149	—	1	49	43. كثرة التردد عند اتخاذ قرارات حساسة تتعلق بسير العمل داخل إدارة العلاقات العامة .
1	1.00	150	—	—	50	44. عدم تضمين القرار الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار بإدارة العلاقات العامة .
	0.97	189 9	الدرجة الكلية للمحور			

الحد الأدنى للثقة = 0.54

الحد الأعلى للثقة = 0.80

يتضح من جدول (10) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات محور معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه ما بين ( 0.90 : 1.00 ) .  
\* حيث جاءت نسبة جميع العبارات أعلى من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل كبير في معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه .

وتعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن عدم توافر عملية التوجيه داخل الاتحاد وأنها تمارس بشكل عشوائي غير منظم يعمل على عدم القدرة على إرساء قواعد وأسس سليمة يمكن من

خلالها ممارسة الأعمال الموكلة إلى الاتحاد بالشكل الأمثل وهذا ما أكدته دراسة " كريم محمود الحكيم " (2005) (11) حيث أشارات إلى أن لا يضع الاتحاد لائحة حوافز للمتميزين من اللاعبين والمدربين لقلّة الموارد والميزانيات الموجودة بالاتحاد وعدم استمرار عملية التوجيه داخل الاتحاد طوال فترة تنفيذ الخطة لتطوير العملية الإدارية لأنه لا يوجد نظام جيد للاتصال المستمر .

ويتضح قصور عملية التوجيه من خلال عدم وجود قيادات مؤهلة لإدارة العلاقات العامة وعدم القدرة على اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب نظرا لان القيادات الإدارية المسؤولة لم يتم اختيارها وفقاً لمعايير علمية سليمة مما يؤدي إلى ضعفهم وبالتالي الهروب من المسؤولية وعدم دافعيتهم نحو اتخاذ قرار ما فى أي موقف وهذا ما أكدته دراسة " عز الدين محمد أحمد " (2002) (9) حيث أشارات إلى أنه يوجد ميل القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية إلى عدم تحمل مسؤولية وتبعية القرارات التى يتخذونها، ضعف مستوي التأهيلي والعلمي للقادة الإداريين العاملين بالاتحادات الرياضية وقلّة خبرتهم الإدارية والفنية وعدم وجود معايير واضحة لاختيار القائمين على العمل الإداري بالاتحادات الرياضية وقصور فى التنسيق والتعاون بين أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية لاتخاذ القرار .

وكذلك عدم وجود قنوات اتصال بين العاملين داخل الاتحادات وبينها وبين الجمهور الخارجي وهو الأمر المنوط بإدارات العلاقات العامة داخل الاتحاد وكذلك ضعف عملية التحفيز للعاملين والتي من شأنها تؤدي إلى ارتفاع مستوي الأداء الوظيفي للعاملين وهذا ما أكدته دراسة "كريم محمود الحكيم" (2005) (11) حيث أشارات إلى أن لا يضع الاتحاد لائحة حوافز للمتميزين من اللاعبين والمدربين لقلّة الموارد والميزانيات الموجودة بالاتحاد . واتفقت دراسة كلا من ريتشارد ايروين واخرون (Richard Irwin & et.al) (2008) (16) و ماثيونيكولسون Mathew Nicholson (2006) (14) حيث اتفقوا على ان احد المهام الرئيسيه لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة الرياضية هو تكوين الصورة ذهنيه طيبه عن المؤسسة لدى جماهيرها الداخلية والخارجية.

الإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على :

ما هي معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟

**جدول (11)**

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات محور

معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة ( ن = 50 )

م	العبارات	الاستجابة			الترتيب ب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
45.	لا توجد معايير رقابية يمكن من خلالها قياس مستوى الأداء في العمل .	50	—	—	1
46.	عدم قيام المسؤولين عن الرقابة بإدارة العلاقات العامة بالتأكد من أن المشروعات يتم تنفيذها وفقاً للبرامج الزمنية المحددة لها .	50	—	—	1
47.	عدم متابعة مجلس إدارة الاتحاد تنفيذ اللوائح والقرارات في كافة المجالات طبقاً للخطة الموضوعية.	48	2	—	11
48.	لا يتم التأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة بالاتحاد تقوم بمتابعة لكل من الأعمال التي تشرف عليها .	49	1	—	10
49.	أسلوب الرقابة بإدارة العلاقات العامة لا يعمل على تصحيح الأخطاء الإدارية التي تقع ولكن يقوم بتصيدها فقط .	50	—	—	1
50.	لا تقوم الرقابة بالكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفاءته.	50	—	—	1
51.	عدم تطور أساليب الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل بإدارة العلاقات العامة .	50	—	—	1
52.	عدم توافر الخبراء القادرون على القيام بالعملية الرقابية حتى يتم تحقيق الأهداف	50	—	—	1

						المرجوة .
1	1.00	150	—	—	50	53. لا يتم إخضاع النواحي الفنية والإدارية بإدارة العلاقات العامة للرقابة أسوة بالنواحي المالية .
1	1.00	150	—	—	50	54. تضارب الاختصاصات والمسئوليات يؤدي إلى ضعف العملية الرقابية بإدارة العلاقات العامة .
1	1.00	150	—	—	50	55. عدم توفر المعلومات والبيانات الصحيحة عن الأداء يؤدي إلى قصور في الدور الرقابي بإدارة العلاقات العامة .
		1647	الدرجة الكلية للمحور			

الحد الأدنى للثقة = 0.54

الحد الأعلى للثقة = 0.80

يتضح من جدول ( 11 ) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في عبارات محور معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة ما بين ( 0.99 : 1.00 ) .

\* حيث جاءت نسبة جميع العبارات أعل من الحد الأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل كبير في معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة .

وترى الباحثان أن ذلك يرجع الى غياب العملية الرقابية داخل الاتحادات وعدم وجود نظم رقابية يمكن من خلالها قياس الأداء الإداري وتقويمه وذلك نتيجة عدم وجود خبراء متخصصون في الرقابة الإدارية داخل أجهزة العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية وهذا ما أكدته دراسة " كريم محمود الحكيم " (2005) (11) حيث أشارات إلى عدم موضوعية الرقابة داخل الاتحاد نظراً لعدم التبليغ عن الانحرافات بسرعة، عدم استخدام وسائل التقويم الموضوعية داخل الاتحاد يؤثر على كفاءة الإداريين وعدم وجود الإداريين المتخصصين في رقابة العمل الإداري .

بالإضافة إلى عدم قيام إدارة العلاقات العامة بالتعرف على جوانب القصور التي تشمل العملية الرقابية وهي الجهة المنوط بها القيام بهذا الدور وبالتالي عدم قيامها بإجراء البحوث الرقابية وقصور تلك العملية وهذا ما أكدته دراسة " ريم أحمد عادل " (2003) (6) حيث أشارات إلى أن الانخفاض الشديد في نسبة أجهزة العلاقات العامة التي تقوم بإجراء البحوث

بشكل دائم وفي المقابل ارتفاع نسبة الأجهزة التي لا تقوم بأية بحوث رقابية، أهم أسباب عدم استعانت أجهزة العلاقات العامة بالبحوث هو عدم توفر الإمكانيات الفنية المتخصصة لإجراء البحوث .

كما أن القائمين على العملية الرقابية ليست لديهم الخبرة الكافية بكيفية القيام بالعملية الرقابية ولا يدركون ما هي الطرق والأساليب الرقابية التي من شأنها يمكن التعرف على الانحرافات وجوانب القصور ووضع الحلول لها وهذا ما أكدته دراسة " عز الدين محمد أحمد " (2002) (9) حيث أشارت إلى أن عدم وجود أساليب أو طرق محددة صادقة النتائج يمكن من خلالها تقويم كفاءة القادة الإداريين في اتخاذ القرار، عدم وجود معايير واضحة لاختيار القائمين على العمل الإداري بالاتحادات الرياضية .

الإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على :

ما هي أكثر معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية ؟

#### جدول (12)

الوزن النسبي ونسبة متوسط الاستجابة والترتيب لأراء العينة بالنسبة

لمحاور استبيان معوقات العمل الإداري (ن = 50)

م	المحاور	الوزن النسبي	نسبة متوسط الاستجابة	الترتيب
1	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط	2766	0.97	4
2	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم	1771	0.98	2
3	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه	1899	0.97	3
4	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة	1647	0.99	1

يتضح من جدول (12) ما يلي :

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لأراء عينة البحث في محاور استبيان معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة ما بين ( 0.97 : 0.99 )، حيث جاء أهم المعوقات هو المعوقات المرتبطة بعملية الرقابة، بينما جاء في الترتيب الثاني المعوقات المرتبطة بعملية التنظيم، بينما جاء في الترتيب الثالث المعوقات المرتبطة بعملية التوجيه، بينما جاء في الترتيب الرابع والأخير المعوقات المرتبطة بعملية التخطيط .

وتعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن إدارات العلاقات العامة داخل الاتحادات الرياضية تواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تؤدي إلى عدم فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة كما تعتبر المعوقات المتعلقة بالنواحي الرقابية من أهم المعوقات التي تعوق الإدارة دون القيام بعملها نتيجة غيابها وبالتالي عدم القدرة على التعرف على الانحرافات الموجودة وبالتالي عدم قدرتها على إيجاد حلول لها وهذا ما أكدته دراسة " كريم محمود الحكيم " (2005) (11) حيث أشارات إلى عدم موضوعية الرقابة داخل الاتحاد نظراً لعدم التبليغ عن الانحرافات بسرعة، عدم استخدام وسائل التقويم الموضوعية داخل الاتحاد يؤثر على كفاءة الإداريين وعدم وجود الإداريين المتخصصين فى رقابة العمل الإداري ودراسة " ريم أحمد عادل " (2003) (6) حيث أشارات إلى أن الانخفاض الشديد فى نسبة أجهزة العلاقات العامة التي تقوم بإجراء البحوث بشكل دائم وفى المقابل ارتفاع نسبة الأجهزة التي لا تقوم بأية بحوث رقابية .

كما أن المعوقات الأخرى الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه له دور كبير فى غياب العمل الإداري لإدارة العلاقات العامة نظراً لقصور التخطيط الجيد والفوضى فى أدائها نتيجة لضعف الهيكل التنظيمي وغياب عملية التوجيه وهذا ما أكدته دراسة " كريم محمود الحكيم " (2005) (11) حيث أشارات إلى أنه لا يستمر التوجيه داخل الاتحاد طوال فترة تنفيذ الخطة لتطوير العملية الإدارية وكذلك دراسة " خالد سيف الصوفي " (2004) (5) حيث أشارات إلى أن دور العلاقات العامة من وجهة نظر القيادات الإدارية يركز فى الأساس على الجهود الإعلامية دون الوظائف الأخرى كالبحث والتخطيط والتقويم ودراسة " أشرف صبحي حسنين " (2000) (1) حيث أشارات إلى أنه لا يتم العمل فى جهاز العلاقات العامة بوزارة الشباب وفق خطة موضوعية.

الإجابة على التساؤل السادس والذي ينص على :

هل توجد فروق دالة إحصائياً بين الاتحادات الرياضية بمستويات الإنجاز المختلفة (حققت إنجاز " أولمبي – دولي –"، لم تحقق إنجاز ) فى معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة ؟

### جدول (13)

دلالة الفروق الإحصائية بين الاتحادات الرياضية بمستويات الإنجاز المختلفة

(حققت إنجاز " أولمبي – دولي –"، لم تحقق إنجاز)

فى معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة ( ن = 50 )

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	لم تحقق إنجاز ( ن = 25 )		حققت إنجاز ( ن = 25 )		المحاور
		ع	م	ع	م	
دال وفى اتجاه الاتحادات التي لم تحقق إنجاز	*3.27	1.22	56.00	1.68	54.64	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط
	*4.50	0.28	35.92	1.08	34.92	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التنظيم
	*5.81	0.40	38.92	1.57	37.04	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التوجيه
	0.59	0.20	32.96	0.28	32.92	معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة
	*7.77	1.26	163.80	2.45	159.52	الدرجة الكلية

قيمة ( ت ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) = 2.00

يتضح من جدول (13) ما يلي :

توجد فروق دالة إحصائياً بين الاتحادات الرياضية بمستويات الإنجاز المختلفة (حققت إنجاز " أولمبي – دولي –"، لم تحقق إنجاز) فى معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة وفى اتجاه الاتحادات التي لم تحقق إنجاز، فيما عدا محور معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة فتوجد فروق غير دالة إحصائياً .

ووترجع الباحثان تلك النتيجة إلى أن إدارة العلاقات العامة داخل الاتحادات الرياضية له دور فعال فى اكتمال العملية الإدارية بكافة جوانبها لو أحسن استغلالها وتطبيقها مما يسهم فى الارتقاء بمستوي الاتحادات وقدرتها على تحقيق أهدافها المنوطة بها وتحقيق الانجازات

الرياضية على كافة المستويات وهذا يدل على أهمية أجهزة العلاقات العامة وارتباطها بتحقيق الانجازات المنوطة بالاتحادات وهذا ما أكدته دراسة " خالد سيف الصوفي " (2004) (5) حيث أشارت إلى أنه يوافق معظم القيادات الإدارية على أهمية العلاقات العامة وعلى أنها وظيفة أساسية من وظائف أي جهاز حكومي، موافقة القيادات الإدارية على أهمية رفع المستوي الإداري لإدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي إلى مصاف الإدارات العليا وتحديد ميزانية خاصة لها للصرف على برامجها وأنشطتها .

كما أظهرت النتائج وجود معوقات في الاتحادات على أشكالها سواء التي حققت انجاز والتي لم تحقق في كافة الجوانب الإدارية ولكنها أظهرت وجود انخفاض بسيط في المعوقات المرتبطة بالجانب التخطيطي والتنظيمي والتوجيه نظراً لأن أي نجاح يجب أن يتضمنه تلك الجوانب، ولكن ما يظهر جلياً عدم استمرار تلك الاتحادات في تحقيق انجازات وأن تلك الانجازات قد تأتي على فترات وبصور غير متوقعة ويظهر ذلك من خلال قصور النواحي الرقابية التي تسعى إلى التعرف على الانحرافات والقصور الذي يحدث ومحاولة وضع علاج له فغياب تلك العملية يظهر في كافة الاتحادات دون غيرها مما يؤدي إلى اختلال العملية الإدارية والفنية بشكل كامل وعدم قدرتها على الحفاظ على أي تفوق أو انجاز، وبالتالي يمكن القول أنه يجب على الجهات المسؤولة عن الحركة الرياضية في مصر والمتمثلة في المجلس القومي للرياضة واللجنة الاولمبية المصرية وكذلك القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة الاتحادات الاهتمام بإدارة العلاقات العامة لما له من دور بالغ الأهمية في الارتقاء بمستوي الاتحادات واعتبارها جانب مكمل لتحقيق الانجازات الرياضية لما يمكن أن تمده من معلومات وبيانات للمسؤولين وكذلك لقدرتها على إرساء العملية الإدارية داخل أروقت الاتحاد .



## الاستخلاصات :

- فى ضوء نتائج البحث توصلت الباحثان إلى الاستخلاصات التالية :
- قصور عملية التخطيط داخل إدارات العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية و عدم التحديد الدقيق للأهداف واختلال السياسات الإجراءات الموضوعة و عدم وضوحها و عدم مناسبة الميزانيات الموضوعة بحيث لا تتناسب مع الخطط والبرامج و عدم الالتزام بالبرامج الزمنية المحددة و عدم وجود خطة واضحة محددة المعالم لأسلوب العمل الإداري داخل جهاز العلاقات العامة بالاتحادات .
  - اختلال العملية التنظيمية لإدارات العلاقات العامة داخل الاتحادات المصرية و عدم وجود هيكل تنظيمي محدد يقوم بإدارة العلاقات العامة داخل الاتحادات و عدم توصيف للواجبات والمسئوليات الوظيفية.
  - عدم توافر عملية التوجيه داخل الاتحاد و يتضح ذلك من خلال القصور فى الاتصالات و عدم وجود قيادات متخصصة و مؤهلة لإدارة العلاقات العامة و عدم وجود قنوات اتصال بين العاملين داخل الاتحادات و بينها و بين الجمهور الخارجي و ضعف عملية التحفيز للعاملين و عدم القدرة على اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.
  - غياب العملية الرقابية داخل الاتحادات و عدم وجود نظم رقابية يمكن من خلالها قياس الأداء الإداري و تقويمه و ذلك نتيجة عدم وجود خبراء متخصصون فى الرقابة الإدارية داخل أجهزة العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية .
  - لا توجد معايير رقابية محددة للأداء الإداري للعلاقات العامة
  - عدم استخدام نظم و تقنية المعلومات للوصول إلى مفاهيم علمية لتحقيق أهداف العلاقات العامة
  - أهم المعوقات التى تواجه العمل الإداري بأجهزة العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية هو المعوقات المرتبطة بعملية الرقابة تليها المعوقات المرتبطة بعملية التنظيم تليها المعوقات المرتبطة بعملية التوجيه بينما جاء فى الأخير المعوقات المرتبطة بعملية التخطيط .
  - وجود فروق دالة إحصائيا بين الاتحادات الرياضية بمستويات الإنجاز المختلفة (حققت إنجاز " أولمبي - دولي -، لم تحقق إنجاز) فى معوقات العمل الإداري التى تواجه العلاقات العامة و فى اتجاه الاتحادات التى لم تحقق إنجاز حيث القصور فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أى عناصر العمل الإداري مما يدل على أهمية أجهزة العلاقات العامة وارتباطها بتحقيق الانجازات المنوطة بالاتحادات .

## التوصيات :

فى ضوء نتائج البحث توصي الباحثان بما يلي :

- وضع إستراتيجية واضحة المعالم للعلاقات العامه من قبل المجلس القومي للرياضة واللجنة الاولمبية المصرية وذلك للتغلب على المشكلات التى تواجه إدارة العلاقات العامة بالاتحادات الرياضيه .
- العمل على تعديل اللوائح المالية الخاصة بإدارة العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية.
- إعادة النظر فى أسلوب وضع خطط إدارة العلاقات العامة بحيث توضع هذه الخطة وفقاً لطبيعة العمل الفعلية وبما يسمح بالتعرف على مستوى تحقيق الأهداف الموضوعه وكذلك التغلب على أوجه القصور .
- نشر الوعي بأهمية إدارة العلاقات العامة داخل الاتحادات الرياضية للتعريف بأهميتها فى مساعدة الإدارات الأخرى للقيام بالأعمال الخاصة بها .
- تحديد وسائل الاتصال المناسبة لإدارة العلاقات العامة للتعامل مع الإدارات الأخرى داخل الاتحادات الرياضية ومع المؤسسات الأخرى المتعاملة معها وبما يضمن الوصول إلى أقصى درجات النجاح .
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بإدارة العلاقات العامة مثل الحاسب الالى ونظم استرجاع المعلومات ونظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصال لتكون كلها أداة فعالة أمام العاملين بالإدارة .
- الدقة فى اختيار القيادات الإدارية والمتخصصين لوضع خطط ومشروعات إدارة العلاقات العامة مما له تأثير ايجابي على الاتحادات الرياضية .
- العمل على وضع معايير خاصة ومناسبة لاختيار أخصائي العلاقات العامة ويراعى فيها مستوى الكفاءة المهنية والشخصية .
- عقد دورات تدريبية للعاملين بإدارة العلاقات العامة لتفعيل دورهم وتحسين مستوياتهم من خلال تنمية المهارات الفنية والإدارية .
- الاهتمام بعملية تقييم العاملين بإدارة العلاقات العامة من قبل الإدارة العليا حتى يتم التأكد من نجاحهم فى الأعمال الموكلة إليهم .
- تفعيل دور الأجهزة الرقابية لدورها الفعال فى مقارنة النتائج الموضوعه بما تم تحقيقه فعلياً ولدوره فى الوقوف على الانحرافات التى تقع ووضع علاج لها .

- الاهتمام بوجود معايير رقابية توضع على اسس علميه سليمة
- الاهتمام بوجود قاعدة بيانات متكاملة وحديثه تتم على اساسها صياغة وتنفيذ عناصر العمليه الإدارية
- تصحيح السلبيات والانحرافات عن طريق الأسلوب العلمى السليم والاجتماعات الدوريه لتصميم الأداء وتقويمه ب 5.

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

1. أشرف صبحي محمد حسنين : نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة فى المجال الرياضي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2000م .
2. المجلس الأعلى للشباب والرياضة : قانون رقم 77 لسنة 1975م المعدل بالقانون 51 لسنة 1987م، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية 1978م .
3. أليسون فيكر : دليل العلاقات العامة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004م .
4. حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسى : العلاقات العامة فى التربية البدنية، المكتبة الهاشمية، الإسكندرية، 1999م .
5. خالد سيف محمد الصوفي : اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة العلاقات العامة "دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية فى اليمن"، كتاب العلاقات العامة "أساليب وممارسات"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004م .
6. ريم أحمد عادل طه : تأثير بيئة المنظمة على السلوك الاتصالي لجهاز العلاقات العامة "دراسة ميدانية تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2003م .
7. سعيد ياسين عامر، على محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998م .
8. سمير عبد الحميد على : إدارة الهيئات الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999م .
9. عز الدين محمد أحمد : قياس الأداء لدى القادة الإداريين فى اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، 2002م .
10. على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط4، عالم الكتب، القاهرة، 2003م .
11. كريم محمود الحكيم : المعوقات الإدارية التى تواجه الاتحاد المصري للريشة الطائرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، 2005م .
12. محمد فريد الصحن : العلاقات العامة - المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997م .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- 13- Alan R.Freitage:cultural competence correlates of P.R Function and models .U.S.A,1999.
- 14- Mathew Nicholson:Sport and the Media Upper Saddle River,Prentice Hall,N.J.,2006
- 15- Mik Jacko wsiki : Toward Aquontitive Evaluation Model of P.R in Sport, Doctor Rate Dissertation, of no Rather, Colorado U.S.A , 1998
- 16-Richard L.Irwin,WilliamSutton and Larry McCarthy:Sport Promotion and Sales Management,Second Edition,Human Kinetics,United states,New YORK 2008
- 17 Robert Police :Unpublished lectures , Algonquen college, Canada, 1999 .

## دراسة مقارنة لمعوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية طبقاً لمستوى الانجاز

ا.د/كوثر الموجي

د / دينا كمال محمود

العلاقات العامة ووظيفة إدارية تساعد على إقامة قنوات من الاتصال من خلال توطيد التفاهم والقبول والتعاون بين هيئة ما وجمهورها ويشمل ذلك سيطرة الهيئة على المشكلات والمسائل التي تواجهها مما يساعد إدارة الهيئة على أن تكون على علم بما يدور في أوساط الرأي العام، كما يساعد على تحديد مسئولية الإدارة تجاه المصلحة العامة وذلك يجعل إدارة الهيئة قادرة على التفاعل مع المتغيرات التي تحدث لكونها وسيلة تبوء بما يدور في الأفق من خلال استخدام البحث العلمي والتفاعل مع وسائل الاتصال وتقنياتها المتجددة . وتظهر أهمية ومشكلة البحث في كونها محاولة للتعرف على معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية .

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية .

واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي ( أسلوب الدراسات المسحية )، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالعلاقات الرياضية بالاتحادات الرياضية والبالغ عددهم (46) اتحاد، وقد قامت الباحثتان باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغ قوامها ( 50 ) فرداً . واستخدمت الباحثتان لجمع بيانات البحث تحليل الوثائق والسجلات، استبيان معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية .

وكان من أهم نتائج البحث وجود معوقات تواجه العمل الإداري بأجهزة العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية ترتبط بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تحول دون تحقيق الاتحادات الرياضية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكان من أهم توصيات البحث وضع إستراتيجية واضحة المعالم من قبل المجلس القومي للرياضة واللجنة الاولمبية المصرية وذلك للتغلب على المشكلات التي تواجه إدارة العلاقات العامة .

---

\* أستاذ ورئيس قسم الإدارة الرياضية سابقا كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان  
\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان .

## **قائمة الملاحق**

**– ملحق (1) أسماء السادة الخبراء**

**– ملحق (2) استمارة استطلاع رأي الخبراء حول استبيان معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية**

**– ملحق (3) استبيان معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية**





**ملحق (1)**  
**أسماء السادة الخبراء**

## أسماء السادة الخبراء \*

(1-1)

استاذ مساعد الاداره الرياضيه بكلية التربيه الرياضيه للبنين جامعة طنطا	ا.م.د عمرو الشتيحي
استاذ الاداره الرياضيه ووكيل كلية التربيه الرياضيه لشئون البيئه والمجتمع جامعة الاسكندريه	ا.د سمير عبد الحميد
استاذ ورئيس قسم الاداره الرياضيه سابقا بكلية التربيه الرياضيه للبنين جامعة حلوان	ا.د سهير مصطفى المهندس
استاذ ورئيس قسم الاداره الرياضيه بكلية تربيه رياضيه ابى قير جامعة الاسكندريه	ا.د محمد عبد العزيز سلامه
استاذ ورئيس قسم الاداره الرياضيه والترويح سابقا كلية التربيه الرياضيه للبنات جامعة الزقازيق	ا.د مرفت الجوهري
استاذ الاداره الرياضيه بكلية التربيه الرياضيه للبنين جامعة حلوان	ا.د وليد مرسى الصغير
استاذ ورئيس قسم الاداره الرياضيه بكلية التربيه الرياضيه للبنين جامعة طنطا	ا.د يحي فكرى محروس

\* تم ترتيب الأسماء طبقاً للحروف الهجائية .

## **ملحق (2)**

**استمارة استطلاع رأي الخبراء حول استبيان معوقات  
العمل الإداري التي تواجه العلاقات العامة  
بالاتحادات الرياضية المصرية**

جامعة حلوان

كلية التربية الرياضية

قسم الإدارة الرياضية

(1-3)

استبيان دراسه مقارنه لمعوقات العمل الاداري التي تواجه العلاقات العامة

بالاتحادات الرياضية المصرية طبقا لمستوى الانجاز

السيد الفاضل / .....

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثتان بدراسة موضوعها :

" دراسه مقارنه لمعوقات العمل الاداري التي تواجه العلاقات العامة

بالاتحادات الرياضية المصرية طبقا لمستوى الانجاز "

وتسعى الباحثتان إلى التعرف على معوقات العمل الاداري التي تواجه العلاقات العامة

بالاتحادات الرياضية المصرية .

والباحثتان ترحو من سيادتكم التكرم بإبداء الرأي في عبارات الاستبيان وذلك بوضع

علامة (√) في المكان الذي يمثل حقيقة ما تراه سيادتكم مناسباً .

والرجاء أن تضع في اعتبارك عند الإجابة على هذا الاستبيان أن تكون الإجابة دقيقة

وتعبر عن آرائك الشخصية والتي سوف تسهم بشكل كبير في التعرف على معوقات العمل

الاداري التي تواجه العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية المصرية، علما بان هذه الإجابات

سوف تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير،،،

الباحثتان

الاسم : .....

الوظيفة : .....

سنوات الخبرة : .....

### **ملحق (3)**

**استبيان معوقات العمل الإداري التي تواجه العلاقات  
العامة بالاتحادات الرياضية المصرية**

المحور الأول : معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية التخطيط :

(2-3)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
1.	يتم وضع أهداف إدارة العلاقات العامة بطريقة عشوائية وغير منظمة .			
2.	هناك صعوبة في فهم أهداف إدارة العلاقات العامة بالنسبة للعاملين بها .			
3.	لا يتم مشاركة المتخصصين في عملية التخطيط عند وضع أهداف إدارة العلاقات العامة .			
4.	عدم تحديد الأهداف وفقاً لأولوياتها وأهميتها النسبية لإدارة العلاقات العامة .			
5.	يصعب قياس نتائج الأهداف التي تقوم إدارة العلاقات العامة بتنفيذها .			
6.	لا تتصف أهداف إدارة العلاقات العامة بالمرونة حيث يصعب تغييرها أو تعديلها وفقاً لظروف الاتحاد .			
7.	هناك عدم وضوح في الفهم والمعنى للسياسات الموضوعية لإدارة العلاقات العامة .			
8.	لا تعبر السياسات الموضوعية عن آراء وأفكار المسؤولين بإدارة العلاقات العامة .			
9.	عدم وجود ارتباط بين السياسات الموضوعية وأهداف إدارة العلاقات العامة .			
10.	عدم وجود دراية كاملة من جانب العاملين بإدارة العلاقات العامة باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .			
11.	عدم تجنب السياسات بإدارة العلاقات العامة حدوث الفوضى في إنجاز العمل .			
12.	لا تتميز الإجراءات بالوضوح مما يصعب من فهم القائمين بالتنفيذ لما يراد تحقيقه .			

(3-3)

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
13.	لا يتم الأخذ في الاعتبار عند وضع الإجراءات بان تكون خطوات التنفيذ مكتملة لبعضها البعض .			
14.	عدم وجود جدول زمني واضح ومحدد للمشروعات التي تقوم إدارة العلاقات العامة بتنفيذها .			
15.	لا يتم وضع الميزانيات التقديرية على أساس دراسة لما يتم تقديره في ميزانيات الأعوام السابقة .			
16.	لا يتم توزيع المخصصات المالية لكافة الأنشطة بإدارة العلاقات العامة بصورة متوازنة .			
17.	لا يوجد بند خاص بالميزانية لتأهيل الإداريين بإدارة العلاقات العامة .			
18.	عدم تحديد البرامج الزمنية الخاصة بإدارة العلاقات العامة وفقاً لأهمية تنفيذ المشروع .			
19.	عدم الالتزام بتطبيق البرامج الزمنية الموضوعة لتنفيذ المشروعات بإدارة العلاقات العامة .			

( 4 - 3 )

المحور الثاني : معوقات العمل الاداري المرتبطة بعملية التنظيم :

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
20.	الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة غير مناسب لتحقيق الأهداف بفاعلية .			
21.	لا يشتمل الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة على كافة المجالات الخاصة بالاتحاد .			
22.	عدم وجود تعاون بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى بالاتحاد .			
23.	عدم وجود عدد كافي من العاملين بإدارة العلاقات العامة.			
24.	لا يوجد تحديد للمسؤوليات لكل فرد من العاملين بإدارة العلاقات العامة .			
25.	عدم وجود خرائط تنظيمية بإدارة العلاقات العامة .			
26.	عدم مساعدة اللجان بالاتحاد إدارة العلاقات العامة في تنفيذ الأعمال المختلفة في جميع المجالات .			
27.	لا يتوفر في تشكيل اللجان بالاتحاد الخبرات المتخصصة في كافة المجالات الرياضية .			
28.	لا يوجد لدى العاملين بإدارة العلاقات العامة الوقت الكافي للعمل بتلك اللجان .			
29.	لا تقوم اللجان المشكلة بمباشرة أعمالها بفاعلية .			
30.	عدم انتظام اللجان في مواعيد اجتماعها .			
31.	تستخدم اللجان الحل الوسط عند حل بعض المشكلات.			



(5-3)

## المحور الثالث : معوقات العمل الاداري المرتبطة بعملية التوجيه :

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
32.	لا يتوفر فى القيادات العاملة بإدارة العلاقات العامة القدرة على تصور وإدراك الموقف ودراسة كل أبعاده			
33.	لا يتوفر فى القيادات العاملة بإدارة العلاقات العامة الصفات الشخصية المؤهلة للقيادة .			
34.	عدم وجود اهتمام من قبل الرؤساء بأراء ومقترحات المرؤوسين فيما يخص العمل .			
35.	عدم تناسب مكافآت العاملين بإدارة العلاقات العامة مع حجم الأعمال المطلوبة منهم .			
36.	تؤدى قلة توافر العاملين بإدارة العلاقات العامة إلى عدم معاينة المخالفين للقواعد والتعليمات المنظمة للعمل .			
37.	لا توجد قنوات اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين داخل إدارة العلاقات العامة بالاتحاد .			
38.	عدم تناسب وسائل الاتصال بإدارة العلاقات العامة مع كم المعلومات المراد توصيلها من والى الأفراد .			
39.	عدم فتح قنوات اتصالات مستمرة مع مختلف الجماهير والمؤسسات التى تتعامل مع الاتحاد .			
40.	لا يتم اشتراك المرؤوسين مع القائد أو المدير الإداري فى عملية اتخاذ القرار فى إدارة العلاقات العامة .			
41.	لا يتم إصدار القرارات من قبل المسؤولين بإدارة العلاقات العامة بناءً على دراسات مسبقة .			
42.	عدم مراعاة قابلية القرارات الصادرة من القادة بإدارة العلاقات العامة للتنفيذ .			
43.	كثرة التردد عند اتخاذ قرارات حساسة تتعلق بسير العمل داخل إدارة العلاقات العامة .			

المحور الرابع: معوقات العمل الإداري المرتبطة بعملية الرقابة: (6-3)

			44. عدم تضمن القرار الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار بإدارة العلاقات العامة .
			لا توجد معايير رقابية يمكن من خلالها قياس مستوى الأداء في العمل .
			45. عدم قيام المسؤولين عن الرقابة بإدارة العلاقات العامة بالتأكد من أن المشروعات يتم تنفيذها وفقاً للبرامج الزمنية المحددة لها .
			46. عدم متابعة مجلس إدارة الاتحاد تنفيذ اللوائح والقرارات في كافة المجالات طبقاً للخطة الموضوعية .
			47. لا يتم التأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة بالاتحاد تقوم بمتابعة لكل من الأعمال التي تشرف عليها .
			48. أسلوب الرقابة بإدارة العلاقات العامة لا يعمل على تصحيح الأخطاء الإدارية التي تقع ولكن يقوم بتصيدها فقط .
			49. لا تقوم الرقابة بالكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفاءته.
			50. عدم تطور أساليب الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل بإدارة العلاقات العامة .
			51. عدم توافر الخبراء القادرين على القيام بالعملية الرقابية حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة .
			52. لا يتم إخضاع النواحي الفنية والإدارية بإدارة العلاقات العامة للرقابة أسوة بالنواحي المالية .
			53. تضارب الاختصاصات والمسئوليات يؤدي إلى ضعف العملية الرقابية بإدارة العلاقات العامة .
			54. عدم توفر المعلومات والبيانات الصحيحة عن الأداء يؤدي إلى قصور في الدور الرقابي بإدارة العلاقات العامة .