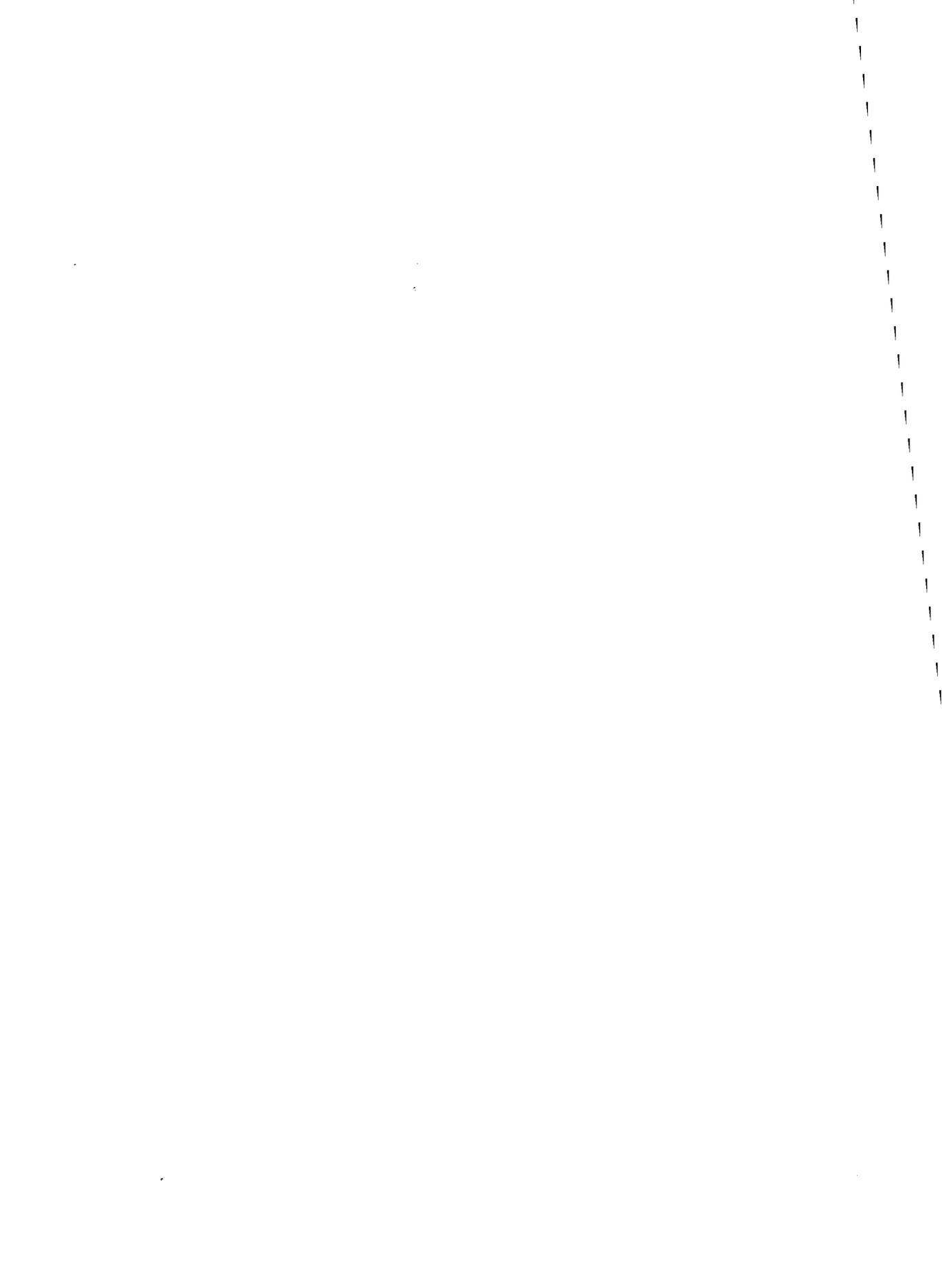


# الفصل السادس

## القيادة فى مجال الترويج

- مقدمة .
- نظريات القيادة .
- مستويات القيادة فى مهنة الترويج .
- دور القيادة فى مجال الترويج .
- أهمية العلاقات العامة للقائد فى مجال الترويج .
- أهم الخصائص المطلوب توافرها فى مسئول العلاقات العامة فى مهنة الترويج .
- أهم وسائل العلاقات العامة فى مجال مهنة الترويج .
- قائمة المراجع العلمية للفصل السادس .



## الفصل السادس

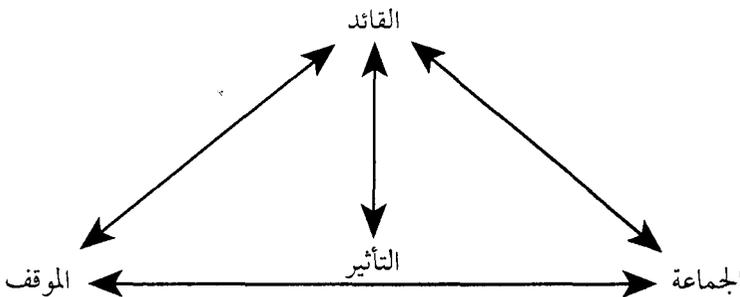
### القيادة فى مجال الترويج

#### مقدمة

لكل المؤسسات أو الهيئات التربوية أهداف رئيسية محددة يمكن فى ضوءها تخطيط العمل وتنظيمه، وكذلك تحديد نوع العمل الذى يقوم به الأفراد والجماعات، ومن ثم برزت أهمية القيادة فى التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الجماعات وبعضها وذلك بغرض تحقيق الأهداف، كما أنها تعد ظاهرة طبيعية تنتج من تفاعل عدة عناصر أساسية مع بعضها البعض وهى:

القائد Leader \* الجماعة Group \* الموقف Situation

فوجود القائد مرتبط بوجود تنظيم أو بناء تنظيمى يتم تحديده من خلال الأدوار والمسئوليات والواجبات. فالقائد يعد مهندسا بشريا يؤثر فى آراء وأفكار تابعيه Followers ليغير من أنماط سلوكهم أثناء وقت الفراغ المتاح لهم. وبذلك تعد القيادة هى العلم أو الفن أو المهارة التى تمكن الإنسان من التأثير Influence فى نشاط الأفراد والجماعات لتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغايات والأهداف المرجوة. ويوضح محمد الحناوى عملية القيادة فى صورة نموذج لنظام التأثير Influence System Model وذلك وفقا للشكل التالى:



وتتضح الحاجة إلى القيادة في مجال الترويج من خلال تأكيد تشارلز برايتبل Charles Brightbill على ضرورة توفر القائد الناجح في مجال الترويج لما لذلك من تأثير على الفرد وبالتالي على المجتمع، إذ يقوم القائد بتنمية المهارات الترويجية المتعددة وبتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو أوقات الفراغ وتنمية موهبة الابتكار والإبداع وذلك لدى الممارسين لمناشط الترويج.

### **نظريات القيادة Theories of Leadership**

تناول المهتمون بالقيادة دراسة نظريات القيادة المتعددة. وفيما يلي عرض لأهم تلك النظريات وهي: نظرية السمات Trait Theory نظرية المواقف Situational Theory، نظرية العلاقات العامة Public Relation Theory.

#### **١ - نظرية السمات Trait Theory.**

تشير نظريات السمات إلى أنه يجب أن يتوافر في القائد العديد من السمات الشخصية التي تميزه عن غيره من الأفراد العاديين، ولقد وضع مؤيدو هذه النظرية العديد من القوائم التي تضم سمات القائد: كالذكاء والقدرة العلمية والاستقلالية والنضج الاجتماعي والثقة بالنفس والنضج الانفعالي والخبرة السابقة واللياقة البدنية والحيوية والافتقار بالعمل أو المهنة...

ولقد اتجهت الدراسات التي انبثقت عنها نظرية السمات إلى تحليل السمات الشخصية لبعض القادة الناجحين في المجالات القيادية أو من خلال تحليل المجالات المختلفة لتحديد السمات التي يجب توافرها في الفرد ليصبح قائدا ماهرا، إلا أن الباحثين قد اختلفوا فيما بينهم حول وجود سمات معينة تجعل من الفرد قائدا في كل المواقف.

ولذا لم تلق هذه النظرية نجاحا في تفسيرها للقيادة ولتطلباتها، وذلك لاعتقاد بعض القادة أنهم يمتلكون سمات ومؤهلات القائد الناجح، في حين لا تتوفر فيهم تلك السمات والمؤهلات التي تشير إليها الدراسات السابقة. كما أن القيادة لا تدرك من خلال القائد ذاته، وإنما تدرك من خلال الجماعة أو الأفراد الذين يتعامل ويتفاعل معهم، وكذلك من خلال المواقف المختلفة التي يتم مواجهتها.

ووفقا لآراء هذه النظرية فإن أهم السمات التي يجب توافرها في القائد في مجال الترويح هي :

### - حب الناس :

إن العمل المرتبط بالطبيعة البشرية يستلزم الاهتمام المخلص بالناس وحبهم Love of People وتقبلهم وفقا لطبيعتهم مع محاولة استكشاف مميزات ومواهب كل منهم .

### - الحماس :

يشير اميرسون Emerson إلى أن كل حركة رائدة في العالم ما هي إلا نتاج للحماس، فمن خلال العمل بحماس يتم للقائد تحقيق الأهداف والإنجازات ووضع الأمور في نصابها الصحيح، وبدون توفر الحماس يجنح القائد إلى الكمل والخمول.

### - الصدق والثقة بالنفس :

إن القائد الصادق هو الذى يثق فى قدراته وتكون لديه القدرة على التأثير فى التابعين له وفقا لما يميله عليه الموقف، كما أن القائد الذى يثق فى نفسه يتسم أيضا بالتواضع، ففى التواضع ثقة بالنفس.

### - التمتع بروح المرح :

يجب أن يكون القائد مرحا ولديه القدرة على إشاعة المرح والإحساس بالسعادة فى نفوس من يتعامل معهم، ولذا يجب أن تكون لديه القدرة على استكشاف الجانب المرح وإضفاء سماته من خلال القيادة، مما يؤدى إلى تخفيف المعاناة عن التابعين له، إلا أنه يجب عليه أن يدرك تماما متى يكون جادا أو متجهما أو يتحلى بالصمت، أو متى يشيع جو الألفة والمرح فى نفوس التابعين له، أو متى يتبع نظام العقاب أو نظام الثواب، ولذا يجب أن يكون لديه القدرة على الإحساس بالتوقيت المناسب لذلك .

## - الاستقامة والعدل :

تجد التعليمات الصادرة من القائد فى مجال الترويح صدى فى نفوس الصغار وكبار السن من التابعين له وذلك إذا كان يتمتع بالاستقامة والعدل والأمانة، إلى جانب أنه يجب أن يكون إيجابيا فى تعامله معهم، كما يجب أن يكون قدوة لمرؤوسيه .

## - الصبر والتفاؤل :

يجب أن يتحلى القائد الترويحى بالصبر وأن يتقبل بعض الهفوات التى تصدر من بعض التابعين له . كما أنه يجب عليه عدم التشاؤم إذا كان أداء المرؤوسين أقل مما يتوقعه . فدائما القائد يتوقع الأداء الأمثل، ولذا يجب عليه التحلى بالصبر والعمل على تحسين وتطوير الأداء، وأن ينظر إلى الموضوع بتفاؤل .

## - القدرة على الملاحظة والمراقبة :

يجب أن يتمتع القائد الترويحى بالقدرة على الملاحظة وأن تكون له نظرة ثابتة وحس خاص لملاحظة ومراقبة المرؤوسين أثناء أداء عملهم أو نشاطهم وكذلك ملاحظة رد فعلهم تجاه المواقف المختلفة .

## - القدرة على التخيل والإبداع :

يجب أن يتسم القائد فى مجال الترويح بالقدرة على التخيل والإبداع، شأنه فى ذلك شأن الفنان الذى يجب أن يترك لخياله العنان ثم يبدأ فى تنفيذ ما تخيله وإخراجه فى شكل مبتكر ومبدع .

## - القدرة على العمل بديمقراطية :

يجب على القائد فى مجال الترويح العمل بديمقراطية من خلال السعى إلى ترابط الجماعة ومشاركتهم فى الآراء المطروحة للمناقشة وفى حل المشكلات التى تواجههم وكذلك مشاركتهم فى اتخاذ القرار . كما أنه يجب على القائد منح الثقة لأعضاء جماعته لرفع روحهم المعنوية وحثهم على التفانى فى تحقيق الهدف المنشود .

## - القدرة على الاتصال :

من أهم السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القائد الترويجي هي مقدرته على الاتصال بالآخرين، إذ يرى اليوت جاك Elliott Jacques أن الاتصال هو مجموع المشاعر والأحاسيس والاتجاهات والرغبات المنقولة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كما ان عملية الاتصال تضمن المشاركة في الآراء والأفكار والخواطر.

## - القدرة على تطبيق المهارت الإنسانية :

يجب أن يتحلى القائد الترويجي بقدرته على تطبيق المهارات الإنسانية Human Skills حتى يتفاعل ويتعامل بنجاح مع الآخرين. وذلك بغرض التأثير في سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف في إطار من العلاقات الإنسانية التي تُبنى على أساس من الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل والعلاقات الطيبة بينهم، فالمهارات الإنسانية تتضمن مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين، وفي التعرف على احتياجاتهم وتحقيق الرضا النفسى للأفراد وتوليد الثقة المتبادلة بين القائد وأفراد جماعته.

## - القدرة العلمية :

يجب أن يتمتع القائد في مجال الترويج بالقدرة على حسن إدراك واستيعاب المعلومات والمهارات وتفهم كل ما يرتبط بمهنته من آراء واتجاهات ومواقف. كما يجب عليه تنمية وتطوير ذاته في مجال عمله والحرص على معرفة كل ما هو جديد ومستحدث في المجال.

## - القدرة على تطوير الذات :

يجب على القائد في مجال الترويج إن يتخلى عن بعض آرائه أو بعض أفكاره التي يكون قد تعلمها أو اكتسبها من قبل ولم يعد لها قيمة أو جدوى لتغير المواقف، ومن ثم عليه أن يطور من ذاته دائما ويعيد ترتيب كل ما تعلمه واكتسبه

من قبل من معلومات ومهارات واتجاهات وآراء، والاسترشاد بكل ما هو متحدث في المجال. ولذا يجب عليه الحرص على المشاركة في برامج التدريب اثناء الخدمة لتطوير ذاته.

### - القدرة على اتخاذ القرار:

لكي يستطيع الفرد أن يصل إلى منصب قيادي لا بد أن تكون لديه القدرة على الدراسة الشاملة للموقف الذي يواجهه حتى يتطوع اتخاذ القرار المناسب ومن ثم تحمل المسؤولية الكاملة. ولذا يجب أن يتمتع القائد الترويحى بالقدرة على اتخاذ القرار في كل ما يقابله من مواقف وموضوعات ومشكلات تستدعى ذلك.

### ٢ - نظرية المواقف: *Situation Theory*

تبين هذه النظرية أن القيادة لا تتحدد بالسمات التي يتحلى بها القائد، بل تتأثر بتصرفاته في المواقف المختلفة، أى أن القيادة عملية موقفية. أو كما يصف مؤيدو هذه النظرية القيادة بأنها نتاج الموقف Leadership is the Product of Situation ولذا يجب على القائد اتباع السلوك القيادي المناسب للموقف.

وقد أجهت دراسات القيادة إلى الدراسات التحليلية للمواقف القيادية لدراسة تأثير السلوك القيادي على فاعلية الجماعة وإنجازاتها، ومن هذه الدراسات ما قام به كل من: Ronald Lippitt & Ralph White, Halpin Likert, Stogdill, Korman, Sales, Lewin وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات إلى أن سلوك القائد وتأثيره في الجماعة كان أقوى في معظم الحالات من العلاقة بين سمات القائد وتأثيره.

### ٣ - نظرية العلاقات العامة: *Public Relations Theory*

القادة الناجحون في مجال القيادة يدركون انهم ينجزون أعمالهم ومهامهم من خلال الآخرين، فهم يهتمون بالعلاقات الإنسانية وبمهارات الاتصال الاجتماعى التي تساعدهم على قيادة الأصدقاء والمرؤوسين أو التابعين Subordinates. ولذا فهم عندما يواجهون المشكلات يضعون الاعتبارات الإنسانية في مرتبة متقدمة حتى ولو كانت تلك المشكلات مرتبطة بالجوانب الفنية.

فالمهارات الإنسانية Human Skills ترتبط بقدرة القائد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين وذلك بغرض التأثير في سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف في إطار من العلاقات الإنسانية التي تُبنى على أساس من الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل والعلاقات الطيبة بينهم.

ويؤكد بليك Blake على أن فاعلية القائد في العملية القيادية تتضح من خلال الاحترام لمبدأ التوازن بين الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية. ومن خلال دراستنا لنظريات القيادة فإنه يمكن تحديد أهم المتغيرات التي تؤثر في القيادة والتي من أهمها:

- سمات ومميزات القائد وقدرته على القيادة في مجال الترويج.
- احتياجات واتجاهات المرؤوسين نحو مناشط أوقات الفراغ والترويج.
- طبيعة الأهداف المراد إنجازها في مجال الترويج.
- نوع البرنامج المقدم أو المشروع المستهدف والتهيئات المتوفرة لتنفيذه.
- البيئة المحيطة بالموقف وما تتضمنه من متغيرات وعوامل ومؤثرات مرتبطة بالعملية القيادية.

### **مستويات القيادة في مهنة الترويج**

يوجد العديد من مستويات القيادة في مهنة الترويج ويمكن تحديد تلك المستويات في: القيادات المهنية، القيادات المتطوعة، القيادات الطبيعية. وفيما يلي توضيح للمسئوليات وللمهام وللواجبات التي يجب أن يؤديها القائد في كل مستوى من تلك المستويات الثلاث للقيادة في مهنة الترويج.

#### **أولاً: القيادات المهنية:**

إن القيادات المهنية Professional Recreation Leaders تعد قيادات متخصصة في مجال الترويج تم إعدادها مهنياً في المؤسسات التعليمية المسؤولة عن ذلك، ويمكن تحديد ثلاث مستويات للقيادة المهنية، وهي:

Administrators ١ - القادة الإداريون

Supervisors ٢ - القادة المشرفون

Face- to- Face Leaders ٣ - القادة المباشرين

وفيما يلي توضيح لأهم المسؤوليات والواجبات والمهام التي يؤديها كل قائد في كل مستوى من المستويات الثلاث للقيادة المهنية في مجال الترويج .

### ١ - القادة الإداريون: *Administrators*

يمكن توضيح أهم الواجبات والمسئوليات التي يجب على القادة الإداريين القيام بها تجاه مهنة الترويج، لتحقيق رسالتها التربوية وأهدافها السامية، وذلك فيما يلي:

#### - التخطيط: *Planning*

يحدد التخطيط الجيد الخطط التي يجب تطبيقها على المدى القصير والمدى الطويل، ومن ثم يساعد القائد على تطبيق البرامج الترويجية المستهدفة في إطار أو نسق متكامل. فالتخطيط يعد بمثابة تهيئات تقدم للأفراد واختيار لأوجه النشاط التي تتضمنها البرامج وفقا لخصائص مراحل نمو المتفدين من البرامج ووفقا لمتغيرات أخرى ترتبط بالمجتمع وبالبيئة وبالموارد المالية . . .

كما أن التخطيط الجيد يؤدي إلى استقرار العمل وكذلك استقرار النظام الذي يتم وضعه، ومن ثم يمكن تحقيق الأهداف المراد بلوغها من المشروعات أو البرامج الترويجية.

#### - التنظيم والتنسيق: *Organization and Co - ordination*

إن القائد الإداري عليه واجب هام نحو تنفيذ الخطط أو المشروعات أو البرامج الترويجية، وهو عملية التنظيم والتنسيق التي تسبق عملية التنفيذ، وذلك من خلال ترشيد استخدام التهيئات المتوفرة لديه، والاستفادة من المساحات أو المناطق التي يمكن استخدامها أثناء تطبيق المشروعات أو البرامج الترويجية، وكذلك مراعاة تتابع البرامج والتنسيق الجيد لتجنب الازدواجية في العمل.

## - إدارة الأفراد : Staffing

يجب على القادة الإداريين فى مجال مهنة الترويج من اختيار وتدريب الأفراد العاملين معهم فى هذا المجال وبما يتفق مع أحدث الأساليب العلمية والإنسانية لتنمية معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقدراتهم ، وكذلك لتنمية رغبتهم وقدراتهم على العمل ، وتحفيزهم لزيادة مستوى رضاهم عن العمل Job Satisfaction ، وذلك بغرض زيادة كفاءتهم الإنتاجية فى عملهم . إذ أن الهدف الأساسى للقيادة هو استثارة وتنمية الدافع لدى الفرد لتحسين أدائه ورفع مستوى كفاءته عن اقتناع .

## - الدعاية والإعلام : Infomation

إن القائد المسئول عن التخطيط لبرامج الترويج عليه أن يقوم بعملية الدعاية عن البرامج المقدمة للأعضاء لاستثارة دافعيتهم للمشاركة فى أوجه نشاط تلك البرامج ، وذلك من خلال تعريفهم بالمحتويات أو المناشط التى تحتوى عليها البرامج وكيفية المشاركة فيها ، وماهى التوقيتات التى تقدمها فيها . ولذا فإنه يجب على القائد الاستفادة من وسائل الإعلام لتحقيق أغراضه .

## - العلاقات العامة : Public Relation

للقائد المسئول عن التخطيط لبرامج الترويج ارتباط وثيق الصلة بالعلاقات العامة ، إذ يقع على عاتق مسئولياته تحقيق سياسة ذات اتجاهين ، وهما : تحقيق الانسجام والتوافق بين الأفراد أو الجماعات المتمين للهيئة التى يعمل بها ، وتحقيق ذلك أيضا بين الهيئة التى يعمل بها والهيئات الأخرى .

كما أن قدرة القائد على توثيق العلاقات مع الآخرين تتطلب العديد من المهارات الاجتماعية التى يجب توافرها له حتى يصبح أكثر قبولا لديهم ، وأكثر فعالية فى قيادته ، وأكثر قدرة على إقامة مناخ تربوى وإيجابى يودى إلى استثارة دافعية الأفراد وتحفيزهم على بذل أقصى الجهد لتحقيق أهداف البرامج والمشروعات المرتبطة بوقت الفراغ والترويج ، وذلك مع مراعاة عدم التخلى فى ذات الوقت عن المبادأة والحزم فى علاقتهم مع الآخرين .

## - الرقابة: Control

يجب على القائد الإدارى المسئول عن التخطيط للعمل أو للبرامج الترويجية وضع خطة عمل للرقابة على المرؤوسين أو التابعين له فى العمل ، وذلك للتأكد من أن الأعمال تسير فى اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية وأن الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها. إلا أنه يجب مراعاة أن الإفراط فى عملية الرقابة يؤدى إلى السلبية فى العمل ويقتل روح الابتكار والتحفيز، كما يحول دون تنمية العاملين.

## - التقييم: Evaluation

يُعد التقييم من أهم الواجبات والمسئوليات التى يجب على القادة الإداريين فى مجال مهنة الترويج من القيام بها. وذلك بغرض دراسة الظروف القائمة والاتجاهات والأفكار المطروحة من أجل تطوير الخدمات والبرامج والمشروعات المقدمة فى مجال أوقات الفراغ والترويج، فى ضوء التقارير التقييمية التى توضح الإيجابيات وتبين السلبيات المرتبطة بها.

كما أن تقييم الأداء Performance يهدف إلى تقرير مدى ملاءمة الأشخاص الذين تم اختيارهم للعمل وفقاً لنوع ولطبيعة العمل، وكذلك يُعد أداة للرقابة على كفاءة عملية الاختيار هذه، ومن ثم تقرر عملية تقييم الأداء على مدى توافق خصائص الفرد وسماته Traits مع خصائص العمل الذى يؤديه.

## ٢ - القادة المشرفون Supervisors

يعد المشرف الإدارى فى مجال مهنة الترويج مسئولاً عن تقديم خدماته فى منطقة أو حى معين والإشراف عن تقديم الخدمات التخصصية فى الفنون، الأدب، الرياضة... . ومن أهم المسئوليات والواجبات التى يجب أن يضطلع بها ما يلى:

- تفسير وتوضيح أهداف وسياسات الهيئة أو المؤسسة التى يعمل بها، إذ أن القائد المسئول عن التنفيذ يستعين بالمشرف لتحقيق ذلك.

- العمل كحلقة اتصال بين الإدارة والمرؤوسين، فهو مسئول عن توصيل

تعليمات الإدارة إلى الرؤوسين وكذلك إبلاغ الإدارة برد فعل الرؤوسين تجاه التعليمات الصادرة منها .

- بناء علاقات إنسانية خلاقة من خلال تهيئة البيئة والمناخ المناسب الذى يسهم فى انماء وتشجيع المواهب الخلاقة والمبدعة وتدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد وبعضهم والجماعات وبعضها .

- تشجيع المبتدئين على ممارسة مناشط أوقات الفراغ والترويح من خلال استشارة دافعيهم نحو الاشتراك الإيجابى فى مناشط البرامج المقدمة لهم وكذلك تنمية مهاراتهم وتطويرها والعمل على حل المشكلات التى تواجه عملية ممارستهم للمناشط .

- المشاركة فى تخطيط البرامج وتقدير الميزانيات والاحتياجات من التسهيلات والامكانات التى تتطلبها عملية تنفيذ البرامج المختلفة للترويح .

### ٣- القادة المباشرون Face-to-Face Leaders

المقصود بالقائد المباشر هو الفرد الذى يتعامل وجها لوجه مع الأعضاء المشاركين فى برامج ومناشط الترويح سواء كان ذلك فى الملعب أو فى النادي أو فى مركز الشباب أو فى ساحة اللعب أو فى النادي الصحى Health club أو فى المصانع أو فى الشركات أو فى المؤسسات التعليمية . . .

ومن أهم مهام القائد المباشر تنفيذ الخطط المرسومة وإصدار التعليمات من خلال القنوات الشرعية من أجل وصول كل التعليمات المطلوب تنفيذها إلى من يهمهم الأمر وفى التوقيت المناسب . كما أنه يقع على مسؤوليته تنظيم النشاط وتعليم المهارات والألعاب الترويحية وتوجيه الأفراد المشاركين فى البرنامج وإرشادهم وكذلك تقويم النتائج .

### ثانيا : القيادات المتطوعة The Volunteer Leaders

لقد أوضحنا من قبل مستويات القيادة المهنية أو القيادة المتخصصة فى مجال الترويح وأهم مسؤوليات وواجبات ومهام كل مستوى من مستوياتها الثلاثة . وفيما

يلى سوف نوضح نوعا جديدا من مستويات القيادة الذى يرتبط بالقائد المتطوع للعمل فى مجال الترويج، حيث أن عدم توافر الأعداد المناسبة من القادة المهنيين يدعو إلى ضرورة الاستعانة بالعناصر المتعلمة للإسهام فى وقت فراغهم بالتطوع للمساعدة فى مجال الترويج وبما يتناسب مع قدراتهم وتخصصاتهم. وقد ثبت نجاح الاستعانة بالقائد المتطوع فى مجال الترويج من خلال استقطاب العناصر التى تؤهلها قدراتها إلى ذلك، إلا أن للقيادات المتطوعة إيجابياتها وسلبياتها.

وفيما يلى سوف نوضح أهم تلك الإيجابيات وأهم تلك السلبيات المرتبطة بالقيادة المتطوعة للعمل فى مجال الترويج.

### أ- إيجابيات القيادات المتطوعة

للقيادات المتطوعة للعمل فى مجالات أوقات الفراغ والترويج العديد من الإيجابيات والميزات التى تدعم العمل القيادى فى المجال، والتى من أهمها:

- القيام بتقديم خدمات للمجتمع وللأفراد والاندماج فى العمل الاجتماعى.

- القيام بأوجه النشاط ذات التخصص الدقيق، كما فى الهوايات كتعليم الرسم والتصوير والموسيقى والدراما والنحت والخزف وأشغال الخشب وأشغال الجلد وأشغال القش و أشغال النسيج وأشغال السلك وأشغال البلاستيك . . .

- إتاحة الفرصة للاستفادة من ذوى الخبرة والموهبة ومن لهم القدرة على العطاء فى مجال الترويج، وكذلك الاستفادة من كبار السن فى خدمة الآخرين وفقا لقدرتهم وتخصصاتهم.

- تنوع الخبرات والآراء والاتجاهات نحو تنفيذ البرامج الترويجية واستثارة دافعية الأفراد والجماعات للمشاركة فى البرامج المقدمة.

- توطيد العلاقات العامة بين الهيئات أو المؤسسات الترويجية والجماعات والأفراد المشاركين فى البرامج الترويجية، فالاستعانة بالقيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج يزيد من مشاركة الأفراد والجماعات فى تلك البرامج.

- زيادة اهتمام الصغار والبالغين بالبرامج الترويحية، فالقادة المتطوعين للعمل فى مجال الترويج غالباً ما يصطحبون معهم عدداً من الأعضاء التابعين الذين يمكن تنمية اتجاهاتهم نحو الممارسة والمشاركة فى مناسبات أوقات الفراغ والترويج.

- تلبية احتياجات الهيئات والمؤسسات غير القادرة على توظيف عدد من القادة المهنيين فى مجال الترويج لإدارة برامجها لعجز ميزانياتها عن صرف مرتباتهم، ومن ثمّ تستعين تلك الهيئات والمؤسسات بالقيادات المتطوعة للعمل فى هذا المجال.

### ب - سلبيات القيادات المتطوعة

يشوب نظام القيادات المتطوعة للعمل فى مجالات أوقات الفراغ والترويج بعض السلبيات التى تحد من دورها فى تحقيق الأهداف المرجوة منها، والتى من أهمها:

- بالرغم من الدور الهام الذى يؤديه القائد المتطوع للعمل فى مجال الترويج، إلا أنه يعد دوراً ثانوياً، حيث يأتى فى الأهمية لديه بعد عمله الأساسى الذى يؤديه ويتقاضى عنه راتبه. ولذا لا يتوقع فى معظم الأحوال أن يأتى العمل التطوعى بالفائدة المرجوة منه على المدى الطويل.

- عدم توفر الانتماء الكامل لدى القائد المتطوع للعمل فى مجال الترويج تجاه الهيئة التى يتطوع للعمل بها، إذ أن انتماءه غالباً ما يكون لعمله الأساسى الذى يتقاضى عنه راتبه.

- إثارة بعض المشكلات بسبب ميل القائد المتطوع إلى التفوق على القائد المهنى، وكذلك استغلال اشتراكه فى تنفيذ البرامج فى المطالبة ببعض المميزات الشخصية له، كاشتراك أبنائه فى عضوية الأندية، أو الحصول على دور يؤديه فى بعض المناسبات التى يشرف عليها، وذلك كمطالبته بتمثيل دور فى بعض المسرحيات أو قيادة الفرقة الموسيقية.

- المطالبة بعائد مادي مقابل الخدمات التى يقوم بها القائد المتطوع للعمل فى

مجال الترويج بعد أن كان لا يتقاضى عنها أى أجر أو عائد مادي رمزي، وذلك بسبب إحساسه بالتفوق على القائد المهني فى نشاطه .

- عدم التخصص المهني وعدم متابعة التدريب أو الدورات التى يتم تنظيمها للقيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج لتطوير مستواهم العلمى والفنى فى مجال مهنة الترويج لعدم توفر الوقت الذى يكون موزعا بين واجباتهم نحو عملهم الأساسى، ونحو أسرهم، ونحو عملهم التطوعى . . .

- رفض بعض القيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج لمبدأ تطوير ذاتهم والانتظام فى البرامج التدريبية وفى البرامج التثقيفية التى تعدها الهيئة التى يعملون بها كقادة متطوعين وذلك لاقتناعهم بأنهم أفضل من القيادات المهنية وبأنهم أكثر تخصصا منهم فى مجال عملهم التطوعى .

- غير القيادات المهنية من القيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج ومحاولتهم التخلص منهم لعدم الاقتناع بهم أو الاعتراف بأنهم أفضل منهم، حتى لو كانوا بالفعل هم الأفضل . كما أنه ليس بالإمكان رفض طلب أى قائد متطوع لتقديم خدماته فى هذا المجال بدون تقديم السبب لهذا الرفض .

### كيفية اختيار القيادات المتطوعة

لتلافى السلبات المتوقعة من القيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج يجب وضع بعض الأسس أو المعايير أو النقاط الهامة التى يجب مراعاتها عند اختيار هذه القيادات والتى من أهمها ما يلى :

- المسح الشامل والتقويم للكفاءات التى تصلح للعمل التطوعى فى مجال الترويج وذلك للبحث عن تلك القيادات فى العديد من أماكن التجمعات كالنوادي والنقابات المهنية والمؤسسات التربوية والاجتماعية والاقتصادية وفى مختلف الهيئات المتعلقة بالخدمات .

- الاستعلام عن المحالين لسن المعاش للاستفادة منهم حسب قدراتهم وتخصصاتهم فى مجال القيادة فى الترويج .

- الإعلان بالصحف ومن خلال وسائل الإعلام الأخرى عن الحاجة إلى من لهم القدرة على العمل التطوعى فى مجال الترويج .
- مقابلة المتقدمين للعمل القيادى التطوعى فى مجال الترويج وذلك لاختبار مواهبهم وقدراتهم واستكشاف ذوى المهارات القيادية منهم للعمل القيادى التطوعى فى هذا المجال .
- دراسة شخصية المتقدمين للعمل التطوعى فى مجال الترويج قبل قبول خدماتهم .

### أسلوب العمل مع القيادات المتطوعة

- حتى يمكن الاستفادة من القيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج أقصى استفادة ممكنة، وكذلك حتى يمكن المحافظة على حماسهم فى العمل التطوعى الذى يقومون بتأديته فإنه يجب اتباع أسلوب عمل يتلخص فى :
  - يجب أن تشمل برامج التخطيط فى مجال الترويج تعيين عدد من القيادات المتطوعة للعمل بهذا المجال للتأكيد على أهميتها .
  - توزيع القيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج وفقا لمبدأ التكامل، بمعنى أن يكون القائد المتطوع مكملا للقائد المهنى ولدوره، وليس وفقا لمبدأ الإحلال، بمعنى أن يحل مكان القائد المهنى .
  - مراعاة إسناد المهام والأعمال بما تتمشى مع قدرات ومواهب وخبرات القيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج وبما يتفق وشخصيات القائمين بالعمل .
  - يجب الاهتمام من قبل الهيئات أو المؤسسات بالقيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج والعمل على تنمية إحساسهم بالانتماء والولاء إليها .
  - اطلاع القيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج على برامج التخطيط طويل المدى كحق لهم، مع التأكيد على تأديتهم للعمل والخدمات المطلوبة منهم فى المدى القصير وبنجاح وبدون تقصير .
  - اهتمام الهيئات أو المؤسسات بتحقيق الرضا النفسى للقيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج حتى تقبل بحماس على تقديم خدمات نحوها،

وذلك من خلال دعوتهم لحضور الاجتماعات والمؤتمرات المهنية وتقديم كافة التهيّلات لأداء العمل التطوعى . . .

- تقدير الهيئات والمؤسسات لدور القيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج تجاه مهنة الترويج وتقديم شهادات التقدير لهم وتكليفهم لتمثيلها فى المؤتمرات الرسمية أو حضور الاحتفالات التى تنظمها تلك الهيئات أو المؤسسات .

- إتاحة الفرصة للقيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج لتطوير معلوماتهم ومعرفتهم وخبراتهم وإعدادهم للقيام بمسئوليات أكبر من تلك التى يتولونها .

- مراعاة عدم إهدار طاقات القيادات المتطوعة للعمل فى مجال الترويج فى أعمال ليست مجدية أو ليست على مستوى الاستفادة من خبراتهم .

### ثالثاً : القيادات الطبيعية

يقصد بالقيادات الطبيعية فى مجال الترويج : الشباب الذين يتم اكتشافهم للتدريب على العمل القيادى ومن يتوافر فيهم الاستعدادات والقدرات للقيام بهذا الدور، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم لتنمية مواهبهم القيادية سواء بإسناد المسئوليات لهم للقيام بأعبائها أو بتنظيم دورات تدريبية لهم لرفع مستوى أدائهم القيادى، أو من خلال تقديم العون والتوجيه إليهم أثناء ممارستهم العملية للقيادة .

وبوجه عام فإن الهدف الرئيسى للقائد الذى يعمل فى مجال الترويج هو تحقيق السعادة للبشرية . وذلك يمكن انجازها من خلال العمل على تحقيق السعادة للأفراد وللجماعات المشتركة فى برامج الترويج بالهيئات أو بالمؤسسات والعمل على استمتاعهم بأوقات فراغهم . كما يجب على القائد تركيز مجهوداته حول تعليم وبث القيم والاتجاهات التربوية والاجتماعية التى تلازم وتصاحب الفرد أثناء ممارسته لمنشط أوقات الفراغ والترويج .

## دور القيادة فى مجال الترويج

للقائد دور هام فى مجال الترويج، فالقدرة على القيادة والتوجيه تعد من القدرات الشخصية التى يجب توافرها فى كل من يعمل فى مجال الترويج، وهذه القدرة تشير إلى:

- الإسهام فى تحقيق أهداف البرامج والمناشط الترويجية، وتطوير شخصية المرؤوسين أو الأعضاء المشاركين فى تلك البرامج أو المناشط.
- مساعدة المرؤوسين فى بلوغ الأهداف المرجوة من البرامج والمناشط فى مجال أوقات الفراغ والترويج.
- التأثير الإيجابى فى آراء واتجاهات وسلوك المرؤوسين نحو المشاركة فى المناشط المختلفة للترويج.
- استثارة دافعية المرؤوسين لتعلم المهارات الترويجية والمشاركة فى البرامج التى يشرف عليها هؤلاء القادة.
- توفير البيئة الاجتماعية والتربوية إلى تساعد المرؤوسين على اكتساب المهارات والقيم والاتجاهات المرغوبة والعمل على تميتها.
- إتاحة الفرص للأعضاء أو المرؤوسين للإبداع والابتكار خلال مشاركتهم فى المناشط الترويجية فى أوقات فراغهم.
- إتاحة الفرص بالتساوى لجميع المشاركين فى البرامج والمناشط الترويجية للاستمتاع بها فى أوقات فراغهم. وكذلك ملاحظتهم أثناء نشاطهم وإرشادهم وقت أن يكونوا فى حاجة إلى ذلك، لتطوير أدائهم فى النشاط.
- العمل على تنمية العملية القيادية لدى المرؤوسين وتدريبهم على اتخاذ القرار.
- تنظيم مناسط للمعاقين تناسب واحتياجاتهم وقدراتهم للترويج عن أنفسهم فى وقت الفراغ، وكذلك الاهتمام ببرامج ومناسط أوقات الفراغ لكبار السن.

## أهمية العلاقات العامة للقائد فى مجال الترويج

تعد العلاقات العامة من المفاهيم التى يجب أن يوليها القادة الاهتمام لأنها تلعب دوراً هاماً وحيوياً فى حياة المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات الترويجية. ومن أهم التعريفات التى تتناول العلاقات العامة بالتفسير ما يلى:

- فن ترقية التفاهم مما يؤدى الى المزيد من الثقة بالأفراد والمؤسسات.
- فن معاملة الجمهور وكسب رضاه أو الفن الذى يرسم الطريق للحصول على رضا الجماهير وتحقيق الأهداف المشتركة.
- علم اجتماعى وسلوكى يتضمن وفقاً لرأى روبنسون Robinson ما يلى:
  - \* قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التى تتصل بالهيئة أو المؤسسة.
  - \* مساعدة الإدارة فى تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين الهيئة أو المؤسسة وجماهيرها.
  - \* تحقيق التوازن بين أهداف الهيئة أو المؤسسة وأهداف واحتياجات الجماهير والتمتية إليها.
  - \* التخطيط للبرامج الهادفة ولكسب رضا الجماهير وتفاهمها لسياسة الهيئة أو المؤسسة.

ومن خلال العلاقات العامة يستطيع القائد الذى يعمل فى مجال أوقات الفراغ والترويج الإسهام فى تحقيق أهم الوظائف التالية:

- التعريف بالمؤسسة الترويجية وبالخدمات التى تقدمها وكذلك شرح سياستها وأهدافها أو شرح أى تعديل أو تغيير يطرأ عليها، وذلك للجمهور.
- مد الجماهير وإعلامهم بأخبار المؤسسة واستخدام وسائل الاتصال لتحقيق هذا الغرض وذلك للتأثير الإيجابى فى آراء واتجاهات الجماهير نحو مساندتهم لسياسة المؤسسة.

- دراسة رد فعل الجمهور تجاه سياسة المؤسسة الترويجية وتجاه برامجها ومناشطها وإطلاع الإدارة بالتطورات التي تحدث في الرأي العام تجاه ذلك .

- توطيد العلاقات بين المؤسسة وأعضائها وبين الأعضاء وبعضهم داخل وخارج نطاق المؤسسة، لتدعيم العلاقات الإنسانية بينهم وكذلك توطيد العلاقات والاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة .

- دراسة لجميع المشكلات التي تواجه المؤسسة وجماهيرها وتحليلها ورفع التقارير عنها للإدارة العليا لاتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات في هذا الشأن .

وبوجه عام فإنه يمكن دمج وظائف العلاقات العامة في الخمس وظائف الأساسية التالية .

١ - البحث : كقياس اتجاهات الرأي العام وتحليل مضمون وسائل الإعلام وذلك نحو الخدمات والبرامج والمناشط التي تقدمها المؤسسة الترويجية وكذلك نحو أهدافها وسياستها .

٢ - التخطيط : للتنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لمواجهةته، وذلك بهدف تدعيم العلاقات بين المؤسسات وبعضها وبين الجماهير والمؤسسات المنتمية إليها وبين الجماهير وبعضها، وذلك من خلال تحديد أهداف العلاقات العامة وتصميم البرامج الإعلامية لذلك .

٣ - التنسيق : من خلال العمل على الاتصال بالمسؤولين عن المؤسسة وذلك في الداخل، وكذلك الاتصال بالمؤسسات والأفراد في الخارج، لتنسيق الجهود لدعم المؤسسة وتحقيق أهدافها .

٤ - الإدارة : من خلال الاهتمام بتقديم الخدمات لسائر الإدارات لمساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجماهير .

٥ - الإنتاج : الاهتمام بجميع وسائل الاتصال والتي تعتبر جميعها من أدوات العلاقات العامة، وكذلك إنتاج الأفلام والصور والشرائح التي توضح سياسة وأهداف المؤسسة .

## أهم الخصائص المطلوب توافرها في مسئول العلاقات العامة في مهنة الترويج

لمسئول العلاقات العامة في مجال الترويج العديد من الواجبات والمسئوليات التي يجب أن يؤديها نحو مهنته. ولذا يجب أن يتوافر له العديد من المقومات أو الخصائص لضمان نجاحه في مهمته. وبوجه عام فإنه يمكن تحديد أهم الخصائص المطلوب توافرها في مسئول العلاقات العامة في مهنة الترويج في ثلاث فئات رئيسية وهي:

- ١- السمات: تُعد السمات من أهم ما يجب توافره في المسئول عن العلاقات العامة، وذلك كأن يتوفر له القبول الاجتماعي، حب الناس، الحماس، الاستقامة، الخيال الخصب، النشاط، الاهتمام بالآخرين، الاتزان اللانفعالي.
- ٢- القدرات: تُعد القدرات أيضا من أهم ما يجب توافره في المسئول عن العلاقات العامة في مهنة الترويج وذلك كالقدرة على رؤية المشكلات واستثمارها، القدرة على كل من التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة والتقويم في مجال برامج العلاقات العامة في الترويج، وكذلك القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على التعبير عن آرائه والإفصاح عن مشاعره، والقدرة على الدعاية والإعلام، والقدرة على الإقناع، والقدرة على الابتكار والإبداع، والقدرة على بناء العلاقات مع الآخرين وفقا للمبادئ الإنسانية.
- ٣- التأهيل المهني: يجب ان يكون مسئول العلاقات العامة في مهنة الترويج مؤهلا علميا ومعدا مهنيا للعمل في المجالات المختلفة لأوقات الفراغ والترويج. ومن أهم ما يجب أن يكون ملما به من علوم ومن اتجاهات تربوية حديثة مايلي: علم الاجتماع، علم النفس، التربية، فلسفة أوقات الفراغ والترويج، تاريخ الفكر التربوي، الإدارة، علم الاتصال، العلوم السياسية والاقتصادية، العلاقات العامة والعلاقات الانسانية، والثقافة والفنون، مناشط الرياضة، مناشط الخلاء، الهوايات . . .

## أهم وسائل العلاقات العامة فى مجال مهنة الترويج

يعرف قاموس ويبستر Webster العلاقات العامة بأنها هى عملية تنشيط العمليات الاتصالية وإيجاد الثقة بين شخص أو منظمة أو مشروع أو أشخاص آخرين أو جماهير معينة أو المجتمع كله من خلال نشر المعلومات التى تفسر وتشرح وتدرس ردود الأفعال وتقويمها. ولذا فانه يجب الاهتمام بوسائل نشر المعلومات فى هذا المجال وبتفسيرها. ومن أهم وسائل العلاقات العامة التى يتم الاهتمام بها فى مجال الترويج لتحقيق هذه الأغراض: الوسائل الصوتية والوسائل المقرؤه والوسائل المرئية.

وفيما يلى عرض لأهم تلك الوسائل فى مجال العلاقات العامة فى مهنة الترويج، والأكثر شيوعا فى استخداماتها من قبل مسئول العلاقات العامة، وهى:

١- الوسائل الصوتية وتتضمن تلك الوسائل الخطابة فى المهرجانات وفى الاجتماعات وفى المحافل التى يتم تنظيمها فى مجال الترويج، واستخدام الإذاعة والندوات وحلقات النقاش والمحاضرات والمناظرات لمناقشة العديد من الموضوعات المرتبطة بأوقات الفراغ والترويج، وكذلك لبحث ودراسة المشكلات والقضايا المرتبطة بعدم استثمار أوقات الفراغ وما ينتج عن ذلك من انحرافات عن القيم التربوية، ودور الترويج ومناشطه فى الوقاية منه تلك الانحرافات.

٢- الوسائل المقرؤه: وذلك كاستخدام مسئول العلاقات العامة فى مجال الترويج للكتابة فى الصحف وفى المجلات وفى المشاركة فى إصدار النشرات والدوريات والكتب حول بعض الموضوعات التى ترتبط بأوقات الفراغ والترويج، وعن دور الخدمات والبرامج والمناشط والمشروعات التى تقدمها المؤسسة التى يعمل بها فى خدمة المجتمع، ومعالجة بعض قضاياها المرتبطة بعدم استثمار أوقات الفراغ والاستفادة من الترويج فى تنمية الأفراد والجماعات. كما يتم استخدام اللافتات والملصقات كوسائل للدعاية عن المناشط والخدمات التى تقدمها المؤسسات لجمهورها.

٣- الوسائل المرئية: ومن أهم تلك الوسائل التي يستعين بها مسئول العلاقات العامة في مجال الترويج بغرض الدعاية والإعلان والإعلام عما يتم تقديمه من مناشط وبرامج ومشروعات وخدمات من قبل المؤسسة لجمهورها، نجد المهرجانات والعروض والمعارض في مختلف مناشط الترويج، والشارات والإشارات الضوئية والشعارات Budge أو النماذج Makets. كما يتم الاستعانة بوسائل الاتصال الجماهيرى والمرئية (التلفزيون - القنوات الفضائية - الأفلام السينمائية) في تقديم برامج عن الترويج ومناشط وقت الفراغ.

ويشير كل من كمال درويش ومحمد الحماحمى إلى أهم مايجب مراعاته في الاتصال الجماهيرى - بوجه عام - في مجال الترويج حتى يتحقق الغرض منه، وذلك في النقاط التالية:

- الاهتمام بتقديم المادة التي تتناول موضوعات أوقات الفراغ والترويج بطريقة تسمح بتشويق الفرد المستقبل للرسالة ويجذب انتباهه .
- الاهتمام بالموضوعات التي تتميز بالأهمية في معالجة العديد من مشكلات أوقات الفراغ لدى كل من الفرد والمجتمع .
- الاهتمام بالموضوعات التي تتميز بالحدثة وتتناول عرض أفكار واتجاهات حديثة في مجال أوقات الفراغ والترويج .
- الاهتمام بالمادة العلمية المقدمة لتسهم في تكوين الأفكار والاتجاهات الإيجابية لدى جمهور المستقبلين لمضمون الرسالة وذلك نحو مناشط وقت الفراغ والترويج .
- الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال في التأثير في الجوانب المعرفية والوجدانية لجمهور المستقبلين لمضمون الرسالة التي تتناول بعض جوانب أوقات الفراغ والترويج بالتقديم والعرض .
- التنوع في موضوعات وفقرات أوقات الفراغ والترويج عبر وسائل الاتصال المختلفة .

## قائمة المراجع العلمية (الفصل السادس)

- ١ - تشارلز بيوتشر: أسس التربية البدنية. ترجمة: حسن معوض، كمال صالح، القاهرة، الأنجلو المصرية، ١٩٦٤.
- ٢ - تهانى عبد السلام: أسس الترويح والتربية الترويحية. القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٩.
- ٣ - \_\_\_\_\_: الشباب والترويح والحياة. القاهرة، الأنجلو المصرية، بدون تاريخ.
- ٤ - عطيات خطاب: أوقات الفراغ والترويح. الطبعة الثالثة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٢.
- ٥ - كمال درويش، محمد الحماحمى، أمين الخولى: اتجاهات حديثة فى الترويح وأوقات الفراغ. القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٨٢.
- ٦ - كمال درويش، محمد الحماحمى، سهير المهندس: الإدارة الرياضية. القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦.
- ٧ - كمال درويش. أمين الخولى: أصول الترويح وأوقات الفراغ. القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٩٠.
- ٨ - محمد محمد الحماحمى: أصول اللعب والتربية الرياضية والرياضة. الطبعة الثانية، المركز العربى للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
- ٩ - مصطفى كمال الحلفاوى: الترويح والتربية فى أوقات الفراغ. الزقازيق، جامعة الزقازيق، ١٩٨٦.

١٠ - هـ. دان كوربن: الترويح فن وريادة: ترجمة سعيد حثمت، حلمى إبراهيم. القاهرة، النهضة المصرية، ١٩٦٤.

11 - *Brightbill, and Modley, Tony A: Education for Leisure: Centered Living. New York : John Wiley and Sons, 1977.*

12 - *Carlson, R. and Others : Recreation and Leisure. 3 Ed. California, Wads Worth Publishing Co. Inc, 1979.*

13 - *Cheek, Neil., Burch, William: The Social Organzation of Leisure in Human Society .New - York : Harper and Row, 1976.*

14 - *Corbin, H., Fait, W. :Education for Leisure. Englewood Cliffs: Prentice - Hall, Inc 1973.*

15 - *Goble, Frank : Excellence in Leadership. New York : American Management Association, 1972.*

16 - *Gusdorf, G :Pourquoi des Professeurs? Paris, Payot, 1963.*

17 - *Haimann, Theo.: Supervision : Concepts and Practices cf Management, Cincinnati, Ohio : Western Publishing Co, 1977.*

18 - *Kaplan, Max. Leisure : Theory and Policy. New - York, JOHN Wiley and Sons, 1972.*

19 - *Kraus, R., Bates, B.: Recreation Leadership and Supervision. Philadelphi W,B.Saunders Company, 1975.*

20 - *Lanfant, M. :Les Théories du Loisir. Paris, Presses Universitaires de France, 1972.*

21 - *Mager, Robert: Pour Eveiller le Desir d' Áppendre. Paris, Bordas, 1978.*

22 - *Platteaux, A., Bove, F., Nicolas, J :Vivre a` L' Ecole Maternelle. Paris, Librairie Armand Colin, 1977.*

23 - *Seurin, Pierre: Problèmes Fondamentaux de L' Education Physique et du Sport. Paris, Edition de la Violette, 1979.*

24 - Veblen, th.: *Théorie de la Classe de Loisir. Paris, Editions Gallimard, 1970.*

25 - Weiskopf, Donald : *Recreation and Leisure .2ed Edition, Boston, Allyn and Bacon, 1987.*

---

رقم الإيداع ٩٧/١٠٨٠٣

I.S.B.N. الترقيم الدولي

977-294-033-7

---

طبع : أمون