



إدارة وتشغيل المنشآت الرياضية

تأليف

أ. د. أحمد بن محمد الفاضل
قسم الإدارة الرياضية والترويحية
كلية علوم الرياضة والنشاط البدني
جامعة الملك سعود

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



ح) دار جامعة الملك سعود للنشر، ١٤٤٥هـ (٢٠٢٣م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الفاضل، أحمد بن محمد .

إدارة وتشغيل المنشآت الرياضية / أحمد بن محمد الفاضل- الرياض، ١٤٤٤هـ.

٤٤١ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٩٧-٧-٠٩٧-٠٥١٠-٦٠٣-٩٧٨

١- المؤسسات الرياضية- تنظيم وإدارة أ. العنوان

١٤٤٤/١٠٨١٢

ديوي ٧٩٦,٠٦

رقم الإيداع: ١٤٤٤/١٠٨١٢

ردمك: ٩٧-٧-٠٩٧-٠٥١٠-٦٠٣-٩٧٨

حكمت هذا الكتاب لجنة متخصصة، شكلها المجلس العلمي بالجامعة، وقد وافق المجلس على نشره - بعد اطلاعه على تقرير المحكمين - في اجتماعه الخامس عشر للعام الدراسي ١٤٤٤هـ، المعقود بتاريخ ١٤٤٤/٩/٥هـ، الموافق ٢٠٢٣/٣/٢٧م ليكون مرجعاً علمياً في مجاله.

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

إهداء

أهدي نتاج هذا الجهد المتواضع لروح والداي، غفر الله لهما وأسكنهما فسيح جناته، ولجميع أفراد أسرتي الغالية، وأخواني وأخواتي، نظير ما تكبدوه من ابتعادي وانشغالي عنهم طوال فترة إعداد هذا العمل المتواضع.

كما أهدي هذا الكتاب إلى جميع العاملين ومن سيعملون بالمنشآت الرياضية، وأخص بالإهداء أبنائي الطلاب والطالبات اللذين تشرفت بتدريسهم خلال العديد من سنوات الخدمة، كعضو هيئة تدريس بجامعة الملك سعود، وكمحاضر بالعديد من الدورات والمؤتمرات والندوات العلمية المختلفة في مجال علوم الرياضة، واللذين أعتبرهم من أفراد أسرتي الرياضية التي أفخر بانتمائي لها، كما يفخر بها جميع المخلصون لأبناء هذا البلد الغالي. متمنياً أن يلقى هذا الكتاب القبول لديهم وأن تكون المعارف والمعلومات التي تم التطرق لها عوناً لهم لإنجاز أعمالهم ومهامهم ذات العلاقة بالمنشآت الرياضية.

شكروعرفان

لقد استغرق إنجاز هذا العمل المتواضع كمًا هائلًا من الوقت والجهد ، اللذين كان اقتطافهما من خارج أوقات العمل الرسمي وتوفيرهما على حساب ما كان مخصصًا لأسرتي الغالية؛ لذا يتوجب عليّ أن أتقدم هنا بشكري وتقديري لجميع أفراد أسرتي، وأخص زوجتي الغالية وبناتي العزيزات، لصبرهن وتحملهن انشغالي وابتعادي عنهن في أوقات كثيرة، خلال الأعوام القليلة الماضية، والتي تطلبها إنجاز تأليف كتاب علمي يرقى لطموح المؤلف كجزء يسير من مسؤولياته لخدمة الوطن العربي أجمع، في مجال إدارة وتشغيل المنشآت الرياضية. فعلى الرغم من النهضة المتميزة في المنشآت الرياضية إلا أن مصادر المعلومات باللغة العربية في هذا المجال محدودة جدا، وهذا ما يؤكد حاجة المكتبة العربية لمثل هذا الكتاب.

الشكر موصول لقامات علمية متخصصة، لا أعلم من هم أصحابها، ولكنهم قدموا عملاً مهنياً من خلال تحكيمهم العلمي لهذا الكتاب وإبداء ملاحظاتهم القيمة. ما قامت به تلك القامات يعني لي الكثير، فهو يعزز جودة العمل العلمي، ويضفي عليه المصداقية العلمية، والأدبية، وهو ما يمنح المؤلف والقارئ الثقة بهذا المنجز. لأصحاب تلك القامات مني وافر الشكر وجزيل الامتنان على ما قدموه بكل تجرد ليخرج هذا الكتاب بشكله الحالي.

مقدمة المؤلف

على الرغم من الشهرة الإعلامية والجماهيرية التي تحظى بها الرياضة في المملكة العربية السعودية، بل وفي العالم العربي بشكل عام، إلا أن الأسس العلمية، التي بدونها لا يمكن نهوض وتطور الحركة الرياضية، لا تزال في حاجة إلى المزيد من الاهتمام، ويأتي في مقدمة تلك الأسس ما يتعلق بإدارة وتشغيل المنشآت الرياضية. فمن خلال تدريس المقررات ذات العلاقة بالمنشآت الرياضية وإدارتها، إضافة إلى المحاضرات في الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية، اتضحت للمؤلف الحاجة الماسة إلى كتاب علمي يتطرق للمنشآت الرياضية عامة ولعمل الإداري الرياضي المنتسب لها خاصة، والذي سيساهم في النهوض بأداء المنشآت الرياضية ورفع مستوى كفاءة الأداء المهني للعاملين في مجال إدارة وتشغيل المنشآت الرياضية.

كنتيجة طبيعية للخبرة في تدريس كثير من المقررات الأكاديمية في مجال المنشآت الرياضية، إضافة إلى عضوية أو رئاسة كثير من اللجان، والهيئات، والمؤسسات والفرق ذات العلاقة بالمجال الرياضي عامة، والمنشآت بشكل خاص، فقد تم التوصل إلى القناعة التامة بضرورة توفير كتاب مرجعي يعنى بإدارة وتشغيل المنشآت الرياضية، وآليات العمل بها بالطرق التي تساهم في تحقيق النهوض والرقى بأداء منشآتنا الرياضية إلى مصاف المنشآت الدولية فيما يتعلق بالخبرات المتميزة.

لهذا، يشرفني أن أضع بين يدي القارئ الكريم جهداً متواضعاً تمثل في إعداد وتأليف كتاب أكاديمي، ذي صبغة مهنية في ذات الوقت، ومكون من عدة فصول تساهم جميعها في تحسين أداء المنشآت الرياضية بشكل عام، وذلك بتطوير معلومات طلبة العلم، والدارسين، والعاملين بالمنشآت الرياضية بمختلف أنواعها. لذا أمل أن يكون لهذا الكتاب مساهمة

فاعلة في تحقيق الأهداف المرجوة، والمتمثلة في تطوير المعارف، والمعلومات ذات العلاقة بالجوانب الإدارية الرياضية عامة وأداء إدارات المنشآت الرياضية خاصة.

يتكون هذا الكتاب من اثني عشر فصلاً تغطي كثيراً من الجوانب ذات الأهمية لإدارة وتشغيل المنشآت الرياضية، مع مراعاة التفاوت والاختلاف بين المنشآت الرياضية في طبيعتها ونوعيتها وحجمها. الفصل الأول تطرق إلى مفهوم المنشآت الرياضية، وأنواعها، مع عرض تاريخي مختصر عن نشأتها في بعض الدول الأوروبية، الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك المملكة العربية السعودية، إضافة إلى تطورها. كما تضمن توضيحاً لأهمية المنشآت الرياضية من جوانب: اقتصادية، اجتماعية، تربية، صحية، إعلامية، ترويحية وترفيهية، وذلك في محاولة لتوضيح مدى الحاجة إلى المنشآت الرياضية على جميع المستويات.

الفصل الثاني شمل مفهوم الإدارة وبعض مدارسها، ونظرياتها العلمية، وكذلك مفهوم الإدارة، وأهميتها في المنشآت الرياضية، وتضمن طرْحاً للأساليب المختلفة لإدارة المنشآت الرياضية في القطاعات المختلفة، مع توضيح لمسؤوليات مدير المنشأة الرياضية، وتصنيفها إلى مسؤوليات معرفية، وإشرافية، وتوثيقية.

الفصل الثالث تناول -بشمولية- المهام الأساسية لإداري المنشأة الرياضية، والمتمثلة في العمليات الإدارية الرئيسة، حيث تم توضيح المفهوم والأهمية والأسس العلمية والمعرفية المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، مع تطبيق نظري لكل عنصر في إدارة المنشآت الرياضية. كما تضمن بالتفصيل مراحل تخطيط المنشآت الرياضية والمبادئ العامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار قبل الشروع بعمليات التشييد.

لأهمية الأمن، والسلامة في المنشآت الرياضية عامة، والمنشآت الجماهيرية خاصة، فقد تم تخصيص الفصل الرابع لها، وتناول موضوع السلامة بشكل مستقل مع تركيز على مناطق الأمان في الملاعب الرياضية، والمسؤوليات الإدارية للتخطيط للسلامة في المنشآت الرياضية. الجزء المتعلق بالأمن في المنشآت الرياضية اشتمل على معلومات عن مصادر الأهمية الأمنية للمنشآت، وأنواع المهددات، وكيفية التعامل معها لتحقيق أعلى المستويات الأمنية، وذلك من خلال الجوانب الإنشائية والإدارية، حيث تم استعراض المراحل الرئيسة لعمليات التخطيط الأمني بالمنشآت الرياضية.

الفصل الخامس أتى مكملًا للفصل السابق حيث تناول إدارة الحشود الجماهيرية، والسيطرة عليها بشكل مفصل، فقد تم التطرق إلى خطط وإجراءات السيطرة، والعوامل المؤثرة، بما في ذلك العنف وأنواعه، ومسبباته في المجال الرياضي، سواء كانت متعلقة بخصائص المنشأة أو المناسبة أو الموظفين. كما تناول الفصل وسائل الوقاية من كوارث الحشود باستعراض لنموذج القبضة (FIST) لفهم مسببات تلك الكوارث للتعامل معها بشكل مهني.

بشمولية متناغمة مع الفصلين السابقين أتى الفصل السادس ليستعرض إدارة المخاطر والأزمات في المنشآت الرياضية، حيث تم توضيح مفهوم إدارة المخاطر، الحاجة لها، الخطوات الأساسية لإدارتها، إضافة إلى تصنيف المخاطر، أنواعها ومصادرها. وتناول الفصل الأزمات الرياضية من حيث المفاهيم والخصائص الأساسية، تصنيفها، مسببات حدوثها، الآثار الناجمة عنها، أهمية دراستها، كيفية إدارتها ومراحل التعامل معها بشكل مفصل. حيث تمت الإشارة إلى التخطيط لإدارة الأزمات في المجال الرياضي، والإستراتيجيات المتبعة للاستجابة للأزمة، مع استعراض لبعض النماذج من الأزمات الرياضية.

الفصل السابع تناول أنواع أرضيات المنشآت، والملاعب الرياضية، سواء في الصالات المغلقة أو الملاعب المفتوحة، وطرق تقييمها. ونالت أرضيات الملاعب العشبية، الطبيعية والاصطناعية استعراضًا مفصلاً وضح تاريخ وتطور وأنواع أرضيات العشب الاصطناعي، وأنواع العشب الطبيعي، مع مقارنة علمية بين أرضيات ملاعب كرة القدم الطبيعية والاصطناعية. وقد ختم الفصل بتناول المسابح الرياضية، أنواعها، أشكالها، أطوالها، كيفية بنائها، والمعايير المطلوبة للسلامة.

تتضمن معظم المنشآت الرياضية الكثير من الأنظمة الأساسية التي لا يمكن التشغيل الفعّال بدونها. وقد تم توضيحها في الفصل الثامن حيث تم التطرق إلى نظام التهوية والتبريد والتدفئة، نظام الإضاءة بأنواعها المختلفة، ومعايير جودتها والشروط الواجب توافرها، ونظام الري في ملاعب العشب الطبيعي بأنواعه المختلفة، نظام تصريف المياه بأنواعه المختلفة في الملاعب الخارجية، ونظام الاتصال في المنشآت الرياضية بمكوناته المختلفة.

الفصل التاسع يستكمل الأنظمة بالإشارة إلى صيانة المنشآت الرياضية، من حيث أنواعها وأهميتها ومستوى التمثيل الإداري المطلوب لها حسب نوع وحجم المنشأة. كما تم

استعراض التصنيفات المختلفة لأنواع الصيانة، مع توضيح مفصل للصيانة الوقائية الحديثة في المنشآت الرياضية، وتم استعراض نموذج وأسلوب الصيانة المبنية على الوثوقية، كأحد أحدث الأساليب في المجال الرياضي، وتوضيح فترات عمل الصيانة الوقائية مع تصنيفها.

العلاقة بين المنشآت الرياضية والبيئة تم تناولها بالفصل العاشر، حيث تم توضيح تلك العلاقة والتأثيرات السلبية لبعض المنشآت الرياضية على البيئة، وتحديد ما يتعلق باستهلاك الأراضي، والاستهلاك الجائر للطاقة، الاستهلاك الجائر للمياه، تلوث الهواء، إنتاج المنشآت الجماهيرية للمخلفات والنفايات. أما في ثنايا الفصل فقد تم تناول بعض النماذج التي توضح التأثير الإيجابي لبعض المنشآت الرياضية على البيئة، كاستخدام الطاقة المتجددة وتدوير المياه والنفايات، مع طرح أمثلة لبعض تلك المنشآت الرياضية.

الفصل الحادي عشر تناول استضافة المناسبات الرياضية والمتطلبات الأساسية لتجهيز المنشآت الرياضية لذلك، كما تناول إجراءات الحصول على استضافة الأحداث والمناسبات الرياضية وغير الرياضية، مع توضيح للمراحل والإجراءات الرئيسة كالاستعداد للحدث الرياضي وما يجب عمله قبل وأثناء وبعد الاستضافة، وينطبق ذلك على استضافة المنشآت الرياضية للمناسبات والأحداث غير الرياضية .

وقد اختتم الكتاب بالفصل الثاني عشر الذي تم التطرق فيه إلى تسويق، واستثمار المنشآت الرياضية؛ فالرياضة أصبحت صناعة تزخر بالمجالات التجارية. وقد تم عرض نماذج توضيحية لذلك، كما تم استعراض مهام إدارة التسويق الرياضي بالمنشآت الرياضية مدعماً بنموذج متكامل، وأنواع الرعاية للمنشآت ، وللأفراد وللمناسبات، إضافة إلى حقوق تسمية المنشأة وقيمتها المالية، واختتم الفصل بالتطرق إلى عناصر الإيراد المالي بالمنشآت الرياضية.

المحتويات

هـ.....	إهداء
ز.....	شكروعرفان
ط.....	مقدمة المؤلف
١.....	الفصل الأول: أصول المنشآت الرياضية وتطورها
١.....	مفهوم المنشآت الرياضية
٢.....	نشأة المنشآت الرياضية
٦.....	المنشآت الرياضية في الحضارة الإسلامية
٨.....	المنشآت الرياضية في بعض الدول الأوروبية
١٠.....	المنشآت الرياضية في الولايات المتحدة الأمريكية
١٢.....	المنشآت الرياضية في المملكة العربية السعودية
١٣.....	أقدم المنشآت الرياضية بالمملكة
١٤.....	أهمية المنشآت الرياضية
٢٠.....	أنواع المنشآت الرياضية
٢١.....	تطور المنشآت الرياضية
٣٣.....	الفصل الثاني: إدارة المنشآت الرياضية
٣٣.....	مفهوم الإدارة
٣٦.....	مدارس ونظريات الإدارة
٣٧.....	مفهوم إدارة المنشآت الرياضية
٤١.....	أهمية الإدارة في المنشآت الرياضية

٤٥	أساليب إدارة المنشآت الرياضية
٤٧	مسؤوليات ومهام إداري المنشأة الرياضية
٤٨	المهام الأساسية للإداري
٥٦	مسؤوليات الإداري
٥٨	سمات إداري المنشآت الرياضية
٦١	الفصل الثالث: عناصر العملية الإدارية
٦٣	التخطيط
٦٨	مراحل تخطيط المنشأة الرياضية
٧٣	المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية
٨٢	حسابات ما قبل بناء وتشبيد المنشآت الرياضية
٨٩	التنظيم
٩١	مبادئ التنظيم
٩٥	القيادة
٩٨	مستويات القيادة
١٠٠	أساليب القيادة
١٠١	سمات القائد الناجح
١٠٣	الرقابة
١٠٤	الخطوات العامة للرقابة
١٠٥	أساليب الرقابة
١٠٧	أنواع الرقابة
١١١	الفصل الرابع: الأمن والسلامة في المنشآت الرياضية
١١٢	السلامة في المنشآت الرياضية
١١٧	المسؤوليات الإدارية للتخطيط للسلامة
١٢١	الأمن في المنشآت الرياضية
١٢٣	مصادر الأهمية الأمنية للمنشآت الرياضية

أنواع المهمدات الأمنية للمنشآت الرياضية.....	١٢٤
أسس تحقيق النواحي الأمنية في المنشآت الرياضية.....	١٢٧
التدريب للأمن الرياضي.....	١٢٨
أمن المنشآت الرياضية والتقنيات الحديثة.....	١٣١
المخططات الأمنية بالمنشآت الرياضية.....	١٣٢
مراحل إدارة تخطيط أمن المناسبات.....	١٣٦
الفصل الخامس: إدارة حشود الجماهير الرياضية.....	١٤٣
مفهوم إدارة الحشود والسيطرة عليهما.....	١٤٥
العنف في المجال الرياضي.....	١٥٢
العوامل المساهمة في عنف الجماهير بالمنشآت الرياضية.....	١٥٤
وسائل إدارة المنشأة للوقاية من كوارث الحشود.....	١٦٥
الفصل السادس: إدارة المخاطر والأزمات الرياضية.....	١٧٣
مفهوم إدارة المخاطر.....	١٧٤
الخطوات الأساسية لإدارة المخاطر.....	١٧٥
الأزمات الرياضية.....	١٨٠
المفاهيم الأساسية للأزمة.....	١٨٢
أسباب حدوث الأزمات الرياضية.....	١٨٧
تصنيف الأزمات.....	١٨٨
آثار الأزمات.....	١٩١
إدارة الأزمات الرياضية.....	١٩٤
مراحل التعامل مع الأزمات.....	٢٠٢
أنواع الأزمات الرياضية.....	٢٠٤
التخطيط لإدارة الأزمات الرياضية.....	٢٠٥
وسائل التواصل الاجتماعي والأزمات الرياضية.....	٢١٧
نماذج لأزمات رياضية.....	٢٣٦

٢٤١.....	الفصل السابع: أرضيات المنشآت والملاعب الرياضية
٢٤٢.....	(أ) الصالات المغلقة
٢٤٣.....	(ب) الملاعب المفتوحة
٢٤٦.....	مسطحات الملاعب الخضراء (العشبية)
٢٤٩.....	ملاعب العشب الاصطناعي
٢٦١.....	ملاعب العشب الطبيعي
٢٦٩.....	المساح الرياضية
٢٧٣.....	الفصل الثامن: أنظمة المنشآت الرياضية
٢٧٤.....	(١) نظام التهوية والتبريد والتدفئة
٢٧٧.....	(٢) نظام الإضاءة / الإنارة
٢٨٧.....	نماذج من شروط الإضاءة الجيدة في المنشآت الرياضية
٢٨٨.....	(٣) نظام الري
٢٩٠.....	(٤) نظام الصرف
٢٩٢.....	(٥) نظام الاتصال
٣٠٣.....	الفصل التاسع: صيانة المنشآت الرياضية
٣١١.....	أنواع الصيانة
٣١٣.....	الصيانة الوقائية
٣١٥.....	نموذج للصيانة الوقائية الحديثة
٣٢٠.....	فترات عمل الصيانة الوقائية
٣٢٥.....	الفصل العاشر: المنشآت الرياضية والبيئة
٣٢٨.....	العلاقة بين الرياضة والبيئة
٣٣١.....	آثار الرياضة على البيئة
٣٣٢.....	أولاً: استهلاك الأراضي
٣٣٥.....	ثانياً: استهلاك الطاقة بالمنشآت الرياضية
٣٣٧.....	نماذج لاستخدام الطاقة المتجددة بالمنشآت الرياضية

٣٤٤.....	ثالثاً: الاستهلاك الجائر للمياه
٣٥٢.....	رابعاً: إنتاج المخلفات / النفايات
٣٥٤.....	خامساً: تلويث الهواء
٣٥٩.....	الفصل الحادي عشر: استضافة المناسبات الرياضية
٣٥٩.....	تجهيز المنشأة الرياضية لاستضافة المناسبات
٣٦١.....	إجراءات الحصول على استضافة
٣٦٦.....	الاستعداد للحدث الرياضي
٣٧٣.....	الفصل الثاني عشر: تسويق واستثمار المنشآت الرياضية
٣٧٦.....	صناعة الرياضة
٣٨٨.....	إدارة التسويق الرياضي
٣٩٢.....	عناصر المزيج التسويقي (4Ps)
٣٩٤.....	إستراتيجيات إدارة التسويق الرياضي
٣٩٥.....	التسويق الرياضي من خلال الرعاية
٤٠٣.....	رعاية المنشآت الرياضية
٤١٢.....	رعاية المناسبات الرياضية
٤١٦.....	عناصر الإيراد المالي بالمنشآت الرياضية
٤١٧.....	المراجع
٤١٧.....	المراجع العربية
٤١٩.....	المراجع الأجنبية
٤٣٥.....	كشاف الموضوعات