

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
الموضوع:

دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية

دراسة ميدانية لعمال لمديرية الشباب والرياضة - بسكرة -

تحت إشراف:

- أ. بلوني عبد الحليم

إعداد الطالب:

- تونسي باديس

السنة الجامعية 2016/2015

شكر وعرافان

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَخَالِصِ التَّقْدِيرِ إِلَى الْأَسْتَاذِ

الكَرِيمِ "عَبْدِ الْحَكِيمِ بَلُونِي" الَّذِي رَافَقَنِي خِلَالَ

إِعْدَادِ هَذَا الْعَمَلِ بِتَوْجِيهِاتِهِ الْقِيَمَةِ وَإِرْشَادَاتِهِ

النَّيْرَةِ وَصَبْرِهِ مَعَنَا. كَمَا لَا يَفُوتُنِي أَنْ أَشْكُرَ كُلَّ

مَنْ سَاعَدَنِي فِي إِجْزَاءِ هَذَا الْعَمَلِ الْمَتَوَضِّعِ وَالَّذِي

أَمَلْتُ أَنْ يَسْتَفَاهُ مِنْهُ.



إهداء

بِسْمِ اللَّهِ وَالْحَمْدِ لِلَّهِ الَّذِي بِفَضْلِهِ تَنْزِلُ الْبَرَكَاتُ وَتَتِمُّ الصَّالِحَاتُ

ما أسرع قلبي في يدي وأسعد قلبي في صدري حيث أكتب هذه الكلمات
إلى ابتسامتك الحلوة التي كانت تطلع شمسها وتشرق كل يوم لقلبك الحنون الذي
كان يغمرنني وأنا لا أزال في نعومة أظفاري

إلى أمي الحنونة، لم أنسى ولن أنسى من تعبت ومرضت وعانت من أجل
إسعادي، ما أصعب فراقك! أسأله جلّ جلاله أن يجعلك من رفقاء الصديقين
والشهداء في جناته التي وعد بها عباده الصالحين.

إلى من كافح من أجلي، إلى سندي في أمور الحياة، إلى من أعانته الله على
أن أوصلني إلى ما أنا عليه .. أبي العزيز ... أرسل له تحياتي وأهدي له هذا العمل
المتواضع.

إلى من أحتمي بظلالهم ولا حياة من دونهم، إلى من شاركوني محن الحياة
وفرحتها وقاسموني أحلامها وآمالها، إلى من فرحوا لفرحي و خففوا من أحزاني ..
إخوتي الكرام وأقاربي الأعزاء.

إلى كل أخ لم تلده أمي وكل زملائي وأصدقائي وأحبائي الذين كانوا خير
عون لي وسببا في نجاحي وإنجازي هذا العمل المتواضع.

إلى كل أساتذتي ومعلمي في كل الأطوار الابتدائي، المتوسط، الثانوي،
والجامعي الذين لا أنسى فضلهم وجهدهم الذي بذلوه من أجلنا.

بإدريس

أ	شكر و عرفان.....
ب	الإهداء.....
ج	المحتويات.....
و	قائمة الجداول والأشكال.....
1	مقدمة.....

الجانب التمهيدي

4	01- الإشكالية.....
5	02- الفرضيات.....
5	03- أهمية الدراسة.....
6	04- أهداف الدراسة.....
6	05- أسباب اختيار الموضوع.....
7	06- تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
11	07- الدراسات السابقة.....
15	08- صعوبات الدراسة.....

الجانب النظري

الفصل الأول: العلاقات العامة

18	تمهيد.....
19	1- تاريخ العلاقات العامة ونشأتها.....
19	1-1- العلاقات العامة في المرحلة البدائية.....
20	1-2- العلاقات العامة في العصور الوسطى.....
20	1-3- العلاقات العامة في الفكر الإسلامي.....
23	1-4- نشأة العلاقات العامة.....
25	2- ماهية العلاقات العامة.....
25	2-1- مفهوم العلاقات العامة.....
27	2-2- أهداف العلاقات العامة.....
28	2-3- مبادئ العلاقات العامة.....
29	2-4- وظائف العلاقات العامة وأبرز خصائصها.....
33	خلاصة.....

الفصل الثاني: الصورة الذهنية

35	تمهيد.....
36	1- مفهوم الصورة الذهنية.....
36	1-1- تعريف الصورة الذهنية.....
38	1-2- أنواع الصورة الذهنية.....
39	1-3- أهمية الصورة الذهنية.....
39	1-4- خصائص الصورة الذهنية.....
42	2- تكوين الصورة الذهنية للمنظمة.....
42	2-1- العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية.....
43	2-2- عملية تكوين الصورة الذهنية وأهم مراحلها.....
46	2-3- كيفية تكوين الصورة الذهنية.....
49	2-4- دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة.....
52	خلاصة.....

الفصل الثالث: الإدارة الرياضية

54	تمهيد.....
55	1- الإدارة العامة.....
55	1-1- مفهوم الإدارة.....
56	1-2- نشأة الإدارة.....
57	1-3- وظائف الإدارة.....
59	1-4- مستويات الإدارة.....
61	1-5- مجالات الإدارة.....
64	2- الإدارة الرياضية.....
64	2-1- مفهوم الإدارة في المجال الرياضي.....
64	2-2- أهمية الإدارة في المجال الرياضي.....
65	2-3- عناصر الإدارة في المجال الرياضي.....
80	خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة

83	تمهيد.....
84	1- الدراسة الاستطلاعية.....
84	2- الطرق المنهجية للبحث.....

841-2- المنهج المستخدم
842-2- عينة البحث وكيفية اختيارها
853- المجال الزمني والمكاني
854- أدوات الدراسة
855- الطرق الإحصائية
866- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
87 خلاصة

الفصل الثاني: عرض و تحليل ومناقشة النتائج

89تمهيد
901- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
1272- نتائج الدراسة
129خاتمة

اقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	يبين التكرار والنسب المئوية حول جنس العامل	90
(02)	يبين التكرار والنسب المئوية لمختلف أعمار العمال	91
(03)	يبين التكرار والنسب المئوية للمستويات التعليمية للعاملين في المديرية	92
(04)	يبين التكرار والنسب المئوية لكل فئة المهنية	93
(05)	يبين التكرار والنسب المئوية للوضع المهنية للعاملين	94
(06)	يبين التكرار والنسب المئوية لمدى فهم وإدراك العاملين بالمديرية لمفهوم العلاقات العامة	96
(07)	يبين التكرار والنسب المئوية للإجابة عن سؤال توفر إدارة علاقات عامة في المديرية أم لا	97
(08)	يبين التكرار والنسب المئوية لمفهوم العلاقات العامة	98
(09)	يمثل التكرار والنسب المئوية عن وسائل العلاقات العامة المتوفرة	99
(10)	يمثل والتكرار النسب المئوية عن وجود مكلف بالعلاقات العامة في المؤسسة أم لا	100
(11)	يمثل التكرار والنسب المئوية لإجابة مدى عمل العلاقات العامة على التخلص من الإشاعة وكشفها	101
(12)	يبين التكرار والنسب المئوية لقيام العلاقات العامة بإعلام الجمهور بخدمات المؤسسة أم لا	102
(13)	يبين التكرار والنسب المئوية لمدى تشجيع العلاقات العامة على الأعضاء في مختلف أنشطة المديرية وتوعيتهم بأهمها	103
(14)	يبين التكرار والنسب المئوية للسؤال الرابع عشر (14) والذي يركز على تلقي العمال شرح وتوضيح لسياسة الإدارة من طرف المديرية	104
(15)	يبين التكرار والنسب المئوية للمعلومات اللازمة التي توفرها العلاقات العامة من أجل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	105
(16)	يبين التكرار والنسب المئوية لدور وأنشطة العلاقات العامة في المؤسسة	106
(17)	يوضح التكرار والنسب المئوية لتحليل وشرح العلاقات العامة المسائل للعمال	109

107	يمثل التكرار والنسب المئوية لعملية تنسيق العلاقات العامة بين مختلف الإدارات التابعة لها من جهة وجمهورها الداخلي والخارجي من جهة أخرى	(18)
110	يبين التكرار والنسب المئوية لوظيفة العلاقات العامة في دراسة وتكوين الرأي العام لموظفيها	(19)
111	يبين التكرار والنسب المئوية للقاءات والندوات التي تنظمها مديرية الشباب والرياضة لموظفيها	(20)
112	يبين التكرار والنسب المئوية لدور جهاز العلاقات العامة بمساعدة المصالح الأخرى في إعداد التقارير وتقديم النصائح حول تحسين العمل	(21)
113	يبين التكرار والنسب المئوية لمساهمة العلاقات العامة في حل المشكلات التي قد تواجهها مديرية الشباب والرياضة من خلال أنشطة معينة	(22)
114	يبين التكرار والنسب المئوية لإعداد العلاقات العامة لدورات تدريبية لموظفي المؤسسة	(23)
115	يبين التكرار والنسب المئوية لدور العلاقات العامة في تكوين رأي سليم تجاه المديرية من طرف موظفيها	(24)
116	يبين التكرار والنسب المئوية لدور العلاقات العامة في خلق جو من التفاهم بين مختلف مستويات الإدارة للمديرية	(25)
117	يبين التكرار والنسب المئوية لشعور الموظفين تجاه مؤسستهم أثناء تنظيم رحلة معينة	(26)
118	يبين التكرار والنسب المئوية لشعور الموظفين أثناء تنظيم مؤسستهم لحفل	(27)
119	يبين التكرار والنسب المئوية لعملية التحفيز في العمل	(28)
120	يبين التكرار والنسب المئوية لمختلف العمليات الإعلامية والأنشطة الدعائية التي تقوم بها العلاقات العامة	(29)
121	يبين التكرار والنسب المئوية للصورة الذهنية المتكونة عن طريق الاستفادة من تربص تدريبي	(30)
122	يبين التكرار والنسب المئوية لعمل العلاقات العامة في خلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة من خلال الاستمالات العقلية والعاطفية	(31)
124	يبين التكرار والنسب المئوية لمدى اعتماد العلاقات العامة في نقل المعلومات وأهداف المؤسسة لتحسين صورتها	(32)

قائمة الأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	نموذج للعلاقة بين فلسفة وثقافة المنظمة وصورتها الذهنية	42
(02)	يمثل جماهير المنظمة التي ترغب في تكوين الصورة لديها	44
(03)	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين	46
(04)	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الزبائن	47
(05)	مستويات الإدارة	58
(06)	يبين التكرار والنسب المئوية حول جنس العامل	90
(07)	يبين التكرار والنسب المئوية لمختلف أعمار العمال	91
(08)	يبين التكرار والنسب المئوية للمستويات التعليمية للعاملين في المديرية	92
(09)	يبين التكرار والنسب المئوية لكل فئة المهنية	94
(10)	يبين التكرار والنسب المئوية للوضعية المهنية للعاملين	95
(11)	يبين التكرار والنسب المئوية لمدى فهم وإدراك العاملين بالمديرية لمفهوم العلاقات العامة	96
(12)	يبين التكرار والنسب المئوية للإجابة عن سؤال توفر إدارة علاقات عامة في المديرية أم لا	97
(13)	يبين التكرار والنسب المئوية لمفهوم العلاقات العامة	98
(14)	يمثل التكرار والنسب المئوية عن وسائل العلاقات العامة المتوفرة	99
(15)	يمثل والتكرار النسب المئوية عن وجود مكلف بالعلاقات العامة في المؤسسة أم لا	100
(16)	يمثل التكرار والنسب المئوية لإجابة مدى عمل العلاقات العامة على التخلص من الإشاعة وكشفها	101
(17)	يبين التكرار والنسب المئوية لقيام العلاقات العامة بإعلام الجمهور بخدمات المؤسسة أم لا	102
(18)	يبين التكرار والنسب المئوية لمدى تشجيع العلاقات العامة على الأعضاء في مختلف أنشطة المديرية وتوعيتهم بأهمها	104

105	يبين التكرار والنسب المئوية للسؤال الرابع عشر (14) والذي يركز على تلقي العمال شرح وتوضيح لسياسة الإدارة من طرف المديرية	(19)
106	يبين التكرار والنسب المئوية للمعلومات اللازمة التي توفرها العلاقات العامة من أجل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	(20)
107	يبين التكرار والنسب المئوية لدور وأنشطة العلاقات العامة في المؤسسة	(21)
108	يوضح التكرار والنسب المئوية لتحليل وشرح العلاقات العامة المسائل للعمال	(22)
109	يمثل التكرار والنسب المئوية لعملية تنسيق العلاقات العامة بين مختلف الإدارات التابعة لها من جهة وجمهورها الداخلي والخارجي من جهة أخرى	(23)
110	يبين التكرار والنسب المئوية لوظيفة العلاقات العامة في دراسة وتكوين الرأي العام لموظفيها	(24)
111	يبين التكرار والنسب المئوية للقاءات والندوات التي تنظمها مديرية الشباب والرياضة لموظفيها	(25)
112	يبين التكرار والنسب المئوية لدور جهاز العلاقات العامة بمساعدة المصالح الأخرى في إعداد التقارير وتقديم النصائح حول تحسين العمل	(26)
113	يبين التكرار والنسب المئوية لمساهمة العلاقات العامة في حل المشكلات التي قد تواجهها مديرية الشباب والرياضة من خلال أنشطة معينة	(27)
114	يبين التكرار والنسب المئوية لإعداد العلاقات العامة لدورات تدريبية لموظفي المؤسسة	(28)
116	يبين التكرار والنسب المئوية لدور العلاقات العامة في تكوين رأي سليم تجاه المديرية من طرف موظفيها	(29)
117	يبين التكرار والنسب المئوية لدور العلاقات العامة في خلق جو من التفاهم بين مختلف مستويات الإدارة للمديرية	(30)
118	يبين التكرار والنسب المئوية لشعور الموظفين تجاه مؤسستهم أثناء تنظيم رحلة معينة	(31)
119	يبين التكرار والنسب المئوية لشعور الموظفين أثناء تنظيم مؤسستهم لحفل	(32)
120	يبين التكرار والنسب المئوية لعملية التحفيز في العمل	(33)
121	يبين التكرار والنسب المئوية لمختلف العمليات الإعلامية والأنشطة الدعائية التي تقوم بها العلاقات العامة	(34)
122	يبين التكرار والنسب المئوية للصورة الذهنية المتكونة عن طريق الاستفادة من تريض تدريبي	(35)

123	يبين التكرار والنسب المئوية لعمل العلاقات العامة في خلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة من خلال الاستمالات العقلية والعاطفية	(36)
124	يبين التكرار والنسب المئوية لمدى اعتماد العلاقات العامة في نقل المعلومات وأهداف المؤسسة لتحسين صورتها	(37)

مقدمة:

أصبحت الرياضة اليوم الظاهرة الاجتماعية الأكثر انتشارا بين الشعوب وبين كافة أوساط المجتمعات ومختلف فئاته، فالرياضة نشاط ولد مع الإنسان منذ القديم وتطور معه إلى أن وصل إلى ما هو عليه اليوم، وهي نظام اجتماعي استمد قوته من الفطرة الإنسانية، فقد مارس الإنسان الرياضة وحرص على تطويرها بدافع الحاجة وذلك لطبيعة الحياة التقليدية التي تفرض ذلك، حيث كانت أنشطة الحياة اليومية تعتمد اعتمادا كبيرا في غالبها النشاط البدني والرياضي.

ومن الواضح أن عالم الرياضة اليوم شهد تطورا كبيرا في جميع المجالات، واتسع إلى أبعد الحدود نظرا لعوامل عديدة ساعدت في ذلك، ولا شك أن خلف نجاح أي نشاط من مختلف النشاطات الرياضية والمنافسات وتنظيم التظاهرات في مختلف أنحاء العالم إدارة جيدة تتبع الأساليب العلمية الحديثة في التسيير، كما يلعب الإعلام الرياضي الذي يمارسه مختصون في الإدارة الرياضية دورا كبيرا في التأثير على الجماهير إيجابيا لكسب تأييده وثقته، وهذا ما يقوم به جهاز العلاقات العامة لكل إدارة.

وقد ركزت دراستنا لموضوع العلاقات العامة ودورها في تحسين الصورة الذهنية للعمال لدى مؤسساتهم على النقاط الأساسية التي تضمن ثقة وتأييد الجمهور لمؤسسته، وهذا ما تسعى نحوه المؤسسات الناجحة التي أدركت أن النجاح لا يتم إذا ما عاشت بعيدة ومنعزلة عن جمهورها، وكل هذا من أجل تكوين صورة ذهنية لها تكون في مستوى تطلعات جماهيرها وجمهورها الداخلي الذي ركزت عليه دراستنا والذي يعتبر نقطة البداية أو الإنطلاق.

ويمكن تعريف العلاقات العامة على أنها: "هي الجهود الاتصالية الإدارية الخلاقة المخططة والمدروسة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية ولتحقيق انسجام اجتماعي عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والنشاط الخارجي الذي يشغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر

الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة⁽¹⁾.

وتلعب العلاقات العامة دورا هاما فعلا في بناء وتكوين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي إذا ما استخدمت مختلف الأساليب الاتصالية الفعالة لأن العمليات الاتصالية هي جوهر العلاقات العامة وأساس نجاحها في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحسين الرأي العام للمنظمة، وتكوين صورة ذهنية حسنة عنها، وهذا ما أدركته الدول النامية في عصرنا الحالي من ضرورة إنشاء مكاتب للعلاقات العامة وأجهزتها وتخصيص أقسام لها وإنشاء خلايا اتصال والاهتمام بالجمهور وخاصة الجمهور الداخلي، فالإدارة الرياضية كغيرها من الإدارات تسعى إلى تحقيق أهدافها في بيئة يعمها الجو المتفاهم بين مختلف أفراد جماهيرها الداخلية ومحاربة الانقسامات والانشقاقات التي قد تهدد بيئتها الداخلية، وتحقيق رضا العمال والتوفيق بين مختلف مستويات الإدارة وتوحيد كل الجهود توجيهها نحو الوصول إلى الهدف المنشود والمستوى المطلوب.

وتم إتباع خطة لدراستنا هذه والتي كانت كالآتي: **بدأنا بالجانب التمهيدي** وتناولنا كيفية صياغة الإشكالية، وذلك بدءا بتحديد المشكلة ثم الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف وأهمية الدراسة، ثم قمنا بعد ذلك بتحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، كما تطرقنا لبعض الدراسات السابقة والمشابهة لننتهي أخيرا بصعوبات الدراسة.

ثم تطرقنا بعد ذلك إلى **الجانب النظري** والذي قسمنا إلى ثلاث فصول، وضحنا في الفصل الأول العلاقات العامة وتاريخها وماهيتها، ثم انتقلنا في الفصل الثاني إلى الصورة الذهنية والذي قمنا فيه ماهية الصورة الذهنية وعملية تشكيلها وبنائها، ثم انتقلنا إلى الفصل الثالث والذي دار حول الإدارة والإدارة الرياضية.

كما تناولنا في **الجانب التطبيقي** فصلين: كان الفصل الأول خاص بالإجراءات المنهجية، في حين كان الفصل الثاني لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها .

(1) ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2009/2008، ص23.

الجانب التمهيدى

1- الإشكالية:

تعتبر العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحقت قبولا كبيرا خاصة في الدول المتقدمة ويرجع ذلك إلى أهمية كسب تأييد الرأي العام وزيادة شعور الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية مما أدى إلى زيادة الاهتمام بنشاط العلاقات العامة، لما لها من دور كبير في تلبية رغبات وحاجات الجمهور من نواحي مختلفة، وخلق صورة إيجابية عن المؤسسة، كما أن لها دور في تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والانسجام.

وتمثل الصورة الذهنية إحدى أهم النقاط والمكتسبات الرئيسية للمؤسسات و جماهيرها التي تراعيها إدارة المؤسسات حيث يتزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها، نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية وخلق السلوك الإيجابي لدى جماهيرها الداخلية والخارجية.

فالعلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة الرياضية لكسب ثقة الجمهور وهذا ما يشير إلى أهمية الدور التي تلعبه العلاقات العامة في مجال تكوين الصورة الذهنية عن المنشآت، كما يشير أيضا إلى أهمية أن تكون تلك الصورة التي تقدمها إدارات العلاقات العامة عن تلك المؤسسات متناسبة مع ما تقوم تلك المؤسسات نفسها بتقديمه إلى الجمهور.

وهذا ما يدعونا لطرح التساؤل التالي:

كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لعمال لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام تساؤلات فرعية كالتالي:

- 1) هل هناك جهاز علاقات عامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة؟
- 2) هل هناك أنشطة وبرامج للعلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة؟
- 3) ما طبيعة الصورة الذهنية في الإدارة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة؟

2- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات اقترحنا الفرضيات الآتية:

2-1- الفرضية العامة:

للعلاقات العامة دور في تحسين الصورة الذهنية لعمال لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

وتندرج تحت الفرضية العامة الفرضيات الجزئية الآتية:

- 1) هناك جهاز للعلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
- 2) توجد برامج وأنشطة للعلاقات العامة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
- 3) هناك صورة ذهنية إيجابية لإدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

3- أهمية الدراسة:

أ) علمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحقيق إضافة متواضعة لمكتبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وتزويدها بالمعرفة التي تضمنتها الدراسة من خلال توضيح المساهمة التي تضيفها دراسة دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية.

كما سوف تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام باحثين آخرين في إعداد دراسات تتناول أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية.

ب) عملية:

-تساعد إدارة العلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية.

-مساعدة قادة مديرية الشباب والرياضة على فهم أفضل لدور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية.

-تقدم فرصة للعاملين في مديرية الشباب والرياضة لوعي ممارستهم للعلاقات العامة وذلك بتطوير ممارساتهم في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية.

ت) نظرية:

-عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للعلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية.

-تسليط الضوء على العلاقة بين العلاقة العامة والصورة الذهنية.

4- أهداف الدراسة:

-معرفة دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لعمال لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

-تحديد العلاقة بين العلاقات العامة والصورة الذهنية للإدارة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

-التعرف على مكانة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها.

-إظهار مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة لموظفيها.

5- أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه فيما يلي:

-إدراكنا لأهمية العلاقات العامة مدى تأثيرها في تحسين صورة الإدارة الرياضية.

-نقص الدراسات في هذا الموضوع.

-تماشي موضوع الدراسة مع تخصصنا.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1-6- العلاقات العامة:

1-1-6- العلاقات العامة لغة:

نشير في البداية إلى أن مصطلح (Public Relation) له إشكالية في اللغة العربية عند ترجمته الدقيقة التي تعني العلاقات العامة مع الجماهير فكلمة (Public) لا تعني عامة (General) ولكن جمهور، مما يجعل من المصطلح باللغة العربية مجالاً للظن السيئ بهذه المهنة ويجعلها موطناً للطعن والتفسير على نحو يجعلها علاقات خاصة وغير مشروعة.

فالمفهوم الذي يرمز له مصطلح العلاقات العامة لا يتضح إذن، إلا إذا عرفنا بدقة معناه اللغوي، والذي هو مكون من كلمتين: العلاقات و العامة.

فكلمة "العلاقات" تعني: الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك مقابل، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقة اجتماعية، وفي الواقع الاجتماعي قد تكون بين فرد وفرد أو بين الفرد والمجموع، وقد تكون هناك علاقات متبادلة والنظم، وقد تكون العلاقات خارجية بين جماعات وجماعات أخرى.

فهي إذن حصيلة الصلات والاتصال التي تتوفر بين هيئة أو مؤسسة أو شركة، والجمهور الذي يتعامل معها وفي ضوء ذلك فهي ذات اتجاهين ولها طرفان يتحكما في هذه الصلات والاتصالات والعلاقات، حيث يتوفر قيامها على وجود هذين الطرفين.

أما كلمة "عامة" فيقصد بها الجماهير أو مجموعة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها أو ترتبط مصالحها ونشاطها بالهيئة أو المؤسسة أو الشركة وفي معظم الأحيان يمكن القول أن هناك جمهور خاص لكل هيئة خدمات أو إنتاج ويتكون من مجموعة المتعاملين أو المستفيدين أو المهنيين بنشاط المؤسسة أو الهيئة أو الشركة.⁽¹⁾

(1) عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي، مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة- الجزائر، 2010، ص 44.

6-1-2- العلاقات العامة اصطلاحاً:

عرف (إيفلي) العلاقات العامة من وجهة نظر التعريف المهني المخصص بأنها مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بالأمر. وبهذا فإن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام ونصح الشركة بتنظيم خططها وتعديل سياستها لخدمة الصالح العام ثم إعلام الناس بما تقوم به الشركة من أعمال تهتم وخدم مصالحهم.⁽¹⁾

وبهذا فلا بد أن تواكب التغير وتفيد منه بكفاءة كما تستخدم العلاقات العامة أيضاً كنظام تتبؤ يساعد على التفكير بالتعرف على الاتجاهات وتوقعاتها وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق وسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية.⁽²⁾

فقد جاء في تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني بأن العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها.

وأما جمعية العلاقات العامة الأمريكية فقد عرفت العلاقات العامة بأنها نشاط أي صناعة أو هيئة أو مهنة أو حكومة في إنشاء وتعزيز علاقات جيدة بينها وبين جمهورها كالعملاء والموظفين والمساهمين والجمهور العام.⁽³⁾

6-2- الصورة الذهنية:

6-2-1- التعريف اللغوي:

في اللغة العربية يعرف المعجم الوسيط الصورة بأنها "الشكل والتمثيل المجسم، والصورة بمثابة خياله في العقل"، ويقصد في المعجم العربي الأساسي "كل ما يصور مثل الشكل أو التمثال" المجسم والنوع والصفة" ويعرفها معجم لاروس بأنها "الشكل والتمثال المجسم".

(1) عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي، ص 45.

(2) المرجع نفسه، ص 46.

(3) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 19.

ويعود مصطلح الصورة الذهنية في أصله اللاتيني إلى كلمة (IMAGE المتصلة بالفعل (IMITARI)، "يحاكي" أو "يمثل"، وعلى الرغم من أن المعنى اللغوي للصورة الذهنية يدل على المحاكاة والتمثيل إلا أن معناها الفيزيائي "الانعكاس"، وهو المعنى الذي أشار إليه معجم (ويبستر) "تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة نحو شخص أو شيء معين".⁽¹⁾

6-2-2- التعريف الاصطلاحي:

عرفها (علي عجوة) بأنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنية أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير في حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد، واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله، إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها.⁽²⁾

وقد عرفها قاموس (وبستر) بأنها تأثير على العقل لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة ارتبطت بعواطف معينة وفي استرجاع ما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو الشم أو التذوق.⁽³⁾

6-2-3- التعريف الإجرائي:

هي انطباعات و تصورات عمال وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة لمؤسستهم الذين يشتغلون بها من خلال يرونه ويلاحظونه ويعيشونه ويتأثرون به من

(1) صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، "دبلوم في العلاقات العامة"، الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، 2009، ص 4.

(2) بسام عبد الرحمان الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2001، ص 318.

(3) المرجع نفسه، ص 320.

سلوكات وتصرفات داخل مؤسستهم، بصرف النظر عما إذا كانت هذه الصورة إيجابية أو سلبية، وعادة ما تستحضر هذه التصورات عن طريق الحواس أو العقل.

6-3- الإدارة:

يرجع أصل كلمة (الإدارة) إلى كلمة لاتينية تعني الخدمة أو المساعدة. ومن ثم تعني كلمة (الإدارة) تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الآخرين إلى أداء الخدمة، وهذا هو المعنى اللغوي أو اللفظي لأصل كلمة (الإدارة).

أما عن المفهوم الحديث عن الإدارة، فنجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه (فريدريك تايلور) F.W. Taylor، مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين.

فقد عرف (تايلور) الإدارة بأنها « التحديد الدقيق لما على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق ».

ويمكن تعريف الإدارة بشكل مبسط بأنها « عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبلاستعانة بالموارد المادية المتاحة ».⁽¹⁾

6-4- الإدارة الرياضية:

يمكن تعريف الإدارة الرياضية بأنها: عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهود أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

كما يمكن تعريفها بأنها: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والتقييم داخل مؤسسة ما تُعنى بشؤون نشاط رياضي معين.⁽²⁾

(1) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 57 - 58 .

(2) رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 5-6.

6-5- مديرية الشباب والرياضة:

وهي عبارة عن هيئة إدارية تابعة لوزارة الشباب والرياضة وتهتم أساسا بتنشيط وتطوير النشاطات الرياضية والثقافية والاجتماعية التربوية وكذا نشاطات تسلية الشباب، إلى جانب هذا فهي تعمل وتهتم بتطوير المؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات المختلفة.

7- الدراسات السابقة والمشابهة:

7-1- الدراسة الأولى:

« دراسة الطالبة لقصير رزيقة، "مذكرة ماجستير" تخصص: وسائل الإتصال والمجتمع، سنة (2006/2007)، بعنوان: " دور العلاقات العام في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية " وذلك بمؤسسة الأملاح قسنطينة.

هدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف والتي تمثل أهمها في ما يلي:

-الكشف عن مدى وعي المسؤولين بدور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.

-إظهار مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.

-الكشف عن واقع دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.

شمل مجتمع البحث الجمهور الخارجي للمؤسسة الوطنية لإنتاج الأملاح من قريب أو بعيد، ويتكون مجتمع البحث من عدة ديار للأملاح، تتوزع عبر التراب الوطني، وقد تم اختيار العينة الدائرية المنتظمة وكان اختيار العينة الأولى عشوائيا صباح يوم السبت من الأسبوع الأول، يختار الباحث المفردة الثانية يوم الأحد مساء من الأسبوع الثاني والثالثة يوم الاثنين صباحا من الأسبوع الثالث، ولقد تم اختيار أفراد العينة من الصباح والمساء حتى يشمل جميع أنواع الزبائن، أما يوم الخميس فاخترته الباحثة كله على اعتباره يوم عطلة يكثر فيه إقبال الزبائن وتبقى ندور حتى يكتمل عدد مفردات العينة وهو 60 مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- نشاط العلاقات العامة يساهم في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.
- مؤسسة الأملاح تحظى بثقة كبيرة من طرف جمهورها.
- نشاط العلاقات العامة لمؤسسة الأملاح بقسنطينة يركز على استعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل

7-2- الدراسة الثانية:

« دراسة الطالب ياسين مسيلي، " مذكرة ماجستير " تخصص: الإتصال والعلاقات العامة، سنة (2009/2008)، بعنوان: العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مكانة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها، وكذا مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في نشاطها.
- محاولة تشخيص المعوقات التي تعرقل نشاط إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.
- إزالة الغموض وتوضيح الصورة، وذلك بإبراز الدور الحقيقي للعلاقات العامة ومكانتها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- العينة ومجتمع البحث:** تم اختيار العينة الطبقيّة العشوائية، وتم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات متجانسة اعتمادا على الوظيفة أو مجال العمل فكانت كالتالي:
- **فئة الإداريين:** وهم الأشخاص الذين يعملون داخل الإدارة في مكاتب ومصالح وفروع وقد بلغ عددهم الكلي 394 فردا.
- **فئة الطاقم الطبي:** وهم الممارسون لمهنة الطب منهم الأخصائيين بالعامين للصحة العمومية والأطباء المتخصصين وقد بلغ عددهم الكلي 1635 فردا.

- فئة المستخدمين في المصالح التقنية والعامية: وهم أفراد يمارسون مهن تقنية وعامية وقد بلغ عددهم الكلي 1393 فردا.

وبذلك فقد تشكلت ثلاث طبقات، كل طبقة تضم أفرادا لهم اهتمامات متشابهة تختلف عن اهتمامات الفئات الأخرى، وبتحديد حجم العينة على أساس نسبة اختيار % 10 كان الحجم المحدد هو: 341 فرد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- لا يوجد جهاز مختص بالعلاقات العامة، إنما يوجد مكتب للإعلام والاتصال توكل إليه هذه المهام، مع الإشارة إلى أنه ليس مرتبط مباشرة بالمديرية العامة، وهو ليس مناسب لمكانة العلاقات العامة.

- مسؤول مكتب الإعلام والاتصال لا تتوفر فيه شروط القائم بالعلاقات العامة.

- الفهم السطحي للعلاقات العامة سواء لدى المسؤولين أو لدى العمال، وذلك لغياب مختصين في هذا المجال.

7-3- الدراسة الثالثة:

دراسة الطالب **غموقي حمزة** "مذكرة ماستر" تخصص: اتصال وعلاقات عامة، سنة

(2014/2013)، بعنوان: دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة

الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي.

هدفت الدراسة إلى:

- إبراز الدور الكامل للعلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها.

- معرفة أدوار، ومراحل العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة.

- التعرف على آراء المبحوثين نحو مدى نشاط العلاقات العامة في محاولة تكوين الصورة الجيدة للمؤسسة.

- التعرف على جملة العراقيل التي تواجه العلاقات العامة داخل مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة في بناء الصورة الذهنية.

- معرفة قدرة ونجاح القائمين على العلاقات العامة في إيصال الرسائل، والأساليب المستعملة مع العمال و الموظفين على اختلاف مراتبهم، وأدوارهم كجمهور داخلي.
- التعرف على كيفية مواجهة العلاقات العامة للصعوبات في الحفاظ على صورة المؤسسة.

مجتمع وعينة البحث:

ويمثل مجتمع بحث الدراسة عمال مؤسسة صناعة الكوابل والبالغ عددهم 1039 عامل ينقسمون إلى:

- إطارات مسيرين : بنسبة % 0.39 أي ما يعادل 4 إطارات.
- إطارات عليا : بنسبة % 1.05 من مجموع العمال أي ما يعادل 48 إطار.
- أعوان التحكم : يقدر بنسبة % 24.02 من مجموع العمال أي ما يعادل 252 عامل.
- أعوان التنفيذ : تقدر نسبتهم بالمؤسسة با % 28.99 من مجموع العمال أي ما يعادل 233 عامل.

وقد تم اختيار العينة التطبيقية للدراسة انطلاقا من مجتمع المؤسسة الشامل المدروس فكانت فئات العينة متنوعة بين مختلف درجات العمال بين إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ من العمال، وهذا حسب التوزيع الوظيفي. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- يملك الجمهور الداخلي لمؤسسة صناعة الكوابل **ENICAB** صورة ذهنية مقبولة عن المؤسسة، وهذا من خلال تشكيل المؤسسة صورة جيدة لها في أذهان جمهورها وكسبها لهم بنشاطاتها.
- للجمهور الداخلي للمؤسسة معرفة كافية لمهام ووظائف المؤسسة، حيث أنهم يحملون معلومات عليها تتزايد أكثر بتزايد مدة العمل فيها 86.52% .
- النقص الكبير في استخدام تكنولوجيا الاتصال المتطورة وتحديد الإنترنت.
- رغم الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وكبر مساحتها إلا أنها تفتقد إلى جهاز مكلف بالاتصال والعلاقات العامة يعمل على تنسيق وتنظيم العمليات الاتصالية بين العمال، إذ يقتصر جهاز الاتصال في المؤسسة على أشخاص مكلفين بتسيير الاتصال داخل المؤسسة تابع للإدارة العليا 67.28% .

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي اشتركت في بحث موضوع دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات في مختلف المجالات أي أن الدراسة الأولى شملت مؤسسة تجارية، وشملت الدراسة الثانية مؤسسة استشفائية وبحثت الدراسة الثالثة المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، حيث هدفت هذه الدراسات إلى تبيان دور العلاقات العامة في مختلف المؤسسات وأهميتها في تكوين الصورة الحسنة للجمهور وتشكيل الرأي السليم للمؤسسة، كما كانت هذه الدراسات عبارة عن مدخل لدراستنا وتمهيدا لخوض غمار الدراسة الميدانية ودعمها معلوماتيا كبيرا لتزويدنا بأهم الأفكار والمعلومات والاستفادة من معرفة أهم المعوقات والعقبات التي مر بها الباحثين والتنبؤ بها والاستعداد لها، وقد اشتركت دراستنا مع هذه الدراسات في الكثير من الأهداف والتي من أهمها التعرف على مكانة العلاقات العامة في المؤسسة قيد الدراسة ودورها في كسب تأييد وثقة الجمهور من حولها، وهذا ما نتطرق أيضا في دراستنا ونركز عليه في دراستنا والذي سيكون في إدارة لمؤسسة رياضية ان شاء الله.

8- صعوبات الدراسة:

واجهت دراستنا مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع التي تتحدث عن الصورة الذهنية في الفصل الثاني من الجانب النظري.
- صعوبة إقناع بعض المبحوثين بسرية بيانات الاستمارة الموزعة.
- إعراض بعض العمال عن الإجابة عن استمارة الاستبيان.
- انهماك العمال في العمل لا يتيح فرصة التواصل معهم.

الجانب النظري

الفصل الأول

العلاقات العامة

تمهيد:

لا شك أن الرأي العام وكسب تأييد الجماهير محل اهتمام كل إدارة تسعى للنجاح والازدهار وتحقيق الأهداف حيث صارت الحاجة ملحة بأن تعرف الإدارة آراء المواطن وتطلعاته لرسم سياستها وشرحها للجمهور بغية كسب ثقته واحترامه رضاه. فالعلاقات العامة تلعب دورا كبيرا في تحقيق ثقة واحترام الجمهور وذلك من خلال العمل على تحسين صورة المؤسسة والمنظمة للجمهور من خلال العمليات الاتصالية بين الإدارة والجماهير الداخلية والخارجية والعمل على رسم السياسات والإستراتيجيات والسير بها نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما سنكتشفه في هذا الفصل الآتي.

1- تاريخ العلاقات العامة ونشأتها:

1-1- العلاقات العامة في المرحلة البدائية:

لقد كانت القبائل البدائية تحتاج إلى الإعلام للمحافظة على بقائها وذلك سواء للحصول على مصادر الغذاء أو الوقوف في التصدي للأعداء فكانت تعين من أجل ذلك حارسا على الأفق ينبئها على كل مستجد فيه، فقد يلوح في الأفق قطيع من حيوانات الصيد، أو غيوم تنذر بعاصفة شديدة أو عدو يغير عند ذلك تستعد القبيلة لمواجهة الموقف. كما أن القبيلة البدائية تكون في حاجة إلى التعاون والتماسك بين أفرادها، وذلك لا يتم إلا عن طريق التقاهم بين هؤلاء الأفراد وإحساسهم بقوة الرابطة التي تربطهم ببعضهم، وكان ذلك يتم عن طريق الحفلات في مناسبات الزواج وبلوغ سن الرشد واحتفالات الانتصار على قبيلة معادية.

وكان رئيس القبيلة البدائية يجتمع بأفراد قبيلته للتداول في الشؤون العامة التي تخص القبيلة ليتمكن على ضوء ذلك من اتخاذ القرارات المناسبة في إدارة تلك الشؤون، كما كان الرئيس يتولى التوجيه الإعلامي في القبيلة فينتهز المناسبات القبلية ليقدم توجهاته والمبادئ التي يريد من أفراد القبيلة السير بموجبها، وعند وجود الحاجة إلى تعبئة الرأي العام في القبيلة يعهد إلى شخص محترف ومعروف في القبيلة كالمساحر والطبيب مهمته إثارة المشاعر إلى أشخاص يجيدون فنون التعبير والتأثير كالإنشاد والرقص وقرع الطبول. ومن الواضح كذلك أن الاختلاف الأساسي لتلك النشاطات التي يمكن اعتبارها النواة الأولى للعلاقات العامة عن ممارسة نشاطات اليوم هو اتجاهها آنذاك إلى غرائز الفرد وآثاره وانفعالاته كأسلوب التأثير عليه، بينما تخاطب العلاقات العامة الحديثة عقل الفرد ووعيه، كما أن التعرف على اتجاهات الرأي العام كان يستند على الإحساس الفطري والتقدير الشخصي دون الأسس العلمية المستخدمة اليوم.⁽¹⁾

كما تجسدت العلاقات العامة أيضا في الحضارات القديمة أيضا والتي من أبرزها حضارة الفراعنة وبلاد الرافدين والحضارة اليونانية والرومانية.

(1) عبد الرحمن الجرايدة، مرجع سابق، ص 42-43.

1-2- العلاقات العامة في العصور الوسطى:

خلال العصور الوسطى دخلت المجتمعات البشرية في ظلمات الجهل والانحلال فلم يكن هناك مجال للعلاقات العامة غير أنها نشطت مرة أخرى مع ظهور المذهب البروتستنتي والتبشير به، وما صاحب ذلك من دفاع عن المذهب الكاثوليكي.

بالمناسبة يعتبر الباحثون أن العصور الوسطى من أسوأ العصور التي مرت بها البشرية حتى أنه أطلق عليها العصور المظلمة حيث عاشت المجتمعات في ظلمات الغضب وتردت فيها المجتمعات نتيجة الجهل والانحلال الاقتصادي والاجتماعي والفوضى، إلى أن جاءت حركة الإصلاح التي قادها العقل التنويري الغربي بقيادة مارتن لوثر التي تمكنت من كسر سيطرة الكنيسة وتحرير الواقع السياسي والاجتماعي الذي استمر فترة طويلة تركزت سيطر السلطة التشريعية والقضائية والتنفيذية تحت سيطرة وتحالف الإقطاع والكنيسة وقد نجحت دعوات الإصلاح الديني من تخرج دعاة متخصصين في مجال الإرشاد والدعوة الدينية والنشر عن إنشاء معهد خاص بذلك.

ومن هنا جاء الاهتمام بالعلاقات العامة، واتسع نطاقها حتى أمكن استخدامها في المجالات الدينية بجانب المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وذلك عن طريق الكتاب المثقفين من ساهموا في النشر والإعلام، لكسب ثقة الجماهير وتأييدهم ثم أخذت الكنيسة الكاثوليكية جذورها أيضا لكسب ثقة الجماهير وتأييدهم ثم أخذت الكنيسة الكاثوليكية جذورها أيضا لكسب تأييد الجماهير التي تأخذ بالمذهب الكاثوليكي.⁽¹⁾

1-3- العلاقات العامة في الفكر الإسلامي:

إن العلاقات العامة كفلسفة ترتبط بوجود الإنسان العربي والمسلم والإنسان وطبيعة حياته المرتبطة بالصحراء المترامية الأطراف التي لا تخفي شيئا والتي طبعت ساكنيها على الحرية والصراحة في التعبير عما في نفوسهم ولو كان في ذلك مشقة كما في حالة الشعراء الذين كانوا يلاحقون بالاضطهاد بسبب أشعارهم، وكان العربي حرا يؤمن بحرية ليس لها حدود سوى بعض القيود من التقاليد، ولم تكن القبيلة ولا شيخها يتدخلان في حرية الفرد.⁽²⁾

(1) عبد الرحمن الجرايدة، مرجع سابق، ص 48.

(2) المرجع نفسه، ص 48-49.

وبسبب طبيعة حياتهم كان العرب يخلقون المناسبات للاجتماع وتداول الأخبار وتبادل الأفكار لربط بينتهم الشاسعة بأواصر إعلامية ومن ذلك الحج إلى الكعبة في موسم معين والأسواق الأدبية التي كان ويجتمع فيها الناس للاستماع إلى الشعراء وإجراء المناقشات التي تؤدي إلى التعارف والتقارب بين الفئات والقبائل المختلفة.

وقد لعب الشعر دورا كبيرا إعلاميا في حياة العرب حيث تعتبر الأشعار السجل الذي دونوا فيه تاريخهم وما دار فيه من أحداث وما كان موجودا في مجتمع من عادات وتقاليد، وكان للشاعر وظائف إعلامية واضحة فهو الذي يثير الحماس في نفوس المقاتلين ويدفعهم إلى الاستبسال في الحرب وهو لسان حال القبيلة والدافع عنه يشيد بمآثرها ويمتدح أبنائها ويهاجم أعدائها ويسلط الضوء على عيوبهم.

وبعد أن ظهر الإسلام الذي عنى بالإنسان وكرامته وأفكاره ورغباته، ولذلك نجد أن الدعوة الإسلامية لم تأخذ نهج الإرغام والجبر والخوف بل اعتمدت على التعامل الشخصي والتجاري وإقامة علاقات صادقة، وعلى براهين الحجة والإقناع في نشرها واستخدام الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام للاتصال الشخصي حيث كان يوفد الرسل ويبعث الكتب والرسائل إلى الملوك والأمراء يدعوهم للدخول في الإسلام.

ولقد لجأ الرسول ﷺ، إلى الأمر بالمعروف ومقارعة الحجة بالحجة والبرهان واللين في الخطاب، والإقناع والأخير يعد من أهم الأساليب الحديثة التي يقوم عليها علم العلاقات العامة، ومن هنا فقد أسهم ظهور الإسلام مساهمة كبيرة في تطوير المجتمعات ونشر الأفكار التنويرية التي تخرج الظلمات إلى النور بما حمله من مشاعل الحرية والتحرر والحياة الكريمة للإنسان، ومن هنا فقد أسهم ظهور الإسلام مساهمة كبيرة في دعم مسيرة العلوم العقلية والتقليدية والإقناعية.⁽¹⁾

(1) عبد الرحمن الجريدة، مرجع سابق، ص 49 - 50.

ومع ذلك لو لم يعرف العرب والمسلمين مصطلح العلاقات العامة بل إنهم طبقوا كل مضامين وأركان العلاقات العامة المعاصرة وخاصة احترام الفرد وحرية وكرامته ورغباته وتفكيره حيث اتبع منهج البحث والتحليل والحجة والبراهين لا القسر والإرهاب، وقد اعترف الإسلام بأهمية الرأي العام مما يعتبره من أهم مبادئ العلاقات العامة الحديثة وتمثل ذلك بمبدأ الشورى في الحكم حيث كان مجلس الشورى يمثل رأي الجماهير.

ونجد أن القرآن الكريم له أكبر أثر إعلامي من حيث فصاحة الكلمة والبلاغة والتعبير وقوة التأثير، فقد بلغ القرآن الكريم من عمق التأثير واتساعه ما لم تبلغه أي وسيلة إعلامية عرفها البشر، فقد جمع ما بين البشر على اختلاف أجناسهم ولغاتهم وحضاراتهم، ومازالت معجزة القرآن الكريم الخالدة أسمى الطرق لرفع الروح المعنوية بين الناس أيام السلم كما لعب الخطاب الديني دورا مهما في العلاقات العامة حيث كان ومازال الخطباء يمارسون هذه المهارة وهذا الفن في توصيل المعلومات من أجل استمالتهم وإقناعهم.

كما أن انتشار الإسلام في شرق الأرض ومغاربها أمر جدير بالتأمل والدراسة في مجال الإقناع والتأثير على الأفكار، و إن من الحقائق الثابتة اليوم في العلاقات العامة أن إقناع الشخص بتغيير أفكاره من أصعب المهام على الإعلام فكيف بحمله على اعتناق دين جديد يؤثر على مختلف نواحي الحياة، ومما لا شك فيه أن الجهود الإعلامية التي حققت ذلك يجب أن تكون نماذج خالدة في التأثير الإعلامي الناجح.⁽¹⁾

(1) عبد الرحمن الجرايدة، مرجع سابق، ص 50.

1-4- نشأة العلاقات العامة:

يعتبر الرئيس الأمريكي (توماس جيفرسون) عام 1802 أول من استخدم كلمة العلاقات العامة في رسالته إلى الكونجرس الأمريكي وكذلك تناولها المحامي الأمريكي (دورمان ايتون) في محاضراته بكلية الحقوق جامعة ييل عام 1882 بعنوان "العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية".

ويعتبر الصحفي الأمريكي (ايفي لي) أول رائد للعلاقات العامة وكان ممثلاً صحفياً بإحدى مؤسسات صناعة الفحم عام 1906 عندما قام عمال المناجم بالإضراب عن العمل لحين استجابة الإدارة لمطالبهم ونجح (لي) في إقناع مدير المصنع بتغيير موقفه من رفض التحدث مع الصحفيين أو إمدادهم بمعلومات عن الإضراب إلى تزويدهم بكل المعلومات الممكنة كما نجح لي في إقناع الإدارة بإصدار إعلان مبادئ تلتزم فيه بإعلان الجمهور عن أي موقف من المواقف وتوفير معلومات صحيحة ودقيقة عن أنشطة المنظمة. وأخذت النمو استحداث أقسام متخصصة في منظمات الأعمال لتنتقل الأخبار للجمهور والحصول على استشارة مستشاري العلاقات العامة وخدماتهم.

واستخدمت الإدارات الأمريكية الحكومية رجال العلاقات العامة بدءاً من لجنة (جورج كريل) عام 1917 لدعم المجهود الحربي الأمريكي والقيام بالدعاية الخارجية والداخلية للحرب وأطلق على اللجنة اسم لجنة الإعلام العام Public Information Committee. كما استخدمت الإدارة الأمريكية الحكومية عام 1913 الإعلام من خلال لجنة المدنية الأمريكية للدعاية من خلال نشر مقالات بالصحف.

وكان أول استخدام للعلاقات العامة في بريطانيا عام 1933 بتعيين (السفير ستيفن تالنتس) بوظيفة ضابط العلاقات العامة لدائرة البريد.

وظهرت العلاقات العامة في فرنسا عام 1946 من خلال جهود شركات البترول (أسو وشيل).⁽¹⁾

(1) عصام الدين فرج، أسس العلاقات العامة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص 1-2.

- ويقسم (دان Dunn) تطور نشأة العلاقات العامة إلى أربعة مراحل:
- المرحلة الأولى: مرحلة العلاقات العامة القديمة وتمتد حتى ثلاثينيات القرن التاسع عشر حيث كانت تتم ممارسات اتصالية تعتمد على الاتصال المباشر واتسعت لتشمل أغراض النشر والإعلان.
 - المرحلة الثانية: وهي مرحلة الدعاية والنشر وتمتد من عام 1830 حتى نهاية الحرب العالمية الأولى وصاحبها نشأة الطباعة واتساع استخدام الإعلام لتسويق السلع واهتمام السياسيون للاتصال بال جماهير من الناخبين وبدأ مصطلح العلاقات العامة في النشأة والظهور وهي المرحلة التي أنشأ فيها (إيفي لي) مكتب للنشر ووضع أسس للعلاقات العامة ومبادئها.
 - المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاتصال بالاتجاهين وكانت ما بين الحربين العالميتين وظهر (دوارد بيرنز) كأول أكاديمي يقوم بتدريس العلاقات العامة والرأي العام 1925 وإصداره عدة مؤلفات أكاديمية عن العلاقات العامة والرأي العام ونشأة منظمات أهلية للعلاقات العامة كما شهدت هذه المرحلة أزمة اقتصادية عالمية وأصبح الإعلام ضرورة ماسة لمتابعة الجماهير لتطورات عصرها.
 - المرحلة الرابعة: مرحلة الاتصال بالاتجاهين الحديثة والتي تمتد حتى اليوم ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية وتتميز بازدهار الإعلان والعلاقات العامة وظهور التلفزيون وتطور العلاقات العامة وتقنين مهنة العلاقات العامة وممارستها وتزايد دراسة العلاقات العامة كعلم في الجامعات والأبحاث والمؤلفات والدوريات العلمية.⁽¹⁾

(1) عصام الدين فرج، مرجع سابق، ص 2-3.

2- ماهية العلاقات العامة:

2-1- مفهوم العلاقات العامة

سنحاول من خلال هذا العمل التطرق لمجموعة من تعريفات هذا المصطلح المقدمة من طرف بعض الجمعيات الخاصة بالعلاقات العامة، وكذا تقديم تعريفات لبعض العلماء المهتمين بالعلاقات العامة، ولكن قبل التطرق لذلك نستعرض التعريف اللغوي لهذا المصطلح :

أولاً: تعريف العلاقات العامة لغة:

نشير في البداية إلى أن مصطلح (Public Relation) له إشكالية في اللغة العربية عند ترجمته الدقيقة التي تعني العلاقات العامة مع الجماهير فكلمة (Public) لا تعني عامة (General) ولكن جمهور، مما يجعل من المصطلح باللغة العربية مجالاً للظن السيئ بهذه المهنة ويجعلها موطناً للطعن والتفسير على نحو يجعلها علاقات خاصة وغير مشروعة. فالمفهوم الذي يرمز له مصطلح العلاقات العامة لا يتضح إذن، إلا إذا عرفنا بدقة معناه اللغوي، والذي هو مكون من كلمتين: العلاقات و العامة.

فكلمة "العلاقات" تعني: الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك مقابل، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقة اجتماعية، وفي الواقع الاجتماعي قد تكون بين فرد وفرد أو بين الفرد والمجموع، وقد تكون هناك علاقات متبادلة والنظم، وقد تكون العلاقات خارجية بين جماعات وجماعات أخرى.

فهي إذن حسيلة الصلات والاتصال التي تتوفر بين هيئة أو مؤسسة أو شركة، والجمهور الذي يتعامل معها وفي ضوء ذلك فهي ذات اتجاهين ولها طرفان يتحكما في هذه الصلات والاتصالات والعلاقات، حيث يتوفر قيامها على وجود هذين الطرفين. أما كلمة "عامة" فيقصد بها الجماهير أو مجموعة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها أو ترتبط مصالحها ونشاطها بالهيئة أو المؤسسة أو الشركة وفي معظم الأحيان يمكن القول أن هناك جمهور خاص لكل هيئة خدمات أو إنتاج ويتكون من مجموعة المتعاملين أو المستفيدين أو المهنيين بنشاط المؤسسة أو الهيئة أو الشركة.⁽¹⁾

(1) عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي، مدخل إلى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 44.

وعليه فقد عرفها قاموس (ويبستر) على أنها تنشيط العمليات الاتصالية وخلق الثقة بين شخص أو مؤسسة أو مشروع أو أشخاص آخرين، أو جماهير معينة أو المجتمع كله، من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح وتنمية علاقات متبادلة وردود الفعل وتقويمها: (1)

-درجة الفهم والثقة التي تتحقق بين فرد أو مؤسسة أو مشروع والجمهور وتطبيق الأساليب والوسائل التي تحقق هذه الدرجة.

-العلاقات العامة هي الفن أو العلم الذي يستهدف تنمية الفهم المتبادل والثقة المتبادلة.

ثانياً: تعريف العلاقات العامة اصطلاحاً:

العلاقات العامة تعني الاتصال بالجمهور لشرح سياسة المؤسسة وأهدافها بما يؤمن إقبال الجمهور على التعامل معها، أو الترحيب بوجودها ونشاطها... ودراسة التقاليد والعادات والأوضاع السائدة بالنسبة لجمهور المتعاملين والمتأثرين والمؤثرين على نشاط المؤسسة، ودراسة اتجاهات الرأي العام لأخذها في الحسبان عند وضع سياسات المؤسسة، وكذا إجراء الاتصال المناسب لإعلام الجماهير بسياسة وأهداف المؤسسة.

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأنه ذكر كلمة جمهور لكنه لم يحدد أي نوع الجمهور، فهذه الأخيرة عادة تعني الجمهور الخارجي، هو بهذا أقصى الجمهور الداخلي، وذكر أن العلاقات العامة هي الاتصال بالجمهور لكنه لم يذكر وسائل الاتصال، وما يحسب لهذا التعريف أنه ذكر وظيفة من أهم وظائف العلاقات العامة ألا وهي دراسة اتجاهات الرأي العام ودراسة التقاليد والعادات والأوضاع السائدة والمحيطة بالمؤسسة.

أما (إيفلي) فقد عرف العلاقات العامة من وجهة نظر التعريف المهني المخصص بأنها مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بالأمر. وبهذا فإن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام ونصح الشركة بتنظيم خططها وتعديل سياستها لخدمة الصالح العام ثم إعلام الناس بما تقوم به الشركة من أعمال تهتم وخدم مصالحهم. (2)

(1) عبيدة صبيطي، كلثوم مسعودي، مرجع سابق، ص 44.

(2) المرجع نفسه، ص 45.

وبهذا فلا بد أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة كما تستخدم العلاقات العامة أيضا كنظام تنبؤ يساعد على التفكير بالتعرف على الاتجاهات وتوقعاتها وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق وسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية.⁽¹⁾

فقد جاء في تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني بأن العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها. وأما جمعية العلاقات العامة الأمريكية فقد عرفت العلاقات العامة بأنها نشاط أي صناعة أو هيئة أو مهنة أو حكومة في إنشاء وتعزيز علاقات جيدة بينها وبين جمهورها كالعملاء والموظفين والمساهمين والجمهور العام.⁽²⁾

2-2- أهداف العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة قد أصبحت في الآونة الأخيرة وظيفة من الوظائف الإدارية والتي تمارس في كافة المستويات الإدارية في المنظمة وهناك عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها العلاقات العامة من أهمها:⁽³⁾

- 1- تعريف جماهير المنظمة بأهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات.
- 2- إعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جماهير المنظمة وآرائها.
- 3- المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة والتي تؤدي إلى عرقلة العمل فيها (من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات مع الجماهير الداخلية).
- 4- الحصول على تأييد الجماهير ورضاها عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.
- 5- نصح أو إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.

(1) عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي، مرجع سابق، ص 46.

(2) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، مرجع سابق، ص 19.

(3) المرجع نفسه، ص 25-26.

2-3- مبادئ العلاقات العامة:

نظرا للتأثير الذي تمارسه وسائل الاتصال على رأي عام الجماهير، فقد أصبح من الضروري، وضع بعض الضوابط التي تنظم أنشطة العلاقات العامة، والتي تعكس الإطار الفكري لمبادئ العلاقات العامة، ومن أهم هذه المبادئ:⁽¹⁾

- 1 - المسؤولية الاجتماعية: إن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي حوله فيؤثر بها وتتأثر به، ولذلك فإن هناك مسؤولية تقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه.
- 2 - احترام رأي الفرد: يجب أن تركز فلسفة العلاقات العامة على مبدأ الإيمان بقيمة الفرد لاحترام حقوقه الأساسية التي نص عليها وضمناها القانون، وأن تراعي في ذلك واجبات الفرد ومسؤولياته في المجتمع. فالإيمان بالشيء هو خير دافع للاهتمام به .
- 3 - عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور: إن نظام إخفاء المعلومات عن الجمهور تثير الشك وتقبح المجال للشائعات المغرضة، وتؤدي إلى وجود شرخ في الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها. وبالتالي فإن على العلاقات العامة كشف كافة المعلومات التي يحتاجها الجمهور مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة عدم إفشاء أسرار العمل والتي قد تضر بمصالح المنظمة أمام المنافسين.
- 4 - الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة: تدعو فلسفة العلاقات العامة المنظمة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة. وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط، فالعلاقات العامة هي إعلام وسلوك. فالجانب السلوكي يتمثل في الالتزام بالمثل والأخلاق السامية، والجانب الإعلامي هو استخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها.
- 5 إتباع الأساليب العلمية في البحوث: إن من أهم وظائف العلاقات العامة إجراء البحوث وقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة. وفي هذا المجال فإنه لا بد لموظفي

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 26-27.

العلاقات العامة أن يتبعوا الطريقة العلمية في البحث وأن يبتعدوا عن التحيز الشخصي ويتصفوا بالموضوعية في عملية إجراء البحث لكي يصلوا إلى النتائج الدقيقة.

6 - العلاقات العامة تبدأ من البيئة الداخلية: إن تحقيق المنظمة لأهدافها يتعلق بمعرفة الموظفين بأهداف المنظمة وبالذور المطلوب منه في هذا المجال. فالمنظمة تؤدي عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل ما يحدث من انجازات ومشاكل. فالعلاقات العامة يتجه مسارها من الداخل إلى الخارج أي إلى الجماهير الخارجية. وهذا ما يستدعي الاهتمام بالموظفين وتوثيق الصلات معهم والحصول على تعزيزهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياساتها. (1)

2-4- وظائف العلاقات العامة وأبرز خصائصها:

أولاً: وظائف العلاقات العامة:

أ- التوعية العامة:

فالعلاقات العامة تساعد على توعية المجتمع بأهمية القضايا التي تتصدى لها وأهمية الخدمات والبرامج التي تنفذها المنظمة، وحيوية ارتباطها بمصالح المجتمع.

ب- كسب أعضاء جدد:

فالعلاقات العامة توسع من اطلاع الأفراد على فلسفة المنظمة ورسائلها وأهدافها، وكذلك تساعد على تقييم برامجها وخدماتها الاجتماعية مما يشجع إقبال المهتمين بالانضمام لها.

ج- كسب التأييد:

فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء التي تتبناها المنظمة عبر عدة وسائل وهو ما يؤثر في الرأي العام وبالتالي قد يؤدي إلى تأييده لمواقف المنظمة ودعمها.

د- تنمية الموارد المالية:

فالعلاقات العامة تساعد المنظمة على عرض الخدمات والبرامج التي تنفذها، وتساعد

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 27.

على الوصول إلى الجهات التي من الممكن أن تتبنى مثل هذه الخدمات والبرامج وتمويلها.⁽¹⁾

هـ- واقعية أعمال المنظمة:

تساعد العلاقات العامة المنظمة على استشعار اهتمامات المجتمع وبالتالي تمكّنها من الاستجابة لهذه الاهتمامات من خلال تطوير برامج وخدمات تلبيها.

و- خلق علاقات طيبة مع الجمهور:

وذلك من خلال استمرار تواصل وتفاعل المنظمة الجمهور وتبادل المعلومات معهم في إطار من المصادقية.⁽²⁾

وللعلاقات العامة أهداف عامة تسعى لتحقيقها. ولتحقيق هذه الأهداف تقوم بالوظائف التالية:⁽³⁾

- تعريف الجمهور بالمؤسسة وشرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها.

- شرح سياسة المنشأة إلى الجمهور أو أي تعديل أو تغيير فيها بغية قبوله إياها والتعاون.

- مساعدة الجمهور على تكوين رأيه وذلك بمده بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع وأساس من الحقائق.

- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر للجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع.

- مد المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.

- حماية المؤسسة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو صحيحة عنها.

- تهيئة جو صالح بين المؤسسة والأفراد وبين الأفراد بعضهم ببعض داخل المؤسسة.

- إخبار الإدارة العليا للمؤسسة برّدّة فعل سياستها بين فئات الجمهور المختلفة.

(1) فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2011، ص 59.

(2) المرجع نفسه، ص 59.

(3) المرجع نفسه، ص 60.

- بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية والمستويات والدنيا والعكس.
- التأكد من أن أهداف المؤسسة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور المختلفة.

- تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.
- تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا وإسداء النصح للمسؤولين عند إصدار القرارات وتعديل السياسات.
ثانياً: الخصائص الحديثة للعلاقات العامة:

يمكن تحديد أهم خصائص العلاقات العامة على النحو الآتي: (1)

- العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية قليلة الأهمية، بل تشكل عنصراً أساسياً في المنظمات، فهي ضرورية في جميع المنشآت وعلى مختلف المستويات، يفرضها المجتمع الحديث.

- العلاقات العامة وظيفة اتصالية أولاً ثم لها طبيعة إدارية أساسية ضمن وظائف الإدارة، وهي وظيفة مستمرة ومخططة، لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية كردود أفعال آنية لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة.

- العلاقات العامة وظيفة (استشارية - تنفيذية)، استشارية لأنها تقدم للإدارة العليا مشورتها في كيفية التعامل مع جماهيرها، وتنفيذية لأنها تنفذ خطط العلاقات العامة وبرامجها وحملاتها.

- العلاقات العامة وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل، حيث تعكس وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال استخدام كافة الوسائل والأشكال والقنوات والأساليب الاتصالية المتاحة للمنظمة.

(1) عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص

- الرأي العام هو مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسي التأثير على اتجاهاته وكسب تعاطفه وتأييده بما يحقق الصالح العام للمنظمة و جماهيرها المعنية.
- تعتمد العلاقات العامة في ممارسة أنشطتها على الأسلوب العلمي القائم على الدراسات البحوث المستمرة، والتخطيط العلمي السليم، فهي ليست نشاطا عشوائيا.

خلاصة:

من خلال استعراضنا لهذا الفصل اتضح لنا ماهية العلاقات العامة واكتشاف هذا المفهوم الواسع وأهميته ودوره الكبير في التأثير على الرأي العام، فالعلاقات العام أسلوب إداري فعال في التأثير الإيجابي على آراء الجماهير تجاه المؤسسة وذلك من خلال العمل على وضع السياسات والبرامج والعمل الجاد في تطبيقها وتحقيق الأهداف المسطرة في ظل استخدام كافة الوسائل المتاحة وصولاً إلى صورة حسنة يراها الجمهور عن المؤسسة وذلك لتعزيز الثقة وكسب التأييد.

الفصل الثاني

الصورة الذهنية

تمهيد

تعتبر العلاقات العامة همزة وصل بين الجمهور والمؤسسة، فتسعى العلاقات العامة إلى كسب ثقة الرأي العام وتأييده لأهداف والمؤسسة وسياساتها كما تهدف إلى تكوين صورة إيجابية ومثالية عن المؤسسة أمام جماهيرها، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تشكيل صورة ذهنية عن أهدافها وأهم برامجها، كما تسعى إلى تحسين الصورة الذهنية لدى جماهيرها والرأي العام.

كما تعتبر الصورة الذهنية هي هوية المؤسسة التي يحملها الجمهور عنها وذلك لما لها من دور فعال خلق السلوك الإيجابي للأفراد تجاه المؤسسات والمنظمات وذلك من خلال تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية للوصول إلى الصورة المرغوبة للمؤسسة التي يراها الأفراد، وهذا ما سنتطرق إليه إن شاء الله في هذا الفصل.

1- مفهوم الصورة الذهنية

1-1- تعريف الصورة الذهنية

عرفها (علي عجوة) بأنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنية أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير في حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد، واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله، إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها. (1)

وقد عرفها قاموس (وبستر) بأنها تأثير على العقل لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة ارتبطت بعواطف معينة وفي استرجاع ما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو الشم أو التذوق.

أما (جيفكتر) فيعرف الصورة الذهنية في العلاقات العامة بأنها الانطباع الصحيح والحقيقة أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحا أو غير صحيح لأنه كلما يكون الانطباع صحيحا كلما كونه معلومات حادثة ودقيقة. يمكن أن يكون غير صحيح إذا كونه معلومات مضللة أو مغرضة كما أن تثير العواطف في تحديد معالم الصورة الذهنية، ويضيف إليها بعدا آخر في رؤية الواقع وعدم تكوين الصورة بناء على المعلومات التي يتلقاها الأفراد، وإنما تشوه هذه المعلومات وتترك على نحو لا يتفق مع الحقيقة بتأثير الاستعدادات السابقة للأفراد والاتجاهات ذات الصلة بما يتم إدراكه. (2)

(1) بسام عبد الرحمان الجرايدة، مرجع سابق، ص 318.

(2) المرجع نفسه، ص 320.

وعرفها (والترليجان) بأنها ذلك التصور المحدود الذي يحتفظ به الإنسان في ذهنه عن إنسان أو أمر ما، وأكد أن الناس يتعرفون على الحقائق ومعهم تصورات ثابتة مسبقاً عنها لذلك فإنهم لا يشاهدون هذه الحقائق بوضوح ويقصد بهذا أن الإنسان أحياناً يتلقى معلومات عن شيء أو شخص أو جماعة وهذه المعلومات تخزن في عقله وفي ضوء هذه المعلومات والصور يجري فهم وتفسير أي معلومات جديدة يتلقاها هذا الإنسان أي في ضوء الصور السابقة.⁽¹⁾

ويعرف (هارولد ماركس Harold H. Marquis) الصورة الذهنية للمنظمة بأنها: هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة.

ويعرف (جيمس جراي James Gray) الصورة الذهنية للمنظمة بأنها الانطباعات والمدرجات الكلية للجماهير المتعددة للمنظمة تجاه أعمالها، وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية والخارجية تجاهها.⁽²⁾

(1) بسام عبد الرحمن الجرايدة، مرجع سابق، ص 319.

(2) أسماء هشام حسن صرصور، الصورة الذهنية لمجلس طالبات الجامعة الإسلامية لدى جمهور الطالبات، "مذكرة تخرج"، تخصص العلاقات العامة والإعلان، الجامعة الإسلامية - غزة - كلية الآداب قسم الصحافة والإعلام، 2010، ص 35.

1-2- أنواع الصورة الذهنية

و يمكن تصنيف الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور اتجاه المنظمة إلى الأنواع التالية : (1)

أ. صورة المرآة: ويقصد بها انعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة نفسه وخاصة قاداتها، وتكون بداية للانطباع التي يتخذها الجمهور الخارجي عن المؤسسة فيها بعد .
ب. الصورة الحالية: وتعكس الطريقة التي ينظر بها الزبائن خارج المؤسسة إلى المؤسسة وتعتمد هذه الصورة على الخبرة والتجربة ومدى تدفق المعلومات للزبائن وتعرف كذلك بالصورة الحقيقية.

ج. الصورة المأمولة المرغوبة: هي الصورة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها ، وعادة ما ترتبط تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل الزبائن على معلومات كاملة عنه.

د. الصورة المتكاملة: ويقصد بها صورة المؤسسة ذاتها بعض النظر عما تنتج من سلع أو خدمات، وتتكون تلك الصورة من عدة عناصر عدة ويشترك في تكوينها : تاريخ المؤسسة، المكانة الاقتصادية، السمعة الطيبة، مسؤوليتها الاجتماعية، علاقاتها الداخلية والخارجية.
هـ. الصورة متعددة الإجراء: وهي متعددة العناصر إذ تشمل المؤسسة برمها المادية والمعنوية.

و. الصورة المنتج أو الخدمة: وهي صورة تنتج عن الجهود الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة وتركز على الخصائص النوعية للمنتج أو الخدمة.

ز. الصورة المثالية: هي أمثل صورة يمكن أن يحملها الجمهور اتجاه المنظمة مع الأخذ في الاعتبار المنافسة بين المنظمة المختلفة والتي تسعى للتأثير على الجماهير. (2)

(1) شديوان علي شبيبة، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعة، جامعة الإسكندرية، 2005، ص 282- 283.

(2) عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص 176.

1-3- أهمية الصورة الذهنية

وقد تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للفرد أو المنظمة أو على مستوى الدول نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك. وللصورة الذهنية دور كبير في تشكيل مدارك الفرد ومعارفه، مما يجعل لها تأثيرا واضحا على سلوك الفرد وقدراته وتوقعاته وردود أفعاله إزاء الكثير من القضايا الهامة. فالصورة الذهنية تؤثر على إدراكنا لما يدور حولنا من التجارب الحاضرة، كما تؤثر على توقعاتنا واستنتاجاتنا عن الآخرين وعن التجارب المستقبلية.

وبالتالي يمكن التأكيد على أن للصورة الذهنية أهمية كبيرة في إبلز آرائنا واتجاهاتنا وقيمنا وردود أفعالنا تجاه كل الفئات والأحداث وتدعيم هذا الشعور لدينا ولدى الآخرين. وكما أن للصورة الذهنية دورا بارزا في حياة الأفراد، فإنها تقوم أيضا بدور في غاية الأهمية في حياة الدول والشركات والمؤسسات، الأمر الذي يبرر حرص هذه الأطراف كافة على أن تكون صورتها الذهنية لدى الآخرين إيجابية وتخدم أهدافها ومصالحها والسعي لإزالة أي معالم أو جوانب سلبية موجودة في هذه الصورة أو قد تطرأ عليها.⁽¹⁾

1-4- خصائص الصورة الذهنية:

هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية، نذكر من بينها ما يلي :

أ- **عدم الدقة:** ذهب كثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك أساسًا هو أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لاسيما وأن الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.

ب- **الثبات والمقاومة للتغيير :** فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير، وتتعدد

(1) حمزة غموقي، "دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي"، رسالة ماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، 2014/2013، ص76.

العوامل التي تحدد وتؤثر في كمية وكيفية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها، وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.

ج - التعميم وتجاهل الفروق الفردية: تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه، ونظراً لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية.

د - التنبؤ بالمستقبل: تسهم الصور الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبقة لدى الأفراد باعتبارها انطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تنبأ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلاً.

هـ - تخطي حدود الزمان والمكان: تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه لصوره الذهنية عند حدود معينة بل يتخطاها ليكون صوراً عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، وعلى مستوى الزمان فالإنسان يكون صوراً ذهنية عن الماضي، ويكون صوراً ذهنية عن الحاضر.

إضافة إلى المستقبل، وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صوراً ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة، وفقاً لمعارفه ومدركاته ومشاهداته إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج. (1) ويمكن لنا في هذا السياق أن نلمح عدة سمات وخصائص أخرى للصورة الذهنية تكمن في أن: (2)

- الصورة الذهنية ذات طابع ديناميكي فهي قابلة للتغيير بظروف الزمان والمكان ويحكمها مجموعة من العوامل المؤثرة الثقافية والاجتماعية في تكوينها (كالعادات والتقاليد والبيئة وهوية الشركة وثقافتها والطريقة الاتصالية لصاحب الصورة مع الجماهير..).

- الصورة الذهنية ذات طابع معرفي متأثر بالمعارف والمعلومات التي تبث للجماهير بطرق مختلفة وهي بالتالي تخضع لعمليات متسلسلة من المراحل المعرفية (وصول المعلومة ومن ثم تحليلها ثم إدراكها ومن ثم القيام بسلوك) (سلبى أو إيجابى) تجاه المؤسسة.

(1) حمزة غموقى، مرجع سابق، ص 77.

(2) مرجع نفسه، ص 77-78.

- الصورة الذهنية ذات طابع متكامل فهي لا تتكون عند الجماهير إلا بعد تكامل الجهود المنظمة للشركات وعلى جميع المستويات التي ينتظرها الجمهور.

2- تكوين الصورة الذهنية للمنظمة:

2-1- العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية :

وتتمثل في ما يلي: (1)

أ - عوامل شخصية :

وتتمثل في :

- السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم ، الثقافة ، القيم ..).
- قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة ودرجة دافعيته واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة .

ب- عوامل اجتماعية :

وتتمثل في :

- تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات .
- تأثير قادة الوأي على اتجاهات الجماهير .
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه .

ج- عوامل تنظيمية:

و تتمثل أهمها فيما يلي:

- الأعمال الحقيقية للمنظمة، سياستها ومنتجاتها.
- الرسائل الاتصالية الخاصة بالمنظمة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة .
- نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الرسائل .
- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.
- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع .

(1) باية وقنوني، "أثر العلاقات العامة على المستهلك النهائي" ، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية، 2008/2007، ص 127.

2-2-2- عملية تكوين الصورة الذهنية وأهم مراحلها

2-2-2-1- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة:

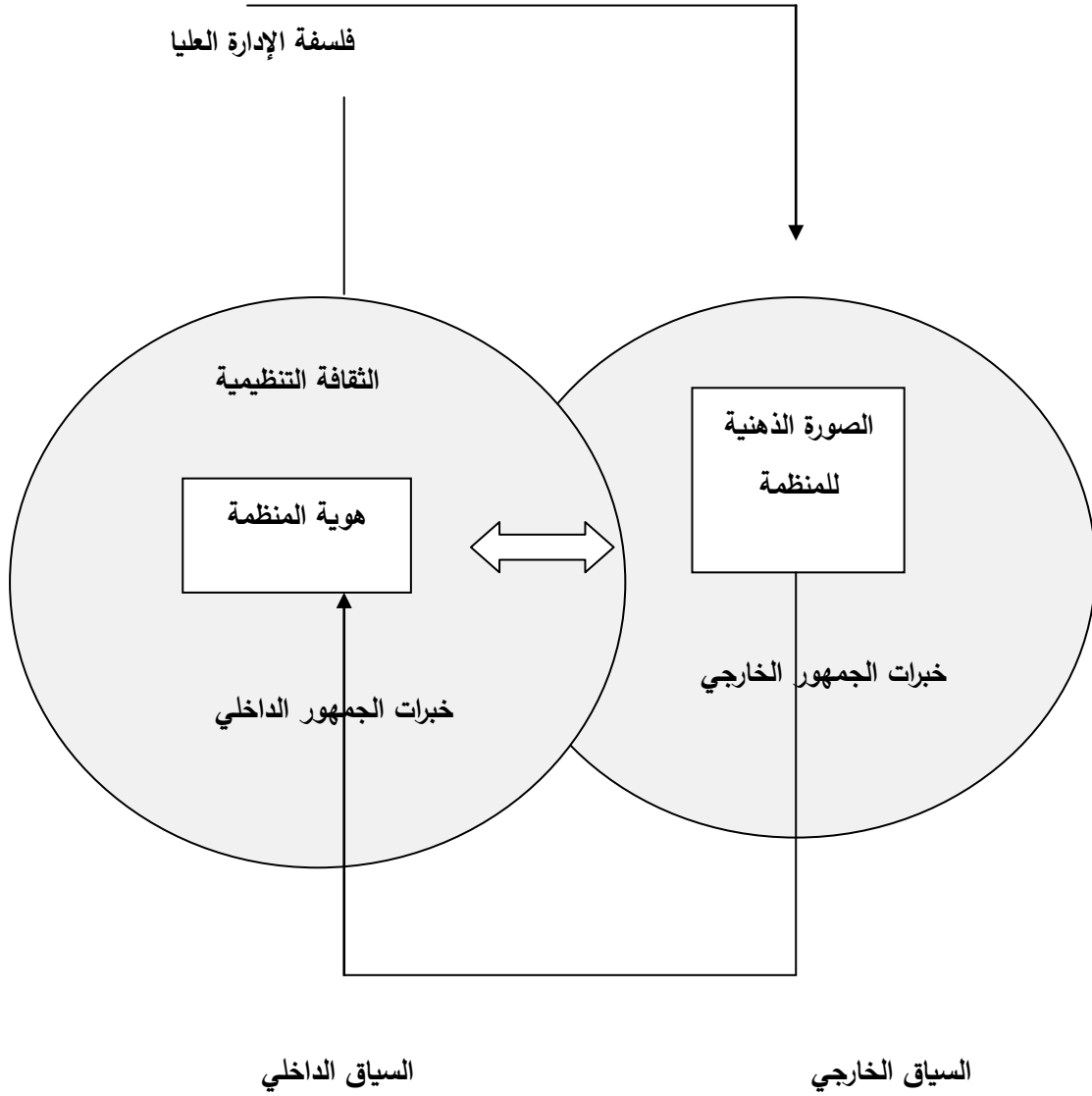
عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة انهيار الحدود و الفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقاتها الخارجية حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة في الممارسات اليومية لأعضائها وتوجه إستراتيجية الإدارة العليا في عمل أداء كل إدارات المنظمة، فمن خلال ما تنقله لهم من فلسفة العمل تشكل الثقافة التنظيمية التي تحكم عمل أعضاء المنظمة من ناحية كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العلاقات العامة إلى الجماهير الخارجية للمنظمة (موردين - مستهلكين - موزعين)، والتي تؤثر على صورة المنظمة الذهنية لديهم.

وينقل جهاز العلاقات العامة رسائل اتصالية تحمل معلومات عن المنظمة، فلسفتها، أعمالها، هذه المعلومات تتضمن السياق الرمزي الذي يعكس الهوية الذاتية للمنظمة و التي تؤثر في الجماهير الخارجية المستقبلية لتلك المعلومات، وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لديهم، وتصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود للتأثير من جانبها على نظام وثقافة العمل داخل المنظمة، أي أن هناك عملية تأثير وتأثر متبادل من المنظمة على الجماهير، ومن الجماهير على المنظمة⁽¹⁾.

(1) نحاوة لونيس، "أهمية العلاقات العامة في الرباطات الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق للكرة الطائرة"، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، 2012/2011، ص 38-39.

ويتضح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج للعلاقة بين فلسفة وثقافة المنظمة وصورتها الذهنية.⁽¹⁾



(1) نحاوة لونيس، أهمية العلاقات العامة في الرباطات الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق للكرة الطائرة، مرجع سابق، ص 39.

2-2-2- مراحل تكوين الصورة الذهنية للمنظمة:

تتكون الصورة الذهنية للمنظمة من خلال ثلاث مراحل أساسية هي:

1-المرحلة الأولى: هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة والتي تدمج القيم الأساسية للمنظمة، و التي تشكل بدورها ثقافة المنظمة، والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة طالما أن رسالة المنظمة واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية (الكلية) للعمل.

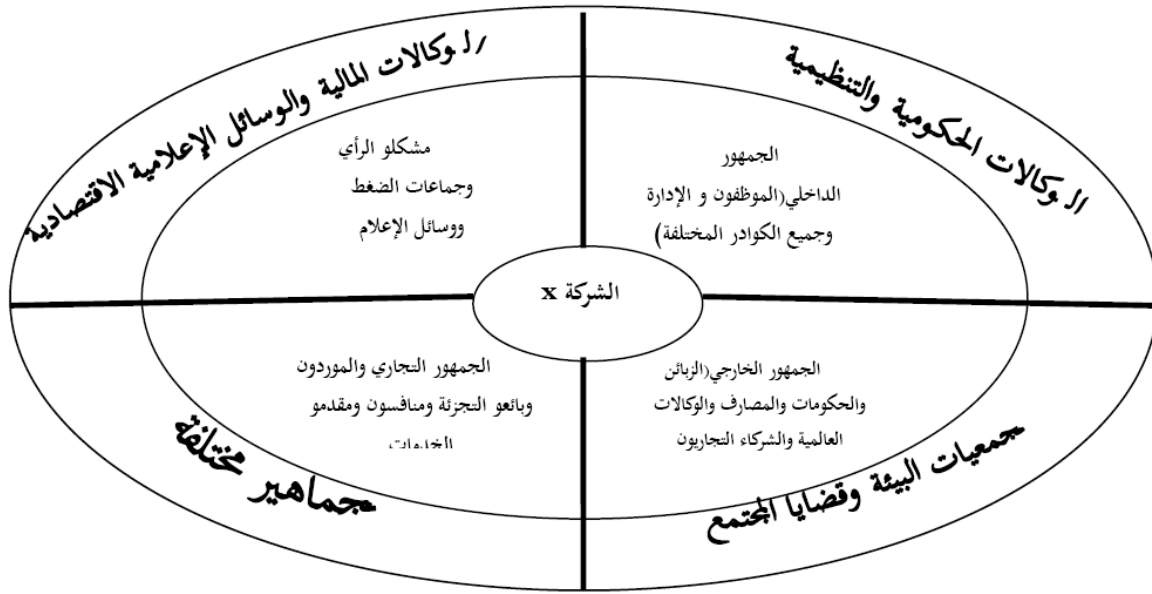
2- المرحلة الثانية: هي مرحلة هوية المنظمة Corporate Identity هي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، والتي تتحدد بناء على الأهداف الكلية لمنظمة، و هنا تبرز فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا والموضوعات التي يجب على المنظمة أن تهتم بالحديث حولها أي ماذا تقول؟ ما كمية المعلومات التي يجب نقلها؟ كيف يتم قولها؟ أي كيف يتم التعامل معها؟ من خلال بعض الوظائف مثل: بحوث الصورة Image Research، المسح البيئي Environmental scanning، مراقبة للقضايا الاجتماعية والسياسية socio-political monitoring، العلاقات مع وسائل الإعلام Media Liaison، ويجب أيضا تقديم تقرير سنوي حول النشاط الإعلاني للمنظمة.

3-المرحلة الثالثة: هي مرحلة صورة المنظمة وتعتبر صورة المنظمة Corporate Image نقطة للالتقاء و التداخل بين الجماهير المتعددة وبين المنظمة، حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة.⁽¹⁾

(1) نحاوة لونيس، أهمية العلاقات العامة في الرباطات الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق للكرة الطائرة، مرجع سابق، ص 38.

2-3- كيفية تكوين الصورة الذهنية

قبل البدء لا بد للشركة من القيام بعدة بحوث لتحديد طبقات الجماهير التي ترغب أن تشكل لديها، الصورة الذهنية ومن ثم تحديد الطبقات الأكثر أهمية بالنسبة لها ونوضح ذلك من خلال الشكل رقم (2)، وبالرغم من أن الموظفين والزبائن هما أهم جمهورين إلا أنه ينبغي عدم تجاهل الجماهير الأخرى .



الشكل رقم (2): جماهير المنظمة التي ترغب في تكوين الصورة لديها

وبناء على المعلومات التي تأتينا من البحوث يوضع برنامج لتكوين الصورة، ولا بد أن نشير إلى أن بولامج تكوين الصورة الذهنية ينبغي أن تضع في اعتبارها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والاتصالية، بالإضافة إلى نتائج الدراسات الخاصة بالممارسة العملية للعلاقات العامة، وأثناء وضع بولامج الصورة الذهنية وآلية عملها ينبغي مراعاة العديد من العوامل الأساسية، فمن الثابت أن الصور تتأثر بالمتغيرات السياسية والاقتصادية أو التقنية، وكذلك لا بد لها أن تتسم بالواقعية والمصادقية، وأن تتفق مع طبيعة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة. (1)

(1) صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، مرجع سابق، ص 12.

ونذكر بعضًا من مبادئ التخطيط لبوامج الصورة : (1)

1- يبدأ التخطيط للصورة المرغوبة بتحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الحالية للمؤسسة، وهذا يستدعي القيام بدراسة دقيقة للتعرف على المعالم الأساسية والهامشية لهذه الصورة .

2- وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تودها المؤسسة .

3- ابتكار الأفكار لنقل الصورة المخططة والمرغوبة إلى الجماهير وآليات نقلها.

4- وضع لبوامج التقييم المتبعة لمتابعة كافة مراحل مخطط الصورة الذهنية.

ومن الثابت أن شخصية المؤسسة تتكون من سياستها العامة والأشخاص المسؤولين عن ذلك، فقد أثرت الشخصيات القيادية في المنظمات الكبرى على صورها، والأمثلة على ذلك كثيرة، وكذلك فإن للأشكال المادية الخاصة بكل مؤسسة والمنطقة الجغرافية والزي الرسمي المميز والشعار وكافة الرموز المعتمدة وحتى طرق اتصالها وحفاظها على البيئة والمجتمع كل ذلك لا يقل أهمية عن المضمون الفعلي للسياسة المعتمدة في المؤسسة.

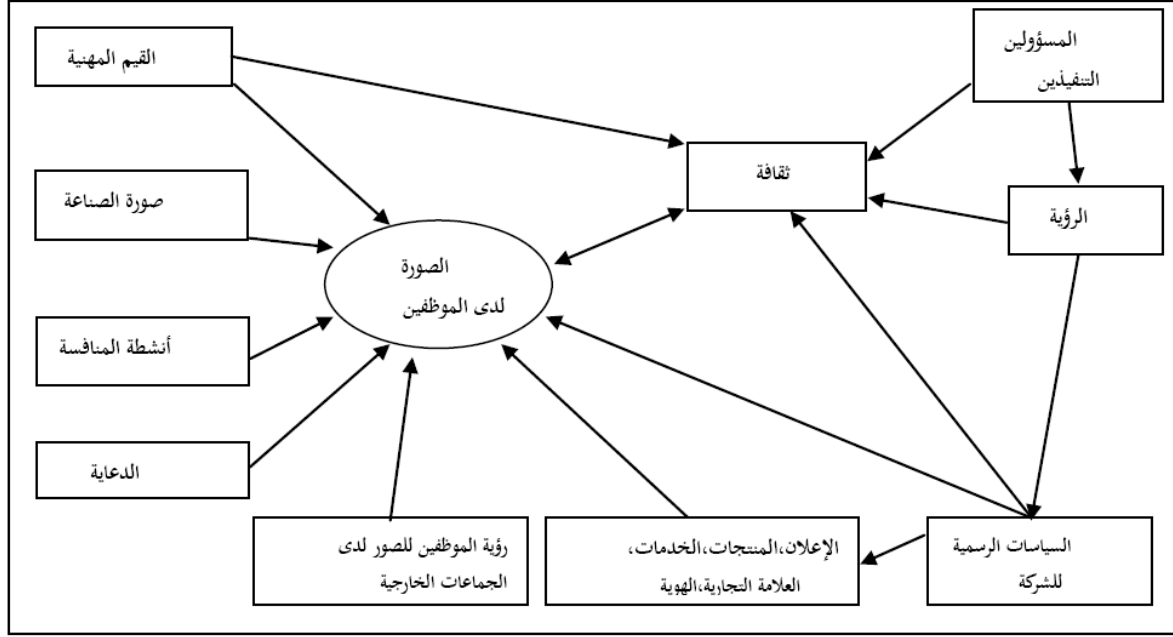
1- الجمهور الداخلي:

إن بناء وتطوير الصورة التي ترغبها المؤسسة لنفسها لتكون ثروة إستراتيجية لها يبدأ من الداخل إلى الخارج، فالمؤسسات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية، ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لابد من التعرف على الأشياء التي يفكر بها الجمهور تجاه المؤسسة وهذا بحاجة إلى دراسات وبحوث لبناء الإستراتيجية المتبعة، وتشكيل الصورة لدى الجمهور بحاجة إلى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها، فمن كبير المسؤولين التنفيذيين إلى إدارة العلاقات العامة إلى إدارة الموارد البشرية، التي تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة، فعندما تتحد هذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين، لا شك أنها ستجد نتيجة ذلك الصورة الطيبة المرغوبة. (2)

(1) صالح الشيخ، مرجع سابق، ص 12- 13.

(2) المرجع نفسه، ص 13.

وثمة عدد من العوامل التي ترسم انطباع الموظفين عن المؤسسة نوضحها في الشكل التالي:

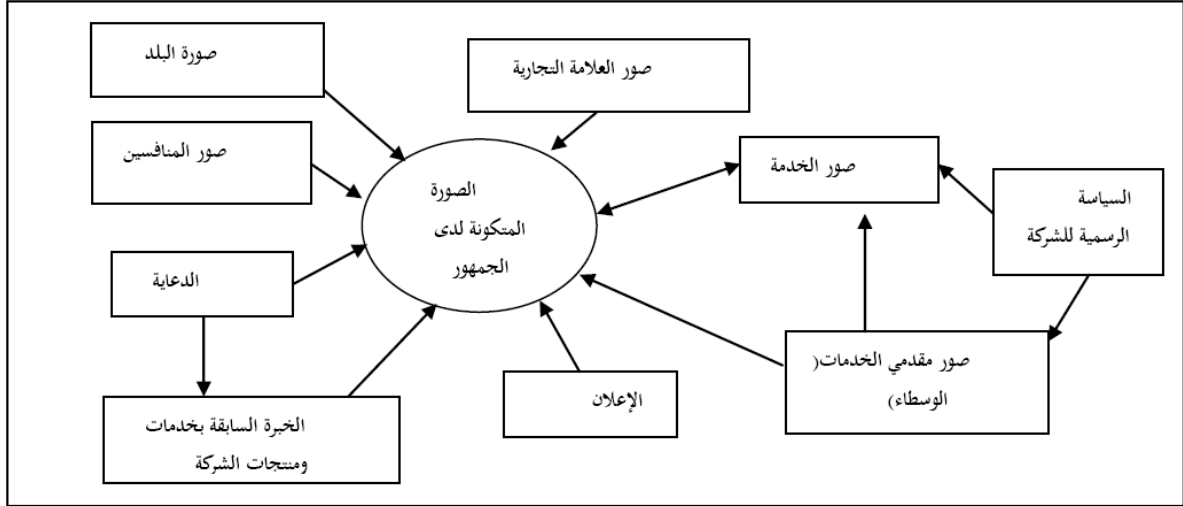


الشكل رقم(3): العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين

يتضح من خلال الشكل السابق أن تشكيل الصورة لدى الجمهور الداخلي بحاجة إلى نشاطات متعددة وعلى كافة المستويات، فالإخلاق بواحد منها يعني التشويش في جزء من الصورة، ولذلك لا بد للمسؤولين التنفيذيين من تشكيل ثقافة يقوم على الآلات زام بها جميع الأطراف المعنية بالصورة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل الواردة في الشكلين رقم (2،3) نظراً لأهمية جميع العوامل، فيجب أن ينظر إلى كل عامل على حدة ومن ثم فإن يتأكد هذه العوامل مع بعضها هو الذي يؤدي إلى الصورة المطلوبة.

2- الجمهور الخارجي:

بعد أن تهيئ الشركة بيئة داخلية ملائمة لإظهار الصورة الحقيقية للزبائن وغيرهم من الجمهور الخارجي، تكون قد عملت بالمبدأ القائل ابدأ من الداخل إلى الخارج، وبالتالي تكون المؤسسة مهياً لتقديم ذاتها إلى الجمهور الخارجي كمؤسسة أصلية نزيهة وفريدة وأهل للثقة ويمكن الاعتماد عليها، ولكن يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عددًا من العوامل التي نلخصها في الشكل التالي: (1)



الشكل رقم (4): العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الزبائن

ونوجز القول بأن الأشياء التي يفكر بها الناس وطريقة شعورهم نحو مؤسسة ما يتأثران بكل القيم الواردة في الشكل رقم (4) ولذلك فإننا نؤكد مرة ثانية على ضرورة تكامل جميع الجهود والنشاطات المختصة بالصورة، فمثلا إن جودة الخدمة وصورتها لدى الجمهور الخارجي ينتج عنها رضا الزبائن، والزبائن الذين شعروا بالرضا يحسنون الظن بالمؤسسة التي تقدم خدمة ذات جودة عالية، ومع تحسن الصورة يصبح من السهل تكوين زبائن يرضون عن المؤسسة، ويشكلون انطبعاً إيجابياً عنها، وهكذا شأن جميع العوامل الأخرى. (1)

4-2- دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة:

لضمان تكوين صورة قوية وصادقة وثابتة نسبياً، تلجأ المنظمة إلى تقنيات العلاقات العامة كوسيلة اتصالية فعالة هدفها تكوين انطباعات جيدة في أذهان الفئات المستهدفة عن المنظمة وتضييق الفجوة بين الصورة المدركة والصورة المرغوبة، وذلك بالاستعانة بوسائل اتصال مباشرة وغير مباشرة، تقوم بتوصيل الأخبار الصادقة بعيداً عن التزييف.

(1) صالح الشيخ، مرجع سابق، ص 14.

ويؤكد Boulding Kenneth على أن الكيفية التي يتصرف بها الإنسان تعتمد على الصورة الذهنية وأن أي تغيير يصيب الصورة يتبع بالضرورة تغييرا في السلوك، لذلك فإن طبيعة

الصورة وكيفية تشكيلها والتغيير الذي يطرأ عليها يعتبر من الأمور الهامة التي يجب أن يهتم بها هؤلاء الذين مهمتهم التأثير في الرأي العام وقياس اتجاهات الجماهير. (1) وتعتبر هذه المهمة أساس نشاط العلاقات العامة التي تقوم ببذل مختلف الجهود من أجل تكوين صورة جيدة عن المنظمة في أذهان الجماهير ذات الاختلافات المتباينة، وتركز العلاقات العامة على الصورة العضوية أكثر من صورة العلامة والمنتج اللذان يدخلان ضمن الانشغالات الأساسية لإدارة التسويق لكن هذا لا يعني أن بناء صورة قوية للمنظمة يقتصر على وظيفة العلاقات العامة فحسب، وإنما يكون بتدخل مختلف وظائف المنظمة التي تعتمد على أداء وظائفها على يد عاملة نشطة وعلى اتصالاتها مع جماهير تختلف باختلاف الوظيفة.

وعليه فإن نجاح العلاقات العامة في تكوين صورة ذهنية جيدة للمنظمة لدى الجماهير يتوقف على مدى فعالية جميع الإدارات داخل المنظمة كل في تخصصه، وليس إدارة العلاقات العامة بمفردها.

وبذلك فإن للعلاقات العامة دورا ثانويا في تدعيم صورة المنتج والعلامة، ودورا أساسيا في تكوين الصورة العضوية للمنظمة التي تتشكل من صورة المؤسسة والصورة المؤسسية، فتعمل العلاقات العامة على نقل مختلف المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، القدرات المالية والمكتسبات التقنية وأهم الإنجازات والمشاريع المستقبلية الخاصة بالمنظمة، كما تركز على الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع، وبذلك فإن العلاقات العامة تدخل ضمن العوامل التنظيمية في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة في أذهان الفئات المستهدفة، مستخدمة بذلك عدة وسائل أهمها الرعاية والأعمال الخيرية وتنمية العلاقات الصحفية وغيرها من الوسائل الإخبارية، الترغيبية، والتأثيرية والإقناعية. (2)

(1) علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 1983، ص 25.

(2) باية وقنوني، "أثر العلاقات العامة على المستهلك النهائي"، مرجع سابق، ص 129.

كما تساهم العلاقات العامة في تكوين أو تدعيم المشاعر الطيبة تجاه المنظمة ومنتجاتها، من خلال الأعمال الهادفة إلى خدمة المجتمع وتحقيق الرفاهية، وتؤدي هذه الأحاسيس إلى تكوين صورة وجدانية تخص المنظمة ومختلف منتجاتها. (1) ومنه نستنتج ما يلي (2):

- تساهم العلاقات العامة مساهمة فعالة في بناء الصورة العضوية للمنظمة.
- تعتبر العلاقات العامة أحد العوامل التنظيمية التي تؤثر على تكوين الصورة الذهنية للمنظمة.
- تساعد العلاقات العامة على تكوين إدراكات لدى الأفراد عن المنظمة ومنتجاتها، وبعد التعرض إلى منبه يتم استحضار هذه الإدراكات التي تمثل الصورة الذهنية المعرفية.
- يعتمد نجاح العلاقات العامة في تكوين صورة جيدة عن المنظمة على فعالية الاتصال في الإدارات المختلفة للمنظمة.

(1) باية وقنوني، أثر العلاقات العامة على المستهلك النهائي، مرجع سابق، ص 129 - 130.

(2) المرجع نفسه، ص 130.

خلاصة:

نستخلص مما سبق في هذا الفصل أن تكوين وبناء الصورة الذهنية يمر بمراحل يتم فيها تشكيل إدراكات تستهدف الفئات المستفيدة وتشكل هذه الإدراكات أساس تكوين الصورة التي تكون مخزنة في ذهن الفرد، فقد يتم استحضار هذه الصورة إذا ما تعرض إلى منبه ما، كما أن للعلاقات العامة دور في تكوين هذه الصورة من خلال وسائل الاتصال المتعددة التي تعمل على نشر المعلومات وتوضيح سياسة المنظمة وأهدافها وأعمالها التي يتم إنجازها خدمة لمصلحة الجماهير.

الفصل الثالث

الإدارة الرياضية

تمهيد:

يعتبر النشاط الرياضي من أقدم الأنشطة التي مارسها الإنسان منذ القدم، فقد مارس الكثير من الرياضات بالفطرة، واعتمد على الجري والقفز والسباحة والرماية وغيرها من الأنشطة الرياضية في حياته اليومية من أجل العيش وتحصيل غذائه وتلبية حاجاته وتوفير الحماية والأمن خوفاً من أعدائه والأخطار التي قد تحدث به، وقد مر هذا النشاط البدني بتطورات كبيرة على مر العصور والحضارات القديمة كالحضارة الفرعونية والإغريقية والرومانية وغيرها من الحضارات وصولاً إلى العصر الإسلامي الذي حث على ممارسة العديد من الأنشطة الرياضية كالسباحة والرماية وركوب الخيل، إلى غاية يومنا هذا والذي عرف تطوراً رياضياً كبيراً ومتعددًا حيث اجتاح الكثير من نظم المجتمع ومختلف جوانبه الثقافية والاقتصادية والتجارية وحتى السياسية، ولذا فإن الإدارة في الجانب الرياضي صارت محل دراسة الكثير من المفكرين الإداريين والرياضيين في الآونة الأخيرة، فقد حظيت الإدارة الرياضية في يومنا هذا اهتماماً أغلب المنظمات المؤسسات الرياضية، حيث أنه لا يخلو تنظيم نشاط معين ناجح دون إدارة محكمة، فالإدارة الناجحة هي النواة التي ينبثق عنها التنظيم الناجح والقرار الحكيم في تسيير الهيئات والمنظمات الرياضية.

وفي هذا الفصل إن شاء الله سنتطرق إلى الإدارة العامة وكذا الإدارة الرياضية وأهم وظائفها التي تسيير وفقها.

1- الإدارة العامة:

1-1- مفهوم الإدارة:

يرجع أصل كلمة (الإدارة) إلى كلمة لاتينية تعني الخدمة أو المساعدة. ومن ثم تعني كلمة (الإدارة) تقديم الخدمة أو المساعدة للغير، وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الآخرين إلى أداء الخدمة، وهذا هو المعنى اللغوي أو اللفظي لأصل كلمة (الإدارة).

أما عن المفهوم الحديث عن الإدارة، فنجد أن هذا المفهوم يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه (فريدريك تايلور) F.W. Taylor، مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين. فقد عرف (تايلور) الإدارة بأنها « التحديد الدقيق لما على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق ».

ويعرف (إرنست ديل) Ernest Dale الإدارة بأنها « تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين ».

ويرى (روبرت باتون) Robert D. Patton أن كلمة (إدارة) ترجمة للمصطلح Management، وقد تشير إلى جماعة الأفراد الذين يؤدون مختلف أنشطة الإدارة، ويعملون على توجيه الأعمال، والتأكد من كل فعل وقرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية.

ويمكن تعريف الإدارة بشكل مبسط بأنها « عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبلاستعانة بالموارد المادية المتاحة »⁽¹⁾.

ونلاحظ أن جميع التعريفات التي يقدمها رجال الإدارة حول مفهوم عملية الإدارة تتركز حول معنى واحد، وهو تنظيم القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة. فالإدارة عملية تتطلب قدرات ومهارات قيادية لتجميع الجهود والموارد المتاحة تجاه الاستغلال

(1) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 57 - 58 .

الأمثل لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن عملية الإدارة بعض العناصر مثل وجود هدف أو أهداف أو نتائج يراد تحقيقها، وأنشطة وإجراءات يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف أو النتائج، وأخيرا مجهود بشري يعتمد على عدد من الموارد والإمكانات المادية في أداء الأنشطة المحققة للأهداف أو النتائج.⁽¹⁾

1-2- نشأة الإدارة:

قبل الحديث عن نشأة الإدارة ينبغي لنا أن نعرف أن هناك فرق بين نشأة الإدارة كممارسة واستخدامها فن من الفنون، ونشأة الإدارة كعلم له مبادئه وأسسها التي تقوم عليه. فممارسة فن الإدارة وجد منذ وجود الخلق على هذه الأرض فأدم عليه الصلاة والسلام مارس فن الإدارة مع زوجته وأبنائه فعمل عليه الصلاة والسلام على تنسيق وتوجيه جهود أفراد أسرته من أجل تحقيق الرفاهية المعيشية والأمنية فذلك يعمل في الزراعة وذلك يعمل في النسيج والصناعة وذلك يعمل في تربية الماشية ورعيها كل ذلك من أجل تحقيق أهداف تلك الأسرة الناشئة.

ثم تطور الأمر فكثرت ذرية آدم عليه الصلاة والسلام حتى تشكلت ما تسمى بالقبيلة التي يرأسها شيخها وأميرها (والذي يعتبر مديرها بمصطلح اليوم) فأخذ ينسق ويوجه جهود أفراد عشيرته من أجل توفير المستلزمات الغذائية من أكل وشرب والمستلزمات الاستهلاكية من ملابس ونسيج وغيرها وحماية القبيلة وممتلكاتها من طمع القبائل الأخرى، فذاك يعمل في الجيش وذاك يعمل في الزراعة وذاك يعمل في التجارة وجلب الأرزاق من البقاع والأمصار وذاك يعمل في رعي بهيمة الأنعام وهكذا هناك توزيع للمسؤوليات والمهام بين أفراد القبيلة.⁽²⁾

وهكذا تطور الأمر فتشكلت الدول والحضارات والتي بدورها زادت في ممارسة فنون الإدارة لتعقد الحياة وحاجتهم لذلك.

(1) طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 58.

(2) عادل صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية،

الرياض، 1427هـ، ص 7-8.

فعلى سبيل المثال الحضارة المصرية (2900-2475 ق م) والتي تعتبر من أقدم الحضارات والدول التي عرفت البشرية مارست الكثير من الأساليب والإجراءات الإدارية (والتي عرفت فيما بعد) فهناك الملك والذي يلقب بفرعون والذي ترجع كل السلطات والصلاحيات إليه ثم نائبه الوزير الأول والذي يشرف على المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين والزراعة وغيرها، كما مارسوا بعض الأساليب الإدارية كنظام الحوافز والبرامج التدريبية لأفراد الحكومة إلخ.

ثم جاءت الحضارة الصينية (2357 ق م) فمارست الكثير من الأساليب والإجراءات الإدارية فكان الحاكم ويساعده تسعة مستشارين يساهمون في اختيار الأكفأ من موظفي الدولة، وكان هناك اختبار كل ثلاث سنوات لموظفي الدولة من اجتازه بقي في عمله من لم يجتزه أبعده عن عمله إلخ.

تليها الحضارة اليونانية والتي عرفت الكثير من الأساليب الإدارية ومارستها فكانت مقسمة إلى مدن تكون كل منها دويلة صغيرة مستقلة حيث يتم اختيار الجهاز الإداري عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر، كما طبقت نظام دوران الوظيفة ونظام الخدمة العامة (المصلحة العامة) وتقسيم العمل والبحث عن المواهب المهارات الذهنية للمدير إلخ.

بعد ذلك جاءت الحضارة الرومانية (753 ق م) والتي بدورها مارست العديد من الإجراءات والأساليب الإدارية فكان هناك الحاكم يعاونه مجلس مكون من مائة شخص يهدون له النصيحة والإرشاد كما كان هناك شخص يعرف بالرقيب يتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم كما طبقت بعض الأساليب الإدارية كالإدارة بالمشاركة والتسلسل الإداري للموظف وغيره إلخ.⁽¹⁾

1-3- وظائف الإدارة:

يتضح من تعريف (إرنست ديل) للإدارة أن هناك بعض الوظائف التي تقوم بها الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، إلا أن هناك وظائف أخرى متعددة للإدارة.

(1) عادل صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، مرجع سابق، ص8.

وقد جمع (لوثر جوليك) Luther Gulick وهو من علماء الإدارة الأمريكيين المعاصرين وظائف الإدارة الرئيسية في كلمة واحدة POSDCROB وهذه الكلمة مجموعة من الحروف التي يعبر كل حرف منها وظيفه رئيسية من وظائف الإدارة على النحو التالي: (1)

1 -التخطيط Planning:

بمعنى تحديد الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب تنفيذها، والأسلوب أو الوسائل اللازمة لتنفيذها.

2 -التنظيم Organization:

ويشمل تصميم البناء أو الهيكل الرسمي للسلطة الذي يتم من خلاله تحديد وترتيب وتنسيق مكونات العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

3 -التوظيف Staffing:

ويتضمن كافة المسائل التي تتعلق باختيار القوى العاملة وتعيينهم وتدريبهم وتهيئة ظروف العمل.

4 التوجيه Directing:

وهو عملية مستمرة تتضمن اتخاذ القرارات في صورة أوامر وتعليمات عامة توضح كيفية تنفيذ البرامج والخدمات.

5 -التنسيق Coordination:

ويعني الربط بين وحدات وأجزاء العمل بحيث تؤدي كل منها اختصاصاتها على الوجه الأكمل.

6 -إعداد التقارير Reporting:

(1) طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 59 - 60.

وتتضمن هذه الوظيفة إعلام الرؤساء بما يدور داخل المؤسسة أو التنظيم، مما يتطلب الاحتفاظ بالوثائق والسجلات وإجراء الدراسات والبحوث المختلفة.

7 - الموازنة Budgeting:

وتتضمن التخطيط المالي والمحاسبي والرقابة.

1-4-4 - مستويات الإدارة:

قديمًا كانت المشروعات صغيرة ولم تكن تحتاج إلى عدد كبير من الأشخاص لإدارتها ومع دخول عصر الثورة الصناعية اتسعت المشروعات وتطورت المؤسسات وازداد عدد القائمين على إدارتها، الأمر الذي جعل من الضروري ترتيبهم في مستويات يعلو كل مستوى الآخر ومن ثم تحدد مستويات الإدارة في ثلاثة مستويات هي:

1 - الإدارة العليا (Administration (Top Management):

وهم الإداريون الذين يخضعون سياسة المنظمة ويقومون بالتخطيط ويمثلون رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء والوزراء في الإدارة الحكومية، أما إدارة الأعمال فهم رئيس المؤسسة ومجلس إدارتها والمدير العام وفي المنظمات الصغيرة يمثل مالك المؤسسة الإدارة العليا.

أما المنظمات غير الحكومية (الهيئات الأهلية الخاصة) فتتمثل الإدارة العليا في كل من مجلس الإدارة والمدير العام.

ويكون اهتمام الإدارة العليا بالمهارات الإدارية الذهنية أكثر ثم يليها الاهتمام بالمهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية، حيث يمثل هذا المستوى عقل المؤسسة. وهو الذي يهتم برسم السياسات العامة ووضع الأهداف وتحديد الخطط والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها. (1)

(1) مصطفى حسين باهى، محمد متولى عفيفى، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2005،

2 - الإدارة الوسطى Management :

وهو المستوى الذي يلي الإدارة العليا ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام ومديري المناطق ويعتبر هذا المستوى بمثابة حلقة الوصول بين ما تريد تحقيقه الإدارة العليا من سياسات عامة وخطط وما تقوم بتنفيذه الإدارة الإشرافية وبالتالي فإن عدد الإداريين في الإدارة الوسطى غالبا ما يكون أكبر من الإدارة العليا وهي تقوم بنقل وترجمة ما تضعها الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة إلى برامج وخطط تفصيلية وتنقلها الإدارة المباشرة أي أنها همزة الوصل ما بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة.

3 - الإدارة الإشرافية (المباشرة) :

وتتمثل في الإداريين الذين يقومون بالرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع المنفذين (العمال) مباشرة، ومن ثم فإن الرقابة أحد الوظائف في عملهم، وبالتالي فإن توفر المهارات الفنية لهذا المستوى الإداري يدعم واجبهم الوظيفي ويؤكدده.

ويمكن تصور مستويات الإدارة في كل من الجهاز الإداري للدولة والجهاز الإداري لمؤسسة غير حكومية كما في الشكل التالي.⁽¹⁾



الشكل (5): مستويات الإدارة

(1) مصطفى حسين باهى، محمد متولى عفيفى، مرجع سابق، ص 27-28.

1-5- مجالات الإدارة:

تمارس الإدارة في العديد من الهيئات والمنظمات والمؤسسات في المجتمع ومع ذلك فإن هناك اختلافا فيما بينها وفقا للمجال الذي تمارس من خلاله ويمكن التفريق بين ثلاثة مجالات رئيسية للإدارة، وهي:

1- الإدارة العامة:

وهي جميع الأنشطة الإدارية التابعة للجهاز الحكومي بالدولة وهي تترجم السياسة العامة للدولة وتسعى لتحقيق الخطة العامة للدولة وتتميز الإدارة العامة بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- الإدارة العامة تتبع التشريعات والقوانين الحكومية وأفرادها وموظفوها حكوميون يستمدون سلطاتهم من النظام الحكومي ويخضعون للرقابة الشعبية والقانونية.
- خدمات الإدارة العامة تأخذ طابعا نمطيا لذلك فخدماتها تتميز بالجمود وعدم التطور ويصعب تغييرها.
- تمارس عن طريق الأجهزة الحكومية المتعددة تبدأ من الوزارات ثم المجالس والهيئات والإدارات.
- عملية اختبار العاملين بأجهزة تخضع لقواعد عامة كذلك نظام الأجور والترقيات والعلاوات.
- تمويل الأجهزة الحكومية يرتبط بالميزانية العامة للدولة.
- الإدارة العامة تهتم بالمنفعة العامة فهي تقدم خدماتها لجميع أفراد المجتمع وتستهدف رضا الجمهور المستفيد من الخدمة.
- تعتبر إدارة العلاقات العامة جزء أساسي من الهيكل التنظيمي للأجهزة الحكومية بالدولة بمختلف المؤسسات والهيئات والمصالح.

(1) مصطفى حسين باهى، محمد متولى عفيفى، مرجع سابق، ص 30.

2- إدارة الأعمال:

- وتمارس إدارة الأعمال من خلال المشروعات التي يمتلكها الأفراد وتستهدف تحقيق الربح وغالبا ما تنمو في النظام الاقتصادي الرأسمالي، ومن الخصائص التي تميزها: (1)
- إن عملية التمويل تعتمد على الأفراد دون تدخل من الجهاز الحكومي.
 - تخضع في تنظيم الأداء إلى السياسات والقواعد التي تضعها إدارة المشروع فيما لا يتعارض مع القوانين العامة.
 - تقدم خدمات ذات طبيعة خاصة.
 - تأخذ طابعا ابتكاريا فهي تبتعد عن نمطية الأداء الوظيفي وتتطلع إلى التطوير المستمر.
 - تعتمد إدارة الأعمال على وظائف إدارية معاونة للمشروعات هي الإنتاج والتمويل والتسويق.

3- إدارة الهيئات الخاصة:

- وهي الإدارة التي تمارس من خلال تنظيمات أهلية تعتمد على رغبة الأهالي في التعاون والمشاركة وتساهم في قديم مجموعة من الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية دون أن تستهدف تحقيق ربح. وتتميز إدارة الهيئات الخاصة بالخصائص التالية: (2)
- تعتمد على التمويل المتمثل في التبرعات والاشتراكات والهبات وما تقدمه الدولة من مساعدات.
 - تنفيذ الهيئات الأهلية الخاصة لللائحة النظام الأساسي التي تضعها الجمعية العمومية مع مراعاة رقابة الجهة الإدارية المختصة.

(1) مصطفى حسين باهي، محمد متولى عفيفي، مرجع سابق، ص 32.

(2) المرجع نفسه، ص 32.

-تتمىز بالحرىة فى علاقاتها مع المءمع كما تتمىز بالمرونة الأمر الذى يساعءها على الابتكار والتطور.

-وتشكل إءارة العلاقات العامة أهمية كبرى فى الهىكل التنىمى للهىئات الأهلىة نظرا لطبىعة عملها وأءافها الأساسىة وأهمها تحقق رضا الجمهور.

2- الإدارة الرياضية:

2-1- مفهوم الإدارة في المجال الرياضي:

بلا شك أن الإدارة ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالمجال الرياضي منذ القديم، ولعل إقامة وتنظيم وإدارة الألعاب الأولمبية القديمة هو شاهد كبير على ذلك الارتباط.

حيث أنه لا يكاد يخلو نشاط رياضي معين من حاجة ماسة إلى الإدارة، بداية من درس التربية البدنية الذي يحتاج من المعلم كإداري وقائد لمجموعة من الطلبة أن يوجه جهودهم ويتابعها ويراقبها وينظمها في سبيل تحقيق أهداف الدرس، ومروراً بالنشاطات الرياضية التي تتم تحت مظلة الاتحادات الخاصة بالألعاب المختلفة، والتي تحتاج إلى عمل إداري منظم وموجه لتحقيق الأهداف.

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، حيث أنها أداة فاعلة للارتقاء بالإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعاً، وهي عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية، والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب تعتبر عنصراً أساساً من العناصر الهامة لتطوير هذه اللعبة والوصول بها إلى الإنجاز المنشود.

ويمكن **تعريف الإدارة الرياضية** بأنها: عملية تخطيط وقيادة ورقابة جهود أفراد المؤسسة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

كما يمكن **تعريفها** بأنها: المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والتقييم داخل مؤسسة ما تُعنى بشؤون نشاط رياضي معين.⁽¹⁾

2-2- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

ويمكن القول أن أهمية الإدارة في المجال الرياضي تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

(1) رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 5-6.

(2) المرجع نفسه، ص 7-8.

- إن النشاط الرياضي على اختلاف مستواه يتميز بوجود درجات متفاوتة من التنافسية، وتبرز هنا أهمية الإدارة الرياضية من خلال الإدارة الناجحة للموقف التنافسي في البيئة الرياضية.
- إن الإدارة الرياضية ضرورية لتحقيق التوازن في الأهداف المتعددة والمتداخلة التي تسعى المؤسسة الرياضية لتحقيقها، وبالتالي تسعى الإدارة الرياضية للوصول إلى أهداف مشتركة على اختلاف مستوياتها الفردية والجماعية.
- تسعى الإدارة الرياضية إلى تحقيق التوازن بين الموارد والمادية المتاحة بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة
- إن الإدارة الرياضية تزيد من قدرة المؤسسة الرياضية على التكيف مع التغيرات المختلفة التي يتميز بها العمل الإداري في المجال الرياضي.
- إن الإدارة الرياضية الناجحة تساعد على الارتقاء بمكانة وسمعة الهيئة الرياضية بين نظيراتها المختلفة.

2-3- عناصر الإدارة في المجال الرياضي:

إن الإدارة في المجال الرياضي تتكون من سلسلة من العناصر أو الوظائف المتداخلة، وتتمثل في مجمل ما يقوم به الإداري في المجال الرياضي من أعمال، مهما كان مركزه الوظيفي، معتمدا على أساليب ومبادئ وأسس يستعين بها. وتتضمن عناصر الإدارة في المجال الرياضي أربع وظائف أساسية هي:

2-3-1- التخطيط :

أ- مفهوم التخطيط:

وهي الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة في المجال الرياضي، والتي يجب أن تسبق أي وظيفة أخرى لأنها الإطار الذي تنفذ به الوظائف الأخرى.

والتخطيط الرياضي عبارة عن التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل لتحقيق هدف مطلوب في إطار زمني محدد، ومتابعة الأعمال في التوقيت المناسب.

وتتم عملية التخطيط في المجال الرياضي على أساس وجود أهداف محددة مسبقا من الإدارة العليا، كون هذه الأهداف هي الركيزة الأساسية لبناء الخطط وعناصر العملية الإدارية الأخرى. وأن أي خلل أو خطأ في صياغة الأهداف، سينعكس سلبا على إنجازات المؤسسة الرياضية بكاملها.

وقد تطرق العديد من المهتمين في مجال الإدارة إلى تعريف التخطيط كل حسب المدرسة التي ينتمي لها، فقد عرفه هنري فايول (Henry Fayol) بقوله: التخطيط يشتمل على اعتبارين هامين هما: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، ثم الاستعداد لهذا المستقبل.

كما عرفه أودونيل (Odonail) بأنه: اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ وكيف تعمل؟ ومتى تعمل؟ ومن يعمل؟

وعرفه جاك روبارت (Jack Robart) بأنه: رسم الصورة المستقبلية للمؤسسة وذلك من خلال تحديد أوجه العمل التي ينبغي اتباعها لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معينة.

والتخطيط في مجال الإدارة الرياضية لا يقل أهمية عنه في المجالات الإدارية الأخرى، إذ أنه يعتبر جسرا للوصول إلى الوظائف الإدارية الأخرى بصورة ناجحة وأكثر فاعلية.⁽¹⁾

ب- أهمية التخطيط في الإدارة الرياضية:

وتتمثل في ما يلي:⁽²⁾

- يزيد من قدرة أي عمل على التأقلم والتكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه وتحديد أفضل مسارات العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه.
- يساعد على بلورة الأهداف التي هي أول خطواته التي تحدد مساره.
- يقلل من الضغوط غير الضرورية التي يفرضها عامل السرعة مما يقلل من احتمالات الخطأ في التطبيق.

(1) طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص 33.

(2) المرجع نفسه، ص 34.

- تساعد على الاستخدام الأمثل لموارد العمل المادية والبشرية.
- يمكن من تحقيق رقابة فعالة، فالأهداف التي يتم تحديدها تمثل معايير رقابية تكفل دقة وموضوعية عملية الرقابة.
- يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها.
- يزيد من فاعلية الإداريين حيث أن أهدافهم واضحة ومحددة مما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الأهداف المطلوبة.

ج- خطوات عملية التخطيط في المجال الرياضي:

أولاً: دراسة الواقع الحالي للمؤسسة:

وتتضمن دراسة الواقع الحالي للمؤسسة عملية جمع البيانات الحالية عن المؤسسة ومواردها البشرية والمادية وما يتوقع لها أن تكون عليه في المستقبل.

ثانياً: وضع الأهداف المطلوب تحقيقها للمنظمة الرياضية:

وتتكون الأهداف من حيث البعد الزمني إلى ثلاث مستويات:

-الأهداف القصيرة المدى: وهي التي سيتم تحقيقها في فترة زمنية لا تزيد على عام واحد.

-الأهداف متوسطة المدى: وهي التي سيتم تحقيقها في فترة زمنية بين عام وثلاثة أعوام.

-الأهداف بعيدة المدى: وهي الأهداف التي سيتم تحقيقها في فترة زمنية تزيد على ثلاثة أعوام. والأهداف هي المقاييس النهائية للنجاح أو الفشل، لذلك يجب أن تتصف بمجموعة من الصفات مثل: أن يكون الهدف واضحاً قابلاً للقياس، أن يرتبط الهدف ببعد زمني محدد، أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للإنجاز في ضل الموارد والإمكانات المتاحة.⁽¹⁾

(1) رائد محمد السطري، مرجع سابق، ص 19.

ثالثا: تحديد البدائل:

وهي الوسائل المختلفة التي يمكن توظيفها لإنجاز الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. والمشكلة هنا ليست في البدائل المتاحة، ولكن المشكلة تنحصر في تحديد البدائل الأكثر قدرة وفاعلية في سبيل الوصول إلى النتائج المطلوبة. ومن الأمثلة على ذلك: في حالة رغبة اتحاد كرة القدم بفوز فريقه الأول ببطولة دولية ما، قد تكون البدائل المطروحة : تغيير المدرب، تطبيق نظام الاحتراف في الدوري المحلي، الاعتماد على اللاعبين الكبار دون الاستعانة باللاعبين الناشئين.

رابعا: تقييم البدائل:

وتتضمن عملية تقييم البدائل المختلفة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في كل بديل من البدائل الخاضعة للتقييم، وصولا إلى تحديد البديل الأنسب الذي يتصف بكونه أفضل البدائل، وفي عملية التقييم هذه لابد للمخطط من الأخذ بالحسبان أن يضع في قائمته البدائل كافة، بغض النظر عن مدى قدرتها على إنجاز الهدف.

خامسا: اختيار البديل الأنسب:

ويقصد بالبديل الأنسب تلك الوسيلة الأكثر قدرة على إنجاز الهدف في ظل المحددات المتنوعة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن البديل الأنسب ليس بالضرورة الأفضل بين البدائل المتاحة، إنما هو أفضل ما تستطيع المنظمة الرياضية استخدامه في ظل القدرات والإمكانات المتاحة لديها.⁽¹⁾

د- أنواع التخطيط في الإدارة الرياضية:

تتعدد أنواع التخطيط بشكل عام، فمنها ما هو قائم على أساس الوظيفة (تخطيط مالي، تخطيط فني، تخطيط الموارد البشرية)، ومنها ما هو قائم حسب النطاق الجغرافي

(1) رائد محمد السطري، مرجع سابق، ص 19.

(تخطيط مدينة، تخطيط دولة، تخطيط إقليم)، ومنها ما هو حسب الفترة الزمنية وهذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً في مجال الإدارة الرياضية والذي نعرضه كآلاتي:

أولاً: التخطيط طويل الأجل:

ويقصد به إعداد خطة تستغرق فترة طويلة لتنفيذها تتراوح ما بين 8 إلى 15 سنة، والأسباب المبررة لهذا النوع من التخطيط كثيرة منها: أن بعض المشروعات الضخمة مثل إعداد برامج وناشئين للوصول بهم إلى المنتخب الوطني في لعبة من الألعاب الرياضية، لا تأتي ثمارها إلا بعد فترة طويلة، ومن ناحية ثانية فإن بعض أهداف المؤسسات الرياضية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال برنامج طويل الأجل، ومثال ذلك تخطيط لجنة أولمبية محلية لاستضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم. ويتصف هذا النوع من التخطيط بالصعوبة نظراً لما يحتاجه من التنبؤ بالمستقبل البعيد، ونظراً للتغير الذي يمكن أن يحصل على الأفراد المخططين خلال هذه الفترة الزمنية.

ومن أهم الموضوعات التي يعالجها التخطيط طويل الأجل:

- دراسة الوضع المستقبلي للمنشآت الرياضية والأفراد العاملين.
- الدراسات التتبعية عن مدى تطور المجتمع المستقبلي.
- التنسيق مع كافة الجهات المعنية بالمجتمع.
- وضع استراتيجيات وأولويات خاصة بالتنفيذ.
- إعداد الكفاءات الإدارية والفنية اللازمة.

ثانياً: التخطيط متوسط الأجل:

وهو الذي يغطي فترة زمنية تتراوح ما بين 4 إلى 6 سنوات، وتعتبر الخطط الخمسية من أشهر أنواع الخطط متوسطة الأجل، وفي المجال الرياضي يعتبر التخطيط لأربع سنوات (دورة أولمبية) من أشهر أنواع الخطط متوسطة الأجل. وان النتائج الفعلية التي تحققها هذه الخطط قد تؤخذ بعين الاعتبار كأساس في تعديل تقديرات الخطط الطويلة.⁽¹⁾

(1) رائد محمد السطري، مرجع سابق، ص 21.

ثالثا: التخطيط قصير الأجل:

ويقصد به الخطط السنوية، وهو مجرد شريحة من التخطيط متوسط الأجل. ومن الأمثلة التطبيقية لذلك في المجال الرياضي الخطة التدريبية لمدرّب رياضي لموسم رياضي واحد.⁽¹⁾

2-3-2- التنظيم:

أ- مفهوم التنظيم

التنظيم مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين أي أن التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقتها ببعضها البعض وبناء الهيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

"وهو عملية تحديد العمل المطلوب أدائه مع تحديد السلطة والمسؤولية وتصميم العلاقات بهدف تمكين الأفراد بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف".

ويعرفه **هنري فايول** بأنه "إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفة مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين".

ويعرفه **شيلدون** انه "عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الفرد أو المجموعات القيام به مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن نعطي الواجبات بهذا الشكل، وهو أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفاء المتناسق المنظم"⁽³⁾.

ب- أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وبشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أرادها المشرع، أو المخطط

(1) رائد محمد السطري، مرجع سابق، ص 22.

(2) إبراهيم محمود عبد المقصود، مرجع سابق ص 9.

(3) عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، القاهرة، مصر،

2001، ص 69.

كما وردت في الوثيقة الرسمية للمنظمة ، وتحاول نظرية التنظيم الرسمي الوصول إلى البناء المنطقي والتحديد العلمي لوظائف كل إجراء وأداء كل عملية من العمليات التي تكون الناتج النهائي لعمل المنظمة، ويقتضي التنظيم الرسمي أن يضم كل مؤسسة التنظيم الحكومي على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المدرج في شكل أقسام وإدارات ومصالح وهكذا حتى قمة التنظيم حيث تركز القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المؤسسة كلها.(1)

ثانيا: التنظيم غير الرسمي:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا وترجع من احتياجات العاملين بالمنظمة وينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن وليس كما يجب أن يكون رسميا، كما أننا نمثل العلاقة الشخصية المتداخلة في التنظيم.(2)

ج- مراحل وخطوات التنظيم في الإدارة الرياضية:

تمر عملية التنظيم بعدة مراحل أساسية حتى يتحقق الهدف من التنظيم بنهاية هذه المراحل وهي:(3)

- التعرف على أهداف المؤسسة الرياضية لكي يتمكن الإداري الرياضي من اختيار التنظيم الذي يناسب هذه الأهداف ويساهم في تحقيقها. فمثلا إذا كان هدف اتحاد رياضي معين استضافة بطولة رياضية معينة، فلا بد للتنظيم أن يتناسب مع هذا الهدف.

-تحديد النشاطات والأعمال والبرامج التي يلزم القيام بها لتحقيق الأهداف: فمثلا إذا كان هدف اتحاد رياضي معين استضافة بطولة رياضية دولية معينة، فما هي

(1) إبراهيم محمود عد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 11.

(2) طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، ص 64.

(3) رائد محمد السطري، مرجع سابق، ص 33-34.

النشاطات والأعمال والبرامج اللازمة لتحقيق هذا الهدف، والتي قد يكون منها على سبيل المثال: إنشاء ملاعب جديدة، صيانة الملاعب القديمة، شراء أدوات وأجهزة، الدعاية والإعلان عن هذه البطولة، الحصول على الأموال اللازمة لتمويل هذه البطولة، وتحديد كيفية إنفاق هذه الأموال.

-تجميع النشاطات والأعمال التي تم تحديدها في الخطوة السابقة في وحدات أو أقسام إدارية منسجمة مع بعضها البعض.

-تصميم الهيكل أو الخريطة التنظيمية للمؤسسة: وتعد هذه الخطوة هي جوهر عملية التنظيم وأهمها، حيث يتم من خلالها تحديد السلطات والمسؤوليات وقنوات الاتصال بين الأقسام المختلفة.

د- أهمية التنظيم:

التنظيم هو تحديد المسؤولية والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق الأهداف المحددة ويتم التنظيم وفق خريطة تنظيمية صحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة حيث يوضح ما يلي: (1)

- تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام أو المجموعات يسهل إدارتها.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- تحديد التسلسل في الصلاحيات والسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولية المرتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أنحاء هذه الوحدة الإدارية.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضاءه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أساليب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم.

(1) فائق حسني أبو حليلة، الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص 51.

2-3-3- التوجيه:

أ- مفهوم التوجيه:

يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطها بكل العمليات الإدارية الأخرى، ويمكن **تعريف التوجيه:** على أنه وسيلة ناجحة في ملاحظة جهود العاملين فمن خلال ما يقو م به المدير أو المشرف بتحفيز العاملين وخلق الجو المناسب للعمل والاتصال بهم (العمال) للحصول على المعلومات واتخاذ القرارات كما أن دور التوجيه يكمن في بعث الحياة الديناميكية في التنظيم من خلال إعطاء الأوامر والتوجيهات وقيادتهم لتحقيق أهداف التنظيم.⁽¹⁾

كما **يعرف التوجيه:** على أنه الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما ذ ا يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المنوط به.⁽²⁾ ويعرف **التوجيه في المجال الرياضي:** على أنه عبارة عن عملية الهدف منها هو مساعدة الرياضيين على فهم وتحليل قدراتهم وميولهم وإمكانياتهم المختلفة ومشكلاتهم واستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق لهم التوافق.⁽³⁾

ب- مبادئ التوجيه:

من مبادئ التوجيه مايلي :

الأهداف المتكاملة : تتطلب عملية التوجيه الفعالية تكامل أهداف المؤسسة والعاملين فيها كي يطور المرؤوسين شعورا بالانتماء للمؤسسة وبالتالي يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية للإسهام الأمثل.

(1) عرعار حولية ، درداش زوينة، " التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج" ، مذكرة تخرج DEUA ، المسيلة، 2001، ص 14 .

(2) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 393 .

(3) إخلص محمد عبد الحفيظ، التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2002، ص10.

الإشراف المباشر : يجب أن يحافظ المشرفون على الاتصال المباشر مع المرؤوسين وتسهيبي العلاقات غير الرسمية ، وتجعل وظيفة التوجيه الاتصالات أيسر وتشجع على التغذية الاسترجاعية واتخاذ القرارات بطريقة أسرع وكذلك نقل الأخطاء وسوء الفهم إذا ما تم استيعاب التوجيه والاتصالات بشكل صحيح مما يؤدي إلى الفعالية في الجودة والإنتاجية .

أسلوب المشاركة الإدارية: تساعد مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية على رفع الروح المعنوية لهم ، ويساهم هذا بدوره في تكوين عملية الإدارة الديمقراطية والتي تجعل عملية التوجيه أسهل طالما لا يعد التوجيه أمرا واجب التنفيذ بل بمثابة إرشاد نحو الأداء الأفضل .

وحدة التوجيه : ينبغي أن يكون التوجيه واضحا لا لبس فيه وناشئا عن سلسلة قيادة واحدة وإلا ستضعف أمانة السلطة وتنشأ الخلافات والفوضى.

مواصلة العمل حتى الإنجاز : يتطلب التوجيه الفعال الوصول إلى نتائج ، ولا يمكن بلوغ النتائج إلا بمواكبة أحداث التطورات بصفة مستمرة ويتطلب ذلك الإشراف المستمر والإرشاد وتقديم النصيحة والمساعدة للمرؤوسين في أعمالهم لبلوغ الأهداف المرجوة .⁽¹⁾

ج- الأبعاد الرئيسية في عملية التوجيه:

ويمكن تلخيصها كآآتي:⁽²⁾

- أنه عمل ديمقراطي يسيره التفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصدار الأوامر .
- أنه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أداءهم .
- أنه يعطي الموجه قيمته من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة وليست من حيث مكانته وسلطته .

⁽¹⁾ إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص150-149.

⁽²⁾ طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مرجع سابق، ص 83-84.

أنه برنامج متكامل ومحدد وهادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الاتصال المتنوعة.

أنه لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحسين الأداء والارتقاء بمستواه.

د- أغراض التوجيه وأهدافه:

ونوجزها في الآتي:

- تحسين الأداء.
- تقييم عمل المؤسسات وتقديم المقترحات لتحسينها.
- تطوير النمو المهني والفني للعاملين وتحسين مستويات أدائهم.
- تحسين استغلال وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية.

وأخيراً فالتوجيه يحتاج إلى الأسلوب الإنساني بين المدير والمرؤوسين والتخاطب مع المرؤوسين بأسلوب واضح وسهل وهادف ومفهوم، ويترك للمرؤوس حرية التصرف واختيار السبل المؤدية للخدمة والمفاهيم الموضوعية.⁽¹⁾

(1) طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، المرجع نفسه، ص 86.

2-3-4- الرقابة:

أ- مفهوم الرقابة:

يمكن تعريف الرقابة في المجال الرياضي بأنها: التحقق من أن أوجه النشاط الرياضي داخل المؤسسة الرياضية تسير وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة. ومن خلال وظيفة الرقابة يتم التأكد فيما إذا كانت الوظائف الإدارية السابقة تنفذ وفقا لما هو محدد في الخطة.

وتمارس الرقابة على الأعمال كما تمارس على الأفراد، فتكشف عن درجة دقة العمل الواجب أدائه، كما تكشف مستوى الأداء الفعلي للأفراد، لتمييز المجدين منهم، وتدريب وإعادة تأهيل الأقل قدرة منهم.⁽¹⁾

ب- أنواع الرقابة:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة وبالتالي يمكن استعراض الأنواع التالية:

- الرقابة حسب المستويات الإدارية.

- الرقابة حسب توقيت القيام بها.

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية داخل المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة.

- الرقابة على مستوى العمليات.

- الرقابة على مستوى الأفراد.

(1) رائد محمد السطري، مرجع سابق، ص 10.

1- الرقابة على مستوى المؤسسة أو المنشأة: وتنقسم إلى:

- الرقابة الداخلية:

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة أو مؤسسة على أوجه النشاط الذي تؤديه وتمس هذه الرقابة عادة جميع العمليات التي تؤديها هذه الأجهزة كما النشاط الذي تؤديه.

وتقوم فكرة الرقابة الداخلية على خلق الوسائل الرقابية الناجحة داخل المنظمة للعمل على رفع كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين ، وتختلف الرقابة في التنظيمات وحجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.⁽¹⁾

- الرقابة الخارجية:

تتولى عملية الرقابة الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة وقد تكون هذه الهيئات متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية أو تكون قضائية مثل هيئات القضاء الإداري.⁽²⁾

2- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد.

(1) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001-2002، ص 340.

(2) المرجع نفسه، ص 340.

- تقارير الكفاءة التي تقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية. (1)

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز .

ثانيا: الرقابة حسب توقيت القيام بها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها ولكن يعتبر ذلك من الناحية العلمية أمر صعب التحقيق وتنقسم الرقابة إلى ثلاث أنواع تتمثل في: الرقابة الوقائية، الرقابة التاريخية، الرقابة المتزامنة.

- **الرقابة الوقائية (التنبؤية):** وهي الرقابة التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ ويعتمد نظام الرقابة عن طريق التغذية الأمامية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة. (2)
- **الرقابة التاريخية:** ويطلق عليها البعض الرقابة اللاحقة أو الخلفية ويهتم هذا النوع من الرقابة بالأنشطة بعد انتهاء تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي حيث يتم إبلاغ الإدارة بما تم إنجازه من أنشطة ونتائج خلال فترة زمنية معينة. (3)
- **الرقابة المتزامنة:** حيث تتم هذه الرقابة على نتائج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة وتحقق الرقابة اللاحقة أدوارا عديدة منها تزويدهم بالمعلومات وتساعدهم في إجراء التعديلات المستمرة وتستخدم كأساس لتقييم الأفراد. (4)

(1) السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أترك لنشر والتوزيع، 2001، ص35.

(2) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999-2000 ص343.

(3) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص561.

(4) مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002،

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث أثناء التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة تحديد المشاكل وتحجيم الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية في المنشأة.⁽¹⁾

ج- أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة يمكن أن نلخصها فيما يلي:⁽²⁾

- الرقابة تقوم بالتطبيق القوانين والتشريعات القضائية المعمول بها على أرض الواقع.
- تحدد المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته.
- تتيح الفرص لمعرفة السياسات المالية وكيفية التعرف عليها وهل هي وفق الخطط المسطرة والمقررة.
- تحدد العناصر أو الموظفين (المرؤوسين) ذوي الكفاءات من عدمهم وتتيح فرصة ترتيب الموظفين كل حسب درجته.
- تحافظ وتصون حقوق الأفراد والعاملين.
- الرقابة تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

(1) محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 343.

(2) إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، مرجع سابق، ص 11.

خلاصة:

وفي الأخير نقول أن الإدارة جزء لا يتجزأ من النشاط الرياضي، فالإدارة الرياضية اليوم هي العصب أو الشريان الرئيسي لتنظيم أي نشاط أو تظاهرة رياضية بنجاح مهما كان مستواها أو درجتها أو غرضها دولية كانت أو وطنية ، احترافية كانت أم محلية ، ربحية كانت أم خيرية، رسمية كانت أم غير رسمية... إلخ، فهي تحتاج إلى تسيير إداري جيد لتحقيق الهدف المسطر نحو هذه المبادرة وذلك في ظل الموارد المتاحة وذلك بتوجيه الجهود وتوحيدها والعمل الجاد في سبيل تحقيق هذا الهدف المشترك والسمو إلى أفضل النتائج.

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية المتبعة

تمهيد:

انطلاقاً من دراستنا لموضوع "دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية"، سنحاول إيجاد حل للإشكالية المطروحة سابقاً وذلك بإثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها، عن طريق جمع المعلومات النظرية، ثم ترتيبها وتصنيفها وقياسها بطريقة علمية ومنهجية، من أجل استخلاص النتائج.

كما سنتطرق إلى تحديد مجالات الدراسة، والمتمثلة في المجال المكاني والزمني الذي يتناسب مع موضوع البحث وتحديد عينات الدراسة المناسبة للموضوع، كذلك تحديد المنهج أو الأسلوب الذي يتوافق مع هاته الدراسة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تمس الموضوع.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى جميع هاته السبل للوصول إلى نتائج علمية وسليمة وصحيحة لبحثنا هذا.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لكشف جوانب الإشكالية يجب إجراء دراسة استطلاعية والتي تمثلت في الزيارة الميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة وذلك لجمع المعلومات اللازمة والتعرف على بيئة العمل داخل المؤسسة واكتشاف أهم النقاط الأساسية التي تعمل على المساعدة في إجراء البحث والوصول إلى النتائج المطلوبة.

2- الطرق المنهجية للبحث:

اعتمدنا في دراستنا على التقنيات البحثية التالية:

1-2- المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي في دراستنا وذلك لطبيعة الموضوع المدروس، ويعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة التي هي محل الدراسة⁽¹⁾، حيث أنه يصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية ثم التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

2-2- عينة البحث وكيفية اختيارها:

"ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من المجتمع تتلخص في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة"⁽²⁾، وقد قمنا بدراسة مسحية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة حيث تم توزيع 55 استمارة استبيان على المجتمع ككل وتم استعادة 32 استمارة والتي تمثل 58% من المجتمع الأصلي الذي يشمل 55 عامل.

(1) بشير صالح الراشدي، منهج البحث التربوي رؤية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 59.

(2) محمد حسن علاوي، أسامة كمال راتب، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص 134.

3- المجال الزمني والمكاني:

3-1- المجال الزمني:

انطلقت الدراسة التطبيقية في نهاية شهر مارس إلى غاية بداية شهر ماي للموسم الدراسي الحالي (2016/2015)

3-2- المجال المكاني:

تمت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة والتي مقرها الولاية (بسكرة).

4- أدوات الدراسة:

- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أهم الوسائل في البحث العلمي للحصول على معلومات صحيحة بنسبة عالية، كما أنها وسيلة يمكن بواسطتها الحصول على عدد من الإجابات لعدد من الأسئلة المنظمة والمدونة في نموذج، يعد ويهيأ خصيصاً لذلك ويقوم المجيب بملئه بعد قراءة وفهم محتواه.

لقد صممت استمارة الاستبيان بغية الحصول على إجابات واضحة تخص موضوع البحث كما تم تجنب التعقيد واعتماد البساطة باستعمال كلمات وعبارات مباشرة سهلة الفهم، خالية من الألفاظ الصعبة أو العبارات الزائدة أو الأسئلة المملة.

وقد شملت استمارة الاستبيان ثلاثة (03) محاور أساسية وقد احتوى كل محور على تسعة (09) أسئلة أي بمجموع سبع وعشرين (27) سؤال، وهذا إضافة إلى محور البيانات الشخصية.

5- الطرق الإحصائية:

اعتمدنا في دراستنا على الجداول التكرارية والنسب المئوية حيث تستعمل هذه الطريقة أو العملية قصد الحصول على المعلومات الدقيقة والتي تسمح بتحليل موضوعي للنتائج المتحصل عليها، وقد اعتمد الباحثون على طريقة النسب المئوية وذلك بواسطة الطريقة الثلاثية وهذا لترجمتها في جداول مجسدة في شكل أعمدة بيانية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{العدد الفعال (التكرارات)} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

6- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة إحدى مؤسسات الدولة ذات الطابع الخدمي وذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من خارج الولاية وهذا من خلال تبادل النشاطات الرياضية ومع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة مختصة في مجال معين .

يتركز أساس نشاط المديرية في متابعة النوادي الرياضية والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي لهذه النوادي وكذا متابعتها من أجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها. وتتعامل المديرية مع مختلف مؤسسات الدولة كالولاية، وخاصة في ما يخص إنشاء النوادي والجمعيات الرياضية والشبابية وكذا المتابعة الميدانية لها. وكذلك في إعداد تقارير وإرسالها إلى وزارة الشباب والرياضة، هذه التقارير التي تمكن الوزارة من تقييم النشاط الشباني والرياضي للولاية وتحديد الدعم المادي والمعنوي للمديرية بغرض مضاعفة النشاطات.

خلاصة:

كان هذا الفصل لتوضيح أهم النقاط التي تبرز أين ومتى تمت الدراسة وكيفية سير الدراسة التطبيقية وذلك من خلال دراسة الحالة وكيفية تحديد المنهج المتبع واختيار عينة البحث والوسائل التي تم استخدامها في جمع البيانات والطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الثاني

عرض و تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية في الجانب الميداني للدراسة وبعد جمع البيانات وتصنيفها وترتيبها، يأتي في هذا الفصل عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها للتوصل لاستنتاجات تكون حلا للمشكلة قيد الدراسة.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية:

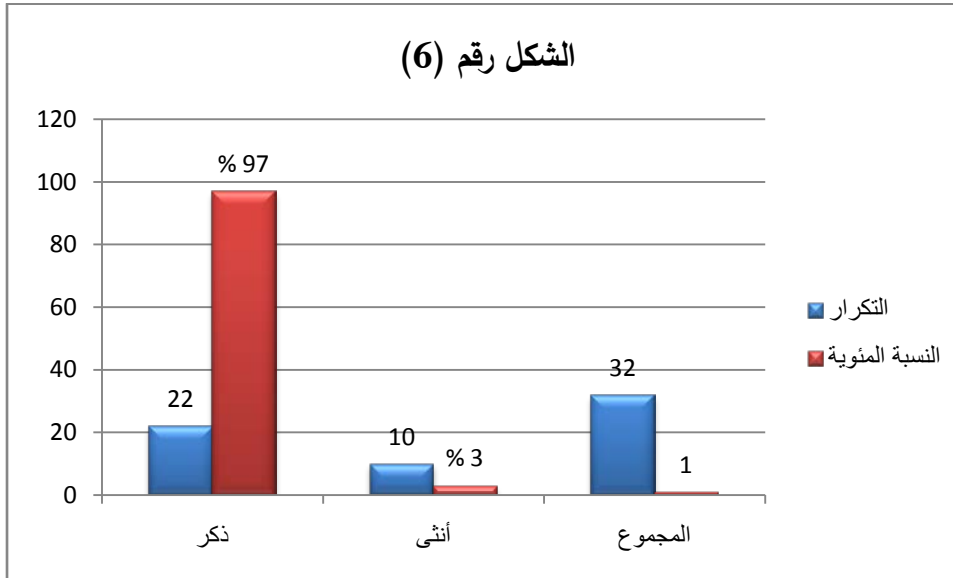
السؤال رقم (1) : حول جنس العامل ذكر أم أنثى ؟

الجدول رقم (1) : يبين التكرار والنسب المئوية حول جنس العامل

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% 97	22	ذكر
% 3	10	أنثى
% 100	32	المجموع

الجدول رقم (1)

الشكل رقم (6) : يبين التكرار والنسب المئوية حول جنس العامل



من خلال الجدول رقم (1) والشكل رقم (6) نلاحظ وجود نسبة 69% لجنس الذكور وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث والتي بلغت 31% في مديرية الشباب والرياضة حيث نلاحظ أن كلا الجنسين حاضر في الإدارة الرياضية ومنه يتبين أن الظاهرة المدروسة تخضع لعامل الجنس.

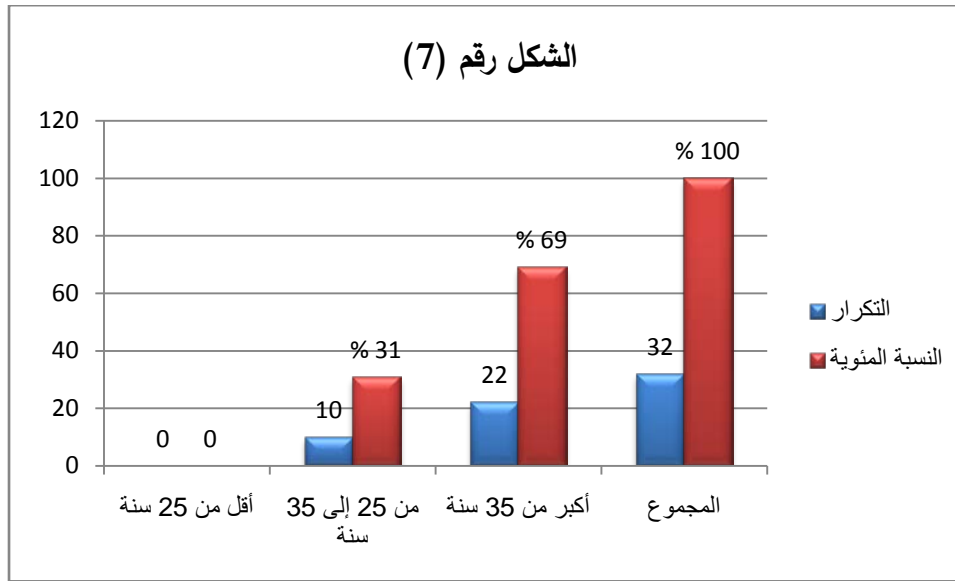
السؤال رقم (2): ويطلب هذا السؤال تحديد السن؟

الجدول رقم (2) : يبين التكرار والنسب المئوية لمختلف أعمار العمال:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
%0	0	أقل من 25 سنة
%31	10	من 25 إلى 35 سنة
%69	22	أكبر من 35 سنة
%100	32	المجموع

الجدول رقم (2)

الشكل رقم (7) : يبين التكرار والنسب المئوية لمختلف أعمار العمال:



من الجدول رقم (2) والشكل رقم (7) نلاحظ أن العمال الذين أعمارهم لم تتجاوز 25 سنة كانت نسبتهم منعدمة بينما العمال الذين كانت أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة كانت نسبتهم 31% في حين كانت نسبة العمال الذين تجاوزت أعمارهم 35 سنة 69% وهذا ما يبين أن مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تضم الفئات العاملة ذات الخبرة المهنية المتنوعة من شباب وكهول الذين بإمكانهم القيام بالمهام الإدارية الموكلة إليهم بكفاءة.

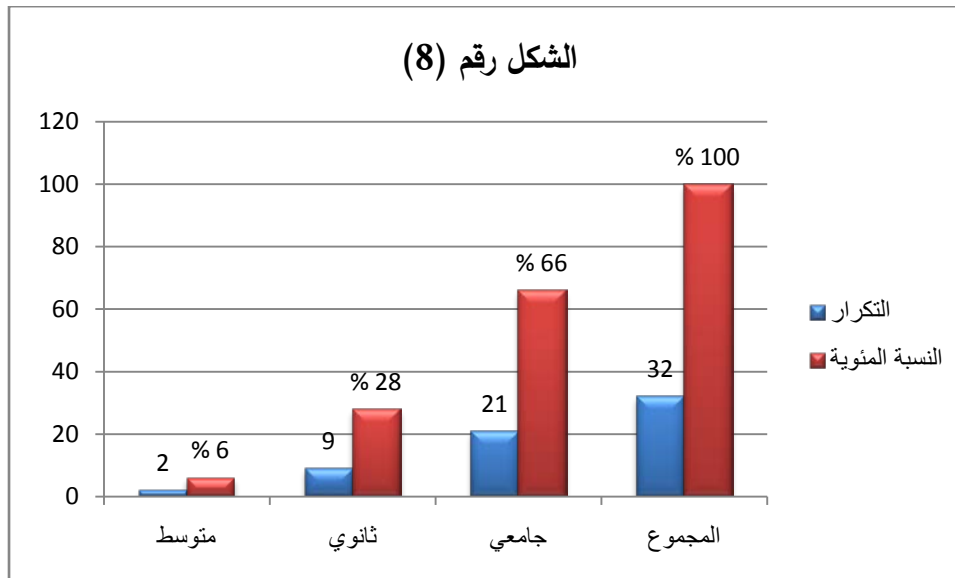
السؤال رقم (3): ويطلب هذا السؤال تحديد المستوى التعليمي؟

الجدول رقم (3) : يبين التكرار والنسب المئوية للمستويات التعليمية للعاملين في المديرية:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
% 6	2	متوسط
% 28	9	ثانوي
% 66	21	جامعي
% 100	32	المجموع

الجدول رقم (3)

الشكل رقم (8) : يبين التكرار والنسب المئوية للمستويات التعليمية للعاملين في المديرية:



من خلال ما تبين لنا من الجدول السابق (رقم 3) نلاحظ أن الحاصلين على المستوى المتوسط يمثلون 6% من العينة، كما تمثل نسبة الحاصلين على المستوى الثانوي 28%، في حين تمثل نسبة الحاصلين على المستوى الجامعي 66% وهذا ما يوضحه الشكل رقم (8) أعلاه، وهنا نلاحظ أن أغلبية العاملين في المديرية من ذوي المستوى الجامعي ومنه يمكن القول أن هنا مؤشر أو دلالة على وجود كفاءة علمية على مستوى المديرية.

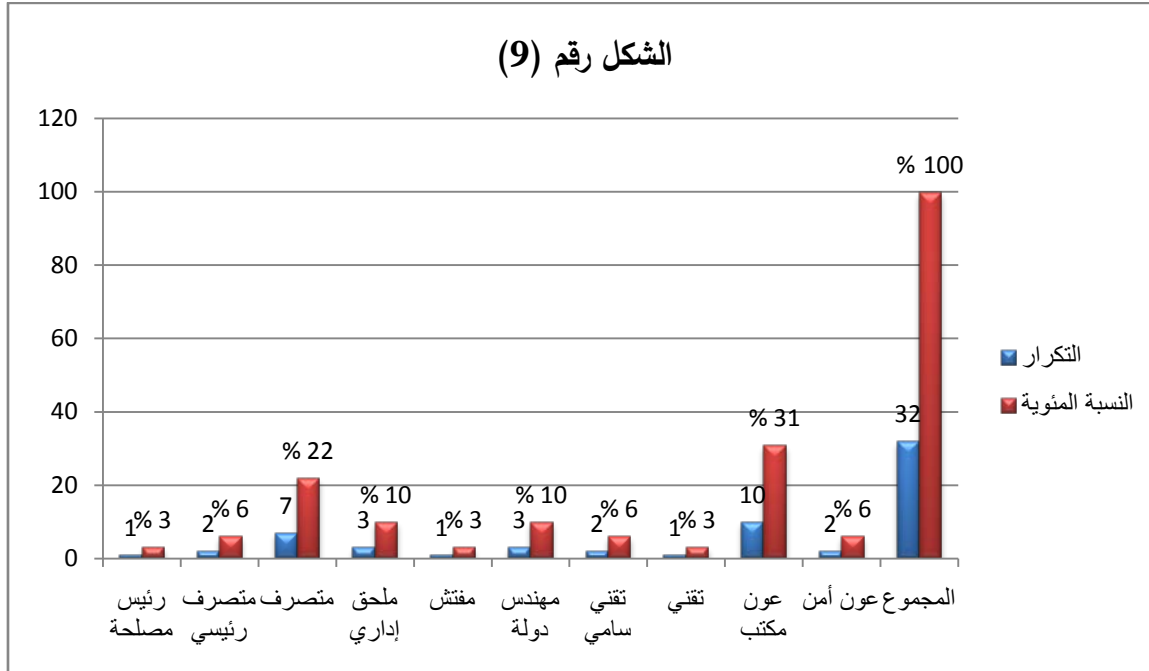
السؤال رقم (4) : يتطرق هذا السؤال إلى تبيان الفئة المهنية لكل عامل ؟

الجدول رقم (4) : يبين التكرار والنسب المئوية لكل فئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
% 03	01	رئيس مصلحة
% 06	02	متصرف رئيسي
% 22	07	متصرف
% 10	03	ملحق إداري
% 03	01	مفتش
% 10	03	مهندس دولة
% 06	02	تقني سامي
% 03	01	تقني
% 31	10	عون مكتب
% 06	02	عون أمن
%100	32	المجموع

الجدول رقم (4)

الشكل رقم (9) : ويبين التكرار والنسبة المئوية لكل فئة المهنية



من خلال الجدول السابق (رقم 4) الذي يبين التكرارات والنسبة المئوية لكل فئة مهنية حيث كان استحواذ أعوان المكاتب على نسبة 31% والمتصرفين على نسبة 22% وهي أعلى نسبتين ثم تليها باقي نسب الفئات الأخرى حيث أن نسبة المهندسين والملحقين الإداريين تمثلت في 10% لكل فئة، ثم تليها نسبة المتصرفين الرئيسيين والتقنيين السامين وأعوان الأمن 6% لكل فئة، ويأتي في الأخير رؤساء المصالح والمفتشين والتقنيين بنسبة 3% لكل فئة، حيث نلاحظ تنوع في الفئات المهنية كما نلاحظ أيضا نسبة أعوان المكاتب إضافة إلى نسبة المتصرفين يمثلان 53% من النسبة الكلية لباقي الفئات الأخرى وهذا ما يأخذنا للقول أن مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تضم في الغالب أعوان المكاتب والمتصرفين في حين نلاحظ قلة نسبة باقي الفئات الأخرى.

السؤال رقم (5) : يبين هذا السؤال وضعية العامل المهنية هل هو دائم أم مؤقت ؟

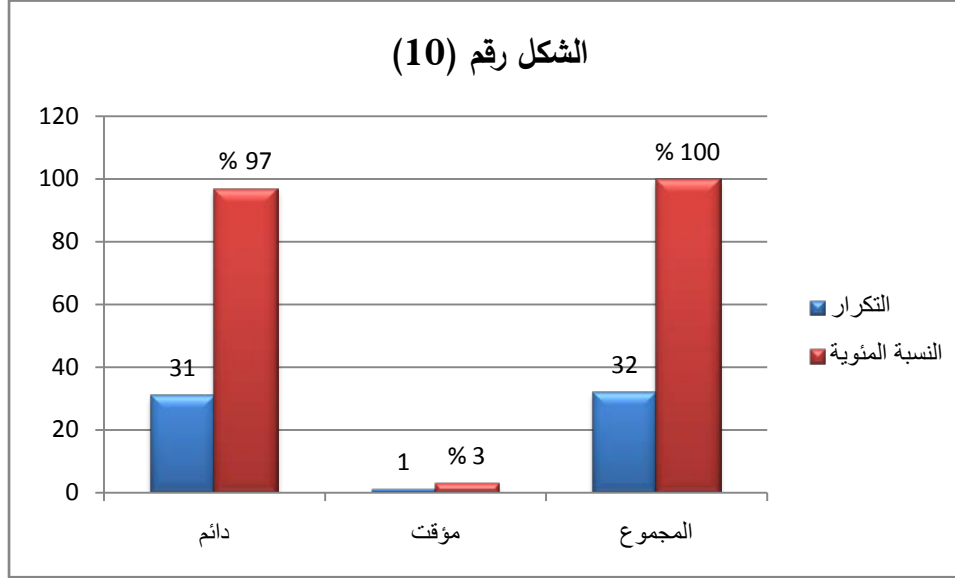
الجدول رقم (5) : يبين التكرار والنسب المئوية للوضعية المهنية للعاملين

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
دائم	31	97%

مؤقت	1	3%
المجموع	32	100%

الجدول رقم (5)

الشكل رقم (10) : يبين التكرار والنسب المئوية للوضعية المهنية للعاملين



من خلال الجدول السابق (5) نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من عمال المديرية يعملون بصفة دائمة وكانت نسبتهم 97% بينما كانت نسبة العاملين بصفة مؤقتة لا تتجاوز 3% ومنه نقول أن هذا عامل إيجابي يخدم مصلحة المديرية، حيث تكون لدى العمال الدائمين روح المبادرة في نجاح المؤسسة وتقدمها كما يلعب عامل الأقدمية على زيادة الخبرة المهنية والكفاءة في الميدان.

عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

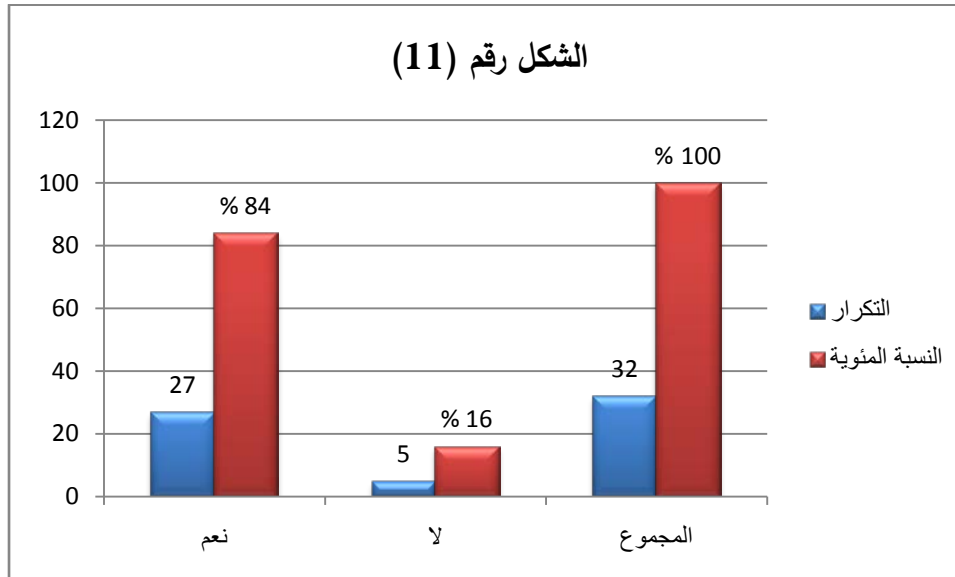
السؤال رقم (6) : هل توجد لديك فكرة أو مفهوم للعلاقات العامة ؟

الجدول رقم (6) : يبين التكرار والنسب المئوية لمدى فهم وإدراك العاملين بالمديرية لمفهوم العلاقات العامة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 84	27	نعم
% 16	5	لا
% 100	32	المجموع

الجدول رقم (6)

الشكل رقم (11): يبين التكرار والنسب المئوية لمدى فهم وإدراك العاملين بالمديرية لمفهوم العلاقات العامة.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) الناتج عن السؤال السادس أن الإجابة بـ "نعم" كانت تقدر بـ: %84 بينما كانت الإجابة بـ "لا" كانت نسبتها %16، وهنا يمكننا القول أن أغلبية عمال

مديرية الشباب والرياضة لديهم فكرة حول مفهوم العلاقات العامة والشكل الحادي عشر (11) يوضح ذلك.

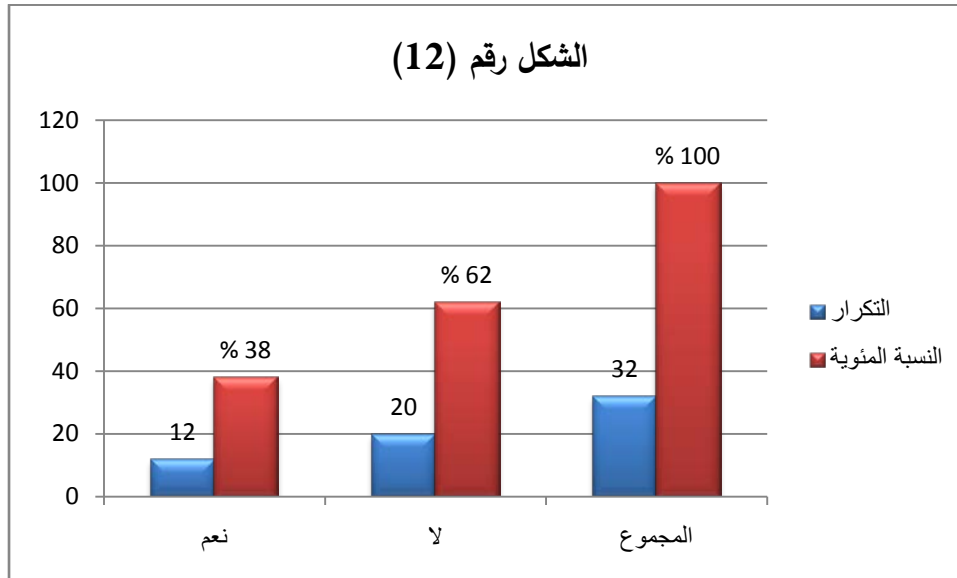
السؤال رقم (7): هل هناك إدارة للعلاقات العامة في مديريتكم ؟

الجدول رقم (7): يبين التكرار والنسب المئوية للإجابة عن سؤال توفر إدارة علاقات عامة في المديرية أم لا؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 38	12	نعم
% 62	20	لا
% 100	32	المجموع

الجدول رقم (7)

الشكل رقم (12): يبين التكرار والنسب المئوية للإجابة عن سؤال توفر إدارة علاقات عامة في المديرية أم لا ؟



من خلال الجدول رقم (7) والذي يبين النسبة المئوية وعدد التكرارات المرتبطة بالإجابة عن السؤال السابع (7) نلاحظ أن نسبة العمال المجيبين بـ "نعم" 38% وذلك يعني أن هناك إدارة للعلاقات العامة في مديرية الشباب والرياضية لولاية بسكرة في حين أجاب 62% من عمال المديرية بـ "لا" وهنا يمكن القول بأن هؤلاء العمال ليس لديهم اتصال أو اطلاع على إدارة العلاقات العامة في هذه المؤسسة.

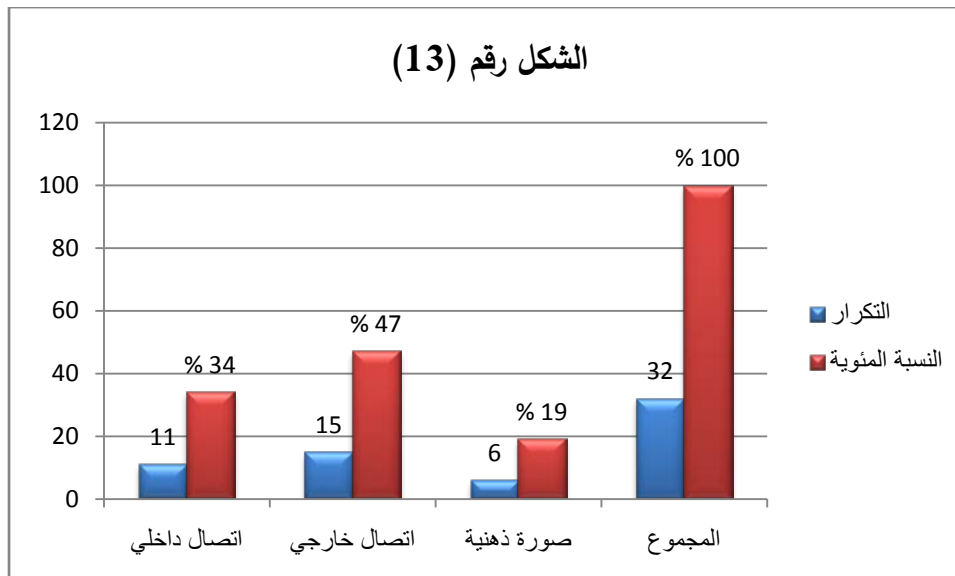
السؤال رقم (8): ما هو بالنسبة إليك مفهوم العلاقات العامة ؟

الجدول رقم (8): يبين التكرار والنسب المئوية لمفهوم العلاقات العامة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34 %	11	اتصال داخلي
47 %	15	اتصال خارجي
19 %	6	صورة ذهنية
100 %	32	المجموع

الجدول رقم (8)

الشكل رقم (13) : يبين التكرار والنسب المئوية لمفهوم العلاقات العامة.



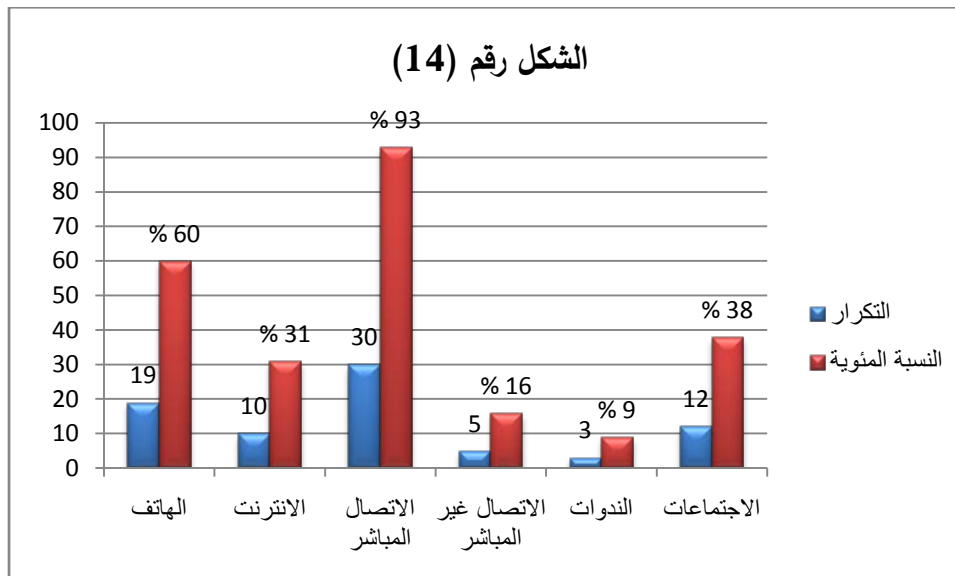
من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (13) نلاحظ أن المجيبين عن سؤال مفهوم العلاقات العامة بأنه يمثل "اتصال داخلي" كانت نسبتهم 34% وأجاب كذلك 47% من المبحوثين على أن مفهوم العلاقات العامة يمثل "اتصال خارجي" بينما أجاب البقية والذين مثلت نسبتهم 19% أن هذا المفهوم يمثل "صورة ذهنية"، ومن خلال هذا العرض يتبين لنا أن أغلب عمال هذه المؤسسة لديهم الفكرة الأقرب للمفهوم ومنه يمكن القول أن غالبية عمال مديرية الشباب والرياضة يحملون فكرة عن مفهوم العلاقات العامة.

السؤال رقم (9) : ما هي وسائل العلاقات العامة عندكم ؟

الجدول رقم (9) : يمثل التكرار والنسب المئوية عن وسائل العلاقات العامة المتوفرة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60 %	19	الهاتف
31 %	10	الانترنت
93 %	30	الاتصال المباشر
16 %	5	الاتصال غير المباشر
9 %	3	الندوات
38 %	12	الاجتماعات

الجدول رقم (9)



في السؤال التاسع (9) والذي يهدف إلى معرفة وسائل العلاقات العامة المستخدمة في المؤسسة، فقد اقترحنا مجموعة من الوسائل حيث تركنا للمبحوثين الحرية في اختيار الإجابة، فكانت الإجابات متنوعة حسب كل وسيلة اتصالية، ونلاحظ مما سبق أن المبحوثين اتفقوا على أن الاتصال المباشر هو وسيلة اتصال العلاقات العامة في المديرية، ومنه نستنتج أن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة محل الدراسة يعتمد على الاتصال المباشر في التواصل مع الجمهور.

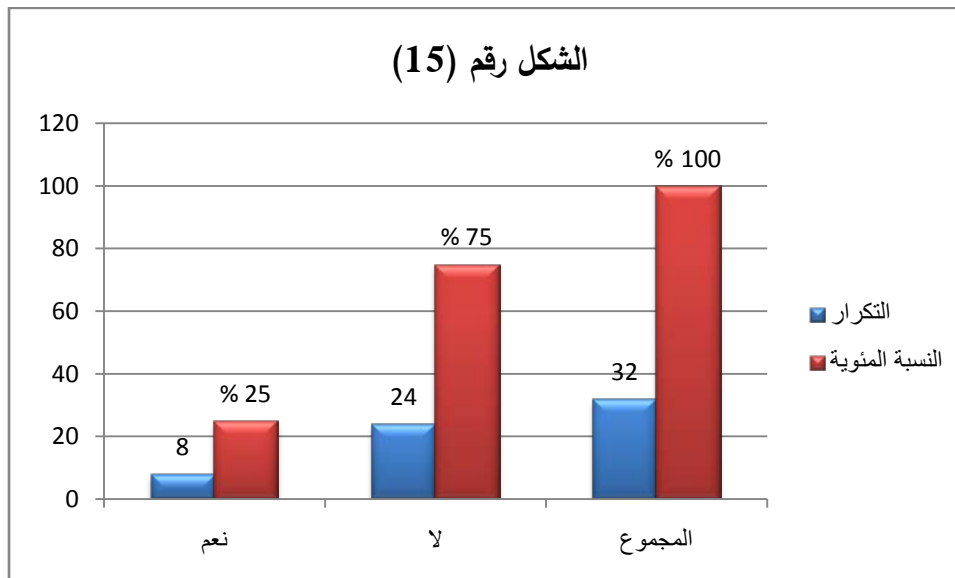
السؤال رقم (10): هل هناك مكلف بالعلاقات العامة والاتصال في مديريتكم ؟

الجدول رقم (10): يمثل والتكرار والنسب المئوية عن وجود مكلف بالعلاقات العامة في المؤسسة أم لا.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
25 %	8	نعم
75 %	24	لا
100 %	32	المجموع

الجدول رقم (10)

الشكل رقم (15): يمثل والتكرار والنسب المئوية عن وجود مكلف بالعلاقات العامة في المؤسسة أم لا.



يعرض (الجدول رقم 10) النسب المئوية والتكرارات لمعرفة وجود مكلف بالعلاقات العامة من عدمه في المؤسسة، فنلاحظ أن نسبة المجيبين بـ "نعم" هي 25% بينما أجاز البقية بـ "لا" وكانت نسبتهم 75% ومنه نستنتج أن المكلف بالعلاقات موجود لكن غير واضح أو غير نشط أو لأن هؤلاء الأغلبية قليلو التواصل مع جهاز العلاقات العامة في مكان العمل.

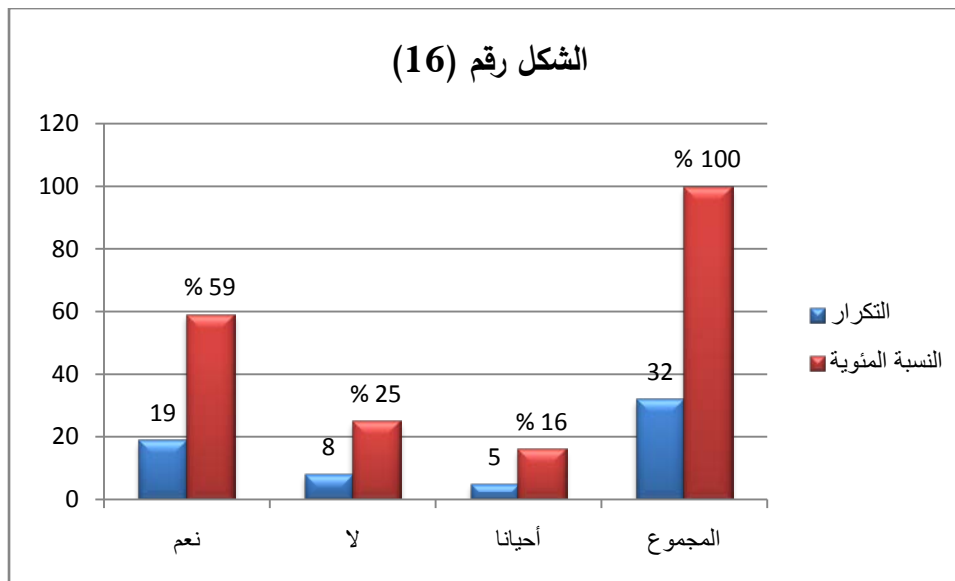
السؤال رقم (11): هل تعمل العلاقات العامة على التخلص من الشائعات وكشفها أمام الجمهور ؟

الجدول رقم (11): يمثل التكرار والنسب المئوية لإجابة مدى عمل العلاقات العامة على التخلص من الإشاعة وكشفها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
59%	19	نعم
25%	8	لا
16%	5	أحيانا
100%	32	المجموع

الجدول رقم (11)

الشكل رقم (16): يمثل التكرار والنسب المئوية لإجابة مدى عمل العلاقات العامة على التخلص من الإشاعة وكشفها.



من الجدول الثاني عشر (11) والشكل رقم السادس عشر (16) نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ "نعم" كانت 59% كما كانت نسبة الإجابة بـ "لا" 25% بينما أجاب البقية بـ "أحيانا" وكانت نسبتهم تقدر بـ 16%، وهنا نقول أن غالبية العمال أجابوا بـ "نعم" ومنه نستنتج أن للعلاقات العامة دور في التخلص الشائعات وكشفها أمام الجمهور.

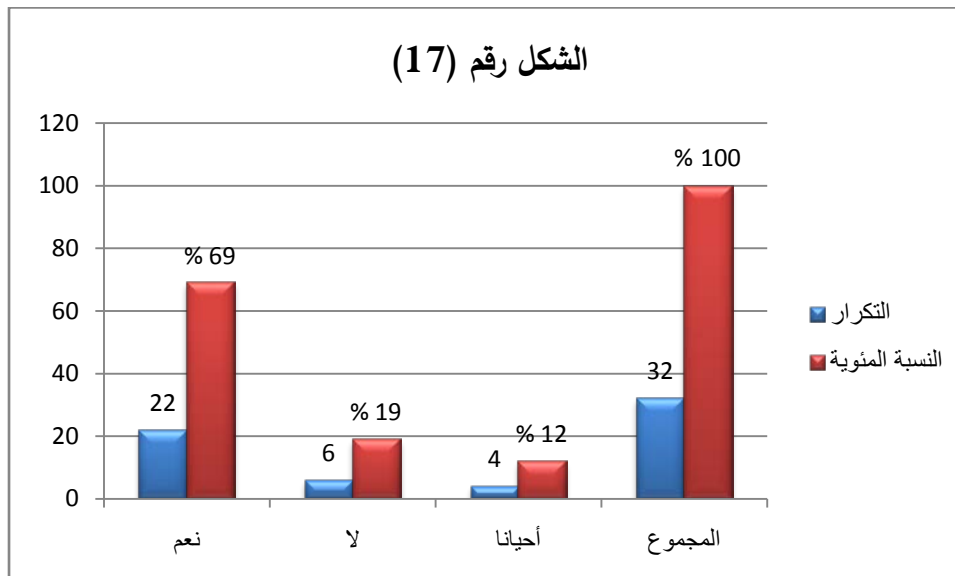
السؤال رقم (12): هل تقوم العلاقات العامة بإعلام الجمهور بخدمات المؤسسة ؟

الجدول رقم (12): يبين التكرار والنسب المئوية لقيام العلاقات العامة بإعلام الجمهور بخدمات المؤسسة أم لا.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
69 %	22	نعم
19 %	6	لا
12 %	4	أحيانا
100 %	32	المجموع

الجدول رقم (12)

الشكل رقم (17): يبين التكرار والنسب المئوية لقيام العلاقات العامة بإعلام الجمهور بخدمات المؤسسة أم لا.



من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (12) نرى أن الإجابة بـ "نعم" استحوذت على النسبة الأعلى بين النسب والتي قدرت بـ 69% كما أن الإجابة بـ "لا" كانت نسبتها 19%، وأخيراً الإجابة بـ "أحياناً" كانت النسبة الأقل والتي لم تتجاوز 12%، من هذا العرض من خلال ملاحظة الشكل (17) نستنتج أن العلاقات العامة تقوم دائماً بإعلام الجمهور بخدمات المؤسسة.

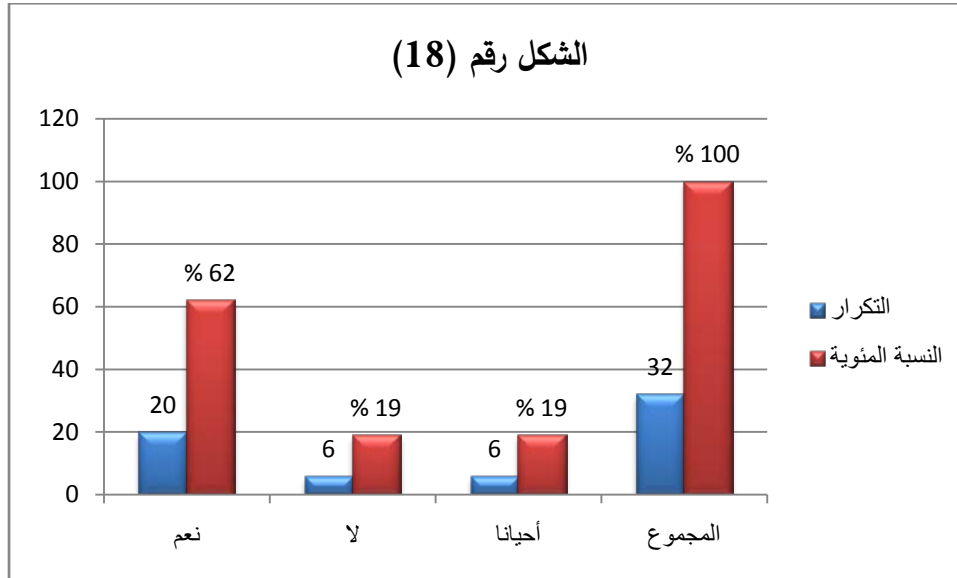
السؤال رقم (13): هل تشجع العلاقات العامة على اشتراك الأعضاء في أنشطة مختلفة ونشر الوعي بأهم الأنشطة التي تقدمها مديريتكم ؟

الجدول رقم (13): يبين التكرار والنسب المئوية لمدى تشجيع العلاقات العامة على الأعضاء في مختلف أنشطة المديرية وتوعيتهم بأهمها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
62 %	20	نعم
19 %	6	لا
19 %	6	أحياناً
100 %	32	المجموع

الجدول رقم (13)

الشكل رقم (18): يبين التكرار والنسب المئوية لمدى تشجيع العلاقات العامة على الأعضاء في مختلف أنشطة المديرية وتوعيتهم بأهمها.



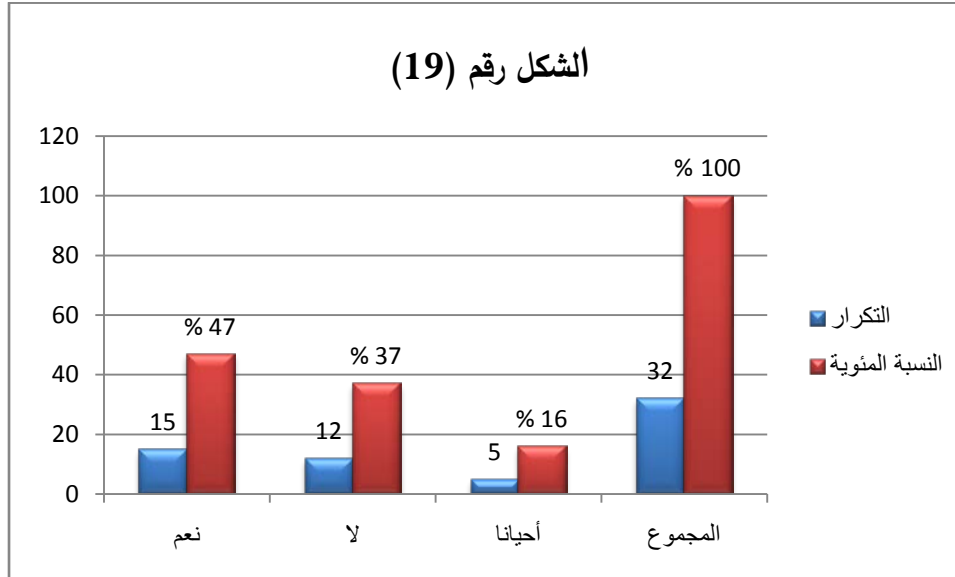
من الجدول الثالث عشر (13) أعلاه نلاحظ أن نسبة 62% من الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" بينما أجاب بالبقية بالتساوي أي أن الذين أجابوا بـ "لا" والذين أجابوا بـ "أحيانا" كانت نسبة كل منهم 19% كما هو موضح في الشكل رقم (18)، إذن يمكن القول من خلال ما سبق هذا أن النسبة الكبرى كانت للإجابة بـ "نعم" ومنه نستنتج أن العلاقات العامة تشجع الأعضاء على الاشتراك في مختلف الأنشطة التي تقدمها المديرية.

السؤال رقم (14): هل تقوم مديرتكم بشرح سياسة الإدارة وتوضيحها للعاملين ؟

الجدول رقم (14): يبين التكرار والنسب المئوية للسؤال الرابع عشر (14) والذي يركز على تلقي العمال شرح وتوضيح لسياسة الإدارة من طرف المديرية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
47%	15	نعم
37%	12	لا
16%	5	أحيانا
100%	32	المجموع

الشكل رقم (19): يبين التكرار والنسب المئوية للسؤال الرابع عشر (14) والذي يركز على تلقي العمال شرح وتوضيح لسياسة الإدارة من طرف المديرية.



من ملاحظتنا للجدول رقم (14) أعلاه ومن خلال الشكل رقم (19) نجد أن الأفراد الذين أجابوا بـ "نعم" تمثلت نسبتهم في 47%، ثم تليها الإجابة عن السؤال بـ "لا" بنسبة 37%، في حين تمثلت نسبة الذين أجابوا بـ "أحيانا" 16%، وهذا ما يدعونا للقول أن مديريةية الشباب والرياضة تسعى لشرح سياسة الإدارة وتوضيحها للعاملين نوعا ما، في حين نسبة 37% يثبتون عكس ذلك أي أنهم لا يتلقون شرح أو توضيح لسياسة الإدارة في المؤسسة.

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

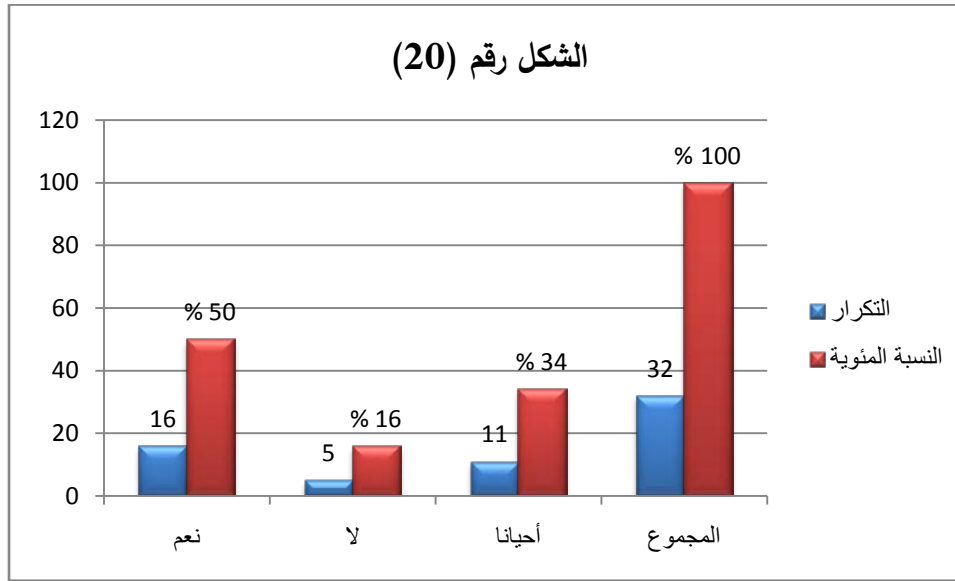
السؤال رقم (15): هل تقوم العلاقات العامة بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (15): يبين التكرار والنسب المئوية للمعلومات التي توفرها العلاقات العامة من أجل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50%	16	نعم
16%	5	لا

% 34	11	أحيانا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم (20): يبين التكرار والنسب المئوية للمعلومات اللازمة التي توفرها العلاقات العامة من أجل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة



الجدول رقم (15): والشكل رقم (20) يوضحان مختلف النسب المئوية الناتجة عن إجابات المبحوثين، فقد أجاب نسبة 50% بـ "نعم" وهي النسبة الأعلى بين النسب، وأجاب أيضا نسبة 16% بـ "لا"، بينما أجاب 34% من الأفراد الباقين بـ "أحيانا" ومنه نفسر بهذه النسب السابقة أن العلاقات العامة تساهم في جمع وتوفير المعلومات التي من شأنها أن تبني القرار على أساس سليم.

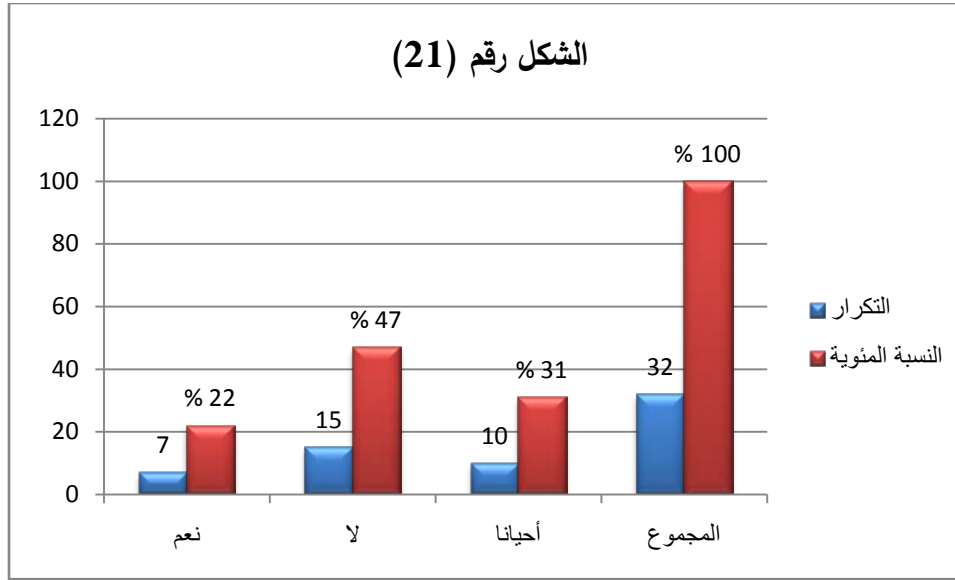
السؤال رقم (16): هل يتم الاهتمام بدور العلاقات العامة وأنشطتها من قبل المؤسسة؟

الجدول رقم (16): يبين التكرار والنسب المئوية لدور وأنشطة العلاقات العامة في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 22	7	نعم
% 47	15	لا

أحيانا	10	% 31
المجموع	32	% 100

الشكل رقم (21): يبين التكرار والنسب المئوية لدور وأنشطة العلاقات العامة في المؤسسة:



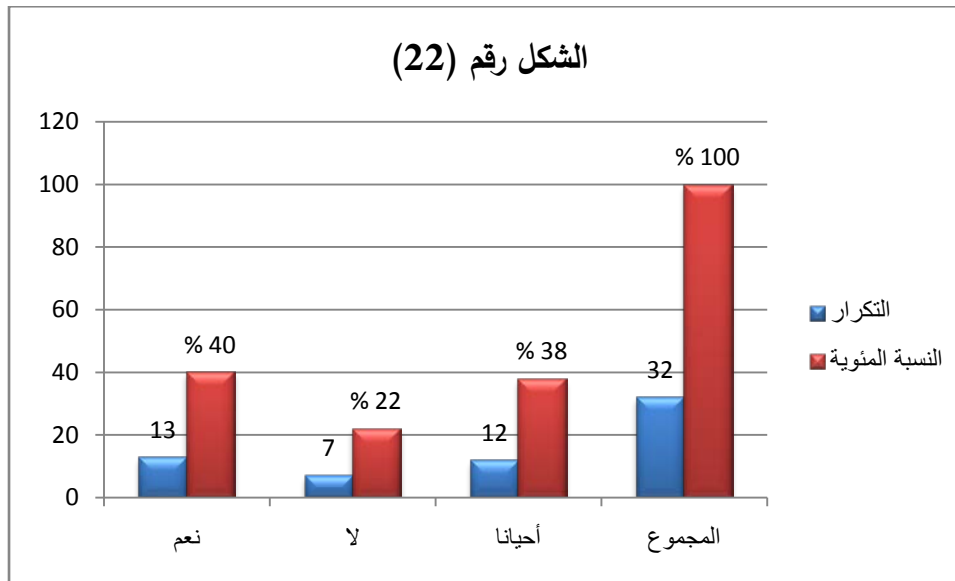
من خلال الجدول أعلاه (رقم 21) نجد أن نسبة 22% من أفراد المؤسسة يرون أن مؤسستهم تهتم نوعا ما بالأنشطة والبرامج التي تسهر عن تصميمها العلاقات العامة مطابقة لإجاباتهم بـ "نعم"، بينما فند أغلب المبحوثين اهتمام المؤسسة ببرامج وأنشطة العلاقات العامة داخلها حيث بلغت نسبتهم أي المجيبين بـ "لا" 47% وهذا ما يوضحه الشكل (21)، في حين أجاب بقية أفراد المؤسسة بـ "أحيانا" وكانت نسبتهم 31%، منه نستنتج أن برامج وأنشطة العلاقات العامة لم تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من طرف مديرية الشباب والرياضة.

السؤال رقم (17): هل تساعد العلاقات العامة على تحليل وشرح المسائل لعمالها والجمهور الداخلي؟

الجدول رقم (17): يوضح التكرار والنسب المئوية لتحليل وشرح العلاقات العامة المسائل للعمال.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 40	13	نعم
% 22	7	لا
% 38	12	أحيانا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم (22): يوضح التكرار والنسب المئوية لتحليل وشرح العلاقات العامة المسائل للعمال.



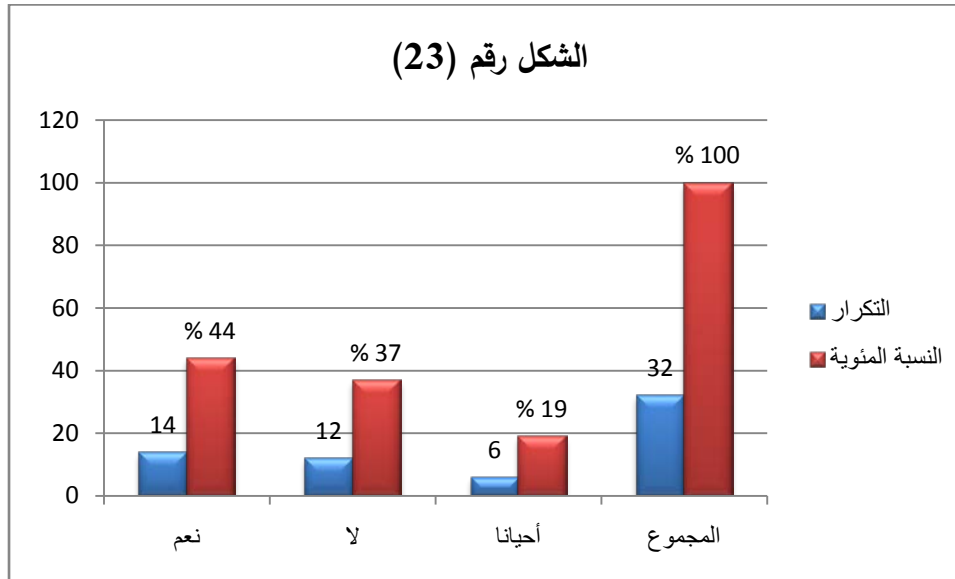
من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة 40% من المبحوثين يرون أن العلاقات العامة تساعد على تحليل وشرح المسائل لعمال المديرية، في حين أجاب نسبة 22% من المبحوثين بالإجابة "لا"، كما أجاب 38% بـ "أحيانا"، ومنه نستنتج أن العلاقات العامة لها دور معين في شرح مسائل واستفسارات الإدارة.

السؤال رقم (18): هل تساعد العلاقات العامة على التنسيق بين مختلف الإدارات التابعة لها من جهة وجمهورها الداخلي والخارجي من جهة أخرى؟

الجدول رقم (18): يمثل التكرار والنسب المئوية لعملية تنسيق العلاقات العامة بين مختلف الإدارات التابعة لها من جهة وجمهورها الداخلي والخارجي من جهة أخرى.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 44	14	نعم
% 37	12	لا
% 19	6	أحيانا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم (23): يوضح التكرار والنسب المئوية لعملية تنسيق العلاقات العامة بين مختلف الإدارات التابعة لها من جهة وجمهورها الداخلي والخارجي من جهة.



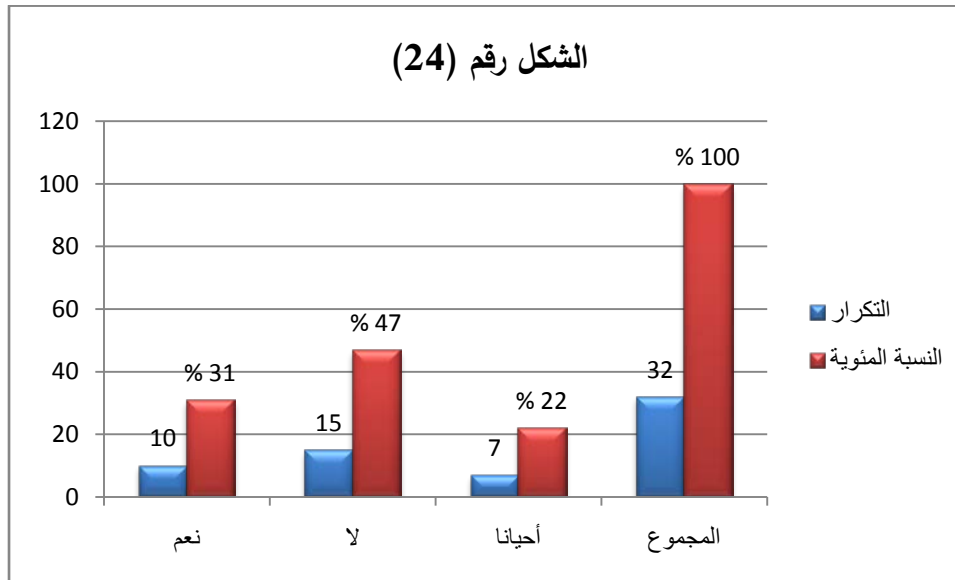
من خلال **الجدول رقم (18)**: نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ "نعم" قدرت بـ **44%**، وأجاب **37%** من العمال بـ "لا"، في حين أجاب **19%** بـ "أحيانا"، نقول سبق من العرض أن العلاقات العامة تقوم بعمليات التنسيق بين مختلف الإدارات التابعة لها جمهورها الداخلي والخارجي لكن بالمقابل يمكن القول أن نسبة كبيرة من المبحوثين تجهل هذا النشاط البالغ الأهمية وهذا ما يؤثر سلبا على عمل جهاز العلاقات العامة ككل.

السؤال رقم (19): هل تعمل العلاقات العامة على دراسة الرأي العام لموظفيها وعمالها ومساهمته في تكوينه؟

الجدول رقم (19): يبين التكرار والنسب المئوية لوظيفة العلاقات العامة في دراسة وتكوين الرأي العام لموظفيها:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 31	10	نعم
% 47	15	لا
% 22	7	أحيانا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم (24): يبين التكرار والنسب المئوية لوظيفة العلاقات العامة في دراسة وتكوين الرأي العام لموظفيها:



نلاحظ من الجدول رقم (19) والشكل رقم (24) أن إجابات المبحوثين عن السؤال التاسع عشر (19) كانت الآتي: استحوذت الإجابة "نعم" على نسبة 31% والإجابة "لا" نسبة 47% كما نالت الإجابة "أحيانا" نسبة 22%، ومنه يمكن القول أن أعلى نسبة من أفراد المديرية أجمعوا على أن وظيفة العلاقات العامة في دراسة الرأي العام وتكوينه للموظفين

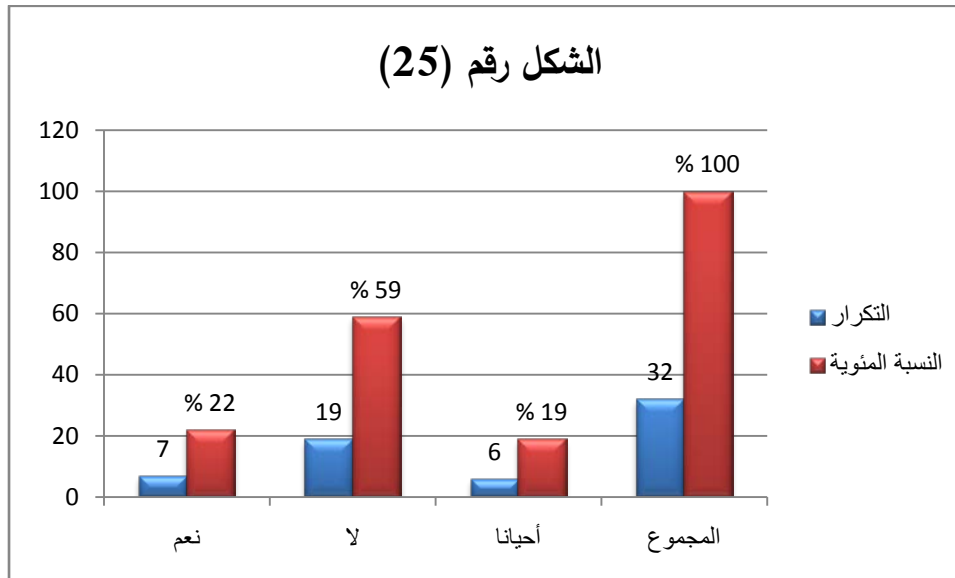
التابعين للمديرية غير مجسدة حقيقة، إذن نستنتج مما سبق أن جهاز العلاقات العامة ليس فعالاً بما فيه الكفاية ليقوم بدراسة الرأي العام وتكوينه لموظفي المديرية.

السؤال رقم (20): هل تنظم مديرية الشباب والرياضة لقاءات ونقاشات وندوات مع موظفيها؟

الجدول رقم (20): يبين التكرار والنسب المئوية للقاءات والندوات التي تنظمها مديرية الشباب والرياضة لموظفيها:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	% 22
لا	19	% 59
أحياناً	6	% 19
المجموع	32	% 100

الشكل رقم (25): يبين التكرار والنسب المئوية للقاءات والندوات التي تنظمها مديرية الشباب والرياضة لموظفيها:



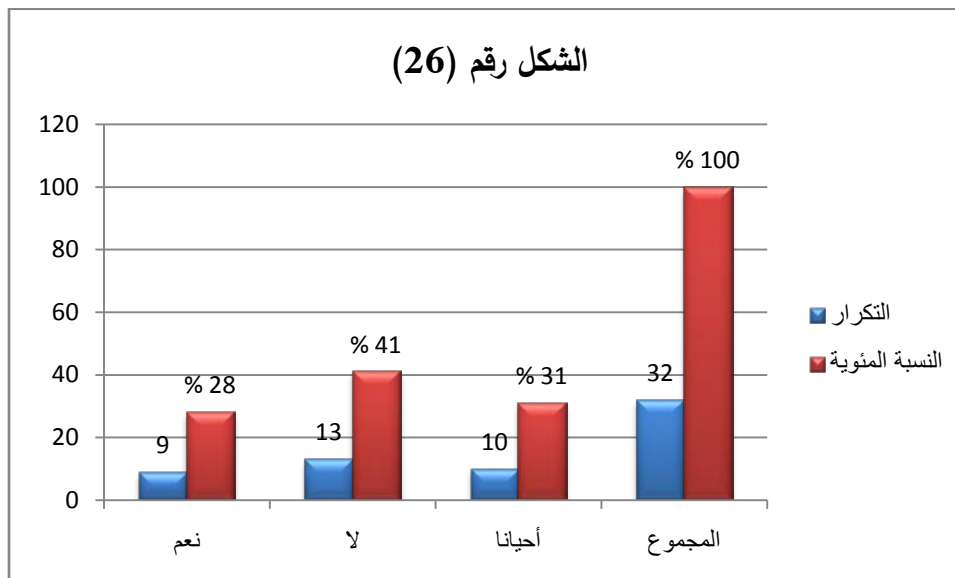
من قراءة الجدول رقم (20) وملاحظة الشكل رقم (25) نرى أن نسبة الأفراد المجيبين بـ "نعم" تقدر بـ 22% ونسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" كانت 59% كما كانت نسبة 19% قد أجابوا بالإجابة "لا"، إذن نستنتج مما سبق أن مديرية الشباب والرياضة نادرا ما تنظم ندوات ولقاءات وإن وجدت فهي لفئة معينة من الموظفين فقط وليست عامة.

السؤال رقم (21): هل تهتم العلاقات العامة كجهاز بمساعدة المصالح الأخرى في إعداد التقارير وتقديم النصائح حول تحسين العمل؟

الجدول رقم (21): يبين التكرار والنسب المئوية لدور جهاز العلاقات العامة بمساعدة المصالح الأخرى في إعداد التقارير وتقديم النصائح حول تحسين العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
28 %	9	نعم
41 %	13	لا
31 %	10	أحيانا
100 %	32	المجموع

الشكل رقم (26): يبين التكرار والنسب المئوية لدور جهاز العلاقات العامة بمساعدة المصالح الأخرى في إعداد التقارير وتقديم النصائح حول تحسين العمل:



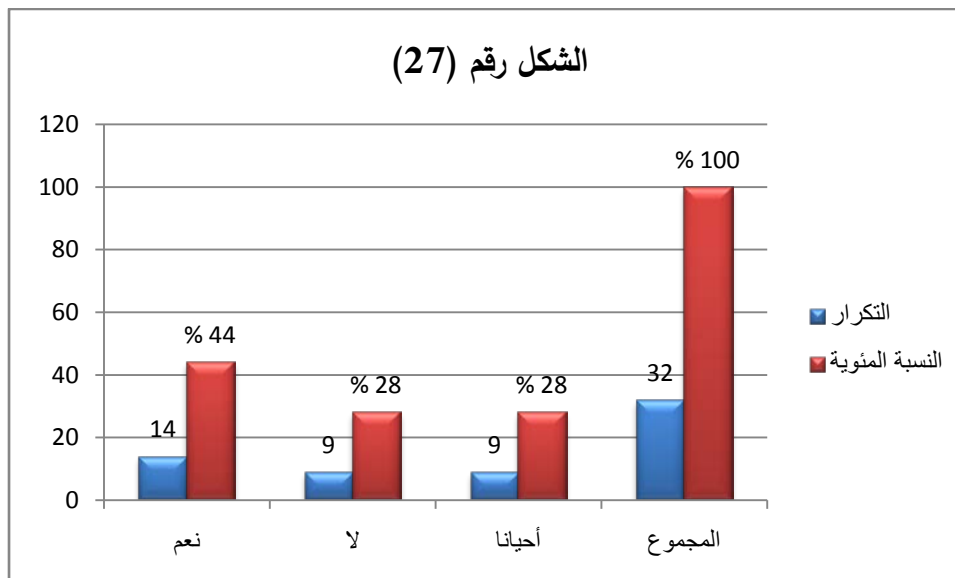
نلاحظ من خلال الجدول رقم (21): أن الإجابة بـ "لا" تستحوذ على 41%، وتليها نسبة الإجابة "أحيانا" بـ 31%، وأخيرا نسبة الإجابة "نعم" والتي تقدر بـ 28%، من خلال عرض هذه المعطيات نستنتج أن هناك ركود فيما يخص دور العلاقات العامة في مساعدة المصالح الأخرى في إعداد التقارير وتقديم النصائح حول تحسين العمل.

السؤال رقم (22): هل تساهم العلاقات العامة في حل المشاكل التي قد تواجه مديرية الشباب والرياضة من خلال نشاطات معينة؟

الجدول رقم (22): يبين التكرار والنسب المئوية لمساهمة العلاقات العامة في حل المشكلات التي قد تواجهها مديرية الشباب والرياضة من خلال أنشطة معينة .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
44 %	14	نعم
28 %	9	لا
28 %	9	أحيانا
100 %	32	المجموع

الشكل رقم (27): يبين التكرار والنسب المئوية لمساهمة العلاقات العامة في حل المشكلات التي قد تواجهها مديرية الشباب والرياضة من خلال أنشطة معينة .



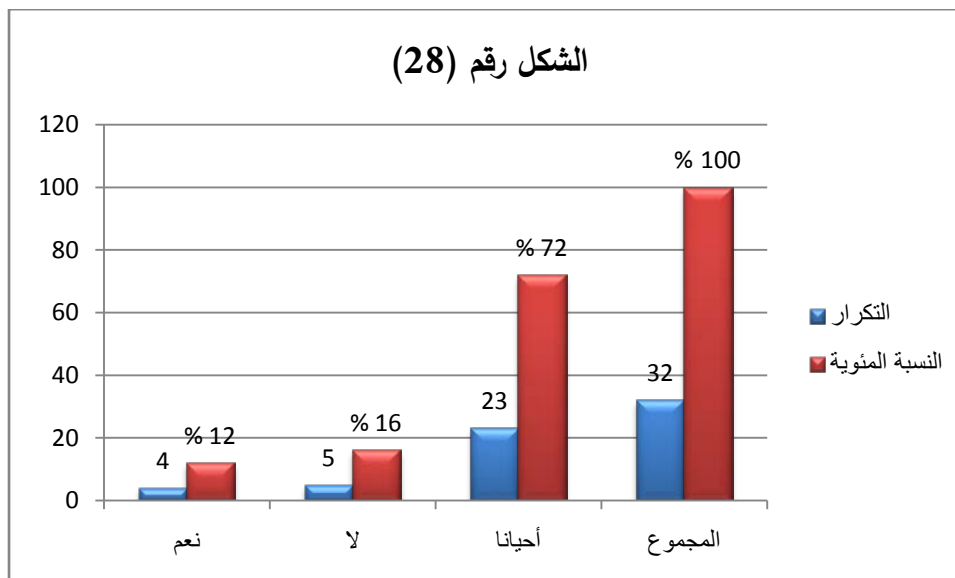
يتضح لنا من الجدول رقم (22) أن نسبة المبحوثين المجيبين بـ "نعم" تقدر بـ 44% وهي النسبة الأكبر بين النسب، ثم تليها النسبة 28% هي نسبة كلا الإجابتين "لا، أحيانا" مثل ما هو موضح في الشكل رقم (27) أعلاه، إذن نستنتج من خلال ما سبق أن العلاقات العامة تساهم في حل المشكلات التي قد تواجهها مديرية الشباب والرياضة من خلال الأنشطة التي تقوم بها.

السؤال رقم (23) : هل تعد العلاقات العامة دورات تدريبية لموظفي المؤسسة ؟

الجدول رقم (23) : يبين التكرار والنسب المئوية لإعداد العلاقات العامة لدورات تدريبية لموظفي المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
12	4	نعم
16	5	لا
72	23	أحيانا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم (28): يبين التكرار والنسب المئوية لإعداد العلاقات العامة لدورات تدريبية لموظفي المؤسسة:



من خلال الجدول رقم (23) و الشكل رقم (28): نستطيع أن نقول أن معظم الإجابات كانت للإجابة "أحيانا" حيث بلغت نسبتها 72%، وكانت نسبة الإجابة بـ "لا" 16%، ويليها 12% للإجابة بـ "نعم"، ومنه نستنتج أن العلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة لا تُعد دائما الدورات التدريبية وبشكل منظم، إنما تعدها من حين لآخر.

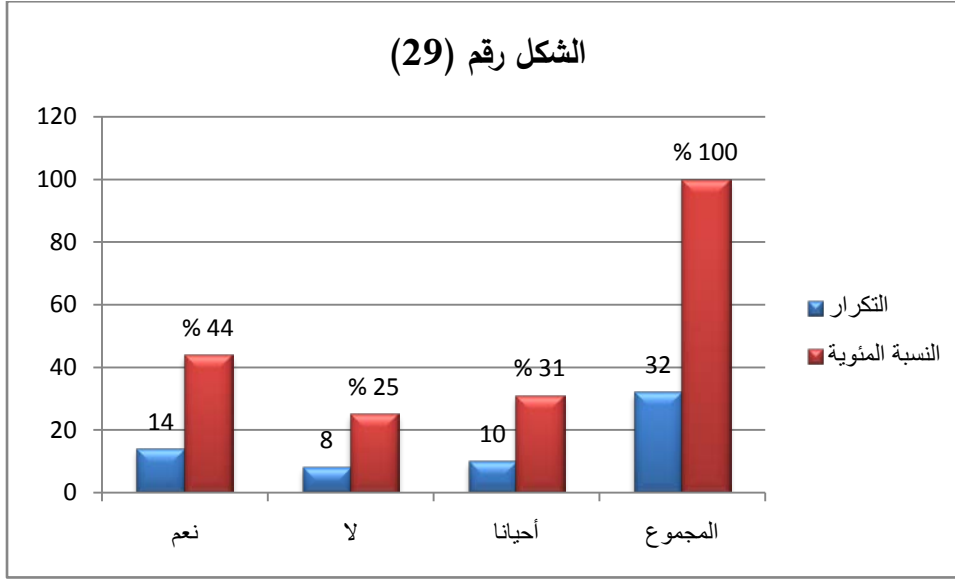
عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

السؤال رقم (24): هل تساعد العلاقات العامة على تكوين رأي سليم تجاه المديرية من طرف موظفيها؟

الجدول رقم (24): يبين التكرار والنسب المئوية لدور العلاقات العامة في تكوين رأي سليم تجاه المديرية من طرف موظفيها:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
44 %	14	نعم
25 %	8	لا
31 %	10	أحيانا
100 %	32	المجموع

الشكل رقم (29): يبين التكرار والنسب المئوية لدور العلاقات العامة في تكوين رأي سليم تجاه المديرية من طرف موظفيها:



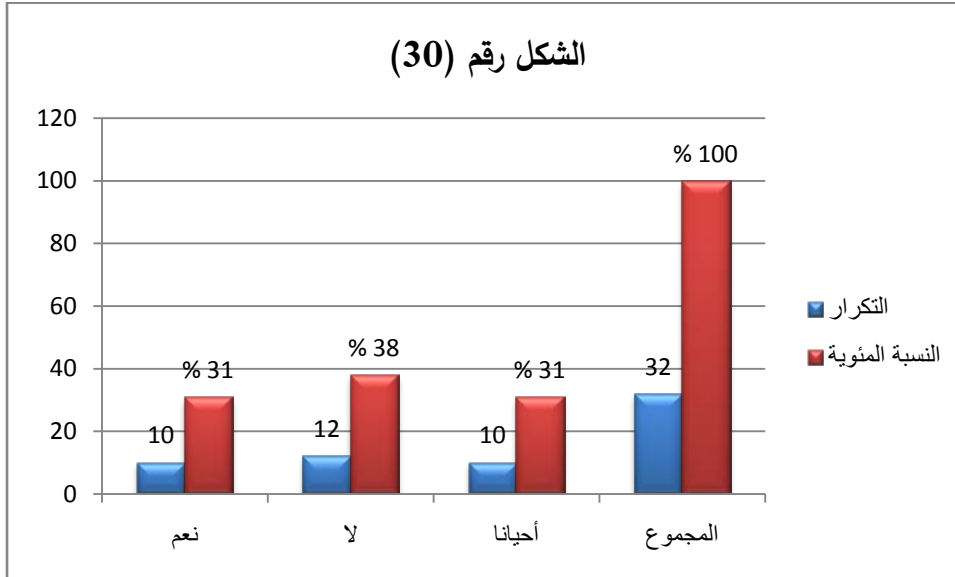
من خلال قراءة الجدول رقم (24) وملاحظة الشكل رقم (29) نجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" كانت 44% وهذه النسبة تمثل الفئة التي ترى أن العلاقات العامة تعمل على تكوين رأي سليم تجاه المديرية من طرف الموظفين، في حين أجاب نسبة 25% منهم بـ "لا"، كما مثلت نسبة المجيبين بـ "أحيانا" 31%، نستنتج مما سبق أن جهاز العلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة يعمل على تكوين رأي سليم تجاه المديرية من طرف موظفيها.

السؤال رقم (25): هل تساعد العلاقات العامة على وجود جو متفاهم بين الإدارة العليا ومستويات الإدارة الأخرى ؟

الجدول رقم (25): يبين التكرار والنسب المئوية لدور العلاقات العامة في خلق جو من التفاهم بين مختلف مستويات الإدارة للمديرية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
31 %	10	نعم
38 %	12	لا
31 %	10	أحيانا
100 %	32	المجموع

الشكل رقم (30): يبين التكرار والنسب المئوية لدور العلاقات العامة في خلق جو من التفاهم بين مختلف مستويات الإدارة للمديرية.



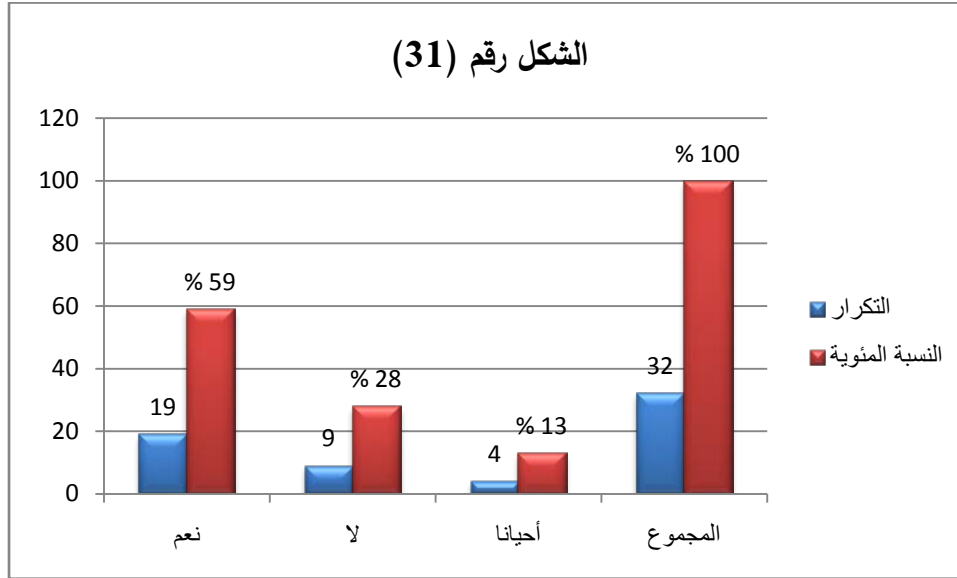
إن تقارب النسب الذي نلاحظه من خلال الجدول السابق (رقم 25) والشكل أعلاه (رقم 30) ما هو إلا تضارب بين الأفكار حول نظرة الموظفين إلى دور جهاز العلاقات العامة في المؤسسة، فقد كانت النسبة 31% لكلا الإجابتين "نعم" و "أحيانا"، كما كانت الإجابة بـ "لا" هي الأعلى بين النسب، ومنه نلاحظ اختلاف كبير بين الآراء من مؤيد ومعارض ومتحيز، أي يمكن القول أن هناك خلل ما في جهاز العلاقات العامة من حيث كسب تأييد الجمهور الداخلي.

السؤال رقم (26): عندما تذهب في رحلة نظمتها مديريتكم هل تشعر بنظرة إيجابية لها ؟

الجدول رقم (26): يبين التكرار والنسب المئوية لشعور الموظفين تجاه مؤسستهم أثناء تنظيم رحلة معينة:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
59%	19	نعم
28%	9	لا
13%	4	أحيانا
100%	32	المجموع

الشكل رقم (31): يبين التكرار والنسب المئوية لشعور الموظفين تجاه مؤسستهم أثناء تنظيم رحلة معينة



من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن نسبة 59% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" والذي يمثل الشعور الإيجابي تجاه المؤسسة والذي يعتبر محفز للموظف وعامل لبناء صورة حسنة تجاه المؤسسة في نفس الوقت كما أنها نسبة إجابة أغلب أفراد المؤسسة، في حين أجاب نسبة 28% من الموظفين بـ "لا" وأجاب البقية والذين مثلت نسبتهم 13% بـ "أحيانا" وهذا ما يعكس لا مبالاة بعض الأفراد وعدم إدراك قيمة هذه المبادرات.

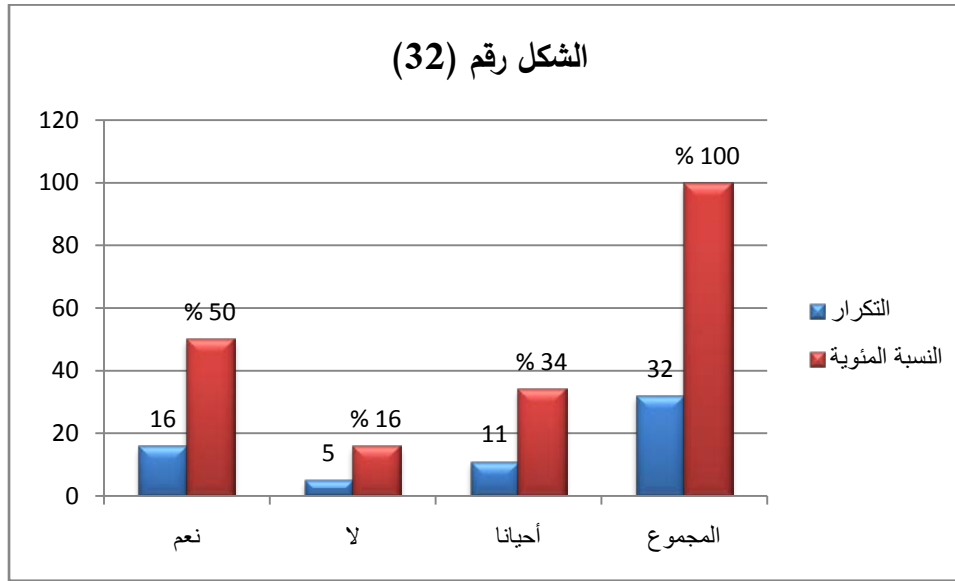
السؤال رقم (27) : عند حضورك لحفلة نظمتها مديريتكم هل تشعر بإيجابية تجاهها ؟

الجدول رقم (27) : يبين التكرار والنسب المئوية لشعور الموظفين أثناء تنظيم مؤسستهم لحفل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
50	16	نعم
16	5	لا

34	11	أحيانا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم (32): يبين التكرار والنسب المئوية لشعور الموظفين أثناء تنظيم مؤسستهم لحفل.



نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم (32) أن 50% من الموظفين يرون أن نظرة إيجابية تجاه المؤسسة أثناء حضور حفل نظمته وهم يمثلون النسبة الأكبر ، كما يرى نسبة 16% من أفراد المؤسسة أنه لا يوجد شعور إيجابي إذا ما نظمت مؤسسته حفل ما، كما أجاب أيضا نسبة 34% بـ "أحيانا"، ويمكن القول مما سبق أن إقامة حفل أو مبادرة حسنة تمس الموظفين تعمل على خلق صورة إيجابية لهم تجاه مؤسستهم.

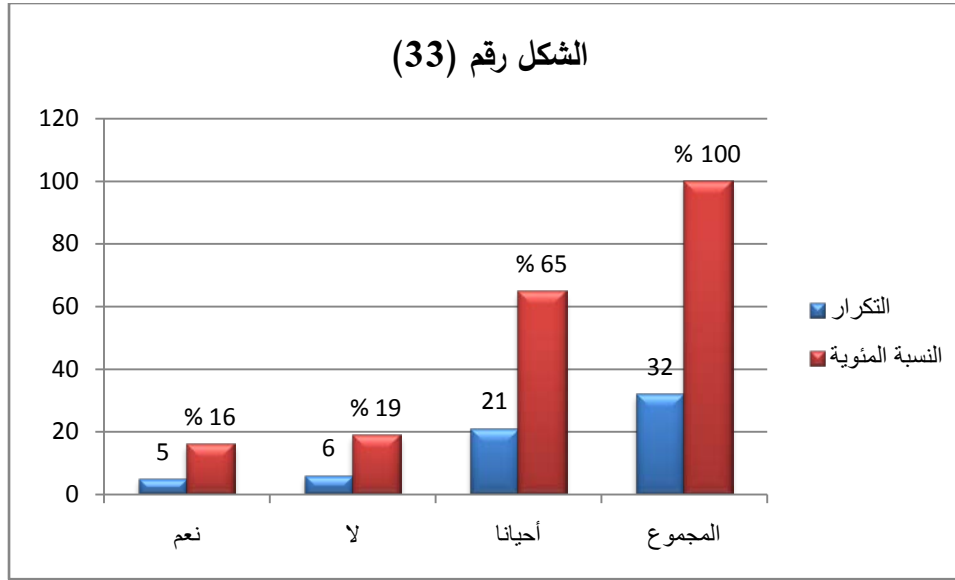
السؤال رقم (28): هل هناك مكافآت ومحفزات تقوم بها إدارتك لجهدك المبذول؟

الجدول رقم (28): يبين التكرار والنسب المئوية لعملية التحفيز في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 16	5	نعم
% 19	6	لا

أحيانا	21	% 65
المجموع	32	% 100

الشكل رقم (33): يبين التكرار والنسب المئوية لعملية التحفيز في العمل:



يوضح الجدول رقم (28) أن أغلب إجابات المبحوثين هي الإجابة "أحيانا" والتي بلغت نسبتها %65، ثم الإجابة بـ "لا" بنسبة %13، وتليها الإجابة بـ "نعم" بنسبة %16، إذن من خلال هاته النسب أن هناك خلل في أو سوء التقدير لعملية التحفيز والمكافئة وذلك لأسباب يتمثل أغلبها في نقص أو عدم وجود تحفيزات أو مكافآت تعادل الجهد المبذول. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مديرية الشباب والرياضة تهمل عامل المكافئة والتحفيز لتشجيع الموظفين وترك صورة حسنة تستهدف ثقة موظفيها بها.

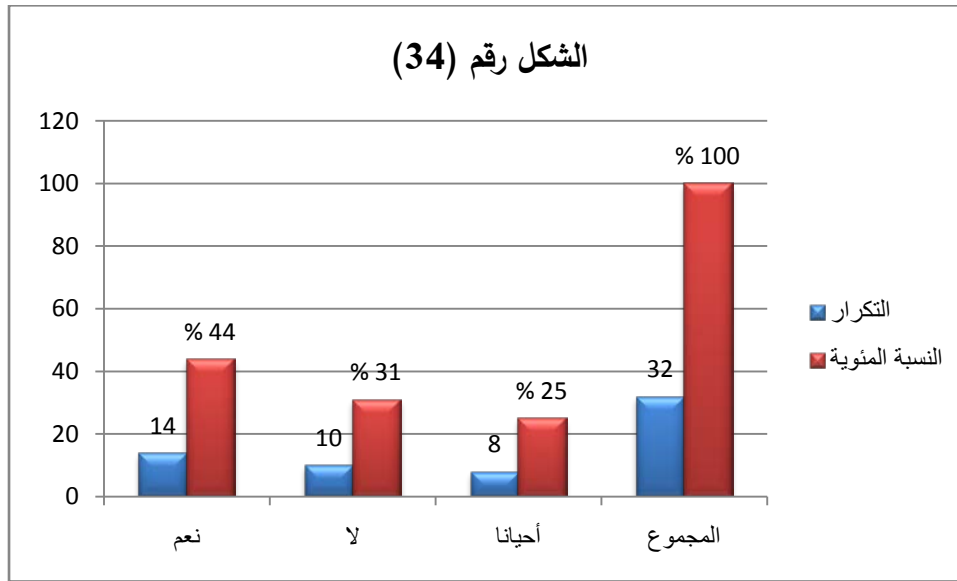
السؤال رقم (29): هل تقوم إدارة العلاقات العامة على دعوة وسائل الإعلام لتغطية مختلف الأنشطة الدعائية وغيرها التي تقوم بها المؤسسة؟

الجدول رقم (29): يبين التكرار والنسب المئوية لمختلف العمليات الإعلامية والأنشطة الدعائية التي تقوم بها العلاقات العامة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

نعم	14	% 44
لا	10	% 31
أحيانا	8	% 25
المجموع	32	% 100

الشكل رقم (34): يبين التكرار والنسب المئوية لمختلف العمليات الإعلامية والأنشطة الدعائية التي تقوم بها العلاقات العامة:



من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن نسبة الإجابة بـ "نعم" تقدر **44%**، كما تقدر نسبة الذين أجابوا بـ "لا" بـ **31%**، في حين أجاب بقية الموظفين بنسبة **25%** على الإجابة "أحيانا"، ومن خلال هذه النسب وملاحظة الشكل رقم (34) نكتشف أن جهاز العلاقات العام لمديرية الشباب والرياضة يعمل على توضيح صورة المؤسسة للجمهور الداخلي الخارجي من خلال الأنشطة الإعلامية والدعائية للمديرية.

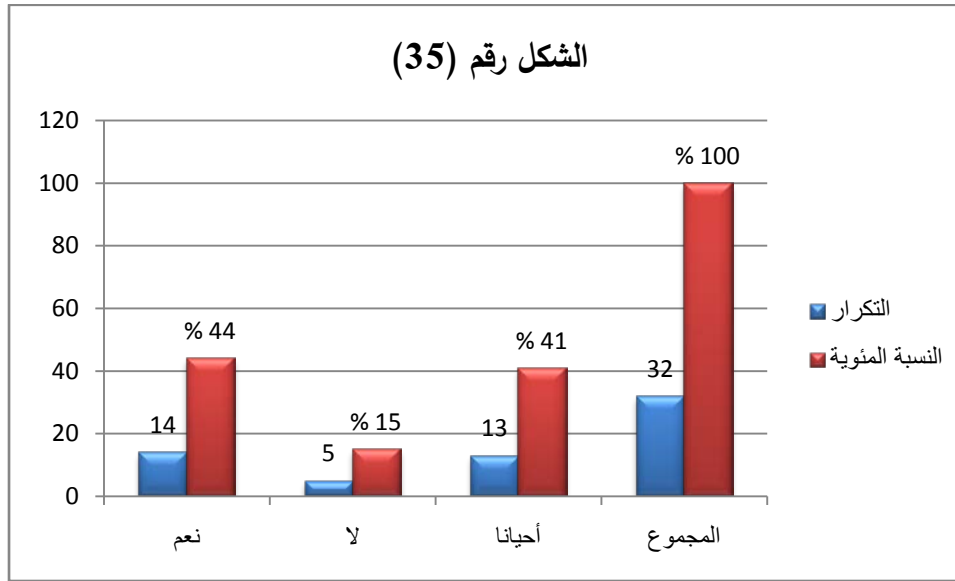
السؤال رقم (30): عند استفادتك من تربص تدريبي تتكون في ذهنك صورة جيدة؟

الجدول رقم (30): يبين التكرار والنسب المئوية للصورة الذهنية المتكونة عن طريق الاستفادة من تربص تدريبي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	% 44

% 15	5	لا
% 41	13	أحيانا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم (35): يبين التكرار والنسب المئوية للصورة الذهنية المتكونة عن طريق الاستفادة من تريفص تدريبي.



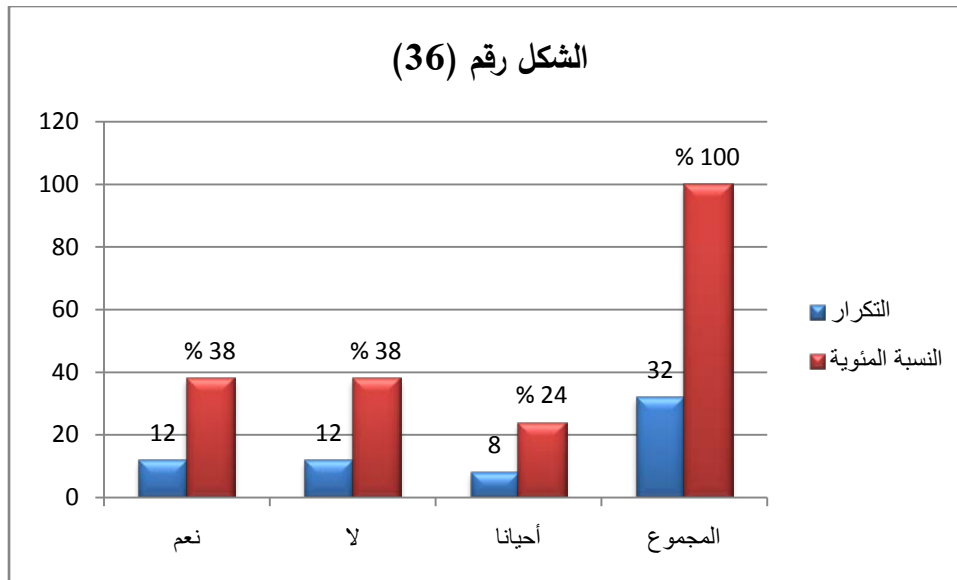
من خلال **الجدول رقم (30)** نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ "نعم" تمثلت في **44%**، كما تمثلت نسبة المجيبين بـ "لا" **15%**، في حين كانت نسبة **41%** من الموظفين الذين أجابوا بـ "أحيانا" مثل ما موضح في **الشكل (35)** ، من خلال ما سبق نقول أن النسبة الأكبر هي نسبة الأفراد الذين يرون أن هناك صورة ذهنية حسنة للمؤسسة أثناء الظفر بتريفص تدريبي أي أنهم المجيبون بـ "نعم"، بينما نلاحظ أن بقية الأفراد إما أجابوا بـ "لا" أو "أحيانا" وهذا لا يعكس الصورة المثلى التي يراها الجمهور عن مؤسسته.

السؤال رقم (31): هل تركز إدارة العلاقات العامة على الاستمالات العاطفية والعقلية في إحداث صورة ايجابية للمؤسسة ؟

الجدول رقم (31): يبين التكرار والنسب المئوية لعمل العلاقات العامة في خلق صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة من خلال الاستمالات العقلية والعاطفية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
38 %	12	نعم
38 %	12	لا
24 %	8	أحيانا
100 %	32	المجموع

الشكل رقم (36): يبين التكرار والنسب المئوية لعمل العلاقات العامة في خلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة من خلال الاستمالات العقلية والعاطفية.



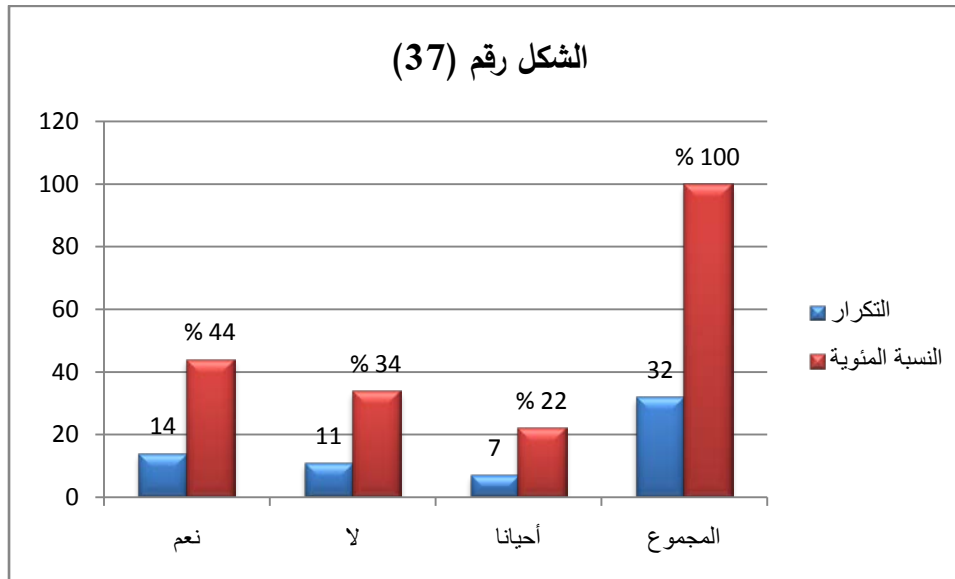
من خلال قراءة الجدول رقم (31) ومن ملاحظة الشكل (36) نجد أن نسبة 38% جمعت بين كلا الإجابتين "نعم" و"لا" أي أن هناك تساوي نسبة الأفراد في الإجابتين السابقتين، كما شملت الإجابة "أحيانا" نسبة 24%، نقول مما سبق أن خلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة من خلال عمل جهاز العلاقات العامة على الإستمالات والعقلية والعاطفية أمر في غاية الأهمية لتحقيق الصورة المرغوبة، لكن المعطيات السابقة لا تثبت ذلك بالشكل المطلوب، أي أن جهاز العلاقات العامة يعاني من بعض المشكلات في التوفيق بين الموظف والإدارة.

السؤال رقم (32): هل تعتمد العلاقات العامة على الإعلانات في نقل المعلومات وأهداف المؤسسة لتحسين صورتها ؟

الجدول رقم (32): يبين التكرار والنسب المئوية لمدى اعتماد العلاقات العامة في نقل المعلومات وأهداف المؤسسة لتحسين صورتها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
% 44	14	نعم
% 34	11	لا
% 22	7	أحيانا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم (37): يبين التكرار والنسب المئوية لمدى اعتماد العلاقات العامة في نقل المعلومات وأهداف المؤسسة لتحسين صورتها.



من خلال **الجدول رقم (32)** أعلاه نلاحظ أن نسبة المجيبين بـ "نعم" بلغت **44%** وهي أعلى نسبة بين النسب الأخرى وتليها نسبة الإجابة بـ "لا" والمتمثلة في **34%** ثم تأتي نسبة المجيبين بـ "أحيانا"، مما سبق نلاحظ أن من الموظفين من يرى أن للعلاقات العامة دور كبير في نقل المعلومات وأهداف المؤسسة لتحسين صورتها وهم النسبة الأكبر في حين يرى الكثير منهم أن غير ذلك أي العكس، وهنا نصل إلى أن ما تقوم به العلاقات العامة من

نشر لمعلومات المديرية وأهدافها للجماهير أمر واقع ومجسد لكن لم يحظى باهتمام كاف من طرف جهاز العلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة.

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المطروحة:

الفرضية الأولى: هناك جهاز للعلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

بناء على نتائج الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان اتضح لنا أن مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة تحتوي على جهاز للعلاقات العامة لكن هذا الأخير لديه بعض الاضطرابات والمشكلات التي يعاني منها وذلك من خلال ما يراه عمال المديرية كما هو موضح في الشكل رقم (7) أي أن عند الإجابة عن سؤال توفر إدارة للعلاقات العامة كانت نسبة 38% قد أجابت بـ "نعم" وهذا يعني أن هناك جهاز للعلاقات العامة أي متوفر، في المقابل رأى 68% من العمال أنه لا يوجد هذا الجهاز أي لعدم درايتهم به وانقطاع اتصالاتهم معه وهذا ما يعكس الجانب السلبي لإدارة العلاقات العامة في مديرية الشباب والرياضة، ويوضح أيضا الشكل رقم (15) أن أغلب العمال لا يرون أن هناك مكلف بإدارة العلاقات العامة ويرجع السبب في ضعف وعدم استمرارية العملية الاتصالية مع العمال لأن العلاقات العامة للعلاقات العامة "هي الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها" (1). كما أن من أهداف العلاقات العامة "تعريف جماهير المنظمة بأهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات وإعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جماهير المنظمة وآرائها" (2).

وعلى ضوء ما تقدم فإنه يمكن الأخذ بصحة الفرضية التي تسلط الضوء على وجود جهاز علاقات عامة في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

(1) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، مرجع سابق، ص 19.

(2) المرجع نفسه، ص 19.

طلب نصيحتهم: توجد برامج وأنشطة للعلاقات العامة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

تفيد هذه الفرضية وجود أنشطة وبرامج علاقات عاملة في مديرية الشباب والرياضة ولإثبات صحة الفرضية نلجأ إلى ما توصلنا إليه من نتائج في المحور الثاني للدراسة التطبيقية والذي بدوره يدرس المبحوثين من خلال أسئلة استمارة الاستبيان الهادفة إلى الكشف عن وجود هذه الأنشطة أم لا، أي من خلال ملاحظة الأشكال (20،22،23،27) نجد أن أغلبية عمال المديرية يرون أن هناك أنشطة وبرامج للعلاقات العامة في مؤسستهم والتي من أهمها: توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، شرح أهم المسائل للعمال، التنسيق بين مختلف الإدارات التابعة لها من جهة وجمهورها الداخلي والخارجي من جهة و حل المشكلات التي قد تواجهها مديرية الشباب والرياضة من بعض الأنشطة.

لكن في المقابل يعاني جهاز العلاقات العامة من بعض المشكلات التي يراها العمال، نذكر منها: عدم الاهتمام الكافي بدور العلاقات العامة وأنشطتها من قبل المؤسسة ، عدم دراسة الرأي العام لموظفيها وعمالها ومساهمته في تكوينه ، إهمال تنظيم لقاءات ندوات للموظفين وعدم تقديم النصح والإرشاد لهم. الأشكال (21،24،25،26).

من خلال ما سبق من يمكننا إثبات صحة الفرضية الثانية التي تعتقد وجود برامج وأنشطة للعلاقات العامة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

طلب نصيحتهم: هناك صورة ذهنية إيجابية لإدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

تعرف الصورة الذهنية في العلاقات العامة بأنها الانطباع الصحيح والحقيقة أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحا أو غير صحيح لأنه كلما يكون الانطباع صحيحا كلما كونه معلومات حادثة ودقيقة.⁽¹⁾

كما أن الصورة الذهنية تخضع للعامل النفسي لدى أفراد المنظمة وذلك من خلال الأفكار والانطباعات التي تتكون لديه بمرور الوقت والتي تساهم في تشكيل آراء للعامل

(1) بسام عبد الرحمان الجرايدة، مرجع سابق، ص 318.

حول مؤسسته التي يعمل بها، قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، فوجود صورة ذهنية حسنة لدى مديرية الشباب والرياضة يوجب علينا مناقشة الفرضية من خلال بيانات المحور الثالث، يمكن القول العلاقات العامة تعمل على تكوين الرأي السليم للمديرية كما تعمل على نقل المعلومات ونشر الأهداف لتحسين صورة المنظمة (الشكل 37، 29)، في حين نجد أن أفراد المنظمة يرون أن العلاقات العامة لا تساعد على التوفيق بين مستويات الإدارة، وأن الإدارة تهمل عملية التحفيز والمكافآت مقابل الجهود المبذولة وهي أكثر الأشياء التي تعيد للعامل حيويته وتزيد من عزيمته وولائه لمؤسسته وحبه لعمله (الشكل 30، 33)، أي أن إهمال مثل هذه الأشياء يؤثر سلبا على نفسية الموظف وترك صورة غير مرغوبة في ذهنه وهذا هو الحال مع المؤسسة محل الدراسة مع جمهورها. وعلى ضوء ما سبق من مناقشة وتحليل نقول: لا يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة التي مفادها وجود صورة ذهنية إيجابية لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

نتائج الدراسة:

تضمنت الدراسة موضوع دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية وتحديد مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، و تم عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة استمارة الاستبيان ومناقشة فرضيات الدراسة مقارنتها بالمعطيات والبيانات النظرية لدينا توصلنا إلى النتائج التالية:

لم يحظى جهاز العلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسة ولا تحتل مكانتها كإدارة ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة. تسعى العلاقات العام لمديرية الشباب والرياضة إلى تحسين صورة المؤسسة للعمال لكن ما يعيب ذلك عدم كفاءة وفعالية الأنشطة والبرامج وتطابقها مع آراء العمال. -جمهور مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة لا يملك صورة ذهنية مثالية عن مؤسسته وذلك بسبب إهمال بعض الأسس التي من شأنها أن ترفع من همّة الموظفين وتحقق لهم الراحة النفسية والرضا بالعمل، لأن "عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة انهيار الحدود و الفواصل بين

وظائفها الداخلية وعلاقتها الخارجية حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة في الممارسات اليومية لأعضائها وتوجه إستراتيجية الإدارة العليا في عمل أداء كل إدارات المنظمة⁽¹⁾

-كما توصلت دراستنا على غرار الدراسات السابقة إلى أهمية العلاقات العامة ودورها الكبير في تكوين الرأي السليم، وضرورة ممارسة أنشطتها وتطبيق برامجها في المؤسسات، والسعي خلف ذوي الكفاءات العالية والخبرة في هذا المجال وإتباع الأساليب العلمية في عمليات التواصل بالجمهور وقياس آرائه ، كانت هذه أهم النقاط المشتركة بين دراستنا والدراسات السابقة.

وبالرغم أن مديرية الشباب والرياضة تمتلك مكتب للإعلام والاتصال إلا بعيد كل البعد عن جهاز العلاقات العامة، وهذا يدل إنما يدل على عدم فهم مديرية الشباب والرياضة لدور العلاقات العامة في النهوض بالمؤسسات.

لكن هذا لا يعني الإهمال المطلق للعلاقات العامة في المديرية، بل راجع لنقص المختصين في هذا المجال، وعدم وعي المسؤولين بدور العلاقات العامة للمؤسسة وبالتالي يمكن إثبات الفرضية العامة أي أن هناك دور للعلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لعمال مديرية الشباب والرياضة.

(1) نحاوة لونيس، "أهمية العلاقات العامة في الرابطات الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق للكرة الطائرة"، مرجع سابق، ص 38-39.

خاتمة:

حاولنا في دراستنا هذه توضيح دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لعمال مديرية الشباب والرياضة، كما حاولنا إبراز الدور التي تلعبه هذه الوظيفة والتي تعتبر وظيفة إدارية هامة في يومنا هذا، حيث تسعى إلى تغيير نمط الإدارة العمومية السائد من النمطية والروتينية في العمل إلى إدارة تسعى إلى التطور ومواكبة الإدارة المعاصرة والاستمرارية والبحث عن سبل الارتقاء إلى أفضل المستويات، وقد ركزت الدراسة على الجمهور الداخلي كونه يعتبر نواة الإدارة والأساس الذي تقوم عليه أي إدارة كانت فنجاح العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة ورأي سليم للعمال يعكس ثقتهم بمؤسستهم وولاءهم لها، ومن ثم السعي وراء تحقيق أهداف المؤسسة.

نرجو أن تكون دراستنا قد أعطت فكرة أو توضيح لمفهوم العلاقات العامة ودورها وأهميتها في المؤسسة، ونأمل تكون دراستنا قد أثارت اهتمام مسؤولي مديرية الشباب والرياضة في النظر إلى دور العلاقات العامة في النهوض بالمؤسسة، كما نأمل أن نجد آذانا صاغية لاقتراحاتنا التي من شأنها أن تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

الاقتراحات:

- إدراج العلاقات العامة كإدارة ضمن الهيكل التنظيمي في المديرية.
- تكليف ذوي الخبرة والكفاءة في على رئاسة جهاز العلاقات العامة.
- الاهتمام بتطوير أساليب الاتصال بين مختلف مستويات الإدارة.
- استماع آراء وانشغالاتهم العمال وأخذها بعين الاعتبار ودراستها والنظر فيها.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- عدم إهمال تحفيز العمال ماديا ومعنويا.
- إرسال العمال في دورات تدريبية دورية.

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب

1. إخلاص محمد عبد الحفيظ، التوجيه والإرشاد النفسي في المجال الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2002.
2. إيهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
3. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
4. رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
5. السيد عليوة، سلسلة تنمية المهارات للمديرين الجدد، مصر أتراك لنشر والتوزيع، 2001.
6. شذوان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعة، جامعة الإسكندرية، 2005.
7. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997.
8. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
9. عادل صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1427هـ.
10. عبد الرحمن الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2001.
11. عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
12. عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي، مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة - الجزائر، 2010.
13. عصام الدين فرج، أسس العلاقات العامة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 2008.
14. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
15. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 1983.

16. فهيم محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2011
17. محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008
18. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999-2000 .
19. مروان عبد المجيد إبراهيم ، الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
20. مصطفى حسين باهى، محمد متولى عفيفى، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2005.
21. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002

الرسائل الجامعية

1. أسماء هشام حسن صرصور، الصورة الذهنية لمجلس طالبات الجامعة الإسلامية لدى جمهور الطالبات، "مذكرة تخرج"، تخصص العلاقات العامة والإعلان، الجامعة الإسلامية - غزة - كلية الآداب قسم الصحافة والإعلام، 2010.
2. باية وقنوني، "أثر العلاقات العامة على المستهلك النهائي" ، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية، 2008/2007.
3. حمزة غموقي، "دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي"، رسالة ماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، 2014/2013.
4. صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، "دبلوم في العلاقات العامة"، الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، 2009.
5. عرعار حولية ، درداش زوينة، "التوجيه والإشراف على الأفراد ودوره في زيادة الإنتاج" ، مذكرة تخرج DEUA، المسيلة، 2001.

6. نحاوة لونيس، "أهمية العلاقات العامة في الرابطات الجهوية في حل المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الفرق للكرة الطائرة"، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية، 2012/2011.
7. ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2009/2008.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة المنشآت الرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

بعنوان

دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة - بسكرة -

بغرض إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي، تخصص: تسيير المنشآت الرياضية، نقدم لكم هذا الاستبيان، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه.

* الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي تراه مناسباً

* بيانات هذه الاستمارة سرية وغرضها البحث العلمي فقط.

الأستاذ المشرف:

- عبد الحليم بلوني

إعداد الطالب:

- باديس تونسي

السنة الجامعية 2016/2015

البيانات الشخصية:

1 -الجنس: ذكر أنثى

2 -السن:

3 -المستوى التعليمي:

4 -الفئة المهنية:

رئيس مصلحة عون مكتب مفتش مستشار رياضة

متصرف متصرف رئيسي عون أمن

إذا كانت إجابتك بـ " فمّ أخرى " من العمال حدد

5 -الوضعية المهنية:

دائم مؤقت

المحور الأول: مفهوم وأهداف العلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة

6 -هل توجد لديك فكرة أو مفهوم للعلاقات العامة ؟

نعم لا

7 -هل هناك إدارة للعلاقات العامة في مديريتكم ؟

نعم لا

8 - ما هو بالنسبة إليك مفهوم العلاقات العامة ؟

اتصال داخلي اتصال خارجي صورة ذهنية للمؤسسة

9 -ما هي وسائل العلاقات العامة عندكم ؟

الهاتف الانترنت الاتصال المباشر

الاتصال غير المباشر الندوات الاجتماعات

10 - هل هناك مكلف بالعلاقات العامة والاتصال في مديريتكم ؟

نعم لا

11 هل تعمل العلاقات العامة على التخلص من الشائعات وكشفها أمام الجمهور ؟

نعم لا أحيانا

12 هل تقوم العلاقات العامة بإعلام الجمهور بخدمات المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

13 - هل تشجع العلاقات العامة على اشتراك الأعضاء في أنشطة مختلفة ونشر الوعي

بأهم الأنشطة التي تقدمها مديريتكم؟

نعم لا أحيانا

14 - هل تقوم مديريتكم بشرح سياسة الإدارة وتوضيحها للعاملين؟

نعم لا أحيانا

المحور الثاني: برامج وأنشطة العلاقات العامة

15 - هل تقوم العلاقات العامة بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل

المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

16 - هل يتم الاهتمام بدور العلاقات العامة وأنشطتها من قبل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

17 - هل تساعد العلاقات العامة على تحليل وشرح المسائل لعمالها والجمهور الداخلي؟

نعم لا أحيانا

18 - هل تساعد العلاقات العامة على التنسيق بين مختلف الإدارات التابعة لها من جهة

وجمهورها الداخلي والخارجي من جهة أخرى؟

نعم لا أحيانا

19 - هل تعمل العلاقات العامة على دراسة الرأي العام لموظفيها وعمالها ومساهمته في

تكوينه؟

نعم لا أحيانا

20 - هل تنظم مديريةية الشباب والرياضة لقاءات ونقاشات وندوات مع موظفيها؟

نعم لا أحيانا

21 - هل تهتم العلاقات العامة كجهاز بمساعدة المصالح الأخرى في إعداد التقارير

وتقديم النصائح حول تحسين العمل؟

نعم لا أحيانا

22 - هل تساهم العلاقات العامة في حل المشاكل التي قد تواجه مديرية الشباب والرياضة من خلال نشاطات معينة؟

نعم لا أحيانا

23 - هل تعد العلاقات العامة دورات تدريبية لموظفي المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث: دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور

24 - هل تساعد العلاقات العامة على تكوين رأي سليم تجاه المديرية من طرف موظفيها؟

نعم لا أحيانا

25 - هل تساعد العلاقات العامة على وجود جو متفاهم بين الإدارة العليا ومستويات الإدارة الأخرى؟

نعم لا أحيانا

26 - عندما تذهب في رحلة نظمتها مديريتكم هل تشعر بنظرة إيجابية لها؟

نعم لا أحيانا

27 - عند حضورك لحفلة نظمتها مديريتكم هل تشعر بإيجابية تجاهها؟

نعم لا أحيانا

28 - هل هناك مكافآت ومحفزات تقوم بها إدارتك لجهتك المبذول؟

نعم لا أحيانا

29 - هل تقوم إدارة العلاقات العامة على دعوة وسائل الإعلام لتغطية مختلف الأنشطة الدعائية وغيرها التي تقوم بها المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

30 - عند استفادتك من تربص تدريبي تتكون في ذهنك صورة جيدة؟

نعم لا أحيانا

31 - هل تركز إدارة العلاقات العامة على الاستمالات العاطفية والعقلية في إحداث

صورة ايجابية للمؤسسة؟

أحياناً

لا

نعم

32 - هل تعتمد العلاقات العامة على الإعلانات في نقل المعلومات وأهداف المؤسسة

لتحسين صورتها؟

أحياناً

لا

نعم

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للإدارة الرياضية

أهداف الدراسة:

- معرفة دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
- تحديد العلاقة بين العلاقات العامة والصورة الذهنية للإدارة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
- التعرف على مكانة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها.
- إظهار مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة لموظفيها.

الإشكالية العامة:

كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ؟

الإشكالية الجزئية:

- هل هناك جهاز علاقات عامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ؟
- هل هناك أنشطة وبرامج للعلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ؟
- ما طبيعة الصورة الذهنية في الإدارة الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- للعلاقات العامة دور في تحسين الصورة الذهنية لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة .

الفرضيات الجزئية:

- هناك جهاز للعلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
- توجد برامج وأنشطة للعلاقات العامة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
- هناك صورة ذهنية إيجابية لإدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

العينة: مسح شامل لعمال مديرية الشباب والرياضة.

المجال الزمني: من نهاية شهر مارس إلى غاية بداية شهر ماي للموسم الدراسي الحالي (2016/2015).

المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة - بسكرة-

المنهج المتبع: المنهج الوصفي

الأدوات المستخدمة في الدراسة: الاستبيان.

النتائج المتوصل إليها:

- لم يحظى جهاز العلاقات العامة لمديرية الشباب والرياضة بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسة.
- لا تحتل العلاقات العامة مكانتها كإدارة ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة.
- جمهور مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة لا يملك صورة ذهنية مثالية عن مؤسسته.

الاقتراحات:

- إدراج العلاقات العامة كإدارة ضمن الهيكل التنظيمي في المديرية.
- تكليف ذوي الخبرة والكفاءة في على رئاسة جهاز العلاقات العامة.
- الاهتمام بتطوير أساليب الاتصال بين مختلف مستويات الإدارة.
- استماع آراء وانشغالاتهم العمال وأخذها بعين الاعتبار ودراستها والنظر فيها.