

## تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية

د. نهى سليمان القليوبي

مدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية

التربية الرياضية - جامعة طنطا

### ملخص البحث

يهدف البحث إلى تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية ( قبل - أثناء - بعد ) حدوثها وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث الذي تقوم الباحثة بإجرائه وبما يتمشي مع تحقيق الهدف منه ويتمثل مجتمع البحث فيمديري ادارة العلاقات العامة والعاملين بها بأندية القاهرة والجيزة كما قامت الباحثة باختيار عينة عمدية من العاملين بادارة العلاقات العامة بأندية كل من: ( الزمالك ، الأهلي ، الجزيرة الرياضي ، وادي دجلة ، الصيد ، الترسانة ، الشمس ، الطيران ، ٦ أكتوبر )، وقد بلغ إجمالي العينة ( ٦٣ ) مبحوثا وقامت الباحثة بتصميم بطاقة تقويم " دور العلاقات العامة في ادارة الازمات بالاندية الرياضية " كأداة لجمع البيانات ، في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث وفي حدود عينة البحث ، فإن الباحثة قد توصلت إلى ما يلي ان تعامل ادارة العلاقات العامة داخل الاندية الرياضية مع الأزمات قبل حدوثها لا يحقق النتائج المرجوه بفاعلية ، ان تعامل ادارة العلاقات العامة داخل الاندية الرياضية مع الأزمات اثناء حدوثها يحقق النتائج المرجوه بفاعلية

### المقدمة ومشكلة البحث

يُعد التعامل العلمي مع الأزمات من شأنه أن يحد من المخاطر الناجمة عنها ، ، قبل وأثناء وبعد الأزمة ، فإستشعار الأزمة بإعتماد المعلومة الدقيقة وتحليل البيانات من شأنه إحتواء الأزمة ، كما أن التخطيط الجيد من شأنه التعامل السريع مع الأزمة وإتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة الأزمة والمؤدية إلى حلها ، فضلا عن أن التقويم وإعتماد التجارب السابقة وتبادل الخبرات والمعلومات وتوظيف الكفاءات من شأنه أن يعطي نتائج أكثر إيجابية في التعامل مع الأزمة .

ومفهوم الأزمة Crisis من المفاهيم التي يصعب تحديدها ، حيث لا يوجد إتفاق بين العلماء على تعريف محدد للأزمة ، فمفهوم الأزمة يثير العديد من الإشكاليات والجدل بين الباحثين ، وإن كان ذلك لا يمنع من إتفاقهم على وجود سمات مشتركة أو عامة تتمييز بها الأزمات بشكل عام على إختلاف أنواعها . ( ١٩ : ٢٤ ) ، ويعرف فوجيلار Vogelaar الأزمة بأنها أحداث غير متوقعة تؤدي إلى تعطيل نمط الحياة الروتيني اليومي للمنظمات . ( ٢٨ : ٦ )، في حين يري عبد الرحمن العنزي ان الأزمات تعد موقفاً حرجياً يواجهه المنظمة أو الدولة في جانب من جوانبها أو في كل الجوانب ويتسم الموقف بالمفاجأة ، وتهديد القيم السائدة ومحدودية الوقت اللازمة لإتخاذ القرار القادر على التعامل الفعال مع تداعياته.( ٩ : ٦٣ )

ويوضح محسن أحمد الخضيرى أنه توجد العديد من الأسباب التي تؤدي لنشوء الأزمة منها : سوء الفهم ، سوء الإدراك ، سوء التقدير والتقويم ، الإدارة العشوائية ، الرغبة فى الإبتزاز ، اليأس ، الاشاعات ، إستعراض القوة ، الأخطاء البشرية، تعارض أهداف منفذي القرار . (١٦ : ٣٣)

ويشير إسماعيل حامد عثمان إلى أن الأزمات يمكن تصنيعها وفقاً لمرحلة تكوينها إلى : مرحلة الميلاد ، مرحلة النمو ، مرحلة النضج ، مرحلة الإنحناء ، مرحلة الإختفاء ، بينما يتم تصنيفها وفقاً لمعدل تكرار حدوثها إلى : أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث ، أزمات ذات طابع فوجائي عشوائي غير متكرر . (١ : ١٦)

ويؤكد علي عجوة علي أن العلاقات العامة تقوم بأداء رسالتها في تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية وجماهيرها الخارجية، من خلال البرامج الإعلامية والتأثيرية والتنقيفية ، إضافة إلى البرامج و الخدمات التي تهدف إلى تذليل العقبات والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الجماهير" (١٢ : ١٤ ، ١٥)

ويشير راسم الجمال ، خيرت عياد أن الأزمة قد تكون حدثاً مفاجئاً أو قد تكون حدثاً متوقعا ، ويتوقف ذلك على وجود إدارة إستراتيجية فى المنظمة تأخذ إدارة الازمات بعين الإعتبار ، ويمكنها رصد البيئة والتنبؤ بالأزمات المتوقع حدوثها . وغالبا ما تحدث الأزمة لتراكم المشكلات غير المدركة ، ولذا تتطلب الأزمة تخطيطا إستراتيجيا لتجنب التطورات غير المرغوبة. (٥ : ٣٣٤ ، ٣٣٥)

ويرى كل من أريان وبوبر Arpan and Pompper أن الأزمة تُعد حدثاً ذو تأثير شديد علي وظائف المنظمة وجماهيرها الأساسية ، وأنه فى حالة عدم التعامل مع ذلك الحدث بطريقة مناسبة ، فإن ذلك يؤدي إلي تهديد القواعد الأساسية للمنظمة ، مما يحد من قدراتها على القيام بمهامها والحفاظ على شرعيتها وصورتها الذهنية لدي جماهيرها . (٢٣ : ٢٠٩ ، ٣٠٨)

وتشكل إدارة الأزمات حقلاً جديداً فى الإدارة العامة ، ووسيلة من خلالها يمكن الكشف عن مدي كفاءة الأجهزة الإدارية فى مواجهة المواقف الطارئة ، حيث يعرف اديرت وجريفن Edert & Griffin إدارة الأزمة بأنها الطرق التي تستخدمها إدارة المؤسسة للتعامل مع الحالات الطارئة والأحداث المأساوية. (٢٦ : ١٢) . بينما يعرفها محمد الصيرفي بأنها منهجية الإدارة فى التعامل مع الأزمات فى ضوء الإستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة . (١٧ : ٧٨)

ويشير علي الباز إلي أن العلاقات العامة هي: "وظيفة الإدارة المخططة والمستمرة، والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات لكسب تفاهم وتأييد وتعاطف الجمهور، وذلك من خلال قياس إتجاهات الرأي العام، لضمان توافقه مع سياساتها وأوجه نشاطها وتحقيق المزيد من التعاون والأداء الفعال للمصالح المشتركة، باستخدام الإعلام الشامل". (١٠ : ٤٦)

وتري فؤاده البكري أن العلاقات العامة هي الفن والعلم الاجتماعي الذي بهتم بتحليل الإتجاهات والتنبؤ بنتائجها ، كما يهتم بقيمة مشورة الإدارة العليا للمنظمة وإستشارتها ، وكذلك تُعد ذلك العلم الذي يهتم بتنفيذ البرامج التي يتم التخطيط لها للقيام بالأعمال التي تؤدي إلي تحقيق التوافق لكل من المنظمة وأهدافها مع اهتمامات جماهيرها . (١٣ : ١٢)

ويشير علي عجوة إلي ان روبنسون Robinson قد إستخلص من دراسة له أن العلاقات العامة كعلم اجتماعي وسلوكي تطبيقي تعبر عن الوظائف التالية : قياس وتقويم وتفسير إتجاهات الجماهير المختلفة للمنظمة التي تنتمي اليها ، مساعدة الإدارة لتحديد الأهداف الرامية إلي زيادة التفاهم والوفاق بين كل من المنظمة وجماهيرها ، ومن ثم قبول الجماهير بخطط المنظمة وسياساتها ، تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات ومصالح جماهيرها ، تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضا الجماهير وتأييدها للسياسة التي تتبعها المنظمة. ( ١١ : ٢٥ ، ٢٦،

ويشير محمد حافظ إلي أن مصطلح العلاقات العامة يتضمن ركنين أساسيين هما : المفهوم النظري لكون العلاقات العامة فلسفة للإدارة ، والمفهوم التطبيقي الذي يشير إلي الوسائل المتبعة لتحقيق تلك الفلسفة . كما أن المفهوم التطبيقي للعلاقات العامة يتضمن أكثر من معني، وقد يعني السياسات والإجراءات التي تحافظ المنظمة من خلالها على رضا وتأييد جماهيرها ، أو قد يعني النشاط الإعلامي الموجه إلي كسب تأييد جماهير المنظمة من خلال شرح وتوضيح أعمالها لتلك الجماهير . ( ١٨ : ١٤ )

يري علي عجوة أن العلاقات العامة ينبغي أن تكون تعبيراً صادقاً عن الواقع ، كما أنها يجب أن تسمو بأعمالها إلي المرتبة التي يمكن من خلالها أن تحظى بإحترام الجمهور ، كما ينبغي أن تسهم العلاقات العامة في مواجهة المشكلات التي تؤثر على الجمهور من خلال الأعمال البناءة والجهود الصادقة التي تهدف إلي تحقيق الرفاهية للمجتمع . ( ١١ : ١٣ )

ويري كل من حسن الشافعي وسوزان مرسي أن مفهوم العلاقات العامة في مجال التربية البدنية والرياضة يشير إلي أنها علم وفن يستند على أسس على الاجتماع لقياس تقويم وتفسير

إتجاهات الجماهير المختلفة ذات الصلة بالهيئات أو المؤسسات الرياضية ، وذلك من أجل تحقيق التوازن بين أهداف تلك المؤسسات واحتياجات جماهيرها . ( ٤ : ٢١ )

وتشير كل من كوثر الموجي وعطا عبد الرحيم و وليد مرسي إلي أن أهمية العلاقات العامة في المجال الرياضي تتحدد في سعيها إلي إثارة إهتمام الجماهير بالرياضة من خلال توضيح مفهوما وأهدافها ومجالاتها ، مما يسهم في تشكيل رأي عام إيجابي نحو الرياضة ، كما أن نجاح أي هيئة أو مؤسسة في المجال الرياضي تتوقف على مدى نجاحها في تحسين علاقاتها مع كل من جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي ، مما يؤدي إلي كسب ثقة وتأييد الرأي العام ، وذلك يضمن استمرار تلك الهيئة أو المؤسسة لأداء دورها ، ومن ثم استمرار وجودها . ( ١٥ : ١٦٢ ، ١٦٤ )

ويري حسن الشافعي أن للعلاقات العامة أهمية في مجال التربية البدنية والرياضة تتحدد في : تنمية إهتمامات إيجابية متبادلة بين كل من المؤسسة والجماهير ، مما يحدث نوع من التوازن بين اهداف المؤسسة وجمهورها وإكتساب رضا الجمهور للبرامج الصادرة من المؤسسة بغرض تحقيق أهدافها وأهداف جمهورها ، وكذلك تدعيم العلاقات العامة الإيجابية والعمل على تحويل السلبيات إلي إيجابيات ( ٣ : ١٨ ، ١٩ )

وتري الباحثة أن من المزايا التي تحقق أعلي جدوي في إدارة الأزمة سرعة رد الفعل والقدرة على إتخاذ القرار السريع والصائب ، إضافة إلي الخبرة في إدارة الأزمات ، فالعلاقات العامة ترصد المعلومات وتبحث عن الحقائق وتقدمها إلي الإدارة العليا لإتخاذ القرارات المناسبة تجاه المشكلات قبل أن تتحول إلي أزمات ، وبذلك فإن العلاقات العامة تبحث مختلف السيناريوهات عند بدء وقوع الأزمة لتعين الإدارة العليا على الإستعداد لمواجهةها ، فضلا عن قيام العلاقات العامة بتشخيص تلك المشكلات بحثا عن أسبابها وأثارها ، كما تقوم بإعداد خطط التعامل مع جماهيرها لمنع تدهور صورة المؤسسة بسبب الأزمة، فضلا عن المساعدة في إحتواء الأزمة عبر إبراز الحقائق أو دحض الشائعات أو التفاوض أو غير ذلك من خطط حل الأزمة. كما تساعد العلاقات العامة في إستعادة توازن المؤسسة بعد الأزمة وإسترجاع ثقة جماهيرها بها.

ومما سبق يتضح أن إدارة العلاقات العامة لها دور هام في إدارة الأزمات بالمؤسسات بوجه عام وبالمؤسسات الرياضية بوجه خاص، فقد عانت الأندية الرياضية خلال الخمس سنوات الأخيرة من العديد من الأزمات المرتبطة بالنواحي المالية أو الإدارة العشوائية ، أو الاشاعات أو أزمات مع مشجعي الأندية " الألتراس " ، وكان لإدارة العلاقات العامة بالأندية دور هام في إدارة تلك الأزمات ، لذا يهتم هذا البحث بتقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية وكيفية

التعامل مع هذه الأزمات بهدف الوقوف على مدي نجاح إدارة العلاقات العامة بالاندية الرياضية فى إدارة الأزمات التي تواجهها فى المجال الرياضي.

### هدف البحث

يهدف البحث إلى تقييم دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات بالاندية الرياضية ( قبل - أثناء - بعد ) حدوثها .

### الدراسات السابقة

- دراسة كريم محمد محمود الحكيم (٢٠١٠) (١٤) بعنوان " نظام معلوماتى لتطوير دور إدارات العلاقات العامة بالاندية الرياضية " ، وهدف البحث إلى وضع نظام معلوماتى لتطوير دور إدارات العلاقات العامة بالاندية الرياضية ، وأسفرت نتائج البحث عن عدم وضع خطط لمواجهة الشائعات التي تنتشر بين جماهير النادى لمواجهتها ، عدم شرح سياسة إدارة النادى وتوضيحها للعاملين والجمهور ، وكانت من أهم التوصيات ضرورة التأكيد المستمر على دقة البيانات التي يتم التعامل معها حتى يتم اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، توفير نظام لمتابعة ما يتم عمله تجاه الأبحاث التي تهدف إلى قياس الرأى العام ، ضرورة عمل قاعدة بيانات تساعد على تقييم إدارة العلاقات العامة ، ضرورة تطبيق نظام المعلومات على جميع الاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- دراسة شريف حمد محمد معوض (٢٠٠٧) (٦) بعنوان " إتخاذ القرار الإداري لمواجهة بعض الأزمات بوزارة الشباب " ، وهدفت إلى التعرف على قدرة الهيئات الرياضية فى إتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية ، وقد توصل الباحث إلى أن أصحاب القرار هم الفئات العليا والمتوسطة فى الإدارة ، وأن صعوبة إصدار القرارات ترجع أحيانا إلى التغيير المستمر داخل الهيئات الرياضية ، التدخل والإنفعال والتعقيد داخل تلك الهيئات .
- دراسة ادم وكريتسونس Adams & Kritsonis (٢٠٠٦) (٢٢) بعنوان " تقييم خطط إدارة الأزمات فى المدارس " وهدفت إلى التعرف على تحليل خطط إدارة الأزمات فى تلك المدارس ، والعمل على تقييم فاعليتها فى إيجاد الاستقرار لمؤسساتهم ، وتوصلت الدراسة إلى أن حالات الأزمات تحدث فى كثير من المدارس، وأن الكثير من هذه النظم غير مستعدة للتعامل مع الأزمات ، وأشارا كذلك بأن الدفاع الأفضل هو وجود إستراتيجية لإدارة الأزمات فى المدارس ، وأن على المدارس أن تحلل قدراتها فى الإستجابة والرد ، وأشار

- الباحثان الى أن الأزمات تدار بأربع مراحل هي ، الانحناء ، والمنع ، الإستعداد ، والرد والتحسن .
- دراسة دولان(Dolan) (٢٠٠٦) (٢٤) بعنوان " إستعدادات المدارس والجامعات لإدارة الأزمات " وهدفت إلي التعرف على إستعدادات المدارس والجامعات لإدارة الأزمات ، وقد توصل الباحث إلي أن التغطية الإعلامية للأزمات من قبل وكالات الأنباء في الوقت الحاضر تحتاج من إدارة المؤسسة التي تقع فيها الأزمات أن تكون قادرة على مواجهة الإعلام والأزمات ، وقادرة على الحفاظ على سمعة المؤسسة ، كذلك على الجامعات والمدارس أن تتعلم من تجارب غيرها من المؤسسات الأخرى التي تواجه وتدير الأزمات ، كذلك الحصول على المعلومات اللازمة لمواجهة الأزمة .
- دراسة شهلاء الجودر(٢٠٠٦) (٧) بعنوان " التخطيط للعلاقات العامة للتربية الرياضية بمدارس البنات بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين " وهدفت إلي بناء وتخطيط للعلاقات العامة بمدارس البنات بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين ، وتوصلت إلي وضع معايير يجب توافرها في العاملين بإدارة العلاقات العامة ، وأن من أهم أنواع المصادر الإعلامية التي يجب مراعاتها هي " إصدار النشرات والكتيبات عن علوم التربية البدنية والرياضة والقيام بحملات إعلامية مناسبة .
- دراسة مني السويدي (٢٠٠٤) (٢١) بعنوان " نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في مجال التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين " وهدفت الدراسة إلي التوصل إلي وضع نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في مجال التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين ، وأسفرت النتائج عن صياغة نموذج للعلاقات العامة يتضمن أهداف العلاقات العامة والهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين والتوصيف الوظيفي للعاملين بتلك الإدارة .
- دراسة جهاد احمد عيسي مساعدة (٢٠٠٢) (٢) بعنوان "عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الأردن " وهدفت إلي التعرف على مدي توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية ، والمعوقات التي تحد من توافر عناصر الإدارة ، وقد توصل الباحث إلي توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدرجة غير كافية في جميع مراحلها .
- دراسة صالح الزيود (٢٠٠١) (٨) بعنوان " تقييم دور العلاقات العامة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر موظفيها " وهدفت إلي تحليل مستوي أداء كل من : ادارات

العلاقات العامة، الندوات والمحاضرات والأيام العالمية ، مستوى المطبوعات والإعلام ، ودعم إهتمام الإدارة العليا ، وقد أوضحت النتائج أن مستوى أداء دوائر العلاقات العامة متوسط الاداء وذلك على مستوى الجمهور الداخلي ، ومرتفع على مستوى الجمهور الخارجي والندوات والمحاضرات ، كما أن كفاية كل من دعم واهتمام الإدارة العليا جاء على مستوى مرتفع ، بينما كفاية الموارد البشرية والمالية جاءت على مستوى متوسط .

#### اجراءات البحث

- **منهج البحث** : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث الذي تقوم الباحثة بإجرائه وبما يتمشي مع تحقيق الهدف منه..
- **مجتمع البحث** : يتمثل مجتمع البحث فيمديري ادارة العلاقات العامة والعاملين بها بأندية القاهرة والجزيرة .
- **عينة البحث**: قامت الباحثة باختيار عينة عمدية من العاملين بادارة العلاقات العامة بأندية كل من: ( الزمالك ، الأهلي ، الجزيرة الرياضي ، وادي دجلة ، الصيد ، الترسانة ، الشمس ، الطيران ، ٦ اكتوبر )، وقد بلغ إجمالي العينة ( ٦٣ ) مبحوثا ، كما استعانت الباحثة بعدد (٢٥) مبحوثا لإجراء المعاملات العلمية ( الصدق - الثبات )
- **أدوات جمع البيانات** : قامت الباحثة بتصميم بطاقة تقويم " دور العلاقات العامة فى ادارة الازمات بالاندية الرياضية " كأداة لجمع البيانات ، وذلك بإتباع الخطوات التالية : تحليل المتاح من المراجع والدراسات العلمية فى مجال العلاقات العامة وادارة الأزمات بهدف التوصل إلى مجموعة من المعلومات والمعارف العلمية المرتبطة بموضوع البحث ، وذلك لتحديد المحاور والمفردات المناسبة لها ، وفى ضوء ذلك تم تحديد عدد (٣) محاور وهي المحور الأول : دور ادارة العلاقات العامة "قبل حدوث الأزمة "واشتمل على (٩) مفردات، المحور الثاني : دور ادارة العلاقات العامة أثناء حدوث الأزمة "واشتمل على (٩) مفردات، المحور الثالث : دور ادارة العلاقات العامة "بعد حدوث الأزمة "واشتمل على (٩) مفردات، وبذلك اشتملت بطاقة التقويم المستخدمة لجمع بيانات البحث على (٢٧) مفردة موزعة على ثلاثة محاور ، كما تم تحديد ميزان تقدير ثلاثي التدرج ، نعم (٣ درجات) ، الذي حدد ما (درجتان) ، لا (درجة واحدة) لاستجابات المبحوثين، وذلك فى الصورة الأولية لبطاقة التقويم .
- **الصدق**

أ- **صدق المحتوى** : تم عرض بطاقة التقويم على عدد ( ٥ ) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بجامعة حلوان وجامعة الاسكندرية ، جامعة طنطا لإستطلاع رأيهم في مدى مناسبة المحاور والمفردات المنتمية لكل محور تتضمنه بطاقة التقويم المستخدمة في جمع بيانات البحث .

**صدق الإتساق الداخلي** : تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب دلالة معامل الارتباط بين المفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول ( ١ ) : قيم معامل الارتباط بين المفردة والدرجة الكلية لكل محور من محاور بطاقة التقويم (ن=٢٥)

المحور الأول : قبل حدوث الأزمة		المحور الثاني : اثناء حدوث الأزمة		المحور الثالث : بعد حدوث الأزمة	
م	قيمة ( ر )	م	قيمة ( ر )	م	قيمة ( ر )
١	٠.٥٣٢	١	٠.٤٩١	١	٠.٥٤٣
٢	٠.٧٣٧	٢	٠.٤٤٣	٢	٠.٥٣٧
٣	٠.٨٤٣	٣	٠.٥٥٣	٣	٠.٤٢٥
٤	٠.٦٧١	٤	٠.٧٧٤	٤	٠.٥٨٦
٥	٠.٦٧٦	٥	٠.٥٩٠	٥	٠.٧٣٦
٦	٠.٥٧١	٦	٠.٦٤٨	٦	٠.٥٣٣
٧	٠.٠١٦	٧	٠.٦١٧	٧	٠.٧٠٢
٨	٠.٧٩٢	٨	٠.٥٥٦	٨	٠.٤٩٠
٩	٠.٥٢٨	٩	٠.٣٨٣	٩	٠.٥٣٨

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٣٢٣).

يتضح من جدول ( ١ ) أن قيمة الارتباط بين مفردات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوي (٠.٠٥) فيما عدا المفردة رقم (٧) ، كما جاءت قيمة الارتباط بين مفردات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوي (٠.٠٥) ، وجاءت قيمة الارتباط بين مفردات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوي (٠.٠٥) ، مما يدل على أن بطاقة التقويم علي درجة مقبولة من الصدق

٢. **الثبات** : قام الباحث بحساب ثبات بطاقة التقويم عن طريق "معامل ألفا Alpha" للثبات وفقا لتعديل كرونباخ Cronbach حيث يمثل "معامل ألفا Alpha" متوسط المعاملات الناتجة



عن تجزئة الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة ، ولذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء بطاقة التقويم ، ويوضح جدول ( ٢ ) معامل الثبات بطريقة ألفا .  
جدول ( ٢ ) قيم معامل ألفا Alpha لمحاوَر بطاقة التقويم (ن=٢٥)

رقم المحور	مسمي المحور	قيم معامل ألفا
الأول	دور ادارة العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة	٠.٨٤٨
الثاني	دور ادارة العلاقات العامة اثناء حدوث الأزمة	٠.٨٦٦
الثالث	دور ادارة العلاقات العامة بعد حدوث الأزمة	٠.٨٠٥

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي (٠.٠٥) = (٠.٣٢٣).

يتضح من جدول ( ٢ ) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة " الفا " تتراوح بين (٠.٨٠٥) ، (٠.٩٠١) ، مما يؤكد على أن بطاقة التقويم على درجة مقبولة من الثبات .  
وبذلك أصبحت بطاقة التقويم تتضمن (٢٦) مفردة موزعة على المحور الأول (٨) مفردات ، والمحور الثاني (٩) مفردات ، المحور الثالث (٩) مفردات .  
وبعد تأكد الباحثة من صدق وثبات اداة جمع البيانات قامت بتطبيقها علي عينة البحث المختارة، وذلك خلال شهر سبتمبر ٢٠١٥ .  
عرض النتائج ومناقشتها :

### جدول ( ٣ )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على مفردات المحور الأول دور إدارة العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة (ن=٦٣)

م	المفردات	نعم	الي حد ما	لا	مجموع الدرجات المقدرة	%
١	تضع الإدارة خطة لإدارة الأزمات	١٧	٣١	١٥	١٢٨	٦٧.٧
٢	يوجد فريق مشكل من قبل إدارة العلاقات العامة للتعامل مع الأزمات المحتملة	١٩	٢٨	١٦	١٢٩	٦٨.٣
٣	توضع تصورات محتملة للحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة	٢٠	٢٧	١٦	١٣٠	٦٨.٨
٤	توجد برامج إرشادية وتثقيفية للأزمات داخل الإدارة	١٨	٢٥	٢٠	١٢٤	٦٥.٦
٥	يتم الإهتمام بتدريب العاملين في مجال إدارة الأزمات	١٩	٢٦	١٨	١٢٧	٦٧.٢
٦	تعقد ورش عمل داخل الإدارة للتخطيط لمواجهة الأزمات	١٨	٢٩	١٦	١٢٨	٦٧.٧
٧	يتم مراجعة خطط إدارة الأزمات باستمرار	٢٠	٢٨	١٥	١٣١	٦٩.٣
٨	تجري بحوث ودراسات للكشف عن المشكلات في البيئة المحيطة للنادي	٢٢	٢٧	١٤	١٣٤	٧٠.٩
	المجموع				١٠٣١	٦٨.١

يتضح من الجدول (٣) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على مفردات المحور الأول " دور إدارة العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة" قد تراوحت ما بين (٦٥.٦% - ٧٠.٩%) ، كما حصل مجموع المحور علي نسبة مئوية بلغت (٦٨.١%) من مجموع درجاته العظمي.

وتري الباحثة من خلال النتائج المرتبطة بمفردات المحور الأول : تجري بحوث ودراسات للكشف عن المشكلات في البيئة المحيطة للنادي ، يتم مراجعة خطط إدارة الأزمات باستمرار ، توضع تصورات محتملة للحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة ، يوجد فريق مشكل من قبل إدارة العلاقات العامة للتعامل مع الأزمات المحتملة ، تضع الإدارة خطة لإدارة الأزمات ، تعقد ورش عمل داخل الإدارة للتخطيط لمواجهة الأزمات ، يتم الإهتمام بتدريب العاملين في مجال إدارة الأزمات ، توجد برامج إرشادية وتنقيفية للأزمات داخل الإدارة ، أن إدارة العلاقات العامة بالأندية الممثلة لعينة البحث لا تهتم بدور العلاقات العامة فيما يجب أن تقوم به من مهام في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة إذ أن كل من تلك المفردات لم تحصل علي ( ٧٥%) من مجموع درجاتها العظمي ، علي الرغم من أهمية هذه المرحلة في إدارة الأزمة ، ودورها المؤثر في باقي مراحل الأزمة، مما يشير إلي أن ادارة العلاقات العامة بالأندية الرياضية ليس لديها الإستعداد الكافي والتخطيط اللازم للأزمات قبل حدوثها ، ومن ثم الإنتظار حتي حدوث الأزمة ، والإعتماد علي مواجهة الأزمة عند حدوثها ، مما يدل علي إهتمام ادارة العلاقات العامة باجراء التحسينات المستمرة لتحقيق هدفها وفقا لما هو مراد وذلك يتفق مع رأي دون دبليو استيكس Don W. Stacks في أن الجوهر الرئيسي لتقويم إدارة العلاقات العامة هو عملية التحسينات المستمرة، فيجب أن يتم تقويم النتائج وعمل التغييرات ، ومن ثم التعرف على تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال التقويم مرة أخرى، وبالتالي القيام بإجراء المزيد من التغييرات.(٢٥: ١٦٣) وتتفق النتائج التي توصلت إليها الباحثة مع دراسة كل من دراسة ادم وكرتسونس Adams&Kritsonis (٢٠٠٦) دراسة جهاد أحمد عيسي مساعدة (٢٠٠٢) دراسة مني احمد السويدي (٢٠٠٤)

جدول ( ٤ ) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على مفردات المحور الثاني  
دور إدارة العلاقات العامة أثناء حدوث الأزمة (ن=٦٣)

م	المفردات	نعم	لا	مجموع الدرجات المقدرة	%
١	يتم تقديم كل ما يتعلق بالأزمة من حقائق لإدارة النادي	٣٥	٢٦	١٥٩	٨٤.١
٢	تقدم إدارة العلاقات العامة المقترحات اللازمة للحد من إنتشار الأزمة	٣١	٢١	١٤٦	٧٧.٢
٣	يتم رصد كل ما ينشر عن الأزمة	٤١	١٨	١٦٣	٨٦.٢
٤	يتم صياغة أهداف محددة لمواجهة الأزمة	٢٥	٢٤	١٣٧	٧٢.٥
٥	يتم إصدار القرارات المتعلقة بالأزمة فى الوقت المناسب	٢٠	٢٧	١٣٠	٦٨.٨
٦	يتم توزيع المسؤوليات على الأفراد بالإدارة للتعامل مع الأزمة	٢٦	٣١	١٤٦	٧٧.٢
٧	يتم الإستعانة بالتقنيات الحديثة عند التعامل مع الأزمة	٢٩	٢٥	١٤٦	٧٧.٢
٨	يتم عقد مؤتمر صحفي لشرح أبعاد الأزمة	٣٤	١٨	١٤٩	٧٨.٨
٩	يتم التنسيق مع وكالات الانباء ووسائل الاعلام حول تغطية الأزمة	٣١	٢٥	١٥٠	٧٩.٤
	المجموع			١٣٢٦	٧٧.٩

يتضح من الجدول(٤) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على مفردات المحور الثاني "دور إدارة العلاقات العامة أثناء حدوث الأزمة" قد تراوحت ما بين (٦٨.٨% - ٨٦.٢%) ، كما حصل مجموع المحور علي نسبة مئوية بلغت (٧٧.٩%) من مجموع درجاته العظمي . وتري الباحثة من خلال النتائج التي حصلت عليها والمرتبطة بالمحور الثاني ان المفردات التالية : يتم تقديم كل ما يتعلق بالأزمة من حقائق لإدارة النادي ، تقدم إدارة العلاقات العامة المقترحات اللازمة للحد من إنتشار الأزمة ، يتم رصد كل ما ينشر عن الأزمة ، يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة عند التعامل مع الأزمة ، يتم عقد مؤتمر صحفي لشرح أبعاد الأزمة، يتم التنسيق مع وكالات الانباء ووسائل الإعلام حول تغطية الأزمة، يتم توزيع المسؤوليات على الأفراد بالإدارة للتعامل مع الأزمة ، توضح أن إدارة العلاقات العامة بالأندية لديها تفاعل فى إدارة الأزمة أثناء حدوثها ، وترجع الباحثة ذلك إلي الضغوط الواقعة على إدارة العلاقات العامة أثناء حدوث الأزمة من قبل إدارة النادي لإتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة بنجاح ، وهذا ما تؤكد المفردة رقم (٣) يتم رصد كل ما ينشر عن الأزمة، وكذلك المفردة رقم (١) يتم تقديم كل ما يتعلق بالأزمة من حقائق لإدارة النادي .

ويؤكد علي ذلك والتر ليندنمان Walter K. Lindenmann (٢٠٠٧) إذ يري أن العنصر الأكثر أهمية عند تقويم العلاقات العامة فى ادارتها للأزمات هو تحليل البيانات بصورة فعالة للوصول إلى الاستنتاجات الصحيحة، ولذا يجب أن يتم تحليل الأزمة بصورة تؤدي إلى الحقائق المراد الوصول إليها، (٢٩ : ٨٢)

كما يشير جرينج جيمس وآخرون James E . et.al.Grunig (٢٠٠٥) إلي أنه يجب ربط المعلومات والبيانات بكل الإستنتاجات والأهداف الأساسية للأزمة حتى تكون ذات معنى

واقعية، مع مراعاة أن يتم عرض تقارير الأزمة على الإدارة العليا وفقا للاسلوب علمي. ( ٢٧ : ٩٣ )

جدول ( ٥ ) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث على مفردات المحور الثالث  
دور إدارة العلاقات العامة بعد حدوث الأزمة (ن=٦٣)

م	المفردات	نعم	لا	مجموع الدرجات المقدره	%
١	تعمل الإدارة على الحد من آثار الأزمة	٢١	١٤	١٣٣	٧٠.٤
٢	يتم إستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة بعد إنتهائها	٢٢	١٢	١٣٦	٧٢.٠
٣	تعمل الإدارة على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات	٢٣	١٣	١٣٦	٧٢.٠
٤	تحتفظ الإدارة بسجل للأزمات التي مرت بها	١٨	١٩	١٢٥	٦٦.١
٥	يتم إتخاذ الخطط اللازمة لإنجاز المهام في الإدارة بعد إنتهاء الأزمة	٢٨	٥	١٤٩	٧٨.٨
٦	تقوم الإدارة بتحليل الأزمة بعد إنتهائها	١٨	١٧	١٢٧	٦٧.٢
٧	يتم مراجعة خطط إدارة الأزمات في ضوء ما يحدث	٢٣	١٣	١٣٦	٧٢.٠
٨	تجري الإدارة مراجعة مستمرة لإدارة الأزمة	١٦	١٨	١٢٤	٦٥.٦
٩	يتم إجراء حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للنادي بعد الإنتهاء من الأزمة	٢٧	١٢	١٤١	٧٤.٦
	المجموع			١٢٠٧	٧٠.٩

يتضح من الجدول(٥) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على مفردات المحور الثالث " دور إدارة العلاقات العامة بعد حدوث الأزمة" قد تراوحت ما بين (٦٥.٦% - ٧٨.٨%) ، كما حصل مجموع المحور علي نسبة مئوية بلغت (٧٠.٩%) من مجموع درجاته العظمي.

وترى الباحثة من خلال النتائج التي حصلت عليها والمرتبطة بالمحور الثالث ان المفردات التالية : يتم إجراء حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للنادي بعد الانتهاء من الأزمة، تعمل الادارة على الحد من اثار الأزمة ، يتم استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة بعد إنتهائها ، تعمل الإدارة على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات، يتم مراجعة خطط إدارة الأزمات في ضوء ما يحدث ، تؤكد على عدم الإهتمام المرجو من إدارة العلاقات العامة بالأندية الممثلة لعينة البحث بالمهام السابقة

كما تشير النتائج أنه بعد إنتهاء الأزمة لا يتم الإستفادة مما حدث بالشكل المطلوب ، وذلك فيما يرتبط بإجراء إدارة العلاقات العامة مراجعة مستمرة لإدارة الأزمة ، والإحتفاظ بسجل للأزمات التي مرت بها ، وقيامها بتحليل الأزمة بعد انتهائها ، مما يدل على عدم الاهتمام بتحليل الأزمة بهدف الإستفادة مما حدث وتوفير قاعدة بيانات مرتبطة بالأزمات مما يساهم بشكل إيجابي في إدارة أي ازمة بكفاءة ومواجهة المواقف الطارئة بنجاح ، فضلا عن إجراء المزيد من الدراسات

والبحوث بهدف التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها ، فالتعامل بشكل علمي مع الأزمات من شأنه أن يحد من الآثار الناجمة عنها .

وتتفق النتائج التي توصلت إليها الباحثة مع دراسة كريم محمد محمود الحكيم (٢٠١٠) في ضرورة التأكيد المستمر على دقة البيانات التي يتم التعامل معها، توفير نظام لمتابعة ما يتم عمله تجاه الأبحاث التي تهدف إلى قياس الرأي العام ، ضرورة عمل قاعدة بيانات تساعد على تقويم إدارة العلاقات العامة.

#### الاستنتاجات :

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث وفي حدود عينة البحث ، فإن الباحثة قد توصلت إلى ما يلي :

- ان تعامل ادارة العلاقات العامة داخل الاندية الرياضية مع الأزمات قبل حدوثها لا يحقق النتائج المرجوه بفاعلية .
- ان تعامل ادارة العلاقات العامة داخل الاندية الرياضية مع الأزمات اثناء حدوثها يحقق النتائج المرجوه بفاعلية .
- ان تعامل ادارة العلاقات العامة داخل الاندية الرياضية مع الأزمات بعد حدوثها لا يحقق النتائج المرجوه بفاعلية .
- يوجد تفاوت في درجة تعامل ادارة العلاقات العامة داخل الاندية الرياضية مع الأزمات في جميع مراحلها ( قبل - اثناء - بعد ) حدوثها .

#### التوصيات :

- في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من استنتاجات فإنها تتقدم بالتوصيات التالية:
- عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات العامة وادارة الأزمات بصورة دورية مع التأكيد علي الجانب العلمي والتطبيقي .
  - وضع تصورات محتملة للازمات داخل الاندية الرياضية وتطبيقها عمليا حتي يمكن لادارة العلاقات العامة من التعرف على كيفية ادارتها والتعامل معها
  - ضرورة تقويم اداء العلاقات العامة بالاندية اثناء الأزمات لمعرفة مدي نجاح الخطط الموضوعه .
  - العمل علي سن انظمة وقواعد وتعليمات رسمية من قبل ادارة النادي تحدد دور العلاقات العامة تجاه الأزمات من اجل تفعيل دور العلاقات العامة في الأزمات ومحاسبتها عن اي قصور ينتج عن عدم قيامها بواجباتها .

## قائمة المراجع :

١. إسماعيل حامد عثمان : إدارة الأزمات الرياضية ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٨ .
٢. جهاد احمد عيسي مساعدة : عناصر ادارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الاردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الاردن ، ٢٠٠٢ .
٣. حسن الشافعي : تطبيقات ميدانية للعلاقات العامة في التربية البدنية والرياضة ، الاسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٣ .
٤. حسن الشافعي ، سوزان مرسي : العلاقات العامة في التربية البدنية والرياضة . الاسكندرية ، مكتبة الإشعاع الفنية ، ١٩٩٩ .
٥. راسم الجمال ، خيرت عياد : إدارة العلاقات العامة " المدخل الاستراتيجي . الطبعة الثانية ، القاهرة ، دار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٨ .
٦. شريف حمد محمد معوض : اتخاذ القرار الاداري لمواجهة بعض الأزمات بوزارة الشباب " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٧ .
٧. شهلاء علي ابراهيم الجودر : "التخطيط للعلاقات العامة للتربية الرياضية بمدارس البنات بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة البحرين ، ٢٠٠٦ .
٨. صالح الزيود: تقييم دور العلاقات العامة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر موظفيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة ال البيت ، الاردن ، ٢٠٠١ .
٩. عبد الرحمن خلف العنزي: ادارة الأزمات رؤية استراتيجية ، مركز التميز للاستشارات والبحوث والتدريب ، الكويت ، ٢٠٠٤ .
١٠. علي الباز: العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام، مكتبة الإشعاع، مصر، ٢٠٠٢ .
١١. علي عجوة : العلاقات العامة والصورة الذهنية . الطبعة الثانية ، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠١٤ .
١٢. علي عجوة: الاسس العلمية للعلاقات العامة ط٥ ، القاهرة ، عالم الكتب، ٢٠٠٨ .
١٣. فؤاده البكري : العلاقات العامة بين التخطيط والإتصال . القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠١٤ .
١٤. كريم محمد محمود الحكيم : نظام معلوماتي لتطوير دور ادارات العلاقات العامة بالاندية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٠ .

١٥. كوثر الموجي ، عطا عبد الرحيم ، وليد مرسي : الإعلام والعلاقات العامة فى المجال الرياضي . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٥ .
١٦. محسن احمد الخضيرى : ادارة الأزمات ، القاهرة ، مكتبة مدبولي ، ١٩٩٠ .
١٧. محمد الصيرفي : مفاهيم ادارية حديثة ، عمان ، الدار العلمية ، ٢٠٠٣ .
١٨. محمد حافظ : العلاقات العامة . الاسكندرية، دارالفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١١ .
١٩. محمد حنفي سعودي : تقييم السياسات العامة المصرفية فى مجال ادارة الأزمات المالية مع دراسة تطبيقية على ازمتي السيولة والركود فى مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .
٢٠. محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، دار الفجر، مصر، ١٩٩٥ .
٢١. منى احمد السويدى : نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة فى مجال التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة البحرين، ٢٠٠٤ .
٢٢. Adams, Ch.; Kritsons, W. : An Analysis of secondary school's crisis management preparedness, national implications. National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Student Research .Vol. ١, N. ١, ٢٠٠٦ .
٢٣. Arpan . L. & D. Pompper : Stormy weather : testing stealing thunder as a crisis communication aflow between organizations and journalists, Public relations review , ٢٠٠٣ .
٢٤. Dolan, .: Few Schools Are Ready To Manage A Crisis. The Education Digest. Vol. ٧٢, N. ٢, ٢٠٠٦ .
٢٥. Don W. Stacks,: Primer of Public Relations Research, The Guilford Press, ISBN: New York, ٢٠٠٩ .
٢٦. Edert, R and Griffin, R.:. Business Essentials. Fifth Edition, Upper Saddle River, New York. ٢٠٠٥ .
٢٧. James E.Grunig, Larissa A. Grunig, and David M. Dozier :Excellent Public Relations and Effective Organizations, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Hillsdale, NJ, ٢٠٠٥ .
٢٨. Vogelaar, R. : Rhetorical Approaches to Crises CommunicationThe Research, Development and Validation of an Image Repair Situational Theory for Educational and Leaders, Sant Louis University. (Doctoral Dissertations). ٢٠٠٥ .
٢٩. Walter K. Lindenmann: Public Relations Research for Planning and Evaluation, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Hillsdale, NJ, ٢٠٠٧ .