



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات
الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية

إعداد

تسبيح رشاد يوسف حمدان

إشراف

أ.د. عماد صالح عبد الحق

د. بدر رفعت دويكات

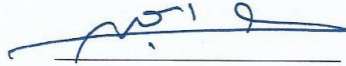
قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية من كلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين.

2024

دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات
الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية

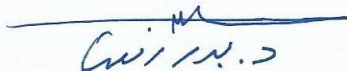
إعداد
تسبيح رشاد يوسف حمدان

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 4 / 1 / 2024 م، وأجيزت:


التوقيع

أ. د. عماد عبدالحق

المشرف الرئيسي


التوقيع

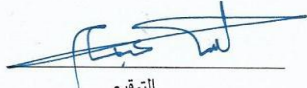
د. بدر رفعت

المشرف الثاني


التوقيع

د. حسن جود الله

المتحن الداخلي


التوقيع

د. اسلام عباس

المتحن الخارجي

الإهداء

إلى أمي العزيزة، التي حملتني بداخلها تسعة أشهر وحملتني بداخلها تسعة أشهر، وحملتني على كفيها خمس وعشرون عامًا لتتقلني من برّ الخوف إلى برّ الأمان دائمًا، إلى الحنونة التي كان لها من اسمها كلّ النصيب، داعمتي الأولى، لولاك ما كنت هنا.

إلى أبي العزيز، الرّجل الأول في حياتي، إلى ذلك الذي أمضى سنين عمره يحفر في صخور الحياة كي نحيا عيشةً كريمةً، من زاد تعبًا لنزداد راحةً، من زاد همًا لنزداد أمانًا، لولاك ما كنت هنا.

إلى أختي أحلام، أمي الثانية، ملجأى الدائم وملاذي الآمن، من تحمّلت مشقةً أيامي الصّعبة حتى وصلت إلى ما وصلتُ إليه، أحبك.

إلى أخي يوسف، أصغرنا سنًا وأكبرنا حنانًا وعطفًا، إلى شريك أيامي في دراستي وتعبتي، إلى أخي الذي شددت عضدي به، أحبك.

إلى صديقتي آسيا، الملاك الذي رفعتني بجناحيه كلما توقفت عن التحليق تعبًا، إلى نعم الصحاب ورفيقة الدّرب، دمتِ صديقةً لي.

إلى عائلتي وأساتذتي وكُل من كان له بصمةٌ في حياتي ..

أهديكم نجاحي هذا.

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله ربّ العالمين في المبتدى والمنتهى تبارك وتعالى له الكمال وحده.

والصلاة والسلام على سيّدنا محمد نبيّه ورسوله الأمين وعلى سائر الأنبياء المرسلين.

أشكر الله الذي هداني وسدّد خطاي لأخرج بهذا العمل بعونه وتوفيقه ولولا كرمه وعطفه لما خططت حرفاً

واحداً في رسالتي ..

إنني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكلّ من مدّ يد العون والمساعدة خلال رحلتي، وفي مقدّمتهم أساتذتي

الأفاضل البرفسور الدكتور عماد عبد الحق والدكتور بدر دويكات اللذان أشرفا على رسالتي وأغدقوا عليّ

بعلمهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم التيّ كان لها الفضل الكبير في وصول رسالتي إلى هذه الصورة ..

كما وأتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من علّمني حرفاً وكان له جهداً في وصولي إلى هنا إلى جميع

أساتذتي الأفاضل في كلية التربية الرياضية

وأتقدم بالشكر والإحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقّرين على ما بذلوه من جهد في قراءة

رسالتي المتواضعة وتكرّمهم بمناقشتها وتقديم النصح والإرشاد والملاحظات القيّمة.

الباحثة

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدّمة الرسالة التي تحمل عنوان:

دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الرياضية

الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتائج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: تسبيح رشاد يوسف حمدات

التوقيع: تسبيح حمدات

التاريخ: ٢٠٢٤/١١/١٥

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها
1	مقدمة الدراسة
3	الإطار النظري والدراسات السابقة
31	مصطلحات الدراسة
32	أهمية الدراسة
32	مشكلة الدراسة
33	أهداف الدراسة
34	تساؤلات الدراسة
34	حدود الدراسة
36	الفصل الثاني: الطريقة والاجراءات
36	منهج الدراسة
36	مجتمع الدراسة
36	عينة الدراسة

37	أداة الدراسة
39	متغيرات الدراسة
39	إجراءات الدراسة
40	المعالجات الإحصائية
42	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
42	أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
49	ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
50	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث
51	رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع
53	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
53	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
59	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
60	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث
61	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع
62	الاستنتاجات
64	التوصيات
66	المصادر والمراجع
72	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة (ن= 159).....37
- جدول 2: الثبات لأداة الدراسة.....38
- جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التخطيط (ن= 159).....43
- جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الوعي والتواصل خلال الازمة (ن= 159).....44
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الاستعداد والوقاية من الازمة (ن= 159).....45
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط (ن= 159).....46
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة (ن= 159).....47
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لهور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية (ن= 159).....48
- جدول 9: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة (ن= 159).....49
- جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ن= 159).....50
- جدول 11: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ن= 159).....84
- جدول 12: نتائج اختبار تيوكي (tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الدلالة إحصائيا تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ن= 159).....85
- جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة (ن= 159).....86

جدول 14: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة (ن=159).....87

جدول 15: نتائج اختبار تيوكي (tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الدلالة إحصائيا تعزى لمتغير الخبرة (ن=159).....88

فهرس الملاحق

72 ملحق أ: الاستبانة بصورتها الاولية
78 ملحق ب: اسماء المحكمين
79 ملحق ج: الاستبانة بصورتها النهائية
84 ملحق د: الجداول

دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية

إعداد

تسييح رشاد يوسف حمدان

إشراف

أ.د. عماد صالح عبد الحق

د. بدر رفعت دويكات

الملخص

هدفت التّعرف إلى دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بصورته المسحية في جميع إجراءاته من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وتطبيق مقياس إدارة الأزمات، وذلك نظراً لملائمته لأغراض الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئات الإدارية في المؤسسات الرياضية في فلسطين، حيث بلغ عدد أعضاء الهيئات الإدارية للإتحادات والأندية (159) عضواً فعّالاً حسب السجلات التي تم الاطلاع عليها، تم إجراء الدراسة على عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أعضاء الهيئات الإدارية للإتحادات والأندية الموجودة في شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية، وذلك بعد الاطلاع على قوائم بأعداد أعضاء الهيئات الإدارية للإتحادات من اللجنة الأولمبية الفلسطينية، وقوائم بأعداد أعضاء الهيئات الإدارية في النوادي من المجلس الأعلى للشباب والرياضة والبالغ عددهم (159) عضواً، تم تصميم استبانة خاصة من خلال مراجعة الدراسات العلمية والدراسات الأجنبية والعربية المختلفة والمتعلقة بدور العاملين في العلاقات العامة وإدارة الأزمات، تم تحديد مجموعة من المجالات وكانت عبارة عن خمس مجالات والعبارات التي تعبر عن كل مجال من هذه المجالات والبالغ عددها 52 عبارة، حيث قامت الباحثة بعرض الإستبيان بصورته الأولية على لجنة متخصصة من المحكمين من حملة شهادة

الدكتوراة في علوم الرياضة لتحديد أهم العبارات، وبناءً على آراء السادة المحكمين فقد أصبح العدد النهائي للعبارات 47 عبارة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية ل دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.20)، وكانت درجة الاستجابة متوسطة على جميع المجالات وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.10 - 3.32)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (التحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة) بمتوسط حسابي (3.32)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التخطيط) بمتوسط حسابي (3.10).

وتشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة بين نادي واتحاد ولصالح نادي.

كما اظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ولصالح (دراسات العليا، وبكالوريوس).

كما تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الأكثر خبرة.

وتوصي الباحثة بضرورة التركيز على تعزيز دور وظائف العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وتوجيه الجهود لتحسين أداء هذه الوظائف وتوجيه الإدارة العليا من أجل دعمها بشكل كامل، وزيادة التوجيهات والسياسات لإدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، إدارة الأزمات، المؤسسات الرياضية.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

تعتبر العلاقات العامة (PR) هي تطبيق إدارة الاتصال بين المنظمة وأصحاب المصلحة فيها من أجل بناء والحفاظ على سمعة إيجابية ، و لاشك أن العاملون في العلاقات العامة عليهم مسؤولية كبيرة في تطوير استراتيجيات الاتصال، بالإضافة إلى بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة، وإدارة صورة المنظمة في وسائل الإعلام (Grunig & Hunt, 1984).

وتوى الباحثة أن العلاقات العامة تعد جزء مهم من إدارة المؤسسات الحديثة، لأنها تساهم في تحسين صورة المؤسسة وزيادة الثقة بين الجمهور والمؤسسة، إن نجاح العلاقات العامة يتضمن وجود مهارات عالية في الاتصال والتواصل بالإضافة للتخطيط وتفصيل السياسات وإدارة الأزمات، إذن يمكن القول أن العلاقات العامة هي عملية متعددة الأبعاد ومتطلباتها متنوعة، وينبغي على المؤسسات التي تريد تحقيق نجاح واستمرارية أعمالها أن تهتم بتطوير وعمل استراتيجيات علاقات عامة ذات فاعلية وأن تقوم بتوظيف المهارات الضرورية لإدارتها بشكل جيد.

ويظهر إدارة الأزمات جانب أساسي من جوانب العلاقات العامة، لأنها تحوي في طياتها على استراتيجيات الإتصال والإدارة التي تقوم بها المنظمة أثناء الأزمات، إن إدارة الأزمات تهدف إلى النقل من الضرر الناتج عن الأزمة والحفاظ على سمعة المنظمة، والإدارة الناجحة هي التي تقوم بالتخطيط للأزمات قبل حدوثها والاستجابة لها، وتتضمن استراتيجيات الاتصال بعد الأزمات (Coombs, 2007).

تلعب العلاقات العامة دورًا مهمًا في تنظيم الاتصالات بين المنظمات وذوي المصلحة، وتعتبر الإدارة الفعالة للأزمات جانب مهم وأساسي للعلاقات العامة، وللعاملون في العلاقات العامة دور مهم في تطوير وتنفيذ خطط الاتصال أثناء الأزمة.

وتقوم إدارة الأزمات على قاعدة مركزية مضمونها أن قلة المعلومات تعمل على تصاعد وتزايد الأزمات، لهذا ينبغي توفير المعلومات بشكل سريع ودقيق وواضح وشفاف، لأن الأزمات تحدث بشكل فجائي وغير متوقع، فلهذا الساعات الأولى من الأزمة تكون مصيرية في عملية التحكم في نشر المعلومات وتوجيهها بشكل سليم، وبالتالي تقليل الآثار السلبية للأزمة، ومع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وزيادة تعرض الجماهير لآثارها، أصبح للعلاقات العامة أهمية كبيرة في إدارة الأزمات الرياضية بشكل فعال، ونشر المعلومات بشكل سريع ودقيق، وذلك من خلال وضع الخطط والاستفادة من الأزمات السابقة والبحوث العلمية (العبادي، 2017).

بالطبع إن المؤسسات الرياضية ليست محصنة ضد الأزمات، وإدارة الأزمات مهمة من أجل إدارة التواصل مع ذوي المصلحة، كما أشرنا سابقاً إن للعاملون في العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية دور كبير في إدارة الأزمات عن طريق تحسين وعمل خطط اتصال تخفف الأضرار وتحافظ على سمعة المنظمة، تحتاج الإدارة الفعالة للأزمات في المؤسسات الرياضية علاقات إعلامية فعالة وإدارة أصحاب المصلحة . (Culip, Center, & Broom, 2013)

إن المؤسسات الرياضية تواجه تحديات كبيرة في إدارة الأزمات وذلك يعود لسبب ارتفاع مستوى التدقيق العام والاهتمام الكبير من وسائل الإعلام، إن فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسة الرياضية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على سمعة المؤسسة ونجاحها، من المهم أن يكون لدى المؤسسات الرياضية استراتيجيات ذات فعالية في الأزمات وأن يكون العاملون في العلاقات العامة مدربين بشكل جيد في إدارة الأزمات وتتضمن الاستجابة للأزمات تحديد الأزمة واتخاذ خطوات فورية لاحتواءها، بالمقابل تركز استراتيجيات الإتصال بعد الأزمة على تصحيح الأضرار وإعادة بناء سمعة المؤسسة. (Favorito, 2007)

كما ذكرنا سابقاً لا يوجد مؤسسة محصنة بشكل كامل ضد الأزمات والظروف الصعبة التي يمكن أن تواجهها، سواء في داخل المؤسسة أو خارجها، لكن يمكن للمؤسسات أن تستعد للأزمات وتقوم بإدارتها

بشكل جيّد، يمكن لوظائف العلاقات العامة أن تلعب دور أساسي ومهم في هذا الأمر، وذلك عبر تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة استراتيجيات إدارة الأزمات، ومن المهم أن نعي أن وظائف العلاقات العامة لا تعني فقط التواصل مع الجمهور ووسائل الإعلام، بل تتضمن أيضاً تحليل البيانات وتقييم المخاطر وتطوير الخطط الاستراتيجية وإدارة الأزمات في حال حدوثها، هذه الخطط يجب أن تكون مدروسة ومجهزة مسبقاً من أجل ضمان رد فعل إيجابي في حال وقوع الأزمة، بالإضافة إلى ذلك ينبغي على المؤسسة أن تقوم ببناء علاقات جيدة مع جميع الجهات المعنية، بما في ذلك الزبائن والموردين والمساهمين والجهات الحكومية، وتوسيع قاعدة الدعم المجتمعي، هذه العلاقات من الممكن أن تساعد على تخفيف تأثير وقع الأزمات وزيادة قدرة المؤسسة على التعامل معها، بالمجمل، تحتاج إدارة الأزمات تنظيم جيّد وفعل بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، ويكون هذا عن طريق توظيف وظائف العلاقات العامة بشكل فعال، حيث يمكن للمؤسسة أن تكون مستعدة للتعامل مع أي أزمة قد تواجهها وتتغلب عليها بنجاح (عيواج، 2021).

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعد دراسة دور العاملين في العلاقات العامة في من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية بشكل عام وإدارة الأزمات داخل المؤسسات الرياضية الفلسطينية بشكل خاص من المواضيع الجديدة والحديثة، وأن دراستهما معاً لم يتم تناوله سابقاً في الدراسة العلمية، وفيما يلي عرض للإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

أولاً: العلاقات العامة في سياق المؤسسات الرياضية

بحسب دائرة المعارف البريطانية فإن العلاقات العامة تعرّف كما يلي: أنها مجال من مجالات النشاط التي تهدف إلى تفسير وتحسين العلاقة بين هيئة ما، سواء كانت هذه الهيئة ذات شخصية اعتبارية أو ذات فردية يملكها فرد واحد، وجمهورها المستهدف أو الذي له ارتباط أو اتصال بهذه الهيئة، كما تتضمن

العلاقات العامة تصميم وتنفيذ استراتيجيات وخطط للتواصل مع الجمهور، وتنظيم الفعاليات والحملات التسويقية والإعلامية، وإدارة الأزمات والتعامل مع وسائل الإعلام والصحافة (كشك، 2003).

يرى القحطاني (2003) أن العلاقات العامة تقوم على أساس الجهد الذي تبذله المؤسسة، سواء كان في اتخاذ قرارات أو قبول سياسات جديدة أو إصدار رسائل أو استقبالها، وتوسع العلاقات العامة بذلك تحسين التفاهم بين المؤسسة وجمهورها سواء كان هذا الجمهور يتمثل في الفئة العامة أو فئة محددة من المستهلكين أو المساهمين أو الشركاء التجاريين.

بناءً على ما ذكرنا سابقاً، من الممكن القول بأن العلاقات العامة لها دور هام وأساسي في إدارة المؤسسات الحديثة، حيث تعد نشاط اتصالي ينصب نظره إلى العديد من الأهداف والغايات، أهمها تحسين العلاقات بين المؤسسة و جماهيرها المختلفة، وتقوم المؤسسات باستخدام العلاقات العامة لأجل خلق جو من التفاهم والتقارب بينها وبين العاملين بها، وأيضاً بينها وبين المجتمع الذي تعمل فيه، وتساعد العلاقات العامة في توصيد الصلة بين المؤسسات والجمهور من خلال إظهار الصورة اللاتقة للمؤسسة وتعزيز الثقة فيها. حيث أشارت دراسة عيواج (2021) والتي هدفت للتعرف إلى دور العلاقات العامة في إدارة أزمات المؤسسة الجامعية ومعرفة طبيعة الأزمات التي تواجه جامعات الشرق الجزائري، والتعرف على طبيعة الخطط التي تضعها الجامعات لمواجهة الأزمات، ومعرفة مدى مساهمة جهاز العلاقات العامة في ادارة هذه الأزمات وتحديد ادوارهم وحصر الوسائل التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة، ومعرفة مدى فعالية جهاز العلاقات العامة في التخفيف من آثار الأزمات، لقد كشفت النتائج الخاصة بدراسة موضوع دور النيابة المكلفة بصلاحيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي واجهت جامعات الشرق الجزائري، وجود تناقض وشرح كبير بين ما ينبغي أن يكون وبين ما هو كائن؛ حيث من المفترض على إدارات العلاقات العامة أن يكون من مهامها الأساسية ضرورة إدارة الأزمات من خلال معرفة ما يجب فعله قبل وخلال وبعد الأزمة.

يرى لقصير (2007) أن من وظائف العلاقات العامة للمؤسسة:

1 - إمداد المؤسسة بالمعلومات والبيانات التي تعبر عن آراء الجماهير والتغيرات التي تظهر عليها.

2 - حماية المؤسسة من الدعاية المعاكسة والغير الصحيحة.

3 - التأكيد على عمل سياساتها وأن تحقق أهدافها وتشبع حاجات الجماهير والمؤسسة.

يمكن القول أن العلاقات العامة أصبحت جزء أساسي ومهم من هيكل المؤسسات الحديثة، التي تتمثل بمديرية أو مصلحة أو خلية خاصة - باختلاف مسمياتها-، تسمى بمديرية الاتصال والعلاقات العامة، أو خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وتكون هذه المديرية قريبة من مركز اتخاذ القرارات، وتكفل هيء المؤسسة فرد أو أكثر من فرد من أجل تولي إدارة العلاقات العامة وتسييرها، ويطلق على العاملون في العلاقات العامة عدة ألقاب مثل مدير العلاقات العامة، أو مكلف الاتصال والعلاقات العامة، وغيرها.

يشير (عجوة و يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، 2004) أنه يمكن تنظيم وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات بأنماط مختلفة، منها:

1 - إنشاء وحدة خاصة لإدارة العلاقات العامة.

2 - إنشاء قسم متفرع من مجموعة الأقسام الموجودة في المؤسسة للتكفل بالعلاقات العامة.

3 - تعيين شخص مختص في العلاقات العامة على مستوى المدير أو المكتب لتولي مهمة إدارة العلاقات العامة.

4 - تعيين شخص مختص في العلاقات العامة على مستوى بسيط أو رئيس قسم للتعامل مع العلاقات العامة.

5 - تحميل جميع الموظفين في المؤسسة مسؤولية إدارة العلاقات العامة.

6 - عدم وجود قسم مخصص لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة، وإنما تتم إدارة العلاقات العامة من

قبل الموظفين بشكل فردي.

ويتم اختيار النمط المناسب لتنظيم وظيفة العلاقات العامة حسب حجم ونوع المؤسسة وطبيعة العمل التي تقوم به، وكذلك توجهات الإدارة والمتطلبات الخاصة بالسوق المحلي والعالمي.

إن المكلف بالعلاقات العامة أو المسؤول له دور رئيسي في نجاح العلاقات العامة بالمؤسسة، لأنه يساعد في بناء صورة إيجابية وجيدة للمؤسسة بالإضافة إلى تحسين العلاقة مع المجتمع والشركاء التجاريين والعملاء والمستثمرين، إن مسؤول العلاقات العامة يعمل كحلقة وصل بين الإدارة والموظفين، فهو الذي يعمل على نشر المعلومات والأخبار المهمة في داخل المؤسسة عن طريق استخدام وسائل الاتصال المختلفه حيث يقوم المسؤول بتنظيم الأبواب المفتوحة والمعارض وحفلات الصحافة وغيرها من الفعاليات العامة التي تساعد على تحسين الصورة الإيجابية للمؤسسة، وبفضل جهوده و مهاراته الاجتماعية والاتصالية الفعالة، يقدر المكلف بالعلاقات العامة بناء وعمل علاقات وثيقة وقوية مع العملاء والشركاء التجاريين وغيرهم من الجهات الخارجية، مما يخدم غاية المؤسسة ويعود بالفائدة عليها ويساهم في نجاحها (عبادي، 2017).

أهمية العلاقات العامة:

تتمتع العلاقات العامة بدور مهم وحاسم في إنشاء صلات طيبة وبناء سمعة حسنة، حيث تعتبر وسيلة اتصال ذات اتجاهين من أجل إحداث تجاوب ذو فاعلية بالإضافة إلى إيجاد صلات قوية مع الجماهير، ويكون ذلك من خلال الاهتمام برغبات وآمال ونشاط ووجهة نظر الجماهير ثم نقلها إلى إدارة المؤسسة، وتساعد العلاقات العامة في تقليص الفجوة بين أهداف وخطط المؤسسة والجمهور، الذي يشمل

الموظفين والعمال والجمهور الخاص الذين يتعاملون ويتفاعلون مع المؤسسة، ويتضمن كذلك جميع المتعاملين مثل المستهلكين والموردين والشركاء التجاريين، و كل هذا يهدف إلى تحقيق المصالح المشتركة (البرغوثي، 2013).

إن أهمية العلاقات العامة تظهر عن طريق القيام بوظيفتها المهمة والحيوية للإدارة العامة، حيث يجب على الإداريين أن يهتموا بمتابعة ردود فعل الجمهور وتوقعاتهم نحو السياسات المقترحة، وذلك بلاستجابة لتلك التوقعات من خلال تفسير القرارات والرد على الانتقادات، ويساهم ذلك في توجيه الإدارة تجاه اتخاذ القرارات المثلى بما يتوافق مع مصالح الجماهير، والتي يتم توضيحها وتحليلها وتفسيرها عن طريق استخدام أدوات العلاقات العامة المختلفة (درويش، 1995).

بصفة عامة، إن العلاقات العامة تلعب دوراً في إرشاد الإدارة إلى ما يرنو ويصب في مصلحة الجمهور، والتي يمكن استخدامها في وضع الخطط والسياسات والبرامج اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز وتحسين العلاقة بينها وبين جمهورها (هاشم، 1990).

حيث أشارت دراسة المعصم (2019) والتي هدفت لتوصيف ودراسة العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات، ومعرفة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

أهداف العلاقات العامة

إن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف، لهذا ينبغي على كل الحملات الإعلامية أن تركز على سلسلة متكاملة من الأهداف والأغراض، حتى تحقق هدف وراء هدف في سلسلة متتابعة ومرتبطة من أجل تحقيق النتيجة العامة وتحقيق جميع الأهداف، ولكن إذا لم يتم تعيين وتوضيح هذه السلسلة من الأهداف قبلاً، فإن النتيجة ستكون ضياع للوقت والجهد والمال، وبالتالي الفشل هائل.

يشير رشوان (2004) و جودة (2008) إلى مجموعة من الأهداف التي سعت العلاقات العامة إلى تحقيقها ومن أهمها:

- 1- تحسين سمعة المؤسسة من خلال تحسين صورة المؤسسة وإظهارها بشكل لائق أمام عملائها.
- 2- زيادة ثقة العاملين بالمؤسسة وزيادة تفهمهم للأهداف التي تسعى لها المنظمة وفهم أنظمتها.
- 3- تعزيز ثقة المساهمين في المنظمة من خلال إقامة علاقات جيدة معهم وقبول اقتراحاتهم وآرائهم وتزويدهم بالمعلومات الهامة بشكل دوري ودائم الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل عملية تمويل المؤسسة عند طلب زيادة رأس المال.
- 4- تعزيز ثقة المؤسسات المالية والبنوك في المنظمة وهذا يؤدي إلى تسهيل وتيسير عملية الاقتراض منها عند الحاجة.
- 5- تلبية احتياجات الجمهور من خلال وضع برامج تلبي هذه الاحتياجات والتحسين من صورة المؤسسة أمام الجمهور.
- 6- أن تقوم العلاقات العامة بمساعدة الجمهور في التكيف والتغيير عم طريق برامجها المختلفة.
- 7- إن العلاقات العامة تهدف إلى معرفة الاتجاهات الحقيقية للرأي العام تجاه المؤسسة وتقديمها لقيادتها للبحث فيها، وتوضيح مدى أهميتها وفائدتها للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- 8- العلاقات العامة تقوم بإعلام الرأي العام بنشاطات المؤسسة وبرامجها وأهدافها من أجل التأكيد على جودتها وكسب ثقة الجمهور.
- 9- العلاقات العامة تعمل على زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المؤسسة من خلال القيام بتوفير العوامل المادية والمعنوية وزيادة الفوائد التي ترجع على المؤسسة وكل من يعمل فيها.

- 10 - تهدف العلاقات العامة إلى تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- 11 - تقوم العلاقات العامة بالرد على الإشاعات والأكاذيب التي تطلقها الجهات المعادية لها والمتصلة بها في داخل الدولة أو خارجها، حتى توضح الصورة الصحيحة للجمهور.
- 12 - تزيد العلاقات العامة روح الانتماء للعاملين في المؤسسة ورفع درجة ولائهم عن طريق معالجة شكاويهم ومشاكلهم وتحقيق تطلعاتهم، وهذا يعطي صورة إيجابية على أداؤهم في المؤسسة.

أسس ومبادئ العلاقات العامة

يشير خورشيد (2014) أن العاملون بالعلاقات العامة يركزون على عدة مبادئ وركائز، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

- 1 - العمل على تعزيز التفاهم والتعاون في داخل المؤسسة من أجل تحقيق تماسك الجمهور الداخلي ودعم روح الجماعة.
- 2 - التركيز على الصدق والأمانة في توصيل معلومات المؤسسة من أجل كسب ثقة الجمهور.
- 3 - الالتزام بالأسلوب المهني والمبادئ الأخلاقية في كل التحركات والانتباه على العدالة والاتساق.
- 4 - تجنب اتخاذ موقف دفاعي من أجل تغطية المساوئ والتركيز على الحقائق الصارمة والوضوح.
- 5 - تقييم المخاطر والتخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف بفعالية عالية.
- 6 - المساهمة في رفاهية المجتمع وتقديم أفراد من أجل تحقيق أكبر كسب مادي.
- 7 - التعاون مع المؤسسات الأخرى والإتفاق على الأهداف لتحقيق النجاح المشترك.
- 8 - اتباع مناهج البحث العلمي المشتقة من المنطق والتحليل الموضوعي لحل المشكلات.

9 -توسع نشاط العلاقات العامة والتجاوب مع الجماهير لتحقيق الديناميكية والحيوية.

10 - الاتساع في مجالات العمل من أجل تمكين العلاقات العامة من العمل في كل المجالات.

مهام مسؤول العلاقات العامة

1 يخطط وينفذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمات، حيث يقوم مسؤول العلاقات العامة بإعداد وتنفيذ استراتيجيات الاتصال والتواصل في حالات الأزمات، يقوم بوضع خطط معينة من أجل التواصل مع الجمهور ووسائل الإعلام والشركاء الأساسيين أثناء فترات الأزمات، والهدف من ذلك توفير المعلومات الصحيحة والشفافة والمساهمة في إدارة الأزمة بفعالية (عجوة و فريد، 2008).

2 يساهم في صياغة بيانات المنظمة، حيث يعمل مسؤول العلاقات العامة متعاوناً مع مدير الإدارة القانونية على صياغة المضمون الصحيح والملائم لبيانات المنظمة في حال الأزمات، ويتسلم كتابة مسودات البيانات وضبطها بناء على التوجيهات القانونية والإدارية والاتصالية (نورالدين، 2010).

3 يعد خطة لإدارة الأزمة، حيث يتولى مدير العلاقات العامة كتابة مشروع خطة مفصلة لكل أزمة من الأزمات، وذلك بالاستناد إلى تقدير درجة خطورة الأزمة وقدرة المنظمة على التحكم فيها (رونالد، 2004)

4 يقوم مسؤول العلاقات العامة بتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات لكل فرد في فريق إدارة الأزمة، كما يقوم بكتابة قائمة بجهات الاتصال المهمة التي تحتاجها المنظمة للتعاون معها خلال فترة الأزمة. (الصدقي، 2007)

حيث أشارت دراسة يوب (2020) والتي هدفت للتعرف الى أهمية العلاقات العامة ومسؤول العلاقات العامة وتأثيره على إدارة الأزمات في شركة ميناء سكيكدة، أظهرت النتائج أن مسؤولي العلاقات العامة لديهم أدوار فعالة في إدارة الأزمات ، بسبب مهاراتهم التواصلية وخصائصهم الشخصية.

خطة العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة

تشير كل من زرعي و كعكي (2015) أن خطة العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة تتضمن عدة إجراءات

احترافية يجب اتخاذها بالتنسيق مع الجهات المعنية، ومنها:

- 1 -التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة والقيام بتحديد الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- 2 -ينبغي عدم الانتظار حتى تصبح الأزمة واضحة بشكل ذاتي، بل ينبغي التحرك قبل ذلك.
- 3 -العمل على حل المشكلات والتحديات التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمة قبل وقوعها.
- 4 -وضع خطط طوارئ بديلة و القيام بتدريب فرق العمل على تنفيذها، من أجل ضمان استمرارية سير العمل في المنظمة حتى في حالة وقوع الأزمة.
- 5 -المشاركة في عمليات التنبؤ والتحليل من أجل تقييم المخاطر والتنبؤ بحدوث الأزمات المحتملة والعمل على تجنبها.
- 6 -وضع خطط وأساليب لأجل تفادي حدوث الأزمات بشكل عام وتقليل أثرها إذا حدثت.
- 7 -تعيين الأساليب والإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة بعد حدوثها، مثل الإعلام والتواصل مع الجمهور والعملاء، وأيضًا توفير الدعم النفسي والاجتماعي للمتضررين.

خطة العلاقات العامة أثناء الأزمة

يرى كل من العاجز و عساف (2017) أن العلاقات العامة تعتبر نشطة أثناء الأزمات، ويتمثل هذا في

اهتمامها لتنفيذ خطة عمل مسبقة لإدارة الأزمة بفاعلية وحزم كبيران، حيث أشارت دراسة العيبي (2018)

والتي هدفت للتعرف إلى ما هية الأزمات وفاعليتها وخصائصها وطبيعتها، ودور العلاقات العامة في

معالجة الأزمات قبل وفي أثناء وبعد حدوثها، والتعرف على طبيعة الإجراءات والمعالجات للعلاقات العامة

في أثناء الأزمات ، وكانت أهم النتائج، أن الأزمات تتسم بالفجائية والسرعة، وأن أسباب الأزمات متعددة ومتعددة، ولا يمكن فصل إدارة الأزمة عن إدارة العلاقات العامة، بالإضافة إلى أهمية التخطيط والإتصال في مواجهة الأزمات. وذلك من خلال الإجراءات التالية:

- 1 -القيام بتحديد أسباب الأزمة التي تنشأ، وفهم ومعرفة العوامل التي تساهم في إثارتها.
- 2 -القيام بتحديد النتائج المحتملة للأزمة، والتأثيرات القائمة والتبعات اللاحقة لهذه الأزمة.
- 3 -العمل على التنسيق بين جميع وحدات المنظمة، وتأمين انسجام الجهود المختلفة لإدارة الأزمة بشكل فعال.
- 4 -مراقبة ردود الأفعال المختلفة التي تصدر من جمهور المنظمة الداخلي والخارجي، وتفهم مدى تأثيرها على سمعة وصورة المنظمة .
- 5 -القيام بمراقبة سير العمل في المنظمة، والتأكد من استمرارية العمل وتوفير الخدمات المقدمة من المنظمة.
- 6 -العمل على دعم التماسك الداخلي في المنظمة، والتشجيع على العمل الجماعي والتفاعل المثمر بين جميع أفراد المنظمة.
- 7 - تحديد درجة الخطورة لكل عنصر من عناصر الأزمة، وتحديد الأولويات اللازمة لإدارة الأزمة.

خطة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمة

يشير المعمري (2021) على أن خطة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمة تقوم بعدة مهام تساعد على إدارة الأزمة بفعالية، ومن هذه المهام:

- 1 -إعادة الترتيب للمنظمة وإعادة توجيه الجهود والموارد بعد وقوع الأزمة، وتحديد الأولويات الجديدة.

2 -دراسة أسباب هذه الأزمة وتحليلها والكشف عن أوجه القصور والنقص فيها لأجل نقادي تكرارها في المستقبل، والقيام بتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لأجل تجنب حدوث أزمات مشابهة في المستقبل.

3 -العناية بالتوازن النفسي للعاملين في داخل المؤسسة، و يكون ذلك من خلال تقديم الدعم النفسي والعاطفي اللازم لهم من أجل تجاوز آثار الأزمة عليهم.

4 -إزالة بقايا هذه الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمؤسسة، و العمل على تحسين الصورة العامة للمؤسسة، وذلك عن طريق تبني استراتيجيات علاقات عامة فعالة وعمل حوار مع الجمهور لتوضيح الأمور وإعادة الثقة في المؤسسة.

استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات

يشير محمود و عبدالجبار (2016) على أنه هناك العديد من استراتيجيات العلاقات العامة التي من الممكن استخدامها لإدارة الأزمات بشكل ناجح وفعال، وتعتمد هذه الاستراتيجيات على مبدأ التكامل والترابط بين النواحي المختلفة سواء القانونية والاتصالية والإدارية، وذلك من خلال:

1 -إستراتيجية العلاقات العامة التقليدية : تركز هذه الإستراتيجية على نصائح وإرشادات مسؤولي العلاقات العامة التي يوفرونها حول كيفية التعامل مع الأزمات عند حدوثها، وذلك بهدف مساعدة المنظمة في الحصول على تأييد الجمهور واستعادة الثقة والمصداقية، زيادة التفاعل مع الجمهور.

2 -الإستراتيجية القانونية التقليدية : تتمركز هذه الإستراتيجية حول الاستشارة بآراء وتوجيهات المستشارين القانونيين في داخل أو خارج المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم نصائح حول كيفية التعامل مع الأزمات التي تواجه المؤسسة.

3 -الإستراتيجية المختلطة: تعتمد على دمج استراتيجيتي العلاقات العامة والقانونية، حيث تقوم المنظمة بنفي الاتهامات الموجهة إليها وتبعدها عنها، وفي نفس الوقت تعبر عن استيائها وحزنها تجاه الحادث

المؤسف، وذلك بهدف التفاعل مع الجمهور، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات اتصالية مستمرة معه خلال فترة الأزمة.

4 - إستراتيجية التحويل: تهدف إلى تحويل اهتمام الجمهور وانتباهه إلى جوانب أخرى تركز على مسؤوليات جهات خارجية بعيدة عن المنظمة، وتشمل جميع الإجراءات الاتصالية المختلفة من قبل التخصصات المختلفة. وتتضمن هذه الاستراتيجية عدة نصائح مثل التعامل مع وسائل الإعلام والتعبير عن الاستياء من الاتهامات والإجراءات المتخذة.

المعوقات التي تواجه العلاقات العامة في إدارة الأزمات

تشير عبادي (2017) على أن إدارة الأزمات في المؤسسات تعاني من عدة عوائق تمنعها من تنفيذ مهمتها بفعالية، وتطيل فترة الأزمة وتزيد من تعقدها. من بين هذه العوائق العديد من المشكلات التنظيمية، مثل عدم وضوح السلطة وتباين الثقافة بين العاملين في المؤسسة، وعدم فهمهم للمخاطر والأزمات، إضافة إلى ضعف التدريب في إدارة الأزمات وعدم تأييد الإدارة العليا لتلك العمليات. كما تواجه إدارة الأزمات عقبات متعلقة بجودة المعلومات، حيث يجب ضمان دقة ومصداقية المعلومات وضمان توافرها وعدم حجب جزء منها، كما ينبغي تمكين العاملين في المؤسسة من نقل وتبادل المعلومات بسلاسة. بالإضافة إلى ذلك، تشتمل العقبات على عوائق تكنولوجية، حيث قد تفنقر المؤسسة إلى التقنيات الحديثة التي تساعد في إدارة الأزمات، وعوائق اقتصادية، حيث يمكن أن يؤثر الوضع الاقتصادي الراهن على المخصصات المالية والموارد المتاحة. حيث أشارت دراسة شندي (2021) والتي هدفت إلى تقويم دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية من خلال التعرف على أهداف العلاقات العامة بالمؤسسات الرياضية دور العلاقات العامة تجاه المؤسسات الرياضية وأعضائها والجمهور، المعوقات التي تواجه العلاقات العامة بالمؤسسات الرياضية، توصلت الدراسة إلى أن من أهم معوقات العلاقات العامة عدم دقة البيانات والتي تؤدي إلى التخبط في الأداء في كثير من الأحيان وعدم الأخذ بنتائج الأبحاث والدراسات

التي تقيس اتجاهات الرأي العام والنقص في التمويل الخاص بإدارة العلاقات العامة، وضعف دراسة الرأي العام لأعضاء وجمهور المؤسسات الرياضية من قبل إدارة العلاقات العامة.

ترى الباحثة أن جهاز العلاقات العامة يعتبر أحد الأدوات الرئيسية في إدارة الأزمات بفعالية، إذ يمتلك هذا الجهاز الخبرة والمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف الصعبة والتأكد من توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة للجمهور والمؤثرين والمتخذين للقرارات، ويتمتع جهاز العلاقات العامة بالقدرة على تقييم وتحليل المخاطر وتطوير الخطط الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع الأزمات، كما يستخدم الجهاز وسائل الاتصال المختلفة للتواصل مع الجمهور والتأكد من وصول المعلومات الصحيحة والمفيدة لهم.

ويتميز جهاز العلاقات العامة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، كما يتمتع بالكفاءة والتفاني في العمل، وهو ما يجعله أداة حيوية في إدارة الأزمات بفاعلية. لذلك، فإن حاجة المؤسسات لجهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات تكون أمرًا أساسيًا وضروريًا للتأكد من نجاح المؤسسة في تخطي المواقف الصعبة والحفاظ على سمعتها وشهرتها في المجتمع. حيث أشارت لهذا دراسة أم الرتم (2017) والتي هدفت إلى معرفة مدى وعي المؤسسات والنوادي الرياضية الجزائرية بأهمية ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات مع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة الرياضية، والحفاظ على صورتها الإيجابية في أذهان الجماهير.

ثانياً: مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة الناتجة عن التحولات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة، التي تؤثر على المنظمات بغض النظر عن نوعها، سواء كانت منتجة أو خدمية. ومن هذا المنطلق، تتعرض المنظمات لأزمات تفرض عليها ضرورة إدارتها بكفاءة وفعالية للحد من نتائجها السلبية واستغلال نتائجها الإيجابية. يهدف ذلك إلى التعامل بشكل فعال مع التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات، وتحقيق أفضل النتائج الممكنة في ظل هذه الظروف المتغيرة. (سليم، 2013)

حيث تعرّف الأزمة على أنها لحظة حاسمة ودرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري المتأثر بها. وتُعد مشكلة صعبة للغاية لمتخذ القرار، حيث تتسبب في حيرته وعدم تأكده من القرار الذي قد يتخذه، نظرًا لقلة المعرفة وتداخل الأسباب بالنتائج، والتأثيرات المتلاحقة التي تزيد من درجة الغموض في تطورات الوضع وما قد ينجم عن الأزمة. (جداالله، 2010)

وفي تعريف آخر فإن الأزمة هي تغيير مفاجئ في السلوك المتعارف عليه، ويتمثل ذلك في سلسلة من التفاعلات المترابطة التي تؤدي إلى ظهور موقف غير متوقع يشكل تهديدًا مباشرًا للقيم والمصالح الأساسية للدولة. وبالتالي، يتعين اتخاذ قرارات سريعة في ظروف غير مؤكدة ومحدودة الوقت للحيلولة دون تفاقم الأزمة. (Barton, 1993)

أما بالنسبة لإدارة الأزمات فيرتبط مصطلح إدارة الأزمات بشكل وثيق بمفهوم الإدارة العامة، إذ يمثل إدارة الأزمات نشاطًا هادفًا يقوم على جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمات المتوقعة وإعداد البيئة المناسبة للتعامل معها. وتتمثل إدارة الأزمات في اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة، حيث أشارت دراسة فورهورن وآخرين (2012) إلى التعرف على طبيعة مسؤولية المنظمة في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى المسؤولية الفردية للعلاقات العامة والمكتب الإعلامي والمتحدث الرسمي. يعتبر هذا النشاط من أهم أنشطة الإدارة العامة التي تساعد في الحفاظ على استقرار المؤسسات وتحسين أدائها في الظروف الصعبة. ولتحقيق ذلك، تحتاج الإدارة العامة إلى وجود خطط وإجراءات محددة لإدارة الأزمات وتنفيذها بفاعلية وفي الوقت المناسب، وكذلك القدرة على التعامل مع الأزمات بشكل سريع وفعال (Bundy, 2017)

تعد إدارة الأزمات علمًا وفتًا، حيث يجمع بين المعرفة العلمية والمهارات الإبداعية التي تتعلق بالقيادة والتحليل والتخطيط، ومن الجدير بالذكر أن الجانب العملي لإدارة الأزمات يتطلب بالفعل موهبة في القيادة، وهي صفة يصعب اكتسابها فقط عن طريق الدراسة والمعرفة النظرية. إذًا، يمكن القول إن الجانب الفني

في إدارة الأزمات يفوق الجانب العلمي . ويتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الأزمات في تغيير الوضع الراهن والتعامل مع الأزمة المحتملة بطريقة تجنب الصراعات، إذ إذا تحولت الأزمة إلى صراع فإن ذلك يعد فشلاً في إدارة الأزمة. وبالتالي، يتطلب نجاح إدارة الأزمة التركيز على الحد من التداعيات السلبية للأزمة وتحويلها إلى فرص للنمو والتطور، وذلك من خلال تحديد الأولويات وتخطيط الإجراءات اللازمة وتنفيذها بفاعلية ومرونة (هويدي، 1993).

يعتبر علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة ذات أهمية بالغة في عصرنا الحالي، حيث يواجه العالم الكثير من المتغيرات والأحداث غير المتوقعة على المستويات الدولية والإقليمية والقومية، ويتعلق الأمر بالحفاظ على أصول وممتلكات المنظمة وتحقيق الإيرادات، بالإضافة إلى حماية الأفراد والعاملين في المنظمة من المخاطر المختلفة، ويتم ذلك من خلال استخدام التقنيات والأدوات المناسبة لجمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأزمة بكفاءة وفعالية. وعلى الرغم من أن إدارة الأزمات تعد فناً أكثر منها علماً، فإنها تتطلب الخبرة والكفاءة القيادية لتحديد المسار الأمثل للتعامل مع الأزمة وتحقيق النتائج المرجوة. (جادالله، 2010)

ويمكن تعريف إدارة الأزمات أنها تهدف إلى التغلب على التحديات الناجمة عن الأزمات باستخدام الأدوات الإدارية والعلمية، وتجنب الآثار السلبية واستغلال الآثار الإيجابية. وبالتالي، يمكن اعتبار علم إدارة الأزمات علماً يعنى بإدارة التوازنات والتكيف مع التغيرات المتعددة في جميع المجالات وتقييم تأثيراتها (عليوة، 1997)

وتعرّف أيضاً أن إدارة الأزمات اتخاذ إجراءات سريعة لحل المشكلات التي تسببها الأزمة، وذلك وسط ضغوط متعددة ومتنوعة وتوتر داخلي، وقد يتسبب التعامل مع تلك المشكلات في تصدير جزء منها أو تراكم الآثار السلبية للبيروقراطية والإهمال، وقد تؤدي إلى عواقب خطيرة وخسائر جسيمة نتيجة للكوارث . (محمود، 1998)

وتتمثل ادارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بتتبع الأزمات المحتملة، حيث يتم استشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المسؤولة عن حدوث الأزمات، ويتم استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بأكملها لمنع أو التعامل مع الأزمات بأقصى كفاءة ممكنة، مع ضمان تقليل أقصى حد للأضرار الناتجة عنها على المنظمة والبيئة والعاملين. ويتم العمل على استعادة الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن بعد الأزمة. (Wester & Mobjork, 2017)

وترى الباحثة أن إدارة الأزمات تتضمن العمليات المنهجية التي تستخدم لإدارة والتعامل مع الحوادث الطارئة التي تشكل تهديدًا للأفراد والمجتمعات والبيئة والممتلكات، وتهدف إدارة الأزمات إلى تقييم الوضع الراهن وتطوير خطط وإجراءات محددة للتعامل مع الأحداث الطارئة بطريقة مرنة وفعالة، بما في ذلك التواصل مع الجمهور والإعلام والجهات المعنية، وتتضمن إدارة الأزمات أيضًا التحليل الاستراتيجي وتقييم المخاطر وتحديد الأولويات واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الآثار السلبية للأزمة والحفاظ على الأمن والسلامة.

خصائص وسمات الأزمة

تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص والسمات التي يجب على الإداري الناجح أن يدركها لتسهيل التعامل معها. قد أشارت دراسات سابقة من قبل المعايطة (2007) و عليوة (2001) إلى أهم هذه الخصائص والتي تشمل ما يلي:

1 - نقطة تحول: حيث يزداد الحاجة إلى اتخاذ إجراءات فورية وزيادة الاستجابة لمواجهة الظروف الطارئة.

2 - الشك وعدم اليقين: يكون هناك درجة عالية من الشك وعدم الثقة في القرارات المطروحة.

3 - صعوبة التحكم: يكون من الصعب التحكم في سير الأحداث وتطورها.

4 - نقص المعلومات: تكون هناك ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات المتاحة.

5 - ضغط الوقت: يتواجد ضغط الوقت والحاجة لاتخاذ قرارات صحيحة وسريعة.

6 - التهديد الشديد للمصالح والأهداف: مثل انهيار الكيان الإداري أو تأثيره على سمعة وكرامة صانع القرار .

7 - المفاجأة: حيث تحدث الأزمة فجأة وعادة ما تكون مسبقة ببعض العلامات المبكرة.

8 -التعقيد والتشابك: تكون الأزمة معقدة ومتشابكة مع وجود عوامل متعددة، أسباب متعددة وتداخل قوى المصالح المؤيدة والمعارضة.

9 - حالة الخوف والهلع: يكون هناك حالة من الخوف والهلع وقد يصل إلى حد الرعب، وتؤثر هذه الحالة على القدرة على التفكير الواعي.

10 -الصدمة: تسبب الأزمة صدمة في البداية وتؤثر على فعالية العقل المواجه لها.

أسباب الأزمة

يرى كل من الحدراوي و الخفاجي (2010) أن أسباب الأزمة متعددة ومنها:

1 -سوء الفهم: يحدث سوء التواصل عادة بسبب عدم توفر المعلومات الكافية أو التعامل معها بشكل غير واضح قبل اتخاذ القرارات أو إصدار الأحكام.

2 -سوء الإدراك: سوء الإدراك يعبر عن استقبال المعلومات ويتم تقييمها بشكل غير دقيق أو غير واضح.

3 - سوء التقدير: يُعد من أبرز أسباب حدوث الأزمات في مختلف المجالات، ويتعلق بتقدير غير صحيح للظروف والمخاطر والفرص.

4 - الإدارة العشوائية: تلعب الإدارة العشوائية دورًا مهمًا في حدوث الأزمات، حيث تؤدي إلى تدمير إمكانيات وقدرات الكيان الإداري.

5 - الرغبة في الابتزاز والمصالح الغير عادلة: يتمثل هذا في محاولة جماعات الضغط والمصالح الخاصة الحصول على مكاسب غير مشروعة من الكيان الإداري.

6 - اليأس: يعد اليأس نفسه أزمة تواجه متخذ القرار ويمكن أن يشكل خطرًا كبيرًا.

7 - انتشار الشائعات: تُعدّ الشائعات أحد أهم مصادر الأزمات، حيث يمكن أن تكون الشائعات هي المصدر الوحيد الذي تستند إليه الأزمة.

8 - استعراض القوة: يستخدم الكيانات الكبيرة استعراض القوة لإضعاف الكيانات الصغيرة.

9 - الأخطاء البشرية: الأخطاء البشرية في إدارة الأزمات هي أخطاء ترتكبها الأشخاص أثناء تنفيذ استراتيجيات الأزمة أو اتخاذ القرارات.

10 - التخطيط للأزمات، المعروف أيضًا بالاختناقات الأزمومية، هو عملية تُجرى مسبقًا لإحداث أزمة معينة.

11 - تعارض الأهداف والمصالح: عندما تتعارض أهداف أو مصالح الأطراف المختلفة، يمكن أن ينشأ

توتر يؤدي إلى حدوث أزمة بينهم، ويمكن أن يكون هذا التوتر على مستوى الأفراد أو على المستوى الدولي.

أنواع الأزمات في المجال الرياضي

يرى كل من محمود و عبدالجبار (2016) أن هناك العديد من الأزمات في المجال الرياضي، ويعود السبب الى دخول العديد من الرياضات المتنوعة في مجال الإحتراف، حيث تشير دراسة عبادي (2017) والتي هدفت للتعرف إلى أنواع الأزمات التي تواجهها المؤسسة، وكيف تقوم المؤسسة بإدارة وتسيير هذه الأزمات التي تعترضها، بالإضافة الى التخطيط لإدارة الأزمات من خلال العلاقات العامة. وأهم التوصيات التي قدّمتها هذه الدراسة، ضرورة اجراء الدراسات والبحوث، وضرورة فهم الدور الحقيقي للعاملين في العلاقات العامة، ووضع الخطط للأزمات، وإعطاء أهمية لمنصب المكلف بالعلاقات العامة والتركيز على تدريبهم، بالإضافة إلى الاستعانة بخبراء ومختصين بالعلاقات العامة من خارج المؤسسة. ويمكن تلخيص هذه الأزمات في عدة مجالات:

- 1 - الأزمات الفنية: وتشمل الهزائم المتكررة والانتكاسات الرياضية التي تؤثر على الفرق واللاعبين، ويمكن أن تنتج عن ذلك انخفاض الثقة بالنفس وزيادة الضغط النفسي على الفريق واللاعبين.
- 2 - الأزمات الإدارية: وهي ترتبط بالمشاكل الإدارية والمخالفات التي يرتكبها بعض المسؤولين في الأندية، والتي يمكن أن تتسبب في تغييرات في إدارة الفريق أو النادي بشكل عام.
- 3 - الأزمات المالية: وهي ترتبط بالمشاكل المالية والعجز المالي الذي يمكن أن يؤثر على قدرة الأندية على تحقيق الانتصارات والنجاحات، ويمكن أن يؤدي إلى عدم قدرة النادي على توفير مستوى من اللعب المطلوب وإجراء تحسينات على الملعب والمرافق.
- 4 - الأزمات الطبية: وتشمل الأزمات التي ترتبط بالمنشطات والعلاجات الطبية التي يستخدمها اللاعبون، وتشمل أيضًا الإصابات التي يتعرض لها اللاعبون خلال المباريات.

5 - الأزمات الطبيعية: وهي تشمل الأحداث الطبيعية مثل الفيضانات والزلازل والأعاصير والعواصف الرملية، والتي يمكن أن تؤدي إلى إلغاء المباريات أو تأجيلها أو تغيير مكانها.

إستراتيجيات إدارة الأزمات

يرى كل من الحدراوي و الخفاجي (2010) أن إدارة الأزمة تعبّر عن مجموعة من المراحل والمستويات المتعددة، حيث أشارت دراسة حامد (2017) والتي هدفت إلى التعرف إلى إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية بالإتحاد السوداني لكرة القدم، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب الأزمة هي العالم السلبي، وصراع المصالح بين الإداريين، والسلوك الأناني للإداريين، وأوصت الدراسة بضرورة اجراء الانتخابات حسب لوائح القانون. وقد تختلف طرق تصنيفها بين الكتاب والباحثين وفقاً لتوجهاتهم الفكرية:

- 1 تخفيف الأزمة: يتم تنفيذ أنشطة للحد من احتمالية حدوث الأزمات، وذلك عبر تحديد أنواع المخاطر وتقييم ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وتوقع الأخطار.
- 2 - الاستعداد: يتضمن التحضير والتجهيز للمخاطر المحتملة التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. يجب وضع خطة شاملة لمواجهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة.
- 3 -المواجهة: تُعتبر هذه المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات، حيث يتوقف حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة على كفاءة التعامل مع الأزمة، يتضمن ذلك اتخاذ إجراءات فورية وفعالة للتعامل مع تداعيات الأزمة وتقليل التأثير السلبي على المؤسسة.
- 4 -إعادة التوازن: تهدف إلى استعادة التوازن الطبيعي للمؤسسة والعودة إلى الحالة التي كانت عليها قبل الأزمة. قد تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً، وبالتالي يجب وضع خطة طويلة المدى لإدارة مرحلة ما بعد الأزمة.

5 -التعلم: تشكل هذه المرحلة الأخيرة فرصة للاستفادة من الأزمة واستخلاص الدروس منها. يجب تحليل أداء المؤسسة خلال الأزمة وتحديد النقاط القوية والضعف، وتعزيز القدرات والخبرات لتحسين إدارة الأزمات المستقبلية.

مراحل إدارة الأزمات

يرى الحملوي (1995) أن إدارة الأزمات تتكون من خمس مراحل تهدف إلى تفادي وتخفيف آثار الأزمة، واستعادة التوازن والعودة إلى الحالة الطبيعية قبل حدوث الأزمة. هذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: إكتشاف إشارات الإنذار، يتم إكتشاف إشارات الإنذار التي تشير إلى وجود أزمة محتملة. عادةً، تظهر سلسلة من الإشارات المبكرة أو الأعراض التي تنذر بقدوم الأزمة، وإكتشاف إشارات الإنذار يتطلب تشخيص المؤشرات والأعراض التي تشير إلى حدوث الأزمة المحتملة، وغالبًا ما تحدث الأزمات نتيجة عدم الانتباه لتلك الإشارات المبكرة.

المرحلة الثانية: الإستعداد والوقاية، يتم التركيز على الاستعداد والوقاية، وهي تعني التحضير المسبق للتعامل مع الأزمة المتوقعة بهدف منع حدوثها أو تقليل آثارها، يجب أن تكون المنظمة مجهزة بالاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، يتضمن ذلك إجراء اختبارات دقيقة ومستمرة لعمليات وهياكل الإدارة، بهدف التعرف على أي أعراض محتملة للأزمات.

المرحلة الثالثة: إحتواء الأضرار والحد منها، تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ الإجراءات والخطط التي تم وضعها في مرحلة الاستعداد والوقاية بهدف تقليل تفاقم الأزمة وانتشارها، يتم في هذه المرحلة إحتواء ومعالجة الآثار الناتجة عن الأزمة بهدف تقليل الخسائر. يعتبر من المستحيل تمامًا منع حدوث الأزمات نظرًا لطبيعة الميول التدميرية المتواجدة في كافة النظم. وبالتالي، المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنع انتشارها.

المرحلة الرابعة: إستعادة النشاط، يركّز الجهد على استعادة النشاط، يجب أن تتوفر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة المدى لاستعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط السابقة. تُعد هذه المرحلة عملية استعادة التوازن والقدرة على استئناف الأنشطة بعد أزمة، وتتطلب قدرات فنية وإدارية وموارد كبيرة، بالإضافة إلى الدعم المالي.

المرحلة الخامسة: التعلم، تشمل هذه المرحلة استخلاص الدروس الهامة التي تتعلمها المؤسسة من تجاربها السابقة، وكذلك من تجارب المؤسسات الأخرى التي مروا بأزمات مماثلة يمكن أن تواجهها المؤسسة. يمكن للمؤسسة الاستفادة من تلك الدروس للتعلم والتطوير، ونادراً ما تقوم المؤسسات بمراجعة التجارب السابقة للتعلم من الأزمات التي واجهتها، إن الأمم الحكيمة هي تلك التي لا تنسى تجاربها الصعبة وتستفيد منها لتحسين أدائها المستقبلي.

أهداف إدارة الأزمات

يضيف الطراونة (2011) عدة أهداف لإدارة الأزمات ومنها:

- 1 - تنظيم الأضرار الناشئة عن الأزمة، سواءً عبر تقليل حصيلة الوفيات والإصابات المرتبطة بها أو من خلال الحد من التلف المادي والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي للدولة.
- 2 - التقليل من التأثيرات السلبية والضرارة التي تنجم عن الأزمات على الفرد والمجتمعات.
- 3 - منع التصاعد إلى صراع شامل، وتقليل فرص تفاقم الأزمة وضمان عدم التأثير على المصالح والقيم الأساسية.

- 4 - التعامل مع الآثار المترتبة على الأزمة بعد انتهائها، واستعادة الاستقرار والأوضاع الطبيعية إلى حالتها السابقة، واتخاذ التدابير اللازمة لمنع تكرار حدوث مثل هذه الأزمات.

أساليب إدارة الأزمات

لقد تنوعت أساليب إدارة الأزمات، وتختلف طرق التعامل مع الأزمة بناءً على الظروف والسياسة والإمكانات المتاحة، وكذلك طبيعة الأزمة نفسها. على الرغم من اختلاف هذه الأساليب، فإنها تعمل كأدوات للتعامل مع الأزمات، وتختلف تطبيقاتها حسب كل حالة كما أشار جادالله (2010)، ومع ذلك، هناك أساليب عامة لإدارة الأزمات، ومن بينها:

أ - أسلوب التساوم الإكراهي: يتمثل في استخدام تهديدات وأفعال قوة للتفاوض وحل الأزمة، يتطلب استخدام هذا الأسلوب مرونة في التصريحات وضبطه بعناية لتفادي تفاقم الأزمة والتأثير السلبي على الطرف الآخر. (محمد، 2007)

ب أسلوب التفاوض التعاوني: يعتمد هذا الأسلوب على التفاوض كوسيلة أساسية لحل الأزمة، ويتطلب التنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الجانب الآخر، يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون تكلفة تصعيد الأزمة أعلى من ما يمكن تحمله الجهة المعنية أو عندما تكون هناك تغييرات تجعل تصعيد الأزمة غير مرغوب فيه أو عندما يفشل التصعيد في تحقيق الأهداف المرجوة. (جادالله، إدارة الأزمات، 2010)

ت أسلوب التفاوض الإقناعي: يعتمد هذا الأسلوب على مزج أساليب التفاوض القسري والتفاوض التعاوني بشكل مناسب، يساعد هذا الأسلوب على تسريع عملية إدارة الأزمة بشكل كبير. (محمد، 2007)

وترى الباحثة رغم وجود هذه الأساليب العامة، فإن تعامل الأزمة يتطلب تحليل شامل للظروف والمتغيرات المحيطة بالأزمة. يجب أخذ العديد من العوامل في الاعتبار، مثل نوع الأزمة، مدى تأثيرها على الأفراد

والجماعات المعنية، الموارد المتاحة، القدرات الفنية والتنظيمية، والتوجهات السياسية والاقتصادية، يمكن أن تتجح أساليب إدارة الأزمات عندما تُعدل وتُعيّر وفقاً للسياق الخاص بالأزمة المحددة.

إدارة الأزمات وسبل نجاحها

عند التحدث عن إدارة الأزمات ومراحلها، ترى البرغوثي (2013) أنه يمكن ملاحظة أن الأزمة يمكن أن تتفاقم في المرحلة الأولى، ولكن الفشل في معالجتها يضع إدارة المنظمة أمام خيارين:

الخيار الأول: إدارتها بفاعلية وكفاءة، وهذا يشمل اتخاذ القرارات الصعبة في الظروف الصعبة، يجب على إدارة الأزمات أن تتمتع بالحكمة والمرونة للتعامل مع التحديات والمشكلات الناشئة.

الخيار الثاني: الاستسلام للأزمة وتلقي أثارها التي يمكن أن تكون مدمرة لكيان المنظمة ككل، ومن هنا تبرز أهمية وجود إدارة أزمات ماهرة وذكية قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة في المواقف الصعبة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك متطلبات أخرى يجب مراعاتها في إدارة الأزمات، كما أشار اللوزي (1999):

1 - عدم التوتر: لأن الأزمة عادة تتسبب في صدمة في بدايتها للأفراد داخل التنظيم، ويمكن أن يتراوح تأثيرها بين التوتر والانفعال وعدم التصديق، ولكن مع مرور الوقت، يبدأ التوتر بالانكماش وتبدأ محاولات التكيف مع الوضع الجديد.

2 - التفاهم والوحدة والتعاون والثقة والاحترام: يجب تعزيز هذه القيم بين جميع أفراد التنظيم، حيث تسهم في تعزيز التعاون وتعزيز القدرة على التصدي للأزمة بفعالية.

3 - التغيير في أنماط الإدارة: يجب أن يتم تكيف أساليب الإدارة بشكل مناسب مع شدة ونوع الأزمة يمكن أن تستدعي الأزمات تغييراً في هيكل التنظيم، وتوجيهات وإجراءات جديدة، وتعزيز قدرات الاتصال والتنسيق بين الأقسام المختلفة في المنظمة.

4 - استخدام المنهج العلمي في التحليل: يجب أن تعتمد إدارة الأزمات على التحليل الدقيق لأسباب الأزمة وتقييم النتائج المتوقعة للخطوات المقترحة، يساعد استخدام المنهج العلمي في فهم أعمق للمشكلة وتحديد الحلول الفعالة.

بشكل عام، ترى الباحثة أن إدارة الأزمات يجب أن تتمتع بمرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة، وأن تكون قادرة على التعامل مع المصاعب واتخاذ القرارات الحاسمة، يجب أن تستند إلى الخبرة والمعرفة المكتسبة من الأزمات السابقة، وأن توفر الدعم والتوجيه للفرق المعنية وتحفزها للعمل بروح الفريق.

أخيرًا، يجب أن يكون هناك التزام بالتواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الجمهور ووسائل الإعلام. يساهم التواصل الجيد في بناء الثقة وتقديم المعلومات الصحيحة والتوجيهات اللازمة، مما يعزز فهم الجميع للأزمة ويسهم في تعزيز الدعم والتعاون.

باختصار، إدارة الأزمات تتطلب رؤية استراتيجية وقدرة على التحليل واتخاذ القرارات الحاسمة، بالإضافة إلى التواصل الفعال والتعاون الوثيق بين جميع الأطراف المعنية، من خلال تنفيذ هذه العناصر والاستفادة من التجارب الماضية، يمكن تعزيز فرص نجاح إدارة الأزمات وتقليل الآثار السلبية.

المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات

تشير عبادي (2017) أن إدارة الأزمات في المؤسسات تواجه العديد من المعوقات التي تعيق عملية إدارة الأزمات بفعالية وتطيل مدة الأزمة وتزيد من تفاقمها، يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى خمسة أقسام:

1 - المعوقات التنظيمية:

- عدم تحديد واضح للسلطة والمسؤوليات في فريق إدارة الأزمات، مما يؤدي إلى ارتباك في اتخاذ القرارات وتأخر في اتخاذ إجراءات الطوارئ.

- تباين الثقافة بين أفراد الفريق وعدم فهمهم الكامل لطبيعة المخاطر والأزمات التي قد تواجه المؤسسة.
- ضعف التدريب على إدارة الأزمات لأفراد الفريق، مما يؤثر على كفاءتهم في التعامل مع الأزمات.
- عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.

2- المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

- عدم وجود معلومات دقيقة وموثوقة لاتخاذ قرارات سليمة وفاعلة في إدارة الأزمات.
- صعوبة في تحديد المشكلة الحقيقية واتخاذ القرارات الملائمة بسبب عدم توافر المعلومات الكافية.
- حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذي القرارات، مما يؤثر على قدرتهم على التعامل مع الأزمات بشكل فعال.

3- المعوقات المتعلقة بالاتصال: (الناجي، 2012)

- صعوبة في نقل وتبادل المعلومات بين أعضاء فريق إدارة الأزمات وبين الجهات الداخلية والخارجية المعنية.

- قلة استخدام أنظمة الاتصال الحديثة وتقنيات التواصل في التصدي للأزمات.

4- المعوقات التكنولوجية:

- قلة استخدام التقنيات الحديثة مثل الإنترنت والأجهزة الذكية في عملية إدارة الأزمات، مما يحد من فعالية استجابة المؤسسة وقدرتها على التواصل والتنسيق في حالات الطوارئ.
- عدم توفر أجهزة وتقنيات عصرية ومتطورة تساعد في تشخيص ومراقبة الأزمة واتخاذ الإجراءات الضرورية.

5 - المعوقات الاقتصادية والتمويلية:

- نقص المخصصات المالية لإدارة الأزمات، مما يعوق توفير الموارد اللازمة والأجهزة والمعدات الضرورية للتعامل مع الأزمات بفعالية. (لكريني، 2012)
 - قلة الموارد المالية والتمويلية المتاحة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، مما يؤثر على قدرة المؤسسة على تنفيذ إجراءات الطوارئ وتأمين الاحتياجات المادية اللازمة. (عنتور، 2012)
- وبالنظر إلى هذه المعوقات، يجب على الإدارة التحرك للتغلب عليها وتحسين عملية إدارة الأزمات في المؤسسة.

وترى الباحثة أن إدارة الأزمات تعد من الجوانب الحيوية في أي منظومة إدارية سواء كانت تجارية أو حكومية، ففي عالم مليء بالتحديات والمخاطر، تأتي الأزمات بشكل مفاجئ وتهدد استقرار المنظومات والمؤسسات. لذا، تصيح إدارة الأزمات ضرورة حتمية للتعامل مع هذه الظروف الطارئة وتقليل الأضرار المحتملة وتعزيز الاستجابة الفعالة.

ثالثاً: المؤسسات الرياضية

ترى الباحثة أن المؤسسات الرياضية تلعب دوراً حاسماً في تنظيم وتطوير الأنشطة الرياضية على الساحة العالمية. هذه المؤسسات تشمل الأندية الرياضية، والاتحادات الوطنية والدولية، واللجان الأولمبية، والهيئات التنظيمية المختلفة، تهدف هذه المؤسسات إلى تعزيز الرياضة وتطويرها من خلال تنظيم مسابقات وبطولات متنوعة، وتقديم الدعم المالي والتقني للرياضيين والأندية، وتنظيم برامج تطوير المهارات والكفاءات البشرية في ميدان الرياضة.

المؤسسات الرياضية في الوقت الحالي تفوق دورها كأماكن لممارسة الرياضة وأصبحت كيانات متعددة الأوجه تعتمد بشكل كبير على استراتيجيات العلاقات العامة لتحقيق أهدافها. تلعب العلاقات العامة دوراً

بارزًا في بناء صورة إيجابية لهذه المؤسسات أمام مختلف الجماهير ووسائل الإعلام والشركاء التجاريين. تُستخدم استراتيجيات العلاقات العامة بشكل حاسم للترويج للأنشطة الرياضية وجذب الجماهير والرعاة. تعتبر المؤسسات الرياضية واحدة من أبرز الجهات التي تجذب انتباه واهتمام الجماهير ووسائل الإعلام على الساحة العالمية، ونظرًا لهذا الاهتمام الواسع، تكون هذه المؤسسات عرضة لمجموعة متنوعة من الأزمات والتحديات، من بين هذه الأزمات قد تندرج قضايا تتعلق بسلوك اللاعبين، أو مسائل أمن الملاعب، أو التغيرات في هياكل الإدارة، وغيرها من التحديات الكبيرة.

مصطلحات الدراسة

العلاقات العامة: تعرّف على أنها عملية تخطيط وتنفيذ الاتصالات والتفاعلات بين المؤسسات والجمهور المستهدف بهدف إقناعهم بقبول رؤى وأهداف المؤسسة وبناء علاقات جيدة ومفيدة بينهم، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات الإعلامية المختلفة. (Cutlip, Broom, & Center, 2013)

الأزمة: تعرّف على أنها وضع مفاجئ يهدد مصالح المنشأة أو الدولة ويؤثر على صورتها أمام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ إجراءات قوية وفعالة لتصحيح الوضع وإعادته إلى مساره الطبيعي، وتتطلب الأزمة اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة للتصدي للمشكلة قبل أن تتفاقم، حيث أن الوقت يلعب دورًا حاسمًا في إيجاد الحلول الناجحة. (سليم ح.، 2016)

إدارة الأزمات: تعرّف إلى أنها الاستعداد والتخطيط اللازمين لمواجهة الأزمات، وذلك عن طريق تنفيذ استراتيجيات محددة تمكن المنظمة من التخفيف من تأثيرات الأزمة أو منع حدوثها تمامًا، وتلعب العلاقات العامة دورًا حيويًا في إدارة الأزمات، حيث تساعد في تقليل الآثار السلبية التي قد تتجم عنها (الجمال و عياد، 2014)

المؤسسات الرياضية: تعرّف المؤسسات الرياضية على أنها هي الهيئات أو الجهات التي تعنى بتنظيم وإدارة الأنشطة والأحداث الرياضية سواء كانت محلية أو دولية، وتتضمن هذه المؤسسات الرياضية

الاتحادات الرياضية والأندية الرياضية واللجان الأولمبية والمجالس الرياضية والمنظمات الرياضية الأخرى.
(تعريف إجرائي).

أهمية الدراسة

تعتبر العلاقات العامة من العوامل الأساسية التي تسهم في بناء الصورة الإيجابية للمؤسسات والشركات، وتعزيز العلاقات مع الجمهور والمجتمع المحيط بها، ومن المهم أن نفهم أن أي مؤسسة قد تواجه أزمات مختلفة في أي وقت، وأن الاستجابة الفعالة لهذه الأزمات تتطلب مهارات عالية من العاملين في العلاقات العامة، تتميز المؤسسات الرياضية بخصوصية تتمثل في العلاقة المباشرة بين الجماهير والفرق الرياضية، وهذا يتطلب من العاملين في العلاقات العامة في تلك المؤسسات مهارات وإجراءات خاصة للتعامل مع الأزمات . تعد دراسة دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية أمراً مهماً للغاية، حيث تعاني تلك المؤسسات من ظروف معينة في ظل الوضع السياسي والاجتماعي الراهن فمن خلال هذه الدراسة يمكن تحديد أفضل الإجراءات التي يجب اتباعها لإدارة الأزمات بفعالية، وكيفية التعامل مع الجماهير والإعلام والمجتمع المحيط بتلك المؤسسات في حالات الأزمات.

ومن خلال دراسة هذا الموضوع يمكن تحديد أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية، وتطبيقها في الواقع الفلسطيني مما يساهم في تحسين صورة تلك المؤسسات وتعزيز علاقاتها مع الجمهور والمجتمع المحيط بها.

مشكلة الدراسة

استناداً إلى استعراض الدراسات السابقة والبحث في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية في القطاع الفلسطيني، يظهر بوضوح أن هناك تحديات كبيرة تعيق سير العمل وتقدم هذه المؤسسات. تلك التحديات قد أدت إلى إضعاف دور قطاع العلاقات العامة، خاصة في سياق إدارة

الأزمات. توسعت الباحثة في فحص دور العاملين في العلاقات العامة من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية، كاشفة عن سلسلة من المشاكل والصعوبات التي يواجهونها.

من بين هذه المشاكل، تبرز قلة الاهتمام بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في تلك المؤسسات، حيث يعاني هذا القطاع من إهمال يؤثر على قدرته على التصدي للتحديات والأزمات بشكل فعال. كما أظهرت الدراسات أيضاً ضعفاً واضحاً في وجود استراتيجيات وخطط محددة لمواجهة الأزمات، مما يعرض المؤسسات الرياضية للمزيد من التأثير السلبي للأزمات التي تطرأ.

بالإضافة إلى ضعف الكفاءة العملية للعاملين في قطاع العلاقات العامة، حيث يفتقدون إلى الخبرة والمهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات بكفاءة. وتظهر أيضاً قضية ضعف التواصل بين العاملين في العلاقات العامة وأعضاء الهيئات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى عزل هذا القطاع وتقليل قدرته على التعامل مع الأزمات بشكل فعال.

من هنا، تقوم الدراسة بتسليط الضوء على ضرورة تحسين دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الرياضية الفلسطينية. ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في توفير توصيات تعزز الأداء وتطوير استراتيجيات محددة لمواجهة التحديات المحيطة.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية للتعرف إلى:

1 - دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية.

2 - الفروق لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة.

3- الفروق لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- الفروق لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة.

تساؤلات الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة؟

حدود الدراسة

سوف تلتزم الباحثة أثناء إجراء دراستها بالحدود الآتية:

المحدد البشري: أعضاء الهيئات الإدارية في المؤسسات الرياضية (نادي، اتحاد، لجنة أولمبية).

المحدد المكاني: المؤسسات الرياضية الفلسطينية.

المحدد الزمني: تم اجراء الدراسة في الفترة الزمنية ما بين (2023/5/15-3/15) خلال الفصل الدراسي

الثاني من العام الأكاديمي 2023/2022.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وبناء أداة الدراسة وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها والطرق الإجرائية والإحصائية في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بصورته المسحية في جميع إجراءاته من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وتطبيق مقياس إدارة الأزمات، وذلك نظراً لملائمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئات الإدارية في المؤسسات الرياضية في فلسطين، حيث بلغ عدد أعضاء الهيئات الإدارية للإتحادات والأندية (159) عضوًا فعلياً حسب السجلات التي تم الاطلاع عليها.

عينة الدراسة

تم إجراء الدراسة على عينة بالطريقة الطبقية العشوائية من أعضاء الهيئات الإدارية للإتحادات والأندية الموجودة في شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية، وذلك بعد الاطلاع على قوائم بأعداد أعضاء الهيئات الإدارية للإتحادات من اللجنة الأولمبية الفلسطينية، وقوائم بأعداد أعضاء الهيئات الإدارية في النوادي من المجلس الأعلى للشباب والرياضة والبالغ عددهم (159) عضوًا. والجدول رقم (1) يبيّن ذلك.

جدول 1:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة (ن = 159)

المتغير المستقل	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤسسة	نادي	115	72.3
	اتحاد	44	27.7
	المجموع	159	100%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	32	20.1
	ماجستير	96	60.4
	دكتوراة	31	19.5
	المجموع	159	100%
الخبرة	5 سنوات فأقل	21	13.2
	من 6-10 سنوات	54	34
	أكثر من 10 سنوات	84	52.8
	المجموع	159	100%

أداة الدراسة

- تم تصميم استبانة خاصة من خلال مراجعة الدراسات العلمية والدراسات الأجنبية والعربية المختلفة والمتعلقة بدور العاملين في العلاقات العامة وإدارة الأزمات، تم تحديد مجموعة من المجالات وكانت عبارة عن خمس مجالات والعبارات التي تعبر عن كل مجال من هذه المجالات والبالغ عددها 52 عبارة، حيث قامت الباحثة بعرض الاستبيان بصورته الأولية على لجنة متخصصة من المحكمين من حملة شهادة الدكتوراة في علوم الرياضة لتحديد أهم العبارات. والملحق رقم (3) يوضح أسماء المحكمين ورتبهم العلمية ومكان عملهم.

- وبناءً على آراء السادة المحكمين فقد أصبح العدد النهائي للعبارات 47 عبارة.

المعاملات العلمية لأداة الدراسة

الصدق لأداة الدراسة:

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على لجنة متخصصة من المحكمين من حملة شهادة الدكتوراة في علوم الرياضة من مختلف الجامعات الفلسطينية، وتم إجراء جميع التعديلات والملاحظات التي أشار إليها المحكمين. والملحق رقم (1) يوضح الأداة بصورتها الأولية، والملحق رقم (2) يوضح الإستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة من المحكمين.

الثبات لأداة الدراسة

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، حيث وصل معامل الثبات للأداة ككل (0.95)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات ما بين (0.89 - 0.94)، ويعني ذلك أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وصالحة لتحقيق أغراض الدراسة، والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول 2:

الثبات لأداة الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
التخطيط	10	0.93
الوعي والتواصل خلال الازمة	7	0.89
الاستعداد والوقاية للازمة	10	0.94
احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط	9	0.91
التحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة	11	0.90
الاداة ككل	47	0.95

متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة: (Independent variables)

- المؤسسة: ولها مستويان (اتحاد، نادي).
- المستوى التعليمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).
- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من خمس سنوات، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغيرات التابعة: (Dependent variables)

- استجابة أفراد عينة الدراسة أعضاء الهيئات الإدارية في المؤسسات الرياضية على أداة الدراسة.

إجراءات الدراسة

- 1 - التنسيق مع المشرف على الرسالة.
- 2 - تحديد عنوان الدراسة.
- 3 - تحديد السكان المستهدفين للدراسة ومعلومات عنهم
- 4 - تقسيم المجتمع المستهدف إلى طبقات متجانسة بناءً على خصائص محددة (نوع المؤسسة، المستوى التعليمي، الخبرة).
- 5 - تحديد حجم العينة.
- 6 - توزيع العينة.
- 7 - الاختيار العشوائي.

- 8 - تصميم الإستبانة.
- 9 - عرض الإستبانة على لجنة من المحكمين.
- 10 - تصميم إستبانة إلكترونية.
- 11 - مخاطبة الإتحادات والنوادي الرياضية بكتاب رسمي من الجامعة.
- 12 - توزيع الإستبانة على عينة الدراسة.
- 13 - جمع البيانات.
- 14 - إدخال البيانات في الحاسوب.
- 15 - معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (Spss).
- 16 - تقديم النتائج.

المعالجات الإحصائية

ولمعالجة البيانات والوصول الى النتائج تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
من خلال تطبيق ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن التساؤل الأول.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) للكشف عن الفروق تبعا لمتغير المؤسسة والاجابة عن التساؤل الثاني.
- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعا لمتغيري المستوى التعليمي والخبرة، وللإجابة عن التساؤل الثالث والرابع.

-اختبار تيوكي (Tukey post-hoc) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

-معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الأداة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج التساؤل الأول والذي نصه:

ما دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية؟

وللإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وللمجال المنتمية له وللدرجة الكلية، ونتائج الجداول رقم (3، 4، 5، 6، 7) تبين ذلك. ولتفسير النتائج تم اعتماد المتوسطات الحسابية لسلم ليكرت الخماسي وهي:

- (1.80) فأقل درجة قليلة جداً.

- (1.81 - 2.60) درجة قليلة.

- (2.61 - 3.40) درجة متوسطة.

- (3.41 - 4.20) درجة كبيرة.

- أكبر من (4.20) درجة كبيرة جداً.

1 مجال الإعداد لإدارة الأزمة (التخطيط):

جدول 3:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الإعداد لإدارة الأزمة (التخطيط) (ن=159).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوجد إعداد وتخطيط مسبق للتعامل مع الأزمات في المؤسسة الرياضية.	3.23	0.63	متوسطة
2	يتم إشراك العاملين في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسة الرياضية.	3.24	0.87	متوسطة
3	توجد وحدة تخطيط خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها.	2.80	0.86	متوسطة
4	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات.	2.50	0.88	قليلة
5	يتم الإستعانة بخبراء ومتخصصين عند التخطيط لإدارة الأزمات.	2.91	0.81	متوسطة
6	يتم الإهتمام بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات.	3.33	0.86	متوسطة
7	يتم تقييم الخطط السابقة لإدارة الأزمات بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	3	0.76	متوسطة
8	تساهم الخطط المعمول بها في توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عند حدوثها.	3.42	0.87	كبيرة
9	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى تساعد المؤسسة الرياضية في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	3.14	0.90	متوسطة
10	يتم توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية التي يمكن أن تواجه المؤسسة الرياضية.	3.40	0.82	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التخطيط	3.10	0.57	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن الدرجة الكلية لهور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في

المؤسسات الرياضية من خلال مجال التخطيط كانت متوسطة وبمتوسط استجابة (3.10)، وكانت أعلى

استجابة على الفقرة (8) (تساهم الخطط المعمول بها في توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل

المشكلات عند حدوثها) بدرجة كبيرة وبمتوسط استجابة عليها (3.42)، بينما كانت أقل استجابة على

الفقرة (4) (يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات) بدرجة قليلة ويمتوسط استجابة عليها (2.50).

2 مجال الوعي والتواصل خلال الازمة:

جدول 4:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الوعي والتواصل خلال الازمة (ن=159)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوجد وعي كافي بالأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة الرياضية.	3.44	0.91	كبيرة
2	يتم تقديم معلومات دقيقة وشفافة حول الأزمات التي تواجه المؤسسة الرياضية.	3.42	0.91	كبيرة
3	تتوفر قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات ويتم تحديثها أول بأول وفق ما يستجد من أزمات.	2.85	0.92	متوسطة
4	يتوفر نظم إتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، انترنت، ..) خاص بإدارة الأزمات.	3.35	0.89	متوسطة
5	عند الأزمة تجرى عمليات اتصال دقيقة وسريعة للحد من تفاقم أضرار الأزمة.	3.43	0.93	كبيرة
6	تتوفر كوادر بشرية متدربة قادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوافرة داخل المؤسسة الرياضية.	3.23	0.92	متوسطة
7	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة عند حدوث الأزمات.	3.24	0.90	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الوعي والتواصل خلال الازمة	3.28	0.74	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن الدرجة الكلية لهور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في

المؤسسات الرياضية من خلال مجال الوعي والتواصل خلال الازمة كانت متوسطة ويمتوسط استجابة

(3.28)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (1) (يوجد وعي كافي بالأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة

الرياضية) بدرجة كبيرة وبمتوسط استجابة عليها (3.44)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (3) (تتوفر قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات ويتم تحديثها أول بأول وفق ما يستجد من أزمات) بدرجة متوسطة وبمتوسط استجابة عليها (2.85).

3 مجال الاستعداد والوقاية من الأزمة:

جدول 5:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة ل فقرات مجال الاستعداد والوقاية من ا لازمة (ن=159).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ملاحظة إشارات الإنذار المبكر والتعامل معها.	3.13	0.68	متوسطة
2	توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمات.	3.21	0.73	متوسطة
3	تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمات التي تواجه المؤسسة الرياضية.	3.30	0.81	متوسطة
4	معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان الإداري ومعالجتها للحد من الأزمات.	3.41	0.91	كبيرة
5	الشعور بالمسؤولية والمتابعة المستمرة للسيطرة على الأزمات.	3.47	0.86	كبيرة
6	إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة.	2.97	0.76	متوسطة
7	يتم اتخاذ إجراءات وقائية قبل حدوث الأزمات.	2.99	0.81	متوسطة
8	تحديد أدوار العاملين للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها.	3.11	0.82	متوسطة
9	تحديد تعليمات إدارية وإجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات.	3.29	0.83	متوسطة
10	تنظيم دورات لتأهيل أعضاء مجالس إدارات الأندية في صياغة مقترحات كيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها.	3.06	0.87	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الاستعداد والوقاية لازمة	3.20	0.65	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لهور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في

المؤسسات الرياضية من خلال مجال الاستعداد والوقاية لازمة كانت متوسطة وبمتوسط استجابة

(3.20)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (5) (الشعور بالمسؤولية والمتابعة المستمرة للسيطرة على الأزمات) بدرجة كبيرة وبمتوسط استجابة عليها (3.47)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (6) (إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة) بدرجة متوسطة وبمتوسط استجابة عليها (2.97).

4 مجال احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط:

جدول 6:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط (ن=159).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم إجراء عملية تقييم شامل لمرحلة إدارة الأزمة وفعالية الخطط والبرامج الموضوعية.	3.16	0.76	متوسطة
2	تتخذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية أثناء وبعد الأزمة.	3.23	0.84	متوسطة
3	يتم عمل تقارير شاملة لفريق إدارة الأزمة.	3.07	0.92	متوسطة
4	يتم تحديد طبيعة الأزمة وتأثيرها المادي والمعنوي.	3.31	0.71	متوسطة
5	توظف نتائج الأزمات في خلق وابتكار اساليب جديدة لتطوير المؤسسة الرياضية.	3.21	0.70	متوسطة
6	يوجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لإحتواء الأزمة.	3.07	0.73	متوسطة
7	يتم تطوير برامج تدريبية مستوحاة من الأزمات السابقة.	3.06	0.81	متوسطة
8	تقوم المؤسسة الرياضية بإعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لإحتواء أسباب وأضرار الأزمة.	2.79	0.89	متوسطة
9	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها.	3.16	0.80	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط	3.12	0.62	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لهور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في

المؤسسات الرياضية من خلال مجال احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط كانت متوسطة وبمتوسط

استجابة (3.12)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (4) (يتم تحديد طبيعة الأزمة وتأثيرها المادي والمعنوي) بدرجة متوسطة وبمتوسط استجابة عليها (3.31)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (8) (تقوم المؤسسة الرياضية بإعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة) بدرجة متوسطة وبمتوسط استجابة عليها (2.79).

5 مجال التحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة:

جدول 7:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة (ن = 159).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	عدم وجود تحديد واضح لدور العلاقات العامة.	3.34	0.87	متوسطة
2	عدم تعاون الإدارة العليا في المؤسسة الرياضية مع العلاقات العامة.	3.21	0.77	متوسطة
3	عدم تأييد الإدارة العليا للأساليب المتبعة في إدارة الأزمات.	3.20	0.85	متوسطة
4	ضعف خطط التدريب والتأهيل في مجال الأزمات.	3.35	0.85	متوسطة
5	قلة المعلومات المتوفرة ومدى صحتها ودقتها لدى العاملين في العلاقات العامة.	3.30	0.84	متوسطة
6	عدم تحديد واضح للسلطة في المؤسسة الرياضية.	3.23	1.01	متوسطة
7	اختلاف الثقافة بين الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية.	3.33	0.82	متوسطة
8	صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة الرياضية.	3.08	0.78	متوسطة
9	قلة المخصصات المالية لإدارة الأزمات ونقص الموارد المالية.	3.77	0.95	كبيرة
10	عدم الجدية لدى الأفراد في التعامل مع الأزمات.	3.23	0.85	متوسطة
11	تجاهل وظائف العلاقات العامة الأساسية (بحث، تخطيط، واتصال وتقييم) وانحصار عملها في مهام سطحية فقط.	3.43	0.85	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال التحديات	3.32	0.65	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لهور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من خلال مجال التحديات التي تواجههم كانت متوسطة وبمتوسط استجابة (3.32)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (9) (قلة المخصصات المالية لإدارة الأزمات ونقص الموارد المالية) بدرجة كبيرة وبمتوسط استجابة عليها (3.77)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (8) (صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة الرياضية) بدرجة متوسطة وبمتوسط استجابة عليها (3.08).

6 خلاصة نتائج التساؤل الأول:

جدول 8:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لهور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية (ن=159)

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	التخطيط	3.10	0.57	متوسطة	الخامس
2	الوعي والتواصل خلال الازمة	3.28	0.74	متوسطة	الثاني
3	الاستعداد والوقاية للازمة	3.20	0.65	متوسطة	الثالث
4	احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط	3.12	0.62	متوسطة	الرابع
5	التحديات	3.32	0.65	متوسطة	الأول
	الدرجة الكلية للأداة	3.20	0.49	متوسطة	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية ل دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.20)، وكانت درجة الاستجابة متوسطة على جميع المجالات وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.10-3.32)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (التحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة) بمتوسط حسابي (3.32)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (التخطيط) بمتوسط حسابي (3.10).

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات

الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة؟

وللكشف عن الفروق والاجابة عن التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent

t-test) كما يظهر في الجدول رقم (9).

جدول 9:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة (ن=159).

المجالات	متغير المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط	نادي	115	3.16	0.61	2.40	*0.018
	اتحاد	44	2.92	0.45		
الوعي والتواصل خلال الازمة	نادي	115	3.41	0.73	3.88	*0.000
	اتحاد	44	2.93	0.66		
الاستعداد والوقاية للازمة	نادي	115	3.33	0.65	4.54	*0.000
	اتحاد	44	2.84	0.52		
احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط	نادي	115	3.22	0.63	3.60	*0.000
	اتحاد	44	2.84	0.48		
التحديات	نادي	115	3.40	0.66	2.78	*0.006
	اتحاد	44	3.09	0.58		
الدرجة الكلية	نادي	115	3.31	0.49	4.69	*0.000
	اتحاد	44	2.92	0.39		

*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير نتائج الجدول رقم (9) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في الدرجة

الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات من

وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة بين نادي واتحاد ولصالح نادي.

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات

الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

وللإجابة عن التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ونتائج الجداول (10)،

11، 12) تبين ذلك.

جدول 10:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية وفق متغير المستوى التعليمي (ن=159).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي	المجالات
0.43	2.74	32	دبلوم فأقل	التخطيط
0.56	3.18	96	بكالوريوس	
0.61	3.21	31	دراسات عليا	
0.52	2.81	32	دبلوم فأقل	الوعي والتواصل خلال الازمة
0.74	3.36	96	بكالوريوس	
0.76	3.50	31	دراسات عليا	
0.57	2.67	32	دبلوم فأقل	الاستعداد والوقاية للازمة
0.60	3.34	96	بكالوريوس	
0.64	3.30	31	دراسات عليا	
0.40	2.81	32	دبلوم فأقل	احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط
0.62	3.20	96	بكالوريوس	
0.70	3.17	31	دراسات عليا	
0.64	3.09	32	دبلوم فأقل	التحديات
0.61	3.38	96	بكالوريوس	
0.76	3.35	31	دراسات عليا	
0.38	2.82	32	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية
0.48	3.29	96	بكالوريوس	
0.45	3.31	31	دراسات عليا	

تشير نتائج الجدول رقم (11) ملحق (د) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات ما عدا مجال (التحديات) من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ولتحديد الفروق تم تطبيق اختبار تيوكي (Tukey) للمقارنات البعدية، ونتائج الجدول (11) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (12) ملحق (د) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بين (دراسات عليا، وبكالوريوس) و(دبلوم فأقل) ولصالح (دراسات العليا، وبكالوريوس)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين دراسات عليا وبكالوريوس.

رابعاً: نتائج التساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة؟

وللإجابة عن التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ونتائج الجداول (13)، (14، 15) ملحق (د) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (14) ملحق (د) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات ما عدا مجال (التحديات) من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة . ولتحديد الفروق تم تطبيق اختبار تيوكي (Tukey) للمقارنات البعدية، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (15) ملحق (د) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و(6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) ولصالح (6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين ذوي الخبرة (6-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات).

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة تبعاً لتساؤلات الدراسة إضافة إلى الإستنتاجات والتوصيات، وفيما يلي بيان ذلك:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي ينص على:

ما دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية؟

1 مجال التخطيط

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من خلال مجال التخطيط كانت متوسطة وبمتوسط استجابة (3.10)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (8) (تساهم الخطط المعمول بها في توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عند حدوثها) بدرجة كبيرة وبمتوسط استجابة عليها (3.42)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (4) (يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الازمات) بدرجة قليلة وبمتوسط استجابة عليها (2.50).

ترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى أن فقرة تخصيص الميزانية الفقرة (4) حصلت على تقييم منخفض، إن هذا يشير إلى أن تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الازمات ليس كافياً في المؤسسات الرياضية، وقد يعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى نقص في الموارد المالية أو نقص في التفرغ لهذا الجانب، ومن الممكن تحسين تخصيص الموارد المالية لإدارة الازمات لزيادة الاستعداد.

الخطط والتقييم الفقرتين (7) و (8) حصلنا على تقييم جيد، إن هذا يظهر تقدير أهمية تقييم الخطط السابقة وتطويرها بشكل منتظم، مما يشير إلى التفرغ لتحسين الأداء المستمر، بالإضافة إلى ذلك، يسلط الضوء على دور الخطط في توفير معلومات لاتخاذ القرارات وحل المشكلات أثناء حدوث الأزمات.

الهيكل التنظيمي والمرونة الفقرة (9) تشير إلى أهمية أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً لمواجهة الأزمات، حيث يجب تحسين هذا الجانب لضمان قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات بفعالية.

توقع الصعوبات الفقرة (10) حصلت على تقييم جيد وتشير إلى أهمية توقع الصعوبات والأزمات المحتملة، إن هذا يمكن أن يكون عاملاً مهماً للتحضير المسبق واتخاذ الإجراءات الضرورية.

بناء على هذه النتائج، يمكن للمؤسسات الرياضية أن تعزز دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات عن طريق تحسين تخصيص الميزانية، والقيام بتطوير هيكل التنظيم وزيادة المرونة، بالإضافة إلى الاهتمام بتقييم الخطط السابقة وتوقع الصعوبات المستقبلية، إن هذه الإجراءات ستساعد في زيادة استعداد المؤسسات لمواجهة وإدارة الأزمات بنجاح.

2 - مجال الوعي والتواصل خلال الازمة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن الدرجة الكلية لهور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من خلال مجال الوعي والتواصل خلال الازمة كانت متوسطة وبمتوسط استجابة (3.28)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (1) (يوجد وعي كافي بالأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة الرياضية) بدرجة كبيرة وبمتوسط استجابة عليها (3.44)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (3) (تتوفر قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات ويتم تحديثها أول بأول وفق ما يستجد من أزمات) بدرجة متوسطة وبمتوسط استجابة عليها (2.85).

وقد رأَت الباحثة بأن الأسباب تعود إلى أن الفقرتين (1 و 2) حصلتا على تقييمات كبيرة، وهي الأعلى بين جميع الفقرات، وذلك يشير إلى وجود وعي كافي بالآزمات وتقديم معلومات دقيقة وشفافة حولها، إن هذا يعكس أهمية إدراك الآزمات وتوفير المعلومات للجمهور والمعنيين.

وأيضاً الفقرة (5) حصلت على تقييم كبير، نَظَر هذه الفقرة إلى أهمية إجراءات الاتصال الدقيقة والسريعة للحد من تفاقم أضرار الآزمة، هذا يَيل على الجهد القائم على تقليل الأضرار عند حدوث الآزمات.

الفقرة (6) تشير لوجود كوادر بشرية متدربة وقادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتاحة داخل المؤسسة الرياضية، هذا أمر إيجابي ويَيل على أن المؤسسة لديها موظفين مستعدين للتعامل مع الآزمات. الفقرتان (3 و 7) تحتاجان إلى اهتمام إضافي، من خلال تحسين إعداد قواعد البيانات المخصصة لإدارة الآزمات وزيادة المرونة في الهيكل التنظيمي لتعزيز التعاون والاتصال بين الأقسام المختلفة عند حدوث الآزمات.

بالمجمل، من الممكن أن تستفيد المؤسسات الرياضية من التعزيز في مجال الوعي والتواصل خلال الآزمات عن طريق تطوير استراتيجيات الاتصال وزيادة التدريب والتوعية للعاملين داخل المؤسسة، وهذا يساعد في تحسين الاستجابة الفعالة للآزمات والتواصل الجيد مع الجمهور والجهات المعنية.

3 مجال الاستعداد والوقاية للآزمة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لهور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الآزمات في المؤسسات الرياضية من خلال مجال الاستعداد والوقاية للآزمة كانت متوسطة وبمتوسط استجابة (3.20)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (5) (الشعور بالمسؤولية والمتابعة المستمرة للسيطرة على الآزمات) بدرجة كبيرة وبمتوسط استجابة عليها (3.47)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (6) (إعداد

وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة) بدرجة متوسطة وبتوسط استجابة عليها
(2.97).

تعزو الباحثة أن السبب يعود إلى أن الفئرتان (4 و 5) حققن درجات كبيرة بل وهي الأعلى من بين جميع
الفئات في الجدول، وهذا يعني أن هناك اتجاهًا قويًا نحو معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان الإداري
وزيادة الشعور بالمسؤولية والمتابعة المستمرة للسيطرة على الأزمات، وهذا يعتبر إيجابي ويعكس استعداداً
عاليًا للتعامل مع الأزمات.

الفئات (1 و 2 و 3) أيضاً حصلوا على تقييمات جيدة، ويدل هذا على أهمية مراقبة الإنذارات المبكرة
وتوزيع المصادر بشكل فعال ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمات، وهذه الجوانب مهمة للتحضير للأزمات
والتصدي لها.

الفئات (6 و 7 و 10) حصلوا على تقييمات متوسطة أقل قليلاً من باقي الفئات، ومن الممكن أن يظهر
ذلك الحاجة إلى تعزيز إعداد التقارير واتخاذ إجراءات وقائية وتنظيم دورات تأهيلية لأعضاء مجالس
الإدارات لزيادة كفاءتهم في التعامل مع الأزمات.

يمكن للمؤسسات الرياضية أن تعزز مجال الاستعداد والوقاية للأزمات عن طريق تطوير سياسات
وإجراءات واضحة وتوفير التدريب والتوعية للموظفين وأعضاء مجالس الإدارات، ومن الضروري أن تكون
هناك استراتيجية شاملة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات التي يمكن مواجهتها.

إن هذه النتائج تشير إلى وجود إمكانية لتحسين استعداد المؤسسات الرياضية للتعامل مع الأزمات عن
طريق تحسين التوجيهات والإجراءات وزيادة الوعي والتدريب.

4 مجال احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط:

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من خلال مجال احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط كانت متوسطة وبمتوسط استجابة (3.12)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (4) (يتم تحديد طبيعة الأزمة وتأثيرها المادي والمعنوي) بدرجة متوسطة وبمتوسط استجابة عليها (3.31)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (8) (تقوم المؤسسة الرياضية بإعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة) بدرجة متوسطة وبمتوسط استجابة عليها (2.79).

تشير الباحثة أن الفقرة 4 تشير إلى أهمية تحديد طبيعة الأزمة وتأثيرها المادي والمعنوي، إن هذا الإجراء يمكن أن يساعد في تطوير إستراتيجيات لاحتواء الأزمة واستعادة النشاط بسرعة بعد حدوثها.

الفقرة (5) تظهر أهمية توظيف نتائج الازمات لإبتكار أساليب جديدة لتطوير المؤسسة الرياضية، ويمكن أن يساهم هذا في تعزيز مرونة المؤسسة وتحسين أدائها بعد الأزمة.

الفقرة (8) تشير لضرورة إعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة، وهذا يملئ أن يساهم في تحسين القدرة على التعامل مع الازمات بفعالية.

الفقرتان (1 و 9) تظهران ضرورة إجراء تقييم شامل لمرحلة إدارة الأزمة والقدرة على السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها، على أن يكون حاسماً للحفاظ على استدامة المؤسسة بعد الازمات.

الفقرتان (2 و 7) تشيران إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية أثناء وبعد الأزمة وتطوير برامج تدريبية مستوحاة من الازمات السابقة، ي نبغي التركيز على تحسين هذه الجوانب للتعامل بفعالية مع الازمات.

لذلك، ينبغي على المؤسسات الرياضية العمل على تعزيز استعدادها للأزمات وتطوير استراتيجيات لاحتواء الأضرار واستعادة النشاط بشكل سريع وفعال بعد وقوع الأزمات.

5 مجال التحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية من خلال مجال التحديات التي تواجههم كانت متوسطة وبمتوسط استجابة (3.32)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (9) (قلة المخصصات المالية لإدارة الأزمات ونقص الموارد المالية) بدرجة كبيرة وبمتوسط استجابة عليها (3.77)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (8) (صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة الرياضية) بدرجة متوسطة وبمتوسط استجابة عليها (3.08).

ترى الباحثة أن السبب في ذلك أنه تأتي الفقرة (9) (قلة المخصصات المالية لإدارة الأزمات ونقص الموارد المالية) والفقرة (11) (تجاهل وظائف العلاقات العامة الأساسية (بحث، تخطيط، واتصال وتقويم) وانحصار عملها في مهام سطحية فقط) بدرجة كبيرة وتشير للتحديات الكبيرة التي تواجه العاملين في مجال العلاقات العامة في إدارة الأزمات، والتحديات تحتاج إلى اهتمام خاص للتغلب عليها وتحسين أداء العلاقات العامة.

إن قلة المخصصات المالية تمثل تحدياً كبيراً، حيث يبغي على المؤسسة الرياضية التفكير في كيفية تخصيص مزيد من الموارد المالية لدعم إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية، على أن يشمل تخصيص ميزانية خاصة للتعامل مع الأزمات والتحضير لها.

وبالنسبة لتجاهل وظائف العلاقات العامة الأساسية، فضروري على المؤسسة الرياضية النظر لأهمية هذه الوظائف وتوجيه جهود تدريب وتطوير لضمان أن العاملين في العلاقات العامة يمتلكون المهارات

والأدوات الضرورية للتعامل مع الأزمات بشكل شامل، ويحتاج ذلك التركيز على تطوير استراتيجيات مستدامة للعلاقات العامة بالإضافة توجيه الإدارة العليا لدعم هذه الجهود.

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة؟

تشير نتائج الجدول رقم (9) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة بين نادي واتحاد ولصالح نادي.

كما رأَت الباحثة أن النوادي الرياضية حصلت على درجات أعلى بشكل دال إحصائي في جميع المجالات مقارنة بالاتحادات الرياضية، هذا يدل على أن أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية يرون دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات أكثر أهمية وفعالية مقارنة بأعضاء الهيئات الإدارية في الاتحادات.

وهذا يمكن أن تظهر وجود تفضيل للمؤسسات الرياضية مثل الأندية بالنسبة لأعضاء الهيئات الإدارية، ومن الممكن أن يكون ذلك بسبب اختلافات في التحديات والمسؤوليات التي يواجهها العاملون في العلاقات العامة في هذه المؤسسات، يمكن أن تكون هذه المعلومات مفيدة لإدارة الاتحادات الرياضية لتحسين دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات و تعزيز التفاعل والتواصل مع أعضاء الهيئات الإدارية في هذه المؤسسات.

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

تشير نتائج الجدول رقم (12) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بين (دراسات عليا، وبكالوريوس) و(دبلوم فأقل) ولصالح (دراسات عليا، وبكالوريوس)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين دراسات عليا وبكالوريوس.

يتبين للباحثة من نتائج الجدول أن هناك فروق دالة إحصائية بين المستوى التعليمي (دراسات عليا وبكالوريوس) مقابل (دبلوم فأقل) في جميع المجالات، إن هذا يدل على أن الفرق في مستوى التعليم بين هذه الفئات يلعب دوراً مهماً في تقييم دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

وفي الجبهه الأخرى، لا توجد فروق دالة إحصائية بين مستوى التعليمي (دراسات عليا وبكالوريوس) في أي من المجالات، يمكن أن يعني ذلك أن هناك تشابهاً في تقييم دور العاملين في العلاقات العامة بين هاتين الفئتين.

وبالنظر إلى هذه النتائج، من الممكن للمؤسسات الرياضية أن تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات والتفاوتات في تقييم دور العاملين في العلاقات العامة بين المجموعات المختلفة من الأعضاء في الهيئات الإدارية، نتبين النتائج أن مستوى التعليم يلعب دور مهم في تحديد كيفية تقييم الأفراد لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية.

من الواضح أن الأفراد الذين لديهم مؤهلات أعلى (بكالوريوس أو دراسات عليا) كما نرى أنهم يقدرون دور العلاقات العامة بشكل أكبر مقارنة بأولئك الذين لديهم (دبلوم فأقل)، هذه المعلومات يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسات الرياضية في تحسين إدارة الأزمات والتواصل مع الجمهور من خلال توجيه جهودهم نحو الفئات التعليمية التي تحتاج إلى اهتمام إضافي.

رابعاً: نتائج التساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة؟

تشير نتائج الجدول رقم (15) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية وجميع المجالات من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة بين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و(6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) ولصالح (6-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين ذوي الخبرة (6-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات).

يتضح للباحثة أنه توجد فروق دالة إحصائية بين الأفراد ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) والذين لديهم (6-10 سنوات) من الخبرة، وهذا يعني أن الأفراد أصحاب الخبرة (5 سنوات فأقل) لديهم أداء مختلف بشكل ملحوظ عن الذين لديهم (6-10 سنوات) من الخبرة، من الممكن أن يكون هذا ناتج عن اختلاف في المعرفة أو الاستعداد أو الكفاءة في التعامل مع الأزمات بالاستناد لمستوى الخبرة.

يوجد أيضاً فروق دالة إحصائية بين الأفراد ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) والذين لديهم (أكثر من 10 سنوات) من الخبرة. وهذا يظهر أن الفرق بين الأفراد ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) والذين لديهم (أكثر من 10 سنوات) من الخبرة هو أكثر دلالة إحصائية مما هو الحال بينهم وبين الأفراد الذين لديهم (6-10

سنوات) من الخبرة. يمكن تأويل هذا الاختلاف بأن الأفراد ذوي الخبرة الأكثر يمكن أن يكونوا أكثر إلماماً بأحسن وأفضل الممارسات والاستراتيجيات في إدارة الأزمات.

وكما نرى لا توجد فروق دالة إحصائية بين الأفراد الذين لديهم (6-10 سنوات) من الخبرة والذين لديهم (أكثر من 10 سنوات) من الخبرة، وهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائي في الأداء بين هذين الفئتين من الأفراد، حيث يمكن أن يكون هذا نتيجة لتقارب مستوى الخبرة بينهما أو بسبب عدم وجود تأثير كبير لفارق الخبرة على أداء العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

في النهاية، نتائج التحليل الإحصائي تدل على أن مستوى الخبرة لدي العاملين في العلاقات العامة من الممكن أن يؤثر على أدائهم في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية، وتظهر لنا هذه الفروق بوضوح عند مقارنة الأفراد ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) بالأفراد ذوي الخبرة (6-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات).

الاستنتاجات

في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة ومناقشة نتائجها، استنتجت الباحثة ما يأتي:

- زيادة تعزيز دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات عن طريق تحسين تخصيص الميزانية، والقيام بتطوير هيكل التنظيم وزيادة المرونة، والاهتمام بتقييم الخطط السابقة وتوقع الصعوبات المستقبلية، إن هذه الإجراءات ستساعد في زيادة استعداد المؤسسات لمواجهة إدارة الأزمات بنجاح.
- الإهتمام بمجال الوعي والتواصل خلال الأزمات عن طريق تطوير استراتيجيات الاتصال، وزيادة التدريب والوعي للعاملين داخل المؤسسة، وتعزيز إعداد قواعد البيانات المخصصة لإدارة الأزمات وزيادة المرونة في الهيكل التنظيمي، وهذه الإجراءات ستساعد في تعزيز الاستجابة الفعالة للأزمات والتواصل الجيد مع الجمهور والجهات المعنية.

- تطوير سياسات وإجراءات واضحة، توفير التدريب والتوعية للموظفين وأعضاء مجالس الإدارات، وتطوير إجراءات من أجل مراقبة الإنذارات المبكرة وتوزيع المصادر بشكل فعال، وهذه الإجراءات ستساعد في زيادة استعداد المؤسسات للتعامل مع الأزمات بفعالية.
- تعزيز الاستعداد للأزمات وتطوير استراتيجيات فعالة لاحتواء الأضرار واستعادة النشاط بشكل سريع وفعال بعد وقوع الأزمات، والتركيز على تطوير إجراءات وسياسات تعمل على تحسين أداء المؤسسة في مواجهة التحديات والأزمات.
- إن التحديات تستدعي الاهتمام من خلال تطوير استراتيجيات مستدامة للعلاقات العامة وزيادة الوعي بأهميتها في إدارة الأزمات، والتركيز على تحسين ممارسات إدارة الأزمات وتوجيه الدعم اللازم للعاملين في هذا المجال للتغلب على هذه التحديات.
- إن وجود فروق إحصائية بناءً على نوع المؤسسة، حيث بيّنت أن رؤيا النوادي لدور العلاقات العامة أكثر إيجابية من الاتحادات.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي (دراسات عليا) و(بكالوريوس) مقابل (دبلوم فأقل) في تقييم دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية، ويبدو أن الأفراد ذوي المؤهلات الأعلى يقدّرون دور العلاقات العامة بشكل أكبر، ومن الجدير بالاهتمام أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مستوى التعليمي (دراسات عليا) و(بكالوريوس) في أي من المجالات.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في العلاقات العامة بناءً على مستوى الخبرة، حيث ان الأفراد ذوي الخبرة الأقل (5 سنوات فأقل) قد يظهرون أداءً مختلفاً عن الأفراد ذوي الخبرة الأكثر (6-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في

المؤسسات الرياضية، لا توجد فروق دالة إحصائية بين الأفراد الذين لديهم (6-10 سنوات) من الخبرة والذين لديهم أكثر من (10 سنوات) من الخبرة.

التوصيات

بناء على هذه النتائج التي تم عرضها في الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- زيادة التوجيهات والسياسات لإدارة الأزمات، على المؤسسات الرياضية أن تقوم بتطوير وتعزيز التوجيهات والسياسات التي له علاقة بإدارة الأزمات، على أن تكون هذه التوجيهات شاملة وتشمل جميع جوانب الاستعداد والاستجابة للأزمات.
- الإهتمام بالتدريب والتوعية، يجب تقديم التدريب والتوعية المستمرة للعاملين في العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية، وهذا يمكن أن يساهم في زيادة معرفتهم ومهاراتهم في التعامل مع الأزمات.
- التركيز على دور وظائف العلاقات العامة، على كل مؤسسة رياضية أن تعزز دور وظائف العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وتوجيه الجهود لتحسين أداء هذه الوظائف وتوجيه الإدارة العليا من أجل دعمها بشكل كامل.
- تخصيص الموارد المالية، على المؤسسات الرياضية أن تقوم بتخصيص موارد مالية كافية من أجل إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية كبيرة، هذا يشمل إنشاء ميزانية خاصة من أجل التعامل مع الأزمات والتحضير لها.
- أن تستند الاستراتيجيات إلى التجارب السابقة، يجب ان تستفيد المؤسسات الرياضية من هذه التجارب في التعامل مع الأزمات، عن طريق استخدام نتائج الأزمات السابقة لإبتكار استراتيجيات جديدة وتحسين الأداء بعد الأزمة.

- التركيز على تعزيز التواصل يجب على المؤسسات الرياضية زيادة التواصل مع الجمهور ووسائل الإعلام خلال الأزمات، هذا يمكن أن يساعد في تقديم المعلومات الصحيحة والموثوقة والحفاظ على سمعة المؤسسة.
- التحفيز لزيادة المستوى التعليمي، من خلال تشجيع الأفراد العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات الرياضية على زيادة مستوى التعليم الخاص بهم، حيث يمكن تقديم المزيد من الفرص للتعليم والتطوير للأفراد الذين لديهم خبرة أقل أو مستوى تعليمي أدنى.
- تحليل تفاوتات واختلافات مستوى الخبرة، يجب على المؤسسات الرياضية أن تحلل تفاوتات مستوى الخبرة بين العاملين في العلاقات العامة والاستفادة من هذه التحليلات في تقديم الدعم والتوجيه الملائم لكل فئة.
- التشجيع على التبادل والتعلم المشترك، يجب أن تشجع المؤسسات الرياضية على تبادل المعرفة والتجارب بين العاملين في العلاقات العامة من مختلف المستويات التعليمية ومستويات الخبرة.
- البحث على البحث والتطوير، من خلال تعزيز البحث والتطوير في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال دعم الأبحاث وتبادل النتائج وتبني أفضل الممارسات.

المصادر العلمية

المراجع العربية

- نورالدين ، أحمد توفيق. (2010). *نظم إدارة الأزمات* . القاهرة: دار العرب للنشر والتوزيع.
- لكريني، إدريس. (2012). دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية. الإمارات العربية المتحدة: مجلة رؤى إستراتيجية.
- عليوة، السيد. (1997). *إدارة الأزمات والكوارث-حلول علمية*. مكتبة الكتب العربية.
- عليوة، السيد. (2001). *إدارة الأزمات في المستشفيات*. القاهرة: ابتراك للطباعة والنشر.
- هويدي، أمين. (1993). *فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي*. المستقبل العربي.
- العبادي، إيمان. (2017، 9، 28). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسة. *مقالة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر، الصفحات 138-155*.
- المعمري، جمال بن عبدالله. (2021). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات من وجهة نظر العاملين في بلدية مدينة الرياض. *مجلة العلوم الإنسانية*. المركز القومي للبحوث غزة.
- الحدراوي، حامد، والخفاجي، كزار. (2010). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها. *دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي*. سوريا: جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد.
- رشوان، حسين عبد الحميد. (2004). *العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- سليم، حنان أحمد. (2016). *العلاقات العامة وإدارة الأزمات* . السعودية: دار الكتاب الحديث.
- رونالد، د. (2004). *إدارة الأزمات*. القاهرة: دار الفاروق.
- درويش، ع. ا. (1995). *أصول الإدارة العامة*. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
- الجمال، راسم وعياد، معوض. (2014). *إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي*. القاهرة: الدار المصرية للكتاب.
- الحملوي، رشاد. (1995). *التخطيط لمواجهة الأزمات*. عشر كوارث هزت مصر: مكتبة عين شمس.
- زرعي، س.ب & كعك، ي س. م. (2015، 1، 1). آليات إدارة الأزمات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*.

سليم، سامي. (2013). نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات. رسالة دكتوراة، كلية التجارة. جامعة عين شمس.

القحطاني، سمحي محمد. (2003). دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث. دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

محمد، عادل صادق. (2007). الصحافة وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

عبادي، إ. (2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.

المعاينة، عبد العزيز. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد.

عجوة، ع. و فريد، ك. (2008). إدارة العلاقات العامة من الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. القاهرة: عالم الكتب.

عيواج، عذراء علاوة. (2021، 6 30). دور العلاقات العامة في إدارة أزمات المؤسسة الجامعية الجزائرية. المجلة العربية للإعلام و الاتصال، الجمعية السعودية للإعلام و الاتصال، صفحة 53.

عجوة، علي، و محمود يوسف. (2004). إدارة وتخطيط العلاقات العامة. كلية الإعلام. القاهرة: جامعة القاهرة.

البرغوثي، فاتن راتب. (2013). إدارة الأزمات لدى إداريي الإتحادات والأندية الرياضية في فلسطين. كلية الدراسات العليا، التربية الرياضية. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

محمود، فاروق. (1998). بناء ثقافة وقائية متواصلة. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس.

الناجي، فهد علي صالح. (2012). أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

العاجز، فؤاد علي، و محمود عبد المجيد عساف. (2017، 3 2). درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم. المجلة التعليمية. مقر شمعة.

عبدالمجيد، قنري علي. (2008). اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. مصر: دار الجامعة الجديدة.

خورشيد، كامل. (2014). الإتصال الجماهيري والإعلام. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

لقصير، ر. (2007). دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسطنطينية. جامعة منتوري قسطنطينية.

- جودة، محفوظ أحمد. (2008). *العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات*. عمان: دار زهران.
- الطراونة، محمد إبراهيم. (2011). *إدارة الأزمات*. عمان: دار اليراع للنشر والتوزيع.
- الصدقي، محمد. (2007). *إدارة الأزمات*. الاسكندرونه: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- كشك، محمد. (2003). *العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية*. الإسكندرية: لمكتب الجامعي الحديث.
- محمود، محمد عبد المحسن أحمد و خالد محمد عبدالجبار. (2016). *الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات*. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- جادالله، محمود. (2010). *إدارة الأزمات*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى. (1999). *التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عنطور، ندى عز الدين أديب. (2012). *معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين*. أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
- هاشم، ز. (1990). *العلاقات العامة: المفاهيم والأسس العلمية*. بغداد: دم.
- التويجري، فاتن عبدالمجيد سلطان. (2010). *دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في مراكز الوزارات العراقية من وجهة نظر المديرين*. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن.
- شندي، مجدي أحمد محمد. (2021). *تقويم دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسويط-كلية التربية الرياضية، المجلد (4)، العدد(56).*
- المعصم، معصم بلال جمعة. (2019). *العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، العدد(24).*
- العبيبي، كاظم محمد. (2018). *فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة وصفية، مجلة الآداب، جامعة بغداد-كلية الآداب، العدد(126).*

الطيب ، أمل ، حامد ، ادريس الشيخ. (2017). دراسته حالة استراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية (الإتحاد السوداني لكرة القدم نموذجاً) رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

المراجع الاجنبية

- Barton, L. (1993). *Crisis Organization Managing & Communicating in the heat of chaos*. USA: South western.
- Bundy, J. (2017). Crisis and Crisis Management Integration. *Journal of Management, Arizona State University*, P.2.
- Coombs, T. (2007). *ongoing crisis communication planning managing and responding*. sage.
- Culip, S., Center, A., & Broom. (2013). *Effective Public Relations*. Prentice Hall.
- Cutlip, S., Broom, G., & Center, A. (2013). *effective public relations*. Prentice Hall.
- Favorito, J. (2007). *Sports Publicity: A Practical Approach* . Routledge.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Wester, M., & Mobjork, M. (2017). A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 364-368.
- Youb, Amel. (2020). The Importance of the Public Relations officer in the Crisis Management at Skikda Port Company, *Journal of Economic Reforms*, 14, 1.

الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولية

الإستمارة الخاصة لإستطلاع آراء المحكمين بصورتها الأولية حول دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية

الأستاذ الدكتور/ة: المحترم.

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: تحكيم استبيان

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: دور العاملين في العلاقات العامة في ادارة الازمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الا دارة الرياضية في كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية وعليه فقد تم اختيارك كعضو لتحكيم الاستبيان الخاص بالدراسة، لما عهدنا منك من خبرة ومعرفة في هذا المجال، وبين يدك الاستبيان المقترح بمفرداته ومحتوياته. نرجو من حضرتكم التكرم بقراءة الاستبيان بعناية وإبداء ملاحظاتكم حول ال مجالات والفقرات الخاصة بكل مجال ، وهذا بدوره سيسهم بإصدار حكم دقيق وموضوعي على الاستبيان المقترح كما يرجى إبداء ملاحظاتكم من حيث اقتراح أي تعديل على المحتوى واقتراح أي تعديل على الصياغة اللغوية.

مع الإحترام والتقدير

الباحثة: تسبيح حمدان

حضرة السادة اعضاء الهيئة الادارية المحترم

تقدم الباحثة دراسة بعنوان " دور العاملين في العلاقات العامة في ادارة الازمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية " وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير بالادارة الرياضية في جامعة النجاح الوطنية، ارجو من حضرتكم التكرم بالاستجابة على جميع الفقرات و المجالات، واخذ الاستبيان بعناية ودقة علما بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها لغاية البحث العلمي فقط.

مع الاحترام والتقدير لتعاونكم

أولاً: المعلومات الشخصية:

- المؤسسة الرياضية: نادي ()، اتحاد () .
- المستوى التعليمي: دبلوم فأقل ()، بكالوريوس ()، دراسات عليا () .
- الخبرة : () أقل من 5 سنوات () من (6-10) سنوات () أكثر من 10 سنوات.

ثانيا: الاستبانة

يلعب العاملون في العلاقات العامة دورا في ادارة الازمات من خلال مجال الإعداد لإدارة الأزمة (التخطيط).

الرقم	الفقرات	مناسب	غير مناسب	تعديل
المجال الأول: الإعداد لإدارة الأزمة (التخطيط)				
1	يوجد إعداد وتخطيط مسبق للتعامل مع الأزمات في النادي أو الإتحاد.			
2	يتم إشراك العاملين في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات في النادي أو الإتحاد.			
3	توجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها في النادي أو الإتحاد.			
4	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات.			
5	يتم الإستعانة بخبراء ومتخصصين عند التخطيط لإدارة الأزمات.			
6	يتم الإهتمام بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات.			
7	يتم تقييم الخطط السابقة لإدارة الأزمات بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.			
8	تساهم الخطط المعمول بها في توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.			
9	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى تساعد النادي أو الإتحاد في التعامل مع الازمات حال وقوعها.			
10	يتم توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية التي يمكن أن تواجه النادي أو الإتحاد.			

يلعب العاملون في العلاقات العامة دورا في ادارة الازمات من خلال مجال الوعي بالأزمة والتواصل خلال الأزمة.

المجال الثاني: الوعي بالأزمة والتواصل خلال الأزمة				
1	يوجد وعي كافي بالأزمات التي يمكن أن تواجه النادي أو الإتحاد.			
2	يتم تقديم معلومات دقيقة وشفافة حول الأزمات التي يواجهها النادي أو الإتحاد.			

			3	يتم تقديم المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات بتكاملية ودقة.
			4	تتوفر قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات ويتم تحديثها أول بأول وفق ما يستجد من أزمات.
			5	يتوفر نظم إتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، انترنت، ..) خاص بإدارة الأزمات.
			6	عند الأزمة تجرى عمليات اتصال دقيقة وسريعة للحد من تفاقم أضرار الأزمة.
			7	تتوفر كوادر بشرية متدربة قادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوافرة.
			8	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.
			9	يتوفر بدائل مختلفة لوسائل الإتصال لإستخدامها خلال الأزمات.

يلعب العاملون في العلاقات العامة دورا في ادارة الازمات من خلال مجال الإستعداد والوقاية للأزمة.

المجال الثالث: الإستعداد والوقاية للأزمة				
تعديل	غير مناسب	مناسب		
			1	ملاحظة اشارات الإنذار المبكر والتعامل معها.
			2	توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمات.
			3	تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمات التي تواجه النادي أو الإتحاد.
			4	معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان الإداري ومعالجتها.
			5	الشعور بالمسؤولية والمتابعة المستمرة للسيطرة على الأزمات.
			6	إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة.
			7	يتم اتخاذ إجراءات وقائية قبل وقوع الأزمات.
			8	تحديد أدوار العاملين للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها.
			9	تحديد تعليمات إدارية وإجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات.
			10	تتوفر برامج تدريبية وخطط كافية لإدارة الأزمات في النادي أو الإتحاد.
			11	تنظيم دورات لتأهيل أعضاء مجالس إدارات الأندية في صياغة مقترحات كيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها.

يلعب العاملون في العلاقات العامة دورا في ادارة الازمات من خلال مجال إحتواء أضرار الأزمة واستعادة النشاط.

تعديل	غير مناسب	مناسب	المجال الرابع: إحتواء أضرار الأزمة واستعادة النشاط
			1 يتم إجراء عملية تقييم شامل لمرحلة إدارة الأزمة وفعالية الخطط والبرامج الموضوعية.
			2 يوجد واقعية ومرونة للخطط والبرامج الموضوعية.
			3 تتخذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية أثناء وبعد الأزمة.
			4 يتم رفع دراسة شاملة لفريق إدارة الأزمة.
			5 تحديد طبيعة الأزمة وتأثيرها المادي والمعنوي.
			6 توظف نتائج الأزمات في خلق وابتكار اساليب جديدة لتطوير النادي أو الإتحاد.
			7 المبادرة بعمل حملات إعلامية حول الأضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها.
			8 يوجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.
			9 يتم تطوير برامج تدريبية مستوحاة من الأزمات السابقة.
			10 يقوم النادي بإعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة.
			11 يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها.

يلعب العاملون في العلاقات العامة دورا في ادارة الازمات من خلال مجال التّحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة.

تعديل	غير مناسب	مناسب	المجال الخامس: التّحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة
			1 عدم وجود تحديد واضح لدور العلاقات العامة.
			2 عدم تعاون الإدارة العليا في النادي أو الإتحاد مع العلاقات العامة.
			3 عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب إدارة الأزمات.
			4 ضعف خطط التدريب والتأهيل في مجال الأزمات.
			5 قلة المعلومات المتوفرة ومدى صحتها.

			6	عدم تحديد واضح للسلطة في النادي أو الإتحاد.
			7	اختلاف الثقافة بين الأفراد العاملين في النادي أو الإتحاد.
			8	صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة.
			9	قلة المخصصات المالية لإدارة الأزمات ونقص الموارد المالية.
			10	عدم الجدية لدى الأفراد في التعامل مع الأزمات.
			11	وظائف العلاقات العامة الأساسية (بحث، تخطيط، واتصال وتقويم) تجد التجاهل وينحصر عملها في مهام سطحية فقط.

الملحق (ب): أسماء لجنة المحكمين ورتبهم العلمية، وتخصصاتهم، ومكان عملهم

اسم المحكم	الرتبة العلمية	مكان العمل
أ.د. عبدالناصر القدومي	أستاذ	جامعة النجاح الوطنية- نابلس
د. بشار صالح	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية- نابلس
د. جمال شاكر	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية- نابلس
د. حسن جود الله	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية- نابلس
د. محمود الأطرش	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية- نابلس
د. سليمان العمدة	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية- نابلس
د. قيس نعييرات	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية- نابلس
د. ثابت اشتيوي	استاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية-خضوري
د. إسلام عباس	أستاذ مساعد	الجامعة الأمريكية- جنين
د. وليد شاهين	أستاذ مشارك	جامعة بيرزيت- رام الله

ملحق (ج): الاستبانة بعد التعديل

الإستمارة الخاصة لإستطلاع آراء المحكمين بصورتها المعدلة (النهائية) حول دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية

حضرة السادة اعضاء الهيئة الادارية المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور العاملين في العلاقات العامة في ادارة الازمات في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية " وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير بالادارة الرياضية في جامعة النجاح الوطنية، أرجو من حضرتكم التكرم بالاستجابة على جميع الفقرات و المجالات، وأخذ الاستبيان بعناية ودقة علمًا بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها لغاية البحث العلمي فقط.

مع الاحترام والتقدير لتعاونكم

أولاً: المعلومات الشخصية:

- المؤسسة الرياضية: نادي ()، اتحاد () .
- المستوى التعليمي: دبلوم فأقل ()، بكالوريوس ()، دراسات عليا () .
- الخبرة: () أقل من 5 سنوات () من (6-10) سنوات () أكثر من 10سنوات

يلعب العاملون في العلاقات العامة دوراً في إدارة الأزمات من خلال مجال التخطيط.

الفقرات					الرقم
درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	المجال الأول: التخطيط
					1 يوجد إعداد وتخطيط مسبق للتعامل مع الأزمات في المؤسسة الرياضية.
					2 يتم إشراك العاملين في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسة الرياضية.
					3 توجد وحدة تخطيط خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها في المؤسسة الرياضية.
					4 يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات.
					5 يتم الإستعانة بخبراء ومتخصصين عند التخطيط لإدارة الأزمات.
					6 يتم الإهتمام بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات.
					7 يتم تقييم الخطط السابقة لإدارة الأزمات بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.
					8 تساهم الخطط المعمول بها في توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات عند حدوثها.
					9 يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى تساعد المؤسسة الرياضية في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.
					10 يتم توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية التي يمكن أن تواجه المؤسسة الرياضية.

يلعب العاملون في العلاقات العامة دورًا في إدارة الأزمات من خلال مجال الوعي والتواصل خلال الأزمة.

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	المجال الثاني: الوعي والتواصل خلال الأزمة
					1 يوجد وعي كافي بالأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة الرياضية.
					2 يتم تقديم معلومات دقيقة وشفافة حول الأزمات التي تواجه المؤسسة الرياضية.
					3 تتوفر قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات ويتم تحديثها أول بأول وفق ما يستجد من أزمات.
					4 يتوفر نظم إتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، انترنت، ..) خاص بإدارة الأزمات.
					5 عند الأزمة تجرى عمليات اتصال دقيقة وسريعة للحد من تفاقم أضرار الأزمة.
					6 تتوفر كوادر بشرية متدربة قادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوافرة داخل المؤسسة الرياضية.
					7 يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة عند حدوث الأزمات.

يلعب العاملون في العلاقات العامة دورًا في إدارة الأزمات من خلال مجال الإستعداد والوقاية للأزمة.

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	المجال الثالث: الإستعداد والوقاية للأزمة
					1 ملاحظة إشارات الإنذار المبكر والتعامل معها.
					2 توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمات.
					3 تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمات التي تواجه المؤسسة الرياضية.
					4 معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان الإداري ومعالجتها للحد من الأزمات.
					5 الشعور بالمسؤولية والمتابعة المستمرة للسيطرة على الأزمات.
					6 إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقًا قبل حدوث

					الأزمة.
					7 يتم اتخاذ إجراءات وقائية قبل حدوث الأزمات.
					8 تحديد أدوار العاملين للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها.
					9 تحديد تعليمات إدارية وإجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات.
					10 تنظيم دورات لتأهيل أعضاء مجالس إدارات الأندية في صياغة مقترحات كيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها.

يلعب العاملون في العلاقات العامة دورًا في إدارة الأزمات من خلال مجال إحتواء أضرار الأزمة واستعادة النشاط.

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	المجال الرابع: إحتواء أضرار الأزمة واستعادة النشاط
					1 يتم إجراء عملية تقييم شامل لمرحلة إدارة الأزمة وفعالية الخطط والبرامج الموضوعية.
					2 تتخذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية أثناء وبعد الأزمة.
					3 يتم عمل تقارير شاملة لفريق إدارة الأزمة.
					4 يتم تحديد طبيعة الأزمة وتأثيرها المادي والمعنوي.
					5 توظف نتائج الأزمات في خلق وابتكار اساليب جديدة لتطوير المؤسسة الرياضية.
					6 يوجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لإحتواء الأزمة.
					7 يتم تطوير برامج تدريبية مستوحاة من الأزمات السابقة.
					8 تقوم المؤسسة الرياضية بإعداد غرفة عمليات مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لإحتواء أسباب وأضرار الأزمة.
					9 يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها.

يلعب العاملون في العلاقات العامة دورًا في إدارة الأزمات من خلال مجال التّحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة.

درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدًا	المجال الخامس: التّحديات التي تواجه العاملين في العلاقات العامة
					1 عدم وجود تحديد واضح لدور العلاقات العامة.
					2 عدم تعاون الإدارة العليا في المؤسسة الرياضية مع العلاقات العامة.
					3 عدم تأييد الإدارة العليا للأساليب المتبعة في إدارة الأزمات.
					4 ضعف خطط التدريب والتأهيل في مجال الأزمات.
					5 قلة المعلومات المتوفرة ومدى صحتها ودقتها لدى العاملين في العلاقات العامة.
					6 عدم تحديد واضح للسلطة في المؤسسة الرياضية.
					7 اختلاف الثقافة بين الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية.
					8 صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة الرياضية.
					9 قلة المخصصات المالية لإدارة الأزمات ونقص الموارد المالية.
					10 عدم الجدية لدى الأفراد في التعامل مع الأزمات.
					11 تجاهل وظائف العلاقات العامة الأساسية (بحث، تخطيط، واتصال وتقويم) وانحصار عملها في مهام سطحية فقط.

ملحق (د): ملحق الجداول

جدول 11 :

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية وفق متغير المستوى التعليمي (ن=159).

مستوى	قيمة	متوسط	درجات	مجموع مربعات	مصدر التباين	المجالات
الدلالة *	(ف)	المربعات	الحرية	الانحراف		
*0.000	8.30	2.51	2	5.02	بين المجموعات	التخطيط
		0.30	156	47.15	داخل المجموعات	
			158	52.17	المجموع	
*0.000	9.21	4.59	2	9.19	بين المجموعات	الوعي والتواصل
		0.50	156	77.85	داخل المجموعات	خلال الازمة
			158	87.04	المجموع	
*0.000	15.60	5.58	2	11.15	بين المجموعات	الاستعداد والوقاية
		0.36	156	55.75	داخل المجموعات	للازمة
			158	66.91	المجموع	
*0.006	5.34	1.93	2	3.85	بين المجموعات	احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط
		0.36	156	56.27	داخل المجموعات	
			158	60.12	المجموع	
0.082	2.55	1.07	2	2.13	بين المجموعات	التحديات
		0.42	156	65.37	داخل المجموعات	
			158	67.50	المجموع	
*0.000	13.69	2.85	2	5.70	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.21	156	32.47	داخل المجموعات	
			158	38.17	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 12:

نتائج اختبار تيوكي (tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الدلالة إحصائيا وفق متغير المستوى التعليمي (ن=159).

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فاقل	المتوسط الحسابي	المجالات
*0.47-	*0.44-		2.74	
0.03-			3.18	التخطيط
			3.21	
*0.71	*0.55-		2.81	الوعي والتواصل
0.16-			3.36	خلال الازمة
			3.50	
*0.63-	*0.67-		2.67	الاستعداد والوقاية
0.04			3.34	للازمة
			3.30	
*0.36-	*0.39-		2.81	احتواء اضرار
0.03			3.20	الازمة واستعادة
			3.17	النشاط
*0.49-	*0.47-		2.82	
0.02-			3.29	الدرجة الكلية
			3.31	

*فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول 13 :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية وفق متغير الخبرة (ن=159).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجالات
0.42	2.71	21	5 سنوات فأقل	التخطيط
0.55	3.06	54	6-10 سنوات	
0.58	3.22	84	أكثر من 10 سنوات	
0.53	2.80	21	5 سنوات فأقل	الوعي والتواصل خلال الازمة
0.60	3.36	54	6-10 سنوات	
0.83	3.35	84	أكثر من 10 سنوات	
0.48	2.77	21	5 سنوات فأقل	الاستعداد والوقاية للازمة
0.58	3.28	54	6-10 سنوات	
0.70	3.25	84	أكثر من 10 سنوات	
0.46	2.81	21	5 سنوات فأقل	احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط
0.59	3.08	54	6-10 سنوات	
0.65	3.22	84	أكثر من 10 سنوات	
0.62	3.03	21	5 سنوات فأقل	التحديات
0.67	3.30	54	6-10 سنوات	
0.64	3.40	84	أكثر من 10 سنوات	
0.39	2.82	21	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
0.45	3.22	54	6-10 سنوات	
0.50	3.29	84	أكثر من 10 سنوات	

جدول 14 :

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العاملين في العلاقات العامة في إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية وفق متغير الخبرة (ن=159).

مستوى الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
*0.001	7.16	2.19	2	4.39	بين المجموعات	التخطيط
		0.31	156	47.78	داخل المجموعات	
			158	52.17	المجموع	
*0.005	5.43	2.83	2	5.66	بين المجموعات	الوعي والتواصل خلال الازمة
		0.52	156	81.37	داخل المجموعات	
			158	87.04	المجموع	
*0.005	5.59	2.24	2	4.48	بين المجموعات	الاستعداد والوقاية للازمة
		0.40	156	62.43	داخل المجموعات	
			158	66.91	المجموع	
*0.023	3.88	1.43	2	2.85	بين المجموعات	احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط
		0.37	156	57.26	داخل المجموعات	
			158	60.12	المجموع	
0.062	2.82	1.18	2	2.36	بين المجموعات	التحديات
		0.42	156	65.14	داخل المجموعات	
			158	67.50	المجموع	
*0.000	8.17	1.81	2	3.62	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.22	156	34.55	داخل المجموعات	
			158	38.17	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 15 :

نتائج اختبار تيوكي (tukey) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الدلالة إحصائياً وفق متغير الخبرة (ن=159).

المجالات	المتوسط	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التخطيط	2.71		*0.35-	*0.51-
	3.06			0.16-
	3.22			
الوعي والتواصل خلال الازمة	2.80		*0.56-	*0.55-
	3.36			0.01
	3.35			
الاستعداد والوقاية للازمة	2.77		*0.51-	*0.48-
	3.28			0.03
	3.25			
احتواء اضرار الازمة واستعادة النشاط	2.81		*0.27-	*0.41-
	3.08			0.14-
	3.22			
الدرجة الكلية	2.82		*0.40-	*0.47-
	3.22			0.07-
	3.29			

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS WORKERS IN
CRISIS MANAGEMENT WITHIN PALESTINIAN
SPORTS INSTITUTIONS FROM THE POINT OF
VIEW OF MEMBERS OF GOVERNING BODIES**

By

Tasbeeh Rashad Yousef Hamdan

Supervisor

P. Imad Abdelhaq

Dr. Bader Dwikat

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Sports Management, Faculty of Physical Education, An-Najah
National University, Nablus, Palestine.**

2024

**WITHIN PALESTINIAN SPORTS INSTITUTIONS THE ROLE OF
PUBLIC RELATIONS WORKERS IN CRISIS MANAGEMENT
FROM THE POINT OF VIEW OF MEMBERS OF
GOVERNING BODIES**

By

Tasbeeh Rashad Yousef Hamdan

Supervisor

Prof. Imad Abdelhaq

Dr. Bader Dwikat

abstract

To identify the role of public relations workers in crisis management within Palestinian sports institutions from the point of view of members of governing bodies.

The researcher used the descriptive curriculum in all his procedures in terms of identifying and identifying the study community and applying the crisis management scale, due to its suitability for study purposes. The study community was identified by members of the governing bodies of sports institutions in Palestine, where the number of members of governing bodies of federations and clubs was (159) Effective members according to the records consulted, the study was conducted on a random caste sample of members of the governing bodies of the federations and clubs located in the north, central and south of the West Bank, after seeing lists of members of the governing bodies of the federations of the Palestinian Olympic Committee, and lists of members of the governing bodies of the clubs of the Supreme Council for Youth and Sport (159) Members, Special identification is designed by reviewing scientific studies and various foreign and Arab studies related to the role of personnel in public relations and crisis management, A range of areas were identified and were five areas and expressions reflecting each of these 52 areas. The researcher presented the questionnaire in his preliminary form to a specialized panel of arbitrators with a doctoral degree in sports science to determine the most important phrases, Based on the arbitrators' views, the final number of phrases became 47.

The results of the study showed that the overall degree of public relations workers' role in crisis management in sports institutions from the point of view of members of governing bodies was average and average arithmetic (3.20), the degree of response was average across all areas and the average response ranged from (3.10- 3.32), where it was the highest response in the field (PR challenges) with an average calculation (3.32), while less responsive to the area (planning) with an average calculation.(3.10)

The results indicate that there are statistical differences in the overall degree of public relations workers' role in crisis management in sports institutions and all areas from the point of view of the members of the governing bodies attributable to the variability of the institution between a club and a federation and to the good of a club.

The results also showed statistical differences in the overall degree of public relations workers' role in crisis management in sports institutions and all areas from the point of view of members of governing bodies attributable to the variable level of education and in favour (postgraduate studies, bachelor's degree).

The results also indicate that there are statistical differences in the overall degree of public relations workers' role in crisis management in sports institutions and all areas from the point of view of members of governing bodies attributable to the variable experience and to the benefit of the most experienced.

The researcher recommends that emphasis be placed on strengthening the role of public relations functions in crisis management, guiding efforts to improve the performance of these functions and guiding senior management to fully support them, and increasing guidance and policies for crisis management.

Keywords: public relations, crisis management, sports institutions.