

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D.EPS/13/13

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية
تخصص: إعلام واتصال رياضي

اقتراح خطة إعلامية للصحافة الرياضية لإدارة الأزمات الرياضية

من إعداد:

جوادي صفاء

تاريخ المناقشة: 2019/01/28

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

| <u>الاسم واللقب</u> | <u>الرتبة العلمية</u> | <u>المؤسسة</u> | <u>الصفة</u> |
|---------------------|-----------------------|----------------|----------------|
| د عمرون مفتاح | أستاذ محاضر "أ" | جامعة المسيلة | رئيسا |
| أ.د بوسكرة أحمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة | مشرفاً ومقرراً |
| د. بوساق أسماء | أستاذ محاضر-أ- | جامعة المسيلة | مناقشا |
| د. لاوسين سليمان | أستاذ محاضر-أ- | جامعة البويرة | مناقشا |
| د عيسى الهادي | أستاذ محاضر "أ" | جامعة الجلفة | مناقشا |
| د. حوداشي جز الله | أستاذ محاضر-أ- | جامعة الأغواط | مناقشا |

السنة الجامعية: 2018-2019

تتكرات

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من:

- الأستاذ المشرف الدكتور أحمد بوسكرة
- إلى كل أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة المسيلة
- و أخص بالذكر الأخوات الموظفات في مكتبة علوم و تقنيات

النشاطات البدنية و الرياضية



إهداء

أهدي هذا العمل إلى

- الوالدين الكريمين " أطال الله في عمرهما " .
- زوجي عبد العزيز وأولادي: " أنس " و " دنيا " .
- كل من أخواتي وإخوتي:
- نبيلة وأولادها : أمين، إكرام ، معتز و مروة.
- إلهام وأولادها: عبد الرحيم وخديجة.
- فوزي، عادل، علاء.



الفهرس

| | |
|---|--|
| I | تشكرات |
| II | إهداء |
| III | الفهرس |
| IV | فهرس الجداول |
| V | فهرس الأشكال |
| VI | قائمة الملاحق |
| أ.ب | مقدمة |
| الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة | |
| 04 | 1- المداخل النظرية المفسرة للدراسة |
| 04 | 1-1- النظرية البنائية الوظيفية |
| 09 | 1-2- نظرية الإطار الإعلامي |
| 13 | 1-3- نظريات القيادة الإدارية الفعالة في القضاء على الأزمات |
| 13 | 1-3-1- نظرية السمات |
| 14 | 1-3-2- نظرية الموقف |
| 15 | 2- مدخل مفاهيمي للأزمة |
| 19 | 2-1- أسباب وخصائص نشوء الأزمات |
| 21 | 2-2- أنواع الأزمات وتقسيماتها |
| 24 | 2-3- كيفية التعامل مع الأزمات |
| 25 | 2-3-1- الاستراتيجيات العشر للتعامل مع الأزمات |
| 26 | 2-3-2- تجهيزات التعامل مع الأزمات |
| 30 | 2-3-3- خطوات التعامل مع الأزمات |

| | |
|---|--|
| 31 | 3- المفاهيم العامة و الأسس النظرية لإدارة الأزمات |
| 31 | 3-1- مفهوم إدارة الأزمات |
| 34 | 3-2- عوامل النجاح في إدارة الأزمات |
| 35 | 3-3- مراحل إدارة الأزمات ومقوماتها |
| 38 | 4- الإعلام والأزمات |
| 38 | 4-1- إعلام الأزمة |
| 38 | 4-2- خصائص إعلام الأزمات من حيث الممارسة الإعلامية |
| 40 | 4-3- التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات |
| 41 | 4-4- عناصر التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات |
| 42 | 5- الصحافة الرياضية والأزمات الرياضية |
| 42 | 5-1- تعريف الصحافة المكتوبة |
| 43 | 5-2- أهداف الصحافة المكتوبة |
| 44 | 5-3- وظائف الصحافة المكتوبة |
| 45 | 5-4- خصائص الصحافة المكتوبة |
| 46 | 5-5- الصحافة الرياضية ودورها الاجتماعي |
| 47 | 5-6- سمات الصحفيين الرياضيين |
| 47 | 5-7- مسؤوليات الصحفيين الرياضيين |
| 48 | 5-8- أنواع الأزمات في المجال الرياضي: |
| 50 | 6- الدراسات السابقة |
| 57 | 7- توظيف الدراسات المشابهة في الدراسة الحالية |
| الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة | |
| 59 | 1- الكلمات الدالة في الدراسة |
| 60 | 2- إشكالية الدراسة |
| 64 | 3- أهداف الدراسة |

| | |
|---|--|
| 64 | 4 - أهمية الدراسة |
| 65 | 5- فرضيات الدراسة |
| الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة | |
| 67 | 1- الدراسة الاستطلاعية |
| 67 | 2- المنهج المتبع في الدراسة |
| 67 | 3- مجتمع و عينة الدراسة |
| 69 | 4- أدوات جمع البيانات و المعلومات |
| 70 | 5- معاملات أداة الدراسة |
| 74 | 6- إجراءات التطبيق الميداني للدراسة |
| 74 | 7- تقنيات وأساليب المعالجة الإحصائية |
| الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها | |
| 77 | 1- عرض وتفسير ومناقشة عبارات المحور الأول: طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية من حيث (القيادة والعلاقات العامة) ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية. |
| 80 | 2- عرض وتفسير ومناقشة عبارات المحور الثاني: الوسائل المادية والبشرية المؤهلة في الصحف الرياضية من حيث (المعدات والتجهيزات، تدريب الكوادر الإعلامية المؤهلة) ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية. |
| 83 | 3- عرض وتفسير ومناقشة عبارات المحور الثالث: الأنواع الصحفية في الصحف الرياضية من حيث (المادة الإعلامية، أخلاقيات المهنة) ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية. |
| 88 | 4- عرض وتفسير ومناقشة عبارات المحور الرابع: التقييم والتوثيق الإلكتروني في الصحف الرياضية من حيث (التقييم الذاتي والتوثيق والأرشفة) ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية. |

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

| | |
|----|-----------------------------|
| 92 | 1- استنتاجات عامة |
| 93 | 2- اقتراحات |
| 93 | 3- آفاق مستقبلية |
| 94 | 4- قائمة المصادر والمراجع |
| | 5- الملاحق |
| | 4- ملخص الدراسة بالعربية |
| | 5- ملخص الدراسة بالإنجليزية |
| | 6- ملخص الدراسة بالفرنسية |

قائمة الجداول

| الرقم | اسم الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | قائمة الصحف الرياضية الجزائرية | 68 |
| 02 | معامل صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعده: طرق تسيير وتنظيم الصحف الرياضية | 70 |
| 03 | معامل صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعده: الوسائل المادية والبشرية المؤهلة. | 71 |
| 04 | يوضح معامل صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعده: الأنواع الصحفية. | 71 |
| 05 | يوضح معامل صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعده: التقييم والتوثيق الإلكتروني. | 72 |
| 06 | الاتساق الداخلي العام الخاص بالخطة الإعلامية المقترحة لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية. | 73 |
| 07 | معامل ثبات الخطة الاعلامية المقترحة لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية. | 74 |
| 08 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية. | 77 |
| 09 | معامل حجم الأثر لبعده طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية. | 78 |
| 10 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول الوسائل المادية والبشرية المؤهلة. | 80 |
| 11 | معامل حجم الأثر لبعده الوسائل المادية والبشرية المؤهلة. | 81 |
| 12 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول الأنواع الصحفية. | 83 |
| 13 | معامل حجم الأثر لبعده الأنواع الصحفية | 84 |
| 14 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول التقييم والتوثيق الإلكتروني. | 88 |
| 15 | معامل حجم الأثر لبعده التقييم والتوثيق الإلكتروني. | 88 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | اسم الشكل | الرقم |
|--------|-------------------------------------|-------|
| 20 | أسباب نشوء الأزمة | 01 |
| 27 | عناصر الاتصال في إدارة الأزمات | 02 |
| 30 | يوضح المراحل الرئيسية لإدارة الأزمة | 03 |

قائمة الملاحق

| اسم الملحق | الرقم |
|--|-------|
| الخطة الإعلامية لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية في شكلها الأولي. | 01 |
| الخطة الإعلامية لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية في شكلها النهائي | 02 |
| القائمة الإسمية لأساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال وقسم الاعلام والاتصال الرياضي بجامعة المسيلة | 03 |
| الصدق والثبات | 04 |
| نتائج الدراسة | 05 |

مقدمة:

إن الإعلام والاتصال من الظواهر الإنسانية والاجتماعية المرتبطة بجميع النشاطات اليومية، وهما أيضا من الآليات الناجعة في التأثير على الأفراد، ومهما حاول الإنسان الابتعاد عن هذا التأثير في شخصه يجد نفسه في احتكاك دائم مع الآخرين يتواصل معهم، كما يجد نفسه عرضة لما تقدمه وسائل الإعلام والاتصال بدرجة أو أخرى. إذ تشكل هذه الأخيرة أهم مصدر للأخبار والمعلومات داخل النسيج الاجتماعي، كما تساهم في تأدية وظائف عديدة كالإعلام والأخبار والتفسير والتوجيه وصولا إلى الترفيه سواء في أوقات الاستقرار الاجتماعي أو في الأوقات الحرجة كالحروب والأزمات والكوارث... الخ. (عبد الرزاق محمد الدليمي: 2012. 193)

ولأن دور وسائل الإعلام لا يمكن الاستغناء عنه بغض النظر عن الحالة التي يعيشها المجتمع، فإن الإعلام يتحول إلى عامل مهم في إدارة هذه الأزمات لما له من أهمية ذات أبعاد متعددة. وهو في الوقت نفسه أحد العوامل الرئيسية، وأداة من أدوات تجهيزات إدارة الأزمات من خلال تفعيل دور وسائل الاتصال والإعلام في التحذير من الأزمات المتوقع حدوثها واحتواء الآثار السلبية للأزمات التي وقعت مع المحافظة على توفير البيانات والمعلومات للجمهور بالقدر الكافي مع مراعاة وضع أسس للتغطية الإعلامية للأزمات المندلعة.

أما الجانب الآخر لإعلام الأزمات فيتمثل في الانطلاق من استراتيجية إعلامية واضحة المعالم تعتمد على التخطيط الإعلامي وإنتاج رسائل إعلامية واتصالية متوافقة في إطارها العام من أجل التصدي لأي شائعات تجدد في هذه الأزمات تربة خصبة لانتشارها. (عبد الرزاق محمد الدليمي: 2012. 223)

وبصفة عامة فإن الارتفاع المستمر في عدد ونوعية الأزمات من جهة وتطور تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات من جهة ثانية قد دفع نحو زيادة الاهتمام ببحوث إعلام الأزمات وفتح مجالات جديدة أمام الباحثين، وأكثر من هذا فهو يثير إشكالات عديدة خاصة بعد تطور وسائل وفنون التغطية الإعلامية ووسائل الإعلام والاتصال. بحيث يصعب إخفاء المعلومات عن رجال الإعلام. (محمد شومان: 2002. 128)

وبالرغم من تأكيد الباحثين في مجال الإعلام، فإن تناول الإعلامي للأزمات والكوارث ينبغي أن يمر بمراحل عدة، يؤدي الإعلام خلالها دورا محددًا في كل منها.

ومع أهمية تلك المراحل إلا أن وسائل الإعلام الجماهيرية باتت تركز (على الأغلب) على مرحلة واحدة من هذه المراحل وهي نشر المعلومات وقت حدوث الأزمة وأهملت المراحل الأخرى التي تعد من أهم المراحل خاصة الأولى والتي تنبئ بوقوع الأزمة. وقد تمنع حدوثها في حال تم تسليط الضوء عليها ومعالجتها بشكل جيد من خلال هذه الوسائل، إذ أن نسبة اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام وقت الأزمة تكون مرتفعة.

ورغم تنوع وسائل الإعلام الجماهيرية المقروءة والمرئية والمسموعة، وتطورها شكلا ومضمونا. إلا أن بعض الباحثين مثل (Graber, Doris) في مجال إعلام الأزمات يتفقون على أن للوسيلة الإعلامية المقروءة ميزة تكاد تنفرد بها عن غيرها

من وسائل الإعلام الأخرى، فبينما يشعر الصحفيون في التلفزيون على سبيل المثال بأنهم في حاجة إلى تغطية الأزمات بطريقة عاجلة، فإن الصحفيين العاملين في الوسيلة المقروءة لديهم الوقت الكافي للتفكير في أفضل الطرق التي يتعاملون بها مع الأزمة. (Graber, Doris :1993.148)

وعلى المستوى المحلي فقد عرفت الساحة الرياضية الجزائرية بعض الأزمات والأحداث الرياضية (الأزمات الفنية، الإدارية، المالية، الطبية، الطبيعية والأخلاقية...) ويرجع السبب في ذلك إلى دخول معظم الرياضات المختلفة مجال الاحتراف. إذ تعد الأزمات بصفة عامة والأزمات الرياضية بصفة خاصة من المواد الإعلامية التي تهتم الجماهير الرياضية بالاطلاع عليها من خلال الصحف الرياضية.

ولعل فشل الإعلام الرياضي و خاصة الصحافة الرياضية المكتوبة في المساهمة في إدارة الأزمات الرياضية راجع إلى عجز هذه الوسائل عن تفسير و ترجمة الواقع الرياضي و تكتفي فقط بدور الناشر و إخفاء الحقائق متجاهلة بذلك و عي الجمهور الرياضي و اختلاف الزمن و تطور وسائل الاتصال الجماهيرية و إهمال مراحل الأزمة المختلفة خاصة المرحلة الأولى و التي تنبئ بوقوع الأزمة و قد تمنع حدوثها، بمعنى التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات الرياضية، لذلك جاءت هذه الدراسة للتركيز على مختلف مراحل الأزمة من خلال اقتراح خطة إعلامية للصحافة الرياضية المكتوبة لإدارة الأزمات الرياضية، حيث تضمن هذا البحث خمسة فصول بالإضافة الى مقدمة للموضوع، وقائمة للمصادر و المراجع والملاحق، ورتبت حسب الخطوات التالية:

- **الفصل الأول (الخلفية النظرية والدراسات السابقة):** تم التطرق إلى اهم النظريات المفسرة للدراسة، كما تم التطرق إلى الأزمة وأنواعها وكيفية التعامل معها، ومن ثم تناول الباحث بالتفصيل المفاهيم العامة والأسس النظرية لإدارة الأزمات، وكذا الاعلام والأزمات، التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات وعناصره إضافة إلى دور الاعلام (قبل وأثناء وبعد الأزمة)، كما تطرقنا إلى الصحافة الرياضية والأزمات الرياضية، وإلى مختلف الدراسات المشابهة المرتبطة بالموضوع.
- **الفصل الثاني (الإطار العام للدراسة):** وتناولنا فيه الكلمات الدالة ومشكلات الدراسة، وتساؤلات الدراسة، وأهداف وأهمية الدراسة، ومن ثم فروض الدراسة.
- **الفصل الثالث (الإجراءات الميدانية للدراسة):** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة مسحية تتمثل في 20 خبير من جامعة المسيلة والمتحصلين على دكتوراه علوم منهم 15 أستاذ بقسم "إعلام واتصال" و 05 أساتذة من قسم "إعلام واتصال رياضي"، وعينة أخرى تتكون من 04 صحف رياضية جزائرية (الهداف، الخبر الرياضي، Compétition، Derby)، واعتمدت الباحثة على خطة إعلامية مقترحة لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية، وتتكون هذه الخطة من 04 أبعاد.
- **الفصل الرابع (تحليل ومناقشة الدراسة):** تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة مستدله بالنظريات المفسرة وكذا أقوال علماء وباحثين مختصين في هذا المجال.
- **الفصل الخامس (استنتاجات عامة):** عرضت فيه أهم الاستنتاجات المتحصل عليها في الجانبين النظري والتطبيقي، بالإضافة إلى مجموعة من الاقتراحات وبعض الآفاق المستقبلية للبحث، مع قائمة للمصادر والمراجع.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- 1- المدخل النظرية المفسرة للدراسة.
- 2- مدخل مفاهيمي للأزمة .
- 3- المفاهيم العامة والأسس النظرية لإدارة الأزمات.
- 4- الإعلام والأزمات.
- 5- الصحافة الرياضية والأزمات الرياضية.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- توظيف الدراسات المشابهة في الدراسة الحالية

1-المدخل النظرية المفسرة للدراسة:

1-1-النظرية البنائية الوظيفية.

• مدخل لفهم النظرية.

تعد النظرية الوظيفية واحدة من أهم النظريات التي سادت في المراحل السابقة، وفسرت المجتمع من مختلف جوانبه، كما طورت نفسها مع تطور المجتمع، فالبدايات الأولى للوظيفية كانت على يد كل من "أوجست كونت" و"سبنسر" وغيرهم، إذ يعدون من الرواد الأوائل للنظرية، ثم في مرحلة لاحقة جاءت جهود كل من "ميرتون"، "بارسونز" و"باريتو" الخ

إن النظرية البنائية الوظيفية "واحدة من النماذج النظرية الأساسية في علم الاجتماع، وقد انبثقت فكرة الوظيفية (Function) لدى الصينيين عند "كونفوشيوس Cinfucins" وتلاميذه، حيث اهتم الفكر الصيني القديم بوظيفة الدين والطقوس الدينية في الحياة الاجتماعية، مع الإشارة إلى دور الدين كرابطة ضرورية للعلاقات الاجتماعية وتنظيمها، وإذا ما تتبعنا البدايات الأولى للبنائية الوظيفية لوجدنا أن "أفلاطون" استخدم المماثلة العضوية (Analogy) حيث ماثل بين المجتمع وقوى النفس: العاقلة والغضبية والشهوية، كما وظفها "الفراي" - المماثلة العضوية- في المدينة الفاضلة حيث شبه المجتمع بأعضاء الجسم، تلك التي قابلها بطبقات الدولة الحاكمة والحارسه والعاملة." (خالد حامد: 2012. 98)

ظهر الاتجاه البنائي الوظيفي في بداية الأمر من خلال " أبحاث ودراسات علم الإنسان خاصة المتعلقة بالثقافة أو ما يعرف بعلم الانثروبولوجيا الثقافية، وهنا عرف هذا الاتجاه بالزرعة أو المدرسة البنائية الوظيفية للثقافة و المجتمع ، وهي التي تهتم بوصف وتحليل الشكل البنائي (Structural Form) أي الصور والعلاقات ذات الطبيعة العامة دون الاهتمام بالاختلافات الضئيلة أو نوعية الأفراد الذين تنشأ بينهم هذه العلاقات، وحتى في إطار علم الاجتماع كثيرا ما يعرف هذا الاتجاه بالنظرية البنائية التي تظهر بوضوح في دراسات المؤسسين الأوائل مثل "أميل دوركايم Emile Durkhiem"، و"هيربرت سبنسر Herbert Spencer". وعلى أي حال لقد ظهر وتبلور الاتجاه البنائي الوظيفي كرد فعل أو نقد للاتجاه التطوري الخالص كما عبرت عنه نظرية "دارون" في النشوء والارتقاء ونظريات التطور التاريخي والانثولوجيا البشرية". (علي الحوات:1998. 94)

يمكن اعتبار أن الوظيفية انطلقت أيضا من فلسفة العلوم الطبيعية في نظريها للكائنات الحية بحيث يرى الوظيفيون "أن المجتمع يعمل بطريقة مماثلة لقيام الكائن الحي بوظائفه، ويشار إلى هذه المقاربة في المماثلة العضوية، ومن ثم فإن النظم الاجتماعية تقوم بأداء وظائفها معا من أجل مصلحة الجسم، فعلى سبيل المثال تقوم المدارس بأداء وظائفها في علاقتها بالعمل لأنها تعد الناس له، ولذلك فإن المجتمع شأنه في ذلك شأن الجسم البشري أكبر من مجموع أجزائه التي تتكون منها، ومع أنه فصل بناء المجتمع عن وظائفه لأغراض البحث النظري، فإن البناء والوظيفة لا ينفصلان في الواقع، ومن الواضح أن المجتمع أو التنظيم لا بد أن يكون موجودا (له بناء) قبل أن يتمكن من أداء وظائفه (الوظيفة). (مصطفى خلف عبد الجواد:2008. 64)

وإذا ما نظرنا إلى تركيبة البنائية الوظيفية على مستوى المصطلح فإنها مكونة من جزئين هما البناء والوظيفة وهما يختلفان ولكنهما يكملان بعضهما البعض، "فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي، وهو مدى مساهمة هذا العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر، في شكل متكامل وثابت، والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه، ولا يسمح التنظيم بوجود خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف سواء من حيث العلاقات أو الوظائف يؤثر على التوازن والاستقرار. (مي العبد الله: 2010. 175)

فالبناء ما هو إلا الطريقة التي تنظم وتهيكل بها الأنشطة المتكررة في المجتمع كالنشاط السياسي، الاقتصادي الثقافي والاجتماعي... الخ، والتي تعد أنظمة مرتبة ومنظمة داخل المجتمع، أما الوظيفة فهي مدى مساهمة ودور كل عنصر أو نشاط من الأنشطة السابقة المتكررة على نحو منظم كما سبق وأن أشرنا في استقرار وتوازن المجتمع. اهتم أصحاب هذه النظرية باستخدام وتطوير عديد المفاهيم الخاصة بهذه النظرية على غرار النسق، البناء الاجتماعي، الوظيفة، البدائل الوظيفية، الخلل الوظيفي، التوازن الاجتماعي... الخ، وستعرض فيما يلي لكل مفهوم من مفاهيم هذه النظرية.

1) النسق الاجتماعي: يعد النسق أهم مفهوم ركزت عليه النظرية البنائية الوظيفية حيث ينظر "تالكوت بارسونز" في تحليلاته إلى المجتمع على أنه "بناء اجتماعي يتكون من الأنساق الفرعية المتبادلة وظيفيا مثل النسق الاقتصادي والسياسي والديني... الخ، كما حاول "بارسونز" وغيره من رواد البنائية الوظيفية من أمثال "روبرت ميرتون" أن يتعرض لأهم العوامل والمتطلبات الوظيفية التي تساهم في عملية استقرار النسق الاجتماعي المجتمع واستمراره وبقائه، وهذا ما جعل فكرة النسق ترتبط بمقولات أخرى مثل: التوازن "Equilibrium" والتكامل "Integatition" و التكيف "Adaptation". (خالد حامد: 2012. 99. 100)

يتضمن النسق مجموعة الأجزاء والعلاقات والأدوار المنوطة بكل عنصر حتى يستقيم النسق ويؤدي وظيفته المجتمع في نظر الوظيفيون مشكل من مجموعة أنساق تتضامن مع بعضها البعض لتحافظ على استقرار البناء الاجتماعي.

ويمثل النسق الاجتماعي واحدا من الأنساق المشكلة للمجتمع وهو عبارة عن "وحدة اجتماعية سواء كانت جماعة أم تنظيم أم مجتمع أم أمة، تتألف من مجموعة من العناصر والأجزاء والأنساق الفرعية، تشمل الأدوات والمراكز الاجتماعية والنظم الاجتماعية والظواهر الاجتماعية والطبقات الاجتماعية ومظاهر السلوك الاجتماعي والعناصر الثقافية كالقيم والعادات والمعايير، وتقوم بين عناصر النسق الاجتماعي علاقات منظمة فهي عناصر تعتمد على بعضها البعض وتكامل بنائيا، إذ يرتبط كل عنصر في النسق بغيره من العناصر، ويحافظ النسق على

حدوده ومكوناته بنائيا من خلال منظومة القيم والمعايير المشتركة التي يلتزم بها أعضاؤه، ومن خلال الروابط القوية بين عناصره والتي تحقق التكامل داخله. (مرفت الطرايشي، عبد العزيز السيد: 2006. 98. 99)

إن النسق يشكل إطارا عاما يضم مجموعة من الأنساق الفرعية التي تندرج تحت النسق العام، وتتفاعل فيما بينها، ويؤدي كل واحد منها وظيفته الأساسية التي تساهم في بناء النسق وهذا الأخير بتفاعله مع باقي الأنساق الأخرى في المجتمع فإنه يؤدي إلى بناء وقيام المجتمع، واستقراره وتوازن المجتمع بالأساس راجع لوظيفة كل نسق من الأنساق السابقة.

(2) البناء الاجتماعي: يشير مصطلح بناء Structure إلى "الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع، والواقع أن السلوك الأسري والنشاط الاقتصادي، والنشاط السياسي والعقيدة والسحر وغيرها من أشكال الأنشطة المجتمعية، تعد على درجة عالية من التنظيم من وجهة نظر السلوكية". (حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد: 2001. 124. 125)

فالبناء الاجتماعي هو تنظيم لمختلف النشاطات الاجتماعية التي تقوم بها مختلف العناصر المشكلة للأنساق، بحيث أن لكل عنصر وظيفته الخاصة به، وتكرار هذه الوظيفة هو الذي يساهم في البناء الاجتماعي وتنظيمه.

ويستخدم البناء الاجتماعي كمصطلح بكثرة في علم الاجتماع خاصة عند الوظيفيين ويشير أيضا إلى "نوع من الترتيب بين مجموعة نظم يعتمد بعضها على بعض، وتعتبر وحدات البناء الاجتماعي هي ذاتها بناءات فرعية، والافتراض الأساسي هنا هو أن التكامل أو بقاء الكل يتوقف على العلاقات بين الأجزاء وأدائها لوظائفها". (فاروق مرداس: 2003. 50)

إن البناء يبدأ على المستوى الفردي ليصل إلى المستوى الاجتماعي، فكل فرد يقوم بدوره في المجتمع فإنه يساهم في بناء النظام الاجتماعي وبتضافر كل أدوار الأفراد مع بعضها البعض فإن البناء يؤدي إلى ترابطها داخل النظام الاجتماعي.

(3) الوظيفة: تشير الوظيفة إلى دور كل عنصر في النظام الاجتماعي، والوظيفة في نظر البنائية الوظيفية تدل على وظيفة الجزء بالنسبة للكل بمعنى ما تقوم به أجزاء وعناصر النسق من أدوار تساهم في استقرار وتوازن المجتمع، وعموما فإن مفهوم الوظيفة قد استعاره علماء الاجتماع من علم الأحياء الذي يدرس وظيفة كل عضو في الكائن الحي ودوره في بقاء هذا الكائن واستمراره، فكذلك الوظيفيون شبهوا المجتمع بالكائن العضوي أو الحي.

ويختلف رواد النظرية البنائية الوظيفية حول مفهوم الوظيفة فهناك من يراها مطلقة وهناك من يراها نسبية، وغالبا ما تشير الوظيفة إلى "الإسهام الذي يقدمه الجزء للكل، وهذا الكل قد يكون ممثلا في مجتمع أو ثقافة ما، كما تشير الوظيفة إلى الإسهامات التي تقدمها الجماعة إلى أعضائها، أو الإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها، ويتفق ذلك مع المعنى الذي يقصده كثيرا من الأنثروبولوجيين مثل "براون Brown" و"لينتون Linton" و"مالينوفسكي Malinowski"، بل و"دوركايم" أيضا، حينما يستخدمون كلمة وظيفة".

بينما نجد رواد آخرون للنظرية البنائية الوظيفية لا يستخدمون مصطلح وظيفة ويستخدمون بدلا عنها مصطلحات تشير أو تدل عليها، فـ "باريتو Pareto" أحد رواد هذا الاتجاه يستخدم الوظيفة بمعنى المنفعة، ويستخدمها بمعنى مرتين مرة على أنها إضافة أو إسهام تقوم به ظاهرة بعينها لتأكيد هدف معين أو إنجازه ومرة بوصفها إشباعا حقيقيا.

4) الخلل الوظيفي : ويشير الخلل من الناحية البنائية "الحالة التي يفقد فيها بعض أجزاء النسق التنظيمي توازنها البنائي بسبب ضعف الهيكله سواء من حيث عدم إدراج بعض الأقسام المكمله أو تباعد أقسام التنظيم وتوزيعها بطريقة عشوائية وعدم ترتيبها ترتيبا منطقيا يسهل وظائفها. (ناصر قاسمي: 2011. 63)

فالخلل البنائي ناتج عن ضعف هيكله النظام وعشوائية عناصره، مما يؤدي إلى هشاشة تفاعل وانسجام، والخلل الوظيفي هو حالة ناتجة عن "كل ما يترتب على وجود بعض البنائات الاجتماعية من نتائج تؤدي إلى الإقلال من قدرة المجتمع على تحقيق وظائفه الأساسية كالتكيف، التكامل، تحقيق الأهداف، مواجهة التوترات في الحياة الاجتماعية، ويستخدم هذا المصطلح في دراسة العلاقة بين القصور الوظيفي للنظم والمؤسسات الاجتماعية والسلوك الإجرامي. (قاموس المصطلحات الأمنية: 1997. 85)

لقد انطلق بعض رواد البنائية الوظيفية على غرار "مالينوفسكي" و"كلوكهن" من فرضية مفادها أن كل من الثقافية والاجتماعية تؤدي وظائف ايجابية داخل النسق، غير أن "ميرتون" رأى عكس ذلك، فالعناصر في نظره لا يمكن أن تؤدي دائما وظائف ايجابية، فقد تعجز في بعض الأحيان عن أداء وظيفتها وهو ما أسماه بالخلل الوظيفي، "ففي عام 1949 نشر "ميرتون" مقالة أصبحت بمثابة البيان الرئيسي للوظيفية البنائية، وسعى "ميرتون" في هذه المقالة سعيا دقيقا لتوضيح العناصر الأساسية لهذه النظرية وامتدادها إلى بعض الاتجاهات الجديدة، وأعلن "ميرتون" بجلاء أن الوظيفية البنائية لا ينبغي أن تدرس الوظائف الايجابية فحسب، ولكنها يجب أن تهتم أيضا بالآثار السلبية (الاختلال الوظيفي)، ويجب أن تركز أيضا على التوازن الصافي بين الوظائف والاختلالات الوظيفية أو على ما إذا كان البناء يقوم بأداء وظائفه أو يعاني اختلالا وظيفيا". (مصطفى خلف الله عبد الجواد: 2008. 337)

ويبرز "ميرتون" بعضا من جوانب الخلل الوظيفي الذي قد يصيب الأجزاء المشكلة للنسق الاجتماعي من خلال حديثه عن وظيفة الدين في المجتمع، إذ يرى أنه من الخطأ اعتبار أن الدين دائما وظيفي ايجابي، بمعنى أنه يسهم في التماسك الاجتماعي فقط، ولكنه قد يصاب بخلل وظيفي ويؤدي وظيفة عكسية حينما تعتنق جماعتان مثلا ديانات مختلفة أو حتى مذاهب مختلفة لنفس الديانة فإن النتيجة تكون صراع اجتماعي بين هذه الجماعات وهو ما يؤدي إلى تصدع في البنية الاجتماعية ونشوب صراعات بين هذه الجماعات الدينية كتلك الصراعات التي شهدتها أوروبا بين البروتستانت والكاثوليك.

5) التوازن الاجتماعي: إن مفهوم التوازن من أهم المفاهيم التي جاءت بها النظرية البنائية الوظيفية وركزت عليه في تحليلها لمختلف الظواهر، على اعتبار أن الأجزاء في قيامها بوظائفها فإنها تسهم في بناء وتوازن النسق

الاجتماعي واستقراره، لذلك فإن غاية هذه النظرية هو أن قيام كل عنصر داخل النظام الاجتماعي بوظيفته يساهم في استقرار وتوازن المجتمع ويقابل مفهوم التوازن والاستقرار الاجتماعي عند رواد هذه النظرية مفهوم الصراع، فالوظيفية يجمعون أن "الصراع الاجتماعي على الرغم من كونه مرضا اجتماعيا يطرح مشكلات مختلفة، قد تحدث بعض الخلل على المستوى العام للنسق الاجتماعي، وبالتالي فهو يهدد استقرار وتوازن المجتمع إلى حد ما إلا أنه عموما ينظر إليه على أنه ظاهرة محورية وثيقة الصلة بالتعاون لها أهميتها الخاصة، بحيث من شأنها أن تعمل على إعادة توازن للنسق الاجتماعي بشكل عام، وبالتالي يتحقق التكيف بين مختلف وحداته وفروعه، وتسمح في النهاية بحدوث التطور والرقى الإنساني". (نادية عيشور: 2008. 23. 24)

ويفسر الوظيفيون على غرار "هربرت سينسر" و"بارسونز" وغيرهم التوازن الاجتماعي من منظور بيولوجي في تشبيههم المجتمع بالكائن الحي، "فنظرية المجتمع التي صاغها "سينسر" كانت لها طابع عضوي تماماً، فبعد أن عرف المجتمع بأنه نظام من الوظائف، حلل بشكل عميق المنظومة الاجتماعية بمفتاح نمو وبنيات ووظائف وأنظمة أعضاء، مطورا تشابها معقدا بين المجتمع وأعضاء الجسم". (فريال مهنا: 2002. 119)

ليس هناك أي اختلاف في بناء وتنظيم المجتمع مع الكائن العضوي الحي فمثلا تتضامن أعضاء هذا الكائن فيما بينها ويؤدي في ذلك كل عضو وظيفته حتى يجيا وينمو الكائن، فإن العناصر والأجزاء المشكلة للأنساق الاجتماعية تقوم بوظائفها حتى تحافظ على استقرار وتوازن المجتمع.

● أسس وافتراضات النظرية.

انطلقت النظرية البنائية الوظيفية كغيرها من النظريات من مجموعة أسس وافتراضات نظرية حتى تبرر توجهها وتدافع عنه، وبما أن محور اهتمام هذه النظرية يقوم على دراسة الأنساق الاجتماعية وتحليلها ومعرفة الوظائف التي تؤديها للحفاظ على توازن واستقرار المجتمع، فإن الافتراضات كانت في أغلبها تصب في هذا المحور البحثي، ويتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية وهي: (مي العبد الله: 2010. 175)

- 1- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة، وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- 2- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث خلل في هذا التوازن، فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- 3- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- 4- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.

إن ما يلاحظ على مستوى الفروض التي تبنتها البنائية الوظيفية هي أنها فروض تركز على عضوية أجزاء النظام الاجتماعي وتوازن واستقرار المجتمع، وعلى وظيفية كل عنصر من هذه العناصر المشكلة للنظام الاجتماعي، فالفرض

الأول الذي يركز على أن المجتمع عبارة عن عناصر مترابطة و نشاطاتها منظمة هو دليل على البناء المحكم الذي يميز عناصر هذا المجتمع و الانسجام الحاصل بينها وهو ما يشير إلى نظرة الوظيفيين للمجتمع وتشبيهم له بالكائن العضوي الذي تظهر أعضاؤه مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض لأداء وظيفة واحدة وهي بقاء هذا الكائن و حفاظه على حياته، وهو التفسير البيولوجي الذي تبناه رواد البنائية الوظيفية الأوائل من أمثال "دوركايم" و "سبنسر" والمحدثين بزعامة "بارسونز" ... الخ.

بينما الفرض الثاني الذي يركز على حركة المجتمع وتوازنه فهو يدل على أن عناصر النظام الاجتماعي تحافظ على توازن واستقرار النسق الاجتماعي من خلال أدائها لوظائفها المختلفة، غير أنه في حالة حدوث خلل وظيفي أو موعوق لأحد هذه العناصر فإن باقي العناصر الأخرى سوف تستعيد نشاطه وتؤدي وظيفته حفاظا على التوازن الاجتماعي، وهناك نظرة أخرى للوظيفيين في هذا الشأن وهي أن العنصر يمكن أن يؤدي أكثر من وظيفة وبالتالي فإنه يستطيع القيام بوظيفة العنصر الذي أصيب بخلل في وظيفته.

أما الفرض الثالث لهذه النظرية والذي يرى بأن كل عناصر النظام الاجتماعي تقوم بأنشطتها المتكررة في الحفاظ على استقرار النظام ما هو إلا برهان على وظيفية كل أجزاء النظام الاجتماعي على اختلافها، فكل منها مكلف بوظيفة معينة يؤديها باستمرار، وحتى لو حدث خلل كما أشرنا سابقا فإن أحد الأجزاء الأخرى أو بعضها سيؤدي وظيفة هذا العنصر للحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع، ونفس الشيء بالنسبة للفرض الرابع فوظيفة كل عنصر من عناصر النظام الاجتماعي تعتبر ضرورية وتتم على نحو متكرر تلبية للحاجات الاجتماعية، مثلها مثل أجزاء الكائن الحي، فلا يمكن تصور أن أحد أعضاء الجسم لا يؤدي وظيفته ولو حدث ذلك فإن هذا الكائن سيصاب بمرض ما أو ربما يؤدي ذلك إلى فئائه، ويمكن أن نستشهد في ذلك مثلا بوظيفة الرئة في جسم الإنسان فإذا أصيبت بمرض معين فإن هذا الإنسان سيجد صعوبة في التنفس، وكذلك الحال بالنسبة لعناصر النظام الاجتماعي أو أجزاء النسق فهي مطالبة بتحقيق وظيفتها على نحو متكرر حتى تساهم في استقرار وتوازن المجتمع.

يمكن الإشارة أيضا في سياق الحديث عن فروض هذه النظرية أن هذه الأخيرة مترابطة مع بعضها البعض وكل فرض مكمل للآخر ومفسر له، فترابط عناصر المجتمع يميلنا إلى توازن واستقرار النظام وهذا لا يكون إلا بأداء كل عنصر لوظيفته داخل النسق وهكذا.

1-2- نظرية الإطار الإعلامي:

تعد نظرية الإطار الإعلامي أو التأطير أو تحليل الإطار الإعلامي كما يسميها البعض واحدة من أهم النظريات الحديثة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديدًا مع بداية السبعينات، ويعود الفضل في ظهور هذه النظرية إلى جهود الباحثين المنتمين لنظرية وضع الأجندة، بحيث طوروها من مجرد مفهوم في بداياته الأولى إلى مستوى نظرية، كما ساهم كل من "انتمان" و "كوفمان" في إرساء معالم وأسس هذه النظرية الحديثة.

● مفهوم النظرية.

إن محور اهتمام هذه النظرية يركز على معرفة الكيفية التي تشكل بها وسائل الإعلام والاتصال معاني وصور الجمهور عن الأحداث والوقائع، وذلك من خلال تركيزها على موضوع وإبراز بعض جوانبه وإقصاء الأخرى بهدف التأثير في هذا الجمهور ولفت انتباهه، فقد اهتم الخبراء والباحثون بهذا المدخل النظري واعتبروه يمثل دورا مضافا لوسائل الإعلام، بحيث تقوم به هذه الأخيرة بغرض "إحداث الأثر بالتغيير أو التعديل في اتجاهات المتلقين نحو الوقائع والأحداث والصور والرموز، وذلك من خلال إعادة تنظيم الرسائل والنصوص الإعلامية الخاصة بهذه الوقائع والأحداث ووضعها في سياقات أو أطر إعلامية Frames تؤكد معنى معيناً أو تنفيه يلتقي مع الخبرات الأولية أو الحقائق المهيمنة Dominant Reality للمتلقين، أو الواقع المدرك لهم، فتؤثر بالتالي على أحكامهم نحو الوقائع أو الأحداث وتقديراتهم لها. (محمد عبد الحميد: 2010، 402)

وتعد نظرية التأطير الإعلامي امتداد لنظرية تحديد الأجندة التي "تقوم أساسا على عملية التأطير Framing حيث إن التركيز على قضايا وإهمال قضايا أخرى، يعني وضع هذه الأحداث وهذه القضايا في سياق معين وخلفية محددة وفق أطر يراها صانع الرسالة الإعلامية - الصحافي - والمؤسسة الإعلامية والبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ملائمة لفهم الحدث والقضية، فالتأطير هو انتقاء وتسليط الضوء على جوانب معينة من الأحداث والقضايا وإبراز الترابط بينهما بهدف خلق وتطوير وتفسير وتقديم حل للقضايا المطروحة". (محمد فيراط: 2015، 20)

وتقوم هذه النظرية على أساس أن "مضمون أية رسالة إعلامية لا يتحدد إلا بعد وضعه في إطار Frame محدد بالتركيز على جانب من هذا المضمون وإغفال جانب آخر، وهو ما يعني انتقاء متعمد الجانب من جوانب موضوع الحدث والتركيز عليه دون بقية الجوانب المكتملة للحدث. (حنان يوسف: 2005، 396)

إن الإطار الإعلامي هو العملية التي بموجبها تقوم الوسيلة الإعلامية ممثلة في القائمين عليها في اختيار أحداث معينة ووضعها في الواجهة للتأثير على الجمهور و لفت انتباهه إليها أو التركيز على جوانب من الحدث و إغفال الجوانب الأخرى، وهذا بغرض غرس معنى معين عن هذا الحدث في أذهان الجمهور، و لتمرير رسالة معينة لها غرض تحاول الرسالة الإعلامية الوصول اليه وتحقيقه، و نجد فكرة تشكيل و بناء الإطار الإعلامي في علم النفس بحيث يفسرها على أساس أن أية تعديلات تدخل على الأفكار و أحكام الناس تؤدي إلى تغيير في هذه الأخيرة.

ويعرف "جوفمان" الإطار الإعلامي على أنه بناء محدد للتوقعات التي تستخدم لتجعل الناس أكثر إدراكا للمواقف الاجتماعية في وقت ما. (محمد عبد الحميد: 2010، 401)

يركز التعريف الأول لـ "جوفمان" على أن الإطار الإعلامي هو الذي يحدد التوقعات بمعنى أنه هو من يرسم اتجاهات الأفراد ويوجه إدراكاتهم نحو القضايا والأحداث المركز عليها في وسائل الاعلام و ذلك يجعلها تبدو أكثر اتساقا و بناء، أما التعريف الثاني فيركز على نقطتين أساسيتين لتحديد الاطار الاعلامي و تشكيله، الأولى وهي التعمد في

انتقاء جوانب الحدث بمعنى التركيز على بعض التفاصيل أو المؤشرات في الحدث و ليست كلها و اختيارها قصديا، أما النقطة الثانية فتتمثل في البروز في النص الإعلامي و هذه النقطة مرتبطة أكثر بالجانب الإخراجي للوسيلة الإعلامية، فما يتم اختياره و انتقاؤه من طرف القائمين على هذه الوسائل يتم إبرازه و إظهاره حتى يلفت انتباه الجمهور فإذا كانت الوسيلة عبارة عن صحيفة مثلا فإنه يتم إبراز الإطار الإعلامي من خلال وضعه في الواجهة أي في الصفحة الأولى باستخدام عناوين بارزة وصور و عرضه في مساحة تليق به، أما إذا كانت الوسيلة سمعية بصرية كالتلفزيون مثلا فإنه يتم تخصيص حيز زمني معتبر للإطار الإعلامي المراد إبرازه و تكراره ككل مرة ووضعه في أجندة الأخبار و الأحداث الرئيسية مع مراعاة الترتيب في عرض الأخبار.

يشير مفهوم التأطير الإعلامي في سياق آخر على أنه "اختيار بعض مظاهر التجربة والأفكار وتوكيدها على حساب أخرى، ويحدث التأطير عندما -كما يشير Entman- يقوم الصحفيون باختيار البعض من مظاهر واقع مدرك وجعله أكثر بروزا في النص الإعلامي بطريقة تروج لتحديد معين لمشكل ما، والوصف المقدم للتأويلات السببية والتقييم الأخلاقي أو التوصية الخاصة لهذا المشكل، ويضيف نفس الباحث أن التأطير في الأخبار هو فعلا بصمة السلطة (Imprint Of Power)، فهو يسجل هوية الفاعلين والمصالح التي تنافست لكي تهيمن على النص". (عزي عبد الرحمان، السعيد بومعيرة: 2010. 121. 122)

إذا التأطير بكل بساطة يعني أن "الأخبار يمكن أن يكون لها أثر على الجمهور بفعل عملية الاختيار والتوكيد والإلغاء والصياغة وكل هذا يساهم في رسم الصور التي يحملها أفراد الجمهور في أذهانهم". (عزي عبد الرحمان، السعيد بومعيرة: 2010. 122)

ويرى "أنتمان" أيضا أن "الإطار الإعلامي المستخدم وإن كان يجذب الانتباه بداية الى موضوع المحتوى الإعلامي لكنه في النهاية يستهدف التأثير وإقناع الجمهور من خلال تدعيم جوانب معينة في إطار الواقع المدرك وتقديمها وجعلها أكثر وضوحا وبروزا من غيرها". (محمد عبد الحميد: 2010، 403)

تكمن وظيفة الإطار الإعلامي على مستوى الشكل من خلال جذب الانتباه وتركيز اهتمام المتلقي نحو الموضوع، ولكن الغاية الأكبر منه هي التأثير على المتلقي وإقناعه بفحوى الموضوع خاصة في الجوانب المنتقاة والمركز عليها، وذلك لتغيير رأيه حول هذا الموضوع وإكسابه معلومات حوله، وتخضع عملية تشكيل الإطار الإعلامي للسياسة التحريرية الخاصة بالوسيلة الإعلامية وللانتماءات السياسية والمهنية والإيديولوجية للقائم بالاتصال.

تمر عملية التأطير بعدة مراحل لتقديم المنتج الإعلامي النهائي للجمهور، "فالخطوة الأولى تتمثل في حكم الصحافي وتقييمه للحدث، حيث إنه يصدر أحكاما واعية أو غير واعية، إرادية أو غير إرادية انطلاقا من البناءات الإدراكية والمعرفية وإطاره المرجعي ومعتقداته وقناعاته التي تراكمت لديه من خلال عقود من الزمن من الممارسة لإعلامية، ومن خلال تفاعله مع البيئة التي يعيش فيها، أما المرحلة الثانية فتتمثل في وضع الحدث وفق الأطر المهنية والقيم الخيرية والخط الافتتاحي للمؤسسة الإعلامية ونظمها الظاهرة والخفية، أما المرحلة الثالثة فهي قراءة في الأطر الخاصة بالجمهور، حيث يأخذها القائم بالاتصال بعين الاعتبار في تأطير الحدث، أما المرحلة الأخيرة فهي حوصلة

تشابك وتداخل السياسات والممارسات المهنية وخلفية القائم بالاتصال ونوعية الحدث وخلفياته الثقافية والسياسية والأيدولوجية وموقعه في اهتمامات الجمهور، فحسب "انتمان" تتكون عملية التأطير من القائم بالاتصال والنص والمتلقي والثقافة. (محمد قيراط: 2015. 22)

إن تأثير وسائل الإعلام على الجمهور من خلال نظرية التأطير الإعلامي يكون من خلال اختيار مواضيع معينة أو جوانب منها والتركيز عليها وإبرازها حتى تكون في الواجهة، ثم توكيدها من خلال اعتماد أسلوب التكرار والملاحقة بمعنى أنها تتكرر على صفحات الجرائد ككل مرة أو تظهر على شاشات التلفزيون في كل الأوقات، كما تعتمد هذه الوسائل أيضا على بعض الأساليب الأخرى تمهيدا لتشكيل الإطار الإعلامي منها الإلغاء والحذف لجوانب من المواضيع وإقصاءها من النص الإعلامي حتى لا تأخذ حيزا ولا يتأثر بها المتلقي، مع التركيز أيضا على الكيفية التي يصاغ بها النص أو الخطاب الإعلامي وذلك بانتقاء مفردات معينة تتناسب مع ماتريد الوسيلة الإعلامية إظهاره وإبرازه لجمهورها، ويتطلب ذلك دقة واحترافية عالية في ذلك.

• فروض نظرية الإطار الإعلامي

أشرنا فيما سبق إلى الكيفية التي يتم بها تحديد وتشكيل الإطار الإعلامي من قبل وسائل الإعلام، فهذه النظرية تركز على نقطة جوهرية تعد بمثابة الفرض الرئيس لها وهو "أن الأحداث لا تنطوي في حد ذاتها على مغزى معين، وإنما تكتسب مغزى من خلال وضعها في إطار Frame يحددها وينظمها ويضفي عليها قدرًا من الاتساق من خلال التركيز على بعض جوانب الموضوع وإغفال جوانب أخرى، فالإطار الإعلامي هو تلك الفكرة المحورية التي تنتظم حولها الأحداث الخاصة بقضية معينة". (حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: 2001. 348)

إن الافتراض الخاص بهذه النظرية يلخص العملية التي يتم بها تشكيل الإطار الإعلامي انطلاقًا من أن الأحداث والوقائع تكون عامة وغير مهمة بالنسبة للجمهور، غير أنها تصبح ذات أهمية واهتمام من طرف هذا الجمهور كلما وضعت في إطار وتم إبرازها والتركيز عليها من جانب وسائل الإعلام، فهي تضفي شرعيتها وأهميتها الراهنة في أذهان الجمهور وتلقى صدى واسعًا من طرف هذا الأخير كلما دخلت حيز الإطار الإعلامي، الذي يركز على هذا الحدث أو على بعض جوانبه، ويحوّله من حدث غير مهم في أجندة الجمهور إلى حدث بارز وأكثر أهمية.

تركز هذه النظرية أيضًا على أهمية "أن المشكلة توضح أسباب هذا الإطار المرجعي ومرجعته، وقد تتمثل الأحكام الأخلاقية في اعتناق القائم بالاتصال لأفكار خاطئة أو كونه أداة طيعة في أيدي النظام السياسي، و يتم تقديم الأخبار وفقًا لسياسة المؤسسات الإعلامية وخبرتها والسياسات الحكومية في الدولة أيضًا". (حنان يوسف: 2005. 396)

إن تشكيل الإطار الإعلامي هو عملية مقصودة ومخططة، فهو غير محايد وإنما تحدده الاعتبارات المهنية والسياسية التي ينتمي إليها القائم بالاتصال، فالجانب المهني يؤثر على هذه العملية من خلال تقيد القائم بالاتصال بالسياسية التحريرية للوسيلة الإعلامية التي ينتمي إليها، ولما لكها أو ممولها من الناحية الاقتصادية، فإذا كان الخط

التحريري للوسيلة مؤيد السياسة الحكومة مثلا فإن ما يتم انتقاؤه والتركيز عليه في عملية تشكيل الإطار الإعلامي من أخبار لا تخرج عن إبراز الجوانب الايجابية في الأحداث بما يتوافق مع طروحات الحكومة وبرنامجها.

1-3 نظريات القيادة الإدارية الفعالة في القضاء على الأزمات:

1-3-1- نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لحل المشكلات ولقيادة المجموعات وللقضاء على الأزمات وللتأثير في سلوك الأفراد والأشخاص والزبائن والعملاء والإداريين والموظفين.

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

1- الذكاء وسرعة البديهة لكل أسباب ومسببات الأزمات وتحليل الأمور تحليلا سريعا وصحيحا واتخاذ قرارات مناسبة للقضاء على الأزمات.

2- طلاقة اللسان في إلقاء الخطابات والاجتماعات الطارئة لحل المشكلات.

3- الثقة بالنفس وعدم الانتكاس في الحالات الطارئة والمواقف الأزمومية.

4- الإيمان بالقيم والمبادئ والأخلاق العليا والتي تساعد الشخص على القضاء على الأزمات بالصبر والشجاعة والإقدام.

5- المهارة القيادية في حل المشكلات الإدارية وتخطي الأزمات المالية.

6- حسن الأداء والمهارة العملية في القيام بالأعمال والوظائف والمهام والواجبات الإدارية والعملية المكلف بها القائد أو القيادي أو المدير أو الإداري وخصوصا في أقسام إدارة الأزمات ومكاتب حل الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية.

7- القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية وفهم وإدراك محددات وعوامل الأزمات.

8- فهم وإدراك وتطبيق القوانين الإدارية الخارجية واللوائح والأنظمة.

9- الحزم ومعرفة مواقف الشدة واللين والتمييز بين الحالات الأزمومية والمواقف الإدارية التي تحتاج إلى حزم ورقابة ومحاسبة وأخرى تحتاج إلى لين وتسامح وعفو.

10- السرعة في اختيار البدائل المناسبة للحلول المقترحة لحل الأزمات.

11- المقدرة على الإقناع والتأثير في ظل تفاقم الأزمات.

12- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤوليات وحل المشكلات.

- 13- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم للتخفيف من ضحايا الأزمات والأخطاء والبعد عن التصيدات الخارجية والأيدي الآتمة.
- 14- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه للحصول على معلومات جديدة متعلقة بالأزمة ومصدرها وعواملها.
- 15- الحكم الصائب على الأمور وتحمل أعباء الأزمة.
- 16- القدرة على حل الأزمات الاقتصادية والمالية والقدرة على فهم المشكلات الإدارية والقدرة على حل المشكلات وتخطي العقبات.
- 17- الأمانة والاستقامة الدينية مما يساعدان على تحمل المشكلات.
- 18- النضج العاطفي والعقلي مما يساعد على فهم واستيعاب وإدراك وتحليل الأزمات والمشكلات.
- 19- وجود الدافع الذاتي للعمل والانجاز وحب رفع مستوى الشركة والعمل على تخليصها من كثير من المشكلات.
- 20- حب العمل والإمام بجوانبه ونشاطاته والإخلاص للمنظمة المتضررة من وقوع الأزمات.
- 21- القدرة على فهم الأمور وتحليل الأزمات ومعرفة أسبابها.
- 22- المهارة الإدارية في كيفية التعامل مع المشكلات.
- 23- القدرة على التصور والخيال والإبداع والابتكار في الحلول لكل الأزمات المتوقعة الحصول.
- 24- المبادرة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم والقدرة على حل مشكلاتهم وعلاج أزماتهم.

ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن

يتوافر بعضها في شخص واحد. (محمد سرور بن حكمت الحريري: 2012. 159. إدارة الأزمات)

1-3-2- نظرية الموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرييس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو

رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذا تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة. (محمد سرور الحريري: 2012. 178. الإدارة الحديثة، الأسس العلمية والتطبيقية)

2- مدخل مفاهيمي للأزمة :

يعرفها "Water Rexmond" بأنها "مشكلة مزمنة تحتوي بداخلها العديد من الأزمات." (Water Rexmond :1981.168)

وجاء في قاموس "Le petit Robert" أن الأزمة هي: "مرحلة صعبة تعرف حالة من الاضطراب تتعلق بأشياء ما أو أحداث وأفكار." (Michele Gabay: 2001.33)

ويرى " كريستوف ديفور " أن الأزمة " تشير إلى عدم توافق تقني، اقتصادي أو اجتماعي، كما أنها قد تشكل فرضية إيجابية للتنمية يكشفها لنظام تسيير غير ملائم، وقد تؤدي إلى تغيير المساوئ وتجنب تكرارها." (Roux Dufort Christophe: 2000.29)، فالأزمة بحسب هذا التعريف قد تكون لها آثار ونتائج إيجابية، فليست كل أزمة تحمل معها آثار سلبية.

يحدد قاموس "Webster ويبستر" معنى الأزمة كما يلي:

"هي فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي". (سي بي هيو: 1996. 09) وقد عرف الفلاسفة والمؤرخون الإغريق موقف الأزمة بأنه: "المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث"، ونفس المعنى نجده في التعريف المعاصر للأزمة، حيث عرف بعض المفكرين في الإدارة الأزمة بقولهم "إنها لحظات الحقيقة التي تسبق الموت مباشرة، وتتجلى فيها بصيرة الإنسان لترى طبيعة الأشياء وقد تجردت عن زخرفها" (محمد رشاد الحملاوي: 1995. 12)

ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.

أما الأزمة من الناحية السياسية فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي تستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله... فتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد البقاء. (السيد عليوة: 2002. 13)

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول الأزمة يمكننا أن نتبنى هذا التعريف انطلاقاً من مما ركزت عليه التعاريف السابقة، فهي في مجملها تتفق على أن الأزمة هي عبارة عن حدث، موقف، لحظة، مرحلة أو حالة يحدث فيها الصراع أو النزاع بين طرفين داخل منظمة أو دولة أو كيان ما... الخ، وتؤدي إلى توتر في العلاقات بين هاذين الطرفين

وينتج عنها تهديدات مختلفة، وتتسم بعنصر المفاجأة وضيق الوقت، مما يجعل متخذ القرار في حيرة من أمره ويتطلب عليه إيجاد الحلول المناسبة للخروج من الأزمة ووقف هذا الصراع وتهدئته.

أ- مفهوم الأزمة في علم الاجتماع المعاصر:

ومن منظور علم الاجتماع المعاصر فالأزمة هي مرحلة من مراحل الصراع والمقصود بذلك مختلف مظاهر الصراع الإنساني وفي كل مجال من مجالاته وعلى أي مستوى من مستوياته ابتداء من الصراع النفسي الذي يفقد الإنسان توازنه النفسي عند ذروة احتدامه، والصراع بين الإنسان وأخيه الإنسان داخل مجتمعه بمستوياته المختلفة من الأسرة إلى القبيلة إلى العشيرة إلى الدولة، وبين الدولة وغيرها من الدول. (عباس رشدي العماري: 1993. 13)

وتعرف الأزمة أيضا على أنها " مجموعة الأحداث والظروف المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر بطبيعة الأشياء ويؤثر هذا التهديد على المصالح العليا للكيانات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة". (عبد الرزاق حسين: 2001. 22)

وهناك اعتبارات محددة تحكم تعريف الأزمة وبدونها لا يمكن أن نطلق على الحدث لفظ أزمة، وقد حدد الباحث بمركز الدراسات الإستراتيجية بواشنطن " روبرت نورث" تلك الاعتبارات في ثلاث نقاط رئيسة هي: (عبد الرزاق حسين: 2001. 23)

1- أن تكون الأزمة ذات أبعاد مركبة ومتداخلة (سياسية، اقتصادية واجتماعية).

2- أن يتجاوز تأثيرها حدود مركزها.

3- أن تحتوي على نتائج ذات آثار حالية وأخرى مستقبلية.

وصفوة القول أن ظاهرة الأزمة الاجتماعية بمدلولها الواسع ليست إلا نتاجا طبيعيا لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي علاقة إنسانية ما عندما تصل عناصر التوتر من هذه العلاقة إلى مرحلة تنذر بالانفجار.

ب- المفهوم العلمي للأزمة:

تعتبر الأزمة عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة منظمة، مشروع أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

فالأزمة من المتطور العلمي هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة... ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها". (محسن أحمد الخضيري: 1990. 53. 54)

والأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية.

البعد الثاني: بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب ولا يتضمن أي خطأ. (محسن أحمد الخضيري: 1990. 54)

ولعله من الواضح أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطى ونهائية تفرزها، وأياما كان فإن هناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمات نذكر منها: (محسن أحمد الخضيري: 1990. 27.40)

1- **سوء الفهم:** وهو يمثل أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وهو ينشأ-عادة-من خلال أمرين.

الأمر الأول: المعلومات المبتورة، **والثاني:** التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

2- **سوء الإدراك:** بحيث أنه إذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش، سواء المتعمد أو الطبيعي، فإنه يوجد ضغطا مولدا للأزمة.

3- **سوء التقدير والتقييم:** وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة العسكرية منها، وينشأ هذا السبب من خلال جانبين أساسيين هما.

- المغالاة والإفراط في الثقة البالغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

4- **الإدارة العشوائية:** وهذا السبب لا يؤدي إلى حدوث الأزمات فقط بل إنه يؤدي أيضا إلى تدمير الكيان الإداري.

5- **الرغبة في الابتزاز:** وهذا السبب يضع متخذ القرار تحت ضغوط رهيبية نفسية ومادية، ويسيطر عليه مما يجعله يقوم بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر.

6- **اليأس:** وهو يعد في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل على متخذ القرار خطرا.

7- **الإشاعات:** وتعد من أبرز أسباب ومصادر الأزمات.

8- **استعراض القوة.**

9- **الأخطار البشرية.**

10- **الأزمات المخططة.**

11- تعارض المصالح والأهداف

ج- تمييز مفهوم الأزمة عن المفاهيم الأخرى:

يعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، لذلك يميز مختلف الباحثين بينه (مفهوم الأزمة) وبين مختلف المفاهيم الأخرى القريبة منه: كالصراع، المشكلة، الخلاف، الحادث، الكارثة، الصدمة... الخ، وذلك على النحو التالي:

1-الأزمة والصراع:

يقترّب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما (أديب خضور: 1999. 08)، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد تكون أبعاده واتجاهاته معروفة وأيضاً أطرافه وأهدافه. في حين تكون هذه المعطيات شبه مجهولة في الأزمات. (السيد عليوة: 2002. 13)

2-الأزمة والخلاف:

يعبر مفهوم الخلاف، عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو في المضمون، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها. (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 62. 63)؛ فالخلاف إذن لا يمثل في حد ذاته الأزمة ولكنه يعبر عنها، أو يكون باعثاً على نشوئها واستمرارها.

3-الأزمة والكارثة:

الكارثة هي أحد المفاهيم التصاقاً بالأزمة، إلا أنها قد لا تعبر عنها بالضرورة، فالكارثة يقصد بها التغيير المفاجئ ذا الأثر الحاد والمدمر مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن (السيد عليوة: 2002. 13)، وفي الحقيقة قد تكون الكوارث أسباباً لأزمات، ولكنها بالطبع لا تكون هي بذاتها الأزمات، أي أن الكارثة قد تنجم عنها أزمة، وتشكل في مجملها عوامل باعثة أو مناهضة للحس والشعور القومي خاصة إذا كانت كارثة طبيعية. (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 64)

4-الأزمة والمشكلة:

تعتبر المشكلة باعثاً رئيسياً يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم للتعامل معها. (السيد عليوة: 2002. 13)

فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها. فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، والتي تأخذ موقعا حادا شديدا الصعوبة والتعقيد، غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معها إلى قمة السرعة والدقة في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها. (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 59)

5- الأزمات والحادث:

يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور تمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته، ولا تستمر. (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 62. 63)، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه، كما أنها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها أيضا.

فالحادث بهذا عبارة عن التطور جزئي تتم معالجته ضمن إطاره ووفق منطلقه سياقه، وثمة احتمال قائم دائما وهو أن يتحول الحادث بشكل متعمد إلى أزمة. (أديب خضور: 1999. 08)

من خلال ما تقدم يمكن النظر إلى الأزمة على أنها كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغيير فجائي وحاد في النتائج، وبمعنى آخر فإن الأزمة هي نتائج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار فتتفجر الأزمة.

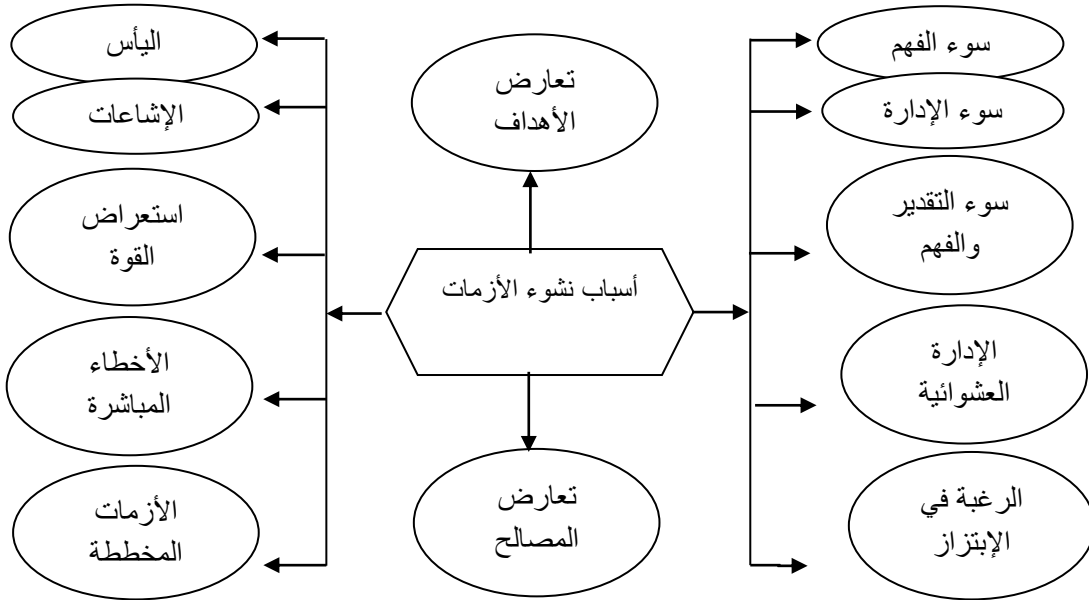
2-1- أسباب وخصائص نشوء الأزمة:

إن الأزمة لا تنشأ من العدم، فهناك أسباب ودوافع تقف وراء حدوثها، وهذه الأسباب كثيرة ومتعددة إذ لكل أزمة حسب طبيعتها أسبابها الخاصة بها، والتي تختلف عن غيرها، فللأزمة الاقتصادية أسبابها ونفس الشيء للأزمة السياسية والاجتماعية وهكذا، ومن الأسباب ما هو مرتبط بفعل الإنسان ومنها ما خارج إرادته، وعموما يمكن تحديد أسباب نشوء الأزمات كالتالي: (سامي محمد هشام حريز: 2007. 24.25)

- 1) أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها، وليس هناك قدرة على التنبؤ بها.
 - 2) أسباب بفعل الإنسان وله دور فيها مثل خطف الطائرات واحتجاز الرهائن والاضطرابات العامة وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.
 - 3) نتيجة عدم الاحتراس فقد تدرك الإدارة مؤشرات وبوادر الحدث وتعمل الأمر مما يدعو الى تفاقم الأزمة وتستفحل ويصعب حلها ومن أمثلة ذلك التلوث البيئي وانقطاع الكهرباء وإضراب العمال وإضراب المساجين عن الطعام.
 - 4) اتخاذ قرار مصيري غير مقنع للمجتمع أو للعاملين في المنظمة كارتفاع الأسعار أو خفض الرواتب.
- وهناك أسباب أخرى تقف وراء نشوء الأزمات يمكن اجمالها فيما يلي: (أديس الكريني: 2014. 12. دور الإعلام والاتصال إدارة الأزمات الدولية)

- وجود اختلالات ومشكلات متراكمة لم يتم حلها برغم مرور وقت طويل على بروزها.

- تورط صانعي القرار في أخطاء ناجمة عن سوء الفهم وسوء التقرير أو سوء الإدارة، إلى جانب العشوائية في اتخاذ القرارات.
- ميل بعض المسؤولين الى اتخاذ قرارات يائسة أو غير مدروسة.
- تمسك بعض صناع القرار بمناصبهم أو الدخول في تحالفات خارجية لمواجهة الداخل.
- بروز تحالفات ومواقف جديدة مؤثرة في موازين القوى السائدة.



« الشكل (01): أسباب نشوء الأزمة »

تتميز الأزمة بعدة خصائص تميزها عن غيرها من الوقائع والمشكلات، ومن هذه الخصائص نجد ما يلي: (السيد عليوة: 2002. 14)

- 1- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها.
- 2- المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد.
- 3- نقص المعلومات وعدم دقتها.
- 4- إن مصدر الخطر أو الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة.
- 5- أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها.
- 6- أن تصاعده المفاجئ يؤدي الى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمعالجة الأحداث المتسارعة نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- 7- بما أن الأزمة تمثل تهديدا لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته فإن مواجهتها تعد واجبا مصيريا.

- 8- أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.
- 9- إن مواجهة الأزمة تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.

أما "حسن عماد المكاوي" فيضع خصائص أخرى للأزمات وتمثل في: (حسن عماد المكاوي: 2003. 51)

- أ- عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء.
- ب- تفرض تحديات لاستخدام الموارد المتاحة.
- ت- تتطلب الاهتمام والتصرف الفوري.
- ث- يمكن أن تحدث أضراراً.
- ج- سيطرة الإدارة تكون محدودة.
- ح- يتصرف الأفراد بناء على أحكامهم الشخصية، وليس من خلال تعليمات محددة سلفاً.
- خ- لها تأثير محلي أو دولي.
- د- يصعب التنبؤ بتطوراتها.
- ذ- لها مسؤولية قانونية تستدعي اهتمام الناس ووسائل الاعلام.
- ر- تنطوي على رهان من نوع ما، يمكن كسبه حسب مهارة التعامل مع الأزمة.

إن هذه الخصائص التي تتميز بها الأزمة تطرح ضخامة التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات والتعامل معها، مع ما يتطلب ذلك من تخطيط وإعداد جيد للتعامل معها، إضافة إلى ضرورة إيجاد وسائل وأنظمة فعالة لامتنعاص وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة.

2-2- أنواع الأزمات وتقسيماتها.

تعدد أنواع الأزمات وتختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس ومعايير أهمها معيار التكوين، معيار معدل تكرار حدوث الأزمة، معيار عمق الأزمة... وهناك من يصنفها، وفق معايير أخرى؛ وفيما يلي عرض دقيق لأهم أنواع الأزمات وفقاً لمعايير التصنيف السابقة منها. (محسن أحمد الخيضي: 1990. 73).

أولاً: تصنيف الأزمات وفقاً لمرحلة التكوين.

الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية فهي تمر بدورة حياة مثلها في ذلك مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبيه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها.

ومن هنا يمكن لنا أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها وهي:

1- الأزمة في مرحلة الميلاد.

2- الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش.

3- الأزمة في مرحلة النضج: وهي نادراً ما تصل إليها الأزمة، لكن أحياناً ما يتم العكس عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل واللاوعي، وهذا ما يؤدي بالأزمة إلى أن تصل إلى قوتها القصوى، وعنغفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

4- الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيق هذا التصادم العنيف.

5- الأزمة في مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها، ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى.

ثانياً: تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها:

يعد هذا المعيار من المعايير المهمة المستخدمة في التفرقة بين الأزمات في تشخيصها أيضاً، ووفقاً لهذا الأساس أمكننا التمييز بين نوعين من الأزمات هما: (أديب خضور: 1999، ص 08)

1- الأزمات الدورية: وهي عادة ما تكون مرتبطة بالاقتصاد، وهذا النوع يرتبط في أسباب حدوثه، وفي حجم اتساعه وتأثيره، بل وفي طرق ووسائل معالجته بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المسيطر على حركة قوة الفعل في الدولة التي حدثت فيها الأزمة.

2- الأزمات غير الدورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل: الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية. ومن ثم لا يسهل توقعها وإن كانت بالطبع المتابعة الحديثة لعوامل نشوئها تساعد على مدى إمكانية حدوث هذا النوع من الأزمات والعمل على معالجتها أو تلاقي وقوعها.

ثالثا: تصنيف الأزمات وفقا لمقدار عمق الأزمة.

يمكن تصنيف الأزمات وفقا لمقدار عمقها أو تغلغلها في بنية الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين أساسيين هما:

1- أزمات سطحية: وهي لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث طفرة بشكل فجائي، وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، وبالتالي فهي هامشية التأثير.

2- أزمات عميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات، وهي جوهرية بالغة التأثير ذات طبيعة شديدة القسوة.

رابعا: تصنيف الأزمات من حيث التأثير.

وفقا لهذا المعيار أمكننا التمييز بين نوعين من الأزمات. (محسن أحمد الخيضي: 1990. 81-86)

- أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروفها وهذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم بارزة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة.
- أزمات جوهرية هيكلية التأثير: هذا النوع يختلف تمام الاختلاف عن النوع السابق. ومن أمثلة: أزمة المياه، أزمة الوقود.

خامسا: تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:

ووفقا لهذا الأساس تصنف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما.

- أزمات عنيفة جامحة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف. مثل الأزمات العالمية.
- أزمات هادئة خفيفة: وعادة ما يكون تأثيرها على الرأي العام أو الجمهور المحيط بها خفيفا وهي أقل درجة في الشدة من النوع الأول.

سادسا: من حيث المستوى:

هنا يمكن أن نفرق بين نوعين من الأزمات هما:

- أزمة على المستوى القومي الكلي: وهذا النوع من الأزمات يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع ككل وهي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو نتائجها.
- أزمات على المستوى الجزئي: عادة فإن حجمها وتأثيرها لا يمتد كثيرا خارج هذه الوحدات وفي الغالب تكون هذه الأزمات على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية.

سابعاً: تصنيف الأزمات من حيث علاقتها بالعالم الخارجي.

يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- أزمة عالمية مستوردة من الخارج.
- أزمة محلية يمكن تصديرها إلى الخارج.
- أزمة محلية لا يمكن تصديرها إلى الخارج.

ثامناً: تصنيف الأزمات من حيث محورها.

ووفقاً لهذا الأساس يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما:

- أزمات مادية: تدور حول محور موضوعي مادي، مثل: أزمة الغذاء، أزمة السيولة... وهي جميعها تدور حول شيء مادي ملموس.
- أزمات معنوية: تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل: أزمة الثقة... (محسن أحمد الخيضي: 1990. 81-86)

وتنقسم " ميشال غاباي M. GABAY " الأزمة إلى أربعة أنواع هي: (Michelle GABAY: 2001. 43-220)

- 1- أزمات تتسبب فيها كوارث (حوادث غير متوقعة).
- 2- أزمات ناتجة عن أحداث متوقعة.
- 3- أزمات داخلية بالنسبة للتنظيم أو المؤسسة.
- 4- أزمات تنمو بسرعة. مثل، أزمة البقر المجنون.

2-3- كيفية التعامل مع الأزمات:

من المؤكد أن التعامل مع الأزمات يرتبط أساساً بتحديد الاختيارات والمسارات التي يجب على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة، والتي من خلالها يتم تحديد سيناريوهات التعامل مع موقف الأزمة مع ترجيح استخدام أي منها.

وانطلاقاً من هذا الأساس، وحسب "سي.تي.هيو" فإن الطريقة المثلى للتعامل مع الأزمة هي بطبيعة الحال إعداد العدة لها، فالاستعداد الأساسي للأزمة يتيح لنا هجر عالم النظريات... إن في بداية كل أزمة شيئاً واحداً مؤكداً، وهو أنه لا أحد يعرف على وجه التأكيد كيف يمكن حلها، ولذلك فإن الاستجابة الأولى من جانب الإدارة هي في الغالب عدم الاتصال بأي شخص. (سي.تي.هيو: 1996. 10. 11)

إن التعامل مع الأزمات يقتضي منا وضع إستراتيجية محددة لمواجهتها، بالإضافة على مجموعة من التجهيزات والوسائل، مع الحرص الشديد على أن يتم هذا التعامل عبر خطوات معينة من خلال:

- الاستراتيجيات العشر للتعامل مع الأزمات.
- تجهيزات التعامل مع الأزمات.
- خطوات التعامل مع الأزمات.

2-3-1- الاستراتيجيات العشر للتعامل مع الأزمات

تعتبر هذه الاستراتيجيات أو الوصايا في نظر الباحثين بمثابة الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيدا عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وان لا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية، وهذه الاستراتيجيات العشر هي: (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 98-112)

1- **توخي الهدف:** أو تحديد الهدف بدقة، والغرض منه هو مواجهة الأزمة في اللحظة المناسبة التي يكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة. ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة.

2- **الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة:** تعتبر الحركة بمثابة الروح من الجسد للكيان الإداري، فإذا ما وضعت قيود أو محددات عليه أبطلت حرية حركته وقضى على الكيان الإداري، وتم تدميره. ومن هنا يتعين أن يعمل كل متخذ قرار أيا كان موقعه على الاحتفاظ بحرية الحركة، وهي أيضا تمكنه من تحقيق عنصر المبادأة.

3- **المباغنة:** تعتبر المباغنة أهم الاستراتيجيات العشر للتعامل مع الأزمات، إن لم تكن أهمها على وجه الإطلاق، حيث تمكن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، ذلك أنه إذا تم تأمين المباغنة فإنها تحقق فورا نوعا من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلائي، وتحت تأثير صدمة المباغنة يمكن التعامل معها والقضاء عليها.

4- **الحشد:** يقصد به جمع القوة المراد بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة، والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها.

5- **التعاون:** لا يستطيع الكيان الإداري أن يتعامل وحده مع بعض الأزمات التي قد تعترضه خاصة إذا كانت فجائية، لذا فإن كان من اللازم على متخذ القرار بالإضافة إلى تسخير كافة قدراته وإمكانياته لمواجهة الأزمة أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تساعد للتغلب على الأزمة.

6- **الاقتصاد في استخدام القوة:** إن استخدام القوة أو صانعيها يجب أن يكون خاضع لحسابات مضبوطة ودقيقة، ذلك أن التسرع والإسراف في استعمال القوة عادة ما يكون مدمرا ليس فقط لصانعيها، بل أيضا للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت وأيضا من حيث الأمان ورد الفعل الانعكاسي، وكذلك لاحتمالات عملية الارتداد والمخادع.

7- التفوق في السيطرة على الأحداث: ويأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها:

- المعرفة الكاملة التفصيلية بتطورات الأزمة، وما يستدعيه ذلك من حضور فعال للمتابعة الحثيثة لأحداث الأزمة.
- الاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للأزمة والمهتمة بها، وهو ما يطلق عليه بالاختراق الثلاثي لإبعاد الأزمة، أي الذي يتم كالاتي:
- ❖ اختراق القوى الموجهة للأزمة: وهي القوى التي عادة ما توجه الأحداث.
- ❖ اختراق القوى الصانعة للأزمة: وهي القوى التي أهدرت مصالحها وتعارضت مع مصالح الكيان الإداري.
- ❖ اختراق القوى المهتمة بالأزمة: وهي القوى التي استطاعت قوة الإدارة جذبها إلى دائرة الأزمة.

8- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:

يشكل هذا المبدأ ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وتشمل عملية التأمين جانبين أساسيين هما:

- لتأمين الطبيعي الممتد من قبل وقوع الأزمة، وهو الذي يقوم به الكيان الإداري.
- ب-التأمين التعبوي الإضافي عند وقوع الأزمة وهو يستخدم في الأوقات غير العادية.

9- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.

10- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا.

2-3-2 تجهيزات التعامل مع الأزمات:

" كل أزمة تقريبا تحمل في طياتها مقومات نجاحها، وكذلك أسباب فشلها".

إن عملية مواجهة أزمة ما تحتاج أو تتطلب في حقيقة الأمر أن تتوفر لدى متخذ القرار الإرادة القوية التي تجعله قادرا على التحدي من جهة، ولا يخضع للتأثيرات التي تفرزها الأزمة من جهة ثانية.

إن التعامل مع الأزمات يحتاج في الواقع إلى توفير جملة من التجهيزات المختلفة، حتى يمكن النجاح في إدارتها

وبالشكل الذي يحقق أهدافه، ومن ضمن هذه التجهيزات نذكر ما يلي: (محسن أحمد الخضير: 1990. 118-130)

❖ غرفة عمليات إدارة الأزمات:

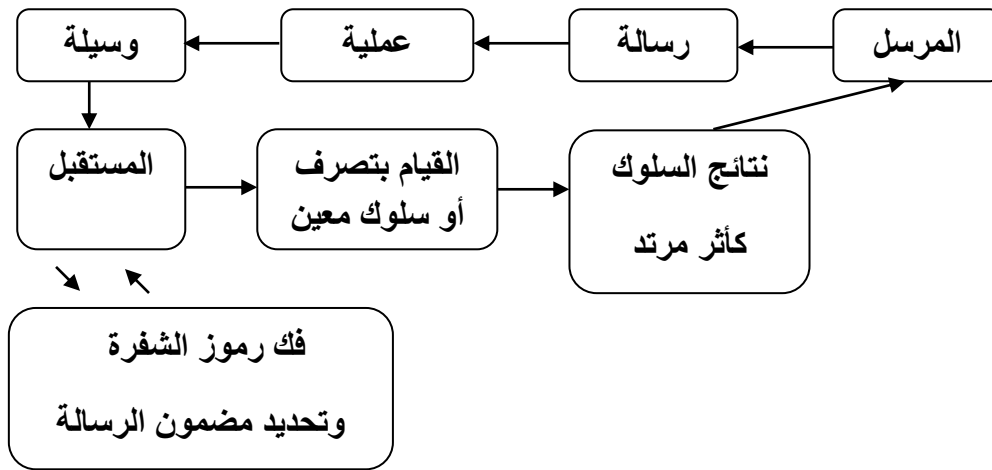
حتى تتم إدارة الأزمة بفاعلية وكفاءة كبيرة، يتعين توفير غرفة عمليات إدارة الأزمة، والتي يجب أن تحتوي عدة

خصائص نذكر منها:

- أن تكون مؤمنة بشكل كامل بحيث يصعب اختراقها ماديا أو معنويا من جانب القوى الصانعة للأزمة.
- أن تكون مجهزة تجهيزا عاليا بوسائل الاتصال الفعالة.
- أن تكون مريحة وصالحة من حيث الحجم والاتساع للقيام بالغرض.
- أن تتيح لمدير الأزمة حرية المناورة وممارسة الضغوط.

❖ نظم الاتصال الخاصة بإدارة الأزمات:

وهذا النظام يجب أن يتم فحصه بدقة وبسرعة لمعرفة أين يكمن الخلل، ومن ثم تتم معالجته قبل استفحال الأزمة، ويتكون نظم الاتصال هذا من عدة عناصر يتم توضيحها فيما يلي:



«الشكل (02): يمثل عناصر الاتصال في إدارة الأزمات»

ويتضح من الشكل السابق أن عناصر الاتصال في إدارة الأزمات تتضمن العناصر الآتية:

- 1/العنصر الأول: أطراف الاتصال، حيث أن عملية الاتصال يوجد فيها دائما طرفان = المرسل والمستقبل.
- 2/العنصر الثاني: الرسالة أو المعلومة والبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من المرسل إلى المستقبل.
- 3/العنصر الثالث: وهي الوسيلة التي عن طريقها يتم إبلاغ المعلومات والبيانات، وهي تتضمن استخدام عدة وسائل تختلف تبعا لنوع الاتصال المستخدم.
- 4/العنصر الرابع: وهو عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة، وهو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب فحوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى.

5/العنصر الخامس: السلوك المطلوب القيام به، والذي تتضمنه الرسالة، حيث أن هذه الأخيرة غالبا ما تتضمن تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة معينة.

6/العنصر السادس: نتائج وتتابعات السلوك الذي تم القيام به كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية.

❖ أدوات التأثير: من المؤكد أن الأزمة تحتاج إلى عديد الأدوات وذلك لوقف تصاعدها، أو التعامل معها والقضاء عليها، أو لعزل القوى والأطراف المحيطة بها. وهذه الأدوات يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع هي:

أ- أدوات تمس المصالح القائمة: و التي يمتلكها متخذ القرار الآن، و تستطيع أن تؤثر بشدة على القوة الصانعة للأزمة أو المؤيدة لها مثلا (حجم المساعدات و الدعم...).

ب- أدوات تمس المصالح المستقبلية: و هي حجم المصالح التي يمكن إثارة اهتمام قوى الأزمة بها. ومن هنا فإن أدوات التأثير تختلف من أزمة إلى أخرى، إلا أنها تنفق في النتائج التي يتعين الوصول إليها. وأهم أدوات التأثير ما يلي:

✓ اللقاء الشخصي والاجتماعات الشخصية.

✓ استدعاء قادة التنظيمات العلنية والسرية والاجتماع بهم لدراسة الموقف.

✓ عقد المؤتمرات والمحاضرات.

✓ استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية.

✓ المكافآت والحوافز والمنح غير العادية.

❖ نظام معلومات الأزمة:

يعبر هذا النظام عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها.

ويتم تجهيز نظام المعلومات بالحاسبات الإلكترونية، وبرامج التعامل والتحليل، ورسم السيناريوهات، واستخدام مجموعات العمل، وكل هذه الوسائل تزيد من قوة وقدرة الوصول إلى حكم أو قرار موضوعي عن الأحداث التي صنعتها الأزمة.

هناك عدة مهام رئيسية يتعين على نظام المعلومات الأزمة القيام بها وهي:

✓ كفاءة الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها.

✓ كفاءة الاستخدام والاستغلال الفعال لكمّ البيانات والمعارف المتراكمة لدى الجهاز من أجل إدارة الأزمات.

✓ كفاءة تدفق المعلومات حية وواقعية من مواقع الأحداث وتحليلها وتقييمها ورفعها إلى متخذ القرار.

✓ كفاءة توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لكافة الأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة.

حتى ينجح نظام معلومات الأزمة في مهمته فإنه يتعين على القائمين عليه أن يحددوا على وجه الدقة متطلبات إدارة الأزمات من البيانات والمعلومات، وخاصة فيما يتصل بأماكن وبؤر التوتر ومناطق الصراع، وأهداف المجموعات المختلفة التي يحتمل أن تخلق الأزمة.

❖ فريق إدارة الأزمة:

تتلخص مهام هذا الفريق في تعظيم قدرة المنظمة على إدارة الأزمة من خلال توفير المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة، وتوفير سيناريوهات وبدائل، والتدريب. مع اتخاذ الإجراءات المطلوبة في كل مرحلة من مراحل تطور الأزمة، بما في ذلك ممارسة التقييم والتعلم بعد انتهاء الأزمة، بالإضافة إلى مخاطبة الجماهير المختلفة ذات العلاقة بالأزمة. (منى صلاح الدين شريف: 1998. 227)

ولا توجد صيغة تنظيمية ثابتة أو متفق عليها خاصة بفريق إدارة الأزمة، لكن هناك من يقترح وجود إدارة أو وحدة تنظيمية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن هذا الوجود يسمح بأداء مهام وحدة إدارة الأزمات بيسر وفعالية وكفاءة عالية. (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 204. 205)

ويتفق الباحثون على مجموعة من الخصائص والشروط التي يجب أن تتوفر وأن يحظى بها فريق إدارة الأزمة ككل لكي ينجح في تحقيق المهام المنوطة به، ولعل أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي: (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 207. 209)

✓ تحقيق مستوى عال من الاتصالات الأفقية والرأسيّة، وتوفير مناخ من الحرية في التفكير والمناقشة لكل الأمور والاحتمالات.

✓ أن يكون عدد أفراد الفريق صغير ومتلائم مع المهام المطلوبة التي قد تفرضها طبيعة ونوعية الأزمات المتوقعة، والأقسام أو القطاعات الرئيسية داخل المنظمة.

✓ تنوع وتعدد التخصصات داخل الفريق، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي بروح الفريق.

✓ المرونة والقدرة على التحرك السريع بعيدا عن القواعد البيروقراطية.

✓ التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الأزمة وبين المستويات القيادية بحيث لا تقع أخطاء أو مشكلات أثناء مواجهة الأزمة.

✓ اختيار قائد لفريق الأزمة تتوافر فيه مواصفات معينة تؤهله للقيادة وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار، والتعاون مع المستويات القيادية.

2-3-3- خطوات التعامل مع الأزمات:

هناك مجموعة متكاملة ومترابطة من الخطوات المتتابعة يمر بها التعامل الرشيد والعقلاني مع الأزمات، وتتمثل تلك الخطوات فيما يلي: (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 148. 156)

❖ تقدير الموقف الأزموي:

ونقصد بذلك تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، وقوى وقفها. ويشمل تقدير الموقف هذا تحليلاً لمضمون العلاقات، ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إليها وإلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن...

ويشمل تقدير الموقف الأزموي أربعة أبعاد هي:

- ✓ تحديد دقيق للقوى التي صنعت الأزمة.
- ✓ تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة.
- ✓ تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة؟
- ✓ تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة؟

❖ تحليل الموقف الأزموي:

ويكون ذلك بعد تقدير الموقف الأزموي، وذلك بأن يقوم مدير الأزمة بالتعاون مع مساعديه على تحليل الموقف الأزموي وعناصره المختلفة ومكوناته، وكل هذا بغية اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي.

ويعتمد هذا على الاختيار الدقيق لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها:

- ✓ تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي.
- ✓ تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها.
- ✓ تحليل مواطن القوة لدى كل من صانع الأزمة وكابحها ومواطن الضعف أيضاً.
- ✓ تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة.

❖ التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

وهذه المرحلة هي مرحلة السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها. وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوصفه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولاً بأول.

❖ التدخل لمعالجة الأزمة:

ويتم هذا من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والتامة بالسيناريوهات البديلة التي تم وضعها في المرحلة السابقة.

3- المفاهيم العامة والأسس النظرية لإدارة الأزمات:

3-1- مفهوم إدارة الأزمات.

هناك تعريف عديدة لإدارة الأزمات تختلف هي الأخرى باختلاف التخصصات فهناك إدارة الأزمات في المجال الإداري، العسكري، السياسي، الاقتصادي وحتى الإعلامي، ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمات هي: "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية." (صبيح رشيد اليازي: 2011. 331)

كما تعني إدارة الأزمات أيضا " العملية التنظيمية والإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق رصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة كافة الجهود والإمكانات المتاحة للتعامل معها، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار مع ضمان استعادة الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة." (فاروق السيد عثمان: 2004. 122. 123)

وتشير في موضع آخر على أنها " علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها." (إيثار عبد الهادي محمد: 2001. 56)

ولقد عرفها " Person and Clair " بأنها " محاولة منتظمة لتجنب أزمة في منظمة أو لإدارة أحداث سببها أزمة ما." (Person.C M. and Clair.J.A :1998.59)

وتتطلب عملية إدارة الأزمات " وضع كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو الجهة أو المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها بهدف منع وقوع الأزمة كلما أمكن ومواجهتها بكفاءة وفاعلية مما يؤدي الى تقليل الخسائر وتحقيق الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية." (جمال تركيت: 2012. 44)

وتعني إدارة الأزمات في علم السياسة الدولية " تلك المحاولات الرامية الى موازنة المجاهبات أو المنازعات بقصد الحفاظ على المصالح المشتركة دون اللجوء الى الحرب." (إدريس الكريني: 2014. 33 . إدارة الأزمات في عالم متغير)

إن إدارة الأزمات هي " العمل على تجنب تحول النزاع الى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية، ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية وفي أي مجال من مجالاتها من العلاقات الأسرية إلى الأنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية أو العلاقات الدولية." (Robert f. and Tittle John :1983. 48)

ويعرض "السيد السعيد" تعريفين لإدارة الأزمات الأول يركز على مرحلة حدوث الأزمة أما الثاني على المرحلة السابقة لها أي مرحلة ما قبل الأزمة" فإدارة الأزمات كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانيات المؤسسة المادية أو صورتها الذهنية لدى الجمهور إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة، وهناك من يتناول إدارة الأزمة كمرحلة سابقة لوقوع الأزمة بأنها شكل من إدارة القضايا وأنها قضية استراتيجية تظهر في أنها من أصعب القضايا في معالجتها، وذلك لتزامنها مع عدة عناصر أهمها ضعف الوقت و التحكم المحدود والحيرة البالغة." (السيد السعيد:2006. 33. 34)

وتعني إدارة الأزمات بأنها كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها. (نداء محمد باقر الياسري:2014، 43).

كما تعرف إدارة الأزمات بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي:

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل. (نداء محمد باقر الياسري:2014. 43).

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها" وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه. (محمود جاد الله: 2010.26).

وتعرف أيضا بأنها: عملية مستمرة في جميع مراحل الخطة، يتم مراجعتها بشكل مستمر. (Adams& Kritsonis: 2006.P 1-7)

وهي كذلك عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقا والمدربين تدريباً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من اجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (Lloyd W.Singer & San Robert: 1987.P 8.9)

إن التعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول هو عبارة عن علم وفن مواجهة التغييرات والظروف الطارئة والحرجة بعقلانية وموضوعية والاستخدام الصحيح للموارد المادية والبشرية فضلا عن الوقت اللازم في مواجهة الأزمات، وقد نشأ مصطلح

إدارة الأزمات في الأصل في أحشاء الإدارة العامة في إشارة مهمة لدور الدولة في مواجهة الأزمات المختلفة والتعامل معها (الدهبي: 2001. 205).

وأشار بعض الباحثين إلى أن الجدل الفكري حول إدارة الأزمات مازال مستمرا، لأنها ببساطة مازالت في مرحلة التشكيل وبحاجة إلى المزيد من التأطير النظري (Preble: 1997. 35)

إذ يرى "Aspery": أن إدارة الأزمات هي عملية اتخاذ قرار حاسم تحت ضغط ما الهدف منه حماية الأفراد والمنظمات وبما يضمن بقائها واستمرارها. (Aspery: 1992. 14).

في حين ان "Patterson" يجدها خطة عمل تنفذ بسرعة في حالة حدوث أي موقف سلبي في المنظمة يهدد كيانها وتطورها. (Patterson : 1993. 98)

أما "عليوة" فيتعامل معها على انها عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للازمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو الإعداد للتعامل معها (السيد عليوة: 2001. 41)

في حين أن "ألعيدي" تجد أن إدارة الأزمات وسيلة وأسلوب للإدارة العلمية تمكن المنظمة من التغلب على الأزمة من خلال التحكم بضغطها وحصر اتجاهها. (ألعيدي: 2002. 41)

ويطلق مصطلح إدارة الأزمات على محاولة وقف حدوث تحول جذري إلى الأسوأ في المسار الطبيعي للعلاقات التي تتعرض لها، كأنفصام الرابطة الزوجية بالطلاق في زواج قائم، وفصل العامل، أو استقالة المدير في علاقة العمل، وتحويل التوتر الحادث في علاقة بين دولتين إلى حرب، وهذا بالنسبة لعلم الاجتماع المعاصر. (عباس رشدي العماري: 1993. 43)

وتعني إدارة الأزمات أيضا "العملية التنظيمية والإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق رصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة كافة الجهود والإمكانات المتاحة للتعامل معها، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الإضرار مع ضمان استعادة الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. (فاروق السيد عثمان: 2004. 122. 123).

وفي مجال العلاقات الدولية:

فقد تناول إدارة الأزمات بالتعريف العديد من المفكرين، إذ يعرف الكاتب السياسي "ب. ويليامز" إدارة الأزمات بأنها: "سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، مؤدية بذلك إلى نشوب حرب... وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للازمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها." (عباس رشدي العماري: 1993. 48)

3-2- عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

حتى يتم النجاح في إدارة الأزمة لا بد من التركيز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها. وفي هذا الإطار نركز على العوامل التالية:

1. يشكل عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات التي تتحكم في إدارة الأزمات، إذ أنه يمثل العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها، لأن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة النشاط. (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 187. 188)

2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة الأزمات والمخاطر لأن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة.

3. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، وذلك بالعمل على حسن إدارة مجتمع الأزمة وتعبئة شعوره بضرورة الاشتراك لمواجهة خطر الأزمة. (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 236)

4. توفير نظم إنذار مبكر: الذي يجب أن يتسم بالدقة والكفاءة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل ذلك وتبليغه إلى متخذي القرار.

5. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات. ويقصد به هو العمل على تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة الإجراءات الوقائية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على أداء أدوارهم أثناء مواجهة الأزمات.

6. توفير نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية، لأن الاتصال أثناء الأزمة يلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات الخاصة بالأزمة بالإضافة إلى مواجهة الشائعات وكسب الجمهور.

كما أن النجاح في عملية إدارة الأزمات وفق ما يراه "د. حسين الطراونة" يعتمد على عدة عوامل أخرى منها:

✓ إيجاد وتطوير نظام إداري متخصص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المتخصصة أولاً بأول.

✓ العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة أو المنظمة.

✓ ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين أو العاملين في مجال إدارة الأزمات وطرق التعامل معها.

✓ ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد والعاملين العمل تحت الضغوط المحتمل وقوعها.

✓ التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر. وختاماً أود أن أوضح أنه ليس هناك حل مثالي للآزمات وأن الحل لكل أزمة يتمثل في محاولة معرفة الأسباب والمسببات في ظل وجود نظام مؤسسي يقوم على التخطيط الاستراتيجي في المنظمة اضافة إلى توافر عوامل نجاح إدارة الآزمات. (عبد الرزاق محمد الدليمي: 2012. 118. 119) وتجدر الإشارة هنا أنه من الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها مع إعداد الرسائل الإعلامية أو الاتصالية المناسبة للأزمة. (محمد رشاد الحملاوي: 1995. 19. 27)

3-3- مراحل إدارة الآزمات ومقوماتها:

❖ مراحل إدارة الأزمة:

كما أشرنا إليه سابقاً، فقد ظهرت عدة تقسيمات لمراحل تطور الأزمة، ومن ثم مراحل إدارتها، وذلك انطلاقاً من كل مرحلة من مراحل الأزمة تتطلب مهاماً وأدواراً مختلفة.

ولعل من أول تقسيمات مراحل تطور الأزمة وأوسعها انتشاراً، ذلك التقسيم الذي يرى بأن الأزمة تمر في تطورها بدورة تشبه حياة الكائن الحي، بدءاً بمرحلة الميلاد... وانتهاء بمرحلة الاختفاء والتي تصل إليها الأزمة عندما تفقد قوة دفعها المولدة لها من ثم تنتهي عناصرها وتتلاشى مظاهرها. (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 72. 75)

وهناك من الباحثين من استخدم معيار التطور ذاك وخلص إلى وجود أربع مراحل رئيسية للآزمة وهي: (محمد حسن وجيه: 1997. 53. 54)

1- مرحلة ما قبل الأزمة (المرحلة التحذيرية): والتي يمكن خلالها اكتشاف احتمالات وقوع الأزمة.

2- مرحلة نشوء الأزمة: تبدأ بفشل صانع القرار في توقع حدوث الأزمة.

3- مرحلة انفجار الأزمة: تبدأ عندما يخفف صانع القرار في التعامل مع العوامل المحركة للآزمة.

4- ما بعد الأزمة: تتسم هذه المرحلة بتوفر قدر كبير من المعلومات، وهي تعد مرحلة تقييمية.

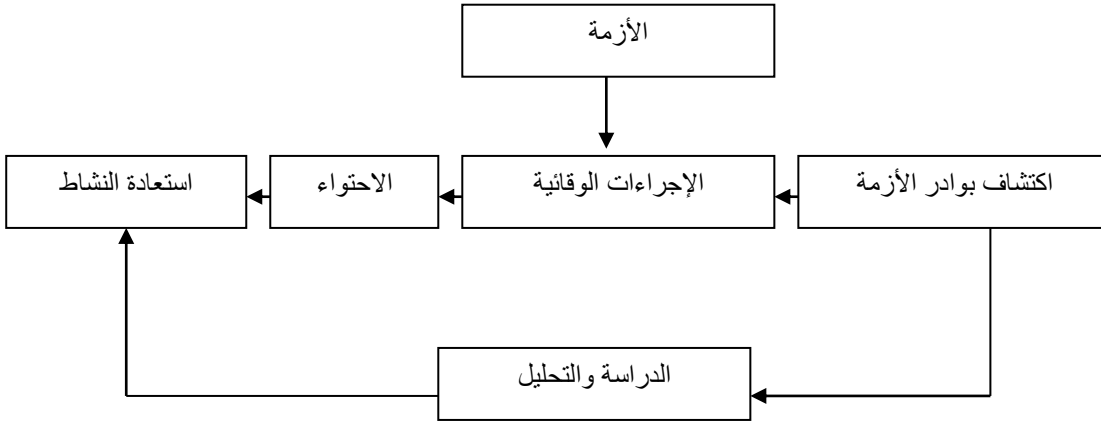
ويدمج كثير من الباحثين (عثمان محمد العربي: 1995. 115. 116) بين المرحلتين الثالثة والرابعة إلى مرحلة واحدة فيقسمون مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل رئيسية هي:

- مرحلة ما قبل الأزمة. (الاستعداد).

- مرحلة انفجار الأزمة. (المواجهة).

- مرحلة ما بعد الأزمة. (إعادة التوازن).

أما إدارة الأزمات: فعادة ما تمر بمراحل الإجرائية لها بعد مراحل رئيسية، ترتبط كل منها بالأخرى، وتتأثر بها، ويتوقف نجاح كل مرحلة على مدى التنظيم والاستعداد والفعالية التي تتصف بها المرحلة السابقة وتمثل تلك المراحل فيما يلي: (نورمان.ر. أوجستين: 1996. 30.29)



«شكل رقم (03): يوضح المراحل الرئيسية لإدارة الأزمة»

1) اكتشاف بؤادر الأزمة:

وهي المرحلة التي تبرز فيها القدرة على الرصد المبكر للمتغيرات التي تنشأ من بداية الأزمة، وتظل تتراكم وتتصاعد حتى تولد الأزمة... وعملية الرصد هذه لا تكفي بل يجب أن ترتبط بالقدرة على التحليل والاستنتاج ورد الفعل.

2) الإجراءات الوقائية:

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادا وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

3) احتواء الأضرار والحد منها:

وهي من أصعب مراحل إدارة الأزمات وأكثرها تعقيدا، حيث أنها تمثل المواجهة الحقيقية للأزمة وتداعياتها، وعادة ما يتم احتواء الأزمة على مراحل متوازنة تحتاج إلى درجة عالية من سرعة رد الفعل المحسوب والحاضع للدراسة والتقدير.

وتتلخص هذه المراحل في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة.

4) استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها، محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية المفقودة.

5) الدراسة والتحليل (التعلم):

هذه المرحلة تفيد في معرفة مدى فاعلية المبادئ والأساس المتعارف عليها في مواجهة الأزمات أو المواقف المختلفة، ومدى الحاجة لاستنباط مبادئ عمل جديدة تتلاءم مع المتغيرات المتتابة التي تميز عالمنا المعاصر.

ويتفق الباحثون على أن إدارة الأزمات عبارة عن " عملية معقدة و تتألف من عدة مراحل، ولكنهم لا يتفقون حول ماهية هذه المراحل، وفي هذا الصدد يقترح " Fink " أربع مراحل هي: مرحلة الإنذار، مرحلة التأزم، ومرحلة الإدمان ومرحلة الحل، فيما يذكر " اللوزي " أربع مراحل تبدأ بالصدمة، فالتراجع ثم مرحلة الاعتراف، انتهاءاً بمرحلة التأقلم، أما " Robert " فقد حددها بالشكل التالي: مرحلة الإنذار، مرحلة الطوارئ، مرحلة التوسط و المرحلة طويلة الأمد، وقد اقترح " Fraulknner " نموذجاً مكوناً من ست مراحل هي: الإنذار، و التأزم، الطوارئ، التوسط والأمد الطويل و مرحلة الحل. " (شاعر جاز الله الخشالي: 2007. 29)

❖ مقومات إدارة الأزمات:

تشمل عملية إدارة الأزمات على جملة من المقومات التي لا بد من توافرها حتى تكون ادارة الأزمات ذات فعالية كبيرة وتؤدي في الأخير إلى نجاحها وتحقيق أهدافها المرجوة، وهذه المقومات عديدة تناوها الكثير من الباحثين والمختصين في مجال إدارة الأزمات بالدراسة والتحليل، ومن أبرز هذه المقومات نجد:

- 1) إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: إذ لا يمكن التعامل مع الأزمة بالعشوائية والارتجالية، وإنما " يجب أن يخضع هذا التعامل في جميع مراحل الأزمة للأسلوب العلمي الذي يميز المنهج الإداري السليم، ومع ذلك فإن أخطر المشكلات الإدارية في البلدان النامية عدم الاعتماد على الأساليب العلمية. " (حامد الحدراوي، كرار الخفاجي: 2010. 203)
- 2) تفويض السلطة: إن تفويض السلطة يقسم العمل بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، ويوكل لكل فرد المهام المنوطة به حتى يعرف كل واحد موقعه في خريطة إدارة الأزمة " ويعد تفويض السلطة قلب العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر الى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الأزمومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام و الأنشطة التي يتوقع منه إنجازها. " (محسن الخضيري: 2003. 247. 250)
- 3) التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أسلوبين أساسيين هما: (محسن أحمد الخضيري: 2003. 250. 251)

أ- التواجد السري في مواقع الأحداث.

ب- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

- 4) الوفرة الاحتياطية الكافية: تتطلب إدارة الأزمة إمكانيات مادية وبشرية حتى يستطيع الفريق مواجهة الأزمة وآثارها " فالأزمة تحتاج الى الفهم الكامل لإبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج الى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التحدي للأحداث، إضافة الى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس أمنية مدروسة." (فهد أحمد الشعلان: 2002. 167. 168)
- 5) إنشاء فرقة مهمات خاصة: إن تشكيل فريق إدارة الأزمات والكوارث أمر لا بد منه، " على أن يخضع أفراد هؤلاء الفرق لتدريب عال وكاف لتأهيلهم لمجابهة الأزمات المتعددة المختلفة، ويتعين أن ترتبط هذه الفرق بإدارة الأزمة، وبصفة خاصة لدى مواجهتها." (فهد أحمد الشعلان: 2002. 162. 163)
- 6) توعية المواطنين: لا يمكن مواجهة أي أزمة دون إعلام وتوعية المواطنين وتحسيسهم بذلك من خلال تصميم وإعداد حملات إعلامية من قبل وسائل إعلام الأزمة حتى يكون المواطن على دراية بخطورة الأزمة وبالمجهودات المبذولة من طرف فريق إدارة الأزمة حيث " أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري، من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة و المساعدة التي ينتظر من المواطنين تقديمها." (فهد أحمد الشعلان: 2002. 169. 170)
- 7) الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، "ونظرا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة." (الهادي محمد: 1989. 180)

4-الإعلام والأزمات:

4-1- إعلام الأزمة: للإعلام في إدارة الأزمات مهمة مزدوجة، وتمثل فيما يلي: (محسن أحمد الخضير: 1990. 91)

- **المهمة الأولى:** مهمة إخبارية: وتكون بمتابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها، وكيفية مواجهتها، والتطورات الحاصلة للأزمة، ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمة بأمانة وسرعة ومصداقية، وإحاطتهم بما يحدث فعلا عن الأزمة.
- **المهمة الثانية:** مهمة توجيهية: وتعتبر من بين أهم المهام على الإطلاق في العملية الإعلامية، ومن ثم يستخدم الإعلام الجيد في إثارة اهتمام المهتمين بالأزمة، وتزويدهم بالأخبار والحقائق والمعلومات والبيانات التي يتم إعدادها بشكل معين، بمحتوى ومضمون معين.

حتى يكون لإعلام الأزمة دور فعال يجب أن يكون مبنيا على الحقائق وان يكون دقيقا في نقلها حتى تكون له مصداقية لدى جمهور الأزمة. (عثمان محمد العربي: 1995. 121)

4-2- خصائص إعلام الأزمات من حيث الممارسة الإعلامية:

إن من أهم خصائص إعلام الأزمات هو "أن يتحرك بصورة حاسمة، فعند حدوث الأزمة ليس هناك وقت للتردد، يجب تنفيذ المعادلة الصعبة وهي الحصول على أكبر قدر من المعلومات من وسائل الإعلام في أسرع وقت ممكن، إذا كانت جهة الأزمة لا تأخذ السيطرة على المعلومات ولا توفرها، تقوم وسائل الإعلام بمهمتها وهي أن تبحث عن مصادر أخرى لتوفير صوت أو إنتزاع الأخبار، وقد لا تكون دقيقة." (إسماعيل عبد الفتاح: 2012. 117)

وتستوجب الإدارة الاعلامية للأزمات خصائص لا بد أن تتوفر في وسائل اعلام الأزمة ونجد منها: (إسماعيل عبد الفتاح: 2012. 123)

1- التخطيط الجيد لاستثمار الوقت والاستفادة من كل دقيقة بل من كل ثانية، حيث أن عامل الزمن مهم جدا في هذه الأوقات، وخصوصا لدى الإعلام، ويمكن لأي جهة مغرضة استغلال عنصر الزمن وبث ما تريد، وفي هذه الحالة يصبح العمل قائم على رد الفعل وهو التصحيح لا الفعل وهو التبليغ بالحقائق.

2- توفير آليات للتواصل مع الأطراف ذات الصلة بالأزمة، للحصول على المعلومات الدقيقة والمؤكددة بشكل سريع.

3- توفير إمكانية الانتقال إلى الأماكن ذات الصلة والعلاقة بالأزمة، لأن ذلك يوفر عنصر المصداقية لدى الجمهور، ولا يمكن أن يؤثر فيه أية شائعات، حيث يسهل بث ونشر الشائعات بسهولة وسرعة في مثل هذه الأوقات.

4- معالجة أي تعارض أو تضارب في المعلومات والأرقام-إن وجدت-من مصادرها الأصلية لتحقيق المصداقية فيما يقدم من بيانات ومعلومات مع سرعة تناول أي تعارض أو تضاد، لتكون الوسيلة التي يعمل بها المصدر الأصح فيما ينقل من معلومات عن الأزمة.

5- تقييم الأداء بشكل سريع، ومتابعة ما يقدم من دعم الجهات الإعلامية الأخرى، يتم تحديدها على وجه الدقة، لمواجهة ما قد يقدم من أي جهة مغرضة، والرد عليه علميا من خلال المتابعة الحية، والمتوازنة والموضوعية.

وتعرض الدكتوراه "هويدا مصطفى" خصائص أخرى لإعلام الأزمات وهي على النحو التالي: (هويدا مصطفى: 2009. 29)

- الاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث أثناء عمليات الإنذار والإغاثة وذلك بالنسبة للأزمات والكوارث الطبيعية.
- سرعة نشر الحقائق اللازمة لخلق مناخ صحي يحتوي آثار الأزمة ويعمل على تحقيق حدتها.

كما تبرز إشكالية تحقيق الشمول والتكامل في تغطية الإعلام الأزموي لكل مراحل الأزمة من خلال تقديم خلفية عن الحدث والعوامل المرتبطة به والشخصيات الفاعلة فيه، والأسباب المختلفة المؤدية إليه، وتوضيح العلاقة بين هذا الحدث وغيره من الأحداث السابقة التي تشبهه أو ترتبط به.

من بين الخصائص الأخرى التي يجب مراعاتها في إعلام الأزمة الداخلي والخارجي بالشكل الذي يسيطر على معالم التفكير لدى هذا الجمهور ويدفعه لتأييد أو معارضة مجموعة من الأفكار الخاصة بالأزمة ولا بد أن يكون مبنيا على الحقائق." (قدري عبد المجيد: 2008. 325. 326)

4-3- التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات:

❖ تعريف التخطيط الإعلامي:

التخطيط في أبسط معانيه هو النشاط العقلي الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة. (محمد شومان: 2002. 72)

وتتحكم في تكوين وبلورة عملية التخطيط الإعلامي متغيرات ثلاثة وهي: (محمد رشاد الحملاوي: 1995. 29. إدارة الأزمات)

- الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها.
- الموارد والإمكانات الإعلامية.
- الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ. وهذا المتغير يثير أكثر من مشكلة نظرية وعلمية عند وضع وتنفيذ الخطط الإعلامية لمواجهة وإدارة الأزمات، لأنه يصعب علينا في مثل هذه الحالات تحديد أو معرفة الوقت المتاح للتنفيذ، وذلك

■ أن الأزمة بتطوراتها هي التي تفرض علينا ذلك، خاصة وان الأزمة هي حالة أو موقف يتسم بثلاث خصائص أساسية هي:

- المفاجأة.
- التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية، مع احتمال تحقيق خسائر مادية أو معنوية.
- ضغط الوقت.

إذا هكذا تبدو لنا صعوبة التخطيط الإعلامي لمواجهة وإدارة الأزمات من عدة زوايا يمكن حصرها وإجمالها فيما

يلي: (محمد شومان: 2002. 73-75)

- إن الوقت المتاح ضيق وغير محدد، ويرتبط ارتباطا شديدا بالأزمة وبمراحلها المختلفة.
- قلق وتوتر الرأي العام، وعلامات الخوف التي تسيطر على جمهور الأزمة.
- معظم الأزمات ذات بعد إعلامي يؤثر في تطور الأزمة وفي إدراك واستجابة الجمهور لها. لذا فإنه يتعين على وسائل الإعلام وضع خطط مرنة ومناسبة للتعامل مع الأزمات التي تهدد المجتمع (أي الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المجتمع وتهم الجماهير).

- قد يشكل اتساع حجم المخاطر والآثار النفسية والاجتماعية للأزمة ضغطا على الموارد والإمكانيات الإعلامية المتاحة لرصد الأزمة، وذلك بأن تصبح غير كافية لتحقيق أهداف الخطة.
 - السعي الحثيث وراء المنافسة في تغطية الجوانب المختلفة للأزمة إعلاميا مما قد يوقعها في أخطاء قد تتعلق بالدقة والوضوح، وخلق مزيد من الضغوط على فريق إدارة الأزمة.
- إن التخطيط لإدارة الأزمة إعلاميا لا بد أن يكمل ويرتبط بالتخطيط العلمي لإدارة الأزمة وأن يشكل جزءا مستقلا بنفسه.

والتخطيط الإعلامي يعتمد على البحوث العلمية للتعرف على اتجاهات الجماهير والظروف المحيطة بهم، لذا فإن المتعارف عليه تمثيل الهيئات الإعلامية وقياداتها العليا في أجهزة وهيئات التخطيط، فالإعلاميون بحكم دراستهم للرأي العام وطرق قياسه يعرفون التوقيت المناسب لإصدار النظم والتعليمات الجديدة والإعلان عن المشروعات المقترحة والآثار المتوقع أن تترتب على القرارات التي تتخذها السلطات العليا. (إمام: 1992. 42)

فيمكن للتخطيط الإعلامي المدروس أن يحدث انقسامًا بين العناصر المسببة للأزمة، وبالتالي تفتيتها وتفريقها، مما يترتب عليها ضعفها وعدم استفادتها من تجمعها معا للمواجهة، فتأثير وسائل الإعلام تأثيرا مباشرا مثل الرصاصة التي تصيب الإنسان أو الحقنة التي تؤخذ تحت الجلد فتحدث تغييرا مباشرا. (سليمان: 1992. 23.22)

4-4- عناصر التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات:

تختلف الخطط الإعلامية لإدارة الأزمات باختلاف طبيعة ونوع الأزمة من جهة، وطبيعة ومسؤوليات الجهة أو الهيئة التي تواجه موقف الأزمة من جهة أخرى، فمثلا: تختلف الخطة الإعلامية لمواجهة فشل تسويق منتج ما عن خطة مواجهة مجموعة من الإرهاب، لان الجمهور يختلف في الحالتين وبالتالي تختلف الوسائل الإعلامية المستخدمة والرسائل التي يجب توجيهها للجمهور.

ولكن رغم الاختلافات بين الخطط الإعلامية إلا أن هناك عناصر أساسية مشتركة اتفق عليها الباحثون والخبراء التي يجب أن تقوم عليها أية خطة إعلامية لإدارة الأزمات، وتعتبر هذه العناصر شروطا عامة لنجاح وتصميم الخطة الإعلامية لمواجهة الأزمات، وتمثل هذه العناصر فيما يلي: (محمد شومان: 2002. 76-96)

- ✓ تحديد المخاطر والأزمات المحتملة.
- ✓ تحديد الأهداف.
- ✓ تحديد الوسائل والإمكانات المتاحة.
- ✓ تحديد طبيعة ونوع الأزمة والجمهور.
- ✓ إعداد الرسالة الإعلامية الموجهة للجمهور.
- ✓ التدريب على تنفيذ الخطة الإعلامية الموضوعية لإدارة الأزمة.

5- الصحافة الرياضية و الأزمات الرياضية:

لقد اتجهت الصحافة إلى التخصص فهناك الصحافة الرياضية وهناك الصحافة الاقتصادية والتجارية وهناك الصحافة العلمية وغيرها من الصحافة المتخصصة، وتعتبر الصحافة الرياضية من أكثر الصحف المتخصصة جماهيريا فلا تخلو صحيفة من الأبواب والصفحات الثابتة المتخصصة في الرياضة وما لبثت أخبار الرياضة أن عرفت طريقها إلى الصفحات الأولى من الصحف وارتبط ذلك بازدياد عدد قراء الصحف ثم أصبحت أخبار الرياضة في الصحف أداة لجذب أكبر عدد من القراء. (محمد عبد المحسن أحمد محمود و خالد محمد عبد الجابر الخطيب: 60.2016)

5-1- تعريف الصحافة المكتوبة:

أ- التعريف اللغوي:

في مجمل المصطلحات الإعلامية نستخدم كلمة صحافة بمعنى **press** وهي مرتبطة بالطبع و الطباعة ونشر المعلومات و الاخبار وتعني أيضا **journalisme** وهي علم فن اصدار الصحف والجرائد والمجلات ويشتمل على كتابة و تحرير المواد الصحفية و **journaliste** بمعنى الصحفي وهو الذي يتمهن الصحافة. فكلمة صحافة تشمل إذا الصحيفة و الصحفي في نفس الوقت.

ب- التعريف القانوني: (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: 1990. العدد 14)

ونقصد به التعريف الذي تأخذ به قوانين المطبوعات و الذي على أساسه تعامل الصحافة من قبل الحكومات، وقانون الاعلام الجزائري لسنة 1990 يعرف الصحافة في المادة 15 كما يلي: تعتبر نشرية دورية في مفهوم هذا القانون كل الصحف و المجلات بكل أنواعها و التي تصدر في فترات منتظمة وتصنف الى صنفين :

- الصحف الاخبارية.

- النشريات الدورية المتخصصة.

وجاء في المادة 16 : تعتبر صحف اخبارية عامة بمفهوم هذا القانون النشريات الدورية التي تشكل مصدر للاعلام

حول الاحداث الوطنية أو الدولية و الموجهة الى الجمهور.

ويعرف هذا القانون الصحافي في مادته 28: الصحفي المحترف هو كل شخص يتفرغ للبحث عن الاخبار وجمعها

وانتقاءها و استغلالها وتقديمها خلال نشاطه الصحافي الذي يتخذه مهنته المنتظمة ومصدر رئيسيا لدخله.

5-2- أهداف الصحافة الرياضية:

الإنسان كائن حي له حاجاته وعن طريق إشباع هذه الحاجات يمكن توجيهه إلى حياة سليمة ومن هذا المنطلق وضعت الصحافة الرياضية مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- 1- الأخبار والإعلام حيث تقوم بتزويد الجماهير بالأخبار اللازمة لها لتكون حكما على الموضوعات العامة.
 - 2- التعليق على الأنباء الرياضية.
 - 3- تعكس آراء الآخرين في الموضوعات والأحداث الرياضية والتعليق عليها من خلال عرض آراء القراء ووجهات نظرهم.
 - 4- التغطية الكاملة للبطولات والأحداث الرياضية المحلية والعالمية.
 - 5- التعريف بالأبطال والمثاليين في المجالات الرياضية المختلفة والتركيز على الناشئين.
 - 6- توضيح مفهوم السلوك الرياضي والروح الرياضية.
 - 7- العمل على نشر الروح الرياضية والبعد عن التعصب والكراهية بين أبناء الوطن.
 - 8- التعريف بالقواعد والقوانين المختلفة للألعاب الرياضية.
 - 9- التوجيه والإرشاد للأفراد والنوادي والهيئات والاتحاديات الرياضية والجهات الحكومية والأهلية. (محمد عبد المحسن أحمد محمود و خالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 61)
- ويضيف "خير الدين علي عويس وعطا حسن عبد الرحيم" أنه لكي تحقق الصحافة الرياضية أغراضها، يجب أن تتميز ببعض الصفات منها:

- 1- حسن اختيار أفراد القسم الرياضي مما تتوفر فيهم صفات الصحفي الرياضي الناجح.
- 2- أن يكون المخبر أو الناقد أو المحرر الرياضي في مجال رياضي ويفضل أن يكون من خريجي كليات التربية الرياضية وعلى دراية بالملاعب أو الشؤون الرياضية وقوانين الألعاب والروح الرياضية وتقاليدها، فالصحفي الرياضي يحس بإحساس الرياضيين بصفة خاصة والجمهور الرياضي بصفة عامة.
- 3- تحري الصدق وعدم التسرع في كتابة ونشر الأخبار الرياضية.
- 4- أن يكون الصحفي الرياضي موضوعيا فيما يكتب وأن يصب كلامه في الموضوع نفسه لغرض الوقاية والعلاج وتحقيق التقدم في مختلف الميادين الرياضية وعليه ألا يتأثر بآرائه وميوله واتجاهاته الشخصية.
- 5- أن يقدر أهمية وخطورة رسالة الصحافة والمهمة التي يقوم بها.
- 6- مساعدة القارئ على فهم دلالة الأخبار الرياضية وإدراك ما وراء هذه الأخبار.

- 7- مساعدة الصحيفة نفسها على الاقتناع بالأخبار الرياضية بحيث تتماشى هذه الأخبار مع سياسة الصحيفة.
- 8- العمل على نشر وعي صحفي رياضي في المجتمع وخاصة عن طريق نشر التعليقات التي تقيد القارئ والصحيفة في وقت واحد.
- 9- التعليق المستفيض للعمل على حماية القارئ من بعض الأغراض الخبيثة لبعض وكالات الأنباء. (خير الدين علي عويس وعطا حسن عبد الرحيم: 1998. 103. 104)

5-3- وظائف الصحافة الرياضية:

تختلف وظائف الصحافة الرياضية باختلاف الظروف الرياضية والاجتماعية والسياسية لكل مجتمع، كما تختلف وظائف الصحافة الرياضية من فترة زمنية لأخرى في نفس المجتمع ولكن يمكن تحديد أهم وظائف الصحافة الرياضية فيما يلي:

- 1- **الأخبار والإعلام:** وذلك بتغطية الأحداث الرياضية بشكل دقيق وصحيح وشامل بما يعطيها معناها الحقيقي، ولا يكفي أن تعلم الصحيفة قرائها بل عليها أن تثير اهتمامهم وإعلامهم بما يهمهم.
- 2- **التفسير والتحليل والشرح:** وتعني تقديم المزيد من التفاصيل والتوضيح للأحداث الرياضية المختلفة والموضوعات والقضايا الرياضية المثارة في المجتمع المحلي مما يعطي لهذه الأحداث والموضوعات دلالاتها ويساعد القراء على فهمها وتكوين وجهات نظر أو رؤية حلولها.
- 3- **النقد والتعليق وطرح الرأي:** ويتوقف القدر الذي تمارس به الصحافة هذا الدور على مدى تمتعها بالحرية في التعبير عن الآراء المختلفة، إذ أن الصورة المثلى هو أن تقوم الصحافة الرياضية بطرح كافة الآراء التي تعكس مختلف الاتجاهات والتيارات في أي مجتمع وتناقش كافة القضايا والمشكلات الرياضية المثارة في هذا المجتمع. (محمد عبد المحسن أحمد محمود وخالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 63)
- 4- **الإرشاد والتوجيه:** وهذا هو نتيجة طبيعية ومنطقية للشرح والتفسير والتوضيح والتحليل والنقد والتعليق وطرح الرأي فالصحافة الرياضية بعد أن تفسر وتوضح لا بد أن ترشد وتوجه إلى الطريق الصحيح حتى تكون مهمتها إيجابية.
- 5- **التثقيف:** تقدم الصحافة الرياضية لجمهورها الثقافة الرياضية كما تقوم بنقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل آخر وتعريف الأجيال المختلفة بالتاريخ الرياضي للمجتمع والمشكلات التي واجهته.

6- التوثيق والتاريخ: تقوم الصحافة الرياضية بتسجيل وقائع الحياة الرياضية ورصد الوقائع التاريخية المتلاحقة ومتابعتها وتتوقف إمكانية اعتبار الصحيفة وثيقة تاريخية على فهم الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تصدر في ظلها الصحيفة وعلى تحديد حجم حرية الصحافة المتاحة في هذا المجتمع.

7- التنقيب عن الفساد وكشف الانحرافات: تقوم الصحافة بدور الرقيب على الهيئات الرياضية المختلفة حيث تسعى الصحف إلى التحري عن قضايا معينة أو موقف أو أمور تحدث في المجتمع الرياضي ويساعدها على القيام بهذا الدور ما تتمتع به من حرية وما يوفره لها القانون في هذه المجتمعات من حماية عن تصديدها لقضايا الانحرافات ضد بطش السلطات. (محمد عبد المحسن أحمد محمود وخالد محمد عبد الجابر الخطيب: 64.2016)

5-4- خصائص الصحافة المكتوبة:

تعتبر الصحافة المكتوبة إحدى أهم وسائل الاتصال الجماهيري وأقدمها، رغم المنافسة الكبيرة التي عرفتها خاصة بعد ظهور الإذاعة المسموعة والتلفزيون وانتشار الوسائل التكنولوجية الحديثة المتميزة بخدماتها الوافرة والسريعة إلا أن الصحافة المكتوبة استطاعت الصمود أمام هذا المد التكنولوجي، وما أهل الصحافة للصمود هو ما تتميز به من خصائص وميزات تختلف عن وسائل الاتصال الجماهيري الأخرى ومن بين هذه الخصائص نجد: (رحيمة الطيب عيساني: 2008. 105)

- 1- بإمكان القارئ إعادة قراءة الصحيفة مثل بقية المواد المطبوعة بالسرعة التي تناسبه.
 - 2- يمكن إعادة قراءة الصحيفة أكثر من مرة، ويمكن قراءتها في أي مكان ومن قبل أكثر من شخص.
 - 3- إمكانية الرجوع إلى الصحيفة في أي وقت.
 - 4- أسعار الصحف عادة ما تكون رخيصة مقارنة مع غيرها من وسائل الاتصال الجماهيرية
 - 5- تمتاز الصحيفة عن الإذاعة والتلفزيون في إمكانية تغطيتها لمزيد من الأنباء وبتفاصيل أكبر.
 - 6- مهمة الصحافة ليست نقل الأخبار والأحداث فقط، بل تضم صفحات مخصصة للثقافة والفنون والدين والرياضة والتسلية وتحرص على تلبية حاجات كل الناس.
- ويضيف "عاطف عدلي العبد" خصائص أخرى للصحافة تتمثل فيما يلي: (عاطف عدلي العبد: 1997. 181. 182)

- 1- إن الصحافة وسيلة حديثة لإرضاء حاجة قديمة، تتمثل في نشر الأنباء وإعلام الرأي العام بالأحداث يوماً بعد يوم، ولكنها تاريخياً من أقدم وسائل الإعلام مقارنة بالسينما والإذاعة والتلفزيون.
- 2- تعتبر الصحافة من أفضل الوسائل للوصول إلى الجماهير المتخصصة، والجماهير صغيرة الحجم لأنها غير مكلفة مادياً مقارنة بالسينما والإذاعة والتلفزيون.

أما الباحث "محمد علي القوزي" فيضع خصائص أخرى للصحافة المكتوبة وهي على النحو التالي: (محمد

علي القوزي: 2007. 113. 114)

- 1) يفضل استخدام الصحافة المكتوبة للوصول إلى الجماهير المتخصصة مثل: جمهور الفلاحين والعمال والمعلمين والجماهير صغيرة الحجم، لأن استخدام وسائل الإعلام الأخرى في الوصول إلى تلك الجماهير باهظة التكاليف.
- 2) يؤمن بعض الباحثين بأن المطبوع يحتاج إلى مساهمة من جانب القارئ أكبر من تلك التي تتطلبها الوسائل الأخرى من جمهورها لأن الرسالة المطبوعة وتكوينها أقل اكتمالا ولا تواجه القارئ بمتحدث يسمعه كما يفعل الراديو أو يشاهده كما هو الحال في الفيلم التلفزيوني، وهذا يسمح المطبوع بحرية أكبر في التخيل وتوزيع الظلال والتفسيرات وما شابه ذلك.
- 3) تتميز بألفاظها وعباراتها المغرية بحيث تتوفر لديها القدرة على قيادة القارئ وتقديم العنصر الإعلامي، حيث أنها لا تثير التشكيك في نوايا المطبوع، كما تتميز بوضوح في المقاصد والأهداف، لأن الغموض والاضطراب في مجال الهدف يترك أثرا سلبيا في القارئ وبشكل محدود المستوى الثقافي.

هذه ابرز خصائص الصحافة المكتوبة وهناك خصائص أخرى لهذه الوسيلة فهي تتعرض للمواضيع بأكثر عمق وتوظف مختلف الفنون التحريرية من الخبر إلى التقرير و التعليق و الريبورتاج و التحقيق و الصورة الصحفية... الخ. وتنمي خيال وذكاء القارئ وتزواج بين اللغتين العلمية والأدبية وتتميز بتنوع المضمون من الأخبار إلى الإعلان فالتسليية و الترفيه، إضافة إلى انفتاحها على التطور التكنولوجي فأغلب الصحف اليوم تمتلك مواقع الكترونية على شبكة الانترنت، لكن رغم ذلك إلا أن الصحافة المكتوبة تعرف تراجعا ملحوظا في عدد قرائها يوما بعد يوم نتيجة التطور الكبير لوسائل الإعلام و الاتصال في مقدمتها الأنترنت.

5-5- الصحافة الرياضية ودورها الاجتماعي:

أصبح للصحف ووسائل الإعلام والاتصال أهمية كبرى في العصر الحديث، وذلك لإشباع حاجة الجماهير الملحة في متابعة الأخبار والأحداث الرياضية المختلفة في كل مكان حول العالم. وبالنظر إلى الصحف والصفحات الرياضية فإنها تقوم بدور هام في عملية تكوين الرأي العام وتلبية رغبات القراء واحتياجاتهم، كما أنها إحدى عناصر الخبرة في محيط أعضاء المجتمع بوجه عام، وفي محيط النشء والشباب خاصة. (فضل ياسين: 2011. 126)، وهي واحدة من أهم القوى التربوية المؤثرة في تشكيل وتوجيه دفة النظام الرياضي في المجتمعات. وقد أشار " Fisher man مان Fisher" إلى أن الصحافة الرياضية تزيد من انتباه الجمهور للرياضة. (عطية جبارة: 1985. 42)

ويجب ان تؤدي الصحافة الرياضية دورها باحترافية، وأن تكون صادقة وأمينة وشريفة وهي تنقل الأخبار الرياضية للقارئ بتفاصيلها كاملة وتعلق عليها، حتى يعرف الجمهور الرياضي الحقيقة حول كل حدث رياضي وعلى هذا الأساس

تحدد وظائف الصحافة الرياضية في الآتي:

- رفع المستوى الثقافي والرياضي للجمهور المحلي.

- التأكيد على القيم والمبادئ والاتجاهات الرياضية مع الالتزام بالمبادئ الإسلامية والعادات والقيم الاجتماعية للمجتمع.
- نشر الأخبار والمعلومات السليمة الخاصة بالقضايا الرياضية وتفسيرها والتعليق عليها من خلال الفنون الصحفية المختلفة.
- كما يوظف الإعلام والصحافة الرياضية، لتنمية سلوك الأفراد وتعديل الاتجاهات نحو ممارسة الرياضة. (عويس خير الدين، عطا عبد الرحيم: 1998. 21.19)

5-6- سمات الصحفيين الرياضيين:

- أشار ميثاق الأخلاق و الشرف الصحفي الرياضي الذي أقرت مبادئه في الولايات المتحدة الأمريكية إلى مجموعة من السمات المهنية و الأخلاقية للصحفيين و الكتاب الرياضيين من أهمها: (عويس خير الدين، عطا عبد الرحيم: 1998. 30.29)
- أن يكون شريفا فيما يطرحه من أفكار وآراء، ويحصل على المعلومات بطريقة شريفة.
 - ألا يكتب لمصلحة أو ميول شخصية، أو يلجأ للخداع الآخرين، وأن يعمل لمصلحة الجماهير وكسب ثقتهم.
 - أن يكون مخلصا وصادقا ودقيقا وموضوعيا، وألا يكون متعصبا لفكرة أو لشخص أو جهة أو فريق.
 - أن يتحمل مسؤولية ما يكتب ولا ينقد أحدا متحنيا، وأن يعتمد في نقده على حقائق مثبتة.

5-7- مسؤوليات الصحفيين الرياضيين:

يمارس الصحفيين من خلال كفاءتهم وتحقيقاتهم، تأثيرا كبيرا فيما يتصل بالقيم الأخلاقية للجمهور أو القراء وذلك فيما يتصل بتكوين رأي وإحكام ومزاج الجمهور. وعلى هذا الأساس باستطاعة الصحفيين أن يقدموا مشاركة كبرى في نشر الروح الرياضية. أي يدركوا بأن لهم رسالة تثقيفية وليست بالسهلة، أي في ميادين توعية الجماهير الواسعة وتزويدهم بالثقافة الرياضية الواسعة المتنوعة، إضافة إلى ذلك رفع مستوى فهمهم وتدوقهم للعب.

ومن خلال خبرة أحد الصحفيين الرياضيين يرى بأن التغطية الرياضية تقوم على مجموعة من الأسس حددها على

النحو التالي: (مجموعة من الباحثين الأمريكيين: 1995)

- الكتابة بأسلوب جيد.
- النظارة والطراوة والجددة.
- التفاصيل المثيرة للاهتمام.
- المقدرة على التحديد والابتكار.
- المقدرة على التصور والتخيل.

5-8- أنواع الأزمات في المجال الرياضي:

تعددت الأزمات في المجال الرياضي ويرجع السبب في ذلك إلى دخول معظم الرياضات المختلفة في مجال الاحتراف ويمكن تحديد الأزمات في المجال الرياضي في خمسة مجالات.

1- أزمات فنية: وهي التي ترتبط بالهزائم والانتكاسات الرياضية.

2- أزمات إدارية: وهي التي ترتبط بالمخالفات الإدارية والمشاكل المنازعات بين الإدارات.

3- أزمات مالية: وهي التي ترتبط بالعجز المالي أو الانحرافات المالية.

4- أزمات طبية: وهي التي ترتبط بالمنشطات وعلاج اللاعبين.

5- أزمات طبيعية: وهي التي ترتبط بالكوارث الطبيعية التي تحدث في الأماكن الرياضية. (محمد عبد المحسن أحمد محمود و خالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 22)

ومن خلال الإطلاع على التصنيفات المختلفة للأزمات وكذلك الإطلاع على الأزمات الرياضية التي حدثت في المجال الرياضي نقترح التصنيف التالي للأزمات الرياضية:

1- الأزمات الإدارية: ويقصد بالأزمات الإدارية تلك الأزمات التي لها صلة بالنواحي الإدارية الخاصة بالهيئات الرياضية والتي ينعكس القصور فيها بصورة سلبية على سير العمل داخل الهيئة الرياضية مثل:

- حل مجالس الإدارات بالهيئات الرياضية.

- أزمات مرتبطة بالقوانين واللوائح المنظمة للهيئات الرياضية.

- أزمات مرتبطة بالانتخابات. (محمد عبد المحسن أحمد محمود وخالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 42)

2- الأزمات الفنية: ويقصد بها القصور الذي يحدث أثناء تنفيذ المهام المكلف بها الفرد الرياضي أو الهيئة الرياضية مثل:

- أزمات اللاعبين.

- أزمات المدربين.

- أخطاء التحكيم.

- هبوط المستوى الفني للفرق الرياضية.

- الصيانة.

- العجز في أماكن اللاعبين داخل الملعب.

3- **الأزمات الطبية:** هي الأزمات ذات الصلة بالنواحي الصحية والجسمية للرياضيين مثل:

- المنشطات.

- إصابات اللاعبين.

- التغذية.

- الأمراض.

4- **الأزمات الشخصية:**

هو ذلك النوع من الأزمات التي تحدث بشكل شخصي داخل المجال الرياضي والتي يؤدي حدوثها إلى وجود جو غير مناسب للقيام بالأعمال والوظائف على أكمل وجه، وخاصة وأن الرياضيين يعدوا من نجوم المجتمع الأمر الذي يجعل الإعلام يهتم بهذا النوع من الخلافات مثل:

- الخلافات الشخصية بين اللاعبين داخل الفريق الواحد.

- الخلافات الشخصية بين المدربين واللاعبين والقيادات الإدارية.

- الخلافات الشخصية بين القيادات والهيئات الرياضية.

- الخلافات الشخصية مع رجال الإعلام والمؤسسات الإعلامية. (محمد عبد المحسن أحمد محمود و خالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 43)

5- **الأزمات الأخلاقية:** هي تلك الأزمات التي تحدث نتيجة الخروج عن حدود القيم والأخلاق الرياضية المعروفة

بين أعضاء المجتمع الرياضي مثل:

- شغب الجماهير.

- شغب اللاعبين.

- الانحرافات المالية.

- التزوير (نتائج المباريات، عقود اللاعبين، البيانات الشخصية للاعبين).

6- **الأزمات المالية:** هي تلك الأزمات ذات الصلة بالنواحي المالية داخل الهيئات الرياضية مثل:

- العجز المالي.

- نقص الإمكانيات المادية.

- مشروعات التمويل.

- الشركات الراعية للبطولات الرياضية.

- التسويق الرياضي.

- البث التلفزيوني للمباريات.

7- **الأزمات الطبيعية:** وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة وليس للإنسان أي تدخل في حدوثها مثل:

- حالة الوفاة.

- الحوادث.

- الكوارث الطبيعية. (محمد عبد المحسن أحمد محمود وخالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 44.43)

6- الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات الرياضية في الجزائر وجدت الباحثة أن هذه الدراسة هي الأولى في هذا الموضوع في الجزائر، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت اقتراح خطط إعلامية مساندة للصحافة لإدارة الأزمات الرياضية في الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية، إلا أنها وجدت دراسات أخرى مرتبطة لها علاقة بالصحافة وإدارة الأزمات في ميادين أخرى إذ كانت على النحو الآتي:

1- **دراسة أماني محمد شريف، أشرف صبحي محمد (2004) بعنوان: "التغذية الإعلامية خلال بعض الأزمات بالمؤسسات الرياضية من وجهة نظر 6 الصحيفة"**

و استهدفت الدراسة التعرف على دور العلاقات العامة بالمؤسسات الرياضية في التغذية الإعلامية خلال بعض أزمات كرة القدم، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي "الدراسات المسحية-دراسة حالة" على عينة بلغ قوامها (05) رؤساء لخمس مجلات يومية و أسبوعية متخصصة ، كما استخدمت المقابلة الشخصية و تحليل المضمون كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها أن العلاقات العامة لم تؤدي دورها نحو الأزمات التي تواجه المؤسسات الرياضية نظر لاعتمادها على دور الإدارة العليا في إدارة الأزمات، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يتوفر لإدارة العلاقات العامة قدر مناسب من الاتصالية بسلطة اتخاذ القرار كما يجب أن يكون لها دور في مواجهة الأزمة مع إعطائها مزيد من الحرية في إدارة الأزمات.

2- **دراسة BILLGEN-NADIN BAYERS BAYCOL (2006) بعنوان: "الأطر الإعلامية في الأزمات في الصحف الألمانية و الأمريكية في معالجة أزمة شركة BAYER عام 2001"**.

استخدم المنهج الوصفي: وبلغت عينة الدراسة 50 إصدار صحفي، كما استخدم استمارة تحليل المضمون الصحفي لجمع البيانات وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: اختلاف معظم الأطر الإعلامية والأطروحات الصحفية التي قدمتها الصحف في تناولها للأزمة.

3-دراسة سماح جمال محمد (2007) بعنوان: " معالجة الصحافة المصرية والصحافة الأمريكية للأزمات الدولية في الفترة من (2001-2003) "

واستهدفت الدراسة مقارنة المعالجة الصحفية للأزمات الدولية في كل من مجلتي "المصور" المصرية و " التايم " الأمريكية. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج المسحي الإعلامي و المنهج المقارن و بلغت عينة الدراسة 122 عددا من إصدارات مجلة "المصور" المصرية و 155 عددا من إصدارات مجلة "التايم" الأمريكية، وكانت أهم أدوات جمع البيانات هي المقابلة الشخصية و استمارة تحليل المضمون الصحفي و أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها : عدم اتساق عدد كبير من معالجات مجلتي "المصور" و "التايم" و بالتالي جاءت اغلب المعالجات للأزمات بشكل يخضع إلى تطور الأحداث ذاتها وما تفرضه من القوى الخارجية مما أسفر عن معالجة عشوائية لا تزيد عن مجرد تعليق على ردود الأفعال التي يغلب عليها الطابع الانفعالي.

4-دراسة شومان محمد (2002) بعنوان: " الصحافة وإدارة الأزمات والكوارث "

تهدف هذه الدراسة لتبيان مراحل تطور الأزمة من خلال تناول بعض الصحف المصرية لكارثة القطار، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث منهج المسح الإعلامي وكذلك المنهج المقارن لإجراء بعض المقارنات الكمية والكيفية لتغطية كل من الصحف القومية والحزبية للجوانب المختلفة للكارثة وتم ذلك على عينة من الصحف القومية (الأهرام، الأخبار، الجمهورية) وعينة من الصحف الحزبية (الوفد اليومية، الأهالي الأسبوعية، الشعب). واستخدم الباحث أداة تحليل المضمون للمواد الصحفية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- اهتمت الصحف القومية والحزبية بكارثة كفر الدوار، كما جاءت الصور الموضوعية ثم الصور الذاتية على رأس أنماط التحرير التي استخدمتها صحف العينة في إدارة الكارثة إعلاميا.
- اتفقت صحف العينة على الاهتمام بالجوانب الإنسانية للكارثة دون أن تولي أهمية كافية لمتابعة مرحلة استعادة النشاط والتعلم.
- شملت المصادر الغير الرسمية أكثر من نصف المصادر التي اعتمدت عليها صحف العينة، و لم تحتل المصادر الرسمية المرتبة الأولى بين المصادر التي اعتمدت عليها صحف العينة باستثناء " الأهرام ".

5-دراسة عادل صادق محمد (2007) بعنوان: " دور الصحافة المصرية في إدارة الأزمات "

واستهدفت الدراسة معرفة الدور الذي تقوم به الصحافة المصرية في إدارة الأزمات وذلك من خلال تناولها لأهم الأزمات التي شهدها العالم في بداية الألفية الثانية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث منهج المسح والمنهج المقارن على عينة من الجرائد المصرية (الأهرام، الأهالي، الوفد، الأسبوع) وعينة المادة المتمثلة في كافة فنون التحرير الصحفي (الخبر، القصة الإخبارية، التقرير، التحقيق، الحديث، المقالات) واستعان الباحث بأسلوب تحليل المضمون. ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- تتسم المعالجة الصحفية للأزمات بسرد المعلومات التقريرية واستخدام الأشكال الإخبارية.
- تعتمد الصحف القومية على المسؤولين الرسميين في الحصول على المعلومات عن الأزمات، بينما يزداد اعتماد الصحف الحزبية والمستقلة على المسؤولين الغير الرسميين.
- يلاحظ عدم وجود توازن في المهام والأدوار التي توليها الصحافة في إدارتها للأزمة في كل مرحلة من مراحلها.
- تقتصر وظائف الصحافة خلال إدارتها للأزمة في مراحلها المختلفة على مجرد نشر ونقل المعلومات وتفسيرها في حين تعجز عن القيام بوظائفها في المرحلة الوقائية، أو في المستقبل في كيفية التعامل مع أزمات مشابهة مستقبلا.
- توجد عدة مآخذ على أداء الصحافة وقت الأزمة - بشكل عام - تمثلت في عدم عرض الصحف لكافة الآراء المتعلقة بالأزمة، كما تميزت بالتغطية السطحية وعدم مراعاة الدقة والاجتهاد في تفسير الأسباب.

6-دراسة مختار جلولي 2016 بعنوان: " الإدارة الإعلامية للأزمات الداخلية في الصحافة الجزائرية "

- واستهدفت الدراسة معرفة مستوى إدارة الإعلام الجزائري ممثلا في الصحافة المكتوبة لمختلف الأزمات الداخلية التي يعرفها المجتمع الجزائري. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج المسحي والمقارن، وتمثلت عينة الدراسة في جريدتي "الخبر" و"الشروق" واختيار 24 عددا من كل جريدة وتحليل مضمونها حول أزمة غرداية ومن ثم المقارنة بين هاتين الجريدتين، أي استخدام أداة تحليل المضمون كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصل إليها:
- اعتمدت الجريدتين على الأنواع الصحفية الخبرية ويأتي في مقدمتها الخبر الصحفي.
 - ركزت الجريدتين في فئة الموضوع أكثر على مواضيع آثار ونتائج الأزمة خاصة السلبية منها، وكان اتجاه الجريدتين في أغلب المواضيع محايدا.
 - المصادر المستخدمة في الجريدتين فكانت أولويتها لمراسلي الجريدة ثم صحفييها.
 - الوظيفة الغالبة في كلا الجريدتين هي وظيفة الإعلام والإخبار.
 - وظفت كلا الجريدتين الأساليب العقلية ويأتي في مقدمتها أسلوب التكرار وكذلك الأساليب العاطفية.

7-دراسة " تيجل " (Tuggle) 1991 بعنوان : "علاقات وسائل الإعلام خلال تغطية مقتل الطالبات بجامعة جانيسفيل".

و استهدفت الدراسة المقارنة بين وسائل الإعلام المختلفة في تغطية الأزمات و أوجه الاتفاق و الاختلاف بين تلك الوسائل في عرض الإجراءات الاتصالية التي اتخذت من جانب الجهات المسؤولة في إدارة الأزمة عند حدوثها، وذلك من خلال الاعتماد على دراسة الحالة لحادث مقتل طالبات جامعة "جانيسفيل"، وتمثلت عينة الدراسة في نشرات الأخبار في قنوات CNN و CBS عقب وقوع الحادث في : 19 اغسطس 1990، و قام بتحليل مضمون تلك النشرات التي تناو لها القنوات و المقارنة بين المضامين المختلفة التي تناولت الأزمة، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أكدت على أهمية التلفزيون و مدى تفوقه على الوسائل الإعلامية الأخرى في تغطية الأزمات لاعتماده على التحليل و

الواقعية في عرض التغطية، كما توصلت إلى الاتفاق بين مضمون النشرات الإخبارية و بين مضامين الصحف و المجلات الصادرة، و كذلك اتفاقها مع النشرات الحكومية و التقارير الصادرة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المراسلين وتزويدهم بالإمكانيات والخبرات اللازمة التي تؤهلهم لتغطية الأزمات وكتابة القصص الخبرية وإمكانية الحصول على المعلومات.

8- "بوعزيز بوبكر" 2004 ، كانت تحت عنوان "الإعلام وإدارة الأزمات (إدارة أزمة القبائل من خلال جريدة الخبر)" حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن مستوى إدارة جريدة " الخبر" لمراحل مواجهة الأزمة واستعادة النشاط والتعلم ومحاولة تقييم ذلك مقارنة بالمعايير والخبرات الدولية فيما يتعلق بدور الصحافة في إدارة الأزمات.
- التعرف على مدى اهتمام جريدة " الخبر " بأزمة القبائل فيما يتعلق بالمساحة المخصصة لذلك.
- الكشف عن الأدوار والمهام التي قامت بها الصحيفة في المراحل الثلاثة لتطور الأزمة.
- تحديد أولوية المصادر التي اعتمدها الصحيفة في إدارتها للجوانب والمراحل المختلفة للأزمة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي طبيعة الأزمات وأنواعها؟ وماذا نقصد بعلم إدارة الأزمات؟
- ما طبيعة الإعلام وما وسائله؟
- هل الإعلام منتج أو مسير للأزمة؟
- كيف تعامل الإعلام الجزائري مع مختلف الأزمات التي مرت في البلاد؟
- ما هي القيمة التي أولتها جريدة " الخبر" للموضوع من حيث: الموقع، العناوين، النصوص، والصور؟

أجريت هذه الدراسة على عينة والمتمثلة في جريدة " الخبر" اليومية خلال الفترة التي تناولها البحث أي (أفريل، ماي، جوان، 2001) و المتكونة من 12 عددا من أصل 48 عددا من جريدة "الخبر" للفترة الممتدة من 18 أفريل إلى 30 جوان 2001، وفي الفترة التي تناولت فيها الجريدة الحديث عن أزمة القبائل لسنة 2001 وهي عينة عشوائية منتظمة تم اختيارها حسب أعداد السحب وليس تاريخ السحب، واعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة و الذي يتميز بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة، مستخدما أدوات القياس التالية (وهي أداة تحليل المضمون) بعد إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة وبعد تحليل ومناقشة النتائج تم الوصول إلى التالي:

- 1- إن جريدة "الخبر" خصصت مساحة معتبرة للموضوع، جاءت معظمها في الصفحات الأولى وهو ما يدل على الاهتمام الكبير بالموضوع من طرف الجريدة.
 - 2- بالنسبة للعناصر التيبوغرافية التي اعتمدت عليها جريدة "الخبر" في معالجتها للموضوع طيلة مدة الدراسة، فقد خصصت نسبة كبيرة للنصوص، واستعملت العناوين كعنصر تيبوغرافي هام خاصة وأن الجريدة استعملت أنواع مختلفة من العناوين، بالإضافة إلى استعمال الصور ولكن بنسبة أقل.
 - 3- فيما يتعلق بالأنواع الصحفية التي استعملتها الجريدة في معالجتها للموضوع، وفي تقديمها المادة العلمية، فقد نوعت بين الأنواع الصحفية الخبرية، وأنواع الرأي وظفت النوع الأول الذي توزع على كل من التحقيق الصحفي والتقرير في نقل تفاصيل الأحداث، ونقل الكم الهائل من المعلومات والأخبار حول ما كان يجري في منطقة القبائل. ووظفت النوع الثاني الذي توزع على كل من المقال والتعليق الصحفي لإبداء موقفها ورأيها تجاه الأحداث.
 - 4- فيما يخص المواضيع الرئيسية التي تناولتها جريدة "الخبر"، فقد حظي موضوع عنف المظاهرات بأكبر قسط من اهتمام الجريدة، إذ قامت بإبراز تفاصيل المظاهرات والاحتجاجات التي كانت تحدث في منطقة القبائل، إضافة إلى وصف عمليات التخريب والحرق والتكسير، كما اهتمت الجريدة بموضوع "ردود فعل الأحزاب السياسية تجاه الأزمة وركزت بالدرجة الأولى على الأحزاب الفاعلة في المنطقة.
 - 5- كان اتجاه الجريدة نحو أهم المواضيع المتناولة طيلة مدة الدراسة محايذا تماما خاصة فيما يتعلق بمواضيع عنف المظاهرات، الحوار مع العروش والسلطة، وموضوع العروش، أما اتجاهها نحو موضوع وسائل الإعلام فقد كان معارضا تماما وذلك لان هذه الأخيرة لم تقم بالدور المنوط بها أثناء الأزمة.
- 9- دراسة" أ.د.راشد حمدون ذنون" جامعة الموصل- العراق - تحت عنوان "إدارة الأزمات الرياضية في الأندية العراقية". وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على إدارة الأزمات لدى أعضاء الهيئة الإدارية والمدربين في الأندية الرياضية.
- التعرف على الفروق بين أعضاء الهيئة الإدارية والمدربين في إدارة الأزمات في الأندية الرياضية
- التعرف على ترتيب كفاءة تطبيق عناصر إدارة الأزمات لدى الإداريين.
- التعرف على ترتيب كفاءة تطبيق عناصر إدارة الأزمات لدى المدربين من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:
- ما دور الإداريين والمدربين في إدارة الأزمات؟
- ما الفروق بين الإداريين والمدربين في إدارة الأزمات؟

- ما ترتيب كفاءة تطبيق عناصر إدارة الأزمات (التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والمتابعة والتقييم) لدى الإداريين؟

- ما ترتيب كفاءة تطبيق عناصر إدارة الأزمات (التخطيط،) لدى المدربين؟

أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين العاملين في الأندية الرياضية العراقية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستخدماً أدوات القياس التالية وهي الاستبيان.

وبعد إجراء الدراسة الميدانية وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة وبعد تحليل ومناقشة النتائج تم الوصول إلى

ما يلي:

- 1- إن إدارة الأزمات في الأندية الرياضية من أعضاء الهيئات الإدارية والمدربين كانت ايجابية وبدرجة عالية.
- 2- وجود فروق ذات دلالة معنوية ولمصلحة أعضاء الهيئة الإدارية في إدارة الأزمات في الأندية الرياضية.
- 3- جاء ترتيب عناصر إدارة الأزمات وحسب ترتيبها أولاً التخطيط واتخاذ القرارات ثم القيادة والتحفيز ثم التنظيم ثم التقييم والمتابعة لدى الإداريين.
- 4- تقدم عنصر التخطيط واتخاذ القرار في إدارة الأزمات لدى المدربين في الأندية الرياضية ثم يأتي بعده عنصر القيادة والتحفيز ثم عنصر التنظيم وأخيراً عنصر التقييم والمتابعة.

- أهم التوصيات:

- 1- اشتراك الإداريين والمدربين في دورات خاصة في إدارة الأزمات الرياضية لتحسين أدائهم أثناء الأزمات.
- 2- تأكيد العناية بعناصر العملية الإدارية وجعلها من أولويات العمل الإداري حيث تعد ركيزة النجاح في الأندية الرياضية.
- 3- العناية بالعاملين واللاعبين في النادي الرياضي وخاصة في ظروف الأزمات بقصد التخفيف من حدة الأزمات في أثناء حدوثها.
- 10- دراسة من إعداد "نسرين عبد الله منازي"، "صابرين عطية مرسل"، كلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية تحت عنوان "رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات والكوارث بالاستادات الدولية المصرية".

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع إدارة الأزمات والكوارث بالاستادات الدولية المصرية وذلك من خلال التعرف على:
- مدى الوعي بادراك مفهوم الأزمات والكوارث.

- مرحلة ما قبل حدوث الأزمات والكوارث.
- مرحلة وقوع الأزمات والكوارث.
- مرحلة ما بعد الأزمات والكوارث
- ثم التوصل إلى رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات والكوارث بالاستادات الدولية المصرية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:
- ما هي الأزمات والكوارث التي تعرض لها؟ وما هي المؤشرات التي تنبؤ بحدوثها؟ وما هي الإجراءات التي اتخذتها لمواجهتها؟
- أجريت هذه الدراسة على (46) من العاملين بهيئة استادات الإسكندرية الدولي، واعتمدت الباحثان المنهج المسحي من المناهج الأساسية في البحوث الوصفية مستخدمتان أداة القياس التالية وهي الاستبيان.
- وبعد إجراء الدراسة الميدانية وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة وبعد تحليل ومناقشة النتائج تم الوصول إلى ما يلي:
- انخفاض وعي العاملين بالاستادات قيد الدراسة بادراك مفهوم الأزمات والكوارث التي يمكن أن يتعرضوا لها.
- ضعف ثقافة الأزمات والكوارث لدى العاملين بالاستادات قيد الدراسة، وأن الثقافة المتوفرة لديهم هي ثقافة رد الفعل الناتجة عن الأزمات والكوارث الناتجة.
- عدم توافر نظم للإنذار المبكر تساعد على اكتشاف الأزمات والكوارث التي يمكن أن تتعرض لها الاستادات المعنية قبل حدوثها.
- قصور أنظمة الفحص الدوري لصيانة المعدات والأجهزة و الأدوات بالاستادات المعنية قيد الدراسة.
- عدم وجود برامج تدريبية متخصصة للتأهيل النفسي للعاملين بالاستادات قيد الدراسة لمواجهة الأزمات والكوارث محتملة الحدوث.
- عدم وجود فريق عمل أو وحدة لإدارة الأزمات والكوارث بالاستادات قيد الدراسة.
- عدم توافر سيناريوهات وبرامج للتدريب على كيفية التصرف أثناء حدوث أي أزمة أو كارثة بالاستادات قيد الدراسة.
- تتم عملية إدارة أي أزمة أو كارثة تحدث بالاستادات المعنية عن طريق الاستعانة بأجهزة وخبراء من خارج هيئة الاستادات.

- لا تدعم نظم المعلومات والاتصالات المتوفرة بالاستادات المسؤولين عن إدارة الأزمات والكوارث التي قد تحدث بالشكل المطلوب.

- أن عملية التعلم من الأخطاء والدروس المستفادة من الأزمات والكوارث الحادثة لا يكون بشكل مرضي.

أهم الاقتراحات:

اقتراحات رؤية مستقبلية تقسم على عدد من النقاط وهي:

- وضع خطة إستراتيجية لصيانة المباني والمنشآت والملاعب بكافة مرافقها المختلفة ومحتوياتها من أدوات وأجهزة ومستلزمات، بما يضمن جودة سير العمل بالاستادات.
- توافر موارد مالية كافية لتغطية كافة الاحتياجات والمستلزمات المطلوبة لأعمال وحدة إدارة الأزمات والكوارث.
- توفير الموارد البشرية الفنية والإدارية المتخصصة والمؤهلة لكيفية التعامل وقت حدوث الأزمات، وكيفية احتوائها والتقليل بقدر الإمكان من مخاطرها الناتجة.
- توافر كافة الأجهزة و الأدوات و المعدات و المنشآت المستخدمة في إدارة الأزمات و الكوارث بأنواعها مثل (طفايات حريق-خراطيم مياه- مولدات كهرباء- سيارات إسعاف مجهزة- وحدة إسعاف أولي-أنايب أوكسجين...).
- عمل دورات تدريبية لكافة العاملين بالاستادات الدولية المصرية، بمختلف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم الفنية والإدارية، وذلك لتأهيلهم وتنمية قدراتهم على التنبؤ ومواجهة واحتواء ما يمكن أن يحدث من أزمات وكوارث.

7- توظيف الدراسات المشابهة في الدراسة الحالية:

بعد إطلاع الباحثة على مختلف المكتبات الجزائرية والعربية ومختلف المواقع الالكترونية والمجلات العلمية والمجلدات الدورية لم تتمكن الباحثة من الحصول على دراسة سابقة تناولت الموضوع من مختلف مؤشرات البحثية، ومع ذلك فقد اعتمدت على مجموعة من الدراسات المشابهة التي تناولت الموضوع من باب النظرية والتي سمحت للباحثة بالاستفادة منها وإستخدامها في هذه الدراسة في المحاور التالية:

- 1- الخلفية النظرية للدراسة.
- 2- صياغة الإشكالية في شكلها النهائي.
- 3- الدراسة الاستطلاعية (الحصول على معلومات حول الصحف الرياضية)
- 4- تحليل ومناقشة النتائج وربطها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

1- الكلمات الدالة في الدراسة.

2- إشكالية الدراسة.

3- أهداف الدراسة.

4- أهمية الدراسة.

5- فرضيات الدراسة.

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

● تعريف الخطة الإعلامية:

- اصطلاحا: إعداد البرامج والأجهزة والمعدات وكافة الوسائل اللازمة لتوصيل المعلومات إلى جماهير المستقبلين دون حجب أي حقيقة اعتمادا على الاستراتيجية والسياسة الإعلامية القائمة (عبد المجيد شكري: 2009. 67)
- إجرائيا: هي مجموعة من الأبعاد والمتغيرات والمؤشرات المرتبطة بإدارة الأزمات في الصحف الرياضية الجزائرية وطرق احتوائها (قبل وأثناء وبعد الأزمة)

● الأزمة في المجال الرياضي:

- اصطلاحا : فالأزمة في اللغة الفرنسية يقابلها مصطلح "Crise" ويقابله في اللغة العربية " نوبة، ضائقة مالية، أزمة، نوبة عصبية، أزمة وزارية." (سهيل إدريس: 2005. 331)

تعني وجود خلل في الهيئة الرياضية يؤثر تأثيرا ماديا ومعنويا او في عدم تحقيق أهداف محددة إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد الهيئات الرياضية. (محسن عبد المحسن احمد محمود، خالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 46).

وتعرف الأزمة من الناحية الإدارية بأنها: " تعبر عن مواقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع... الخ)، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية." (عادل الصادق: 2007. 84)

- إجرائيا: أي خلل أو قصور (مادي أو معنوي) أو اختلاف بين مكونات المنظومة الرياضية (النوادي الرياضية، الاتحادات الرياضية، المؤسسات الإعلامية... الخ). في مختلف المجالات ينجم عنه إثارة الجماهير الرياضية.

● الصحافة المكتوبة:

- لغة: في مجمل المصطلحات الإعلامية نستخدم كلمة صحافة بمعنى press وهي مرتبطة بالطبع و الطباعة ونشر المعلومات و الاخبار وتعني أيضا Journalism وهي علم فن اصدار الصحف والجرائد والمجلات ويشتمل على كتابة و تحرير المواد الصحفية و Journaliste بمعنى الصحفي وهو الذي يتمهن الصحافة. فكلمة صحافة تشمل إذا الصحيفة و الصحفي في نفس الوقت.

- اصطلاحا: تستخدم كلمة الصحافة للدلالة على معنيين-معنى مقابل لكلمة Journalism أي المهنة الصحفية. ومعنى مقابل لكلمة Press أي مجموع ما ينشر في الصحف، والصحافة هي إحدى وسائل الاتصال الرئيسية التي تعتمد على الكلمة المطبوعة لنشر الآراء والأخبار وإعطاء المعلومات بالإضافة إلى الترفيه والتسلية مما يحدث أثرا في الفرد والمجتمع. (محمد عبد المحسن أحمد محمود و خالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 60)

- الصحافة الرياضية:

- إجرائيا: هي مجموعة الصحف الرياضية الجزائرية المتخصصة في المجال الرياضي (الخبر الرياضي، الهدف، Derby، Compétition) والتي تهتم بالموضوعات المتعلقة بالأزمات الرياضية التي تنجم عن مكونات المنظومة الرياضية وتجاوب الجماهير الرياضية الجزائرية.

2- إشكالية الدراسة:

يعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر، والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة.

فإدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسارات لأدنى حد ممكن. (الجوري، على عبودي: 2016. 282)

يشكل الإعلام المعاصر خط التماس الأول للتعامل مع الأزمة فالمعطيات الراهنة تؤكد تزايد البعد الإعلامي في المراحل المختلفة لمواجهة الأزمة، ولهذا أصبح الطرف الإعلامي متزايد الحضور، وقوي الصوت كطرف فاعل، وكمساهم نشط في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة، فأصبح الإعلام طرفا فاعلا في المستويات المختلفة لإدارتها (أديب حضور: 2014. 71) من خلال تزويد الجماهير بالحقائق للحد من انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة حول الأزمة مما يساعدهم على تكوين رأي عام صحيح وذلك عن طريق الإقناع بالمعلومات والحقائق القائمة على الدقة والوضوح.

فالأزمات تعد مادة خصبة ثرية لوسائل الإعلام المختلفة وتحظى بتغطية إعلامية واسعة خاصة وأن طبيعة النفس البشرية تسعى إلى معرفة المعلومات والأخبار السيئة أكثر من رغبتها في معرفة الأخبار السارة مما يجعل وسائل الإعلام تركز في تقاريرها الإخبارية على الأخبار السيئة والأخطاء والحوادث. (محمد عبد المحسن أحمد محمود وخالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 12)

وفي النشاط الرياضي تعددت وتنوعت أشكال وأسباب الأزمات مع التقدم الكبير للرياضة وارتباطها بالتقدم العلمي وكذلك دخول معظم الرياضات المختلفة في عالم الاحتراف وارتباط الرياضة بالاقتصاد والسياسة، وقيام الكثير بالعمل في مجال النشاط الرياضي بدون مؤهلات علمية وخبرات فنية مما يؤدي إلى ظهور كثير من الأخطاء التي تساعد على وقوع الأزمات في المجال الرياضي. (محمد عبد المحسن أحمد محمود وخالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 10)

تعد الصحافة الرياضية إحدى الوسائل الإعلامية المحببة لدى الجماهير فهي تساهم في تكوين الرأي العام وتلبية رغبات القراء واحتياجاتهم، كما تعد واحدة من أهم القوى التربوية المؤثرة. (محمد عبد المحسن أحمد محمود وخالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 12)

فالصحافة الرياضية لم تعد وظيفتها تقتصر على ذكر نتائج المباريات أو وصفها وتحليلها فقط، بل أصبح دورها في العصر الحالي أعم واشمل، كما تساهم في ترسيخ القيم الإنسانية وفي عملية التنمية والتطوير من خلال التوعية والتعريف بأهداف الرياضة ومبادئها الأساسية وتوجيه الرياضيين من خلال النقد الهادف والكلمة الصادقة. (ياسين فضل ياسين: 2011. 166)

انطلاقاً من اهتمام الصحافة الرياضية بالأحداث الرياضية يأتي اهتمامها بالتغطية الإعلامية المصاحبة للأزمات الرياضية فهي تستطيع أن تضع الأمور في بؤرة الاهتمام أو تحكم عليها بالغموض والإبهام عن طريق تجاهلها لهذه الأزمات

ولكي تتمكن الصحيفة الرياضية من تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل لابد لها من توافر الكوادر الصحفية الرياضية المتخصصة في هذا المجال من محررين وصحفيين لهم خبرة ودراية بالمجال الرياضي ولهم القدرة على الكتابة في الصفحات الرياضية وبالتالي وصول المعلومة صحيحة من مصدرها الأصلي إلى جمهور القراء. (ياسين فضل ياسين: 2011، 186).

للتخطيط الإعلامي أهمية كبرى فهو ليس خيار يمكن أن نأخذ به أو نتركه، وذلك لأنه أمر مطلوب وضروري لأي مجتمع وهو أسلوب العصر الحديث.

ومن هذا المنطلق أصبح التخطيط الإعلامي في المراحل المبكرة مهماً جداً قبل وخلال وبعد مواجهة أي أزمة.

مما يزيد من أهمية التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات هو تأثيره المباشر على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم بهدف إنتاج سلوك مرغوب فيه. (عبد الرزاق محمد الدليمي: 2012، 236، 237)

وذلك بالاعتماد على الأساليب العلمية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتقييم علاوة على معرفة آراء الجمهور وردود الأفعال اتجاه الرسائل الإعلامية المختلفة.

فالتخطيط الإعلامي في أي مؤسسة إعلامية (منها الصحافة) لا ينحصر فقط في التخطيط البرمجي بل هو يشمل توفير الإمكانيات البشرية والمادية من أجهزة ومعدات وتدريب العاملين وقبل كل شيء تخطيط إداري سليم يشمل الهيكل الإداري والوظيفي والفني للعاملين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويدخل في هذا الإطار اختبار الكفاءات لشغل المناصب الإدارية والفنية مع وضع خطط مناسبة لتدريب العاملين، من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة. ولعل من المهم أيضاً أن يلتزم كل هؤلاء بما يمكن أن نطلق عليه آداب المهنة. (عبد المجيد شكري: 2009، 62)

فالإعلامي الناجح والموضوعي لا يحتاج دائماً للقوانين ورقابة الحكومة لتنظيم مهنته فهناك أيضاً الدوافع والرقابة الذاتية وأخلاقيات المهنة كضوابط للعمل الإعلامي.

ويعد الصحفي أحد الأركان المهمة في العملية الإعلامية فهو الذي يقوم بصياغة الرسالة الإعلامية بكافة أشكالها (خبر، تعليق، مقال، تحقيق، ...) وإعدادها لتصبح جاهزة للنشر ويعتمد نجاح تلك الرسالة على مهارة الصحفي وقدرته وكفاءته. (ياسين فضل ياسين: 2011، 160)

إذ يعد مجال العمل للصحفي الرياضي واسع فكل رياضة لها قواعدها وقوانينها وأرقامها القياسية وأبطالها المشهورين والتي يجب على الصحفي أن يكون ملماً بها.

والعمل على تلاشي السلبيات التي قد توجد في المجال الرياضي عن طريق الفنون الصحفية المختلفة وهو مطالب بالمعرفة والدراسة في المجال الرياضي.

فاختيار الأسلوب والكلمات أو الصور والتوضيحات هي غالبا مسؤولية أخلاقية تستند على أكتاف الصحفي.
(ياسين فضل ياسين: 2011. 179)

فالنجاح في إدارة الأزمات داخل الجهاز الإعلامي نفسه يكون رهنا بمدى إدراك فريق العمل المنوط به التعامل مع الأزمة إذا هناك من يقترح وجود إدارة أو وحدة تنظيمية متخصصة في الهيكل التنظيمي.

فلفريق العمل الأزموي أهمية كبيرة في إدارة الأزمات مهما كانت طبيعتها ومحورها نجدتها تتعلق وتتصل بالإنسان في معالجتها والتعامل معها. ومن ثمة يحتاج هذا التفاعل اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين والقادرين على التعامل مع الأزمات (محسن أحمد الخضير: 1990. 204. 205)، ببساطة توظيف كافة الأجهزة الإعلامية، والعناصر البشرية والمادية المتاحة في التصدي للأزمة أي قبل وأثناء وبعد وقوعها بأكبر قدر من الحرفية والدقة، والمهارة، ولهذا نقول إن القيادات الإعلامية ينبغي أن تتوفر فيها صفات القيادة. (عبد المجيد شكري: 2009. 176)

كما تعمل العلاقات العامة على التخطيط الجيد لإيجاد تفاعل وتعاون وتكامل وتنسيق فيما بين أفراد المنظمة (الصحيفة) والإدارة العليا وبين المنظمة وجمهورها الخارجي من خلال سرعة تبادل المعلومات والأفكار والمقترحات والوصول إلى قرارات مناسبة محققة لأهداف المنظمة. (صلاح مذكور: 2007. 48)

كما يمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في المجال الرياضي أي أصحاب العلاقة المباشرة بالأزمة لمعالجتها عن طريق تقديم الآراء المدعومة بالخبرة لكسب ثقة الجمهور الداخلي (الصحافيين) والخارجي (الجمهور) وتحسين الصورة الذهنية (للصحيفة الرياضية) لدى كل الأطراف. (صلاح مذكور: 2007. 24. 25)

و من ناحية أخرى فإن المعالجة الصحفية المصاحبة للأزمات الرياضية تساعد على تحويل الأزمة إلى قضية عامة تهم الرأي العام الرياضي. ومن هنا يقع العبء الأكبر على عاتق الصحافة الرياضية في تهيئة الرأي العام لتقبل أو رفض القرارات الصادرة لاحتواء الأزمة.

إذ أن كثيرا من وسائل الاعلام خاصة المتخصصة في الرياضة منها، تغطي الأحداث والمباريات الرياضية بأساليب مبالغ فيها. (Comeron, M : 2010. 35)

حيث تخلق هذه العناوين والصور لدى القراء مشاعر الغضب وتدفعهم التصريحات الصادرة من اللاعبين أو رؤساء الأندية والمسؤولين إلى تبني روح الانتقام والثأر والمناصرة بطرق عنيفة تتنافى مع قيم الروح الرياضية. (Ortoleva, P : 2008. 19)

فمن خلال الدراسة التي قام بها الباحث (مختار الجلولي) حول تعامل الصحف الخاصة مع أزمة غرداية والتي كانت بسبب مباراة كرة قدم جرت بين الفريقين المحليين للمدينة و استمرت إلى غاية نهاية شهر أفريل 2014، ثم عاودت الظهور في شهر جويلية 2015 و ما خلفته من آثار جسيمة وصلت إلى حد سقوط 22 قتيل ومئات الجرحى و هو ما جعلها حدثا عالميا بارزا فإنه لم يكن هناك اختلاف مقارنة بالأزمات الأخرى التي عرفتها الجزائر فقد كانت التغطية ناقصة يشوبها بعض جوانب الغموض خاصة على المستويين التحريري و الإخراجي و كانت اغلب المواضيع المركز عليها

من طرف الصحافة الجزائرية الخاصة متشابهة نوعا ما فأغلبها يدور حول الآثار التي خلفتها الأزمة ، و العنف المستمر والإضراب المتكرر من طرف تجار المنطقة ، فهي إما تصف الأحداث مع بعض الانحياز دون ذكر الأسباب الحقيقية إضافة إلى تضارب في المعلومات المقدمة (عدد الضحايا، مخلفات الأزمة... الخ) ، كما اعتمدت هذه الصحف على استخدام الأنواع الخبرية أكثر من الأنواع الأخرى. (مختار جلولي، حسين قادري : 2015. 96)

كما ركزت جريدة الهداف في معالجتها لموضوع تناول المنشطات في البطولة الوطنية. (01-09-2015 إلى 29-02-2016) على الجانب الرياضي وأهملت الجانب الأخلاقي الذي يعذب جانبا هاما في الرياضة، وفي الإجمال كان كل ما نشرته الجريدة ينحو في الاتجاه المتضامن والمتعاطف مع اللاعبين المتورطين في قضايا المنشطات. (سلامي سيد علي: 2014. 07)

كما عرفت المعالجة الصحفية للأزمة الكروية التي عرفتها كل من الجزائر ومصر بأمر درمان انزلاقات إعلامية خطيرة في تناول حيثيات هاته الزمة في مختلف وسائل الإعلام السمعية والبصرية والصحافة المكتوبة في الجزائر، وتميزت هذه المعالجة بعدم حياديتها وعدم صدقها في أغلب الأحيان، مما أوقع الإعلام في أخطاء مهنية جسيمة تمثلت في الابتعاد عن أخلاقيات العمل الإعلامي، فأضحت وسائل الاعلام منابر لإثارة الفتنة والحقد، فتحوّلت المباراة من لعبة رياضية جماهيرية إلى أزمة إعلامية أخذت ابعاد سياسية خطيرة. (شفيقة مهري: 2014. 125)

حيث أخفقت الصحف الرياضية في معالجة واحتواء هاته الأزمات، مما دفعنا إلى التفكير في اقتراح خطة إعلامية للصحف الرياضية تعتمد عليها لإدارة الأزمات الرياضية، قبل وأثناء وبعد حدوثها والتي يمكن الوصول إليها من خلال الإجابة على التساؤل العام التالي:

- هل أن الخطة الإعلامية المقترحة تساهم في إدارة الأزمات الرياضية للصحف الرياضية؟

ويمكن الإجابة على التساؤل العام من خلال البحث في الإجابة على التساؤلات الجزئية التالية:

- هل طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية من حيث (القيادة، العلاقات العامة) تساهم في إدارة الأزمات الرياضية؟
- هل الوسائل المادية والبشرية المؤهلة من حيث (المعدات والتجهيزات، تدريب الكوادر الإعلامية المؤهلة) في الصحف الرياضية تساهم في إدارة الأزمات الرياضية؟
- هل الأنواع الصحفية من حيث (المادة الإعلامية وأخلاقيات المهنة)، في الصحف الرياضية تساهم في إدارة الأزمات الرياضية؟
- هل التقييم والتوثيق الإلكتروني من حيث (التقييم الذاتي والتوثيق والأرشفة) في الصحف الرياضية تساهم في إدارة الأزمات الرياضية؟

3-أهداف الدراسة:

- معرفة ما إذا كانت الخطة الإعلامية المقترحة تساعد الصحف الرياضية في إدارة الأزمات الرياضية تساهم في إدارة الأزمات.
- التعرف على طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية من حيث القيادة والعلاقات العامة ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية.
- التعرف على الوسائل المادية والبشرية المؤهلة في الصحف الرياضية من حيث (المعدات، التجهيزات وتدريب الكوادر الإعلامية) ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية.
- التعرف على الأنواع الصحفية من حيث (الخبر الرياضي، التعليق الرياضي، التحقيق الرياضي، التقرير الرياضي، وأخلاقيات المهنة) ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية.
- التعرف على أن التقييم والتوثيق الإلكتروني في الصحف الرياضية من حيث (التقييم الذاتي والتوثيق والأرشفة) ومساهمتهم في إدارة الأزمات الرياضية.

4-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز الآثار الايجابية للتخطيط الإعلامي في الصحف الرياضية لمواجهة الأزمات الرياضية من خلال إعداد خطة إعلامية فعالة تساند الصحف الرياضية لمقاومة الأزمات وتعجل من سرعة احتوائها وإزالة الآثار السلبية الناتجة عن عدم وجود خطة إعلامية محددة وواضحة قبل وأثناء وبعد الأزمة تساند فريق إدارة الأزمة بغرض توجيه الجماهير الرياضية.

ولعل الإضافة التي يمكن أن تساهم بها هذه الدراسة هي فتح الباب أمام بحوث ودراسات مستقبلية تتناول المعوقات التي تحول دون قيام التخطيط الإعلامي بدوره في مواجهة الأزمات وتنفيذ الترتيبات الإعلامية حيال الأزمة في مختلف المؤسسات الإعلامية.

تكمن القيمة العلمية للخطة الإعلامية للصحف الرياضية في:

- تساهم الخطة لمختلف الصحف الرياضية في اعداد مشروع المؤسسة الصحفية قابل للقياس والملاحظة.
- ربح الوقت والاختصار في الجهد والمال.
- وتكوين الكوادر البشرية المؤهلة لها القدرة على التنبؤ للازمات الرياضية والتصدي لها قبل وأثناء وبعد حدوثها.
- توفير الوسائل والمعدات اللازمة لإدارة الازمات الرياضية
- التنوع في استخدام الانواع الصحفية المختلفة مع مراعاة اخلاقيات مهنة الصحفي قصد التأثير على الجماهير الرياضية عن طريق توعيتهم بخصوص الروح والقيم الرياضية.

- الاهتمام بكل من التوثيق الإلكتروني والأرشفة على مستوى الصحيفة الرياضية من أجل تقييم كل مراحل إدارة الأزمة الرياضية ومتطلباتها.

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- تساهم الخطة الإعلامية المقترحة في إدارة الأزمات الرياضية للصحف الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية من حيث (القيادة، العلاقات العامة) في إدارة الأزمات الرياضية للصحف الرياضية.
- تساهم الوسائل المادية والبشرية المؤهلة من حيث (المعدات، التجهيزات وتدريب الكوادر الإعلامية) في إدارة الأزمات للصحف الرياضية.
- تساهم الأنواع الصحفية من حيث (المادة الإعلامية، أخلاقيات المهنة) في إدارة الأزمات الرياضية للصحف الرياضية.
- يساهم التقييم والتوثيق الإلكتروني من حيث (التقييم الذاتي والتوثيق والأرشفة) في إدارة الأزمات الرياضية للصحف الرياضية.

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- المنهج المتبع في الدراسة.
- 3- مجتمع وعينة الدراسة.
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات.
- 5- معاملات أداة الدراسة.
- 6- إجراءات التطبيق الميداني للدراسة.
- 7- تقنيات وأساليب المعالجة الإحصائية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية بقصد الإلمام بموضوع البحث، حتى يتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها، وتهدف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة المعالجة في بحثنا هذا.

- القيام بزيارة استطلاعية الى مقرات الصحف الآتية (الهداف، الخبر الرياضي، Derby، Compétition) وقد سمحت لنا هذه الزيارة في أخذ صورة واضحة عن استراتيجيات المتابعة في إدارة هاته الصحف من خلال اللقاءات التي أجريت مع رؤساء تحرير الصحف الرياضية وتوصلنا إلى ما يلي:

- تفتقد الصحيفة الى نظام هيكلي يراعي تشكيل مختلف الخلايا التي تشرف على العمل الميداني خصوصاً ما تعلق بإدارة الأزمات والكوارث في الميدان الرياضي.
- كما ان الصحف تفتقد الى صحفيين مختصين في الميدان الرياضي غذب نجد أن كل الصحفيين حريجي الإعلام والاتصال والعلوم السياسية والأدب العربي ويفتقدون إلى تكوين أكاديمي في الميدان الرياضي.
- تفتقد الصحف إلى الإمكانيات والوسائل والتجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات والتحصير في حالة حدوثها.
- افتقاد الصحف الرياضية قيد الدراسة الى صحفيين محترفين او موظفين تابعين للصحيفة، إذ نجد جل الصحفيين يعملون بصحيفة كمتعاونين مما يشكل عائقاً كبيراً في تواجدهم المستمر لخدمة الصحيفة أثناء حدوث الأزمة والانفراد بالمعلومة ونقلها من مصدرها الأصلي.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كانت الخطة الإعلامية المقترحة تساهم بشكل ايجابي في إدارة الأزمات الرياضية من خلال مؤشرات النجاح التالية (القيادة، العلاقات العامة، التجهيزات و المعدات، تدريب الكوادر الإعلامية، الفنون الصحفية، أخلاقيات المهنة، التقييم و الأرشفة) فان طبيعة الموضوع تتطلب منا جمع معلومات وبيانات اكبر وبالتالي فان المنهج المناسب هو المنهج الوصفي باعتماد الدراسة التحليلية ، ويعرف هذا المنهج بأنه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق و البيانات، و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا، لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى النتائج " (بشير صالح الرشدي: 59.2000)

3-مجتمع وعينة الدراسة:

ينظر إلى عينة الدراسة على أنها جزء من كل أو بعض من جميع وتتلخص فكرة دراسة العينات في انه إذا كان هدفنا الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة، فإننا بالطبع لا بد لنا من دراسة بعض الحالات لا أن تقتصر على حالة واحدة،

فإذا كان عدد الحالات التي يشملها الكل كبيرا أصبح من الصعوبة بل من المستحيل دراسة جميع هذه الحالات ولهذا يلجأ الباحث إلى اختيار عدد محدود من هذا الكل يكون موضع الدراسة.

- يتمثل مجتمع الدراسة في الصحف الرياضية المعتمدة على المستوى الوطني باللغتين العربية والفرنسية والبالغ عددها 08 صحف والموزعة حسب الجدول التالي:

| اسم الصحيفة | منطقة التوزيع (النشر) | سنة الاعتماد | وقت الصدور | عدد الصحفيين | مصدر التمويل | |
|-------------|-----------------------|-----------------|------------|-------------------------------|--------------|-------------------|
| 01 | الهداف | غرب-وسط-شرق | 1998 | يومية ماعدا الجمعة | 20 | الإشهار والمبيعات |
| 02 | الهداف الدولي | غرب-وسط-شرق | 2009 | يومية ماعدا الجمعة | 15 | الإشهار والمبيعات |
| 03 | الخبر الرياضي | غرب-وسط-شرق | 2010 | كل أيام الأسبوع | 10 | الإشهار والمبيعات |
| 04 | Le buteur | غرب-وسط-شرق | 2001 | يومية ماعدا الجمعة . | 16 | الإشهار والمبيعات |
| 05 | Derby | الجزائر العاصمة | 1999 | يومية ماعدا الجمعة | 05 | الإشهار والمبيعات |
| 06 | Compétition | غرب-وسط-شرق | 1993 | كل أيام الأسبوع بداية من 2010 | 40 | الإشهار والمبيعات |
| 07 | Maracana | الجزائر العاصمة | 2009 | يومية ماعدا الجمعة | 05 | الإشهار والمبيعات |
| 08 | Planet foot | الجزائر العاصمة | 2006 | يومية ماعدا الجمعة | 03 | الإشهار والمبيعات |

« جدول رقم (01) يوضح قائمة الصحف الرياضية الجزائرية »

- ونظرا لاستحالة القيام بالدراسة على المجتمع الأصلي قامت الباحثة باختيار أربع صحف وهي:

الخبر الرياضي، الهداف، Derby، Compétition.

وتم اختيارهم باعتبار أن الباحثة سبق وأن تعاملت مع هاته الصحف وما لاقته من تجاوب وتعاون في الحصول على المعلومة، وهو ما سمح لنا ببناء الخطة الاعلامية.

- كما تكون مجتمع الدراسة من الخبراء في الميدان الاعلامي على مستوى جامعة المسيلة، والبالغ عددهم 24 منهم 18 خبير من قسم الاعلام والاتصال و 06 خبراء من قسم الاعلام والاتصال الرياضي من بين المتحصلين على شهادة دكتوراه علوم. أنظر الملحق رقم (03)

- اعتمدت الباحثة على العينة المسحية (طريقة الحصر الشامل)، حيث قامت بتوزيع الاستمارة على كافة مجتمع الدراسة البالغ عددهم 24 وتم استرجاع 20 استمارة التي اعتمدت في الدراسة.

4-أدوات جمع البيانات والمعلومات:

بعد اختيار منهج البحث المناسب للدراسة فإن الباحث يختار التقنيات أو الأدوات الملائمة للمنهج وللدراسة معا حتى يستطيع الوصول إلى النتائج المراد الوصول إليها.

اعتمدت الباحثة على الأداة التالية:

- الخطة الإعلامية المقترحة لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية، حيث قامت الباحثة بإعداد وتصميم هذه الخطة انطلاقا من الاطلاع الواسع على مختلف الكتب والمراجع المرتبطة بالموضوع، وعلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تخدم الباحث بالإضافة الى الاستفادة من خبرة الباحثة في مجال الدراسة من خلال مذكرة الماجستير التي مهدت للقيام بهذه الدراسة وهو ما سمح للباحثة باقتراح خطة إعلامية لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية في شكلها الأولي؛ **أنظر إلى الملحق رقم (01)**، وتم توزيعها على مجموعة من المحكمين المشهود لهم بالخبرة والتجربة والكفاءة العالية في ميدان الاعلام والاتصال والبالغ عددهم 05 خبراء، وبعد استرجاع الاستمارة قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة انطلاقا من رأي الخبراء، وتم صياغة الخطة الإعلامية في شكلها النهائي، وتتكون من أربع أبعاد كالتالي:

✓ أبعاد الخطة الإعلامية: تم بناء الخطة الإعلامية انطلاقا من المتغيرات والمؤشرات وأهداف الدراسة المتمثلة في:

- البعد الأول الخاص بطرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية، ويتكون من مؤشرين (القيادة والعلاقات العامة).
- البعد الثاني الخاص بإعداد الوسائل المادية والبشرية المؤهلة، ويتكون من مؤشرين (التجهيزات والمعدات، تدريب الكوادر الإعلامية).
- البعد الثالث الخاص بالأنواع الصحفية، ويتكون من مؤشرين (المادة الإعلامية وأخلاقيات مهنة الصحفي).
- البعد الرابع الخاص بالتقييم والتوثيق الإلكتروني، ويتكون من مؤشرين (التقييم الذاتي، التوثيق الإلكتروني والأرشفة)؛ **أنظر الى الملحق رقم (02)**

4-1- مفتاح الأداة:

يمكن تحديد الحدود الفعلية (مجالات تقييمية) للخطة الاعلامية المقترحة لإدارة الازمات بـ:

- علما أن أكبر درجة للتقييم هي (10) بالنسبة للتعينات وآليات التنفيذ؛ وأدنى درجة للتقييم هي (0) بالنسبة للتعينات وآليات التنفيذ.

وبالتالي يمكن الحصول على المجال التفسيري للخطة الاعلامية المقترحة من طرف الباحثة المقاسة بالمعادلة الرياضية التالية :

$$\frac{\text{أعلى حد للتقيط} + \text{أدنى حد للتقيط}}{3} ; \text{ ومنه } 3.33 = \frac{0+10}{3} \text{ وهو طول الفئة.}$$

كما هي موضحة:

- [3.33-0] مجال منخفض.

- [6.67-3.33] مجال متوسط.

- [10-6.67] مجال مرتفع.

5- معاملات أداة الدراسة:

5-1 صدق الأداة:

يعتبر حساب معامل صدق الأداة أحد الشروط الأساسية في اعتماد نتائج البحث، إذ تؤكد "فاطمة عوض"

"الصدق يعني التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه". (فاطمة عوض صابر: 2002. 167)

وهناك أنواع عديدة يمكن أن يعتمد عليها الباحث لحساب صدق الأداة.

- اعتمدت الباحثة على صدق الاتساق الداخلي الذي يعرف على أنه " مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع

المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر." (صلاح أحمد مراد: 2005. 357)

وتوصلت الى النتائج التالية:

❖ الجدول رقم (02): يوضح معامل صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعده: طرق تسيير وتنظيم الصحف الرياضية.

| الدرجة الكلية للمحور | العبارات | الدرجة الكلية للمحور | العبارات |
|---|------------|----------------------|-----------|
| 0.543* | العبارة 6 | 0.528* | العبارة 1 |
| 0.622** | العبارة 7 | 0.610** | العبارة 2 |
| 0.798** | العبارة 8 | 0.645** | العبارة 3 |
| 0.870** | العبارة 9 | 0.482* | العبارة 4 |
| 0.782** | العبارة 10 | 0.728** | العبارة 5 |
| ** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) | | | |

- تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (طرق تسيير وتنظيم الصحف الرياضية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (7) عبارات وهي (2، 3، 5، 7، 8، 9، 10) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,87) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (9) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,61) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية للمحور ككل، أما العبارات التي كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) فهي (1، 4، 6) بارتباطات قدرت بـ (0,52، 0,48، 0,54) كما هي على الترتيب، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (طرق تسيير وتنظيم الصحف الرياضية) صادق.

❖ الجدول رقم (03): يوضح معامل صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعده: الوسائل المادية والبشرية المؤهلة.

| الدرجة الكلية للمحور | العبارات | الدرجة الكلية للمحور | العبارات |
|---|------------|----------------------|------------|
| 0.779** | العبارة 15 | 0.618** | العبارة 11 |
| 0.612** | العبارة 16 | 0.868** | العبارة 12 |
| 0.645** | العبارة 17 | 0.813** | العبارة 13 |
| ** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) | | 0.675** | العبارة 14 |

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الوسائل المادية والبشرية المؤهلة) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (7) عبارات وهي (11، 12، 13، 14، 15، 16، 17) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,61) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (16) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (الوسائل المادية والبشرية المؤهلة) صادق.

الجدول رقم (04): يوضح معامل صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعده: الأنواع الصحفية.

| الدرجة الكلية للمحور | العبارات | الدرجة الكلية للمحور | العبارات |
|----------------------|------------|----------------------|------------|
| 0.616** | العبارة 28 | 0.640** | العبارة 18 |
| 0.640** | العبارة 29 | 0.444* | العبارة 19 |
| 0.616** | العبارة 30 | 0.688** | العبارة 20 |
| 0.467* | العبارة 31 | 0.862** | العبارة 21 |
| 0.495* | العبارة 32 | 0.459* | العبارة 22 |

| | | | |
|---|------------|---------|------------|
| 0.491* | العبارة 33 | 0.798** | العبارة 23 |
| 0.640** | العبارة 34 | 0.640** | العبارة 24 |
| 0.591* | العبارة 35 | 0.669** | العبارة 25 |
| 0.616** | العبارة 35 | 0.540* | العبارة 26 |
| 0.74** | العبارة 37 | 0.703** | العبارة 27 |
| * الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) | | | |
| ** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) | | | |

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (الأنواع الصحفية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (10) عبارات وهي (18، 20، 21، 23، 24، 25، 27، 28، 29، 30) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (21) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,76) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (28، 30) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) ونجدها في العبارات (19، 22، 26، 31، 32، 33) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,54) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (26) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,44) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (19) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (الأنواع الصحفية) صادق.

❖ الجدول رقم (05) : يوضح معامل صدق الاتساق الداخلي الخاص ببعده: التقييم والتوثيق الإلكتروني.

| | | | |
|---|------------|----------------------|------------|
| الدرجة الكلية للمحور | العبارات | الدرجة الكلية للمحور | العبارات |
| 0.562** | العبارة 40 | 0.688** | العبارة 38 |
| 0.444* | العبارة 41 | 0.640** | العبارة 39 |
| * الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) | | | |
| ** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) | | | |

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (التقييم والتوثيق الإلكتروني) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (3) عبارات وهي (38، 39، 40) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,68) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (38) والدرجة

الكلية للمحور ككل و(0,56) كأدى ارتباط كان بين العبارة (40) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) ونجدها في العبارة (41) حيث بلغ الارتباط فيها (0,44)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (التقييم والتوثيق الإلكتروني) صادق.

❖ الجدول رقم (06): يبين الاتساق الداخلي العام الخاص بالخطة الإعلامية المقترحة لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية.

| الدرجة الكلية | المحاور |
|---|--|
| 0.842** | المحور الأول (طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية) |
| 0.839** | المحور الثاني (الوسائل المادية والبشرية المؤهلة) |
| 0.677** | المحور الثالث (الأنواع الصحفية) |
| 0.798** | المحور الثالث (التقييم والتوثيق الإلكتروني) |
| ** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) | |

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستمارة كذلك بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وتمثلت في ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للاستمارة ككل بارتباط قدر ب 0.84، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستمارة ككل فقد قدر ب 0.83، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستمارة ككل فقد قدر ب 0.67، في حين أن ارتباط المحور الرابع بالدرجة الكلية للاستمارة بلغ 0.79، وبالتالي يمكن القول بأن هذه الاستمارة صادقة .

5-2 ثبات الأداة:

يعتبر حساب معامل ثبات الأداة نقطة مهمة في الاعتماد على الأداة في الدراسة، إذ يعرف على أنه : " ثبات في درجات الاختبار ومدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، أي مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها." (صلاح الدين محمود علام: 2002، 131)

وهناك طرق عديدة لحساب معامل ثبات الأداة، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على معامل "ألفا كرونباخ" ويعتبر معامل ألفا حالة خاصة من معادلة "كيودر ريتشاردسون" وقد اقترحه "كرونباخ" 1951 ويمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار بطرق مختلفة. (سعد عبد الرحمان: 1998، 172)

وتم التوصل الى النتائج التالية:

❖ الجدول رقم (07) يبين معامل ثبات الخطة الاعلامية المقترحة لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية.

| عدد المؤشرات | معامل ألفا كرونباخ | الاستمارة الكلي |
|--------------|--------------------|-----------------|
| 41 | 0.754 | |

تم حساب ثبات هذه الاستمارة بطريقة التناسق الداخلي بمعامل " ألفا كرونباخ " والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للاستمارة ككل، حيث قدر " ألفا كرونباخ " بالنسبة للاستمارة ككل (0.75)، وكلها قيم تدل على أن الاستمارة تتمتع بالثبات.

6- إجراءات التطبيق الميداني للدراسة:

- بعد قيام الباحثة بإعداد الخطة الإعلامية المقترحة لإدارة الأزمات الرياضية في الصحافة الرياضية وعرضها على الخبراء وإخراجها في شكلها النهائي والتي امتدت من: شهر سبتمبر 2015 إلى غاية جوان 2017.
- بعدها قامت الباحثة بتوزيع الخطة الإعلامية على أفراد العينة والبالغ عددهم 20 فردا بقسم الاعلام والاتصال وقسم الاعلام والاتصال الرياضي، خلال الفترة الممتدة من: أكتوبر 2017 إلى غاية نهاية نوفمبر 2017.
- وبعد استرجاع الاستمارة قامت الباحثة بتفريغ البيانات وجمعها في جداول إحصائية خلال الفترة الممتدة من: ديسمبر 2017 إلى غاية فيفري 2018.

7- تقنيات وأساليب المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS_{v24})، وبرنامج الإكسل (Excel) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب المناسبة في التحليل والتي تعتمد أساسا على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها كما يلي:

1/ المتوسط الحسابي:

$$\frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عدد القيم}} = \text{الوسط الحسابي}$$

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

(علي سموم الفطوسي: 2016. 59)

2/ الانحراف المعياري:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

(عبد الله فلاح المنيزل، عايش موسى غرايبة: دت. 69)

3/ معامل الارتباط بيرسون:

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{(n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2)(n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2)\}}}$$

(سالم عيسى بدر، عماد غصاب عبابنة: 2007. 156)

4/ اختبار "ت" لعينة واحدة:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{S_{\bar{x}}}$$

(سعد زغلول بشير: 2003. 119)

5/ معامل الفا كرونباخ Cronbach Alpha :

ويعتبر معامل ألفا حالة خاصة من معادلة كيوذر ريتشاردسون وقد اقترحه كرونباخ 1951 ويمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار بطرق مختلفة ، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاختبار. (سعد عبد الرحمان: 1998. 172)

$$\frac{ع^2 - \text{مج } ع^2 ب}{ع^2 ك} \times \frac{ن}{1 - ن} = \alpha$$

$$6/ \text{ مربع إيتا } (\eta^2) : \eta^2 = \frac{t^2}{t^2 + DF} . \eta^2 = \text{ (عزو عفانة: 2000. 42)}$$

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- 1- عرض وتفسير ومناقشة عبارات المحور الأول: طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية من حيث (القيادة والعلاقات العامة) ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية.
- 2- عرض وتفسير ومناقشة عبارات المحور الثاني: الوسائل المادية والبشرية المؤهلة في الصحف الرياضية من حيث (المعدات والتجهيزات، تدريب الكوادر الإعلامية المؤهلة) ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية.
- 3- عرض وتفسير ومناقشة عبارات المحور الثالث: الأنواع الصحفية في الصحف الرياضية من حيث (المادة الإعلامية، أخلاقيات المهنة) ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية.
- 4- عرض وتفسير ومناقشة عبارات المحور الرابع: التقييم والتوثيق الإلكتروني في الصحف الرياضية من حيث (التقييم الذاتي والتوثيق والأرشفة) ومساهمتها في إدارة الأزمات الرياضية.

• عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى التي تنص على: مساهمة طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية من حيث (القيادة والعلاقات العامة) في إدارة الأزمات الرياضية.

❖ الجدول رقم (08): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية.

| ترقيم العبارات | التعيينات | | آليات التنفيذ | |
|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 1 | 9.60 | 0.753 | 9.75 | 0.638 |
| 2 | 9.70 | 0.571 | 9.55 | 0.998 |
| 3 | 9.60 | 0.598 | 9.75 | 0.444 |
| 4 | 9.35 | 0.670 | 9.15 | 1.386 |
| 5 | 9.75 | 0.444 | 9.70 | 0.732 |
| 6 | 9.80 | 0.410 | 9.80 | 0.410 |
| 7 | 9.40 | 0.680 | 9.50 | 0.688 |
| 8 | 9.50 | 0.888 | 9.50 | 0.888 |
| 9 | 9.55 | 0.686 | 9.55 | 0.686 |
| 10 | 9.75 | 0.716 | 9.75 | 0.716 |

- من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الاول (تنظيم وتسيير الصحف الرياضية) نلاحظ أن العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كلها تنتمي إلى المجال المرتفع (6.67 - 10) سواءً بالنسبة للتعينيات أو لآليات التنفيذ .

عرض ومناقشة الفرضية الاولى:

ومن أجل التأكد من صحة الفرضية أو نفيها اعتمدت الباحثة على حساب معامل حجم الأثر للعبارات والمؤشرات قيد الدراسة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

❖ الجدول رقم (09): يبين معامل حجم الأثر لبعده طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية.

| المحور الأول | حجم العينة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | t | مستوى الدلالة | القرار | معامل حجم الأثر |
|---------------|------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|--------|---------------|----------|-----------------|
| التعيينات | 20 | 50 | 96.00 | 4.230 | 19 | 48.631 | 0.000 | دال 0.01 | 0.996 |
| | | | 96.00 | 5.721 | | 35.955 | 0.000 | دال 0.01 | 0.992 |
| آليات التنفيذ | | | | | | | | | |

من خلال النتائج الميئة بالجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان والذي بلغ (96.00) بالنسبة للتعيينات وآليات التنفيذ معا أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمحور الأول والمقدر بـ 50، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (48,63) بالنسبة للتعيينات و(35.95) بالنسبة لآليات التنفيذ وهما قيمتان موجبتان ودالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة ، وبحساب قيمة (η^2) لنتائج عينة الدراسة على درجات التعيينات وآليات التنفيذ كانت النتيجة (0,99) وهي قيمة تتجاوز القيمة الدالة على الأهمية التربوية للنتائج الإحصائية في البحوث التربوية والتي تقدر بـ (0,14) (عبد الحق بحاش: 2015. 71) مما يدل على مساهمة الخطة الاعلامية المقترحة في إدارة الأزمات في البعد قيد الدراسة.

وهذه النتائج تتوافق مع ما أكده "المحسن والخطيب" على أن إدارة الأزمات تتطلب وجود قيادات إدارية على درجة عالية من الكفاءة والمهارة الإدارية (محمد عبد المحسن أحمد محمود، خالد محمد عبد الجابر الخطيب: 2016. 48)

وينبغي أن يتوفر في القيادات الإعلامية صفات القيادة بمعنى قيادة العمليات الاعلامية بما فيها من إمكانيات لمعالجة الأزمة مع التحلي بقدر كبير من الشجاعة والثبات. (عبد المجيد شكري: 2009. 176)

كما أكد "سلطان" على ضرورة اجتماع المديرين بشكل يومي للأقسام وهيئة التحرير بغية الإيجاز بشأن السياسة اليومية للأداء والاستماع لتلقي التوجيهات. (محمد صاحب سلطان: 2011. 95)

وفي نفس السياق يضيف "المحمود" انه لضمان حسن أداء الجماعة وسير عملها لابد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات مثل تنظيم الاجتماعات وتوزيع المهام مع تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل الجماعة. (رضوان المحمود: 2011. 215)

من النظريات التي اهتمت بالقيادة، النظرية التفاعلية التي تعتبر القيادة عملية تفاعل جماعي. (محمد سرور الحري: 2012. 179)

كما يرى "عبد المجيد شكري" أن العلاقات العامة هي أول من يستشعر حدوث الأزمة، وهي بذلك تقوم بمهمة الإنذار المبكر. (عبد المجيد شكري: 2009. 177)

ويرى الباحث "مدكور" أن الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو تحسين وتعزيز سمعة المنظمة لدى جمهورها الداخلي والخارجي وتحديد أهم الجماهير بالنسبة للمنظمة، وتوافر بيانات عن خصائص الجماهير لتبادل المعلومات والأفكار والمقترحات. (صلاح مدكور: 2007. 107)

ويضيف نفس الباحث السابق "مدكور" حتمية وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة تحت إشراف رئيس التحرير والاستعانة بالخبراء والاستشاريين. (صلاح مدكور: 2007. 14)

ويضيف الباحث "مدكور" في هذا المجال إلى ضرورة تحديد نقاط القوة والضعف لزيادة فعالية أنشطة العلاقات العامة عن طريق إجراء الإستقصاءات والاستبيانات والبحوث الميدانية. (صلاح مدكور: 2007. 17)

وفي نفس السياق يرى "شكري" أن تحليل البيئة الداخلية يفيد في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة، كما يفيد تحليل البيئة الخارجية في تحديد الفرص والتحديات. (عبد المجيد شكري: 2009. 180)

كما يرى "الجبوري" أن الأبحاث تلعب دوراً مركزياً في نموذج إعلام الجمهور، حيث تستخدم لتحديد الأهداف والآراء والتفاعل بين المؤسسة وجمهورها، والأهم من ذلك أنها تستخدم لتحديد فعالية الجهود التنظيمية للعلاقات العامة داخل وخارج المؤسسة فيما يتعلق بتشكيل الآراء والاتجاهات وحماية سمعة المؤسسة والصورة الذهنية الخاصة بها، إذ يعد "نموذج اعلام الجمهور" أحد النماذج التي جاءت لتوضح مفهوم وأهمية وأسلوب عمل إدارة العلاقات العامة (علي عبودي نعمة الجبوري: 2016. 132)

ويضيف نفس الباحث "الجبوري" النموذج السيمتري ثنائي الاتجاه الذي يؤكد على الفهم وتبادل المعلومات ووجهات النظر بين المؤسسة وجمهورها كهدف رئيسي لإدارة العلاقات العامة، وهنا يعد رجوع الصدى مطلباً أساسياً لأنشطة وممارسات العلاقات العامة وتستخدم هذا النموذج لحل المشكلات وإدارة الصراع والاستجابة لمتطلبات الجمهور. (علي عبودي نعمة الجبوري: 2016. 135)

كما أكد "الدليمي" ان مقومات نجاح إدارة الأزمات وجود فريق عمل أزموي (عبد الرزاق دليمي: 2012. 133)

كما يرى "حضور" في هذا المجال ضرورة تشكيل فريق عمل مؤهل ومتخصص ومتنوع ومتفرغ كلياً، وتوزيع العمل داخل الفريق. (أديب حضور: 2014. 84)

وفي نفس السياق يرى "العلاق" ان هناك صفات واجب توافرها في فريق إدارة الأزمة كالتجربة واختلاف التخصصات وتوافر قنوات الاتصال. (بشير العلاق: 2009. 98.97)

كما أكد "الياسري" على تشكيل فريق عمل أزموي تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات من مستويات وتخصصات وخبرات مختلفة. (نداء محمد باقر الياسري: 2014. 69)

ويرى "أحمد أمين" أنه يقصد بفريق إدارة الأزمات مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية تامة وبصورة دائمة أو مؤقتة، ويكونوا ذوي إمكانيات أو خبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمة، مهمتهم تتبع ردود أفعال الرأي العام. (عامر أحمد أمين: 1996. 17)

ويضيف "السكرانه" في هذا المجال أنه يتم اختيارهم عن طريق التنقيب والتجريب والتقييم والتأهيل والتكليف والتمكين. (بلال خلف السكرانه:2010. 183.184)

مما سبق يضيف الباحث أنه في مرحلة ما قبل الأزمة، على دائرة العلاقات العامة القيام بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية والاستعانة بالخبراء والاستشاريين لكي لا نترك مجالاً للإشاعات أو المبالغات، فلا بد أن تحتل العلاقات العامة مكاناً متميزاً على قمة الجهاز الإداري، كما ينبغي أن يكون هناك فريق خاص مهمته الأساسية مواجهة الأزمة، كما أن القيادة في المؤسسات الإعلامية ضرورية لتسيير العمل فيها ويلعب الشخص الذي يحتل موقعا قياديا دورا في المؤسسة مختلف عن أدوار الأشخاص الآخرين، وذلك لطبيعة المسؤوليات المنوطة به والالتزامات التي يجب ان يقوم بها.

هذ النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على: أن طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية من حيث (القيادة والعلاقات العامة) تساهم في إدارة الأزمات الرياضية.

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: مساهمة الوسائل المادية والبشرية المؤهلة في الصحف الرياضية من حيث (المعدات والتجهيزات، تدريب الكوادر الإعلامية المؤهلة) في إدارة الأزمات الرياضية.

❖ الجدول رقم (10): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول الوسائل المادية والبشرية المؤهلة.

| ترقيم العبارات | التعينات | | آليات التنفيذ | |
|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 11 | 9.90 | 0.307 | 9.90 | 0.307 |
| 12 | 9.35 | 0.988 | 9.55 | 0.686 |
| 13 | 9.80 | 0.523 | 9.80 | 0.523 |
| 14 | 9.75 | 0.638 | 9.75 | 0.638 |
| 15 | 9.85 | 0.670 | 9.85 | 0.670 |
| 16 | 9.60 | 0.753 | 9.60 | 0.753 |
| 17 | 9.65 | 0.745 | 9.70 | 0.656 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الوسائل المادية والبشرية المؤهلة) نلاحظ أن العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كلها تنتمي إلى المجال المرتفع (6.67- 10) سواءً بالنسبة للتعيينات أو لآليات التنفيذ .

- تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

من اجل التأكد من صحة الفرضية او نفيها اعتمدت الباحثة على حساب معامل حجم الأثر للعبارات والمؤشرات قيد الدراسة وتوصلت على النتائج التالية:

❖ الجدول رقم (11): يبين معامل حجم الأثر لبعده الوسائل المادية والبشرية المؤهلة.

| المحور الثاني | حجم العينة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | t | مستوى الدلالة | القرار | معامل حجم الأثر |
|---------------|------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|--------|---------------|----------|-----------------|
| التعيينات | 20 | 35 | 67.90 | 2.989 | 19 | 49.217 | 0.000 | دال 0.01 | 0.996 |
| آليات التنفيذ | 20 | 35 | 68.15 | 2.641 | 19 | 56.129 | 0.000 | دال 0.01 | 0.996 |

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان والذي بلغ (67.90) بالنسبة للتعيينات و(68.15) بالنسبة لآليات التنفيذ أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري للمحور الثاني والمقدر بـ 35، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (49,21) بالنسبة للتعيينات و(56.12) بالنسبة لآليات التنفيذ وهما قيمتان موجبتان ودالتان إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبحساب قيمة (η^2) لنتائج عينة الدراسة على درجات التعيينات وآليات التنفيذ كانت النتيجة (0,99) وهي قيمة تتجاوز القيمة الدالة على الأهمية التربوية للنتائج الإحصائية في البحوث التربوية والتي تقدر بـ (0,14) وهذا يدل على مساهمة الخطة الاعلامية المقترحة في إدارة الأزمات في البعد قيد الدراسة. وهذا يدل ان إدارة الأزمات تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة إذ تقع مسؤولية التخطيط لمواجهة الأزمات على عاتق فريق إدارة الأزمات. (شريف:1998. 133)

كما يرى "الشعلان" ان إدارة الأزمة تتطلب إمكانيات مادية وبشرية. (فهد أحمد الشعلان:2002. 167.168) وفي نفس السياق يضيف "الهدمي" و "جاسم" أن حصر الموارد تعتبر من الأسس الهامة الواجب مراعاتها مع تحديد أنسب وسائل استغلالها. (ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد: 2007. 40)

كما أكد "أبو شامة" على ضرورة تقدير القدرات والإمكانيات المتاحة لدى الجهة المسؤولة على إدارة الأزمة. (أبو شامة عباس:1995. 300)

كما يضيف "الهدمي" و "جاسم" في هذا المجال أن هناك متطلبات تكنولوجية لإدارة الأزمات منها القوى البشرية المؤهلة تأهيلا جيدا والتي تخضع إلى معايير اختيار خاصة طبقا لمهمة كل عنصر مع تحديد واضح لمؤهلاتها وسماتها، إضافة إلى المعدات والحاسبات وأجهزة البحث والتتبع وتكنولوجيا الاتصالات بأنواعها المختلفة. (ماجد سلام الهدامي، جاسم محمد:2007. 142)

كما أكد "كنعان" على إعادة النظر في خطط التدريب وإمكانياته باستمرار بهدف إكساب الفرد معارف او مهارات أو أفكار وآراء لأداء عمل معين او بلوغ هدف محدد. (علي كنعان:2015. 83)

وهذا ما أكد عليه "الشعلان" أن تشكيل فريق إدارة الأزمات أمر لا بد منه على أن يخضع أفراد هذه الفرق لتدريب عال وكاف لتأهيلهم لمعالجة الأزمات. (فهد احمد الشعلان:2002. 162.163)

-المادة 129 الباب العاشر:دعم الصحافة وترقيتها.

يجب على المؤسسات الإعلامية أن تخصص سنويا نسبة 2% من أرباحها لتكوين الصحفيين وترقية الأداء الإعلامي. (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (قانون الاعلام): 2012. 14)

ويرى "Patrik" أن التدريب يتأتى بأساليب عديدة أهمها المحاضرات العلمية والعملية. (PatrikLago Tec :1999. 20)

وفي نفس السياق يرى "صفوان" و "الأكليبي" أن هناك تدريب في ضوء احتياجات الأفراد كالتدريب الذاتي ويقوم به الفرد لتطوير مهاراته ، وتدريب جماعي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية. (صفوان محمد المبيض، عائض بن شافي الأكليبي:2012. 118)

ويضيف نفس الباحث "صفوان" و "الأكليبي" ان من بين أنواع وأساليب التدريب في ضوء احتياجات المنشأة كالتدريب التخصصي الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي. (صفوان محمد المبيض، عائض بن شافي الكليبي:2012. 117)

ويرى "صلاح الدين" و "مسلم" أن تحديد الاحتياجات التدريبية يقصد بها الفجوة بين المستوى الحالي للأداء والمستوى المستهدف أو المرغوب الوصول إليه. (صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم: 2009. 12)

ويضيف نفس الباحثين "صلاح" و "مسلم" ان تحديد الاحتياجات التدريبية يكون بإجراء بحوث ميدانية ومسحية بهدف التعرف على احتياجات الأفراد وجماعات العمل والمنظمة ككل ويمكن أن تستخدم أساليب مثل قوائم الاستقصاء والملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية في تجميع البيانات اللازمة لتقدير الاحتياجات التدريبية. (صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم:2009. 217)

وفي نفس السياق يرى كذلك نفس الباحثين "صلاح" و "مسلم" أن هناك مجموعة من الاختبارات للمفاضلة والتأكد من إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل ومنها اختبارات الأداء واختبارات الاستعداد والقدرات واختبارات الميول للعمل واختبارات الشخصية. (صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم: 2009. 167)

ويضيف الباحث على ما سبق أن التصدي للأزمة قبل وقوعها يعني ببساطة توظيف كافة الأجهزة الإعلامية والعناصر البشرية والمادية المتاحة بمعنى توفر كفاءات إعلامية مدربة من أجل الوصول إلى بناء محكم ودقيق للرسالة الإعلامية واستغلال التطورات التكنولوجية في مرحلة ما قبل الأزمة.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: أن الوسائل المادية والبشرية المؤهلة في الصحف الرياضية من حيث (المعدات والتجهيزات، تدريب الكوادر الإعلامية المؤهلة) تساهم في إدارة الأزمات.

3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على : مساهمة الأنواع الصحفية في الصحف الرياضية من حيث (المادة الإعلامية ، اخلاقيات المهنة) في إدارة الأزمات الرياضية.

❖ الجدول رقم (12): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول الأنواع الصحفية.

| ترقيم العبارات | التعيينات | | آليات التنفيذ | |
|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 18 | 9.90 | 0.447 | 10.00 | 0.000 |
| 19 | 9.90 | 0.307 | 9.90 | 0.307 |
| 20 | 9.85 | 0.670 | 10.00 | 0.000 |
| 21 | 9.95 | 0.223 | 9.95 | 0.223 |
| 22 | 9.95 | 0.223 | 10.00 | 0.000 |
| 23 | 9.95 | 0.223 | 10.00 | 0.000 |
| 24 | 9.90 | 0.447 | 9.95 | 0.223 |
| 25 | 9.90 | 0.447 | 10.00 | 0.000 |
| 26 | 9.90 | 0.307 | 9.95 | 0.223 |
| 27 | 9.95 | 0.223 | 10.00 | 0.000 |
| 28 | 9.95 | 0.223 | 10.00 | 0.000 |

| | | | | |
|---------|---------|---------|--------|----|
| 0.489 | 9.85 | 0.447 | 9.90 | 29 |
| 0.000 | 10.00 | 0.670 | 9.85 | 30 |
| 0.000 | 10.00 | 0.447 | 9.90 | 31 |
| 0.410 | 9.80 | 0.410 | 9.80 | 32 |
| 0.447 | 9.90 | 0.447 | 9.90 | 33 |
| 0.44721 | 0.48936 | 9.9000 | 9.8500 | 34 |
| 0.22361 | 0.22361 | 9.9500 | 9.9500 | 35 |
| 0.00000 | 0.44721 | 10.0000 | 9.9000 | 36 |
| 0.00000 | 0.22361 | 10.0000 | 9.9500 | 37 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (الأنواع الصحفية) نلاحظ أن العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كلها تنتمي إلى المجال المرتفع (6.67 - 10) سواءً بالنسبة للتعيينات أو لآليات التنفيذ .

- تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

من اجل التأكد من صحة الفرضية أو نفيها اعتمدت الباحثة على حساب معامل حجم الأثر للعبارات والمؤشرات قيد الدراسة وتوصلت على النتائج التالية:

❖ الجدول رقم (13): يبين معامل حجم الأثر لبعده الأنواع الصحفية.

| المحور الثالث | حجم العينة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | t | مستوى الدلالة | القرار | معامل حجم الأثر |
|---------------|------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|---------------|----------|-----------------|
| التعيينات | 20 | 100 | 158.45 | 1.637 | 19 | 214.246 | 0.000 | دال 0.01 | 0.999 |
| | | | 159.30 | 0.923 | | 384.067 | 0.000 | دال 0.01 | 0.999 |

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان والذي بلغ (158.45) بالنسبة للتعيينات و(159.30) بالنسبة لآليات التنفيذ أنه أعلى

تماما من المتوسط النظري للمحور الثالث والمقدر بـ 100، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (214,24) بالنسبة للتعينات و(384.06) بالنسبة لآليات التنفيذ وهما قيمتان موجبتان ودالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبحساب قيمة (η^2) لنتائج عينة الدراسة على درجات التعيينات وآليات التنفيذ كانت النتيجة (0,99) وهي قيمة تتجاوز القيمة الدالة على الأهمية التربوية للنتائج الإحصائية في البحوث التربوية والتي تقدر بـ (0,14) وهذا دليل على مساهمة الخطة الإعلامية المقترحة في إدارة الأزمات في البعد قيد الدراسة.

وتفسير ذلك أن إدارة الأزمة إعلاميا بحاجة ماسة إلى العمل على سرعة نشر الحقائق والتحلي قدر الإمكان بالصدق والاحترافية واحترام أخلاقيات المهنة.

وهذا ما أكد عليه "غازي" أنه ينبغي على الصحيفة الرياضية أن تخلق لنفسها ضوابط لتعايش الحدث الرياضي كما هو واقع ضمن الموضوعية المطلقة والصدق والتزاهة. (غازي زين الدين عوض الله المدني: 2006. 84)

ويضيف نفس الباحث السابق "غازي" أنه يجب أن يكون الصحفي الرياضي ملما بكافة التفاصيل الدقيقة حول قانون وفنون اللعبة التي يكتب عليها ودقيق عند كتابة أسماء اللاعبين والالتزام بالموضوعية و الصدق. (غازي زين الدين عوض الله المدني: 2006. 73)

وفي نفس السياق يرى "ألهيبي" ضرورة معرفة الصحفي المسبقة لقواعد اللعبة لمعالجتها بطريقة أفضل. (عبد الرزاق علي ألهيبي: 2011. 217)

ويرى "شومان" أن من شروط إعداد رسالة إعلامية صحيحة وفعالة هي مصداقية المصدر و الدقة و الموضوعية مع الالتزام بالحياد. (محمد شومان: 2002. 88)

وحسب ميثاق الأخلاق والشرف الصحفي الرياضي الذي أقرت مبادئه في الولايات المتحدة الأمريكية أن يتحمل الصحفي مسؤولية ما يكتب وان يعتمد في نقله على حقائق مثبتة. (نقلا عن خير الدين علي عويس وعطا عبد الرحيم: 1998. 30.29)

ويرى "الدليمي" أن أخلاقيات المهنة هي مجموعة من المبادئ المهمة للمؤسسات الإعلامية خاصة في أوقات الأزمات وتستهدف هذه المبادئ تشكيل ذاتية المؤسسة الإعلامية أو الجماعة المهنية. (عبد الرزاق الدليمي: 2015. 13)

وفي نفس السياق يضيف "الدليمي" أن أخلاقيات المهنة بمثابة موجهات داخلية لقرارات المهني في مختلف المواقف والموضوعات التي يواجهها أثناء عمله المهني. (عبد الرزاق الدليمي: 2015. 13)

ويضيف الباحثين "علي رضا" و "عاطف عدلي" في هذا المجال إلى ضرورة كتابة السياسة الإعلامية وطبعتها في كتيب وتوزيعها على العاملين. (علي رضا ، عاطف عدلي العبد: 2009. 188)

ويرى الباحث "ياسين" أن اختيار الأسلوب والكلمات أو الصور والتوضيحات هي غالباً مسؤولية أخلاقية تستند على أكتاف الصحفيين. (ياسين فضل ياسين: 2011. 179)

وهذا ما أكد عليه "غازي" أنه ينبغي على المحرر الرياضي معرفة المصطلحات الرياضية وينبغي أن تكون هذه المصطلحات في مستوى فهم القارئ العادي وينبغي أن توضح الاقتباسات بأمانة. (عبد الرزاق علي الهيبي: 2011. 220)

ويرى "فضيل ياسين" أن مجال العمل الصحفي الرياضي واسع، فكل رياضة لها قواعدها وقوانينها وأبعادها وأرقامها القياسية وأبطالها المشهورين والتي يجب على الصحفي الرياضي أن يكون ملماً بها وذلك عن طريق ما يكتبه من مقالات وتعليقات وتحقيقات وغيرها من الفنون الصحفية وهو مطالب بالمعرفة والدراسة عن المجال الرياضي. (ياسين فضل ياسين: 2011. 178)

وفي نفس السياق يرى "خضور" أنه يجب الحرص على التنوع في استخدام الأنواع الصحفية المختلفة بأسلوب يحقق التنوع والتكامل. (أديب خضور: 2014. 85)

كما أكد "محمود" و "عبد الجابر" على مراعاة مراحل التغطية للحدث الرياضي وتقسيمها إلى مراحل وفق مراحل تطورات الأزمة، وذلك بتقديم المعلومات المتعلقة بالحدث الرياضي وهو ما يتشابه مع طبيعة مرحلة الإنذار كمرحلة أولى ويليهما تناول الجانب التحليلي للحدث الرياضي كمرحلة لإحتواء الأزمة وهي بمثابة مرحلة ثانية ثم تناول الجانب التقييمي للحدث الرياضي وهو ما يتفق مع طبيعة المرحلة النهائية لإدارة الأزمة. (محمد عبد المحسن أحمد محمود، خالد محمد عبد الجبار: 2016. 66)

ويرى "الدليمي" أن الإعلامي مطالب بإعطاء تغطية شاملة ومتوازنة لأنه جزء من المجتمع الذي يعيش فيه. (عبد الرزاق الدليمي: 2015. 48)

ويضيف الباحث "فضيل" في هذا المجال أن الصحفي يعد أحد الأركان المهمة في العملية الإعلامية فهو الذي يقوم بصياغة الرسالة الإعلامية بكافة أشكالها. (خبر، تعليق، مقال، تحقيق... إلخ) وإعدادها لتصبح جاهزة للنشر. (ياسين فضل ياسين: 2001. 160)

كما أكد "الخطيب" على أهمية كل من المقال والتحقيق والخبر والحديث والتقرير في معالجة الأحداث والكشف عن التطورات المتوقعة بمجرياتها (الأزمة) والتتبع الحرفي لها والتركيز على الوقائع البارزة فيها وتحليل جوانبها. (أحمد محمود خالد محمد عبد الجبار الخطيب: 2016. 67-76)

وفي نفس السياق يرى "غازي" أن السبق الصحفي الرياضي مهم حيث يقدم الإجابة عن سؤاليين (من؟ وكيف؟)، إضافة إلى خلفية نبأ السبق الصحفي الرياضي وهي معلومة السبق والجسر وهو نسب المعلومة لمصادرها. (عبد الرزاق علي الهيبي: 2011. 218-220)

وقد أشرنا في الجانب النظري إلى النظرية البنائية الوظيفية، وإذ حاولنا أن نسقط افتراضاتها على موضوع الدراسة فإن لإعلام الأزمة وظائف عديدة أثناء وقوع الأزمات والكوارث، بدأ من مرحلة الإخبار والتحليل والتفسير وصولاً إلى

تشكيل الرأي العام حول هذه الأزمة، فدور الإعلام أثناء الأزمات مزدوج، فهناك دور إخباري يتجسد من خلال تقديم الأخبار و المعلومات المرتبطة بالأزمة و إمداد الجمهور بكل ما يحتاجه وإحاطته وتقريب الصورة لديه عما يحدث في محيط الأزمة، و الدور الثاني هو دور توجيهي الغاية منه توجيه الجمهور نحو رأي محدد حيال هذه الأزمة . (محسن أحمد الخضيرى: 1990. 91)

وبما أن وسائل الاعلام والاتصال بمثابة بناء اجتماعي ولها وظائف محددة، وتعمل على التنسيق والتكامل مع باقي البناءات الأخرى من أجل ضمان توازن واستقرار المجتمع، فإن وسائل إعلام الأزمة هي الأخرى بمثابة بناء تعمل على تأدية وظائفها المحددة أثناء الأزمات واعتماد المصدقية في الطرح والموضوعية في معالجتها لمختلف المواضيع المرتبطة بالأزمة، إضافة إلى الوقاية من الشائعات.

كما أشرنا أيضا في الجانب النظري إلى نظرية الإطار الإعلامي والتي تعد من النظريات الحديثة، كما تعد امتداد لنظرية تجديد الأجندة، وتقوم على أساس أن مضمون أية رسالة إعلامية لا يتحدد إلا بوضعه في إطار محدد بالتركيز على جانب من هذا المضمون وإغفال جانب آخر، وهو ما يعني انتقاء متعمد. (حنان يوسف: 2005. 396)

وتطبق هذه النظرية أكثر من قبل القائمين بالاتصال في أوقات الأزمات والحروب والكوارث، ويعتمد عليها هؤلاء في إبراز بعض الجوانب وإقصاء أخرى بما يخدم مصلحة كل طرف من أطراف الأزمة، ومحاولة تشويه صورة الخصم بالصاق التهم به واعتباره هو المتسبب في ذلك لإقناع الرأي العام.

مما سبق يضيف الباحث انه في مرحلة ذروة الأزمة يبرز دور المراسلين والصحفيين في تقديم أكبر قدر من المعلومات عن تطورات الأزمة، وهنا تحرص الصحيفة الرياضية على المصدقية، فالإعلامي الناجح والموضوعي لا يحتاج دائما للقوانين ورقابة الحكومة لتنظيم مهنته، فهناك أيضا الدوافع والرقابة الذاتية وأخلاقيات المهنة كضوابط للعمل الإعلامي.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: أن الأنواع الصحفية في الصحف الرياضية من حيث (المادة الإعلامية، أخلاقيات المهنة) تساهم في إدارة الأزمات الرياضية.

4- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي تنص على : مساهمة التقييم و التوثيق الالكتروني في الصحف الرياضية من حيث (التقييم الذاتي و التوثيق والرشفة) في إدارة الأزمات الرياضية.

❖ الجدول رقم (14): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول التقييم والتوثيق الالكتروني.

| ترقيم العبارات | التعيينات | | آليات التنفيذ | |
|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 38 | 9.85 | 0.489 | 9.90 | 0.447 |
| 39 | 9.90 | 0.447 | 10.00 | 0.000 |
| 40 | 9.85 | 0.670 | 10.00 | 0.000 |
| 41 | 9.95 | 0.223 | 9.95 | 0.223 |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع (التقييم والتوثيق الالكتروني) نلاحظ أن العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كلها تنتمي إلى المجال المرتفع (6.67 - 10) سواءً بالنسبة للتعيينات أو لآليات التنفيذ .

- تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

من اجل التأكد من صحة الفرضية او نفيها اعتمدت الباحثة على حساب معامل حجم الأثر للعبارات والمؤشرات قيد الدراسة وتوصلت على النتائج التالية:

❖ الجدول رقم (15): يبين معامل حجم الأثر لبعده التقييم والتوثيق الالكتروني.

| المحور الثالث | حجم العينة | المتوسط النظري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | t | مستوى الدلالة | القرار | معامل حجم الأثر |
|---------------|------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|---------------|----------|-----------------|
| التعيينات | 20 | 20 | 39.55 | 1.637 | 19 | 98.564 | 0.000 | دال 0.01 | 0.999 |
| آليات التنفيذ | 20 | 20 | 39.85 | 0.923 | 19 | 181.404 | 0.000 | دال 0.01 | 0.999 |

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الرابع من الاستبيان والذي بلغ (39.55) بالنسبة للتعيينات و(39.85) بالنسبة لآليات التنفيذ أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمحور الرابع والمقدر بـ 20، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (214,24) بالنسبة للتعيينات و(384.06) بالنسبة لآليات التنفيذ وهما قيمتان موجبتان ودالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبحساب قيمة (η^2) لنتائج عينة الدراسة على درجات التعيينات وآليات التنفيذ كانت النتيجة (0,99) وهي قيمة تتجاوز القيمة الدالة على الأهمية التربوية للنتائج الإحصائية في البحوث التربوية والتي تقدر بـ (0,14) وهذا دليل على مساهمة الخطة الإعلامية المقترحة في إدارة الأزمات في البعد قيد الدراسة.

وتفسير ذلك أن للصحافة المكتوبة دورا معتبرا في إدارة الأزمة وحتى في مرحلة ما بعد الأزمة إذ تمارس أنشطة تقييمية لما حدث وتوجه الأنظار نحو أهمية الاستعداد للأولويات. (محمد عبد الوهاب عشاوي: 2013. 105)

وهذا ما أكد عليه "شكري" أن على القيادات الإعلامية الحرص على مراجعة ما يتم تنفيذه وتقييمه. (عبد المجيد شكري: 2009. 176)

ويرى "شعبان" أن مرحلة ما بعد الأزمة تتطلب تقييم مختلف الجهود المبذولة لإدارة الأزمات. (حمدي شعبان: 2005. 260)

وفي نفس السياق ترى "منال" أن تقييم الأزمة يكون من خلال استقصاء رأي الجمهور الداخلي أي محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي أتبع في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها وأيضا استقصاء رأي الجماهير الخارجية، بمعنى أخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، إضافة إلى استقصاء رأي الخبراء وغيرهم من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمات وكذا معرفة مستواها في ذلك مقارنة مع المؤسسات الأخرى، وذلك من أجل اجراء التعديلات اللازمة. (منال محمد رحال: 2015. 105)

ويرى "فايز" ضرورة تسجيل وتوثيق الأزمات الماضية لتكوين قاعدة معلوماتية تفيدنا في تسيير الأزمة إداريا واتصاليا. (علي بن فايز الجحني: 2014. 76)

وفي نفس السياق يرى "جاد" ضرورة وجود سجل للأزمات "Crisis Port Folio" توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات. (محمود جاد الله: 2010. 33)

وهذا ما أكد عليه "الحملاوي" أنه من متطلبات إدارة الأزمات وجود سجل الأزمات يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة توثق فيه كل المواقف التي تعد أزمات. (الحملاوي: 1999. 55)

ويرى "المحمود" أنه لا بد من توثيق القرارات التي تتفق عليها الجماعة وتكون ظاهرة لكل أعضاء الجماعة. (رضوان المحمود: 2011. 216)

مما سبق يضيف الباحث أنه يجب على الإعلام الاستمرارية في الأداء الإعلامي في مرحلة البناء، وأن لا يتوقف فجأة عن متابعة الأزمة أي استمرارية أنشطة العلاقات العامة وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو الأزمة، وذلك بإعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسياً وأيضاً إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة، وأيضاً تقييم الأزمة أي التعرف على مدى نجاحها وفعاليتها في مواجهة الأزمة. (منال محمد رحال: 2015. 105)

إذ تشمل عملية التقييم الإجابة عن تساؤلات كثيرة وهامة: كيف كان الأداء الإعلامي عموماً؟ ومدى واقعية ومرونة الخطط الموضوعية، ومصاعب تنفيذها، ومواقف الكادر وسلوكه وآدائه واستجابة الجمهور.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على: ان التقييم والتوثيق الإلكتروني في الصحف الرياضية من حيث (التقييم الذاتي والتوثيق والأرشفة) يساهم في إدارة الأزمات الرياضية.

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة.
- 2- اقتراحات.
- 3- الآفاق المستقبلية للدراسة.
- 4- قائمة المصادر والمراجع.
- 5- الملاحق
- 6- ملخص الدراسة بالعربية.
- 7- ملخص الدراسة بالإنجليزية.
- 8- ملخص الدراسة بالفرنسية.

1- استنتاجات عامة:

بعد قيام الباحثة بالدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي، توصلت الى الاستنتاجات التالية:

- الجانب النظري: أكدت مختلف الدراسات والكتب والمراجع على ما يلي:
 - توفر الصحيفة على كوادر إعلامية مؤهلة متفرغة لأداء مهامها في مختلف الظروف والأوقات.
 - البحث عن مصادر تمويل خارجية لإدارة الصحيفة الرياضية.
 - توفر الوسائل والمعدات اللازمة.
 - توفر الصحيفة على قسم خاص بالعلاقات العامة.
- الجانب التطبيقي: توصلت الباحثة على النتائج التالية:

1/ قبل حدوث الأزمة:

- ✓ يجب تعيين قائد (مدير، رئيس تحرير،...) يتميز بالخبرة والقيادة .
- ✓ تشكيل فرق عمل متخصصة في مختلف الجوانب (التقني، القانوني، الفني،... الخ) متفرغة قادرة على التنبؤ للأزمات وطرق احتوائها.
- ✓ اعداد الكوادر البشرية وتأهيلها عن طريق تجديد المعارف وتحسين مستوى الأداء حول الطرق الحديثة في إدارة الأزمات الرياضية.

2/ أثناء الأزمة:

- ✓ توحيد جهود مختلف الأقسام المكونة للصحيفة لاحتواء الأزمة من خلال إعداد المادة الإعلامية ومصادر الحصول على المعلومة.
- ✓ التأكد من مصداقية المعلومات وإعداد الفنون الصحفية ومراجعتها قبل نشرها للجمهور.
- ✓ التزام المشرفين على إدارة الأزمة بأخلاقيات المهنة الصحفية كالنزاهة والصدق والموضوعية.

3/ بعد الأزمة:

- ✓ إجراء تقييم ذاتي لتحديد نقاط القوة وتعزيزها مستقبلا، ونقاط الضعف ومعرفة أسبابها وإعداد خطة مستقبلية لتفادي الوقوع فيها.
- ✓ أرشفة مختلف الوثائق المتعلقة بالأزمة ورقية وإلكترونية وجردها.

2-الاقتراحات:

- 1- تهيئة وتحديد برامج إعداد المحررين في المجال الرياضي.
- 2- إقامة دورات تكوينية دورية في الجانب القانوني والجانب التخصصي المتعلق بإدارة الأزمات.
- 3- إنشاء مركز متخصص في التوثيق الإعلامي والرقمنة، والتوثيق العلمي المزود بكافة الإمكانيات التقنية والبشرية.
- 4- إنشاء مركز لتدريب الصحفيين الرياضيين يهتم بالتكوين والتدريب.
- 5- تخصيص نوع من الأنواع الصحفية لحث الجماهير الرياضية على التحلي بالروح والقيم الرياضية.
- 6- تفعيل سلطة الضبط للصحافة المكتوبة.

3-آفاق مستقبلية للدراسة:

بعد الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحثة وانطلاقا من أن البحوث الجيدة تنتهي بتساؤلات تكون كأرضية

للانطلاق في بحوث ودراسات أخرى فإن الباحثة تقترح ما يلي:

- 1- أهمية تكوين الكوادر الإعلامية المتخصصة في إدارة الأزمات.
- 2- فتح تخصصات على مستوى الجامعات في ماستر مهنية بين الجامعة والمؤسسات الإعلامية (عقد اتفاقيات بين المؤسسات الإعلامية والجامعات) تسمح بتكوين كوادر إعلامية متخصصة في الرياضة.
- 3- إنشاء قاعدة بيانات لتسيير التوثيق الإلكتروني ومرئته للجمهور، ويكون في متناول الباحثين.

4- قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم فؤاد الحضائنة 2012: الصحافة المتخصصة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
2. إبراهيم فواز الجبالي 2011: الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات، ط1، مكتبة دار طلاس، دمشق، سوريا.
3. إدريس الكريني 2014: إدارة الأزمات في عالم متغير، ط2، المركز العلمي للدراسات السياسية، المغرب.
4. إمام إبراهيم 1992: الإعلام والاتصال الجماهيري، ط3، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
5. أحمد، إبراهيم أحمد 2002: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس، الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
6. أحمد حمدي 2002: الخطاب الإعلامي العربي. آفاق وتحديات، دار هومة، الجزائر.
7. أديب حضور 1999: الإعلام والأزمات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
8. إسماعيل عبد الفتاح 2012: الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، دار العالم العربي، القاهرة، مصر.
9. أشرف فهمي خوخة 2013: استراتيجيات الدعاية والحملات الإعلانية، دار المعرفة الجامعية، مصر الإسكندرية، مصر.
10. الذهبي، جاسم محمد 2001 : التطوير الإداري, جامعة بغداد, كلية الإدارة والاقتصاد, وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
11. العبيدي نماء جواد 2002: إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
12. السيد عليوة 2002: إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، دار الأمين، القاهرة.
13. السيد عليوة 1988: إدارة الصراعات الدولية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة.
14. السيد السعيد 2006: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
15. الحريري رافده 2007: التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
16. الهواري سيد 1998: الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
17. بشير العلق 2009: العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
18. بشير العلاف 2010: تنظيم و إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

19. بشيري صالح الرشدي 2000: مناهج البحث التربوي، ط1، كلية التربية، جامعة الكويت.
20. بلال خلف السكارنة 2010: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.
21. جبارة عطية 1985: علم اجتماع الإعلام، الكتاب الجامعي، عالم الكتب، القاهرة.
22. "جون ل-هتلنج" ترجمة كمال عبد الرزاق (د.ت): أخلاقيات الصحافة، ط1، الدار العربية للنشر و التوزيع، القاهرة.
23. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد 2001: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية القاهرة.
24. حسن عماد مكاوي 2003: الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
25. حمدي شعبان 2005: الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
26. خير الدين علي عويس وعطا حسن عبد الرحيم 1998: الإعلام الرياضي، الجزء الأول، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
27. خالد حامد 2012: مدخل إلى علم الاجتماع، ط2، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر.
28. رحيمة الطيب عيساني 2008: مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، عالم الكتب الحديث وجدار للكتب العالمي، الأردن.
29. رضوان المحمود 2011: العلاقات العامة في الإعلام، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. رغد عبد الله الطائي و عيسى قدادة 2008: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
31. زهير ياسين الطاهات 2011: سيكولوجية العلاقات العامة والإنسانية، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. سالم عيسى بدر، عماد غصاب عبابنة 2007: مبادئ الاحصاء الوصفي والاستدلالي دار المسيرة، عمان.
33. سامي محمد هشام حريز 2007: المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، ط1، دار البداية، عمان.
34. سليمان محمود كرم 1992: التخطيط الإعلامي في ضوء الإسلام، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
35. سعد عبد الرحمان 1998: القياس النفسي النظرية والتطبيق، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة.

36. سعد زغلول بشير 2003: دليلك الى البرنامج الاحصائي spss، المعهد العربي لتدريب والبحوث الاحصائية، العراق.
37. شريف منى صلاح الدين 1998: إدارة الأزمات وسيلة للبقاء، دار العلم للملايين، القاهرة.
38. صلاح مذكور 2007: العلاقات العامة الإدارة و التخطيط، دار النهضة العربية، طرابلس.
39. صلاح عباس 2010: إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
40. صلاح أحمد مراد 2005: الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية، ط2، دار الكتاب الحديث. مصر.
41. صلاح الدين محمود علام 2002: القياس والتقويم التربوي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
42. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي 2012: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
43. عادل صادق محمد 2007: الصحافة وإدارة الأزمات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
44. عاطف عدلي العبد 1997: مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، مصر.
45. عباس رشدي العماري 1993: إدارة الأزمات في عالم متغير، ط1، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة.
46. عبد الله فلاح المنيزل، عايش موسى غرايبة د.ت : الاحصاء التربوي، دار المسيرة، الأردن.
47. عزي عبد الرحمان، السعيد بومعيزة 2010: الإعلام والمجتمع، دار الورسم للنشر والتوزيع، الجزائر.
48. عامر ابراهيم قنديلجي 2011: مصادر المعلومات الإعلامية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
49. علي عبودي نعمة الجبوري 2016: إدارة العلاقات العامة بين الابتكار و التطبيق، ط1، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
50. علي سموم الفرطوسي 2016: مبادئ الطرائق الاحصائية في التربية الرياضية، دار المهيمن، بغداد.
51. علي جبار الشمري 2010: الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
52. علي الحوات 1998: النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، منشورات شركة إلجا، مالطا.

53. علي كنعان 2015 : إدارة المؤسسات الإعلامية و الصحيفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
54. علي كنعان، علي عبد الفتاح 2015: التوثيق و السجلات الإعلامية و الصحفية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
55. عطا الله أحمد شاکر 2011: إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
56. عباس رشدي عماري 1993: إدارة الأزمات في عالم متغير، ط1، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة، مصر.
57. عبد المجيد شکري 2009: التخطيط الإعلامي (أسسه، نظرياته، تطبيقاته)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
58. عبد الرزاق محمد الدليمي 2012: الإعلام و إدارة الأزمات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
59. عبد الرزاق محمد الدليمي 2015: أخلاقيات الإعلام و تشريعاته في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
60. عبد الرزاق علي الهيبي 2011: الصحافة المتخصصة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
61. عليوه السيد 2001: إدارة الأزمات و الكوارث، حلول علمية، مطابع سجل العرب، القاهرة، مصر.
62. علي فلاح الضلاعين و آخرون 2014: الإعلام و إدارة الأزمات، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
63. عبد الله عبد الرحمان 2006: الإعلام المبادئ و الأسس النظرية و المنهجية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
64. عبد الله إبراهيم الكلياني 2009: إدارة الأزمة مقارنة التراث، ط1، وزارة الأوقاف و الشؤون الإسلامية، قطر.
65. عثمان عثمان 1995: مواجهة الأزمات، مصر العربية للتوزيع، القاهرة.
66. عدلي رضا و عاطف عدلي العبد 2009: إدارة المؤسسات الإعلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
67. علي بن فايز الجحني 2014: مدخل إلى العلاقات العامة و الإنسانية، ط1، دار الحامد للتوزيع و النشر، عمان، الأردن.
68. عثمان إسماعيل حامد 1998: إدارة الأزمات الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
69. فاروق السيد عثمان 2004: التفاوض و إدارة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، مصر.

70. فهمي محمد العدوي 2011: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
71. فريال مهنا 2002: علوم الاتصال و المجتمعات الرقمية، ط1، المطبعة العلمية، دمشق، سوريا.
72. فاروق السيد عثمان 2004: التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين، القاهرة.
73. فهد أحمد الشعلان 2002: إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
74. قدرى عبد المجيد 2008: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر.
75. محمد عبد المحسن أحمد محمود وخالد محمد عبد الجابر الخطيب 2016: الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
76. محمد هيكل 2006: مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
77. محمد صاحب سلطان 2011: إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
78. محمد صاحب سلطان 2014: الدعاية وحروب الإعلام، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
79. محمد رشاد الحملاوي 1995: التخطيط لمواجهة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
80. محمد رشاد الحملاوي 1997: إدارة الأزمات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، ابو ظبي.
81. محمد عبد الحميد 2010: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة.
82. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي 2013: دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة .
83. مرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد 2006: نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة.
84. منى صلاح الدين شريف 1998: إدارة الأزمات، الوسيلة للبقاء، دار الأمين، القاهرة.
85. مصطفى خلف عبد الجواد 2008: نظرية علم الاجتماع المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
86. مي العبد الله 2010: نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.
87. محمود جاد الله 2010: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

88. محمد سرور الحريري 2012: الإدارة الحديثة "الأسس العلمية والتطبيقية"، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
89. محمد سرور الحريري 2012: إدارة الأزمات، واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
90. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي 2013: دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، ط1، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
91. محسن الخضيرى 1990: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة.
92. محسن الخضيرى 2003: إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
93. محمد رشاد الحملاوي 1995: إدارة الأزمات، تجارب محلية وعمالية، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة.
94. محمد شومان 2002: الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
95. محمد فريد محمود عزت 2010: إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
96. محمد احمد حسين 2014: مبادئ في العلاقات العامة (نظريات وتطبيقات)، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع.
97. محمد محمود الفاضل 2010: كفايات المدير العصري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
98. محمد علي القوزي 2007: نشأة وسائل الاتصال وتطورها، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
99. محمد قيراط 2015: التعاطي مع ظاهرة التطرف والإرهاب، اتحاد إذاعات الدول العربية، جامعة الدول العربية، تونس.
100. ماهر أحمد 2006: إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
101. منال محمد رحال 2015: العلاقات العامة من منطلق نظري وعملي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
102. نادية عيشور 2008: الصراع الاجتماعي بين النظرية والممارسة، ط1، منشورات اقرأ ودار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.
103. نداء محمد باقر الياسري 2014: إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

104. مجموعة من الباحثين الأمريكيين 1995: دراسات في الصحافة الرياضية، ط1، ترجمة أديب حضور، المكتبة الإعلامية، دمشق.
105. هويدا مصطفى 2009: الإعلام والأزمات المعاصرة، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
106. ياسين فضل 2001: الإعلام الرياضي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

1. Adams, CH.; Kritsons, W. (2006): An analysis of secondary school crisis Management Preparedness, national implications. National journal for publishing and mentoring doctoral student research. Vol. 1, N. 1.
2. Aspery, J. & Woodhow, N 1992 : Strategies for survival, management Services, 36 (II), NOV.
3. Billgen Nadin Bayer's Baycol 2006 : Lipobay crisis in the news: themes, frames and Sources in German and American Newspaper Coverage Volume 44-04 of dissertation abstracts international page 1553 in dissertation abstracts 2005-2007/01.
4. Comeron, M. (2010). Violence dans les stades de football: Les supporters acteurs de la prévention?. Cahiers de la Sécurité, 11.
5. Lioyd W.Singer & Jan Robert 1987:" A Crisis Management System" Security Management, N,Y.US.
6. Michele Gabay 2001 : La nouvelle communication de crise : concepts et outils, éditions stratégies, Paris.
7. **Michel MATHIEN et al 2001** : L'information dans les conflits armés (paris: l' Harmattan,)
8. Ortoleva, P. (2008). Plaisirs ludiques et dynamique des médias dans les sports de masse. Le Temps des médias, (2).

9. Pearson, C.M. and Clair, J.A. 1998: Reframing crisis management. academy of management review, n22.
10. Preble, John 1997: Integrating the crisis management perspective into the strategic management process ,Blackwell publishers Ltd,
11. Patterson, B. 1993: Crisis impact on réputation Management Public relation journal, 49(II).
12. Roux Dufort Christophe 2000 : Gérer et décider en situation de crise, édition Dounod, Paris.
13. Robert F.Tittle John 1983 : Crisis Management: A team approach, New York, a management briefing.
14. Tuggle Charlie 1991: Media Relation During Crisis Coverage The Gainesville Student Murders, Public Relations Quarterly, Vol,36,No,2.
15. Water Raxmond 1981 :dictionary of politics,Newyork, Leurence ville Brunswick publishing company.

الرسائل و الأطروحات:

1. أماني محمد الشريف وأشرف صبحي محمد 2004: التغذية الإعلامية خلال بعض الأزمات بالمؤسسات الرياضية من وجهة نظر الصحيفة، المحلة العلمية للتربية البدنية، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.
2. بحاش عبد الحق : 2015. واقع الدلالة الإحصائية والدلالة العملية في بحوث الماجستير والدكتوراه (النفسية والتربية)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2 .
3. سماح جمال محمد 2007 : معالجة الصحافة المصرية و الصحافة الأمريكية للأزمات الدولية في الفترة الممتدة من 2001 إلى 2003، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة أسيوط.
4. محمد حازم 1993: الصحافة الرياضية في مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة حلوان.
5. مختار جلوي 2016: الإدارة الإعلامية للأزمات الداخلية في الصحافة الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة باتنة، الجزائر.

المجلات و الدوريات و المقالات:

1. أبو شامة عباس 1995: إدارة الأزمة في المجال الأمني، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات العربية المتحدة، مجموعة النيل العربية، شرطة الشارقة، المجلد4، العدد03.
2. آرك لوستبرغ ويفرلي سليفريغ 1996: توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة، تر: جرجس الضهر الثقافة العالمية 79 .
3. الهادي محمد 1989: استخدام نظم الخبرة الآلية في معالجة وحل مشاكل الأزمات التي تواجه الإدارة المعاصرة، مجلة المدير العربي، العدد108.
4. إدريس الكريني 2014: دور الإعلام والاتصال إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤى استراتيجية، المجلد02، العدد5، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية.
5. إيثار عبد الهادي محمد 2001: استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد17، العدد64.
6. جمال تزكريت 2012: دور العملية الاتصالية في إدارة الأزمة واتخاذ القرار لدى الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة بسكرة، العدد04.
7. حامد الحدراوي، كرار الخفاجي 2010: أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، مجلة الكوفة، العراق، العدد05.
8. حنان يوسف 2005 : الفضائيات العربية وإدارة الأزمات، ط1، الدار المصرية اللبنانية، أعمال المؤتمر العلمي الأول للأكاديمية الدولية لعلوم الإعلام بعنوان: الفضائيات العربية ومتغيرات العصر، القاهرة.
9. سي، تي ، هيو 1996 : إدارة الأزمات، تر: عبد الفتاح صبحي، الثقافة العالمية 79.
10. شاكر جز الله الخشالي، محي الدين قطب 2007: فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثالث، العدد الأول، الأردن.
11. شفيقة مهري 2014: إدارة الأزمة الاعلامية الرياضية في مباراة الجزائر مصر 2010، مجلة الابداع الرياضي، جامعة المسيلة، العدد 13.
12. عبد الرزاق حسين 2001: إدارة الأزمات، علم التحديات، الحرس الكويتي.
13. عثمان محمد العربي 1995 : اتصالات الأزمة، مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام.

14. صبحي رشيد اليازجي 2011: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد 321.
15. مختار جلولي، حسين قادري 2015: الإدارة الإعلامية للأزمات الداخلية في الصحافة الجزائرية، مجلة دفاتر السياسة و القانون، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 13.
16. نورمان.ر. أوجستين 1996: إدارة الأزمة التي حاولت أن تتجنبها، تر: شعبان عبد العزيز عفيفي، الثقافة العالمية 79.
17. نزال الحوامدة 2003: إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة: المنظمة التعاونية الأردنية دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة دمشق، المجلد التاسع عشر، العدد الأول.

الملتقيات و الندوات:

1. علي بن فايز الجحني 2001: الرقابة الإعلامية في وقت الأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم.
2. سلامي سيد علي 2014: معالجة الصحافة الوطنية المتخصصة لظاهرة تناول المنشطات جريده المهداف نموذجاً، الندوة العلمية حول دور الاعلام الرياضي في الحد من التعصب والعنف في الملاعب، الرياض.

القوانين و المراسيم:

- 1 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2006. العدد 14، قانون رقم 07/90، المؤرخ في 03 أفريل 1990، المتعلق بالإعلام.
- 2 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2012. الباب العشر المتعلق بدعم الصحافة وترقيتها، المادة 129، قانون الإعلام.

القواميس و المعاجم:

1. إبراهيم مذكور 1957. معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة .
2. فاروق مرداس 2003: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، ب ب، دار مداني للطباعة والنشر والتوزيع،
3. ناصر قاسيمي 2011، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
4. سهيل إدريس 2005: المنهل القاموس العربي الفرنسي، دار الآداب، بيروت، لبنان.
5. قاموس المصطلحات الأمنية 1997: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الملاحق

1. الخطة الإعلامية لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية في شكلها الأولي.
2. الخطة الإعلامية لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية في شكلها النهائي.
3. قائمة أساتذة قسم الإعلام والاتصال وقسم الإعلام والاتصال الرياضي
المتحصلين على دكتوراه علوم.
4. الصدق والثبات
5. نتائج الدراسة

ملحق رقم (01): الخطة الإعلامية لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية
في شكلها الأولي.

استمارة استطلاع آراء المحكمين

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه في نظريات و منهجية التربية البدنية و الرياضية

تخصص إعلام و اتصال رياضي بعنوان:

" اقتراح خطة إعلامية للصحافة الرياضية لإدارة الأزمات الرياضية "

- وبصفتكم من الخبراء المشهود لهم بالكفاءة والقدرة العالية في مجال الإعلام والاتصال فإننا نلتبس منكم تقديم يد العون والمساعدة في تحكيم الخطة الإعلامية المقترحة وإبداء الرأي حول مفرداتها وإجراء ما ترونه مناسباً من تعديلات من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- هل طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية من حيث (القيادة و العلاقات العامة) تساهم في إدارة الأزمات الرياضية؟
- هل الوسائل المادية و البشرية المؤهلة من حيث (المعدات و التجهيزات، تدريب الكوادر الإعلامية المؤهلة) في الصحف الرياضية تساهم في إدارة الأزمات الرياضية؟
- هل الأنواع الصحفية من حيث (المادة الإعلامية، أخلاقيات المهنة) في الصحف الرياضية تساهم في إدارة الأزمات الرياضية؟
- هل التقييم والتوثيق الإلكتروني من حيث (التقييم الذاتي والتوثيق والأرشفة) في الصحف الرياضية تساهم في إدارة الأزمات الرياضية؟

المشرف:

اسم الطالبة:

أ.د بوسكرة أحمد

جوادي صفاء

| مراحل الأزمات | الأبعاد | مؤشرات النجاح | التعيينات | آليات التنفيذ |
|---------------------------------|--------------------------|----------------------|---|--|
| قبل الأزمة | طرق تنظيم وتسيير الصحيفة | القيادة الرائدة | - تعيين مدير يتميز بالقيادة الرائدة له القدرة على التأقلم مع المهام الإعلامية والأزمات | - إشراك الجميع في اتخاذ القرار. - التواصل اليومي مع مختلف الأقسام والإدارات ومجموعات العمل. |
| رأي الخبير وتعديل ما يراه صائبا | | | | |
| | | رأي الخبير والتعديل: | | رأي الخبير والتعديل: |
| | | | - اختيار رؤساء أقسام يتميزون بالخبرة. - ملمون بالعقبات التي تعترض سبل الإقناع (التعصب، الكراهية، الأنانية، تضارب المصالح). - قوة الشخصية. - قادرا على تحمل ضغوطات العمل. - له دراية بالعلوم النفسية والاجتماعية. - له قدرة على التأقلم مع المستجدات والأزمات المحتملة. - ملم بقوانين الصحافة | - عن طريق التنقيب أي دراسة واقع مجموعة من الصحفيين من كافة النواحي. - التجريب وذلك بوضعهم تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة واختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية. - التقييم بناء على معايير محددة (سابقا). - التأهيل بعد اكتشاف القصور والضعف (تحدد الاحتياجات التدريبية ويختار المدربون ذوي الخبرة. - التكليف وذلك بوضعهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية. - التمكين أي تفويض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم. |

| | | |
|---|--|--|
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>* مهام الفريق التقني الرياضي: - الإلمام الكامل بقواعد اللعبة أو الرياضة ومؤهل رياضيا ومعدا إعدادا علميا رياضيا، دارسا للعبة التي يتناولها بالوصف والنقد والتحليل. * مهام الفريق القانوني الرياضي، ملم بقوانين الاتحاديات، الطعون، علاقة الاتحاديات مع الرابطة، اللجنة الأولمبية... * اختيار أحسن الكفاءات الصحفية في جانب: العلاقات العامة، الاتصالات، المعلومات، تحليل مضمون، الفنيون...</p> | <p>- تشكيل فرق عمل متخصصة في الجانب التقني، الجانب القانوني، إدارة الأزمات، العلاقات العامة، أخصائي اتصالات، أخصائي مالي، أخصائي معلومات، أخصائي تحليل مضمون، الخبراء الفنيون.....</p> | |
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |

| آليات التنفيذ | التعيينات | مؤشرات النجاح | الأبعاد | مراحل الأزمة |
|---|--|---------------------------------|--------------------------|--------------|
| - عن طريق النظام الداخلي للمؤسسة الصحفية، المذكرات التوجيهية الداخلية، الاجتماعات الدورية.... | - تحديد مهام وصلاحيات قسم العلاقات العامة. | العلاقات العامة | طرق تنظيم وتسيير الصحيفة | قبل الأزمة |
| رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير و التعديل: | رأي الخبير وتعديل ما يراه صائبا | | |
| - عمل بحوث ميدانية من قبل الخبراء للتعرف على بيئة العمل، تحديد نقاط القوة والضعف، تحديد الفرص والتحديات. - تحسين العلاقات مع الصحفيين. - التنسيق بين الصحيفة والإدارة العليا. | - دراسة البيئة الداخلية. | | | |
| رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: | | | |
| - عمل بحوث ميدانية من قبل الخبراء للتعرف على بيئة الجمهور الخارجي. - تحسين العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي. - التنسيق بين الصحيفة و جمهورها الخارجي. | - دراسة البيئة الخارجية. | | | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>- اختيار أحسن الكفاءات المتخصصة: (مختصين نفسانيين و اجتماعيين، رياضيين، لاعبين قدامى، خبراء في الرياضة...)</p> | <p>- إنشاء اللجان الاستشارية.</p> | |
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>- إنشاء قاعدة بيانات رقمية على موقع المجلة تهتم بإحصاء خصائص الجماهير (الجنس-الفئة الاجتماعية-مكان السكن-نمط الحياة، السن...)</p> | <p>- توفر قاعدة بيانات عن خصائص الجماهير الرياضية.</p> | |
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>- إجراء الاستبيانات والمقابلات للتعرف على أثر المحتوى على الجمهور المستهدف.</p> | <p>- دراسة رضا الجمهور الرياضي نحو محتوى المادة الإعلامية للصحيفة.</p> | |
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>- عن طريق سبر الآراء، منتديات، صفحات لمواقع التواصل الاجتماعي بمختلف أنواعه...</p> | <p>- تفعيل قنوات الاتصال المباشر والاتصال الغير مباشر.</p> | |
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |

| آليات التنفيذ | التعيينات | مؤشرات النجاح | الأبعاد | مراحل الأزمة |
|---|--|---------------------------|---|-------------------|
| <p>* إعداد كشف كمي وتقديري للوسائل والتجهيزات حسب النقاط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إحصاء احتياجات مختلف الأقسام والإدارات. - إحصاء قائمة المعدات والوسائل حسب الأولويات. - إشراك رؤساء الأقسام في توزيع الميزانية حسب الأولويات. | <p>* لا بد أن تتوفر الصحيفة على ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مطبعة خاصة بالصحيفة. - عتاد ولوازم الإعلام الآلي. - أثاث مكتبي. - كاميرا الفيديو الرقمية. - آلة تصوير فوتوغرافي. - تكنولوجيا الاتصال (السلكية واللاسلكية). - جهاز الهاتف (خلوي / ثابت). - الفاكس. - معدات تحديد المكان (GPS). - الحاسبات الثابتة بأنواعها. - التطبيقات (Applications). - حزام البرامج الذكية. - وسائل الترجمة الفورية. | <p>التجهيزات والمعدات</p> | <p>إعداد الوسائل المادية والبشرية المؤهلة</p> | <p>قبل الأزمة</p> |
| <p>رأي الخبير وتعديل ما يراه صائبا</p> | | | | |

| | | |
|----------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- وسائل فك الشفرات المختلفة.- طابعات.- توفر موقع للصحيفة. | |
| رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: | |

| آليات التنفيذ | التعيينات | مؤشرات النجاح | الأبعاد | مراحل الأزمة |
|--|--|---------------------------------|--|--------------|
| - نظام داخلي يحدد مهام وصلاحيات الخلية. - استمارة انتقاء الكوادر الإعلامية. | - تشكيل لجنة (خلية) تتكفل بإنشاء الكوادر (إعلاميين، محررين، رؤساء مصالح، إداريين ..) | تدريب الكوادر الإعلامية | إعداد الوسائل المادية والبشرية المؤهلة | قبل الأزمة |
| رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير وتعديل ما يراه صانبا | | |
| - تخصيص 02 % من الأرباح على الأقل من الميزانية لتكوين الصحفيين وترقية الأداء الإعلامي. | - برمجة دورات تكوينية لتحسين المستوى وتجديد المعارف | | | |
| رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: | | | |
| - عقد جلسات يومية (عن طريق الاتصال الرسمي والغير رسمي). | - نقل وتدوير المعلومة بين الكوادر والمصالح الإدارية. | | | |

| | | |
|---|----------------------|---|
| | رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: |
| - تنظيم (محاضرات، أيام إعلامية، الاستفادة من الخبرات السابقة في معالجة الأزمات). | | - تكوين الصحفيين في إدارة الأزمات |
| رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: | |
| - قياس الأداء الفعلي للصحفيين باستخدام مقاييس واستبيانات. | | - اكتشاف نقاط القوة والضعف للكوادر الإعلامية. |
| رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: | |
| - عن طريق برنامج لصفق المهارات وتنمية القدرات الذاتية والإبداعية والتواصلية والقيادية. - التعامل في مختلف المواقف في ظل نقص المعلومات. | | - تدريب فريق العمل الميداني الخاص بالأزمة. |
| رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: | |

| آليات التنفيذ | التعيينات | مؤشرات النجاح | الأبعاد | مراحل الأزمة |
|--|---|--|-----------------------------|---------------------|
| <p>- المرحلة الأولى: تقديم المعلومات المتعلقة بالحدث الرياضي كمرحلة إنذار مبكر، تسليط الضوء على الأزمات المتوقعة ووضعها في بؤرة الاهتمامات.</p> <p>- المرحلة الثانية: تناول الجانب التحليلي للحدث الرياضي كمرحلة مهمة لاحتواء الأزمة، تحليل جوانب الأزمة وتقديم بدائل وحلول لاحتوائها.</p> <p>- المرحلة الثالثة: تناول الجانب التقييمي للحدث الرياضي كمرحلة نهائية لإدارة الأزمة، تقييم أسلوب إدارة الأزمة، الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف وتقديم بدائل وحلول لضمان عدم تكرارها مرة أخرى.</p> | <p>- التركيز على مختلف مراحل تغطية الأحداث الرياضية المرتبطة بالأزمة.</p> | <p>المادة الإعلامية</p> | <p>إعداد الفنون الصحفية</p> | <p>أثناء الأزمة</p> |
| | | <p>رأي الخبير وتعديل ما يراه صائبا</p> | | |
| | | <p>رأي الخبير وتعديل ما يراه صائبا</p> | | |
| <p>* إعداد المقال و ذلك بـ:</p> <p>- شرح و تفسير الأخبار اليومية المتعلقة بالأزمة الرياضية، التعبير عن آراء الكتاب و المختصين اتجاه الأزمة، تكوين الرأي العام الرياضي و التأثير على اتجاهاته إزاء الأزمة الرياضية .</p> | <p>- إعداد المقال الصحفي الرياضي.</p> | | | |

| | | |
|--|---------------------------------------|--|
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>* إعداد التحقيق وذلك ب:- - الكشف عن التطورات المتوقعة لمجريات الأزمة، شرح وتفسير الأحداث المرتبطة بالأزمة، مناقشة الأزمة والإحاطة بجميع جوانبها وأبعادها، المزاوجة بين المعلومات والآراء المتعلقة بالأزمة للوصول إلى الحل الذي يراه صالحا لعلاج الأزمة</p> | <p>- إعداد التحقيق الصحفي الرياضي</p> | |
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>- إعداد الخبر وذلك ب:- * إحاطة الجماهير الرياضية علما بالأزمات الرياضية، تدعيم قدرة الجماهير الرياضية على إدراك ما يجري حولهم من أحداث وبالتالي تمكينهم من المشاركة وإبداء الرأي في هذه الأزمات، تنمية معارف الجماهير الرياضية حول أسباب الأزمات الرياضية مما يجعلهم قادرين على إصدار الأحكام على هذه الأزمات، ذكر مصدر الخبر الرياضي إلا إذا كان سيؤثر سلبا على العلاقة مع المصدر ويعوض اسمه بعبارة: " صرح مصدر مسؤول في ..."</p> | <p>- إعداد الخبر الصحفي الرياضي</p> | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>* إعداد الحديث الصحفي الرياضي وذلك بـ: - السعي للحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة من مصادرها الأساسية، عرض وجهات النظر الخاصة بالقوى الفاعلة في الأزمة، تسليط الضوء على القيادات الرياضية للتعرف على اتجاهاتهم إزاء الأزمات.</p> | <p>- إعداد الحديث الصحفي الرياضي.</p> | |
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>- وصف المباريات وذلك بالحصول على كافة المعلومات عن الفرق المتنافسة، التتبع الحرفي لأحداث المباراة، التركيز على الوقائع البارزة وتحليل جوانبها. - تجسيد المباراة للقارئ. - جمع المعلومات والمعارف حول الأزمات الرياضية، إبراز الآراء الشخصية والتجارب الذاتية للمحرر فيما يتعلق بالأزمات الرياضية، تفسير بعض جوانب الأزمات الرياضية، التركيز على التصوير الحي للوقائع ذات الصلة بالأزمات الرياضية، وعدم افتعال الأقوال.</p> | <p>- إعداد التقرير الصحفي الرياضي.</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>* إعداد التعليق الرياضي وذلك ب: - تحليل العلاقة بين الإدارة والمدرب عند كتابته، استخدام المعايير والإحصاءات والأرقام لتقييم اللاعبين، خاتمته تقدم حلولاً واقتراحات إيجابية للفرق واللاعبين والحكام والجمهور.</p> | <p>- إعداد التعليق الرياضي</p> | |
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>* يتم إعدادها وذلك ب: - السبق الصحفي الرياضي (الإجابة على السؤالين: (من؟ وكيف؟) - خلفية النبا الصحفي الرياضي (تقديم تفسيرات أعمق من النقل الخام). - الجسر (نسب المعلومة الموجودة في السبق لمصادرها، التعريف بهوية الأشخاص أو المجموعات، ربط القصة بقصة أخرى سابقة).</p> | <p>- إعداد القصة الإخبارية الرياضية ب: * السبق الصحفي الرياضي.</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>- الإلمام بالمصطلحات الخاصة بكل لعبة، شرح المصطلح الرياضي للقارئ لإبعاد الغموض وقت الأزمة، كتابة المصطلحات باللغة العربية، وإذا كان لابد من كتابته باللغة الأجنبية فيتبعه ترجمة باللغة العربية.</p> | <p>- التحكم في المصطلحات الرياضية</p> | |
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |
| <p>- احتواء الصحيفة الرياضية على مختلف الأنواع الصحفية في كل عدد صادر.</p> | <p>- التنوع في استخدام الأنواع الصحفية المختلفة.</p> | |
| <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | <p>رأي الخبير والتعديل:</p> | |

| مراحل الأزمات | الأبعاد | مؤشرات النجاح | التعيينات | آليات التنفيذ |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|--|--|
| أثناء الأزمات | إعداد الفنون الصحفية | أخلاقيات مهنة الصحفي | - تحديد القواعد التي تحكم تعامل الصحفيين داخل المؤسسة الصحفية ومع بعضهم البعض. - التقيد بالنظام الداخلي للصحيفة الرياضية. | - إعداد دليل يتضمن المعايير والأخلاقيات للصحفي. - التقيد بالنظام الداخلي للصحيفة الرياضية. |
| رأي الخبير وتعديل ما يراه صائبا | | رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: |
| | | | - احترام ميثاق الشرف الإعلامي | - وضع ميثاق الشرف في متناول الصحفي. - احترام قرارات سلطة الضبط للصحافة المكتوبة |
| | | | رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: |
| | | | - المسؤولية في نشر المادة الإعلامية | - التحقق و التحري بشأن الأخبار المتعلقة بالأزمات الرياضية و التزام الدقة في المعالجة و الحذر في النشر و استخدام إمكاناته لتحقيق المنفعة العامة (يعيش الضمير). |
| | | | رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: |

| | | |
|---|------------------------------|--|
| <p>- تقديم الخبر المتعلق بالأزمة بنوع من الحياد ودون تحيز.</p> | <p>- الالتزام بالنزاهة.</p> | |
| <p>رأي الخبير و التعديل:</p> | <p>رأي الخبير و التعديل:</p> | |
| <p>- نقل المعلومة من مصدرها الرسمي. - محتوى المادة الإعلامية يتماشى مع العنوان الرئيسي.</p> | <p>- الالتزام بالصدق</p> | |
| <p>رأي الخبير و التعديل:</p> | <p>رأي الخبير و التعديل:</p> | |
| <p>- احترام قدسية الخبر الرياضي، و أن يكون خالي من الرأي (رأي المحرر)</p> | <p>- الالتزام بالموضوعية</p> | |
| <p>رأي الخبير و التعديل:</p> | <p>رأي الخبير و التعديل:</p> | |

| آليات التنفيذ | التعيينات | مؤشرات النجاح | الأبعاد | مراحل الأزمة |
|--|----------------------|---------------------------------|-----------|--------------|
| - إعداد استمارة تقييم داخلي تتضمن: (الخطة، آراء فريق العمل، محتوى التقارير والمقال والحديث والتحقيق والخبر والتعليق | - تقييم ذاتي داخلي | - تقييم ذاتي | - التقييم | - بعد الأزمة |
| رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير وتعديل ما يراه صائبا | | |
| - إعداد استمارة تقييم خارجية تتضمن: (رأي الجمهور الرياضي، آراء الخبراء والمستشارين، آراء الشخصيات أو الهيئات المعنية بالأزمة، آراء الهيئات الرياضية). | - تقييم ذاتي خارجي | | | |
| رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: | | | |

| مراحل الأزيمة | الأبعاد | مؤشرات النجاح | التعيينات | آليات التنفيذ |
|---------------|-------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| - بعد الأزيمة | - التوثيق الإلكتروني والأرشفة | - التوثيق الإلكتروني - الرقمنة | - إنشاء صحيفة إلكترونية لكل صحيفة ورقية | تخصيص مساحات إلكترونية للصحيفة الرياضية. |
| | | | - الاطلاع على الصحيفة بصورة آنية وسريعة. | - إنشاء قاعدة معلوماتية خاصة بمختلف الصحف الرياضية السابقة |
| | | | رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: |
| | | - الأرشفة | - إنشاء مركز خاص بالأرشيف. | * أرشفة كل من: - السجلات، محاضر، مختلف التقارير. - جرد وترقيم كل الأنواع الصحفية (الخبر، التحقيق، المقال، الحديث، التقرير، التعليق، الموقع الإلكتروني) |
| | | | رأي الخبير والتعديل: | رأي الخبير والتعديل: |
| | | رأي الخبير وتعديل ما يراه صائبا | | |

ملحق رقم (02): الخطة الإعلامية لإدارة الأزمات في الصحف الرياضية
في شكلها النهائي.

استمارة قياس جودة الخطة الإعلامية لمعالجة الأزمات الرياضية في الصحافة الرياضية

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه في نظريات ومنهجية التربية البدنية والرياضية

تخصص إعلام و اتصال رياضي بعنوان:

" اقتراح خطة إعلامية للصحافة الرياضية لإدارة الأزمات الرياضية "

- وبصفتكم من الخبراء المشهود لهم بالكفاءة و القدرة العالية في مجال الإعلام و الاتصال فإننا نلتمس منكم تقديم يد العون و المساعدة عن طريق الاطلاع بدقة على العبارات المدرجة ضمن هذه الاستمارة و قياس قوتها و تأثيرها على الأهداف التي وضعت لأجلها و ذلك بتنقيطها من (0 إلى 10) لكل عبارة.

من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- هل طرق تنظيم وتسيير الصحف الرياضية من حيث (القيادة و العلاقات العامة) تساهم في إدارة الأزمات الرياضية ؟
- هل الوسائل المادية و البشرية المؤهلة من حيث (المعدات و التجهيزات، تدريب الكوادر الإعلامية المؤهلة) في الصحف الرياضية تساهم في إدارة الأزمات الرياضية ؟
- هل الأنواع الصحفية من حيث (المادة الإعلامية، أخلاقيات المهنة) في الصحف الرياضية تساهم في إدارة الأزمات الرياضية ؟
- هل التقييم والتوثيق الإلكتروني من حيث (التقييم الذاتي والتوثيق والأرشفة) في الصحف الرياضية تساهم في إدارة الأزمات الرياضية؟

المشرف:

اسم الطالبة:

أ.د بوسكرة أحمد

جوادي صفاء

| مراحل الأزمات | الأبعاد | مؤشرات النجاح | التعيينات | معامل التأثير | آليات التنفيذ | معامل التأثير |
|---------------|--------------------------|---------------|-----------|---------------|--|---------------|
| قبل الأزمة | طرق تنظيم وتسيير الصحافة | القيادة | 01 | 10 | - إشراك الجميع في اتخاذ القرار. - التواصل اليومي مع مختلف الأقسام والإدارات ومجموعات العمل. | 10 |
| | معامل التأثير | | 02 | 10 | - عن طريق التنقيب أي دراسة واقع مجموعة من الصحفيين من كافة النواحي. - التجريب وذلك بوضعهم تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة واختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية. - التقييم بناء على معايير محددة (سابقا). - التكليف وذلك بوضعهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى و الأهمية. - التمكين أي تفويض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم. | 10 |
| | | | | | - اختيار رؤساء أقسام يتميزون بالخبرة. - ملمون بالعقبات التي تعترض سبل الإقناع (التعصب، الكراهية، الأنانية، تضارب المصالح). - قوة الشخصية. - قادرا على تحمل ضغوطات العمل. - له دراية بالعلوم النفسية والاجتماعية. - له قدرة على التأقلم مع المستجدات والأزمات المحتملة. - ملم بقوانين الصحافة. | |

| | | | | | |
|---------------------|--|---------------------|--|-----------|--|
| <p>..... 10</p> | <p>* مهام الفريق التقني الرياضي: - الإلمام الكامل بقواعد اللعبة أو الرياضة ومؤهل رياضيا ومعدا إعدادا علميا رياضيا، دارسا للعبة التي يتناولها بالوصف والنقد والتحليل. * مهام الفريق القانوني الرياضي: - ملم بقوانين الاتحاديات، الطعون، علاقة الاتحاديات مع الرابطة، اللجنة الأولمبية... * اختيار أحسن الكفاءات الصحفية في جانب: العلاقات العامة، الاتصالات، المعلومات، تحليل مضمون، الفنيون...</p> | <p>..... 10</p> | <p>- تشكيل فرق عمل متخصصة في الجانب التقني، الجانب القانوني، إدارة الأزمات، العلاقات العامة، أخصائي اتصالات، أخصائي مالي، أخصائي معلومات، أخصائي تحليل مضمون، الخبراء الفنيون.....</p> | <p>03</p> | |
|---------------------|--|---------------------|--|-----------|--|

| مراحل الأزمة | الأبعاد | مؤشرات النجاح | التعيينات | معامل التأثير | آليات التنفيذ | معامل التأثير |
|-----------------|--------------------------------|--------------------|-----------|------------------|--|------------------|
| قبل الأزمة | طرق تنظيم وتسيير الصحيفة | العلاقات العامة | 04 | 10 | - عن طريق النظام الداخلي للمؤسسة الصحفية، المذكرات التوجيهية الداخلية، الاجتماعات الدورية.... | 10 |
| معامل التأثير | | 05 | | 10 | - عمل بحوث ميدانية من قبل الخبراء للتعرف على بيئة العمل، تحديد نقاط القوة والضعف، تحديد الفرص والتحديات. - تحسين العلاقات مع الصحفيين. - التنسيق بين الصحيفة والإدارة. | 10 |
| | | 06 | | 10 | - تكليف خبراء ببحوث ميدانية للتعرف على بيئة الجمهور الخارجي. - تحسين العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي . - التنسيق بين الصحيفة وجمهورها الخارجي. | 10 |
| | | 07 | | 10 | - اختيار أحسن الكفاءات المتخصصة:(مختصين نفسانيين واجتماعيين، رياضيين، لاعبين قدامى، خبراء في الرياضة...) | 10 |
| | | 08 | | 10 | - استغلال قاعدة بيانات الصحيفة فيا حصول على معلومات حول الجمهور المتصفح. | 10 |

| | | | | | |
|-------------|---|-------------|---|----|--|
| 10 | - إجراء الاستبيانات والمقابلات للتعرف على أثر المحتوى على الجمهور المستهدف. | 10 | - دراسة رضا الجمهور الرياضي نحو محتوى المادة الإعلامية للصحيفة. | 09 | |
| 10 | - عن طريق سبر الآراء، منتديات، صفحات مواقع التواصل الاجتماعي بمختلف أنواعه... - إجراء ندوات صحفية ولقاءات إعلامية. | 10 | - تفعيل قنوات الاتصال المباشر والاتصال الغير مباشر. | 10 | |

| مراحل الأزمات | الأبعاد | مؤشرات النجاح | التعيينات | معامل التأثير | آليات التنفيذ | معامل التأثير |
|---------------|--|--------------------|--|---------------|--|---------------|
| قبل الأزمات | إعداد الوسائل المادية والبشرية المؤهلة | التجهيزات والمعدات | * لابد أن تتوفر الصحيفة على ما يلي: - مطبعة خاصة بالصحيفة. - عتاد ولوازم الإعلام الآلي. - أثاث مكتبي. - كاميرا الفيديو الرقمية. - آلة تصوير فوتوغرافي. - تكنولوجيا الاتصال (السلكية واللاسلكية). - جهاز الهاتف (خلوي /ثابت). - الفاكس. - معدات تحديد المكان (GPS). - الحاسبات الثابتة بأنواعها. - التطبيقات (application). - حزام البرامج الذكية. - وسائل الترجمة الفورية. - وسائل فك الشفرات المختلفة. - طابعات. - النقل. - تحيين مستمر لموقع الصحيفة. | 10 | * إعداد كشف كمي وتقديري للوسائل والتجهيزات حسب النقاط التالية: - إحصاء احتياجات مختلف الأقسام والإدارات. - إحصاء قائمة المعدات والوسائل حسب الأولويات. - إشراك رؤساء الأقسام في توزيع الميزانية حسب الأولويات. - توزيع الوسائل على المصالح حسب الاحتياج وأولوية الاستعمال. | 10 |
| معامل التأثير | | | | | | |
| 10 | | | | | | |

| مراحل الأزمات | الأبعاد | مؤشرات النجاح | التعيينات | معامل التأثير | آليات التنفيذ | معامل التأثير |
|---------------|--|-------------------------|---|---------------|--|---------------|
| قبل الأزمات | إعداد الوسائل المادية والبشرية المؤهلة | تدريب الكوادر الإعلامية | 12 - تشكيل لجنة (خلية) لاختيار الكوادر الإعلامية (إعلاميين، محررين، رؤساء مصالح، إداريين...) | 10 | - نظام داخلي يحدد مهام وصلاحيات الخلية. - استمارة انتقاء الكوادر الإعلامية. | 10 |
| معامل التأثير | | 10 | 13 - برمجة دورات تكوينية لتحسين المستوى وتجديد المعارف. | 10 | - تخصيص 02 % من الأرباح على الأقل من الميزانية لتكوين الصحفيين وترقية الأداء الإعلامي. | 10 |
| | | | 14 - نقل وتدوير المعلومة بين الكوادر والمصالح الإدارية. | 10 | - عقد جلسات يومية (عن طريق الاتصال الرسمي والغير رسمي). - استخدام الاتصال المؤسسي وتقنياته. | 10 |
| 15 | - تكوين الصحفيين في إدارة الأزمات | 10 | - تنظيم (محاضرات، أيام إعلامية، الاستفادة من الخبرات السابقة في معالجة الأزمات). - إجراء دورات تكوينية حول تسيير الأزمات مع مراكز مختصة. | 10 | 10 | 10 |

| | | | | | |
|---------------------|---|---------------------|---|-----------|--|
| <p>..... 10</p> | <p>- قياس الأداء الفعلي للصحفيين باستخدام مقاييس واستبيانات.</p> | <p>..... 10</p> | <p>- اكتشاف نقاط القوة والضعف للكوادر الإعلامية.</p> | <p>16</p> | |
| <p>..... 10</p> | <p>- عن طريق برنامج لصقل المهارات وتنمية القدرات الذاتية والإبداعية والتواصلية والقيادية. - التعامل في مختلف المواقف في ظل نقص المعلومات. - إجراء اتفاقيات تعاون مع مراكز تدريب متخصصة.</p> | <p>..... 10</p> | <p>- تدريب فريق العمل الميداني الخاص بالأزمة (صحفيون، مراسلون، فنيون تقنيون، ...).</p> | <p>17</p> | |

| مراحل الأزمة | الأبعاد | مؤشرات النجاح | التعيينات | معامل التأثير | آليات التنفيذ | معامل التأثير |
|---------------|----------------------|------------------|--|---------------|---|---------------|
| أثناء الأزمة | إعداد الفنون الصحفية | المادة الإعلامية | - التركيز على مختلف مراحل تغطية الأحداث الرياضية المرتبطة بالأزمة. | 18 | - المرحلة الأولى: تقديم المعلومات المتعلقة بالحدث الرياضي كمرحلة إنذار مبكر، تسليط الضوء على الأزمات المتوقعة ووضعها في بؤرة الاهتمامات. | 10 |
| معامل التأثير | | | | | - المرحلة الثانية: تناول الجانب التحليلي للحدث الرياضي كمرحلة مهمة لاحتواء الأزمة، تحليل جوانب الأزمة وتقديم بدائل وحلول لاحتوائها. | |
| | 10 | | | | - المرحلة الثالثة: تتناول الجانب التقييمي للحدث الرياضي كمرحلة نهائية لإدارة الأزمة، تقييم أسلوب إدارة الأزمة، الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف وتقديم بدائل وحلول لضمان عدم تكرارها مرة أخرى. | |
| | | | - التنويع في مصادر الحصول على المادة الإعلامية. | 19 | - الاعتماد على الأنواع الصحفية الإخبارية (الخبر، النبأ، برقيات، وكالات الأنباء، ... الخ). | 10 |
| | | | - إعداد المقال الصحفي الرياضي. | 20 | - إعداد المقال وذلك بـ: * شرح وتفسير الأخبار اليومية المتعلقة بالأزمة الرياضية، التعبير عن آراء الكتاب والمختصين اتجاه الأزمة، تكوين الرأي العام الرياضي والتأثير على اتجاهاته إزاء الأزمة الرياضية. | 10 |

| | | | | |
|------------------|---|------------------|--------------------------------------|----|
| — 10 | - تكليف الصحفيين البارزين بإعداد مقالات تحليلية. | — 10 | - اختيار معدي المقال الصحفي الرياضي. | 21 |
| — 10 | - إعداد التحقيق وذلك ب: * الكشف عن التطورات المتوقعة لمجريات الأزمة، شرح وتفسير الأحداث المرتبطة بالأزمة، مناقشة الأزمة والإحاطة بجميع جوانبها وأبعادها، المزاجية بين المعلومات والآراء المتعلقة بالأزمة للوصول إلى الحل الذي يراه صالحا لعلاج الأزمة. | — 10 | - إعداد التحقيق الصحفي الرياضي. | 22 |
| — 10 | - تكليف الصحفيين الأكثر جرأة بإعداد تحقيقات ميدانية. | — 10 | - اختيار معدي التحقيق الصحفي الرياضي | 23 |
| — 10 | - إعداد الخبر وذلك ب: * إحاطة الجماهير الرياضية علما بالأزمات الرياضية، تدعيم قدرة الجماهير الرياضية على إدراك ما يجري حولهم من أحداث وبالتالي تمكينهم من المشاركة وإبداء الرأي في هذه الأزمات، تنمية معارف الجماهير الرياضية حول أسباب الأزمات الرياضية مما يجعلهم قادرين على إصدار الأحكام على هذه الأزمات، ذكر مصدر الخبر الرياضي إلا إذا كان سيؤثر سلبا على العلاقة مع المصدر ويعوض اسمه بعبارة : " صرح مصدر مسؤول في ... " | — 10 | - إعداد الخبر الصحفي الرياضي. | 24 |
| | - إعداد الحديث الصحفي الرياضي وذلك ب: | — | - إعداد الحديث الصحفي الرياضي. | |

| | | | | |
|------------------|--|------------------|---------------------------------|----|
| — 10 | * السعي للحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة من مصادرها الأساسية، عرض وجهات النظر الخاصة بالقوى الفاعلة في الأزمة، تسليط الضوء على القيادات الرياضية للتعرف على اتجاهاتهم إزاء الأزمات. | 10 | | 25 |
| — 10 | - وصف الأزمة و ذلك بالحصول على كافة المعلومات عنها قبل حدوثها والتتبع الحرفي لأحداث الأزمة والتركيز على الوقائع البارزة و تحليل جوانبها (كرونولوجيا الأزمة). - تجسيد الأزمة للقارئ. - جمع المعلومات والمعارف حول الأزمات الرياضية، إبراز الآراء الشخصية والتجارب الذاتية للمحرر فيما يتعلق بالأزمات الرياضية، تفسير بعض جوانب الأزمات الرياضية، التركيز على التصوير الحي للوقائع ذات الصلة بالأزمات الرياضية، وعدم افتعال الأقوال. | — 10 | - إعداد التقرير الصحفي الرياضي. | 26 |
| — 10 | * إعداد التعليق الرياضي وذلك ب: - تحليل العلاقة بين مسببات الأزمة، استخدام المعايير والإحصاءات والأرقام لتقييم الأزمة، خاتمته تقدم حلولا واقتراحات ايجابية لأطراف الأزمة. | — 10 | - إعداد التعليق الرياضي. | 27 |
| — 10 | - تعيين أبرز الصحفيين المتميزين في التعليق الرياضي الصحفي. | — 10 | - اختيار المعلقين الرياضيين. | 28 |

| | | | | | |
|---------------------|---|---------------------|---|-----------|--|
| <p>..... 10</p> | <p>- السبق الصحفي الرياضي (الإجابة على السؤالين: من؟ وكيف؟) - خلفية النبأ الصحفي الرياضي (تقديم تفسيرات أعمق من النقل الخام). - الجسر (نسب المعلومة الموجودة في السبق لمصادرها، التعريف بهوية الأشخاص أو المجموعات، ربط القصة بقصة أخرى سابقة).</p> | <p>..... 10</p> | <p>- إعداد القصة الإخبارية الرياضية.</p> | <p>29</p> | |
| <p>..... 10</p> | <p>- الإلمام بالمصطلحات الخاصة بكل لعبة، شرح المصطلح الرياضي للقارئ لإبعاد الغموض وقت الأزمة، كتابة المصطلحات باللغة العربية، وإذا كان لا بد من كتابته باللغة الأجنبية فيتبعه ترجمة باللغة العربية.</p> | <p>..... 10</p> | <p>- التحكم في المصطلحات الرياضية.</p> | <p>30</p> | |
| <p>..... 10</p> | <p>- احتواء الصحيفة الرياضية على مختلف الأنواع الصحفية في كل عدد صادر. - حرص رؤساء التحرير على تنويع الألوان الصحفية وفق المرحلة والإمكانيات البشرية.</p> | <p>..... 10</p> | <p>- التنويع في استخدام الأنواع الصحفية المختلفة.</p> | <p>31</p> | |

| مراحل الأزمات | الأبعاد | مؤشرات النجاح | التعيينات | معامل التأثير | آليات التنفيذ | معامل التأثير |
|---------------|----------------------|----------------------|-----------|------------------|---|------------------|
| أثناء الأزمات | إعداد الفنون الصحفية | أخلاقيات مهنة الصحفي | 32 | — 10 | - إعداد دليل يتضمن المعايير والأخلاقيات المهنية للصحفي. - التقيد بالنظام الداخلي للصحيفة الرياضية. | — 10 |
| معامل التأثير | | | 33 | — 10 | - وضع ميثاق الشرف في متناول الصحفي. - احترام قرارات سلطة الضبط للصحافة المكتوبة. | — 10 |
| | | | | — 10 | - التحقق والتحري بشأن الأخبار المتعلقة بالأزمات الرياضية والتزام الدقة في المعالجة والحذر في النشر واستخدام إمكاناته لتحقيق المنفعة العامة (يعيش الضمير). | — 10 |
| | | | 34 | — 10 | - تقديم الخبر المتعلق بالأزمة بنوع من الحياد ودون تحيز. | — 10 |
| | | | 35 | — 10 | - نقل المعلومة من مصدرها الرسمي من خلال البحث في مختلف المصادر. - محتوى المادة الإعلامية يتماشى مع العنوان الرئيسي. | — 10 |
| | | | 36 | — 10 | - الاحترام قدسية الخبر الرياضي، وأن يكون خالي من الرأي (رأي المحرر) - الحرص على ألا يجعل الصحفي نفسه جزء من الأزمة. | — 10 |
| | | | 37 | — 10 | - الاحترام قدسية الخبر الرياضي، وأن يكون خالي من الرأي (رأي المحرر) - الحرص على ألا يجعل الصحفي نفسه جزء من الأزمة. | — 10 |

| معامل التأثير | آليات التنفيذ | معامل التأثير | التعيينات | مؤشرات النجاح | الأبعاد | مراحل الأزمة |
|------------------|--|------------------|--------------------|---------------|------------------|-----------------------|
| — 10 | - إعداد استمارة تقييم داخلي تتضمن: (الخطة، آراء فريق العمل، محتوى التقارير والمقال والحديث والتحقيق والخبر والتعليق). | — 10 | - تقييم ذاتي داخلي | 38 | - تقييم ذاتي | التقييم بعد الأزمة |
| — 10 | - إعداد استمارة تقييم خارجية تتضمن: (رأي الجمهور الرياضي، آراء الخبراء والمستشارين، آراء الشخصيات أو الهيئات المعنية بالأزمة، آراء الهيئات الرياضية). | — 10 | - تقييم ذاتي خارجي | 39 | معامل التأثير | |
| | | | | | — 10 | |

| مراحل الأزمات | الأبعاد | مؤشرات النجاح | التعيينات | معامل التأثير | آليات التنفيذ | معامل التأثير |
|---------------|-----------------------------|----------------------|---|---------------|---|---------------|
| بعد الأزمات | التوثيق الإلكتروني والأرشفة | - التوثيق الإلكتروني | - إنشاء صحيفة إلكترونية لكل صحيفة ورقية - الاطلاع على الصحيفة بصورة آنية وسريعة. | 40 | - تخصيص مساحات إلكترونية للصحيفة الرياضية. | |
| | | | | 10 | - إنشاء قاعدة معلوماتية خاصة بمختلف الصحف الرياضية السابقة | 10 |
| معامل التأثير | 10 | - الأرشفة | - إنشاء مصلحة خاصة بالأرشفة. | 41 | * أرشفة كل من: - السجلات، محاضر، مختلف التقارير - جرد وترقيم كل الأنواع الصحفية (الخبر، التحقيق، المقال، الحديث، التقرير، التعليق، الموقع الإلكتروني) | 10 |
| | | | | 10 | | 10 |

الملحق رقم (03) : "القائمة الإسمية لأساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال وقسم
الاعلام والاتصال الرياضي بجامعة المسيلة

1- القائمة الإسمية لأساتذة قسم علوم الاعلام و الاتصال "

| الرقم | الاسم واللقب | الرتبة |
|-------|------------------------|-----------------|
| 01 | د.باية سيفون | أستاذ محاضر "أ" |
| 02 | د.عبد الرزاق غزال | أستاذ محاضر "أ" |
| 03 | د.نعيمة براردي | أستاذ محاضر "أ" |
| 04 | د. أحمد المهدي الزواوي | أستاذ محاضر "أ" |
| 05 | د.محمد ملين بونيف | أستاذ محاضر "أ" |
| 06 | د.سلامي أسعيداني | أستاذ محاضر "أ" |
| 07 | د. فوزي علاوة | أستاذ محاضر "أ" |
| 08 | د.عبد المالك صاوي | أستاذ محاضر "ب" |
| 09 | د. هدى عكوشي | أستاذ محاضر "ب" |
| 10 | د. عبد الحميد بلعباس | أستاذ محاضر "ب" |
| 11 | د. رضوان بوقرة | أستاذ محاضر "ب" |
| 12 | د. سعاد ولد جاب الله | أستاذ محاضر "ب" |
| 13 | د. ليلي فقيري | أستاذ محاضر "ب" |
| 14 | د. بوعزيز بوبكر | أستاذ محاضر "ب" |
| 15 | د. رقاد حنان | أستاذ محاضر "ب" |

2- القائمة الإسمية لأساتذة قسم علوم الاعلام و الاتصال الرياضي "

| الرقم | الاسم واللقب | الرتبة |
|-------|--------------------|-----------------|
| 01 | د.زواوي عبد الوهاب | أستاذ محاضر "أ" |
| 02 | د. بوساق أسماء | أستاذ محاضر "أ" |
| 03 | د. جلال صلاح الدين | أستاذ محاضر "أ" |
| 04 | د. مريشيش خالد | أستاذ محاضر "أ" |
| 05 | د. بن البار السعيد | أستاذ محاضر "أ" |

ملحق رقم (04): الصدق و الثبات

أ/الثبات:

Fiabilité

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0.754 | 37 |

ب/الصدق:

Corrélations

| Corrélations | | | | | |
|---|------------------------|---------|-----|------------------------|---------|
| دك1 | | | دك1 | | |
| 1ب | Corrélation de Pearson | 0.528* | 6ب | Corrélation de Pearson | 0.543* |
| | Sig. (bilatérale) | 0.017 | | Sig. (bilatérale) | 0.013 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 2ب | Corrélation de Pearson | 0.610** | 7ب | Corrélation de Pearson | 0.622** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.004 | | Sig. (bilatérale) | 0.003 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 3ب | Corrélation de Pearson | 0.645** | 8ب | Corrélation de Pearson | 0.798** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.002 | | Sig. (bilatérale) | 0.000 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 4ب | Corrélation de Pearson | 0.482* | 9ب | Corrélation de Pearson | 0.870** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.031 | | Sig. (bilatérale) | 0.000 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 5ب | Corrélation de Pearson | 0.728** | 10ب | Corrélation de Pearson | 0.782** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.000 | | Sig. (bilatérale) | 0.000 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| * La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral). | | | | | |
| ** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). | | | | | |

Corrélations

| Corrélations | | | | | |
|--------------|------------------------|---------|--|------------------------|---------|
| دك2 | | | دك2 | | |
| 11ب | Corrélation de Pearson | 0.618** | 15ب | Corrélation de Pearson | 0.779** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.004 | | Sig. (bilatérale) | 0.000 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 12ب | Corrélation de Pearson | 0.868** | 16ب | Corrélation de Pearson | 0.612** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.000 | | Sig. (bilatérale) | 0.004 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 13ب | Corrélation de Pearson | 0.813** | 17ب | Corrélation de Pearson | 0.645** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.000 | | Sig. (bilatérale) | 0.002 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 14ب | Corrélation de Pearson | 0.675** | * La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). | | |
| | Sig. (bilatérale) | 0.001 | | | |
| | N | 20 | | | |

Corrélations

| Corrélations | | | | | |
|---|------------------------|---------|-----|------------------------|---------|
| | | 3 دك | | | 3 دك |
| 18ب | Corrélation de Pearson | 0.640** | 26ب | Corrélation de Pearson | 0.540* |
| | Sig. (bilatérale) | 0.002 | | Sig. (bilatérale) | 0.014 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 19ب | Corrélation de Pearson | 0.444* | 27ب | Corrélation de Pearson | 0.703** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.050 | | Sig. (bilatérale) | 0.001 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 20ب | Corrélation de Pearson | 0.688** | 28ب | Corrélation de Pearson | 0.616** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.001 | | Sig. (bilatérale) | 0.004 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 21ب | Corrélation de Pearson | 0.862** | 29ب | Corrélation de Pearson | 0.640** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.000 | | Sig. (bilatérale) | 0.002 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 22ب | Corrélation de Pearson | 0.459* | 30ب | Corrélation de Pearson | 0.616** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.042 | | Sig. (bilatérale) | 0.004 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 23ب | Corrélation de Pearson | 0.798** | 31ب | Corrélation de Pearson | 0.467* |
| | Sig. (bilatérale) | 0.000 | | Sig. (bilatérale) | 0.038 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 24ب | Corrélation de Pearson | 0.640** | 32ب | Corrélation de Pearson | 0.495* |
| | Sig. (bilatérale) | 0.002 | | Sig. (bilatérale) | 0.026 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 25ب | Corrélation de Pearson | 0.669** | 33ب | Corrélation de Pearson | 0.491* |
| | Sig. (bilatérale) | 0.001 | | Sig. (bilatérale) | 0.028 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| * La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral) | | | | | |
| * La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral) | | | | | |

Corrélations

| Corrélations | | | | | |
|---|------------------------|---------|-----|------------------------|---------|
| | | 4 دك | | | 4 دك |
| 34ب | Corrélation de Pearson | 0.688** | 36ب | Corrélation de Pearson | 0.562** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.001 | | Sig. (bilatérale) | 0.010 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 35ب | Corrélation de Pearson | 0.640** | 37ب | Corrélation de Pearson | 0.444* |
| | Sig. (bilatérale) | 0.002 | | Sig. (bilatérale) | 0.050 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| * La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral) | | | | | |
| * La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral) | | | | | |

Corrélations

| Corrélations | | | | | |
|---|------------------------|---------|------|------------------------|---------|
| | | الكلبي | | | |
| 1 دك | Corrélation de Pearson | 0.842** | 3 دك | Corrélation de Pearson | 0.677** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.000 | | Sig. (bilatérale) | 0.001 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| 2 دك | Corrélation de Pearson | 0.839** | 4 دك | Corrélation de Pearson | 0.798** |
| | Sig. (bilatérale) | 0.000 | | Sig. (bilatérale) | 0.000 |
| | N | 20 | | N | 20 |
| * La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral) | | | | | |

ملحق رقم (05): ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ وصف نتائج الدراسة:

بالنسبة للمحور الاول:

Caractéristiques

| Statistiques descriptives | | | | | |
|---------------------------|----|-----------|---------------|------------|---------------|
| المؤشرات | N | Moyenne | | Ecart type | |
| | | التعيينات | آليات التنفيذ | التعيينات | آليات التنفيذ |
| ب1 | 20 | 9.6000 | 9.7500 | 0.75394 | 0.63867 |
| ب2 | 20 | 9.7000 | 9.5500 | 0.57124 | 0.99868 |
| ب3 | 20 | 9.6000 | 9.7500 | 0.59824 | 0.44426 |
| ب4 | 20 | 9.3500 | 9.1500 | 0.67082 | 1.38697 |
| ب5 | 20 | 9.7500 | 9.7000 | 0.44426 | 0.73270 |
| ب6 | 20 | 9.8000 | 9.8000 | 0.41039 | 0.41039 |
| ب7 | 20 | 9.4000 | 9.5000 | 0.68056 | 0.68825 |
| ب8 | 20 | 9.5000 | 9.5000 | 0.88852 | 0.88852 |
| ب9 | 20 | 9.5500 | 9.5500 | 0.68633 | 0.68633 |
| ب10 | 20 | 9.7500 | 9.7500 | 0.71635 | 0.71635 |

بالنسبة للمحور الثاني:

Caractéristiques

| Statistiques descriptives | | | | | |
|---------------------------|----|-----------|---------------|------------|---------------|
| المؤشرات | N | Moyenne | | Ecart type | |
| | | التعيينات | آليات التنفيذ | التعيينات | آليات التنفيذ |
| ب11 | 20 | 9.9000 | 9.9000 | 0.30779 | 0.30779 |
| ب12 | 20 | 9.3500 | 9.5500 | 0.98809 | 0.68633 |
| ب13 | 20 | 9.8000 | 9.8000 | 0.52315 | 0.52315 |
| ب14 | 20 | 9.7500 | 9.7500 | 0.63867 | 0.63867 |
| ب15 | 20 | 9.8500 | 9.8500 | 0.67082 | 0.67082 |
| ب16 | 20 | 9.6000 | 9.6000 | 0.75394 | 0.75394 |
| ب17 | 20 | 9.6500 | 9.7000 | 0.74516 | 0.65695 |

بالنسبة للمحور الثالث:

Caractéristiques

| Statistiques descriptives | | | | | |
|---------------------------|----|-----------|---------------|------------|---------------|
| المؤشرات | N | Moyenne | | Ecart type | |
| | | التعيينات | آليات التنفيذ | التعيينات | آليات التنفيذ |
| ب18 | 20 | 9.9000 | 10.0000 | 0.44721 | 0.00000 |
| ب19 | 20 | 9.9000 | 9.9000 | 0.30779 | 0.30779 |
| ب20 | 20 | 9.8500 | 10.0000 | 0.67082 | 0.00000 |
| ب21 | 20 | 9.9500 | 9.9500 | 0.22361 | 0.22361 |
| ب22 | 20 | 9.9500 | 10.0000 | 0.22361 | 0.00000 |
| ب23 | 20 | 9.9500 | 10.0000 | 0.22361 | 0.00000 |
| ب24 | 20 | 9.9000 | 9.9500 | 0.44721 | 0.22361 |
| ب25 | 20 | 9.9000 | 10.0000 | 0.44721 | 0.00000 |
| ب26 | 20 | 9.9000 | 9.9500 | 0.30779 | 0.22361 |
| ب27 | 20 | 9.9500 | 10.0000 | 0.22361 | 0.00000 |
| ب28 | 20 | 9.9500 | 10.0000 | 0.22361 | 0.00000 |
| ب29 | 20 | 9.9000 | 9.8500 | 0.44721 | 0.48936 |
| ب30 | 20 | 9.8500 | 10.0000 | 0.67082 | 0.00000 |
| ب31 | 20 | 9.9000 | 10.0000 | 0.44721 | 0.00000 |
| ب32 | 20 | 9.8000 | 9.8000 | 0.41039 | 0.41039 |
| ب33 | 20 | 9.9000 | 9.9000 | 0.44721 | 0.44721 |
| ب34 | 20 | 9.8500 | 9.9000 | 0.48936 | 0.44721 |
| ب35 | 20 | 9.9500 | 9.9500 | 0.22361 | 0.22361 |

| | | | | | |
|-----|----|--------|---------|---------|---------|
| 36ب | 20 | 9.9000 | 10.0000 | 0.44721 | 0.00000 |
| 37ب | 20 | 9.9500 | 10.0000 | 0.22361 | 0.00000 |

بالنسبة للمحور الرابع:

Caractéristiques

| Statistiques descriptives | | | | | |
|---------------------------|----|-----------|---------------|------------|---------------|
| المؤشرات | N | Moyenne | | Ecart type | |
| | | التعيينات | آليات التنفيذ | التعيينات | آليات التنفيذ |
| 38ب | 20 | 9.8500 | 9.9000 | 0.48936 | 0.44721 |
| 39ب | 20 | 9.9000 | 10.0000 | 0.44721 | 0.00000 |
| 40ب | 20 | 9.8500 | 10.0000 | 0.67082 | 0.00000 |
| 41ب | 20 | 9.9500 | 9.9500 | 0.22361 | 0.22361 |

ثانيا/ نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

Test T

| Statistiques sur échantillon uniques | | | | | |
|--------------------------------------|--------|---------|------------------|-------------------------|-----------|
| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard | Eta |
| تنظيم وتسيير (التعيينات) | 20 | 96.00 | 4.230 | 0.94591 | 0.997 |
| تنظيم وتسيير (آليات التنفيذ) | 20 | 96.00 | 5.721 | 1.27939 | 0.995 |
| Test sur échantillon unique | | | | | |
| Valeur de test = 50 | | | | | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Eta carré |
| تنظيم وتسيير (التعيينات) | 48.631 | 19 | 0.000 | 46.00000 | 0.996 |
| تنظيم وتسيير (آليات التنفيذ) | 35.955 | 19 | 0.000 | 46.00000 | 0.992 |

الفرضية الثانية:

Test T

| Statistiques sur échantillon uniques | | | | | |
|--|--------|---------|------------------|-------------------------|-----------|
| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard | Eta |
| الوسائل المادية والبشرية (التعيينات) | 20 | 67.90 | 2.989 | 0.66846 | 0.997 |
| الوسائل المادية والبشرية (آليات التنفيذ) | 20 | 68.15 | 2.641 | 0.59061 | 0.997 |
| Test sur échantillon unique | | | | | |
| Valeur de test = 35 | | | | | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Eta carré |
| الوسائل المادية والبشرية (التعيينات) | 49.217 | 19 | 0.000 | 32.90000 | 0.996 |
| الوسائل المادية والبشرية (آليات التنفيذ) | 56.129 | 19 | 0.000 | 33.15000 | 0.996 |

الفرضية الثالثة:

Test T

| Statistiques sur échantillon uniques | | | | | |
|--------------------------------------|---------|---------|------------------|-------------------------|-----------|
| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard | Eta |
| الانواع الصحفية (التعيينات) | 20 | 158.45 | 1.637 | 0.36617 | 0.999 |
| الانواع الصحفية (آليات التنفيذ) | 20 | 159.30 | 0.923 | 0.20647 | 0.999 |
| Test sur échantillon unique | | | | | |
| Valeur de test = 80 | | | | | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Eta carré |
| الانواع الصحفية (التعيينات) | 214.246 | 19 | 0.000 | 78.45000 | 0.999 |
| الانواع الصحفية (آليات التنفيذ) | 384.067 | 19 | 0.000 | 79.30000 | 0.999 |

الفرضية الرابعة:

Test T

| Statistiques sur échantillon uniques | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|---------|------------------|-------------------------|-----------|
| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard | Eta |
| التقييم والتوثيق (التعينات) | 20 | 39.55 | 0.887 | 0.19835 | 0.999 |
| التقييم والتوثيق (اليات التنفيذ) | 20 | 39.85 | 0.489 | 0.10942 | 0.999 |
| Test sur échantillon unique | | | | | |
| | Valeur de test = 20 | | | | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Eta carré |
| التقييم والتوثيق (التعينات) | 98.564 | 19 | 0.000 | 19.55000 | 0.999 |
| التقييم والتوثيق (اليات التنفيذ) | 181.404 | 19 | 0.000 | 19.85000 | 0.999 |

ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة: اقتراح خطة إعلامية للصحافة المكتوبة لإدارة الأزمات الرياضية.
- هدف الدراسة العام: معرفة ما إذا كانت الخطة الإعلامية المقترحة تساعد الصحف الرياضية في إدارة الأزمات الرياضية.
- إشكالية الدراسة: هل أن الخطة الإعلامية المقترحة للصحف الرياضية تساهم في إدارة الأزمات الرياضية.
- عينة الدراسة: قامت الباحثة باختبار 04 صحف رياضية وهي: الخبر الرياضي، الهدف، Compétition، Derby
- كما اعتمدت على العينة المسحية (طريقة الحصر الشامل) على كافة مجتمع الدراسة البالغ عددهم 20 أستاذ من بينهم المتحصلين على شهادة دكتوراه علوم بقسم الاعلام والاتصال وقسم الاعلام والاتصال الرياضي.
- المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي.
- أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على الخطة الإعلامية المقترحة لإدارة الأزمات الرياضية.
- النتائج المتوصل إليها:

• في الجانب النظري:

- توفر الصحيفة على كوادر إعلامية مؤهلة متفرغة لأداء مهامها.
- البحث عن مصادر تمويل خارجية لإدارة الصحيفة الرياضية.

• في الجانب التطبيقي :

- ✓ قبل حدوث الأزمة: - يجب تعيين قائد (مدير، رئيس تحرير،...) يتميز بالخبرة والقيادة.
- إعداد الكوادر البشرية وتأهيلها عن طريق تجديد المعارف.
- ✓ أثناء الأزمة: - التأكد من مصداقية المعلومات وإعداد الفنون الصحفية ومراجعتها قبل نشرها.
- إلتزام المشرفين على إدارة الأزمة بأخلاقيات المهنة الصحفية.
- ✓ بعد الأزمة: - إجراء تقييم ذاتي لتحديد نقاط القوة وتعزيزها مستقبلا.

Summary of the study:

- **Title of the study:** Proposing a press information plan for the press to manage sports crises.
- **Purpose of the general study:** To know if the proposed media plan helps sports newspapers to manage sports crises.
- **The problem of the study:** does the proposed media plan for sports newspapers contribute to the management of sports crises?
- **Sample study:** The researcher selected 04 sports newspapers:
Al Khabar Sports, Al-Hadaf, Derby, Competition.

It also used the survey sample (full enumeration method) for all 20 members of the study community, including doctoral students from the Department of Media and Communication and the Department of Media and Communication sports.

* **Methodology:** The researcher used the descriptive approach.

* **Study Tools:** The researcher has adopted the proposed media plan for the management of sports crises.

- The results: Theoretically:

- The journal provides full-time qualified information executives to carry out its task.
- Search for external sources of funding for the management of the sports newspaper.

On the practical side:

- ✓ **Before the crisis:** -A leader (director, editor, ...) should be appointed with experience of leadership.
 - Preparation of human frameworks and rehabilitation through the renewal of knowledge.
- ✓ **During the crisis:**
 - Check the credibility of information and prepare the press and read again before publication
 - The obligation of supervisors to manage the crisis with the ethics of the press profession.
- ✓ **After the crisis:**-Conduct a self-assessment to depict and points for the future.

Résumé de l'étude:

- **Titre de l'étude:** Proposition d'un plan d'information de la presse écrite pour gérer les crises sportives.
- **Objectif de l'étude générale:** Savoir si le plan média proposé aide les journaux sportifs à gérer les crises sportives.
- **Le problème de l'étude:** le plan média proposé pour les journaux sportifs contribue-t-il à la gestion des crises sportives?
- **Exemple d'étude:** Le chercheur a sélectionné 40 journaux sportifs: Al Khobar Sports, Al-Hadaf.

Il s'est également appuyé sur l'échantillon de l'enquête (méthode de dénombrement complet) pour l'ensemble des 20 membres de la communauté d'études, y compris les doctorants du Département des médias et de la communication et du Département des médias et de la communication sportive.

- **Méthodologie:** Le chercheur a utilisé l'approche descriptive.
- **Outils d'étude:**
 - Le chercheur a adopté le plan média proposé pour la gestion des crises sportives.
- **Les résultats:**
 - **Sur le plan théorique:**
 - Le journal fournit des cadres d'information qualifiés à plein temps pour s'acquitter de sa tâche.
 - Recherche de sources de financement externes pour la gestion du journal sportif.
 - **Du côté pratique:**
 - ✓ **Avant la crise:** -Un chef (directeur, éditeur, ...) devrait être nommé avec expérience et leadership.
 - Préparation des cadres humains et réhabilitation par le renouvellement des connaissances.
 - ✓ **Pendant la crise:** -Vérifier la crédibilité de l'information et préparer les arts de la presse et relire avant publication.
 - L'obligation des superviseurs de gérer la crise avec l'éthique du métier de presse.
 - ✓ **Après la crise:** - Mener une auto-évaluation pour cerner et renforcer les points forts au plus tard.