

## تحليل الأداء الإداري لبعض أدوار العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية

أ.م.د/ عمرو أحمد علي الجمال

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية

بكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة - جامعة حلوان

معار (سابقاً) بقسم الإدارة الرياضية والترويحية -

كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود

## مقدمة البحث :

الإتحادات الرياضية شأنها شأن أية مؤسسة أو هيئة، أُنشئت من أجل تحقيق أهداف محددة، كتعزيز الانتماء للوطن، الأسهام في بناء المجتمع ورعاية أفراده رياضياً، الإرتقاء بالمستوى الفني والثقافي والإجتماعي والسلوكي والعلمي لجميع أعضائه، بناء وتعزيز العلاقات مع اللجان التنظيمية الخليجية، الإتحادات العربية، الإقليمية، القارية، الدولية، والأولمبية، نشر وتوسيع قاعدة الممارسة جغرافياً وتيسير سبل المشاركة في نشاط الإتحاد، تنظيم المسابقات المحلية لجميع الأندية ولكافة فئات المجتمع، إكتشاف المواهب ورعايتها، المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة ووضع وإقتراح الأنظمة اللازمة لتحقيق ذلك، ترسيخ مبدأ المنافسة الشريفة واللعب النظيف ونبذ التعصب والتمييز، ونشر ثقافة مكافحة المنشطات بين الممارسين. (اللجنة الأولمبية السعودية، 2017)

وحتى تتحقق هذه الأهداف لابد من وجود قائد مُلم بنوع نشاط الإتحاد، ومهام وظيفته، وطبيعة العمل الإداري، ويمتلك المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري (المدير التنفيذي للإتحاد) كالمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية / الذهنية، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات وتوجيههم نحو إنجاز وتحقيق الأهداف. وقد نصت المادة الثالثة والثلاثون (33) من اللائحة الأساسية للإتحادات الرياضية السعودية على إختصاصات منصب المدير التنفيذي للإتحاد الرياضي والمفوض من مجلس إدارة الإتحاد الرياضي بإدارة كافة الأنشطة والإجراءات والعمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الإتحاد المذكورة آنفاً، وبحوكمة العمل الإداري وإستقطاب فريق عمل مؤهل وذو كفاءة عالية قادراً على معاونته في إنجاز مهامه، وإقتراح التعاقد مع العاملين بالإتحاد حسب الحاجة، وإقتراح الهيكل التنظيمي للإتحاد وكذلك اللجان العاملة مع تحديد إختصاصها لإعتماده من مجلس الإدارة. (اللجنة الأولمبية السعودية، 2017)

بعد أن أصبحت الرياضة الآن صناعة متعددة الأبعاد، وإرتبط نجاحها بال جماهير التي تتعامل معها، إستوجب ذلك فهم وإدارة وبناء والحفاظ على العلاقات مع هذه الجماهير من أجل

تحقيق النجاح لهيئاتهم الرياضية. لذلك إزدادت الحاجة إلى وظيفة إدارية مميزة تساعد في إنشاء والحفاظ على قنوات إتصال متبادلة وتحقيق التفاهم والقبول والرضا والتعاون بين الهيئة الرياضية وجماهيرها، وإدارة المشاكل والقضايا الداخلية والخارجية والتعامل مع الأزمات، ومساعدة الإدارة على الاطلاع على الرأي العام وتقديم النصح والمشورة نحو كيفية الاستجابة له، والتأكيد على مسؤولية الإدارة في خدمة المصلحة العامة، ومساعدتها على مواكبة التغيير واستخدامه بشكل فعال، والعمل كنظام إنذار مبكر للمساعدة في توقع الاتجاهات؛ وإستخدام البحث العلمي وتقنيات الاتصال الأخلاقي السليمة كأدوات رئيسية في ممارسة وظائفها. (Wilcox, et al., 2007, Summers & Morgan, 2008, L'Etang, 2006, Hopwood, Kitchin, & Skinner, 2010, L'Etang, 2013a, Pratt, 2013, Mullin, Hardy, & Sutton, 2014)

وتعتبر العلاقات العامة "وظيفة إدارية قائمة على الاتصال، مصممة لتحديد الجماهير الرئيسة للهيئة الرياضية الذين يتوقف عليهم نجاحها أو فشلها، وبناء علاقات المنفعة المتبادلة معهم وتقييم هذه العلاقات بصفة مستمرة، لتعزيز العلاقات المرغوبة [الإستراتيجية الهامة] وإعادة النظر في العلاقات غير المرغوبة". (Hopwood, 2005 b, Stoldt et al., 2012, Broom & Sha, 2013)

#### مشكلة البحث:

خلص العلماء في مجال الإدارة الرياضية إلى أن العلاقات العامة في المجال الرياضي لم تأخذ حظها من البحث العلمي حتى الآن، ويرى البعض منهم أن الوقت قد حان لكي تمنح الاهتمام العلمي الذي يليق بأهميتها التطبيقية. (Brown & Isaacson, 2017; Coombs & Osborne, 2012; Hopwood, 2005 b; Isaacson, 2010; L'Etang, 2006, 2013a, 2015; L'Etang & Hopwood, 2008).

وقد إنفق العديد من الباحثين في مجال العلاقات العامة الرياضية على أن البحوث العلمية ولا سيما في مجال الإدارة الرياضية والتسويق الرياضي، غالباً ما تفتقر إلى تطبيق نظرية العلاقات العامة، ولا تتعرض إلى العلاقات الإعلامية، أو حتى لتكتيكات العلاقات العامة. (Brown & Isaacson, 2017, L'Etang, 2006, 2013a, Waters, 2013)

وتتمثل أحد أهم التحديات التي تواجه محترفي العلاقات العامة في المجال الرياضي وغيرهم من مديري الهيئات الرياضية في [تحليل] وتقييم فعالية وظيفة العلاقات العامة داخل مؤسساتهم. (Stoldt, 2008; Stoldt, Dittmore, & Branvold, 2006)

كما توصلت العديد من بحوث العلاقات العامة إلى أن وجود نظام منضبط للعلاقات العامة يمكن أن يُقدم قيمة أكبر للهيئات الرياضية إذا ما تم استخدامه بشكل إستراتيجي ولأكثر

من مجرد توصيل الرسائل إلى الجمهور. ويُشير استخدام مصطلح (إستراتيجي) إلى وجود خطة مدروسة لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وبالتالي المساهمة في الإدارة الإستراتيجية للهيئة الرياضية. ويتفق أنصار العلاقات العامة في المجال الرياضي بأنه لكي تكون العلاقات العامة في المجال الرياضي ناجحة، يجب إستخدامها كوظيفة إدارية إستراتيجية. (Grunig, 2006, Coombs & Holladay, 2010, Hopwood et al., 2010; L'Etang, 2013a; Stoldt et al., 2012)

ويتفق الباحث مع (Hon (1997، 1998)، على أن العلاقات العامة تُصبح فعالة عندما تقوم بتحقيق أهداف أنشطتها الإتصالية، وأنه يجب أن تُستمد أهدافها وأدوارها من المهام والأهداف والغايات التنظيمية الشاملة (الأهداف التي أنشئت من أجلها الهيئات الرياضية)، وبالتالي فإنه من الممكن تحليل وتقييم أدوار العلاقات العامة بشكل مباشر أو غير مباشر في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الهيئات الرياضية. وفي ضوء ما سبق يحاول الباحث القيام بتحليل الأداء الإداري لبعض أدوار العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية.

#### أهمية البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحليل الأداء الإداري لبعض الأدوار الهامة [شبكات العلاقات، السمعة والصورة الذهنية، الضيافة، التنظيم، الرقابة] للعلاقات العامة - بحسب الدراسات المرجعية - والوقوف على مستوى كفاءة إدارتها، ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف الأساسية التي أنشئت من أجلها الإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية. بهدف الإرتقاء بمستوى أداء وإدارة هذه الأدوار ومحاولة الوصول بها إلى أعلى مستوى تسمح به إمكانيات هذه الهيئات الرياضية الحيوية.

#### هدف البحث:

تحليل الأداء الإداري لبعض أدوار العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية.

#### تساؤلات البحث:

التساؤل الأول: ما واقع الأداء الإداري لشبكات العلاقات العامة في الإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية؟

التساؤل الثاني: ما واقع الأداء الإداري للسمعة والصورة الذهنية للإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية؟

التساؤل الثالث: ما واقع الأداء الإداري لشئون الضيافة في الإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية؟

**التساؤل الرابع:** ما واقع الأداء الإداري في تنظيم شئون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية؟

**التساؤل الخامس:** ما واقع الأداء الإداري في تقويم أداء (أدوار) العلاقات العامة في الإتحادات الرياضية الأولمبية؟

#### البحوث المرجعية:

1- توصل **Celebi (2021)** إلى أنه من المفيد أن تكون هناك رقابة متبادلة بين الهيئة الرياضية والجماهير التي تتعامل معها، وأكد على أنه يجب أن تُشرك الأندية الرياضية المشجعين في عملية تداول البيانات المعلومات، ومنحهم الفرص للمشاركة في إتخاذ القرارات، وأخذ ملاحظاتهم وأرائهم وإقتراحاتهم في الاعتبار وإجراء الحوارات معهم وفهم إحتياجاتهم وإهتماماتهم والعمل على تلبيةها، وتطوير إستراتيجيات جديدة وفعالة تستهدف زيادة عدد جماهيرها ومشجعيها والحصول على المزيد من الدعم منهم، إن الأندية حالياً تحتاج إلى فهم الجماهير وتلبية توقعاتهم بطريقة شاملة والمزيد من فهم الصورة الذهنية والتوقعات الذاتية للجماهير والتعامل معها. وأن العلاقة بين الأندية الرياضية وجماهيرها علاقة غير متكافئة، ولا يمكن أن تستمر العلاقة من طرف واحد فقط (الجماهير)، ويجب أن يقدم الطرف الأول (النادي) شيئاً ذو قيمة للطرف الثاني (الجماهير) مقابل دعمهم حتى يستديم، والسعي إلى التواصل معهم، وتحفيزهم وتحقيق رضاهم. وأن النادي يقع على عاتقه مسؤولية إجتماعية تجاه المجتمع الموجود فيه، ويجب عليه أن يتعاون مع مؤسسات المجتمع في تحقيق المنفعة الاجتماعية، وعليه أن يُسهم في الإرتقاء بسمعة المدينة أو المنطقة أو الدولة، وفي زيادة مواردها الاقتصادية، وتطوير علاقاته بالمؤسسات المختلفة الموجودة فيه، وإستهداف الشباب بشكل خاص يجب أن يكون أحد أولويات الهيئة الرياضية، والعمل على تطوير برامج وفعاليات وأنشطة عالية الجودة موجهة للشباب من أجل إستثمار وشغل أوقات فراغهم، وزيادة مشاركتهم الاجتماعية، وولائهم وإنتمائهم للوطن.

2- توصلت **الحجرف (2020)**، إلى أن المفهوم الحالي للعلاقات العامة بهذه الهيئات الرياضية يحتاج إلى مراجعة وتطوير بحيث يُساير ويُعاصر التطور الحادث في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وأن وظائف وممارسات العلاقات العامة الحالية تحتاج إلى تطوير، كما أن المواقع الإلكترونية الحالية للأندية الرياضية تحتاج إلى تفعيل وإهتمام أكثر، وأن موقع العلاقات العامة في الهياكل التنظيمية للأندية الرياضية إلى حد ما بعيداً عن الإدارة العليا، وبالتالي يعوق العلاقات العامة عن المشاركة في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بها، وربما يؤدي إلى صعوبة مشاركتها في صنع السياسات العامة بها؛ فضلاً عن عدم وجود

إختصاصات واضحة للعلاقات العامة بالأندية الرياضية، وأحياناً يتم تكليفها القيام بأعمال ليست من إختصاصاتها، بالإضافة إلى وجود قصور في إعداد برامج تحسين الصورة الذهنية، وتنمية الشعور بالفخر والانتماء والإعتزاز والولاء لهذه الأندية الرياضية.

3- توصل بحث **Stevens (2018)**، إلى أن الهيئات الرياضية الوطنية تعتبر العلاقات العامة أحد أهم الوظائف الإدارية بها، حيث قامت (11) من أصل (12) هيئة رياضية وطنية، بتعيين موظفاً مختصاً في العلاقات العامة بدوام كامل وأجر، وأن العلاقات العامة تلعب دوراً مهماً في التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة بهذه الهيئات الرياضية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وإستخدامها في تحقيق النمو والإنتشار لنشاط هذه الهيئات الرياضية، ونشر المعلومات، والتواصل بشكل أساسي مع جماهير الهيئة الرياضية، إلا أن إدارة سمعة الهيئة يمارس على نطاق واسع في الوقت الحاضر، وأن العلاقات الإعلامية هي الوظيفة المسيطرة على أعمالها، وأن إدارة الوسائط الاجتماعية والرقمية من أهم أنشطة العلاقات العامة، وضرورة الحد من إستخدام وسائل الإعلام التقليدية، وأن إستخدام تلك الوسائط لا يستخدم حتى الآن على النحو المرضي، وعلى المتخصصين في العلاقات العامة إستخدام تلك الوسائط الاجتماعية والرقمية الجديدة بدرجة أكبر، وأنه لدى الممارسين للعلاقات العامة قناعة بأن العلاقات العامة يجب أن تستخدم فقط لفائدة وتحقيق أهداف الهيئة الرياضية دون تحقيق أي فائدة للأطراف الأخرى، وهذا الأمر يحتاج إلى مراجعة وتصحيح بحيث تُستخدم العلاقات العامة لتحقيق المنفعة المتبادلة لكل الأطراف Win, Win، فضلاً عن عدم ممارسة وظيفة العلاقات العامة بطريقة إستراتيجية، أو ضعف الإستخدام الإستراتيجي لوظيفة العلاقات العامة؛ وعدم تقييم دور العلاقات العامة، وعدم الفهم الكامل لوظائف العلاقات العامة، وأن الأغلبية العظمى ممن يعملون في هذه الوظيفة يغلب عليهم الطابع الفني أو التكتيكي، بعيدة كل البعد عن الجانب التخطيطي والإستراتيجي والبحثي والتعامل مع المُشكلات، وأن الكثير من وظائف العلاقات العامة لا يقومون بها لأنها تحتاج إلى مستوى عالٍ من التأهيل والمهارة والخبرة، وأن القيود المالية المُطبقة على الهيئات الرياضية تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في إختيار شاغلي تلك الوظائف، وأن المُسيطرين على وظائف العلاقات العامة بالهيئات الرياضية الوطنية هم الإناث.

4- توصل **العتيبي (2017)**، أن أغلبية العاملين في وظائف العلاقات العامة بالأندية الرياضية السعودية كانوا من فئة الشباب، أن أغلبية العاملين في وظائف العلاقات العامة من غير المُتخصصين في العلاقات العامة ولا يحملون مؤهلاً جامعياً، أن بيئة العلاقات العامة في الأندية الرياضية السعودية لا تزال في بداياتها وتحتاج إلى وقت طويل حتى يتم ممارستها

بطريقة علمية احترافية، يتراوح عدد العاملين في إدارات العلاقات العامة بالأندية الرياضية السعودية ما بين (1 - 4) موظفين في الإدارة الواحدة، ضعف المُخصصات المالية للعلاقات العامة، عدم فهم وإدراك أهمية ودور العلاقات العامة من جهة الإدارة العليا، عدم وعي الأندية الرياضية بالدور الكامل للعلاقات العامة فيها، كانت أهم الأدوار التي لعبتها العلاقات العامة في الأندية الرياضية هي تحقيق رضا الجماهير، وتحسين الصورة الذهنية للنادي، ضعف العلاقة والإتصال بين الأندية الرياضية والجهة الإدارية المختصة، وعدم فهم الأندية لأهداف وسياسات الجهة الإدارية المختصة، نقص الكوادر المهنية المتخصصة، ضعف التدريب، ضعف المُقابل المادي - العائد - من ممارسة هذه المهنة، ارتفاع معدل دوران العمالة بالعلاقات العامة في الأندية الرياضية السعودية.

5- توصل **Wojciechowski (2017)**، إلى أن حوالي خمسين بالمائة (50%) من الهيئات الإدارية الرياضية الوطنية في كلا البلدين - ألمانيا والنمسا - لديها لوائح تتعلق بالاتصالات والعلاقات العامة في قوانينها. غالبًا ما يتحمل المسؤولون المتطوعون **Volunteers** **Officials** مسؤولية مهام العلاقات العامة، وأنه تم تسمية هؤلاء المسؤولين المتطوعين بعبارات مختلفة في القوانين: يؤكد البعض بوضوح على المصطلحات التقليدية مثل "المتحدث الرسمي" **Spokesperson**، يبدو أن البعض الآخر أكثر حداثة مثل "موظف العلاقات العامة" **Public Relations Officer**، أو "رئيس قسم الاتصالات" **Head of Department** **Communications**، وأنه كلما كبر حجم الهيئة الرياضية كلما زاد ذلك من احتمال وجود موظفين متخصصين للعلاقات العامة والعكس صحيح، اتحاد كرة القدم في النمسا (عشرة موظفين علاقات عامة) من أكثر الهيئات الرياضية تعيينا لموظفي العلاقات العامة بدوام كامل، وأن الهيئات الرياضية الألمانية كانت الأكثر احترافاً في مجال العلاقات العامة، كما أن الهيئات الرياضية الأولمبية هي الأكثر احترافاً في هذا المجال أكثر من الهيئات الرياضية غير الأولمبية.

6- توصل كل من **إبراهيم وناصر (2016)**، إلى عدم وجود إستراتيجيات وخطط تهدف إلى تطوير دور العلاقات العامة في الاتحادات الرياضية، عدم الاهتمام بتنمية وتطوير الكفايات الوظيفية والمهارات لدى العاملين في مجال العلاقات العامة، عدم وجود أقسام للعلاقات العامة بالاتحادات الرياضية وفروعها في المحافظات، عدم الاستفادة من تجارب الدول المتطورة والخبراء في مجال العلاقات العامة.

7- إتفق كل من **Serbanica, & Constantinescu (2016)** مع **Limor, Leshem, & Mendelzis (2013)** وأضافا أن تنظيم الفعاليات؛ الحفاظ على العلاقات مع الرعاية

والمبتدئين وتنظيم روابط ونوادي المُشجعين والحفاظ على التواصل معهم؛ والعمل مع وسائل الإعلام الجديدة وخاصة وسائل التواصل الاجتماعي، هي ضمن إختصاصات العلاقات العامة بالهيئات الرياضية.

8- قام Limor, Leshem, & Mendelzis (2013)، بتحديد ما لا يقل عن (17) جانباً أو مجالاً لأنشطة العلاقات العامة هي: (1) تقديم الإستشارات؛ (2) العلاقات الإعلامية [العلاقات بشركات الدعاية والإعلان]؛ (3) البحث؛ (4) علاقات الموظفين والأعضاء، أو الاتصالات الداخلية؛ (5) العلاقة بالمجتمع؛ (6) الشؤون العامة؛ (7) الشؤون الحكومية؛ (8) إدارة القضايا العامة؛ (9) علاقات المستثمرين ورجال الأعمال؛ (10) العلاقات المالية، (11) العلاقات الصناعية والخدمية والتجارية والأمنية [الموردين ومقدمي الخدمات]؛ (12) التنمية / جمع التبرعات؛ (13) علاقات المانحين؛ (14) علاقات الأقليات / شؤون متعددي الثقافات؛ (15) الأحداث الخاصة والمشاركات العامة؛ (16) العلاقة بالمستهلكين / العملاء؛ (17) تكوين جماعات ضغط [السياسيين والفنانين والمشاهير]؛ [العلاقة بالجامعات والكليات].

9- توصلت جواد (2011) إلى وجود ضعف في العلاقة بين أقسام العلاقات العامة الإدارة العليا بالأندية الرياضية، عدم وجود اهتمام بتنمية وتطوير الكوادر البشرية العاملة في مجال العلاقات العامة، ضعف السلطات والصلاحيات الممنوحة لأقسام العلاقات العامة، عدم وضوح أهداف وإختصاصات العلاقات العامة بالأندية الرياضية، عدم قياس رضا الجماهير المرتبط بالبرامج والأنشطة والفعاليات التي يتم تقديمها، عدم الاهتمام بإدارة الصورة الذهنية، ضعف مستوى الدعاية والإعلان والترويج، ضعف مستوى التنسيق مع المؤسسات الإعلامية.

10- توصل Moore (2011)، إلى أن أغلب مدراء العلاقات العامة بإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات الأمريكية كانوا من الذكور، وتراوحت أعمارهم ما بين (30 - 49) عاماً، وكانوا من الحاصلين على درجة البكالوريوس في الإعلام / صحافة أو الاتصالات، وتراوحت رواتبهم ما بين (\$35.000 - \$45.000) سنوياً. حدد المشاركون بشكل وثيق دورهم في العلاقات الإعلامية، وتميزوا بشخصياتهم الإيجابية / المرنة (مقابل الحازمة)، وكانوا أكثر تطوراً في مهارات القيادة (التقنية / الفنية) مقابل (الفكرية / الذهنية، أو الإنسانية / العلاقات)، وكان لديهم أسلوب قيادة موجه نحو المهام (مقابل الموجه نحو العلاقات). ولم يوجد لهم تأثير إستراتيجي على مستوى التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرار. وقد خلصت الدراسة إلى أن مديري العلاقات العامة على مستوى إدارة النشاط الرياضي بالجامعات الذين يطورون مهاراتهم كمتصلين ومديرين إستراتيجيين من المرجح أن يكون لهم تأثير أكبر في المُستقبل.

توصل كل من Stoldt, Miller, and Vermillion (2009)، إلى أن أهداف العلاقات

العامة في الهيئات الرياضية بناء الوعي، والسمعة والصورة الذهنية الإيجابية، وعمل الدعاية الإيجابية للهيئة الرياضية، وتقديم الهيئة الرياضية للجماهير بالصورة الملائمة، وهذا يتضمن بشكل أساسي عمل علاقات طيبة مع وسائل الإعلام المختلفة بالإضافة إلى الإستخدام الأمثل لوسائل الإعلام المتاحة، ويستكمل بأنه يجب أن تكون الأهداف الرئيسية لمديري العلاقات العامة من بينها إعلام الجماهير بالمنتجات التي تنتجها الهيئة الرياضية، والعمل على ربط العلامة التجارية للهيئة بوسائل الإعلام المختلفة. ويجمع كل منهم على أن مسؤوليات العلاقات العامة قد تطورت وتضخمت، والآن غالباً ما يتم مشاركتها مع الوحدات الإدارية المتنوعة الموجودة بالهيئة الرياضية، وجزء من هذه المسؤوليات هو بناء علاقات شخصية ومهنية مع الأفراد والمؤسسات ذات العلاقة بنشاطها كالدولة ووسائل الإعلام والرعاة الموظفين، وأصحاب المصلحة، وتقديم الدعم والمساعدة للوحدات الإدارية الأخرى الموجودة بالهيئة والتنسيق بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للهيئة الرياضية.

11- أكد كل من **Stoldt, et al. (2009)** على أنه يجب أن تتبثق أهداف العلاقات العامة من أهداف الهيئة الرياضية، ويجب أن تركز برامج وفعاليات وأنشطة العلاقات العامة على تحقيق أهداف الهيئة الرياضية، كما يجب عليها توطيد علاقاتها بوسائل الإعلام المختلفة، وإستخدام تلك الوسائل في الوصول إلى جماهيرها المتنوعين، وأن تمنح العلاقة بالجماهير الأولوية الأولى، وأن تسعى دائماً وبإستمرار إلى تقويم تلك العلاقة والتأكد من مستوى جودتها والتدخل لصيانتها وإصلاحها إذا إستدعت الضرورة ذلك، وعدم الإعتماد على وسيلة واحدة في تقويم أداء العلاقات العامة، والعمل على توفير أكثر من وسيلة يمكن إستخدامها في تقويمها.

12- توصل **إسماعيل (2007)** إلى أن الصورة الذهنية للعلاقات العامة داخل الإتحادات الرياضية تحتاج إلى تحسين وحسن إدارة، عدم إهتمام ووعي الإدارة العليا بأهمية ودور وإختصاصات العلاقات العامة، تدني مستوى المخصصات المالية المرصودة للعلاقات العامة، عدم إتباع الأساليب العلمية الحديثة في ممارسة مهام وأدوار العلاقات العامة، عدم وجود برامج عمل للعلاقات العامة مرتبطة بجدول زمنية واضحة، عدم وجود تنسيق بين جهاز أو وحدة العلاقات العامة والوحدات الإدارية الأخرى بالإتحاد، عدم وجود وحدة العلاقات العامة بالإتحاد في المكان والمستوى الإداري المناسب لها، عدم وجود وصف وظيفي لوظيفة أخصائي العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية، عدم وجود وحدة إدارية مستقلة للعلاقات العامة بالإتحاد، يتم إسناد مهام العلاقات العامة إلى موظف بجانب عمله الأساسي (عمل تطوعي)، عدم إستخدام التكنولوجيا الحديثة في القيام بمهام العلاقات العامة، عدم إشراك العلاقات العامة أو الإستعانة بها في عملية صناعة وإتخاذ القرار ووضع السياسة العامة

بالإتحاد، عدم توافر كوادر بشرية مؤهلة ومدربة للإضطلاع بمهام وإختصاصات العلاقات العامة، عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة ومتخصصة قادرة على تقويم أداء العلاقات العامة، وعدم وجود معايير أو مؤشرات أداء لتقويم أداء العلاقات العامة في الإتحادات الرياضية.

13- أكد الغامدي (2007) على أن العاملين في العلاقات العامة بالأندية الرياضية السعودية يمارسون جميع الأدوار الرئيسية للعلاقات العامة بدرجة متقاربة، إلا أن دور الضيافة كان هو الأكثر ممارسة تلاه حلال المشكلات ثم مُسهل الإتصال فالخبير المُشخص وفي المرتبة الأخيرة جاء دور فني الإتصال، وأن عدد العاملين في إدارات العلاقات العامة بالأندية الرياضية السعودية تراوح ما بين (1- 4) موظف لكل إدارة، تتراوح خبرتهم ما بين (1 - 6) سنوات، وأن العاملين بإدارات العلاقات العامة بالأندية الرياضية السعودية من حملة المؤهلات العلمية الدنيا (الثانوية العامة وما دونها) وهم متطوعين وغير مؤهلين للإضطلاع بمهام العلاقات العامة، متوسط رواتبهم (2500) ريال سعودي. وهي رواتب مُتدنية غير مُحفزة، أغلبهم دون الرابعة والعشرون (24) عاماً، عدم وجود موازنات تقديرية مُستقلة لإدارات العلاقات العامة بالأندية الرياضية السعودية، عدم تدريب العاملين بالعلاقات العامة، عدم الوعي ووضوح الأدوار التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة بالأندية الرياضية السعودية، وإختزال كل أدوار العلاقات العامة في الضيافة فقط، وأن الهدف الرئيس للعلاقات العامة كان زيادة عدد أعضاء الشرف الداعمين للنادي (من أجل زيادة الموارد المالية للنادي) ثم تحسين الصورة الذهنية للنادي.

14- توصل **Anderson (2006)** أهمية العلاقات العامة وتأثيرها القوي على إنجاح الإتحاد الجديد في لعبة كرة القدم الأمريكية (AFL) وجذب اهتمام المشجعين، والتأثير على وسائل الإعلام الرياضية لتغطية الدوري الجديد بطريقة جذابة، وإغراء لاعبي الجامعات للتوقيع مع (AFL). وأرخت هذه الدراسة لكيفية استخدام (AFL) الجديد الذي تم تأسيسه (1959)، استراتيجيات وتكتيكات العلاقات العامة كوسيلة لبناء الصورة الذهنية **Building-Image**، والضغط **Lobbying**، وتحفيز المُشجعين، والتأثير على وسائل الإعلام الرياضية لتغطية الدوري الجديد بطريقة مُميزة، وكذلك الرأي العام الأمريكي، وإغراء لاعبي الجامعات للتوقيع مع (AFL)، الأمر الذي ساعد بدوره في إندماجه (1970) مع الإتحاد الأمريكي لكرة القدم (NFL).

15- قام كل من **Boyle and Haynes (2006)** بتحليل إدارة الإحتراف في كرة القدم الإنجليزية وتوصلا إلى أن العلاقات العامة لم يُنظر إليها تاريخياً على أنها أولوية، موضحين أن ممارسو العلاقات العامة لم يتم تقديمهم إلى الساحة إلا مؤخراً وبالتحديد في عام (1999)،

وأن الحاجة إلى الحفاظ على ولاء المشجعين، وإدارة العلامات التجارية الرياضية العالمية، والتواصل مع مجموعة عريضة من الجماهير / المشجعين يتطلب الآن الإعتماد على العلاقات العامة أكثر من أي وقت مضى.

16- توصل **Hopwood (2005 a)** إلى أن الهيئات الرياضية المعاصرة أصبحت تدرك أنها تستطيع تمييز نفسها - واكتساب ميزة تنافسية - من خلال تطوير وظيفة العلاقات العامة ضمن استراتيجيات الاتصالات وبناء العلاقات الخاصة بها، وحيث أن أكثر المعاملات والعلاقات الموجودة في الرياضة اليوم ذات طبيعة تجارية، وبما أن الرياضة أصبحت مفهومة ومدارة كسلعة استهلاكية، فقد كان للعلاقات العامة دوراً متزايد الأهمية. ومع ذلك، فإن استخدام العلاقات العامة في إدارة العلاقات الرياضية في المملكة المتحدة ليس واضحاً دائماً. كما توصل أيضاً إلى أن العديد من أندية الكريكت لا يمارسون العلاقات العامة، وأن سمعة مؤسستك وصورتها الذهنية هي كل ما يدور حوله الأمر، وأن بناء العلاقات مع الجماهير الرئيسية أمر بالغ الأهمية، وعلى القائمين على إدارة تلك الأندية العمل على إدارة وتغيير الصورة الذهنية الحالية لهذه الرياضة، والعمل والتخطيط لزيادة جاذبيتها. وأن اللاعبين الحاليين يحتاجون إلى فهم دورهم كسفراء لهذه الرياضة، ويجب العمل على تدريبهم على التعامل مع وسائل الإعلام، وإشراكهم في جهود وأنشطة العلاقات العامة؛ وبذل المزيد من الجهد في إتجاه بناء العلاقات مع وسائل الإعلام؛ وأن العديد من الأندية الحالية تعاني من مشكلة في إدارة صورتها الذهنية، مما أثر في قدرتها على جذب إهتمام وسائل الإعلام والدعم المالي لها. والإفتقار إلى وجود إستراتيجية متكاملة للعلاقات العامة بتلك الأندية الرياضية. وعدم وعي المدراء الحاليين بالأدوار التي يمكن للعلاقات العامة الفعالة القيام بها في مواجهة التحديات التي تتعرض لها تلك الأندية، والمساهمة في تحقيق أهدافها.

17- أجرى **Stoldt and Narasimhan (2005)** مسح لفحص كيفية تقويم موظفي المعلومات [العلاقات العامة] الرياضية بالكلية، وتحليل مستويات كفاءة ممارسة أنشطة العلاقات العامة المختلفة وأهمية تلك الأنشطة. أشارت النتائج إلى أن معظم المستجيبين لعبوا أدواراً فنية بشكل أساسي في مؤسساتهم. علاوة على ذلك، أفادوا بأن لديهم مستويات أعلى بكثير من المهارة في المهام الفنية مقارنة بالمهام الإدارية، وصنفوا المهام الفنية على أنها أكثر أهمية لرفاهية مؤسساتهم من المهام الإدارية. إن النتيجة التي توصل إليها إجراء بحث التقييم أن مهمة العلاقات العامة أتت في المرتبة (20) من بين (24) مهمة إدارية من حيث الأهمية في رأي أعضاء الجهاز الوظيفي بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة.

18- أما **Cranston (2000)**، فقد توصل إلى إعداد كتيب / دليل تطبيقي، معاصر في

العلاقات العامة لمُدرّاء النشاط الرياضي في المدارس الثانوية. يوفر هذا الكتيب دليلاً لأنشطة العلاقات العامة، وأفكاراً للاتصال الحالي يمكن أن تساعد في تحسين التفاعل بين المُدرّاء الرياضيين والجمهور. يقول Earling "إن توافر كتيب أو دليلاً للعلاقات العامة سيكون أداة ممتازة للمدرّاء الرياضيين في المدارس الثانوية، لأن الاتصال أمر حتمي، ويحتاج المدرّاء الرياضيون إلى الاستفادة من التطورات المُعاصرة في التكنولوجيا والاتصالات من أجل بناء وتطوير برامج علاقات عامة رياضية فعالة في المدارس".

#### إجراءات البحث:

#### المنهج:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي "دراسة مسحية"، نظراً لمناسبتها وطبيعتها هذا البحث.

#### مجتمع البحث:

الإتحادات الرياضية الأولمبية بالمملكة العربية السعودية.

#### عينة البحث:

المديرون التنفيذيين بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية، وعددهم (22) مديراً تنفيذياً.

### جدول (1)

#### عينة البحث

N/22

م	إتحاد	م	إتحاد	م	إتحاد	م	إتحاد	م	إتحاد
م	كرة القدم	م	ألعاب القوى	م	إتحاد الفروسية	م	إتحاد التنس الأرضي	م	إتحاد المصارعة
م	كرة السلة	م	السباحة	م	رفع الأثقال	م	كرة الطاولة	م	المبارزة
م	كرة اليد	م	الجمباز	م	الرمية	م	الريشة	م	الملاكمة
م	الكرة الطائرة	م	الدراجات	م	السهم	م	الطائرة	م	الجودو
م		م		م		م		م	

المجال الزمني : تم إجراء هذا البحث في العام الجامعي (2020م - 2021م).

المجال المكاني : مجمع الأمير فيصل بن فهد الأولمبي - الإتحادات الرياضية - الرياض، المملكة العربية السعودية.

أداة جمع البيانات : الإستبيان.

العرض على الخبراء : بعد أن إستقر الباحث على أن يكون الإستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات نظراً لمناسبته وطبيعتها هذا البحث، قام بالقراءة حول الموضوعات ذات العلاقة، والإطلاع على الدراسات السابقة والمرجعية المُشابهة، وتم الإطمئنان إلى محاور مُحددة، وكذلك إلى العبارات المُتمثلة لها، وتم عرض الإستبيان في صورته الأولية على خمسة خبراء، للتأكد من وضوح العبارات، مناسبتها للمحاور الممتثلة لها، سلامة الصياغة، عدم التكرار،

وإبداء أية ملاحظات يرونها من الأهمية بمكان بحيث يُحقق هذا الإستبيان الهدف منه. وقد إستخدم الباحث ميزان التقدير الخماسي لليكرت، لحساب تقديرات أفراد العينة، وقد أسفر ذلك العرض عن التوصل إلى إستبيان جاءت مواصفاتها كما هو موضح في جدول (1).

## جدول (2)

مواصفات أداة جمع البيانات - الإستبيان - بعد العرض على الخبراء

N/5

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
إسم المحور	تحليل الأداء الإداري لشبكات العلاقات	تحليل الأداء الإداري للسمعة، والصورة الذهنية	تحليل الأداء الإداري لشئون الضيافة	تحليل الأداء الإداري في تنظيم شئون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية.	تحليل الأداء الإداري في تقييم أداء (أدوار) العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية.
عدد العبارات (56)	10	19	8	14	5
عبارات المحور	(10:1)	(29:11)	(37:30)	(51:38)	(56:52)

المعاملات العلمية لأداة جمع البيانات:

الصدق:

## جدول (3)

معامل الإتساق الداخلي للإستبيان

N/22

م المحور الأول	م المحور الثاني	م المحور الثالث	م المحور الرابع	م المحور الخامس	م الكل
.855 (**)	.972 (**)	.971 (**)	.781 (**)	.952 (**)	.993 (**)
.843 (**)	.943 (**)	.955 (**)	.779 (**)	.936 (**)	.994 (**)
.946 (**)	.941 (**)	.953 (**)	.867 (**)	.952 (**)	.915 (**)
.955 (**)	.909 (**)	.954 (**)	.832 (**)	.915 (**)	.995 (**)
.942 (**)	.920 (**)	.913 (**)	.889 (**)	.907 (**)	.977 (**)
.891 (**)	.927 (**)	.903 (**)	.752 (**)		
.960 (**)	.954 (**)	.734 (**)	.895 (**)		
.936 (**)	.954 (**)	.972 (**)	.948 (**)		
.940 (**)	.968 (**)		.909 (**)		
.939 (**)	.908 (**)		.872 (**)		
	.926 (**)		.966 (**)		
	.873 (**)		.921 (**)		
	.929 (**)		.945 (**)		
	.940 (**)		.967 (**)		
	.830 (**)				
	.832 (**)				
	.907 (**)				
	.943 (**)				
	.899 (**)				

(\*\*) دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

يتضح من جدول (3) ارتفاع قيم معاملات الإتساق الداخلي (Pearson Correlation) لجميع محاور الإستبيان حيث سجلت العبارة (36) بالمحور الثالث أدنى معامل إتساق داخلي على مستوى الإستبيان ككل حيث بلغت قيمته (0.734)، كما سجلت العبارة (11) بالمحور الثاني، والعبارة (37) بالمحور الثالث - ذات القيمة - أعلى معامل إتساق داخلي بقيمة (0.972)، على مستوى الإستبيان ككل.

ويتضح من الجدول (3) ارتفاع قيم معاملات الصدق البنائي للإستبيان ككل حيث حقق المحور الثالث أدنى معامل صدق بنائي بقيمة (0.915)، بينما حقق المحور الرابع أعلى معامل صدق بنائي بقيمة (0.995) وهي أيضا قيمة مرتفعة جدا. وذلك يُعتبر مؤشراً مُرضياً، ودالاً على ارتفاع مستوى الصدق البنائي للإستبيان ككل وتأكيداً على أن هذا الإستبيان صادقاً بدرجة مرتفعة، وبالتالي يمكن الوثوق في نتائجه والإطمئنان إليها.

الثبات:

#### جدول (4)

معاملات ثبات Cronbach's Alpha Coefficient

للإستبيان  
N/22

محاور الإستبيان					
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	الكل
.977	.988	.962	.971	.961	.985

يتضح من جدول (4) أن معاملات ثبات الإستبيان مرتفعة جداً (< 0.7)، وأن المحور الخامس قد حقق أدنى معامل ثبات بقيمة (0.961)، والمحور الثاني قد حقق أعلى معامل ثبات بقيمة (0.988)، وكلاهما قيمتان مرتفعتان جداً، بالإضافة إلى أن الإستبيان ككل قد حقق معامل ثبات قيمته (0.985)، وهو معامل ثبات مرتفع جداً ودال على أن هذا الإستبيان يتميز بدرجة ثبات عالية، يمكن الوثوق في نتائجه والإطمئنان إليها.

عرض النتائج ومناقشتها

التساؤل الأول: ما واقع الأداء الإداري لشبكات العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية السعودية؟

#### جدول (5)

تحليل الأداء الإداري لشبكات العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية؟

الترتيب	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع التقديري	م					
					لا	1	2	3	4	5

2	46	1.086	2.431	51	08	04	06	03	01	المحور الأول: واقع تحليل الأداء الإداري لشبكات العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية (10:1):
9	33	1.217	1.636	36	15	04	01	00	02	توجد إستراتيجية لبناء وإدارة شبكات العلاقات الداخلية، والخارجية في الإتحاد.
10	33	1.293	1.636	36	16	03	00	01	02	توجد شبكات علاقات إستراتيجية Strategic Networks وظيفتها دعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإتحاد.
3	54	.894	2.682	59	01	09	09	02	01	يحرص الإتحاد على تفعيل وتنشيط العلاقات "في اتجاهين" بينه وبين المستفيدين منه (كأعضاء الجهاز الوظيفي - اللاعبين - الإداريون - الحكام - الجماهير - الإعلاميون - الرعاة - آخرون). توجد شبكة علاقات داخلية "تشغيلية" Operational Network تستهدف تقديم النصح والمشورة وتزويد وحدات (إدارات/لجان) المستويات الإدارية المختلفة بالإتحاد بالبيانات والمعلومات التي يحتاجونها، وفي التوقيات التي يُحددونها.
6	45	1.192	2.227	49	09	03	06	04	00	توجد خطط وبرامج إنصالية تستهدف بناء وتعزيز "العلاقات الدولية" مع اللجان التنظيمية الخليجية، والإتحادات العربية، والإقليمية، والقارية، والدولية المماثلة.
7	42	1.109	2.091	46	10	02	08	02	00	لدى الإتحاد شبكة علاقات إعلامية، تضم العديد من وسائل الإعلام المتنوعة (المقروءة، والمسموعة، والمرئية)، والتي يسعى إلى تزويدها بالبيانات والمعلومات والأخبار التي يُريد إنتشارها.
2	60	.756	3.000	66	00	06	10	06	00	لدى الإتحاد شبكة علاقات تمويلية، تضم مجموعة متنوعة من الممولين (رجال الأعمال، والرعاة، المُستثمرين)، والتي يمكن الإستعانة بهم في تمويل برامج وأنشطة الإتحاد.
8	41	1.253	2.045	45	11	03	05	02	01	لدى الإتحاد شبكة علاقات حكومية، تضم مجموعة متنوعة من الهيئات الحكومية التي تُيسر له أعماله، ويتعامل معها بصفة مُستديمة.
1	65	1.270	3.227	71	02	05	05	06	04	



تقدير منخفض جداً، ودال على عدم وجود شبكات علاقات عامة إستراتيجية Strategic Networks وظيفتها دعم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للاتحادات الرياضية، فضلاً عن عدم وجود إستراتيجية لتنمية وتطوير شبكات العلاقات الداخلية والخارجية بالاتحاد كما جاءت إستجابات العينة على العبارة (1)، التي جاءت في الترتيب التاسع - قبل الأخير - بأهمية نسبية (33%) منخفضة جداً. وهذا ربما يعكس ضعف التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية بوجه عام، ومنه التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة بوجه خاص وهو يتفق إلى حد كبير مع ما وصلت إليه نتائج بحوث كل من الحجرف (2020)، و Stevens (2018)، و إبراهيم وناصر (2016)، و Moore (2011)، و Hopwood (2005). كما جاء العبارة (7)، في المرتبة الثامنة، بأهمية نسبية (41%) منخفضة، وهي دالة على ضعف شبكة العلاقات التمويلية بالاتحاد، تلك الشبكة التي تضم مجموعة متنوعة من الممولين (رجال الأعمال، والرعاة، المُستثمرين، وغيرهم)، والتي يمكن الإستعانة بها في تمويل برامج وأنشطة الاتحاد. ويرى الباحث أن عدم الاهتمام ببناء وإدارة شبكات العلاقات العامة التمويلية، لهو أمر طبيعي جداً، حيث يرجع الأمر في ذلك إلى أن الاتحادات الرياضية السعودية تعتمد في تمويلها بالكامل على الدولة ممثلة في وزارة الرياضة، وبذلك فهي ليست في حاجة إلى أن تبذل أي جهد في بناء شبكات علاقات عامة بهدف تنويع مصادرها التمويلية. وبوجه عام فقد حقق المحور الأول "تحليل الأداء الإداري لشبكات العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية الأولمبية السعودية" الترتيب الثاني على محاور الإستبيان، بأهمية نسبية قدرها (46%)، منخفضة، حيث عكست إنخفاضاً واضحاً في مستوى إدارة شبكات العلاقات العامة الداخلية والخارجية بالاتحادات الرياضية الأولمبية السعودية.

التساؤل الثاني: ما واقع الأداء الإداري للسمعة والصورة الذهنية بالاتحادات الرياضية الأولمبية السعودية؟

### جدول (6)

تحليل الأداء الإداري للسمعة والصورة الذهنية بالاتحادات الرياضية الأولمبية السعودية.

الترتيب	المجموع المتوسط الإنحراف الأهمية التقديري الحسابي المعياري النسبية	إدارة السمعة والصورة الذهنية بالاتحادات الرياضية الأولمبية السعودية				
		1	2	3	4	5

										المحور الثاني: واقع تحليل الأداء الإداري للسمعة والصورة الذهنية بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية (29:11):
3	45	1.069	2.287	50	08	04	07	02	01	يقوم الإتحاد بتعريف المجتمع برؤيته، ورسالته، وأهدافه، وأنشطته الداخلية والخارجية من خلال وسائل الإعلام المتنوعة. يتم تسليط الضوء، والترويج للخدمات، والسلع، والأفكار، والبرامج، والأنشطة التي يُقدمها الإتحاد.
11م	42	1.109	2.091	46	08	07	05	01	01	يقوم الإتحاد بوضع برامج تستهدف تعزيز الإلتزام للوطن، وبناء هوية أبنائه. يقوم الإتحاد بكافة الإجراءات والأنشطة والأعمال التي تضمن التمثيل المشرف للمملكة في مجالات اللعبة، وظهورها بأفضل صورة ممكنة، وتمكينها من تحقيق أفضل الإنجازات. لدى الإتحاد خطة / برنامج يستهدف (بناء - تعزيز - تغيير - حماية) السمعة والصورة الذهنية للإتحاد في الداخل والخارج.
3	58	1.231	2.909	64	03	05	08	03	03	يقوم الإتحاد بوضع برامج تستهدف تعزيز الإلتزام للوطن، وبناء هوية أبنائه. يقوم الإتحاد بكافة الإجراءات والأنشطة والأعمال التي تضمن التمثيل المشرف للمملكة في مجالات اللعبة، وظهورها بأفضل صورة ممكنة، وتمكينها من تحقيق أفضل الإنجازات. لدى الإتحاد خطة / برنامج يستهدف (بناء - تعزيز - تغيير - حماية) السمعة والصورة الذهنية للإتحاد في الداخل والخارج.
16	34	.945	1.682	37	13	04	04	01	00	يقوم الإتحاد بوضع برامج تستهدف تعزيز الإلتزام للوطن، وبناء هوية أبنائه. يقوم الإتحاد بكافة الإجراءات والأنشطة والأعمال التي تضمن التمثيل المشرف للمملكة في مجالات اللعبة، وظهورها بأفضل صورة ممكنة، وتمكينها من تحقيق أفضل الإنجازات. لدى الإتحاد خطة / برنامج يستهدف (بناء - تعزيز - تغيير - حماية) السمعة والصورة الذهنية للإتحاد في الداخل والخارج.
1	70	1.185	3.500	77	01	03	08	04	06	يقوم الإتحاد بوضع برامج تستهدف تعزيز الإلتزام للوطن، وبناء هوية أبنائه. يقوم الإتحاد بكافة الإجراءات والأنشطة والأعمال التي تضمن التمثيل المشرف للمملكة في مجالات اللعبة، وظهورها بأفضل صورة ممكنة، وتمكينها من تحقيق أفضل الإنجازات. لدى الإتحاد خطة / برنامج يستهدف (بناء - تعزيز - تغيير - حماية) السمعة والصورة الذهنية للإتحاد في الداخل والخارج.
15	35	1.120	1.727	38	14	02	05	00	01	يقوم الإتحاد بوضع برامج تستهدف تعزيز الإلتزام للوطن، وبناء هوية أبنائه. يقوم الإتحاد بكافة الإجراءات والأنشطة والأعمال التي تضمن التمثيل المشرف للمملكة في مجالات اللعبة، وظهورها بأفضل صورة ممكنة، وتمكينها من تحقيق أفضل الإنجازات. لدى الإتحاد خطة / برنامج يستهدف (بناء - تعزيز - تغيير - حماية) السمعة والصورة الذهنية للإتحاد في الداخل والخارج.



7	48	.796	2.409	53	02	11	07	02	00	يقوم الإتحاد بإستطلاع آراء الجمهور الداخلي، والجمهور الخارجي للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي والصورة الذهنية للإتحاد.
13	38	1.019	1.909	42	09	08	04	00	01	يقوم الإتحاد بإعداد تقارير يومية عن كل ما يكتب أو يُبث أو يُعرض عن الإتحاد في وسائل الإعلام المختلفة.
4	56	.588	2.818	62	00	06	14	02	00	يقوم الإتحاد بإنتاج "الرسائل" الإعلانية والدعائية والإعلامية الخاصة به ذاتياً.
5	55	.702	2.727	60	01	06	13	02	00	يقوم الإتحاد بإدارة وتفعيل الوسائط الإلكترونية المتنوعة Website, Tweeter, Facebook, Instagram, YouTube, E-mail. وغيرها، على شبكة الإنترنت.
6	52	.959	2.591	57	03	07	08	04	00	لدى الإتحاد سياسة عامة واضحة خاصة بإدارة وسائل الإتصال والعلاقات العامة في الإتحاد.
14	38	1.306	1.909	42	13	02	05	00	02	يوجد بالإتحاد أرشيف ARCHIVE علاقات عامة يَضُمُّ كافة المواد الإعلامية (المقروءة، المسموعة، والمرئية) التي يتم نشرها وبثها عن أنشطة وفعاليات الإتحاد.

يوجد بالإتحاد وحدة  
إدارية / موظف ضمن  
إختصاصات—(ها/ه)  
الرئيسية إدارة السمعة  
والصورة الذهنية للاتحاد  
في الداخل والخارج.

17 33 1.093 1.636 36 15 02 04 00 01

ويتضح من جدول (6) أن العبارة (14) قد حققت أعلى أهمية نسبية (70%) وهي قيمة تعتبر مرتفعة وذات دلالة معنوية على أن الإتحادات الرياضية تقوم بكافة الإجراءات والأنشطة والأعمال التي تضمن التمثيل المشرف للمملكة في مختلف مجالات اللعبة، والسعي لظهورها بأفضل صورة ممكنة، وتمكينها من تحقيق أفضل الإنجازات في حدود الإمكانيات المتاحة وهذا يتفق مع نتائج بحوث كل من Stevens (2018)، و العتيبي (2017)، و Limor, Leshem, و Mendelzis & (2013)، و Stoldt, Miller, and Vermillion (2009)، و الغامدي (2007)، و Anderson (2006)، و إختلفت مع النتائج التي توصل إليها كل من جواد (2011)، و إسماعيل (2007)، و Hopwood (2005). وجاءت العبارة السادسة عشر (16) في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية بتقدير (63%) بحسب تقديرات المدراء التنفيذيين، وهي قيمة متوسطة، ودالة على أن الإتحادات الرياضية تبذل جهداً متوسطاً لإبراز إنجازاتها ونتائجها التي تحققتها! وهذا الأمر يمكن تفسيره في ثلاث اتجاهات، إما أن الإتحادات الرياضية لا يوجد لديها ما تبرزه من إنجازات ونتائج، أو ربما أنها تفعل ذلك عن قصد محاولة إخفاء نتائجها وإنجازاتها عن عمد نظراً لتدنيها؛ وربما يكون السبب هو عدم وجود وحدات إدارية للعلاقات بالإتحادات الرياضية السعودية وظيفتها الرئيسة أداء هذا الدور أو القيام بهذه الوظيفة، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها بحوث كل من جواد (2011)، و إسماعيل (2007)، و Hopwood (2005). وجاءت العبارة (12) في الترتيب الثالث من حيث أهميتها النسبية بقيمة قدرها (58%) وهي قيمة متوسطة، ودلالة على أن الإتحادات الرياضية لا تبذل الجهد الكافي والملائم في الترويج للبرامج والأنشطة والسلع والخدمات والأفكار التي تقوم بإنتاجها، وهذا يتفق مع نتائج بحوث كل من جواد (2011)، و إسماعيل (2007)، و Hopwood (2005). وجاءت العبارة (22)، في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية، بقيمة قدرها (32%) وهي قيمة منخفضة جداً، ذات دلالة واضحة على عدم إهتمام الإتحادات الرياضية السعودية بوضع أية خطط / آليات لمواجهة الأزمات، والتصدي للشائعات Counteracting Negative Publicity، المحتملة، التي ربما تواجهها على مدى القصير، المتوسط والطويل علماً بأن ذلك يُعتبر أحد الإختصاصات الرئيسة للعلاقات العامة

بحسب Anderson, Leshem, & Mendelzis (2013)، و Anderson (2006)، و Hopwood (2005). وجاءت العبارة (29) في الترتيب قبل الأخير في هذا المحور، من حيث أهميتها النسبية بقيمة قدرها (33%) وهي نسبة تعتبر منخفضة جداً وذات دلالة واضحة على عدم وجود وحدات إدارية أو موظفين متخصصين ضمن إختصاصات (ها/هم) الرئيسية إدارة السمعة والصورة الذهنية للاتحادات الرياضية السعودية في الداخل والخارج، أي عدم وجود وحدات إدارية أو موظفين مختصين للعلاقات العامة ضمن إختصاصات (ها/هم) القيام بهذا الدور وإتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه إسماعيل (2007)، و Hopwood (2005)، وجاءت مختلفة مع ما توصل إليه Stevens (2018)، والعتيبي (2017)، وإبراهيم وناصر (2016). وجاءت العبارة (13)، في المركز السابع عشر، بأهمية نسبية قدرها (34%) منخفضة جداً، ذات دلالة على أن الإتحادات الرياضية السعودية لا تقوم بوضع برامج تستهدف تعزيز الإلتزام للوطن، وبناء هوية أبنائه، وهي ضمن الأهداف الرئيسة للإتحادات الرياضية (اللجنة الأولمبية السعودي، 2017)، كما أن هذه النتيجة جاءت مغايرة تماماً مع ما توصل إليه Çelebi (2021)، من أن الشباب يجب أن يكون أحد أولويات الهيئات الرياضية، والتي يجب أن تعمل على تطوير برامج وفعاليات وأنشطة عالية الجودة موجهة للشباب من أجل إستثمار وشغل أوقات فراغهم، وزيادة مشاركتهم الاجتماعية، وولائهم وإنتمائهم للوطن. وبوجه عام فإن المحور الثاني "تحليل الأداء الإداري للسمعة والصورة الذهنية بالاتحادات الرياضية الأولمبية السعودية" قد حقق الترتيب الثالث على محاور الإستبانة الخمسة من حيث الأهمية النسبية، بقيمة قدرها (45%) وهو تقييم منخفض، يعكس إنخفاض مستوى إدارة السمعة والصورة الذهنية للإتحادات الرياضية السعودية في الداخل والخارج. التساؤل الثالث: ما واقع الأداء الإداري لشئون الضيافة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية؟

### جدول (7)

تحليل الأداء الإداري لشئون الضيافة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية.

الترتيب	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع التقديري	لا					نعم	إدارة شئون الضيافة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية	م
					1	2	3	4	5			
1	75	1.060	4.293	82	04	02	03	05	09	09	المحور الثالث: واقع تحليل الأداء الإداري لشئون الضيافة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية. (37:30): لدى الإتحاد مراسم - بروتوكول - مُعتمد وموثق للضيافة، يتم تطبيقه والإلتزام به في إستقبال ووداع الشخصيات والوفود ضيوف الإتحاد.	
6	68	1.368	3.409	75	03	02	06	05	06	06		

5	83	.889	4.136	91	00	01	04	08	09	يقوم الإتحاد بتنظيم الفعاليات (حفلات - حملات - مؤتمرات - ندوات - إجتماعات - لقاءات - معارض - أخرى ...) التي تُعهد للإتحاد.
4	83	1.082	4.136	91	01	01	02	08	10	يقوم الإتحاد بتنظيم وإعداد برامج إقامة وزيارة الشخصيات والوفود الزائرة من ضيوف الإتحاد.
3	84	1.140	4.182	92	01	01	03	05	12	يقوم الإتحاد بإنهاء إجراءات السفر والإقامة (إستخراج جوازات السفر - الحصول على التأشيرات - حجز تذاكر الطيران - الحجز في الفنادق - ترتيب الإنتقالات والمواصلات - التعقيب - أخرى ...) لمنسوبي الإتحاد.
2	91	.671	4.545	100	00	00	02	06	14	يقوم الإتحاد بإنهاء إجراءات تمثيل المملكة في المنافسات والمؤتمرات والاجتماعات الإقليمية والقارية والدولية، وتنظيمها داخل المملكة وخارجها.
1	92	.666	4.591	101	00	00	02	05	15	يقوم الإتحاد بإنهاء إجراءات تنظيم المعسكرات والدورات الخاصة بتطوير الكوادر والمنتخبات داخل المملكة أو خارجها.
8	39	1.327	1.954	43	12	04	03	01	02	يوجد بالإتحاد وحدة إدارية ضمن إختصاصاتها الرئيسية إدارة شؤون الضيافة Hospitality Management بالإتحاد.
7	42	1.377	2.09	46	11	04	03	02	02	يوجد بالإتحاد موظف ضمن إختصاصاته الرئيسية إدارة شؤون الضيافة Hospitality Manager بالإتحاد.

يتضح من جدول (7) أن العبارة (35) جاءت في الترتيب الأول بهذا المحور محققة أهمية نسبية قدرها (92%) وهي نسبة مرتفعة جداً، ذات دلالة على أن الإتحادات الرياضية تقوم بمسئولياتها الخاصة بإنهاء إجراءات تنظيم المعسكرات والدورات الخاصة بتطوير الكوادر والمنتخبات داخل المملكة أو خارجها. وجاءت العبارة (34)، في المركز الثاني من حيث الترتيب في المحور، بأهمية نسبية قدرها (91%) مرتفعة جداً، وذات دلالة على قيام الإتحادات الرياضية بإنهاء إجراءات تمثيل المملكة في المنافسات والمؤتمرات والاجتماعات الإقليمية والقارية والدولية، وتنظيمها داخل المملكة وخارجها. وجاء العبارة (33) في الترتيب الثالث من هذا المحور، بأهمية نسبية (84%) مرتفعة، ذات دلالة على قيام الإتحادات الرياضية بإنهاء إجراءات السفر والإقامة (إستخراج جوازات السفر - الحصول على التأشيرات - حجز تذاكر الطيران - الحجز في الفنادق - ترتيب الإنتقالات والمواصلات - التعقيب - أخرى ...) لمنسوبيها. كما جاءت العبارة (36)، في المرتبة الأخيرة، بأهمية نسبية (39%) منخفضة، ذات دلالة على عدم وجود وحدة إدارية ضمن إختصاصاتها الرئيسية

إدارة شؤون الضيافة Hospitality Management بالاتحادات الرياضية متسقة في ذلك مع الحجرف (2020)، والعنيتي (2017)، والذي أكد على تدني مؤهلات ورواتب العاملين في العلاقات العامة بالهيئات الرياضية وإعتمادهم على بذل الجهد البدني في أداء ما يكلفون به من أعمال، والأرجح أنه يُعهد لأحد موظفي الإتحاد أن يقوم بهذه المهمة - الثانوية، غير الرئيسة - إضافة إلى مهام وظيفته الأساسية. وجاءت العبارة (37) في الترتيب قبل الأخير من هذا المحور، بأهمية نسبية (46%) منخفضة، ذات دلالة على أنه لا يوجد بالاتحادات الرياضية موظفين مختصين ضمن مسؤولياتهم الرئيسة إدارة شؤون الضيافة Hospitality Management بالاتحادات الرياضية، وإنما يضاف إلى مسؤوليات بعض الموظفين هذه المهمة ولكن بصورة ضمنية، غير منصوص عليها في الوصف الوظيفي (حال وجوده) وهذا يتفق مع ما توصل إليه Wojciechowski (2017)، وهذا يعتبر تأكيد على نتيجة العبارة السابقة (36). وجاءت العبارة (30) في الترتيب السادس بأهمية نسبية (68%) متوسطة، ذات دلالة على أنه إلى حد ما - غير متوافر تقريباً - يوجد لدى الإتحادات دليل مراسم/إجراءات إدارية - بروتوكولات - مُعتمدة وموثقة للضيافة، يتم تطبيقها والإلتزام بها وتكرارها بدقة في إستقبال ووداع الشخصيات والوفود ضيوف الإتحادات الرياضية وكذا إنهاء الإجراءات، والأرجح أن الأشخاص التي تُعهد إليهم هذه المهمة، لا يلتزمون بتطبيق أية مراسم/إجراءات محددة، معتمدة، وموثقة، وإنما يرجع الأمر إلى خبرة هؤلاء الأشخاص الذين تُعهد إليهم هذه المهمة وقد أكد Cranston (2000)، على أهمية وجود دليل تنظيمي للعلاقات العامة، خصوصاً إذا كان معدل دوران الموظفين في العلاقات العامة بالهيئات الرياضية يتميز بالسرعة وعدم الاستقرار الوظيفي (1 - 6) سنوات، الغامدي (2007)، وقد تأكد الباحث من ذلك بنفسه حيث طالب العديد - كل - الإتحادات الرياضية بإطلاقه على وثيقة أو دليل تنظيمي يُفيد ذلك، وقد كانت النتيجة عدم وجود دليل على وجود مراسم محددة وموحدة يتم الإلتزام بها من قبل القائمين على هذه المهمة وقد أكد على ذلك.

وبذلك يكون المحور الثالث "تحليل الأداء الإداري لشؤون الضيافة بالاتحادات الرياضية الأولمبية السعودية" قد حقق الترتيب الأول على محاور الإستبانة بأهمية نسبية قدرها (77%)، وهي نسبة مرتفعة، عكست مدى الإهتمام بالضيافة، كأحد الأدوار الهامة للعلاقات العامة بالاتحادات الرياضية السعودية وهذه النتيجة تتفق تماماً مع ما توصل إليه الغامدي (2007).

التساؤل الرابع: ما واقع الأداء الإداري في تنظيم شؤون العلاقات العامة بالاتحادات الرياضية الأولمبية السعودية؟

## جدول (8)

تحليل الأداء الإداري في تنظيم شئون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية.

R	%	St. D	M	Sum	لا					نعم	م
					1	2	3	4	5		
4	44	.890	2.165	48	08	05	07	01	01	01	تنظيم شئون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية
13	27	.789	1.364	30	18	00	04	00	00	00	المحور الرابع: واقع تحليل الأداء الإداري في تنظيم شئون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية (51:38):
1	79	1.326	3.954	87	02	01	04	04	11	11	توجد وحدة دائمة لإدارة العلاقات العامة ضمن البناء التنظيمي للإتحاد.
2	57	.640	2.864	63	00	06	13	03	00	00	عند الحاجة يتم الإستعانة بوحدة مؤقتة لإدارة شئون العلاقات العامة بالإتحاد.
3	55	.702	2.727	60	01	06	13	02	00	00	توجد أهداف واضحة ومحددة لإدارة شئون العلاقات العامة في الإتحاد.
4	51	.596	2.545	56	00	11	10	01	00	00	توجد مهام/ إختصاصات محددة للعلاقات العامة في الإتحاد.
4	51	.596	2.545	56	01	08	13	00	00	00	يوجد تحديد مسبق للوظائف التي تتضمنها وحدة العلاقات العامة في الإتحاد.
7	39	.722	1.954	43	06	11	05	00	00	00	توجد بطاقات وصف وظيفي لشاغلي وظائف وحدة العلاقات العامة في الإتحاد.
9	38	1.269	1.909	42	13	02	04	02	01	01	يوجد كتيب "دليل تنظيمي" يشير إلى أفضل الحلول أو النتائج والممارسات المتوقعة لأدوار وحدة العلاقات العامة في الإتحاد.
10	33	1.049	1.636	36	15	02	03	02	00	00	توجد وحدة للعلاقات العامة تُعد بمثابة مركزاً للمعلومات ودعم إتخاذ القرار في الإتحاد.
12	27	.658	1.364	30	16	04	02	00	00	00	تقوم وحدة العلاقات العامة في الإتحاد بإجراء إستطلاع الرأي العام بصفة مستمرة.
6	40	1.023	2.000	44	09	06	05	02	00	00	تقوم وحدة العلاقات العامة بإدارة مورد المعلومات (جمع البيانات - تصنيفها - تحليلها - صناعة المعلومات - إتاحتها) لكل المُستفيدين في الإتحاد.
11	30	.740	1.500	33	14	05	03	00	00	00	توجد وحدة للعلاقات العامة هي المسؤولة عن تخطيط برامج العلاقات العامة في الإتحاد.
8	38	1.109	1.909	42	11	04	06	00	01	01	توجد وحدة للعلاقات العامة تقوم بالتنسيق وبناء وتعزيز علاقات التعاون بين اللجان التنظيمية العاملة في الإتحاد، ودعم إتخاذ القرار بتلك اللجان.
5	41	1.253	2.045	45	11	03	05	02	01	01	لدى الإتحاد وحدة علاقات عامة ضمن إختصاصاتها تنظيم الفعاليات، والقيام بالبحوث والدراسات والبرامج التي تستهدف نشر اللعبة، والإرتقاء بمستواها الفني.
											لدى الإتحاد وحدة علاقات عامة ضمن إختصاصاتها تقديم المبادرات وإقتراح البرامج التي تستهدف إكتشاف الرياضيين الموهوبين وجذبهم وصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم ورعايتهم.

يتضح من جدول (8) أن العبارة (39) قد جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بقيمة (79%) مرتفعة، وهي ذات دلالة على أنه عند الحاجة يتم الإستعانة بوحدة إدارية مؤقتة لإدارة شئون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية، "وعند الحاجة" هذه تعني في الأوقات الإستثنائية غير الطبيعية، التي يمر بها الإتحاد، كأوقات تنظيم الأحداث أو الفعاليات

الرياضية الكبرى، أو أوقات الأزمات وهذا يتفق مع ما توصل إليه إبراهيم وناصر (2016)، ولا يتفق مع ما توصل إليه كل من الحجرف (2020)، و Stevens (2018)، والعتيبي (2017)، ونستطيع القول بأنه كلما كبر حجم الهيئة الرياضية كلما زاد ذلك من احتمال وجود وحدة إدارية وموظفين متخصصين للعلاقات العامة والعكس صحيح (Wojciechowski، 2017). جاءت العبارة (40) في المرتبة الثانية بأهمية نسبية (57%) متوسطة مائلة نحو منخفضة، حيث أن التقدير متوسط يقع بين (53% - 68%)، وهذا وهي دالة على عدم وجود أهداف واضحة ومحددة لإدارة شؤون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية السعودية. جاءت العبارة (41) في المرتبة الثالثة، بأهمية نسبية (55%) متوسطة مائلة نحو منخفضة، وتُعطي دلالة ومؤشراً على عدم توجد مهام/ إختصاصات مُحددة للعلاقات العامة في الإتحادات الرياضية السعودية. جاءت إستجابات أفراد العينة "المدراء التنفيذيون" لتضع العبارة (38) في المرتبة الأخيرة (13) من هذا المحور، بأهمية نسبية (27%) منخفضة جداً ودالة على عدم وجود وحدة إدارية دائمة لإدارة العلاقات العامة ضمن البناء التنظيمي للإتحادات الرياضية السعودية. ويرى الباحث أن ذلك إنعكاساً لعدم إقتناع صانعي ومتخذي القرارات بهذه الهيئات الرياضية الجماهيرية الحيوية بدور العلاقات العامة في تحقيق أهدافها، الأمر الذي ترتب عليه ضعف وإنخفاض القدرة على إدارة مورد المعلومات (جمع البيانات - تصنيفها - تحليلها - صناعة المعلومات جديدة - إتاحتها) لكل المُستفيدين في الإتحادات الرياضية السعودية، وهذا ما أوضحته إجابة أفراد العينة على العبارة (47) قبل الأخيرة، حيث حققت أهمية نسبية مقدارها (27%) منخفضة جداً، ودالة ومرتبطة بالعبارة (38) التي أكدت على عدم وجود وحدة إدارية وظيفتها إدارة وصناعة المعلومات بالإتحادات الرياضية السعودية؛ فضلاً عن عدم التنسيق وبناء وتعزيز علاقات التعاون، ودعم إتخاذ القرار بين اللجان/الوحدات الإدارية المتنوعة التي تُشكل البناء التنظيمي للإتحادات الرياضية السعودية، هذا ما أكدته العبارة (49) ذات الأهمية النسبية (30%) المنخفضة جداً، وهذا يتفق مع ما جاءت به الحجرف (2020)، و إبراهيم وناصر (2016)، وإسماعيل (2007)، والغامدي (2007)، و Hopwood (2005)، و Cranston (2000).

وبوجه عام فإن المحور الرابع "تحليل الأداء الإداري في تنظيم شؤون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية" قد حقق الترتيب الرابع قبل الأخير بحسب إستجابات العينة من بين المحاور الخمسة بهذا البحث، وقد حقق أهمية نسبية (44%) منخفضة، وهذا دليل على إنخفاض مستوى تنظيم شؤون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية السعودية، أنظر جدول (8).

التساؤل الخامس: ما واقع الأداء الإداري في تقويم أداء (أدوار) العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية؟

## جدول (9)

تحليل الأداء الإداري في تقويم أداء (أدوار) العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية.

R	%	St. D	M	Sum	لا					نعم	تقويم أداء (أدوار) العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية
					1	2	3	4	5		
5	41	.746	2.054	45	06	09	07	00	00	00	المحور الخامس: وقع تحليل الأداء الإداري في تقويم أداء (أدوار) العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية (56:52):
3	39	.722	1.954	43	06	11	05	00	00	00	يتم تقويم أداء وبرامج العلاقات العامة في الإتحاد "بصفة مستمرة".
2	41	.844	2.045	45	07	07	08	00	00	00	توجد معايير أداء Performance Standards عامة يتم الإسترشاد بها عند أداء أدوار العلاقات العامة في الإتحاد.
3	39	.722	1.954	43	06	11	05	00	00	00	توجد مؤشرات أداء (KPI's)، يتم إستخدامها لتقويم أداء العلاقات العامة في الإتحاد.
4	34	.716	1.682	37	10	09	03	00	00	00	توجد إجراءات تفصيلية (خطوة بخطوة) أو إجراءات تشغيل قياسية (SOP)، يمكن عن طريقها معرفة العمليات التي يجب إتباعها في تنفيذ أدوار العلاقات العامة في الإتحاد.
1	53	.727	2.636	58	01	08	11	02	00	00	يوجد مهام محددة، رؤية، تصور، نموذج أو وصف تفصيلي لأدوار العلاقات العامة التي يُراد القيام بها في الإتحاد.

يتضح من جدول (9) حصول العبارة (56) على الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية حيث حققت (53%) وهي قيمة متوسطة مائلة إلى منخفضة، ودالة على عدم وجود مهام محددة، رؤية، تصور، نموذج أو وصف تفصيلي أو دليل تنظيمي لأدوار العلاقات العامة التي يُراد القيام بها في الإتحادات الرياضية السعودية. جاءت العبارة (53) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية (41%) منخفضة، دالة على عدم وجود معايير أداء Performance Standards عامة يتم الإسترشاد بها عند أداء أدوار العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية السعودية. وحققت العبارة (55) الترتيب الأخير على عبارات المحور الخامس بأهمية نسبية (34%) منخفضة جداً، وهي دالة على عدم تواجد إجراءات تفصيلية (خطوة بخطوة) أو إجراءات تشغيل قياسية (SOP) Standards Operating Procedures، يمكن عن طريقها معرفة العمليات التي يجب إتباعها في تنفيذ أدوار العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية السعودية، وقد إتفقت النتائج التي تم التوصل إليها مع نتائج بحوث كل من الحجرف (2020)، والعتيبي (2017)، وإبراهيم وناصر (2016)، وجواد (2011)، وإسماعيل (2007)، والغامدي (2007)، وCranston (2000).

وبوجه عام فإن المحور الخامس "تحليل الأداء الإداري في تقويم أداء (أدوار) العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية" قد حقق الترتيب الخامس والأخير على محاور الإستبانة الخمسة، بأهمية نسبية (41%) منخفضة، دالة على عدم وجود تقويم لأداء (أدوار) العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية السعودية.



## الإستنتاجات:

**تدني مستوى الأداء الإداري فـي تنظيم شئون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية السعودية.**

**تدني مستوى الأداء الإداري فـي تقويم أداء (أدوار) العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأومبية السعودية.**

## ارتفاع مستوى

الأداء الإداري لشئون الضيافة بالإتحادات الرياضية الأومبية السعودية.

## التوصيات:

**أولاً:** أن يتضمن الهيكل / البناء التنظيمي على وحدة إدارية ذات إختصاصات وأهداف واضحة ومحددة، مسئولة عن إدارة شئون العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأومبية السعودية.

**ثانياً:** أن تتضمن تلك الوحدة الإدارية هيكلًا تنظيميًا فرعيًا للعلاقات العامة يضم كافة التخصصات والوظائف الأساسية موصفة وظيفياً، من أجل الإضطلاع بإختصاصاتها، وتحقيق أهدافها.

**ثالثاً:** إعداد دليل تنظيمي إسترشادي للعلاقات العامة يشتمل على رؤية، رسالة، أهداف، إختصاصات، الهيكل والخارطة التنظيمية للوحدة ووظائفها، وصف مهام وإجراءات الوحدة، ملاحق.

**أولاً:** أن يتم تقويم أداء العلاقات العامة مُستقبلاً بصفة مُستمرة ودائمة.

**ثانياً:** استخدام الإسلوب العلمي في تقويم أداء العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأومبية السعودية، ووضع معايير موضوعية لتقويم الأداء، استخدام (KPI)، ومؤشرات الأداء الرئيسية، بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وإجراءات التشغيل الرئيسية (SOP).

**أولاً:** الحفاظ على هذا المستوى المرتفع في إدارة شئون الضيافة بالإتحادات الرياضية الأومبية السعودية والسعي إلى تطويره.

**ثانياً:** عدم الإعتماد على الخبرة فقط في إدارة شئون الضيافة، والعمل على إعداد دليل تنظيمي لإدارة شئون الضيافة والتسهيلات يتضمن وصف لكيفية تنفيذ كافة البروتوكولات، المراسم، الإجراءات والآليات التي يتوقع استخدامها في إدارة شئون الضيافة بالإتحادات الرياضية الأومبية السعودية.

**ثالثاً:** إعداد بطاقة وصف وظيفي لأخصائي ضيافة وتسهيلات، وإستخدامها في إختيار الشخص - أو أكثر - المناسب لهذه الوظيفة.

## المراجع

1. إبراهيم، قاسم وناصر، رهام. (2016). دور العلاقات العامة في المجال الرياضي من وجهة نظر العاملين فيها. بحث منشور، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الصحية، سورية (38)، (6)، 143 - 156
2. إسماعيل، هاني. (2007). دراسة تقويمية لإدارة العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة الرياضية، كلية التربية البدنية، جامعة المنيا، مصر
3. جواد، سندس. (2011). دراسة دور التنظيم الداخلي للعلاقات العامة في تطوير عمل الأندية الرياضية. بحث منشور، المجلة الرياضية المعاصرة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة بغداد، العراق (10)، (14).
4. الحجرف، دلال. (2020). دور العلاقات العامة في تسويق الأحداث والبطولات الرياضية داخل الأندية الرياضية بدولة الكويت. بحث منشور، المجلة العلمية لعلوم الرياضة، (2) 9 - 23،

[https://journals.ekb.eg/article\\_149731\\_4a9ac4cd2ab3556aec73abd650316.pdf](https://journals.ekb.eg/article_149731_4a9ac4cd2ab3556aec73abd650316.pdf) file

5. العتيبي، عمر. (2017). العلاقات العامة ودورها في تحقيق أهداف الهيئة العامة للرياضة (دراسة تطبيقية على عينة من الأندية السعودية). رسالة ماجستير منشورة، قسم الإعلام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، السعودية.
6. الغامدي، علي. (2007). واقع ممارسة أدوار العلاقات العامة في الأندية الرياضية السعودية (دراسة وصفية مسحية على ممارسي العلاقات العامة بالأندية الرياضية السعودية). قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، السعودية.
7. اللجنة الأولمبية السعودية. (2017). اللائحة الأساسية للإتحادات الرياضية. الرياض، السعودية.

8. Anderson, W. B. (2006). American v. National Football League: Using public relations to “win” a war against a monopoly. Department of Communication, University of Scranton, USA Public Relations Review 32, 53-57, file:///C:/Users/aalgmml/Downloads/1-s2.0-S0363811105001839-main%20(2).pdf

9. Boyle, R., & Haynes, R. (2006). The football industry and public relations. In J. L’Etang & M. Pieczka (Eds.), Public relations: Critical debates and contemporary practice, (pp. 221-239).

- New York: Routledge.
10. Broom, G. M., & Sha, B. (2013). *Cutlip & Center's effective public relations*. Harlow: Pearson Education.
  11. Brown, A. K., & Isaacson, E. T. (2017). Sport & public relations. In A. C. Billings (Eds), *Defining sport communication* (pp. 326-338). New York, United States: Taylor & Francis.
  12. Çelebi, E. (2021). The effect of organization-public relations on sports fan loyalty. *Journal of Human Sciences*, 18(1), 94- 103. doi:10.14687/jhs. v18i1.6080  
file:///C:/Users/aalgmml/Downloads/6080-Article%20Text-24829-1-10- 20210327.pdf
  13. Coombs, D. S., & Osborne, A. (2012). A case study of Aston Villa Football Club. *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 201-221. doi:10.1080/1062726X.2012.671985
  14. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *PR strategy and application: Managing influence*. Chichester, U.K.: Wiley-Blackwell.
  15. Cranston, J. T. (2000). *A guide to Effective Public Relations for the High School Athletic Director*. (Master Thesis), Rowan University,  
<https://rdw.rowan.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2649&context=etd>
  16. Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176. doi:10.1207/s1532754xjpr1802\_5
  17. Hon, L.C. (1997). What have you done for me lately? Exploring effectiveness in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 9, 1-30.
  18. Hon, L.C. (1998). Demonstrating effectiveness in public relations: Goals, objectives and evaluation. *Journal of Public Relations Research*, 10, 103-135.
  19. Hopwood, M. K. (2005 a). Applying the public relations function to the business of sport. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. 6 (3), 30 - 44, DOI: 10.1108/IJSM-06-03-2005-B006,  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSM-S-06-03-2005-B006/full/pdf?title=applying-the-public-relations-function-to-the-business-of-sport>
  20. Hopwood, M. K. (2005 b). Public relations practice in English county cricket. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 201-212.

- <https://doi.org/10.1108/13563280510614465>
21. Hopwood, M., Kitchin, P., & Skinner, J. (2010). Sport public relations and communication. Burlington, Mass.: Butterworth-Heinemann.
  22. Isaacson, T. (2010). Sports public relations. In R. L. Heath (Eds.), *The SAGE handbook of public relations* (pp. 599-609). Los Angeles: SAGE Publications.
  23. L'Etang, J. (2006). Public relations and sport in promotional culture. *Public Relations Review*, 32(4), 386-394. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.09.006>
  24. L'Etang, J. (2013). *Sports public relations*. Thousand Oaks, California: SAGE.
  25. L'Etang, J. (2015). Critical perspectives in sports public relations. In Pedersen, P (Eds.), *Routledge handbook of sport communication* (pp. 503-511). London: Routledge.
  26. L'Etang, J., & Hopwood, M. (2008). Call for papers—public relations and sport. *Public Relations Review*, 34(3), 87-89. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.05.001>
  27. Limor, Y., Leshem, B., & Mendelzis, L. (2013). *Public relations – strategy and tactics*. Raanana, Israel: The Open University. (forthcoming).
  28. Moore, J. H. (2011). *Predictors of Strategic Influence Among College Sports Public Relations Directors in College Athletic Departments: The Impact of Managerial Orientation and Leadership Personality Trait, Skill, and Style*. (Doctoral Dissertation). School of Education, Colorado State University. [https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/70458/Moore\\_colostate\\_0053A\\_10780.pdf?sequence=1](https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/70458/Moore_colostate_0053A_10780.pdf?sequence=1)
  29. Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing* (4th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
  30. Pratt, A. N. (2013). Integrated impression management in athletics: A qualitative study of how NCAA Division I athletics directors understand public relations. *International Journal of Sport Communication*, 6(1), 42-65. Retrieved from <https://journals.humankinetics.com/journal/ijsc>
  31. Şerbănică, D., & Constantinescu, M. (2016). Using public relations in sports, *Romanian Journal of Marketing* [https://www.researchgate.net/publication/305044397\\_Using\\_public\\_relations\\_in\\_sports](https://www.researchgate.net/publication/305044397_Using_public_relations_in_sports)
  32. Stevens, p. (2018). *Sport Public Relations in New Zealand: Analyzing the State of the Discipline in New Zealand National*

- Sport Organizations. (Master thesis). School of Communication Studies, Faculty of Design and Creative Technologies. Auckland University of Technology. <https://openrepository.aut.ac.nz/bitstream/handle/10292/12509/StevensP.pdf?sequence=3>
33. Stoldt, G.C. (2008). Interview with John Humenik, executive director of the College Sports Information Directors of America. *International Journal of Sport Communication*, 1(4), 458–464.
34. Stoldt, G. C., Dittmore, S. W., & Branvold, S. E. (2006). *Sport Public Relations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
35. Stoldt, G. C., Dittmore, S. W., & Branvold, S. E. (2012). *Sport public relations: Managing stakeholder communication*. Champaign, IL: Human Kinetics.
36. Stoldt G. C., Miller L. K., and Vermillion M. (2009). Public Relations Evaluation in Sport: Views from the Field. *International Journal of Sport Communication*, (2) 223-239. Human Kinetics, Inc.
37. Stoldt, G.C., & Narasimhan, V. (2005). Self-assessments of collegiate sports information professionals regarding their public relations task expertise. *International Journal of Sport Management*, 6(3), 252–269.
38. Summers, J., & Morgan, J. M. (2008). More than just the media: Considering the role of public relations in the creation of sporting celebrity and the management of fan expectations. *Public Relations Review*, 34(2), 176-182. doi:10.1016/j.pubrev.2008.03.014
39. Waters, D. R. (2013). Applying public relations theory to increase the understanding of sport communication in sports public relations. In Pedersen, P (Eds.), *Routledge Handbook of Sport Communication* (pp. 66- 74). New York: Routledge.
40. Wilcox, D.L., Cameron, G.T., Ault, P., & Agee, W.K. (2007). *Public relations: Strategies and tactics* (8th ed.). Boston: Pearson.
41. Wojciechowski, T. (2017). Structures and Professionalization of Public Relations in National Sports Governing Bodies – a Comparison Between Austria and Germany. *Conference Proceedings Trends in Business Communication 2016*, Springer Gabler, DOI 10.1007/978-3-658-17254-1, 79-90, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-17254-1.pdf>

**ملخص البحث**

**تحليل الأداء الإداري لبعض أدوار العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية**  
 أ.م.د/ عمرو أحمد علي الجمال  
 يسعى هذا البحث إلى تحليل الأداء الإداري لبعض أدوار العلاقات العامة بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية. هذه الأدوار تم تحديدها في ضوء البحوث المرجعية، وكانت: شبكات العلاقات العامة؛ السمعة الصورة الذهنية؛ الضيافة؛ التنظيم؛ والرقابة. تم تطبيق هذا البحث على المديرين التنفيذيين بالإتحادات الرياضية الأولمبية السعودية. وكانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي الإستبيان (من تصميم الباحث). وجاءت أهم نتائج البحث: تدني مستوى أداء إدارة كل من شبكات العلاقات، السمعة والصورة الذهنية، التنظيم، والرقابة؛ وإرتفاع مستوى أداء إدارة الضيافة. وجاءت أهم التوصيات: ضرورة بناء شبكات علاقات إستراتيجية، تكتيكية، وتشغيلية؛ الإستعانة بمتخصصين في تحسين أداء إدارة السمعة والصورة الذهنية؛ عدم الإعتماد على الخبرة فقط في إدارة شئون الضيافة؛ إعداد دليل تنظيمي إسترشادي للعلاقات العامة؛ وتقويم أداء العلاقات العامة بإستخدام الأسلوب العلمي.

**Abstract****Analysis of the administrative performance of some public relations roles in Saudi Olympic sports federations**

*Asst Prof. Amr Ahmed Ali Mouhammed Algmmal*

This research seeks to investigate the administrative performance of some public relations roles in the Saudi Olympic sports federations. These roles were identified in the light of reference research, and they were: public relations networks; reputation, mental image; hospitality; organizing; and controlling. This research was applied to the CEO's of the Saudi Olympic sports federations. The main tool for data collection was the questionnaire (designed by the researcher). The most important results of the research were: the low level of management performance of each of the networks of relationships, reputation and mental image, organizing, and controlling, and The high level of performance of hospitality management. The most important recommendations were: the need to build networks of strategic, tactical, and operational relationships; Hiring specialists to improve the performance of reputation and image management; Not relying solely on experience in managing hospitality affairs; Preparing a guiding organizational manual for public relations; And evaluate the performance of public relations using the scientific method