



## دراسة تحليلية لحدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية

أ.م.د. نهي سليمان القليوبي

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والترويج الرياضي بكلية التربية الرياضية - جامعة طنطا.

### ملخص البحث باللغة العربية :

يهدف البحث إلى التعرف على الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) في إجراء البحث، كما قامت الباحثة بتصميم قائمة "أسباب حدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية" كأداة لجمع البيانات - وقد تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٢٢) من العاملين بالأندية الرياضية تم إختيارهم بالطريقة العمدية ممن يعملون بقطاع الرياضة بكل من أندية: النادي الأهلي، نادي الزمالك، نادي الجزيرة، نادي الصيد، نادي وادي دجلة، نادي مدينة نصر بكل من محافظة القاهرة والجزيرة بجمهورية مصر العربية. كما استعانت الباحثة بعدد (٥٠) فرد للتحقق من المعاملات العلمية لأداة جمع البيانات.

وقد توصلت الباحثة إلى أهم النتائج التالية: وجود أسباب مرتبطة بكل من المصادر المعلوماتية والدعامة التنظيمية تؤدي إلى حدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية، كما توجد أسباب تؤدي إلى تفاقم تلك الأزمات، وتتراوح تلك الأزمات في حدتها. كما أوصت الباحثة بضرورة الإهتمام بتأسيس وتفعيل وحدات لإدارة الأزمات في مجال الرياضة بالأندية، وتفعيل دور إدارات التسويق بالأندية لتنمية الموارد المالية للنادي ولتلبية متطلبات قطاع الرياضة وتطلعاته لتحقيق الفوز في المسابقات والبطولات على كل من المستوى المحلى والعربى والقارى والدولى دون مواجهة أزمات مالية، وضرورة الإهتمام بتنظيم برامج للتنمية البشرية لتطوير أداء العاملين في إدارات النادي المعنية بتطوير مجال الرياضة.

### الكلمات الاستدلالية :

دراسة تحليلية ، الأزمات ، قطاع الرياضة بالأندية





## المقدمة ومشكلة البحث:

تُعد الأزمات **Crises** جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، ووقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية، ويُصاحب ذلك إهتمام المنظمات الحكومية بإدارة الأزمات، لما للأزمات من آثار ضارة بعيدة المدى تتعدي آثارها الضارة على المجتمعات والأجيال الحالية لتمتد إلي الأجيال القادمة، مما يؤدي إلي عدم تحقيق التنمية المستدامة المنشودة.

ويذكر وافي صالح الزلفي أن العصر الحالي يشهد تطوراً هائلاً في مختلف المجالات وتغيراً شاملاً في العلوم والتكنولوجيا، وكان لهذا التغير والتطور أثره في بروز العديد من الأزمات التي تؤثر علي سير العمل بالدول والمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك الأزمات سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية أو تنظيمية. (٢٩: ٢)

ويُعد مفهوم الأزمة **Crises** من المفاهيم التي يصعب تحديدها، ولا يوجد إتفاق بين العلماء علي مفهوم محدد للأزمة، مما يُثير العديد من الإشكاليات والجدل بين الباحثين، وإن كان ذلك لا يمنع من إتفاقهم علي وجود مواصفات مشتركة أو عامة تتميز بها الأزمات بشكل عام علي إختلاف أنواعها. (١٨: ٢٤)

ويوضح حربي محمد عريقات الأزمة بأنها خلل يؤثر علي النظام كله ويهدد الإفتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام. (١١: ١٠٢)

ويُعرف جاسم خليل ميرزا الأزمة بمعناها المجرّد بأنها تلك النقطة الحرجة واللحظات الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما إلي الأفضل أو إلي الأسوء وإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها، كما يراها دلالة علي وضع شائك أو مشكلة علي المستوى الفردي أو الجماعي أو المستوى المحلي أو الدولي حول حالات قد ترتبط بالمجال الإقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو الأمني. (٩: ٨٢، ٨١)

كما يُعرف لاي **Lai** الأزمة بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يُمكن أن تقود إلي نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة علي إحتوائها أو درء مخاطرها. (٣٨: ١٣٢)

ويُري **Yamamoto** أن الأزمة تُعبر عن مواقف مركبة تُواجه المنظم أو النظام كله وتتحدى الإفتراضات الأساسية المتعارف عليها، وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثة، وتؤدي فيما بعد لإستجاب دقيق للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء





النظام (٢١٣:٤٢). ويتفق ذلك مع تعريف كومبيس Coombs للأزمة بأنها حالة تمزق تُؤثر على النظام كله وتُهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده. (٩٠:٤٢) ويُشير محمد عبدالمحسن وخالد محمد الجابر إلى المفهوم العلمي للأزمة الذي ينص على أنها موقف أو حدث يُؤدي إلى تغيير مفاجئ وحاد في النتائج، أو أنها تراكم أو تزايد لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها وتُؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منها وتُؤدي من الناحية العملية إلى إنقطاع العمل كلياً أو جزئياً لمدة قد تطول أو تقصر يتبعها تأثير واضح على كيان المنظمة. (١٨:٢١)

ويذكر عبد الرحمن العنزي أن الأزمة تُعد موقفاً حرجاً تواجهه المنظمة أو الدولة في أحد مجالاتها أو في كل مجالاتها، ويتسم الموقف بالمفاجأة وتهديد القيم السائدة ومحدودية الوقت اللازم لإتخاذ القرار القادر على التعامل الفعال مع تداعياته (٦٣:١٤).

كما يؤكد محمد صالح سويلم على أن الأزمة حدث أو موقف مفاجئ يُؤدي إلى تغيير في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية للدولة وينشأ عنه تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح الدولة أو تهديد للشرعية الدستورية، مما يتطلب سرعة التدخل أو المواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة والمتوقعة، لذا فالأزمة حالة طارئة تتميز بثلاث عناصر، هي: التهديد للقيم أو الأهداف والمصالح القومية، المفاجأة في التوقيت، قصر الوقت المتيسر لإتخاذ القرار. (٢٤٣:٢٠)

وتُعرف الأزمة في التخصصات الإدارية بأنها نوعاً من التوتر والحيرة لدي المسؤولين داخل المؤسسة، مما يُؤثر بالسلب على الجوانب الإدارية للمؤسسة وأداء العاملين، كما يُؤثر بالسلب على كل من كيان المؤسسة وإستراتيجية بقائها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي تترتب على ذلك. (٣١: ٥)

ويُشير كل من أربان وبوبر Arpan and Pompper إلى أن الأزمة تُعد حدثاً ذو تأثير شديد على وظائف المنظمة وجماهيرها الأساسية، وأنه في حالة عدم التعامل مع ذلك الحدث بطريقة مناسبة، فإن ذلك يُؤدي إلى تهديد القواعد الأساسية للمنظمة، مما يُحد من قدراتها على القيام بمهامها والحفاظ على شرعيتها وصورتها الذهنية لدى جماهيرها (٣٩:٢٠٨، ٢٠٩). ويُؤكد على ذلك ميسون طلاع الزغبى، إذ يرى أن الأزمة بالمؤسسات تظهر نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بها أو حدوث خلل في الأنظمة الداخلية بها بشكل لا يتمكن النظام الداخلي للمؤسسة من إستيعابها أو مواكبتها والتعامل معها. (٢٧٩:٢٤)





وترى نفين الحلواني أنه يُمكن إستخلاص من التعريفات التي تطرقت إلى التعريف بإدارة الأزمات بأن الأزمة تتضمن ثلاث عناصر أساسية وهي: عنصر المفاجئة Suddenness، عنصر ضيق الوقت - عدم وجود وقت كافي لإحتواء الأزمة بسرعة - عنصر التهديد Threateness للمصالح. (٢٧ : ١١)

وتذكر أسماء مراد زيدان أن التطور في التعامل مع الأزمات نتج عنه ظهور علم مستقل يُعرف بعلم إدارة الأزمات الذي بدوره يهتم بتحليل الأزمة وكيفية التعامل معها من خلال أليات محددة، ويُؤكد على أنه عند حدوث الأزمات بشكل متكرر فإن ذلك يدل على وجود خللاً إدارياً يستوجب ضرورة التغيير. (٤ : ٣)

وتُشكل إدارة الأزمات Crises management مجال يحظى بإهتمام الباحثين في مجال كل من العلوم الإجتماعية والإنسانية والسياسية والإقتصادية والإدارية والإعلامية، كما تُعد وسيلة يُمكن من خلالها الكشف عن مدي كفاءة الأجهزة الإدارية في مواجهة المواقف الطارئة. (١٥ : ١٧١)

ويُشير محمد صالح سويلم إلي أن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب علي الأزمات بالأدوات العلمية والأدوات الإدارية المختلفة وتجنب السلبيات التي تسببها الأزمات والإستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات وبحث أثارها في كافة المجالات. (٢٠ : ١٤ ، ١٥)

ويُعرف إديرت وجريفن Edert & Griffin إدارة الأزمة بأنها الطرق التي تستخدمها إدارة المؤسسات للتعامل مع الحالات الطارئة والأحداث المأساوية. (٣٦ : ١٢)

ويُوضح محمد الصيرفي أن إدارة الأزمة تُعبر عن منهجية الإدارة في التعامل مع الأزمات في ضوء الإستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. (١٧ : ٧٨)

وقد تمر المؤسسات بالعديد من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط والتوقع وإنخفاض فعالية المواجهة، وبالتالي فإن تلك المؤسسات تكون مجبرة لا مخرية، يُفرض عليها ما تفعله، كما أن أولوية أمورها تحدها الأزمات المتتالية، وبالتالي بدلاً من أن تدير هي الأزمات تُصبح مداراة بتلك الأزمات. (١١ : ١٠٢)

ويُوضح زيد منير أنه ينبغي التمييز بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب علي الأزمة بالأدوات العلمية وبالأدوات الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، في حين تقوم الإدارة بالأزمات علي صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة علي





الأخرى، أو هي إفتعال أزمات أخرى طارئة للتغطية علي أزمة قائمة بهدف تحويل الرأي العام. كما أن الفرق بين إدارة الأزمة وصناعة الأزمة يتضح في أن إدارة الأزمة تعمل علي إحتواء الأزمة وإنهائها، أما صناعة الأزمة فإنها تعمل علي إنشاء الأزمة والإستفادة منها. (١٣ : ١٣٢)

ويُشير **الفرنسوا** جون اليس إلي أنه نتيجة لما وصلت إليه بعض المؤسسات من تكرار التعرض للأزمات ومدى تأثيرها الإيجابي أو السلبي على تلك المؤسسات، قامت بعض المجتمعات بتخطي مرحلة مواجهة الأزمة إلي كيفية صناعة الأزمة، وذلك كوسيلة للتغطية على المشكلات القائمة التي تُواجهها، وبالتالي أصبحت عملية مواجهة وإدارة الأزمة من المقاييس التي يُقاس علي أساسها تقدم الدول والمجتمعات في جميع المجالات المختلفة. (٦ : ١٧)

وتُعد الأزمة موقف ناتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، إذ يتصف ذلك الموقف بالخروج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجآت، وذلك فيما يربط بحدوث الأزمة أو في توقيت حدوثها. ولذا فإن الأفراد والمسؤولين العاملين في كل من المنظمات والهيئات والمؤسسات والقطاعات ومجالات العمل المهني يواجهون العديد من الأزمات في إدارة أعمالهم.

كما يُعد المجال الرياضي وقطاع الأندية إحد تلك الهيئات التي تُعاني الكثير من المشكلات والأزمات التي تكون إدارتها عاجزة عن إيجاد أفضل الحلول والطرق والوسائل لمعالجة أزماتها، وبوجه خاص في ظل ما يشهده العالم الآن من مخاطر وتهديدات وتأثير ذلك علي كافة مجالات الاقتصاد والسياسة والرياضة والإدارة.

وتتعدد وتتنوع أشكال وأسباب الأزمات في النشاط الرياضي مع التقدم الهائل للرياضة وإرتباطها بالتقدم العلمي، ودخول معظم الرياضات في عالم الإحتراف وإرتباط الرياضة بالإقتصاد والسياسة، وقيام العديد من الأفراد بالعمل في مجال النشاط الرياضي بدون مؤهلات علمية وخبرات مهنية، مما يؤدي إلي ظهور العديد من الأخطاء التي تُساعد علي وقوع الأزمات في المجال الرياضي. (٢١ : ١٠)

ويؤكد أمين الخولي علي أن تكرار تعرض الرياضة العربية للعديد من الأزمات من جهة، والقصور الخاص بمواجهة تلك الأزمات من جهة أخرى، قد جعل الوضع الحالي للرياضة سلبياً وينذر بفترة زمنية مستقبلية تتسم بالهبوط المستمر والسريع في مستوى الرياضة العربية. (٨ : ٣٣)

وترى الباحثة أن الخطورة التي تُمثّلها الأزمات علي المنظمات بوجه عام والمنظمات العاملة في المجال الرياضي بوجه خاص تتضح بصورة قد تجعل تلك المنظمات تلجأ إلي تغيير نظم وفلسفة





العمل حتي تستطيع مواجهة الأزمة، مما قد ينعكس بالسلب علي الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها. ولذلك أصبح الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها أو ما يُطلق عليه " إدارة الأزمات لمواجهتها وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يُمكن تجنبها. كما إن إستخدام تلك الأساليب والتقنيات الإدارية يجب أن يكون بشكل متوافق مع نوع الأزمة وبما يتماشى ونوع القيادة التي تتعامل مع تلك الأزمات وتديرها، الأمر الذي يتطلب دراسة تحليلية لأسباب وأبعاد الأزمات في المجال الرياضي والتعرف علي مقومات إدارة الأزمات في المجال الرياضي، مع مراعاة ألا تقتصر مواجهة الأزمة علي الإدارة العليا أو الإدارة المسؤولة عن وقوع الأزمة، وذلك حتي يتسني للمنظمة التصدي لتلك الأزمات بنجاح.

ولذا فقد قامت الباحثة بدراسة تحليلية لحدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية لأهمية التعرف على الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية وتفاقمها لأهمية ذلك في إدارة الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية ولندرة الأبحاث التي تطرقت إلى دراسة إدارة الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية على مستوى الوطن العربي.

### هدف البحث:

- التعرف على الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية وتفاقمها.

### الدراسات المرتبطة:

قام أحمد فاروق (٢٠٢١)(٢) بدراسة موضوعها "واقع إدارة الأزمات في الإتحادات الرياضية بسلطنة عُمان" بهدف التعرف على واقع إدارة الأزمات في الإتحادات الرياضية العمانية. وقد استخدم الباحث الاستبيان على عينة عمدية من الإتحادات الرياضية العُمانية والبالغ عددها (١٢) إتحاد، وقد أشارت أهم النتائج إلى: أن أكثر الأزمات الرياضية شيوعاً الأزمات الإدارية وأقلها الأزمات الفنية، وجود فروق دالة إحصائياً ولصالح الإدارة العليا في الإتحادات الرياضية في محوري الأزمات الإدارية والأزمات المالية، بينما تُوجد فروق دالة إحصائياً ولصالح الإدارة التنفيذية في محوري الأزمات الفنية وأزمات الاتصالات والمعلومات.

قام أحمد سعد (٢٠٢١)(١) بدراسة موضوعها "واقع الإدارة الرياضية في إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت" بهدف التعرف على واقع الإدارة الرياضية في إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت. وقد استخدم الباحث الإستمبيان في تطبيقه على عينة عمدية





قوامها (٧٠) فردا من مديري وإدارى الأندية الرياضية بأكاديميات تدريب كرة القدم الكويتية. وقد أشارت أهم النتائج إلى أن مديري أكاديميات تدريب كرة القدم والإداريين يستطيعون التواصل بفاعلية مع العاملين واللاعبين وأولياء الأمور، ويستخدمون كل سبل الاتصال بمؤسسات المجتمع الأخرى ويوظفون الإمكانيات المتاحة بمركز تدريب كرة القدم لتحسين التواصل مع المنتفعين من خدمات المركز.

قامت **زهراء محمد (٢٠١٩)(١٢)** بدراسة موضوعها "تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إدارة الأزمات المالية بالأندية الرياضية في محافظة الشرفية" بهدف التعرف على تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إدارة الأزمات المالية بالأندية الرياضية في محافظة الشرفية. وقد استخدمت الباحثة الإستبيان في تطبيقه على عينة تتكون (٣٣٤) فردا من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة الشرفية. وقد أشارت أهم النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين إدارة الأزمات المالية بالأندية الرياضية في محافظة الشرفية وبعض متغيرات البحث الديموغرافية.

قام **مصطفى محمد (٢٠١٨)(٢٣)** بدراسة موضوعها "دور الإعلام الرياضي في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم من وجهة نظر المدربين" بهدف تحديد أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم بالإعتماد على متغيرات الدراسة ( حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادأة والمجازفة، القدرة على الإتصال والتواصل، تحفيز الإبداع). وقد استخدم الباحث الإستبيان في تطبيقه على عينة عشوائية من جميع العاملين بشركات الإتصالات الأردنية في إقليم الشمال والبالغ عددهم (٤٢٣) فرداً. وقد توصلت أهم النتائج إلى أهمية دور الإعلام الرياضي من وجهة نظر المدربين في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم.

قامت **أمل الطيب (٢٠١٧)(٧)** بدراسة موضوعها "دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية، الإتحاد السوداني لكرة القدم نموذجاً" بهدف دراسة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية بالإتحاد السوداني لكرة القدم. وقد استخدمت الباحثة الإستبيان في تطبيقه على عينة قوامها (٥٠) فرداً من الإداريين والمدربين والإعلاميين والخبراء في مجال الرياضة. وقد أشارت أهم النتائج إلى أن من أهم أسباب الأزمات الاعلام السلبى وعدم نقل الحدث بأمانة بوسائل الإعلام المختلفة وعدم توعية الجمهور بكيفية تفادى الأزمات وصراع المصالح بين الإداريين.





قامت **نهى القليوبي (٢٠١٦) (٢٦)** بدراسة موضوعها "تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية" بهدف تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية ( قبل- أثناء - بعد) حدوثها، وقد استخدمت الباحثة بطاقة تقويم من إعداده تم تطبيقها على عينة عمدية قوامها (٦٣) فرداً من العاملين بإدارة العلاقات العامة ببعض الأندية الرياضية. وقد أشارت أهم النتائج إلى وجود تفاوت في درجة تعامل إدارة العلاقات العامة داخل الأندية الرياضية مع الأزمات في جميع مراحلها (قبل- أثناء - بعد) حدوثها.

قامت **هدى المطيري (٢٠١٦) (٢٨)** بدراسة موضوعها "بناء استراتيجية إدارة الأزمات بالأندية الرياضية بدولة الكويت" بهدف بناء استراتيجية لإدارة الأزمات بالأندية الرياضية بدولة الكويت. وقد استخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال تطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مديري أندية محافظات بدولة الكويت وإداري الأندية أيضاً. وقد أشارت أهم النتائج إلى: ضرورة بناء إستراتيجية لإدارة الأزمة بالأندية الرياضية بدولة الكويت تتضمن أربع مجالات إدارية، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، متابعة مراحل الأزمة، يجب أن تحرص الأندية على إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر، التعامل مع الأزمات بناء على استراتيجية إدارة الأزمة الموضوعية من قبل إدارة النادي، الاستفادة من تجارب الأندية الرياضية الدولية في التعامل مع أزمات اللاعبين.

قامت **لوزيا هارواتي Lusia Harwati (٢٠١٣) (٤٠)** بدراسة موضوعها "إدارة الأزمات: تحديد إستراتيجيات محددة وأسلوب القيادة يكفل فعالية النتائج" بهدف دراسة إدارة الأزمة داخل الأطر التنظيمية. وقد توصلت أهم نتائج الدراسة إلى أنه يجب أن تكون المؤسسة أو المنظمة قادرة على إدارة الأزمة وتحديد دور الجهات المعنية واختيار الإستراتيجيات المناسبة وتقييمها قبل تنفيذ إستراتيجيات جديدة لمواجهة حدوث أي أزمات متوقعة.

قام **محمد خليل العلي (٢٠١٢) (١٩)** بدراسة موضوعها "استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت" بهدف التعرف على مدي ممارسة المدراء (قائد فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية: التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات، التوجيه في الأزمات، متابعة الأزمات، تشكيل أعضاء فرق الأزمات، القيادة في الأزمات، نظام الإتصال في نظام المعلومات في الأزمات، إتخاذ القرارات في الأزمات، تقويم الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، والتعرف على الفروق بين آراء المدراء والمديرين حول مدي ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضيية بدولة الكويت، والتعرف على أهم مقترحات فريق الأزمات لتفعيل







دور المدراء والمديرات في إدارة الأزمات للحد من نتائجها السلبية. وقد أستخدم الباحث إستبيان من إعداده في تطبيقه علي عينة بلغ قوامها (٥٥) مديراً ومديرة من فريق الأزمات من العاملين بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت. وقد أشارت أهم النتائج إلي أن المدراء يرون أن أكثر العمليات التي يتم ممارستها في إدارة الأزمات هي تشكيل أعضاء فرق الأزمات، وأن أقل العمليات التي يتم ممارستها هي استخدام نظام المعلومات في إدارة الأزمات، في حين تري المديرات أن أكثر عمليات إدارة الأزمات هي ممارسة القيادة، وأن أقل العمليات التي يتم ممارستها هي تقييم الأزمات.

قام **نجم العزاوي (٢٠٠٩) (٢٥)** بدراسة موضوعها " أثر التخطيط الاستراتيجي علي إدارة الأزمة" بهدف التعرف علي كيفية إدارة الأزمة، وكيف يُمكن التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة، وكيف يُمكن التعامل مع الأزمات فور حدوثها. وقد استخدم الباحث إستبيان من اعداده لتطبيقه علي عينة بلغ عددها (٥٠٠) فرد. وقد أشارت أهم النتائج إلى أن التخطيط الإستراتيجي لا يُمكن العمل به إلا إذا كان يُوجد تحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية وماهي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

قام كل من **حازم كمال الدين وإبراهيم حسين إبراهيم (٢٠٠٦) (١٠)** بدراسة موضوعها "رؤية إدارية لمواجهة الأزمات بالأندية الرياضية" بهدف التعرف على كيفية مواجهة الأزمات بالأندية الرياضية بمحافظات وسط الصعيد (المنيا- أسيوط- سوهاج). وقد قام الباحثان بتطبيق إستبيان من إعدادهما على عينة مكونة من (٢٢) ناديا رياضيا يُمثلهم (١٩٠) عضوا بمجلس إدارة النادي و(٩٠) مديراً (مدير نادي- مدير نشاط رياضي- مديرين فنيين- مديرين إداريين). وقد أشارت أهم النتائج إلي تحديد أهم أنواع الأزمات (الاقتصادية- الإدارية- الفنية - الثقافية - الإجتماعية) التي تواجه الأندية الرياضية، وتحديد أهم أسباب حدوث تلك الأزمات، كما تم وضع رؤية علمية لمواجهة تلك الأزمات.

## إجراءات البحث:

### منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة البحث وتحقيق الهدف منه.

### مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بقطاع الرياضة بالأندية من العاملين بكل من إدارات النشاط الرياضي بالأندية والمدربين والإداريين والعاملين بإدارات النادي.





### عينة البحث:

قامت الباحثة باختيار عينة عمدية من العاملين من المدربين والإداريين والعاملين بإدارات التسويق وإدارة العلاقات العامة بقطاع الرياضة وإدارة النادي، بكل من: النادي الأهلي، نادي الزمالك، نادي الجزيرة، نادي الصيد، نادي وادي دجلة، نادي مدينة نصر، وهم من الأندية الموجودة بمحافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية. ولقد بلغ إجمالي أفراد عينة البحث الأساسية (٢٢٢)، كما استعانت الباحثة بعدد (٥٠) فرداً كعينة لإجراء المعاملات العلمية للقائمة المستخدمة في جمع أدوات البحث. والجدول (١) يوضح توصيف عينة البحث الأساسية وعينة التقنين.

### جدول (١): توصيف عينة البحث الأساسية وعينة التقنين

عينة التقنين		العينة الأساسية		الأندية
%	العدد	%	العدد	
٢٠	١٠	١٨.٠٢	٤٠	النادي الأهلي
١٤	٧	١٥.٧٧	٣٥	نادي الزمالك
١٦	٨	١٦.٦٧	٣٧	نادي الجزيرة
٢٠	١٠	١٨.٠٢	٤٠	نادي الصيد
١٦	٨	١٧.١٨	٣٨	نادي وادي دجلة
١٤	٧	١٤.٤١	٣٢	نادي مدينة نصر
%١٠٠	٥٠	%١٠٠	٢٢٢	الإجمالي

### أدوات جمع البيانات:

قامت الباحثة بتصميم قائمة "أسباب حدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية" كأداة لجمع البيانات لتحقيق الهدف من البحث، وذلك من خلال تحليل المادة العلمية بالمراجع العلمية والدراسات التي تناولت دراسة الأزمات الرياضية بهدف التوصل إلي مجموعة من المعلومات والمعارف العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك لتحديد المحاور والعبارات التي يجب أن يتضمنها كل محور لتمثيل القائمة





## المعاملات العلمية:

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية لأداة جمع البيانات (القائمة) من خلال تطبيق القائمة على عينة قوامها (٥٠) من أفراد مجتمع البحث- من غير أفراد العينة الأساسية - لإختبار كل من صدق وثبات القائمة.

### أولاً: الصدق:

لحساب صدق القائمة استخدمت الباحثة صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل من عبارات القائمة وفقاً للمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمحور، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للقائمة، والجداول (٢،٣:٤،٥) توضح ذلك.

### جدول (٢):

قيم معامل الارتباط بين درجة كل من عبارات المحور الأول "المصادر المعلوماتية" والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٥٠)

م	العبارات	قيم معامل الارتباط
١	عدم توافر معلومات دقيقة عن إحتياجات المنشآت الرياضية للتحديث والتطوير	*.٠٦٧٧
٢	عدم وجود معلومات وأفكار عن ضرورة تحديث اللوائح المنظمة للعمل بالنشاط الرياضي بالنادي	*.٠٥٦٤
٣	عدم توافر معلومات عن الإحتياجات المالية التي يتطلبها تحقيق الأهداف المحددة لبلوغها، والتي يتم تقديرها وفقاً لإحصائيات دقيقة ومعايير علمية	*.٠٦٤٤
٤	عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن لاعبي الفرق الرياضية بالنادي	*.٠٣٦٠
٥	عدم توافر المعلومات الكافية عن إحتياجات الفرق الرياضية بالنادي المبنية علي إحصائيات دقيقة وأسس علمية (معايير)	*.٠٤٠٤
٦	عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن المدربين العاملين مع الفرق الرياضية بالنادي	*.٠٥٤٣
٧	عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن الإداريين العاملين مع الفرق الرياضية بالنادي	*.٠٣٧٠
٨	عدم توافر بنك للمعلومات عن أسباب حدوث الأزمات السابقة في المجال الرياضي بالأندية وطرق إدارتها وتفادي تكرارها	*.٠٣٩٨
٩	عدم توافر التقارير التي تنذر بإحتمالية حدوث أزمة في مجال إدارة النشاط الرياضي بالنادي	*.٠٦١٩
١٠	عدم الإلتزام بمبدأ المصداقية والشفافية في عرض وتوضيح المعلومات المرتبطة بالمشكلات التي تواجه إدارة النشاط الرياضي بالنادي لمعالجتها قبل تحولها إلي أزمة	*.٠٣٨٠

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = (٠.٢٨٨)





يتضح من جدول (٢) أن قيمة معامل الارتباط بين كل من عبارات للمحور الأول بالقائمة والمجموع الكلي للمحور قد تراوحت ما بين (٠.٣٦٠ إلى ٠.٦٧٧)، وبمقارنة قيمة (ر) المحسوبة بقيمة (ر) الجدولية يتضح وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل من عبارات المحور الأول والمجموع الكلي للمحور، وبذلك يُصبح عدد عبارات المحور الأول (١٠) عبارات تتسم بدرجة عالية من الصدق.

جدول (٣):

قيم معامل الارتباط بين درجة كل من عبارات المحور الثاني "الدعامة التنظيمية"  
والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن=٥٠)

م	العبارات	قيم معامل الارتباط
١	عدم وجود قنوات للإتصال والتواصل فعال بين إدارة النشاط الرياضي بالنادي والإتحادات الرياضية	*٠.٦٤٢
٢	عدم وجود قنوات للإتصال والتواصل الفعال بين إدارة النشاط الرياضي وإدارة النادي	*٠.٦٤٤
٣	عدم توافر جودة العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة بين كل من:	
أ	أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بإدارة النشاط الرياضي بالنادي	*٠.٥٦٦
ب	المديرين والإداريين العاملين بالفرق الرياضية بالنادي	*٠.٣٨٩
ج	العاملين بالفرق الرياضيه بالنادي واللاعبين الأعضاء بتلك الفرق	*٠.٤٦٧
د	أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالفرق الرياضية بالنادي	*٠.٥٠٤
هـ	أعضاء مجلس الإدارة ولاعبي الفرق الرياضيه بالنادي	*٠.٣٧٠
٤	عدم وجود التنسيق الجيد بين العاملين بإدارات النادي، مما يؤدي إلي التداخل والتعارض في الإختصاصات الموكولة إليهم	*٠.٣٩٤
٥	عدم مراعاة مبدأ التكافؤ في تحديد المسؤوليات والسلطات للعاملين بالمراكز القيادية بالنادي وفقاً للتوصيف الوظيفي	*٠.٥٤٣
٦	عدم تضمن تصميم الهيكل التنظيمي للنادي لكل من إدارات:	
أ	إدارة لمواجهة الأزمات والتغلب عليها	*٠.٣٦١
ب	إدارة نظم تكنولوجيا المعلومات	*٠.٥٤٠
ج	إدارة لتنمية الأداء البشري للعاملين بالنادي	*٠.٤٥٠
٧	عدم توافر العدالة والمساواة فيما يرتبط بحقوق العاملين بإدارة النشاط الرياضي	*٠.٥٦٢
٨	عدم توافر مبدأالعدالة والمساواة فيما يرتبط بحقوق واجبات لاعبي الفرق الرياضية بالنادي	*٠.٤٨٥
٩	عدم وجود سياسة واضحة لنظام تحديد قيمة عقود كل من اللاعبين والمدربين والاداريين العاملين في قطاع النشاط الرياضي وفقاً للمعاييرالعلمية	*٠.٥١٢
١٠	عدم وجود سياسة واضحة لنظام الحوافز والمكافآت المرتبطة بكل من اللاعبين والمدربين والإداريين وأفراد الأجهزة المعاونة والعاملين في إدارة النشاط الرياضي	*٠.٤٢٥
١١	عدم فاعلية إدارة التسويق في زيادة الموارد المالية للنادي	*٠.٤٦٨





*٠.٥٠٣	وجود عجز في الموارد المالية المتوافرة للصرف منها علي متطلبات الفرق الرياضية لتحقيق الفوز في البطولات	١٢
*٠.٤٤١	عدم توافر الأدوات والأجهزة الحديثة التي تساعد علي الإرتفاع بالمستوي البدني للاعبي الفرق الرياضية بالنادي	١٣
*٠.٧٣٦	عدم رضا العاملين في قطاع الرياضة بالنادي عن جودة الخدمات التي توفرها لهم ادارة النادي	١٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٠.٢٨٨)

يتضح من جدول (٣) أن قيمة معامل الارتباط بين كل من عبارات المحور الثاني للقائمة والمجموع الكلي للمحور قد تراوحت ما بين (٠.٣٦١ إلى ٠.٧٣٦)، وبمقارنة قيمة (ر) المحسوبة بقيمة (ر) الجدولية يتضح وجود إرتباط دال إحصائياً بين كل من عبارات المحور الثاني للقائمة والمجموع الكلي للمحور، وبذلك يُصبح عدد عبارات المحور الثاني (١٤) عبارة تتسم بدرجة عالية من الصدق.

#### جدول (٤):

قيم معامل الارتباط بين درجة كل من عبارات المحور الثالث "أسباب تفاقم الأزمات في المجال الرياضي" والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٥٠)

م	العبارات	قيم معامل الارتباط
١	عدم حرص الإدارة علي تقويم أداء العاملين في مجال النشاط الرياضي بشكل دائم ومستمر للتعرف علي النقاط التي تحتاج لمعالجة ولتدعيم نقاط القوة، وذلك حتي لا تتحول تلك النقاط إلي مشكلة، ثم إلي أزمة يتم مواجهتها	*٠.٦١١
٢	عدم التدخل من قبل المسؤولين عن إدارة النشاط الرياضي في الوقت المناسب لحل المشكلات التي تواجه الفرق الرياضية، مما يؤدي إلي تراكمها وتحولها إلي أزمات	*٠.٤٦٢
٣	عدم وجود رؤية علمية لمعالجة المشكلات التي تواجه مسيرة تقدم الفرق الرياضية بالنادي نحو التفوق وإحراز البطولات، مما يؤدي إلي تفاقم تلك المشكلات وتحولها إلي أزمات	*٠.٤٤٤
٤	عدم التنبؤ أو التوقع بحدوث الأزمات في المجال الرياضي	*٠.٤٢١
٥	عدم الإهتمام بظهور مؤشرات تدل علي إتمالية حدوث الأزمات أو تكرارها في المجال الرياضي	*٠.٤٢٢
٦	عدم متابعة المسؤولين عن إدارة النادي لمراحل حدوث الأزمات وتفاقمها	*٠.٦٤٢
٧	الإخفاق في تحديد أسباب الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	*٠.٣٨٨
٨	عدم الإستعانة بذوي الخبرة في مجال معالجة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	*٠.٤٠٤
٩	عدم التعاون الفعال بين إدارات النادي لكيفية التغلب علي الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	*٠.٥٦٤
١٠	لا يوجد تعاون فعال بين إدارات النادي لحل الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	*٠.٣٧٥
١١	عدم التشاور مع جميع أطراف المعنية بدراسة الأزمة التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي لبحث كيفية إدارتها	*٠.٣٩١
١٢	عدم تحديد أولوية الحلول لمواجهة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي بهدف التغلب عليها	*٠.٤٦٩
١٣	عدم خبرة القائمين علي إدارة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالأسلوب الأمثل لمعالجتها	*٠.٤٣٦
١٤	استخدام الأساليب والطرق التقليدية لإتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمة	*٠.٤٦٤





*٠.٥٠٣	عدم إستخدام التفكير الإبتكاري في إتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمة التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	١٥
*٠.٦٢٩	تضارب آراء المسؤولين عن إدارة النادي أو المسؤولين عن ادارة النشاط الرياضي حول كيفية ادارة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي بالأسلوب العلمي	١٦
*٠.٦٢٦	عدم إستخدام الأساليب الوقائية لإحتواء الأزمة لتجنب حدوثها وتفاقمها، وذلك كأسلوب الإنذار المبكر بحدوث الأزمة والأسلوب الإرشادي التحذيري	١٧
*٠.٤٥٩	عدم إستخدام أسلوب التحليل البيئي (SWOT) في تحديد أسباب حدوث الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	١٨

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٠.٢٨٨)

يتضح من جدول (٤) أن قيمة معامل الارتباط بين كل من عبارات المحور الثالث والمجموع الكلي للمحور قد تراوحت ما بين (٠.٣٧٥ إلى ٠.٦٤٢)، وبمقارنة قيمة (ر) المحسوبة بقيمة (ر) الجدولية يتضح وجود إرتباط دال إحصائياً بين كل من عبارات المحور الثالث والمجموع الكلي للمحور، وبذلك يُصبح عدد عبارات المحور الثالث (١٨) عبارة تتسم بدرجة عالية من الصدق.

جدول (٥): قيم معامل الارتباط بين مجموع درجات كل من محاور القائمة

والمجموع الكلي لدرجات القائمة (ن = ٥٠)

م	المحاور	قيم معامل الارتباط
١	المصادر المعلوماتية	٠.٧٢٣
٢	الدعامة التنظيمية	٠.٧٤١
٣	أسباب تفاقم الأزمات في المجال الرياضي	٠.٧٩٥

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) وعند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٠.٢٨٨)

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

تراوحت قيم معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور القائمة والدرجة الكلية للقائمة ما بين (٠.٧٢٣ : ٠.٧٩٥)، وبمقارنة قيمة (ر) المحسوبة بقيمة (ر) الجدولية يتضح وجود إرتباط دال إحصائياً بين درجات كل من محاور القائمة والمجموع الكلي لدرجات القائمة، مما يدل على أن جميع محاور القائمة تتسم بدرجة عالية من الصدق.



## ثانياً الثبات:

قامت الباحثة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) والتجزئة النصفية للتحقق من ثبات القائمة، والجدول (٦) يوضح ذلك:

### جدول (٦)

قيم معاملات الثبات باستخدام التجزئة النصفية ومعامل ألفا لكرونباخ لمحاور القائمة (ن=٥٠)

م	محاور القائمة	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			سيبرمان براون	جتمان
١	المصادر المعلوماتية	٠.٦٩٩	٠.٧١١	٠.٧١٨
٢	الدعامة التنظيمية	٠.٧٠١	٠.٧٣٤	٠.٧٤٢
٣	أسباب تفاقم الأزمات في المجال الرياضي	٠.٨١٥	٠.٨٣٠	٠.٨٣٥

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) وعند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٠.٢٨٨) يتضح من جدول (٦) أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور القائمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يُشير إلى أن محاور القائمة تتسم بدرجة عالية من الثبات.

## تطبيق البحث:

قامت الباحثة بتطبيق قائمة "أسباب حدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية" من إعداد الباحثة على عينة البحث الأساسية المكونة من (٢٢٢) فرداً من العاملين بالمجال الرياضي بالأندية موضع الدراسة، وذلك خلال الفترة من ٤ / ١ / ٢٠٢١ إلى ٢٥ / ٢ / ٢٠٢١ بعد للتأكد من إختبار صدق وثبات القائمة من خلال تطبيقها على عينة التقنين المكونة من (٥٠) فرداً من العاملين بالمجال الرياضي بالأندية موضع الدراسة، كما تم تفرغ البيانات في كشوف الحاسب الآلي لمعالجتها إحصائياً.

## المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية لمعالجة بيانات البحث: معامل ارتباط بيرسون - معامل ألفا Cronbach - التجزئة النصفية لسبيرمان براون وجتمان - التكرارات والنسب المئوية - (كا<sup>٢</sup>) - إختبار (ت).

## عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

تحقيقاً لأهداف البحث وإجراءاته تعرض وتُفسر وتُناقش الباحثة ما توصلت إليه من نتائج وفقاً لمحاور قائمة "أسباب حدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية".





## جدول (٧):

التكرارات والنسبة المئوية و(كا<sup>٢</sup>) لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول  
(المصادر المعلوماتية) من القائمة (ن=٢٢٢)

قيمة (كا <sup>٢</sup> )	%	مجموع الدرجات المقدرة	الإستجابة						العبارات	م
			لا		الي حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢٠٩,٨	٩١,٠	٦٠٦	٥,٩	١٣	١٥,٣	٣٤	٧٨,٨	١٧٥	١	عدم توافر معلومات دقيقة عن إحتياجات المنشآت الرياضية للتحديث والتطوير
١٦٣,٠	٨٨,١	٥٨٧	٩	٢٠	١٧,٦	٣٩	٧٣,٤	١٦٣	٢	عدم وجود معلومات وأفكار عن ضرورة تحديث اللوائح المنظمة للعمل بالنشاط الرياضي بالنادي
١٤٥,٢	٨٦,٩	٥٧٩	١٠,٤	٢٣	١٨,٥	٤١	٧١,٢	١٥٨	٣	عدم توافر معلومات عن الإحتياجات المالية التي تتطلبها تحقيق الأهداف المحددة لبلوغها، والتي يتم تقديرها وفقاً لإحصائيات دقيقة ومعايير علمية
٨٤,٢	٥٦,٨	٣٧٨	٥٩,٩	١٣٣	٩,٩	٢٢	٣٠,٢	٦٧	٤	عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن لاعبي الفرق الرياضية بالنادي
١١٧,٠	٥٣,٦	٣٥٧	٦٥,٨	١٤٦	٧,٧	١٧	٢٦,٦	٥٩	٥	عدم توافر المعلومات الكافية عن إحتياجات الفرق الرياضية بالنادي المبنية علي إحصائيات دقيقة وأسس ومعايير علمية
١٦٢,٧	٤٩,٨	٣٣٢	٧٢,٥	١٦١	٥,٤	١٢	٢٢,١	٤٩	٦	عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن المدربين العاملين مع الفرق الرياضية بالنادي
١٤٣,٧	٤٨,٥	٣٢٣	٧١,٢	١٥٨	١٢,٢	٢٧	١٦,٧	٣٧	٧	عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن الإداريين العاملين مع الفرق الرياضية بالنادي
١٥٨,٤	٧٠,٧	٤٧١	٧,٧	١٧	٧٢,٥	١٦١	١٩,٨	٤٤	٨	عدم توافر بنك للمعلومات عن أسباب حدوث الأزمات السابقة في المجال الرياضي بالأندية وطرق إدارتها وتفاذي تكرارها
١٧٦,١	٧١,٩	٤٧٩	٥	١١	٧٤,٣	١٦٥	٢٠,٥	٤٦	٩	عدم توافر التقارير التي تنذر بإحتمالية حدوث أزمة في مجال إدارة النشاط الرياضي بالنادي







١٩٦,٠	٤٥,٦	٣٠,٤	٧٧,٥	١٧٢	٨,١	١٨	١٤,٤	٣٢	١٠	عدم الالتزام بمبدأ المصادقية والشفافية في عرض وتوضيح المعلومات المرتبطة بالمشكلات التي تواجه إدارة النشاط الرياضي بالنادي لمعالجتها قبل تحولها إلى أزمة
-------	------	------	------	-----	-----	----	------	----	----	---

قيمة (كا<sup>٢</sup>) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من الجدول (٧) أن النسب المئوية لإستجابات عينة البحث على المحور الأول (المصادر المعلوماتية) قد إنحصرت ما بين (٤٥.٦ % ، ٩١ %)، وجاءت جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) على جميع عبارات المحور الأول. وكانت لصالح الإستجابة بـ (نعم) علي العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٣)، عدم توافر معلومات دقيقة عن إحتياجات المنشآت الرياضية للتحديث والتطوير، عدم وجود معلومات وأفكار عن ضرورة تحديث اللوائح المنظمة للعمل بالنشاط الرياضي بالنادي، عدم توافر معلومات عن الإحتياجات المالية التي يتطلبها تحقيق الأهداف المحددة لبلوغها، والتي يتم تقديرها وفقاً لإحصائيات دقيقة ومعايير علمية. ولصالح الإستجابة بـ (إلى حد ما) علي العبارات أرقام (٨ ، ٩) عدم توافر بنك للمعلومات عن أسباب حدوث الأزمات السابقة في المجال الرياضي بالأندية وطرق إدارتها وتقادي تكرارها، عدم توافر التقارير التي تنذر بإحتمالية حدوث أزمة في مجال إدارة النشاط الرياضي بالنادي، ولصالح الإستجابة بـ (لا) علي العبارات أرقام (٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ١٠). عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن لاعبي الفرق الرياضية بالنادي، عدم توافر المعلومات الكافية عن إحتياجات الفرق الرياضية بالنادي المبنية علي إحصائيات دقيقة وأسس ومعايير علمية، عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن المدربين العاملين مع الفرق الرياضية بالنادي، عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن الإداريين العاملين مع الفرق الرياضية بالنادي، عدم الالتزام بمبدأ المصادقية والشفافية في عرض وتوضيح المعلومات المرتبطة بالمشكلات التي تواجه إدارة النشاط الرياضي بالنادي لمعالجتها قبل تحولها إلى أزمة.

وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى:

- عدم الإهتمام المستحق من قبل إدارة النادي بتأسيس بنك للمعلومات عن أسباب حدوث الأزمات السابقة في الهيئات العاملة في مجال الرياضة - بوجه عام - ومجال الأندية بوجه خاص للإستفادة من الخبرات والمستحدث في مجال الكشف المبكر عن احتمالية حدوث بعض





المشكلات وطرق معالجتها وتغادي تكرارها في المستقبل القريب أو البعيد، مما يؤدي إلى عدم توافر التقارير الواجب إعدادها للتحذير بإحتمالية حدوث أزمة في بعض مجالات قطاع الرياضة بالأندية.

- عدم الإهتمام المستحق من قبل إدارة النادي بتأسيس إدارة لنظم تكنولوجيا المعلومات، وذلك كما هو موضح بجدول (7)، مما يؤدي إلى عدم توافر العديد من المعلومات التي تُفيد في تقدير إحتياجات النادي لتحديث وتطوير كافة مجالات قطاع الرياضة بالنادي، كمجال المنشآت والموارد المالية التي يتطلبها تحقيق أهداف النادي وفقاً لرؤيته لتحديث وتطوير الخدمات التي يجب توافرها لتحقيق التفوق في مجال رياضة المنافسات بالنادي.

ويتفق ذلك مع ما يُشير إليه وديع ياسين (٢٠٢٠) بأن حدوث الأزمات في المجال الرياضي قد يُكون طارئاً وقد يكون ناتجاً عن تراكمات من الأخطاء أو القرارات غير المنطقية أو قد يكون لنقص الموارد المالية التي لا تلي متطلبات تنفيذ برنامج تلك المنظمات كما هو مخطط له. وتتصاعد وتيرة تلك الأزمات ويزداد تأثيرها السلبي على تلك المنظمات عندما لا تُوجد خطط مواجهة أو تنبؤ إستباقي لحدوثها أو عدم توافر السجلات التي تدون فيها وقائع الأزمات السابقة وأثارها السلبية وأثارها الإيجابية وطرق معالجتها، أو عدم تأمين مستلزمات التصدي للأزمة. (٣٠:١٢، ١٣)

كما تتفق الباحثة مع ما يُوضحه حربي عريقات (٢٠١٦) أن إدارة الأزمات تُعد إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة وإستخدام المعلومات المناسبة كركيزة للقرار المناسب، ومن ثم فهي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبُعد عن الإرتجالية والعشوائية. (١١:١٠٣)

وتتفق نتائج البحث مع ما تُوضحه نهي القليوبي بأن التعامل العلمي مع الأزمات من شأنه أن يحد من المخاطر الناجمة عنها قبل وأثناء وبعد الأزمة، فإستشعار الأزمة بإعتماد المعلومة الدقيقة وتحليل البيانات من شأنه إحتواء الأزمة، كما أن التخطيط الجيد من شأنه التعامل السريع مع الأزمة وإتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة الأزمة وحلها، فضلاً عن أن التقويم وإعتماد التجارب السابقة وتبادل الخبرات والمعلومات وتوظيف الكفاءات من شأنه أن يُعطي نتائج أكثر إيجابية في التعامل مع الأزمة (٢٦:٤٢٧). كما تُؤكد نتائج دراسة محمد خليل العلي (٢٠١٢) على أن المدراء يرون أن أقل العمليات التي يتم ممارستها في إدارة الأزمات هي إستخدام نظام المعلومات.





جدول (٨): التكرارات والنسبة المئوية و(كا<sup>٢</sup>) لإستجابات عينة البحث على عبارات  
المحور الثاني (الدعامة التنظيمية) (ن = ٢٢٢)

قيمة (كا <sup>٢</sup> )	%	مجموع الدرجات المقدرة	الإستجابة						العبارات	م
			لا		الي حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
121.3	٥٠,٣	٣٣٥	68.0	151	13.1	29	18.9	42	عدم وجود قنوات للإتصال والتواصل الفعال بين إدارة النشاط الرياضي بالنادي والإتحادات الرياضية	١
164.1	٤٨,٣	٣٢٢	73.4	163	8.1	18	18.5	41	عدم وجود قنوات للإتصال والتواصل الفعال بين إدارة النادي	٢
									عدم توافر جودة العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة بين كل من:	٣
120.5	٥٢,١	٣٤٧	67.1	149	9.5	21	23.4	52	أ- أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بإدارة النشاط الرياضي بالنادي	
159.2	٤٨,٢	٣٢١	73.0	162	9.5	21	17.6	39	ب- المديرين والإداريين العاملين بالفرق الرياضية بالنادي	
204.0	٤٥,٢	٣٠١	78.4	174	7.7	17	14.0	31	ج- العاملين بالفرق الرياضية بالنادي واللاعبين الأعضاء بتلك الفرق	
184.1	٤٦,٢	٣٠٨	76.1	169	9.0	20	14.9	33	د- أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالفرق الرياضية بالنادي	
172.5	٤٦,٨	٣١٢	74.8	166	9.9	22	15.3	34	هـ- أعضاء مجلس الإدارة ولاعبى الفرق الرياضية بالنادي	
187.2	٦٧,٩	٤٥٢	9.9	22	76.6	170	13.5	30	عدم وجود التنسيق الجيد بين العاملين بإدارات النادي مما يؤدي إلي التداخل والتعارض في الإختصاصات الموكولة إليهم	٤
185.2	٧١,٢	٤٧٤	5.4	12	75.7	168	18.9	42	عدم مراعاة مبدأ التكافؤ في تحديد المسؤوليات والسلطات للعاملين بالمراكز القيادية بالنادي وفقاً للتوصيف الوظيفي	٥

قيمة (كا<sup>٢</sup>) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٥.٩٩)





تابع /جدول (٨):

التكرارات والنسبة المئوية و(كا<sup>٢</sup>) لإستجابات عينة البحث على عبارات

المحور الثاني (الدعامة التنظيمية) (ن = ٢٢٢)

م	العبارات	الإستجابة						مجموع الدرجات المقدرة	%	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
		لا		الي حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
٦	عدم تضمن تصميم الهيكل التنظيمي للنادي لكل من إدارات: - إدارة لمواجهة الأزمات والتغلب عليها	8.1	18	70.3	156	21.6	48	٧١,٢	142.4	
	- إدارة لنظم تكنولوجيا المعلومات	7.2	16	72.5	161	20.3	45	٧١,٠	159.1	
	- إدارة لتنمية الأداء البشري للعاملين بالنادي	10.8	24	14.0	31	75.2	167	٨٨,١	175.6	
٧	عدم توافر العدالة والمساواة فيما يرتبط بحقوق العاملين بإدارة النشاط الرياضي	12.6	28	71.2	158	16.2	36	٦٧,٩	143.5	
٨	عدم توافر مبدأ العدالة والمساواة فيما يرتبط بحقوق وواجبات لاعبي الفرق الرياضية بالنادي	4.5	10	82.0	182	13.5	30	٦٩,٧	239.1	
٩	عدم وجود سياسة واضحة لنظام تحديد قيمة عقود كل من اللاعبين والمدربين والاداريين والعاملين في قطاع النشاط الرياضي وفقاً للمعايير العلمية	6.8	15	80.6	179	12.6	28	٦٨,٦	224.6	
١٠	عدم وجود سياسة واضحة لنظام الحوافز والمكافآت المرتبطة بكل من اللاعبين والمدربين والإداريين وأفراد الأجهزة المعاونة والعاملين في إدارة النشاط الرياضي	11.7	26	74.3	165	14.0	31	٦٧,٤	168.0	
١١	عدم فاعلية إدارة التسويق في زيادة الموارد المالية للنادي	12.2	27	72.1	160	15.8	35	٦٧,٩	150.4	
١٢	وجود عجز في الموارد المالية المتوافرة للصرف منها علي متطلبات الفرق الرياضية لتحقيق الفوز في البطولات	8.6	19	13.5	30	77.9	173	٨٩,٨	199.5	
١٣	عدم توافر الأدوات والأجهزة الحديثة التي تساعد علي الإرتفاع بالمستوي	76.6	170	10.8	24	12.6	28	٤٥,٣	186.9	





									البدني لاعبي الفرق الرياضيه بالنادي	
126.6	٦٧,١	٤٤٧	14.9	33	68.9	153	16.2	36	عدم رضا العاملين في قطاع الرياضة بالنادي عن جودة الخدمات التي توفرها لهم ادارة النادي	١٤

قيمة (كا) عند مستوي دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من الجدول (٨) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني (الدعامة التنظيمية) قد انحصرت ما بين (٤٥.٢% ، ٨٩.٨%) وجاءت جميع قيم (كا) دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٥) على جميع عبارات المحور الثاني ، وكانت لصالح الاستجابة بـ (نعم) علي العبارات أرقام (٦ ج ، ١٢) عدم تضمن تصميم الهيكل التنظيمي للنادي لإدارة لتنمية الأداء البشري للعاملين بالنادي، وجود عجز في الموارد المالية المتوفرة للصرف منها علي متطلبات الفرق الرياضية لتحقيق الفوز في البطولات. لصالح الإستجابة بـ (إلي حد ما) علي العبارات أرقام (٤ ، ٥ ، ٦ أ ، ٦ ب ، ٧ ، ١٠ ، ٩ ، ٨ ، ١٤ ، ١١) عدم وجود التنسيق الجيد بين العاملين بإدارات النادي مما يؤدي إلي التداخل والتعارض في الإختصاصات الموكولة إليهم، عدم مراعاة مبدأ التكافؤ في تحديد المسئوليات والسلطات للعاملين بالمراكز القيادية بالنادي وفقاً للتوصيف الوظيفي، عدم تضمن تصميم الهيكل التنظيمي للنادي إدارة لمواجهة الأزمات والتغلب عليها وإدارة لنظم تكنولوجيا المعلومات، عدم توافر العدالة والمساواة فيما يرتبط بحقوق العاملين بإدارة النشاط الرياضي، عدم توافر مبدأ العدالة والمساواة فيما يرتبط بحقوق وواجبات لاعبي الفرق الرياضية بالنادي، عدم وجود سياسة واضحة لنظام تحديد قيمة عقود كل من اللاعبين والمدربين والإداريين والعاملين في قطاع النشاط الرياضي وفقاً للمعايير العلمية، عدم وجود سياسة واضحة لنظام الحوافز والمكافآت المرتبطة بكل من اللاعبين والمدربين والإداريين وأفراد الأجهزة المعاونة والعاملين في إدارة النشاط الرياضي، عدم فاعلية إدارة التسويق في زيادة الموارد المالية للنادي، عدم رضا العاملين في قطاع الرياضة بالنادي عن جودة الخدمات التي توفرها لهم ادارة النادي. ولصالح الإستجابة بـ (لا) علي العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٣ أ ، ٣ ب ، ٣ ج ، ٣ د ، ٣ هـ ، ١٣) عدم وجود قنوات للإتصال والتواصل الفعال بين إدارة النشاط الرياضي بالنادي والإتحادات الرياضية، عدم وجود قنوات للإتصال والتواصل الفعال بين إدارة النشاط الرياضي وإدارة النادي، عدم توافر جودة العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة بين كل من: أعضاء مجلس إدارة النادي والعاملين بإدارة النشاط الرياضي بالنادي، وبين كل من المديرين والإداريين والعاملين بالفرق الرياضية بالنادي، وبين كل من العاملين بالفرق الرياضية بالنادي واللاعبين الأعضاء بتلك الفرق، وبين كل من أعضاء





مجلس الإدارة والعاملين بالفرق الرياضية بالنادي، وبين كل من أعضاء مجلس الإدارة ولاعبى الفرق الرياضية بالنادي، عدم توافر الأدوات والأجهزة الحديثة التي تُساعد علي الإرتفاع بالمستوي البدني للاعبى الفرق الرياضية بالنادي.

وتري الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى:

- عدم مراعاة بعض المبادئ والإعتبارات التي يجب توافرها في تحديد الموازنة التقديرية التي يكون قطاع الرياضة في حاجة إليها للصرف منها على أوجه نشاطه لتحقيق الأهداف المقررة من قبل إدارة النادي، مما يؤدي إلي وجود عجز في الموارد المالية المتوفرة للصرف منها على متطلبات واحتياجات قطاع الرياضة بالنادي. كما أن نقص الموارد المالية وعدم فاعلية إدارة التسويق في زيادة الموارد المالية للنادي تؤدي إلى: عدم تحقيق الأهداف المقررة من قبل إدارة النادي، عدم تحقيق الفوز بالبطولات بالشكل المرجو، عدم رضا العاملين في قطاع الرياضة بالنادي عن جودة الخدمات التي توفرها لهم إدارة النادي، وذلك كما هو موضح بالجدول (٨).

وتتفق الباحثة مع ما يُشير إليه كل من كمال درويش ومحمد الحماحمي وسهير المهندس (٢٠٠٩) بأنه تُوجد عدة إعتبارات يجب مراعاتها عند التنبؤ وإعداد الموازنات، والتي من أهمها مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة والمتوقعة عند التنبؤ بها وإعدادها وتلبية الإحتياجات المطلوبة، وذلك حتى يكون إعدادها مبنيا على أسس علمية. (١٦: ٥٧)

- عدم مراعاة بعض المبادئ التي يجب توافرها في تنظيم العمل بالإدارات العاملة في قطاع الرياضة بالاندية، والتي من أهمها التنسيق وتكافؤ المسئوليات والسلطات الموكلة للعاملين في مجال قطاع الرياضة وتحقيق العدالة التنظيمية.

كما تتفق الباحثة مع ما أشار إليه كل من كمال درويش ومحمد الحماحمي وسهير المهندس (٢٠٠٩) بأن **James Mooney** قد أوضح أن العمليات التنظيمية تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية، إذ تفترض الإدارة وجود شئ ملموس تقوم على إدارته (١٦: ٨١)

- عدم الإهتمام المستحق من قبل إدارة النادي بتأسيس إدارة لمواجهة الأزمات والتغلب عليها وإدارة لتكنولوجيا المعلومات، مما يؤدي إلى عدم توافر العديد من المعلومات.

وتتفق الباحثة مع ما يوضحه **Abdul Razzaq** (٢٠١١) بأن أسلوب إدارة الأزمة يعتمد علي المعلومات التي تُساهم في تزويد مراكز إدارة الأزمات بالمعلومات في التوقيت المناسب، مما يُسهم في تحسين جودة إتخاذ القرارات، ومن ثم يضمن الإدارة الناجحة للأزمة. (٣١: ١٤٥)





ومع ما يوضحه Al – Hamidi (٢٠١٠) بأن عملية الإتصال تضمن نقل وتبادل المعلومات بين غرف العمليات بهدف إنسيابية تدفقها ووضعها امام متخذي القرار لإنهاء الأزمة. (٣٢: ٥٦)

كما تتفق الباحثة مع ما يُشير إليه كل من كمال درويش ومحمد الحماحمي وسهير المهندس (٢٠٠٩) إلى أنه كلما كانت البيانات والمعلومات الأساسية متوافرة ودقيقة ومدعمة بالإحصائيات الرقمية والموضوعية، كلما ساعد ذلك على إتخاذ القرارات الرشيدة في يسر. (١٦: ٢١٠)

- عدم الإهتمام المستحق من قبل إدارة النادى فى رسم سياسات واضحة لنظام تحديد قيمة عقود كل من اللاعبين والمدربين والإداريين والعاملين فى قطاع النشاط الرياضى وفقاً للمعايير العلمية، وكذلك لنظام تحديد الحوافز والمكافآت المرتبطة بكل من اللاعبين والمدربين والإداريين وأفراد الأجهزة المعاونة والعاملين فى إدارة النشاط الرياضى، مما يؤدي إلى عدم تحديد الأسس والمبادئ والمعايير التى فى ضوئها يُمكن تحديد مايجب إقراره فى كل ما يرتبط بتحديد قيمة العقود المالية للاعبين مع إدارة النادى، وكذلك تحديد الحوافز والمكافآت المرتبطة بهم والمرتبطة بجميع العاملين فى قطاع الرياضة.

وتتفق الباحثة مع ما تُشير إليه نيفين الحلواني (٢٠٠٤) بأن إدارة الأزمات تُواجه تحديات كبرى، فهي مناعة بالتخطيط والإعداد للتفاعل الإيجابي مع الأحداث والتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية لتجنب سلبياتها، فإدارة الأزمات تأخذ بكافة عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة والتنبؤ بالمستقبل. (٢٧: ٢٢)

ويؤكد على ذلك نتائج دراسة هدى المطيرى (٢٠١٦) التى أشارت إلى بناء استراتيجية لإدارة الأزمة بالأندية الرياضية تتضمن أربعة مجالات إدارية، هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة ومتابعة مراحل الأزمة، كما أشارت النتائج إلى أنه يجب أن تحرص الأندية على إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر، وضرورة الإستفادة من تجارب الأندية الرياضية الدولية فى التعامل مع أزمات اللاعبين.

- عدم الإهتمام المستحق من قبل إدارة النادى بتأسيس إدارة لتنمية الأداء البشرى للعاملين بالنادى، مما يؤدي إلى عدم تزويد العاملين بإدارات النادى المسئولة عن تحقيق أهداف النادى التى يتم التطلع إليها لتحقيق التفوق فى مجال الرياضة بالعديد من المستجدات العلمية فى مجال الكشف المبكر عن الأزمات التى قد تطرأ على قطاع الرياضة بالنادى وكيفية مواجهتها والعمل على معالجتها فى التوقيت المناسب والحرص على تفادى تكرار حدوثها مستقبلاً.



وتتفق الباحثة مع ما يُشير إليه محمد الحماحي بأن William Tracey يُوضح أن كل من عملية تنمية الموارد البشرية Human resources development وعملية التدريب والتطوير Training and development تهدف إلى تنمية المهارات والمعرفة اللازمة وتنمية كفايات العاملين بالمؤسسات لأداء المهام والواجبات المطلوب القيام بها ولتطوير قدراتهم على مواجهة التقدم العلمي والتقني والتغيرات التي تطرأ على أساليب العمل، وكذلك تحفيزهم على تحقيق التطوير الذاتي من خلال مشاركتهم بدافع ذاتي في برامج التعليم المستمر. (٢٢ : ١٦ ، ١٧)

جدول (٩):

التكرارات والنسبة المئوية و(كا<sup>٢</sup>) لإستجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث (أسباب تفاقم الأزمات في المجال الرياضي (ن = ٢٢٢)

م	العبارات	الإستجابة						مجموع الدرجات المقدره	%	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
		لا		الي حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	عدم الحرص من الإدارة علي تقويم أداء العاملين في مجال النشاط الرياضي بشكل دائم ومستمر للتعرف علي النقاط التي تحتاج لمعالجة وتدعيم نقاط القوة، وذلك حتي لا تتحول إلي مشكلة ثم إلي أزمة يتم مواجهتها	68.9	153	11.3	25	19.8	44	٥٠,٣	128.9	
٢	عدم التدخل من قبل المسؤولين عن إدارة النشاط الرياضي في الوقت المناسب لحل المشكلات التي تواجه الفرق الرياضية، مما يؤدي إلي تراكمها وتحويلها إلي أزمات	9.5	21	71.6	159	18.9	42	٦٩,٨	149.4	
٣	عدم وجود رؤية علمية لمعالجة المشكلات التي تواجه مسيرة تقدم الفرق الرياضية بالنادي نحو التفوق وإحراز البطولات، مما يؤدي إلي تفاقم تلك المشكلات وتحويلها إلي أزمات	9.9	22	68.5	152	21.6	48	٧٠,٦	127.9	
٤	عدم التنبؤ أو التوقع بحدوث الأزمات في المجال الرياضي	73.4	163	9.0	20	17.6	39	٤٨,٠	163.0	
٥	عدم الإهتمام بظهور مؤشرات تدل علي إحتماالية حدوث الأزمات أو تكرارها في المجال الرياضي	10.8	24	71.6	159	17.6	39	٦٨,٩	148.0	
٦	عدم متابعة المسؤولين عن إدارة النادي لمراحل حدوث الأزمات وتفاقمها	75.7	168	10.4	23	14.0	31	٤٦,١	179.5	





قيمة (كا<sup>٢</sup>) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٥.٩٩)

تابع / جدول (٩)

التكرارات والنسبة المئوية و(كا<sup>٢</sup>) لإستجابات عينة البحث على عبارات

المحور المحور الثالث (أسباب تفاقم الأزمات في المجال الرياضي)(ن = ٢٢٢)

م	العبارات	الإستجابة						مجموع الدرجات المقدره	%	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
		لا		الي حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٧	الإخفاق في تحديد أسباب الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	23	10.4	27	12.2	172	77.5	٥٩٣	٨٩,٠	194.8
٨	عدم الإستعانة بذوي الخبرة في مجال معالجة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	19	8.6	35	15.8	168	75.7	٥٩٣	٨٩,٠	180.8
٩	عدم التعاون الفعال بين إدارات النادي لكيفية التغلب علي الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	23	10.4	173	77.9	26	11.7	٤٤٧	٦٧,١	198.7
١٠	لا يوجد تعاون فعال بين إدارات النادي لحل الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	29	13.1	160	72.1	33	14.9	٤٤٨	٦٧,٣	150.0
١١	عدم التشاور مع جميع الأطراف المعنية لبحث كيفية إدارة الأزمة التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	153	68.9	22	9.9	47	21.2	٣٣٨	٥٠,٨	130.7
١٢	عدم تحديد أولوية الحلول لمواجهة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي بهدف التغلب عليها	28	12.6	156	70.3	38	17.1	٤٥٤	٦٨,٢	137.0
١٣	عدم خبرة القائمين علي إدارة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالأسلوب الأمثل لمعالجتها	18	8.1	159	71.6	45	20.3	٤٧١	٧٠,٧	151.4
١٤	أستخدام الأساليب والطرق التقليدية لإتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمة	26	11.7	34	15.3	162	73.0	٥٨٠	٨٧,١	157.4
١٥	عدم إستخدام التفكير الإبتكاري في إتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمة التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	27	12.2	25	11.3	170	76.6	٥٨٧	٨٨,١	186.8
١٦	تضارب آراء المسؤولين عن إدارة النادي أو المسؤولين عن ادارة النشاط الرياضي حول كيفية ادارة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي بالأسلوب العلمي	23	10.4	40	18.0	159	71.6	٥٨٠	٨٧,١	148.4
١٧	عدم إستخدام الأساليب الوقائية لإحتواء الازمات لتجنب حدوثها وتفاقمها وذلك كأسلوب الإنذار	27	12.2	29	13.1	166	74.8	٥٨٣	٨٧,٥	171.6





									المبكر بحدوث الأزمة والأسلوب الإرشادي التحذيري.	
241.6	٦٨,٣	٤٥٥	6.3	14	82.4	183	11.3	25	عدم استخدام أسلوب التحليل البيئي (SWOT) في تحديد أسباب حدوث الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي	١٨

قيمة (كا) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٥.٩٩)

يتضح من الجدول (٩) أن النسب المئوية لإستجابات عينة البحث على المحور الثالث (أسباب تقادم الأزمات في المجال الرياضي) قد إنحصرت ما بين (٤٦.١ %، ٨٩ %)، وجاءت جميع قيم (كا) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) على جميع عبارات المحور الثالث. وكانت لصالح الإستجابة ب (نعم) علي العبارات أرقام (٧،٨، ١٤، ١٥، ١٧، ١٦) الإخفاق في تحديد أسباب الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي، عدم الإستعانة بذوي الخبرة في مجال معالجة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي، استخدام الأساليب والطرق التقليدية لإتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمة، عدم استخدام التفكير الإبتكاري في إتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمة التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي، تضارب آراء المسؤولين عن إدارة النادي أو المسؤولين عن إدارة النشاط الرياضي حول كيفية إدارة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي بالأسلوب العلمي، عدم استخدام الأساليب الوقائية لإحتواء الأزمات لتجنب حدوثها وتفاقمها وذلك كأسلوب الإنذار المبكر بحدوث الأزمة والأسلوب الإرشادي التحذيري. ولصالح الإستجابية ب (إلي حد ما) علي العبارات أرقام (٢، ٣، ٥، ٩، ١٠، ١٢، ١٣، ١٨)، عدم التدخل من قبل المسؤولين عن إدارة النشاط الرياضي في الوقت المناسب لحل المشكلات التي تُواجه الفرق الرياضية، مما يؤدي إلي تراكمها وتحويلها إلي أزمات، عدم وجود رؤية علمية لمعالجة المشكلات التي تواجه مسيرة تقدم الفرق الرياضية بالنادي نحو التفوق وإحراز البطولات، مما يؤدي إلي تقادم تلك المشكلات وتحويلها إلي أزمات، عدم الإهتمام بظهور مؤشرات تدل علي إحتمالية حدوث الأزمات أو تكرارها في المجال الرياضي، عدم التعاون الفعال بين إدارات النادي لكيفية التغلب علي الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي، لا يوجد تعاون فعال بين إدارات النادي لحل الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي، عدم تحديد أولوية للحلول لمواجهة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي بهدف التغلب عليها، عدم خبرة القائمين علي إدارة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالأسلوب الأمثل لمعالجتها، عدم استخدام أسلوب التحليل البيئي (SWOT) في تحديد أسباب حدوث الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي. ولصالح الإستجابة ب (لا) علي العبارات أرقام (١، ٤، ٦، ١١) عدم حرص الإدارة علي تقويم أداء العاملين في مجال النشاط الرياضي بشكل دائم ومستمر للتعرف علي النقاط التي تحتاج لمعالجتها





ولتدعيم نقاط القوة، وذلك حتي لا تتحول إلي مشكلة ثم إلي أزمة يتم مواجهتها، عدم التنبؤ أو التوقع بحدوث الأزمات في المجال الرياضي، عدم متابعة المسؤولين عن إدارة النادي بمراحل حدوث الأزمة وتفاقمها، عدم التشاور مع جميع أطراف الأزمة المعنية لبحث كيفية إدارة الأزمة التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي.

وتري الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى:

- أن الإخفاق في تحديد أسباب الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة في الإندية قد ترجع إلى عدم توافر بنك للمعلومات عن أسباب الأزمات السابقة في مجال قطاع الرياضة بالأندية وطرق إدارتها وتغاديها، وذلك كما هو موضح بالجدول (9)، مما يؤدي إلى عدم توافر المعلومات عن المشكلات التي تطرأ على أحداث قطاع الرياضة، والتي من خلالها يمكن توضيح أسبابها وطرق معالجتها قبل تحولها إلى أزمة، ومن ثم فإن عدم توافر تلك المعلومات لا يساعد على التنبؤ بحدوث الأزمة والإعلان أو الإنذار بحدوثها، إذ أن التعامل مع الأزمة لا يتم وقت حدوثها فحسب وإنما يحدث من خلال تصورها والتنبؤ المسبق لحدوثها والإستعداد المبكر لمعالجتها وإجراء الممارسات التجريبية لأنظمة إدارة الأزمات ووضع المعالجات لها مسبقاً.

ويؤكد على ذلك نتائج دراسة لوزيا هارواتي **Iusia Harwati** (٢٠١٣) في أنه يجب أن تكون المؤسسة أو المنظمة قادرة على إدارة الأزمة وتحديد دور الجهات المعنية وإختيار الإستراتيجيات المناسبة وتقييمها قبل تنفيذ استراتيجيات جديدة لمواجهة حدوث أي أزمات متوقعة. كما تؤكد نتائج دراسة **نجم العزاوي** (٢٠٠٩) على أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن نعمل به إلا إذا كان يوجد تحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ماهي جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية وماهي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .

وتتفق الباحثة مع ما أشار إليه **بوبيليف وسيدوروا** **Bobyleve & Sidorova** (٢٠١٥) على أن إدارة الأزمات عبارة عن تصميم وتنفيذ خطوات الإنذار بالأزمات والوقاية من خلال سلسلة من التدابير التصحيحية المرنة القادرة علي تحقيق الإستقرار. (٣٤ : ٢٥)

- أن أسباب الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة في الأندية قد ترجع إلى عدم تطبيق المسؤولين عن إدارات النادي المعنية بشئون الرياضة للأسلوب العلمي في إدارة الأزمات والتي تؤكد على ضرورة الإستعانة بزوي الخبرة في مجال معالجة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة





بالنادي وضرورة إستخدام التفكير الإبتكاري في إتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمة التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي والبُعد عن إستخدام الأساليب والطرق التقليدية لإتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمة، وضرورة إستخدام الأساليب الوقائية لإحتواء الأزمات لتجنب حدوثها وتفاقمها.

ويتفق ذلك مع ما يُشير إليه محمد عبد المحسن وخالد عبدالجابر (٢٠١٦) بأن إدارة الأزمات في المجال الرياضي تعني أنه علي أي هيئة أن ترفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء علي مستوي العمل الجماعي أو العمل الفردي، وذلك بالدراسة الواعية للموقف الرياضي والتنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع، وترتيب بعض الخطوات والأمور التي يجب إتخاذها فور حدوث الأزمة، وذلك حتي يُمكن تجنب المفاجأة الناتجة من حدوثها والحد من الأضرار الناجمة عنها والتغلب علي مقومات أساليب الإدارة القديمة التي تعجز عن مواجهة الأحداث والتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، ومن ثم إستغلال الوقت لإتخاذ وصنع القرارات اللازمة لإحتواء الأزمة وحلها. (٢١ : ١٠،١١)

وتتفق الباحثة مع ما يُشير إليه Zhu (٢٠١١)، Jia , et all، (٢٠١٢) بأن إدارة الأزمة تُعد عملية مستمرة وعملية متكاملة نظرا لأنها تتكون من ثلاثة مراحل، هي: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة إنفجار الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة، إذ أن لإدارة الأزمة دورة حياة كاملة. (Jia , et all , 2012)، (Zhu , 2011)

وتتفق الباحثة مع ما يوضحه أحمد ماهر (٢٠٠٦) بأن المعرفة بأسباب الأزمة في مجال الرياضة تُسهم في تحقيق إستجابة صحيحة تتجلي في إتخاذ قرار فاعل وسريع، ويوضح أن لكل أزمة تطراً على مجال الرياضة أسباب تنتج عنها، وأهم تلك الأسباب: سوء الفهم والإدراك، سوء التقدير، سوء الإدارة (الإدارة العشوائية)، تعارض المصالح والأهداف، الأخطاء البشرية، الشائعات، اليأس، الرغبة في الإبتزاز وإنعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الإستبداد، عدم كفاءة الإدارة والأزمات المتعددة. (٣ : ٢٣ - ٢٨)

كما تُؤكد نتائج دراسة أريك لوستبرج Ark Lastebring (٢٠١٣) على أنه يُوجد (٧) خطوات متتابعة لحل ومواجهة الأزمات، وهي: اختيار فريق الطوارئ بإجراء مسح شامل للمؤسسة ولأعضاء وحسن اختيار من ينبغي ضمه للفريق، إقامة مركز للقيادة لإجتماعات الفرق توجد به كافة خطط وملفات ووثائق العمل، وضع قائمة للمناطق والأماكن المحتمل حدوث الأزمة فيها، صياغة الرسائل المطلوب إرسالها عاجلاً لكافة المسؤولين مع مراعاة أن يكون لدي الوحدة التي





تتعرض للأزمة كافة البيانات عن جميع أعضائها العاملين بها، تخطيط مسبق لطرق الاتصال المناسبة والسريعة بكافة الجهات والأفراد والوسائل المرتبطة بالأزمة- وبوجه خاص وسائل الإعلام- ممارسة التدريب عند أداء الخطة وبحث دور كل عضو عملياً خلال الأزمة، تقييم الخطة بعد قيام كل فرد بواجبه بالتأكد من مدي تحقق الغايات.

### الإستنتاجات:

في ضوء هدف البحث وفي إطار العينة التي تم تطبيق عليها أداة جمع البيانات، وفي ضوء ما تم إستخراجه من نتائج، فإن الباحثة قد توصلت إلى أهم الإستنتاجات التالية:

١. أهم الأسباب الأكثر حدة المرتبطة بالمصادر المعلوماتية التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية، هي: عدم توافر معلومات دقيقة عن إحتياجات المنشآت الرياضية للتحديث وتطوير، عدم وجود معلومات وأفكار عن ضرورة تحديث اللوائح المنظمة للعمل بالنشاط الرياضي بالنادي، عدم توافر معلومات عن الإحتياجات المالية التي يتطلبها تحقيق الأهداف المحددة لبلوغها والتي يتم تقديرها وفقاً لإحصائيات دقيقة ومعايير علمية. بينما الأسباب الأقل حدة (إلى حد ما)، هي: عدم توافر بنك للمعلومات عن أسباب حدوث الأزمات السابقة في المجال الرياضي بالأندية وطرق إدارتها وتقادي تكرارها، عدم توافر التقارير التي تنذر بإحتمالية حدوث أزمة في مجال إدارة النشاط الرياضي بالنادي.
٢. أهم الأسباب الأكثر حدة المرتبطة بالدعامة التنظيمية التي تؤدي إلى حدوث الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية، هي: عدم تضمن تصميم الهيكل التنظيمي للنادي لإدارة لتنمية الأداء البشري للعاملين بالنادي، وجود عجز في الموارد المالية المتوفرة للصرف منها علي متطلبات الفرق الرياضية لتحقيق الفوز في البطولات. بينما الأسباب الأقل حدة (إلى حد ما) هي: عدم وجود التنسيق الجيد بين العاملين بإدارات النادي مما يؤدي إلي التداخل والتعارض في الإختصاصات الموكولة إليهم، عدم مراعاة مبدأ التكافؤ في تحديد المسؤوليات والسلطات للعاملين بالمراكز القيادية بالنادي وفقاً للتوصيف الوظيفي، عدم تضمن تصميم الهيكل التنظيمي للنادي إدارة لمواجهة الأزمات والتغلب عليها وإدارة لنظم تكنولوجيا المعلومات، عدم توافر العدالة والمساواة فيما يرتبط بحقوق العاملين بإدارة النشاط الرياضي، عدم توافر مبدأ العدالة والمساواة فيما يرتبط بحقوق وواجبات لاعبي الفرق الرياضية بالنادي، عدم وجود سياسة واضحة لنظام تحديد قيمة عقود كل من اللاعبين والمدربين والإداريين





والعاملين في قطاع النشاط الرياضي وفقاً للمعايير العلمية، عدم وجود سياسة واضحة لنظام الحوافز والمكافآت المرتبطة بكل من اللاعبين والمدربين والإداريين وأفراد الأجهزة المعاونة والعاملين في إدارة النشاط الرياضي، عدم فاعلية إدارة التسويق في زيادة الموارد المالية للنادي، عدم رضا العاملين في قطاع الرياضة بالنادي عن جودة الخدمات التي توفرها لهم إدارة النادي.

٣. أهم الأسباب الأكثر حدة التي تؤدي إلى تفاقم الأزمات في مجال قطاع الرياضة بالأندية، هي: الإخفاق في تحديد أسباب الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي، عدم الإستعانة بذوي الخبرة في مجال معالجة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي، استخدام الأساليب والطرق التقليدية لإتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمات، عدم استخدام التفكير الإبتكاري في إتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي، تضارب آراء المسؤولين عن إدارة النادي أو المسؤولين عن إدارة النشاط الرياضي حول كيفية إدارة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي بالأسلوب العلمي، عدم استخدام الأساليب **الوقائية** لإحتواء الأزمات لتجنب حدوثها وتفاقمها كأسلوب الإنذار المبكر بحدوث الأزمة والأسلوب الإرشادي التحذيري. بينما الأسباب الأقل حدة (إلى حد ما) هي: التدخل من قبل المسؤولين عن إدارة النشاط الرياضي في الوقت المناسب لحل المشكلات التي تواجه الفرق الرياضية، مما يؤدي إلى تراكمها وتحويلها إلى أزمات، عدم وجود رؤية علمية لمعالجة المشكلات التي تواجه مسيرة تقدم الفرق الرياضية بالنادي نحو التفوق وإحراز البطولات، مما يؤدي إلى تفاقم تلك المشكلات وتحويلها إلى أزمات، عدم الإهتمام بظهور مؤشرات تدل على إحتمالية حدوث الأزمات أو تكرارها في المجال الرياضي، عدم التعاون الفعال بين إدارات النادي لكيفية التغلب على الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي، لا يوجد تعاون فعال بين إدارات النادي لحل الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي، عدم تحديد أولوية الحلول لمواجهة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي بهدف التغلب عليها، عدم خبرة القائمين على إدارة الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالأسلوب الأمثل لمعالجتها، عدم استخدام أسلوب التحليل البيئي (SWOT) في تحديد أسباب حدوث الأزمات التي تواجه قطاع الرياضة بالنادي.





## التوصيات:

فى ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث والاستنتاجات التى تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصى بما يلى:

- ضرورة الإهتمام بتأسيس وتفعيل وحدات لإدارة الأزمات فى مجال الرياضة بالأندية للكشف المبكر عن أحداثها ومتابعتها والعمل على إحتوائها وإستخدام الأساليب العلمية فى معالجتها وتقادى تكرار حدوثه فى المستقبل.
- تفعيل دور إدارات التسويق بالأندية لتنمية الموارد المالية للنادى ولتلبية متطلبات قطاع الرياضة وتطلعاته لتحقيق الفوز فى المسابقات والبطولات على كل من المستوى المحلى والعربى والقارى والدولى، دون مواجهة أزمات مالية.
- ضرورة الإهتمام بتنظيم برامج للتنمية البشرية لتطوير أداء العاملين فى إدارات النادى المعنية بتطوير مجال الرياضة لتحقيق أهداف النادى الرامية إلى تحقيق الإرتقاء بالخدمات التى يتم تقديمها لكل من أعضاء النادى من الرياضيين وغير الرياضيين للحصول على رضاهم، وذلك من خلال تطوير المعرفة والمهارات والاتجاهات المعاصرة والخبرات المرتبطة بإدارة الأزمات لدى العاملين بمجال الرياضة بالأندية للتمكن من إستخدام الأساليب العلمية فى الكشف المبكر عن الأزمات التى قد تواجه مسيرة النادى فى تحقيق أهدافه المعلنة والتغلب عليها، مع الإلمام بنتائج الدراسات العلمية وبتجارب وخبرات الهيئات العاملة فى مجال الرياضة فى التعامل بنجاح مع أزمات سابقة مروا بها.

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد سعد عجب العازمي: واقع الإدارة الرياضية فى إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت. مجلة بحوث التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، كلية التربية الرياضية للبنين، مجلد (٧٠) العدد (١٣٧)، ٢٠٢١.
٢. أحمد فاروق عبد القادر: واقع إدارة الأزمات فى الاتحادات الرياضية بسلطنة عُمان . مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية ، جامعة الملك سعود، كلية علوم الرياضة والنشاط البدني، مجلد (٦) العدد (١١) ، ٢٠٢١.





٣. أحمد ماهر: إدارة الأزمات. الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.
٤. أسماء مراد زيدان: تنمية كفايات إدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية بمصر في ضوء متطلبات إدارة الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ٢٠١٣.
٥. السيد سعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث. القاهرة، دار العلوم للنشر، ٢٠٠٦.
٦. الفرنسيوا جونزاليس: إدارة الأزمة قبل حدوثها - ترجمة عبدالفتاح الصبحي-. الكويت، الثقافة العالمية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ٢٠١٤.
٧. أمل الطيب إدريس: دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية، الاتحاد السوداني لكرة القدم نموذجاً. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا كلية التربية البدنية والرياضة ، جامعة السودان، ٢٠١٧.
٨. أمين أنور الخولي: الرياضة والمجتمع. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، العدد (٢١٦) ، ديسمبر، ٢٠٠١.
٩. جاسم خليل ميرزا: إعلام الأزمات والكوارث. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠١٩.
١٠. حازم كمال الدين، ابراهيم حسين: رؤية إدارية لمواجهة الأزمات بالأندية الرياضية. بحث منشور بمجلة أسيوط ، المجلد (٢) العدد (٢٢)، ٢٠٠٦.
١١. حربي محمد عريقات: التأمين وإدارة الخطر (النظرية والتطبيق). عمان، الأردن، دار البداية، ٢٠١٦.
١٢. زهراء محمد عبد المجيد: تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إدارة الأزمات المالية بالأندية الرياضية في محافظة الشرفية. مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، العدد (٣٦)، ٢٠١٩.
١٣. زيد منير عبوي: إدارة الأزمات. عمان، الأردن دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧.
١٤. عبدالرحمن العنزي: إدارة الأزمات رؤية استراتيجية. الكويت، مركز التميز للاستشارات والبحوث والتدريب، ٢٠٠٤.
١٥. علي عجوة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. ط٢، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٨.







١٦. كمال درويش، محمد الحماحمى، سهير المهندس: الأسس العلمية لإدارة الرياضية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٩.
١٧. محمد الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة. عمان، الأردن، الدار العلمية، ٢٠٠٣.
- ١٨- محمد حنفي سعودي: تقييم السياسات العامة المصرفية في مجال إدارة الأزمات المالية مع دراسة تطبيقية علي أزمتي السيولة والركود في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٦.
- ١٩- محمد خليل العلي: استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت. بحث منشور، المجلة العلمية، كلية التربية الرياضية، جامعة بورسعيد، العدد (٢٤)، ٢٠١٢.
- ٢٠- محمد صالح سويلم: إدارة الأزمات والكوارث(مفاهيم- تخطيط - دور المعلومات). الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠١٨.
- ٢١- محمد عبد المحسن، خالد الجابر: الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات. دسوق، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
- ٢٢- محمد محمد الحماحمى: التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوي "التعليم-التربية البدنية". القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩.
- ٢٣- مصطفى محمد حسن : دور الإعلام الرياضي في إدارة الازمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزى لكرة القدم من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة القادسية. ٢٠١٨.
- ٢٤- ميسون طلاح الزغبى: درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٤١)، العدد(١)، ٢٠١٤.
- ٢٥- نجم العزاوي: أثر التخطيط الاستراتيجي علي إدارة الأزمات، المؤتمر العلمى الدولي السابع، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠٠٩ .
- ٢٦- نهي سليمان القليوبي: تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الازمات بالأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد (٧٧)، العدد (٤)، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، ٢٠١٦ .





٢٧- نيفين الحلواني محمد: إدارة الأزمات والسياحة. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٤.

٢٨- هدي بدر سعيد المطيري: بناء استراتيجية إدارة الأزمات بالأندية الرياضية بدولة الكويت. بحث منشور، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي الدولي الـ (١٦) لكلية الرياضة المدرسية وتحديات التغيير في الوطن العربي، كلية التربية الرياضية، بنين، جامعة حلوان، ٢٠١٥.

٢٩- وافي صالح الزلفي: إدارة الأزمات لدي مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١١.

٣٠- وديع ياسين التكريتي: إدارة الأزمات في المجال الرياضي. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٢٠.

### ثانياً : المراجع الأجنبية

- 31- **Abdul Razzaq, M.:** Crisis Management and Information Systems Effectiveness and effectiveness: An applied study in a number of tourism Companies listed in the Iraqi stock Market, Baghdad College of Economic sciences University, 2011.
- 32- **Al-Hamidi, S.H. and Mahmoud, M.F.:** The Effectiveness of Communication in the Security Crisis Management in Interior Ministry Sectors in Riyadh, Naif Arab University for Security Sciences, 2010
- 33- **Ark, Lost bring , Right massage in Crisis new York Hand son, 2013**
- 34- **Bobyleva Alla and Sidorova Alexandra :** Crisis management in higher education in Russia, Perspectives of Innovation in Economics and Business (PIEB) Internationalization in higher Education Management of Higher Education and Research, 2015
- 35- **Coombs, W. Timothy :** ongoing crisis Communication Planning, Managing, and Responding. (SAGE Series in Public Relations), (3ed) California . sage publication, 1999.
- 36- **Edert & Rand Griffin, R:** Business Essentials. fifth Edition, upper saddle River, New York. 2005.
- 37- **Jia, Zhiyang, shi, Yiyin , Jia , Yuan , & Li, Ding :** A Framework of Knowledge Management systems for Tourism Crisis Management.





- Academic research paper on "Economics and business, International Workshop on Information and Electronics Engineering (IWIEE), China , 2012.
- 38- **Lai, Yung-Yee:** Application of situational Crisis communication theory : case study of TJX-leak of customers' information. unpublished Master thesis, Department of Journalism, Ball State university Indiana, USA,2010.
- 39- **Laura M. Arpan, Donnalyn Pompper:** Stormy weather: Testing "stealing thunder" as a crisis communication strategy to mprove communication flow between organizations and journalists, Psychology, public relations review, Volume 29; Issue 3, September 2003
- 40- **Lusia Neti Harwati :**Crisis Management :Determining Specific Strategies and Leadership Style For Effective Outcomes . Asian Journal Of Management Sciences and Education.Vol.2.No.2.2013.
- 41- **Robert J. Vogelaar :** Rhetorical Approaches to crisis Communication : The Research Development and Validation of an image Repair Situational Theory for Educational and leaders Sant Louis University ,Doctoral Dissertations . 2005.
- 42- **Yamamoto Telli G, Sekeroglu :** Crisis management in the Turkish leather industry. African Journal of Business Management, 5 (8). 2011.
- 43- **Zhu, Yun :** Crisis responses strategies and roles of media in a crisis from a cultural aspect : A case study of San Lu Groups melamine crisis, in China mainland, Indiana USA : un published master thesis Ball state university, 2011.

