

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

## إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين

إعداد

فاتن راتب الزير البرغوثي

شرف

أ.د عبد الناصر القدومي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.

2013 م

## إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين

إعداد

فاتن راتب عمر الزير

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2013/11/11، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

1- أ.د. عبد الناصر القدومي /مشرفاً ورئيسياً

.....

2- د. بهجت أبو طامع /ممتحناً خارجياً

.....

3- أ.د. عماد صالح عبد الحق /ممتحناً داخلياً

.....

4- د. وليد خنفر /ممتحناً داخلياً

ب

## لإله داء

ألى من دفع حريره ثمناً لحرية شعبه..... إلى من حول الزنزانة إلى جامعة تخرج خيرة أبناء  
شعبنا بدرجات علمية.... إلى من غرس في نفوسنا حب العلم وعلّمنا أن العلم أهم سلاح في  
وجه الاحتلال  
إلى قاهر السجن.....إلى القائد الملهم  
د. م روان البدرغ وذي.

إلى من علمني أن لكل مجتهد نصيب....إلى سندي في هذه الحياة  
والذي العزيز

إلى من علمتني معنى الوفاء... إلى من أفنت شبابها لأجلي  
أمي الحبيبة

إلى رفيق درب.... وشريك العمر..... زوجي العزيز

إلى القناديل التي تضيء لي حياتي أولادي ملك وأحمد

إلى من طبعوا في نفسي أعظم أمل يعيش من أجله الإنسان  
إخوتي...وأخواتي

إلى صديقات العمر اللواتي وقفن بجانبني في جميع أوقاتي  
رباب حمدان/ ايمان بدران

أهدي لهم جميعاً ثمرة جهدي

الباحثة

فاتن البرغوثي

ت

## الشكر والتقدير

بعد حمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، والتي كانت إحدى طموحاتي في هذه الدنيا، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي القدير الدكتور عبد الناصر القدومي، الذي قدم لي كل ما استطاع من نصائح وإرشادات، أنارت لي الطريق لتحقيق غايتي وساعدتني على إنجاز هذه الدراسة .

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور بهجت أبو طامع والأستاذ الدكتور عماد عبد الحق والدكتور وليد خنفر اللذين تحملوا عبئ قراءة هذه الدراسة ومراجعتها .

وأود أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي في برنامج الدراسات العليا في كلية التربية الرياضية، الذين نهلنا من معين علمهم، على مدى سنوات الدراسة، والذين عملوا بصدق وإخلاص من أجل طلبتهم، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عماد عبد الحق والدكتور وليد خنفر لما قدماه لي من مساعدة خلال دراستي في الماجستير .

كذلك أتقدم بالشكر إلى أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الفلسطينية والأندية، لما قدموه لي من مساعدة في إنجاز هذه الدراسة.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل لأختي العزيزة نسرين البرغوثي وصديقتي وزميلتي أريج رمزي واللذان وقفنا بجانبني لإتمام هذه الدراسة.

كما أشكر كل من شارك في تحكيم أداة الدراسة ومراجعتها لغوياً، وإلى من ساعد في جمع البيانات، وتحليلها .

الباحثة

فاتن البرغوثي

## إقرار

أنا الموقع/ة أدناه، مقدم/ة الرسالة التي تحمل عنوان:

**إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين**

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

## Declaration

**The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researchers own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.**

**Student's Name**

**اسم الطالبة :**

**Signature:**

**التوقيع :**

**Date:**

**التاريخ:**

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى  |
|--------|--|
| ب      | قرار لجنة المناقشة                                   |
| ت      | الإهداء  |
| ث      | الشكر والتقدير                                       |
| ج      | إقرار  |
| ح      | فهرس المحتويات                                       |
| د      | فهرس الجداول   |
| ر      | فهرس الأشكال   |
| ز      | فهرس الملاحق   |
| س      | ملخص الدراسة باللغة العربية                          |
| 1      | <b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها</b>           |
| 2      | مقدمة الدراسة  |
| 5      | مشكلة الدراسة وتساؤلاتها                             |
| 6      | أهمية الدراسة  |
| 7      | أهداف الدراسة  |
| 7      | محددات الدراسة                                       |
| 7      | مصطلحات الدراسة                                      |
| 9      | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |
| 10     | أولاً: الإطار النظري                                 |
| 50     | ثانياً: الدراسات السابقة                             |
| 68     | التعليق على الدراسات السابقة                         |
| 71     | <b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>              |
| 72     | منهج الدراسة   |
| 72     | مجتمع الدراسة  |
| 73     | عينة الدراسة   |
| 74     | أدوات الدراسة  |
| 74     | صدق وثبات أداة الدراسة                               |

| الصفحة | المحتوى   |
|--------|---|
| 76     | متغيرات الدراسة                                     |
| 7      | إجراءات الدراسة                                     |
| 77     | المعالجة الإحصائية                                  |
| 79     | الفصل الرابع: عرض النتائج                           |
| 92     | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات |
| 93     | أولاً: مناقشة النتائج                               |
| 97     | ثانياً: الاستنتاجات                                 |
| 98     | ثالثاً: التوصيات                                    |
| 99     | المراجع والمصادر                                    |
| 99     | أولاً: المراجع العربية                              |
| 106    | ثانياً: المراجع الأجنبية                            |
| 109    | الملاحق   |
| B      | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية                      |

## فهرس الجداول

| الصفحة | الموضوع   | الجدول |
|--------|---|--------|
| 34     | الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات   | 1      |
| 72     | خصائص مجتمع الدراسة   | 2      |
| 73     | توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة   | 3      |
| 76     | معاملات الثبات بطريقة كرونباخ الفا للمجالات الفرعية والدرجة الكلية لإدارة الأزمات.  | 4      |
| 81     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين في المجال الإداري.                           | 5      |
| 82     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين في المجال الفني                              | 6      |
| 83     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين في مجال الإمكانيات المادية.                  | 7      |
| 84     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين في المجال السياسي.                           | 8      |
| 85     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين .  | 9      |
| 86     | نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) للفروق بين المجالات.   | 10     |
| 86     | نتائج اختبارات سيداك (Sidak Test) لدلالة الفروق بين مجالات إدارة الأزمات.   | 11     |
| 87     | نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين بدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغير صفة العمل. | 12     |
| 88     | نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين بدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغير التخصص.    | 13     |



| الصفحة | الموضوع  | الجدول |
|--------|--|--------|
| 89     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. | 14     |
| 89     | نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي.      | 15     |
| 90     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة.        | 16     |
| 91     | نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تبعاً إلى متغير الخبرة.             | 17     |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | الموضوع                                  |
|--------|--|
| 87     | المتوسطات الحسابية لمجالات ادارة الازمات |

## فهرس الملاحق

| الصفحة | الموضوع                  | الملحق |
|--------|--------------------------|--------|
| 109    | الاستبانة قبل التحكيم    | 1      |
| 116    | أسماء محكمي أداة الدراسة | 2      |
| 117    | الاستبانة بعد التحكيم    | 3      |
| 123    | كتاب تسهيل مهمة طالب     | 4      |

## إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية

في فلسطين

إعداد

فاتن البرغوثي

إشراف

أ.د عبد الناصر القدومي

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، والبالغ عددهم (615) عضواً، حيث أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (183) عضواً، وقامت الباحثة ببناء استبانة كأداة للدراسة، تضمنت (42) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: مجال إدارة الأزمات في المجال الإداري مجال إدارة الأزمات في المجال الفني مجال إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية، ومجال إدارة الأزمات في المجال السياسي، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية قد جاءت بدرجة كبيرة جداً، وبنسبة مئوية بلغت قيمتها (81.24%) للدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات وفق مقياس ليكرت الخماسي، كذلك حاز المجال الإداري على أعلى نسبة بلغت (82.60%)، أما المجال الفني فقد حاز على أقل نسبة بلغت (79.74%)، أما المجال السياسي والمجال الإداري فقد بلغت النسبة لهما على التوالي (81.73%)، (80.88%)، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، في حين كانت هناك فروق في تقديرات أفراد

عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات صفة العمل ولصالح عضو هيئة إدارية في النادي، ومتغير التخصص ولصالح تخصص التربية الرياضية.

وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: توفير مركز لإعداد القيادات الرياضية، وتضافر الجهود الحكومية والأهلية للتخفيف من الأزمات التي تواجه الاتحادات والأندية في فلسطين.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة

- مشكلة الدراسة

- أهمية الدراسة

- أهداف الدراسة

- تساؤلات الدراسة

- محددات الدراسة

- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وأهميتها

#### مقدمة الدراسة:

تعد الرياضة من أهم المقاييس والمؤشرات على الحضارة والتقدم، حيث أصبح النشاط الرياضي من أهم العوامل التي تساعد على بناء المجتمعات، وتطوير شخصية الأفراد من كافة الجوانب، ولذلك أولت دولة فلسطين (السلطة الوطنية الفلسطينية سابقاً) اهتماماً خاصاً بالأنشطة الرياضية، فأنشأت العديد من المؤسسات الرياضية التي تعمل على رعاية الشباب وتوفير كل ما يحقق لهم التربية المتوازنة، ومن أبرز هذه المؤسسات الرياضية: المجلس الأعلى للشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية، وتعمل كل هذه المؤسسات ضمن منظومة تهدف إلى الارتقاء والتطور في المجتمع ومساعدة الشباب في صقل شخصيتهم وتطويرها.

وتشرف اللجنة الأولمبية الفلسطينية على (27) اتحاد، والتي بدورها تعد من المؤسسات الرياضية الفاعلة، والمسؤولة عن تنشيط الرياضة وتشكيل المنتخبات الوطنية، ولكل اتحاد فرق متعددة تمثل الفئات العمرية المختلفة والتي يتم اختيار المنتخب الوطني الذي يمثل فلسطين في المنافسات العربية أو الدولية، وتتشكل مجالس الاتحادات والأندية في فلسطين بالانتخاب، وفي هذا الصدد يؤكد العلوان ومغايرة (2010) بأن الاتحادات الرياضية هي التي تحدد المعالم وترسم الخطط والاستراتيجيات وتفسر الطرق أمام العاملين في الميادين الرياضية للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويشير عبد الحق (1999) بأن الأندية عبارة عن مؤسسات رياضية واجتماعية وتربوية تقوم بتطبيق برامج تربوية وثقافية وخطط تدريبية من أجل تحقيق أهدافها، وحتى يتم تحقيق هذه الأهداف يجب على النادي أن يجعل النشاطات الرياضية والثقافية مجالاً أصيلاً في برامجها وخططها، وذلك وفق أسس تربوية وأصول علمية، من أجل إتاحة فرص مختلفة للاعبين كي

يمارسوا خبرات علمية متنوعة هادفة تؤدي إلى تنمية جميع جوانب الشخصية بشكل متكامل، لكي يسهم اللاعب في المستقبل في تنمية مجتمعه، ويضيف سالم (1990) بأن النشاط الرياضي هو النشاط الرئيسي للأندية، حيث يستحوذ على قدر كبير من اهتمام إدارات الأندية والدليل على ذلك ما يوضحه قدر الموازنات المرصودة له مقارنة بالأنشطة الأخرى بالنادي، حيث يستحوذ النشاط الرياضي على النصيب الأكبر من الميزانية العامة للنادي، ويجب أن تكون هذه الإدارة على الدرجة التي توازي هذا الاهتمام.

ويؤكد عبد الحكيم (2005) بأن الإدارة الحديثة تعد جانباً أساسياً من جوانب النظام في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها.

ويشير حريم (2006) بأن نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة يتوقف على حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات، لا بل إن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته، فالإدارة الناجحة والفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة، وأساس بناء أي مجتمع ومفتاح تقدمه وتطوره.

ويؤكد الأسدي (2007) أن التربية الرياضية كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم مميز، وتعد الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي وتطويره كماً ونوعاً، وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية، والإدارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعد عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التعبير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.

وكما يشير معوض (2007) فإن الإدارة الرياضية تعتبر من أهم الأساسيات التي تعتمد عليها الرياضة في تحقيق أهدافها، ومن أهم أهداف الإدارة مواجهة الأزمات التي تنشأ في المجال الرياضي، كما يحتاج الأمر إلى التخطيط لإدارة الأزمات، بحيث يعرف المسؤولون عن



إدارة هذه المؤسسات كيفية التصدي للأزمات، مما يساعد على التقليل من الآثار السلبية، وإلى عدم تفاقمها وظهورها مرة أخرى في المستقبل بصورة أكبر.

وفي هذا الصدد يؤكد المحارمة (2009) بأن الأزمات هي أحد القضايا التي شغلت الإنسان منذ القدم، ورافقته في فترات تطوره، وكانت عاملاً مساعداً في دفع عجلة التطور والتغيير، لدورها في تدمير القدرات والإمكانات من جهة، وعاملاً محفزاً للمواجهة والتحدي والتطوير من جهة أخرى، لذلك يعتبر العالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بطبيعة المتغيرات المتعددة، والتحديات الحقيقية التي تواجه المؤسسات والمنظمات على كافة النواحي مما يجعلها عرضة لحدوث الأزمات التي تنتج أساساً عن عدم التنبؤ والتخطيط لعلاجها.

ويشير سعودي (2006) بأن موضوع إدارة الأزمات هو موضوع قديم، وليس من الموضوعات الجديدة؛ فالتعامل مع الأزمات وكيفية مواجهتها وجد منذ حقب زمنية قديمة، إذ دعت الحاجة الإنسانية وظروف الطبيعة إليه، فكان مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة، ولكن هذا الموضوع لم يكن يعرف بإدارة الأزمات، وإنما كان موجوداً بمفهومه العملي، ثم تطور بعد ذلك تحت مسميات أخرى متعددة ارتبطت بالقدرة البشرية كالمهارات السياسية، أو الحنكة الدبلوماسية، أو الدهاء، أو براعة القيادة، وغيرها من الأساليب التي كان يلجأ إليها الإنسان للخروج من المآزق التي كان يمر بها.

ويؤكد عثمان (1998) أن إدارة الأزمات في المجال الرياضي هو اتجاه تتناوله الحركة الرياضية للانطلاق إلى غايات القرن القادم، والوقوف بالتربية البدنية والرياضية في مصاف العلوم المتقدمة الأخرى، بعلم يهدف إلى التحكم في كل الأحداث المفاجئة التي تعترض الحركة الرياضية على كافة مستوياتها المحلية والعالمية، وهي إدارة تقوم على الدراسة والبحث والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة التي واجهت أزمات مختلفة.

ومما سبق ترى الباحثة أن موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الحديثة التي يجب أن يهتم بها متخذو القرارات في المؤسسات الرياضية المختلفة، حيث إن الإداري الناجح عليه أن يمتلك القدرة على التعامل مع الأزمات، وتوقع حدوثها، والتعلم من الأزمات التي تمر بها المؤسسة، وذلك بأخذ الدروس والعبر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين .

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تمر المؤسسات الرياضية بأزمات عديدة، تشكل تهديداً لها في تحقيق أهدافها، وتهدد سمعة هذه المؤسسات، فإدارة المؤسسات الرياضية لا تختلف عن إدارة المؤسسات الأخرى في المجتمع، فهي تحتاج إلى أشخاص مؤهلين في المجال الرياضي الإداري، يمتلكون القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وفي هذا الصدد تؤكد أبو فريخة (2007) بأن الاتحادات الرياضية تعد من أهم الهيئات التي توجد في المجتمع، مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات، وتحقيق المستويات والإنجازات في البطولات العالمية والدولية.

ولكون الاتحادات الرياضية جزء من اتحادات قارية ودولية فإن هذا الأمر يحتم عليها مجاراة تلك المؤسسات في نظمها الإدارية القائمة على تنفيذ الأهداف من خلال الاستراتيجيات التي تحقق الرؤيا الرياضية الوطنية في الدرجة الأولى بما لا يتعارض مع الأهداف السامية التي قامت على أساسها المبادئ الرياضية المرتكزة على التنافس والروح الرياضية ونبذ العنصرية وعدم التسييس، التي هي أساس الأزمات التي عانت وتعاني منها إدارة المؤسسات الرياضية، وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف إلى درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، وتحاول أن تكشف عن طبيعة استجابة هذه الاتحادات والأندية للأزمات، في ضوء ما سبق ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحثة وبالتحديد يمكن إيجازها في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

**السؤال الأول:** ما واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين ؟ وهل يوجد اختلاف في ادارة الازمات بين المجالات المختلفة؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير صفة العمل ؟

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير التخصص العلمي

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على أهم الأزمات التي تتعرض لها الاتحادات والأندية في فلسطين وكيفية إدارة هذه الاتحادات والأندية للأزمات واستعدادها لها، حيث أن الاتحادات والأندية الرياضية كغيرها من المؤسسات المختلفة الموجودة في المجتمع الفلسطيني تتعرض من حين إلى آخر \_ نتيجة للأوضاع المتغيرة وغير المستقرة \_ للعديد من الأزمات التي تؤثر على أدائها، حيث يؤمل من هذه الدراسة أن توفر للاتحادات الرياضية والأندية الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمات؛ وذلك للتقليل من الآثار السلبية لهذه الأزمات، واستغلالها فرصاً للتقدم والنجاح، كذلك يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد في رفق المكتبة الفلسطينية والعربية بسبب قلة الدراسات التي أجريت، وتفتح المجال أمام الباحثين للقيام بدراسات مختلفة في مجال إدارة الأزمات.

## أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين.

2- التعرف إلى درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين في ظل متغيرات: صفة العمل والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والخبرة .

## حدود الدراسة:

حددت الدراسة بالحدود الآتية:.

- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية وأندية التصنيف الأعلى في فلسطين.

- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الرياضي 2013/2012 وبالتحديد في الفترة الواقعة ما بين 2013/4/25 ولغاية 2013/6/10 م .

- الحد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في مقرات الاتحادات والأندية قيد الدراسة.

## مصطلحات الدراسة

الأزمة: وجود خلل في نظام الرياضة يؤثر عليه تأثيراً مادياً ومعنوياً إلى الدرجة التي تنثير الرأي العام ضد النظام الرياضي بكل هيكله ومؤسساته. (عثمان، 1998)

إدارة الأزمات: طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات، والجهود للتغلب على الأزمة واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة، حتى يمكن تفادي الأزمات المستقبلية. (ماهر، 2006)

الاتحادات الرياضية: أجسام رياضية تعمل تحت مظلة اللجنة الأولمبية الفلسطينية وتهدف إلى الارتقاء بالأنشطة الرياضية، وتشكيل المنتخبات للألعاب الرياضية المختلفة. (اللجنة الأولمبية الفلسطينية)

أندية التصنيف الأعلى: هي أجسام رياضية ذات طابع أهلي وشعبي، يحكمها أنظمة داخلية، وتندرج تحت مظلة الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة، وتحتل أعلى تصنيف ضمن تصنيفات الاتحادات الرياضية. (المجلس الأعلى للشباب والرياضة/ دائرة الأندية)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري:

#### نبذة تاريخية عن المؤسسات الرياضية:

تشير الإحصائيات الصادرة من دائرة الإحصاء الفلسطينية لعام (2012) بأن نسبة الشباب من عمر (15 - 29) سنة في فلسطين تصل إلى (29.9%) من إجمالي عدد السكان، ويوصف المجتمع الفلسطيني بأنه مجتمع فتي، لذا كان لا بد من إنشاء المؤسسات التي تعنى بشؤون الشباب، وتطويره من كافة الجوانب، لإعداد مواطن متوازن، وإستغلال الطاقات المتوفرة لديهم نحو خدمة الوطن وتنميته ومن هذه المؤسسات:

#### أولاً: المجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني:

هو الهيئة الوحيدة المسؤولة عن كافة أنشطة الشباب الفلسطيني الرياضية، والكشفية، والاجتماعية، في جميع أماكن تواجد الشعب الفلسطيني، ويتألف المجلس الأعلى من هيئة فنية عليا تتولى وضع البرامج والخطط وتقديمها لمناقشتها في المؤتمر وإقرارها، بالإضافة إلى مكتب تنفيذي يقوم بتصريف العمل وفقاً لسياسة المجلس العامة التي يقرها المؤتمر، بالإضافة إلى مجالس فرعية في أماكن تجمع الشعب الفلسطيني، وترتبط بالمكتب التنفيذي مباشرة، وتعمل على تنفيذ مخططات وأهداف المجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني، وكذلك يعمل المجلس الأعلى على تشكيل ودعم الاتحادات الرياضية بما يتناسب والتشكيلات الموجودة على المستوى الدولي، ويسعى لأن يعترف بها بأي مستوى، ولها الشخصية الاعتبارية، ويوضع لها قانون أساسي يكفل ربطها بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني، ويعمل المجلس على تحقيق الأهداف التالية:

1 - إعداد الشباب لتحمل مسؤولياته تجاه الثورة والوطن.

- 2- إعداد قادة الشباب فنياً للمشاركة الفعالة في القيادة.
- 3- تعميق روح الولاء والفداء للوطن وغرس روح الشجاعة والثورة في نفوس الشباب.
- 4- تمكين الفتاة الفلسطينية من أخذ دورها الايجابي في ممارسة أنشطة الشباب.
- 5- تعميق الارتباط التاريخي والجغرافي بفلسطين. (القانون الأساسي للمجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني )

### ثانياً: اللجنة الأولمبية الفلسطينية:

هي هيئة رياضية أهلية مستقلة، وعضو مؤسس في اتحاد اللجان الأولمبية الوطنية العربية، و تنسب للحركة الأولمبية من خلال عضويتها في اللجنة الأولمبية الدولية، تأسست في عام (1933) وتم الاعتراف بها في دورة اللجنة الأولمبية الدولية، في عام (1934) حيث اعتبرت اللجنة الأولمبية الفلسطينية منذ ذلك العام بمثابة المرجعية الوطنية العليا للرياضة الفلسطينية والاتحادات الرياضية.

وبسبب الاحتلال الاسرائيلي لفلسطين والظروف الصعبة التي مرت بها القضية الفلسطينية والمنطقة في تلك الفترة التاريخية، لم تستطع اللجنة الأولمبية من المشاركة في دورات الألعاب الأولمبية (1936 1940 1944 1948).

أعيد تشكيل اللجنة الأولمبية الفلسطينية عام (1967) وتم إعادة عضويتها في اللجنة الأولمبية الدولية في اجتماعها في موناكو عام (1993)، وبدأت مشاركة اللجنة الأولمبية الفلسطينية الأولى في الألعاب الأولمبية الدولية في دورة اتلانتا (1996) واستمرت في دورات سيدني (2000) وأثينا (2004) وبكين (2008) ولندن (2012)، وتضم اللجنة الأولمبية في الوقت الحالي (27) اتحاداً رياضياً، وتشمل اتحادات ذات ألعاب رياضية أولمبية ودولية ونوعية.

وتتشكل اللجنة الأولمبية الفلسطينية من مندوبي الاتحادات الرياضية للالعاب الداخلة في المنهاج الأولمبي بمعدل مندوب لكل اتحاد، كذلك من مندوبي الاتحادات الأخرى التي تطلب الانضمام لهذه اللجنة وموافقة اللجنة على قبولها، كذلك مندوبين من اللجان التي تعينها اللجنة الأولمبية للاشراف على لعبة معينة، وأعضاء اللجنة الأولمبية الدولية من الفلسطينيين في حال



وجودهم، وتنتخب الهيئة العامة للجنة الأولمبية خمسة من أعضائها ليكونوا اللجنة التنفيذية لمدة أربعة سنوات بعد انتهاء كل دورة أولمبية، ولهم الحق أن يضيفوا إثنان ممن أدوا للحركة الشبابية الرياضية خدمات جلى، أما موارد اللجنة الأولمبية فتتألف من الاشتراكات السنوية للاتحادات، والتبرعات، ومساعدات الدولة، كذلك ريع المشاريع التي تقررها اللجنة.

### ثالثاً: الاتحادات الرياضية:

هي هيئات أهلية مشكلة وفق أنظمة، للإشراف على الأنشطة الرياضية المختلفة، ويشرف على انتخاباتها المجلس الأعلى للشباب والرياضة، حيث يبلغ عدد الاتحادات الرياضية في فلسطين (27) اتحاد، وفي هذا العام (2013) قرر المجلس الأعلى للشباب والرياضة إضافة شرط بأن يتم تمثيل فلسطيني الشتات في مجالس الهيئات الإدارية للاتحادات، وذلك لاستغلال المواهب والكفاءات الرياضية الفلسطينية لما فيه من مصلحة للمنتخبات الوطنية، وللرياضة الفلسطينية. (نشرات اللجنة الأولمبية الفلسطينية/ 2012)

### رابعاً: الأندية الرياضية:

هي أجسام رياضية ذات طابع أهلي، يحكمها أنظمة داخلية، وتندرج تحت مظلة الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة، ويبلغ عددها (384) نادي موزعة على محافظات الضفة الغربية ومن أهم الاهداف التي تسعى الأندية إلى تحقيقها:

- 1- جمع الطاقات الشبابية الفلسطينية، والفنية، والإدارية لتوحيد الجهود في خدمة المجتمع الفلسطيني.
- 2- استثمار وقت الفراغ بما يعود بالنفع على المجتمع الفلسطيني.
- 3- غرس روح الخدمة العامة والعمل التطوعي.
- 4- تنظيم الشباب للقيام بواجبه في حماية وطنه ومقدساته.
- 5- العمل على تطوير وزيادة الروابط الأسرية وتعميق تفاعلها مع سائر فئات المجتمع.
- 6- العمل على نشر الروح الرياضية، والتربية الاجتماعية، والثقافية والفنية، وتشجيعها ودعمها.

ويشرف على إدارة النادي وتصريف أموره المادية والإدارية والرياضية والثقافية وغيرها، هيئة إدارية تتكون من (7-13) عضو يتم انتخابهم بطريقة الاقتراع السري من قبل أعضاء الهيئة العامة العاملين الذين لهم حق التصويت، ويتم ترخيص الأندية من المجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني وفق شروط معينة. ( نشرة المجلس الأعلى للشباب والرياضة/ دائرة الأندية/ 2012)

وبعد الحديث عن المؤسسات الرياضية في فلسطين، سنتنقل الباحثة إلى الموضوع الأساسي في هذه الدراسة وهو الأزمات وإدارة الأزمات، حيث سنتناول هذه الدراسة توضيحاً لمفهوم الأزمات، والمفاهيم المرتبطة بالأزمة، وأسبابها، وخصائصها، ثم الانتقال إلى إدارة الأزمات ومراحلها .

وفيما يلي عرض لجوانب الدراسة:

## الأزمات:

منذ أقدم العصور والإنسان يتعرض لأشكال مختلفة من الأزمات، سواء الأزمات السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، وغيرها من الأزمات التي تهدد المجتمعات والمؤسسات المختلفة، فالأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا في العصر الحديث، وفي ظل التغيرات والتطورات في كافة مجالات الحياة، أصبح الإنسان عرضة وبشكل أكبر لهذه الأزمات، مما تطلب منه امتلاك القدرة على التعامل مع هذه الأزمات، حيث يعد التعامل معها إحدى الاختبارات التي تكشف وتظهر مدى قدرة وكفاءة متخذ القرار في المؤسسات والمنظمات المختلفة، وكما يشير فنك (Fink,1986) بأنه على أي شخص في موقع السلطة والمسؤولية أن يضع تصوراً أو خطة لاحتامية وقوع أزمة بنفس طريقة تصوره وتخطيطه لاحتامية الموت.

ويؤكد هلال (1996) بأنه يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة، وخاصة بعد اتساع نطاق إستعماله وإنطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية وفي مجالات التعامل كافة، إلا أن تطوره التاريخي قد ظهر في الطب الإغريقي القديم، وتعبيراً عن نقطة تحول مصيرية في

تطور المرض، ويرتهن بها شفاء المريض خلال مدة زمنية محددة أو موته، ومن ثم تكون مؤشرات المرض أو دلائل الأزمة هي الأعراض التي تظهر على المريض والناجمة عن الصراع، وفي المعاجم والكتب الطبية بدأ استخدامه مع بداية القرن التاسع عشر في التعبير عن ظهور المشاكل التي تواجهها الدول، إشارة إلى نقاط التحول الحاسمة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ويؤكد فيليبس (Phelps, 1993) أنه على الرغم من أن الأزمات لها تأثير خطير على الدول والمنظمات والأفراد، فإن أغلب القيادات الإدارية تتعامل معها بصورة قاصرة وغير ملائمة، وقد يرجع ذلك إلى النقص الخطير في الدراسات والأبحاث الجيدة في هذا المجال، والتي يمكن أن تساعد المؤسسات في التعامل مع الأزمات من خلال التطبيقات الفعالة في هذا المجال.

ويشير زايد (2002) إلى أن كلمة الأزمة في المعاجم العربية تعني الضيق أو الشدة، أما في المعاجم الأجنبية فهي تعني حالة خطيرة، وتمثل نقطة تحول و يلزمها تدخل لإحداث تغيير لمواقف جديدة، قد يتضمن نتائج و آثاراً سيئة أو حسنة.

ومن خلال مراجعة الباحثة للأدب التربوي وجدت بأن هنالك العديد من التعريفات التي وردت للأزمة، ومن هذه التعريفات:

عرفها بطاح (2006) بأنها "حدث فجائي يحمل في طياته تهديداً ما للمؤسسة، ويحتاج إلى جملة إجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه، أو على الأقل للتقليل من سلبية آثاره".

جيمس وجيليلاند (Jamis & Gilliland, 1997) عرفا الأزمة بأنها عبارة عن حالة أو وضع لا يحتمل ويمكن أن يسبب تأثير خطير على سلوكيات وظيفية مختلفة.

هي حالة من عدم التأكد وموقف فوضوي. (Reyndols & Seeger, 2005)

"وهي أحداث غير متوقعة تؤدي إلى تعطيل نمط الحياة الروتيني اليومي للمنظمات (Vogelaar, 2005)

أما فالكهايمر وهايدي (Falkheimer& Heide, 2006) فيعرفان الأزمة بأنها موقف غير إعتيادي، يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها.

كذلك يعرفها الخضيرى (2003) بأنها أمر حاسم وخرج تؤثر على الكيان الإداري مشكلة أمام متخذ القرار صعوبة وحيرة شديدة.

وهي في (U S Department Of Education , 2007) " وقت غير مستقر أو حاسم، والتي يمكن أن تواجه فيها المؤسسة بمعلومات ناقصة ووقت غير كافٍ، ومصادر غير كافية، ويجب على القادة اتخاذ واحد أو أكثر من القرارات الحاسمة .

أما عبوي (2006) فيعرفها بأنها حالة من التهديد المباشر لمصالح المؤسسة، وزعزعت صورتها أمام الجماهير، مما يستدعي إتخاذ قرارات سريعة لتصويب أوضاعها إلى المسار الصحيح.

كذلك أشار بوث (Booth,1993) إلى أن الأزمة هي " حالة يواجهها أفراد أو جماعات أو منظمة، ولا يمكن التعامل معها باستخدام الاجراءات الروتينية العادية، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عند التغيير الفجائي".

ويرى كامل (2003) بأن الأزمة عبارة عن صدمة شديدة لها جميع خصائص المشكلة ولكن بدرجة أكبر وأشد، وتصيب النظام بالعجز والقصور الذاتي، ومن الضرورة أن يتم اللجوء إلى طلب المساعدة طبقاً لنوع الأزمة.

أما الأزمة في المجال الرياضي فقد عرفها عثمان (1998) " وجود خلل في نظام الرياضة يؤثر عليه تأثيراً مادياً ومعنوياً إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد النظام الرياضي بكل هياكله ومؤسساته.

وبناءً على ما تقدم، ترى الباحثة بأنه لا يوجد تعريف شامل للأزمة، فالبعض عرفها بأنها تحمل تهديداً وأثراً سيئاً للمؤسسة، والبعض الآخر اعتبر بأنها قد تكون سبباً في تحسين اداء المؤسسة

في المستقبل، وعليه ترى الباحثة بأن الأزمة ولأغراض الدراسة الحالية هي عبارة عن حالة غير عادية تمر بها المؤسسة الرياضية، مما يؤدي إلى التأثير في أداء هذه المؤسسة وسمعتها، أو هي مشكلة تم التعامل معها بطريقة روتينية فنفاقت فأصبحت حالة تحتاج إلى حلول غير روتينية.

### المفاهيم ذات الصلة بالأزمة:

هنالك بعض المفاهيم التي تختلط بمفهوم الأزمة وهي على النحو الآتي:

**المشكلة:** يشير الحريري (2012) بأنها مصطلح علمي ولفظ يعبر عن حالة وقعت، غير مرغوب بوقوعها وهي تتصعد وتزداد وتتفاقم وتكبر مع مرور الوقت، وإن لم نستطيع حلها تتفجر وتصبح أزمة لا نهاية لها ومصيبة لا حد لها، كذلك يؤكد فتحي (2001) بأن المشكلة عبارة عن مرحلة من مراحل الأزمة وهي تعمل بمثابة تمهيد لنشوء الأزمة ولكنها لا تمثل الأزمة، وهي حالة غير مرغوب فيها وتؤدي إلى حالة من التوتر وعدم الرضا، وفي هذا الصدد يضيف احمد (2002) بأن المشكلة عبارة عن عائق أو مانع يحول بين الفرد أو المؤسسة، وبين الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، كما أنها تعبر عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ، يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل من بين مجموعة من الحلول الممكنة، كذلك يضيف كامل (2003) بأن العلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، ويشير أبو قحف (2002) إلى انه يمكن التمييز بين كل من مفهومي المشكلة والأزمة من خلال الأمور التالية:

1- يمكن التنبؤ بكثير من المشاكل، إذ تقع ضمن مهمة الرقابة التنبؤية، من ثم يمكن الإعداد لمواجهة هذه المشاكل، أما الأزمات فان معظمها لا يمكن التنبؤ بها، وعنصر المفاجأة هو العنصر المسيطر على حدوثها ونتائجها .

2- المشكلات هي دائماً نتائج لعوامل أو مقدمات أو معوقات معينة، أما الأزمة فهي أحيانا تكون نتيجة، أما في معظم الحالات فهي أحداث تقع في دائرة عدم التأكد، أو عدم اليقين، فنتج آثاراً سلبية و مدمرة.

3- قد تأخذ الأزمة شكل المشكلة من حيث الخصائص والسبب والنتيجة في بعض الأحيان.

4- الأحداث التي تهدد بقاء المؤسسات، أو تؤدي إلى فناء الناس، أو كل حدث لا يمكن السيطرة عليه تقع كلها في دائرة الأزمات .

5- كل أزمة قد تحتوي أو تنتج آثاراً إيجابية أو أسساً للنجاح، كما تحتوي أو تنتج أيضاً بذوراً وأسباباً للفشل .

**الكارثة:** يؤكد حواش (2005) بأنها إحدى المفاهيم المرتبطة بالأزمات، وقد ينتج عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي الأزمة بحد ذاتها، فالكارثة تعتبر حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات، أو كلاهما معاً، أما عثمان (1998) فيشير إلى أن الكارثة قد تكون سبباً للأزمة، ولكنها ليست الأزمة، كما أن الكارثة قد يكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها، ويضيف شقرة (1995) بأن الكارثة قد تكون سبباً للأزمة ولكنها ليست الأزمة، فالبركان ليس أزمة ولكنه قد ينتج عنه أزمة مأوى أو أزمة اتصالات.

**الحادث:** يؤكد عليوة (2001) وحواش (2005) بأن الحادث يعبر عن شيء مفاجئ وعنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد نجم عن أزمة لكنها لا تمثلها فعلاً وإنما تكون أحد نتائجه، وفي هذا الصدد يضيف الهدي ومحمد (2008) بأن الأزمة قد تنتج عن الحادث ، ولكنها لا تمثلها فعلاً، وإنما تمثل بعض جوانبه، وكثيراً ما تمتد لمدة بعد نشوئها بينما ينتهي الحادث بانتهاء وقوعه، ويضيف عبد الحكيم (2005) بأنه " خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام كله، مثل المنظمات الصناعية، وفي هذه الحالة قد يتوقف إنتاج النظام بأكمله، ويجب إيقافه حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح .

**الصراع:** يشير الزبيدي (2010) بأن مفهوم الصراع والنزاع يقترب من مفهوم الأزمة بإعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون معروف أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه ويستغرق وقتاً طويلاً، في حين تكون مثل هذه المعلومات

مجهولة بالنسبة للأزمات، والتي يكون أمدها قصيراً، ويضيف زايد (2002) بأن بعض الأزمات ناتجة عن صراع بالغ الحدة والشدة بين طرفين، ويستمر لفترة طويلة كما هو الحال في الأزمة، ولكن يختلفان في أن الأزمة تنتهي بمعالجة أسبابها ونتائجها.

### خصائص الأزمة:

تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص والسمات، التي يجب على الإداري الناجح أن يتعرف عليها ليسهل عليه التعامل مع هذه الأزمة، وقد أشار كل من المعاينة (2007) وعلوية (2001) إلى أهم الخصائص التي تميز الأزمة والتي كانت على النحو التالي:

1- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد، ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

2- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.

3- يصعب فيها التحكم بالأحداث.

4- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.

5- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة.

6- التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل إنهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

7- عنصر المفاجأة، فالأزمة تحدث فجأة وإن كان يسبقها بعض المقدمات.

8- التعقيد والتشابك والتداخل وتعدد عناصرها، وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.

9- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

10- الصدمة التي تسببها الأزمة في البداية وتؤثر على فعالية العقل المواجه لها.

و يضيف ابن عبد الله (2003) بأنه على الرغم من السلبيات التي تحدثها الأزمة إلا أن الإدارة الجيدة للمنظمة، تجد بين طيات هذه المصاعب العديد من النقاط التي تستطيع أن تطورها في المستقبل، مثل نظم المعلومات، والاتصالات بالمنظمة، وأساليب إتخاذ القرار، و نظم دعم إتخاذ القرار، و صياغة نظم للخبرة قادرة على التوقع و التقاط إشارات الإنذار بالأزمات قبل وقوعها.

ويضيف الخضيرى (1990) بأن من خصائص الأزمة سيادة حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب، قد تؤدي إلى إنهيار المؤسسة، وإنهيار سمعة متخذي القرار داخل الكيان الإداري للمؤسسة التي حدثت فيها الأزمة وكرامتهم، كذلك اتساع جبهة الصراع (الأزموي) ودخول عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ على كشف حقيقة نواياها قبل حدوث الأزمة .

وقد اشار لالوند (Lalonde.2004) إلى أن من أهم سلبيات الأزمة حصول حالة من التشويش والفوضى والإرباك في العمل، بالإضافة إلى شد مفراط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة، وأضاف أن من أهم ايجابياتها أنها تساعد على البحث عن فرص، وتكييف أفعال جديدة أكثر كفاءة، وتساعد على حدوث التعاون والتماسك بين الأفراد من خلال البحث عن حلول، والتعلم والإستفادة منها .

#### أسباب نشوء الأزمات:

يشير ابن عبد الله (2003) إلى إن تفسير أسباب حدوث الأزمات يعتمد على طبيعة العلوم والخبرات العلمية والعملية للخبراء والمحللين للازمات ومجالاتها، وإذا كان لكل علم من العلوم طبيعته الخاصة وقضاياها التي يقرأ من خلالها الأحداث، فمن الطبيعي جداً أن تختلف أسباب حدوث الأزمات باختلاف العلوم و الخبراء والمحللين، إلا انه ومع هذه الاختلافات يظل هناك قاسم مشترك عام، شائع للأسباب المهمة في حدوث الأزمات بمفهومها .

ويؤكد ماهر (2006) بأن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات مايلي:

1- **سوء الفهم:** ويحدث نتيجة خطأ في استقبال المعلومات المتوفرة وذلك بسبب قلتها وتداخلها وقت الأزمة، ويضيف الخضيرى (1990) بأن السبب الرئيسي لسوء الفهم هو نقص المعلومات، وعدم وضوحها، مما يؤدي إلى فهم الحدث أو الواقعة، بصورة غير ما هي عليه، وبالتالي إصدار الحكم أو القرار، أو التصرف بناءً على هذه الصورة الخاطئة، مما يؤدي إلى الأزمة .

2- **سوء التقدير:** إما بالشك في المعلومات، أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس .



3- سوء الإدارة: بسبب العشوائية في الإدارة، أو الاستبداد الإداري، أو عدم وجود أنظمة إدارية ويضيف الخضيرى (1990) بأن هذا السبب يعد مدمراً للكيان الإداري ومحطماً له، إذ إن عدم وجود الإدارة العلمية السليمة في المنظمات، واستبدالها بإدارة عشوائية معتمدة على مواجهة الموقف برد فعل لحظي، وحسب ما يمليه الموقف الآني، يؤدي إلى الفساد الإداري بكل صورته السيئة التي تنشأ منه .

4- تعارض المصالح والأهداف: لإختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم إختلاف أهدافهم ووسائل تحقيقها.

5- الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها لغياب التدريب، أو قلة الخبرة، أو انخفاض الدافعية ويضيف الخضيرى (1990) بأنها تعد من الأسباب التي أدت إلى كثير من الأزمات في العلم قديماً و حديثاً، مثل حادث انفجار المكوك الفضائي (تشانجر)، إذ أدى إلى نشوء أزمة ثقة عنيفة بين المجتمع الأمريكي والهيئات الحكومية المشرفة على برنامج المكوك، وقد تبين أن الأخطاء التي سببت الانفجار كانت شيوع مناخ عمل غير مناسب، وعليه يمكن القول إن الخطأ البشري قد لا يكون وليد اللحظة، وإنما نتيجة لأوضاع وأحوال تراكمت وأدت إلى إمكانية حدوث مثل هذه الأخطاء .

6- الإشاعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة في توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب إنعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.

7- اليأس: ويعني الإحباط وعدم القدرة، وفقدان الأمل في حل المشكلات الذي يعزى إلى القمع الإداري، أو التدهور في الأنظمة الإدارية، وفي هذا الصدد يشير إسلیم (2007) بأن الأزمة التي يسببها اليأس هي أزمة إحباط، حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير، والنتيجة تتفاقم الأزمة ليحدث ما يسمى حالة إنفصام بين مصلحة العامل أو الفرد وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه.

8- الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية، ومادية، وشخصية، واستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة، كنتيجة لغياب الواعز الديني والأخلاقي.

9- إنعدام الثقة بالآخرين، وفي المنظمة نتيجة الخوف والاستبداد، وعدم كفاءة الإدارة.

ويضيف احمد (2002) أن من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات ما يلي:

- 1- الخوف الوظيفي .
- 2- أسباب خارجة عن إرادة المنظمة مثل الزلازل والبراكين وغيرها من الكوارث الطبيعية.
- 3- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرار .
- 4- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة مما يؤدي إلى عدم التعلم من الأخطاء.
- 5- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
- 6- عدم الاهتمام بالتنمية الفردية، مما يؤدي إلى عدم أئتماء الأفراد إلى المنظمة.
- 7- ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة.

#### أنواع الأزمات :

تتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتنوع مجالات الحياة المختلفة، بحيث تختلف هذه الأزمات من مؤسسة إلى أخرى، ومع تطور الحياة في جميع المجالات، ظهرت أنواع مختلفة من الأزمات لم تكن معروفة في السابق، لذلك اتجه الباحثون إلى تصنيفها حسب أسس ومعايير مختلفة، فقد قام ابن عبد الله (2003) بتصنيفها على النحو الآتي:

#### - تصنيف الأزمات على أساس طبيعة حدوثها :

أ - **أزمات طبيعية:** هي أزمات لا دخل للإنسان في حدوثها، أو أن دوره ضئيل وغير ظاهر مثل حالات الزلازل و البراكين، والأعاصير والتغيرات المناخية أو الجوية .

ب - **أزمات من صنع الإنسان :** ويقصد بها كل الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة وغير الرشيدة التي يتخذها الإنسان .

#### - 2 - تصنيف الأزمات على أساس المستوى:

أ - **أزمات دولية :** ويقصد بها تلك الأزمات التي تنشأ بين دولة وأخرى بسبب تضارب المصالح.

ب - أزمات إقليمية: ويقصد بها الأزمات التي تحدث بين مجموعة دول تعيش في إقليم واحد، أو بينها وبين دول ومجموعات دولية أخرى.

ج - أزمات محلية أو وطنية : ويقصد بها الأزمات التي تحدث و تنشأ داخل دولة واحدة أو أحد مؤسساتها .

د - أزمات فردية : و يقصد بها تلك الأزمات التي تحدث لفرد واحد، أو لأسرة معينة، ولا يمكن الحديث عنها بصورة التعميم.

أما جاندل (Gundel. 2005) فقد صنفها إلى أربعة أنواع كانت على النحو التالي:

1- الأزمات التقليدية (Conventional Crisis): وهذا النوع من الأزمات تكون قابلة للتنبؤ، وامكانية التأثير فيها معروفة ومحددة، مثل أزمات انفجارات المصانع الكيماوية، وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات، وتكاليف الوقاية منها، والخسائر المحتملة، والعواقب السياسية الناجمة عنها وان كانت كبيرة الا أنها جميعها تكون معروفة، وسهلة التوقع والمعالجة، وبسبب تكرار حدوث هذا النوع من الأزمات هنالك امكانية للتدخل السريع الناتج عن الخبرة المتراكمة.

2- الأزمات غير المتوقعة (Unexpected Crisis): وهي الأزمات نادرة الحدوث والتي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية، ومن الأمثلة عليها حوادث الحرائق، ويمكن التقليل من مخاطر حدوثها عن طريق الاستعداد الجيد وتكوين فرق العمل مسبقاً، وتحديد مدراء الطوارئ، مع أهمية منح اللامركزية في إتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث هذا النوع من الأزمات.

3- الأزمات العنيفة (Intractable Crisis): هي أزمات يمكن توقع حدوثها الا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، إذ يصعب السيطرة عليها، كالهزات الأرضية، والانفجارات التي تحدث في المفاعلات النووية، وحوادث الازدحامات والتدافع في الملاعب،

وتكون مخاطرها أكثر من الأزمات غير المتوقعة، كذلك التدخل لعلاجها يكون صعباً، أو شبه مستحيل.

4- الأزمات الأساسية (Fundamental Crisis): وهي تمثل نوع الأزمات الأكثر خطورة، وهي نادرة الحدوث ومجهولة كالهجمات الإرهابية، حيث تظهر بشكل سريع ومفاجئ، إلا أنها تستمر لفترة طويلة، وتمتاز بسرعة التغيير، لذلك من الصعب منع هذا النوع من الأزمات.

أما البريدي (1999) فقد قسمها حسب المعايير الآتية :

### 1- من حيث شدة الأزمة وتأثيرها:

أ- أزمة عفيفة : وهي الأزمة البالغة الشدة، والتي تؤثر في كل أطراف الأزمة أو بعضها تأثيراً كبيراً، كالأزمات العمالية التي تصاحبها أعمال عنف .

ب - أزمات هادئة: وهي الأزمة ذات التأثير الضعيف، كالأزمات الناجمة عن بعض الإشاعات المفضوحة.

### 2- من حيث درجة تكرارها:

أ- أزمة متكررة أو دورية: وهي الأزمات التي تحدث بشكل متكرر أو دوري كالأزمات الاقتصادية.

ب- أزمة غير متكررة أو غير دورية: وهي الأزمات التي لا تحدث بصورة متكررة أو دورية، لعدم ارتباطها بأسباب متكررة أو دورية، كالأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية، وبعض الأزمات السياسية.

### 3- من حيث صعوبة الأزمة وعمقها:

أ- أزمة سطحية: وهي الأزمات التي لا تشكل خطورة شديدة، وليس لها أسباب أو جذور

عميقة كالأزمات الناجمة عن الإشاعات المفضوحة والكاذبة.

ب - أزمة غير سطحية أو عميقة : وهي الأزمة ذات الخطورة البالغة، وتقع نتيجة لأسباب عميقة، وتسمى أيضا بالأزمة ذات الجذور.

#### 4- من حيث شمولها:

أ - أزمة شاملة: وهي الأزمة التي تؤثر في كامل أفراد المجتمع، كالأزمات السياسية بين بلدين.

ب - أزمة جزئية: وهي الأزمات التي تؤثر في بعض أفراد المجتمع، كالأزمات التي تعصف ببعض الشركات .

#### 5 - من حيث موضوعها:

أ - أزمة دينية: وهي التي تحدث لأسباب دينية

ب - أزمة ثقافية: وهي الأزمة التي تنبثق من البيئة الثقافية، والغزو الثقافي، وما يحدث من آثار طمس الهوية الوطنية للشعوب والمجتمعات.

ج - أزمة اقتصادية: وهي الأزمة ذات الصبغة الاقتصادية .

د - أزمة سياسية: وهي الأزمة ذات الصبغة السياسية .

هـ - أزمة اجتماعية: وهي الأزمات ذات الصبغة الاجتماعية وتتعلق بالحياة الاجتماعية.

ويشير محارمة (2009) إلى أن أنواع الأزمات تحتاج إلى عناية ومعالجة خاصة، حتى يتم التعامل معها بالشكل الصحيح، وأي خطأ في تشخيص الأزمة سيؤدي حتماً إلى أخطاء فادحة في المعالجة، في الوقت الذي لا يجد فيه متخذ القرار مجال لعلاج هذه الأخطاء، حيث أن عدم علاج الأزمة بالشكل الصحيح قد يؤدي إلى أزمة أكبر.

## دورة حياة الأزمة: Crisis Cycle

تم تشبيه الأزمة بالكائن الحي الذي يمر بمراحل مختلفة ليظهر على الوجود، حيث يؤكد محارمة (2009) بأن هذه الدورة تمثل أهمية قصوى لمتخذ القرار، فكلما كان هنالك سرعة في التنبه لبداية الأزمة كان القرار المتخذ أنجح في علاج الأزمة، والتعامل معها بكفاءة. وفي هذا الصدد يشير بن عبد الله (2003) أن على الإدارة العليا في المنظمة أو المؤسسة أن تفهم هذه المراحل وتتابع تطورها من مرحلة إلى أخرى. ويقصد بالإدارات العليا متخذي القرار الإداري، إذ إنه كلما كان متخذ القرار سريع الاستجابة والتنبيه لإشارات حدوث الأزمة وإنذاراتها منذ بدايتها الأولى كان قادر على التعامل معها والسيطرة عليها، وبالتالي يستطيع علاجها والتخفيف من أثارها السلبية على المنظمة.

وقد إتفق كل من فتحي (2001) والبريدي (1999)، و بن عبد الله (2003)، الخضير (1990) و آل علي (2002) على أن دورة حياة الأزمة تمر بخمسة مراحل هي كالاتي:

**أولاً: مرحلة ميلاد الأزمة:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وغامض بوجود شيء يلوح بالأفق وتتنذر بخطر قريب، إلا إنه غير محدد الملامح، أو المدى الذي سيصل إليه، ويرجع هذا بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات التي تساعد المدير على تفسير وتفهم ما يحدث حوله وبالتالي، فإن مرحلة الميلاد هذه، تعتمد بالدرجة الأولى على قدرات متخذ القرار وخبراته (المدير)، ومدى قدرته على التوقع الصحيح للأمر. ويكون محور التعامل مع الأزمة هو (تنفيس الأزمة)، وإفئادها لمرتكزات النمو، وتجميدها ثم إمتصاص قوة الدفع المحركة لها، وتشثيت جهودها والقضاء عليها دون تحقيق أي خسارة، أو إيصال مدتها إلى درجة الصدام العنيف .

**ثانياً: مرحلة نمو الأزمة وتسارعها:** إذا لم ينجح متخذ القرار في القضاء على الأزمة أو حتى لم ينتبه إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، فإنها ستدخل في مرحلة النمو والانتعاش حيث يتم تغذيتها عن طريق مصدرين:

أ - مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من الأزمة، تكونت معها في فترة الميلاد وتمثل قوة الدفع المحركة لها .

ب - مغذيات ومحفزات خارجية إستقطبتها الأزمة وتفاعلت معها و بها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش .

في هذه المرحلة لا يمكن للإدارة إنكار أو تجاهل الأزمة، وبالتالي لا بد من الاعتراف بها و العمل على سرعة التصدي لها، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة. و سواء أكان خطرهما ممتداً إليهم أو لخوفهم من نتائجها، و حرصاً منهم على مصالحهم، فإنهم يقومون بتبنيه متخذ القرار بوجود الأزمة، ويطالبونه بالتدخل قبل أن تستفحل الأزمة، وتصل إلى قمة نضجها، و في هذه المرحلة ينحصر دور متخذ القرار على النحو التالي :

أ - تحييد العناصر الخارجية المدعمة للأزمة وعزلها سواء بإستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها و بين إستفحال الأزمة.

ب - تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه، وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق إستقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة .

**ثالثاً: الأزمة في مرحلة النضج أو التأزم:** نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة الصعبة والعسيرة، ولكن أحيانا ما تحدث بسبب حالة الإستخفاف والإنغلاق الذي قد تتصف به الإدارة، حتى يتم ترك الأزمة تتصاعد وتصل إلى أقصى قوتها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة؛ وفي هذه المرحلة لا مفر من الصدام ويضيف كل من احمد وحافظ (2003) بأنه عندما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه مما يؤدي إلى أن تصل الأزمة إلى مراحل متقدمة .

**رابعاً: مرحلة الانحسار والتقلص:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتحت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف، فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوة الدفع الدافعة لها، وتبدأ بعدها بالانحسار والتقلص، و في هذه المرحلة تفقد الأزمة مسبباتها ومصادر تغذيتها الداخلية والخارجية .

**خامساً: مرحلة الاختفاء والتلاشي:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها و جزيئاتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تبدأ الأزمة بالدخول في مرحلة التلاشي والاختفاء التدريجي ، وينتهي الاهتمام بها، ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى. وهذا الاعتبار يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء. وعلى متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة، وتحليلها بدقة حتى لا يخطئ في التشخيص، وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمراً، قد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلية أو المؤسساتية .

أما Fink (1986) فقد قسمها إلى أربع مراحل هي :

- 1 - مرحلة الإنذار Prodromal crisis stage : هي مرحلة تحذيرية ما قبل الأزمة، وقد يكون الإنذار واضحاً ومباشراً ويمكن ادراكه، وقد يكون غير مباشر وأكثر صعوبة للادراك، وأحياناً يكون الإنذار دليلاً ولكن لا يتخذ أي عمل وتحدث الأزمة.
- 2 - مرحلة التأزم Acute crisis stage : وتسمى هذه المرحلة بنقطة اللاعودة، حيث ينتهي الإنذار ويتم الوصول الى مرحلة التأزم، وتكون هذه المرحلة من أقصر المراحل، ولكن بسبب حدتها تشعر بأنها أطول المراحل.
- 3 - مرحلة الإدمان Chronic crisis stage : ويتم في هذه المرحلة التأكد من أسباب الأزمة، وتقدير الأذى والضرر، وتحديد المسؤولية، فالمدير الذكي يستخدم هذه المرحلة من أجل التخطيط وتحليل ما حدث، وتكون هذه المرحلة فترة اضطراب في المؤسسة.
- 4 - مرحلة الحل Crisis resolution stage : إذا استطاع مدير الأزمة إدراك الإنذار في بدايته، فإنه يقوم بإيجاد حل للأزمة، ولكن اذا لم ينتبه المدير للإنذار، فإنه يقوم بالاشراف على كل من مرحلة التأزم والإدمان، والتفكير بالطرق التي تسرع من هذه المراحل، ومحاولة ايجاد حل مناسب للأزمة.



## الأزمات الرياضية:

ويشير عثمان (1998) بأن الأزمات الرياضية هي تلك الأزمات التي ترتبط بالأحداث المرتبطة بالنشاط الرياضي مثل هزيمة النادي الأكثر شعبية، أو أحداث شغب وتعصب، أو اتخاذ قرارات رياضية من الإدارة الحكومية تؤثر في البناء الديمقراطي في الهيئات الرياضية، أو فشل المنتخب الوطني في الألعاب الأكثر شعبية، أو فشل الأندية في تحقيق المستهدف منها، أو قيام الاتحادات الرياضية أو الأندية باتخاذ قرارات تؤثر في الارتباط الجماهيري والرأي العام في هذه المؤسسات، كما يتواجد في الأزمات الرياضية كافة الأنواع الأخرى من الأزمات في داخل النشاط الرياضي .

ويضيف بأن الأزمات الرياضية ترتبط أيضاً بالموقف الأولمبي إذا كان الحدث في الدورات الأولمبية التي تقام كل أربع سنوات، أو في بطولة العالم كل سنة أو سنتين أو أربع سنوات، أو في البطولات الإقليمية، أو البطولات القارية، أو العربية، كما أن الأزمات الرياضية ترتبط أيضاً بحدوث أي خلل في المقومات الرئيسية لأي هيئة رياضية سواء كانت اتحادات، أو أندية، أو مراكز شباب.

ويتطرق عثمان (1998) إلى بعض النماذج العامة من الأزمات في المجال الرياضي حيث ذكرها على النحو الآتي:

- 1- تفجير قنبلة في الاستاد الرياضي خلال مباراة كبرى في كرة القدم.
- 2- حدوث أحداث شغب بين جماهير أحد الأندية والأندية الأخرى.
- 3- حدوث أعمال شغب وعنف، عقب إنتهاء إحدى المباريات بخسارة النادي الأكثر شعبية وشعور أعضاء النادي بالظلم من قرارات الاتحاد المعني، ويتم الإعتداء على الممتلكات والمؤسسات.
- 4- حدوث حريق في أحد المؤسسات الرياضية، خلال تواجد أعداد كبيرة من المترددين على المؤسسة خلال هذا الحريق.

- 5- تدخل الشرطة في أحداث شغب الملاعب، واستخدام قنابل مسيلة للدموع، مع طرد الجماهير من الملاعب، وتعرض عدد كبير من الجماهير للإصابة، وتبدأ الجماهير بالاعتداء على المؤسسات، والأفراد والممتلكات.
- 6- إنهاء أحد المدرجات في الملاعب التي تقام عليها المباريات، وما ينتج عنها من وفيات وإصابات بين المتفرجين.
- 7- حل مجالس إدارات الأندية، أو الاتحادات الرياضية، وتعيين مجالس إدارات أخرى، قد تكون غير موضع ثقة لدى الجماهير.
- 8- تهديد خارجي ضد إحدى المؤسسات الرياضية، بايقاف نشاطها دولياً، أو حرمانها من ممارسة الأنشطة على المستوى الدولي.
- 9- حدوث إختلاسات في المؤسسات الرياضية.
- 10- الهزائم المتكررة لأحد المنتخبات الرياضية، بالرغم من الأموال الطائلة التي تصرف عليه مما يؤدي إلى عجز في ميزانية الاتحاد المعني.
- 11- أزمة إفلاس المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية والأندية) وما يعقب هذه الأزمة من ظهور العديد من نقاط الضعف في المؤسسة، كضعف التشريعات، واللوائح، وأجهزة الرقابة على هذه المؤسسات.

### إدارة الأزمات Crisis Management :

نشأ مصطلح إدارة الأزمات (Crisis Management) في الأصل من أحشاء الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، وظروف الطوارئ مثل الزلازل، والفيضانات، والحريق، والحروب المفاجئة (مهنا، 2004). ويضيف العنزي (2004) بأنه أصبح ينظر إلى إدارة الأزمات في إطار الإدارة العامة على أنها استراتيجية متعددة الأبعاد تقوم على عدد من الأسس والمقومات، يمكن من خلالها مواجهة ما ينجم عنها من آثار وتطورات، وإدارتها بكفاءة وفاعلية، وهو ما يزيد من أهميتها في ظل التعدد والتنوع والتشابك في الأزمات التي يشهدها العالم المعاصر.

أما الخضيرى (1993) فقد أضاف بأنه أحد العلوم الحديثة التي زادت أهميتها في عصرنا الحاضر، حيث أنه علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها، وهو علم المستقبل، وعلم التكيف مع المتغيرات، وهو علم مستقل بذاته، ومتصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى.

أما عبد الرحمن (2005) فيؤكد بأن وعي متخذي القرار بأهمية إدارة الأزمات لم يتضح إلا في السنوات الأخيرة، إذ ظهر علم إدارة الأزمات بعد أزمة الصواريخ الكوبية عام (1962) بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي، إذ نجحت إدارة الرئيس الأمريكي كينيدي في احتواء الأزمة التي كادت تؤدي إلى وقوع الحرب العالمية الثالثة، وذلك عندما أطلق وزير الدفاع الأمريكي جملته الشهيرة " لم يعد هناك بعد الآن مجالاً للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط"، ومنذ ذلك الوقت ظهرت أهمية علم إدارة الأزمات أسلوباً وطريقة لمواجهة الأزمات. كذلك يشير شومان (2002) بان نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، تعتبر النشأة الحقيقية الحديثة للدراسات العلمية في مجال إدارة الأزمات، إذ إن (80%) مما كتب في مجال إدارة الأزمات قد كتب بعد عام (1988)، وهذا يوضح ندرة الدراسات العلمية التي تناولت موضوع إدارة الأزمات .

### مفهوم إدارة الأزمات:

من خلال مراجعة الباحثة للأدب التربوي الذي تناول إدارة الأزمات لاحظت عدم وجود تعريف متفق عليه، بل وجدت عدة تعريفات تذكر منها:

- "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد التغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو للإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة والعاملين". ( أحمد، 2002)

- "التخطيط لما قد لا يحدث". ( توفيق، 2004)

- عملية مستمرة في جميع مراحل الخطة، يتم مراجعتها بشكل مستمر .  
(Adams&Kritsonis, 2006)

- "منهجية الإدارة في التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة" . ( الصيرفي، 2003 )

- " عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات، والتعرف إلى أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام الإمكانات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار، وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة، تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل. (شومان، 2002)

- " طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات، والجهود للتغلب على الأزمة واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة، حتى يمكن تفادي الأزمات المستقبلية. ( ماهر، 2006 )

-هي " الطرق التي تستخدمها إدارة المنظمة للتعامل مع الحالات الطارئة و الأحداث المأساوية  
(Edert&Griffin, 2005)

- " هي محاولة السيطرة والضبط ما أمكن لغير المتوقع". (Herndon, 2002)

أما إدارة الأزمات في المجال الرياضي فيعرفها عثمان (1998) بأنها تعني " التعامل الفوري مع الحدث، لوقف أي تصاعد، أو مضاعفات، أو تعاضم، وبهدف السيطرة الكاملة على الهدف".

ومن خلال استعراض الباحثة للتعريفات السابقة ترى الباحثة بأن إدارة الأزمات هي قدرة متخذ القرار على إدارة الأزمة، قبل حدوثها وفي أثنائها وبعدها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

## أهداف إدارة الأزمات:

يشير مكاوي (2004) إلى أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الأزمات وهي على النحو الآتي:

- 1- توفير القدرة العلمية على إستقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والإستغلال الأمثل للموارد.
- 2- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل الأزمة وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها.
- 3- توفير الإمكانيات المادية للإستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.
- 4- الإستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الإتصال الفعالة.
- 5- التعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها، لوقف إتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة.

ويضيف الطراونة (2011) الأهداف التالية لإدارة الأزمات:

- 1- السيطرة على حجم الضرر سواء تعلق بالحد من الوفيات نتيجة الأزمة، وكذلك الحد من الإصابات نتيجة الأزمة، والحيلولة دون وقوع إصابات، والحد من تلف الممتلكات، والتي تؤثر بشكل مباشر على الإقتصاد الوطني للدولة.
- 2- تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
- 3- تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل، وتقليل فرص وصول الأزمة إلى مراحل أخطر، وضمان عدم المساس بالمصالح والقيم الجوهرية.
- 4- إزالة الآثار الناجمة عن الأزمة بعد إنتهائها وإعادة الاتزان والأوضاع الطبيعية إلى ما كانت عليه، وإتخاذ الاجراءات اللازمة لمنع تكرارها.

## الإدارة بالأزمات:

ان عملية الإدارة بالأزمات تقوم على خلق أزمة وهمية يتم خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها، فالدول الكبيرة تستخدم هذا الأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها في الهيمنة والسيطرة على العالم، وتأكيد قوتها وفرض إرادتها وبسط نفوذها. ( الطراونة، 2011)

ويؤكد أحمد (2003) بأن الإدارة بالأزمات عبارة عن نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات، وضغوط، وهي عبارة عن إدارة ساكنة، تتفعل مع الأزمة التي تواجه المؤسسة، وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب أو يخطئ، ومن ثم فهي إدارة وقتية، تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها. وتقوم الإدارة بالأزمات على إفتعا الأزمات، وإيجادها وسيلة للتغطية، والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المؤسسة. ويطلق عليها بعضهم الإدارة بالأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، ويتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة، ثم استثمارها لتحقيق بعض الأهداف التي كان من الصعب تحقيقها في الظروف العادية. وفي هذا الصدد يشير (David , 2005) إلى أن الإدارة بالأزمات هي عبارة عن رد فعل تقوم فيه المنظمة لحل مشكلة أو عدد من المشاكل التي تعترض المؤسسة للاستفادة من عامل الوقت، ويضيف الجندي (2003) أن الدول الكبرى تستخدم هذا الأسلوب للسيطرة على العالم، ولتنفيذ استراتيجياتها الكبرى، وهو أسلوب تتبعه المنظمات، والشركات، والدول، والحكومات، والعصابات، ويتسع مداه ليستخدمه الأفراد أيضا، وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات، وإشعال حروب، وحصد الآلاف من أرواح البشر .

كذلك يؤكد الخضير (2003) بأن الإدارة بالأزمات تقوم على إفتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، ففسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة، وبحيث يصبح الكيان الإداري ضحية تعاقب العديد من الأزمات المتوالية التي لا تترك مجالاً إلا اجتاحتها، ويضيف بأن الأزمة المصنوعة أو المختلقة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، ومن أهم مواصفاتها ما يلي:

- 1- الإعداد المبكر.
- 2- تهيئة المسرح الأزموي.
- 3- توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة.
- 4- اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.
- 5- الأزمة المصنوعة لها ايقاع سريع متفق الأحداث ومتلاحق النتائج، ومتراكم الإفرازات والنتائج.

وقد وضع الزلفي (2010) الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (1): الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

| الإدارة بالأزمات  | إدارة الأزمات   |
|---|---|
| - نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة من الأزمة.  | - نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على معلومات تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات مستقبلاً                               |
| - تهدف إلى افتعال الأزمات كأسلوب إداري للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمة، وفق برنامج زمني، ووسيلة للتمويه والتغطية. | - تهدف إلى تحقيق درجة إستجابة سريعة، وذلك بهدف درء الأخطار قبل وقوعها وإتخاذ القرارات اللازمة لإعادة التوازن للمنظمة. |
| - لا توجد خطة واضحة المعلم للمستقبل وللتنبؤ بالأزمات.   | - توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات.   |
| - إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها.  | - إدارة فعالة ودائمة باستمرار قبل الأزمة وبعد وقوعها.   |
| - تتميز بطابع علاجي فقط.  | - تتميز بطابع وقائي وعلاجي.   |

#### مراحل إدارة الأزمات:

من خلال مراجعة الباحثة للأدب التربوي وجدت العديد من التقسيمات المختلفة لمراحل إدارة الأزمة، ورغم اختلاف التقسيمات والمسميات إلا انها تتشابه في المراحل الأساسية، فمنهم من

قسمها إلى ثلاثة مراحل، والبعض قسمها إلى خمسة مراحل، وسأنتقل إلى بعض هذه التقسيمات حيث كانت على النحو التالي:

قام عثمان (2004) بتقسيمها إلى المراحل الآتية:

1- تجنب الأزمة: وهي أول مرحلة وتحدث نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون، ويحدث نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائرهم، لذلك على المدراء التقليل من المخاطرة في العمل، وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات، كما أن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع بعض الأزمات، كذلك الأزمات التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن بعض المواضيع الحساسة.

2- الإعداد لإدارة الأزمة: على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خطاً للتصدي للأزمات، وخطاً للعمل، وخطاً للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها، وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة، ولهذا يجب عمل مركز أزمات، ووضع خطط طوارئ وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة.

3- الاعتراف بوجود أزمة: هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمات غالباً ما تكون من أكثرها مدعاة للتحدي، وتتطلب وجود محققين من داخل وخارج المؤسسة للمساعدة في إستيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن.

4- إحتواء الأزمة: المشكلة في هذه المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة، ومدى الاستفادة منها، فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة.

5- تسوية الأزمة: السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر.

6- الاستفادة من الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، فكل أزمة تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها.



أما فتحي (2001) فقد قسمها إلى خمس مراحل رئيسية، فإذا فشل مدير الأزمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتفاقم أحداثها وتتزايد بصورة متشعبة وسريعة جداً، وهذه المراحل هي :

#### أولاً اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية، وما لم يوجد الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، من المحتمل جداً أن تقع الأزمة، و كلما كان هنالك وعي بالإشارات التحذيرية، ساعد ذلك على منع الأزمة و إدارتها بشكل جيد و العكس صحيح.

و حتى يتم النجاح في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة لا بد من:

1 - التنبؤ باحتمالية التعرض للأزمة من خلال تحديد نقاط الضعف .

2 - حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف للتطبيق

3 - تشخيص المواقف، و وضع سيناريوهات قابلة للتطبيق .

4 - السيطرة على الموقف .

5 - التخطيط لتجنب الأزمات المتوقع حدوثها .

6 - إزالة الخطر .

7 - اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

#### ثانياً - مرحلة الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوفر لكل مؤسسة، أو منظمة وسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمة، وعلى الرغم من انه لا يوجد طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المنظمة، وإذا لم تستطيع المؤسسة منع الأزمة على الأقل تستعد لمواجهةها

عن طريق وضع الخطة والسيناريوهات المناسبة للمواجهة وتقليل الخطر، وبالتالي تحديد دور كل فرد حتى يصبح مألوفاً لديه الأعمال التي سيقوم بها. وكما ورد في ( U S Department Of Education , 2007) فان مرحلة الاستعداد تركز على عملية التخطيط لسيناريوهات الأزمات في أسوأ حالاتها، والتدريب على هذه السيناريوهات .

### ثالثاً - مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة والأساسية من مهام إدارة الأزمة التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن، وتعتمد على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ولا بد في هذه المرحلة من عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المؤسسة، وعلى المدير أن يتفرغ لإدارة الأزمة ويتعد عن الأمور العادية الروتينية، و يستخدم مبدأ تفويض السلطة للآخرين للقيام بذلك .

### رابعاً - مرحلة استعادة النشاط :

يشير الحملوي (1995) إلى أن المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات، تقوم بتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل حتى تستطيع المنظمة أن تستأنف نشاطها العادي، ويتضمن ذلك الإجراءات الرئيسية والضرورية لأداء الحد الأدنى من النشاط، وتخصيص مراكز محددة للقيام بالأنشطة .

### خامساً - التعلم :

وتتميز هذه المرحلة باسترجاع الأحداث ودراستها وتحليلها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، سواء تجربة المؤسسة أو تجارب المؤسسات الأخرى، وكيفية تحسين القدرات المستقبلية. ولا يقدم كثير من المؤسسات على هذه الخطوة بسبب الاعتقاد الخاطئ بان تحليل الماضي يعني فتح الجراح التي إندملت، أو لشعورها بنوع من الزهو بان لديها الخبرة اللازمة للتغلب على أي أزمات مستقبلية.

كذلك قسم عثمان (1998) مراحل الأزمات الرياضية إلى المراحل الآتية:

### المرحلة الأولى: تجنب الأزمة

يمكن أن يكون منع وقوع الأزمة هو أول مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، وهذا يتطلب من قائد العمل في القطاع الرياضي الحكومي أو في القطاع الرياضي الأهلي، ألا يعتبر نفسه المتحكم في أمر الإدارة الحكومية، أو الهيئة الأهلية التي يديرها، بل يجب عليه أن يتعرف على ما يواجه إدارته من مشاكل، ويختار الوقت المناسب لإيجاد الحلول لها، كذلك عند إتخاذة لأي قرار يجب أن يكون متحكماً تماماً في الموقف معاشياً له، بحيث لا يكون مبني فقط على التقارير والرسائل مهما كان نوعها، كذلك عليه أن يكتب قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المشكلات في إدارته، أو هيئته، سواء في اللجنة الأولمبية، أو الاتحادات الرياضية، أو المناطق أو اللجان التي تتبع الاتحاد أو الأندية، ويفضل أن ترتب قائمة المشكلات حسب حدة المشكلة وليس مجرد وجود المشكلة في القائمة.

كذلك يضيف عثمان (1998) بأن هنالك مرحلة هامة تساعد في منع وقوع الأزمة وهي المحافظة على السرية، وذلك بإشراك أقل عدد ممكن من الأفراد الموثوق في قدرتهم على الكتمان.

### المرحلة الثانية: الإعداد لإدارة الأزمة:

يجب على كل القادة في القطاعات والمجالات الرياضية أن يضعوا خطاً للتصدي للأزمات، خطط للعمل، وخطط للاتصالات، وخطط لعلاقات عامة، وخطط لمواجهة الشغب، وخطط لمواجهة الرأي العام، وغيرها ممن الخطط التي تساعد للتصدي للأزمات، كذلك على القائد الرياضي أن يبحث عن التفاصيل الدقيقة، لأن التغاضي عن هذه التفاصيل قد تكون له عواقب وخيمة، وعليه اختيار مجموعة من الأفراد يطلق عليهم فريق الأزمات، بحيث تتوفر لهم الاتصالات اللازمة، بحيث يتم من وقت لآخر إختبار استعدادهم للبدء بالعمل.

### المرحلة الثالثة: الإعراف بوجود أزمة:

قد يعتقد بعض القادة بأنه إذا لم يفقد أعصابه خلال حدوث الأزمة فإن هذا نجاحاً، ولكن يجب أن يدبر القائد الأزمة وهو يعرف ومعترف ومنفعل لوجودها، كذلك التعالي والتغطرس، وإعتبار الحدث أمراً تافهاً قد يفقد القيادة عنصر العلاقات الطيبة مع أطراف الأزمة، وقد يجعل الرأي العام ليس ضد القيادة فقط ولكن ضد الهيئة أو الإدارة التي يقودها القائد.

وفي هذه المرحلة على القيادة أن لا تتجاهل الأخبار الصحفية الهامة، لأن ذلك يؤدي إلى تضاعف وتصاعد الموقف، إلى الحد الذي يصعب فيه فهم الرأي العام لحقيقة الموقف، ففي هذه المرحلة يجب على القائد ليس فقط أن يعترف بوجود أزمة ولكن أيضاً أن يستعين بأهل منطقة الأزمة في إيجاد الحلول لها.

### المرحلة الرابعة: إحتواء الأزمة:

تتطلب هذه المرحلة من القائد أن يقوم بتحديد الأولويات التي يجب عليه أن يتخذ فيها قرارات صعبة وبسرعة، حتى إذا لم يكن متوفراً لديه إلا قدرًا محدوداً من المعلومات، أو كان المتوفر قدرًا كبيراً وأكثر من اللازم من المعلومات مما يؤدي إلى إرباك مستلم ومنظم المعلومات، وفي جميع الأحوال سوف يجد القائد في أول الأزمة نصائح واستشارات متضاربة، ولكن عليه أن يكون صادقاً في كل ما يقوم به لأن المصدقية هي المرحلة الحاسمة في إحتواء الأزمة، لذلك من المهم قول الصدق في هذه المرحلة، لأنه معنى عدم قول الصدق أن الإعلام سيجد ما يقوله ويتكلم وقد يتكلم خطأ، وعلى القائد الاستماع إلى أهل الثقة من المستشارين، وعليه أن يتحمل مسؤولية الأزمة ومن ثم إيجاد الحلول لها، كذلك في هذه المرحلة على القائد أن يحدد متحدث صحفي بإسم الإدارة أو الهيئة يكون متصفاً بالخلق والصدق في مواقفه السابقة حتى يكون موضع ثقة في كل ما يدلي به من معلومات مطلوب إطلاع الرأي العام عليها.

## المرحلة الخامسة: تحليل المعلومات والحقائق:

يعقب إنتهاء الأزمة قدراً مناسباً من الهدوء يجب أن يستغله القائد في دراسة وتحليل كل ما لديه من معلومات ووثائق وحقائق، ثم يقوم بدراسة أبعاد هذه المعلومات، وما يمكن أن تؤثر على الإدارة أو الهيئة، سواء كان التأثير سلبياً أو إيجابياً، كما يجب عليه أن يعود فوراً إلى الإستفادة من الخبرات العالمية السابقة في هذا المجال للإستفادة منها ولو جزئياً، ومن الأمثلة على هذه المرحلة وأهميتها يذكر عثمان أن المانيا لم تنجح في تحليل المعلومات والحقائق حول المختطفين بعد إحتواء أزمة الرهائن الإسرائيليين في دورة ميونيخ عام (1972)، واعتمدت على أنها استطاعت أن تطيل مدة الإنذار مع الفلسطينيين اللذين كانوا يحتجزون الرهائن في مقر البعثة الإسرائيالية، ولو أنها حللت جيداً المعلومات والحقائق المرتبطة بزيارة عبد العزيز الشافعي المندوب المصري في هذه الأزمة لمقر الأزمة ومقابلته للفلسطينيين، وتأكده من أن جميع الفدائيين الفلسطينيين يرتدون أحزمة المتفجرات فوق أجسادهم، لما كانوا نقلوهم إلى مطار غير مطار ميونيخ لاصطيادهم رماية من القناصين الألمان، مما أدى إلى مقتل جميع الرهائن وجميع الفدائيين ( عدا واحد فقط بترت قدميه )، وبعد (25) عاماً من حدوث الأزمة يعترف الألمان بأنهم لم يتخذوا القرار السليم، ولم يحلوا المعلومات والحقائق المتوفرة جيداً، مما أدى إلى نهاية الأزمة نهاية مأساوية أساءت إلى ألمانيا كثيراً، كما أن الألمان لم يستفيدوا من خبرات وتجارب الآخرين في مثل هذه الأمور، ولكنهم فقط اعتمدوا على خبراتهم ومقدرتهم على اصطياد الفلسطينيين، دوت أن يعلموا أن كثيراً من الفلسطينيين كانوا يهدفون إلى أن يعلم العالم بقضيتهم، حتى قاموا بالتضحية بحياتهم بعد ذلك في سبيل هذا الهدف.

## المرحلة السادسة: تسوية الأزمة:

هذه المرحلة ترتبط بالسرعة فالأزمة لن تنتظر، لذلك يجب أن تكون المرحلة الخامسة قصيرة الوقت، بحيث أنه بمجرد الانتهاء من التحليل والدراسة العمل فوراً على تسوية الأزمة، ويجب على القائد ألا يستريح قبل التسوية ورجوع الحق لأصحابه قدر المستطاع، حتى يعود الموضوع إلى ما كان عليه قبل الأزمة أو بأقل قدر ممكن من الخسائر.

## المرحلة السابعة: الإستفادة من الأزمة:

في هذه المرحلة يجب البدء فوراً بإصلاح ما إختل من أمور، وإتباع المقترحات والتوصيات الواردة في كل من المراحل السابقة، وعدم الإعتماد على الحظ وإنما الإعتماد على التخطيط والتصميم، ثم بعد ذلك يأتي الحظ، ويتوقف مستقبل الإدارة أو الهيئة على مدى نجاح هذه الإدارة في مواجهة التحدي الحادث في الأزمات، كذلك فإن الجماهير لن تعيد إنتخاب قيادات رياضية سبق لها أن فشلت في إدارة إحدى الأزمات التي واجهت الإدارة أو الهيئة المشاركة في النشاط.

كذلك فقد قسمها (U S Department Of Education , 2007) إلى أربع مراحل هي:

- 1 - مرحلة التخفيف والمنع: وهي مرحلة تقليل الخطر على الحياة و الممتلكات .
- 2 - مرحلة الاستعداد والتركيز على عمليات التخطيط للحالات الأسوأ .
- 3 - مرحلة خطوات الرد والاستجابة خلال الأزمة .
- 4 - إعادة تفعيل السنة التعليمية بعد الأزمة .

ومما سبق من تقسيمات لمراحل إدارة الأزمات ترى الباحثة بأن وعي القيادات لهذه المراحل بكل تفاصيلها، سيساعد متخذي القرار في المؤسسات الرياضية المختلفة على تجاوز الأزمات ومواجهتها، والإستفادة من السلبية والإيجابيات لهذه الأزمات، وتقليل الخسائر التي تتجم عن الأزمات.

## طرق التعامل مع الأزمات:

### أولاً: الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات:

يشير هلال (1996) إلى أهم الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات وهي على النحو الآتية:

- 1- أسلوب النعمة ( الهروب): إن شعور الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة، يخلق نوعاً من التوتر الشديد، ويزداد هذا التوتر عندما تكشر

الأزمة عن أنيابها، وتزيد من آثارها، وكي يتخلص الفرد من هذا التوتر، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية للتخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معاشتها عن طريق الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه للمشكلة، ويأخذ الهروب صوراً مختلفة هي:

- الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

- الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة، أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.  
- التنصل من المسؤولية: ويتم ذلك بإلقاء اللوم والمسؤولية على الآخرين، وتقديم أعذار بعيدة عن المسؤوليات.

- التركيز على الجانب الآخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع، وليس في صميم الأزمة، أو على جاني يستطيع تحقيق بعض النجاح فيه.

- الإسقاط: حيث يعمل المسؤول على تغطية قصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين، والقصور في أدائهم، وغالباً ما يركز على أنه كثيراً ما حذرهم من ذلك.

2- القفز فوق الأزمة: ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي يوجد خبرة في التعامل معها، ويؤدي هذا الأسلوب غالباً إلى ترك النار تحت الرماد، حيث يعتقد المسؤول في الأزمة والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها، في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى، ويكون تأثيرها أكثر قوة.

ثانياً: الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمات:

يمكن إجمال الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة كما وردت في البريدي (1999) واحمد (2003) وماهر (2006) والقحطاني (2003) وهي على النحو الآتي :

أولاً: طريقة فريق العمل: يؤكد القحطاني (2003) بأنها أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة، بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة، ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه، بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم، وغالباً ما يضم هذا الفريق عدداً مناسباً من الخبراء والمتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة الحادثة، لبحث مجالات وأبعاد وطرق التعامل معها، ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل.

يشير البريدي (1999) إلى أن الأزمة يجب ألا يديرها المدير الخارق، وإنما يديرها فريق خاص (Task Force) يتم اختيار أعضائه بعناية فائقة ليتم بعد ذلك تدريبهم، ورفع مستواهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة الأزمة، وقد يكون هذا الفريق :

أ - فريقاً دائماً: بحيث تعهد إليه إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، ويجب أن يتضمن هذا الفريق خبرات متكاملة، وأن يتم تدريبهم ورفع مستواهم.

ب - فريقاً مؤقتاً: بحيث تعهد إليه مهمة إدارة أزمة بعينها، على أن يتم تشكيل فريق آخر كلما ظهرت أزمة.

وفي هذا الصدد يؤكد Barclay (2004) بأن فرق إدارة الأزمات يجب أن يتدرب على (السيناريوهات) المفترضة للازمات، بحيث يقوم كل فرد بلعب الدور المقرر له ويؤكد كذلك على أن فريق إدارة الأزمات في المدارس يجب أن يتشكل من معلمين ذوي شخصية قوية، يستحضرونها في أثناء حالة الأزمة، ويكون لديهم القدرة على أن يكونوا هادئين تحت الضغط، وأن يهتم هذا الفريق بشجرة الهواتف، وأرقام الطوارئ، ومواقع الأزمة (مواقع طيبة، ومنطقة انتظار الآباء وهي غرفة هادئة) وخطوط الهاتف، والبيانات الإعلامية، ونشر الحقائق للإعلام .

ويشير بيرنستين (Bernstein, 2012) إلى أن هنالك كلمات أساسية تعتبر كنصائح لأي فريق أزمات بغض النظر عن المؤسسة التي يعمل بها، وهي كن سريعاً، وتوخي الدقة، وحافظ على التنسيق بين أعضاء الفريق، ويضيف بأن ذلك يعتبر بالغ الصعوبة إلا في حالة عمل تدريبات مسبقة لهذه الأزمة، لأن الإستجابة الأولية تعتبر ذات أهمية كبيرة في بداية الأزمة.



ويضيف حمادات (2007) بأن من الموصفات التي يجب أن يتمتع بها عضو فريق إدارة الأزمات امتلاكه الاستعداد للتضحية بأوقاته الخاصة، ولديه روح التعاون وتحمل المسؤولية، ويتصرف بحكمة وهدوء أعصاب، ويحسن التصرف في المواقف المفاجئة، وسريع البديهة، ويمتلك المهارة في الاتصال والتواصل.

**ثانياً: طرق المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة :** وتتم هذه الطريقة بالتركيز على العنصر البشري، من خلال مشاركة الرأي، والإفصاح عن الأزمة ومداها، وخطورتها، وتوضح ما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلامة حتى يسهل عملية الشفاء عليها.

**ثالثاً: طريقة احتواء الأزمة:** هذه الطريقة تعتمد على محاصرة الأزمة، وحصرها في نطاق محدد، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص الضغط المولد لها، ثم افقادها قوتها ويتم ذلك من خلال:

- إيداء التفهم والإنصات لقيادات الأزمة .

- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم إذ إن الرغبات متعارضة .

- مطالبتهم بتشكيل لجنة لبدء الحوار والتفاوض .

- التعاون مع اللجنة للوصول لحلول ترضي الجميع .

**رابعاً: طريقة تصعيد الأزمة:** يشير الخضيرى (1990) إلى أن هذه الطريقة تستخدم عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وخاصة عندما يكون هنالك تكثف عند تكوين الأزمة، ولفك هذا التكتل يتم العمل على تصعيد الأزمة، بشكل أو بآخر؛ حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح، إذ يتفكك التكتل ويتجه كل فريق إلى إتجاه آخر .

**خامساً: طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** يرى احمد (2003) بأن هذه الطريقة هي من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، وهنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية تفريغ الأزمة من مضمونها، وقد يكون هذا المضمون إقتصادياً، وإجتماعياً، وسياسياً، ودينياً، وثقافياً، ومن ثم

فان إفتقاد الأزيمة لمضمونها يكون بمثابة إفتقادها للهوية الخاصة بها، ومن أهم الطرق المستخدمة لتفريغ الأزيمة :

أ - التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزيمة .

ب - الاعتراف الجزئي بالأزيمة ثم إنكارها .

ج - الاعتراف باتجاه آخر لإفتقاد الأزيمة قوتها .

ويضيف بيرنيسين (Bernstein, 2012) بأن هنالك خمس استراتيجيات مقبولة بشكل كبير في الرد وقت الأزمات، لإدارة الأزمات بشكل أفضل، وهي على النحو الآتي:

1 - استراتيجية إنكار الأزيمة (**Non- existent strategies**): ويتم من خلال هذه الاستراتيجية إنكار الأزيمة، ومهاجمة الإدعاءات.

2 - استراتيجية التهرب من المسؤولية (**Distance strategies**): ويتم من خلال هذه الاستراتيجية إزالة أية علاقة للمؤسسة بالأزيمة، ويتم هنا التهرب من المسؤولية.

3 - استراتيجية التملق (**Ingratiating strategies**): وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على الجانب الجيد قبل الأزيمة، وحشد الدعم، وتستخدم لتحويل الانتباه إلى شيء آخر غير الأزيمة.

4 - استراتيجية الإهانة (**Mortification strategies**): وتقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالخطأ، وطلب المغفرة، والذي ينطوي عليه المعالجة، والتوبة، والتصحيح.

5 - استراتيجية المعاناة (**Suffering strategies**): والهدف من استخدام هذه الاستراتيجية هو كسب التعاطف الشعبي .

ويضيف بيرنيسين (Bernstein, 2012) بأن فريق إدارة الأزمات يمكنه استخدام الاستراتيجية المناسبة والأكثر فعالية حسب شدة الأزيمة، وفي كثير من الأحيان يتم تغيير نوع الاستراتيجية وفقاً للتغيير في مراحل الأزيمة.

## دور المعلومات في إدارة الأزمات:

يحتاج الإنسان إلى المعلومات عند اتخاذ لأي قرار مهما كانت أهمية هذا القرار، وهذا واضح من خلال التجارب المختلفة التي يعيشها الإنسان، وحاجته للمعلومات المناسبة حتى يكون القرار صحيحاً، فكيف يكون الأمر وقت الأزمات، حيث يحتاج المدراء إلى سرعة اتخاذ القرار، والذي يتطلب توفر قدر مناسب من المعلومات، وهذا ما يؤكدُه مهنا (2004) بأن غياب المعلومات أو نقصها وعدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيسي في اتخاذ القرار غير السليم، وتبرز أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في إدارة الأزمات من خلال:

- تجنب المفاجأة: حيث تحدث المفاجأة في حال قصور المعلومات، أو عدم دقة تقييمها وتقديرها، أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب لمتخذ القرار.

- سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: حيث أن عدم توفر الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو أحد سمات الأزمة، إلا أن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت المناسب، يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل، وأن ضيق الوقت أمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون أحد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتطبيقه.

- ضمان التوصل للقرار بعيداً عن أي إنطباعات خاطئة لصانعي و متخذي القرار.

- زيادة المرونة في إتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة، حيث أن إستمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة يشكل عاملاً رئيسياً في سرعة إتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو إتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب.

- تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة، والحصول على أفضل مردود ايجابي من استخدامها في مواجهة الأزمات، وإمكانية التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة، وزيادة القدرة على التحكم في الأحداث أثناء الأزمة، وتحقيق التنسيق والتزامن في

العمل بين أطقم إدارة الأزمات، وكذلك تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراساتها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة في المستقبل.

ويؤكد جبر (1998) بأنه يجب التفريق بين البيانات والمعلومات، فالبيانات تعني ببساطة جملاً أو عبارات مجردة من المعنى الظاهر، ولكنها الأساس الذي يعتمد عليه في توليد المعلومات بالمعالجة، أما المعلومات فينظر إليها كنتيجة حاصلة من معالجة تلك البيانات بعد تحليلها وتنظيمها بالشكل المناسب الذي يعتمد عليه المدير في اتخاذ قراراته في موقف معين، كذلك يضيف بأنه على الرغم من أهمية دور البيانات والمعلومات في حياة المنظمة، فإنه ليس بالضرورة أن تؤدي زيادة التدفق إلى زيادة الفائدة منها، فكلما زاد حجم المعلومات قل معناها عندما تزداد الأمور إرتباكاً، كذلك النقص فيها يقلل من فائدتها، لذا علينا وقت الأزمات أن نحدد نوع وحجم الأزمة المطروحة لتحديد نوع وحجم المعلومات المطلوبة، وقد يكون الحال مأساوياً عندما تواجه بعض المنظمات أزمات مفاجئة، أو فرصاً جديدة فإذا بصناع القرار يجابهون أوضاعاً تتسم بندرة المعلومات، أو حتى عدم توفرها في بعض الأحيان، كما حصل لشركة يونيون كاربايد (1984) عندما استيقظ بعض مسؤولي الشركة ليكتشفوا أن مصنعهم الخاص بإنتاج المبيدات الحشرية في بوبال في الهند، قد أطلق سحابة سامة في أسوأ حادث في تاريخ الصناعة، حيث أودت الكارثة بحياة أكثر من (300) شخص، وألحقت إصابات بحوالي (200) ألف شخص آخر.

ويضيف الخضيرى (1990) بأنه يجب توفير نظام معلومات للأزمة وهو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بجمع وفرز، وتصنيف، وتشغيل، وتحليل، وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها، وإسترجاعها في وقت الحاجة، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب والشكل المناسب والكم المناسب، حتى يستطيع إتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد وفي الوقت ذاته ضمان تدفق الكم المطلوب من المعلومات عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها لترشيد وتوجيه قراراته لتصبح أكثر فاعلية، ويتم تجهيز نظام المعلومات

بالحاسبات الالكترونية، وبرامج التعامل والتحليل، ورسم السيناريوهات، واستخدام النماذج، ومجموعة العمل، فكل هذه الوسائل تقلل من احتمالات الخطأ، وتبعد التقديرات عن النزعات العاطفية، وتزيد من قدرة الوصول إلى حكم أو قرار موضوعي عن الأحداث التي صنعتها الأزمة.

### أهمية التخطيط في إدارة الأزمات:

يعتبر التخطيط احدى الوظائف الإدارية التي بدأ الاهتمام بها مع تطور الفكر الإداري، ودخول مدارس إدارية جديدة تركز على أهمية وظائف الإدارة في تحقيق الأهداف، وعلى رأس هذه الوظائف عملية التخطيط، فالإلتزام بعملية التخطيط في مراحل الأزمة جميعها يجعل المنظمات قادرة على التعامل مع الأزمات، ومعالجتها بسهولة ويسر. (الزواهره، 2001)

ويشير الزلفي (2010) بأن التخطيط يعد من أولويات العمل الإداري، وركيزة من ركائزه، فعند وضع الإدارة للخطط، وتحديد أهدافها، وتركيزها على الزمن للإنجاز في الوقت المحدد، يصبح العمل منظماً ويسير وفق ما أعد له بكل يسر وسهولة.

ويعرف أبو سن (2006) التخطيط بأنه" دراسة البدائل المختلفة لأداء عمل معين، ثم الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة والتي تحقق هدفاً معيناً في وقت معين.

ويؤكد حمادات (2007) بأن التخطيط يعد بمنزلة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، وهو يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ويرتبط التخطيط عادة بحقائق الأزمة، وتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ، ورسم (سيناريوهات) بنتابعات الأنشطة، والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فعالية ممكنة.

كذلك يؤكد عبد الله (1998) بأن إدارة أية أزمة تعتمد على الخطة العلمية والعملية، المدروسة لمواجهتها، والتي تتضمن تحديد كافة البدائل الممكنة التي يتم التوصل إليها من عملية جمع البيانات والمعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، واستعراض تجارب السابقين في التعامل مع مثل تلك

الأزمة، وتدريب الفريق المختص بالإشراف على إدارة الأزمة بنجاح، ويحتاج ذلك كله إلى وضع خطة ثابتة بإدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة في مراحل مبكرة، وقبل حدوثها اعتماداً على عنصرَي التنبؤ والتوقع، كما يحتاج إلى تحديد نوع الأزمة وطبيعتها، وزمان ومكان حدوثها، والظروف المحيطة بها، واستخلاص النتائج والعبر منها، وهو الأمر الذي يحتاج إلى فريق متخصص ومؤهل على إدارة الأزمات، ومدرب على تنفيذ، أو تعديل الخطط عند وقوع الأزمات.

ويضيف الخضيرى (2003) بأن التخطيط العلمي لإدارة الأزمات يشتمل على رسم السيناريوهات، ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، ورسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أول بأول، حيث يتم عند التحرك للتدخل في الأزمة تحديد الأماكن الآمنة والمحصنة، وتحديد أسباب الأزمة، وتوزيع الأدوار والمهام على أعضاء الفريق، وتحديد لكل ما تحتاجه عملية التعامل المتعلقة بالأزمة، وتحديد ساعة الصفر لبدء التنفيذ.

و يرى جبر (1998) بان التخطيط لمواجهة الأزمة قد يأخذ وظيفة وقائية أو علاجية بهدف:

1 - منع حصول الأزمة قبل وقوعها .

2 - التخفيف من آثارها .

3-التعامل مع أزمة وقعت فعلاً، وعلى الإدارة العليا معالجتها، ومن هنا يجب أن يكون التخطيط مرتبطاً بحقائق الأزمة من خلال تحديد التهديدات التي يمكن الحيلولة دون وقوعها والتهديدات التي ينبغي تطوير خطط ظرفية لمجابهتها ، ووضع الخطط الفرعية مع الأنشطة الأخرى التي ينبغي النهوض بها، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد الضرورية الكفيلة لمعالجتها .

و يشير كل من ادامس وكريبتسونيس (Adams & Kritsonis , 2006) إلى أن التخطيط الجيد يوظف أو يزود المؤسسة برد سريع حينما تحدث حالة الأزمة، إذ انه من الصعب اتخاذ القرار الضروري لاحتواء الأزمة في يوم حدوثها، لذلك فان التخطيط هو واجب المدرسة الأهم في ذلك الوقت .

ويشير السيد (2000) إلى أهم الأسس التي تقوم عليها عملية التخطيط لإدارة الأزمات وهي على النحو الآتي:

- 1 - التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف المحيطة بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.
- 2 - إعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة.
- 3 - وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشارك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات، واحتياجات مادية وبشرية أخرى.
- 4 - تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها، سواء لإبلاغها أو الإستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها.
- 5 - وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة في الخطة، وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها، بهدف تحسين الأداء، واكتساب الخبرة استعداداً للمواجهة.
- 6 - تعيين مسؤول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الاعلامي، ويعتبر المتحدث الرسمي، وفي حالة وقوع أية أزمات يكون مسؤولاً عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة، وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.

#### الدراسات السابقة

بعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات لدى الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، وجدت الباحثة أن هذه الدراسة هي الأولى التي تتناول هذا الموضوع في فلسطين، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية في الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية، إلا أنها وجدت دراسات أخرى مرتبطة لها علاقة بإدارة الأزمات في مؤسسات أخرى إذ كانت على النحو الآتي:

## أولاً: الدراسات العربية

قامت **المذكور (2011)** بدراسة هدفت الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة. ولجمع المعلومات استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة والتي تكونت من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات: هي التخطيط، والمعلومات، والاتصال، والقيادة، وفرق العمل. وتكونت عينة الدراسة من (597) فرداً، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالي القيادة وفرق العمل كانت بدرجة متوسطة، وبدرجة ضعيفة على باقي المجالات، وأوصت الباحثة بضرورة التخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات، وإنشاء قاعدة للمعلومات وتحديثها من قبل متخصصين.

أما **محمد (2011)** فقد قامت الباحثة بدراسة هدفت التعرف إلى استراتيجيات إدارة الأزمات وفق المنظور الاسلامي، واستخدمت المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إذ تطرقت الباحثة إلى المفهوم الحديث للأزمة، وخصائص الأزمة، ومراحلها، وتأثيراتها. وتوصلت الدراسة إلى أن التعامل مع الأزمات يستدعي تجاوز الطرق التقليدية في الحل إلى طرق أكثر ابداعاً، كذلك توصلت إلى أن هنالك أزمات ترافق الأزمة الأساسية مثل الأزمات الإعلامية، والأزمات السيكلوجية، والأزمات الفنية، وأوصت الباحثة بضرورة توفير خبراء الأزمة قبل وقت سابق، من أجل بناء علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرار الحاسم.

وقام **الدلماني (2010)** بدراسة هدفت الكشف عن الازمات المدرسية الأكثر بروزاً في مدارس التعليم العام، والتعرف على معوقات إدارة الأزمات، وتقديم بعض المقترحات لإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم إعداد إستبانة لجمع المعلومات، حيث اختار الباحث عينة مكونة من (552) مديراً ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة أن أكثر الأزمات بروزاً هو استخدام الطلبة للأجهزة النقالة، والإتلاف المتكرر لمرافق المدرسة، وتعرض ممتلكات المدرسة للسرقة. وأكدت الدراسة على أهمية وجود فريق



إدارة الأزمات بشكل دائم في المدرسة، ووضع خطط واضحة لإدارة الأزمات، وبناء قاعدة من المعلومات والبيانات عن المدرسة والأزمات، وأوصى الباحث بإنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات على مستوى الوزارة والمناطق التعليمية، وإنشاء نظام معلوماتي آلي يتضمن بيانات عن الطلبة والمعلمين.

وقام الزلفي (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، كذلك التعرف إلى دور مديري المدارس بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها، وبعدها وأثناءها، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (135) مديراً من مديري التعليم العام، واستخدم الباحث الإسبانية كأداة لجمع البيانات، إذ تكونت من (44) فقرة، وزعت على أربعة محاور رئيسية. وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في التعامل مع الأزمة في أثناء حدوثها قد جاء بدرجة متوسطة، أما بعد حدوثها فقد كان بدرجة عالية، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لمتغير نوع المدرسة ولصالح مديري المدارس الأهلية. وقد أوصى الباحث بضرورة تعزيز وعي مديري المدارس الحكومية والأهلية بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها.

قام المحارمة (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى أنواع الأزمات وأسباب حدوثها والحلول المقترحة لها في الاتحادات الرياضية الأردنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانين لجمع المعلومات الأولى لجمع المعلومات المتعلقة بأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضي الأردنية. والثانية: لقياس الحلول المقترحة لأسباب الأزمات. وقد اختار الباحث عينتين لتطبيق الدراسة بلغ مجموعهما (304) عاملاً في الاتحادات الرياضية يمثلون رؤساء مجالس الاتحادات وأعضاءها، وقد توصل الباحث إلى أن الاتحادات الرياضية تواجه أزمات من الناحية المالية والفنية والإمكانات، وأن الحلول المقترحة لأسباب الأزمات على محاور الدراسة جميعها قد جاءت بدرجة كبيرة، وأوصى الباحث بضرورة زيادة الميزانية المخصصة للاتحادات الرياضية، والبحث عن مصادر تمويل أخرى.

قامت البرغوثي (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية، والتعرف إلى أهم معوقاتهما، من وجهة نظر المدرسين والطلبة. ولتحقيق هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واختارت عينة طبقية بلغ عدد أفرادها (329) فرداً، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات إذ تكونت من (60) فقرة وزعت على أربعة مجالات، وتوصلت الباحثة إلى أن درجة واقع إدارة الأزمات ومعوقاتهما لدى أقسام التربية الرياضية قد جاءت بدرجة متوسطة، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الجنس، نوع المؤسسة، مستوى البرنامج، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في حين كانت هناك فروق في تقديراتهم لمتغير المؤسسة التعليمية، والمستوى الدراسي وصفة المستجيب. وقد أوصت الباحثة بأن تولي أقسام التربية الرياضية ودوائرها اهتماماً أكبر بإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.

أما عبد العال (2009) فقد قام بدراسة هدفت التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها. ولجمع المعلومات استخدم الباحث استبانتين، الأولى خاصة بأساليب إدارة الأزمات وتكونت من (34) فقرة، أما الإستبانة الثانية فقد كانت خاصة بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتكونت من (28) فقرة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة والبالغ عددهم (383) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة أفراد العينة لاسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة قد جاء بدرجة مرتفعة، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وقد أوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

وقام القرم (2008) بدراسة بعنوان " تطوير أنموذج لإدارة الأزمات، في مؤسسات التعليم العالي في الاردن" بهدف تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الاردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، إذ اختار عينة مكونة من (206) فرداً من رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. ولجمع المعلومات استخدم الباحث الاستبانة أداة لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصل الباحث إلى وجود أزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ووجود حالة من الوعي لموضوع الأزمة وخصائصها في مؤسسات التعليم العالي، كذلك أوضحت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الجاهزية في مؤسسات التعليم العالي لإدارة الأزمات. وفي ضوء هذه النتائج تم بناء انموذج لإدارة الأزمات تضمن المرحلة الوقائية والمرحلة العلاجية، ثم أوصى الباحث بتبني الأنموذج من قبل مؤسسات التعليم العالي الأردنية، وأن يتم العمل على زيادة الوعي بموضوع إدارة الأزمات.

قام الخشالي وقطب (2007) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للآزمات التي تتعرض لها. ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (16) شركة صناعية من مجتمع الدراسة الذي تألف من جميع المديرين في الشركات الصناعية الأردنية وعددها (79) شركة. ولجمع البيانات تم استخدام استبانته مكونة من (54) فقرة، اشتملت على نوعين من البيانات، إذ كانت البيانات الأولى عبارة عن بيانات تخص فاعلية نظم المعلومات الإدارية وتكونت من (24) فقرة وزعت على خمسة محاور. أما النوع الثاني من البيانات فكانت تخص مراحل إدارة الآزمات والتي تكونت من (30) فقرة وزعت على خمسة محاور هي: اكتشاف الإشارات ، والاستعداد والوقاية ، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط ، والتعلم. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات للآزمات التي تواجهها، كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في مراحل إدارة هذه الشركات للآزمات التي تتعرض لها، وأن أكثر العناصر تأثيراً هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره في جميع مراحل إدارة الآزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره في جميع

مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تدريب المديرين على الاستفادة من المعلومات الإدارية والتحديث المستمر لتوفير آخر ما يستجد منها، وإعطاء إدارات الشركات الصناعية الأردنية اهتماماً أكبر لمفهوم إدارة الأزمات .

أما **معوض (2007)** فقد قام بدراسة هدفت التعرف إلى قدرة الهيئات الرياضية على اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الهيئات التابعة لوزارة الشباب والرياضة في محافظة الفيوم والمناطق التابعة لها، واختار الباحث عينة مكونة من (40) نادياً رياضياً و (10) مراكز شباب، إذ بلغ حجم العينة (300) فرد. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع المعلومات، إذ تكونت الاستبانة من خمسة مجالات هي: مراحل اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، وأساليب اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، ومعوقات اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، وتقويم أداء القادة الإداريين لمواجهة الأزمات الرياضية، وأسباب نشوء الأزمات الرياضية. وقد توصل الباحث إلى أن أصحاب القرار هم الفئات العليا والمتوسطة في الإدارة، وأن صعوبة إصدار القرارات ترجع أحياناً إلى تميزها بصفات هي: التغيير المستمر، و التدخل والانفعال والتعقيد داخل المنظمة ، كذلك فإن القرارات تؤخذ بواسطة أفراد وليس بواسطة أساليب خاصة بصناعة القرار. وقد أوصى الباحث بضرورة وضع معايير علمية يمكن الاسترشاد بها في اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار .

وقامت **جويده (2006)** بدراسة هدفت إلى وضع نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد فيما يتعلق بثلاثة نظم أساسية وهي: الثقافة التنظيمية، وإدارة الأفراد، والنظم التكنولوجية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة تكونت من (72) فرداً، شملت على أعضاء الاتحاد المصري لكرة اليد بمستوياته الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية)، واعتمدت الباحثة في

حصولها على البيانات المطلوبة على المقابلات الشخصية، وتحليل الوثائق، وقائمة الاستقصاء التي اشتملت على أربعة أبعاد هي : الثقافة التنظيمية ونظم إدارة الأفراد والنظم التكنولوجية ، ومشكلات التمويل. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج كان أبرزها وجود فروق بين الأساليب التي يتبعها مجلس إدارة الاتحاد في إدارة الأزمات المختلفة، إذ يعتبر الاتحاد من المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المستهدفة للأزمات بسبب عدة عوامل هي: دكتاتورية اتخاذ القرار واقتصار المناقشات على مجلس الإدارة، والاعتماد على دعم حلول الأزمات المكررة مع الاستعانة بلجان من خارج الاتحاد، كذلك توصلت الباحثة إلى أن عدم إشراك أعضاء الإدارة التنفيذية في عملية التخطيط لإدارة الأزمات المحتملة أدى إلى وجود حالة من عدم الثقة، ومحدودية الصراحة، ودرجة من السرية العالية بين الأعضاء بعضهم بعض، مما أدى إلى الريبة والشك في أي أزمة يمكن أن يتعرض لها الاتحاد. وتوصلت الباحثة كذلك إلى وجود صعوبة في عمليات الاتصال التي تتم بين الإدارات، ومحدودية الاستفادة من المعلومات التي يوفرها النظام المعلوماتي المتواجد. وقد قامت الباحثة بوضع مقترح للبناء التنظيمي لفريق إدارة الأزمات بالاتحاد المصري لكرة اليد، وتوصلت الباحثة إلى خمسة نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات، وأوصت بضرورة دراسة الثقافة التنظيمية لفهم الدور الذي تؤديه إدارة الأزمات في مواجهة التحديات التي يتعرض لها الاتحاد المصري لكرة اليد، والعمل على بناء علاقات الثقة والانفتاح بين أعضاء الاتحاد بعضهم بعض، والعمل على إنشاء إدارة للاتصالات بالمنظمة يتوقف حجمها على حجم عمل المنظمة وطبيعته .

وقامت **اليحيوي (2006)** بدراسة هدفت التعرف إلى مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، إذ تكونت من (81) فقرة، وزعت على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات هي: التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة وتشكيل عضوات فريق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات، والتقويم. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (499) مديرة ووكيلة ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة القصدية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن

المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وأن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة هي القيادة في الأزمات، واقلها هي تقويم الأزمات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، وحجم المبنى المدرسي. كذلك توصلت الدراسة إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لنوع المبنى المدرسي ولصالح المعلمات في المباني الحكومية. وقد أوصت الباحثة بضرورة إتباع مديرات المدارس لجميع عمليات إدارة الأزمات، وكذلك عقد دورات تدريبية في إدارة الأزمات بصورة دورية، وتشكيل وحدة لإدارة الأزمات في المدارس. كذلك أوصت الباحثة بضرورة إسهام الجامعات والكليات في تفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات من خلال إعادة النظر في برامج التأهيل التربوي إذ يحتوي على مقرر في إدارة الأزمات.

أجرى إبراهيم (2005) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الأزمات في الأندية والاتحادات الرياضية المائية، وإلى الإجراءات التي يجب أن تتبع للحد من تكرار الأزمات في الأندية، والاتحادات المائية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، إذ تكون مجتمع الدراسة من أندية واتحادات الرياضات المائية في جمهورية مصر العربية. وقد توصل الباحث إلى أن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات هي: الأخطاء التي يقع العاملون في أثناء تأديتهم مهامهم، وقلة الاهتمام بالمشكلات الصغيرة، وعدم اختيار الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً لإدارة الرياضات المائية، وأوصى الباحث إلى استخدام استبانة إدارة الأزمات المتكررة للرياضات المائية في العمل على النهوض بإدارات بعض الألعاب الأخرى.

كذلك قام إكسيل (2003) بدراسة هدفت التعرف إلى أنواع الأزمات الرياضية في مملكة البحرين ومدى تكرارها وتأثيرها والاستعداد لها، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس

إدارات الأندية الرياضية وعددهم (143) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداةً لجمع المعلومات إذ اشتملت على ثلاثة محاور هي: الأزمات الإدارية، واشتمل هذا المحور على أربعة مجالات فرعية وهي: تكرار الأزمة، ومدة حدوثها في الموسم الرياضي، وتأثير الأزمة الإدارية وأسلوب المعالجة، أما المحور الثاني فتحدث عن الأزمات المالية، واشتمل أيضاً على أربعة محاور فرعية هي: تكرار الأزمة، وزمن حدوثها في الموسم الرياضي، وتأثير الأزمة المالية وأخيراً أسلوب المعالجة، أما المحور الثالث فتحدث عن مدى استعداد الأندية بمملكة البحرين للأزمات، وقد اشتمل على ثلاثة محاور فرعية، هي: الخطة، والتنظيم والتدريب على الأزمات، واستخدم الباحث المقابلات مع بعض أعضاء مجالس إدارات الأندية، وقام بتحليل بعض مواد النظام الأساسي للأندية الرياضية بمملكة البحرين. وقد أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين قد تعرض لبعض الأزمات، سواء من النوع الإداري أو المالي أو كليهما معاً، وأن الأزمات بنوعها كان لها تأثير في أعضاء مجلس الإدارة والنادي وفي سمعته، وأنهم يتوقعون حدوث هذه الأزمات مستقبلاً بنسبة أكبر، كذلك توصل الباحث إلى أن الأغلبية العظمى من الأندية في مملكة البحرين غير مستعدة لإدارة الأزمة، ولا يوجد لديها خطة لإدارتها أو تنظيم معين يتعامل مع الأزمات والتدريب عليها .

أما ابن عبد الله (2003) فقد قام بدراسة هدفت التعرف إلى إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وخلصت تلك الدراسة إلى أن علم إدارة الأزمات ليس علماً مستقلاً قائماً، بل هو أحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة على الرغم من تعدد الأزمات في العالم وتنوعها، و قد أوصى الباحث بإعطاء اهتمام ورعاية أكثر، سواء على المستوى الحكومي أم على مستوى وزارة التعليم العالي في الكويت، ومختلف مؤسسات البحث العلمي والبحوث والدراسات الخاصة بإدارة الأزمات؛ من أجل خلق فكر وطني وعلمي حول التنبؤ بالأزمات، و طرق علاجها وأساليبها. أما على صعيد إدارة الأعمال والاقتصاد، فقد أوصى الباحث بالاهتمام بإنشاء وحدات إدارية خاصة بإدارة الأزمات .

كذلك قام الجندي (2003) بدراسة هدفت إلى بناء وحدة مقترحة لمفاهيم إدارة الأزمات لطالبات المدرسة الثانوية التجارية في مصر، وقياس فاعليتها في اكتساب الطالبات " مجموعة البحث " المفاهيم المنتظمة وإيجاد الحلول ومناقشتها للخروج بأفضلها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التجريبي، إذ استخدم تصميم المجموعة التجريبية ذات الاختبار القبلي والبعدي لمجموعة واحدة، إذ قام الباحث ببناء قائمة بأهم مفاهيم إدارة الأزمات اللازمة لطلاب التعليم الثانوي، ثم بناء الوحدة المقترحة في مفاهيم إدارة الأزمات، تلا ذلك بناء اختبار تحصيلي لقياس تحصيل الطالبات " مجموعة البحث " للمفاهيم المتضمنة للوحدة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هنالك زيادة في متوسط درجات الطالبات لصالح التطبيق البعدي، مما يعني ارتفاع مستوى تحصيل الطالبات بعد دراستهم للوحدة، وارتفاع مستوى التحصيل لدى المجموعة التجريبية للمفاهيم والمعارف المتضمنة بوحدة إدارة الأزمات في الوحدة الاقتصادية.

وقام شبر (2003) بدراسة هدفت إلى تقديم برنامج إعداد الإداريين في المجال الرياضي بمملكة البحرين الذي يقع ضمن إطار برنامج المؤسسة العامة للشباب والرياضة بالمملكة، وذلك من وجهة نظر كل من الدارسين لهذا البرنامج. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (89) فرداً اشتملت على (14) فرداً من الخبراء الأكاديميين و الميدانيين في مجال العمل الإداري، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، و(75) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من الدارسين للبرنامج المقصود. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلات الشخصية واستمارات خاصة باستطلاع الآراء حول محتوى البرنامج ومقرراته، وقد أوضحت نتائج الدراسة بان كفاية عدد المقررات المحددة لدراسة البرنامج في مستواه التمهيدي بنسبة اتفاق آراء الخبراء مقدارها (2,80%)، وكفاية عدد المقررات المحددة للمستوى المتقدم بنسبة اتفاق مقدارها (63.5%)، وكذلك عدم كفاية عدد المقررات المقررة لدراسة المستوى المتقدم للبرنامج بنسبة ( 89.5%) من مجموع الآراء، كذلك تعد المقررات الخاصة بإدارة الفريق، وإدارة اتحاد رياضي وصنع القرار والحركة الأولمبية و التوثيق والسجلات والتقارير والعقود وإدارة نادٍ رياضي، هي مقررات غير ملائمة للدراسة في هذا المستوى، وكذلك المقررات الخاصة بالمستوى المتوسط وهي: سيكولوجية الإدارة العامة، والقيادة، واستخدامات الإحصاء



في المجال الرياضي، والعلاقات العامة في المجال الرياضي، وكذلك تنظيم الاختبارات والمقاييس فهي مقررات غير ملائمة للدراسة في هذا المستوى، ويمكن توزيعها على المستويين التمهيدي والمتقدم. أما مقررات الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات وانتقاء المواهب، فإنها تعتبر غير ملائمة للدراسة في المستوى المتقدم، ويمكن دراستها بالمستويين التمهيدي والمتوسط، واقتراح الخبراء إضافة مقررات جديدة في برنامج إعداد الإداريين في المجال الرياضي. وقد قدم الباحث عدداً من التوصيات، كان أهمها ضرورة إعادة النظر في برنامج إعداد الإداريين في المجال الرياضي بمستوياته الثلاثة التمهيدي والمتوسط والمتقدم، وتشكيل لجنة مشتركة من المسؤولين الإداريين والخبراء الأكاديميين، وأعضاء الهيئة التدريسية بقسم التربية الرياضية لتطوير البرنامج موضوع الدراسة.

كذلك قام مساعدة (2002) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية في الأردن، والمعوقات التي تحد من توافر عناصر هذه الإدارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المؤسسات الرياضية في الأردن والبالغ عددهم (673) فرداً. ولتحقيق هدف الدراسة، اختار الباحث عينة مكونة من (402) من الأفراد الإداريين العاملين في المؤسسات الرياضية، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، إذ تكونت من (41) فقرة. وقد دلت نتائج الدراسة على توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة في جميع المراحل، بالإضافة إلى المعوقات التي تحد من توافر عناصر إدارة الأزمات والتي جاءت بدرجة متوسطة. ودلت النتائج كذلك على وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مراحل عناصر إدارة الأزمات بعضها ببعض، ووجود علاقة سلبية بين مراحل عناصر إدارة الأزمات والمعوقات التنظيمية، والإنسانية والمعلومات والاتصال. وقد أوصى الباحث بالعمل على توفير عناصر إدارة الأزمات بدرجة عالية وذلك من خلال الإسهام في تفعيل عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية.

أما سبتي ( 2002 ) فقد قام بدراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية، وأنواع الأزمات التي تواجهها، وأثر هذه الأزمات في مستويات الجاهزية. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا في المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية والبالغ عددها (65) منظمة، أما عينة الدراسة فقد شملت (107) من المديرين ممثلين من (40) منظمة أي ما يقارب 60% من المجتمع. ولجمع المعلومات استخدم الباحث الاستبانة، إذ تكونت من (41) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، هي: أنواع الأزمات، والعوامل المؤثرة في إدارة الأزمات ومراحل إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها : أن المنظمات محل البحث تتأثر بالأزمات الخارجية أكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية، كذلك تتوافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات محل البحث بمعدلات عالية، ومن الأهمية فقد كانت كما يلي: اكتشاف إشارات الإنذار، ومرحلة استعادة النشاط، واحتواء الأضرار أو الحد منه، والتعلم، والاستعداد والوقاية، كذلك وجود علاقة دالة إحصائية بين وجود وحدة لإدارة الأزمات ومستويات الجاهزية، فالمنظمات التي تمتلك كتلك الوحدة، تتميز بمستويات عالية لمواجهة الأزمات المحتملة. وقد أوصى الباحث بضرورة إنشاء فرق عمل متكاملة تضم موظفين من الأقسام كافة وتم تدريبها لمواجهة الأزمات، وكذلك أوصى بضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير الدعم والتحفيز اللازمين، خاصة في ظروف الأزمات إضافة إلى الدعم المعنوي.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

قام بيرنستين (Bernstein, 2012) بدراسة هدفت التعرف إلى دور وسائل التواصل الاجتماعي في الرياضة وإدارة الأزمات، من خلال دراسة الحالة للفضيحة الجنسية للاعب الجولف الأمريكي تايجر وودز (Tiger Woods)، إذ أثرت هذه الفضيحة في سمعة اللاعب في المجتمع الأمريكي، فقام الباحث بتقييم استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمها فريق إدارة الأزمات للاعب، كذلك تحليل رد فعل وسائل الإعلام ودورها في الأزمة، واعتمد الباحث على ثمانية تصريحات للصحافة أدلى بها اللاعب في الفترة ما بين 2009/11/29 ولغاية

2010/8/23، وتم حفظها كوثائق أولية لتحليل دراسة الحالة، وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية الإهانة (Mortification Strategy) هي أكثر الاستراتيجيات استخداماً في الأزمة، إذ تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالخطأ، وطلب المغفرة، والذي ينطوي عليه المعالجة والتوبة والتصحيح، وقد نجح فريق إدارة الأزمات من خلال هذه الاستراتيجية في إبعاد الحديث عن الفضيحة وعودة الجماهير للحديث عن مستوى اللاعب في لعبة الجولف.

قام منيانجوجا (Munyangoga, 2009) بدراسة هدفت تقييم الوظائف الإدارية وهيكلية الاتحادات الرياضية في راواندا، وتحديد أهم المشاكل الإدارية التي تؤثر سلباً على أداء تلك الاتحادات، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، والتي تكونت من (48) فقرة، واستخدم كذلك المقابلة الشخصية والتي تكونت من (16) سؤال، كأداة ثانية للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاتحادات الرياضية الوطنية في راواندا والتي بلغ عددها (21) اتحاداً، ثم اختار الباحث عينة اشتملت على رؤساء الاتحادات والسكرتاريا فقط، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الاتحادات لا تمتثل للوائح والقوانين، وذلك نتيجة للاهمال وعدم تحمل المسؤولية، وعدم كفاية أعداد الموظفين، وغياب الرؤيا، وعدم توفر خطة استراتيجية طويلة المدى، وعدم كفاية الموارد المادية والمعدات، مما أدى إلى ضعف في هيكلية الإدارة والوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وقيادة. وقد أوصى الباحث بضرورة وجود خطة استراتيجية طويلة المدى، وإعداد الكوادر البشرية بالشكل الصحيح.

قام هافيلاند (Havilland, 2008) بدراسة هدفت التعرف إلى طرق الرد على الأزمات التي تحدث في المدارس، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد أشار الباحث إلى عدد من الأزمات التي قد تحدث في المدارس مثل موت طلاب من المدرسة، وتأثيره على الجو التعليمي في المدرسة، ثم قدم الباحث عشرة مقترحات لمواجهة هذه الأزمات، أولها كان أهمية تكوين فريق للزمامات يشتمل على عدد من المدرسين والمرشدين النفسيين، وكذلك أهمية إعلام الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور بأسرع وقت وإعطائهم معلومات صحيحة قبل انتشار الشائعات، كذلك

على مدير المدرسة و الهيئة التدريسية القيام بواجب العزاء تجاه أهالي الطلاب المتوفين، مما يساعد على زيادة العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور، ثم العمل على عودة المدرسة إلى الوضع الطبيعي والمعتاد. ويشير الباحث إلى أهمية التعلم من الأزمات التي تمر بها المدارس لتحسين الأداء في أي أزمة مقبلة. وفي نهاية الدراسة يقترح الباحث أن يتم الحصول على تغذية راجعة عن كيفية أداء المدرسة خلال الأزمة من الأهالي والمعلمين والطلاب، مع تقديمهم لمقترحات مناسبة للتعامل مع الأزمات .

وفي دراسة قام بها ديلون ( Dillon, 2007 ) هدفت التعرف إلى أهمية التخطيط لتكون المدارس آمنة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن إنشاء جو مدرسي ايجابي، وتعليم سلوكيات جيدة، وتشجيع الطلاب والطاقم ليكونوا عيوناً وأذاناً للمبنى المدرسي يساعد المدارس في جعل نفسها أهدافاً غير مناسبة للأشخاص غير العاديين أو غير المستقرين. وكما ورد في الدراسة أن قسم التربية والخدمات السرية وجد بأن (80%) من الحوادث كان فيها شخص واحد على الأقل يعلم ماذا سيحدث. كذلك يشير الباحث بأن شؤون الموظفين، والمستشارين، وعلماء النفس، والمرشدين الاجتماعيين في المدرسة أو الجامعة لهم دور مهم في منع حدوث الأزمات، كما أشارت الدراسة إلى أهمية عمل (سيناريوهات) افتراضية للآزمات والكوارث وتدريب الطاقم عليها، وعمل شجرة للهواتف، بالإضافة إلى تكوين فريق آزمات يستطيع الرد على الأخطار، ومزود بالخطوات الإرشادية، والإجراءات التي تساعده على تحقيق أهدافه .

وقام جون (June, 2007) بدراسة بعنوان "خطط إدارة الأزمات لم تختبر: نتائج دراسة" حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد اختار الباحث عينة قوامها (564) عضواً في المنظمة الدولية لقيادات التعليم، تم ارسال الاستبانة لهم عبر الانترنت، وبينت الدراسة أن عدداً من مؤسسات التعليم العالي الأمريكية بعد تعرضها لآزمات عديدة أصبحت مهتمة أكثر بإعداد خطط لإدارة الأزمات، ولكن الدراسة تشكك بمدى

نجاح هذه الخطط وخاصة أنها لم يتم اختبار فاعليتها. وتوصلت الدراسة إلى وجود خطط مكتوبة لإدارة الأزمات، كذلك وجود فرق لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، وأن (57%) من العينة أوضح أن خططهم لإدارة الأزمات تم اختبارها بسيناريوهات مفتعلة للتأكد من جدواها، وشكك (71%) من العينة من القيادات في مؤسسات التعليم العالي بقدرة فرق العمل للقيام بمتطلباتها بالصورة المطلوبة، وقد أوصى الباحث بضرورة تشكيل فرق العمل واختبار خطط إدارة الأزمات.

وقامت كذلك كيلسي (Kelsey , 2007) بدراسة هدفت التعرف إلى طرق تأثير أزمات الحرم الجامعي في قرارات الطلبة في اختيار الكلية، مع تقديم توصيات للكليات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، إذ تكون مجتمع الدراسة من ثلاث مؤسسات حدثت فيها أزمات في السابق، وهي جامعة (Interlaken) وجامعة (Luzern) وكلية (Bern). ولجمع المعلومات استخدمت الباحثة الإستبانة أداة لجمع المعلومات من الطلاب وأولياء الأمور، إذ اشتملت الإستبانة على (14) من العوامل التي تؤثر في اختيار الكلية، وكذلك استخدمت الباحثة المقابلة لجمع المعلومات من الإداريين في هذه المؤسسات، إذ تم مقابلة (21) منهم. وقد دلت النتائج أن العناصر الأكثر أهمية في اختيار الكلية تشمل الجانب الأكاديمي، ثم الجانب المالي (تكلفة الدراسة)، يليه الموقع ثم الأمان، وتلا ذلك مدى اهتمام الإعلام بالمؤسسة، ثم وقت حصول الأزمة خلال العام الدراسي وأخيراً طبيعة الأزمة. و تشير الدراسة أن توقيت حصول الأزمة كان مهماً خلال العام، إذ إن الأزميتين اللتين حدثتا في الربيع، لم تؤثرا في التحاق الطلاب بالكلية، أما الأزمة التي حدثت في الخريف، أي في بداية الدراسة فقد أثرت في التحاق الطلاب. وقد أوصى الإداريون الذين تمت مقابلتهم، بأن يتم الاهتمام بالاتصالات خلال وبعد الأزمة، و يجب أن يكون الاتصال ما بين طاقم إدارة الأزمات وبين الذين يعملون مباشرة مع الطلاب والمجتمع المحلي بشكل أفضل، وأن يتم مشاركة الناس بالمعلومات وليس حفظها سراً، كذلك يجب أن تكون أرقام الخليويات لفريق إدارة الأزمات معروفة لدى الجميع. أما التوصية الثانية فكانت عمل خطة لإدارة الأزمات تركز على عضو من طاقم القسم المسئول عن قبول طلبات الالتحاق

بالجامعة، ويجب أن تكون معدة مسبقاً وتدريب مجتمع الحرم الجامعي على اخذ الخطوات المناسبة قبل حدوث الأزمة وفي أثنائها وبعدها.

كذلك قام كل من زين ونيكرسون ( Zhen & Nickerson 2007 ) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثيرات مشاركة الأطفال في التدريب على الأزمات على كل من معارفهم، ومهاراتهم، وحالة القلق، وإدراكهم حول سلامة المدرسة وأمنها، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي بتصميم مجموعة تجريبية و مجموعة ضابطة مع اختبار بعدي، إذ قام الباحثان بإعطاء تدريب لمواجهة الأمور الطارئة للمجموعة التجريبية، أما المجموعة الضابطة فقد تم إعطاؤها معلومات نظرية دون أي تدريب لمواجهة الأمور الطارئة. واستخدم الباحثان الاختبار البعدي أداة لجمع المعلومات، بالإضافة إلى الملاحظة لسلوكيات الطلاب، كذلك استخدم الباحث مقياس ( Static ) ( 1973 لقياس حالة القلق والهلع عند الأطفال، و صمم الباحثان مقياس من (10 فقرات، لقياس إدراك الطلاب لسلامة المدرسة وأمنها، و للتأكد من محتوى برنامج التدريب، فقد تم عرضه على ثلاثة من الخبراء الأعضاء في اللجان الوطنية التي تطور الاستراتيجيات لمنع حدوث الأزمات، وقد اقر الخبراء بان محتوى التدريب واقعي، ولم يعطوا أي توصيات حول تغيير محتوى التدريب. ولتحقيق الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من طلبة الصفوف، الرابع، والخامس، والسادس من المدرسة، إذ بلغ عدد أفراد العينة (74) فرداً، منهم (34) من الذكور، و(40) من الإناث. وقد دلت نتائج الدراسة على أن المجموعة التجريبية التي حضرت التدريب قد حصلت على تقديرات عالية حول المعرفة، واكتسبوا مهارة موقع السلامة خلال التدريب، كذلك أشارت النتائج انه لم يكن هنالك فروق في حالة القلق، والإدراك لسلامة المدرسة وأمنها، ويوصي الباحثان بإجراء بحوث حول مدى امتلاك الأطفال لهذه المعرفة على المدى الطويل ، وكيفية إجراء هذه التدريبات في مختلف المدارس .

كذلك قام كل من ادامس وكريتسونس (Adams & Kritsonis, 2006) بدراسة هدفت إلى تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي مرت بتجربة الأزمات في السابق، والعمل على تقييم هذه الخطط من حيث فاعليتها في إيجاد الاستقرار والهدوء لمؤسساتهم، وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن حالات الأزمات تحدث في كثير من نظم المدارس وأن الكثير من هذه النظم غير مستعدة للتعامل مع الأزمات. وأشار كذلك بأن الدفاع الأفضل هو وجود خطة إستراتيجية لإدارة الأزمات في المدارس، وأن على المدارس أن تحلل قدراتها في الاستجابة والرد. وأشار الباحثان إلى أن الأزمات تدار بأربع مراحل، هي: التخفيف، والمنع، والاستعداد، والرد ، والتحسين. كذلك تطرق الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى أهمية التخطيط الجيد لمواجهة الأزمات إذ إن تخطيط إدارة الأزمة هو عملية مستمرة، لان الأزمات قد تقع في أي وقت، وبالتالي على المجتمع سواء المدارس أو الجامعات أن تستعد وتحضر للطوارئ قبل أن تحدث. كذلك توصلت الدراسة إلى أن المدارس يجب أن تدير جميع حالات الأزمات، كما أن على المديرين والمعلمين أن يحلوا مستواهم في الاستعداد للآزمات، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن المدارس التي لها أداء متميز في إدارة الأزمات، سوف تواجه الأزمات بفاعلية أكثر عند حدوث الأزمة، وعن طريق فحص مستويات الاستعداد وقياسها، فان المدارس تستطيع أن تقيم مستواها في التخطيط، وتحسن مناطق الضعف فيها .

وقام **دولان (Dolan , 2006)** بدراسة هدفت التعرف إلى استعدادات المدارس والجامعات لإدارة الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى أن التغطية الإعلامية للآزمات من قبل وكالات الأنباء في الوقت الحاضر تحتاج من إدارة المؤسسة التي تقع فيها الأزمة أن تكون قادرة على مواجهة الإعلام والأزمات وقادرة على الحفاظ على سمعة المؤسسة. كذلك يشير الباحث إلى أن الجامعات والمدارس عليها أن تتعلم من تجارب غيرها من المؤسسات الأخرى التي تحدث عندها آزمات، كذلك الاهتمام بالحصول على المعلومات اللازمة لمواجهة الأزمة. وقد تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مسح أجراه عدد من الباحثين ممن يعملون في الجامعات والمدارس، كانت نتيجته أن معظم الكليات والجامعات غير معدة جيداً للآزمات، كما أشار الباحث إلى أهمية وجود فريق للآزمات، يتألف من إداريين، ومحامين، وأفراد مستعدين للعمل وقت الأزمات، وقد يتكون هذا الطاقم من (20-25) شخصاً، وكذلك من مجموعات

اصغر من ( 4-5 ) أشخاص، و أن تكون واجبات كل فرد في الطاقم واضحة ومعدة مسبقاً حتى يعرف كل فرد ما يجب عليه عمله وقت حدوث الأزمة.

أما دراسة باركلي (Barclay, 2004) فقد تناولت موضوع إدارة الأزمة في المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالأخص الأزمة التي تكون مأساوية ويقع فيها خسائر بشرية ومادية. وهدفت الدراسة إلى تطوير وعي الطاقم للأحداث التي تسبب الأزمات، وكيف يمكن أن يستجيب الأطفال والبالغون جسدياً وعاطفياً لها، كما هدفت الدراسة إلى عمل خطة للطوارئ و تقييمها وتطبيقها، بحيث ستسمح للمدرسة بالرد على الأحداث الحرجة بفاعلية، والخروج منها بشكل ايجابي. واعتمدت الدراسة على تشكيل طاقم لإدارة الأزمات والطوارئ، إذ تم تحديد دور كل فرد فيه، واعتمدت على وضع ( سيناريوهات ) افتراضية للأزمة، ومن ثم يتم لعب الدور من كل فرد ومن قبل الفريق كاملاً. واشتملت الدراسة على ثلاث مراحل بأهداف مختلفة، فالمرحلة الأولى هدفت إلى رفع الوعي بالتخطيط للأزمات من خلال ورشة عمل استغرقت (75) دقيقة وطلب من المعلمين وضع (سيناريوهات) افتراضية يمكن أن تحدث في المدرسة وكيفية التعامل معها. أما المرحلة الثانية فكانت عبارة عن تشكيل فريق من معلمين ذوي شخصية قوية يستحضرونها أثناء حالة الأزمة، ويكونون هادئين تحت الضغط. أما المرحلة الثالثة فقد كان هدفها التدريب على خطة طوارئ افتراضية باستخدام طوارئ مماثلة في المدرسة، ويتم لعب الدور بفاعلية باتخاذ القرارات باستخدام المعرفة التي قاموا بجمعها في المرحلتين السابقتين. وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط ليس مضيعة للوقت، كما يقول بعضهم على أساس أن هذه الأحداث نادرة الحدوث. ويعتقد الباحث أن النتيجة من هذه الدراسة كانت خطة الطوارئ الملموسة، وفريق إدارة الأزمات. ويضيف الباحث أن الخطط يجب أن لا توضع وتنسى بل هي بحاجة إلى تدريبات ومراجعة بشكل منتظم .

وقام زافيكار (Zavicar.2004) بدراسة بعنوان إدارة الأزمات في العلاقات العامة في الرياضة، بهدف التعرف وإلى أفضل الطرق في التعامل مع الأزمات، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المقالات والصحف، فقام الباحث بدراسة وتحليل ثلاث حالات



لأزمات مختلفة، وهي أزمة التسمم في شركة جونسون لدواء تايلنول (Tylenol) وهي أزمة خارج نطاق المجال الرياضي، ثم تناول أزمة فضيحة شيكاغو (الجوارب السوداء) وهي أزمة علاقات عامة في المجال الرياضي، وحلل الطريقة التي تعاملت معها المؤسسة الرياضية مع هذه الأزمة، ثم تطرق إلى أزمة مارتن لجامعة ميشيغان (The University Of Michigan) وأوضح الباحث الطريقة التي تعاملت معها الجامعة مع الأزمة التي مرت بها، وقام بعقد مقارنة حول الأسلوب الذي تم استخدامه لإدارة الأزمات في الحالات السابقة مع التركيز على الجانب الإعلامي وكيفية مخاطبة هذه المؤسسات للمجتمع ، لإعادة صورة المنظمة كما كانت، وتوصل الباحث إلى أن هنالك ثلاثة عوامل رئيسية للنجاح في إدارة ازمات العلاقات العامة في المجال الرياضي وهي الاستباقية، والمصادقية، وإظهار الاهتمام بالمتورطين بالأزمة.

#### تعليق على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة مما سبق عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة الحالية، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة سواءً في الجانب النظري لهذه الدراسات، أو من خلال تطوير أداة للدراسة تساعد في جمع المعلومات، ومن خلال الاستعراض السابق تستطيع الباحثة التعليق على تلك الدراسات في النقاط الآتية:

- تنوعت الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع إدارة الأزمات في مؤسسات وقطاعات مختلفة، فمنها ما ركز على موضوع إدارة الأزمات في المدارس مثل دراسة المذكور (2011)، ودراسة الدلماني (2010)، ودراسة الزلفي (2010)، ودراسة اليحيوي (2006) ودراسة الجندي (2003)، ودراسة هافيلا ند (Havilland, 2008)، ودراسة دي لون (Dillon, 2007)، ودراسة زين ونيكرسون (Zhen& Nickerson, 2007)، ودراسة آدمز وكريبتسونس (Adams& Kritsonis, 2006)، ودراسة باركلي (Barclay, 2004)، كذلك هنالك دراسات تناولت موضوع إدارة الأزمات في قطاع التعليم العالي والجامعات والكليات ، مثل دراسة البرغوثي (2009)، ودراسة القرم (2008)، ودراسة جون (June, 2007) ودراسة كيلسي (Kelsey, 2007)، ودراسة دولان (Dollan, 2006)، كذلك هنالك

دراسات تناولت موضوع إدارة الأزمات في القطاع الصناعي، مثل دراسة الخشالي وقطب (2007)، ودراسة بن عبد الله (2003)، ودراسة سبتي (2002)، كذلك هنالك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع إدارة الأزمات في القطاع الرياضي مثل دراسة محارمة (2009)، ودراسة جويده (2006)، ودراسة مساعدة (2002)، ودراسة برينستين (Bernstein. 2012)، ودراسة زافيكار (Zavicar, 2004)، وهنالك دراسات تناولت موضوع الأزمات في المجال الرياضي مثل دراسة معوض (2007)، ودراسة ابراهيم (2005)، ودراسة اكسيل (2003).

- يلاحظ أن الإختلاف بين هذه الدراسات كان في أنواع الأزمات التي تمر بها المؤسسات، وكيفية إدارتها لتلك الأزمات، كذلك اختلفت في العينات وحجمها، وفي المنهج المستخدم في كل منها، واختلفت في البيئة التي أجريت فيها الدراسة، كما أن النتائج كذلك كانت مختلفة. وقد تميزت هذه الدراسة بأنها متخصصة في دراسة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، وفي ضوء علم الباحثة فهي الدراسة الأولى في فلسطين التي تتناول هذا المجال.

- أبرزت الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الأزمات كعلم ضروري للمنظمات لا تستطيع الاستغناء عنه.

- أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية التخطيط والمعلومات في إدارة الأزمات، مثل دراسة المذكور (2011)، ودراسة الزلفي (2010)، ودراسة البرغوثي (2009)، ودراسة المحارمة (2009)، ودراسة اليحيوي (2006)، ودراسة مساعدة (2002) ودراسة هافيلاند (Havilland, 2008)، ودراسة (Barclay, 2004).

- اتفقت جميع الدراسات العربية في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ما عدا دراسة محمد (2011)، ودراسة بن عبد الله (2003)، ودراسة الجندي (2003)، أما الدراسات السابقة الأجنبية فقد نوعت في استخدام الأداة فبعضها استخدم الاستبانة والمقابلة كأدوات

للدراسة مثل دراسة منيانجوجا (Munyangoga, 2009)، ودراسة كيلسي (Kelsey, 2007)، أما دراسة زين ونيكرسون (Zhen& Nickerson, 2007) فقد استخدمت الاختبارات كأداة لجمع المعلومات، وباقي الدراسات استخدمت التحليل بالاعتماد على الوثائق والأبحاث.

- تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت أهم الأزمات التي تواجهها الاتحادات والأندية الرياضية بالإضافة إلى إدارة الأزمات في هذه المؤسسات.

- لقد ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تحديد المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، واختيار العينة، والاسترشاد في عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وعليه تشكل أغلب الدراسات السابقة الموجودة في هذه الدراسة عنصراً مهماً في تحسين مستوى الدراسة.

## الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- اداة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- اجراءات الدراسة
- المعالجات الاحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، واداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الاحصائية، وفيما يلي عرض لذلك:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، في جميع إجراءاته من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتطبيق مقياس ادارة الازمات، وذلك نظرا لملاءمته لأغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئات الإدارية لجميع الاتحادات الرياضية في فلسطين وأندية التصنيف الأعلى، إذ بلغ عدد أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الفلسطينية (210) أعضاء منتخبين، كما أشارت لذلك سجلات اللجنة الأولمبية الفلسطينية للعام (2012 / 2013)، كذلك بلغ عدد أعضاء الهيئات الإدارية في أندية التصنيف الأعلى (405) أعضاء حسب سجلات دائرة الأندية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة للعام (2012 / 2013)، وبذلك يكون عدد أعضاء مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات والأندية (615) عضواً منتخباً، والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

#### جدول رقم (2):

خصائص مجتمع الدراسة (ن = 615)

| العدد     | الهيئة الإدارية |
|-----------|-----------------|
| 210 عضواً | الاتحادات       |
| 405 عضواً | الأندية         |
| 615 عضواً | المجموع         |

## عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، وذلك بعد حصولها على قوائم بأعداد أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات من اللجنة الأولمبية الفلسطينية، وقوائم بأعداد أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية من المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وبلغ حجم العينة (195) عضواً منتخباً، ولكن تم استبعاد (12) استبانة لعدم تعبئة البيانات الشخصية من قبل المستجيبين؛ لذلك تصبح عينة الدراسة المحللة إحصائياً (183) عضواً منتخباً، منهم (76) عضواً من الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية و(107) أعضاء من الأندية ذات التصنيف الأعلى في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

### الجدول رقم (3):

توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة (ن=183)

| المتغيرات     | مستويات المتغير            | التكرار | النسبة المئوية/% |
|---------------|----------------------------|---------|------------------|
| صفة العمل     | عضو هيئة ادارية في الاتحاد | 76      | 41.5             |
|               | عضو هيئة ادارية في النادي  | 107     | 58.5             |
| التخصص        | تربية رياضية               | 53      | 29.0             |
|               | غير ذلك                    | 130     | 71.0             |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فاقل           | 33      | 18.0             |
|               | دبلوم متوسط                | 33      | 18.0             |
|               | بكالوريوس                  | 83      | 45.4             |
|               | ماجستير فاعلى              | 34      | 18.6             |
| الخبرة        | اقل من 5 سنوات             | 40      | 21.9             |
|               | 5-9 سنوات                  | 59      | 32.2             |
|               | اكثر من 9 سنوات            | 84      | 45.9             |

## أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة قامت بإعدادها لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك استناداً إلى الأدب التربوي والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة وخبرة الباحثة، وقد اعتمدت الباحثة بشكل أساسي على استبانة محارمة (2009)، إذ اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على جزأين كما يبين الملحق (2):

**الجزء الأول:** معلومات عامة عن المستجيب، وتمثل متغيرات الدراسة المستقلة.

**الجزء الثاني:** مجالات الاستبانة وفقراتها، إذ شملت (39) فقرة موزعة على (4) مجالات هي :

المجال الأول : إدارة الأزمات في المجال الإداري وعدد الفقرات (14) فقرة .

المجال الثاني: إدارة الأزمات في المجال الفني وعدد الفقرات (12) .

المجال الثالث: إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية وعدد الفقرات (9) .

المجال الرابع: إدارة الأزمات في المجال السياسي وعدد الفقرات (4) .

وكانت الإجابة عن فقرات الاستبانة حسب مقياس " ليكرت الخماسي": أوافق بدرجة كبيرة جداً، وأعطيت (5) درجات، وأوافق بدرجة كبيرة وأعطيت (4) درجات، موافق بدرجة متوسطة وأعطيت (3) درجات، وموافق بدرجة قليلة وأعطيت (2) درجتان، وأوافق بدرجة قليلة جداً وأعطيت (1) درجة واحدة. وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة بطريقة إيجابية.

**صدق وثبات أداة الدراسة:**

**الصدق:**

بعد أن قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة، تم عرضها على (13) محكماً من حملة الدكتوراه والماجستير في التربية والتربية الرياضية، ويعملون في مجال التدريس في الجامعات الفلسطينية، ولديهم خبرة في المجال الرياضي كما هو موضح في الملحق رقم (3)، وذلك لإبداء الرأي حول مدى مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة، و اختيار الفقرات المناسبة، وحذف الفقرات غير

المناسبة، وكانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات التي أشار إليها (70%) من المحكمين فأكثر، وبعد إجراء التعديلات تم بناء الاستبانة بصورتها النهائية كما هو مبين بالملحق رقم (4) وشملت :

الجزء الأول للاستبانة: يتعلق بالمعلومات الشخصية التي تتعلق بالمستجيب (الصفة ، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة) .

الجزء الثاني: تكون من فقرات الاستبانة التي تضمنت مجالات واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين ، والبالغ عددها (42) فقرة ضمن المجالات الآتية:

المجال الأول : إدارة الأزمات في المجال الإداري وعدد فقراته (14) فقرة .

المجال الثاني: إدارة الأزمات في المجال الفني وعدد فقراته (12) .

المجال الثالث: إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية وعدد فقراته (9) .

المجال الرابع: إدارة الأزمات في المجال السياسي وعدد فقراته (7) .

#### النتائج:

للتحق من ثبات اداتي الدراسة تم تطبيق الاداة على عينة استطلاعية قوامها (40) شخصاً بواقع (10) اداريي اتحادات و (30) اداريي اندية ، ولم يتم تضمينهم في عينة الدراسة، وكانت معاملات الثبات باستخدام معادلة (كرونباخ الفا) كما في الجدول رقم (4).



#### الجدول رقم (4):

معاملات الثبات بطريقة كرونباخ الفا للمجالات الفرعية والدرجة الكلية لاداة الدراسة (ن=40)

| المجالات                | الثبات |
|-------------------------|--------|
| المجال الاداري          | 0.90   |
| المجال الفني            | 0.91   |
| مجال الامكانيات المادية | 0.90   |
| المجال السياسي          | 0.85   |
| الدرجة الكلية           | 0.96   |

يتضح من الجدول رقم (4) ان معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.85- 0.91)

ووصل الثبات الكلي للمقياس الى (0.96) وجميعها عالية وتفي باغراض الدراسة.

- متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة:

- **صفة العمل** وله مستويان هما: عضو هيئة ادارية في الاتحادات ، وعضو هيئة ادارية في الاندية.

- **التخصص** وله مستويان: تربية رياضية ، وغير ذلك.

- **المؤهل العلمي** وله اربعة مستويات هي: ثانوية عامة فاقل ، و دبلوم متوسط، وبكالوريوس، وماجستير فاعلى.

- **الخبرة** ولها ثلاثة مستويات هي: اقل من (5 سنوات) ، و (5-9 سنوات) ، واكثر من (9 سنوات).

## المتغير التابع :

ويتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة عن استبانة قياس ادارة الازمات المستخدمة في الدراسة الحالية.

## إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- 1-تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- 2-إعداد الأداة والقيام بإجراء المعاملات العلمية للوصول لصدق المحكمين، و ثم تم استخراج معامل الثبات للداة.
- 3- تم الحصول على كتاب لتسهيل مهمة الباحث موجه من عمادة كلية التربية الرياضية الى رؤساء الاتحادات ذات العلاقة وادارات الاندية كما في الملحق رقم (4).
- 3-توزيع اداتي الدراسة على افراد عينة الدراسة.
- 4- تم جمع البيانات وترميزها.
- 5-تم إدخال البيانات للحاسوب ومعالجتها إحصائياً، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات المناسبة تبعاً لتساؤلات الدراسة.
- 6-تم عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الإستنتاجات والتوصيات.

## المعالجات الإحصائية :

من اجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1 - إيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحديد درجة ادارة الازمات.

2 - اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Groups T-test لتحديد الفروق تبعاً إلى متغيري صفة العمل، والتخصص.

3 - تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) باستخدام اختبار هوتلنج تريس (Hotelling's Trace) واختبار سداك (Sidak Test) لتحديد الفروق بين مجالات الاستبانة.

4 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في تبعاً إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يشتمل هذا الفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي عرض للنتائج تبعا لتسلسل تساؤلاتها:

اولا: النتائج المتعلقة في التساؤل الأول والذي نصه:

ما واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين ؟ وهل يوجد اختلاف في ادارة الازمات بين المجالات المختلفة؟

للإجابة عن الشق الاول من التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية لإدارة الأزمات ونتائج الجداول (5) ، (6) ، (7) ، (8) تبين ذلك ، ونتائج الجدول (9) تبين خلاصة النتائج المتعلقة في الشق الاول من التساؤل .

ومن اجل تفسير النتائج اعتمدت الاوزان النسبية الآتية:

80% فاعلى درجة كبيرة جدا.

70- 79.9% درجة كبيرة.

60- 69.9% درجة متوسطة.

50- 59.9% درجة قليلة.

اقل من 50% درجة قليلة جدا.

## 1-المجال الاداري:

### الجدول رقم ( 5 )

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين في المجال الاداري(ن=183)

| الدرجة    | النسبة المئوية% | المتوسط الحسابي * | الفقرة  | الرقم |
|-----------|-----------------|-------------------|---|-------|
| كبيرة جدا | 85.14           | 4.26              | عقد اجتماعات دورية لمجلس الإدارة  | 1.    |
| كبيرة     | 71.58           | 3.58              | مراعاة توفر المؤهل الجامعي عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة ( تربية رياضية أو إدارة ) | 2.    |
| كبيرة     | 78.36           | 3.92              | مواثمة القرارات مع الإمكانيات المادية والفنية.                                      | 3.    |
| كبيرة جدا | 85.25           | 4.26              | متابعة تنفيذ القرارات .   | 4.    |
| كبيرة جدا | 82.30           | 4.11              | اتخاذ قرارات تستند إلى التعليمات والأنظمة .   | 5.    |
| كبيرة جدا | 80.33           | 4.02              | تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .   | 6.    |
| كبيرة جدا | 81.09           | 4.05              | الاستعانة بلجان فنية مساندة لتطبيق أهداف الاتحاد .                                  | 7.    |
| كبيرة     | 78.36           | 3.92              | توفر نظام رقابي داخل الاتحادات والأندية لمتابعة عمل اللجان وأعضاء مجالس الإدارة .   | 8.    |
| كبيرة     | 77.70           | 3.89              | تنظيم دورات إدارية لتأهيل أعضاء مجالس الإدارة بعد انتخابهم .                        | 9.    |
| كبيرة     | 78.91           | 3.95              | مشاركة أعضاء مجالس إدارات الاتحادات والأندية في صياغة مقترحات التعليمات والأنظمة .  | 10.   |
| كبيرة جدا | 80.77           | 4.04              | توفر اللوائح الخاصة بالعقوبات للاتحادات المخالفة .                                  | 11.   |
| كبيرة جدا | 81.97           | 4.10              | تحديد مرجعيات الاتحادات والأندية الرياضية على مستوى المنظومة الرياضية .             | 12.   |
| كبيرة جدا | 83.17           | 4.16              | مأسسة وهيكلية الاتحادات والأندية بالأسلوب العلمي المناسب .                          | 13.   |
| كبيرة جدا | 87.43           | 4.37              | مواكبة ما يستجد دولياً من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة من قبل الاتحاد .               | 14.   |
| كبيرة جدا | 80.88           | 4.04              | الدرجة الكلية للمجال الاداري  |       |

\*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (5) ان درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين لفقرات المجال الاداري كانت كبيرة جداً على الفقرات (1، 4، 5، 6، 7، 11، 12، 13، 14) إذ كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اكثر من (80%) ، وكانت كبيرة على الفقرات (2، 3، 8، 9، 10) ، إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (71.58% -

78.91%) وفيما يتعلق في الدرجة الكلية للمجال الإداري كانت الدرجة كبيرة جدا، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (80.88%).

## 2-المجال الفني:

### الجدول رقم ( 6 )

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين في المجال الفني(ن=183)

| الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي * | النسبة المئوية% | الدرجة    |
|-------|---|-------------------|-----------------|-----------|
| 1     | توفر مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية.   | 3.60              | 71.91           | كبيرة     |
| 2     | تحديد الوصف الوظيفي لأعضاء مجلس الإدارة والطاقم الفني .   | 3.87              | 77.49           | كبيرة     |
| 3     | الاستعانة بالخبراء والباحثين والكفاءات لدراسة آليات تطبيق نظام الاحتراف بما يتلائم مع وضع الرياضة الفلسطينية. | 3.72              | 74.32           | كبيرة     |
| 4     | توفير خطة مرحلية لتطبيق نظام الاحتراف.  | 3.64              | 72.79           | كبيرة     |
| 5     | توسيع قاعدة الاهتمام بالفئات العمرية المختلفة   | 4.21              | 84.26           | كبيرة جدا |
| 6     | المشاركة في المعسكرات الداخلية والخارجية للمنتخبات والأندية.  | 4.21              | 84.26           | كبيرة جدا |
| 7     | إيفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة.  | 4.23              | 84.59           | كبيرة جدا |
| 8     | رفع مستوى التخصصية في الأجهزة الفنية (مدير فني، مدرب، معالج طبيعي، معالج نفسي)                                | 4.22              | 84.37           | كبيرة جدا |
| 9     | نشر الألعاب الجماعية من قبل وسائل الإعلام الفلسطينية الرسمية والخاصة.   | 4.17              | 83.39           | كبيرة جدا |
| 10    | توفر قناة رياضية متخصصة في الألعاب الرياضية   | 3.70              | 74.10           | كبيرة     |
| 11    | إصدار مطبوعات رياضية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية).   | 3.97              | 79.34           | كبيرة     |
| 12    | تكثيف الدورات لإعداد وتصنيف وصقل الحكام.  | 4.31              | 86.12           | كبيرة جدا |
|       | الدرجة الكلية للمجال الفني  | 3.99              | 79.74           | كبيرة     |

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (6) ان درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين لفقرات المجال الفني كانت كبيرة جدا على الفقرات (5، 6، 7، 8، 9 ، 12) إذ كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اكثر من (80%) ، وكانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 3 ، 4، 11، 10) ، إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (71.91%-79.34%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية للمجال الفني كانت الدرجة كبيرة ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (79.74%).

### 3- مجال الإمكانيات المادية :

#### الجدول رقم ( 7 )

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين في مجال الإمكانيات المادية (ن=183)

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي * | النسبة المئوية % | الدرجة    |
|-------|--|-------------------|------------------|-----------|
| 1     | زيادة مخصصات الاتحادات الرياضية في الموازنة العامة.                              | 4.13              | 82.51            | كبيرة جدا |
| 2     | تفعيل سياسات تسويقية لرعاية نشاطات الاتحادات والأندية.                           | 3.95              | 79.02            | كبيرة     |
| 3     | اصدار تشريعات تعفي المؤسسات الرياضية من الجمارك والضرائب.                        | 4.02              | 80.44            | كبيرة جدا |
| 4     | توفير مقر مناسب لكل اتحاد.   | 4.34              | 86.78            | كبيرة جدا |
| 5     | توزيع الأنشطة على مدار العام لاستغلال الملاعب الرياضية.                          | 4.22              | 84.37            | كبيرة جدا |
| 6     | توفير ملاعب وصالات رياضية نموذجية كافية.   | 3.93              | 78.58            | كبيرة     |
| 7     | توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات والأندية.                        | 4.11              | 82.30            | كبيرة جدا |
| 8     | التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والتعليمية لاستغلال مرافقها الرياضية والأكاديمية. | 4.18              | 83.61            | كبيرة جدا |
| 9     | الطلب من الاتحادات القارية والدولية لدعم النشاط الرياضي الفلسطيني بكل مكوناته.   | 4.29              | 85.79            | كبيرة جدا |
|       | الدرجة الكلية لمجال الامكانيات المادية   | 4.13              | 82.60            | كبيرة جدا |

\*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.



يتضح من الجدول رقم (7) ان درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين لفقرات مجال الامكانيات المادية كانت كبيرة جدا على الفقرات (1، 3، 4، 5، 7، 8، 9) إذ كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اكثر من (80%) ، وكانت كبيرة على الفقرتين (2، 6) ، إذ كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (79.02%) و (78.58%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال الامكانيات المادية كانت الدرجة كبيرة جدا إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (82.60%).

#### 4-المجال السياسي :

### الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين في المجال السياسي (ن=183)

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي * | النسبة المئوية% | الدرجة    |
|-------|--|-------------------|-----------------|-----------|
| 1     | مخاطبة الاتحادات القارية والدولية لحماية الإداريين واللاعبين من الاعتقال والتتكيل من قبل سلطات الاحتلال. | 4.33              | 82.51           | كبيرة جدا |
| 2     | استصدار قرارات أممية لحماية المشاركة في النشاط الرياضي الداخلي والخارجي وتسهيلها.                        | 4.21              | 79.02           | كبيرة     |
| 3     | فصل النشاط الرياضي عن التجاذبات السياسية   | 4.19              | 80.44           | كبيرة جدا |
| 4     | إقامة أنشطة رياضية ومنافسات رسمية بين شطري الوطن ( محافظات الضفة الغربية، محافظات غزة).                  | 3.70              | 86.78           | كبيرة جدا |
| 5     | إقامة أنشطة رياضية بين أندية الوطن والفلسطينيين في الشتات  | 3.87              | 84.37           | كبيرة جدا |
| 6     | تشكيل مجالس إدارة الاتحاد بما يشمل الداخل والخارج (الشتات).  | 4.07              | 78.58           | كبيرة     |
| 7     | عدم تسييس الجمعيات العمومية للأندية والاتحادات.  | 4.24              | 82.30           | كبيرة جدا |
|       | الدرجة الكلية المجال السياسي   | 4.09              | 83.61           | كبيرة جدا |

\*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (8) ان درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين لفقرات المجال السياسي كانت كبيرة جدا على الفقرات (1، 3، 4، 5، 7) إذ كانت

النسبة المئوية للاستجابة عليها اكثر من (80%) ، وكانت كبيرة على الفئتين (2، 6) ، إذ كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي: (79.02%) و (78.58%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية للمجال السياسي كانت الدرجة كبيرة جدا ، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (83.61%).

#### 5- خلاصة النتائج المتعلقة بالشق الاول من التساؤل الأول:

#### الجدول رقم (9)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين (ن=183)

| الترتيب | المجالات               | المتوسط الحسابي * | النسبة المئوية% | الدرجة    |
|---------|------------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| 3       | المجال الاداري         | 4.04              | 80.88           | كبيرة جدا |
| 4       | المجال الفني           | 3.99              | 79.74           | كبيرة     |
| 1       | مجال الامكانات المادية | 4.13              | 82.60           | كبيرة جدا |
| 2       | المجال السياسي         | 4.09              | 81.73           | كبيرة جدا |
|         | الدرجة الكلية          | 4.06              | 81.24           | كبيرة جدا |

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

- ان الدرجة الكلية لإدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين كانت كبيرة جدا، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (81.24%).
- ان ترتيب إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: مجال الامكانات المادية (82.60%).

المرتبة الثانية: المجال السياسي (81.73%).

المرتبة الثالثة: المجال الاداري (80.88%).

المرتبة الرابعة: المجال الفني (79.74%).

ومن اجل الإجابة عن الشق الثاني من التساؤل الأول استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) باستخدام اختبار هوتلنج ترييس (Hotelling's Trace) كما هو مبين في الجدول رقم (10).

### الجدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) للفروق بين المجالات

| قيمة اختبار هوتلينج | (ف) التقريبية | درجات حرية البسط | درجات حرية الخطأ | مستوى الدلالة * |
|---------------------|---------------|------------------|------------------|-----------------|
| 0.077               | 4.63          | 3                | 180              | *0.004          |

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول رقم (10) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.0001$ ) بين المجالات.

ولتحديد بين أي من المجالات كانت الفروق استخدم اختبار سداك (Sidak Test) للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول رقم (11) تبين ذلك.

### الجدول رقم (11)

نتائج اختبار سداك (Sidak Test) لدلالة الفروق بين مجالات ادارة الازمات.

| المجال                  | المتوسط الحسابي | المجال الاداري | المجال الفني | مجال الامكانيات المادية | المجال السياسي |
|-------------------------|-----------------|----------------|--------------|-------------------------|----------------|
| المجال الاداري          | 4.04            |                | 0.05         | *0.086-                 | *0.043-        |
| المجال الفني            | 3.99            |                |              | *0.14-                  | *0.99-         |
| مجال الامكانيات المادية | 4.13            |                |              |                         | 0.04           |
| المجال السياسي          | 4.09            |                |              |                         |                |

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

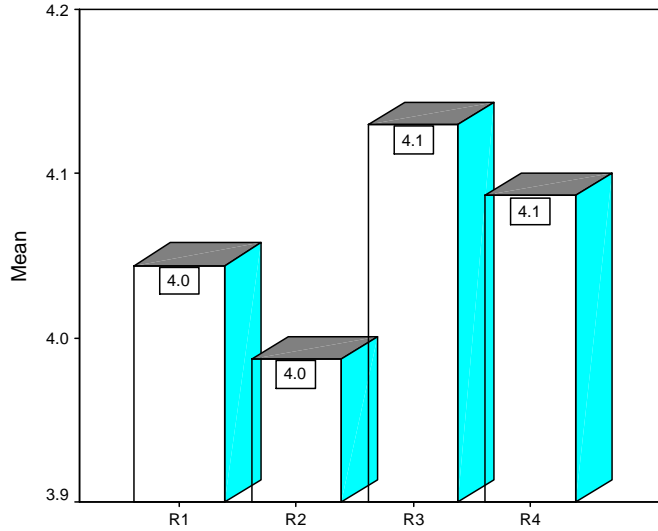
يتضح من الجدول رقم (11) ان غالبية الفروق بين المجالات كانت على النحو الاتي:

- بين المجال الاداري والمجالين (السياسي، والامكانيات المادية) ولصالح المجالين (السياسي والامكانيات المادية) .

- بين المجال الفني والمجالين (السياسي، والامكانيات المادية) ولصالح المجالين (السياسي والامكانيات المادية) .

بينما لم تكون المقارنات الاخرى دالة احصائياً.

وتظهر مثل هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (1)



الشكل رقم (1)

المتوسطات الحسابية لمجالات ادارة الازمات

1= المجال الاداري 2= المجال الفني 3= مجال الامكانات المادية 4= المجال السياسي

ثانيا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات ا والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير صفة العمل؟

للإجابة عن التساؤل استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Groups T-test ونتائج الجدول رقم (11) تبين ذلك.

الجدول رقم (12)

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي

الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير صفة العمل

| الدلالة * | قيمة (ت) المحسوبة | عضو هيئة ادارية نادي (ن=107) |          | عضو هيئة ادارية اتحاد (ن=76) |          | المجالات               |
|-----------|-------------------|------------------------------|----------|------------------------------|----------|------------------------|
|           |                   | المتوسط                      | الانحراف | المتوسط                      | الانحراف |                        |
| *0.0001   | 4.18-             | 4.20                         | 0.57     | 3.82                         | 0.63     | المجال الاداري         |
| *0.0001   | 5.52-             | 4.23                         | 0.68     | 3.63                         | 0.78     | المجال الفني           |
| *0.0001   | 6.14-             | 4.40                         | 0.65     | 3.74                         | 0.79     | مجال الامكانات المادية |
| *0.0001   | 4.54-             | 4.29                         | 0.74     | 3.79                         | 0.73     | المجال السياسي         |
| *0.0001   | 5.82-             | 4.28                         | 0.58     | 3.74                         | 0.65     | الدرجة الكلية          |

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، قيمة (ت) الجدولية (1.96) بدرجات حرية ( 181 ).

يتضح من الجدول رقم ( 12 ) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين بين عضو هيئة ادارية في الاتحادات وعضو هيئة ادارية في الاندية ولصالح وعضو هيئة ادارية في الاندية.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير التخصص ؟

للاجابة عن التساؤل استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Groups T-test ونتائج الجدول رقم (13) تبين ذلك.

### الجدول رقم (13)

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي

الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير التخصص

| الدلالة * | قيمة (ت) المحسوبة | غير ذلك (ن=130) |         | تربية رياضية اتحاد (ن=53) |         | المجالات               |
|-----------|-------------------|-----------------|---------|---------------------------|---------|------------------------|
|           |                   | الانحراف        | المتوسط | الانحراف                  | المتوسط |                        |
| *0.04     | 1.98              | 0.70            | 3.90    | 0.58                      | 4.09    | المجال الاداري         |
| 0.57      | 0.65              | 0.83            | 3.93    | 0.76                      | 4.00    | المجال الفني           |
| *0.003    | 3.04              | 0.87            | 3.85    | 0.71                      | 4.24    | مجال الامكانات المادية |
| *0.02     | 2.25              | 0.87            | 3.88    | 0.71                      | 4.16    | المجال السياسي         |
| *0.03     | 2.15              | 0.74            | 3.89    | 0.62                      | 4.12    | الدرجة الكلية          |

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  ، قيمة (ت) الجدولية (1.96) بدرجات حرية ( 181 ) .

يتضح من الجدول رقم ( 13 ) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين في المجال الفني تعزى الى متغير التخصص، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا في المجالات المتبقية والدرجة الكلية لإدارة الأزمات ولصالح تخصص التربية الرياضية.

رابعا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والمتوسطات الحسابية ، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل .

#### الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية لمستوى واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي المجالات  | ثانوية عامة فافل | دبلوم متوسط | بكالوريوس | ماجستير فاعلى |
|-------------------------|------------------|-------------|-----------|---------------|
| المجال الاداري          | 4.06             | 4.20        | 3.99      | 3.97          |
| المجال الفني            | 4.15             | 4.07        | 3.91      | 3.92          |
| مجال الامكانيات المادية | 4.26             | 4.30        | 4.06      | 3.99          |
| المجال السياسي          | 4.10             | 4.16        | 4.09      | 3.95          |
| الدرجة الكلية           | 4.15             | 4.18        | 4.01      | 3.96          |

#### الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير المؤهل العلمي

| الدالة * | ف    | متوسطات المربعات | درجات الحرية    | مجموع مربعات الانحراف    | مصدر التباين                               | مجالات الروح الرياضية   |
|----------|------|------------------|-----------------|--------------------------|--|-------------------------|
| 0.37     | 1.05 | 0.41<br>0.39     | 3<br>179<br>182 | 1.24<br>70.70<br>71.95   | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | المجال الاداري          |
| 0.40     | 1.00 | 0.61<br>0.61     | 3<br>179<br>182 | 1.84<br>110.11<br>11.95  | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | المجال الفني            |
| 0.22     | 1.45 | 0.89<br>0.61     | 3<br>179<br>182 | 2.67<br>109.54<br>109.46 | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | مجال الامكانيات المادية |
| 0.70     | 0.46 | 0.28<br>0.60     | 3<br>179<br>182 | 0.85<br>109.54<br>109.46 | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | المجال السياسي          |
| 0.40     | 0.98 | 0.43<br>0.44     | 3<br>179<br>182 | 1.30<br>79.32<br>80.63   | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | المستوى الكلية          |

\*دال احصائيا عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

يتضح من الجدول (15) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

**خامسا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس والذي نصه:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير الخبرة ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والمتوسطات الحسابية ، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل والجدول رقم (16) يبين ذلك .

### **الجدول رقم (16)**

المتوسطات الحسابية لمستوى واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير الخبرة

| الخبرة<br>المجالات      | اقل من 5 سنوات | 5-9 سنوات | اكثر من 9<br>سنوات |
|-------------------------|----------------|-----------|--------------------|
| المجال الاداري          | 4.07           | 3.99      | 4.06               |
| المجال الفني            | 3.92           | 3.87      | 4.09               |
| مجال الامكانيات المادية | 4.09           | 4.10      | 4.16               |
| المجال السياسي          | 4.04           | 3.91      | 4.22               |
| الدرجة الكلية           | 4.03           | 3.97      | 4.13               |

## الجدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تبعا الى متغير الخبرة

| الدلالة * | ف    | متوسطات المربعات | درجات الحرية    | مجموع مربعات الانحراف    | مصدر التباين                               | مجالات الروح الرياضية   |
|-----------|------|------------------|-----------------|--------------------------|--|-------------------------|
| 0.77      | 0.25 | 0.10<br>0.39     | 2<br>180<br>182 | 0.20<br>71.75<br>71.95   | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | المجال الاداري          |
| 0.21      | 1.57 | 0.96<br>0.61     | 2<br>180<br>182 | 1.92<br>110.03<br>111.95 | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | المجال الفني            |
| 0.85      | 0.15 | 0.098<br>0.62    | 2<br>180<br>182 | 0.19<br>112.02<br>112.21 | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | مجال الامكانيات المادية |
| 0.06      | 2.96 | 1.74<br>0.58     | 2<br>180<br>182 | 3.48<br>105.97<br>109.48 | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | المجال السياسي          |
| 0.32      | 1.13 | 0.50<br>0.44     | 2<br>180<br>182 | 1.00<br>79.63<br>80.63   | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | المستوى الكلية          |

\*دال احصائيا عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

يتضح من الجدول (17) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى

إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير الخبرة.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين؟ وهل يوحد اختلاف في ادارة الازمات بين المجالات المختلفة؟

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين بدرجة كبيرة جداً، وبنسبة مئوية (81.24%)، وكان أعلى متوسط حسابي لمجال الإمكانيات المادية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.13)، وبنسبة مئوية (82.60%)، فيما حاز المجال الفني على أقل متوسط حسابي بلغت قيمته (3.99)، وبنسبة مئوية (79.74%) وبدرجة كبيرة حسب مقياس الدراسة المعتمد.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الرياضة الفلسطينية قد تم إعادة تطويرها ومأسستها من جديد، بحيث تواكب التطورات التي حصلت على الصعيد الدولي والإقليمي في المؤسسات الرياضية، واكتسبت المفاهيم والمبادئ الرياضية والإدارية المطلوبة لنجاح العمل الرياضي من الاتحادات الدولية، وبما أن الاتحادات الرياضية الفلسطينية أعضاء في الاتحادات الدولية فهذه ميزة أكسبتها الخبرة في توقع الأزمات وإدارتها بطرق عملية، كذلك فإن غالبية العاملين والمنتسبين للاتحادات الرياضية يعملون بشكل طوعي دون أي مقابل يذكر، ويتميزون بالحماسة والعمل بدوافع داخلية.

أما بخصوص مجال الإمكانيات المادية، تعزو الباحثة سبب حصوله على أعلى متوسط حسابي نتيجة نقص الإمكانيات المادية في فلسطين، والذي استدعى تركيز القيادات العليا في المؤسسات الرياضية إلى الاهتمام بهذا المجال بشكل كبير، والاهتمام بالبنية التحتية للمنشآت الرياضية، وذلك لإستضافة الفرق العربية والدولية، وإعطاء صورة جيدة عن الرياضة الفلسطينية، كذلك عملت اللجنة الأولمبية الفلسطينية على توفير مقر لكل اتحاد وتعيين منسق له من اللجنة الأولمبية، وهذا بدوره ساعد على تنظيم عمل الاتحادات بشكل أفضل.

أما المجال الفني الذي حاز على أقل متوسط حسابي من بين المجالات الأربعة، تعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر مركز لإعداد القيادات الرياضية لغاية الآن - رغم أنه قيد الإنشاء - كذلك حداثة البرامج الأكاديمية في الدراسات العليا في مجال الرياضة، إذ يقتصر توفر برامج التربية الرياضية في الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، والتي تمنح درجة الماجستير في التربية الرياضية، إذ أنها الجامعة الوحيدة التي قامت بإنشاء كلية تربية رياضية، كذلك ترى الباحثة عدم توفر برامج أكاديمية متخصصة في التدريب الرياضي، وإعداد مدربين من ذوي الكفاءات العلمية، قد أثر في حصول هذا المجال على أقل التقديرات.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة القرم (2008)، التي توصلت إلى وجود درجة مرتفعة من الجاهزية في مؤسسات التعليم العالي لإدارة الأزمات، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السيد (2002)، إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توافر نظام الجاهزية للأزمات في المراحل الخمس (4.35)، وهذا يقع ضمن مدى الموافقة العالية حسب المقياس الوزني للدراسة، كما اتفقت أيضاً هذه الدراسة مع دراسة سبتي (2002) إذ أكدت نتائجها أن مراحل إدارة الأزمات الخمسة تتوفر بدرجة موافقة عالية.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المذكور (2011)، إذ جاءت تقديرات عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، كذلك اختلفت هذه الدراسة مع دراسة البرغوثي (2009)، إذ كانت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات ومعوقاتهما لدى أقسام التربية الرياضية بدرجة متوسطة، واختلفت أيضاً مع دراسة اليحيوي (2006) التي توصلت إلى أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة أيضاً.

**ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:**

**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى إلى متغير صفة العمل**

في ضوء عرض نتائج السؤال الثاني تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، تعزى لمتغير صفة العمل ولصالح عضو هيئة إدارية في النادي، وترى الباحثة أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح عضو هيئة إدارية في النادي يعزى لكونهم الأقرب للتعامل مع القطاع

الأكبر من الرياضيين، المدربين، والجمهور، كما تمتاز الهيئات الإدارية في الأندية بتقارب أكثر من الهيئات الإدارية للاتحادات، بحكم أنها من نفس المنطقة الجغرافية وهو بدوره ساعد على أن تكون تقديراتهم لدرجة إدارة الأزمات أكثر من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات.

**ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:**

**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداري الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير التخصص**

في ضوء عرض نتائج السؤال الثالث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداري الاتحادات والأندية في فلسطين تعزى لمتغير التخصص (تخصص تربية رياضية، تخصص آخر) ولصالح تخصص التربية الرياضية. وترى الباحثة بأن امتلاك الإداري لتخصص التربية الرياضية سيساعده على قراءة تفصيلات الأمور المتعلقة بالجوانب الرياضية بشكل أفضل، ومعرفته لمختلف الأزمات الرياضية بحكم تخصصه، خاصة أن من يدرس تخصص التربية الرياضية يتعرض إلى الأزمات الرياضية من خلال العديد من المسابقات مثل مساق التنظيم والإدارة، والإمكانات الرياضية وغيرها من المسابقات الأخرى وهذا ما أكد عليه وأوصى به أبو طامع (2007) بإعتماد إدارة الاتحادات والأندية على الأسس العلمية في تخطيط وتحضير وتنفيذ البرامج الرياضية.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مساعدة (2002) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير التخصص.

**رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه:**

**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداري الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي؟**

في ضوء عرض نتائج السؤال الرابع تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداري الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى أن عضو الهيئة الإدارية غالباً ما يتعامل مع

الأزمات بحكم خبرته الإدارية بعيداً عن المؤهل العلمي، إذ تكون هذه الخبرات مكتسبة من خلال الحياة العملية، أو من الملكات الفردية التي يمتلكها عضو الهيئة الإدارية، وبالتالي يكون تأثير متغير المؤهل العلمي محدوداً في هذا المجال.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة البرغوثي (2009) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة محارمة (2009) والتي أظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة السيد (2002) التي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستويات الجاهزية للأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سبتي (2002) التي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين تجاه مستويات الجاهزية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت كذلك مع دراسة مساعدة (2002) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في توافر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

#### خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى الى متغير الخبرة؟

في ضوء عرض نتائج السؤال الخامس تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن من غالبية أعضاء الاتحادات هم جدد في هذه التجربة، حيث قامت اللجنة الأولمبية الفلسطينية في عام (2013) بإعادة هيكلة الاتحادات وإضافة العديد من الأعضاء الجدد فيها، بالإضافة أن التعامل مع الأزمات -كما ذكر سابقاً- يعتمد في كثير من الأحيان على الملكات الفردية المتوفرة في الأعضاء، لذلك كان تأثير متغير الخبرة محدوداً في هذا المجال.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة البرغوثي (2009)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها تعزى لمتغير الخبرة، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مساعدة (2002) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في توافر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اليحيوي (2006) التي أظهرت نتائج دراستها عدم وجود فروق دالة إحصائية حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة العملية. وانفقت كذلك هذه الدراسة مع نتائج دراسة السيد (2002) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الجاهزية للأزمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

#### الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها تستنتج الباحثة الآتي:

- 1 - جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين بدرجة كبيرة جداً وخاصة إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية.
- 2 - جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الأندية بدرجة أكبر من تقديرات أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية .
- 3 - جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات من حملة الشهادات العلمية في تخصص التربية الرياضية بدرجة أكبر من تقديرات أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات العلمية في تخصص آخر.
- 4 - لا يوجد اختلاف في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة.

## التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

- 1-تضافر الجهود الحكومية والأهلية للوصول إلى الحلول المناسبة للتخفيف من الأزمات التي تواجه الاتحادات والأندية في فلسطين
- 2-توفير مركز لإعداد القيادات الرياضية، وإكساب أعضاء الاتحادات والأندية القدرات اللازمة للتعامل مع الأزمات.
- 3-زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث العلمية، والدراسات الميدانية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات.
- 4-البحث عن أنشطة رياضية وأخرى غير رياضية، ووضع سياسات تسويقية ناجحة بالتعاون مع الشركات والمؤسسات الكبرى لإيجاد مصادر تمويل للاتحادات والأندية الرياضية.
- 5-طرح مساق إدارة الأزمات الرياضية في تخصص التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية.
- 6-عقد دورات وبرامج تدريبية لإداريي الاتحادات والأندية في مجال إدارة الأزمات.
- 7-الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لتلافي وقوع الأزمات في الاتحادات والأندية.

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم، عمرو محمد.(2005): إدارة الأزمات المكررة في بعض الرياضات المائية . مجلة نظريات وتطبيقات، كلية التربية الرياضية للبنين بابوقير، عدد(57)، الاسكندرية.
- ابو سن، احمد ابراهيم.(2006): الإدارة في الاسلام. دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
- أبو طامع، بهجت أحمد. (2007): معوقات تنفيذ برامج الأنشطة الرياضية للاتحاد الرياضي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني. مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد(3).العدد(1). ص 19-42.
- ابو فريخة، ايمان محمد أحمد.(2007): تقويم الاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ص 256-304.
- ابو قحف، عبد السلام.(2002): دليل المدير في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- أحمد، ابراهيم أحمد.(2002): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري.(2003): إدارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب، القاهرة.
- الأسدي، سعيد.(2007): الإشراف التربوي. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اسليم، وسام.(2007): سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



- اكسيل، عبد المهدي علي أحمد.(2003): واقع إدارة بعض الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين. (رسالة ماجستير)، جامعة البحرين، البحرين.
- آل علي، رضا.(2002): مفاهيم إدارية معاصرة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- برغوثي، فانتن الزير.(2009): إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة: الواقع والمعوقات (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- البريدي، عبد الله.(1999): الإبداع يخنق الأزمات. بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.
- بطاح، أحمد.(2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الشروق، عمان، الأردن.
- بن عبد الله، عادل خير الله ناصر.(2003): إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات في علم الإدارة والمفاهيم والمناهج. مجلة مستقبل التربية، مجلد(9)، عدد(30)، ص 247-274.
- توفيق، عبد الرحمن.(2004): التخطيط لما قد لا يحدث. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- جبر، محمد صدام.(1999): إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني. مجلة الإداري، مجلد(21)، عدد(79)، ص 78-113.
- الجندي، محمد محمود عبد السلام.(2003): فاعلية وحدة مقترحة في إدارة الأزمات لطلاب المدرسة الثانوية التجارية. المجلة التربوية، مجلد(18)، عدد(69)، ص 11-35.
- جويده، صابرين عطية مرسال.(2006): نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد. (رسالة دكتوراة)، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية.

- الحريري، محمد.(2012): إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية والدولية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- حريم، حسين.(2006): مبادئ الإدارة الحديثة. دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
- حمادات، محمد حسن.(2007): الإدارة التربوية: وظائف وقضايا معاصرة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحماوي، محمد رشاد.(1995): التخطيط لمواجهة الأزمات. مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الخشالي، شاكر جاد الله، والقطب، محيي الدين.(2007): فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد(3)، عدد(1)، ص 24-45.
- الخضيرى، محسن أحمد.(1990): إدارة الأزمات. مكتبة مدبولي، القاهرة.
- الخضيرى، محسن أحمد.(2003): إدارة الأزمات - علم امتلاك القوى في أشد لحظات الضعف. مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- الدلماني، زيد.(2010): إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. (رسالة ماجستير)، جامعة الكويت، الكويت.
- زايد، غادة عبد الفتاح العزيز.(2002): فعالية تعلم ذاتي لتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى معلمي التاريخ في المرحلة الثانوية. (رسالة دكتوراة)، جامعة عين شمس، مصر.
- الزبيدي، مطر.(2010): الولايات المتحدة الأمريكية وإدارتها للأزمات الدولية: دراسة تحليلية تطبيقية. (رسالة دكتوراة)، جامعة (World. S.T.Clements)، بغداد، العراق.
- الزلفي، وافي.(2011): إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير)، جامعة ام القرى، السعودية.

- الزواهره، عبد الغفور.(2000): العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة الخطوط الجوية للملكية الأردنية. (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- سالم، أحمد.(1990): نموذج مقترح لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية. (رسالة ماجستير)، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، مصر.
- سبتي، عزيز عراس.(2002): إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني. (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك، الأردن.
- سعودي، محمد حنفي محمود.(2006): تقييم السياسات العامة المصرفية في مجال إدارة الأزمات المالية مع دراسة تطبيقية على أزمتي السيولة والركود في مصر. (رسالة ماجستير)، جامعة القاهرة، مصر.
- السيد، رجب.(2000): دور القادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات. مطبعة الايمان، القاهرة.
- شبر، محمد ابراهيم.(2003): تقويم برنامج إعداد الإداريين في المجال الرياضي بمملكة البحرين من وجهة نظر الدارسين والمتخصصين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد(4) عدد(2)، ص179-195.
- شقرة، محمد عاصم.(1995): نحو انموذج اسلامي لإدارة الأزمات. (رسالة ماجستير) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- شومان، محمد.(2002): الاعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الصيرفي، محمد.(2003): مفاهيم إدارية حديثة. الدار العلمية، عمان، الأردن.
- الطراونة، محمد ابراهيم.(2011): إدارة الأزمات. دار اليراع للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الله، فاروق.(1998): إدارة الأزمات والكوارث. دار قرطاس للنشر، الكويت.

- عبد الحق، عماد.(1999): *دوافع ممارسة النشاط الرياضي عند طلبة جامعة النجاح الوطنية*. مجلة دراسات وبحوث، مجلد(9)، جامعة البصرة، العراق، ص 81-118.
- عبد الحكيم، عبد الحكيم محمد جميل.(2005): *الأزمات الرياضية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار الإداري لدى القادة الإداريين بمراكز شباب المنيا*. (رسالة ماجستير)، جامعة المنيا، مصر.
- عبد الرحمن، أحمد.(2005): *تنظيم برنامج أنشطة إثرائية في الدراسات الاجتماعية لإكساب مهارات إدارة الأزمات وتنمية التفكير الناقد لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وقياس فاعليته*. (رسالة دكتوراة)، جامعة حلوان، مصر.
- عبد العال، رائد.(2009): *أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي*. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبوي، زيد.(2006): *إدارة الأزمات*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عثمان، إسماعيل حامد. (1998): *إدارة الأزمات الرياضية*. الطبعة الأولى. مركز الكتاب للنشر، القاهرة .
- عثمان، فاروق.(2004): *التفاوض وإدارة الأزمات*. دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- العلوان، بشير، ومغايرة، اياد.(2010): *مدى فاعلية نظام الاتحادات الرياضية الجديد في الاردن في اختيار أعضائه من وجهة نظر العاملين في الإعلام والمجلس الأعلى للشباب والرياضة والأندية الرياضية*. مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث (العلوم الانسانية) مجلد(24)، عدد(6)، ص 1791-1814.
- عليوة، السيد.(2001): *إدارة الأزمات في المستشفيات*. ابتراك للطباعة والنشر، القاهرة.

- العنزي، عبد الرحمن خلف. (2004): إدارة الأزمات رؤية إستراتيجية. مركز التميز للاستشارات والبحوث والتدريب، الكويت .
- فتحي، محمد. (2001): فن إدارة الأزمات . الطبعة الأولى . دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة .
- القانون الأساسي للمجلس الأعلى للشباب والرياضة.
- القحطاني، سحبي. (2003): دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث. (رسالة ماجستير)، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القرم، محمد حسين. (2008): تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. (رسالة دكتوراة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- كامل، عبد الوهاب. (2003): سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- ماهر، أحمد. (2006): إدارة الأزمات. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- المحارمة، عاصم حسن معلا. (2009): إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن. (رسالة دكتوراة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- محمد، اينار. (2011): استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(17)، عدد(64)، ص 47-63.
- المذكور، مريم. (2011): واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. المجلة التربوية، مجلد(25)، عدد(100)، الجزء الأول، ص 15-77.
- مركز الإحصاء الفلسطيني. (2012)، فلسطين.

- مساعدة، جهاد أحمد عيسى. (2002): عناصر إدارة الأزمات زمعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الأردن. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- المعايطه، عبد العزيز.(2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار الحامد، عمان، الأردن.
- معوض، شريف حمد محمد. (2007): اتخاذ القرار الإداري لمواجهة بعض الأزمات بوزارة الشباب. (رسالة ماجستير) جامعة حلوان، القاهرة.
- مهنا، محمد نصر.(2004): إدارة الأزمات قراءة في المنهج. مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- نشرات اللجنة الأولمبية الفلسطينية. (2012)، فلسطين.
- نشرات المجلس الأعلى للشباب والرياضة، دائرة الأندية.(2012)، فلسطين.
- الهدمي، ماجد، ومحمد، جاسم.(2008): مبادئ إدارة الأزمات. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- هلال، محمد.(1996): مهارات إدارة الأزمات. مركز التطوير، القاهرة.
- هواش، جمال.(2005): التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة: تطبيقات عملية. ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- اليحيوي، صبرية بنت مسلم. (2006): إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. العدد(18) ص 1 49.

- Adams, CH.; Kritsons, W. (2006): An Analysis Of Secondary School's Crisis Management Preparedness, National Implications. **National Journal For Publishing And Mentoring Doctoral Student Research** .Vol. 1, N. 1, P 1- 7.
- Barclay, C. (2004): Crisis Management In Primary School. **Teacher Development**. V. 8 , N. 2 , P 297- 312 .
- Bernstein,c.(2012): Crisis Management and Sports in the Age of Social Media: A Case Study Analysis of the Tiger Woods Scandal, **The Elon Journal of Undergraduate in Communication**, Vol.(3),no.(2), p62-75.
- Booth, S.(1993): Crisis Management Strategy, New york, Routledge.
- David, F. (2005): **Strategic Management Concepts And Cases**. Tenth Edition, Upper Saddle River, New Jersey .
- Dillon, N. (2007): Planning To Ensure Our Schools Are Safe . **American School Board Journal** . Vol. 72, N. 6, P 9- 11 .
- Dolan.(2006): Few Schools Are Ready To Manage A Crisis, **Education Digest**. Vol.(72),N.(2), P4-8.
- Edert,R;Griffin,R.(2005):**Business Essentials**, Fifth, Edition, Upper Saddle River, New York.

- Falkheimer,J; Heide, M.(2006): Multicultural Crisis Communication: Towards a social Constructions Perspective. **Journal of Contingencies &Crisis Management**. Vol (14), No(4), P180-189.
- Fink, S. (1986): **Crisis Management, Planning For The Inevitable** . American Management Association , New York .
- Jamis,K; Cilliand,E.(1990): **Crisis Intervention Strategies**, TTP Company.
- June,A.(2007): Crisis Management Plans are Untested: Survey says, **Chronicle of Higher Education**, Vol.(54), N.(8), P25.
- Haviland, J. (2008): A Season Of Sadness Responding To Tragedy In School .**The Education Digest**. Vol. 73, Issue. 7, P 61- 66 .
- Herndon, K.(2002): **Crisis Management: Expect The Unexpected**: International Security,Inc.
- Gundel, S.(2005): Towards New Typology of Crisis,**Journal of Cortingencies& Crisis Management**, Vol. (13), no (7), P 112 .
- Kelsay, L. (2007): Aftermath Of Crisis, How Colleges Respond To Prospective Students. **Journal Of College Admission**. N. (197), P 6-13.
- Lalonde, C.(2004): In Search of Archetypes in Crisis Management, **Journal of Contingencies& Crisis Management**, Vol(12).No(2), P:70.



- Munyangoga, A.(2009): Evaluation of The management of National Sports Fedration in Rawanda, **Magister Technologiae**, T shwane University of Technology, Rawanda.
- Phelps,J.(1993): **Preventing Chos in acrisis Strategies for Prevention Control and Damage Limitation**.U.K.London, Mc Graw – Hill International.
- Reyndols,B & Seeger, M.(2005): Crisis and Emergency Risk communication as an Integrative Modol, **Journal of Health Communication**, Vol.(10).N(1).P 43-55.
- U S Department Of Education. (2007): **Practical Information On Crisis Planning A Guide For Schools And Communities**. (ERIC Document No. 498806).
- Vogelaar, R. (2005): **Rhetorical Approaches To Crises Communication: The Research, Development, And Validation Of An Image Repair Situational Theory For Educational And Leaders**, Sant Louis University . ( Doctoral Dissertations) .
- Zavicar, M.(2004): **Crisis Management in Athletic**, Puplic Relation, Senior Honors, Eastern Michigan University.
- Zhe, E; Nickerson, A.(2007): Effects of Intruder Crisis Drillon Childrens Knowledge Anxiety And Perception of School, **Psychology Review**, Vol.(36), No.(3).P 501-508.

## ملحق (1)

الاستبانة قبل التحكيم

استبانة قبل التحكيم

حضرة السيد/ة.....المحترم /ة

تحية طيبة و بعد ،،،

بين يديك استبانة لدراسة حول " إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين " و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من جامعة النجاح الوطنية .

ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم والاستجابة عن فقرات هذه الاستبانة علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نأمل تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة

و لكم منا جزيل الشكر

الباحثة

فاتن البرغوثي

يرجى وضع إشارة (X) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك :-

1 - الوظيفة

عضو هيئة إدارية للاتحاد  عضو هيئة إدارية للنادي

2 - المؤهل العلمي

ثانوية عامة فأدنى  دبلوم متوسط

بكالوريوس  دراسات عليا

5 - التخصص العلمي:

تربية رياضية  تخصص آخر

3 - الخبرة:

4 سنوات فأقل  5 9 سنوات

10 سنوات فأكثر

5 - اللعبة:

كرة القدم  كرة السلة

كرة اليد  الكرة الطائرة

## القسم الثاني : فقرات الاستبانة

أولاً: أمامك أربعة محاور تشتمل على أهم الأزمات التي تواجه الاتحادات الرياضية الفلسطينية وأندية الدرجة الممتازة للألعاب الجماعية يرجى ترتيبها من 1 4 حسب حدة الأزمة، حيث أن الرقم (1) يمثل أعلى درجة والرقم (4) يمثل أقل درجة.

| الدرجة | المحور                  |
|--------|-------------------------|
|        | الأزمات الإدارية        |
|        | الأزمات الفنية          |
|        | أزمة الامكانيات المادية |
|        | الأزمات السياسية        |

## ثانياً : فقرات الاستبانة

يرجى قراءة الفقرات التالية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة ( X ) أمام الفقرة، وتحت الدرجة التي تراها مناسبة.

| رقم الفقر | إدارة الأزمات في المجال الإداري  | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة<br>جداً | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة | موافق<br>بدرجة<br>متوسطة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة<br>جداً |
|-----------|--|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| 1         | عقد اجتماعات دورية لمجلس الإدارة   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 2         | مراعاة توفر المؤهل الجامعي عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة (تربية رياضية أو إدارة)  |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 3         | موائمة القرارات مع الامكانيات المادية والفنية.                                     |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 4         | متابعة تنفيذ القرارات.   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 5         | اتخاذ قرارات تستند على التعليمات والأنظمة.   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 6         | تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 7         | الاستعانة بلجان فنية مساندة لتطبيق أهداف الاتحاد.                                  |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 8         | توفر نظام رقابي داخل الاتحادات والأندية لمتابعة عمل اللجان وأعضاء مجالس الإدارة.   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 9         | تنظيم دورات إدارية لتأهيل أعضاء مجالس الإدارة بعد انتخابهم.                        |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 10        | مشاركة أعضاء مجالس إدارات الاتحادات والأندية في صياغة مقترحات التشريعات والقوانين. |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 11        | توفر اللوائح الخاصة بالعقوبات للاتحادات المخالفة.                                  |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 12        | تحديد مرجعيات الاتحادات والأندية الرياضية على مستوى المنظومة الرياضية.             |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 13        | مأسسة وهيكلية الاتحادات والأندية بالأسلوب العلمي المناسب                           |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 14        | مواكبة ما يستجد دولياً من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة من قبل الاتحاد.               |                                 |                         |                          |                         |                                 |

| رقم<br>الفقرة | إدارة الأزمات في المجال الإداري   | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة<br>جداً | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة | موافق<br>بدرجة<br>متوسطة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة<br>جداً |
|---------------|---|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| 1             | توفر مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية.   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 2             | تحديد الوصف الوظيفي لأعضاء مجلس الإدارة والطاقم الفني .   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 3             | الاستعانة بالخبراء والباحثين والكفاءات لدراسة آليات تطبيق نظام الاحتراف بما يتلائم مع وضع الرياضة الفلسطينية. |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 4             | توفر خطة مرحلية لتطبيق نظام الاحتراف.   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 5             | توسيع قاعدة الاهتمام بالفئات العمرية المختلفة .   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 6             | المشاركة في المعسكرات الداخلية والخارجية للمنتخبات والأندية.  |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 7             | إيفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة.  |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 8             | رفع مستوى التخصصية في الأجهزة الفنية (مدير فني، مدرب، معالج طبيعى، معالج نفسي)                                |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 9             | نشر الألعاب الجماعية من قبل وسائل الإعلام الفلسطينية الرسمية والخاصة.   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 10            | توفر قناة رياضية متخصصة في الألعاب الرياضية   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 11            | إصدار مطبوعات رياضية دورية (يومي، اسبوعي، شهري).  |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 12            | تكثيف الدورات لإعداد وصقل الحكام .  |                                 |                         |                          |                         |                                 |

| رقم<br>الفقرة | إدارة الأزمات في مجال<br>الإمكانات المادية                                       | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة<br>جداً | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة | موافق<br>بدرجة<br>متوسطة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة<br>جداً |
|---------------|--|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| 1             | زيادة مخصصات الاتحادات الرياضية في الموازنة العامة.                              |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 2             | تفعيل سياسات تسويقية لرعاية نشاطات الاتحادات والأندية.                           |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 3             | اصدار تشريعات تعفي المؤسسات الرياضية من الجمارك والضرائب.                        |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 4             | توفير مقر مناسب لكل اتحاد.   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 5             | توزيع الأنشطة على مدار العام لاستغلال الملاعب الرياضية.                          |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 6             | توفير ملاعب وصالات رياضية نموذجية كافية.   |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 7             | توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات والأندية.                        |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 8             | التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والتعليمية لاستغلال مرافقها الرياضية والأكاديمية. |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 9             | الطلب من الاتحادات القارية والدولية لدعم النشاط الرياضي الفلسطيني بكل مكوناته.   |                                 |                         |                          |                         |                                 |

| رقم<br>الفقرة | إدارة الأزمات في المجال السياسي   | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة<br>جداً | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة | موافق<br>بدرجة<br>متوسطة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة<br>جداً |
|---------------|---|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| 1             | مخاطبة الاتحادات القارية والدولية لحماية الإداريين واللاعبين من الاعتقال والتكيد من قبل سلطات الاحتلال. |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 2             | استصدار قرارات أممية لحماية وتسهيل المشاركة في النشاط الرياضي الداخلي والخارجي.                         |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 3             | فصل النشاط الرياضي عن التجاذبات السياسية  |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 4             | إقامة أنشطة رياضية ومنافسات رسمية بين شطري الوطن (محافظات الضفة الغربية، محافظات غزة).                  |                                 |                         |                          |                         |                                 |



## ملحق ( 2 )

### أسماء محكمي أداة الدراسة

| أسماء السادة المحكمين | الرتبة العلمية | مكان العمل                   |
|-----------------------|----------------|------------------------------|
| د. وليد خنفر          | استاذ مشارك    | جامعة النجاح الوطنية         |
| أ. د عماد عبد الحق    | استاذ          | جامعة النجاح الوطنية         |
| د. جمال شاكر          | استاذ مساعد    | جامعة النجاح الوطنية         |
| د. محمود الأطرش       | استاذ مساعد    | جامعة النجاح الوطنية         |
| د. بدر رفعت           | استاذ مساعد    | جامعة النجاح الوطنية         |
| د. بهجت أبو طامع      | استاذ مشارك    | جامعة فلسطين التقنية / خضوري |
| د. منذر نصر الله      | مدرس مساعد     | جامعة فلسطين التقنية / خضوري |
| د. ثابت شتيوي         | استاذ مساعد    | جامعة فلسطين التقنية / خضوري |
| د. بشار عبد الجواد    | استاذ مساعد    | جامعة فلسطين التقنية / خضوري |
| د. جمال أبو بشارة     | استاذ مساعد    | جامعة فلسطين التقنية / خضوري |
| د. مها جراد           | استاذ ماعد     | جامعة فلسطين التقنية / خضوري |
| د. عبد السلام حمارشة  | استاذ مساعد    | جامعة القدس                  |
| د. أحمد الخواجا       | استاذ مساعد    | جامعة القدس                  |

### ملحق ( 3 )

الاستبانة بعد التحكيم

الاستبانة بعد التحكيم

حضرة السيد/ة.....المحترم /ة

تحية طيبة و بعد ،،،

بين يديك استبانته لدراسة حول " إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين " و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من جامعة النجاح الوطنية .

ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم والاستجابة عن فقرات هذه الاستبانة علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

نأمل تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة

و لكم منا جزيل الشكر

الباحثة

فاتن البرغوثي

يرجى وضع إشارة (X) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك :-

1- الصفة

عضو هيئة إدارية للاتحاد  عضو هيئة إدارية للنادي

2- المؤهل العلمي

ثانوية عامة فأدنى  دبلوم متوسط  
 بكالوريوس  ماجستير فأعلى

3- التخصص العلمي:

تربية رياضية  تخصص آخر

4- الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5 9 سنوات  
 أكثر من 9 سنوات

## القسم الثاني : فقرات الاستبانة:

يرجى قراءة الفقرات التالية بعناية والإجابة عنها بوضع إشارة ( X ) أمام الفقرة، وتحت الدرجة التي تراها مناسبة.

| رقم الفقرة | إدارة الأزمات في المجال الإداري   | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بدرجة<br>كبيرة |
|------------|---|-------------------------|-------|-------|--------------|--------------------------------|
| 1          | عقد اجتماعات دورية لمجلس الإدارة  |                         |       |       |              |                                |
| 2          | مراعاة توفر المؤهل الجامعي عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة (تربية رياضية أو إدارة) |                         |       |       |              |                                |
| 3          | موائمة القرارات مع الامكانيات المادية والفنية.                                    |                         |       |       |              |                                |
| 4          | متابعة تنفيذ القرارات.  |                         |       |       |              |                                |
| 5          | اتخاذ قرارات تستند إلى التعليمات والأنظمة.  |                         |       |       |              |                                |
| 6          | تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.  |                         |       |       |              |                                |
| 7          | الاستعانة بلجان فنية مساندة لتطبيق أهداف الاتحاد.                                 |                         |       |       |              |                                |
| 8          | توفر نظام رقابي داخل الاتحادات والأندية لمتابعة عمل اللجان وأعضاء مجالس الإدارة.  |                         |       |       |              |                                |
| 9          | تنظيم دورات إدارية لتأهيل أعضاء مجالس الإدارة بعد انتخابهم.                       |                         |       |       |              |                                |
| 10         | مشاركة أعضاء مجالس إدارات الاتحادات والأندية في صياغة مقترحات التعليمات والأنظمة. |                         |       |       |              |                                |
| 11         | توفر اللوائح الخاصة بالعقوبات للاتحادات المخالفة.                                 |                         |       |       |              |                                |
| 12         | تحديد مرجعيات الاتحادات والأندية الرياضية على مستوى المنظومة الرياضية.            |                         |       |       |              |                                |
| 13         | مأسسة وهيكلية الاتحادات والأندية بالأسلوب العلمي المناسب.                         |                         |       |       |              |                                |
| 14         | مواكبة ما يستجد دولياً من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة من قبل الاتحاد.              |                         |       |       |              |                                |

| رقم الفقرة | إدارة الأزمات في المجال الفني   | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بدرجة<br>كبيرة |
|------------|---|-------------------------|-------|-------|--------------|--------------------------------|
| 1          | توفر مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية.   |                         |       |       |              |                                |
| 2          | تحديد الوصف الوظيفي لأعضاء مجلس الإدارة والطاقم الفني .   |                         |       |       |              |                                |
| 3          | الاستعانة بالخبراء والباحثين والكفاءات لدراسة آليات تطبيق نظام الاحتراف بما يتلائم مع وضع الرياضة الفلسطينية. |                         |       |       |              |                                |
| 4          | توفير خطة مرحلية لتطبيق نظام الاحتراف.  |                         |       |       |              |                                |
| 5          | توسيع قاعدة الاهتمام بالفئات العمرية المختلفة .   |                         |       |       |              |                                |
| 6          | المشاركة في المعسكرات الداخلية والخارجية للمنتخبات والأندية.  |                         |       |       |              |                                |
| 7          | إيفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة.  |                         |       |       |              |                                |
| 8          | رفع مستوى التخصصية في الأجهزة الفنية (مدير فني، مدرب، معالج طبيعى، معالج نفسي)                                |                         |       |       |              |                                |
| 9          | نشر الألعاب الجماعية من قبل وسائل الإعلام الفلسطينية الرسمية والخاصة.   |                         |       |       |              |                                |
| 10         | توفر قناة رياضية متخصصة في الألعاب الرياضية   |                         |       |       |              |                                |
| 11         | إصدار مطبوعات رياضية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية).   |                         |       |       |              |                                |
| 12         | تكثيف الدورات لإعداد وتصنيف وصقل الحكام .   |                         |       |       |              |                                |

| رقم<br>الفقرة | إدارة الأزمات في مجال<br>الإمكانات المادية                                       | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بدرجة<br>كبيرة |
|---------------|--|-------------------------|-------|-------|--------------|--------------------------------|
| 1             | زيادة مخصصات الاتحادات الرياضية في الموازنة العامة.                              |                         |       |       |              |                                |
| 2             | تفعيل سياسات تسويقية لرعاية نشاطات الاتحادات والأندية.                           |                         |       |       |              |                                |
| 3             | اصدار تشريعات تعفي المؤسسات الرياضية من الجمارك والضرائب.                        |                         |       |       |              |                                |
| 4             | توفير مقر مناسب لكل اتحاد.   |                         |       |       |              |                                |
| 5             | توزيع الأنشطة على مدار العام لاستغلال الملاعب الرياضية.                          |                         |       |       |              |                                |
| 6             | توفير ملاعب وصالات رياضية نموذجية كافية.   |                         |       |       |              |                                |
| 7             | توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات والأندية.                        |                         |       |       |              |                                |
| 8             | التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والتعليمية لاستغلال مرافقها الرياضية والأكاديمية. |                         |       |       |              |                                |
| 9             | الطلب من الاتحادات القارية والدولية لدعم النشاط الرياضي الفلسطيني بكل مكوناته.   |                         |       |       |              |                                |

| رقم<br>الفقرة | إدارة الأزمات في المجال السياسي   | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بدرجة<br>كبيرة |
|---------------|---|-------------------------|-------|-------|--------------|--------------------------------|
| 1             | مخاطبة الاتحادات القارية والدولية لحماية الإداريين واللاعبين من الاعتقال والتكبل من قبل سلطات الاحتلال. |                         |       |       |              |                                |
| 2             | استصدار قرارات أممية لحماية وتسهيل المشاركة في النشاط الرياضي الداخلي والخارجي.                         |                         |       |       |              |                                |
| 3             | فصل النشاط الرياضي عن التجاذبات السياسية  |                         |       |       |              |                                |
| 4             | إقامة أنشطة رياضية ومنافسات رسمية بين شطري الوطن ( محافظات الضفة الغربية، محافظات غزة).                 |                         |       |       |              |                                |
| 5             | إقامة أنشطة رياضية بين أندية الوطن والفلسطينيين في الشتات   |                         |       |       |              |                                |
| 6             | تشكيل مجالس إدارة الاتحاد بما يشمل الداخل والخارج (الشتات).   |                         |       |       |              |                                |
| 7             | عدم تسييس الجمعيات العمومية للأندية والاتحادات.   |                         |       |       |              |                                |

## ملحق ( 4 )

كتاب تسهيل مهمة طالب

2013/2/21

سعادة الأخ اللواء جبريل الرجوب رئيس اللجنة الأولمبية الفلسطينية المحترم

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة

فاتن راتب البرغوثي

تهديكم عمادة كلية التربية الرياضية أجمل تحياتها، وتأمل من سعادتكم مساعدة الطالبة في برنامج الماجستير للحصول على معلومات حول الاتحادات الرياضية والأندية، وتوزيع الاستبيان الخاص بأعضاء الاتحادات والأندية وذلك لغاية البحث العلمي (رسالة ماجستير).

مع وافر الاحترام والتقدير

عميد كلية التربية الرياضية

د. وليد خنفر



**An-Najah National University**

**Faculty of Graduate Studies**

**Crisis Management among Administrators in Sports  
Federations and Clubs in Palestine**

**By**

**Faten Rateb Zeer Barghothe**

**Supervised**

**Professor AbelNaser Alqadoumi**

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

**2013**

# **Crisis Management among Administrators in Sports Federations and Clubs in Palestine**

**By**

**Faten Rateb Zeer Barghothe**

**Supervised**

**Professor AbdelNaser Alqadoumi**

## **Abstract**

This study aimed to identify the status of the crises management among the sports federations and clubs administrators in Palestine. The study population consisted of all sports federations and sports members in Palestine with total of (615) members. The study was conducted after selecting a random sample of (183) members out of the population.

The researcher designed a 42-subsection questionnaire distributed over the following four major sections: crisis management from management perspective, crisis management from technical perspective, crisis management from financial capability respective, and finally crisis management from political perspective. The methodology has been verified and validated by experts in the field and by statistical analysis to confirm the validity of the approach used in the study. The statistical analysis has been conducted by using the statistical software package (SPSS).

The study revealed that the level of management crisis by the administrators at the sports federations and clubs is very high, it reached (81.24%) of the total degree of crisis management according to Likert

measurement. Also the crisis management from financial capability respective section was the highest proportion, it reached (82.60%), and the crisis management from technical perspective section was the lowest rate, it reached (79.74%), The study also showed no statistical differences at Likert scale level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the values of the study sample of the' crisis management levels at the sports federations and clubs in Palestine when it measured according to the variables of the level of education and years of experience, meanwhile the study shows that there were differences in the study sample values of the crisis management when it measured according to the variables of the right to work, toward conveying the governing body of the club, the specialty variable, and the variable of majoring in physical education.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.