

الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات لدى مديري الهيئة العامة للرياضة

بدولة الكويت

* أ.د/ عادل محمد عبدالمنعم مكي

** مصطفى عيس خليل

مقدمة ومشكلة البحث:

وتعتبر الإدارة من العلوم التي تحتل مكانة رفيعة بين الدول المتقدمة وتزداد أهميتها بزيادة الأعمال والحاجات في مجال الأنشطة البشرية وأتساعها بما يتطلب تنظيماً وفهماً دقيقاً لهذه الأعمال حيث يمكن إنجازها بأقل جهد وأسرع وقت وأكبر كفاءة ممكنه. (٦ : ٧)

ويشير كلا من أحمد خاطر، على فهمي (١٩٩٦م) أن الإدارة شهدت في القرن الحادي والعشرون تقدماً علمياً في جميع مجالات الحياة عامه والتربية الرياضية خاصة فارتفع مستوى الأداء في الأنشطة الرياضية المختلفة بفضل الدراسات والبحوث العلمية للوصول إلى المستويات العليا (٣ : ٢١)

ويوضح أحمد غنيم (٢٠١٤م) بأن نتيجة لتغير الزمن وتطور الإدارة الحديثة أصبحت تهدف إلى النظر دائماً للمستقبل وقبول وإدارة التغيير والانفتاح العالمي للمعلومات والمشاركة الفعالة الإيجابية والاهتمام بالمصلحة العامة والتحديث والإبتكار، حيث تطور الفكر الإداري المعاصر فأصبح يشمل إدارة الوقت، الإدارة بالحب، إدارة العقل، إدارة الفوضى، الإدارة المعلوماتية، الإدارة بالجودة الشاملة، الإدارة المتحررة، إدارة الأزمات. (٤ : ٢١)

ويذكر إسماعيل حامد (١٩٩٨م) أن الأزمات تختلف باختلاف طبيعتها وحجمها وعوامل تحريكها، أصبح التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والدول مما أدى إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الإنهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، لذا

* أستاذ الإدارة الرياضية ووكيل كلية التربية الرياضية للدراسات العليا والبحوث - جامعة أسوان.

xx معلم تربية بدنية بدولة الكويت.

فإن مواجهه الأزمات والوعي بها يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية. (٥: ١٤١)

ويرى أمين الخولى (١٩٩٧م) أن الأزمة تؤدي إلى خلل يؤثر مادياً على النظام كله، وأن المنظمة التي حدث بها هذا الخلل أمام نقطه تحول خطيرة وهامه كما تعبر عن موقف متفجر وهى حاله حرجه يضغط فيها عنصر الوقت بإلحاح على القيادة وتتعلق بأمور مصيريه بالنسبة لأهداف وكيان المجتمع، وتحمل في ثناياها تهديداً للمصالح والأهداف القومية تلك التي تعمل من أجلها المنظمة، الأمر الذي يضع القائد والمنظمة بكاملها في مواجهه لحظه حرجه وعليهم التعامل معها حتى لا تتفاقم الأمور. (٣:٨)

ويشير أشرف العجيلي (٢٠٠٤م) أن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الإنتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وصار بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات الفردية وإنتهاءً بالأزمات الدولية ويختلط لدى البعض مفهوم الأزمة ببعض المفاهيم الأخرى كالكارثة، الحادثة، المشكلة ولكن يمكن القول أن هذه المفاهيم قد تكون سبباً في ظهور الأزمة أو مظهر من مظاهرها. (٧: ٨)

ويرى مدني عبد القادر (١٩٩٨م) أن إدارة الأزمات في المجال الرياضي تعنى أن على أي هيئه رياضية أن ترفع كفاءة وقدره نظام صنع القرارات سواء على مستوى العمل الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات أساليب الإدارة القديمة التي تعجز عن مواجهه الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وتعد إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة وتتضمن العديد من الأنشطة على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة. (٢٢: ٢١)

وبصفه عامه تمر أي أزمة بخمسه مراحل رئيسيه وإذا فشل مدير الأزمة في إدارة مرحله من هذه المراحل فإن الأزمة تتفاقم أحداثها وتزيد بصوره سريعة جداً ومتشعبة وهذه المراحل هي:

- المرحلة الأولى: وهى إكتشاف إشارات الإنذار المبكر حيث ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيريه مبكرة ومتتالية وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات

فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة ومن أمثله الإنذار المبكر الممكن أن تتعرض لها المنظمات والمؤسسات المختلفة :

أ- إشارات الإنذار الخارجية : سواء التغيرات السياسية والتشريعية والاجتماعية والثقافية والإقتصادية والإدارية .

ب- إشارات الإنذار الداخلية : مثل المؤشرات المالية أو بيعة تسويقية أو مؤشرات إداريه، ونظراً لأهمية نظم الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعليه نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري .

- المرحلة الثانية: وهي الإستعداد والوقاية ليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع إمتداد أو إنتشار الأزمة لباقي أجزاء المنظمة، كما أن تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد وقت الأزمة يزيد من كفاءة مواجهه الأزمة .

- المرحلة الثالثة : وهي إحتواء الأضرار أو الحد منها فى هذه المرحلة ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها وتهدف هذه المرحلة في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الإنتشار في باقي أجزاء المؤسسة أو المنظمة .

- المرحلة الرابعة : وهي إستعادة النشاط، يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة وإستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث

- المرحلة الخامسة : وهي التعليم وهي تنصب على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث وإستخلاص الدروس المستفادة من تجربه المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى وكيفية تحسن القدرات المستقبلية. (٥ : ١٤٠)

ويذكر أشرف العجيلي(٢٠٠٤م) أن علم إدارة الأزمات أصبح من أهم العلوم ليس لكونه يظهر إدارة الأزمة فقط ولكن لأنه يوضح ويفسر كيفية مواجهتها وإدارتها

وكيفيه التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية، حيث يقوم علم إدارة الأزمات على تجنب سلبيات الأزمة والاستفادة من إيجابياتها. (٧: ٨)

وتعتمد إدارة الأزمات الرياضية على الدراسة الواعية للموقف الرياضي والتنبؤ بالأزمات محتمله الوقوع وترتيب بعض الخطوات والأمور الواجبة فور حدوث الأزمة حتى يمكن تجنب المفاجأة الناتجة من حدوثها ومن ثم استغلال الوقت في اتخاذ القرارات اللازمة لحلها. (١: ١١)

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من حتمية الإدارة العامة والخاصة على السواء وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة، وتأتي عملية اتخاذ القرارات كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك إنها لا تكون قاصرة على مستوى معين وإنما تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم وهي من المهام الأساسية للإدارة بل هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري، حيث يرى البعض أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات، فهي عملية متدخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فهي نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات التي تتم في المنظمة، ومن ثم أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محدد العملية الإدارية أو يمكن القول بأنها قلب الإدارة. (١٩: ٢٢)

ويرى جمال محمد (٢٠٠٩م) على أن اتخاذ القرار في المجال الرياضي يعتبر قلب الإدارة الرياضية والعمود الفقري لها، وتعد عملية اتخاذ القرار هي المحدد الأول لقدرة المدير على الإدارة والقيادة باعتبار أن اتخاذ القرار هو العملية الأساسية التي يتولها المديرين والرؤساء في كافة أنواع المنظمات والهيئات والتي من شأنها أحداث التغيير، لأن القرار الرشيد ما هو إلا سلسلة من المعاناة والجد المتواصل، فقد تستغرق عملية اتخاذ القرار شهوراً طويلاً من الجهد والتفكير الشاق لأن مسؤولية اتخاذ القرار ليست بالأمر السهل وأحياناً يجب اتخاذ القرار في ثوان معدودة. (٩: ٥٣)

ومن خلال عمل الباحث كأخصائي بنادي القادسية ومن خلال الملاحظة المبدئية وبإجراء بعض الزيارات لبعض مديريات الشباب والرياضة بالكويت ومقابله بعض مديري الإدارات المختلفة تبين للباحث محدودية قدرة المديرين في التعرف على الأزمات والتعامل معها وعدم القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات في حالة حدوثها وكذلك عدم استخدام الأسلوب العلمي في مواجهه هذه الظاهرة الأمر الذي يشير إلى وجود أزمات داخل بعض مديريات الشباب والرياضة وذلك نتيجة سوء أداء بعض المديرين في اتخاذ القرار الصائب في التعامل مع الأزمات الرياضية الملموسة، وسيطرة غير الأكفاء على أكثر مواقع صنع القرار الأمر الذي يشير إلى تكرار الأزمات، وكذلك ضعف مستوى التأهيل المهني والإداري للمديرين، وبطء في اتخاذ القرارات نتيجة عدم المعرفة ونقص المعلومات لدى المديرين الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم الأزمة، وأيضاً في حدود ما أطلع عليه الباحث من دراسات وبحوث لم يتوصل إلى دراسة تناولت الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت الأمر الذي دفع الباحث إلى دراسة هذه المشكلة بالفحص والدرس.

أهمية البحث والحاجة إليه:

- ١- تعد هذه الدراسة واحده من الدراسات التي تتناول الأزمات الرياضية داخل الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت
- ٢- يمكن الاعتماد على هذه الدراسة في التخطيط الإداري والمهني لمختلف الإدارات الموجودة الهيئة من خلال الاستفادة من النتائج التي تسفر عنها هذه الدراسة .
- ٣- التعرف على الخطورة التي تمثلها الأزمات على المنظمات بصفه عامه والهيئات الرياضية بصفه خاصة الأمر الذي يتطلب دراسة أبعاد وأسباب الأزمات الرياضية للتعرف على مقومات الإدارة الناجحة للأزمات الرياضية .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على: "الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت".

تساؤلات البحث :

- ما الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت؟

مصطلحات البحث:

الأزمة:

الأزمة الرياضية موقف يحدث خلل يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على سير العمليات الحيوية بالمنظمة، ويؤدي لوضع غير مستقر يتسم بالتهديد الشديد للأهداف التي تسعى لتحقيقها، بجانب المفاجأة في توقيت الحدوث مما يتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع لاتخاذ قرارات محدودة خارج إطار العمل المعتاد مما يتيح الفرصة لمواجهةها ويقلل من المخاطر الناتجة عنها. (١٦ : ٣٣)

إدارة الأزمة:

هي كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. (١٦ : ٣٤)

الازمة فى المجال الرياضى :

تعني وجود خلل في الهيئة الرياضية يؤثر عليها تأثيراً مادياً ومعنوياً أو في عدم تحقيق أهداف محددة إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد الهيئة الرياضية. (١٠ : ٩٤)

الدراسات السابقة:

١- دراسة عبد المهدي على اكسل " " (٢٠٠٣م) (١٤) " استهدفت إلي التعرف على واقع إدارة بعض الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقد اشتملت عينة الدراسة علي (٧٠) من مديري الادرات

بالأندية الرياضية بمملكة البحرين..، قد توصل الباحث الي نتائج اهمها لغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين قد تعرضت لبعض الأزمات سواء من النوع الإداري أو المالي أو كليهما أن الأزمات الإدارية بنوعها قد أثرت في أعضاء مجلس الإدارة ، الغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين غير مستعدة لإدارة الأزمات ولا يوجد لإدارتها أي تنظيم معين يتعامل مع الأزمات والتدريب عليها.

٣- دراسة " أشرف محمود العجيلي " (٢٠٠٤م) (٧) استهدفت إلي التعرف الأزمات الاقتصادية في الهيئات الرياضية الأهلية . وأستخدم الباحث المنهج الوصفي ، اشتملت عينة الدراسة (١٣٢) من أعضاء مجالس الإدارة ، وقد توصل الباحث إلي نتائج أهمها وضع نموذج مقترح لمواجهة الأزمات الاقتصادية للهيئات الرياضية الأهلية من خلال التعرف على أسباب هذه الأزمات ووضع الحلول المقترحة للحدث من تكرارها

٤- دراسة دراسة **Hearit k meshale** (٢٠٠٦م) (٣٠) استهدفت إلي التعرف على إدارة الأزمة عن طريق الاعتذار للمشاركة في دفع الضرر . وأستخدم الباحث المنهج الوصفي ، اشتملت عينة الدراسة (٨٠) من المدربين وقد توصل الباحث إلي نتائج إلى أسلوب الاعتذار يعتبر حلا استراتيجيا لإدارة الأزمة ويستهدف أخصائي العلاقات العامة والإدارة العليا .

٥- دراسة **نجلاء فتحي احمد 2007** م (٢٤) استهدفت إلي التعرف على نموذج مقترح لإدارة أزمات العروض الرياضية.. وأستخدم الباحث المنهج الوصفي ، اشتملت عينة الدراسة عينة قوامها (20) خبير من خبراء فلسفة التربية الرياضية وعدد (80) مصممي العروض (12) من مديري الإدارة العامة للطلّاع، (30) عضو من المنظمين لأسبوع شباب الجامعات (300) طالب وطالبة المشاركين في العروض السابقة وقد توصل الباحث إلي وضع نموذج مقترح لإدارة أزمات العروض الرياضية، وغياب التخطيط الجيد للبرنامج التنفيذي للعروض الرياضية.

خطة وإجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع البحث :

- مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.

عينه البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية وقوامها (١٥٩) من مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

وسائل جمع البيانات :

استعان الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة بالأدوات التالية:

١- تحليل المحتوى والوثائق:

قام الباحث بتحليل المراجع العلمية والدراسات والبحوث المتخصصة في الازمات الرياضية (٢)، (٥)، (٧)، (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٥)، (١٧)، (١٨)، (٢٠)، (٢١)، (٢٥)، (٢٦).

٢- المقابلة الشخصية:

قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض مديري المديرية ومديري الادارات الفرعية والمركزية بمديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر وكذلك ذوى الخبرة والرأى فى مجال الإدارة الرياضية بغرض التعرف على المعلومات والمعارف المرتبطة بموضوع الدراسة .

٣- الاستبيان:

استمارة الاستبيان:

يهدف التعرف على الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت ، وبعد تحديد الهدف قام الباحث بالخطوات التالية:

تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

- قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرتبطة بالازمات الرياضية وهي (٢)، (٥)، (٧)، (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٥)، (١٧)، (١٨)، (٢٠)، (٢١)، (٢٥)، (٢٦)
- قام الباحث بتحديد محاور استمارة الواقع الفعلي في صورتها المبدئية وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء مرفق (١) بهدف الوصول إلى مدى مناسبة المحاور وكفايتها، حيث لجأ الباحث إلى السادة الخبراء للتعرف على:
- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.
- تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبير من محاور رئيسية.
- وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء، قام الباحث بحساب النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة وفقاً للجدول التالي:

جدول (١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور استمارة الواقع الفعلي
لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت
(ن=١٠)

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
١	أساليب إدارة الأزمة	٩	٩٠
	أ- أسلوب الهروب	٨	٨٠
	ب- أسلوب المواجهة	٨	٨٠
	ج- أسلوب التعاون	٤	٤٠
	د- أسلوب الاحتواء	٧	٧٠
٢	إستراتيجية مواجهه الأزمة	٦	٦٠
٣	إستراتيجية الوقاية من الأزمة	١٠	١٠٠
٤	سيناريو التعامل مع الأزمات	٦	٦٠
٥	الحلول المقترحة للحد من تكرار الأزمات	٥	٥٠
٦	كيفية الاستفادة من الأزمة	٨	٨٠
٧	أدوات الاتصال في الأزمة	٨	٨٠

يتضح من الجدول السابق (١) أن النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات الرياضية داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر قد تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، ولقد ارتضى

الباحث نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء وعلى ذلك تم حذف المحاور أرقام (٢، ٤، ٥)، والبعد الثالث من المحور الأول (أسلوب التعاون).

إعداد عبارات الاستبيان:

في ضوء نتائج آراء الخبراء حول المحاور المقترحة، قام الباحث بدراسة كل محور على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور، مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة الخاصة بالأزمات الرياضية.

تم إعداد استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية مرفق (٤)، ثم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أية عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالاستمارة.

والجدول (٢) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة

جدول (٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات المحور الأول
لاستمارة الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري
الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن = ١٠)

الرئيسي الفرعي		أسلوب الهروب		أسلوب المواجهه		أسلوب الاحتواء	
أساليب إدارة الأزمات		العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%
		١	٨٠	١	٧٠	١	٨٠
		٢	٧٠	٢	٨٠	٢	٧٠
		٣	٧٠	٣	٨٠	٣	٨٠
		٤	٨٠	٤	٨٠	٤	٨٠
		٥	٧٠	٥	٧٠	٥	٧٠
		٦	٨٠	٦	٧٠	٦	٧٠
		٧	٧٠	٧	٧٠	٧	٧٠
		٨	٦٠	٨	٨٠	٨	٢٠
		٩	٢٠	٩	٧٠		

يتضح من الجدول (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للمحور الأول للاستبيان تراوحت ما بين (٢٠% إلى ٨٠%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الباحث نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وعلى ذلك تم حذف العبارة (٨) في أسلوب

الاحتواء، وتم حذف العبارة (٩) في أسلوب الهروب بالإضافة إلى دمج العبارتين (٢، ٣) في أسلوب المواجهة، والعبارتين (٣، ٤) في أسلوب الاحتواء.

جدول (٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء الخبراء

في عبارات المحور الثاني والمحور الثالث والمحور الرابع لاستمارة الواقع
الفعلي لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت
(ن=١٠)

إستراتيجية الوقاية من الأزمات		أدوات الاتصال في الأزمة		كيفية الاستفادة من الازمة	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
١	٧٠	١	٤٠	١	٧٠
٢	٧٠	٢	٧٠	٢	٧٠
٣	٠	٣	٨٠	٣	٧٠
٤	٤٠	٤	٨٠	٤	٨٠
٥	٥٠	٥	٤٠	٥	٧٠
٦	٧٠	٦	٨٠	٦	٤٠
٧	٨٠	٧	٨٠	٧	٨٠
٨	٧٠	٨	٧٠	٨	٤٠
٩	٨٠	٩	٧٠	٩	٧٠
١٠	٨٠			١٠	٩٠

يتضح من الجدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للمحور الثاني للاستبيان تراوحت ما بين (٠% إلى ٨٠%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الباحث نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وعلى ذلك تم حذف العبارات (٣، ٥، ٤).

ويتضح من الجدول أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للمحور الثالث للاستبيان تراوحت ما بين (٤٠% إلى ٨٠%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الباحث نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وعلى ذلك تم حذف العبارتين (١، ٥).

وكذلك يتضح من الجدول أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للمحور الرابع للاستبيان تراوحت ما بين (٤٠% إلى ٩٠%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الباحث نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وعلى ذلك تم حذف العبارتين (٦، ٨).

المعاملات العلمية للاستمارة:

صدق الاستمارة:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبيان والتعرف على أي صعوبات إن وجدت ومعالجتها بالإضافة لإجراء المعاملات العلمية للاستمارة (الصدق، الثبات)، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للاستبيان مناسبته من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفهية أو تحريرية توجي بالغموض، وتراوح زمن تطبيق الاستبيان ما بين (٢٠:٣٠) دقيقة وهو زمن يراه الباحث مناسباً.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول ومجموع المحور لاستمارة الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=٢٠)

المحور الرئيسي	الأساليب	العبارات المعالجات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
أساليب إدارة الأزمة	أسلوب الهروب	المتوسط الحسابي	٢,٣٠	٢,٣٠	٢,٧٠	٢,٤٠	٣,٠٠	٢,٦٠	٢,٥٠	
		الانحراف المعياري	١,٧٥	١,٦٣	١,٨٧	١,٨٥	١,٨٤	١,٦٧	١,٧٠	
		قيمة ر المحسوبة	٠,٨٦	٠,٨٥	٠,٩٢	٠,٩٣	٠,٨٤	٠,٨٥	٠,٨٦	
	أسلوب المواجهة	المتوسط الحسابي	٢,٤٠	٢,٥٠	٢,٤٠	٢,٣٠	٢,٢٠	٢,٢٠	٢,١٠	٢,٤٠
		الانحراف المعياري	١,٧٣	١,٧٠	١,٧٣	١,٦٣	١,٧٧	١,٧٧	١,٦٥	١,٧٣
		قيمة ر المحسوبة	٠,٨٧	٠,٨٤	٠,٩٠	٠,٨٧	٠,٨٥	٠,٨٤	٠,٩٠	٠,٩٠
	أسلوب الاحتواء	المتوسط الحسابي	٢,٢٠	٢,٣٠	٢,٨٠	٢,٦٠	٢,٦٠	٢,٦٠	٢,٢٠	
		الانحراف المعياري	١,٧٧	١,٧٥	١,٨٢	١,٧٩	١,٩٠	١,٦٤		
		قيمة ر المحسوبة	٠,٨٦	٠,٨٦	٠,٨٩	٠,٩٣	٠,٨٦	٠,٨٧		

يتضح من جدول رقم (٤) أن قيمة ر الجدولية عند مستوى $0,05 = 0,44$ حيث أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له تراوحت ما بين $(0,84, 0,93)$ وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $(0,05)$ مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور الثالث والمحور الرابع ومجموع المحاور لاستمارة الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=٢٠)

المحور	العبارات المعالجات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
إستراتيجية الوقاية من الأزمة	المتوسط الحسابي	٢,٤٠	٢,٣٠	٢,٤٠	٣,٣٠	٢,٨٠	٣,١٠	٣,٠٠	
	الانحراف المعياري	١,٧٣	١,٦٣	١,٦٠	١,٨٧	١,٧٠	١,٨٩	١,٨٤	
	قيمة ر المحسوبة	٠,٨٦	٠,٨٩	٠,٨٨	٠,٩٢	٠,٩٤	٠,٩٤	٠,٩١	
أدوات الاتصال في الأزمة	المتوسط الحسابي	٣,١٠	٢,٦٠	٢,٧٠	٢,٤٠	٢,٤٠	٢,٣٠	٢,٩٠	
	الانحراف المعياري	١,٨٩	١,٧٩	١,٧٥	١,٦٠	١,٦٠	١,٦٣	٢,٠٠	
	قيمة ر المحسوبة	٠,٨٨	٠,٩١	٠,٨٩	٠,٨٦	٠,٨٦	٠,٨٥	٠,٩١	
كيفية الاستفادة من الأزمة	المتوسط الحسابي	٢,٩٠	٢,٩٠	٢,٩٠	٣,٠٠	٣,١٠	٣,٠٠	٣,٢٠	
	الانحراف المعياري	١,٨٩	١,٨٩	١,٧٧	١,٨٤	١,٨٩	١,٨٤	١,٧٧	١,٨٢
	قيمة ر المحسوبة	٠,٨٩	٠,٩٣	٠,٩١	٠,٩٠	٠,٨٧	٠,٩٠	٠,٨٨	٠,٨٦

يتضح من جدول رقم (٥) أن قيمة ر الجدولية عند مستوى $0,05 = 0,44$ حيث أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له تراوحت ما بين $(0,86, 0,94)$ وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $(0,05)$ مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

ويتضح من الجدول أن قيمة ر الجدولية عند مستوى $0,05 = 0,44$ حيث أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له تراوحت ما بين $(0,85, 0,91)$ وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $(0,05)$ مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

وكذلك يتضح من الجدول أن قيمة r الجدولية عند مستوى $0,05 = 0,44$ حيث أن معاملات الارتباط بين عبارات المحور الرابع والدرجة الكلية له تراوحت ما بين $(0,86, 0,93)$ وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $(0,05)$ مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لاستمارة الواقع الفعلي
لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة
بدولة الكويت (ن=٢٠)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة r المحسوبة
١	الأول	٥١,٠٠	٣٢,٠١	٠,٩٩
٢	الثاني	١٩,٣٠	١١,٠٩	٠,٩٩

تابع جدول (٦)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لاستمارة
الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت
(ن=٢٠)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة r المحسوبة
٣	الثالث	١٨,٤٠	١٠,٨٢	٠,٩٨
٤	الرابع	٢٤,١٠	١٣,١٣	٠,٩٧

يتضح من جدول رقم (٦) قيمة r الجدولية عند مستوى $0,05 = 0,44$ حيث أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستمارة تراوحت ما بين $(0,97 : 0,99)$ وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى $(0,05)$ مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستمارة ككل.

ثبات الاستمارة:

استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان، وتم التطبيق على عدد (٢٠) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، وذلك بفواصل زمنية قدره (١٥) يوماً وجدول رقم (١٢) يوضح ذلك:

جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لمحاور استمارة الواقع الفعلي
لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة
بدولة الكويت (ن=٢٠)

قيمة ر	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحاور	م
	ع	م	ع	م		
٠,٩٩	٢٧,٥٢	٥٠,٥٠	٣٢,٠١	٥١,٠٠	المحور الأول	١
٠,٩٨	٩,٦٤	١٨,٠٠	١١,٠٩	١٩,٣٠	المحور الثاني	٢
٠,٩٨	٩,٧١	١٧,٢٠	١٠,٨٢	١٨,٤٠	المحور الثالث	٣
٠,٩٩	١١,٦٩	٢٢,٩٠	١٣,١٣	٢٤,١٠	المحور الرابع	٤
٠,٩٩	٥٧,٥٤	١٠٨,٦٠	٦٦,٠٤	١١٢,٨٠	الاستمارة ككل	٦

يتضح من جدول رقم (٧) أن قيمة ر الجدولية عند مستوى $0,05 = 0,44$ حيث أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني تراوحت ما بين (٠,٩٨) : (٠,٩٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

تطبيق الاستبيان :

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستمارة تم التطبيق على عينة البحث الأساسية في الفترة من ١/ ٣/ ٢٠١٨م إلى ٣٠/ ٥/ ٢٠١٨م حيث تم تطبيق استمارة استبيان على عينة البحث وهما كالتالي :

- الاستمارة الأولى الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.

- وتم التطبيق على عدد (١٥٩) وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعه وتنظيمه وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة*

٥/٣ المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض النتائج:

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلات البحث وفي حدود ما توصل إليه الباحث من بيانات من خلال التحليل الإحصائي يحاول الباحث عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

عرض ومناقشة نتائج الواقع الفعلي لكيفية إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

١- المحور الاول أساليب إدارة الازمة (أسلوب الهروب)

جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الأول فرعى
(أسلوب الهروب) لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة
للرياضة بدولة الكويت (ن=١٥٩)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	الترتيب
١	عند حدوث أزمة داخل المنظمة أقوم بإبلاغ المستويات الإدارية العليا فوراً وأتعامل مع الأزمة .	٥٠١	٦٣,٠٢	٥
٢	أثناء حدوث الأزمة تشكل لجنة من العاملين بالمنظمة لمحاولة السيطرة على الأزمة .	٢٩٧	٣٧,٣٦	٧
٣	تخفى ملامح الأزمة وتدعى سلامه الموقف حتى لا يستفحل خطرها .	٥٠٧	٦٣,٧٧	٤
٤	يوجد صعوبة في مواجهه الأزمة داخل المنظمة بسبب القصور في أداء العاملين	٧٢٩	٩١,٧٠	١
٥	تمثل الظروف السياسية عائقاً عند مواجهه الأزمة .	٥١٩	٦٥,٢٨	٣
٦	عند حدوث الأزمة لا استطيع مواجهتها بسبب قلة الإمكانيات داخل المنظمة .	٤٨٩	٦١,٥١	٦
٧	يتم تكليف بعض الموظفين المتميزين داخل المنظمة لمواجهه الأزمة.	٥٣٥	٦٧,٣٠	٢
	المجموع	٣٥٧٧	٥١,٠١	

يتضح من الجدول السابق (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الأول فرعى (أسلوب الهروب) لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر تراوحت ما بين (٣٧,٧٧% : ٩١,٧٠%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور ٥١,٠١%.

ويتضح من الجدول (٨) أن المحور الأول فرعى وهو (أسلوب الهروب) أن أعلى عبارة (٤) "يوجد صعوبة في مواجهه الأزمة داخل المنظمة بسبب القصور في أداء العاملين"، جاءت بدرجة مقدره (٧٢٩)، وبنسبه مئويه (٩١,٧٠) وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث لما يمثله القصور في أداء العاملين في صعوبة مواجهه الأزمات وذلك نتيجة القصور المهني والإداري للعاملين داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر.

ويرى الباحث أن بعض المدراء يحاولون تغطية فشلهم في مواجهة الأزمات لكي يتصلوا من المسئولية نتيجة الخوف من الفشل أثناء التعامل مع الأزمات ويرجع ذلك نتيجة عدم التأهيل المهني والإداري للمدراء.

بينما حصلت أقل عبارة (٢) "أثناء حدوث الأزمة تشكل لجنة من العاملين بالمنظمة لمحاولة السيطرة على الأزمة"، جاءت بدرجة مقدرة (٢٩٧)، وبنسبة مئوية (٣٧,٣٦) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث ترى أن أثناء حدوث الأزمات نادراً ما تشكل لجنة من العاملين والتنسيق فيما بينهم لمواجهة الأزمات ومحاولة السيطرة عليها.

ويرى الباحث أن عدم تشكيل لجان للسيطرة على الأزمات يرجع إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للعاملين للتعامل مع الأزمات، وكذلك المركزية في الإدارة التي تمارسها المستويات العليا داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة " Reilly " (١٩٩٦م) (٢٧) والتي توصلت إلى أن المديرين يرون أن شركاتهم تستهين بالإعداد اللازمة وأغلبهم أوضحوا أنهم لا يعرفون ما يكفي عن خطط إدارة الأزمات لشركاتهم.

المحور الاول: أساليب إدارة الأزمة (أسلوب مواجهه):

جدول (٩)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الثاني فرعى (أسلوب مواجهه) لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=١٥٩)

م	العبارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الترتيب
١	يكون الحرص على سرعه جمع المعلومات الكافية والدقيقة بالأزمة ليسهل مواجهتها.	٤٨٧	٦١,٢٦	٥
٢	يتم وضع خطة شامله في ضوء الإمكانيات المتاحة واللازمة لمواجهه الأزمة.	٥١٣	٦٤,٥٣	٣
٣	تتخذ قرارات سريعة وحاسمة ومناسبة للسيطرة على الأزمة .	٥٣٩	٦٧,٨٠	٢
٤	يوجد تنسيق مع خدمات المجتمع (الشرطة - المطافئ - المستشفيات،) وذلك لمواجهه الأزمة .	٧٠١	٨٨,١٨	١
٥	في مواجهه الأزمة يتم إيجاد جدول أولويات يتسم بالدقة الفاعلة لمواجهه الأزمة	٢٩٧	٣٧,٣٦	٧
٦	يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة كالحاسب الالى والانترنت والخبرات الخارجية للتعامل مع الأزمات .	٢٦٣	٣٣,٠٨	٨
٧	يمنح العاملين بالمنظمة حرية اتخاذ القرارات الخاصة كل بمجال تخصصه .	٤٤٣	٥٥,٧٢	٦
٨	أثناء حدوث الأزمة يتم السيطرة على الموقف وتوجيهه الوجهة السليمة .	٥٠٩	٦٤,٠٣	٤
	المجموع	٣٧٥٢	٤٦,٩٥	

يتضح من الجدول السابق (٩) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني فرعى (أسلوب المواجهه) لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر تراوحت ما بين (٣٣,٨% : ٨٨,١٨%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور ٤٦,٩٥%.

ويتضح من الجدول (٩) أن المحور الثاني فرعى وهو (أسلوب المواجهة) أن أعلى عبارة (٤) يوجد تنسيق مع خدمات المجتمع (الشرطة - المطافئ - المستشفيات،) وذلك لمواجهه الأزمة، وجاءت بدرجة مقدرة (٧٠١)، وبنسبة مئوية (٨٨,١٨) وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث يرون أنه لا بد أن يتم تنسيق كامل مع منظمات المجتمع المدني أثناء حدوث الأزمات وذلك للتغلب عليها ومنع انتشارها.

بينما حصلت أقل عبارة (٦) يتم الاستعانة بالتقنيات الحديثة كالحاسب الألى والانترنت والخبرات الخارجية للتعامل مع الأزمات، جاءت بدرجة مقدرة (٢٦٣)، وبنسبة مئوية (٣٣,٠٨) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث ترى أن مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر نادراً ما تستخدم التقنيات الحديثة أثناء التعامل مع الأزمات.

ويرى الباحث أن حصول تلك الفقرة على أقل نسبة يرجع إلى قلة خبرة العاملين بمديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر في استخدام التقنيات الحديثة وعدم توافرها بالدرجة المطلوبة وكذلك اعتقاد بعض المدراء أن مواجهه الأزمة لا تستدعى استخدام التقنيات الحديثة في حين أن مع تقدم التكنولوجيا الحديثة أصبحت العولمة والتغطية الصحفية تمثل دوراً هاماً في جمع المعلومات المتعلقة بالأزمة.

ويتفق هذه النتائج مع دراسة "Durham Frank" (٢٠٠٧م) (٢٩) والتي توصلت إلى تعامل الصحف مع النخبة عند حدوث الأزمة يلعب دوراً هاماً في أداء الصحف الاقتصادية في تغطيتها للأزمة.

٣/١/١/٤ المحور الاول أساليب إدارة الازمة (أسلوب الاحتواء)

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الثالث فرعى (أسلوب الاحتواء) لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت (ن=١٥٩)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	الترتيب
١	تحصر الأزمة في نطاق محدود داخل المنظمة حتى لا تنتشر .	٥١٧	٦٥,٠٣	٤
٢	أثناء حدوث الأزمة يتم تجميد الأزمة عند المرحلة التي وصلت إليها.	٥٢١	٦٥,٥٣	٥
٣	تحديد الجهات المسببة للازمة في المنظمة ويتم التفاوض معهم لاحتواء الأزمة للوصول إلى حل مناسب للخروج من الأزمة .	٧٢٣	٩٠,٩٤	١
٤	توجد ضغوط مؤثرة من قبل الإدارة العليا من أجل إفقاد الأزمة قوتها ومن ثم السيطرة عليها .	٣٢٥	٤٠,٨٨	٦
٥	تقوم الإدارة بالعمل على نشر الشائعات والمبالغات في الحديث عن الأزمة حتى لا تتفاقم	٥٥١	٦٩,٣١	٣
٦	أطالب قيادات صانعي الأزمة بتوحيد مطالبهم لاحتواء الأزمة .	٧١١	٨٩,٤٣	٢
	المجموع	٣٣٤٨	٥٥,٨	

يتضح من الجدول السابق (١٠) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث فرعى (أسلوب الاحتواء) لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر تراوحت ما بين (٤٠,٨٨% : ٩٠,٩٤%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور ٥٥,٨%.

ويتضح من الجدول (١٠) أن المحور الثالث فرعى وهو (أسلوب الاحتواء) أن أعلى عبارة (٣) تحديد الجهات المسببة للازمة في المنظمة ويتم التفاوض معهم لاحتواء الأزمة للوصول إلى حل مناسب للخروج من الأزمة، جاءت بدرجة مقدره (٧٢٣)، وبنسبه مئوية (٩٠,٩٤) وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث يتم تحديد الجهات المسببة للازمات والتفاوض معهم من خلال تكوين فريق يكون ملماً بأبعاد الأزمة ولديه خبرة ومهارات في التحليل والتفكير والتركيز على التحديد الدقيق للازمة .

ويرى الباحث أن شعور بعض المدراء أن التفاوض مع مسببي الأزمة قد يفقد قوتهم المستقبلية أو أن يقوموا بأزمات مشابهه في المستقبل لذلك لابد من تحديد الجهات المسببة للأزمة حتى يمكن احتواءها بشكل علمي.

بينما حصلت أقل عبارة (٤) توجد ضغوط مؤثرة من قبل الإدارة العليا من أجل إفقاد الأزمة قوتها ومن ثم السيطرة عليها، جاءت بدرجة مقدرة (٣٢٥)، وبنسبة مئوية (٤٠,٨٨) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينه البحث حيث لا توجد ضغوط من قبل المدراء لإفقاد الأزمة قوتها نتيجة عدم التأهيل المهني والإداري حيث لا بد من تواجد المدير فور وقوع الأزمة للحد من انتشارها ومن ثم السيطرة عليها .

ويتفق هذه النتائج مع دراسة "Barton, laurence" (١٩٩١) (٢٨) والتي توصلت إلى أن خطة إدارة الأزمات يمكن أن تكون أحسن مصدر لدى المديرين إلى جانب تحديث المعلومات المجمع وأهمية استجابة فورية وصادقه لأجهزة الإعلام طوال فترة الأزمة لأنه غالبا ما يتم عند طريقها للتقييم والحكم على جهود المنظمة أثناء الأزمة وبعد الخروج منها .

المحور الثاني: استراتيجية الوقاية من الأزمة :

جدول (١١)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الثاني
لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة
بدولة الكويت (ن=١٥٩)

م	العبارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية	الترتيب
١	أثناء حدوث الأزمة يتم مراجعه مدى فاعلية النظم المستخدمة في الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمة .	٥٢١	٦٥,٥٣	٥
٢	تعتبر الاستعانة بالكوادر المتخصصة وقت حدوث الأزمة من أهم عوامل الوقاية من الأزمة والحد من انتشارها داخل المنظمة .	٦٨٩	٨٦,٦٧	٢
٣	تحدد أساليب التوجيه والمتابعة لتحسين والوقاية من الأزمة والحد من تكرارها.	٥٠٧	٦٣,٧٧	٦
٤	تكتشف إشارات الإنذار المبكر بصورة سريعة وفعالة وقت حدوث الأزمة .	٥٢٧	٦٦,٢٩	٤
٥	تعتبر الواقعية من أهم الأهداف الخاصة للوقاية من الأزمة .	٧٢٣	٩٠,٩٤	١

٦	٣٠١	٣٧,٨٦	٧	يتم تنمية الوعي بأهمية الوقاية من الأزمات لضمان سلامة وسير العمل داخل المنظمة.
٧	٥٢٥	٦٦,٠٤	٣	من الممكن اتخاذ قرار وقائي لمنع حدوث الأزمة إذا أكدت وجود إشارات الإنذار المبكر.
مجموع المحور				
	٣٧٩٣	٦٨,١٦		

يتضح من الجدول السابق (١١) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر تراوحت ما بين (٣٧,٨٦% : ٩٠,٩٤%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور ٦٨,١٦%.

ويتضح من الجدول (١١) أن المحور الثاني (إستراتيجية الوقاية من الأزمات) أن أعلى عبارة (٥) تعتبر الواقعية من أهم الأهداف الخاصة للوقاية من الأزمة، جاءت بدرجة مقدرة (٧٢٣)، وبنسبة مئوية (٩٠,٩٤) وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث من أهم أهداف الوقاية من الأزمات هي الاعتراف بواقعية الأزمة حتى يمكن التغلب عليها من خلال دراسة أبعادها الايجابية والسلبية .

ويرى الباحث لا بد من التعامل مع الأزمة بدرجة عالية من الواقعية حتى يمكن دراسة الأزمة والتعريف بأنواعها وتأثيرها ومن ثم الاستعداد لها والتعامل معها بدقة عالية . ويتفق هذه النتائج مع دراسة "عبد المهدي على اكسل (٢٠٠٣ م) (١٤) والتي توصلت إلى أن الغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين قد تعرضت لبعض الأزمات سواء من النوع الإداري أو المالي أو كليهما وان الأزمات الإدارية بنوعها قد أثرت في أعضاء مجلس الإدارة، وان الغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين غير مستعدة لإدارة الأزمات ولا يوجد لإدارتها أي تنظيم معين يتعامل مع الأزمات والتدريب عليها .

بينما حصلت أقل عبارة (٦) يتم تنمية الوعي بأهمية الوقاية من الأزمات لضمان سلامة وسير العمل داخل المنظمة. جاءت بدرجة مقدرة (٣٠١)، وبنسبة مئوية (٣٧,٨٦) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث حيث يرون أن لا يوجد تنمية

وتوعية للالتزامات التي قد تحدث داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر والتي تعوق سير العمل .

ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن المدراء لا يعرفون ما يكفي من المعلومات والبيانات ولا توجد برامج تنمية وتدريب للعاملين لرفع مستواهم المهني والإداري .
وتتفق هذه النتائج مع دراسة " Reilly " (١٩٩٦م) (٢٧) والتي أوضحت أن المديرين يرون أن شركاتهم تستهين بالإعداد للالتزامات واغلبهم أوضحوا انه ما لا يعرفون ما يكفي من خطط إدارة الالتزامات بشركاتهم .

المحور الثالث كيفية الاستفادة من الازمة:

جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الثالث
لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت
(ن=١٥٩)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	الترتيب
١	عند حدوث الأزمة يتم الاتصال بين العاملين بالاتصال غير اللفظي كمتغيرات الوجه والإيماءات بين العاملين بالمنظمة.	٥٠٥	٦٣,٥٢	٥
٢	يكون الاتصال العام بين العاملين بالمنظمة من خلال الشكل الخطابي من قائد الفريق إلى المرؤوسين.	٦٧٥	٨٤,٩١	١
٣	يوجد مركز توثيق للمعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة حتى يسهل مواجهتها.	٢٦٣	٣٣,٠٨	٧
٤	يتم الاتصال بين العاملين داخل المنظمة في كل اتصال جماعي لتبادل المعلومات .	٥٠٣	٦٣,٢٧	٦
٥	تنفيذ الأعمال اللازمة أثناء حدوث الأزمة في مراحل مختلفة حتى يسهل مواجهتها.	٦٦٣	٨٣,٤٠	٢
٦	يكون الاتصال أثناء حدوث الأزمة راسيا من المعنى باتخاذ القرار إلى المرؤوسين .	٥٣٥	٦٧,٣٠	٣
٧	أُتبنى سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية أثناء حدوث الأزمة .	٥٠٥	٦٣,٥٢	٤
	مجموع المحور	٣٦٤٩	٦٥,٥٧	

يتضح من الجدول السابق (١٢) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر تراوحت ما بين (٣٣,٠٨% : ٨٤,٩١%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور ٦٥,٥٧%.

ويتضح من الجدول (١٢) أن المحور الثالث (أدوات الاتصال في الأزمة) أن أعلى عبارة (٢) يكون الاتصال العام بين العاملين بالمنظمة من خلال الشكل الخطابي من قائد الفريق إلى المرؤوسين، جاءت بدرجة مقدرة (٦٧٥)، وبنسبة مئوية (٨٤,٩١) وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث يرون أن الاتصال بين الفريق يكون بالشكل الخطابي وكذلك تداول المعلومات والبيانات.

ويرى الباحث أن الاتصال في الشكل الخطابي يمكن أن يكون أحسن مصدر لدى المدراء والتي تلخص أنشطة المؤسسة في شكل خطابات من الرئيس أو قائد الفريق إلى المرؤوسين .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "Barton ,laurence" (١٩٩١م) (٢٨) والتي أوضحت التعرف على دور المدير في مواجهة الأزمات في التقييم والحكم على جهود المنظمة أثناء الأزمة وبعد الخروج منها .

بينما حصلت أقل عبارة (٣) يوجد مركز توثيق للمعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة حتى يسهل مواجهتها، جاءت بدرجة مقدرة (٢٦٣)، وبنسبة مئوية (٣٣,٠٨) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث حيث يرون أن مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر بها خلل في توثيق المعلومات والبيانات .

ويرى الباحث أن حصول تلك العبارة على أقل نسبة نتيجة عدم تطوير وتحديث مراكز توثيق المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمات وأنه لا بد من بناء خطط استراتيجيه لمواجهة الأزمات عن طريق توفير وسائل الاتصال الآمنة والمتطورة حتى يمكن السيطرة على الأزمات المختلفة .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة " Millar an ,Smith Larry " (٢٠٠٢م) (٣١) والتي أوضحت بوضع خطة إستراتيجية لمواجهة أنواع من الأزمات هي الأزمات المفاجئة والغير مألوفة والمتكررة والمتطورة .

المحور الرابع أدوات الاتصال في الازمة :

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في المحور الرابع
لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية لدى مديري الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

(ن=١٥٩)

م	العبارات	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	الترتيب
١	تفحص جوانب الأزمة فحماً جيداً بحيث يمكن الاستفادة منها إلى أقصى مدى ممكن .	٦٩٩	٨٧,٩٢	٣
٢	تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة والمبتكرة في حل الأزمات التي تحدث داخل المنظمة	٢٦٣	٣٣,٠٨	٨
٣	تمثل قدرات ومهارات القائمين بمواجهه الأزمة أهمية كبرى في السيطرة على الأزمة .	٧١١	٨٩,٤٣	٢
٤	يمكن الاستفادة من الأزمة من خلال الاستفادة من ايجابيتها وتجنب سلبياتها.	٦٤٩	٨١,٦٤	٤
٥	تعتبر الانتقادات التي توجهه من وسائل الإعلام بمثابة اقتراحات تساهم في حل الأزمة .	٥١٥	٦٤,٧٨	٥
٦	يتم تحسين الأداء وتطوير أساليب تخطيط وإعداد للزامة داخل المنظمة.	٣٥٩	٤٥,١٦	٦
٧	التعلم من الأخطاء والدروس المستفادة داخل المنظمة .	٥٠١	٦٣,٠٢	٧
٨	تكرار حدوث الأزمة داخل المنظمة يعني أن القائم باتخاذ القرار لم يتبع أسلوب علمي لحلها .	٧٢١	٩٠,٦٩	١
مجموع المحور		٤٤١٨	٦٩,٤٧	

يتضح من الجدول السابق (١٣) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع لاستمارة إدارة الأزمات الرياضية داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر تراوحت ما بين (٣٣,٠٨% : ٩٠,٦٩%)، بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور ٦٩,٤٧%.

ويتضح من الجدول (١٣) أن المحور الرابع (كيفية الاستفادة من الأزمة) أن أعلى عبارة (٨) تكرر حدوث الأزمة داخل المنظمة يعنى أن القائم باتخاذ القرار لم يتبع أسلوب علمي لحلها، جاءت بدرجة مقدرة (٧٢١)، وبنسبة مئوية (٩٠,٦٩) وكانت هذه العبارة أكثر إيجابية لدى عينة البحث حيث يرون أن تكرر حدوث الأزمات داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر نتيجة عدم الاستفادة من الأزمات السابقة وان القائم بالتعامل مع الأزمات لم يتبع أسلوب علمي ودقيق في حلها .

ويرى الباحث أن حصول تلك العبارة على اقل نسبة نتيجة عدم وجود نماذج إرشادية في كيفية التعامل مع الأزمات المختلفة .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة " وجيه محمد ندا " (٢٠٠٠ م) (٢٥) والتي استهدفت تصميم بعض النماذج لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقع حدوثها في مصر وتوصلت إلى أن الأزمات المتوقع حدوثها في مصر هي شغب الملاعب وانكسار الرياضة في المدارس وعدم عزف السلام الوطني لمصر لمدة ٢٥ سنة حتى سيدنى ٢٠٠٠ م .

بينما حصلت أقل عبارة (٢) "تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة والمبتكرة في حل الأزمات التي تحدث داخل المنظمة"، جاءت بدرجة مقدرة (٢٦٣)، وبنسبة مئوية (٣٣,٠٨) وحصلت هذه العبارة على درجة أقل لدى عينة البحث حيث يرون أن مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر تتعامل مع الأزمات بطرق تقليدية وروتينية لا تساعد على احتواء الأزمات بل تزيد من انتشارها .

ويرى الباحث ضرورة وجود أجهزة نظم الإنذار المبكر داخل مديريات الشباب والرياضة بصعيد مصر والاستشعار بها قبل حدوثها حتى يمكن تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابيتها .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة " عزت على برين " (٢٠١١ م) (١٥) والتي أوضحت وضع نموذج مقترح لنظم الإنذار المبكر للاتحاد المصري لألعاب القوى .

الاستخلاصات :

- ١- محدودية قدرة المديرين في التعامل مع الأزمات التي تواجههم فى الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت .
- ٢- عدم استفادة المديرين من الأزمات السابقة الأمر الذي يؤدي إلى تكرارها نتيجة عدم اتخاذ قرار حازم فيها .
- ٣- عدم وجود قاعدة بيانات فى الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت الأمر الذي أدى إلى عدم معرفة المديرين بالأزمات المختلفة .
- ٤- عدم وجود تنسيق بين جهود العاملين فى الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت وبين الجهات والهيئات المختلفة والتي يمكن الاستفادة منها فى السيطرة على الأزمات المختلفة.
- ٥- عدم وجود دورات تدريبية لمديري المديریات ومديري الإدارات المختلفة والتي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لما لها من أهمية بالارتقاء بالعملية الإدارية وكيفية مواجهه الأزمات المختلفة .

التوصيات:

- ١- وجود قاعدة بيانات فى الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت .يتم من خلالها التعرف على المعلومات التي يمكن تزييد من فاعلية اتخاذ القرار بتلك المديریات .
- ٢- العمل على حصر الأزمات المتوقع حدوثها في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة .
- ٣- تزويد كل مدير بدليل يتضمن جميع أنواع الأزمات التي قد تحدث وكيفية التعامل معها بفاعلية ودقه في الأداء .
- ٤- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهه لحالات الأزمات المختلفة .
- ٥- إنشاء قسم يختص بإدارة الأزمات فى الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت. وكذلك إنشاء فريق لإدارة الأزمات ويكون تحت إشراف مدير المديرية .

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، منشأة المعارف، ١٩٩٩م.
- ٢- أحمد جمال عز الدين : " إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٠م .
- ٣- أحمد محمد خاطر، على فهمي ألبيك : " القياس في المجال الرياضي"، ط٤، دار الفكر الحديث، القاهرة، ١٩٩٦م .
- ٤- أحمد محمد غنيم : " مداخل إداريه معاصرة لتحديث المنظمات"، المكتبة العصرية، القاهرة، ٢٠١٤م .
- ٥- إسماعيل حامد عثمان : " إدارة الأزمات الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ٦- إسماعيل محمد السيد: " نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، القاهرة، ب.ت.
- ٧- أشرف محمود العجيلي : " الأزمات الاقتصادية في الهيئات الرياضية الأهلية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعه حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م .
- ٨- أمين أنور الخولى وآخرون : " دائرة المعارف الرياضية وعلوم التربية البدنية والرياضة"، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٧م
- ٩- جمال محمد على : " الحديث في الإدارة الرياضية"، دار الفكر العربي، طبعة مزيدة ومنقحة، ٢٠٠٩م .

- ١٠- سمير عبد الحميد على : " إدارة الهيئات الرياضية"، جامعه الإسكندرية، منشأة المعارف، ١٩٩٩م .
- ١١- سيد الهوارى سيد : " الموجز في إدارة الأزمات"، داخل الجيل للطباعة، القاهرة، ١٩٩٨م.
- ١٢- عباس رشدي العماوى : "إدارة الأزمات في عالم متغير"، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ١٩٩٣م .
- ١٣- عبد الرحمن العزى : " دور الجهاز الإداري في الأزمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعه القاهرة، ٢٠٠٠م .
- ١٤- عبد المهدي على اكسل : " واقع إدارة بعض الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعه البحرين، ٢٠٠٣م .
- ١٥- عزت على برين : " نموذج مقترح لنظم الإنذار المبكر لإدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري للألعاب القوى"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١١م .
- ١٦- علاء الدين عبد الغنى محمود : " إدارة المنظمات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١م .
- ١٧- عمرو محمد إبراهيم : " إدارة الأزمات المتكررة في بعض الرياضات المائية"، مجلة كلية التربية الرياضية للبنين، الإسكندرية ، ٢٠٠٥م.
- ١٨- فاروق السيد عثمان : "التفاوض وإدارة الأزمات"، دار الأمين، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- ١٩- فريد كورتل وآخرون : " الاتصال واتخاذ القرارات"، مركز كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١١م.

- ٢٠- مبارك بن سعود بن محمد : " دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠م .
- ٢١- محمد عبد العظيم محمود : " خطة مقترحه لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعه أسيوط، ٢٠٠٦م .
- ٢٢- مدني عبدا لقادر علاقى : " دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية"، ط٢، تهامة، جدة، ١٩٩٨م .
- ٢٣- ممدوح زيدان أحمد: " تقييم الأداء ومواجهه الأزمات" مجموعه النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م .
- ٢٤- نجلاء فتحي احمد : " نموذج مقترح لإدارة الأزمات العروض الرياضية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعه أسيوط ، ٢٠٠٧م .
- ٢٥- وجيه محمد ندا : " تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهه الأزمات الرياضية المتوقعة في مصر"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعه حلوان، ٢٠٠٤م .
- ٢٦- ولاء أحمد السيد أبو الإسعاد: العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، ٢٠١٤م .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 27-**Anne H Reilly** : " are organization Ready for crisis Research Columbia journal of whorled business published in vol,22,1996 .
- 28-**Barton, Laurence** : " when mangers find themes elves on the defensive " business forum (lab), 1991 .
- 29-**Durham, frank**: " framing the state in Globalization the financial ,mars ,2007,vol24 Issuel p57- 76 – 20p.
- 30-**Heartier ,Keith- Michel** : " crisis management by Apologist: corporate response to allegation of wrong doing western Michigan university ,2006.