

الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة د/ أحمد محمد أحمد أبوالبزید*

الملخص:

تعد القيادة نشاطاً غريزياً منذ بدء الخليقة، وظهرت مع الحضارات القديمة في صورة أنشطة إدارية مختلفة في الجماعات البشرية من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات، ومنها نرى آثاره الباقية حتى الآن مثل الأهرامات في مصر، التي تدل على وجود أنظمة إدارية ونشاط إداري كان يعمل على تنظيم الجماعات البشرية في الحضارات القديمة، حيث تعتبر القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة ويبرز دور النمط القيادي في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها، وتعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقاً فبقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القائد في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحه في إدارة الأزمة، ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الناجحة، ويتضح مما سبق أهميته دور الأنماط القيادية في معالجة الأزمات الإدارية في المؤسسات الإدارية بشكل عام وإيضاً أهمية مديرية الشباب والرياضة ودورها في تطوير المجال الرياضي وتلبية حاجة المستفيدين، ومن خلال عمل الباحث في المجال الإداري لاحظ أن مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج إحدى المؤسسات التي لها دور في المجالات الرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها من المجالات التي تلبى حاجة المجتمع من خلال العديد من الأنشطة التي تشرف عليها وقد تتعرض للكثير من الأزمات التي تؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة منها مثل الأزمات البيئية، أو الأزمات السياسية، أو الاجتماعية، أو الإعلامية، أو الاقتصادية ومنها الأزمة المالية، ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع المسؤولين تبين له أنه لا توجد إدارة خاصة بالأزمات حيث تتعامل الإدارة مع الأزمات معتمده في ذلك على خبرات الأفراد ممن لديهم أنماط قيادية مختلفة مما يؤثر على قراراتهم في الكشف المبكر عن الأزمة أو الاستعداد لها أو مواجهتها بالشكل الأمثل وإيضاً القدرة على اتخاذ القرار باستعادة النشاط والتعلم من الخبرات السابقة لذلك فإن اختلاف النمط القيادي للمسؤولين عن إدارة هذه الأزمات قد يؤثر سلباً أو إيجاباً في علاج الأزمة مما دفع الباحث إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الأزمات لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. ويهدف البحث إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما واقع الأنماط القيادية السائدة لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة؟ ما أساليب إدارة الأزمات بمديرية الشباب والرياضة؟ ما العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد إدارة الأزمات بمديرية الشباب والرياضة؟ وفي ضوء النتائج التي تم الحصول إليها ومعالجتها وعرضها وتفسيرها، وفي حدود المنهج المستخدم تمكن الباحث من التوصل إلى الاستنتاجات التالية: ما أنماط القيادة السائدة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، ما أساليب إدارة الأزمات بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، ما العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد إدارة الأزمات بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وفي ضوء أهداف البحث وما تم التوصل إليه من نتائج واستنتاجات، يوصى الباحث بما يلي: تطبيق الخطة المقترحة بإنشاء إدارة للأزمات بالأندية الرياضية.

* استاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

Research Summary

Introduction and research problem: Leadership is an instinctive activity since the creation of the creation, and it appeared with ancient civilizations in the form of various administrative activities in human groups in order to achieve the goals of these groups, and among them we see its remaining effects so far, such as the pyramids in Egypt, which indicate the existence of administrative systems and administrative activity that was working to organize Human groups in ancient civilizations. Where leadership is one of the most important elements affecting the course of crises in organizations as the mastermind in them, they are able to make organizations ready and ready to face crises efficiently and the role of the leadership style in managing the crisis is highlighted in its various stages, as the leader works before the crisis occurs to analyze potential risks and estimate potentials and resources The available stage and the preparation of integrated plans to confront and overcome the crisis, and the stage of the crisis is the real test for the leader and the plans that were developed in advance, according to the effort and good planning that was made by the leader in the pre-crisis stage, his success in managing the crisis is determined by his success in the post-crisis stage. Trying to remedy the effects of that crisis, rebuild the organization, work to achieve its goals, and restore balance within it. The leadership prowess lies in visualizing the possibility of transforming the crisis and the risks it carries into opportunities to unleash the creative capabilities that invest the crisis as an opportunity to reformulate the conditions and find successful solutions. It is clear from the foregoing the importance of the role of leadership patterns in dealing with administrative crises in administrative institutions in general and also the importance of the Youth and Sports Directorate and its role in developing the sports field and meeting the needs of beneficiaries, and through the work of the researcher in the administrative field, note that the Youth and Sports Directorate in Sohag Governorate is one of the institutions that have a role in Sports, social, cultural and other fields that meet the community's need through many activities that it supervises and may be exposed to many crises that affect the achievement of the desired goals such as environmental crises, or political, social, media, or economic crises, including the financial crisis Through personal interviews conducted by the researcher with the officials, he found that there is no crisis management as the department deals with crises, relying on that on the experiences of individuals who have different leadership styles, which affects their decisions in early detection of the crisis, preparing for it or facing it in an optimal way. And also the ability to make a decision to restore the activity and learn from previous experiences. Therefore, the different leadership style varies N on the management of these crises may affect negatively or positively in the treatment of the crisis, which prompted the researcher to identify the relationship between leadership patterns and crisis management among some officials of the Youth and Sports Directorate in Sohag Governorate

Research objective: Identify leadership styles and their relationship to crisis management among some officials of the Youth and Sports Directorate in Sohag Governorate by answering the following questions: **Research questions:** What is the reality of the leadership patterns prevailing among some officials of the Youth and Sports Directorate? What are the methods of crisis management in the Directorate of Youth and Sports? What is the relationship between leadership styles and the dimensions of crisis management in the Youth and Sports Directorate? **Search procedures :** **A- Research method** The descriptive approach (survey studies) was used to suit the nature of the research. **B- The research population and sample** The research community is represented by some officials of the Directorate of Youth and Sports where the research sample was chosen in a random stratified way, and their number reached (273), and the following table clarifies the description and sample of the research community.

Data collection tools: The researcher used to collect the research data with the following tools: **Questionnaire:** In order for the researcher to achieve the aim of the research, he prepared data collection tools with the following steps: **Preparing (2) questionnaires, they are: The first questionnaire:** It aims to identify the prevailing leadership styles in among some officials of the Youth and Sports Directorate. **The second questionnaire:** It aims to identify methods of crisis management in among the Youth and Sports Directorate **Conclusions, recommendations and future studies: First: Conclusions:** In light of the results obtained, processed, presented and interpreted, and within the limits of the curriculum. The user enables the researcher to reach the following conclusions: A- First question: The researcher concluded through the results of the first questioning the following: **Democratic Style:** workers' councils express their opinions and participate in the development and preparation of various plans. The Manager encourages innovation and creativity in work methods. The Manager gives the opportunity to subordinates to rely on their abilities to solve work problems. The Manager believes that participation is the basis for making the right decision. **Messy Style:** The Manager allows members the freedom to conduct their business and determine their responsibilities. The Manager hesitates to take his decisions. The Manager is not interested in identifying workers' inclinations and attitudes toward work. **Dictatorial style:** The Manager executes instructions, concentrates authority in his hand, is unique in taking decisions and is the authority's spokesperson. The Manager considers dialogue and exchanging views a waste of time. The President stresses that the work should proceed according to instructions. **B- The second question:** The researcher concluded through the results of the second questioning the following: • **Early warning signals detection hub:** The club's internal body is regularly surveyed to identify the indicators of the crisis. The lack of a department for each club to monitor indicators of crises. **Axis of Preparedness and Prevention:** There are not enough material and human capabilities when needed. There are no adequate programs and plans for crisis management within clubs. **Containment of damages:** The tasks and powers are defined and distributed upon the feeling of crisis. An operating room equipped for crisis management is being prepared. • **Learning axis.** The club administration does not evaluate previous plans and crisis management programs. Benefiting from crisis treatment methods and training in them. Extensive study of the problems and training in them to benefit from them in future problems. C- **The third question:** The researcher concluded through the results of the third question: There is a positive (positive) correlation between most leadership styles and management dimension Sports crises in the Arab Republic of Egypt, according to the responses of the research sample. There is a negative (negative) correlation between static pattern and each of (detection of early warning signs - containment of harm - learning). **Second: Recommendations:** In light of the research objectives and the results and conclusions reached, the researcher recommends the following: Implementing the proposed plan to establish a crisis management for Youth and Sports Directorate.

المقدمة :

إن القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة ويبرز دور النمط القيادي في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة والتغلب عليها، وتعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقاً، ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة. (١٥ : ١٨-٢١)

مما سبق يتضح لنا دور النمط القيادي في إدارة الازمات ومدي اهميه الاتجاه البحثي في دراسة الازمات التي تتعرض لها المؤسسات، فمديرية الشباب والرياضة تعتبر من المؤسسات الرياضية المتخصصة في المجال الرياضي والتي تهدف إلى تطوير الرياضة والسعي المتواصل إلى زيادة قاعدة الممارسة وتفعيل دورها الايجابي، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تنشئة الفرد وتكوين شخصيته، فهي المؤسسة الحكومية التي أنشأها المجتمع لتلبية حاجات أعضائه من الشباب وتحقيق رغباتهم (١٧٦:١)

ويتضح مما سبق اهميه دور الانماط القيادية في معالجة الازمات الادارية في المؤسسات الادارية بشكل عام وايضاً اهمية مديريةية الشباب والرياضة ودورها في تطوير المجال الرياضي وتلبية حاجة المستفيدين، ومن خلال عمل الباحث في المجال الاداري لاحظ ان مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج احدي المؤسسات التي لها دور في المجالات الرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها من المجالات التي تلبى حاجة المجتمع من خلال العديد من الانشطة التي تشرف عليها وقد تتعرض للكثير من الازمات التي تؤثر علي تحقيق الاهداف المرجوه منها مثل ومن خلال المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث مع بعض المسؤولين بمديرية الشباب والرياضة تبين له أن هناك العديد من الازمات التي تتعرض لها مديريةية الشباب والرياضة مثل الازمات (البيئية، السياسية، الاجتماعية، الاعلامية، المالية)، والتي تؤثر علي الانشطه المختلفة علي سبيل المثال ما يتعلق بالمنشآت الآيله للسقوط والتي قد تعرض حياة المستفيدين للخطر ومنها ايضاً الازمات الصحية مثل انتشار الوبئة والامراض مثل ازمة كورونا والتي أثرت علي الجانب الاقتصادي بشكل مباشر وتسبب في ايقاف النشاط وبالرغم من تعدد انواع الازمات التي قد تتعرض لها مديريةية الشباب والرياضة فقد اتضح أنه لا توجد ادارة خاصة بالازمات حيث تتعامل الادارة مع الازمات معتمده في ذلك علي خبرات

الأفراد ممن لديهم أنماط قيادية مختلفة مثل النمط (الديمقراطي، الديكتاتوري، الفوضوي) وغيرها من الأنماط والتي قد لا تتناسب مع إدارة مراحل الأزمة مما يؤثر على قراراتهم في الكشف المبكر عن الأزمة أو الاستعداد لها أو مواجهتها بالشكل الأمثل وأيضا القدرة على اتخاذ القرار باستعادة النشاط والتعلم من الخبرات السابقة لذلك فإن اختلاف النمط القيادي للمسؤولين عن إدارة هذه الأزمات قد يؤثر سلباً أو إيجاباً في علاج الأزمة مما دفع الباحث إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الأزمات لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

هدف البحث:

التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

تساؤلات البحث:

- ١- ما واقع الأنماط القيادية السائدة لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة؟
- ٢- ما أساليب إدارة الأزمات بمديرية الشباب والرياضة؟
- ٣- ما العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد إدارة الأزمات بمديرية الشباب والرياضة؟

المصطلحات الواردة بالبحث:

- أنماط القيادة:

هو السلوك الرئيسي تجاه جميع أفراد الموقف الذي يجابهه والأهداف المرتبطة بهذا الموقف، أي أن النمط القيادي كسلوك هو محصلة التفاعل الذي يحدث بين جميع مكونات القيادة". (٥ : ٣٠)

- الأزمات الرياضية:

هي وجود خلل في النظام يؤثر عليه تأثيراً مادياً ومعنوياً للدرجة التي تثير الرأي العام ضد النظام الرياضي بكل هيكله ومؤسساته. (٣ : ١٩)

- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية

- دراسة "عمرو محمد إبراهيم" (٢٠٠٥م) (١٢) استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأزمات في بعض الرياضات المائية وأسبابها ووضع تصور لمواجهة هذه الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٨٥) من أعضاء

مجلس الادارة والمديرين في اتحادات الرياضات المائية، ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث وضع نموذج مقترح لمواجهة احد الازمات المتوقعة في اندية واتحادات الرياضات المائية.

- دراسة "حازم كمال، إبراهيم حسين" (٢٠٠٥) (٧) بعنوان "رؤية إدارية لمواجهة الازمات بالاندية الرياضية بمحافظة وسط الصعيد (المنيا، أسيوط، سوهاج)، إستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث (٢٨٠) فردا يعملون بالاندية الرياضية إستخدم الباحث إستمارات الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت من اهم النتائج أن أسباب الازمات (إدارية- فنية- ثقافية- إقتصادية- إجتماعية) كما توصل اليها الباحثان إلي أن أفضل أساليب إدارة الازمات بالاندية الرياضية تتمثل في تحليل المعلومات والحقائق، فريق إدارة الازمة وإختصاصاتة، والخطوات المقترحة لحل الازمة، وكيفية الاستفادة من الازمة.

ب- الدراسات الأجنبية:

- دراسة " Wisenblit, Josepl " (2000) (20) استهدفت التعرف علي كيفية التخطيط لإدارة الازمات بين المنظمات الامريكية، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج أن التناول غير الجيد للازمة يمكن أن يكون له ضرر كبير علي إستمرار الشركة وربحيتها، ضرورة وضع خطة إدارة الازمات المحتملة، وتحديد ما يمكن حدوثه والاجراءات الواجب إتباعها أثناء الازمة، وأيضاً ضرورة وضع خطة للطوارئ تضمن إستمرار الاعمال أثناء الازمة وتعيين وتدريب فريق إدارة الازمة وتطوير خطة إتصالات الازمة وتقييم ومراجعته الخطة تبعا لازمات حقيقية أو سيناريوهات للمحاكاة.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبتها لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في بعض مسئولي مديرية الشباب والرياضة حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عددهم (٢٧٣)، والجدول التالي يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث.

جدول (١)
توصيف مجتمع وعينة البحث

م	مجتمع البحث	العدد	عينة استطلاعية	النسبة المئوية	عينة أساسية	النسبة المئوية
١	مدير عام المديرية	١	-	-	١	-
٢	وكيل المديرية للشباب	١	-	-	١	-
٣	وكيل المديرية للرياضة	١	١	٥	-	-
٤	مدير عام الشباب	١	-	-	١	-
٥	مدير عام الرياضة	١	-	-	١	-
٦	مديري الإدارات المركزية	١٥	٢	١٠	٤	٤
٧	مديري الإدارات الفرعية	١١	٣	١٥	٥	٥
٨	المديرين التنفيذيين بالاتحادات الرياضية	١٧	٤	٢٠	٧	٧
٩	مدير الأندية الرياضية	٤٨	٤	٢٠	٢٠	٢٠
١٠	مديري مراكز الشباب	١٧٦	٦	٣٠	٦٠	٦٠
	المجموع	٢٧٣	٢٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

أدوات جمع البيانات :

استمارات الاستبيان:

١- خطوات بناء استمارات الاستبيان :

الاستمارة الأولى:

وهدفت للتعرف على أنماط القيادة السائدة لدى بعض مسئولوي مديريةية الشباب والرياضة.

- تحديد محاور الاستبيان:

في ضوء هدف البحث ومن خلال الاطلاع الباحث علي المراجع والدراسات العلمية رقم (٢) (٤) (٥) (٦) (٨) (١٠) توصل الباحث إلي الأنماط الآتية (الديمقراطي- الديكتاتوري- الفوضوي- المباشر- المنعزل- الاقناعي- الالهامي)

جدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة أنماط القيادة قيد الدراسة (ن=١٠)

م	محاور الاختبار	التكرار	النسبة المئوية
١	الديمقراطي	١٠	%١٠٠
٢	الديكتاتوري	١٠	%١٠٠
٣	الفوضوي	١٠	%١٠٠
٤	المباشر	٥	%٥٠
٥	المنعزل	٦	%٦٠
٦	الاقناعي	٤	%٤٠
٧	الالهامي	٦	%٦٠

يتضح من جدول رقم (٢) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة المحاور المقترحة للاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠%:١٠٠%) ولقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر للموافقة على المحور وبالتالي تم موافقه علي كل من النمط (الديمقراطي- الدكتاتوري- الفوضوي).

- تحديد عبارات الاستمارة في شكلها الأولي:

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات بما يتناسب مع كل محور من المحاور التي تم تحديدها والتوصل إليها وعرض الاستبيان في صورته الأولى مرفق (٣) على السادة الخبراء مرفق (١) وذلك لتحديد مدى مناسبة العبارات الموضوعية لقياس الاستبيان و جدول رقم (٣) يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة لمحاور القيادة الاستراتيجية.

جدول (٣)

آراء الخبراء حول العبارات المقترحة لمحاور النمط القيادية (ن = ١٠)

العبارات	الديمقراطي		الفوضوي		الدكتاتوري	
	ك	%	ك	%	ك	%
١	١٠	١٠٠	٨	٨٠	١٠	١٠٠
٢	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٨	٨٠
٣	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	٩	٩٠
٤	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠
٥	١٠	١٠٠	٦	٦٠	٩	٩٠
٦	٧	٧٠	٩	٩٠	١٠	١٠٠
٧	٥	٥٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠
٨	٨	٨٠	٨	٨٠	٩	٩٠
٩	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠
١٠	١٠	١٠٠	٩	٩٠	٩	٩٠
١١	٨	٨٠	٩	٩٠	١٠	١٠٠
١٢	١٠	١٠٠	٥	٥٠	٤	٤٠
١٣	١٠	١٠٠			١٠	١٠٠

يتضح من جدول رقم (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠%:١٠٠%) ولقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر للموافقة على العبارات وقد تم استبعاد العبارة رقم (٧) من النمط الديمقراطي والعبارة رقم (١٢،٥) من النمط الفوضوي، والعبارة رقم (١٢) من النمط الدكتاتوري.

- المعاملات العلمية للاستبيان:

* الصدق :

- صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحث بعد استبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة ٧٠% فأكثر على العينة الاستطلاعية بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين

درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن=٢٠)

العبارة م	الديمقراطي معاملات الارتباط	الفوضوي معاملات الارتباط	الدكتاتوري معاملات الارتباط
١	٠.٩٢	٠.٩٢	٠.٧١
٢	٠.٧١	٠.٨٦	٠.٥٥
٣	٠.٥٨	٠.٨٨	٠.٥٩
٤	٠.٦١	٠.٥٦	٠.٦١
٥	٠.٥٦	٠.٩٢	٠.٥٦
٦	٠.٩٢	٠.٥٦	٠.٩٢
٧	٠.٨٦	٠.٨٦	٠.٨٦
٨	٠.٥٩	٠.٥١	٠.٩٢
٩	٠.٧٨	٠.٥٧	٠.٥٤
١٠	٠.٨٥	٠.٣٩	٠.٥٢
١١	٠.٧٧		٠.٨٦
١٢	٠.٧١		٠.٥٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤

ويتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (٠.٩٢:٠.٥١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع العبارات في كل محور من محاور الاستبيان - الثبات:

قام الباحث بإيجاد ثبات الاستمارة بالطريقة التالية:

- معامل الثبات: أستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (٥).

جدول (٥)

معامل ارتباط بيرسون لمحاور استبيان الانماط القيادية (ن=٢٠)

م	المحور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
		ع	م	م	م	
١	الديمقراطي	١٢.٧٣	٣٦.٤٠	١١.٣٦	٣٤.٤٠	٠.٩٦
٢	الفوضوي	١٣.٤٧	٣٦.٢٠	١٢.٨٨	٣٨.٢٠	٠.٩٥
٣	الدكتاتوري	١٥.٧٠	٤٢.٦٠	١٦.٢٣	٤٣.٢٠	٠.٩٨
	متوسط مجموع المحاور	١٣.٩٦	٣٨.٤	١٣.٤٩	٣٨.٦	٠.٩٦

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

ويتضح من جدول (٥) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ارتباط بيرسون ما بين (٠,٩٥) إلى (٠,٩٨)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء معاملات الارتباط لمتوسط مجموع المحاور (٠,٩٦).

- تطبيق الاستبيان :

بعد أتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص بالتعرف على واقع الانمات القيادية، ثم تطبيق الاستبيان مرفق (٤) على عينة الدراسة وعددهم (١٠٠) من بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة خلال الفترة من ٢٠٢٠/٨/١ حتى ٢٠٢٠/٨/١٥ م.

- خطوات بناء الاستمارة الثانية:

هدفت للتعرف على مستوى التميز التنظيمي:

- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بتحديد (٧) محاور للتعرف على أساليب إدارة الأزمات بمديرية الشباب والرياضة ومن خلال تحليل الباحث لعدد من المراجع المتخصصة والدراسات السابقة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مثل (٣)، (١١)، (١٣)، (١٤)، (٢٠) تم وضع الاستمارة في صورتها الأولية مرفق (٥) ثم تم عرضها على (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) للتعرف على درجة موافقتهم عليها وبعد تفريغ البيانات طبقاً لآرائهم في الموافقة جاءت محاور الاستبيان في جدول رقم (٦) كالتالي:

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة أساليب إدارة الأزمات السائدة (ن=١٠)

م	محاور الاختبار	التكرار	النسبة المئوية
١	الإنذار المبكر	١٠	%١٠٠
٢	الإستعداد والوقاية	١٠	%١٠٠
٣	تجنب الأزمات	٤	%٢٨.٥٧
٤	مواجهة الازمة	١٠	%١٠٠
٥	الإعتراف بوجود أزمة	٥	%٤٢.٨٦
٦	استعادة التوازن والنشاط	٩	%١٠٠
٧	التعلم وتقييم تجربته	٨	%٨٥.٧١
٨	الوقاية من الأزمات	٤	%٥٧.١٤

يتضح من جدول رقم (٦) أن نسبة آراء السادة الخبراء في محاور أبعاد التميز التنظيمي قد تراوحت بين (٤٠% : ١٠٠%) حيث ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول المحاور وبذلك تم قبول جميع المحاور.

- تحديد عبارات الاستمارة في شكلها الأولي:

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات بما يتناسب مع كل محور من المحاور التي تم تحديدها والتوصل إليها وعرض الاستبيان في صورته الأولى مرفق (٦) على السادة الخبراء مرفق (١) وذلك لتحديد مدى مناسبة العبارات الموضوعية لقياس الاستبيان وجدول رقم (٧) يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة.

جدول (٧)

آراء الخبراء حول العبارات المقترحة إبعاد التميز التنظيمي (ن=١٠)

العبارات	الإضرار المبكر		الإستعداد والوقاية		مواجهة الأزمة		استعادة التوازن والنشاط		التعلم وتقييم التجربة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	١٠٠	١٠	٨٠	٨	١٠٠	١٠	٩٠	٩	١٠٠	١٠
٢	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٨٠	٨	٩٠	٩	٨٠	٨
٣	٩٠	٩	٨٠	٨	٩٠	٩	٨٠	٨	١٠٠	١٠
٤	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٧٠	٧	١٠٠	١٠
٥	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٨٠	٨	١٠٠	١٠	٩٠	٩
٦	٧٠	٧	٤٠	٤	١٠٠	١٠	٨٠	٨	٨٠	٨
٧	٨٠	٨	٨٠	٨						
٨			٨٠	٨						

يتضح من جدول رقم (٧) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠%:١٠٠%) ولقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر للموافقة على العبارات وقد تم استبعاد العبارة رقم (٦) من محور الإستعداد والوقاية.

- المعاملات العلمية للاستبيان:

* الصدق :

- صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحث بعد استبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة ٧٠% فأكثر على العينة الاستطلاعية وعددهم (٢٠) من بعض المسؤولين قيد البحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٢٠)

محاور استمارة الاستبيان					
العبارات	الإنذار المبكر	الإستعداد والوقاية	مجاوبة الازمة	استعادة التوازن والنشاط	التعلم وتقييم التجربة
١	٠,٥١	٠,٧٩	٠,٨٧	٠,٧٥	٠,٨٨
٢	٠,٨٠	٠,٨٧	٠,٧٤	٠,٧٤	٠,٧٥
٣	٠,٦٧	٠,٨٦	٠,٧٥	٠,٧٧	٠,٧٤
٤	٠,٥٦	٠,٦٩	٠,٨٧	٠,٨٩	٠,٨٣
٥	٠,٧٦	٠,٧١	٠,٨٥	٠,٧٦	٠,٦٥
٦	٠,٨٨	٠,٨٢	٠,٧٨	٠,٧٢	٠,٨٥
٧	٠,٨٤	٠,٧٥			

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

ويتضح من جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (٠,٥١ : ٠,٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع العبارات في كل محور من محاور الاستبيان - الثبات: أستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (٩).

جدول (٩)

معامل ارتباط بيرسون لمحاور استبيان مقاومة التغيير التنظيمي والاستبيان (ن = ٢٠)

م	المحور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
		ع	م	ع	م	
١	الإنذار المبكر	٣٦.٤٠	١٢.٧٣	٣٤.٤٠	١١.٣٦	٠.٩٦
٢	الإستعداد والوقاية	٣٥.١٠	١٢.٠٤	٣٣.٨٠	١١.٤٦	٠.٩٧
٣	مجاوبة الازمة	٤٢.٦٠	١٥.٧٠	٤٣.٢٠	١٦.٢٣	٠.٩٨
٤	استعادة التوازن والنشاط	٣٨.٦٠	١٣.٨٠	٤٠.٧٠	١٥.٠٣	٠.٩٨
٥	التعلم وتقييم التجربة	٣٦.٢٠	١٣.٤٧	٣٨.٢٠	١٢.٨٨	٠.٩٥
	متوسط مجموع المحاور	٣٧.٧٨	١٣.٥٤	٣٨.٠٦	١٣.٣٩	٠.٩٦

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٤

ويتضح من جدول (٩) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معاملات الثبات ما بين (٠,٩٥ : ٠,٩٨)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور، كما جاء متوسط ارتباط المحاور (٠,٩٦).

- تطبيق الاستبيان :

بعد أتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص بمستوى التميز التنظيمي، تم تطبيق الاستبيان مرفق (٤) على عينة الدراسة وعددهم (٢٥٥) من أعضاء مجلس ادارة الاتحادات قيد البحث وأفرعها والمستفيدين من (المدربين والحكام واللاعبين) من الفترة ٢٠٢٠/٩/١٥ م حتى ٢٠٢٠/٩/١٥ م.

- المعالجات الإحصائية لاستمارات الاستبيان:

تحقيقاً لأهداف البحث ووفقاً لإجراءاته قام الباحث بالاستعانة بالحاسب الآلي في المعالجات الإحصائية باستخدام برنامجزمة البرامج الإحصائية المتقدمة (s.p.s.s) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، النسبة المئوية، الدرجة المقدرة)

- عرض النتائج ومناقشتها:

وفقاً لهدف الدراسة وفي ضوء منهج وعينة البحث وفي حدود المعالجات الإحصائية المستخدمة سوف يتناول الباحث عرض النتائج في ضوء التحقق من هدف البحث والرد على التساؤلات التالية :

- التساؤل الأول:

ما واقع الانماط القيادية لدى بعض مسئولى بعض مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة

سوهاج ؟

جدول (١٠)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور النمط الديمقراطي (ن=١٠٠)

م	العبارات	ق	%
١	بشارك المدير العاملين في اعداد خطة النشاط	٤٠٥	٨١
٢	يمنح المدير السلطة للعاملين المسئوليات المنوطين بها	٣٩٠	٧٨
٣	ينتيح الرئيس الفرصة لأعضاء مجلس الادارة لإبداء الرأي	٤١٥	٨٣
٤	يؤمن المدير بأهمية تفويض السلطات للاخصائين	٣٩٠	٧٨
٥	يعتقد المدير أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	٣٩٥	٧٩
٦	يهتم المدير الى سماع اقتراحات العاملين	٤٠٠	٨٠
٧	يسعى المدير وضع حلول غير تقليديه لحل المشكلات	٣٩٥	٧٩
٨	يشجع المدير على التجديد والابتكار في أساليب العمل	٤١٠	٨٢
٩	يعبر المدير للعاملين عن أفكاره بغرض مناقشتهم له	٤٠٠	٨٠
١٠	ينفذ المدير اللوائح التنظيمية بسهولة	٣٨٠	٧٦
١١	يسعى المدير الى التعرف على قدرات العاملين وتوظيفها	٤٠٥	٨١
١٢	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين العاملين	٣٩٠	٧٨
	متوسط مجموع درجات المحور	٣٩٧.٩١	٧٩.٥٨

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (النمط الديمقراطي) قد تراوحت ما بين (٦٩:٨٢%)، حيث حصلت النسبة المئوية لمتوسط درجات المحور على نسبة (٧٩.٥٨%) وهي نسبة مقبولة بينما حصلت العبارة رقم (١٠) على أقل النسب المئوية حيث توجد صعوبات في تنفيذ اللوائح التنظيمية، بينما حصلت العبارة رقم (٨،٣) على أعلى النسب المئوية حيث يتيح الرئيس الفرصة لأعضاء مجلس الإدارة لإبداء الرأي ويشجع المدير على التجديد والابتكار في أساليب العمل ويرجع الباحث ذلك إلى أن المشكلات الإدارية الخاصة بالعمل وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المديرية لها تأثير في عدم قدرة المدير في تنفيذ اللوائح التنظيمية لذلك أصبح إيمان المدير بمبدأ المشاركة وتاحه الفرصة للعاملين بإبداء رأيهم وإيجاد حلول مبتكرة غير تقليدية من أهم الأساليب الإدارية التي تسعى لها الإدارة لحل المشكلات والصعوبات التي تواجهها مديرية الشباب والرياضة وأن تطبيق مبدأ المساواة والاستماع إلى آراء مجموعات العمل أصبح من أهم العوامل التي تساعد في حل المشكلات الإدارية بطرق غير تقليدية ومبتكرة، حيث تتفق هذه النتيجة وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه "خالد ذو الفقار" (٢٠١٤) (٨) أن العمل الجماعي وتبادل الخبرات من خلال مناقشة القرارات والأفكار العملية الجديدة المبتكرة من أهم أساليب تنمية الفكر المبدع لدى العاملين وأن حرص الإدارة العليا على عمل ورش عمل بين العاملين يقلل من حدة الصراع الإداري ويزيد من تقبل العاملين الأفكار الجديدة وتتفق مع دراسة عادل حمدي محمد (٢٠١١) (١٠) حيث أوضح أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للرؤساء وبعض الجوانب الدافعية والانفعالية لدى العاملين بالمجال الرياضي.

جدول (١١)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور النمط الفوضوي (ن=١٠٠)

م	العبارات	ق	%
١	يعطي المدير الحرية للمرأة وسين لممارسة أعمالهم وتحديد مسئولياتهم.	٣٧٥	٧٥
٢	يغفل المدير عن اللوائح التنظيمية عن تسيير العمل	٣٤٥	٦٩
٣	ينفرد العاملون برأيهم الشخصي في مواجهة مواقف العمل	٣٤٠	٦٨
٤	يعطي المدير الحرية الكاملة للعاملين لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	٣٥٠	٧٠
٥	لا يهتم المدير في التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم نحو العمل	٣٤٨	٦٩.٦
٦	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار	٣٦٠	٧٢
٧	يكثّر المدير من السماح بالخروج أثناء العمل	٤٠٠	٨٠
٨	لا يهتم المدير في التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم نحو العمل	٣٧٥	٧٥
٩	يعتمد المدير على بعض الأشخاص المقربين في اتخاذ القرارات	٣٩٠	٧٨
١٠	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم	٤٠٥	٨١
	متوسط مجموع درجات المحور	٣٦٨.٨	٧٣.٧٦

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (النمط الفوضوي) قد تراوحت ما بين (٦٨:٨٠%)، حيث حصلت النسبة المئوية لمتوسط درجات المحور على نسبة (٧٣.٧٦%) وهى نسبة مقبولة بينما حصلت العبارة رقم (٣) على أقل النسب المئوية حيث لا ينفرد العاملون برأيهم الشخصي في مواجهة مواقف العمل، بينما حصلت العبارة رقم (٧) على أعلى النسب المئوية حيث يكثر المدير من السماح بالخروج أثناء العمل ويرجع الباحث عدم انفراد العاملين برأيهم في تنفيذ في مواجهة المواقف الي وجود لجان فنية وادارية تعمل سوياً لحل المشكلات التي تواجه المديرية بينما يعتبر من أهم صفات المدير الفوضوي في ادارته لمؤسسه انه يقلل من عدد ساعات تواجد داخل المؤسسة لذلك يسمح بالخروج اثناء العمل وعدم الالتزام بحضور الاجتماعات وذلك لتجنب تعرضه للكثير من مشكلات العمل سواء الفنية ام الادارية فيكثر من السماح بالخروج أثناء العمل وقبول الاعتذارات عن حضور الاجتماعات الدورية او الطارئه وهذا يتفق مع حيث تتفق هذه النتيجة وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما اشار اليه دراسة **سامح محافظة وربي (٢٠٠٨) (٩)** حيث اشار الي ان السماح للعاملين بالخروج في مواعيد العمل الرسمية يؤثر علي اداء العاملين، وقلة الوقت المستخدم في العمل وقلة الشعور بالامن النفسي للعاملين من عدم قدرة المدير علي اتخاذ القرار الصحيح.

جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور النمط الديكتاتوري (ن=١٠٠)

م	العبارات	ق	%
١	لا يهتم الرئيس بسماع آراء العاملين	٣٧٤	٧٤.٨
٢	لا تتوفر لك مساحة لتنفيذ مهامك باساليب جديده دون الرجوع الي المدير	٣٦٢	٧٢.٤
٣	يحرص الرئيس على أن يسير العمل وفقاً للتعليمات	٣٦٦	٧٣.٢
٤	يتابع الرئيس عمليات الغياب بحزم دون مراعاة الظروف	٣٤٩	٦٩.٨
٥	يعتبر الرئيس هو المصدر الوحيد للمعلومات الخاصه بالعمل	٣٦٦	٧٣.٢
٦	يقرر الرئيس بنفسه كيفية تنفيذ العمل	٣٩٩	٧٩.٨
٧	يطالب الرئيس من العاملين تنفيذ الخطط دون الإسهام في دقتها	٣٧٠	٧٤
٨	يركز الرئيس ان يضع السلطة في يده	٤٠٣	٨٠.٦
٩	يعتبر الرئيس تبادل الآراء في العمل مضيعة للوقت	٣٧٣	٧٤.٦
١٠	ينفرد الرئيس باتخاذ القرارات وفرض التعليمات والأنظمة.	٣٧٠	٧٤
١١	يحرص الرئيس على أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين داخل الإدارة	٣٦٨	٧٣.٦
١٢	يفرض الرئيس على العاملين التعليمات والأنظمة	٣٦٥	٧٣
	متوسط مجموع درجات المحور	٣٧٢.٠٨	٧٤.٤١

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (النمط الديكتاتوري) قد تراوحت ما بين (٦٩.٨:٨٠.٦%)، حيث حصلت النسبة المئوية لمتوسط درجات المحور على نسبة (٧٢.٩٥%) وهى نسبة مقبولة بينما حصلت العبارة رقم (٤) على أقل النسب المئوية

حيث لا يتابع الرئيس عمليات الغياب بحزم دون مراعاة الظروف، بينما حصلت العبارة رقم (٨) على أعلى النسب المئوية حيث يركز الرئيس ان يضع السلطة في يده ويرجع الباحث ذلك الي اهمية دور الرئيس في تقدير العاملين بالمؤسسة ومراعاة ظروفهم مما يساعد علي تدعيم العمل بروح الفريق مما يساعد في رضا العاملين عن المؤسسة وزيادة الدافع نحو العمل ومن جانب اخر يركز المدير ان يضع السلطة في يده حيث يري الباحث ان هذا الاسلوب غير ناجح في كل المواقف فإدارة الموقف هي التي تحدد ذلك فقد ينفذ العاملين اوامر المدير دون مناقشة مع ايماننا منهم بقدراته في اتخاذ القرار السليم وان الموقف يستلزم قرار سريع دون الرجوع الي رأي العاملين.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة "بدر سليمان المزروع" (٢٠٠٠م) (٤) حرص المدير على أن يسير العمل بالإدارة وفقاً للتعليمات مع عدم وجود مرونة في العملية الإدارية، وتتفق أيضاً مع دراسة "خالد ذو الفقار" (٢٠١٤م) (٨) التي اشارت بأن المدير هو الشخص المفوض بالتحدث باسم الإدارة في جميع المكاتبات والخطابات والاجتماعات واللقاءات حتى لا يكون هناك تضارب في وجهات النظر بين العاملين وتأكيداً على تفرد المدير بجميع العمليات الإدارية.

التساؤل الثاني:

– ما اساليب ادارة الازمات لدى بعض مسئولو مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ؟

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور الإنذار المبكر (ن=١٠٠)

م	العبارات	ق	%
١	يتوفر بالمديرية ادارة خاصه بالازمات	٣٤٠	٦٨
٢	تهتم الادارة العليا برصد مؤشرات حدوث الأزمات.	٣٩٩	٧٩.٨
٣	تهتم الادارة العليا بالاساليب الحديثه لاكتشاف الازمات والتنبؤ بها.	٣٥٧	٧١.٤
٤	توجد لجنة متابعة بالمديرية لتقييم الاوضاع للكشف عن حدوث الازمة	٣٥٢	٧٠.٤
٥	تهتم الادارة العليا بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات.	٤٠٦	٨١.٢
٦	تقوم الادارة العليا بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.	٣٥٥	٧١
٧	تستعين الادارة العليا بالاجهزه والادوات الحديثه للكشف عن الازمات	٣٧٠	٧٤
متوسط مجموع درجات المحور		٣٦٨٤٢	٧٣.٦

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (الإنذار المبكر) قد تراوحت ما بين (٦٨:٨١.٢%)، حيث حصلت النسبة المئوية لمتوسط درجات المحور على نسبة (٧٣.٦%) وهى نسبه مقبولة بينما حصلت العبارة رقم (١) على أقل النسب المئوية حيث لا يتوفر بالمديرية ادارة خاصه بالازمات، بينما حصلت العبارة رقم (٥) على أعلى

النسب المئوية حيث تهتم الإدارة العليا بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات، ويرجع الباحث ذلك الي أن محور اكتشاف أشارات الإنذار المبكر من أهم المحاور التي تدار من خلالها الأزمات، حيث أن هذا المحور يتم من خلاله التنبؤ بوجود الأزمات، ان معرفة أي علامات أو إشارات تنبؤ بوجود أزمة في المستقبل، هذا يجعلنا علي استعداد لمواجهة الازمات من خلال دراسات وتحاليل للازمات السابقة والاستفادة منها في المستقبل وهذا يتفق مع دراسة عزت علي محمد (٢٠١١) (١١) التي توصلت الي نموذج مقترح لنظم الانذار المبكر بالاتحاد المصري للالعاب القوي حيث اشارت الدراسة الي اهميه مرحلة الانذار المبكر من خلال تسخير جميع الامكانيات البشرية والمادية وتنظيم اللجان للتنبؤ بحدوث الازمه من خلال المؤشرات والدراسات القبليية كما اوضح انه عدم وجود لجان متخصصه لادارة الازمات يعتبر في حد ذاته من المشكلات التي تعوق الحد من الازمه ومعالجتها في الوقت المناسب.

جدول (١٤)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور الإستعداد والوقاية (ن=١٠٠)

م	العبارات	ق	%
١	يتم تشكيل لجان مختلفة ومتعددة في حل العديد من الأزمات المحتملة بالمديرية.	٤١٠	٨٢
٢	توجد تعليمات إدارية معلنه لكيفية التعامل مع الأزمات المحتملة بالمديرية.	٣٩٩	٧٩.٨
٣	يسهل الحصول على المعلومات الكافية في الوقت المناسب لمواجهة الازمات	٣٤٠	٦٨
٤	تتوفر لدي المديرية الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.	٣٥٠	٧٠
٥	تتوافر برامج وخطط كافية لادارة الأزمات	٣٥٥	٧١
٦	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للازمات المحتملة.	٣٥٥	٧١
٧	تستعين المديرية بالخبراء في ادارة الازمات لتأهيل الكوادر من العاملين	٣٥١	٧٠.٢
متوسط مجموع درجات المحور		٣٦٥.٧	٧٣.٦٨

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (الاستعداد والوقاية) قد تراوحت ما بين (٦٨:٨٢%)، حيث حصلت النسبة المئوية لمتوسط درجات المحور على نسبة (٧٣.٦٨%) وهى نسبه مقبولة بينما حصلت العبارة رقم (٣) على أقل النسب المئوية حيث لا يسهل الحصول علي المعلومات الكافية في الوقت المناسب لمواجهة الازمات، بينما حصلت العبارة رقم (١) على اعلى النسب المئوية حيث تهتم الادارة العليا بتشكيل لجان مختلفة ومتعددة في حل العديد من الأزمات المحتملة بالمديرية، ويرجع الباحث ذلك الي أن محور مرحلة الاستعداد لها متطلبات مادية وبشرية لابد وان تتوفر داخل المؤسسات فإن تقديم الدعم من خلال اللجان ذات الخبرة في ادارة الازمة وامدادهم بالخطط والبرامج الكافية تساعد في مواجهة الازمة والحد منها ويرى الباحث ان عدم توافر الاجهزه والبرامج الحديثة لا يسهل عملية التحديث للمعلومات والبيانات التي تُطلب، وانها تعتبر من العوائق الهامه لخطورة

البيانات الغير صحيحة في مواجهة الازمة وهذا يتفق مع دراسة كل من دراسة "عمرو محمد إبراهيم (٢٠٠٥) (١٢)، عزت علي محمد" (٢٠١١) (١١) التي اشارت الي اهمية توافر الامكانات المادية والبشرية للاستعداد للازمة وان اعلان حالة الطوارئ في أي مؤسسة يتوقف علي مدي استعداد هذه المؤسسة لمواجهة الازمة وان وجود الخبراء لادارة الازمات من الركائز الاساسية لمواجهة اي ازمة.

جدول (١٥)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور مجابهة الازمة (ن=١٠٠)

م	العبارات	ق	%
١	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها، والحد من انتشارها واستمرارها.	٣٩٩	٧٩.٨
٢	تقوم الادارة بالاستجابة الفورية لإحتواء الأزمة عن طريق تحديد المهام في توقيت	٣٦٥	٧٣
٣	يتم اتخاذ إجراءات الطوارئ التي تحد من اضرار الازمه في الوقت المناسب.	٣٥٥	٧١
٤	تتم عمليات الإتصال بشكل سريع للتأكد من مدي الأضرار التي سببتها او قد تسببها الأزمة	٤٠٠	٨٠
٥	تهتم الادارة بعامل الوقت عند التعامل مع الأزمات.	٣٥١	٧٠.٢
٦	تستعين الادارة باستشارة الخبراء من خارج المديرية لمواجهة الازمة	٣٥٠	٧٠
متوسط مجموع درجات المحور			٧٤

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (الاستعداد والوقاية) قد تراوحت ما بين (٧٠:٨٠%)، حيث حصلت النسبة المئوية لمتوسط درجات المحور على نسبة (٧٤%) وهي نسبه مقبولة بينما حصلت العبارة رقم (٦) على أقل النسب المئوية حيث لا تستعين الادارة باستشارة الخبراء من خارج المديرية لمواجهة الازمة بالقدر الكافي، بينما حصلت العبارة رقم (٤) على اعلى النسب المئوية حيث تهتم الادارة العليا بعمليات الإتصال بشكل سريع للتأكد من مدي الأضرار التي سببتها او قد تسببها الأزمة، ويرجع الباحث أن محور مجابهة الازمة من المحاور المؤثرة في إدارة الأزمات بشكل كبير جدا، حيث انه يمكن السيطرة علي الأزمة والحد من انتشارها وهذا يكون من خلال الدراسة المسبقة ودراسة البيئة الداخلية وتحديد المهام المختلفة للجانب والالتزام بها والتواصل الدائم بين هذه الجانب ليتم التكامل فيما بينها للسيطرة علي الأزمة ومنع أو توقف انتشارها وهذا يتفق مع دراسة كل من عمرو محمد إبراهيم (٢٠٠٥) (١٢)، ودراسة "تجلاء فتحي" (٢٠٠٧) (١٣) التي اشارت الي أهمية مرحلة مجابهة الازمة حيث اصبحت الازمة امرا واقعا لابد من تكاتف جميع العاملين مع الادارة والاستفادة من روح الفريق والعمل علي تدعيم جميع الاطراف بالمعلومات الخاصة بالازمة وكيفية مواجهة ذلك مع الاستغلال الامثل لخبرات العاملين وقدراتهم وتوظيفها بشكل دقيق.

جدول (١٦)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور استعادة النشاط (ن=١٠٠)

م	العبارات	ق	%
١	تقوم الادارة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة	٣٩٥	٧٩
٢	يتناسب قرار استعادة النشاط مع التوقعات الخاصة بانتهاء الازمه	٣٦٥	٧٣
٣	تعمل الادارة على إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة.	٤١٠	٨٢
٤	تهتم الادارة بالتواصل مع المستفيدين من خلال وسائل الإعلام	٣٤١	٦٨.٢
٥	تحافظ الادارة في ظروف الأزمات على إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة الأنشطة المختلفة.	٣٥١	٧٠.٢
٦	تهتم الادارة بتوعية المستفيدين للتعامل مع الازمات واتخاذ الاجراءات الوقائية.	٣٥٥	٧١
متوسط مجموع درجات المحور			٧٣.٩

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (استعاده النشاط) قد تراوحت ما بين (٦٨.٢:٨٢%)، حيث حصلت النسبة المئوية لمتوسط درجات المحور على نسبة (٧٣.٩%) وهي نسبه مقبولة بينما حصلت العبارة رقم (٤) على أقل النسب المئوية حيث لا تهتم الادارة بالتواصل مع المستفيدين من خلال وسائل الإعلام، بينما حصلت العبارة رقم (٣) على اعلى النسب المئوية حيث تعمل الادارة على إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة، ويرجع الباحث ذلك الي أن محور إستعادة النشاط محورا في غاية الأهمية لكونه حلقة الوصل بين محور الاستعداد والوقاية وإحتواء الأضرار للوصول إلي إستعادة النشاط من خلال عدم التوقف عن ممارسة الأنشطة المختلفة، ودراسة خطط وبرامج الأزمات السابقة بهدف تطويرها للاستعداد لمواجهة الأزمات المستقبلية مع الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في إدارة الأزمات التي مرت بها والأساليب التي اتبعتها للسيطرة عليها والحد من أضرارها.

وهذا يتفق مع دراسة "حازم كمال، إبراهيم حسين (٢٠٠٥) (٧)، دراسة نجلاء فتحي" (٢٠٠٧) (١٣) والتي اوضحت اهميه مرحلة استعادة النشاط واتخاذ القرار السليم في الوقت السليم لتفادي اي اثار ناجمه من الازمة والتي قد تعرض كيان المؤسسه او الاشخاص للضرر.

جدول (١٧)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور التعلم وتقييم تجربته (ن=١٠٠)

م	العبارات	ق	%
١	تستخلص الادارة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا.	٤٠٨	٨١.٦
٢	تقوم الادارة بدمج الدروس المستفادة من النواقص والثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.	٣٦٥	٧٣
٣	تعمل الادارة على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الهيئات الأخرى	٣٥١	٧٠.٢

تابع جدول (١٧)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور التعلم وتقييم تجربته (ن=١٠٠)

م	العبارات	ق	%
٤	تقوم الادارة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	٣٦٧	٧٣.٤
٥	تهتم الادارة بعقد الندوات وورش العمل للعاملين لتقييم تجربته والاستعداد لاي ازمات اخري	٣٤١	٦٨.٢
٦	تقيم الادارة كفاءة الاجهزه والادوات المستخدمة اثناء مواجهة الازمة	٣٥٥	٧١
متوسط مجموع درجات المحور			٧٢.٩

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (التعلم وتقييم تجربته) قد تراوحت ما بين (٦٨.٢:٨١.٦%)، حيث حصلت النسبة المئوية لمتوسط درجات المحور على نسبة (٧٢.٩%) وهي نسبة مقبولة بينما حصلت العبارة رقم (٥) على أقل النسب المئوية حيث لا تهتم الادارة بعقد الندوات وورش العمل للعاملين لتقييم تجربته والاستعداد لاي ازمات اخري، بينما حصلت العبارة رقم (١) على اعلى النسب المئوية حيث تستخلص الادارة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا، ويرجع الباحث ذلك الي أن محور التعلم يأتي تبعاً لما اسفرت عنه جميع المراحل السابقة من إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، وإحتواء الإضرار، وإستعادة النشاط فيصبح استخلاص الدروس والعبر من الأزمات السابقة والاستفادة منها في المستقبل امراً هاماً لتفادي الاضرار المستقبليه من الازمات المختلفة، ومن ثم اصبح تقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات وتطويرها يتماشى مع الرؤية المستقبلية لإدارة الأزمات وهذا يتفق مع دراسة "عزت علي محمد" (٢٠١١) (١١) ودراسة Wan, D,et, al (٢٠٠٥) (١٩) بان عمليات التقييم والتعلم تطلب جهودا مبذولة للاستفادة من الازمات السابقة من خلال مجموعات عمل ذات خبرات تعمل علي التحليل العلمي لاسباب الازمة ودراسة الامكانات المادية والبشرية المطلوبه لمواجهة الازمة والربط بين الإبداع في إستخدام الأساليب المناسبة لإدارة الأزمات وقدرات مجموعات العمل.

التساؤل الثالث:

- ما علاقة الانماط القيادية واساليب ادارة الازمات لدى بعض مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ؟

جدول (١٨)

معامل الارتباط بين أنماط القيادة وأبعاد إدارة الأزمات بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وفقاً لإستجابات العينة قيد البحث (ن=١٠٠)

المجاور	الإنذار المبكر	الإستعداد والوقاية	مواجهة الأزمة	إستعادة النشاط	التعلم
الديمقراطية	٠.٨٨	٠.٧٣	٠.٨٣	٠.٩٤	٠.٨٨
الفوضوي	-٠.٤٦	٠.٣٢	-٠.٦٧	٠.٥٥	٠.٦٤
الديكتاتوري	٠.٧١	٠.٨١	٠.٧٨	٠.٦٣	٠.٥٦

قيمة ر عند مستوى $0.05 = 0.20$

يتضح من جدول (٢٥) ما يلي: أن قيمة معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين (٠.٣٢: ٠.٩٤) وهي أكبر من قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥)، ان معاملات الارتباط لمحور الانذار المبكر قد تراوحت ما بين (٠.٤٦: ٠.٨٨) وهي قيم دالة احصائية، حيث يوجد ارتباط ايجابي بين محور الانذار المبكر والنمط الديمقراطي والديكتاتوري بينما سلبيا مع النمط الفوضوي يساهم النمط الديمقراطي من خلال سماته التي يتسم بها القادة الديمقراطيون من قدرة علي الفهم الواضح لمجريات الأمور ومنح المرؤسين لبعض الصلاحيات وإكسابهم الحق في التعبير عن آرائهم واتخاذ القرارات في حل المشكلات كل ذلك يتمشي مع إبعاد إدارة الأزمات من خلال القدرة علي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والتنبؤ بها في الوقت المناسب متفوقاً في ذلك علي كل من النمط الديكتاتوري والفوضوي، ان معاملات الارتباط لمحور الإستعداد والوقاية قد تراوحت ما بين (٠.٧١: ٠.٨٨) وهي قيم دالة احصائية حيث يأتي النمط الديكتاتوري في المرتبة الاولى فمن خلال درجة صعوبة الازمة يوجه القائد الديكتاتوري فريق عمله بقرار صارم بضرورة الجاهزية لاكتشاف اي علامات تدل علي ان هناك ازمة قد تنشأ، وهذه الازمة التي قد تنشأ لا بد من التعامل معها بالاستعداد الفوري لنتمكن من عمل الوقاية اللازمة لحماية المؤسسة من اثار تلك الازمة، وبذلك يصبح القائد الديكتاتوري باكتشافه لإشارات الانذار المبكر وقدرته علي الاستعداد والوقاية قادراً علي إحتواء هذه الازمة والسيطرة عليها، ان معاملات الارتباط لمحور مواجهة الازمة قد تراوحت ما بين (٠.٦٧: ٠.٨٣) وهي قيم دالة احصائية، حيث يأتي النمط الديمقراطي في المرتبة الاولى متفوقاً علي كل من النمط الفوضوي والديكتاتوري من خلال إتاحة القائد الديمقراطي الفرصة لفريق عمله لاتخاذ القرار للتمكن من السيطرة علي الازمة من بدايتها واستخدام الاجراءات التي تقلل من تأثير الازمة علي المؤسسة واحتواء اضرارها، ايضا يمكن للقائد الديمقراطي إستعادة النشاط لنتمكن ادارة المؤسسة من الاستمرار في اداء الانشطة والحد من استمرار حدوث الازمة والتخفيف من أثارها، ان معاملات الارتباط لمحور استعادة النشاط

قد تراوحت ما بين (٠.٥٥:٠.٩٤) وهي قيم دالة احصائية، حيث يتفوق النمط الديمقراطي علي كل من النمط الفوضوي والديكتاتوري حيث تتمكن الادارة من الاستمرار في اداء الانشطة والحد من استمرار حدوث الازمة والتخفيف من أثارها حيث يستطيع القائد الديمقراطي الاتصال الجيد بين جميع الاطراف لاتخاذ القرارات السليمة وتقييم الوضع وتحديد الاماكن والانشطة الاكثر تأثرا بالازمة والامداد بالدعم المناسب سواء كان ماديا او بشريا للتأكد من استعادة النشاط بشكل سليم، ان معاملات الارتباط لمحور التعلم والتقييم قد تراوحت ما بين (٠.٥٦:٠.٨٨) وهي قيم دالة احصائية، وبوجه عام يري الباحث أن النمط الفوضوي من الأنماط التي أثرت سلبا علي أبعاد إدارة الأزمات وانعكس ذلك علي المحاور الآتية (الإنذار المبكر- الاستعداد والوقاية- مجابهة الازمة- استعادة النشاط) حيث ان النمط الفوضوي السائد لم يمكننا من اكتشاف إشارات الإنذار المبكر نظرا لما يمتاز به هذا النمط من عدم الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة، وعدم توزيع الأدوار حسب إمكانيات العاملين بالمؤسسة مما أدى إلي عدم المقدرة علي عدم احتواء الأضرار وتفاقمها مما ترتب عليه عدم الوصول إلي مرحله التعلم من التجارب للاستفادة منها في المستقبل بالشكل الامثل، وهذا يتفق مع دراسة كل من بدر سليمان المزروع (٢٠٠٠) (٤)، عزت علي محمد (٢٠١١) (١١) حيث هناك تفاوت في درجة ممارسة القادة لأنماط القيادة وإدارة الأزمات المختلفة وان هذا الاختلاف يرتبط بمستوي الازمة في ضوء الامكانيات المتاحة.

الاستنتاجات:

في ضوء مناقشة وتفسير النتائج استنتج الباحث ما يلي:

- ١- تحقق جميع محاور استمارة واقع الانماط القيادية (الديمقراطي، الفوضوي، الديكتاتوري) لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.
- ٢- تحقق جميع محاور استمارة اساليب ادارة الازمات (الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، مجابهة الازمة، إستعادة النشاط، التعلم) لدى بعض مسؤولي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.
- ٣- حصل النمط الديمقراطي علي نسب مقبولة في استمارة واقع الانماط القيادية حيث حصل على الترتيب الاول بنسبة (٧٩.٥٨%) بينما حصل محور النمط الديكتاتوري على الترتيب الثاني بنسبة (٧٤.٤١%) ومحور النمط الفوضوي على الترتيب الثالث بنسبة (٧٣.٧٦%).
- ٤- حصل محور مجابهة الازمة علي نسبة مقبولة في استمارة اساليب ادارة الازمة حيث حصل على الترتيب الاول بنسبة (٧٤%) بينما حصل محور استعادة النشاط على

الترتيب الثاني بنسبة (٧٣.٩%) وكل من محور الانذار المبكر والاستعداد والوقاية علي الترتيب الثالث بنسبة (٧٣.٦%) ومحور التعلم علي الترتيب الرابع بنسبة (٧٢.٩%).
التوصيات:

- في ضوء أهداف البحث وفي حدود مجتمع البحث والعينة المختارة وفي ضوء ما تحقق من نتائج يوصي الباحث بما يلي:
- ١- إجراء دراسات أخرى مشابهة على المؤسسات الرياضية عامة و مديريات الشباب والرياضة خاصة.
 - ٢- الحفاظ علي التميز التنظيمي من خلال تدعيم ثقافة مواجهة الازمات وخلق مناخ مناسب لذلك.
 - ٣- تفعيل سبل الاتصال بين مديريةية الشباب والرياضة والمؤسسات المختلفة من جهة والمستفيدين للحصول علي المعلومات التي تنذر بوجود الازمة للتعرف عليها ومواجهتها.
 - ٤- الاهتمام باستقطاب الخبراء في ادارة الازمات والكوادر البشرية المؤهلة لعمل تحاليل للازمات السابقة ودراستها والاستفادة منها.

((المراجع))

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- ١- أحمد محمد غنيم: "أساسيات الإدارة في عصر العولمة"، دار الحارثي للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٢- أسامة حسن سالم: "دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطنى الشق المدنى" رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ٢٠١٦م.
- ٣- إسماعيل حامد عثمان: "إدارة الأزمات الرياضية"، مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٨م.
- ٤- بدر سليمان المزروع: "الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي العاملين" (دراسة تطبيقية في مدينة الرياض)، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٠م.
- ٥- جمال محمد علي: "القيادة في المجال الرياضي"، دار الفكر العربي، ط١، ٢٠١٥م.
- ٦- جمال محمد علي، أحمد العمادى: "القيادة في المجال الرياضي"، دار الفكر العربي، ٢٠١٥م.

- ٧- حازم كمال، إبراهيم حسين: "رؤية إدارية لمواجهة الأزمات بالأندية الرياضية"، إنتاج علمي منشور، العدد ٢٢، ج ٢، مجلة أسيوط للعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- ٨- خالد ذو الفقار مراد ثابت: "تصور مقترح لاختيار قيادات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في ضوء الأنماط القيادية والإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤م.
- ٩- سامح محافظة وربى حداد: "الأنماط القيادية لدي مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجه نظرهم"، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية، العدد ٢، ٢٠٠٨م.
- ١٠- عادل عمدي محمد: "السلوك القيادي للرؤساء وعلاقته ببعض الجوانب الدافعية الانفعالية لدي العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا"، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١١م.
- ١١- عزت علي محمد: "تمودج مقترح لنظم الإنذار المبكر لإدارة الازمات الرياضية بالاتحاد المصري لألعاب القوى"، رسالة ماجستير غير منشوره - كليه التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١١م.
- ١٢- عمرو محمد إبراهيم: "إدارة الأزمات في بعض الرياضات المائية"، إنتاج علمي منشور، بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية ٢٠٠٥م.
- ١٣- نجلاء فتحي أحمد: "تمودج مقترح لإدارة أزمات العروض الرياضية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط ٢٠٠٧م.

ثانياً: مراجع باللغة الانجليزية:

- 14- Gómez, Oscar A., Kawaguchi, Chigumi: "Crisis Management Beyond the Humanitarian-Dev", copyrighted material, 2018.
- 15- Ian I. Mitroff : "Technology Run Amok Crisis Management in the Digital Age", copyrighted material, 2018
- 16- John C. Daresh , Marsha A. Playko : Beginning the Principalsip, A Practical Guide for New School Leaders, Paperback, 2018

- 17- **Melissa Agnes:** Crisis Ready: Building an Invincible Brand in an Uncertain World, copyrighted material ,2018
- 18- **Nasiopoulos K. Dimitrios et al:** "Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences",2013
- 19- **Wan, D,et, al.:** Determinants of firms innovation in sinapore technvation. Vol. 25,N.5., pp261-268.2005.
- 20- **Wisnblit, Josepl Z.:** Crisis Management planning Amang U.S Corporation Advanced Management, Vol. Spring 2000.
- ثالثاً: مراجع من شبكة المعلومات الدولية :**
- 21-<https://www.clearpointstrategy.com/strategic-leadership-characteristics/>