

المقدمة ومشكلة البحث : The Introduction and the Research problem

الأزمات The Crises أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا المعاصرة وفي ظل التغيرات والتطورات في كافة مجالات الحياة أصبح الإنسان عرضه لهذه الأزمات مما يتطلب منه امتلاك القدرة على التعامل معها، والأنماط القيادية الإدارية هي بلورة لصور متنوعة من السلوك القيادي الإداري الذي من شأنه توفير الكفاءات الموهلة لمواجهة تلك الأزمات ومواجهة تحدياتها التي تعصف بالمؤسسات عامة والمؤسسات الرياضية خاصة، ويتفق كلاً من أشرف صبحي (٢٠٠٠م)، عبد الله الغصاب (٢٠١٦م) على أن المؤسسات الرياضية مثلها مثل أي مؤسسة داخل المجتمع من حيث الهيكلية والبناء فالمؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة. (١٨)، (٣ : ٢٦)

كما يشير كلاً من محمود جاد الله (٢٠٠٨م)، عبد الله الغصاب (٢٠١٥م) إن الأزمات التي تحدث بالمنظمات والمؤسسات الرياضية ماهي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو فرص لتجنبها وهنا يمكن القول أن عدم التعامل مع الأزمة بعقلانية أو إدارتها بشكل غير مناسب لحجم الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ ولذلك دعت الحاجة إلى وجود استراتيجيات مناسبة للتعامل معها تتضمن أنماط قيادية إدارية متنوعة تستطيع التغلب على ومواجهة تأثير الأزمة على أداء المنظمة. (٢٦)، (١٧)

ويتفق كل من ووانج Wang (٢٠٠٨م)، مريم مذكور (٢٠١١م)، محمد الحريري (٢٠١٢م)، على أن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية وبعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث يقتضى وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة. (٤٨:١٢٥)، (٣١)، (٢٣:٨٩)

ويرى كل من محمد سيد (٢٠٠٨م)، حسن محمد (٢٠٠٨م)، برفين جوبنا، أحمد العربي (٢٠٠٨م) أن القيادة عملية استثارة الجهود المشتركة نحو التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة، حيث تفجر طاقات جديدة يصعب تجبيرها في ظل البيئة التنظيمية المعتادة وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة اختيار الاتجاه وتحفيز وحشد الطاقات الكافية لأداء أعمال غير روتينية. (٤٩:٢٥)، (١١٧:٦)، (٤:٢٩)

ويرى كل من آلان Allan (٢٠١٢م)، عاطف عبدالله (٢٠١١م)، صلاح الدين الهيتي (٢٠٠٩م)، أحمد ماهر (٢٠٠٨م) أن القيادة عندما تواجه أزمة ما فإنها تضع بمشاركة الآخرين قراراً للتصدي لتلك الأزمة بغية الحد من أثارها السلبية، وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها وفاعليتها باعتبارها فن الإدارة في أي كيان إداري. (٣٥:٥٣)، (١٦:٩٦)، (١٥:٦٥)، (٢:٥٧)

كما يؤكد كل من ماهر أبوالمعاطي (٢٠١٠م)، محمد إبراهيم (٢٠١١م)، محمد جمال (٢٠١٢م)، علي أن القيادة تمثل مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، والاتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوط بالجماعة تحقيقها بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة.

كما يتفق كلاً من سالم القحطاني (٢٠٠٨م)، سعود النمر (٢٠١١م) على أن الأنماط القيادية الإدارية تبرز دور القائد وتأثيره على الآخرين للقيام بالمهام المحدد لمواجهة الأزمة من خلال توجيه سلوك فريق العمل وتنسيق جهودهم وموازنة رغباتهم ودوافعهم الإبداعية تجاه تحقيق أهداف إستراتيجية إدارة الأزمة وتطوير أداء فريقها وتنمية مهارات أفراد الفريق الإدارية والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يضمن تحقيق ذلك. (١٤:٣٣)، (١١:٩٣)

ويذكر كل من ماجد الهدومي، جاسم محمد (٢٠٠٨م)، هوتشينز Hutchins (٢٠٠٨م)، معن محمود وآخرون (٢٠٠٨م) الى أنه يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى القيادة الديمقراطية Democratic Leadership، القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership، القيادة بأسلوب الحرية Free Rein Leadership، القيادة الفوضوية Chaotic leadership. (١٨٤:٢٠)، (٥٩:٤٠)، (١٥٢:٣٢)

كما يشير أحمد مصطفى (٢٠٠٥م) إلى أن وزارة الدولة لشئون الرياضة تعتبر هي الجهة التنفيذية المنوط بها إدارة كافة الشئون المتعلقة بالرياضة المصرية، لذلك دائماً ما تسعى القيادات نحو الادارة العلمية السليمة، والتي تمكن المجتمع من الاستخدام الأمثل لثرواته المادية والبشرية، فتقدم الامم يقاس بمدى تقدمها إدارياً والفرق بين التقدم والتخلف في عالم اليوم هو انعكاس مباشر للفرق بين الدول في الادارة بالممارسات الادارية الصحيحة مالياً وإدارياً بعيداً عن كل أشكال الفساد المالي والإداري. (١ : ٢)

كما تؤكد نتائج دراسة كل من علي أونلو وآخرون Ali Unlu & others (٢٠١٠م) (٣٦)، محمود أحمد وآخرون (٢٠١٢م) (٢٧)، يوسف المطيري (٢٠١٣م) (٣٤)، فانتن راتب البرغوثي (٢٠١٣م) (١٩)، لوزيا هارواتي Lusia Harwati (٢٠١٣م) (٤٣) على أهمية أنماط القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الرياضية، أن القيادة الديمقراطية Democratic Leadership تعتبر أفضل أنواع وأنماط القيادة في مواجهة الأزمات بالمؤسسات الرياضية وخير معين على حل العديد من هذه الأزمات.

ويرى الباحثان أن التعامل مع الأزمات يعد إحدى الاختبارات التي تكشف وتظهر مدى قدرة وكفاءة متخذ القرار في المؤسسات والمنظمات المختلفة، لذا يجب الوضع في الإعتبار أن هناك العديد من أساليب القيادة الإدارية التي يمكن ان تقود نحو إنجاز محددات إدارة الأزمة، فهذه الأنماط تعتمد على الممارسات الإدارية والثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية التي تساند العمليات التطويرية بالمؤسسات الرياضية وتزودها بكافة الخبرات والتخصصات وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لإنجاز إدارة الأزمة حيث يُدعم من دور المؤسسة الرياضية ويزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات، ومن هنا تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على محددات إدارة الأزمات وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، ومن هنا يرى الباحثان أن مشكلة البحث وهدفة تظهر جالياً في التعرف على محددات إدارة الأزمات وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية.

هدف البحث : The Research Ami

يهدف البحث إلى التعرف على محددات إدارة الأزمات وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية.

تساؤل البحث : The Research Question

ما هي محددات إدارة الأزمات وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية ؟

مصطلحات البحث : The Research Terminology

١- الأزمات : The Crises

يتفق العديد من العلماء مثل كل من James, E (٢٠٠٨م)، Mary A (٢٠١١م)، Haviland J (٢٠٠٨م)، زيد الدلماني (٢٠١٠م)، مروان عبدالمجيد (٢٠١٠م)، وافي الزلفي (٢٠١١م) على تعريف الأزمات The Crises بأنها عبارة عن صدمة شديدة لها جميع خصائص المشكلة ولكن بدرجة أكبر وأشد وتصيب النظام بالعجز والقصور الذاتي ومن الضروري أن يتم اللجوء إلى طلب المساعدة طبقاً لنوع هذه الأزمة.

(٨٣:٤١)، (١٨٥:٤٤)، (٣٢٣:٣٩)، (١٢٣:١٠)، (٦٦:٣٠)، (٥٩:٣٣)

كما يعرف كل من Moats JB, Chermack (٢٠٠٨م)، James, Erika Hayes (٢٠١٠م)، رائد محمد السطري (٢٠١٠م) الأزمة في المجال الرياضي Crises in Sport Field بأنها وجود خلل في نظام الرياضة يؤثر عليه تأثيراً مادياً ومعنوياً إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد النظام الرياضي بكل هيكله ومؤسساته. (٢٥٤:٤٢)، (٦٨:٧)، (٤٥:٤٥)

٢- الأنماط القيادية الإدارية : The administrative leadership types

يعرف كل من مجد الدين محمد، الفيروز آبادي (٢٠٠٣م) الأنماط Styles بأن النمط في اللغة هو الطريق أو الجماعة من الناس، كما يضيف كل من Brockner (٢٠٠٨م)، Rochet C, Keramidas O & Bout L (٢٠٠٨م)، رفاعي محمد (٢٠٠٩م)، Munyangoga (٢٠٠٩م)، زكريا دوري وآخرون (٢٠١٠م) القيادة Leadership بأنها القدرة علي التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، كما يضيف سعد الغديوي (٢٠١٤م) أن القيادة الإدارية the administrative leadership هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مروسية يقومون بعمل فعال" أو هي "النشاط المختص بتوجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين.

(٣٢٤:٢٩)، (١٨٤:٤٧)، (١٨٣:٣٨)، (٣٧:٤٦)، (١٦٧:٨)، (٤٣:٩)، (١٣:١٣)

٣- المؤسسات الرياضية : The Sports Institutions

يعرف كلاً من محمود حسن (٢٠١٠م)، حسن الشافعي (٢٠١٠م) المؤسسات الرياضية بأنها هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأى مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله. (٢٣١:٥)، (٦٤:٢٨)

كما يضيف رائد السطري (٢٠١٠م) أن الاتحادات الرياضية Sport Federations تعتبر من ضمن المؤسسات الرياضية فهي هيئات تتكون من أندية أو جمعيات خاضعة لأحكام القوانين تتماثل أغراضها ونشاطها كله أو بعضه بقصد تنظيم وتنسيق أوجه هذا النشاط بينهما وتبادل الاستفادة بمنشأتها وتنظيم مصادر تمويلها. (٢١٠:٧)

إجراءات البحث : Procedures of The Research

منهج البحث : The Research Curriculum

استخدم الباحثان المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، نظراً لملائمة لطبيعة البحث.

عينة البحث : The Research Sample

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من الجهاز الإداري لبعض الإداريين بكل من وزارة الشباب والرياضة، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية، مراكز الشباب الرياضية، حيث بلغ مجتمع البحث عدد (١٥٠) إداري، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (٣٨) إدارياً وبنسبة مئوية مقدارها (٢٥.٣٣%)، وتم التطبيق في الفترة من الأثنين ٢٠١٦/٦/٢٠م وحتى الأربعاء ٢٠١٦/٧/٦م، وبلغت العينة الاساسية عدد (١١٢) إدارياً بنسبة مئوية مقدارها (٧٤.٦٧%)، وتم التطبيق في الفترة من الأحد الموافق ٢٠١٦/٧/١٧م وحتى الثلاثاء الموافق ٢٠١٧/٨/٣٠م، ويتضح ذلك كما في جدول (١).

ن = ١٥٠

جدول (١)

توصيف المجتمع الكلي لعينة البحث

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	إدارى وزارة الشباب والرياضة.	٨	%٢١.٠٥	٣٥	%٣١.٢٥
٢	إدارى الاتحادات الرياضية.	١٠	%٢٦.٣٢	٢٥	%٢٢.٣٢
٣	إدارى الأندية الرياضية.	١٠	%٢٦.٣٢	٢٧	%٢٤.١١
٤	إدارى مراكز الشباب الرياضية.	١٠	%٢٦.٣٢	٢٥	%٢٢.٣٢
-	المجموع	٣٨	%١٠٠	١١٢	%١٠٠

ن = ١٠

أدوات ووسائل جمع البيانات : The Data- collection Methods & Tools

قام الباحثان بإعداد إستمارة إستبيان لإستطلاع رأي السادة الخبراء حول محاور وعبارات استبيان محددات إدارة الأزمات وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية، من خلال الإطلاع على الأبحاث والدوريات العلمية والدراسات السابقة، ومن خلال الإطلاع على شبكة المعلومات، وتم تحديد محاور الإستمارة وهما

١- مايتعلق بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية.

٢- مايتعلق بتطوير البدائل لمواجهة الأزمات.

جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء حول المحاور الدالة على محددات إدارة الأزمات وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية

يتضح من جدول (٢) نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت النسبة المئوية (١٠٠%) في المحورين وهما :

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	مايتعلق بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية.	١٠	%١٠٠
٢	مايتعلق بتطوير البدائل لمواجهة الأزمات.	١٠	%١٠٠

المحور الأول : مايتعلق بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية.

المحور الثانى : مايتعلق بتطوير البدائل لمواجهة الأزمات.

تحديد أسئلة محاور استبيان محددات إدارة الأزمات وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية :

قام الباحثان بعرض هذه المحاور وعباراتها فى صورتها الأولية (مرفق ٣) على عدد (١٠) من السادة الخبراء (مرفق ١)، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم فى المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة المحاور وعباراته للهدف الذي وضعت من أجله، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته، ويوضح جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور استبيان ثم تم تحديد

مجموعة من الأسئلة المغلقة الخاصة بكل محور بما يتناسب مع الاستبيان والتي يمكن الإجابة عليها بحيث تبين وجود الميزة أو الخاصية أو النمط في القيادة الإدارية للمؤسسة الرياضية، وأيضاً المفاضلة بين وجوده أو وجوده بدرجة كبيرة، وبلغ عدد الأسئلة (٢٠) سؤال وجدول (٣) يوضح ذلك ونسبة توزيع الأسئلة:

جدول (٣)
محاور استمارة استبيان محددات إدارة الأزمات وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية
بالمؤسسات الرياضية المصرية

عدد عباراته	المحور
١٠ عبارات	مايتعلق بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية.
١٠ عبارات	مايتعلق بتطوير البدائل لمواجهة الأزمات.
٢٠ عبارة	المجموع

الدراسة الاستطلاعية: The Exploratory (Pilot) Study

قام الباحثان بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (٣٨) إداري بالمجلس القومي للرياضة وإداري بعض الاتحادات الرياضية وإداري بعض الأندية وبعض مراكز الشباب الرياضية كعينة تقنين لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق- الثبات).

المعالجات الإحصائية: The Statistics Treatment

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية للبحث مثل معامل الارتباط، النسبة المئوية، اختبار كا^٢.

عرض النتائج ومناقشتها: Presenting The Results And Discussion

عرض النتائج: Presenting The Results

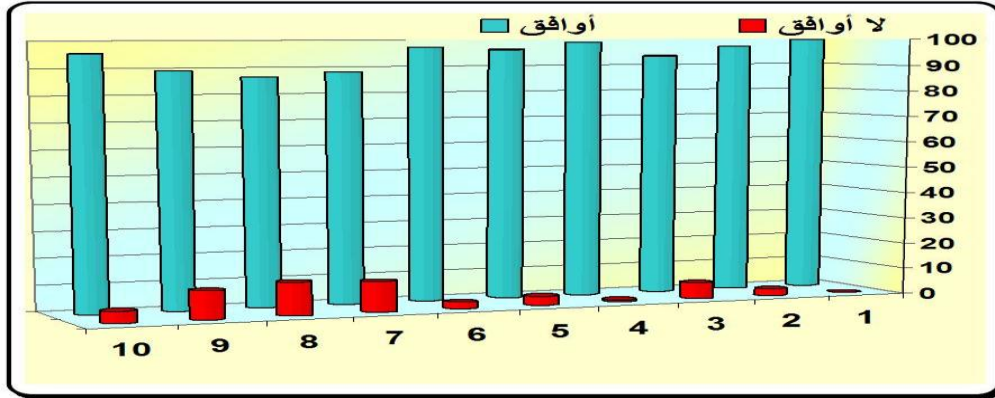
جدول (٤)
التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا^٢ لعبارات المحور الأول والخاص
بما يتعلق بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية

ن = ١١٢

كا ^٢	لا أوافق		أوافق		م
	%	ك	%	ك	
*٣٨٤.٩	صفر%	صفر	١٠٠%	١١٢	١
*٧٤٩.٩	٢.٦%	٣	٩٧.٣٢%	١٠٩	٢
*٨٤٠.٣	٦.٢٥%	٧	٩٣.٧٥%	١٠٥	٣
*٥٧٣.٧	٠.٨%	١	٩٩.١%	١١١	٤
*٦٤٣.٩	٣.٥%	٤	٩٦.٤٢%	١٠٨	٥
*٩٥٨.٦	٢.٦%	٣	٩٧.٣%	١٠٩	٦
*٨٣٩.٩	١١.٦%	١٣	٨٨.٣٩%	٩٩	٧
*٩٣٠.٤	١٢.٥%	١٤	٨٦.٦%	٩٧	٨
*٩٣٨.٦	١٠.٧%	١٢	٨٩.٢%	١٠٠	٩
*٩٦٨.٥	٤.٤٦%	٥	٩٥.٥٣%	١٠٧	١٠

* قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يتضح من جدول (٤) أن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٣٨٤.٩، ٩٦٨.٥)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (١) النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الأول والخاص

بما يتعلق بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية

جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا^٢ لعبارات المحور الثاني والخاص

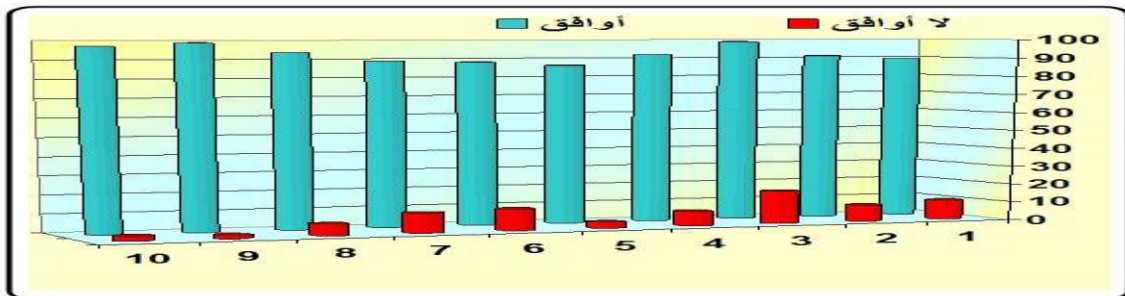
ن = ١١٢

بما يتعلق بتطوير البدائل لمواجهة الأزمات

كا ^٢	لا أوافق		أوافق		م
	%	ك	%	ك	
*٩٨.٧	%١٠.٧١	١٢	%٨٩.٢٨	١٠٠	١
*٨٧١.٢	%٨.٩٢	١٠	%٩١.٠٧	١٠٢	٢
*٨٥٤.٩	%١٧.٨٥	٢	%٩٨.٨٢	١١٠	٣
*٦٥٤.٠	%٨.٠٣	٩	%٩١.٩٦	١٠٣	٤
*٤٣٩.٥	%٣.٣٩	١٥	%٨٦.٦٠	٩٧	٥
*٥٤.٨٤	%١١.٦٠	١٣	%٨٨.٣٩	٩٩	٦
*٨٣٤.٩	%١٠.٧١	١٢	%٨٩.٢٨	١٠٠	٧
*٥٧٣.٩	%٦.٢٥	٧	%٩٣.٧٥	١٠٥	٨
*٧٣٢.١	%١.٧٨	٢	%٩٨.٨٢	١١٠	٩
*٨٤٦.٧	%٢.٦٧	٣	%٩٧.٣٢	١٠٩	١٠

* قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يتضح من جدول (٥) أن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٨٧١.٢، ٥٤.٨٤)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (٢) النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثاني والخاص
بما يتعلق بتطوير البدائل لمواجهة الأزمات

مناقشة النتائج : Discussion The Results

يتضح من جدول (٨) والخاص بعبارات المحور الأول والمتضمن ما يتعلق بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية أن النسبة المئوية لإستجابة عينة البحث في الإجابة (أوافق) تراوحت ما بين (٨٦.٦%، ١٠٠%)، وأن النسب المئوية لإستجابة عينة البحث في الإجابة (لا أوافق) تراوحت ما بين (صفر%، ١٢.٥%)، وأن قيمة كآ المحسوبة تتراوح ما بين (٣٨٤.٩، ٩٦٨.٥)، وهي أكبر من قيمة كآ الجدولية = ٥.٩٩ عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائياً.

كما يتضح من جدول (٩) والخاص بعبارات المحور الثاني والمتضمن بما يتعلق بتطوير البدائل لمواجهة الأزمات أن النسبة المئوية لإستجابة عينة البحث في الإجابة (أوافق) تراوحت ما بين (٨٦.٦٠%، ٩٨.٨٢%)، وأن قيمة كآ المحسوبة تتراوح ما بين (٥٤.٨٤، ٨٧١.٢)، وهي أكبر من قيمة كآ الجدولية = ٥.٩٩ عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائياً.

ويري الباحثان من تحليل النتائج أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يسهم في وضع خطة إدارة أزمات متعلقة بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية هو القيادي الإداري الديمقراطي، والنمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يوفر البدائل في حالة تعطل عمل المؤسسة الرياضية أثناء الأزمة هو القيادي الإداري الديمقراطي أيضاً.

وهذا يتفق مع دراسة كلاً من يوسف المطيري (٢٠١٣م) (٣٤)، وفاتن البرغوثي (٢٠١٣م) (١٩)، محمود أحمد وآخرون (٢٠١٢م) (٢٧)، لوزيا هارواتي Lusia Harwati (٢٠١٣م) (٤٣)، علي أونلو وآخرون Ali Unlu & others (٢٠١٠م) (٣٦) حيث توصلت الي أن الأنماط القيادية التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدي طلاب كلية الملك خالد العسكرية تمثلت في النمط القيادي بالأداء، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر، وأن المهارات الإدارية التي يسعى أعضاء هيئة التدريس لتتميتها لدي الطلاب هي إدارة الذات، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات والإتصال وأن درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية قد جاءت بدرجة كبيرة جداً، لواقع إدارة الأزمات، كذلك حاز المجال الإداري على أعلى نسبة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية، تبين أن الأزمة تصنف إلى نوعين رئيسيين هما الطبيعية ومن صنع الإنسان، ويمكن أن ينظر إليها من منظورين مختلفين أزمة يحدث غير متوقع ولديها القدرة على تهديد وظيفة ووجود المنظمة وربما تحدث في أي وقت، ومن ناحية أخرى يمكن للأزمة أيضا ان تسبب تقدم المؤسسة، من أجل أن تكون المؤسسة قادرة على إدارة الأزمة على نحو فعال، يجب أن تكون منظمة قادرة على تحديد دور الجهات المعنية واختيار المحددات المناسبة وأسلوب القيادة.

ويشكل أكثر تحديداً تحتاج المنظمة الي التركيز على أهمية وجود نمط قيادي في كلا الاتجاهين، وإعادة تقييم القائمة والمحددات قبل تنفيذ المحددة الجديدة على النحو المقترح في الدراسة، وإدخال نمط القيادة التحولية كخطوة أساسية للتعافي منالوضع المتأزم جراء حدوث الأزمات، حيث يخضع نظام إدارة الكوارث والأزمات الحالية الي نظام هيكل مركزي والتي تقع مسؤوليته على عاتق الوزارات المختلفة، وهذا النظام ضعيف جدا على المستوى

المحلي ومشاركة المنظمات غير الهادفة للربح فيه محدودة جداً، وتنسيق وإدارة عمليات الاستجابة الأولية للأزمات شكلية وغير فعالة وتحتاج الي نمط قيادي فعال يواكب تحديات الأزمات المتكررة، مما يعزى أهمية النمط القيادي الإداري الديمقراطي والقيادي التحويلي في مواجهة المؤسسات. ويعزو الباحثان ذلك إلي أن الأزمات لاتحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بمحددات الظروف العادية، والتي ربما كانت سبباً في إفراز الأزمة، ولكنها تحتاج إلى التحرر من القيود التي تعيق الحركة في النظم الجامدة والانطلاق إلى الأمام في اتجاه السيطرة على تطور الأزمة، حيث أن علاقة القيادة الإدارية بالأزمة هي علاقة تفاوضية وليست علاقة نصر وهزيمة، ومثل هؤلاء القادة يقعون وسط الطريق حيث يفقدون جزءاً من وقتهم وحياتهم في انتظار حلا لمشكلة نهائياً، ولكن نجاح القائد في التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات القديمة والتأهيل للتعامل مع المشكلات المستقبلية، والقائد رغم كل الضغوط من جميع الاتجاهات عليه أن يبدو هادئاً ويفكر في كيفية عدم الاستسلام للضغوط أو الهروب منها. إنفداحة الخسائر تمثل اختباراً قاسياً للقائد، وتؤدي في أغلب الأحيان إلى استنفار مهارات وقدرات قيادية لاتظهر في الأوقات العادية، ويحتاج القائد وقتاً لمواجهة مع الأزمة إلى أن يستخدم ما يتوفر لديه من مهارات الابتكار والمرونة في الاستفادة من مشاركة الآخرين بالرأي والمشورة، وأهم ما يجب أن يقوم به القائد الديمقراطي وقت الأزمات هو ألا يطلب من الناس أن يقوموا بأشياء لم يتدربوا عليها، أولم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل، ولكن يجب أن يطلب منهم القيام بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها.

الاستنتاجات والتوصيات : The Conclusions And The Recommendations

The Conclusions : الاستنتاجات :

- أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يسهم في وضع خطة إدارة أزمات متعلقة بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية هو القيادي الإداري الديمقراطي.
- أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يوفر البدائل في حالة تعطل عمل المؤسسة الرياضية أثناء الأزمة هو القيادي الإداري الديمقراطي.
- النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يسهم في قيادة فريق مُدرب للتعامل مع الأزمات ويمكن أن يؤسس خطة إدارة الأزمة طبقاً " لإجراءات حل الأزمة ويسهم في تحديد الأولويات والمسئوليات والأدوار والتنسيق بينها داخل فريق إدارة الأزمة هو القيادي الديمقراطي.
- أن النمط القيادي الإداري الذي يسهم في ضمان التعاون بين مسؤولي الإتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة الأزمة ويسهم في توفير دليل إرشادي للمؤسسة الرياضية ويوضح كيفية التعامل مع الأزمة هو القيادي الإداري الديمقراطي.
- النمط القيادي الإداري الذي لديه القدرة علي التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة الرياضية الي ماكانت عليه قبل الأزمة هو النمط القيادي الديمقراطي.

The Recommendations : التوصيات :

من خلال إستنتاجات البحث يوصي الباحثان بالآتي:

- ضرورة الإهتمام بالدورات التدريبية التي تساعد القادة الإداريين علي حسن التصرف في مواجهة الأزمات داخل المؤسسة الرياضية.
- أن تحرص المؤسسات الرياضية علي بناء محددات لإدارة الأزمات وتدريب أفراد المؤسسة علي كيفية التعامل مع الأزمة.
- توفير الإمكانيات التي تحتاجها محددات إدارة الأزمة.
- تقييم أداء القادة الإداريين لمواجهة الأزمات في المؤسسات الرياضية لتجنب الخسائر.
- مواكبة التطور والتغير في الأحداث الرياضية العالمية وترقب أي أزمات قد تعصف بالمؤسسة الرياضية.

أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٥م): الادارة الاستراتيجية دليل المدير العربى للتفكير والتغيير الاستراتيجى، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى، القاهرة.
- ٢- أحمد ماهر (٢٠٠٨م): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ٣- أشرف صبحى (٢٠٠٠م): نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.
- ٤- برفين جويتا، أحمد العربي (٢٠٠٨م) : الإبداع في القرن ٢١ ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٥- حسن أحمد الشافعي (٢٠١٠م): تطبيقات معاصرة في التربية الرياضية، دار الوفاء.
- ٦- حسن محمد أحمد مختار (٢٠٠٨م): الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- ٧- رائد محمد السطري (٢٠١٠م): الإدارة الرياضية، دار جليس الزمان، الأردن.
- ٨- رفاعي محمد رفاعي (٢٠٠٩م): الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، النشر (المؤلف)، دار الهاني للطباعة، مصر.
- ٩- زكريا دوري وآخرون (٢٠١٠م): مبادئ الإدارة العامة، دار يازور العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- ١٠- زيد الدلماني (٢٠١٠م): إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الكويت، الكويت.
- ١١- سالم بن سعيد القحطاني (٢٠٠٨م): القيادة الإدارية :التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرمز للطباعة والتغليف، ط٢، الرياض.
- ١٢- سعد حسن الغديوى (٢٠١٤م): إختيار القادة "المعايير - المصادر - الأساليب"، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٣- سعد حسن الغديوى (٢٠١٤م): القيادة فى ظل التكنولوجيا والبيئة المحيطة، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٤- سعود بن محمد النمر (٢٠١١م): الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الحميض، ط٧، الرياض.
- ١٥- صلاح الدين الهيتي (٢٠٠٩م): تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٦- عاطف عبد الله المكاوي (٢٠١٢م): القرار الإداري، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، مصر.
- ١٧- عبد الله الغصاب (٢٠١٥م): إدارة المنظمات فى المجال الرياضى، مكتبة الكويت الوطنية أثناء النشر، الكويت.
- ١٨- عبد الله مبارك الغصاب (٢٠١٦م): إقتصاديات إدارة المؤسسات الرياضية فى ضوء المتغيرات الإجتماعية، الإقتصادية، السياسية، مؤسسة عالم الرياضة، الأسكندرية.
- ١٩- فانتن راتب الزير البرغوثي (٢٠١٣م): إدارة الأزمات لدى إداري الاتحادات والأندية الرياضية فى فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ٢٠- ماجد الهدي وجاسم محمد (٢٠٠٨م): مبادئ إدارة الأزمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ٢١- ماهر أبوالمعاطي علي (٢٠١٠م): الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسس نظرية ونماذج تطبيقية، حلوان، المكتب الجامعي الحديث.
- ٢٢- محمد إبراهيم الطراونة (٢٠١١م): إدارة الأزمات، دار اليراع للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٣- محمد الحريري (٢٠١٢م): إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية والدولية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٤- محمد جمال الدين الكلزة (٢٠١٢م): حوكمة المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، مصر.
- ٢٥- محمد سيد حمزوي (٢٠٠٨م): السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية.
- ٢٦- محمود جاد الله (٢٠٠٨م): إدارة الأزمات، دار أسامة، عمان.
- ٢٧- محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الإله الطيطي، فاتن عاشور (٢٠١٢م): إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودورها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٤، العدد ١، غزة.
- ٢٨- محمود حسن عبد الله مصطفى (٢٠١٠م): معايير إدارة الدورات الرياضية والبطولات العالمية، دار الوفاء، مصر.
- ٢٩- مجد الدين محمد بن يعقوب، الفيروز آبادي (٢٠٠٣م): القاموس المحيط، دار إحياء التراث العربي، ط ٢، بيروت.
- ٣٠- مروان عبد المجيد إبراهيم (٢٠١٠م): استراتيجية الرياضة الأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات الرياضية، الوراق، الأردن.
- ٣١- مريم مذكور (٢٠١١م): واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة التربوية، مجلد (٢٥)، عدد (١٠٠)، الجزء الأول.
- ٣٢- معن محمود عياصرة وأخرون (٢٠٠٨م): إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، عمان.
- ٣٣- وافي الزلفي (٢٠١١م): إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- ٣٤- يوسف بن خالد مرزوق المطيري (٢٠١٣م): دور الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في تنمية المهارات الإدارية لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية للعلوم الأمني

- 35- Alan B. Bernstein and Cindy Rakowitz (2012): Emergency Public Relations: Crisis Management In a 3.0 World.
- 36- Ali Unlu ,Naim Kapucu, Bahadir Sahin, (2010): "Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system", Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol. 19,Iss 2.
- 37- 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).
- 38- Brockner J & James EH (2008): Towards an understanding of when executives see crisis as opportunity. The Journal of Applied Behavioral Science, 44(1).
- 39- Haviland J (2008): A season of sadness responding to tragedy in school. The education digest. Vol. 73, Issue. 7.
- 40- Hutchins, H. M. (2008): What does HRD know about organizational crisis management? Not enough! Read on. Advances in Developing Human Resources.
- 41- James, E.; James, E. H. (2008) : "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development". Advances in Developing Human Resources .
- 42- James, Erika Hayes; Lynn Perry Wooten (2010): "Why Discrimination Lawsuits Are a Noteworthy Crisis". Leading Under Pressure. Routledge Academic
- 43- Lusia Neti Harwati (2013): Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes,Asian Journal Of Management Sciences and Education, Vol. 2. No. 2.
- 44- Mary A, Hums Joame C, Maclean Thierry Zintz (2011): The governance politics for the organizational sport, 1st edition. Deboeck.Broxel.Belgium.
- 45- Moats JB, Chermack TJ & Dooley LM (2008): Using scenarios to develop crisis managers: Applications of scenario planning and scenario-based training. Advances in Developing Human Resources.
- 46- Munyangoga A (2009): Evaluation of the management of national sports federation in Rwanda, Master Technologies, T shwane university of technology, Rwanda.

- 47- Rochet C, Keramidas O & Bout L (2008): Crisis as change strategy in public organizations. International Review of Administrative Sciences.
- 48- Wang J (2008): Developing organizational learning capacity in crisis management. Advances in Developing Human Resources, 20 (10)

ملخص البحث :

الملخص باللغة العربية :

الأزمات The Crises أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا المعاصرة وفي ظل التغيرات والتطورات في كافة مجالات الحياة أصبح الإنسان عرضة لهذه الأزمات مما يتطلب منه امتلاك القدرة على التعامل معها، والأنماط القيادية الإدارية هي بلورة لصور متنوعة من السلوك القيادي الإداري الذي من شأنه توفير الكفاءات الموهلة لمواجهة تلك الأزمات ومواجهة تحدياتها التي تعصف بالمؤسسات عامة والمؤسسات الرياضية خاصة، ويتفق كلاً من أشرف صبحي (٢٠٠٠م)، عبد الله الغصاب (٢٠١٦م) على أن المؤسسات الرياضية مثلها مثل أي مؤسسة داخل المجتمع من حيث الهيكلة والبناء فالمؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يسهم في وضع خطة إدارة أزمات متعلقة بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية هو القيادي الإداري الديمقراطي.
- أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يوفر البدائل في حالة تعطل عمل المؤسسة الرياضية أثناء الأزمة هو القيادي الإداري الديمقراطي.
- النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يسهم في قيادة فريق مُدرب للتعامل مع الأزمات ويمكن أن يؤسس خطة إدارة الأزمة طبقاً " لإجراءات حل الأزمة ويسهم في تحديد الأولويات والمسئوليات والأدوار والتنسيق بينها داخل فريق إدارة الأزمة هو القيادي الديمقراطي.
- أن النمط القيادي الإداري الذي يسهم في ضمان التعاون بين مسؤولي الإتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة الأزمة ويسهم في توفير دليل إرشادي للمؤسسة الرياضية ويوضح كيفية التعامل مع الأزمة هو القيادي الإداري الديمقراطي.
- النمط القيادي الإداري الذي لديه القدرة علي التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة الرياضية الي ماكانت عليه قبل الأزمة هو النمط القيادي الديمقراطي.

وقد اوصى الباحث :

- ضرورة الإهتمام بالدورات التدريبية التي تساعد القادة الإداريين علي حسن التصرف في مواجهة الأزمات داخل المؤسسة الرياضية.
- أن تحرص المؤسسات الرياضية علي بناء محددات لإدارة الأزمات وتدريب أفراد المؤسسة علي كيفية التعامل مع الأزمة.
- توفير الإمكانيات التي تحتاجها محددات إدارة الأزمة.
- تقييم أداء القادة الإداريين لمواجهة الأزمات في المؤسسات الرياضية لتجنب الخسائر.
- مواكبة التطور والتغير في الأحداث الرياضية العالمية وترقب أي أزمات قد تعصف بالمؤسسة الرياضية.

الملخص باللغة الانجليزية :

Crisis The Crisis has become an integral part of our contemporary life and in light of the changes and developments in all areas of life, man has become exposed to these crises, which requires him to have the ability to deal with them. The administrative leadership styles are the crystallization of various forms of leadership leadership behavior that will provide qualified competencies (2000), Abdullah Al-Ghasab (2016), that sports institutions, like any institution within the society in terms of structure and construction, the sports institution is no different from the founder Can be studied and classified in more than one level and in many ways depending on the nature of the activities and the size of the work carried out by the institution.

The study resulted in the following results:

The leadership style that can contribute to the development of a crisis management plan related to the structure .and nature of the sports institution is the democratic administrative leadership

That the leadership style that can provide alternatives in the event of disruption of the work of the institution .during the sports crisis is a democratic administrative leadership

Leadership style that can contribute to leading a trained team to deal with crises and can establish a crisis management plan according to "crisis resolution procedures and contribute to the identification of priorities, responsibilities and roles and coordination among them within the crisis management team is the democratic .leadership

That the leadership style that contributes to ensuring cooperation between communication and public relations officials to achieve crisis management and contribute to provide a guide to the institution of sports and shows how to deal with the crisis is the democratic leadershi

The leadership style that has the ability to plan to put things back inside the sports institution to what it was before the crisis is the democratic leadership style.

The researcher recommended:

The need to take care of the training courses that help the administrative leaders to behave properly in the face of .crises within the sports institution

To ensure that sports institutions to build determinants of crisis management and training the members of the .institution on how to deal with the crisis

.Provide the resources needed by the determinants of crisis management

.Evaluating the performance of administrative leaders to confront crises in sports institutions to avoid losses

Keep pace with the evolution and change in the world sporting events and watch any crises that may hit the sports institution.