إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين

د. فاتن راتب عمر الزير

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، والبالغ عددهم (615) عضواً، حيث أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (183) عضواً، وقامت الباحثة ببناء استبانه كأداة للدراسة، تضمنت (42) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: إدارة الأزمات في المجال الإداري، إدارة الأزمات في المجال الفني، إدارة الأزمات في مجال الإمكانات المادية، وإدارة الأزمات في المجال السياسي، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية قد جاءت بدرجة كبيرة جداً، وبنسبة مئوية بلغت قيمتها (81.24%) للدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات، وفق مقياس ليكرت الخماسي، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، في حين كانت هناك فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات صفة العمل ولصالح عضو هيئة إدارية في النادي، ومتغير التخصص ولصالح تخصص التربية الرياضية، وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: توفير مركز لإعداد القيادات الرياضية، وتضافر الجهود الحكومية والأهلية للتخفيف من الأزمات التي تواجه الاتحادات والأندية في فلسطين.

الكلمات المفتاحية: الأزمات، إدارة الأزمات، الاتحادات الرياضية، الأندية.

Crisis Management Among Administrators of Sports Federations and Clubs in Palestine

Abstract

This study aimed to identify the status of the crisis's management among the sports federation and clubs' administrators in Palestine. The study population consisted of all sports federation and sports members in Palestine with total of (615) members. The study was conducted after selecting a random sample of (183) members out of the population. The researcher instructed a 42-item questionnaire distributed over the following four major sections: crisis management from management perspective, crisis management from technical perspective, crisis management from financial capability respective, and finally crisis management from political perspective. The methodology has been verified and validated by experts in the field and by statistical analysis to confirm the validity of the approach used in the study. The statistical analysis has been conducted by using the statistical software package (SPSS). The study revealed that the level of crisis management by the administration at the sports federation and clubs is very high. It reached (81.24%) of the total degree of crisis management according to Likert scale. Also, the crisis management from financial capability perspective section was the highest proportion. It reached (82.60%), and the crisis management from technical perspective section was the lowest rate. It reached (79.74%), the study also showed no statistical differences at Likert scale level ($\alpha \leq 0.05$) in the values of the study sample of the crisis management levels at the sports federation and clubs in Palestine when it is measured according to the variables of the level of education and years of experience. However, the study showed differences in the evaluations of the individuals of the sample of the reality of crisis management according to the variables of job description in favor of the administration member in the club. Concerning the variables of specialization, the study recommended the provision of a center for preparing sports leaderships, combining governmental and non- governmental efforts to lighten the crisis which confront federations and clubs in Palestine.

Keywords: Crisis, crisis management, sports federation, Clubs.

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

أصبح النشاط الرياضي من أهم العوامل التي تساعد في بناء المجتمعات، وتطوير شخصية الأفراد من الجوانب كافة؛ ولهذا أولت دولة فلسطين اهتماماً خاصاً بالأنشطة الرياضية، فأنشأت العديد من المؤسسات الرياضية التي ترعى الشباب وتوفر كل ما يحقق لهم التربية الشاملة، من مثل: المجلس الأعلى للشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية، والتي تعمل جميعها ضمن إطار يهدف إلى الارتقاء والتطور في المجتمع ومساعدة الشباب في صقل شخصيتهم وتطويرها.

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

تعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام في أي مجتمع؛ فهي تهدف إلى تنظيم شامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتمارس دوراً حيوياً في توجيه المنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها. (عبد الحكيم، 2005)

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

ويشير معوض (2007) إلى أن الإدارة الرياضية تُعد من أهم الأساسيات التي تعتمد عليها الرياضة في تحقيق أهدافها، وتعتبر مواجهة الأزمات من أهم أهداف الإدارة التي تنشأ في المجال الرياضي والذي يتطلب تخطيطاً لإدارتها، بحيث يتعرف المسؤولون على كيفية التصدي لهذه الأزمات مما يساعد على التقليل من الآثار السلبية لها ويحول دون تفاقمها وظهورها مرة أخرى في المستقبل بصورة أكبر.

إن مفهوم الأزمة (Crisis) من المفاهيم الغامضة التي يصعب تحديدها كغيرها من المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية، إذ لا يوجد اتفاق بين العلماء والمحللين والاستراتيجيين على تعريف محدد لها، فمفهوم الأزمة يثير صعوبات وإشكاليات وجدلاً بين الباحثين والمحللين في هذا المجال، وإن كان ذلك لا يمنع من اتفاق هؤلاء على وجود سمات عامة تميز الأزمات على اختلاف أنماطها وأنواعها. (سعودي، 2006).

وكلمة الأزمة في المعاجم تعني الضيق أو الشدة، وتعني حالة خطيرة، وفي هذا الصدد أشار زايد (2002) بأنه يلزمها تدخل لإحداث تغيير لمواقف جديدة قد تؤدي نتائجاً وآثاراً سيئة أو حسنة. أما (Vogelaar, 2005) فيعرّفها بأنها «أحداث غير متوقعة تؤدي إلى تعطيل نمط الحياة الروتيني اليومي للمنظمات»، كذلك يعرّف (Falkheimer & Heide, 2006) الأزمة بأنها «موقف غير اعتيادي، يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها». ويعرفها الصيرفي (2003) بأنها منهجية الإدارة في التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. كما وتعرّف بأنها «الطرق التي تستخدمها إدارة المنظمة للتعامل مع الحالات الطارئة والأحداث المأساوية». (Edert & Griffin, 2005)

ويؤكد المحارمة (2009) بأن الأزمات هي إحدى القضايا التي شغلت الإنسان منذ القدم، ورافقته في فترات تطوّره وكانت عاملاً مساعداً في التطور والتغيير وذلك لدورها في تدمير القدرات والإمكانات من جهة، وعاملاً محفزاً للمواجهة والتحدي والتطوير من جهة أخرى، لذلك؛ يُوصف العالم اليوم بأنه عالم الأزمات لأسباب تتعلق بطبيعة المتغيرات المتعددة والتحديات الحقيقية التي تواجه المؤسسات والمنظمات مما يجعلها عرضة لحدوث الأزمات التي تنتج أساساً عن عدم التنبؤ والتخطيط لحلها.

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

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

ويؤكد الطراونة (2011) بأن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الأزمات لتحقيقها هي على النحو الآتي:

1. السيطرة على حجم الضرر. سواء أتعلق بالحد من الوفيات نتيجة الأزمة، أم حدّ من الاصابات أم حال دون وقوع اصابات أم تلف الممتلكات، والتي بدورها تؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد الوطني للدولة.
2. تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات على الأفراد والجماعات.
3. تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل، وتقليل فرص وصول الأزمة إلى مراحل أخطر، وضمان عدم المساس بالمصالح والقيم الجوهرية.
4. إزالة الآثار الناجمة عن الأزمة بعد انتهائها وإعادة الاتزان والأوضاع الطبيعية إلى ما كانت عليه، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمنع تكرارها.

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

الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية:

هدفت حامد (2017) في دراستها التعرف إلى استراتيجية إدارة الأزمات الرياضية بالإتحاد السوداني لكرة القدم، قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من الإداريين والمدربين والاعلاميين والخبراء في المجال الرياضي بلغ مجموعها (50) فرداً، واستخدمت الاستبانه كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب الأزمة هي الاعلام السلبي، وصراع المصالح بين الإداريين، والسلوك الأناني للإداريين، وأوصت الدراسة بضرورة اجراء الانتخابات حسب لوائح القانون.

قام كمال الدين وآخرون (2017) بدراسة هدفت إلى بناء تصور مقترح لإدارة الأزمات لدى العاملين بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، ولتطبيق الدراسة تم إختيار عينة من العاملين في الاتحاد من مختلف المستويات الوظيفية بلغ مجموعهما (53) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتحاد يعاني من قلة عدد المدربين المؤهلين، ونظام رقابي ضعيف، وقلة الدعم المادي الحكومي، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لإدارة الأزمات، أوصت الدراسة بضرورة اعداد مجموعة من البرامج التدريبية التي تتناول أبعاد إدارة الأزمات.

وهدف **المحارمة (2014)** في دراسته التعرف إلى معوقات إدارة الأزمات في دوائر التربية الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر المدراء العاملين بها، واختار الباحث عينة مكونة من (16) فرداً من المدراء، استخدمت الاستبانه كأداة لجمع البيانات والتي اشتملت على مجالات المعوقات:الانسانية، التنظيمية، الاقتصادية، التكنولوجية، والمعلومات والاتصالات، وقد كانت النتائج بدرجة كبيرة في مجال المعوقات التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية، ولم توجد فروق ذات دلالة احصائية على متغيري الجامعة والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة التزام دوائر التربية الرياضية بوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.

قام **المحارمة (2009)** بدراسة هدفت التعرف إلى أنواع الأزمات وأسباب حدوثها والحلول المقترحة لها في الاتحادات الرياضية الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانتين لجمع المعلومات، الأولى لجمع المعلومات المتعلقة بأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضي الأردنية، والثانية لقياس الحلول المقترحة لأسباب الأزمات، وقد اختار الباحث عينتين لتطبيق الدراسة بلغ مجموعهما (304) عاملاً في الاتحادات الرياضية يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات، وقد توصل الباحث إلى أن الاتحادات الرياضية تواجه أزمات من الناحية المالية والفنية والإمكانات، وأن الحلول المقترحة لأسباب الأزمات

على محاور الدراسة جميعها قد جاءت بدرجة كبيرة، وأوصى الباحث بضرورة زيادة الميزانية المخصصة للاتحادات الرياضية، والبحث عن مصادر تمويل أخرى.

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

وحاول **معوض (2007)** في دراسته التعرف إلى قدرة الهيئات الرياضية على اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الهيئات التابعة لوزارة الشباب والرياضة في محافظة الفيوم والمناطق التابعة لها، واختار الباحث عينة مكونة من (40) نادياً رياضياً و(10) مراكز شباب، حيث بلغ حجم العينة (300) فرداً، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبانه لجمع البيانات، وقد توصل الباحث إلى أن أصحاب القرار هم الفئات العليا والمتوسطة في الإدارة، وأن صعوبة إصدار القرارات ترجع أحيانا إلى تميزها بصفات هي: التغير المستمر، والتدخل والانفعال والتعقيد داخل المنظمة، كذلك فان القرارات تؤخذ بواسطة أفراد وليس بواسطة أساليب خاصة بصناعة القرار. وقد أوصى الباحث بضرورة وضع معايير علمية يمكن الاسترشاد بها في اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.

وحاولت **جويدة (2006)** في دراستها وضع نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد فيما يتعلق بثلاثة نظم أساسية وهي: الثقافة التنظيمية، وإدارة الأفراد، والنظم التكنولوجية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق هدف الدراسة اختيرت عينة تكونت من (72) فرداً، اشتملت على أعضاء الاتحاد المصري لكرة اليد بمستوياته الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية)، واعتمدت الباحثة في حصولها على البيانات المطلوبة على المقابلات الشخصية، وتحليل

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

ب. الدراسات الأجنبية

هدف **بيرنستين (Bernstein, 2012)** في دراسته التعرف إلى دور وسائل التواصل الاجتماعي في الرياضة وإدارة الأزمات، من خلال دراسة الحالة للفضيحة الجنسية للاعب الجولف الأمريكي تايجر وودز(Tiger Woods)، حيث أثرت هذه الفضيحة على سمعة اللاعب في المجتمع الأمريكي،وأجرى الباحث تقييم استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمها فريق أدارة الأزمات للاعب، بالإضافة إلى تحليل رد فعل وسائل الإعلام ودورها في الأزمة، واعتمد الباحث على ثمانية تصريحات للصحافة أدلى بها اللاعب في الفترة ما بين 2009/11/29 ولغاية 2010/8/23، التي حفظت كوثائق أولية لتحليل دراسة الحالة، وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية الإهانة (Mortification Strategy) هي أكثر الاستراتيجيات استخداماً في الأزمة، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالخطأ، وطلب المغفرة، والتي تنطوي على المعالجة والتوبة والتصحيح، وقد نجح فريق إدارة الأزمات من خلال هذه الاستراتيجية في إبعاد الحديث عن الفضيحة وعودة الجماهير للحديث عن مستوى اللاعب في لعبة الجولف.

وسعى **شمانسوري وميناباد (Shamansouri&Minabad, 2010)** في دراستهم التعرف إلى أسباب الأزمات الرياضية وطرق الوقاية منها، من وجهة نظر المشاهدين والرياضيين والمدربين والحكام والصحفيين الرياضيين، ولتحقيق هدف الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (819) شخصاً، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز أسباب الأزمات كان الإدارة والاعلام الجماهيري، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نهج استراتيجي لإدارة الأزمات.

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

قام **زافيكار (Zavicar.2004)** بدراسة بعنوان إدارة الأزمات في العلاقات العامة في الرياضة، بهدف التعرف على أفضل الطرق في التعامل مع الأزمات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المقالات والصحف، فقام الباحث بدراسة ثلاث حالات لأزمات مختلفة وتحليلها، وهي أزمة التسمم في شركة جونسون لدواء تايلنول (Tylenol) وهي أزمة خارج نطاق المجال الرياضي، ثم تناول أزمة فضيحة شيكاغو (الجوارب السوداء) وهي أزمة علاقات عامة في المجال الرياضي، وحلل الطريقة التي تعاملت معها المؤسسة الرياضية مع هذه الأزمة، ثم تطرق إلى أزمة مارتن لجامعة ميشيغان (The University Of Michigan) وأوضح الباحث الطريقة التي تعاملت معها الجامعة مع الأزمة التي مرت بها، وقام بعقد مقارنة حول الأسلوب الذي استخدم لإدارة الأزمات في الحالات السابقة مع التركيز على الجانب الإعلامي وكيفية مخاطبة هذه المؤسسات للمجتمع ، لإعادة صورة المنظمة كما كانت، كما أن هنالك ثلاثة عوامل رئيسيه للنجاح في إدارة أزمات العلاقات العامة في المجال الرياضي وهي: الاستباقية، والمصداقية، وإظهار الاهتمام بالمتورطين بالأزمة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تمر المؤسسات الرياضية بأزمات عديدة، تشكل تهديداً لها في تحقيق أهدافها، وتهدد سمعة هذه المؤسسات، فإدارة المؤسسات الرياضية لا تختلف عن إدارة المؤسسات الأخرى في المجتمع، فهي تحتاج إلى أشخاص مؤهلين في المجال الرياضي الإداري، يمتلكون القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وفي هذا الصدد تؤكد أبو فريخة (2007) بأن الاتحادات الرياضية تعد من أهم الهيئات التي توجد في المجتمع، مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات، وتحقيق المستويات والانجازات في البطولات العالمية والدولية. ولكون الاتحادات الرياضية جزء من اتحادات قارية ودولية فإن هذا الأمر يحتم عليها مجاراة تلك المؤسسات في نظمها الإدارية القائمة على تنفيذ الأهداف من خلال الاستراتيجيات التي تحقق الرؤيا الرياضية الوطنية في الدرجة الأولى بما لا يتعارض مع الأهداف السامية التي قامت على أساسها المبادئ الرياضية المرتكزة على التنافس والروح الرياضية ونبذ العنصرية وعدم التسييس، التي هي أساس الأزمات التي عانت وتعاني منها إدارة المؤسسات الرياضية، وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف إلى درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، وتحاول أن تكشف عن طبيعة استجابة هذه الاتحادات والأندية للازمات.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تسليطها الضوء على أهم الأزمات التي تتعرض لها الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين وكيفية إدارة هذه الاتحادات والأندية للأزمات واستعدادها لها، حيث أن الاتحادات والأندية كغيرها من المؤسسات المختلفة الموجودة في المجتمع الفلسطيني تتعرض من حين إلى آخر _ نتيجة للأوضاع المتغيرة وغير المستقرة _ للعديد من الأزمات التي تؤثر على أدائها، حيث يُؤمل من هذه الدراسة أن تقدم للاتحادات الرياضية والأندية مقترحات للطرق الحديثة في التعامل مع الأزمات؛ وذلك للتقليل من آثارها السلبية، واستغلالها فرصاً للتقدم والنجاح، كما يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد في رفد المكتبة الفلسطينية والعربية بسبب قلة الدراسات التي أجريت، وتفتح المجال أمام الزملاء للقيام بدراسات مختلفة في مجال إدارة الأزمات.

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى درجة إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين.
2. التعرف إلى درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين في ظل متغيرات: الصفة، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص العلمي.

3. الخروج بتوصيات ومقترحات لأصحاب القرار لإعطاء الاهتمام الكافي للأزمات التي تمر فيها الاتحادات الرياضية، ليتم التعامل معها بطريقة منظمة.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية في فلسطين؟ وهل يوجد إختلاف في إدارة الأزمات بين المجالات المختلفة؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تُعزى إلى متغيرات صفة العمل، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

حدود الدراسة

- **المحدد البشري:** أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية وأندية التصنيف الأعلى في فلسطين.
- **المحدد الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين 2013/4/25 ولغاية 2013/6/10م.
- **المحدد المكاني:** مقرات الاتحادات والأندية قيد الدراسة.

مصطلحات الدراسة

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

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

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

أندية التصنيف الأعلى: هي أجسام رياضية ذات طابع أهلي وشعبي، يحكمها أنظمة داخلية، وتندرج تحت مظلة الاتحادات الرياضية للألعاب المختلفة، وتحتل أعلى تصنيف ضمن تصنيفات الاتحادات الرياضية.

(المجلس الأعلى للشباب والرياضة/ دائرة الأندية)

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في جميع إجراءاته من حيث: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وتطبيق مقياس إدارة الازمات، وذلك نظرا لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة: تم تحديد مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئات الإدارية لجميع الاتحادات الرياضية في فلسطين وأندية التصنيف الأعلى، حيث بلغ عدد أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية الفلسطينية (210) عضواً منتخباً حسب سجلات اللجنة الأولمبية الفلسطينية، كما بلغ عدد أعضاء الهيئات الإدارية في أندية التصنيف الأعلى (405) حسب سجلات دائرة الأندية في المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وبذلك يكون عدد أعضاء مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات والأندية (615) عضواً منتخباً، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة: اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، وذلك بعد حصولها على قوائم بأعداد أعضاء الهيئات الإدارية للإتحادات من اللجنة الأولمبية الفلسطينية، وقوائم بأعداد أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية من المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وبلغ حجم العينة (195) عضواً منخباً، ولكن استبعد (12) إستبانة لعدم تعبئة البيانات الشخصية من قبل المستجيبين؛ لذلك تصبح عينة الدراسة المحللة إحصائياً (183) عضواً منتخباً، منهم (76) عضواً من الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية و(107) عضواً من الأندية ذات التصنيف الأعلى في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول رقم (1). توزيع عينة الدراسة تبعاً إلى المتغيرات المستقلة (ن=183)

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

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استبانه أعدّتها لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك استناداً إلى الأدب التربوي والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة وخبرة الباحثة، وقد اعتمدت الباحثة بشكل أساس على استبانه محارمة (2009)، كما هو موضح في ملحق رقم (1) إذ اشتملت على جزأين:

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

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

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

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

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

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

صدق وثبات اداة الدراسة:

الصدق:

بعد أن أعدت الباحثة أداة الدراسة، عرضتها على (13) محكماً من حملة الدكتوراه والماجستير في التربية والتربية الرياضية، ويعملون في مجال التدريس في الجامعات الفلسطينية، ولديهم خبرة في المجال الرياضي كما هو موضح في الملحق رقم (2)، وذلك لإبداء الرأي حول مدى مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة، واختيار الفقرات المناسبة، وحذف الفقرات غير المناسبة، وكانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات التي أشار إليها (70%) من المحكمين.

الثبات:

للتحق من ثبات اداتي الدراسة طبقت الاداة على عينة استطلاعية قوامها (40) شخصاً بواقع (10) اداريي اتحادات و (30) إداريي اندية، ولم يتم تضمينهم في عينة الدراسة، وكانت معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا كما في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2). معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للمجالات الفرعية والدرجة الكلية لاداة الدراسة (ن=40)

المجالات	الثبات
المجال الاداري	0.90
المجال الفني	0.91
مجال الامكانات المادية	0.90
المجال السياسي	0.85
الدرجة الكلية	0.96

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.85-0.91)، ووصل الثبات الكلي للمقياس الى (0.96) وجميعها عالية وتفي باغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

- **صفة العمل**. وله مستويان هما: عضو هيئة إدارية في الاتحادات، وعضو هيئة إدارية في الاندية.
- **التخصص**. وله مستويان: تربية رياضية، وغير ذلك.
- **المؤهل العلمي**. وله أربعة مستويات هي: ثانوية عامة فأقل، ودبلوم متوسط، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى.
- **الخبرة**. ولها ثلاث مستويات هي: أقل من 5 سنوات، و5–9 سنوات، وأكثر من 9 سنوات.

المتغير التابع:

ويتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة قياس إدارة الازمات المستخدمة في الدراسة الحالية.

المعالجات الإحصائية:

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

1. إيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحديد درجة إدارة الازمات.
2. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Groups T–test لتحديد الفروق تبعاً إلى متغيري صفة العمل والتخصص.
3. تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة(MANOVA) باستخدام اختبار هوتلنج تريس (Hotelling's Trace) واختبار سداك (Sidak Test) لتحديد الفروق بين مجالات الاستبانة.
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في تبعاً إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولا: النتائج المتعلقة في التساؤل الأول والذي نصه: «ما واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين؟ وهل يوجد اختلاف في إدارة الازمات بين المجالات المختلفة»؟

للإجابة عن **الشق الأول من التساؤل** استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال لدرجة إدارة الازمات ونتائج الجداول (3)، (4)، (5)، (6)، تبين ذلك، ونتائج الجدول (9) تبين خلاصة النتائج المتعلقة في الشق الاول من التساؤل.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الأوزان النسبية الاتية:

80% فأعلى درجة كبيرة جدا.

70-79.9% درجة كبيرة.

60-69.9% درجة متوسطة.

50-59.9% درجة قليلة.

اقل من 50% درجة قليلة جدا

1. المجال الإداري:

الجدول رقم (3). المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين في المجال الإداري (ن=183)

الرقم	الفقرة	المتوسط	النسبة المئوية %	الدرجة
	عقد اجتماعات دورية لمجلس الإدارة	4.26	85.14	كبيرة جدا
	مراعاة توفر المؤهل الجامعي عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة (تربية رياضية أو إدارة)	3.58	71.58	كبيرة
	موائمة القرارات مع الامكانيات المادية والفنية.	3.92	78.36	كبيرة
	متابعة تنفيذ القرارات.	4.26	85.25	كبيرة جدا
	اتخاذ قرارات تستند إلى التعليمات والأنظمة.	4.11	82.30	كبيرة جدا
	تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.	4.02	80.33	كبيرة جدا

الاستعانة بلجان فنية مساندة لتطبيق أهداف الاتحاد.	4.05	81.09	كبيرة جدا
توفر نظام رقابي داخل الاتحادات والأندية لمتابعة عمل اللجان وأعضاء مجالس الإدارة.	3.92	78.36	كبيرة
تنظيم دورات إدارية لتأهيل أعضاء مجالس الإدارة بعد انتخابهم.	3.89	77.70	كبيرة
مشاركة أعضاء مجالس إدارات الاتحادات والأندية في صياغة مقترحات التعليمات والأنظمة.	3.95	78.91	كبيرة
توفر اللوائح الخاصة بالعقوبات للاتحادات المخالفة.	4.04	80.77	كبيرة جدا
تحديد مرجعيات الاتحادات والأندية الرياضية على مستوى المنظومة الرياضية.	4.10	81.97	كبيرة جدا
مأسسة وهيكلة الاتحادات والأندية بالأسلوب العلمي المناسب.	4.16	83.17	كبيرة جدا
مواكبة ما يستجد دولياً من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة من قبل الاتحاد.	4.37	87.43	كبيرة جدا
الدرجة الكلية للمجال الاداري	4.04	80.88	كبيرة جدا

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

2. المجال الفني:

الجدول رقم (4). المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين في المجال الفني (ن=183)

الرقم	الفقرة	المتوسط	النسبة المئوية %	الدرجة
1	توفر مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية.	3.60	71.91	كبيرة
2	تحديد الوصف الوظيفي لأعضاء مجلس الإدارة والطاقم الفني.	3.87	77.49	كبيرة
3	الاستعانة بالخبراء والباحثين والكفاءات لدراسة آليات تطبيق نظام الاحتراف بما يتلاءم مع وضع الرياضة الفلسطينية.	3.72	74.32	كبيرة

4	توفير خطة مرحلية لتطبيق نظام الاحتراف.	3.64	72.79	كبيرة
5	توسيع قاعدة الاهتمام بالفئات العمرية المختلفة.	4.21	84.26	كبيرة جدا
6	المشاركة في المعسكرات الداخلية والخارجية للمنتخبات والأندية.	4.21	84.26	كبيرة جدا
7	ايفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة.	4.23	84.59	كبيرة جدا
8	رفع مستوى التخصصية في الأجهزة الفنية (مدير فني، مدرب، معالج طبيعي، معالج نفسي)	4.22	84.37	كبيرة جدا
9	نشر الألعاب الجماعية من قبل وسائل الإعلام الفلسطينية الرسمية والخاصة.	4.17	83.39	كبيرة جدا
10	توفر قناة رياضية متخصصة في الألعاب الرياضية	3.70	74.10	كبيرة
11	إصدار مطبوعات رياضية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية).	3.97	79.34	كبيرة
12	تكثيف الدورات لإعداد وتصنيف وصقل الحكام.	4.31	86.12	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للمجال الفني	3.99	79.74	كبيرة

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

3. مجال الإمكانات المادية:

الجدول رقم (5). المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين في مجال الإمكانات المادية (ن=183)

الرقم	الفقرة	المتوسط	النسبة المئوية %	الدرجة
1	زيادة مخصصات الاتحادات الرياضية في الموازنة العامة.	4.13	82.51	كبيرة جدا
2	تفعيل سياسات تسويقية لرعاية نشاطات الاتحادات والأندية.	3.95	79.02	كبيرة
3	اصدار تشريعات تعفي المؤسسات الرياضية من الجمارك والضرائب.	4.02	80.44	كبيرة جدا
4	توفير مقر مناسب لكل اتحاد.	4.34	86.78	كبيرة جدا
5	توزيع الأنشطة على مدار العام لاستغلال الملاعب الرياضية.	4.22	84.37	كبيرة جدا

6	توفير ملاعب وصالات رياضية نموذجية كافية.	3.93	78.58	كبيرة
7	توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات والأندية.	4.11	82.30	كبيرة جدا
8	التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والتعليمية لاستغلال مرافقها الرياضية والأكاديمية.	4.18	83.61	كبيرة جدا
9	الطلب من الاتحادات القارية والدولية لدعم النشاط الرياضي الفلسطيني بكل مكوناته.	4.29	85.79	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لمجال الامكانات المادية	4.13	82.60	كبيرة جدا

* اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

4. **المجال السياسي:**

الجدول رقم (6). المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين في المجال السياسي (ن=183)

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

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات

5. خلاصة النتائج المتعلقة بالشق الاول من التساؤل الاول:

الجدول رقم (7). الترتيب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين (ن=183)

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

*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لإدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين كانت كبيرة جدا، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة الى (81.24%)، وكذلك حقق مجال الامكانات المادية أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (82.60%)، أما المجال الفني فقد حقق أقل متوسط حسابي بلغت قيمته (79.74%).

ومن اجل الإجابة عن **الشق الثاني من التساؤل الأول** استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) باستخدام اختبار هوتلنج تريس (Hotelling's Trace) كما هو مبين في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8). نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) للفروق بين المجالات

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

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

يتضح من الجدول رقم (8) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المجالات، ولتحديد بين أي من المجالات كانت الفروق استخدم اختبار سداك (Sidak Test) للمقارنات الثنائية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول رقم (9) تبين ذلك.

الجدول رقم (9). نتائج اختبار سداك (Sidak Test) لدلالة الفروق بين مجالات إدارة الازمات.

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

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

يتضح من الجدول رقم (9) أن غالبية الفروق بين المجالات كانت على النحو الاتي:

- بين المجال الإداري والمجالين (الفني، والامكانات المادية) ولصالح المجالين (الفني، والامكانات المادية).
- بين المجال الفني والمجالين (الفني، والامكانات المادية) ولصالح المجالين (الفني، والامكانات المادية)، بينما لم تكن المقارنات الاخرى دالة إحصائياً.

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

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

أما المجال الفني والذي حاز على أقل متوسط حسابي من بين المجالات الأربعة، تعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر مركز لإعداد القيادات الرياضية لغاية الآن – رغم أنه قيد

الإنشاء–، وكذلك حداثة البرامج الأكاديمية في الدراسات العليا في مجال الرياضة، حيث يقتصر توفّر برامج التربية الرياضية في الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية – الوحيدة التي قامت بإنشاء كلية للتربية الرياضية –، والتي تمنح درجة الماجستير، كما ترى الباحثة أن عدم توفر برامج أكاديمية تتخصص في التدريب الرياضي وإعداد مدربين من ذوي الكفاءات العلمية قد أدى إلى حصول هذا المجال على أقل التقديرات.

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

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

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تعزى الى متغير صفة العمل، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة»؟

للاجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Groups T–test، ونتائج الجدول رقم (10) تبين ذلك.

الجدول رقم (10). نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تبعاً إلى متغير صفة العمل

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

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

يتضح من الجدول رقم (10) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين بين عضو هيئة ادارية في الاتحادات وعضو هيئة ادارية في الاندية ولصالح وعضو هيئة ادارية في الاندية، وترى الباحثة أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح عضو هيئة إدارية في النادي يعزى لكونهم الأقرب للتعامل مع القطاع الأكبر من الرياضيين، المدربين، والجمهور، كما تمتاز الهيئات الإدارية في الأندية بتقارب أكثر من الهيئات الإدارية للاتحادات، بحكم أنها من نفس المنطقة الجغرافية والذي بدوره ساعد على أن تكون تقديراتهم لدرجة إدارة الأزمات أكثر من أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات.

أما بالنسبة لمتغير التخصص: فقد تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent Groups T-test، ونتائج الجدول رقم (11) تبين ذلك.

الجدول رقم (11). نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تبعاً إلى متغير التخصص

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

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

يتضح من الجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين في المجال الفني تعزى الى متغير التخصص، بينما كانت الفروق دالة احصائيا قي المجالات المتبقية والدرجة الكلية لادارة الازمات ولصالح تخصص التربية الرياضية، وترى الباحثة بأن امتلاك الإداري لتخصص التربية الرياضية سيساعده على قراءة تفصيلات الأمور المتعلقة بالجوانب الرياضية بشكل أفضل، ومعرفته لمختلف الأزمات الرياضية بحكم تخصصه، خاصة أن من يدرس تخصص التربية الرياضية يتعرض إلى الأزمات الرياضية من خلال العديد من المساقات مثل مساق التنظيم والإدارة، والإمكانات الرياضية وغيرها من المساقات الأخرى.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مساعدة (٢٠٠٢) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير التخصص.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والمتوسطات الحسابية، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل.

الجدول رقم (12). المتوسطات الحسابية لمستوى واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي

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

الجدول رقم (13). نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي

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

*دال احصائيا عند مستوى(α=0.05).

يتضح من الجدولين (12،13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تعزى الى متغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى أن عضو الهيئة الإدارية غالباً ما يتعامل مع الأزمات بحكم خبرته الإدارية بعيداً عن المؤهل العلمي، حيث تكون هذه الخبرات مكتسبة من خلال الحياة

العملية، أو من الملكات الفردية التي يمتلكها عضو الهيئة الإدارية، وبالتالي يكون تأثير متغير المؤهل العلمي محدوداً في هذا المجال. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة البرغوثي (2009) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة محارمة (2009) والتي أظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة السيد (2002) التي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستويات الجاهزية للأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سبتي (2002) التي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين تجاه مستويات الجاهزية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت كذلك مع دراسة مساعدة (2002) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في توافر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والمتوسطات الحسابية، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل.

الجدول رقم (14). المتوسطات الحسابية لمستوى واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تبعاً إلى متغير الخبرة

الخبرة المجالات	اقل من 5 سنوات	5–9 سنوات	أكثر من 9 سنوات
المجال الاداري	4.07	3.99	4.06
المجال الفني	3.92	3.87	4.09
مجال الامكانات المادية	4.09	4.10	4.16
المجال السياسي	4.04	3.91	4.22
الدرجة الكلية	4.03	3.97	4.13

الجدول رقم (15). نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تبعاً إلى متغير الخبرة

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

*دال احصائيا عند مستوى(α=0.05).

يتضح من الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين تعزى الى متغير الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن من غالبية أعضاء الاتحادات هم جدد في هذه التجربة، حيث قامت اللجنة الأولمبية الفلسطينية في عام (2013) بإعادة هيكلة الاتحادات وإضافة العديد من الأعضاء الجدد فيها، بالإضافة أن التعامل مع الأزمات – كما ذكر سابقاً – يعتمد في كثير من الأحيان على الملكات الفردية المتوفرة في الأعضاء، لذلك كان تأثير متغير الخبرة محدوداً في هذا المجال. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة البرغوثي (2009)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات ومعوقاتها تعزى لمتغير الخبرة، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مساعدة (2002) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في توافر عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اليحيوي (2006) التي أظهرت نتائج دراستها عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة العملية. واتفقت كذلك هذه الدراسة مع نتائج دراسة السيد (2002) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستويات الجاهزية للأزمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها تستنتج الباحثة الآتي:

1. جاءت تقديرات عينة الدراسة لدرجة إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين بدرجة كبيرة جداً.
2. جاءت تقديرات أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية عينة الدراسة لدرجة إدارة الأزمات بدرجة أعلى من أعضاء الهيئات الإدارية.
3. جاءت تقديرات حاملي تخصص التربية الرياضية من عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بدرجة أعلى من الأعضاء اللذين يحملون تخصصات غير التربية الرياضية.
4. لم تؤثر متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية في فلسطين.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، خرجت الباحثة بالتوصيات التالية:

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

المراجع

المراجع العربية:

- ابو فريخة، ايمان محمد أحمد. (2007): تقويم الاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء إدارة الجودة الشاملة، **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية**، جامعة أسيوط، ص 256- 304.
- الأسدي، سعيد. (2007): **الإشراف التربوي**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- برغوثي، فاتن الزير. (2009): **إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين والطلبة: الواقع والمعوقات**، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- جويدة، صابرين عطية مرسال. (2006): **نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد**، (رسالة دكتوراة)، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية.
- حامد، أمل.(2017). **دراسة حاله استراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية(الاتحاد السوداني لكرة القدم أنموذجاً)**، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- زايد، غادة عبد الفتاح العزيز. (2002): **فعالية تعلم ذاتي لتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى معلمي التاريخ في المرحلة الثانوية**، (رسالة دكتوراة)، جامعة عين شمس، مصر.
- سبتي، عزيز عراس. (2002): **إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني**، (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك، الأردن.
- سعودي، محمد حنفي محمود. (2006): **تقييم السياسات العامة المصرفية في مجال إدارة الأزمات المالية مع دراسة تطبيقية على أزمتي السيولة والركود في مصر**، (رسالة ماجستير)، جامعة القاهرة، مصر.
- السيد، رجب. (2000): **دور القادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الايمان، القاهرة.
- الصيرفي، محمد. (2003): **مفاهيم إدارية حديثة**، الدار العلمية، عمان، الأردن.
- الطراونة، محمد ابراهيم. (2011): **إدارة الأزمات**، دار اليراع للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الحكيم، عبد الحكيم محمد جميل. (2005): **الأزمات الرياضية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار الإداري لدى القادة الإداريين بمراكز شباب المنيا**، (رسالة ماجستير)، جامعة المنيا، مصر.

- عبد العظيم، حازم، وعبد المنعم، مؤمن، وعثمان، مصطفى، وعبد الله، اسلام. (2017). تصور مقترح لإدارة الأزمات لدى العاملين بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية**، 2(45)، جمهورية مصر العربية، ص 803-838.
- عثمان، إسماعيل حامد. (1998): **إدارة الأزمات الرياضية**. الطبعة الأولى. مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- العلوان، بشير، ومغايرة، اياد. (2010): مدى فاعلية نظام الاتحادات الرياضية الجديد في الاردن في اختيار أعضائه من وجهة نظر العاملين في الإعلام والمجلس الأعلى للشباب والرياضة والأندية الرياضية، **مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث (العلوم الانسانية)**، مجلد(24)، عدد(6)، ص1791-1814.
- القرم، محمد حسين. (2008): **تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن**، (رسالة دكتوراة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المحارمة، عاصم حسن معلا. (2009): **إدارة الأزمات في الاتحادات الياضية في الأردن**، (رسالة كتوراة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- محارمة، محجوب.(2014). معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر المدراء العاملين بها. **مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، 1(2)، ص 455-489.
- المذكور، مريم. (2011): واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، **المجلة التربوية**، مجلد(25)، عدد(100)، الجزء الأول، ص15-77.
- مساعدة، جهاد أحمد عيسى. (2002): **عناصر إدارة الأزمات زمعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الأردن**. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- معوض، شريف حمد محمد. (2007): **اتخاذ القرار الإداري لمواجهة بعض الأزمات بوزارة الشباب**. (رسالة ماجستير)، جامعة حلوان، القاهرة.
- نشرات اللجنة الأولمبية الفلسطينية. (2012)، فلسطين.
- نشرات المجلس الأعلى للشباب والرياضة، دائرة الأندية. (2012)، فلسطين.
- اليحيوي، صبرية بنت مسلم. (2006): إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية**. العدد(18)، ص1 – 49.

المراجع الأجنبية:

- Bernstein,c.(2012): Crisis Management and Sports in the Age of Social Media: Acase Study Analysis of the Tiger Woods Scandal, The Elon Journal of Undergraduate in Communication, Vol.(3),no.(2), p 62-75.
- Edert,R;Griffin,R.(2005):Business Essentials, Fifth, Edition, Upper Saddle River, New York.
- Falkheimer,J; Heide, M.(2006): Multicultural Crisis Communication: Towards a social Constructions Perspective. Journal of Contingencies &Crisis Management. Vol (14), No (4), P180-189.
- Lalonde, C.(2004): In Search of Archetypes in Crisis Management, Journal of Contingencies& Crisis Management, Vol(12).No(2), P:70.
- Munyangoga, A.(2009): Evaluation of The management of National Sports Fedration in Rawanda, Magister Technologiae, T shwane University of Technology, Rawanda.
- Shamansour,E,&Minabad,H.(2010). Causes of sport crises ways of their elimination and a crisis management strategic model, Studies inphysical culture and tourism, Vol 17, N1, p 79-83.
- Vogelaar, R. (2005): Rhetorical Approaches To Crises Communication: The Research, Development, and Validation of an Image Repair Situational Theory For Educational and Leaders, Sant Louis University. (Doctoral Dissertations).
- Zavicar, M. (2004): Crisis Management in Athletic, Public Relation, Senior Honors, Eastern Michigan University.

ملحق رقم (1)

الاستبانة بعد التحكيم

حضرة السيد/ة.....المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،

بين يديك استبانة لدراسة حول « **إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين** « ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم والاستجابة عن فقرات هذه الاستبانة علماً بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نأمل تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة

ولكم منا جزيل الشكر

الباحثة

فاتن راتب عمر الزير

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (x) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك:

1- **الصفة**

عضو هيئة إدارية للاتحاد　　عضو هيئة إدارية للنادي

2- **المؤهل العلمي**

ثانوية عامة فأدنى　　دبلوم متوسط

بكالوريوس　　ماجستير فأعلى

3- **التخصص العلمي:**

تربية رياضية　　تخصص آخر

الخبرة:

أقل من 5 سنوات　　5 – 9 سنوات　　أكثر من 9 سنوات

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

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

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

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

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

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

ملحق (2)

أسماء محكمي أداة الدراسة

أسماء السادة المحكمين	مكان العمل
د. وليد خنفر	جامعة النجاح الوطنية
د عماد عبد الحق	جامعة النجاح الوطنية
د. مها جراد	جامعة خضوري
د. عبد السلام حمارشة	جامعة القدس
د. جمال أبو بشارة	جامعة خضوري
بدر رفعت	جامعة النجاح الوطنية
د. منذر نصر الله	جامعة خضوري
د. محمود الأطرش	جامعة النجاح الوطنية
د. بشار عبد الجواد	جامعة القدس
د. ثابت شتيوي	جامعة خضوري
د. بهجت أبو طامع	جامعة خضوري
د. جمال شاكر	جامعة النجاح الوطنية
د. أحمد الخواجا	جامعة القدس