



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية التربية البدنية والرياضة

قسم الإدارة الرياضية

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير بعنوان :

**دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية**

**(الإتحاد السوداني لكرة القدم أنموذجاً)**

**A Case Study Of Strategy of Sport Crisis Management in  
Some Sports Institutions  
(For Example The Sudanese Football Federation)**

إعداد الباحثة :

أمل الطيب إدريس الشيخ حامد

إشراف:

البروفيسور : أمال محمد إبراهيم

1439هـ - 2017م

# الآية

قال الله تعالى :

(فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا)

صدق الله العظيم

سورة الشرح الآية ( 5 )

## الإهداء

الى روح حبيبتي أهدي روعي و كل طموعي  
جدتي العزيزة و الغالية و التي كان لها الفضل  
بعد الله سبحانه و تعالى بتربيتي و تعليمي و  
تحمل المشاق من اجلي .

## الشكر و العرفان

الحمد لله و الشكر لله و الصلاة و السلام على رسول الله (عليه أفضل الصلاة و السلام )، الشكر له عز وجل على توفيقه حتى خرج هذا البحث الى الوجود .

أتقدم بأسمى آيات الشكر و التقدير و العرفان لإناس أضأؤوا لنا الطريق لخدمة طلاب العلم و المعرفة و البحث و ، وأخص بالشكر من كانت مثل أمي و ظلت معي طوال سنوات دراستي البروفسور / آمال محمد إبراهيم التي أشرفت على هذا البحث و أعطته جل إهتمامها من عمل و إرشاد و توجيه حتى خرج بهذه الصورة فلها كل الشكر و التقدير.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساعدوني و عاونوني في البحث ، و كذلك أخص بالشكر (د.منجى مخلوف، د.زواوى عبدالوهاب، د. أبوبكر بن عبدالكريم، د. عزيز فتحون ، د. حمادة العنتبلي ) .

كما أتوجه بالشكر لجامعة الجزيرة التي منحتني هذه الدراسة و الشكر لجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا \_ كلية الدراسات العليا ، و كذلك أشكر كلية التربية البدنية و الرياضة و الشكر كل الشكر لإساتذة كلية التربية البدنية و الرياضة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

## ملخص البحث

يهدف هذا البحث الى دراسة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية بالإتحاد السوداني لكرة القدم.

و ذلك من خلال التعرف على : مستويات الأزمات التي تواجه الرياضة ، و التعرف علي أسباب الأزمات التي تواجه الإتحاد السوداني لكرة القدم والتعرف علي الحلول أو الخطوات المقترحة لإدارة الأزمات ، و قد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، ولقد تكون مجتمع البحث من (الإداريين و المدربين و الإعلاميين و خبراء في مجال الرياضة )، وقد إشتملت عينة البحث على ( بعض الإداريين و المدربين و الإعلاميين و خبراء في مجال الرياضة ) و التي بلغ عددها (50) فرداً و قد أختيرت بطريقة عشوائية ، و إستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، و إستخدمت الباحثة بعض المعالجات الإحصائية (برنامج ((spss))

تلخصت أهم النتائج في :

- أن أزمة الإتحاد السوداني لكرة القدم تعتبر أزمة محلية .
- و من أهم أسباب الأزمة الإعلام السلبي وعدم نقل الحدث بأمانة في الصحف و وسائل الإعلام.
- عدم توعية الجمهور لتقادي الأزمات.
- صراع المصالح بين الإداريين .
- السلوك الشخصي الاناني للإداريين .
- عدم إعتداد المبادرات الإستباقية لتثبيت الإستقرار .

و جاءت أهم التوصيات:

- إجراء الإنتخابات حسب لوائح القانون .
- توجيه الإعلام من السلبي الى الإيجابي و نقل الإحداث بأمانة في الصحف و وسائل الإعلام
- العمل على توعية الجمهور لتقادي الأزمات .
- البعد عن صراع المصالح و العمل لمصلحة العامة .
- البعد عن الأنانية و حب الذات .

## Abstract

This research is aimed to obtain a clear information about the stratagem of the sport crises management

In Sudanese football federation and knowing the level of crises face the sport clubs knowing the causes of the crises which face the Sudanese football federation knowing the solution and suggest: plan( steps) for the management of the crises .

The method used in this study was description method. The data of the research were : mangers, trainer, the media and experts in sport sector.

The sample of the study includes some mangers, trainer, and the media.

The number of the population was 50.

The sample was selected randomly.

The researcher used the questioner to collect the data and she used the spss system to analyses the data.

- The research is expected to give useful information for:
- The Sudanese football federation crises is considered as a local cries.
- The main cause of the cries is the negative media and the dishonesty in transferring the news in the newspapers and the mass media .
- Unawareness of the football fans to avoid the cries.
- The struggle of the mangers for their own interest .
- The selfishness ,manners and activing of the mangers.
- The neglecting of the new initiatives to make stability .
- The research gave the most important recommendations.
- Make the election according to the regulation and rules.
- changing the negative mass media into positive in order to transfer the the news honestly in the newspapers and the media .
- awareness of the fans to avoid the crises.
- Stop the struggling of the leader personal interests and working for the general interests.
- Stop selfishness and egoism.

## فهرس المحتويات

أ.....	الآية
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر و العرفان
د.....	ملخص البحث
ه.....	Abstract
و.....	فهرس المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الاشكال
1.....	(1-1)المقدمة :
2.....	مشكلة البحث : (2-1)
5.....	(3_1) أهمية البحث:
5.....	(4-1) أهداف البحث :
5.....	(5-1) تساؤلات البحث :
5.....	(6-1) إجراءات البحث :
6.....	(7-1) مجالات البحث :
6.....	(8-1) المعالجات الإحصائية :
6.....	(9-1) المصطلحات :
8.....	الفصل الثاني
8.....	المبحث الأول
8.....	الأزمات: (1-2)
8.....	(1-1-2) مفهوم الأزمات :
8.....	(2-1-2) مفهوم الأزمة فى المجال الرياضى :
8.....	(3-1-2) تعريف الأزمة crisis: -
9.....	(1-3-1-2) تعريفات مرتبطة بالأزمة :
10.....	(4-1-2) أنواع الأزمات :
12.....	(5-1-2) تصنيف الأزمات :

- 13.....(6-1-2) أنواع الأزمات في المجال الرياضي : .....
- 14.....(7-1-2) عناصر الأزمة : .....
- 14.....(8-1-2) خصائص الأزمات : .....
- 15.....(9-1-2) مراحل الأزمة : .....
- 17.....(10-1-2) أسباب الأزمات:.....
- 19.....(11-1-2) أبعاد الأزمات : .....
- 21.....المبحث الثاني .....
- 21.....(2-2) إدارة الأزمات .....
- 21.....(1-2-2) تعريف إدارة الأزمات : .....
- 22.....(2-2-2) مفهوم إدارة الأزمات في المجال الرياضي : .....
- 23.....(3-2-2) مستويات ادارة الازمة : .....
- 25.....(4-2-2) مراحل إدارة الأزمة:- .....
- 28.....(5-2-2) الأسلوب العلمي فى إدارة الأزمات الرياضية : .....
- 31.....(6-2-2) أساليب مواجهة الازمة : .....
- 32.....(7-2-2) القيادة في الأزمة : .....
- 35.....(8-2-2) أنماط القادة في مواجهة الأزمات : .....
- 36.....(9-2-2) مهارات القائد فى إدارة الأزمات : .....
- 36.....(1-9-2-2)أولاً : فى التلويح بالقوة : .....
- 36.....(2-9-2-2) ثانياً : فى التنمية الإدارية : .....
- 37.....(3-9-2-2) ثالثاً : فى تكوين فريق إدارة الأزمات : .....
- 41.....(10-2-2) تكوين فريق الإدارة للأزمات المحلية: .....
- 45.....(11-2-2) دور الإعلام في مواجهة الأزمات : .....
- 46.....(12-2-2) أدوات الاتصال في الأزمات الرياضية :- .....
- 48.....(14-2-2) من أهم الاستراتيجيات: .....
- 49.....(15-2-2) تجهيزات لادارة الازمات : .....
- 51.....المبحث الثالث .....
- 51.....(3-2) مفهوم الاتحاد الرياضي": .....
- 52.....(2-3-2) هيئات رياضية قطاعية : .....

53.....	(3-3-2) الهياكل الادارية للاتحادات الرياضية العامة:
53.....	(4-3-3) الجمعيات العمومية .....
54.....	(2-4-3) مجالس الادارة :
56.....	(5-3-2) الإتحادات الرياضية الأولمبية و الإتحادات الرياضية الوطنية :
56.....	(6-3-2) إتحادات رياضية اخرى ليست واردة فى البرنامج الاولمبي :
58.....	(7-3-2) نبذة تاريخية عن الإتحاد السوداني لكرة القدم :
59.....	(2-2) الدراسات السابقة :
76.....	الفصل الثالث.....
76.....	(3) الإجراءات البحث .....
76.....	(1-3) مقدمة :
76.....	(1-1-3) منهج البحث :
76.....	(2-1-3) مجتمع البحث :
76.....	(3-1-3) عينة البحث :
76.....	(4-1-3) توصيف العينة :
81.....	(2-3) أداة البحث :
82.....	(1-2-3) خطوات بناء الاستبانة:
82.....	(2-2-3) المرحلة الأولى لتصميم الاستبانة:
90.....	(3-2-3) تقنين الاستبانة:
93.....	(4-2-3) تطبيق الدراسة(الاستبانة):-
93.....	(5-2-3) الاساليب الاحصائية المستخدمة :
95.....	الفصل الرابع .....
95.....	عرض البيانات ومناقشة النتائج.....
95.....	(1-4) مقدمة :
95.....	(2-4) نستعرض السؤال الأول الذى ينص على :
114.....	الفصل الخامس.....
114.....	(5) النتائج و التوصيات .....
114.....	(1-5) النتائج :
115.....	(2-5) التوصيات :

116..... : (3-5) المقترحات

117..... (4-5) المراجع والمواقع الإلكترونية:

118..... الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
24	الجدول رقم (1-2) يوضح الأزمة طبقاً إلى الأوجه الايجابية والسلبية
27	الجدول رقم (2-2) يوضح مراحل صناعة الأزمة أزاء مراحل أدارتها
56	جدول (3-2) يوضح الاتحادات الرياضية الأولمبية وما يوازيها من اتحادات وطنية في السودان :
76	جدول رقم (1-3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق النوع :
77	جدول رقم (2-3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق العمر :
78	جدول رقم (3-3) يوضح الصفة الوظيفية :
79	جدول رقم (4-3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق المؤهل الأكاديمي :
80	جدول رقم (5-3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق سنوات الخبرة في المجال الرياضي :
83	جدول رقم (6-3) يوضح الوزن النسبي للاستبانة بعد تمريرها للخبراء واطافة فقرات جديدة
83	جدول رقم (7-3) يوضح رأى المحكمين فى الفقرات بعد التعديل :
91	الجدول رقم ( 8-3) يوضح ثبات وصدق الاستبانة :
91	جدول (9-3) يوضح صدق اتساق الفقرات بدلالة صدق المحكمين :
95	جدول رقم (1-4) يوضح مستوي أزمة إنتخابات الإتحاد السوداني لكرة القدم :
96	جدول رقم (2-4) يجيب على السؤال الثانى الذى ينص على :
101	جدول رقم (3-4) و نستعرض فيه الإجابة على السؤال الثالث الذى ينص على :
105	جدول رقم (4-4) يوضح محور إدارة الأزمات :
110	جدول رقم (5-4) يوضح محور إستراتيجية إدارة الأزمات:

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	الشكل
2	شكل رقم(1-1)يوضح انواع الازمات فى المجال الرياضة حسب نسبة حدتها
12	شكل رقم (1-2) يوضح أنواع الأزمات :
16	الشكل رقم (2-2) منحى الأكم
17	الشكل رقم (3-2) ديناميكية الأزمة
44	شكل (4-2) يوضح خصائص و مواصفات أعضاء فريق التعامل مع الأزمة :
48	شكل(5-2) يوضح الإستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمة :
77	شكل رقم (1-3) يوضح العينة على اساس النوع:
78	شكل رقم (2-3) يوضح العينة على اساس العمر:
79	شكل (3-3) يوضح العينة على أساس الصفة الوظيفية :
80	شكل رقم (4-3) يوضح العينة على اساس المؤهل الأكاديمي:
81	شكل رقم (5-3) يوضح العينة على اساس سنوات الخبرة في المجال الرياضي:
96	شكل رقم (1-4) يوضح لآراء عينة البحث فى مستوى أزمة اتحاد كرة القدم السودانى
109	شكل رقم (2-4) يوضح نتائج المحور الثاني من الفقرة (12-1)
109	شكل رقم (3-4) يوضح محور إدارة الازمات من (12-27)
113	شكل رقم (4-4) يوضح إستراتيجيات حل الازمات فى اتحاد كرة القدم

## (1-1) المقدمة :

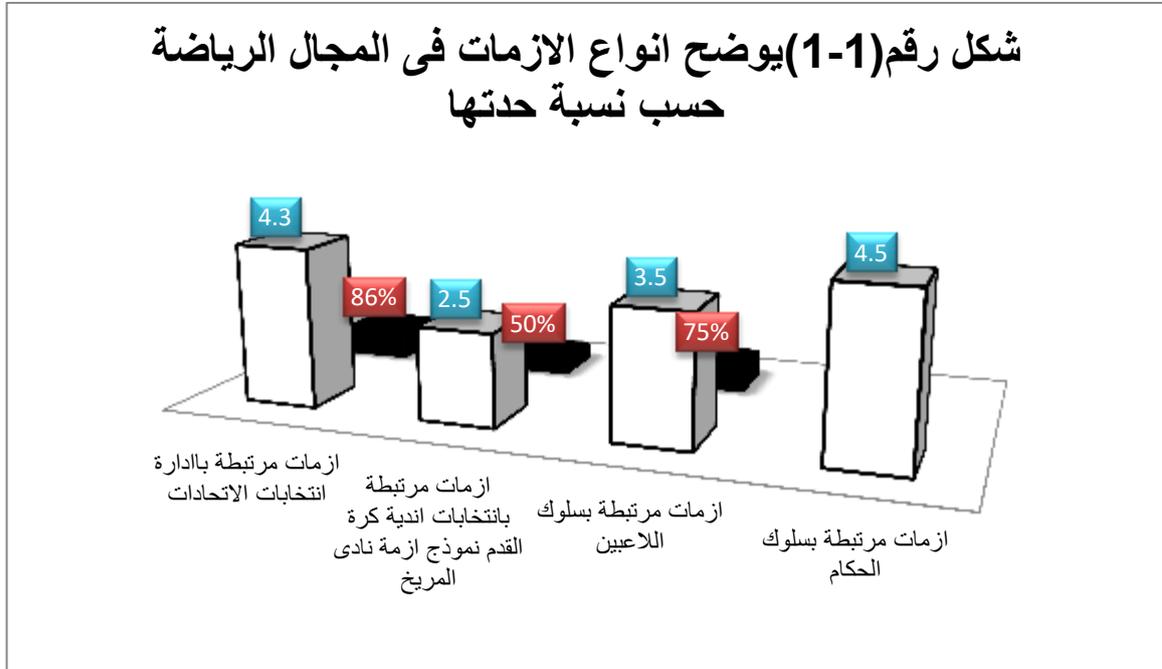
إن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة المختلفة ، التي أثرت في حياة الإنسان داخل المجتمعات كافة و بشكل خاص داخل المجتمع السوداني ، الذي لم يفتأ يوم من الأيام الأزمة ينتهي حتى تبدأ أزمة جديدة في اليوم اللاحق و علي الأصعدة جميعها ، و من المعروف أن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد و المنظمات و الدول يتحدد بسلسلة الأزمات التي تؤدي الي خلق الصعوبات و المشكلات و إحداث الإنهيارات في القيم و المعتقدات و الموارد المادية و البشرية ، و لا شك بأن إحدى هذه المنظمات هي الأندية الرياضية التي مازالت تعاني الكثير ن المشاكل و الازمات التي تواجهها و خاصة وعند تصاعد وتيرة المنافسات الرياضية .

إن الذي نراه في واقعنا الرياضي هو تدني مستويات الإنجاز و ضعف النتائج و تذبذبها ، و خاصة في الأندية الرياضية التي تعاني أزمات داخلية ن و التي تكون إدارتها عاجزة عن إيجاد أفضل الحلول و السبل لمعالجة أزماتها .

و التعامل السليم مع أية أزمة لا يتم في وقت حدوثها و حسب ، و لكن يحدث من خلال تصورها و التنبؤ المسبق لحدوثها و الإستعداد المبكر لمعالجتها و إجراء الممارسات التجريبية لأنظمة إدارة الأزمات و وضع المعالجات لها مسبقا .

## مشكلة البحث : (1-2)

لاحظت الباحثة من خلال عملها في المجال الرياضي ، ومتابعتها لوسائل الاعلام الرياضى ، وصفحات التواصل الاجتماعى ، ومن خلال متابعة المجموعات المتخصصة فى مجال الرياضة . ما يفيد بأن الرياضة فى السودان تمر بعدد من الأزمات ومعظمها فى مجال إدارة الرياضة ، منها المحلية و الخارجية وفيما يلي شكل يوضح أحصائية بانواع الازمات التى يتعرض لها مجال الرياضة :



يوضح الشكل اعلاه انواع الازمات فى المجال الرياضى وبملاحظة الشكل اعلاه يتضح أن مشكلة انتخابات الاتحادات الرياضية العامة نموذجاً اتحاد كرة القدم يعتبر من اكثر انواع الازمات تكراراً وحيث بلغت حسب نتائج الاستفتاء 86% تليها الازمات المرتبطة بسلوك الحكام 75% تليها ازمات سلوك اللاعبين 50%، تليها ازمات انتخابات الاندية ويدل على ذلك ما شهدته انتخابات اتحاد كرة القدم السودان ، حيث شهد الإتحاد ، أزمة في

الانتخابات وقد تناولتها وكالات الأنباء والقنوات الفضائية الخارجية ومثال لذلك التقرير الذي اوردته قنوات البي بي سي البريطانية على موقعها.

( Bbc.com في يوم 6 يوليو 2017م على موقع )

حيث اوردت"قرر الاتحاد الدولي لكرة القدم "الفيفا" تجميد النشاط الكروي في السودان بعد تدخل جهات حكومية فيه. وكان الاتحاد الدولي قد أمهل وزارة العدل السودانية حتى الثلاثين من شهر يونيو/حزيران الماضي لتسليم مقر الاتحاد السوداني لكرة القدم إلى مجموعة معتمضم جعفر رئيس الاتحاد السوداني الذي تعترف به الفيفا وإخراج مجموعة الفريق عبد الرحمن سر الختم الذي أعلن نفسه رئيساً للاتحاد السوداني بعد انتخابات لم تعترف بها الفيفا، غير أن وزارة العدل لم تستجب لمطالب الفيفا وظلت مجموعة عبد الرحمن موجودة فيه حتى صدور قرار التجميد يوم الخميس والذي بموجبه لن تستطيع الفرق السودانية المشاركة في البطولات التي ينظمها الاتحاد الافريقي لكرة القدم "كاف".."

وقد جاء هذا القرار على خلفية الصراع الانتخابي على إدارة اتحاد كرة بين بين إدارة الاتحاد التي انتهت مدتها التعااقبية والادارة المنتخبة الجديدة على خلفية أن القانون 2016 اجاز ان يقوم اتحاد كرة القدم بإجراء الانتخابات بمعزل عن إشراف وزارة الشباب والرياضة التي تمثل الادارة الحكومية للرياضة وعلى خلفية هذه الاحداث ظهرت عدة آراء لتفسير الازمة ومحاولات ايجاد الحلول نستعرضها فيما يلي :

## الرأى الاول

يعتقد أن الازمة هي قضية داخلية، يُمكن معالجتها في هذا الإطار وفق اللوائح والقوانين التي تحكم انتخابات اتحاد كرة القدم.

## الرأى الثانى:

يعتقد أن الازمة قضية دولية فلا بد من تصعيد الامر للاتحاد الدولي لكرة القدم وتعزى الامر الى عدم إجازة اللوائح والقوانين التى تم تعديلها بناء على صدور قانون 2016 الذى يعتبر اتحاد كرة القدم إتحاداً ذا ارتباط بمنظمات دولية .والسبب ان هذا القانون لم يتم اجازته وقد رفع للجمعية العامة للاتحاد الدولي المزمع انعقادها فى اكتوبر 2017م.

وقد تناولت الصحف الرياضية المحلية نفس الموضوع وكمثال نستعرض ما اورده صحيفة كفر ووتر، السودانية أن حل الأزمة جاء بعد إعلان " مجموعة التطوير " التى يقودها رئيس الإتحاد السوداني المعترف به من الإتحاد الدولي لكرة القدم " فيفا " ، و " مجموعة 30 أبريل " الموافقة على دعوة وزير الشباب و الرياضة خلص الى \_ تكوين لجنة عليا يُمثل فيها المجموعتين..

وقد لاحظت الباحثة الى أن هذه القضية تحولت من تنافس شريف بين المنتخبين الى أزمة ، ومن قضية داخلية عادية إلى قضية رأي عام، ظهر فيها كثير من متخذى القرار .

ما اوجد ردود الأفعال العنيفة ، أدت إلى تصعيد إعلامي كبير ،أخرج القضية من الإطار الداخلي الخاص، إلى عام متاح للجميع تناوله بطرق مختلفة، وصلت وصلت الازمة مراحل متأخرة يصعب استيعابها. (<m.youum7.com>story/2017)

من خلال هذا النموذج ونماذج أخرى كثيرة، يمكن أن نقف بسهولة على أن الازمات فى المجال الرياضى تتحول بسرعة كبيرة الى قضايا معقدة ، مايعنى قلة خبرة الاداريين بمهارات السيطرة على الازمات فى مراحلها الاولنما جعل الباحثة تستهدف تحليل اسباب الازمات فى المجال الرياضى لاقتراح حلول تساعد فى حل ازمات يمكن ان تحل فى مراحلها الاولى وعليه فقد اختارت الباحثة دراسة استراتيجيات الازمات الرياضية بإتحاد كرة القدم السودانى نموذجاً.

### (3\_1) أهمية البحث:

تعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً في أحد الموضوعات الإدارية الحديثة والمهمة المتعلقة بإدارة الأزمات في المجال الرياضي، إذ تستمد أهميتها من إسهامها في تسليط الضوء على أحد المواضيع الإدارية الحديثة، مما يوفر لإداري المؤسسات الرياضية ودوائرها، والجهات المعنية بالتربية الرياضية، الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمات؛ وذلك للتقليل من الآثار السلبية لهذه الأزمات، واستغلالها، فرصاً للتقدم والنجاح، كذلك يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد في حل الأزمات الحالية للرياضة في السودان .

### (4-1) أهداف البحث :

- التعرف علي مستويات الأزمات التي تواجه الرياضة .
- التعرف علي أسباب الأزمات التي تواجه الأتحادات و الأندية الرياضية (اتحاد كرة القدم نموذجاً).
- التعرف علي الحلول أو الخطوات المقترحة لإدارة الأزمات ( دراسة حالة :الإتحاد السوداني لكرة القدم ) .

### (5-1) تساؤلات البحث :

- ما مستوي الأزمات التي تواجه الرياضة ؟
- ما أسباب الأزمات التي تواجه الأتحادات و الأندية الرياضية ؟
- ما الحلول أو الخطوات المقترحة لإدارة الأزمات؟

### (6-1) إجراءات البحث :

#### • منهج البحث :

إستخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي نسبة لملائمته للدراسة .

#### • مجتمع البحث :

إداري الإتحاد السوداني لكرة القدم و مدربين و إعلاميين و خبراء في المجال الرياضي .

• عينة البحث :

بعض إداريي الإتحاد السوداني لكرة القدم و مدربين و إعلاميين و خبراء في المجال

الرياضي .

• أدوات جمع البيانات :

الإستبانة .

(7-1) مجالات البحث :

• المجال المكاني : ولاية الخرطوم .

المجال البشري : إداريي الإتحاد السوداني لكرة القدم و مدربين و إعلاميين و خبراء

في المجال الرياضي .

• المجال الزمني : 2017م – 2018م

(8-1) المعالجات الإحصائية :

إستخدمت الباحثة برنامج (spss) لمعالجة البيانات ، نسبة لمناسبتها للبحث .

(9-1) المصطلحات :

إستراتيجية :

هي خطة موحدة و متكاملة شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة و التحديات البيئية و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة .

(د.مروان عبدالمجيد إبراهيم، 2010م، ص19 )

الأزمة :

في مفهومها هي موقف عصيب يوصف بأنه خطر داهم و تهديد مباشر لكيان المجتمع أو المنطقة ، أو هي موقف يتطلب التدخل الفوري و المواجهة المحسوبة في ضوء عنصر الوقت و الإلحاح للحد من تفاقم الأزمة .(إسماعيل حامد عثمان ، 1998م، ص14)

## الإداري (المدير) :

هو الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين ( <https://hrdiscussion.com> ) .

## الإتحاد الرياضي :

هيئة تتكون من الأندية الرياضية و الهيئات الرياضية ، التي لها نشاط في اللعبة و تقوم بتنظيم و تنسيق هذا النشاط بهدف نشر اللعبة و رفع مستواها الفني ، و تتمتع الإتحادات بالشخصية الاعتبارية كما يحق له تأسيس إتحادات فرعية ترتبط من النواحي المالية و الإدارية و الفنية .

## الأندية الرياضية :

هي عبارة عن المؤسسات الرياضية التربوية التي ينتمي إليها أفراد يمارسون الأنشطة الرياضية لكل أقسامها و مستوياتها .

## الفصل الثاني

### المبحث الأول

#### الأزمات: (1-2)

##### (1-1-2) مفهوم الأزمات :

مفهوم الأزمة من وجهات النظر العلمية :

علماء الاقتصاد : مشكلة التضخم والبطالة والعجز والركود .

علماء العلوم السلوكية : رد الفعل أو الاستجابة لأحداث لتضمن درجة عالية من التهديد

ويصاحب ذلك ألم شديد.

علماء الاجتماع : المواقف التي تتضمن مخاطر تهدد بقاء النظام .

علماء العلوم السياسية : مرحلة متطورة من مراحل الصراع الدولي .

علماء التربية الرياضية : المواقف والمشاكل التي تهدد مجالس الإدارات والأجهزة الفنية

والهيئات الرياضية بصفة عامة.

##### (2-1-2) مفهوم الأزمة في المجال الرياضي :

والأزمة في المجال الرياضي تعنى وجود خلل في الهيئة الرياضية يؤثر عليها تأثيراً مادياً ومعنوياً أو في عدم تحقيق أهداف محددة إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد الهيئة الرياضية.

##### (3-1-2) تعريف الأزمة crisis :-

عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً على النظام كله , كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم

عليها هذا النظام

## (2-1-3-1) تعريفات مرتبطة بالأزمة :

الكارثة catastrophe :-

هى حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر فى الأرواح والممتلكات وقد تكون طبيعية مردها فعل الطبيعة ( زلازل - سيول - براكين - ..... إلخ ) وقد تكون كارثة فنية أي مردها فعل الإنسان سواء كان إداريا ( عمدا ) أو إداريا ( الإهمال ) . ويتطلب لمواجهتها معونة الدولة او معونة دول أخرى إذا كانت مواجهتها تفوق قدرات الدولة والكارثة حدثت فعلا وهى حالة مدمرة نجم عنها أضرار سواء فى الماديات أوغير الماديات أو كلاهما معا .

الصدمة :- shock :-

تعنى شعورا فجائيا حاد نتيجة حادث غير متوقع ويقول بعض العلماء أن الصدمة هى إحدى عوارض الأزمات أو أحد نتائجها التى تولدت عند انفجارها فى شكل فجائى سريع دون سابق تمهيد أو إنذار وإدارة الصدمة يقصد بها كيفية مواجهة الصدمات التى تصادفنا فى الحياة العلمية والتعامل معها بحكمة وتمثل إدارة الصدمة قدرة غير عادية تتوفر فى القادة تجعلهم مهياين لاستقبال الصدمة واستيعابها والتعامل معها فى ثبات ويقين للحيلولة بينها وبين التأثير على الإدارة.

الخلافا : dispute :-

يعبر الخلافا عن مفهوم المعارضة والتضاد وعدم التطابق وهو قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لايعبر عنها تماما .

الحادث : accident :-

عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله وفى هذه الحالة يتوقف الانتاج حتى الانتهاء من عمليا الإصلاح التى نتجت عن هذا الحادث . (kenanaonline.com)

## (2-1-4) أنواع الأزمات :

والأزمات فى المجال الرياضى تعددت وتتنوع أشكالها وأسبابها مع التقدم الكبير فى ارتباط الرياضة بالتقدم العلمى فى كثير من مجالات العلم ، وأيضاً دخول معظم الرياضات المختلفة فى عالم الاحتراف ، وارتباط الرياضة بالاقتصاد وبالسياسة ، وقيام الكثير بالعمل فى المجال الرياضى رغم عدم التأهيل أو التخصص ويمكن تحديد الأزمات فى المجال الرياضى :

### 1/ من داخل الهيئة :

أزمات فنية :

وهى التى ترتبط بالهزائم والانتكاسات الرياضية

أزمات إدارية : وهى التى ترتبط بالمخالفات الإدارية والمشاكل والمنازعات بين الإدارات.

أزمات مالية : وهى التى ترتبط بالعجز المالى أو الانحرافات المالية فمثلا عندما تتأخر دفعوات المدربين واللاعبين ومستحقاتهم ، يكون النادي عاجزا ماليا ، فإنه سيؤدي إلى عدم تسديد النادي ما بذمته لمنتسبيه ، وهذا قد يدفع ببعض المدربين أو اللاعبين إلى عدم حضور تدريبات فريقهم أو التقاعس فى أداء واجباتهم ، ومن ثم سينعكس هذا كله على أداء الفريق ونتائجه ، خاصة فى مرحلة المنافسات التى تضوّل فرص القضاء على الأزمة .

أزمات طبية : وهى التى ترتبط بالمنشطات وعلاج اللاعبين على سبيل المثال الإصابات التى تصيب اللاعبين الأساسيين فى الفرق والتي تسبب أزمة للنادي .

### 2/ من خارج الهيئة :

1- أزمات طبيعية وهى التى ترتبط بالكوارث الطبيعية التى تحدث فى الأماكن الرياضية مثل (تعرض المنشآت لحوادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية وغيرها ) ، وهذا النوع من

الأزمات هو الأشد خطورة ، حيث أن الخسائر المترتبة عليه تكون كبيرة وجسيمة ، وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع خطة عمل لمعالجة الأزمة.

2- الأزمات التي تحدث نتيجة تغيير في القواعد والقوانين.

3- الأزمات المدبرة من المنافسين والحاقدين وأعداء النجاح.

4- الأزمات الناتجة عن الإشاعات المقصودة أو غير المقصودة.

ويرى سميث لارى وميلر دان أن أنواع الأزمات أربعة وهي :

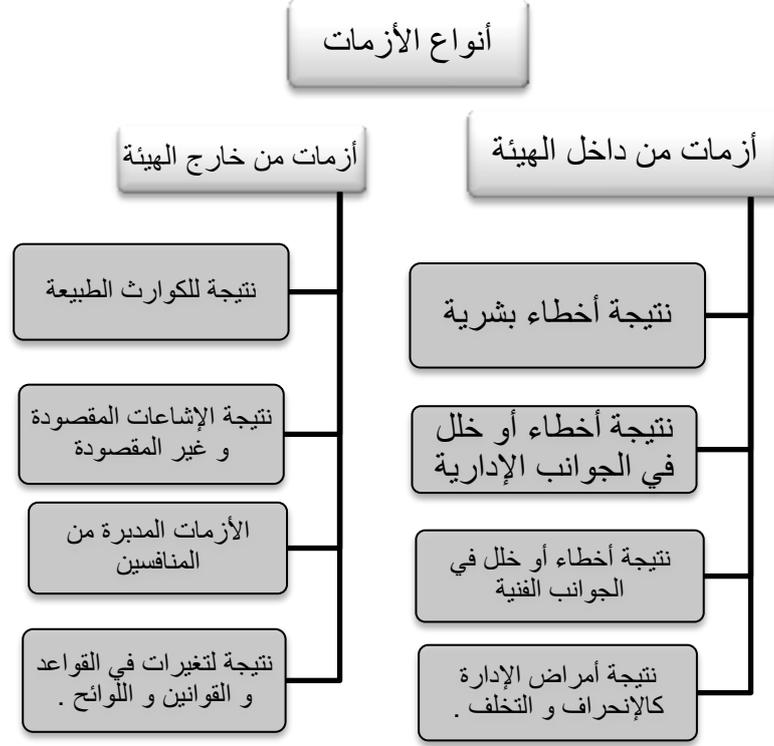
الأزمة المفاجئة : التي يمكن للإدارة الاستعداد لها مقدماً .

الأزمة غير المألوفة : التي لا يمكن للإدارة الاستعداد لها مقدماً .

الأزمة الإدراكية : صعبة في توقعها وترتبط بالمشادات الفكرية .

(kenanaonline.com)

## شكل رقم (1-2) يوضح أنواع الأزمات :



(د.محمد عبدالمحسن أحمد محمود،د.خالد محمد عبدالجبار الخطيب،2016م،ص21)

### (2-1-5) تصنيف الأزمات :

تتعدد أنواع الأزمات و تختلف إلا انه يمكن تصنيفها وفقا لعدة أسس الى :

1-تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها :

- أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث .
- أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر .

2- تصنيف الأزمات من حيث شدتها :

- أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب مواجهتها .
- أزمات خفيفة تسهل مواجهتها .

3- تصنيف الأزمات من حيث العمق :

- أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير .
- أزمات عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية .

4- تصنيف الأزمات من حيث موضوع و محور الأزمة :

- أزمة مادية .
- أزمات معنوية .
- أزمات تجمع بين المادية و المعنوية . ( د.محمد عبدالمحسن أحمد محمود ، و

د.خالد محمد عبدالجابر الخطيب ، 2016م ، ص21)

(2-1-6) أنواع الأزمات في المجال الرياضي :

تعددت الأزمات في المجال الرياضي و يرجع السبب في ذلك الي دخول معظم الرياضات المختلفة في مجال الاحتراف و يمكن تحديد الأزمات في المجال الرياضي في أربعة مجالات :

- 1- أزمة فنية : و هي التي ترتبط بالهزائم و الإنعكاسات الرياضية .
- 2- أزمات إدارية :وهي التي ترتبط بالمخالفات الإدارية و المشاكل و المنازعات بين الإدارات .
- 3- أزمات مالية : و هي التي ترتبط بالعجز المالي أو الإنحرافات المالية .
- 4- أزمات طبية : و هي التي ترتبط بالمنشطات و علاج اللاعبين .

5-أزمات طبيعية : و هي التي ترتبط بالكوارث الطبيعية التي تحدث في الأماكن الرياضية . ( د.محمد عبدالمحسن أحمد محمود ، و د.خالد محمد عبدالجابر الخطيب ، 2016م ،ص22)

(2-1-7) عناصر الأزمة :

هناك ثلاثة عناصر للأزمة، وهذه العناصر هي:

1.عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضا.

2.عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديدا للأهداف و المصالح في الحاضر والمستقبل.

3 .عنصر الوقت: أن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا.

(2-1-8) خصائص الأزمات :

1- المفاجأة .

2- نقص المعلومات .

3- تصاعد الأحداث .

4- فقدان السيطرة .

5- حالة الذعر .

6- غياب الحل الجذرى السريع .

(kenanaonline.com)

## (2-1-9) مراحل الأزمة :

تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء).

(الخضيري ، 1993:72-75) . أو تحديدها بأربعة مراحل في أنموذج (Arnold,1980) وهي كل من ( مرحلة الصدمة ، ومرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة الاعتراف بالأزمة ، ومرحلة التكيف ) ، أو المراحل التي طرحها أنموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحلل الأزمة ، ومرحلة الانهيار التنظيمي ) .(حداد ،1994:29-32) . في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل وكما يأتي، الشكل (1) : (إصدارات بميك 37 ،2004: 90-101) .

أ- مرحلة ما قبل الأزمة - Pre-crisis - : وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة ، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي :

أولاً- مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.

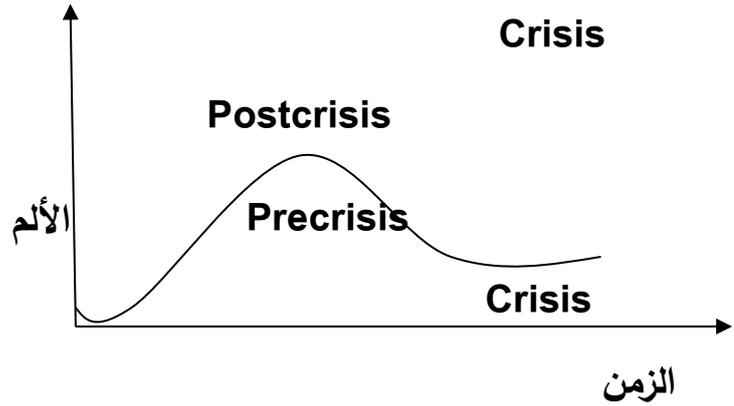
ثانياً- مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

ثالثاً- مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا" ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر ، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا" لاسيما وأن الألم يسلك مسارا" يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، الشكل

رقم (2-2) . ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك. (kenanaonline.com)

الشكل رقم (2-2) منحنى الألم



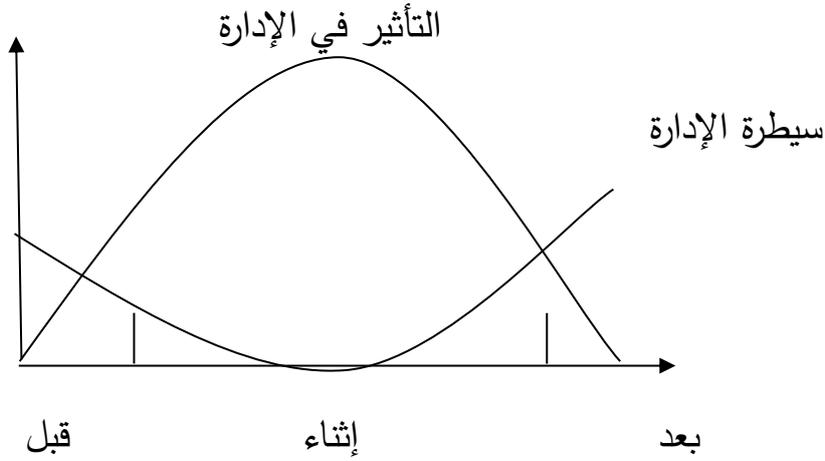
(iefedia.com)

ب- مرحلة الأزمة-Crisis- : وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث . إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعاً هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

ج- مرحلة ما بعد الأزمة - PostCrisis - : تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل . ولابد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو

التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

### الشكل رقم ( 3-2 ) ديناميكية الأزمة



(iefedia.com)

### (2-1-10) أسباب الأزمات:

تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها: ( ماهر ، 2006:23-28)

سوء الفهم : خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.

سوء التقدير : أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها ، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.

تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.

الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية.

و- الشائعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.

ز- اليأس: الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية.

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

ط- انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة.

ك- الأزمات المتعددة: وتقتعل للتمويه على أزمات أكبر.

وترتبط الأسباب المستعرضة أنفا" بخصائص الإدارة، فيما يمكن أن تعزى الأزمة كذلك إلى خصائص تتصل بالمنظمة وبيئتها الداخلية، أو إلى عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة. فيما يعزى المنهج الإسلامي أسباب الأزمات إلى كل من الآتي:

البعد السلبي للأزمة

البعد الايجابي للأزمة.

(iefedia.com)

## (2-1-11) أبعاد الأزمات :

ويهتم الباحثون في إطار دراسة الأزمات بأبعاد ثلاثة للأزمة، وهي:

1- الأبعاد النفسية.

2- الأبعاد الاقتصادية والسياسية.

3- الأبعاد الاجتماعية.

وهذه الأبعاد تثبت أن إدارة الأزمات ليست علماً مستقلاً بذاته، وإنما يتحرك في إطار العلوم الاجتماعية بأكملها، بما في ذلك علما الاجتماع والسياسة.

البيروقراطية والديمقراطية

وترتبط عملية إدارة الأزمات داخل المؤسسات العامة والتنظيمات الإدارية بشكل عام، بعدد من القضايا ذات الأهمية، ومن بينها مستوى الممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة.

وتتبنى المؤلفة في هذا الجانب مبدأ أرساه عدد من الآباء الأوائل لعلوم الإدارة والاجتماع الإنساني، وهو أنه كلما ازدادت بيروقراطية التنظيم؛ قلت درجة الديمقراطية في داخله، مع تعارض الديمقراطية كمبدأ وقيمة يسعى البعض إلى تطبيقها مع البيروقراطية التي هي عبارة عن أمر واقع قائم داخل المؤسسة تسعى قيادات المؤسسة إلى الحفاظ عليه.

"هناك صلة وثيقة بين إدارة الأزمات داخل المؤسسة، ومستوى الممارسة الديمقراطية فيها، فكلما زادت بيروقراطية التنظيم، قلت درجة الديمقراطية في داخله"

والبيروقراطية -في معناها التطبيقي- مفهوم يستخدم في علم الاجتماع والعلوم السياسية يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة، كما يُعرّف قاموس الأكاديمية الفرنسية "البيروقراطية" بأنها: "القوة والنفوذ اللذان يمارسهما رؤساء الحكومة وموظفو الهيئات الحكومية".

وترتبط هذه المسألة بعملية صناعة القرار داخل المؤسسة، وخصوصاً في الأوقات التي تواجه فيها المؤسسة أزمة من نوع ما؛ فمواجهة الأزمات تتطلب مشاركة من مختلف الأطراف المعنيين داخل المؤسسة، ومن ثمَّ؛ فإنه يجب أن تكون هناك درجة من درجات الديمقراطية في المؤسسة، وكلما طغت الممارسة الديمقراطية في عملية صناعة وأخذ وتنفيذ القرار على اعتبارات البيروقراطية؛ زادت قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات التي قد تواجهها.

وتتقاطع مسألة ديمقراطية التنظيم وبيروقراطيته هذه مع قضية أخرى، وهي التغيير ودور القيادات فيه داخل المؤسسات، باعتبار أنه من بين أهم العوامل التي تقي التنظيمات الإدارية من الوقوع في أزمات مزمنة.

وتؤكد الكاتبة في هذا الإطار أنه من الأهمية بمكان العمل على تغيير القيادات داخل المؤسسات من آن لآخر، باعتبار أن ذلك يعني الإتيان بفكر جديد للعمل داخل المؤسسة، بما يخلق المزيد من القدرة على الإبداع، وخصوصاً في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في أي مرحلة من مراحل عملها.

إلا أنها تميز في هذا الإطار بين التغيير الفعلي للقيادات بناء على معايير الكفاءة والفاعلية في الأداء، والتغييرات التي تتم في بعض المؤسسات العامة بناء على اعتبارات سياسية؛ حيث لا تأتي بكفاءات بقدر ما تأتي بعناصر كل مقوماتها ارتباطها بصناع القرار والسياسيين.

وتقول إن التغييرات في القيادات داخل المؤسسات العامة بناء على اعتبارات سياسية لا تؤدي إلى النتائج المرجوة فيما يخص إدارة المؤسسة، وتحسين مستوى قدرتها على إدارة الأزمات التي تواجهها، أو إدارة نفسها بشكل عام. (iefedia.com)

## المبحث الثاني

### (2-2) إدارة الأزمات

إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل و الحاضر نظرا لكونها إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم و المعرفة و تعمل على حماية ووقاية المؤسسات و الإرتقاء بأدائها و المحافظة على سلامة المشتغلين بها و معالجة أى قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أى سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية و من ثم تحتفظ هذه المؤسسات بحيويتها و استمرارها .

كما يرى عبدالرحمن العنزي 200م ، أن علم إدارتن الأزمات أصبح يشكل حقلا جديدا في الإدارة العامة من خلاله تتاح الفرصة الجيدة للكشف عن مدى كفاءةالأجهزة الإدارية في مواجهة المواقف الطارئة و تختلف هذه الكفاءات باختلاف الإستعدادات التى تمتلكها كل دولة و مدى تقدمها حيث تحتاج إدارة الأزمات الي نمط خاص من الإدارة نظرا لطبيعتها و خصائصها المتميزة .

و يؤكد جمال محمد على 2004م ، أن إدارة الأزمات أصبحت علم و فن فهو علم من حيث أن له منهجه و قواعده و أصوله و فن من حيث أن ممارسته أصبحت تعتمد على الإبتكار و الإبداع و إتقان مجموعة من القدرات و المهارات . ( د.محمد عبدالمحسن أحمد محمود ، و د.خالد محمد عبدالجابر الخطيب ، 2016م ،ص44)

### (1-2-2) تعريف إدارة الأزمات :

علم إدارة الأزمات هو إتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعو متعددة و توتر داخلي لحل المشكلات التنسببتها الأزمة نفسها إما بفعل أو تصدير جانب آخر و إما بتراكم آثار و سلبيات البيروقراطية و الإهمال بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث .

و يعرف غريب هاشم (1997م) علم إدارة الأزمات بأنه كافة الوسائل و الإجراءات و الأنشطة التى تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مختلف مراحل الازمة و ذلك بمواجهتها

بكفاءة و فاعلية و تقليل الخسائر في الأرواح و الممتلكات و تقليص الآثار السلبية علي البيئة المحيطة و إزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمة على مختلف الأطراف و كذلك تحسين و تطوير قدرات المنظمة و أدائها في مواجهة الأزمات .

بينما يرى مفتى إبراهيم 1999م أن علم إدارة الأزمات هو فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة و قدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث و المتغيرات المتلاحقة و المفاجأة و إخراج المنظمة من حالة الترهل و الإسترخاء التي هي عليها .

و يعرف حسن عماد مكايي 2005م علم إدارة الأزمات على أنه علم إعادة توازنات القوى و رصد حركتها و إتجاهاتها و التكيف مع المتغيرات و تحريك قوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية سواء سياسية أو عسكرية أو ثقافية أو إدارية . ( د.محمد عبدالمحسن أحمد محمود ، و د.خالد محمد عبدالجابر الخطيب ، 2016م ، ص44)

## (2-2-2) مفهوم إدارة الأزمات في المجال الرياضي :

إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات بين القوى المتصارعة و كيفية رصد تحركات و اتجاهات القوى المتصارعة و التكيف مع المتغيرات السياسية و الإقتصادية و الشعبية في ضوء الأهداف المحددة .

و تعنى إدارة الأزمات على مستوى هيئة رياضية ( لجنة أولمبية ، اتحاد ، نادي ، مركز شباب ، فرع اتحاد ) رفع كفاءة و قدرة النظام على صنع القرارات سواء على مستوى العمل الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات أساليب الإدارة القديمة التي تعجز عن مواجهة الأحداث و المتغيرات المتلاحقة و المفاجئة .

و بالتالي فإن الأزمة في المجال الرياضي تعنى وجود خلل في الهيئة الرياضية يؤثر عليها تأثيرا ماديا و معنويا أو في عدم تحقيق أهداف محددة الى درجة التي تثير الرأى العام ضد الهيئات الرياضية .

و من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط و التدريب بهدف التنبؤ بالأزمات و التعرف على أسبابها الداخلية و الخارجية و تحديد الأطراف الفعالة و المؤثرة فيها و استخدام كل الإمكانيات و الوسائل المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بما يحقق الإستقرار و تجنب تهديدها و استخلاص الدروس و إكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات المستقبلية . ( د.محمد عبدالمحسن أحمد محمود ، و د.خالد محمد عبدالجابر الخطيب ، 2016م ، ص45)

### (2-2-3) مستويات ادارة الازمة :

قد تتعدد مستويات ادارة الازمة وفقا لحجم وابعادها منها :

المستوى الرئاسى: وهو المستوى الذى يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة وتحدد سياستها الحالية والمستقبلية وهذه المستوى يتكون من رؤساء الدول وروساء الحكومات داخل الدول وبالتالي فان الازمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطرا دوليا او كارثة تهدد المصالح القومية للدولة او حروبا قد تنشأ بين الدول ويكون التعامل مع هذه النوع من الازمات بقدر كبير من الحيطة و الحذر لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامتها .

المستوى القومى : وهو المستوى الذى يتعامل مع الاحداث التي تهدد الامن القومى او تلك الذى قد تصيب الكيان الاجتماعى للدولة بخلل يهدد امنه وسلامته . ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاته وقد تكون خارجية تهدف الى زعزعة النظام الامنى وتهدف الى تقويض دعائمه . لا توجد اختلاف فى التعامل مع الازمة

سوى كان الخطر خارجيا او داخليا فالعبرة هنا بالنتيجة ، ويتولى دورة القيادة فى هذا المستوى قيادات وروساء الاجهزة المعنية بالازمة مثل الوزراء او من ينوب عنهم .

المستوى المحلى: وهو اقل مستويات الازمة خطورة لانه نطاقه المكانى ينحصر فى احد اقاليم الدولة او احدى منشاتها العامة او الخاصة وقد يرتفع مستوى الازمة ليصل الى من الخطورة بمكان يهدد الامن القومى و الصحة العامة فى الدولة باسرها .

(stephenaagwet@yahoo.com)

### الجدول رقم (2-1) يوضح الأزمات طبقاً إلى الأوجه الايجابية والسلبية

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الايجابية (فرصة)
- على مستوى خطة المنظمة الإستراتيجية :	تشويش ، فوضى . قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك .	البحث عن فرص ، تجديد النسيج الاجتماعي .
- على مستوى الخطة التشغيلية :	صراع ، تنافس .	تكييف أفعال جديدة
- على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلاقتي:	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة .	وأكثر كفاءة تعاون، تحالفات ، ائتلافات .
- على مستوى خطة القيم :	تصرفات روتينية مألوفة .	ضغط خلاق ، البحث عن حلول واضحة .
- على مستوى خطة التعلم :	مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية .	وقاية ، تماسك . التجريب (البراكماتية) .

(iefedia.com)

## (2-2-4) مراحل إدارة الأزمة:-

يُعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة ، حيث يقتضى التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات ؛ منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي ، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكنيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة ولقد اتفق معظم الكتاب والباحثين على المراحل الخمس لإدارة الأزمة وهي:

### المرحلة الأولى: اكتشاف إرشادات الإنذار:-

وهي تتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها ، وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة ، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت ، ويكون من الصعب عليها التقاط الإشارات الحقيقية والهامة ، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة إن جرس الإنذار أو صفارة الخطر هما بداية التفاعل الإيجابي للدفاع عن النفس ، وهو أمر مشروع وواجب ، سواء على مستوى المنظمة الإدارية.

### المرحلة الثانية : الاستعداد والوقاية:-

وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة ، ويجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ، ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها ، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع أو أن نديرها بشكل أفضل ، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث ، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوماً وواضحاً .

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها:-

وتعنى هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة ، إن الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة ، ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن ، ولا شك أن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة ، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة ، كما يجب أن يتفرغ المديرين للتعامل مع الأزمة ، وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم0

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:-

يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط ، وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن ، وتتطلب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعماً مالياً.

المرحلة الخامسة التعلم:-

وتتضمن مرحلة التعليم دروساً هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة ، وكذلك من خبرات المؤسسات الأخرى التي تمر بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها، ونجد قليلاً من المؤسسات تقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، فالأمم الرشيدة هي التي لا تلقى بتجاربها المريرة في سلة النسيان. (stephenaagwet@yahoo.com)

الجدول رقم (2-2) يوضح مراحل صناعة الأزمة أزاء مراحل إدارتها

المراحل	صناعة الأزمة	إدارة الأزمة
الأولى	الأعداد لميلاد الأزمة : تهيئة المسرح والمناخ لأفتعال ونمو الأزمة ، وتشويه الحقائق ، وكسب المؤيدين .	تجنب الأزمة : السرية والحذر والسرعة في التعامل مع الموقف ، وتقليل المخاطر .
الثانية	أنماء وتصعيد الأزمة : تعبئة فاعلة ، وحشد القوى المعادية ، وزيادة الضغط الأزموي ، وتوسيع نطاق المواجهة .	الأعداد لإدارة الأزمة : الأستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ ، وأتصالات متقدمة، وشبكة علاقات ، وفرق مدربة .
الثالثة	المواجهة الحادة والعنيفة : اختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم .	الأعتراف بوجود أزمة : الأرتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن ، ولابد من مستشاريين من داخل وخارج المنظمة .
الرابعة	السيطرة على الخصم وأستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية .	أحتواء الأزمة : وذلك بأخذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة. وتغدو المصادقية أهم من الموقف القانوني السليم ، نتيجة قلة المعلومات ، لذا اعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها .
الخامسة	أستيعاب قوى الرفض وأتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة .	تسوية الأزمة : لن تنتظر الأزمة، وتغدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية وذلك بتغيير المسار واتباع استراتيجيات جديدة فاعلة لأستعادة صورة المنظمة وزبائننا.

السادسة	أبتزاز الخصم : جني المكاسب وأجبار الخصم على الأمتناع عن تهديد مصالح الطرف الأخر وأقناعه بالعمل لصالحه .	الأستفادة من الأزمة : توفر الأزمات قدرا " هائلا" من الخبرات التي تترك اثرا " عميقا" في المنظمة ، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها . وتتخلص الخبرة في "كن صادقا" وقل الحق وبسرعة" .

(iefedia.com)

### (2-2-5) الأسلوب العلمي فى إدارة الأزمات الرياضية :

يهدف الأسلوب العلمي فى إدارة الأزمات الرياضية مواجهة وحل أي أزمة رياضية ويعتمد فى إدارة الأزمات الرياضية على الدراسة الواعية للموقف الرياضي ، والتنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع فيها وترتيب بعض الخطوات والأمر واجبة اتخاذ فور حدوث الأزمة حتى يمكن تجنب المفاجأة الناتجة من حدوثها ، ومن ثم استغلال الوقت فى اتخاذ وصدور القرارات اللازمة لحلها .

ويمكن أن نضع المراحل التالية كأسلوب علمي فى إدارة الأزمات الرياضية :-

المرحلة الأولى : تجنب الأزمة يمكن أن يكون منع وقوع الأزمة هو أول مرحلة من مراحل الأسلوب لإدارة الأزمة . وهذا يتطلب من قائد العمل فى القطاع الرياضى الحكومى أو فى القطاع الرياضى الأهلى لا يعتبر نفسه المتحكم فى مصائر الجميع من الإداريين والحكام والمدربين واللاعبين وأيضا الجمهور ، لذا يجب أن يتعرف على ما يواجهه الإدارة أو الهيئات التى يقودها من مشكلات ويختار الوقت المناسب لإيجاد الحلول لها . كما يجب أن يكون قريبا من متابعة الأحداث الساخنة فى إدارته أو هيئته كما انه عندما يتخذ قرارا ما يجب أن يكون متحكما تماما بالموقف معايشا له وبحيث لا يكون القرار مبنى فقط على التقارير

والرسائل مهما كان نوعها .ويجب على القائد أن يتب قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المشكلات فى إدارته أو هيئته سواء كان فى اللجنة الاولمبية أو الاتحادات الرياضية أو المناطق التى تتبع الاتحاد أو اللجان الموجودة فى الاتحاد أو فى الأندية والهيئات الأعضاء وتعديل هذه القائمة وفقا لدرجة حدة المشكلة وليس لمجرد وجود المشكلة فى القائمة .

المرحلة الثانية : الإعداد لإدارة الأزمة ذكر "ستيفن فينك" وهو من كبار المستشارين فى الإدارة فى كتابه ( إدارة الأزمات crisis management ) أن أى شخص فى موقع السلطة والمسؤولية يجب أن يضع تصورا او خطة لاحتمية وقوع الضعف أو الخوف ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة إنك مستعد لمواجهة ما يخبئه القدر لك وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يجب أن نتذكر " سيدنا نوح عليه السلام " شرعه فى بناء سفينة قبل ان يبدأ هطول الأمطار وحدث السيول وفى الآيات الكريمة من سورة نوح يتضح لنا القرار الإلهي لقوم وضعوا أصابعهم فى أذانهم حتى لا يسمعو الدعوة وتغطوا بثيابهم حتى لا يروا وجه سيدنا نوح عليه السلام . وقد حاول كثيرا إلا أنهم أصرروا على الكفر والعصيان . وبسبب ذنوبهم أغرقوا بالطوفان .

وهذا يتطلب من القائد الرياضى ان يبحث عن التفاصيل الدقيقة لأن التغاضى له عواقب وخيمة . وعلى القائد أن يختار مجموعة يطلق عليها مجموعة الأزمات تتوفر لهم الاتصالات اللازمة ويجب بين وقت وآخر اختبار استعدادهم للبدء فى العمل .

المرحلة الثالثة :- الاعتراف بوجود الأزمة :-

يجب على القائد الناجح أن يعترف بوجود الأزمة . وينفعل معها لوجودها كما أن التعالى والتغطرس واعتبار أن الحدث بسيطا أو تافها خلال الأزمة يفقد القيادة عنصر العلاقات الطيبة مع أطراف الأزمة وربما يجعل الرأي العام ليس ضد القيادة فقط ولكن أيضا ضد الهيئة أو الإدارة التى يقودها هذا القائد .

كما أنه يجب على القائد ليس فقط أن يعترف بحدوث أزمة ولكن أيضا أن يستعين بأهل منطقة الأزمة في إيجاد حلول لها " أهل مكة أدرى بشعابها "

#### المرحلة الرابعة :- احتواء الأزمة :-

تتطلب هذه المرحلة من القائد أن يقوم بتحديد الأولويات التي يجب عليه أن يتخذ فيها قرارات صعبة وبسرعة حتى إذا لم يكن متوافرا لديه إلا قدر محدود من المعلومات , أو كان المتوفر قدرا كبيرا وأكثر من اللازم من المعلومات مما يؤدي إلى إرباك مستلم ومنظم المعلومات , وفي جميع الأحوال سوف يجد القائد في أول الأزمة نصائح واستشارات متضاربة ولكن عليه أن يكون صادقا في كل ما يقدم به لأن المصادقية هي المرحلة الحاسمة في احتواء الأزمة .

#### المرحلة الخامسة :- تحليل المعلومات والحقائق :-

يعقب إحتواء الأزمة قدرا مناسباً من الهدوء يجب أن يستغله القائد في دراسة وتحليل ما لديه من معلومات ووثائق وحقائق ويقوم بخبرة القائد المحنك بدراسة أبعاد هذه المعلومات وما يمكن أن تؤثر على الإدارة أو الهيئة سواء كان التأثير سلبيا أو إيجابيا كما يجب عليه أن يعود فورا إلى الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في هذا المجال للاستفادة منها جزئيا .

#### المرحلة السادسة :- تسوية الأزمة :-

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

#### المرحلة السابعة :- الاستفادة من الأزمة:-

يجب البدء فوراً في إصلاح ما اختل من أمور وإتباع المقترحات والتوصيات الواردة في كل المراحل السابقة . كما لا يجب الاعتماد على الحظ ولكن يجب أولاً التخطيط والتصميم ثم بعد ذلك يأتى الحظ , ويتوقف مستقبل الإدارة أو الهيئة على مدى نجاح الإدارة في مواجهة التحدي الحادث فى الأزمات , كما أن الجماهير لن تعيد انتخاب قيادات رياضية سبق لها أن فشلت فى إدار إحدى الأزمات التى واجهت الإدارة أو الهيئة المشاركة فى النشاط .  
(<https://vb.ckfu.org/attachments>)

### (2-2-6) أساليب مواجهة الازمة :

يختلف اساليب التعامل مع الازمة باختلاف المواقف والسياسة والامكانيات والظروف ولكن هناك ثلاثة اساليب عامة للتعامل مع الازمات وهذه الاساليب بمثابة ادوات للتعامل كل حسب ظروفها وقد تتدرج هذه الاساليب وقد تبدأ بالاسلوب الاقناعى وتنتهى بالاسلوب التوفيقى او العكس وقد تبدأ التعامل بالاسلوب الاكراهى او القهرى او يبدأ التعامل بالاسلوب التوفيقى وينتهى بالاسلوب القهرى او العكس .

#### الاسلوب الاكراهى ( القهرى ) :

ويقصد به استخدام القوة لاجبار الخصم على التراجع عن موقفه ويتضم هذا الاسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم مهما كان حجم التهديد وهذا الاسلوب يعتمد على قدرة الاجهزة الامنية على تحمل الخسائر وايقاع العقاب الرادع على الخصم . وقد يبدأ هذا الاسلوب بمجموعة من التصريحات والافعال التى تقوم بها الدولة بهدف اظهار الحزم تجاه الطرف الاخر من خلال التهديد باستخدام القوة .

#### الاسلوب التوفيقى ( التساوم ) :

يعتمد هذا الاسلوب على التفاوض اساسا لحل الازمة ، والاصل ان المفاوضات والمساومة هى الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه ويستخدم

هذا الاسلوب فى حالات : اذا كان تكلفة تصيد الازمة اكبر مما تتحملة امكانية الدولة ، حدوث تغيرات فى مجال الداخلى والخارجى تجعل استمرار تصيد الازمة امرا غير مرغوب ، عندما تفشل الدولة فى تحقيق اهدافها من خلال تصيد الازمة .

اسلوب التساوم الاقناعى ( التنازلى):

ويقصد الرضوخ الى مطالب الخصم فى سبيل انهاء الازمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك . . (stephenaagwet@yahoo.com)

## (2-2-7) القيادة فى الازمة :

ينبغي أن يكون مدير فريق إدارة الأزمات قائداً يتحلى بالصفات الأتية : ( البلاوى ،-2

2006: 1 )

الثقافة السياسية والعسكرية والأمنية.

الخبرة فى الإدارة .

الذكاء وسرعة البديهة.

القدرة فى التأثير فى الأفراد .

التفكير الأبداعى بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الازمة .

القدرة على حل المشكلات الطارئة الناتجة من الازمة والسيطرة عليها .

أخذ مشاورة وخبرات الآخرين والأستفادة من النقاط المهمة .

قدرة الأتصال بالآخرين وتكوين علاقات أيجابية للتأثير فى الخصم .

أجادة فن الحوار وأمتلاك القدرة على الأفناع ولاسيما مع صانعي الازمة .

الرغبة والحماس فى العمل .

ويمكن استخدام قائمة الصفات الأتية التي تمثل أداة لتقويم فاعلية الفرد كقائد ، على مقياس من عشره درجات (1-10) إذ يقوم القائد بتقويم نفسه أولاً ، ثم يتم تقويمه كقائد من المرؤوسين وستمثل العلامات الحقيقية، تلك التي يؤشرها من يقودهم وليس التي سجلها لنفسه ، إذ أننا فاعلون بقدر ادراك العاملین لنا (كوكس ، وهوفر ، 1993:139-140).

الدرجة	الصفات القيادية
-	1- مقاييس عالية للاخلاقيات الشخصية
-	2- مستوى مرتفع من النشاط
-	3- جيد في أنجاز الأولويات
-	4- شجاع ( مستعد للمجازفة)
-	5- العمل الجاد بتفان والتزام
-	6- مبدع وغير تقليدي
-	7- محدد لاهدافه
-	8- الحماس الملهم المعدي
-	9- واقعي ومحرك
-	10- الرغبة في مساعدة الآخرين
-	على النمو والنجاح
-	علامة القيادة الكلية
-	هذا من جهة ومن جهة أخرى أهمية تجنب القائد لأمراض أو باثولوجيات
	Pathologies- القيادة والتي تشمل

الألتصاق بالخطة .

أنتظار جميع الحقائق والأرقام قبل صنع القرارات الحاسمة .

التصرف كما لو أن هيكل السيطرة والقيادة لازال قائماً" .

أنتظار المساعدة الخارجية .

نشر الشائعات غير الصحيحة .

البدء بلعبة اللوم .

توبيخ العامة .

معاملة الأعلام كعدو

## (2-2-8) أنماط القادة في مواجهة الأزمات :

و يشير "سيد محمد الهواري" (1998م ) أن أنماط القادة في مواجهة الأزمات تتمثل فيما يلي :

المدير الدكتاتور :

تتمثل دوافعه الإيجابية في حب السيطرة و مارسة السلطة و دوافعه السلبية في فقدان السيطرة و الخوف من الفشل و لديه درجة عالية من التوتر في علاج الأزمات و يحاول الخروج من الأزمة بسرعة ليستريح و يرى الأزمة بعدسة مكبرة و لديه يقظة مفرطة و يميل الى إتخاذ القرارات بسرعة و بصورة فردية .

المدير المجامل :

و تتمثل دوافعه الإيجابية في التمتع بالحب و دفاء التعامل و دوافعه السلبية في الخوف و يتمتع بالهدوء الظاهري و كذلك تجاهل البيانات و الحقائق ذات العلاقة بالأزمات و يكون رأى الأفراد المحيطين هو نفس رأيه و يكون ليس لديه القدرة على إتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة .

المدير الزنبقي :

هدفه هو تحقيق الشعبية و هو ينفذ ما تقره الأغلبية و يحس في الأزمات بنبض الأغلبية و يختار البدائل التي تواجهه أقل مقاومة لدى أكبر و أقوى القطاعات و يعتمد على اللجان بشكل فوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية و يناقش الأقوياء .

المدير البيروقراطي :

دوافعه إيجابية هي حب البقاء و العيش في سلام و دوافعه السلبية الخوف من الطرد من وظيفته و يتهرب من صناعة القرار بطردها الى أعلى يستخدم كافة التبريرات لتأجيل إتخاذ القرار .

المدير قائد الفريق :

دوافعه إيجابية يتمثل في الإعتراف و التقدير الموضوعي من الآخرين و يسعى الي تحقيق ذاته و دوافعه السلبية هي الخوف من فقدان الثقة من الآخرين و ينظر الي الأزمة على أنها فرصة لتحسين أحوال المؤسسة و قد يحتفظ بالقوة و الصبر في الأزمات لثقتة في نفسه و يرى كل المخاطر و التهديدات في حجمها الطبيعي و يعرف الأولويات . ( د.محمد عبدالمحسن أحمد محمود ، و د.خالد محمد عبدالجابر الخطيب ، 2016م ،ص46)

(2-2-9) مهارات القائد فى إدارة الأزمات :

(2-2-9-1) أولاً : فى التلويح بالقوة :

يقصد بها التهديد باستخدام القوة وتوقيع العقوبات أو اللجوء لاستخدام السلطة المتاحة حسب القانون وذلك بهدف الضغط على مسبب الأزمة للتراجع أو لتغيير نمط سلوكه وأيضاً يمكن التلويح بمنح المكافآت المادية أو المعنوية أو الاجتماعية ( المناصب ) ( سياسة العصا والجزرة ) .

(2-2-9-2) ثانياً : فى التنمية الإدارية :

هى عملية تغيير إيجابى ومخطط وهادف إلى إحداث تغييرات وتحولات جذرية وحقيقية فى سلوك القادة والعاملين وزيادة المهارات والقدرات واستخدامها فى حل المشكلات ومواجهة الأزمات التى تنتج عن التغيير المستمر الحادث فى المجتمع .

## (2-2-9-3) ثالثاً : فى تكوين فريق إدارة الأزمات :

تتطلب إدارة الأزمات وجود قيادات إدارية على درجة عالية من الكفاءة والمهارة الإدارية . ويتسم الفريق بالتفاهم والتجانس والقدرة على حل المشاكل بأسلوب علمى والقدرة على اتخاذ القرار والمبادأة ، ويجب أن يتكون الفريق الإدارى من مستويات الإدارة العليا مع الاستعانة بالقادة التنفيذيين من الإدارة الوسطى . وتتضمن عمليات الفريق ثلاث عمليات رئيسية وهى القيادة وإصدار القرارات والإبداع .

### خصائص الفريق :

أسفر تشعب الأزمات وتعددتها واتساع آثارها، عن اختفاء القرارات الفردية فى إدارتها؛ فأصبحت إدارة جماعية القرار، قوامها رؤية فكرية متكاملة لفريق متخصص، يحظى بعدة خصائص، أهمها:

1. تحقيق مستوى عالٍ من الاتصالات، الأفقية والرأسية، وحرية التفكير والمناقشة فى كل الأمور والاحتمالات.

2. قلة أعضاء الفريق وملاءمتهم المهام المطلوبة. وليس لعددهم رقم ذهبى متفق عليه؛ ولكن،

يحدّر من تكثيره، من دون داع.

3. تنوع تخصصات الفريق وتعدّدها، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي.

4. المرونة والقدرة على التحرك السريع، بعيداً عن القواعد واللوائح والبيروقراطية؛ وضرورة أن يخوّل فريق الأزمة أعضاءه، كلٌّ على حدة، سلطات وصلاحيات، يحق له استخدامها، أثناء مواجهة الأزمة.

5. التنسيق والاتصال الفعال، بين فريق الأزمة والمستويات القيادية؛ تلافياً لأيّ خطأ أو مشكلة، أثناء مواجهتها. ولا شك أن تكنولوجيا الاتصال، وما تتيحه من إمكانيات خاصة (الهواتف النقالة، البريد الإلكتروني ...) قد دَلَّلاً كثيراً من المشكلات، التي كانت تعوق الاتصالات، بين أعضاء فريق الأزمة، من جهة؛ وبين القيادات العليا، من جهة ثانية.

6. اختيار قائد للفريق، تتوافر فيه مواصفات، شخصية وموضوعية، تؤهله للقيادة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار، والتعاون مع المستويات القيادية. ومنحه صلاحيات واسعة، تمكنه من التحرك السريع، واتخاذ القرار، أثناء الأزمة؛ ولكن، يفضل أن تحدّد تلك الصلاحيات، تنظيمياً وإدارياً، وفق المراحل المختلفة لتطور الأزمة. ويفضّل أن يُعيّن نائبان له، لمواجهة الأزمة، أثناء تغيّبه.

### عمل فريق إدارة الأزمات :

#### 1. جمع الحقائق والمعلومات

يعمد فريق إدارة الأزمات، قبل البدء بوضع خطة الأزمات، إلى جمع الحقائق والبيانات كافة، التي يحتاج إليها؛ وتشمل:

أ. بيانات ومعلومات متوافرة دائماً في مركز إدارة الأزمات.

ب. بيانات ومعلومات سريعة التغير، تتراكم في مراكز أخرى، يمكن الاتصال بها.

ج. معلومات وبيانات لا توجد في المراكز الدائمة، وتتوافر في المراكز البحثية.

د. بيانات تقديرية، يحتاج إعدادها إلى متخصصين، عند طلبها أثناء الأزمة.

هـ. معلومات يجب توافرها، أثناء إدارة الأزمة:

1- بيانات أو معلومات عن احتمالات وقوع أزمة، في توقيت، أو مكان، أو قطاع معين.

2- بيانات ومعلومات عن عوامل نشوء أزمة واشتدادها.

3- بيانات ومعلومات عن أعراض أزمة.

4- بيانات ومعلومات عن حدوث أزمة.

5- بيانات ومعلومات عن القطاعات، التي تتأثر بالأزمة.

6- إمكانيات متاحة لمواجهة الأزمة.

7- جهات يمكنها التعامل مع الأزمة.

8- سيناريوهات لازمة لمواجهة الأزمة.

2. إعداد سيناريوهات لأزمات متوقعة

توافر البيانات والحقائق، يمكّن من توقع الأزمات المحتملة، من خلال حصر الأخطار واستقرائها. وللتعامل مع الأزمة، يحتاج متخذ القرار إلى سيناريوهات بديلة وتحليلها، واعتماد الملائم منها، في إطار تأمين المصالح الحيوية والمحافظة عليها. ومهمة إعداد السيناريو، ليست سهلة؛ قوامها تقدير الأحداث ومعدلات تصاعدها، وواقعية التدريب عليها؛ فجاحها رهن بالخبرة، والإلمام العلمي، والقدرات الخاصة على التصور السليم.

يشتمل السيناريو على عدة تصورات للتحركات والعمليات المتتالية، التي يجب أن تتراكم، ليتمكن تحقيق الهدف منها. فيتضمن أدوات التنفيذ ومكانه، وتوقيتات المهام والعمليات التنفيذية وأسلوب تتابعها، ونوع النتائج المطلوب الوصول إليها، في كلّ مرحلة، والجهات المسؤولة عن تنفيذ كلّ جزء من أجزاء السيناريو، ومستوى الأداء المستهدف. ويجب أن يسبق إعدادة توضيح طبيعة المهمة، المكلف بها فريق الأزمات، والأطراف الأخرى المشتركة في العملية.

ويرى " كمال درويش ومحمد صبحى حسانين " أن قائد فريق الأزمات يقود فريق الأزمات نحو الآتى :

لترفع عن صغائر الأمور .

تشجيع من يستحق الثناء .

الاحترام قبل الحب .

العمل على تهدئة المواقف الشائنة .

وجود عنصر القيادة فى مكونات الإدارة .

القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعرة .

ملاحظة أن هناك من يراقبك.

النظر للعمل بأنة مثلث أضلاعة الإبداع ، والطاقة والتغيير .

تقويم الأعمال على المسئولية ، وتحقيق التقدم ، والبحث عن الأفضل .

ضع نصب عينيك كيف يفكر ويتصرف القادة الناجحون .

ضع نظاماً لتقييم نفسك وادائك بصفة دورية .

أحسن اختيار الأفراد عند تكوين فريق جديد أو إضافة أعضاء جدد .

لا تستند على الآخرين ولا تجعلهم يعتمدون عليك .

ركز على نقاط القوة وكيف تتجنب نقاط الضعف .

لا تستخدم العنف لأنه يعقد الأمور .

كن على دراية بما يدور فى أذهان فريق العمل حولك .

فى المواقف الصعبة يجب على القائد أن يكون واضحاً مع الفريق .

اختيار أعضاء الفريق :

محور الأزمة هم البشر، سواء بمصالحهم وتبادل المنافع، أو التشابك والارتباط، بين القوى المسببة للأزمة وتلك المقاومة لها؛ ما يجعل تكوين فريق لإدارتها، مهمة صعبة، تتوخى الاختيار الدقيق لأعضائه والإشراف عليهم، وتوجيههم. ويتأتى ذلك، من خلال انتقاء أولئك الذين يستوفون المواصفات المطلوبة، ومراقبة سلوكهم، وتأكيد حسن تصرفهم فى المواقف المختلفة. وقد يكون اختيارهم، من خلال الاحتكاك العفوي، أثناء أحداث أزمة سابقة، أثبتت صلاحيتهم للعمل ضمن فريق إدارة الأزمات.

(<https://vb.ckfu.org/attachments>)

## (10-2-2) تكوين فريق الإدارة للأزمات المحلية:

ينبثق تكوين الفريق من حجم الكيان الإداري وتكوينه، ونطاق عمله، المحلى أو الدولي. وهو، بصفة عامة، يضم:

1. إخصائي قانوني: يكلف بمراجعة خطة الأزمات، وتحديد ما يجب إصداره من بيانات، تتناول الأزمة والنتائج المترتبة عليها.

2. إخصائي بالعلاقات العامة: مهمته تفهم الأسلوب الإعلامى، اللازم لتغطية الأزمة؛ وكذلك عقد المؤتمرات الصحفية.

3. خبراء فنيين: يعملون فى الوحدات الإنتاجية. ويكون هدفهم تحسين الأداء، عندما تقع الأزمة، على أن يكونوا مستنفرين للتعامل مع مقتضياتها.

4. إحصائي مالي: يتدارك الارتباك المالي، الناجم عن الأزمات العنيفة؛ على أن يكون ذا دراية كاملة بالموقف المالي، والاحتياجات المالية. ويكلف بإعداد خطط مواجهة الأزمات ومصادر التمويل عند حدوثها.

5. إحصائي اتصالات: يجهز مركز الأزمات بوسائل اتصال متقدمة تكنولوجياً، يؤمن عد اختراق شبكاتها.

6. إحصائي بالشؤون العامة: نظراً إلى خضوع المنظمة لرقابة الأجهزة الحكومية، فإنه لا بدّ من متخصص بالشؤون العامة، له معرفة كاملة بالتعليمات الحكومية، المتعلقة بالأحداث والأزمات، التي تنتج من النشاط الخارجي للشركة. كما يتولّى المراجعة الشاملة لخطة إدارة الأزمة؛ لتحديد المصادر المسؤولة عن التبليغ، والجهات الواجب إبلاغها؛ إضافة إلى أسلوب صياغة التقارير.

7. رئيس الكيان الإداري، أو نائبه: يشارك في إعداد خطة الأزمات؛ نظراً إلى درايته الكاملة بمختلف الأدوار، التي يمكن إسنادها إلى العاملين، وحدود المساندة والتأييد المطلوبين.

### تكوين فريق الإدارة للأزمات الدولية:

1. جماعة اتخاذ القرار:

تتألف من ممثلين دائمين، على مستوى الدولة، يرابطون في مركز إدارة الأزمات. ويمكنهم الاستعانة بالعديد من الخبراء والمستشارين، في مختلف التخصصات، طبقاً لطبيعة الأزمة ونوعها ومكانها. وتوضح أهمية تلك الجماعة خلال المراحل الأولى لإدارة الأزمة الدولية، حينما تضع مقترحات القرار وخياراته المختلفة.

2. جماعة دعم القرار:

وهي جماعة عمل، يضمها تنظيم مركز إدارة الأزمات. وتتكون من:

### أ. قسم المعلومات

وهو المسؤول عن توفير المعلومات المختلفة عن الأزمات وأسلوب تداولها. ولذلك، لابدّ من مركز معلومات، مجهز بالمعدات الإلكترونية، التي تمكن من تداولها؛ ويضم محور معلومات إقليميًّا، وآخر دوليًّا، ويضطلع محور ثالث بالمتابعة.

### ب. قسم التحليل والتقييم

يشمل هذا القسم متخصصين بتحليل الأزمات، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية والإرهابية، والصراع الدولي؛ يُعهد إليهم بتحليل المواقف، وإعداد الخيارات للقرارات المتخذة خلال مرحلة إدارة الأزمة.

### ج. قسم الاتصالات

وهو القسم المكلف بتوفير وسائل الاتصال المختلفة، لمركز إدارة الأزمات، سواء كانت مرئية أو مسموعة، من خلال مركز الإشارة المتكامل.

### د. قسم التنسيق وعرض النتائج

يتولّى وسائل عرض البيانات وقواعد المعلومات. ويكفّ بتنظيم مركز إدارة الأزمات وتشغيله، في الفترات العادية، وخلال الإدارة الفعلية للأزمة.

### هـ. قسم الإعلام

وهو المسؤول عن الإعلام، المحلي والإقليمي والدولي، الذي يهيئ الرأي العام، من خلال الوسائل المتاحة، لتقبُّل القرارات المتخذة خلال الأزمة؛ إضافة إلى دراسة ردود فعل للرأي العام، إقليمياً ودولياً.

### 3. جماعة المعاونة:

تشمل الأقسام المتعلقة بالتدريب والتأهيل، والتخطيط والأمن، والإدارة المالية، والعلاقات العامة. وتكّلف بتنظيم العمل الداخلي لمركز إدارة الأزمات.

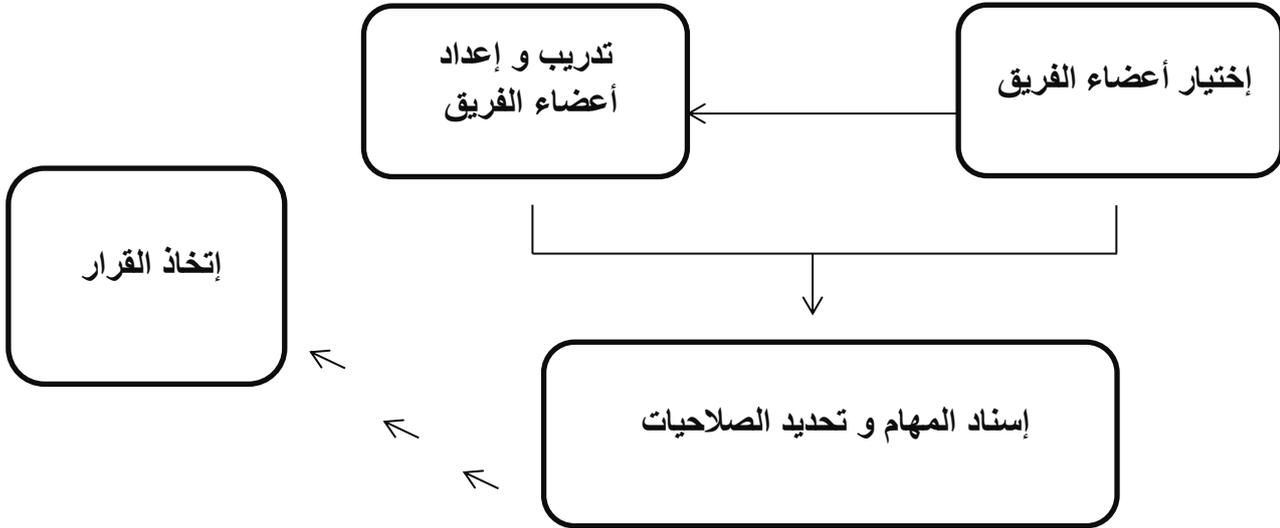
4. جماعة المستشارين:

وهي جماعة منتقاة، متمرسة بإدارة الأزمات؛ يستعين متخذو القرار بمشورتها وخبرتها النادرة، والمتخصصة. وتكون الاستعانة بالمستشارين، إما بحضورهم المباشر، أو من خلال وسائل الاتصال المختلفة.

5. جماعة التنسيق:

وهم مندوبون دائمون، من مختلف الوزارات، وخاصة الدفاع والأمن والخارجية والاقتصاد والمالية والإعلام والصحة؛ مهمتهم تنسيق الجهود المختلفة في إدارة الأزمات، الإقليمية والدولية؛ على أن يستمر عملهم، ويدوم في مركز إدارتها

شكل (2-4) يوضح خصائص و مواصفات أعضاء فريق التعامل مع الأزمة :



يبين من هذا الشكل إن العملية التنفيذية هي التي تتدخل في تحديد خصائص ومواصفات أعضاء فريق التعامل مع الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية غير العسكرية

غير الأسرية أو أزمة عمالية داخلية داخل أحد المشروعات.....  
(<https://vb.ckfu.org>attachments)

### (11-2-2) دور الإعلام في مواجهة الأزمات :

لوسائل الإعلام دور مهم إثناء مواجهة الأزمات وبعدها؛ بل إن بعضها، تعتمد إستراتيجية مواجهتها على الوسائل الإعلامية، وخاصة تلك التي تتعلق بالبيئة والمجتمع. ويتمثل الدور الإعلامي في الآتي:

أ. إعلام الرأي العام بأبعاد الأزمة.

ب. المساعدة على تنشيط الكيانات المحلية لمواجهة الأزمة.

ج. الحث على تقديم المساعدات المجدية، وفق الاحتياجات الضرورية الماثلة.

د. الصلة بين أجزاء المجتمع ومنتخذي القرار السياسي، والقائمين على إدارة الأزمات.

وتحكم العلاقة الإعلامية بين الرأي العام وإدارة الأزمة، ضوابط عدة، أبرزها :

أ. مراعاة الدقة والحذر، وإعلان الحقائق التفصيلية؛ لأن الرأي العام، سيبنى على معرفة تطور الأحداث وأسبابها، ورد فعل الأجهزة الرسمية، لمواجهة الأزمة.

ب.: الحرص على الدقة الكاملة في إعداد التصريحات والبيانات، ذات الطبيعة السياسية؛ بما يساعد على تشكيل الرأي العام، ومواجهة الأزمة واحتواء تداعياتها.

ج. الاعتراف بالأخطاء المرتكبة في بداية الأزمة.

د. التعامل بموضوعية، وعدم الانفعال، أمام أجهزة الرأي العام.

هـ. إعلان الحقائق ونشرها، بالسرعة اللازمة؛ لإيجاد مناخ عام، يلائم مواجهة الأزمة.

(<https://vb.ckfu.org>attachments)

## (2-2-12) أدوات الاتصال في الأزمات الرياضية :-

هناك العديد من الأدوات يمكن الاعتماد عليها واستخدامها بنجاح أثناء الأزمة , نذكر منها ما يلي :-

### البيانات الصحفية :-

حيث تصدر الجهة الإدارية المعنية عدة بيانات صحفية تتسم بالصدق والأمانة حول ماهو قائم خلال الأزمة وتطور الوضع بعد ذلك , ومن المهم عدم المبالغة في عدد كلمات البيان الصحفى إذ يجب أن يكون شاملا جامعا ملخصا لايتعدى الصفحة الواحدة .

### البرامج التلفزيونية :-

يتطلب الأمر عرض خلاصة عن الأزمة فى التلفزيون , وبحيث يكون مقدم برنامج الأزمة واعيا ودارسا وأحد فريق إدارة الأزمة , ويكون لديه قدر كبير من الحقائق عنها ويجب أن يكون مدربا على مواجهة الكاميرا مع الإدارة التى يمثلها مقدم البرنامج حيث يتوقف على برنامجهِ القصير والذي لايتعدى عدة دقائق مدى تعاطف الجماهير مع الأزمة .

### المؤتمرات الصحفية :-

يجب الدعوة إلى عقد مؤتمر صحفى أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام بالبيانات الموثوق بها وأيضا إعطائهم بعض الوثائق والمستندات والصور والملخصات حول أحداث الأزمة يجب على من يدير هذه المؤتمرات الصحفية أن يكون مدربا على إدارتها , كما يجب أن يشارك فى الإعداد للمؤتمرات الصحفية مجموعة من المدربين على التعامل مع رجال الأعمال فى مثل هذه الأمور .

### مركز المعلومات والبيانات :-

من المهم قيام إدارة الأزمة بتوفير مركز للمعلومات والبيانات يكون فى مكان يسهل به الاتصال ويكون ذلك مزودا بالحديث من أدوات معالجة وتشغيل وتصنيف وفرز وتلخيص البيانات والمعلومات.

مخاطبة الجماهير :-

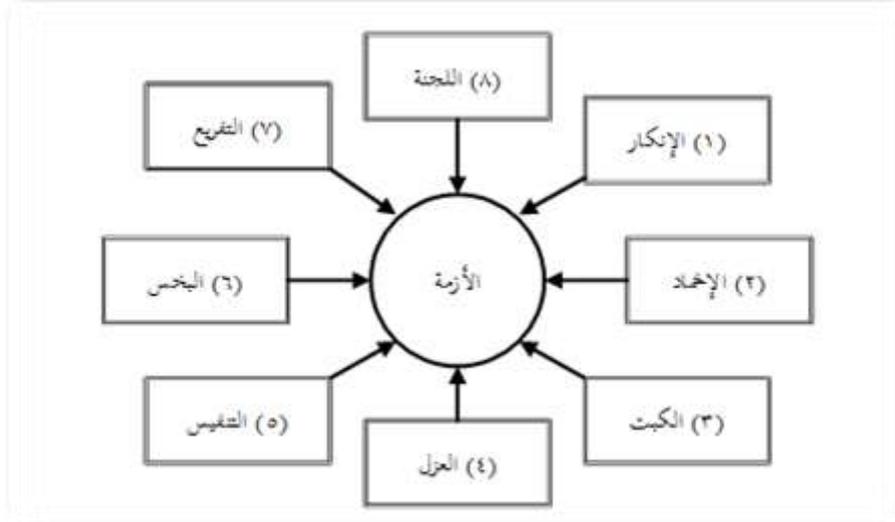
يجب أن نسلم بأنه من حق المواطن أن يعرف الحقائق أولا بأول وخاصة فى العصر الحديث والذي أصبحت فيه وسائل الاتصال المرئية والمسموعة تنقل لنا الأحداث من كل أرجاء الدنيا وفى نفس الوقت يجب أن نقدر دور السلطات المسؤلة عن الأخبار والإعلام عن الأزمة الجماهيرية وهى معادلة صعبة

(<https://vb.ckfu.org/attachments>)

**إستراتيجيات التعامل مع الازمات :**

استراتيجيات التعامل مع الازمات كثيرة ولذلك يجب مراعاة عدة امور منها تحديد الموقف من صانع الازمة : من هو صانع الازمة ؟ من هو المستهدف بها ؟ ، اختيار الاستراتيجية التى تناسب طبيعة الازمة وافرازاتها ، التأكد من الاستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها فى ظل الامكانيات المادية والبشرية المتاحة ، التعرف على امكانية الطرف الاخر .

## شكل (2-5) يوضح الإستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمة :



## (2-2-14) من أهم الاستراتيجيات:

كبت الأزمة:

وتقضى هذه الاستراتيجية بالعنف في التعامل مع الأزمة مع الطرف الآخر وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على موالدها .

تفريغ الأزمة:

وهي التي تروم القضاء على الأزمة تدريجيا لقناعة مستخدميها بضرورة التدرج اما لتمامك الطرف الآخر وقوته وكثرة اتباعه او للظهور اعلاميا بمظهر المتسامح او لغيرها من الاسباب .

انكار الأزمة :

اي انه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة اصلا او التقليل من شأنها بحيث تصور على انها مجرد فقاعات هواء قد تتبدد ويصاحب هذه الاستراتيجية : تعميم اعلامي لتفويت الفرصة لطرف الآخر لاقتناع بعض المستهدفين بالأزمة وبخطورتها ، تحصين الافراد من هذه الحملات الاعلامية واقناعهم بعدم وجود اي أزمة.

عزل الازمة:

هذه الاستراتيجية تؤمن بالحكمة التي تقبع في اللاشعور الانساني والتي تقضى ان قطع راس الحية بغية التخلص من شرها ويتم تصنيف قوى الازمة الى القوى الصانعة ، القوى المؤيد ، القوى المهمة بالازمة ، وبعد هذا التصنيف يتم عزل القوى الصانعة بطريقة اخرى .

احتواء الازمة:

تهدف هذه الاستراتيجية الى محاصر الازمة والعمل على عدم استفحالها عبر متصاص الضغط المولد لها .

تصعيد الازمة :

العمل على زيادة حدة الازمة الى درجة معينة ويتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية في حالات خاصة لتحقيق اهداف محددة وذلك في حالة الغموض الشديد في الازمة وعدم ظهور اطراف الازمة الحقيقية او عند الرغبة في تصنيف قوى الازمة .

تفريغ الازمة من مضمونها:

استراتيجية التفريغ تستخدم في الازمات السياسية ، الثقافية ، الاجتماعية والدينية بالادعاء بان الازمة لا تمت الى الثقافة او السياسية او الدين بادنى صلة . ( read (sst5.com>Artile

## (2-2-15) تجهيزات لادارة الازمات :

ادارة الازمات يحتاج الى تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في ادارة الازمة ومن اهم هذه التجهيزات : 1/ غرفة عمليات ادارة الازمات والمراقبة .... الخ .

2/ الاعلام : وهو أشد خطورة و فاعلية و أداء لصنع الاحداث والتاثير على مجرياتها وعلى اتجاهتها وذلك لما لها من قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع واجتياز الحدود وتخطى العوائق .

3/ ادوات التاثير: وذلك لوقف تصاعد الازمة او التعامل معها والقضاء عليها ومن اهمها ( الاجتماعات الشخصية ، عقد مؤتمرات والمحاضرات ، استخدام وسائل الاعلام الجماهيرية).

4/ ادوات الامتصاص :وهو استيعاب الازمة ومن ادواتها الاعتراف بها واللجوء لحل وسط خاصة فى مسائل التعويض المادى المناسب او اعادة الحقوق لاصحابها وايضا التحكم والاحتكام الى اطراف خارجية محايدة او تغيير القيادات الفاسدة التى شوهت النظام (www.slamtoday.net).

### المبحث الثالث

#### (2-3) مفهوم الاتحاد الرياضي:

يقصد به الاتحاد الرياضي السوداني المنشأ بموجب أحكام :

(1) ينشأ وفقاً لأحكام هذا القانون واللوائح ونظم التأسيس الصادرة بموجبه اتحاد رياضي واحد لكل نشاط رياضي لإدارته على نطاق القطر يسمى "الاتحاد الرياضي السوداني" وتكون له شخصية اعتبارية وصفة تعاقبية مستديمة وخاتم عام.

والاتحاد الرياضي عبارة عن هيئة غير حكومية تدير نوعاً من الرياضة ويحتفظ بذاتيته واستقلاله في إدارة الرياضة المعينة وتتوافق نظمه الأساسية وربطها بالاتحاد الدولي للرياضة المحددة والرقابة الفنية والإشراف وينحصر دورها في وضع وتنفيذ القواعد الخاصة وتعزيزها.

(2) يحدد النظام الأساسي طريقة تكوين كل من الجمعية العمومية للاتحاد الرياضي وطريقة حلها واختصاصاتها واجتماعاتها وأي إجراءات أخرى.

(3) يتكون الاتحاد من عدد لا يقل عن ثلاث أندية لثلاث ولايات بطريقة مباشرة أو عبر الكيانات الوسيطة أو بالطريقتين معاً.

(4) يكون الاتحاد الرياضي أعلى سلطة فنية لإدارة شؤون اللعبة أو النشاط، وتكون قراراته في حدود اختصاصاته نافذة وملزمة لجميع الكيانات الوسيطة والأندية المنتسبة له واللجان التابعة له.

(5) يجوز للاتحاد الرياضي أن ينشئ كيانات وسيطة تابعة له وبينه وبين الأندية على مستوى الولاية أو دون ذلك لمساعدته في تحقيق مهامه وتحدد اللوائح ونظامه الأساسي طرق تكوينها وسلطاتها واختصاصاتها.

(6) مع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تكون للاتحاد الرياضي الاختصاصات الآتية:

(أ) إدارة وتطوير النشاط الرياضي الذي يختص به،

(ب) الموافقة والتوصية لدى الوزارة بمشاركة الأفراد والهيئات التابعة له في أوجه النشاط خارج البلاد،

(ج) تمثيل السودان في الألعاب الرياضية إقليمياً وقارياً ودولياً بموافقة الوزارة،

(د) إصدار لوائح داخلية وقواعد عامة لإدارة النشاط الرياضي فنياً وإدارياً ومالياً،

(هـ) الإشراف الفني علي النشاط الرياضي للهيئات التي تمارس نشاطاً رياضياً مماثلاً بموجب أحكام قوانين أخرى،

(و) إنشاء دوائر فنية للناشئين والشباب والنساء والفئات الخاصة وأي دوائر أخرى. (منشورات اللجنة الأولمبية الدولية ، كتاب الإدارة الرياضية ، 2012م)

### (2-3-2) هيئات رياضية قطاعية :

(1) تنشأ بموجب اللوائح ونظم التأسيس وفقاً لأحكام هذا القانون هيئات رياضية قطاعية ونوعية لكل قطاعات العمل والمرأة والنشء والفئة الخاصة.

(2) تختص الهيئات الرياضية القطاعية والنوعية برعاية ونشر النشاط الرياضي للجميع والذي لا تسمح طبيعة وظروف الاتحادات الرياضية برعايته.

(3) مع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تكون كل من الاتحادات الآتية اتحادات قطاعية:

(أ) الاتحاد الرياضي المدرسي،

(ب) الاتحاد الرياضي للجامعات والكليات والمعاهد العليا،

(ج) الاتحاد الرياضي لمواقع العمل،

(د) الإتحاد الرياضي للناشئين،

(هـ) الاتحاد الرياضي النسوي،

(و) الاتحادات الرياضية للفئات الخاصة،

(ز) الاتحادات المنشأة بمقتضى أحكام قوانين خاصة.

(4) يجوز للوزير إجراء أي تعديل في الاتحادات القطاعية المنصوص عليها في البند (3).

(5) تحدد اللوائح كيفية التعاون والتنسيق بين الاتحادات الرياضية والهيئات القطاعية والنوعية على أن تكون الأسبقية لأوجه نشاط الاتحادات الرياضية. ( منشورات وزارة الشباب و الرياضة ، قانون هيئات الشباب و الرياضة ، 2003م )

**(2-3-3) الهياكل الادارية للاتحادات الرياضية العامة:**

تتكون الهياكل الادارية للاتحادات الرياضية العامة من :

الجمعيات العمومية

مجالس الادارات

اللجان المساعدة الواردة فى النظام الاساسى حسب التعريف والتكوين والاختصاصات والسلطات الممنوحة لكل منها .

**(3-3-4) الجمعيات العمومية**

تتكون الجمعية العمومية للاتحاد الرياضي العام من :-

أ- ممثل واحد او اكثر مجلس ادارة فى الولاية يدير شئون اللعبة فى هيئة رياضية تتبع مباشرة للاتحاد الرياضى العام (ممثل واحد او اكثر لكل اتحاد محلى) على ان تمثل ولاية الخرطوم بعدد اكبر من ممثلى اى ولاية اخرى .

ب- ممثل واحد على الاقل للمدربين يتم اختياره وفقاً للنظام الاساسى للاتحاد الرياضى العام ( يقصد -هيئة التدريب المسجلة لدى الاتحاد ) .

ج- ممثل واحد على الاقل للحكام المسجلين يتم اختياره وفقاً للنظام الاساسى للاتحاد الرياضى المعنى

د- يجوز أن ينص النظام الاساسى للاتحاد الرياضى العام على دعوة أشخاص من ذوى الخبرة والكفاءة لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ويشتركون فى مداولاتها شرط ألا يكون لهم حق التصويت .

#### - أختصاصات الجمعية العمومية:

كما جاء فى المادة (57) ب-ج-د على التوالى النظر فى تقرير مجلس الادارة عن اعماله للسنة المالية المنتهية والاطلاع على التقرير المالى المراجع واتخاذ ما يترتب عليه من قرارات وإعتماد الميزانية والحساب الختامى لسنة المالية المنتهية والموافقة على الميزانية للعام المقبل، بالاضافة الى أختصاصاتها التى نصت عليها اللائحة .

#### (3-4-2) مجالس الادارة :

تتكون مجالس ادارات الاتحادات العامة :-

1- رئيس وسكرتير وأمين خزينة (الضباط الثلاثة ) وأى عدد آخر من الاعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية من داخل أو خارج أعضائها حسبما ينص عليه النظام الاساسى.

2- اى اضاء آخرين ينص عليهم النظام الاساسى .

3- ممثل أو أكثر لكل من جهازى التدريب والتحكيم حسبما ينص عليه النظام الاساسى.

4- اى اعضاء معينين بموجب المادة ( 4ط) من القانون إذا اقتضت الضرورة .

#### - أختصاصات مجلس الادارة :

1- نشر وتطوير النشاط الرياضى المعنى وادارة شئونه من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية والادارية .

- 2- ادارة شؤون الاتحاد الرياضى العام وتمثيله أمام الجهات والهيئات
- 3- ادارة وتنظيم المنافسات لرياضية على مستوى القطر ووضع القواعد والاسس الخاصة بذلك .
- 4- أعداد الفرق القومية التى تمثل السودان فى المنافسات الدولية والاقليمية والمحلية والتعاون مع اللجنة الاولمبية فى اعداد الفرق القومية للدورات الاولمبية.
- 5- وضع القواعد والاسس لتنظيم وادارة شؤون التدريب والتحكيم .
- 6- تكوين اللجان المتخصصة وفقاً لنظامه الاساسى .
- 7- اعداد الحساب الختامى والميزانية وفقاً للوائح وعرضها على المراجع العام لمراجعتها ثم عرضها على الجمعية العمومية واذا لم يقر مجلس الادارة باعداد الحساب الختامى وتقديمه للمراجع العام قبل شهرين من تاريخ انعقاد الجمعية العمومية .
1. 8- إعداد خطاب الدورة ومشروع الميزانية بالاضافة الى بقية أختصاصاته التنظيمية والادارية. ( منشورات اللجنة الأولمبية الدولية ، كتاب الإدارة الرياضية ، 2012م) .

(2-3-5) الإتحادات الرياضية الأولمبية و الإتحادات الرياضية الوطنية :

جدول(2-3) يوضح الاتحادات الرياضية الاولمبية وما يوازيها من اتحادات وطنية في

السودان :

-الاتحادالدولى الكرة الطائرة.	الاتحاد الدولى لاعاب القوي .
- الاتحاد الدولى كرة اليد.	الاتحاد الدولى للتنس الأرضي .
- الاتحاد الدولى الزوارق.	الاتحاد الدولى الفروسية .
- الاتحاد الدولى التجديف.	الاتحاد الدولى لرفع الإثقال .
- الاتحاد الدولى الكراتية.	الاتحاد الدولى الريشة الطائرة .
- الاتحاد الدولى التايكندو	الاتحاد الدولى الهوكي .
الاتحاد الدولى كرة السلة.	الاتحاد الدولى الجودو .
	الاتحاد الدولى الجمباز .
	- الاتحاد الدولى الدراجات النارية.
	- الاتحاد الدولى الرماية .
	- الاتحادالدولى السيارات
	الاتحاد الدولى الدراجات
	- الاتحاد الدولى السباحة .
	- الاتحاد الدولى القوس والسهم.
	- الاتحاد الدولى كرة القد .

(2-3-6) إتحادات رياضية اخرى ليست واردة فى البرنامج الاولمبي :

الاتحاد الدولى للطيران .

الاتحاد الدولى لتسلق الجبال .

- . الاتحاد الدولي للسيارات .
- . الكونفدرالى العالمى لرياضات البلياردو .
- . الاتحاد الدولي لكمال الاجسام .
- . الاتحاد الدولي للبولينغ .
- . الاتحاد الدولي للرقص .
- . الاتحاد الدولي للجولف للهواة .
- . الاتحاد الدولي للكاراتية .
- . الاتحاد الدولي للكور فووتبول .
- . الاتحاد الدولي لانقاذ الغرقى .
- . الاتحاد الدولي لجمعيات الننت بول .
- . الاتحاد الدولي الدراجات البخارية .
- . الاتحاد الدولي للبولو .
- . الاتحاد الدولي للراكت .
- . الاتحاد الدولي للتزلج بالعجلات .
- . الاتحاد الدولي للرجبي .
- . الاتحاد الدولي للزوارق البخارية السريعة .
- . الاتحاد الدولي للتزحلق على الماء .
- . الاتحاد الدولي للاسكواش .

الاتحاد الدولي للسومو .

الاتحاد الدولي لشد الحبل .

(منشورات اللجنة الأولمبية الدولية ، كتاب الإدارة الرياضية ، 2012م)

### (2-3-7) نبذة تاريخية عن الإتحاد السوداني لكرة القدم :

السودان هو الدولة المؤسسة للاتحاد الأفريقي لكرة القدم عندما بادر السوداني الدكتور عبد الحليم محمد بدعوة المسؤولين عن رياضة كرة القدم في كل من إثيوبيا ومصر الي ضرورة انشاء هذا الجسم التنظيمي للانشطة المتعلقة بهذه الرياضة، وبالفعل كانت هذه هي انطلاقة الاتحاد الأفريقي لكرة القدم حتي وصل الي ماوصل اليه اليوم. شارك السودان في جميع البطولات التي اقيمت منذ انطلاقة الاتحاد وفاز بالطولة عام 70 وكانت اخر مشاركة في 78 ثم غاب لفترة طويلة عن النهائيات حتي عاد في 2008م.

أول رئيس لإتحاد كرة القدم السوداني هو الدكتور عبد الحليم محمد وبعده ترأس الإتحاد مجموعة من رجال الأعمال ورجال الدولة والامن واخر ثلاثة رؤساء للاتحاد هم:

المهندس عمر البكرى أبو حراز واستمر لدورة واحده مدتها ثلاثة سنوات وبعده جاء الدكتور كمال حامد شداد الشخصية الأكثر جدلا في الاتحاد السوداني لكرة القدم واستمر لثلاثة دورات متتالية مدة الدورة الواحدة ثلاث سنوات . (ar.m.wikipedia.org)

تأسس الإتحاد السوداني لكرة القدم في عام 1936م .وإنضم الي الإتحاد الدولي في عام 1948م ، و (sfa.sd.com). إنضم الي الإتحاد الأفريقي لكرة القدم في عام 1957م

## (2-2) الدراسات السابقة :

جاء موضوع إدارة الازمات، خاصة في المجال التربوي، في العديد من الدراسات، ومن

هذه الدراسات :

### أولا الدراسات العربية :

#### 1/دراسة : عادل محمد ساتي الخطيب عام 2013م

بعنوان : دور قيادات كرة القدم في إدارة الازمات المرتبطة بالأمن القومي السوداني .

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور القيادي لكرة القدم في الازمات المرتبطة بالأمن القومي و التعرف على الازمات المرتبطة بالأمن القومي و معرفة مدى إرتباط كرة القدم بالأمن القومي السوداني . إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ،والإستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت عينة البحث من ( 94 ) فرد من القادة الإداريين العاملين بالمؤسسات الرياضية و الأمنية السودانية ، تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من أصل (188) فردا و بنسبة 50% من مجتمع الدراسة الكلي .

تمت معالجة البيانات الإحصائية بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية ( spss ) و كانت أهم نتائج الدراسة على النحو الآتي :

1-هناك دور لكرة القدم في تعزيز الولاء و الإلتناء الوطني من خلال المشاركات و

الإنجازات الخارجية .

2-هناك دور لكرة القدم في تعزيز السلام و حل المشكلات و المنازعات داخل الوطن .

3-لا توجد خطة إستراتيجية لتطوير كرة القدم في السودان .

4-مشكلات كرة القدم تستوعب البعد السياسي و الإقتصادي و المعنوي للأمن القومي .

و قام الباحث بتقديم بعض التوصيات التي كان من أهمها :

1- ضرورة إعداد إستراتيجية شاملة متكاملة من حيث الأهداف الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية لنشر ثقافة كرة القدم .

2- إصدار قانون جديد للرياضة و النظام الأساسي و اللوائح الخاصة بكرة القدم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الشاملة .

3- ضرورة الإهتمام بإنتقاء و إعداد و تأهيل و صقل القيادات الإدارية و الفنية العاملة في مجال كرة القدم .

### 2/دراسة فاتن راتب عمر الزير ، 2013م

بعنوان ( إدارة الأزمات لدي إداري الإتحادات و الأندية الرياضية في فلسطين هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدي إداري الإتحادات و الأندية الرياضية في فلسطين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الإتحادات الرياضية والأندية في فلسطين ،البالغ عددهم (615)عضو حيث أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (183) عضوا وقامت الباحثة ببناء استبانة كأداء للدراسة تضمنت (42) فقرة ، وأجريت المعالجة الإحصائية بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss وظهرت نتائج الدراسة ان درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداري الإتحادات والأندية الرياضية قد جاءت بدرجة كبيرة جدا وبنسبة مئوية بلغت (81.24%) كذلك اظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية 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 لأعداد القيادات الرياضية، وتضافر الجهود الحكومية والأهلية للتخفيف من الأزمات التي تواجه الإتحادات والأندية في فلسطين .

### 3/دراسة وجيه ندا ، عام 2000م

بعنوان : تصميم بعض النماذج للإستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية في مصر

هدفت الدراسة الى :

- تخطيط مستقبلي من خلال تصميم بعض النماذج للإستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقع حدوثها في مصر من خلال الأغراض التالية :
- التعرف على الأزمات الرياضية العالمية و الأساليب التي أستخدمت لمواجهتها .
- تحليل بعض الأزمات الرياضية المصرية و الأساليب التي أستخدمت لمواجهتها .
- دراسة واقع الرياضة المصرية و مدى قدرة الهيئات العاملة في مجال الشباب و الرياضة لمواجهة بعض الأزمات المتوقع حدوثها في مصر .

المنهج : إستخدم الباحث المنهج الوصفي .

عينة البحث : و كانت عينة البحث من :

- الإتحادات الرياضية و الأولمبية .
- الأندية الرياضية .
- وزارة الشباب ( جهاز الرياضة ) .
- مجموعة من القادة الأمنيين الين يتولون مواجهة الأزمات الحادثة في المجال الرياضي .

و قد توصل الباحث الى أن الأزمات المتوقعة حدوثها في مصر هي :

- الشغب في الملاعب .
- معادات و تحفز الرأي العام و الجماهير ضد حدث أو نتائج رياضية معينة .
- انتشار إستخدام المنشطات و تعرض الهيئات الرياضية في مصر من الإتحادات الرياضية .
- إنكسار الرياضة في المدارس .

عدم حصول مصر على ميداليات أولمبية ذهبية و عدم عزف السلام الوطني لمدة (52 عاما حتى سدي 2000 م ) .

#### 4/ كريمان فريد صادق ، عام 1999م

بعنوان : تقييم كفاءة الإتصالات في إدارة الأزمة ( رسالة ماجستير )

هدفت الدراسة الى :

- التعرف على كفاءة الدور الأصلي لجهاز العلاقات في ظل ظروف الأزمة و مدى مطابقته للقواعد النظرية في هذا الشأن و إنعكاسات ذلك على فعالية إدارة الأزمة .
- دراسة تصور و تحليل دور الإتصالات في إدارة الأزمة .
- استخلاص العوامل المؤثرة على الإتصالات للأزمة إيجابيا و سلبيا .
- إكتشاف تأثير الجهد الإعلامي لجهازالعلاقات العامة في ظل ظروف الأزمة من خلال نموذج واقعي لإحدى المنظمات المصرية .

أدوات جمع البيانات : المقابلات المتعمقة ، تحليل المضمون

أهم النتائج :

- وجود قصور شديد في المرحلة الأولى لإدارة الأزمة نتيجة وجود فريق عمل لإدارة الأزمة و عدم مراجعة نظم الإتصالات و التأكد من صلاحيتها للعمل .
- عدم الإهتمام بمعالجة نقاط القصور في إجراءات الوقاية من الأزمة .
- وجود قصور شديد في نظم الوقاية و الإستعداد للأزمة ، و كفاءة تنفيذ المهام الإدارية و الإتصالات التي تستهدف إحتواء الأضرار أو الحد منها حيث قامت الشركة بنشر مجموعة من البيانات الصحفية و الإعلانات لمعالجة هذه الأزمة .

#### 5/ دراسة آمال العناني ، عام 1999م .

بعنوان : الإعلام و دوره في مواجهة الأزمات و الكوارث

الهدف : التعرف على دور الإعلام في مواجهة الأزمات و الكوارث .

المنهج : إستخدم الباحث المنهج الوصفي .

عينة البحث : بعض العاملين في الإعلام .

أهم النتائج :

- إن إذاعة جميع المعلومات المتاحة عن هذه الكوارث و الأزمات من خلال الإتصال بالمسؤولين ، و التغطية الإعلامية الكاملة للجهود النشطة التي قامت بها الجهات الحكومية و الأهلية في مجال إدارة و معالجة الأزمات و الكوارث .
- التركيز على كيفية التصرف الأمثل أثناء وقوع الأزمات و الوقاية منها .

6/دراسة : على آدم ناجي آدم 2003م .

بعنوان : أحداث الحادى عشر من سبتمبر 2001م و أثرها على الأمن القومي السوداني .

هدفت الدراسة الى :

- الحدث شكل منعطفا جديدا على مسار نمط العلاقات الدولية فإن ذلك يحتم بالضرورة دراسة الأسباب و حساب التداعيات المصاحبة .
- دراسة الإستراتيجيات الجديدة و الأهداف و السياسات وضعت على المستوى الدولي لإحتواء هذا النمط من الأحداث .
- دراسة الآثار المترتبة على تطبيق هذه الإستراتيجيات و الأهداف و السياسات دوليا و إقليميا و محليا .

المنهج : إستخدم الباحث المنهج الوصفي .

أدوات جمع البيانات : تحليل و متابعة الوثائق و المراجع .

أهم النتائج :

- وضعت الإدارة الأمريكية إستراتيجية جديدة لحماية أمنها القومي و افردت إهتماما خاصا بالمنطقة العربية و الإسلامية ، و إستخدمت مبدأالضربات الوقائية و الإجراءات الأمنية على حساب السيادة الوطنية للدول .
- استكمال عملية السلام في السودان لمصلحة إدارة بوش الابن .
- تفكيك نظام الإنقاذ من خلال العملية السلمية في حالة فشل مفاوضات السلام و تقوم الإدارة الأمريكية بتفعيل قانون سلام السودان لأحداث التغيير المطلوب بالضغط السياسية و الإقتصادية .

#### التوصيات :

- اتباع سياسة عدم المواجهة مع الولايات المتحدة و الإتصال بمراكز إتخاذ القرار لتغيير أفكارهم السالبة عن السودان .
- إستمرار مبدأ السلام خيارا إستراتيجيا و تحقيق الوفاق الوطني .
- تحسين العلاقات مع دول الجوار و حشد تأييد إقليمي و دولي لمواقف السودان و وحدته .
- دعم القوات المسلحة و تعزيز الإجراءات الأمنية و حماية الجبهة الداخلية من أى اختراقات .

7/دراسة : أشرف محمود حسين العجيلي ، عام 2004م .

بعنوان : الأزمات الإقتصادية في الهيئات الرياضية الأهلية ، رسالة دكتوراه

هدفت الدراسة الى :

- التعرف على الأسباب التي تؤدي لنشوء الأزمات الإقتصادية للهيئات الأهلية .
- التعرف علي الإجراءات التي يجب إتباعها للحد من تكرار الأزمات الإقتصادية بالهيئات الرياضية .

- التعرف علي الإجراءات التي يجب إتباعها في مواجهة إدارة و حل الأزمات الإقتصادية و أولوية تنفيذ الإجراء .
- عينة البحث : اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية و مراكز الشباب .
- المنهج : إستخدام الباحث المنهج الوصفي .
- أدوات جمع البيانات : كانت الإستبانة هي أداة جمع البيانات .
- أهم النتائج :
- اعتماد الهيئات الرياضية غير الحكومية على التمويل الحكومي و قلة الدعم الحكومي لهذه الهيئات مؤخرًا .
- قلة حجم الإيرادات الناتجة من أنشطة الهيئة مثل تذاكر دخل المباريات و النقل التلفزيوني و الإذاعي و الإعلانات و بيع اللاعبين .
- عدم وجود خطط تحد مصادر التمويل للهيئة .
- عدم التعامل الصحيح لمؤشرات و إنذارات الأزمة الإقتصادية المبكرة التي تظهر بالهيئة .
- لمصالح الشخصية المتعارضة للقائمين على إدارة الهيئات بالصرف على الأنشطة التي تخدم الفرد بانتخابيا .
- التوصيات : و قد أوصى الباحث بالآتي :
- زيادة المشاريع و الأفكار التي تعمل على توفير مصادر تمويل للهيئة بصورة مستمرة.
- إنشاء إدارة داخل كل هيئة هدفها تنمية و تطوير مصادر تمويل و العمل على تسويق كل أنشطة الهيئة .
- التدريب على كيفية الإستفادة من المؤشرات المبكرة للأزمة و كيفية التعامل معها النعامل الأمثل .

## 8/دراسة: عزيزة سهيل أبوحليمة

بعنوان : دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة ، و ذلك من خلال التعرف علي مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدي مديري هذه المنظمات ، و مدى الممارسة و التطبيق لهذا المفهوم .

فقد تم إعداد إستبانة و تم توزيعها على عينة من الموظفين و المدراء في هذه الجمعية ، و قد استخدمت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب الدارسة الميدانية ، حيث تم توزيع إستبانة علي 23 موظف ليقوم العاملين في الجمعية بالإجابة علي أسئلتها ، و قد تم استرجاع 12 استبانة حيث خضعت للتحليل بإستخدام برنامج SPSS الإحصائي ، و قد أظهرت النتائج أن 87.66% من العاملين لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ، و أنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 4.50 كذلك اشتملت الدارسة على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية بقطاع غزة و قد أظهرت النتائج أن 75.2% من العاملين لديهم وضوح .

وأظهرت الدارسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستلانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من إدارة الجمعية وأظهرت الدارسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات (0.01) الأهلية بقطاع غزة تعزى للجنس لصالح الذكور وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان، وكذلك للخصائص في مدى ممارسة ( التنظيمية لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل (موظف، متطوع).  
بالجانب المعلوماتي ، والأزمة السيكولوجية التي ترتبط بالجانب الإنساني ويمكن التعامل معها من خلال إدارة الضحية. كما توجه البحث الحالي صوب تطوير إستراتيجية لإدارة الأزمات على وفق المنظور الإسلامي .

### 9/ دراسة ( سالم الشيخ، " 2000 ب ) " بعنوان:

"نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المنهج القرآني لمعالجة الأنواع المختلفة من الأزمات وإثبات إسهام الثقافة التنظيمية في الإسلام في علم إدارة الأزمات، والاسترشاد بهذا المنهج في علاج الأزمات المشابهة في العصر الحديث ونتيجة لأهمية هذه الدراسة في إضافة رؤية جديدة في علم إدارة الأزمات، فقد كانت المنهجية المستخدمة عبارة عن دراسة متعمقة في القرآن وكتب التفسير والفقه والتاريخ، بالإضافة إلى كتب إدارة الأزمات والأبحاث العربية الأجنبية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها

1. يبين القرآن كيفية معالجة الأزمات والتخفيف من حدتها ووضع خطوات الحل في كل

مرحلة من مراحلها وكيفية العلاج والتغلب عليها بأقل الخسائر.

2. للتخطيط للأزمة أهمية كبرى، فقد بين الله سبحانه لرسله وسائل النجاة من الأزمات

فقد خطط نوع عليه السلام للأزمة بصنع السفينة، وخطط يوسف لأزمة مصر لمدة

خمسة عشر سنة بالإنتاج والتخزين وترشيد الاستهلاك.

3. للقيادة أهمية كبرى في إدارة الأزمات فالقائد هو الذي يوجه سلوك رؤوسه كي

يتوصلوا معاً للأهداف بفعالية، فاخياره من ذوي المكانة والأمانة يؤثر على سلامة

وصلاح القرارات.

4. إن اختيار فريق الأزمات يعتبر من أسباب علاجها بفعالية وينبغي أن يختاروا من ذوي القدرات الخاصة والمهارات غير التقليدية وممن يتصفون برباطة الجأش والذكاء والثبات الانفعالي حتى يمكنهم التصرف السريع.

5. الاتصال الفعال من الأبعاد الهامة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة فالالاتصال بين القائد ومروسيه في كل المستويات الإدارية تخفف من تأثير الأزمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود إدارة مستقلة في المنظمات تكون مهمتها جمع المعلومات والتنبؤ ووضع الخطط والسياسات والبرامج والسيناريوهات للأزمات المقبلة.

#### 10/دراسة: حمامي والشيخ ( ١٩٩٥ )

بعنوان " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية" وقد تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه مديرو شركات الأعمال الأردنية، في محاولة لمعرفة تأثير بعض العوامل التنظيمية(حجم وعمر وطبيعة عمل الشركة على هذه الرؤية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط، وقد أجريت الدراسة على عينة من مدرء الشركات المعنية بلغ عدد أفرادها ( ١٨٢ ) مديرا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :أن لدى نسبة ( ٤١ %) من مديري شركات الأعمال الأردنية غموض واضح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وان مديري الشركات الحديثة أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في الشركات القديمة، وان مديري شركات الأعمال الأردنية يميلوا إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية، وأنهم يقوموا بالتركيز على العوامل ذات الصبغة المالية عند التخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرها من العوامل مثل المنافسة والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية، بالإضافة إلى أن لدى هؤلاء المدرء اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

الدراسات الأجنبية :

1/دراسة :هافيلاند ( 2008 )

بعنوان:(طرق الرد على الأزمات التي تحدث في المدارس )

حيث هدفت الدراسة على التعرف الى طرق الرد على الأزمات التي تحدث في المدارس، وثائقي، بالاعتماد على الكتب و الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وقد أشار الباحث إلى عدد من الأزمات التي قد تحدث في المدارس، مثل موت احد طلبة المدرسة، وتأثيره على الجو التعليمي في المدرسة، ثم قدم الباحث عشرة مقترحات لمواجهة هذه الأزمات، أولها أهمية تشكيل فريق للأزمات، يشتمل على عدد من المدرسين والمرشدين النفسيين، وكذلك أهمية إعلام الهيئة التدريسية والإدارية وأولياء الأمور بأسرع وقت، وإعطائهم معلومات صحيحة قبل انتشار الشائعات، كذلك على مدير المدرسة و الهيئة التدريسية القيام بواجب الع ا زء تجاه أهالي الطلاب المتوفين، مما يساعد على زيادة العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور، ثم العمل على عودة المدرسة إلى الوضع الطبيعي والمعتاد . ويشير الباحث إلى أهمية التعلم من الأزمات التي تمر بها المدارس لتحسين الأداء في أي أزمة مقبلة .وفي نهاية الدراسة يقترح الباحث أن يتم الحصول على تغذية ا رجعة عن كيفية أداء المدرسة خلال الأزمة من الأهالي والمعلمين والطلاب، مع تقديمهم لمقترحات مناسبة للتعامل مع الأزمات.

2/دراسة: معوض ( 2007 )

بعنوان: (إلى قدرة الهيئات الرياضية على اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية)

فقد قام بدراسة هدفت التعرف إلى قدرة الهيئات الرياضية على اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الهيئات التابعة لوزارة الشباب والرياضة في محافظة الفيوم والمناطق التابعة لها، واختار الباحث عينة مكونة من ( 40 ) ناديا رياضياً و ( 10 ) مراكز شباب، حيث بلغ حجم

العينة ( 300 ) فرداً .ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع المعلومات، إذ تكونت الاستبانة من خمسة مجالات هي : مراحل اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، وأساليب اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، ومعوقات اتخاذ القرار الإداري لمواجهة الأزمات الرياضية، وتقويم أداء القادة الإداريين لمواجهة الأزمات الرياضية، وأسباب نشوء الأزمات الرياضية .وقد توصل الباحث إلى أن أصحاب القرار هم الفئات العليا والمتوسطة في الإدارة، وأن صعوبة إصدار القرارات ترجع أحياناً إلى تميزها بصفات هي :

التغير المستمر، و التدخل والانفعال والتعقيد داخل المنظمة.

### 3/الدراسة: اليحيوي ( 2006 )

**بعنوان: (مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة)**

و قد قام بدراسة هدفت التعرف إلى مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات تكونت من ( 81 ) فقرة، وزعت على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات هي :التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل عضوات فريق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات ، والتقويم، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها ( 499 ) مديرة ووكيلة ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة القصدية .وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، أن المديرات تمارس عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وأن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة هي القيادة في الأزمات، وقلها هي تقويم الأزمات، وأنه توجد فروق ذات دلالة بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات.

#### 4/دراسة : آدم وكريتسون (Adams & Kritsonis, 2006)

**بعنوان: (تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي مرت بتجربة الأزمات في السابق)**  
قام بدراسة هدفت إلى تحليل خطط إدارة الأزمات في المدارس التي مرت بتجربة الأزمات في السابق، والعمل على تقييم هذه الخطط من حيث فاعليتها في إيجاد الاستقار والهدوء لمؤسساتهم، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والرسائل ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن حالات الأزمات تحدث في كثير من نظم المدارس وأن الكثير من هذه النظم غير مستعدة للتعامل مع الأزمات. وأشار كذلك بأن الدفاع الأفضل هو وجود خطة إستراتيجية لإدارة الأزمات في المدارس، وأن على المدارس أن تحلل قدرتها في الاستجابة والرد. وأشار الباحثان إلى أن الأزمات تدار بأربع مراحل، هي: التخفيف، والمنع، والاستعداد، والرد، والتحسين.

#### 5/دراسة: دولان 2006 Dolan

**بعنوان: (استعدادات المدارس والجامعات لإدارة الأزمات)**  
هدفت الدراسة للتعرف إلى استعدادات المدارس والجامعات لإدارة الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والرسائل ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى أن التغطية الإعلامية للأزمات من قبل وكالات الأنباء في الوقت الحاضر تحتاج من إدارة المؤسسة التي تقع فيها الأزمة أن تكون قادرة على مواجهة الإعلام والأزمات، وقادرة على الحفاظ على سمعة المؤسسة. كذلك يشير الباحث إلى أن الجامعات والمدارس عليها أن تتعلم من تجارب غيرها من المؤسسات الأخرى التي تحدث عندها أزمات، كذلك الاهتمام بالحصول على المعلومات اللازمة لمواجهة الأزمة. وقد تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مسح أجازه عدد من الباحثين ممن يعملون في الجامعات والمدارس.

6/دراسة: محمود أحمد ابوسمرة وآخرون

مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2012، المجلد 14، العدد (1)

الكليات والجامعات غير معدة جيداً للازمات، كما أشار الباحث إلى أهمية وجود فريق للأزمات، يتألف من إداريين، ومحامين، وأف ا رد مستعدين للعمل وقت الأزمات، وقد يتكون هذا

(5 أشخاص، وأن ( 25 - شخصاً، وكذلك من مجموعات اصغر من - 4 ) الطاقم من ) تكون واجبات كل فرد في الطاقم واضحة ومعدة مسبقاً، حتى يعرف كل فرد ما يجب عليه عمله وقت حدوث الأزمة.

7/دراسة : كذلك قام إكسيل ( 2003 )

بعنوان : ( أنواع الأزمات الرياضية في مملكة البحرين ومدى تك ا ررها وتأثيرها والاستعداد لها )

بدراسة هدفت التعرف إلى أنواع الأزمات الرياضية في مملكة البحرين ومدى تك ا ررها وتأثيرها والاستعداد لها، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس إدارت الأندية الرياضية وعددهم ( 143 ) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات إذ اشتملت على ثلاثة محاور هي : الأزمات الإدارية، واشتمل هذا المحور على أربعة مجالات فرعية هي : تك ا رر الأزمة، ومدة حدوثها في الموسم الرياضي، وتأثير الأزمة الإدارية وأسلوب المعالجة، أما المحور الثاني فتحدث عن الأزمات المالية، واشتمل أيضاً على أربعة محاور فرعية هي : تك ا رر الأزمة، وزمن حدوثها في الموسم الرياضي، وتأثير

الأزمة المالية وأخي ا ر أسلوب المعالجة، أما المحور الثالث فتحدث عن مدى استعداد الأندية بمملكة البحرين للأزمات، وقد اشتمل على ثلاثة محاور فرعية، هي : الخطة، والتنظيم والتدريب على الأزمات، واستخدم الباحث المقابلات مع بعض أعضاء مجالس إدارات الأندية، وقام بتحليل بعض مواد النظام الأساسي للأندية الرياضية بمملكة البحرين .

وقد أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين قد تعرض لبعض الأزمات، سواء من النوع الإداري أو المالي أو كليهما معاً، وأن الأزمات بنوعها كان لها تأثير في أعضاء مجلس الإدارة والنادي وفي سمعته، وأنهم يتوقعون حدوث هذه الأزمات مستقبلاً بنسبة أكبر.

#### 8/دراسة : مساعدة ( 2002 )

**بعنوان: (مدى توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية في الأردن )**  
هدفت التعرف إلى مدى توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية في الأردن، والمعوقات التي تحد من توافر عناصر هذه الإدارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المؤسسات الرياضية في الأردن والبالغ عددهم ( 673 ) فرداً. ولتحقيق هدف الدراسة اختار الباحث عينة مكونة من ( 402 ) من الأفرد الإداريين العاملين في المؤسسات الرياضية، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، إذ تكونت من ( 41 ) فقرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدرجة متوسطة في جميع المراحل، بالإضافة إلى المعوقات التي تحد من توافر عناصر إدارة الأزمات والتي جاءت بدرجة متوسطة. ودلت النتائج كذلك على وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين مراحل عناصر إدارة الأزمات والمعوقات التنظيمية، والإنسانية والمعلومات والاتصال.

9/دراسة : أما سبتي ( 2002 )

بعنوان: (مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية، وأنواع الأزمات التي تواجهها )

فقد قام بدراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية، وأنواع الأزمات التي تواجهها، وأثر هذه الأزمات في مستويات الجاهزية. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا في المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية والبالغ عددها ( 65 ) منظمة، أما عينة الدراسة . فقد شملت ( 107 ) من المديرين ممثلين من ( 40 ) منظمة أي ما يقارب % 60 من المجتمع.

ولجمع المعلومات استخدم الباحث الاستبانة، إذ تكونت من ( 41 ) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، هي: أنواع الأزمات، والعوامل المؤثرة في إدارة الأزمات ومراحل إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها : أن المنظمات محل البحث تتأثر بالأزمات الخارجية أكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية، كذلك تتوافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات محل البحث بمعدلات عالية، ومن الأهمية فقد كانت كما يلي:

اكتشاف إشارات الإنذار، ومرحلة استعادة النشاط، واحتواء الأضرار أو الحد منها، والتعلم، والاستعداد والوقاية، كذلك وجود علاقة دالة إحصائية بين وجود وحدة لإدارة الأزمات ومستويات الجاهزية، فالمنظمات التي تمتلك مثل هذا وحدة، تتميز بمستويات عالية لمواجهة الأزمات المحتملة. وقد أوصى الباحث بضرورة إنشاء فرق عمل متكاملة تضم موظفين من الأقسام كافة وتم تدريبها لمواجهة الأزمات، وكذلك أوصى بضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير الدعم والتحفيز اللازمين، خاصة في ظروف الأزمات إضافة إلى الدعم المعنوي .

دراسات ذات صلة :

دراسة : أ. د. إيثار عبد الهادي محمد

بعنوان : إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي

يهتم البحث بألطار المفاهيمي للأزمة متجاوزاً وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل ، إلى وجهة النظر الإستراتيجية ، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ ، متناولاً خصائص الأزمة التي تختلف فيها عن النكبة والكارثة، إضافة إلى مراحلها المتعددة ذات المستويات المختلفة من الألم التي تنتج في تأثيرات متباينة في المنظمة وأدارتها مما يستوجب إجراءات متنوعة. وقد تجاوز البحث الحالي التصنيفات التقليدية للأزمة ذات الأساس الواحد مستنداً إلى التصنيفات الحديثة التي اعتمدت أكثر من معيار. ولأن الأزمة الرئيسة ينتج عنها عدة أزمات مرافقة ينبغي إدارتها جميعاً في وقت واحد ، فقد تطرق البحث إلى أهمها وهي الأزمة الإعلامية التي تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط .

## الفصل الثالث

### (3) إجراءات البحث

#### (1-3) مقدمة :

تستعرض الباحثة في الفصل الثالث إجراءات البحث من حيث تحديد المنهج المستخدم و مواصفات عينة البحث و أدوات جمع البيانات و تقنياتها و تحديد الأسلوب الإحصائي الذي سوف يستخدم في هذا البحث .

#### (1-1-3) منهج البحث :

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، و ذلك لملائمته لطبيعة البحث .

#### (2-1-3) مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من : (إداريين، و إعلاميين ، ومدربين ، و خبراء في المجال الرياضي).

#### (3-1-3) عينة البحث :

تم إختيار عينة البحث بطريقة عشوائية ، و بلغ عددها (47) ، ( إداريين، و إعلاميين ، ومدربين ، و خبراء في المجال الرياضي ) ، إشملت عينة البحث على الأتي : الجنس ، و العمر ، صفة الفرد ، المؤهل الأكاديمي ، سنوات الخبرة .

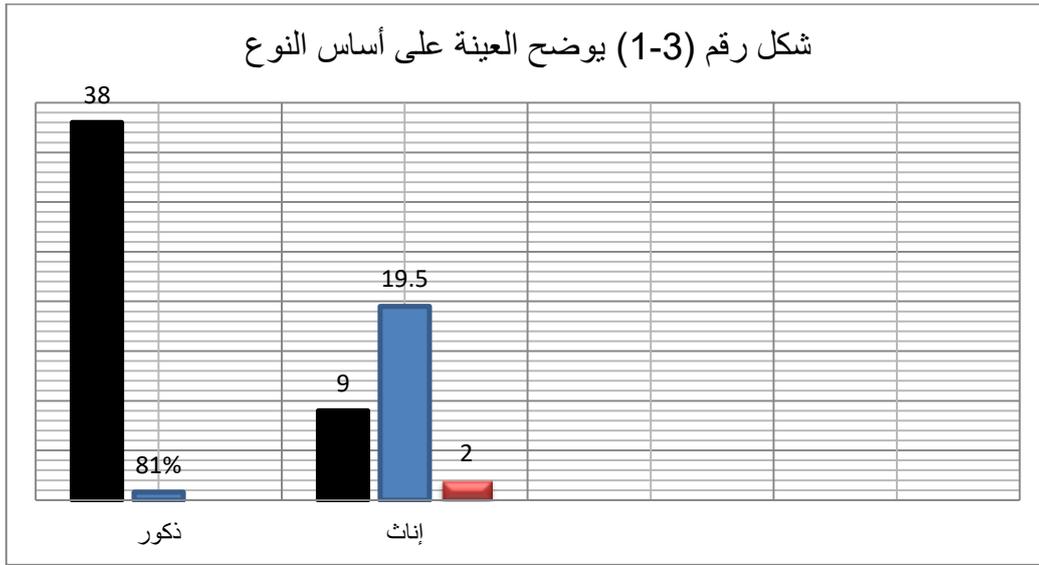
#### (4-1-3) توصيف العينة :

جدول رقم (1-3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق النوع :

م	النوع	العدد	النسبة
1	ذكور	38	%80.8
2	إناث	9	%19.2
	المجموع الكلي	47	%99.8

يتضح من الجدول (1-3) أن أغلبية أفراد عينة البحث من الذكور حيث بلغ عددهم (38) فردا و نسبة (80.8%) ، مقارنة بعدد الإناث ، حيث بلغ عددهن (9) أفراد و بنسبة (19.2%).

شكل رقم (1-3) يوضح العينة على اساس النوع:



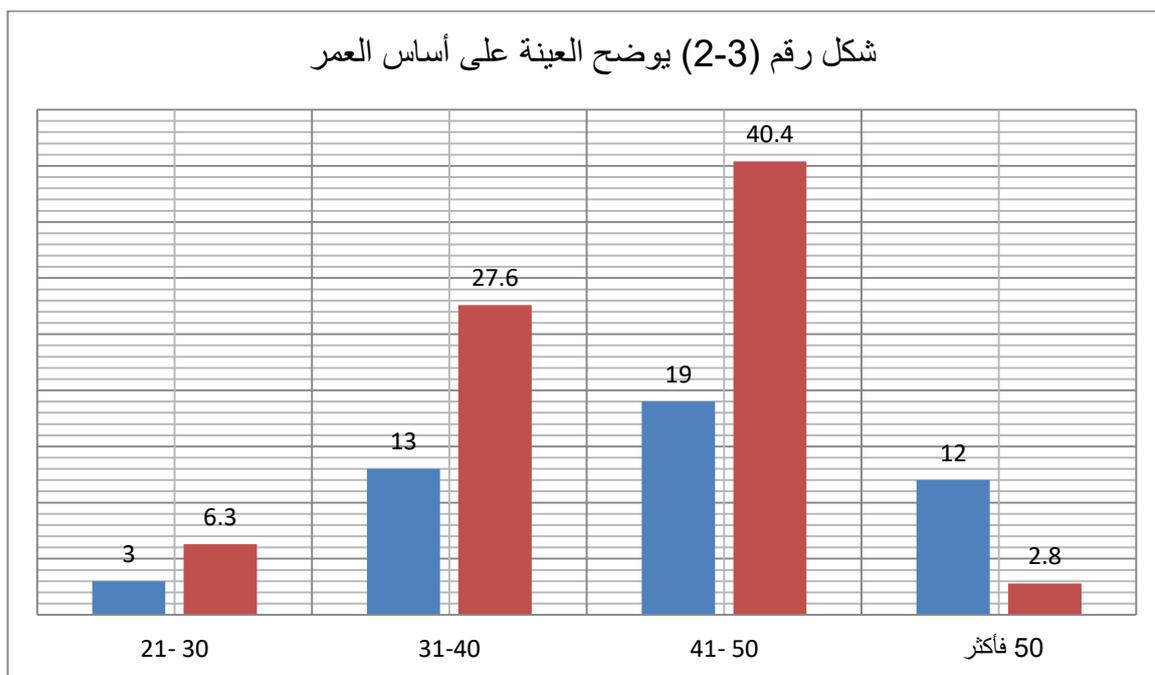
جدول رقم (2-3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق العمر :

م	العمر	العدد	النسبة
1	30-21 سنة	3	6.3%
2	40-31 سنة	13	27.6%
3	50-41 سنة	19	40.4%
4	51 سنة فأكثر	12	25.5%
المجموع الكلي		47	99.8%

يتضح من الجدول (2-3) أن أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم ما بين 30-50 ، حيث بلغ عدد الذين أعمارهم ما بين 30-21 سنة (3) أفراد ، و بنسبة (6.3%) ، و عمر 40-31 سنة

كان عددهم (13) فرد و نسبة (27.6%) ، و أكثرهم في عمر 41-50 حيث كان عددهم (19) فرد و بلغت أكبر نسبة و هي (40.4%) ، و يليهم من 51 فأكثر حيث كان عددهم (12) فرد و نسبة (25.5%) .

### شكل رقم (2-3) يوضح العينة على أساس العمر:

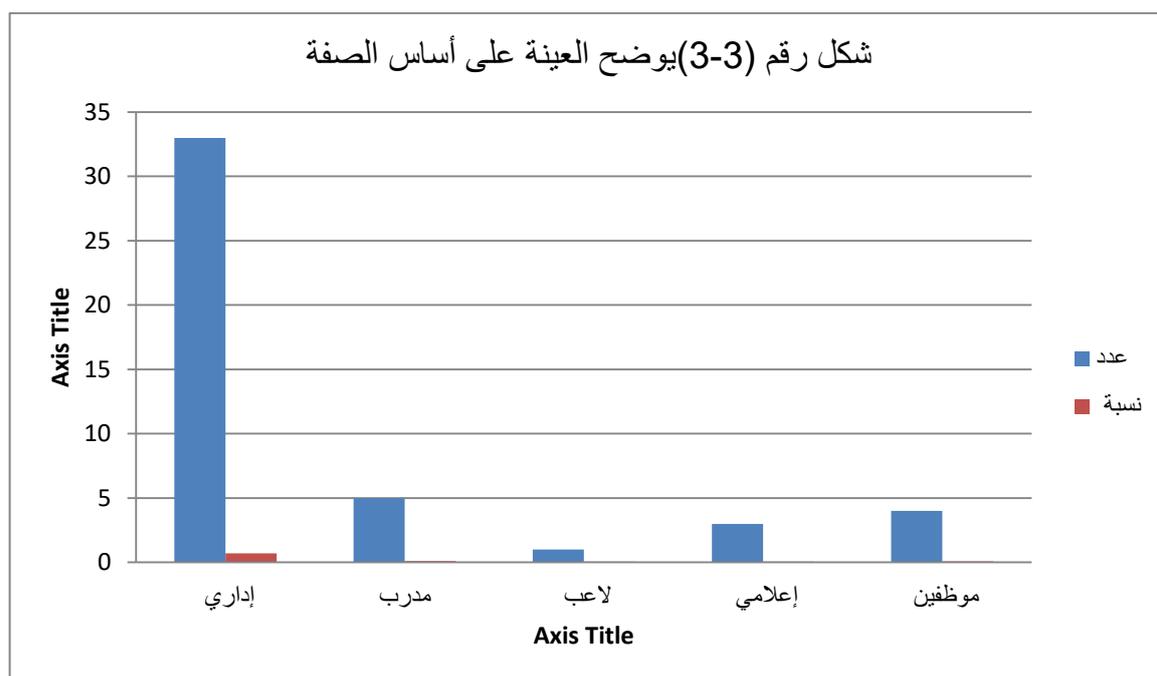


### جدول رقم (3-3) يوضح الصفة الوظيفية :

م	الصفة الوظيفية	العدد	النسبة
1	إداريين	33	70.2%
2	مدربين	5	10.6%
3	إعلاميين	3	6.3%
4	خبراء في المجال الرياضي	6	12.7%
	المجموع الكلي	47	99.8%

يتضح من الجدول (3-3) أن أغلبية عينة البحث من الإداريين حيث بلغ عددهم (33) فرداً و نسبة (70.2%) ، و عدد المدربين (5) أفراد و بلغت نسبة (10.6%) ، و كان عدد الإعلاميين (3) أفراد و نسبة (6.3%) ، و كان عدد الخبراء في المجال الرياضي (6) أفراد و نسبة (12.7%) .

شكل (3-3) يوضح العينة على أساس الصفة الوظيفية :

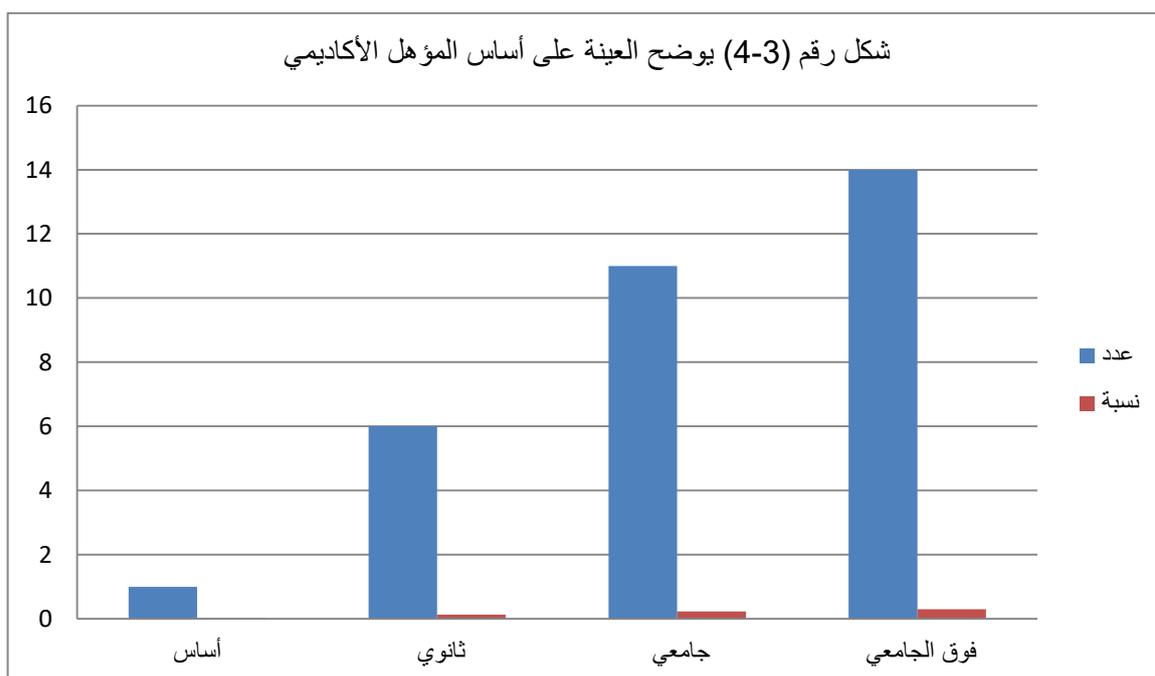


جدول رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق المؤهل الأكاديمي :

م	المؤهل الأكاديمي	العدد	النسبة
1	أساس	1	2.1%
2	ثانوي	6	12.7%
3	جامعي	11	23.4%
4	فوق الجامعي	14	29.7%
	المجموع الكلي	47	100%

يتضح من الجدول (3-4) أن أغلبية أفراد العينة ذوي مؤهل أكاديمي فوق الجامعي حيث بلغ عددهم (14) فرد ، نسبة (29.7%) ، و يليهم المؤهل الأكاديمي الجامعي و بلغ عددهم (11) فردا و نسبة (23.4%) ، ثم الثانوي بعدد (6) أفراد و نسبة (12.6%) ، و الأساس بعدد (1) و نسبة (2.1%).

شكل رقم (3-4) يوضح العينة على اساس المؤهل الأكاديمي:



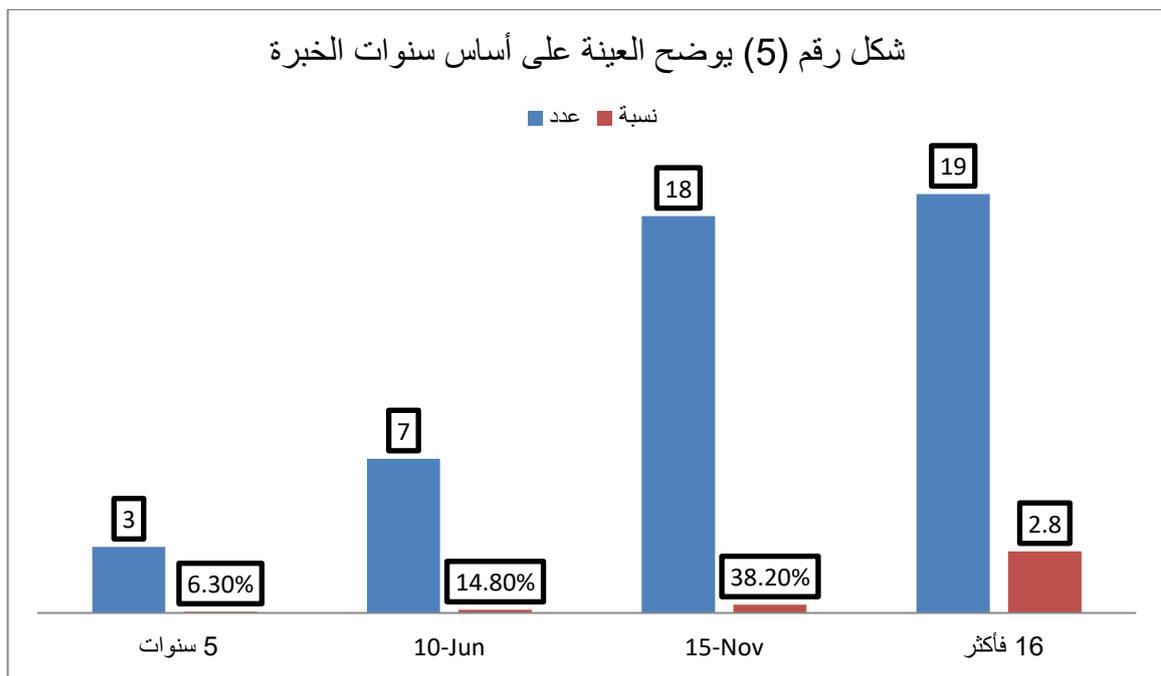
جدول رقم (3-5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق سنوات الخبرة في المجال الرياضي

:

م	سنوات الخبرة في المجال الرياضي	العدد	النسبة
1	5 سنوات	3	6.3%
2	6-10 سنوات	7	14.8%
3	11-15 سنة	18	38.2%
4	16 فأكثر	19	40.4%
المجموع الكلي		47	99.7%

يتضح من الجدول (3-5) أن غالبية أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم من (16 فأكثر) حيث بلغ عددهم (19) فرد بنسبة (40.4%) ، و الذين ليهم خبرات تتراوح ما بين 11-15 سنة بلغ عددهم (18) فرد ، وبنسبة (38.2%) ، و الذين خبرتهم ما بين 6-10 سنوات عددهم (7) أفراد و نسبة (14.8%) ، و الذين خبراتهم أقل من 6 سنوات بلغ عددهم (3) أفراد و نسبة (6.3%) .

### شكل رقم (3-5) يوضح العينة على اساس سنوات الخبرة في المجال الرياضي:



### (3-2) أداة البحث :

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد قامت بتصميمها لتحقيق اهداف البحث العلمي، ويشير (محمد حسن علاوي واسامة كامل راتب 1999م، ص152) الي ان الاستبانة احد ادوات المسح الهامة لتجميع البيانات المرتبطة بموضوع معين من خلال اعداد مجموعة من الاسئلة المكتوبة يقوم المبحوث بالاجابة عليها بنفسه.

### (3-2-1) خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بعدة خطوات لتصميم الاستبانة وذلك علي النحو التالي:

### (3-2-2) المرحلة الأولى لتصميم الاستبانة:

قامت الباحثة بالاطلاع علي المراجع والكتب والمكتبة الالكترونية (الانترنت) والدراسات السابقة والمتشابهة لتكوين فكرة عن كيفية تصميم الاستبانة في مرحلتها الأولى حيث تكونت من :

أولاً:معلومات عن المفحوصين (الاسم-المؤهل العلمي-الوظيفة الحالية-عدد سنوات الخبرة).

ثانياً:محاور الاستبيان وعددها (3) محاور هي:المحور الأول مستوى الازمة ويتكون من سؤالين للاستفتاء وهما ما اكثر الازمات تكرارا وتعقيدا في مجال الرياضة والثاني ما مستوى أزمة انتخابات اتحاد كرة القدم السوداني

المحور الثاني أسباب الازمة ويتكون من (25) عبارة

المحور الثالث محور استراتيجية إدارة الازمة و يتكون من (10) عبارات

المرحلة الثانية بتاريخ 2017/10/29م قامت الباحثة بطباعة الاستبانة في مرحلتها الأولى وعرضها علي عدد (14) من المحكمين والخبراء والمختصين في التربية الرياضية والإدارة الرياضية ، ملحق رقم (3) حيث قام الخبراء بإيداء بعض الملاحظات والآراء، وقد ارتضت الباحثة نسبة (90%) فأكثر كنسبة لاتفاق الخبراء علي المحاور المقترحة للاستبانة وعباراتها؛ والجدول التالية توضح ذلك:

وبعد تمرير الاستبانة على الخبراء تم اضافة عدد من الفقرات للاستبانة نوضحها فيما يلي:

جدول رقم (3-6) يوضح الوزن النسبي للاستبانة بعد تمريرها للخبراء واطافة فقرات

جديدة

عدد العبارات بعد التحكيم		عدد العبارات قبل التحكيم		المحاور
وزن نسبي	عدد	وزن نسبي	عدد	
4.4%	2	6%	2	المحور الأول : اسئلة الاستفتاء
57%	26	67%	25	المحور الثانى اسباب الاومة .
37.6%	17	27%	10	المحور الثالث : استراتيجية ادارة الازمة.
100%	45	100%	37	مجموع

قامت الباحثة بعد تعديل الاستبانة بتمريرها مرة اخرى على الخبراء لإيجاد صدق صدق اتساق الفقرات بناء على تحليل آراء المحكمين

جدول رقم (3-7) يوضح رأى المحكمين فى الفقرات بعد التعديل :

مناسبة العبارة				أهمية العبارة		ارتباط العبارة بالمحور		العبارة	م
النسبة المئوية	عدد الخبراء	غير مناسبة	مناسبة	غير هامة	هامة	غير مرتبطة	مرتبطة		
100%	14	-	14	-	14	-	14	أزمة إنتخابات الإتحاد	

								السوداني لكرة القدم تعتبر أزمة .
%100	14	-	14	-	14	-	14	ماكثر الازمات تكرارا وحدة فى المجال الرياضى
%100	14	-	14	-	14	-	14	الإعلام السلبي و عدم نقل الحدث بأمانة في الصحف ووسائل الإعلام.
85.7 %1	12	2	12	2	12	2	12	عدم إستقاء المعلومات من مصادرها الأصلية .
%100	14	-	14	-	14	-	14	إعتماد القرارات غير المدروسة بعناية و في ظل أوضاع غير طبيعية .
%100	14	-	14	-	14	-	14	ضعف الوعي بالمقاصد التنافسية في المجال الرياضي بالإتحاد .
%100	14	-	14	-	14	-	14	السعى وراء السلطة دون إعتبرات المصلحة العامة .
%100	14	-	14	-	14	-	14	عصبية الإنتماء

								للكيانات الرياضية .
%100	14	-	14	-	14	-	14	عدم التعاون و العمل الجماعي .
%100	14	-	14	-	14	-	14	حادثة الهيكل التنظيمي بالإتحاد .
%100	14	-	14	-	14	-	14	غياب التدريب الإداري .
%100	14	-	14	-	14	-	14	غياب الرقابة و التوجيه أدى الى سلبية في نمط الإدارة
%100	14	-	14	-	14	-	14	السلوك الشخصي الأثاني للإداريين .
%100	14	-	14	-	14	-	14	صراع المصالح بين الإداريين في الإتحاد الحاليين و المرشحين .
%100	14	-	14	-	14	-	14	التصلب الإداري للإداريين الحاليين .
85.7 %1	12	2	12	2	12	2	12	التنافس السلبي و النزاع الهدام بين العاملين بالإتحاد
%100	14	-	14	-	14	-	14	حادثة دخول الإتحاد في تجربة الخصخصة

%100	14	-	14	-	14	-	14	عدم وضوح التشريعات و القوانين و تحديد الواجبات و السلطات .
%100	14	-	14	-	14	-	14	قلة الخبرة للقيادة الإدارية للأزمات .
%100	14	-	14	-	14	-	14	التداخل بين الإداريين في الإختصاصات .
%100	14	-	14	-	14	-	14	عدم وجود إشراف إداري و مراقبين حكوميين علي إنتخابات الإتحاد من قبل الوزارة .
%100	14	-	14	-	14	-	14	تدخل جهات غير معنية في إنتخابات الإتحاد .
85.7 %1	12	2	12	2	12	2	12	التنافس غير الشريف بين الإدارة الحالية و الإدارة المرشحة .
%100	14	-	14	-	14	-	14	إنعدام الثقة بين إداريي إتحاد كرة القدم .
%100	14	-	14	-	14	-	14	التكتل الإداري (ظواهر التجمعات ( لوبي )) داخل الإتحاد الواحد .
%100	14	-	14	-	14	-	14	إختلاف الرؤى و تفسير

								القوانين و تحليل المواقف المختلفة .
%100	14	-	14	-	14	-	14	التأني في الفصل بين القضايا و تأخر النظر بالمشكلات .
%100	14	-	14	-	14	-	14	الإحياز الفاضح و تمييز مجموعات دون أخرى من قبل الأجهزة الإدارية .
%100	14	-	14	-	14	-	14	يتم التخطيط للمواجهة و التعامل مع الأزمة .
85.7 %1	12	2	12	2	12	2	12	وجود تنظيم إداري لتقييم الواقع و تحليل إتجاهاته .
%100	14	-	14	-	14	-	14	يتبنى الإتحاد إستراتيجيات محددة حول المواقف المتأزمة.
%100	14	-	14	-	14	-	14	للمؤسسات الرياضية خطة لمواجهة الظروف الطارئة .
%100	14	-	14	-	14	-	14	للإتحاد حل للأزمة ضمن مؤسسات

								الرياضة
%100	14	-	14	-	14	-	14	المرجعيات التي تلجأ لها المؤسسات الرياضية ضمن التشريعات و القوانين و اللوائح في الرياضة .
%100	14	-	14	-	14	-	14	للإتحاد القدرة على التنبؤ بمآلات المشاكل و القضايا
%100	14	-	14	-	14	-	14	للإتحاد إجراءات تعمل على حصر الأزمة .
85.7 %1	12	2	12	2	12	2	12	للإتحاد إستراتيجية تعمل على إشهار الأزمة .
%100	14	-	14	-	14	-	14	للإتحاد أدوات لتدارك الأزمات .
%100	14	-	14	-	14	-	14	للإتحاد القدرة على إجهاض الفكر الصانع للأزمة .
%100	14	-	14	-	14	-	14	للإتحاد إمكانات و تجهيزات لإمتصاص الأزمات .

14	-	14	-	14	-	14	للإتحاد ميزانيات مالية و إمكانات تعمل على تفادي الأزمات .
14	-	14	-	14	-	14	توعية الجمهور عامل أساسي لتفادي الأزمات .
14	-	14	-	14	-	14	إعتماد المبادرات الإستباقية لتثبيت الإستقرار .
12	2	12	2	12	2	12	العمل على تطوير و بناء علاقات شفافة بين مكونات المجتمع الرياضي .
14	-	14	-	14	-	14	توفر المناخ لبناء العلاقات الشفافة بين مكونات المجتمع الرياضي .

يتضح من الجدول رقم (3-7) والخاص بالتكرارات والنسب المئوية لاستطلاع رأي الخبراء في ارتباط العبارات بالمحور وأهميتها ومدى مناسبتها للمحور الثاني وان الأهمية النسبية لجميع العبارات تراوحت ما بين 100% - 92,85% وقد ارتضى الباحث نسبة (90%) فأكثر بعد موافقة رأي الخبراء ولهذا فقد تم قبول جميع العبارات المقترحة للمحور .

### (3-2-3) تقنين الاستبانة:

صدق وثبات الاستبانة:

#### \*صدق المحتوي:

المقياس الصادق هو الذي يقيس بدقة كافية الظاهرة التي صمم لقياسها ولا يقيس شيئاً بديلاً منها أو بالإضافة إليها. (محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين، 2000م، ص255).

اعتمدت الدراسة لتقدير صدق الاستبانة قيد الدراسة علي صدق المحتوي وذلك بفحص مضمون عبارات ومحاور الاستبانة فحصاً دقيقاً وذلك بعرضه علي عدد (14) من الخبراء في مجال التربية الرياضية وإدارة الأعمال؛ ملحق رقم (3)، ويشير كل من (ذوقان عبيدات وعبدالرحمن عدس وكايد عبد الخالق، 1996م، ص200) الي ضرورة الاعتماد علي صدق المحكمين وذلك بعرض اداة جمع البيانات علي عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار، فاذا اتفق الخبراء علي ان الاختبار يقيس السلوك الذي وضع وضع من اجله فيمكن الاعتماد علي حكمهم (محمد الفاتح احمد اسماعيل-2010-ص45).

بالإضافة الي ذلك استخرج الباحث معامل الصدق الذاتي للمحاور المختلفة لتدعيم نتائج صدق المحكمين والجدول رقم(19) يوضح معاملات الصدق الذاتي.

#### \*الثبات:

يقصد به مدي الاتساق بين البيانات التي تجمع عن طريق اعادة تطبيق نفس المقياس علي نفس الافراد او الظاهرة (ساس ملحم-2000م-ص280).

العينة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة التقنين بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة اذ بلغ عدد افرادها (14)، وبعد تسلم استجاباتهم قام الباحث باستخراج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية بمعادلة اسبيرمان براون بالمعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1}$$

حيث  $r$  = معامل الارتباط بين نصفي الاختبار.

وذلك لاستخاج معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة الستة والجدول رقم (8) يوضح ذلك

**الجدول رقم ( 3-8) يوضح ثبات وصدق الاستبانة :**

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	اسئلة الاستفتاء	11	0,92	0,96
2	اسباب الازمة	12	0,91	0,95
3	استراتيجية حل الازمة	9	0,87	0,93

**جدول (3-9) يوضح صدق اتساق الفقرات بدلالة صدق المحكمين :**

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.510	0.01	26	0.734	0.01
2	0.617	0.01	27	0.778	0.01
3	0.615	0.01	28	0.768	0.01

0.01	0.684	29	0.01	0.707	4
0.01	0.701	30	0.01	0.765	5
0.01	0.595	31	0.01	0.761	6
0.01	0.640	32	0.01	0.702	7
0.01	0.651	33	0.01	0.692	8
0.01	0.737	34	0.01	0.680	9
0.01	0.609	35	0.01	0.549	10
0.01	0.554	36	0.01	0.699	11
0.01	0.640	37	0.01	0.606	12
0.01	0.791	38	0.01	0.580	13
0.01	0.784	39	0.01	0.706	14
0.01	0.761	40	0.01	0.725	15
0.01	0.702	41	0.01	0.785	16
0.01	0.692	42	0.01	0.631	17
0.01	0.680	43	0.01	0.712	18
0.01	0.549	44	0.01	0.637	19
0.01	0.699	45	0.01	0.692	20
0.01	0.621	22	0.01	0.503	21

يتضح من الجدول السابق ان صدق الاتساق لل فقرات فى الاستبانة عددها =45 قد ثبت

دالاتها بارتباطاتها بالمحاور وباهداف البحث عند مستوى الدلالة 0.01

### (3-2-4) تطبيق الدراسة (الاستبانة):-

اولا: أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول : تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات النوع ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (45) عبارة، طُلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الثلاثي المتدرج الذي يتكون من ثلاث مستويات (موافق م ، محايد ، غير موافق ،). وقد تم توزيع هذه العبارات على محاور البحث التي تجيب على اسئلة البحث الثلاثة

ثانيا: قامت الباحثة بالتنسيق وزارة الشباب والرياضة والاتحاد السوداني لكرة القدم بعد شرح كيفية مل الاستبانة لهم ،وقد بلغ عدد الاستبانات التي وزعت ( 50 ) حيث جمع منها عدد (47) استبانة بنسبة (95%) ؛ لم تتمكن الباحثة للوصول لعدد (2) استبانة من المجتمع وذلك لظروف سفرهم وبلغ نسبة العينة (95,78%) من المجتمع الكلي للدراسة وهذه نسبة عالية تمثل المجتمع الكلي للدراسة.تم استبعاد استبانة واحدة لعدم الاجابة على بعض الاسئلة فيها

ثالثا: جمعت الاستبانات من عينة البحث وتم تفريقها في جداول توطئة لمعالجتها إحصائيا.

رابعا: واجهت الباحث بعض الصعوبات في الاتصال بأفراد العينة فالذا قامت الباحثة بالتردد عليهم مرات في اماكن عملهم او الاستاد.

### (3-2-5) الاساليب الاحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها , تم إستخدام الاساليب الاحصائية

الاتية:

1- الأشكال البيانية .

2- التوزيع التكرارى للاجابات.

3- النسب المئوية.

4- الوسيط .

5- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات .

6- الانحراف المعياري

7- المتوسط

8- معامل الخطأ

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان , تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS و

الذى يشير اختصارا الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package

for Social Sciences

مفتاح التصحيح

## الفصل الرابع

### عرض البيانات ومناقشة النتائج

#### (1-4) مقدمة :

سوف تقوم الباحثة بعرض البيانات ومناقشة النتائج بحسب ترتيب اسئلة وأهداف البحث وفيما يلي:

#### محور مستوى الأزمات :

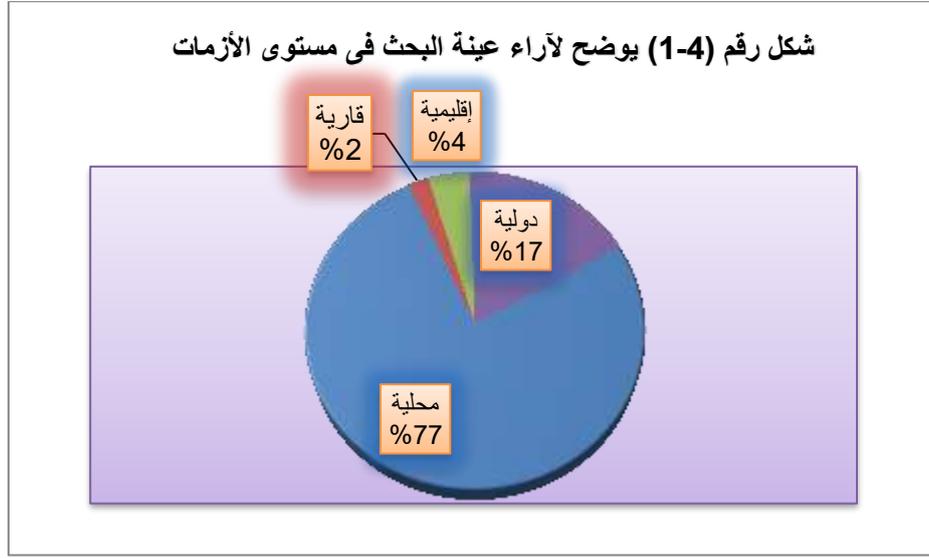
#### (2-4) نستعرض السؤال الأول الذي ينص على :

ما مستوى أزمة انتخابات الاتحاد السوداني لكرة القدم

#### جدول رقم (1-4) يوضح مستوى أزمة إنتخابات الإتحاد السوداني لكرة القدم :

م	العبارة البيان	قارية		دولية		إقليمية		محلية	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	أزمة إنتخابات الإتحاد السوداني لكرة القدم تعتبر أزمة .	1	%2.1	8	%17	2	%4.2	36	%76.5
2	ماكثر الازمات تكرارا وحدّة فى المجال الرياضي .	1	%2.1	8	%17	2	%4.2	36	%76.5

ويدعم هذه النتائج الشكل التالي :



محور أسباب الأزمات :

جدول رقم (4-2) يجيب على السؤال الثانى الذى ينص على :

ما أسباب الأزمات التي تواجه الأتحادات و الأندية الرياضية (اتحاد كرة القدم نموذجاً)؟

م	العبارات	أوافق		محايد		لا أوافق		المتوسط	الإنحراف المعياري
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
	البيان								
	الإعلام السلبي و عدم نقل الحدث بأمانة في الصحف ووسائل الإعلام.	43	91.5%	1	2.1%	3	6.4%	1.15	0.510
	عدم إستقاء المعلومات من مصادرها	32	68%	14	29.7%	1	2.1%	1.34	0.532

								الأصلية .
0.705	1.45	%10.6	5	%19	9	%59.5	28	إعتماد القرارات غير المدروسة بعناية و في ظل أوضاع غير طبيعية .
0.734	1.44	%12.7	6	%14.8	7	%63.8	30	ضعف الوعي بالمقاصد التنافسية في المجال الرياضي بالإتحاد .
0.674	1.35	%10.6	5	%12.7	6	%74.4	35	السعي وراء السلطة إعتبارات المصلحة العامة .
0.725	1.41	%10.6	5	%10.6	5	%57.4	27	عصبية الإنتماء للكيانات الرياضية .
0.673	1.36	%10.6	5	%14.8	7	%74.4	35	عدم التعاون و العمل الجماعي .
0.826	2.28	%51	24	%25.5	12	%23.4	11	حداثة الهيكل التنظيمي

								بالإتحاد .
0.914	1.89	%36.1	17	%17	8	%46.8	22	غياب التدريب الإداري .
0.857	1.65	%19	9	%12.7	6	%46.8	22	غياب الرقابة و التوجيه أدى الى سلبية في نمط الإدارة
0.668	1.33	%10.6	5	%10.6	5	%76.5	36	السلوك الشخصي الأناني للإداريين .
0.615	1.28	%8.5	4	%10.6	5	%80.8	38	صراع المصالح بين الإداريين في الإتحاد الحاليين و المرشحين .
0.674	1.35	%10.6	5	%12.7	6	%74.4	35	التصلب الإداري للإداريين الحاليين .
0.877	1.72	%27.6	13	%17	8	%55.3	26	التنافس السلبي و النزاع الهدام بين العاملين بالإتحاد
0.802	1.98	%29.7	14	%36	17	%31.9	15	حادثة دخول

								الإتحاد تجربة الخصخصة
0.889	2.12	%40.4	19	%19.4	9	%29.7	14	عدم وضوح التشريعات و القوانين و تحديد الواجبات و السلطات .
0.920	1.74	%31.9	15	%10.6	5	%57.4	27	قلة الخبرة للقيادة الإدارية للأزمات .
0.867	1.59	%27.6	13	%8.5	4	%72.3	34	التداخل بين الإداريين في الإختصاصات .
0.924	1.87	%36	17	%14.8	7	%49	23	عدم وجود إشراف إدارى و مراقبين حكوميين علي إنتخابات الإتحاد من قبل الوزارة .
0.822	1.62	%21.2	10	%19.4	9	%59.5	28	تدخل جهات غير معنية في إنتخابات الإتحاد .

0.925	1.82	%21.2	10	%14.8	7	%61.7	29	التنافس غير الشريف بين الإدارة الحالية و الإدارة المرشحة .
0.855	1.25	%23.4	11	%8.5	4	%68	32	إنعدام الثقة بين إداريي إتحاد كرة القدم .
0.712	1.40	%12.7	6	%14.8	7	%72.3	34	التكتل الإداري (ظواهر التجمعات لوبي (( داخل الإتحاد الواحد .
0.822	1.62	%21.2	10	%19.4	9	%59.5	28	إختلاف الرؤى و تفسير القوانين و تحليل المواقف المختلفة .
0.673	1.36	%10.6	5	%14.8	7	%74.4	35	التأني في الفصل بين القضايا و تأخر النظر بالمشكلات .
0.804	1.49	%19.4	9	%10.6	5	%70.2	33	الإنحياز الفاضح و تمييز

								مجموعات دون أخرى من قبل الأجهزة الإدارية .
--	--	--	--	--	--	--	--	---

محور إستراتيجية إدارة الأزمات :

جدول رقم (3-4) و نستعرض فيه الإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على :

ما الحلول أو الخطوات المقترحة لإدارة الازمات؟

م	العبارات البيان	أوافق		لا أوافق		محايد		المتوسط	الإحراف المعياري
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
	يتم التخطيط للمواجهة و التعامل مع الأزمة .	22	%46.8	4	%8.5	21	%44.6	1.98	0.967
	وجود تنظيم إداري لتقييم الواقع و تحليل إتجاهاته .	24	%51	4	%8.5	19	%40.4	1.89	0.961
	يتبنى الإتحاد إستراتيجيات محددة حول المواقف المتأزمة.	26	%55.3	8	%17	13	%27.6	1.72	0.877

0.876	2.40	%66	31	%8.5	4	%25.5	12	للمؤسسات الرياضية خطة لمواجهة الظروف الطارئة .
0.932	2.04	%44.6	21	%14.8	7	%40.4	19	للاتحاد للأزمة ضمن مؤسسات الرياضة
0.955	1.85	%38.2	18	%8.5	4	%53	25	المرجعيات التي تلجأ لها المؤسسات الرياضية ضمن التشريعات و القوانين و اللوائح في الرياضة .
0.891	2.34	%61.7	29	%10.6	5	%27.6	13	للاتحاد القدرة على التنبؤ بمآلات المشاكل و القضايا
0.812	1.60	%14.8	7	%14.8	7	%44.6	21	للاتحاد إجراءات تعمل على حصر

								الأزمة .
0.924	1.89	%36	17	%14.8	7	%46.8	22	للإتحاد إستراتيجية تعمل على إشهار الأزمة .
0.776	2.47	%63.8	30	%19.1	9	%17	8	للإتحاد أدوات لتدارك الأزمات .
0.896	2.26	%55.3	26	%14.8	7	%29.7	14	للإتحاد القدرة على إجهاض الفكر الصانع للأزمة .
0.937	2.23	%57.4	27	%8.5	4	%34	16	للإتحاد إمكانات و تجهيزات لإمتصاص الأزمات .
0.890	2.23	%53	25	%17	8	%29.7	14	للإتحاد ميزانيات مالية و إمكانات تعمل على تقادي الأزمات .
0.587	1.21	%8.5	4	%4.2	2	%87.2	41	توعية الجمهور

								عامل أساسي لتفادي الأزمات .
0.831	1.49	%21.2	10	%6.3	3	%72.3	34	إعتماد المبادرات الإستباقية لتثبيت الإستقرار .
0.855	1.55	%23.4	11	%8.5	4	%68	32	العمل على تطوير و بناء علاقات شفافة بين مكونات المجتمع الرياضي .
0.830	1.53	%21.2	10	%10.6	5	%68	32	توفر المناخ لبناء العلاقات الشفافة بين مكونات المجتمع الرياضي .

جدول رقم (4-4) يوضح محور إدارة الأزمات :

م البيان	متوسط	انحراف	نسبة
الإعلام السلبي و عدم نقل الحدث بأمانة في الصحف ووسائل الإعلام.	2.73	0.510	%91.5
عدم إستقاء المعلومات من مصادرها الأصلية .	2.04	0.522	%68
إعتماد القرارات غير المدروسة بعناية و في ظل أوضاع غير طبيعية .	1.78	0.705	%59.5
ضعف الوعي بالمقاصد التنافسية في المجال الرياضي بالإتحاد .	1.91	0.734	%63.8
السعى وراء السلطة دون إعتبارات المصلحة العامة .	2.23	0.673	%74.4
عصبية الإنتماء للكيانات الرياضية .	1.72	0.725	%57.4
عدم التعاون و العمل الجماعي .	2.23	0.673	%74.4
حداثة الهيكل التنظيمي بالإتحاد .	0.70	0.826	%23.4
غياب التدريب الإداري .	1.40	0.914	%46.8
غياب الرقابة و التوجيه أدى الى سلبية في نمط الإدارة	1.40	0.914	%46.8
السلوك الشخصي الأناني للإداريين .	2.29	0.668	%76.5
صراع المصالح بين الإداريين في الإتحاد الحاليين و المرشحين .	2.42	0.615	%80.8

%74.4	0.673	2.23	التصلب الإداري للإداريين الحاليين .
%55.3	0.877	1.65	التنافس السلبي و النزاع الهدام بين العاملين بالإتحاد
%31.9	0.802	0.95	حادثة دخول الإتحاد في تجربة الخصخصة
%29.7	0.889	0.89	عدم وضوح التشريعات و القوانين و تحديد الواجبات و السلطات .
%57.4	0.920	1.72	قلة الخبرة للقيادة الإدارية للأزمات .
%72.3	0.876	2.16	التداخل بين الإداريين في الإختصاصات .
%49	0.924	1.47	عدم وجود إشراف إداري و مراقبين حكوميين علي إنتخابات الإتحاد من قبل الوزارة .
%59.5	0.822	1.78	تدخل جهات غير معنية في إنتخابات الإتحاد .
%61.7	0.925	1.85	التنافس غير الشريف بين الإدارة الحالية و الإدارة المرشحة .
%68	0.522	2.04	إنعدام الثقة بين إداريي إتحاد كرة القدم .
%72.3	0.712	2.16	التكتل الإداري (ظواهر التجمعات ( لوبي )) داخل الإتحاد الواحد .
%59.5	0.822	1.78	إختلاف الرؤى و تفسير القوانين و تحليل المواقف المختلفة .
%74.4	0.673	2.23	التأني في الفصل بين القضايا و تأخر النظر بالمشكلات .

70.2%	0.804	2.10	الإنحياز الفاضح و تمييز مجموعات دون أخرى من قبل الأجهزة الإدارية .
-------	-------	------	--

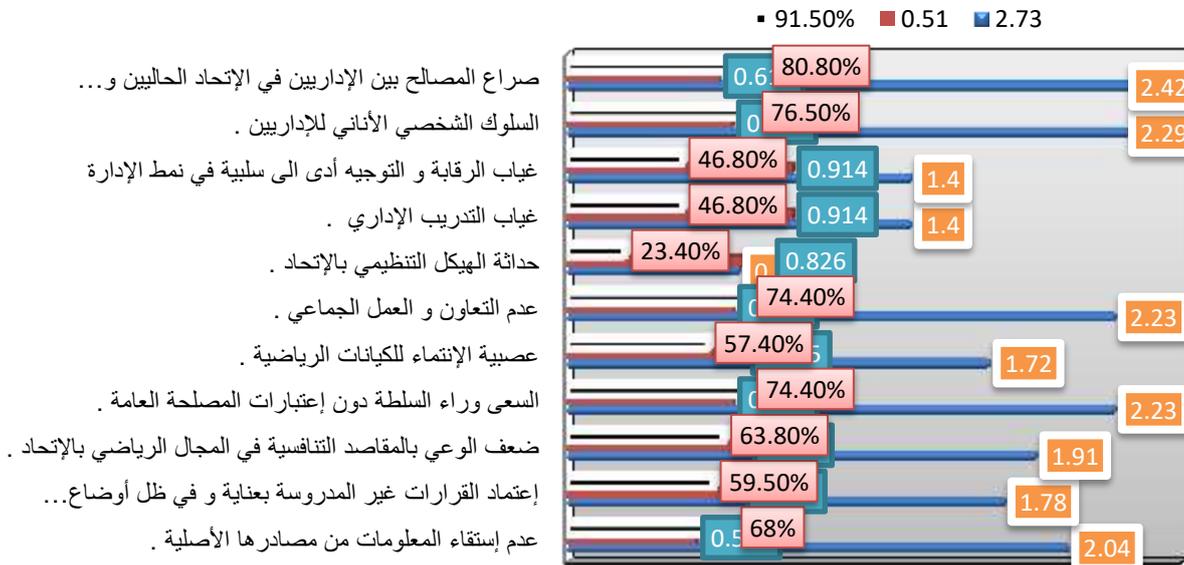
من خلال النتائج التي تم عرضها في لجدول (4-4) و التي تجيب على السؤال الثاني الخاص بأسباب الأزمات :

إتفقت عينة البحث على أن الإعلام السلبي و عدم نقل الحدث بأمانة في الصحف ووسائل الإعلام من أهم الأسباب و حيث بلغت نسبة (91.5%) و تراوحت إستجابة عينة البحث بين (91.5%) و (23.4%) ما يوضح أن عينة البحث إتفقت على أن أهم أسباب الأزمة كما سوف نستعرضها فيما يلي :

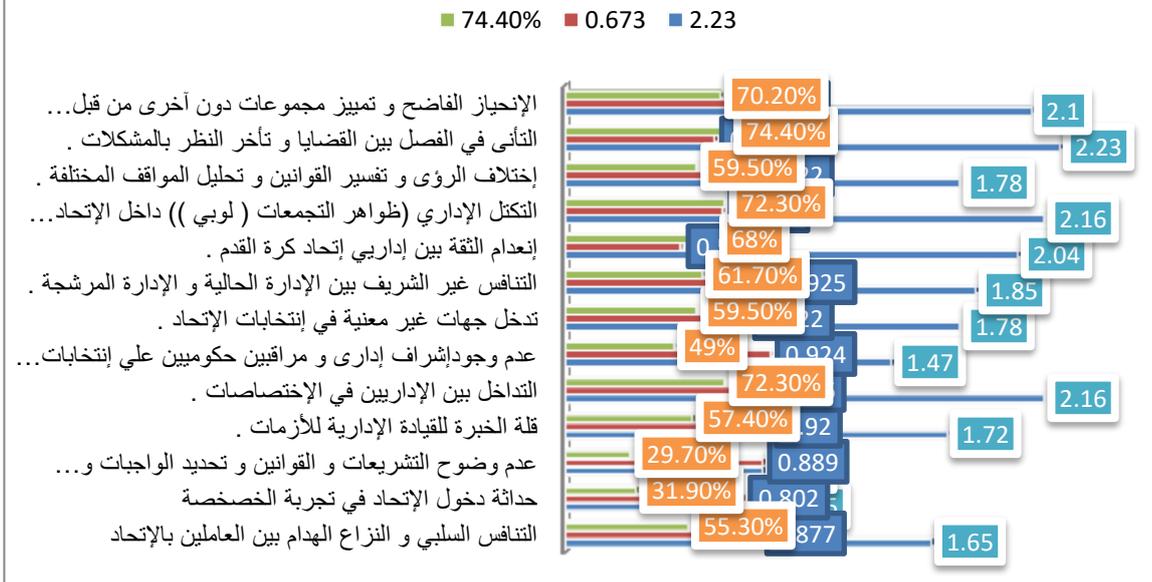
تراوحت أستجابة عينة البحث للفقرة رقم (1) التي تنص على (الإعلام السلبي و عدم نقل الحدث بأمانة في الصحف ووسائل الإعلام) بنسبة بلغت (91.5%) و متوسط (2.73) و إنحراف (0.510) ، تليها الفقرة رقم (12) التي تنص على (صراع المصالح بين الإداريين في الإتحاد الحاليين و المرشحين ) بنسبة (80.8% ) و متوسط (2.42) و إنحراف (0.615) ، و تليها الفقرة رقم (11) التي تنص على (السلوك الشخصي الأناني للإداريين ) بنسبة (76.5%) و متوسط (2.29) و إنحراف (0.668)، وتليها الفقرات (التي إتفق عليها أفراد العينة )الفقرة رقم (5)و التي تنص على (السعى وراء السلطة دون إعتبرات المصلحة العامة) و الفقرة رقم (7) و التي تنص على (عدم التعاون و العمل الجماعي ) ، و الفقرة رقم (13)والتي تنص على (التصلب الإداري للإداريين الحاليين) ، و الفقرة رقم (25)و التي تنص على (التأني في الفصل بين القضايا و تأخر النظر بالمشكلات) بنسبة (74.4%) و متوسط (2.23) و إنحراف (0.673) ،تليها الفقرة رقم (18) و التي تنص على (التداخل بين الإداريين في الإختصاصات) بنسبة (72.3%) و متوسط (2.16) و إنحراف (0.876)، و تليها الفقرة رقم (26) و التي تنص على (الإنحياز الفاضح و تمييز مجموعات دون أخرى من قبل الأجهزة الإدارية) بنسبة (70.2%) و متوسط (2.10) و

إنحراف (0.804) ، و تليها الفقرتان رقم (2) والتي تنص على (عدم إستقاء المعلومات من مصادرها الأصلية) ، و الفقرة رقم (22) و التي تنص على (إنعدام الثقة بين إداريي إتحاد كرة القدم) بنسبة (68%) و متوسط (2.04) و إنحراف (0.522)، و تليها الفقرة رقم (4) و التي تنص على (ضعف الوعي بالمقاصد التنافسية في المجال الرياضي بالإتحاد) بنسبة (63.8%) و متوسط (1.91) و إنحراف (0.734) ، و تليها الفقرة رقم (21) و التي تنص على (التنافس غير الشريف بين الإدارة الحالية و الإدارة المرشحة) بنسبة (61.7%) و متوسط (1.85) و إنحراف (0.905) ، و تليها الفقرات رقم (3) و التي تنص على (إعتماد القرارات غير المدروسة بعناية و في ظل أوضاع غير طبيعية) ورقم (20) و التي تنص على (تدخل جهات غير معنية في إنتخابات الإتحاد) ، و رقم (24) و التي تنص على (إختلاف الرؤى و تفسير القوانين و تحليل المواقف المختلفة) بنسبة (59.5%) و متوسط (1.78) و إنحراف (0.822) ، و تليها الفقرة رقم (6) و التي تنص على (عصبية الإنتماء للكيانات الرياضية) بنسبة (57.4%) و متوسط (1.72) و إنحراف (0.725) ، و تليها الفقرة رقم (14) و التي تنص على (التنافس السلبي و النزاع الهدام بين العاملين بالإتحاد) بنسبة (55.3%) و متوسط (1.65) و إنحراف (0.877) ، و تليها الفقرة رقم (19) التي تنص على (عدم وجود إشراف إداري و مراقبين حكوميين علي إنتخابات الإتحاد من قبل الوزارة) بنسبة (49%) و متوسط (1.47) و إنحراف (0.824) ، و تليها الفقرتان رقم (9) و التي تنص على (غياب التدريب الإداري) و الفقرة رقم (10) و التي تنص على (غياب الرقابة و التوجيه أدى الى سلبية في نمط الإدارة) و بنسبة (46.8%) و متوسط (1.40) و إنحراف (0.914) ، و تليها الفقرة رقم (15) و التي تنص على (حادثة دخول الإتحاد في تجربة الخصخصة) بنسبة (31.9%) و متوسط (0.95) و إنحراف (0.802) ، و تليها الفقرة رقم (8) و التي تنص على (حادثة الهيكل التنظيمي بالإتحاد) بنسبة (23.4%) و متوسط (0.70) و إنحراف (0.826) .

شكل رقم (2-4) يوضح نتائج المحور الثاني من الفقرة (12-1)



شكل رقم (3-4) يوضح محور إدارة الازمات من (12-27)



جدول رقم (4-5) يوضح محور إستراتيجية إدارة الأزمات:

م	العبارات	المتوسط	الإنحراف المعياري	نسبة
	يتم التخطيط للمواجهة و التعامل مع الأزمة .	1.40	0.967	%46.8
	وجود تنظيم إداري لتقييم الواقع و تحليل إتجاهاته .	1.53	0.961	%51
	يتبنى الإتحاد إستراتيجيات محددة حول المواقف المتأزمة.	1.65	0.877	%55.3
	للمؤسسات الرياضية خطة لمواجهة الظروف الطارئة .	0.76	0.876	%25.5
	للإتحاد حل للأزمة ضمن مؤسسات الرياضة	1.21	0.932	%40.4
	المرجعيات التي تلجأ لها المؤسسات الرياضية ضمن التشريعات و القوانين و اللوائح في الرياضة .	1.59	0.955	%53
	للإتحاد القدرة على التنبؤ بمآلات المشاكل و القضايا	0.82	0.891	%27.6
	للإتحاد إجراءات تعمل على حصر الأزمة .	1.33	0.812	%44.6
	للإتحاد إستراتيجية تعمل على إشهار الأزمة .	1.40	0.924	%46.8
	للإتحاد أدوات لتدارك الأزمات .	0.51	0.776	%17
	للإتحاد القدرة على إجهاض الفكر الصانع للأزمة .	0.89	0.890	%29.7
	للإتحاد إمكانات و تجهيزات لإمتصاص الأزمات .	1.02	0.937	%34
	للإتحاد ميزانيات مالية و إمكانات تعمل على تقادي الأزمات .	0.89	0.890	%29.7

87.2%	0.587	2.61	توعية الجمهور عامل أساسي لتفادي الأزمات .
72.3%	0.831	2.16	إعتماد المبادرات الإستباقية لتثبيت الإستقرار .
68%	0.830	2.04	العمل على تطوير و بناء علاقات شفافة بين مكونات المجتمع الرياضي .
68%	0.830	2.04	توفر المناخ لبناء العلاقات الشفافة بين مكونات المجتمع الرياضي .

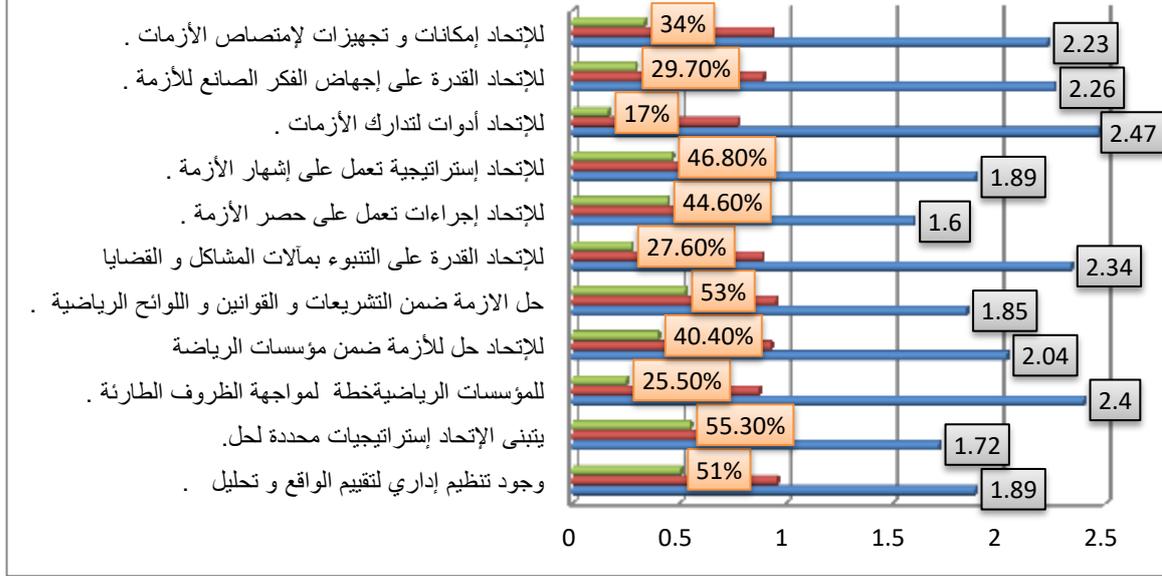
تراوحت إستجابة عينة البحث بين (86%) و (17% ) بلغ متوسطها (2.61) و (0.51) ما يوضح أن عينة البحث إتفقت على أن إدارة إستراتيجية الأزمات كما سوف نستعرضها فيما يلي :

تراوحت أستجابة عينة البحث للفقرة رقم (14) التي تنص على (توعية الجمهور عامل أساسي لتفادي الأزمات) بنسبة (86.2%) ومتوسط (2.61) و إنحراف (0.587) ، تليها الفقرة رقم (15) التي تنص على (إعتماد المبادرات الإستباقية لتثبيت الإستقرار) بنسبة (72.3%) و متوسط (2.16) و إنحراف (0.831) ، و تليها الفقرتان رقم (16) التي تنص على (العمل على تطوير و بناء علاقات شفافة بين مكونات المجتمع الرياضي) و الفقرة رقم (17) و التي تنص على (توفر المناخ لبناء العلاقات الشفافة بين مكونات المجتمع الرياضي) ، بنسبة (68%) و متوسط (2.04) و إنحراف (0.820) ، و تليها الفقرة رقم (3) و التي تنص (يتبنى الإتحاد إستراتيجيات محددة حول المواقف المتأزمة) بنسبة (55.3%) و متوسط (1.65) و إنحراف (0.877) ، و تليها الفقرة رقم (6) و التي تنص على (المرجعيات التي تلجأ لها المؤسسات الرياضية ضمن التشريعات و القوانين و اللوائح في الرياضة) بنسبة (53%) و متوسط (1.59) و إنحراف (0.955) ، تليها الفقرة رقم (2) و التي تنص على (وجود تنظيم إداري لتقييم الواقع و تحليل إتجاهاته) بنسبة

(51%) و متوسط (1.53) ، و إنحراف (0.961) ، و تليها الفقرة رقم (1) و التي تنص على (يتم التخطيط للمواجهة و التعامل مع الأزمة) بنسبة (46.8%) و متوسط (1.40) و إنحراف (0.967) ، و تليها الفقرة رقم (9) و التي تنص على ( للإتحاد إستراتيجية تعمل على إشهار الأزمة) بنسبة (46.6%) و متوسط (1.40) و إنحراف (0.967) ، و تليها الفقرة رقم (8) و التي تنص على (لإتحاد إجراءات تعمل على حصر الأزمة) بنسبة (44.6) و متوسط (1.33) و إنحراف (0.812) ، و تليها الفقرة رقم (5) و التي تنص (لإتحاد حل للأزمة ضمن مؤسسات الرياضة) بنسبة (40.4%) و متوسط (1.21) و إنحراف (0.932) ، و تليها الفقرة رقم (12) و التي تنص على (لإتحاد إمكانات و تجهيزات لإمتصاص الأزمات) بنسبة (34%) و متوسط (1.02) و إنحراف (0.937) ، و تليها الفقرتان رقم (13) و التي تنص على (لإتحاد ميزانيات مالية و إمكانات تعمل على تقادي الأزمات) و الفقرة رقم (11) و التي تنص على (لإتحاد القدرة على إجهاض الفكر الصانع للأزمة ) بنسبة (29.7%) و متوسط (0.89) و إنحراف (0.890) ، و تليها الفقرة رقم (7) و التي تنص على (لإتحاد القدرة على التنبوء بمآلات المشاكل و القضايا) بنسبة (27.6%) و متوسط (0.82) و إنحراف (0.891) ، و تليها الفقرة رقم (4) و التي تنص على (للمؤسسات الرياضية خطة لمواجهة الظروف الطارئة) بنسبة (25.5%) و متوسط (0.76) و إنحراف (0.876) ، تليها الفقرة رقم (10) التي تنص على (لإتحاد أدوات لتدارك الأزمات) بنسبة (17%) و متوسط (0.51) و إنحراف (0.776) .

و يدعم هذه النتائج الشكل التالي :

شكل رقم (4-4) يوضح إستراتيجيات حل الازمات فى اتحاد كرة القدم



## الفصل الخامس

### (5) النتائج و التوصيات

#### (1-5) النتائج :

إستنادا على ما توصلت إليه الباحثة من حقائق و معلومات و بيانات تم عرضها و معالجتها إحصائيا في الفصول السابقة سنتناول الباحثة في هذا الفصل النتائج و التوصيات والمقترحات في ختام هذا الفصل قامت الباحثة بتثبيت كافة المصادر و المراجع مكتب و مواقع إلكترونية التي إستعانت بها :

- 1-الإعلام السلبي وعدم نقل الأحداث امانة في الصحف و وسائل الإعلام (91.5%) .
- 2-توعية الجمهور لتفادي الأزمات (87.2%) .
- 3-صراع المصالح بين الإداريين (80.8%) .
- 4-أن أزمة الإتحاد السوداني لكرة القدم تعتبر أزمة محلية (76.5%) .
- 5-السلوك الشخصي الاناني للإداريين (76.5%) .
- 6-إعتماد المبادرات الإستباقية لتثبيت الإستقرار (72.3%) .
- 7-العمل على تطوير و بناء علاقات شفافة بين مكونات المجتمع الرياضي (68%) .
- 8-السعي وراء السلطة دون مراعاة المصلحة العامة (74.4%) .
- 9-التداخل بين الإداريين في الإختصاصات (72.3%) .
- 10-عدم التعاون و العمل الجماعي (74.4%) .
- 11-التأني في الفصل بين القضايا و إتخاذ القرارات و تأخر النظر بالمشكلات (74.4%) .
- 12-التكثل الإداري داخل الإتحاد الواحد (72.3%) .
- 13-الإنحياز الفاضح و تمييز المجموعات دون الأخرى من قبل الأجهزة الإدارية (70.2%) .
- 14-عدم إستقاء المعلومات من مصادرها الأصلية (68%) .
- 15-ضعف الوعي بالمقاصد التنافسية في المجال الرياضي و بالإتحاد (63.8%) .
- 16-أندام الثقة بين إداريي إتحاد كرة القدم (68%) .
- 17-توفير المناخ لبناء العلاقات الشفافة بين مكونات المجتمع الرياضي (68%) .

## (2-5) التوصيات :

و على ضوء النتائج توصى الباحثة بالآتى :

1. إجراء الإنتخابات حسب مادة أو لائحة القانون تفادياً للأزمات .
2. تغيير الإعلام من السلبي الى الإيجابي و نقل الحدث بأمانة في الصحف و وسائل الإعلام .
3. توعية الجمهور و عمل المؤتمرات و حملات توعية لتفادي الأزمات .
4. البعد عن صراع المصالح و العمل لمصلحة العامة .
5. البعد عن الأنانية و حب الذات .
6. تقبل المبادرات الإستباقية و إتمادها لضمان الإستقرار .
7. العمل على تطوير و بناء علاقات شفافة بين مكونات المجتمع الرياضي .
8. توضيح المهام و الإختصاصات و منع تداخل الإختصاصات .
9. التعاون و العمل الجماعي .
10. منع التكتل الإداري داخل المؤسسة الواحدة .
11. عدم الإنحياز و التمييز بين المجموعات و العمل على المساواة بين الأفراد .
12. إستقاء المعلومات من مصادرها الأصلية .
13. توعية الإداريين بالمقاصد التنافسية في المجال الرياضي
14. تبادل الثقة بين الإداريين .
15. توفير المناخ الجيد لبناء العلاقات الشفافة بين مكونات المجتمع الرياضي .

### (3-5) المقترحات :

- 1- وضع خطة إستراتيجية للتعامل مع الأزمات و حصرها و تفاديها و التنبؤ بها .
- 2- عمل خطة و خطة بديلة لإدارة الأزمات .
- 3- تكوين فريق لإدارة الأزمات أو تخصيص وحدة بإدارة الأزمات داخل المؤسسات .
- 4- تمليك الإعلام المعلومات الصحيحة حتى يتلقاها الجمهور تفاديا لحدوث الأزمات .
- 5- الإستناد للقانون و اللوائح التنظيمية و العمل بها .
- 6- تدريب و تأهيل ثقل خبرات الإداريين لمواجهة الأزمات .
- 7- تمكين الإداريين في مجال الإختصاص .

## (4-5) المراجع والمواقع الإلكترونية:

### أولاً المراجع :

- إدارة الأزمات الرياضية، اسماعيل حامد عثمان ، دار الفكر العربي، 1998م، القاهرة.
- د. أحمد شعبان عبدالملك ، الإدارة الرياضية و التدريب الرياضي ، 2016م .
- د. رأفت سعيد ،العمليات الإدارية لمدارس الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية ، ط1، جامعة الإسكندرية ، ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر .
- د.محمد عبدالمحسن أحمد محمود و د.خالد محمد عبدالجبار الخطيب ، الإعلام الرياضي و إدارة الأزمات ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، 2016م .
- مباح مليكة ، إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير ( دراسة نظرية و تطبيقية) ، ط1 ، القاهرة ، 2012م ، .
- منشورات اللجنة الأولمبية الدولية ، كتاب الإدارة الرياضية ، 2012م .
- منشورات وزارة الشباب و الرياضة ، قانون هيئات الشباب و الرياضة ، 2003م .

### ثانياً المواقع الإلكترونية :

[www.bbc.com /Arabic/sports.40529711](http://www.bbc.com /Arabic/sports.40529711)

[www.<m.you7.com >story/2017](http://www.<m.you7.com >story/2017)

[www.<https://ar.m.wikipedia.org >wiki](http://www.<https://ar.m.wikipedia.org >wiki)

[www.<https:vb.ckfu.org>attachment](http://www.<https:vb.ckfu.org>attachment)

[stephenaagwet@yahoo.com](mailto:stephenaagwet@yahoo.com)

[www.<https://ar.m.wikipedia.org >arab/wp.com](http://www.<https://ar.m.wikipedia.org >arab/wp.com)

.

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

التربية البدنية والرياضة

السيد /.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : تحكيم إستبيان

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: دراسة حالة لإستراتيجية إدارة الأزمات ببعض المؤسسات الرياضية  
نموذجاً (إتحاد كرة القدم)

كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية البدنية والرياضة ( الإدارة الرياضية ) تحت إشراف أ.د. أمال محمد إبراهيم .

ولما لسيداتكم من خبرات في هذا المجال برجاء التكرم بإبداء الرأي في تحكيم هذه الإستبانة من حيث وضوح العبارات و درجة أهميتها و إرتباطها بالمحاور .

ولكم جزيل الشكر والتقدير ،،،

## محور مستوى الأزمات :

1. أعتقد أن أزمة إنتخابات الإتحاد السوداني لكرة القدم من أهم أسباب الازمات حاليا و تعتبر أزمة :

عالمية  قارية  دولية  إقليمية  محلية

2. ماكثر الازمات تكرارا وجدة في المجال الرياضي :

عالمية  قارية  دولية  إقليمية  محلية

## محور أسباب الأزمات :

من أهم أسباب الأزمات :

م	العبارات	درجة الوضوح		درجة الإرتباط		درجة الأهمية	
		واضح	غير واضح	مرتبط	غير مرتبط	مهم	غير مهم
	الإعلام السلبي و المخاطر الإعلامية .						
	عدم نقل الحدث بأمانة في الصحف و وسائل الإعلام.						
	عدم الرجوع لمصادر البيانات و المعلومات الصحيحة .						
	عدم الرجوع للأشخاص المعنيين لحصول علي المعلومات الصحيحة .						
	تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية و مادية .						
	تعارض المصالح و الأهداف الشخصية .						
	إتخاذ القرار الفعال و تنفيذه .						
	التعاون و العمل الجماعي .						
	حدائة الهيكل التنظيمي بالإتحاد .						
	غياب التدريب الإداري .						
	سوء الإدارة و العشوائية أو الاستبداد الإداري .						

						السلوك الشخصي الأناني للإداريين .
						صراع المصالح بين الإداريين في الإتحاد الحاليين و المرشحين .
						التصلب الإداري للإداريين الحاليين .
						حب السلطة و التملك .
						حادثة دخول الإتحاد في تجربة الخصخصة
						تشريع (2016م) جعل إدارة الأزمة من خلال المؤسسات الرياضية صعبة
						قلة الخبرة علي القيادة الإدارية للأزمات .
						التداخل بين الإداريين في الإختصاصات .
						عدم وضوح قانون إنتخابات الإتحاد وفقا لقانون ( 2016م ) .
						عدم وجود إشراف إداري و مراقبين حكوميين علي إنتخابات الإتحاد .
						تدخل جهات غير معنية في إنتخابات الإتحاد .
						التنافس الغير شريف بين الإدارة الحالية و الإدارة مستقبلا .
						إنعدام الثقة بين إداريي إتحاد كرة القدم .
						ظواهر التجمعات ( لوبي ) داخل الإتحاد الواحد .

ما رأيك في العبارات المحور :.....  
هل تخطر أي إضافات أخرى ؟

.....

## محور إستراتيجية إدارة الأزمات

م	العبارات	درجة الوضوح		درجة الإرتباط		درجة الأهمية	
		واضح	غير واضح	مرتبط	غير مرتبط	مهم	غير مهم
1	يتبع أساليب الإستراتيجيات داخل المؤسسات الرياضية .						
2	للمؤسسات الرياضية خطة لمواجهة الظروف الطارئة .						
3	للمؤسسات حل للأزمة ضمن مؤسسات الرياضة						
4	المرجعيات التي تلجأ لها المؤسسات الرياضية ضمن التشريعات و القوانين و اللوائح في الرياضة .						
5	للمؤسسة إستراتيجية تعمل على حصر الأزمة .						
6	للمؤسسة إستراتيجية تعمل على إنكار الأزمة .						
7	للمؤسسة أدوات لتدارك الأزمات .						
8	للمؤسسة إمكانات و تجهيزات لإمتصاص الأزمات .						
9	للمؤسسة ميزانيات مالية و إمكانات تعمل حل تفادي الأزمات .						
10	توعية الجمهور أحد تفادي الأزمات						

ما رأيك في العبارات المحور :.....  
هل تخترح أى إضافات أخرى ؟  
.....

ملاحظات

المحكم:.....

...

إسم المحكم.....

.....

درجة المحكم :

.....

.....

مكان العمل :

.....

.....

سنوات الخبرة :

.....

.....

ملحق رقم (2)

قائمة باسماء الخبراء في مجال التربية البدنية و الرياضة :

م	الخبير المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	د.الطيب حاج ابراهيم	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
2	د.منجى مخلوف	أستاذ مشارك	جامعة المسيلة محمد بوضياف
3	د.احمد آدم احمد	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
4	د. صلاح جابر فرين	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
5	د.عبدالحفيظ عبدالمكرم	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
6	د.زواوى عبدالوهاب	أستاذ مساعد	جامعة المسيلة محمد بوضياف
7	د.ساره حسن	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
8	د. سمية جعفر	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
9	د. نازك أحمد حسن أحمد	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
10	د. أبوبكر بن عبدالكريم	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
11	د. عزيز فتحون	أستاذ مساعد	جامعة محمد السادس (المغرب)
12	د. حمادة العنتبلي	أستاذ مساعد	جامعة الإسكندرية
13	د.زينب محمد السيد إبراهيم	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
14	سليمان فيصل	محاضر	السودان للعلوم و التكنولوجيا

### ملحق رقم (3)

الإستمارة بعد تعديل المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

التربية البدنية والرياضة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي المستجيب أختي المستجيبة

تهدف هذه الإستبانة الي دراسة حالة لإستراتيجية إدارة الأزمات ببعض المؤسسات الرياضية ، و ذلك لإستكمالاً للحصول علي درجة الماجستير في الإدارة الرياضية و قد تم تصميم هذه الإستبانة بغرض جمع البيانات لإتمام هذا البحث و الذي هو بعنوان: حالة لإستراتيجية إدارة الأزمات ببعض المؤسسات الرياضية نموذجاً (إتحاد كرة القدم).

و لذا كلنا أمل أن تمنحنا جزء من وقتك الثمين و التكرم بالإجابة علي أسئلة هذه الإستبانة بشكل دقيق ، علماً بأن جميع بيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الإستبيان لن تستخدم الأغراض البحث العلمي

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

إستمارة المعلومات :

البيانات الشخصية :

ضع علامة (✓) في المكان المناسب :

الجنس	ذكر	أنثي

العمر	من 21-30 سنة	31-40 سنة	41-50 سنة	من 50 سنة فأكثر

الصفة	إداري	مدرب	لاعب	إعلامي

إذا كنت غير ذلك الرجاء كتابة المسمى الوظيفي : .....

.....  
.....

المؤهل الاكاديمي	اساس	ثانوي	جامعي	فوق الجامعي

سنوات الخبرة في المجال الرياضي	5 سنوات	من 6 - 10 سنوات	11 - 15 سنة	16 سنة فأكثر

فضلاً... يرجى الاجابة علي جميع الفقرات

### محور مستوى الأزمات :

3. أعتقد أن أزمة إنتخابات الإتحاد السوداني لكرة القدم من أهم أسباب الازمات حاليا و تعتبر أزمة :

قارية  دولية  إقليمية  محلية

4. ماكثر الازمات تكرارا وجدة فى المجال الرياضي :

قارية  دولية  إقليمية  محلية

### محور أسباب الأزمات

من أهم أسباب الأزمات :

م	العبارات	أوافق	لا أوافق	محايد
	الإعلام السلبي و عدم نقل الحدث بأمانة في الصحف ووسائل الإعلام.			
	عدم إستقاء المعاومات من مصادرها الأصلية .			
	إعتماد القرارات غير المدروسة بعناية و في ظل أوضاع غير طبيعية .			
	ضعف الوعي بالمقاصد التنافسية في المجال الرياضي بالإتحاد .			
	السعى وراء السلطة دون إعتبرات المصلحة العامة .			
	عصبية الإلتناء للكيانات الرياضية .			
	عدم التعاون و العمل الجماعي .			
	حدائة الهيكل التنظيمي بالإتحاد .			
	غياب التدريب الإداري .			
	غياب الرقابة و التوجيه ادى الى سلبية في نمط الإدارة .			
	السلوك الشخصي الأناني للإداريين			
	صراع المصالح بين الإداريين في الإتحاد الحاليين و المرشحين .			

			التصلب الإداري للإداريين الحاليين .
			التنافس السلبي و النزاع الهدام بين العاملين بالإتحاد
			حدائثة دخول الإتحاد في تجربة الخصخصة
			عدم وضوح التشريعات و القوانين و تحديد الواجبات و السلطات .
			قلة الخبرة للقيادة الإدارية للازمات .
			التداخل بين الإداريين في الإختصاصات .
			عدم وجود إشراف إداري و مراقبين حكوميين علي إنتخابات الإتحاد من قبل الوزارة .
			تدخل جهات غير معنية في إنتخابات الإتحاد .
			التنافس غير الشريف بين الإدارة الحالية و الإدارة المرشحة .
			إنعدام الثقة بين إداريي إتحاد كرة القدم .
			التكتل الإداري (ظواهر التجمعات ( لوبي )) داخل الإتحاد الواحد .
			إختلاف الرؤى و تفسير القوانين و تحليل المواقف المختلفة .
			التأني في الفصل بين القضايا و تأخر النظر بالمشكلات .
			الإنحياز الفاضح و تمييز مجموعات دون أخرى من قبل الاجهزة الإدارية .

### محور إستراتيجية إدارة الأزمات

م	العبارات	أوافق	لا أوافق	محايد
	يتم التخطيط للمواجهة و التعامل مع الأزمة .			
	وجود تنظيم إداري لتقييم الواقع و تحليل إتجاهاته .			
	يتبنى الإتحاد إستراتيجيات محددة حول المواقف المتأزمة .			
	للإتحاد خطة لمواجهة الظروف الطارئة .			

			للإتحاد حل للأزمة ضمن مؤسسات الرياضة
			المرجعيات التي تلجأ لها المؤسسات الرياضية ضمن التشريعات و القوانين و اللوائح في الرياضة .
			للإتحاد القدرة على التنبؤ بمآلات المشاكل و القضايا .
			للإتحاد إجراءات تعمل على حصر الأزمة .
			للإتحاد إستراتيجية تعمل على إشهار الأزمة .
			للإتحاد أدوات لتدارك الأزمات .
			للإتحاد القدرة على إجهاض الفكر الصانع للأزمة .
			للإتحاد إمكانات و تجهيزات لإمتصاص الأزمات .
			للإتحاد ميزانيات مالية و إمكانات تعمل على تفادي الأزمات.
			توعية الجمهور عامل أساسي لتفادي الأزمات .
			إعتماد المبادرات الإستباقية لتثبيت الإستقرار .
			العمل على تطوير و بناء علاقات شفافة بين مكونات المجتمع الرياضي .
			توفر المناخ لبناء العلاقات الشفافة بين مكونات المجتمع الرياضي.