

An Analytical Study of the Reality of the Crises Facing Public Sports Federation in the Province of Lattakia

Dr. Qassem Khalil Ebraheem^{*}
Dr. Wael Maroun Mowad^{*}
Dr. Soraj Semaan Dayoub^{**}
Majed Ghassan Jamal^{***}

(Received 3 / 6 / 2020. Accepted 9 / 8 / 2020)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the reality of crisis management in sports institutions, where the researchers used the descriptive method in the survey method, which was applied to a sample consisting of (35) administrators working in the General Sports Union branch in Lattakia Governorate, and among the most prominent results that the research reached to the degree of exercise Crisis management in the General Sports Union branch in Lattakia Governorate from the point of view of the study sample is located at the high level.

Keywords: Crisis, Crisis Management, public sports Federation.

^{*} Professor, Department of Planning and Sports Management, Faculty of Physical Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

^{**} Assistant Professor, Department of Planning and Sports Management, Faculty of Physical Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

^{***} Postgraduate Student, Department of Planning and Sports Management, Faculty of Physical Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

دراسة تحليلية لواقع الأزمات التي تواجه الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية

د. قاسم خليل ابراهيم*

د. وائل مارون معوض*

د. سراج سمعان ديوب**

ماجد غسان جمل***

(تاريخ الإيداع 3 / 6 / 2020. قُبِلَ للنشر في 9 / 8 / 2020)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى التعرف على واقع ادارة الأزمات في المؤسسات الرياضية، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، والذي طبق على عينة مكونة من (35) إداري يعملون بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث إلى أن درجة ممارسة ادارة الأزمة بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية من وجهة نظر عينة الدراسة تقع في المستوى المرتفع.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، ادارة الأزمات، الاتحاد الرياضي العام.

* أستاذ، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** مدرس، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

*** طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

مقدمة:

فرضت الرياضة نفسها كواقع مؤثر في المجتمعات المعاصرة حتى أصبحت أحد المعايير والمقاييس الأساسية التي يحكم من خلالها على تقدم تلك الدول والمجتمعات، حيث أشار **Rees & other (2007)** إلى أن الرياضة تعتبر من أهم المقاييس والمؤشرات على الحضارة والتقدم، وهي من أهم مجالات التنافس بين الدول المتقدمة التي تعتبر النشاط الرياضي من أهم العوامل التي تساعد على بناء الشعوب.

وتأكيداً لما للرياضة من دور وأهمية في بناء الفرد والمجتمع في مختلف المجالات، تم تأسيس الاتحادات الوطنية والدولية لتنظيم تلك الظاهرة وأصبحت مادة التربية الرياضية أحد المواد الأساسية التي تدرس في المدارس وكذلك تم احداث كلية خاصة في الجامعات تسمى كلية التربية الرياضية.

وفي محاولة من تلك المنظمات التي ترعى الرياضة وشؤونها إلى مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة التي نعيشها اليوم في ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي أفرزت العديد من التحديات والأزمات والتي أصبحت عقبة ومشكلة كبيرة أمام الدول والمؤسسات بشكل عام، وبازدياد هذه المشكلات والأزمات تزداد المسؤولية على متخذي القرار في تطوير أداء وأساليب العمل بشكل دائم، والإستعداد لأي مشكلة أو أزمة للقضاء أو الحد منها ومعالجتها، لأن نجاح المؤسسات يتوقف على كفاءة الجهاز الإداري في التعامل مع الأزمات.

وفي هذا السياق أشار **(Muhawi, 2016)** إلى أن التحديات الكبيرة التي يواجهها الأفراد والمؤسسات بمجموعة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها وعواملها، والتي تؤدي إلى بروز الصعوبات والمشكلات والانحراف عن القيم والمعتقدات، ولاشك بأن إحدى هذه المؤسسات هي المنتديات في مديريات الشباب والرياضة التي مازالت تعاني الكثير من المشاكل والأزمات وخاصة في تنفيذ برامجها سواء أزمات مالية أم إدارية وغيرها.

أهمية البحث وأهدافه:**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 الموضوعات الإدارية الحديثة، مما يوفر للمؤسسات الرياضية والجهات المعنية الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمات وذلك للتقليل من آثارها السلبية وإعطاء فرصة للتقدم والنجاح، كذلك يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد في رفد المكتبات الرياضية العربية والسورية بسبب قلة الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع بالمؤسسات الرياضية السورية، وتفتح المجال أمام الزملاء الباحثين للقيام بدراسات مختلفة في مجال ادارة الأزمات الرياضية.

أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى ادارة الأزمة لدى إداريي فرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية.
2. الكشف عن دلالات الفروق في مستوى ادارة الأزمة تبعاً لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي) لدى أفراد عينة البحث.

مشكلة البحث:

تعد الأزمات جزء مهم وأساسي في حياة أي مؤسسة، فلا توجد مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها عملها بعيدة عن الأزمات، فإذا لم تكن المؤسسة الآن في أزمة فإنها بلا شك في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها الاستعداد لمواجهةها، لذا تهدد هذه الأزمات استمرارية المنظمة وبقاءها وقدرتها على المنافسة، وتضع سمعة المؤسسة وبقاءها في محك الاختبار، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في عدم الدراية بمستوى إدارة الأزمات في فرع الاتحاد الرياضي العام بمحافظة اللاذقية.

فروض البحث:

- الدرجة المتوقعة لممارسة العاملين لإدارة الأزمة بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية في المستوى المرتفع.
- لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على درجة ممارسة الإدارة الأزمة بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية من وجهة نظر العاملين.
- تختلف درجة تقدير العاملين بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة لدرجة ممارسة لإدارة الأزمة وفقاً للمرتبة العلمية التي يمتلكونها.

تعريف المصطلحات:

الأزمة: هي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التَّحكُّم والسيطرة، وتؤدي إلى توقُّف حركة العمل أو هبوطها هبوطاً غير معهود، وبالتالي إعاقة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها. (Muhanna, 2008)

إدارة الأزمات: قدرة متخذ القرار على إدارة الأزمة، قبل حدوثها وفي أثنائها وبعدها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. (Barghothe, 2013)

الاتحاد الرياضي العام: منظمة شعبية تربية تضم في عضويتها جماهير الرياضيين من مختلف الفئات العمرية والشرائح الاجتماعية في المجتمع وهي الجهة المسؤولة عن النشاط الرياضي في الجمهورية العربية السورية وعلى الجهات المعنية الأخرى تنظيم أنشطتها الرياضية بالتنسيق معه ومقره دمشق وله فروع في جميع المحافظات السورية ويتمتع بشخصيته الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري ويحق له أن يمتلك من الأموال المنقولة وغير المنقولة ما يحتاجه لتحقيق أهدافه. (Organizing Regulations for the General Sports Federation, 2005)

الدراسات السابقة والمشابهة:

- (1) دراسة: Fathi; Muheibes (2018): العراق.**
- هدف الدراسة:** التعرف على الأزمات المتكررة لدى أندية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق.
- منهج الدراسة:** المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
- أدوات الدراسة:** المصادر والمراجع، الإنترنت، الإستبيان.
- عينة الدراسة:** يتكون مجتمع البحث من الهيئات الإدارية للأندية الرياضية (الممتازة) في العراق والبالغ عددها (193) اداري، فيما تكونت العينة الأساسية من (84) اداري.

1. إن أندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق تعاني من ضعف إدارة الأزمات الرياضية في تشكيلاتها الإدارية.
2. تتباين مستويات إدارة الأزمات الرياضية في أندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق وتتصدرها الأزمة المالية وأكثرها تكراراً من بين الأزمات.
- 2) دراسة (Muhawi, 2016):
دراسة تحليلية لواقع الأزمات التي تواجه منتديات الشباب في مديرية الشباب والرياضة في محافظة ميسان.
1. بناء استبيان لواقع الأزمات التي تواجهها المنتديات في مديريات الشباب والرياضة.
2. وضع درجات ومستويات معيارية للاستبيان واقع الأزمات التي تواجهها المنتديات في مديريات الشباب والرياضة.
3. التعرف على مستوى الأزمات التي تواجهها المنتديات في مديريات الشباب والرياضة.
- المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
- المراجع والمصادر، المقابلة الشخصية، الاستبيان.
- بلغ مجتمع البحث (140) من المدراء والعاملين في منتديات الشباب في مديرية الشباب والرياضة في محافظة ميسان وبلغ عدد أفراد العينة (120) فرد.
1. تم التوصل إلى بناء مقياس لواقع الأزمات التي تواجه منتديات الشباب في مديريات الشباب والرياضة.
2. تم تحديد مستويات المجالات من خلال النتائج والإحصائيات التي حصل عليها العاملين في مقياس واقع الأزمات (عالي - متوسط - منخفض).
3. ظهر ان مستوى الأزمات عالي التي تواجه المنتديات من خلال المقياس لواقع الأزمات.
4. ازدياد في حجم الأزمات وتنوعها يتطلب إدارة محترفة لمواجهة تلك الأزمات ووضع خطط وحلول مستقبلية لتلافي أي أزمات.

الإطار النظري للبحث:

تتلاحق التطورات والتغيرات، والتحديات في كثير من مجالات الحياة الإنسانية التي هي في حالة تنامي مطرد، ومع تنامي هذه التطورات والتحديات، نظراً للنمو السريع في العلم والتقدم العلمي والتقني والتكنولوجي والانفجار الهائل في المعلومات والمعارف المختلفة من جوانب الحياة الكثير، أدى ذلك إلى ظهور أزمات تواجه الأمم والدول ومؤسساتها، وقد فرضت هذه الأزمات على الدول ومؤسساتها ومن خلال الخبراء والعلماء تقديم أفضل الطرق والوسائل لإدارتها، لأنه لا بد من مواجهة تلك التحديات والمشكلات للقضاء أو الحد من الأزمات المترتبة عليها، وكذلك إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الناتجة عنها في عصر سريع التغير. حيث يرى (Bawkhurs, 2012) أن "إدارة الأزمات من أهم مراحل تطور الفكر الإداري الحديث الذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة الرياضية". ويضيف "إدارة الأزمات الرياضية من الاتجاهات الحديثة للإدارة الرياضية التي يجب على المختصين في هذا المجال

تلقي تكوين نظري وأكاديمي وتدريب ميداني وفق قواعد معرفية ومرجعية تسمح بتطبيق أساليب علمية لمواجهة كل أنواع المشكلات التي تواجه المؤسسات الرياضية وإيجاد لها الحلول وضمان بقائها".

إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمة على أنها "هي مجمل الجهود والتّهيئة الإداريّة لمواجهة الأزمة المحتملة أو الفعلية من خلال التخطيط والتنظيم والرّقابة على جميع المتغيرات المساهمة في حصول الأزمة ومحاولة السيطرة عليها وتوجيهها بما يخدم التخفيف من الأزمة أو إزالتها". (Battah, 2006)

ويعرف (Ahmad & other, 2016) الأزمة الرياضية بأنها "وجود خلل في الهيئة الرياضية تؤثر عليها تأثير ماديًا ومعنويًا، أو في عدم تحقيق أهداف محددة إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد الهيئات الرياضية". ويعرف (Mohsen, 2018) الأزمة الرياضية بأنها "المواقف والمشاكل التي تهدد عمل الاتحاد في حالة عدم تحقيق الأهداف المحددة إلى الدرجة التي تثير الرأي العام".

ويعرف الباحثون إدارة الأزمات الرياضية بأنها "مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات المخطط لها مسبقاً والتي تقوم بها المؤسسة الرياضية بهدف توقع الأزمات المستقبلية الممكن حدوثها وتحديد مسبباتها لغرض منع حدوثها أو التقليل من أضرارها وخطورتها ومواجهتها بنجاح مستخدماً كافة الوسائل والإمكانيات المتاحة".

إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

الأزمات هي فعل أو رد فعل إنساني، فعل يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره، وهو ما يعرف "بالإدارة بالأزمات"، وفي هذا الصدد يشير (Bouchareb, 2015) إلى أن مفهوم الإدارة بالأزمات "يقوم على افتعال الأزمة وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتموهية على المشاكل الموجودة فعلاً باعتبار أن نسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر تغطي في تأثيرها على المشكلة الأصلية". فالإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات لحل بعض المشكلات التي تعترض النسق، فهي "علم صناعة الأزمة والتحكم والسيطرة في الآخرين" (Farouk, 2004). وفي الغالب يستعمل هذا المصطلح ويستخدم في مجال العلاقات الدولية وعلى مستوى المؤسسات، كما يحتاج لخبرة كبيرة لدى ممارسه. على خلاف ذلك فإن إدارة الأزمات تكون غير مفتعلة، وتبحث في كيفية التغلب على الأزمة وفقاً للطرق العلمية. ويرى (Mustafa, 2005) أن هنالك اختلاف كبير بين مفهومي الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات ويكمن هذا الاختلاف في أن الإدارة بالأزمة تؤدي الأهداف فيها دوراً كقوة ضاغطة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، فهي تسعى لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية، أما إدارة الأزمة فهي تسعى إلى تحقيق إعادة توازن المنظمة، وهذا يعتمد على الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتاحة، أي سرعة استيعاب الموقف الأزموئي وتكوين رؤية واضحة وأهداف محددة تجاه التغلب عليها.

الفرق بين مفاهيم المشكلة والأزمة والكارثة:

هنالك خلط بين هذه المصطلحات، ويمكن النظر إليها من خلال التتابع والتطور، فالمشكلة خلل في الوقت الحالي بمرور الوقت تزداد في الحجم وقد تتحول إلى أزمة ثم إلى كارثة. ومن ثم فإن القيمة والتكلفة الاقتصادية تأخذ في التصاعد والانتقال من مرحلة إلى أخرى. ويمكن أن نميز بين المفاهيم من خلال التعريفات التالية:

أولاً المشكلة Problem: تعبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة. والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة بحد ذاتها، وتسبب المشكلة ضغطاً على الفرد حيث يشعر تجاهها بانفعال شديد بحيث إنها تشكل تهديداً لأهدافه. (Abu Muammar, 2011)

ثانياً الأزمة Crisis: تعبر عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه. ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف بشكل يقلل من آثاره ونتائجه السلبية. فهي حالة مؤقتة من الاضطراب ومن اختلال التنظيم تتميز بقصور الفرد في مواجهة هذه الحالة باستخدام الطرق المعتادة لحل المشكلات، كما تتميز بما تنضوي عليه تلك الحالة من امكانات لحدوث نواتج موجبة أو سالبة بشكل جذري. (Maher, 2006)

ثالثاً الكارثة Disaster: نكبة أو بلية مفاجئة وضخمة. فهي حالة حدثت فعلاً مدمرة نتج عنها دماراً أو معاناة كبيرة، والحقيقة قد تكون الكوارث أسباباً لأزمات، ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة بحد ذاتها. فالكارثة قد تكون لها أسباباً طبيعية لا دخل للإنسان فيها. (Qaraa, 2011)

مراحل إدارة الأزمات:

اتفق معظم الكتاب والباحثون من أمثال باندي وآخرون (Bundy & other (2016)، وجيا وآخرون (Jiaa & other (2012)، وكاتولو وآخرون (Catullo & other (2009)، ووينج (Wang (2009)، بأن مراحل

إدارة الأزمات تتضمن ثلاث مراحل رئيسية على النحو التالي:

*مرحلة ما قبل الأزمة: التي تتضمن تحديد حالات الأزمات المحتملة، ووضع خطط الأزمات.

*مرحلة الأزمات: التي تتطوي على إدارة حالة الأزمة أثناء وقوعها.

*مرحلة ما بعد الأزمة: التي تتضمن إجراءات تصحيحية وإنعاشية لاستعادة ثقة المستفيدين.

الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات الرياضية:

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

حيث وضع (ALSheikh Hamed, 2017) المراحل التالية كأسلوب علمي في 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 في القطاع الرياضي الحكومي أو في القطاع الرياضي الأهلي أن يعتبر نفسه المتحكم في مصائر الجميع من الإداريين والحكام والمدربين واللاعبين وأيضاً الجمهور، لذا يجب أن يتعرف على ما يواجهه الإدارة أو الهيئات التي يقودها من مشكلات ويختار الوقت المناسب لإيجاد الحلول لها. كما يجب أن يكون قريباً من متابعة الأحداث الساخنة في إدارته أو هيئته كما أنه عندما يتخذ قرار ما يجب أن يكون متحكماً تماماً بالموقف ومعاشياً له بحيث لا يكون القرار مبني فقط على التقارير والرسائل مهما كان نوعها. ويجب على القائد أن يبني قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المشكلات في إدارته أو هيئته سواء كان في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات الرياضية أو المناطق التي تتبع

للاتحاد أو اللجان الموجودة في الاتحاد أو في الأندية والهيئات الأعضاء وتعديل هذه القائمة وفقاً لدرجة حدة المشكلة وليس لمجرد وجود المشكلة في القائمة.

المرحلة الثانية الإعداد لإدارة الأزمة: ذكر "ستيفن فينك" وهو من كبار المستشارين في الإدارة في كتابه (إدارة الأزمات crisis management) أن أي شخص في موقع السلطة والمسؤولية يجب أن يضع تصوراً أو خطة لاحتامية وقوع الضعف أو الخوف ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة أنك مستعد لمواجهة ما يخبئه القدر لك وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يجب أن نتذكر " سيدنا نوح عليه السلام " شرعه في بناء سفينة قبل أن يبدأ هطول الأمطار وحدث السيول. وهذا يتطلب من القائد الرياضي أن يبحث عن التفاصيل الدقيقة لأن التغاضي له عواقب وخيمة. وعلى القائد أن يختار مجموعة يطلق عليها مجموعة الأزمات تتوفر لهم الاتصالات اللازمة ويجب بين وقت وآخر اختبار استعدادهم للبدء في العمل.

المرحلة الثالثة الاعتراف بوجود الأزمة: يجب على القائد الناجح أن يعترف بوجود الأزمة. وينفعل معها لوجودها كما أن التعالي والتغطرس واعتبار أن الحدث بسيطاً أو تافهاً خلال الأزمة يفقد القيادة عنصر العلاقات الطيبة مع أطراف الأزمة وربما يجعل الرأي العام ليس ضد القيادة فقط ولكن أيضاً ضد الهيئة أو الإدارة التي يقودها هذا القائد. كما أنه يجب على القائد ليس فقط أن يعترف بحدوث أزمة ولكن أيضاً أن يستعين بأهل منطقة الأزمة في إيجاد حلول لها.

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 متوافر لديه إلا قدر محدود من المعلومات، أو كان المتوفر قدراً كبيراً 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 صادقاً في كل ما يقدم به لأن المصادقية هي المرحلة الحاسمة في احتواء الأزمة.

المرحلة الخامسة تحليل المعلومات والحقائق: يعقب احتواء الأزمة قدراً 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 سلبياً أو إيجابياً كما يجب عليه أن يعود فوراً إلى الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في هذا المجال للاستفادة منها جزئياً.

المرحلة السادسة تسوية الأزمة: هذه المرحلة ترتبط بالسرعة فالأزمة لن تنتظر، لذلك يجب أن تكون المرحلة الخامسة قصيرة الوقت وبحيث أنه مجرد الإنتهاء من التحليل والدراسة العمل فوراً على تسوية الأزمة 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 الإعتماد على الحظ ولكن يجب أولاً التخطيط والتصميم ثم بعد ذلك يأتي الحظ، ويتوقف مستقبل الإدارة أو الهيئة على مدى نجاح الإدارة في مواجهة التحدي الحادث في الأزمات، كما أن الجماهير لن تعيد انتخاب قيادات رياضية سبق لها أن فشلت في إدارة إحدى الأزمات التي واجهت الإدارة أو الهيئة المشاركة في النشاط.

أنواع الأزمات في المجال الرياضي:

يرى (Bawkhurs, 2012) أن الأزمات الرياضية "هي التي ترتبط بالأحداث المرتبطة بالنشاط الرياضي مثل الهزيمة وأحداث العنف والتعصب أو اتخاذ قرارات رياضية من الإدارة والحكومة يؤثر في النسق الاجتماعي وفي الهيئات الرياضية أو فشل في تحقيق نتائج ايجابية في مختلف المنافسات الرياضية والرياضات الأكثر شعبية أو اتخاذ قرارات تؤثر في الإرتباط والتواصل الجماهيري العام". ومن هنا نرى أن سبب الأزمات في المجال الرياضي يرجع إلى دخول معظم الرياضات المختلفة في مجال الإحتراف.

حيث صنف (Ahmad & other, 2016) الأزمات في المجال الرياضي إلى:

1. أزمات فنية: وهي التي ترتبط بالهزائم والانتكاسات الرياضية.
2. أزمات ادارية: وهي التي ترتبط بالمخالفات الإدارية والمشاكل والمنازعات بين الإدارات.
3. أزمات مالية: وهي التي ترتبط بالعجز المالي والانحرافات المالية.
4. أزمات طبية: وهي التي ترتبط بالمنشطات وعلاج اللاعبين.
5. أزمات طبيعية: وهي التي ترتبط بالكوارث الطبيعية التي تحدث في الأماكن الرياضية.

طرائق البحث ومواده:**1. مجتمع الدراسة وعينته:**

تمثل مجتمع الدراسة بالسادة أعضاء اللجنة التنفيذية ورؤساء اللجان الفنية لجميع الألعاب الرياضية التي يشرف عليها فرع الاتحاد الرياضي العام بمحافظة اللاذقية، حيث بلغ عدد مجتمع البحث (37) فرد، وكانوا موزعين بين (8) أعضاء من اللجنة التنفيذية و(29) رئيس لجنة فنية. وقد أخذت العينة بأسلوب الحصر الشامل، إذ بلغت نسبة العينة (100%) من مجتمع البحث، ولكن تم استبعاد (2) استمارات غير صالحة لأنه لم يتم الإجابة عليها بشكل كامل وبذلك بلغت عدد العينة النهائي (35) بنسبة (95%) من مجتمع الأصل.

2. منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة الدراسة.

3. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: الفترة الممتدة بين 2019/8/22 إلى 2020/3/10.

الحدود المكانية: الجمهورية العربية السورية، فرع الاتحاد الرياضي العام بمحافظة اللاذقية.

الحدود البشرية: أعضاء اللجنة التنفيذية ورؤساء اللجان الفنية في فرع الاتحاد الرياضي العام بمحافظة اللاذقية.

4. أدوات جمع البيانات:

استخدام الباحثون مقياس ادارة الأزمات لدى القيادات الإدارية الرياضية تصميم (Kitan, 2018) ملحق (1).

المعاملات العلمية للمقياس:

أولاً: الصدق:

جدول (1) يمثل درجة ارتباط كل العبارة مع المقياس

رقم العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.58	p=.000	16	0.66	p=.000
2	0.79	p=.000	17	0.73	p=.000
3	0.70	p=.000	18	0.64	p=.000
4	0.46	p=.006	19	0.78	p=.000
5	0.63	p=.000	20	0.85	p=.000
6	0.78	p=.000	21	0.63	p=.000
7	0.71	p=.000	22	0.68	p=.000
8	0.58	p=.000	23	0.55	p=.001
9	0.76	p=.000	24	0.65	p=.000
10	0.66	p=.000	25	0.67	p=.000
11	0.67	p=.000	26	0.80	p=.000
12	0.49	p=.003	27	0.79	p=.000
13	0.65	p=.000	28	0.77	p=.000
14	0.59	p=.000	29	0.72	p=.000
15	0.62	p=.000			

تم اللجوء إلى حساب الصدق عن طريق حساب صدق الاتساق الداخلي للتأكد من صدق المقياس، وبالنتيجة تم الاحتفاظ بجميع العبارات حيث نلاحظ في الجدول رقم (1) والذي يوضح درجة ارتباط كل عبارة مع المقياس الكلي أن قيم معامل الارتباط تراوحت بين (0.46) و (0.85) إذاً المقياس يتمتع بدرجة صدق جيدة.

ثانياً: الثبات

جدول (2) يمثل درجة ارتباط العبارات الفردية والعبارات الزوجية

المقياس	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
	0.91	0.95	0.000

من أجل التأكد من ثبات المقياس تم استخدام طريقة التجزئة النصفية للأسئلة الفردية والزوجية، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) والذي يمثل درجة ارتباط العبارات الفردية والعبارات الزوجية تبين النتائج أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات (0.95).

5. تطبيق الدراسة (أسلوب جمع البيانات):

تم تطبيق المقياس عن طريق المقابلة الشخصية وتوزيع الاستبيانات لجميع أفراد العينة، وقد قام الباحثون باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في عملية تفرغ وتحليل إجابات العينة للوصول للنتائج المطلوبة.

النتائج والمناقشة:

أولاً: مناقشة النتائج حسب إجابة أفراد العينة على أداة الدراسة

جدول (3) يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة

نوع الدرجة	العدد	أقل قيمة	أعلى قيمة	الوسط	الانحراف
الدرجة الكلية	35	72.00	129.00	107.6857	17.31842
الدرجة الخماسية	35	2.48	4.45	3.7133	0.59719

يتضح من الجدول (3) الذي يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة الكلي على أداة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.71) وبلغ الانحراف المعياري (0.59719)، ولدى مقارنة الوسط الحسابي للعينة الكلي في الجدول (4) والذي يبين مستويات الدرجة الخماسية لليكرت نلاحظ أنه وقع تقريباً في المستوى المرتفع، أي أن درجة ممارسة العاملين لإدارة الأزمة بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة جاءت في المستوى المرتفع، وهذه النتيجة تتفق مع الفرض الأول، حيث عزي الباحثون تلك النتيجة إلى أن الاهتمام بإدارة الأزمات في مجال الإدارة بشكل عام وفي المجال الإداري الرياضي بشكل خاص أخذ منحى متصاعد في ظل الأزمة الحالية التي تتعرض لها سورية والتي ألفت بظلالها على جميع الميادين، فأصبحت معظم القرارات والإجراءات في الاتحاد الرياضي يتم دراستها بشكل موسع أخذتاً بعين الاعتبار جميع الظروف الحالية والمستقبلية. وقد اختلفت تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Barghothe, 2013) والتي جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ادارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين بالمستوى المرتفع جداً، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة (Barghothe, 2009) حيث جاءت تقديرات أفراد العينة لواقع ادارة الأزمات ومعوقاتها لدى أقسام كلية التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي بدرجة متوسطة.

جدول (4) يبين مستويات الدرجة الخماسية لليكرت

المستوى	حدود المستوى	وصف المستوى
الأول	1 - أقل من 1.8	منخفض جداً
الثاني	1.8 - أقل من 2.6	منخفض
الثالث	2.6 - الى أقل 3.4	متوسط
الرابع	3.4 - أقل من 4.2	مرتفع
الخامس	4.2 - 5	مرتفع جداً

ثانياً: مناقشة النتائج حسب متغير الجنس

جدول (5) يمثل الفروق بإدارة الأزمة حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة Mann-Whitney U	عدد الإناث	مجموع رتب الإناث	عدد الذكور	مجموع رتب الذكور
0.50	71.5	6	92.5	29	537.5

يتضح من الجدول (5) الذي يمثل الفروق بإدارة الأزمة حسب متغير الجنس أنه لا يوجد فرق بينهما، حيث يبين اختبار مان وتي عدم وجود اختلاف حسب متغير الجنس من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمة. إذ بلغت قيمة **U** للفروق (71.5) وهي قيمة غير معنوية لأن قيمة مستوى الدلالة لها (0.50) وهي أكبر من (0.05). بالتالي هذه النتيجة تتفق مع الفرض الثاني، وتعزى إلى أن كلا الجنسين يعملان في بيئة مهنية واجتماعية موحدة من حيث القوانين النافذة الناظمة للعمل والمهام والواجبات الموكلة لهم، حيث أن الإداري مهما كان جنسه يقوم بممارسة دوره الطبيعي والمسؤولية لملاقاه على عاتقه، فضلاً على أن البيئة التعليمية والمراحل التدريسية كافة والتي تخرج منها العاملون في الاتحادات لم تميز وتفرز المناهج التعليمية على أساس الجنس أي أن كلا الجنسين مروا بنفس المراحل وتم تأهيلهم دون استثناء أو تمييز. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج مجموعة من الدراسات منها دراسة (Al-Zoubi, 2014) و (Musaada, 2002). حيث عزت دراسة (Abu Samra & other, 2012) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة التعامل مع الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. وعزى الباحثون ذلك إلى أن "كلا الجنسين ملتزمين في برنامج دراسي موحد في تخصص التربية الرياضية، وفق عدد ساعات محددة للجنسين، وهذا بدوره يجعلهم يتواجدون خلال فترات زمنية متقاربة في أقسامهم ودوائرهم، وهذا يُمكنهم من ملاحظة ما يحصل من أزمات في هذه الأقسام والدوائر، وملاحظة كيفية تعامل أقسام التربية الرياضية ودوائرها مع هذه الأزمات بمراحلها المختلفة. هذا على اعتبار أن أقسامهم ودوائرهم تطلعهم على مجريات التعامل مع الأزمات، كونهم جزءاً لا يتجزأ منها". في حين اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (Ababneh ;Ashour,2018) والتي كشفت وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

ثالثاً: مناقشة النتائج حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (6) تحليل التباين Kruskal-Wallis Anova لمتوسط الرتب بين المجموعات الأربعة تبعاً للمؤهل العلمي

المجموعة/ متوسط الرتب للمؤهل العلمي	مجموع الرتب	ثانوية وأقل	معهد	إجازة جامعية	دراسات عليا
ثانوية وأقل	371.5	R:23.219	R:14.714	R:12.375	R:14.125
معهد	103			1	1
اجازة جامعية	99				
دراسات عليا	56.5				

من أجل إيجاد الفروق بين المجموعات الأربعة للمؤهل العلمي تم اللجوء إلى اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis، حيث بينت نتائج الاختبار Kruskal-Wallis وجود فروق بين المجموعات الأربعة $H(3, 35) = 7.86$ ، $P = 0.0489$ بشكل عام، إلا أن تحليل التباين Kruskal-Wallis Anova لمتوسط الرتب لم يبين وجود اختلافات بين هذه المجموعات الأربعة للمؤهل العلمي المبينة في الجدول رقم (6) حيث تراوحت مستوى الدلالة بين (0.9) و(1) وهي أكبر من (0.05).

بالتالي هذه النتيجة تخالف الفرض الثالث، وعزى الباحثون تلك النتيجة إلى أن نسبة الحاصلين على شهادة عليا بين العينة نسبة قليلة لم تؤثر على النتيجة العامة ولم يظهر أثرها، فضلاً على أن عدد كبير من الإداريين قضوا عشرات السنين في ممارسة تلك الأعمال الإدارية والتعرض لمختلف أنواع الأزمات التي تمر بها المؤسسات الرياضية مما جعلهم يكتسبون الخبرة والتي عوضت إلى حد ما النقص في التأهيل العلمي الأكاديمي.

وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات منها دراسة (Musaada, 2002) و(Almuharma, 2009) و(Barghothe, 2013). حيث خلصت دراسة (Almuharma, 2014) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعزى ذلك إلى "أن إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماماً لدى العديد من الباحثين الأكاديميين العاملين في المجال الرياضي، إذ أصبح مفهوم الأزمات مفهوماً إداري تتبناه المؤسسات التعليمية والخدمية من أجل الارتقاء بمستوى العاملين في المجال الرياضي والسعي لتحقيق الأهداف الخاصة، لذا حرصت جميع المؤسسات على نشر مفهوم إدارة الأزمات لدى العاملين من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل والبرامج التدريبية لكافة العاملين والمدربين والمشرفين على اختلاف درجاتهم العلمية ومؤهلاتهم التدريبية".

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- بناء على ما أفرزته الدراسة من نتائج وبعد أن تم تحليلها ومناقشتها تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:
1. إن درجة ممارسة إدارة الأزمة بفرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية من وجهة نظر عينة الدراسة تقع في المستوى المرتفع.
 2. إن متغير الجنس لا يؤثر على رؤية عينة الدراسة لإدارة الأزمة في فرع الاتحاد الرياضي العام باللاذقية.
 3. لا تختلف درجة تقدير ممارسة الإدارة الأزمة من وجهة نظر أفراد العينة في فرع الاتحاد الرياضي العام بمحافظة اللاذقية وفقاً للمرتبة العلمية التي يمتلكونها.

التوصيات:

- انطلاقاً مما تم عرضه من نتائج واستنتاجات يوصي الباحثون بما يلي:
1. انشاء ادارات وفرق مستقلة لمواجهة الأزمات الرياضية في كل مؤسسة رياضية.
 2. اتباع المنهجية العلمية في مواجهة الأزمات الرياضية.
 3. تنظيم دورات تكوينية بهدف التوعية للأزمات وسبل علاجها.
 4. الحرص على تحديث البيانات دورياً وفقاً للمتغيرات والأحداث الرياضية.

5. اقتراح ادراج مقرر خاص بطرق واستراتيجيات ادارة الأزمات الرياضية يدرس في كليات ومعاهد التربية الرياضية بالجامعات السورية.

References:

1. Ahmad Mahmoud, Mohammad Abdel Mohsen; Abdel Jabbar, Khaled Mohammad. *Sports media and crisis management*. The House of Knowledge and Faith for Publishing and Distribution, Egypt, 2016, p. 22, 46.
2. Ababneh, Saeed; Ashour, Mohammad. *The reality of crisis management in Jordanian universities Government in northern Jordan*. Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies, Vol 26, No 3, 2018, p.735.
3. Abu Muammar, Maher. *The role of education directorates in managing educational crises faced by government schools in the governorates of Gaza and ways to develop it*. Master Thesis, Al-Azhar University, College of Education, Palestine, 2011, p. 10.
4. Abu Samra, Mahmoud Ahmed; Al-Taiti , Abdulelah Mohammed ; Ashour, Faten. *Crises management at the physical education departments in the higher education institutions from the perspective of students*. Journal of Al-Azhar University in Gaza, Humanities Series, Volume 14, No. 1, 2012, p. 67.
5. Barghothe, Faten Rateb Zeer. *Crisis management for the physical education departments and departments in Palestinian higher education institutions from the viewpoint of teachers and students: reality and obstacles*. Master Thesis, Deanship of Graduate Studies, Al-Quds University , Palestine, 2009, p.88.
6. Barghothe, Faten Rateb Zeer. *Crisis Management among Administrators in Sports Federations and Clubs in Palestine*. Master Thesis, An-Najah National University, Palestine, 2013, p. 31- 90- 93.
7. Battah, Ahmad. *Contemporary Issues in Educational Administration*. Dar Shorouq, Amman, Jordan. 2006, p.177.
8. Bawkhurs, Ramadan. *Sports crisis management*. Al-Messila University, Creative Sports Magazine, Issue 5 ,April,2012, p. 407.
9. Bouchareb, Shawky. *Contact the crisis and its role in crisis management - Directorate of Civil Protection in the state Oum Al-Bouaghi, as an example*. Master's degree, Al-Arabi Bin Mahdi University, Oum Al-Bouaghi, College of Humanities, Algeria, 2015, p. 49.
10. Bundy, J; Pfarrer; M., Short, C ; Coombs, T. *Crises and Crisis Management: Integration ,Interpretation, and Research Development*. Journal of Management. Vol. 1, 2016, p. 1 –32.
11. Catullo, L; Walker, D; Floyed, D. *The Status of Crisis Management at NASPA Member Institutions*. NASPA Journal. Vol.46, No. 2, 2009, p.301-324.
12. Farouk, alsayed. Osman. *Negotiation and crisis management*. Dar Al-Amin, First Edition, Cairo, 2004, p. 131.
13. Fathi, Rafie Saleh; Muheibes, Abdul Amir. *An analytical study of the management of recurrent sports crises for Premier League football clubs in Iraq*. Journal of the College of Physical Education, University of Baghdad, Vol. 30, No. 2, 2018.
14. Jiaa, Z; Shia, Y; Jiab, Y ; Li, D. *A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management*. International Workshop on Information and Electronics Engineering (IWIEE), Procedia Engineering,2012, p.138 – 143.

15. Kitan, Sundus Karim. *Evaluating the level of management of Iraqi clubs towards resolving their crises on a sample of the administrative bodies of sports clubs*. Anbar University Journal for Physical and Mathematical Sciences, Vol. 4, No. 16, 2018, p. 254.
16. Maher, Ahmad. *Crisis Management*. University House for Publishing and Distribution, Egypt, 2006, p. 9.
17. Mohsen, Mostafa Mohamed. *The role of sports media in the management of crises in the Iraqi Football Federation from the perspective of trainers*. Master's degree, University Al Qadisiyah, College of Physical Education and Sports Sciences, Iraq, 2018, p. 4.
18. AlMuharma, Asim Hassan Mualla, *Crisis Management Department Sports Federations in Jordan*, PhD, The University of Jordan, 2009, p.64.
19. AlMuharma, Yasin .*Obstacles to crisis management in the sports activities circles in Jordanian universities from the viewpoint of their managers*. Al-Mishkat Journal for Humanities and Social Sciences, Volume 2, Issue 1, 2014, p.481.
20. Muhanna, Nasr. *Crisis and disaster management*. Dar Al-Fateh, Egypt, 2008, p. 5.
21. Muhawi, Hassan Ghali. *An analytical study of the reality of crises facing youth forums in the Directorate of Youth and Sports in Maysan Governorate*. Maysan Journal of Physical Education Sciences, Vol. 14, No. 14, 2016, p. 106.
22. Musaada , Jihad Ahmad, *Crisis Management Elements and Constraints in Sports Institutions in Jordan*, Master's degree, ,Yarmouk University, Jordan,2002,p.78.
23. Mustafa, Youssef. *Educational administration new entrances ... to a new world*. Dar Al-Fikr Al-Arabi, Egypt, 2005, p. 332.
24. *Organizing Regulations for the General Sports Federation*, Publications of the Executive Office of the Sports Federation, Damascus, 2005.
25. Qaraa, Osama. *School administration problems*. www.3agabsystem.blogppat.com, 2011,P. 3.
26. Rees, T.; Hardy, E .; Lynne,. *Construct Validity Of The Support Survey In Sport*. Psychology Of Sport Exercise. Vol. 8, No. 3, 2007, P. 35.
27. ALSheikh Hamed, Amal. *A case study of sports crisis management strategy in some sports institutions (Sudanese Football Association as a model)*. Master Thesis, Sudan University of Science and Technology, College of Physical and Sports Education, 2017, p. 31.
28. Wang, W. *Knowledge Management Adoption in Times of Crisis*. Industrial Management and Data Systems. Vol.109, No. 4, 2009, p. 445- 462.
29. Al-Zoubi, Maysoon Tala'a. *The degree of availability of elements of crisis management in the directorates of education in the Irbid governorate from one perspective* Department heads looked at it, Studies, Educational Sciences, Vol. 41, No. 1, 2014, p. 394.

الملاحق:

ملحق (1)



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة تشرين

كلية التربية الرياضية

قسم التخطيط والإدارة الرياضية

استمارة استبيان

السيدة/.....

تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث/ ماجد غسان جمل / بدراسة بعنوان:

"دراسة تحليلية لواقع الأزمات التي تواجه فرع الاتحاد الرياضي العام في محافظة اللاذقية"

وتتكون الاستبانة من (29) عبارة، ويستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي وذلك على النحو التالي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

نرجو من حضراتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، إضافة إلى تعبئة البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، علماً بأن المعلومات التي تدلون بها لا تستخدم لغير أغراض البحث العلمي وتحظى بالسرية والاحترام.

مع خالص الاحترام والتقدير....

الباحث

ماجد غسان جمل

البيانات الأولية: ضع/ي إشارة (*) أمام الإجابة المناسبة لكل بند:

الجنس: () ذكر () أنثى.

المؤهل العلمي: () ثانوية وأقل () معهد () اجازة () دراسات عليا.

ت	العبارات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
1	تستشعر القيادات الإدارية الرياضية بإشارات مبكرة وخطرة بوقوع الأزمة قبل حدوثها.				
2	تشكل القيادات الإدارية الرياضية فريقاً مسبقاً لمعالجة الأزمة المحتمل حدوثها.				
3	تبدي القيادات الإدارية الرياضية اهتماماً بالمشكلات التي تحدث في مؤسساتها.				
4	لدى القيادات الإدارية الرياضية نظم وتعليمات تعود إليها عند تعرضها لمشكلة.				
5	تحلل القيادات الإدارية الرياضية المعلومات والعوامل المسببة لحدوث المشكلات ودراستها.				
6	تحدد القيادات الإدارية الرياضية الخطط البديلة للحد من الأضرار الناتجة عن الأزمة.				
7	تراجع القيادات الإدارية الرياضية خطط ادارة الأزمات باستمرار.				
8	تنظم القيادات الإدارية الرياضية الدورات التدريبية الخاصة في مجال ادارة الأزمات.				
9	تعمل القيادات الإدارية الرياضية على توجيه وتنقيف منتسبيها للأزمات المحتملة الحدوث.				
10	تتمى القيادات الإدارية الرياضية روحية عمل الفريق الواحد والمسؤولية الجماعية في معالجة الأزمات التي يتعرضون لها.				
11	تتخذ القيادات الإدارية الرياضية القرارات المناسبة في الوقت المناسب.				
12	تحدد القيادات الإدارية الرياضية أهداف واضحة ومحددة لمواجهة الأزمة.				
13	تقدم القيادات الإدارية الرياضية الحقائق اللازمة عن الأزمة.				
14	تساعد القيادات الإدارية الرياضية في تقديم الاقتراحات اللازمة للحد من انتشار الازمة.				

ت	العبارات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
15	تتعامل القيادات الإدارية الرياضية مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع.				
16	تتبع القيادات الإدارية الرياضية أسلوب الحوار والتفاهم والإقناع في حل الأزمة.				
17	توزع القيادات الإدارية الرياضية المسؤوليات والمهام على الأفراد للتعامل مع الأزمة.				
18	تؤمن القيادات الإدارية الرياضية الإتصالات الواضحة مع فرق العمل كافة أثناء الأزمة.				
19	تدرس القيادات الإدارية الرياضية العوامل المسببة للأزمة وتحديدها بزمن قصير.				
20	تستعين القيادات الإدارية الرياضية بأساليب حديثة في المعالجة للحد من انتشار الأزمة.				
21	تعمل القيادات الإدارية الرياضية على تخفيف آثار الأزمة.				
22	تحتفظ القيادات الإدارية الرياضية بأرشيف يوثق الأزمات التي تمر بها مؤسساتها.				
23	تحاول القيادات الإدارية الرياضية العودة إلى الوضع الطبيعي بسرعة ورفع المعنويات.				
24	تستفاد القيادات الإدارية الرياضية من خبرات الآخرين في المساعدة على تجاوز الأزمة.				
25	تستفاد القيادات الإدارية الرياضية من استخلاص الدروس والعبر من حدوث الأزمة.				
26	تُحسن القيادات الإدارية الرياضية الخطط الموضوعة لمعالجة الأزمات.				
27	تراجع القيادات الإدارية الرياضية باستمرار الخطط الخاصة لمعالجة الأزمة مع فريق ادارة الأزمة.				
28	تقوم القيادات الإدارية الرياضية على تحليل الأزمة بعد انتهائها.				
29	تعمل القيادات الإدارية الرياضية على تقويم عملية ادارة الأزمات كاملة.				