

واقع الإدارة الرياضية في إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت

د/ أحمد سعد عجب سعد العازمي

مقدمة ومشكلة البحث:

نعيش اليوم عالم مليء بالأزمات المتنوعة التي تحيط بالفرد أو الإدارة أو المؤسسة، وبعض هذه الأزمات عندما تقع قد تؤدي إلى خسائر كبيرة وعواقب وخيمة لذلك يحتاج الفرد أو الإدارة أو المؤسسة إلى التعرف على الأزمات التي يحتمل مواجهتها والتصرف حيالها بشكل يضمن ألا تحول الخسائر التي تنشأ بسبب حدوث الأزمة دون تحقيق الأهداف الأساسية ومواصلة الحياة أو الأعمال ، لذا يستلزم الأمر عناصر الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، والتي يقوم عليها العمل الإداري بالمؤسسة الرياضية ، فقد يركز الاهتمام على وظيفة التنظيم أو ينتقل هذا الاهتمام إلى وظائف أخرى كالتخطيط أو الرقابة أو التوجيه، ومن ثم نجد أهمية الإدارة الرياضية وخاصة في هذا العصر لزيادة ممارسة الأنشطة الرياضية وتعدد الهيئات الرياضية. (٣ : ١٤)

ويذكر رائد السطري (٢٠١٠م) ، وجمال علي (٢٠٠٧م) أن الأزمات الرياضية ترتبط بالأحداث المتعلقة بالنشاط الرياضي مثل هزيمة النادي الأكثر شعبية، أو أحداث شغب وتعصب، أو اتخاذ قرارات رياضية من الإدارة الحكومية تؤثر في البناء الديمقراطي في الهيئات الرياضية، أو فشل المنتخب الوطني في الألعاب الأكثر شعبية، أو فشل الأندية في تحقيق المستهدف منها، أو قيام الاتحادات الرياضية أو الأندية باتخاذ قرارات تؤثر في الارتباط الجماهيري والرأي العام في هذه المؤسسات، كما أن الأزمات الرياضية ترتبط أيضاً بحدوث أي خلل في المقومات الرئيسية لأي هيئة رياضية سواء كانت اتحادات أو أندية أو مراكز شباب. (٥٤:٧) (٢ : ١٢٣)

ويشير حسن الشافعي (٢٠١٠م) الى أن دور الأندية الرياضية لم يعد يمثل الجانب الترفيهي، بل امتد ليشكل تعزيز الجوانب الرياضية والثقافية والاجتماعية ، ففي السابق كان الاهتمام ينصب على اعتبار الرياضة وسيلة تعبر عن رقي الأمم والشعوب، وتتكبد الدولة في سبيل إعداد الأبطال الرياضيين الكثير من الوقت والجهد والتكلفة، أما في الوقت الراهن، فقد

أصبحت الأندية الرياضية مراكز أساسية لرعاية الشباب والكبار على حد سواء، فممارسة الرياضة تعني تحسين الصحة العامة وزيادة المناعة وهو ما يحتاجه جميع أفراد المجتمع دون استثناء، مما يشير إلى ضرورة التوسع في إقامة الأندية الرياضية ودعمها، أو على الأقل اتخاذ الإجراءات التي تكفل تعزيز قدرتها على الوفاء بدورها في المجتمع.(٣: ٩٠)

أما عن مواجهة الأزمة فهناك ضغوط داخلية وخارجية متعلقة بالأزمة تتطلب درجة عالية من امتلاك القدرات وكذا الكفاءات ومنها "القدرة على الصمود، والشجاعة، والتثبت من مواقع الأمور، والتعمق في بواطن الحوادث، ودرء الشك، وعدم الهروب لمجرد الشائعات" وكذا ضغط وسائل الإعلام باختلاف أيديولوجياتها، ومطالبة المسؤولين بالتقارير الآنية وضرورة إنهاء الأزمة بأقل الخسائر. (٩: ٦٧)

وتواجه أكاديميات تدريب كرة القدم في دولة الكويت كغيرها من المؤسسات المجتمعية الخدمية كثير من الأزمات على كافة المستويات، مما يستوجب اتخاذ التدابير الملائمة في التعامل مع الأزمات، عن طريق الأساليب الإدارية المعاصرة، فيما يعرف بعلم "إدارة الأزمات" والذي يرمي إلى كيفية الوقوف على أسباب الأزمات وتحليلها وكيفية التعامل معها من خلال آليات محددة، وعندما تحدث الأزمات بشكل متكرر فإن ذلك يعني أن هناك ما يستوجب التغيير.

لذا يمكن اعتبار الإدارة الرياضية مؤثراً هاماً في التخطيط لمواجهة الأزمات بأكاديميات تدريب كرة القدم، مما يسهم في التنبؤ بتلك الأزمات وبناء الخطط لمواجهتها وكيفية التعامل معها، لذا تلخصت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

السؤال الرئيسي:

- ما واقع الإدارة الرياضية في إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما واقع الإدارة الرياضية بأكاديميات تدريب كرة القدم؟

٢- ما مستوى إدارة الأزمات بأكاديميات تدريب كرة القدم؟

أهمية البحث:

قد أصبح من الضروري قيام المؤسسات الرياضية ومنها أكاديميات تدريب كرة القدم بإجراء التحولات بقصد بناء منظمة مبدعة كجيل جديد من المؤسسات من خلال مجموعة من الأفكار المتبعة تطبيق مبادئ الإدارة الرياضية، وإجراء التعديل المنسق لأنظمة المؤسسة وإستراتيجياتها والحوافز ، والدعم الإداري لتطبيقها، وتحسين العمل الجماعي لأفرادها الذين يمتلكون المهارات والاتجاهات الفكرية والسلوكية ، وتوفير الأدوات المساعدة والبيئة المناسبة في المؤسسة لتحسين إدارة الأزمة حتي لا تجد نفسها عاجزة عن البقاء والاستمرار .

ومن هنا تتبع أهمية البحث بالتعرف علي واقع الإدارة الرياضية في إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت ، وتتقسم أهمية البحث إلي :

أولاً : أهمية علمية (نظرية) تكمن أهميتها في الجوانب التالية :

- أنها تناقش موضوعين هامين هما : الادارة الرياضية وإدارة الأزمات.
- تزداد أهمية هذا البحث كونه يثري البحوث العلمية في المكتبات ، وقواعد البحوث المحلية .

ثانياً : أهمية عملية وتكن أهميته في الجوانب التالية :

- إمكانية تقديم المساعدة للمديرين و الإداريين بأكاديميات تدريب كرة القدم للتعرف علي تأثير الادارة الرياضية في إدارة الأزمات .
- إمكانية تقديم المساعدة للمديرين و الإداريين بأكاديميات تدريب كرة القدم للتعرف علي إدارة الأزمات والإلمام بإيجابياتها وسلبياتها والتعامل معها بكفاءة وفعالية لتقليل الضرر الناجم ، وفي ضوء ما سوف يتوصل اليه البحث من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية إدارة الأزمات.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلي التعرف على واقع الادارة الرياضية فى إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت ، ويسعى البحث إلي تحقيق الأهداف التالية من خلال ما يلي :

- ١- التعرف علي واقع الادارة الرياضية بأكاديميات تدريب كرة القدم بدولة الكويت.
- ٢- التعرف علي مدي فاعلية إدارة الأزمات بأكاديميات تدريب كرة القدم بدولة الكويت.
- ٣- التعرف على تأثير الادارة الرياضية في إدارة الأزمات بأكاديميات تدريب كرة القدم بدولة الكويت.

فرض البحث:

- يفترض البحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع الادارة الرياضية علي إدارة الأزمات بأكاديميات تدريب كرة القدم بدولة الكويت.

مصطلحات البحث:

• الإدارة: Management

"الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المنظمة، واستخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها". (٣ : ١٥)

"المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل بيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية". (١٣ : ٢٥)

• إدارة الأزمات : Crisis Management

هي "تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات اللازمة المنبئ بحدوثها" (٢٣ : ٣٢) .

الإطار النظري والدراسات المرتبطة:

مفهوم إدارة الأزمة :

تعرف إدارة الأزمة علي أنها نشاط هادف يقوم علي البحث والحصول علي المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان وإتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق إتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة . (١٤ : ٢٢)

وفي السياق نفسه تعرف علي أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين. (١٥ : ٦٦)

وهي "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار ". (١٦ : ٨٢)

والقرارات لإدارة الكوارث والأزمات هي عبارة عن "مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها، ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة". (١٠ : ١٠١)

حالات اتخاذ القرار وأثره على إدارة الكوارث:

يحدد المختصون في هذا المجال ثلاث حالات لاتخاذ القرار وهي:

١- حالة التأكد: وهي الحالة التي تستطيع المنظمة الإحاطة بكافة المعلومات المتعلقة بها

وكذلك بالنتائج، فاتخاذ القرار في هذه الحالة يكون سهلا.

٢- حالة المخاطرة: وتتميز بوجود حالات مختلفة غير أننا نعرف احتمالات حدوث تلك الحالات وتستخدم بحوث العمليات لتحديد القرار المناسب.

٣- حالة عدم التأكد: وتتميز بوجود حالات متعددة لا تعرف احتمالية حدوث أي منها، ويمكن تقدير الاحتمالية من خلال تجارب الماضي وخبرة متخذ القرار. (١١ : ٢٥)

إن إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر وتعتبر إدارة الأزمات عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحدا بواذر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها. (١ : ١٣)

و عرف الستار بوخان **Alastair Buekhan** الأزمة بأنها "تحدد ظاهرة أو رد فعل بين طرفين حاول كل منهم تحويل مجموعة من الأحداث . (٢٠ : ٨٣)

أما كورال بل **Coral Bill** فعرّفها بأنها "إرتفاع الصراعات إلي مسوي يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول . (٢٢ : ١٠٧)

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:

١. أزمة فنية : و هي التي ترتبط بالهزائم و الإنعكاسات الرياضية.
٢. أزمة إدارية: وهي التي ترتبط بالمخالفات الإدارية و المشاكل و المنازعات بين الإدارات.
٣. أزمات مالية : و هي التي ترتبط بالعجز المالي أو الإنحرافات المالية.
٤. أزمات طبية : و هي التي ترتبط بالمنشطات و علاج اللاعبين.
٥. أزمات طبيعية: وهي التي ترتبط بالكوارث الطبيعية. (١ : ٢٢)

خصائص الأزمة :

يمكن تحديد خصائص الأزمة كما يلي : (٦ : ٤٧)

١- المفاجأة العنيفة عند إنفجارها وإستقطابها لكل الإهتمام من جانب جميع الأفراد والمنظمات المتصلة بها أو المحيطين بها .

٢- التعقيد والتشابك ، والتدخل والتعدد في عناصرها وعوالها وأسبابها وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها .

٣- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدي متخذ القرار .

٤- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلي حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

مراحل إدارة الأزمة :

تمر إدارة الأزمة بخمس مراحل أساسية ، فإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة منها فإنه سيصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وهذه المراحل هي: (١٩ : ٣٣)

١- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

٢- الاستعداد والوقاية.

٣- احتواء الأضرار والحد منها.

٤- استعادة النشاط.

٥- التعليم .

الدراسات المرتبطة:

أولاً: الدراسات المرتبطة العربية:

١- حنان سحاب المطيري (٢٠٢١م) (٥): بعنوان دور الإدارة الرياضية في تحسين عمل المنشأة الرياضية بدولة الكويت، هدفت الدراسة التعرف على إذ ما كانت للإدارة الرياضية دور في تحسين تسيير المنشآت الرياضية، وتم استخدام الاستبيان بالتطبيق على عينة البحث المتكونة من ٣٠ إداري ممن يعملون داخل المنشأة الرياضية (نادي سلوى، والقادسية) بدولة الكويت وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، مستخدماً المنهج الوصفي، وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات، انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى

استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية،
انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط التنظيم رقابة توجيهية.

٢- دراسة **زهراء محمد عبد المجيد (٢٠١٩م) (٨):** بعنوان تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إدارة الأزمات المالية بالأندية الرياضية في محافظة الشرقية، هدف البحث التعرف على تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إدارة الأزمات المالية بالأندية الرياضية في محافظة الشرقية، وتكونت العينة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالأندية الرياضية في محافظة الشرقية والبالغ عددهم (٣٣٤)، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وإدارة الأزمات المالية بالأندية الرياضية في محافظة الشرقية وبعض متغيرات البحث الديموغرافية.

٣- دراسة **محفوظ إلياس عيسى (٢٠١٨م) (١٨):** بعنوان واقع الإدارة الرياضية وتأهيل الإداريين بأندية الممتاز لكرة القدم بالسودان، هدفت الدراسة التعرف على واقع الإدارة الرياضية وتأهيل الإداريين بأندية الدوري الممتاز لكرة القدم بالسودان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث بعض إداري الدوري السوداني الممتاز لكرة القدم حيث بلغ عددهم (٤٥) إدارياً تم اختيارهم بالطريقة العمدية، وكان من أهم النتائج أن واقع الإدارة الرياضية وتأهيل الإداريين بأندية الممتاز لكرة القدم بالسودان جاء بدرجة ضعيفة، وأن الإداري الرياضي ليس على دراية تامة بالعملية الإدارية وعناصرها.

٤- دراسة **مصطفى محمد حسن (٢٠١٨م) (٢١):** بعنوان " دور الإعلام الرياضي في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم من وجهة نظر المدربين" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم بالإعتماد على متغيرات الدراسة (حل المشكلات وإتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير ، المبادأة والمجازفة ، القدرة على الإتصال والتواصل ، تحفيز الإبداع) ، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركات الإتصالات الأردنية في إقليم الشمال البالغ عددهم (٤٢٣) فرداً ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ، أهمية دور الإعلام الرياضي من وجهة نظر المدربين في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم.

٥- دراسة **أمل الطيب إدريس (٢٠١٧م) (١):** بعنوان " دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية ، الإتحاد السوداني لكرة القدم انموذجاً" يهدف هذا البحث

الى دراسة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية بالإتحاد السوداني لكرة القدم ، وقد إشمطت عينة البحث على ، بعض الإداريين و المدربين و الإعلاميين و خبراء في مجال الرياضة ، و التي بلغ عددها (٥٠) فرداً و قد أختيرت بطريقة ، و تلخصت أهم النتائج في: أن أزمة الإتحاد السوداني لكرة القدم تعتبر أزمة محلية ، و من أهم أسباب الأزمة الإعلام السلبي و عدم نقل الحدث بأمانة في الصحف و وسائل الإعلام ، عدم توعية الجمهور لتفادي الأزمات ، صراع المصالح بين الإداريين ، السلوك الشخصي الاناني للإداريين ، عدم إعتقاد المبادرات الإستباقية لتثبيت الإستقرار .

١- فانت راتب الزير البرغوثي (٢٠١٣) (١٧) بعنوان: إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين ، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين ، و البالغ عددهم (٦١٥) عضواً، و أظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية قد جاءت بدرجة كبيرة جداً، أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، في حين كانت هناك فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات.

ثانياً: الدراسات المرتبطة الأجنبية:

١- دراسة لوزيا هارواتي Lusia Harwati (٢٠١٣م) (٢٥) بعنوان: "إدارة الأزمات: تحديد استراتيجيات محددة وأسلوب القيادة يكفل فعالية النتائج". والغرض من هذه الدراسة هو دراسة إدارة الأزمة داخل الأطر التنظيمية، ، ومن نتائج البحث تبين أن الأزمة تصنف إلى نوعين رئيسيين هما الطبيعية ومن صنع الإنسان، ويمكن أن ينظر إليها من منظورين مختلفين. أزمة هي حدث غير متوقع و لديها القدرة على تهديد وظيفة ووجود المنظمة وربما تحدث في أي وقت. ومن ناحية أخرى، يمكن للأزمة أيضا ان تسبب تقدم المؤسسة. من أجل أن تكون المؤسسة قادرة على إدارة الأزمة على نحو فعال، يجب أن تكون منظمة قادرة على تحديد دور الجهات المعنية واختيار الاستراتيجيات المناسبة وإعادة

تقييم القائمة والاستراتيجيات قبل تنفيذ استراتيجيات جديدة للتعافي من الوضع المتأزم جراء حدوث الأزمات.

٢- دراسة بيرنستين **Alan B. Bernstein** (٢٠١٢) (٢٤) هدفت التعرف إلى دور وسائل التواصل الاجتماعي في الرياضة وإدارة الأزمات، من خلال دراسة الحالة لفضيحة اللاعب الجولف الأمريكي تايجر وودز (Tiger Woods)، إذ أثرت هذه الفضيحة في سمعة اللاعب في المجتمع الأمريكي، فقام الباحث بتقييم استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمها فريق إدارة الأزمات للاعب، كذلك تحليل رد فعل وسائل الإعلام ودورها في الأزمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية الإهانة (Mortification Strategy) هي أكثر الاستراتيجيات استخداماً في الأزمة، إذ تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالخطأ، وطلب المغفرة، والذي ينطوي عليه المعالجة والتوبة والتصحيح، وقد نجح فريق إدارة الأزمات من خلال هذه الاستراتيجية في إبعاد الحديث عن الفضيحة وعودة الجماهير للحديث عن مستوى اللاعب في لعبة الجولف.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية The Purposive Method من مديري وإداري الأندية الرياضية بأكاديميات تدريب كرة القدم الكويتية لعدد (٧٠) فرداً، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (١٦.٦٠%)، وتم التطبيق في الفترة من ٣٠ / ٤ / ٢٠٢٠م وحتى ١٥ / ٥ / ٢٠٢٠م ، وبلغت العينة الأساسية عدد (٦٠) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (٨٣.٣٠%)، وتم التطبيق في الفترة من ٢٠ / ٥ / ٢٠٢٠م وحتى ٣٠ / ٥ / ٢٠٢٠م ، ويتضح ذلك كما في جدول (١) .

جدول (١)

٧٠ = ن

التوصيف الكلي لعينة البحث

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	مدير نادي رياضي .	٥	%٥٠	١٠	%٢٠
٢	إداري نادي رياضي.	٥	%٥٠	٥٠	%٨٠
	المجموع	١٠	%١٠٠	٧٠	%١٠٠

أداة البحث:

قام الباحث باستخدام ما يلي:

١. استبيان التعرف على واقع الادارة الرياضية فى إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من المديرين والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية وأكاديميات تدريب كرة القدم بدولة الكويت وعددهم (١٠) من خارج عينه البحث وذلك لحساب صدق الاستبيان.

صدق الاستبيان:

١- الاتساق الداخلي : Internal Validity

يقصد بالصدق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وللتحقق من ذلك تم توزيع عينة إستطلاعية حجمها (١٠) لإختبار الإتساق الداخلي للإستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

٢- الصدق البنائي : Structure Validity

يقصد بالصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ، وتشير نتائج التحليل الإحصائي أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. (١٩ : ٣٢)

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient .

جدول (٢)

معاملات الثبات للاستبيان

م	المحور	معامل الثبات
١	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٠.٩٥١
٢	القابلية للتغيير	٠.٦٥٤
٣	المبادأة والمجازفة	٠.٤٧٨
٤	القدرة على الاتصال والتواصل	٠.٦٩٣
٥	تحفيز الإبداع	٠.٤٥٨
	جميع المحاور	٠.٧٨٥

جدول (٣)

نتائج قياس معامل (ألفا) كرونباخ لأداة البحث

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٧	%٨٠.٠٤
الاستعداد والوقاية	٣	%٧١.٣٥
احتواء الأضرار والحد منها	٣	%٦٤.٩٣
استعادة النشاط	٣	%٥٨.٣٢

التعليم	٣	%٥٩.٨١
---------	---	--------

وحيث إن أسلوب ألفا كرونباخ يعتمد علي إتساق أداء الفرد من فقرة إلي أخرى، وهو يشير إلي قوة التماسك بين فقرات الإستبيان ، و تكون القيم مقبولة عند ٦٠% فأكثر ، ومن الجدول (٣) يتضح أن قيم معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت عالية ، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان $n = 10$

المحور رقم العبارة	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
	الأهمية النسبية				
١	*٠.٥٧٤	*٠.٨٠٥	*٠.٩٢٤	*٠.٤٧٩	*٠.٧٨٢
٢	*٠.٤٣٦	*٠.٧٣٣	*٠.٨٧١	*٠.٥٠٥	*٠.٧٧٩
٣	*٠.٧١٢	*٠.٦٦٧	*٠.٥٢٤	*٠.٦٣٢	*٠.٨٢١
٤	*٠.٧٣٢				
٥	*٠.٨٦٢				
٦	*٠.٨٦٥				
٧	*٠.٧٩٣				

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٥٣٤.

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٤٢٣ ، ٠.٩٩٢) مما يدل على ثبات جميع عبارات الاستبيان.

عرض ومناقشة النتائج:

- وللإجابة على السؤال الرئيسي والذي ينص علي: ما أثر القيادة الإبداعية في إدارة

الأزمات بأكاديميات تدريب كرة القدم بدولة الكويت؟

تم حساب الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على أثر القيادة الإبداعية في إدارة

الأزمات بأكاديميات تدريب كرة القدم بدولة الكويت، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

نتائج اختبار (ت) عند بحث الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث

م	المتغيرات والأبعاد	مديري أندية (ن=٥)		إداري أندية (ن=٥)		قيمة (ت)
		ع	م	ع	م	
١	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٢٤.٣٢	٨.٣٥	٢٦.٧١	٤.٦٩	**١.٧١
٢	الاستعداد والوقاية	٢٨.٦٧	٧.٣٢	٢٤.٦٨	٥.٦٩	**١.٦٥
٣	احتواء الأضرار والحد منها	٢٥.٣٤	٦.٥٨	٢٦.٩٤	٨.٤٢	**٠.٦٣
٤	استعادة النشاط	٢٨.٩١	٧.٦٤	٢٢.١٥	٧.٦١	**٠.٨٨
٥	التعليم	٢٣.٦٥	٨.٠٤	٢٣.٧١	٨.٣٨	**١.٧٦
	الدرجة الكلية للاستبيان	٧٤.٣٩	١٧.٨٦	٦٨.١٩	١٨.٢١	**٠.٧٧

جدول رقم (٦)

درجة توفر قدرات الإبداع الإداري لمواجهة الأزمات بمركز تدريب كرة القدم

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر			
١	لدي إدارة أكاديمية تدريب كرة القدم رؤية دقيقة لحل الأزمات التي تتعرض لها.	٢.٤٨	٠.٥٦١
٢	لدي إدارة أكاديمية تدريب كرة القدم الكثير من البدائل عند التعامل مع الأزمات في المواقف المختلفة.	٢.٧١	٠.٨١٢
٣	تحرص إدارة أكاديمية تدريب كرة القدم على اتخاذ القرار الجريء غير التقليدي لصالح التدريب.	٢.٦٤	٠.٦٨٤
٤	تطرح أكاديمية تدريب كرة القدم حلول متنوعة تتسم بسعة الأفق للأزمات بأكاديمية تدريب كرة القدم.	٢.٦٦	٠.٣٦٧
٥	تزود أكاديمية تدريب كرة القدم العاملين بالأكاديمية بحلول لحل الأزمات.	٢.٥٨	٠.٢٤٨
٦	لدي أكاديمية تدريب كرة القدم القدرة علي توقع الأزمات بأكاديمية تدريب كرة القدم قبل وقوعها.	٢.٩١	٠.٩٤٠
٧	لدي أكاديمية تدريب كرة القدم القدرة على تقييم وتتبع حل الأزمات بأكاديمية تدريب كرة القدم.	٢.٦٧	٠.٦٣٨
الاستعداد والوقاية			
٨	تستغل أكاديمية تدريب كرة القدم الفرص التدريبية المفيدة التي تقود إلى التغيير.	٢.٧٦	٠.٨١٢
٩	تفوض أكاديمية تدريب كرة القدم المهام التي تنمي قدرة العاملين على مواجهة الأزمة.	٢.٣٢	٠.٩١٤
١٠	تضع أكاديمية تدريب كرة القدم الحلول التي تواكب ظروف المنافسة وتتطلب التغيير.	٢.٢١	٠.٨٥٢
احتواء الأضرار والحد منها			
١١	تستطيع أكاديمية تدريب كرة القدم الأخذ بزمام المبادرة في حل الأزمات.	٢.٨٠	٠.٥٢٦
١٢	تتحرك أكاديمية تدريب كرة القدم بشجاعة في الأزمة لاتخاذ القرار.	٢.١٢	٠.٥٦٩
١٣	تواجه أكاديمية تدريب كرة القدم التحديات التي تقف حائلاً أمام سير العمل بالأكاديمية.	٢.١٨	٠.٨١٣
استعادة النشاط			

١٤	تستطيع أكاديمية تدريب كرة القدم التواصل بفاعلية مع العاملين واللاعبين وأولياء الأمور.	٢.٧٤	٠.٥٩١
١٥	تستخدم أكاديمية تدريب كرة القدم كل سبل الاتصال بمؤسسات المجتمع الأخرى.	٢.٨٢	٠.٤٨٥
١٦	توظف أكاديمية تدريب كرة القدم الإمكانيات المتاحة بمركز تدريب كرة القدم لتحسين التواصل مع المنتفعين من خدمات المركز.	٢.٦٥	٠.٤٩٥
التعليم			
١٧	تشجع أكاديمية تدريب كرة القدم الأفكار المبدعة للمدربين بمركز تدريب كرة القدم.	٢.٣٣	٠.٦١١
١٨	تحرص أكاديمية تدريب كرة القدم على تنمية قيم الإبداع لحل الأزمات.	٢.٤٦	٠.٥٧٨
١٩	تحاول أكاديمية تدريب كرة القدم العثور على حلول الأزمات لمواجهة التقدم والتغلب عليها.	٢.١٩	٠.٦٤٤

نجد فيما يتعلق بمحور **اكتشاف إشارات الإنذار المبكر** والوارد في الجدول السابق فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري أكاديميات تدريب كرة القدم والإداريين لديهم رؤية دقيقة لحل الأزمات التي تتعرض لها، ولديهم الكثير من البدائل عند التعامل مع الأزمات في المواقف المختلفة، ويحرصون على اتخاذ القرار الجريء غير التقليدي لصالح التدريب، ويترحون أكاديمية تدريب كرة القدم حلول متنوعة تتسم بسعة الأفق للأزمات بأكاديمية تدريب كرة القدم، ويزودون العاملين بالأكاديمية بحلول لحل الأزمات، ولديهم القدرة على توقع الأزمات بأكاديمية تدريب كرة القدم قبل وقوعها، ولديهم القدرة على تقييم وتتبع حل الأزمات بأكاديمية تدريب كرة القدم.

نجد فيما يتعلق بمحور **الاستعداد والوقاية** والوارد في الجدول السابق فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري أكاديميات تدريب كرة القدم والإداريين يستطيعون الأخذ بزمام المبادرة في حل الأزمات ويتحركون بشجاعة في الأزمة لاتخاذ القرار، ويواجهون التحديات التي تقف حائلاً أمام سير العمل بالأكاديمية.

نجد فيما يتعلق بمحور **احتواء الأضرار والحد منها** والوارد في الجدول السابق فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري أكاديميات تدريب كرة القدم والإداريين يستطيعون الأخذ بزمام المبادرة في حل الأزمات، يتحركون بشجاعة في الأزمة لاتخاذ القرار، يواجهون التحديات التي تقف حائلاً أمام سير العمل بالأكاديمية.

نجد فيما يتعلق بمحور **استعادة النشاط** والوارد في الجدول السابق فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري أكاديميات تدريب كرة القدم والإداريين يستطيعون التواصل بفاعلية مع العاملين واللاعبين وأولياء الأمور، يستخدمون كل سبل الاتصال بمؤسسات المجتمع الأخرى، يوظفون الإمكانيات المتاحة بمركز تدريب كرة القدم لتحسين التواصل مع المنتفعين من خدمات المركز.

نجد فيما يتعلق بمحور **التعليم** والوارد في الجدول السابق فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري الأندية والإداريين يشجعون الأفكار المبدعة للمدربين بمركز تدريب كرة القدم، يحرصون على تنمية قيم الإبداع لحل الأزمات، يحاولون العثور على حلول الأزمات لمواجهة التقدم والتغلب عليها.

ويتفق ما توصل إليه الباحث من نتائج مع نتائج دراسة **حنان سحاب المطيري (٢٠٢١م) (٥)** التي توصلت إلى انعدام المؤهلات الكافية لدى المسيرين والنقص الملحوظ في الإطارات الرياضية من إداريين ومسيرين في هذا المجال مما أدى إلى اللجوء إلى إداريين ومسيرين يفتقرون إلى التأهيل والتأطير العلمي والأساليب الحديثة في مجال الإدارة والتسيير مما أدى إلى ذلك إلى استعمال طرق بدائية لا يمكن أن تصنع شيء في التقدم وتحسن في تسيير المنشآت الرياضية.

ودراسة **زهراء محمد عبد المجيد (٢٠١٩م) (٨)** التي كان من أهم نتائجها أن واقع الإدارة الرياضية وتأهيل الإداريين بأندية الممتاز لكرة القدم بالسودان جاء بدرجة ضعيفة، وأن الإداري الرياضي ليس على دراية تامة بالعملية الإدارية وعناصرها.

ودراسة دراسة **مصطفى محمد حسن (٢٠١٨م) (٢١)** التي توصلت إلى العديد من النتائج منها، أهمية دور الإعلام الرياضي من وجهة نظر المدربين في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم.

ودراسة **أمل الطيب إدريس (٢٠١٧م) (١)** التي 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 لتفادي الأزمات، صراع المصالح بين الإداريين، السلوك الشخصي الأناني للإداريين، عدم اعتماد المبادرات الاستباقية لتثبيت الاستقرار.

ودراسة فاتن راتب الزير البرغوثي (٢٠١٣) (١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، في حين كانت هناك فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات.

ودراسة لوزيا هارواتي **Lusia Harwati** (٢٠١٣م) (٢٥) التي بينت أن الأزمة تصنف إلى نوعين رئيسيين هما الطبيعية ومن صنع الإنسان، ويمكن أن ينظر إليها من منظورين مختلفين. أزمة هي حدث غير متوقع ولديها القدرة على تهديد وظيفة ووجود المنظمة وربما تحدث في أي وقت.

ودراسة بيرنستين **Alan B. Bernstein** (٢٠١٢) (٢٤) التي أظهرت أن استراتيجية الإهانة (Mortification Strategy) هي أكثر الاستراتيجيات استخداماً في الأزمة، إذ تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالخطأ، وطلب المغفرة، والذي ينطوي عليه المعالجة والتوبة والتصحيح، وقد نجح فريق إدارة الأزمات من خلال هذه الاستراتيجية في إبعاد الحديث عن الفضيحة وعودة الجماهير للحديث عن مستوى اللاعب في لعبة الجولف.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً الاستنتاجات:

من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث يستنتج الباحث:

١- أن مديري أكاديميات تدريب كرة القدم والإداريين لديهم رؤية دقيقة لحل الأزمات التي تتعرض لها، ولديهم الكثير من البدائل عند التعامل مع الأزمات في المواقف المختلفة، ويحرصون على اتخاذ القرار الجريء غير التقليدي لصالح التدريب، ويترحون أكاديمية تدريب كرة القدم حلول متنوعة تتسم بسعة الأفق للأزمات بأكاديمية تدريب كرة القدم، ويزودون العاملين بالأكاديمية بحلول لحل الأزمات، ولديهم القدرة علي توقع الأزمات بأكاديمية تدريب كرة القدم قبل وقوعها، ولديهم القدرة على تقييم وتتبع حل الأزمات بأكاديمية تدريب كرة القدم.

٢- أن مديري أكاديميات تدريب كرة القدم والإداريين يستطيعون الأخذ بزمام المبادرة في حل الأزمات ويتحركون بشجاعة في الأزمة لاتخاذ القرار، ويواجهون التحديات التي تقف حائلاً أمام سير العمل بالأكاديمية.

- ٣- أن مديري أكاديميات تدريب كرة القدم والإداريين يستطيعون الأخذ بزمام المبادرة في حل الأزمات، يتحركون بشجاعة في الأزمات لاتخاذ القرار، يواجهون التحديات التي تقف حائلاً أمام سير العمل بالأكاديمية.
- ٤- أن مديري أكاديميات تدريب كرة القدم والإداريين يستطيعون التواصل بفاعلية مع العاملين واللاعبين وأولياء الأمور، يستخدمون كل سبل الاتصال بمؤسسات المجتمع الأخرى، يوظفون الإمكانيات المتاحة بمركز تدريب كرة القدم لتحسين التواصل مع المنتفعين من خدمات المركز.
- ٥- أن مديري الأندية والإداريين يشجعون الأفكار المبدعة للمدربين بمركز تدريب كرة القدم، يحرصون على تنمية قيم الإبداع لحل الأزمات، يحاولون العثور على حلول الأزمات لمواجهة التقدم والتغلب عليها.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١- أمل الطيب إدريس (٢٠١٧م): دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية، الإتحاد السوداني لكرة القدم نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، كلية التربية البدنية والريضة، قسم الإدارة الرياضية، جامعة السودان.
- ٢- جمال محمد علي (٢٠٠٧): الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- ٣- حسن أحمد الشافعي (٢٠٠١م): الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية الرياضية والبدنية، التربية الرياضية في أفريقيا، الاعلام، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، مكتب ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
- ٤- حسن أحمد الشافعي (٢٠١٠): تطبيقات معاصرة في التربية الرياضية، ط١، دار الوفاء، مصر.
- ٥- حنان سحاب المطيري (٢٠٢١م): دور الإدارة الرياضية في تحسين عمل المنشأة الرياضية بدولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، مج٢١، ع٢٣٦.
- ٦- خضير كاظم حمود الفريحات، موسي سلامة اللوزي ، أنعام الشهابي (٢٠٠٩م): السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٧- رائد محمد السطري (٢٠١٠): الإدارة الرياضية، ط١، دار جليس الزمان، الأردن.

- ٨- زهراء محمد عبد المجيد (٢٠١٩م): تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إدارة الأزمات المالية بالأندية الرياضية في محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، ع٣٦٤.
- ٩- زيد منير عبوي (٢٠٠٧م): إدارة الأزمات دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- ١٠- سليم بطرس جلده (٢٠١١م) : الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١- شعبان فرج (٢٠٠٩م) :الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان.
- ١٢- صبحي جبر العتيبي (٢٠٠٥م) :تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان.
- ١٣- طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر (١٩٩٧م): مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتب للنشر.
- ١٤- عباس العماري (١٩٩٣م) : إدارة الأزمات في عالم متغير ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة .
- ١٥- عبد السلام أبو قحف (٢٠٠٢م): الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية .
- ١٦- علاء محمد سيد قنديل (٢٠١٠م): القيادة الادارية وادارة الابتكار، عمان، دار الفكر، ط١
- ١٧- فتن راتب الزير البرغوثي (٢٠١٣م): إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين .
- ١٨- محفوظ إلياس عيسى (٢٠١٨م): واقع الإدارة الرياضية وتأهيل الإداريين بأندية الممتاز لكرة القدم بالسودان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ١٩- محمد رشاد الحملوي (١٩٩٥م): إدارة الأزمات ، تجارب محلية وعالمية ، دار أبو المجد للطباعة ، ط٢ ، مصر.
- ٢٠- محمد عبدالمحسن أحمد ، خالد محمد الخطيب(٢٠١٦م) : الإعلام الرياضى وإدارة الأزمات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، القاهرة.

٢١- مصطفى محمد حسن (٢٠١٨م): دور الإعلام الرياضي في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم من وجهة نظر المدربين ، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة القادسية .

٢٢- مني صلاح الدين شريف (١٩٩٥م): إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج ، مطبعة جامعة عين شمس ، القاهرة .

٢٣- مهدي زويلف (٢٠٠٥م): إدارة الأفراد مدخل كمي ، ط٣ ، بدون دار نشر ، عمان .

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 24- Alan B. Bernstein and Cindy Rakowitz (2012): Emergency Public Relations: Crisis Management In a 3.0 World.
- 25- Lusia Neti Harwati (2013): Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes, Asian Journal Of Management Sciences and Education, Vol. 2. No. 2.