

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

إستراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات فى المؤسسات

الرياضية بدولة الكويت

*د/ محمد خليل العلي

مقدمة:

تواجه الكثير من المجتمعات العربية أزمات متعددة فى الجوانب العلمية والتربوية . وتأتي غالبية الأزمات من التخلف أو التأخر أو الفشل فى التعامل مع حركة وعوامل التغيير بأشكاله الحالية والمستقبلية، أو التعامل معها بشكل عشوائي وليس من خلال الآليات المناسبة للتطوير الدائم للنظام الإدارى .

ونتيجة لعدم مواكبة النظام الإدارى فى كثير من المجتمعات العربية للتطورات العلمية والتربوية السابقة ، فقد أصبح الكثير منها يواجه أزمة حقيقية نتيجة تراكم المشكلات ، وتحولها إلى كوارث مجتمعية أفرزت العديد من الأزمات التى مازال يعاني منها الأفراد والمجتمع ، وليس هناك خلاف بين الجميع على أن التغيير السريع فى كافة جوانب الحياة مع بداية الألفية الثالثة ، وبصفة خاصة فى البنيان السياسى والإقتصادى والإجتماعى فى المجتمع العربى بصفة خاصة ، قد أدى إلى ضغوط متزايدة على الأفراد والمنظمات ومنها المؤسسات الرياضية ، ويختلف التغيير فى هذه المرة عن المرات السابقة حيث أن الإنتقال من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة سوف يعنى عدم الإستقرار، وأن العيش فى مجتمع الإنفجار المعرفى المتتالى وأثاره العلمية والتربوية سوف يجعلنا نلهث وراء التغيير الذى يتم فى دورات زمنية سريعة. (12 : 54)

ويجب تبني التخطيط كمتطلب أساسى مهم فى عملية إدارة الأزمات . فأفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائى ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط و إن لم يكون لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهى نفسها بالطريقة التى نريدها هي لا بالطريقة التى نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية فى المنظمات الناجحة.

*مدرس دكتور بقسم التربية العملية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضًا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة الموقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة . (1 : 80)

ويجب تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الوكيل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. (9 : 90) أن المدير الناجح يقوم بوضع أهداف مرحلية تيسر له الأمر في تحديد التعامل المرحلي مع الأزمة من وسائل وأدوات وأفراد وسيناريوهات بديلة لكل مرحلة لمواجهة الأزمة. كلما نجح مدير الأزمات في جعل المجتمع لصالحه كلما كانت قدرته مرتفعة في معالجة الأزمة التي يواجهها وإدارتها بالشكل الذي يجنب الدولة أية خسائر محتملة وفي نفس الوقت الاستفادة من إيجابيات الأزمة في زيادة تلاحم أفراد المجتمع ورفع أداء إنتاجهم بشكل متميز. (6 : 43)

مشكلة البحث :

يرى الباحث ان المشكلة تنحصر بعدم قيام المدارء بواجباتهم تجاه ادارة الازمات ومنها عدم إدراك أهمية الوقت و عدم إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة الادارة التربوية و عدم توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات الى متخذي القرار، وعدم الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات و عدم القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة او المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الازمة و عدم وجود نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

هدف البحث :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :-

- 1- التعرف على مدى ممارسة المدراء (قائد فريق الأزمات) عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من حيث : التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات ، التوجيه في الأزمات ، متابعة الأزمات ، تشكيل اعضاء فرق الأزمات ، القيادة في الأزمات ، نظام الاتصال في الأزمات ، نظام المعلومات في الأزمات ، اتخاذ القرارات في الأزمات ، تقويم الأزمات حسب آراء أفراد عينة الدراسة من المدراء و المديرات (قائد فريق الأزمات) في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت .
- 2- التعرف على الفروق بين آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت .
- 3- التعرف على الفروق بين آراء المدراء و المديرات ، حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية ، حجم المؤسسة الرياضية .
- 4- التعرف على اهم مقترحات أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) لتفعيل دور المدراء والمديرات في إدارة الأزمات، للحد منها والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية .

تساؤلات البحث :

- 1- ما مدى ممارسة المدراء (قائد فريق الأزمات) عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من حيث : التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات ، التوجيه في الأزمات ، متابعة الأزمات ، تشكيل اعضاء فرق الأزمات ، القيادة في الأزمات ، نظام الاتصال في الأزمات ، نظام المعلومات في الأزمات ، اتخاذ القرارات في الأزمات ، تقويم الأزمات حسب آراء أفراد عينة الدراسة من المدراء و المديرات (قائد فريق الأزمات) في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ؟

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء و المديرات ، حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات فى المؤسسات الرياضية بدولة الكويت تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية ، حجم المؤسسة الرياضية ؟
- 4- ما مقترحات أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) لتفعيل دور المدراء والمديرات فى إدارة الأزمات، للحد منها والتخفيف من نتائجها (أثارها) السلبية ؟

أهمية الدراسة :

تتبع الأهمية النظرية و البحثية لهذه الدراسة مما يلي:

1. ترجع أهمية الدراسة إلى أنها إضافة جديدة للمكتبة العربية و الخليجية بصفة خاصة حيث أن موضوع الدراسة جديد على الساحة البحثية حيث أنه يلقى الضوء على علاقات متداخلة بين متغيرات البحث التى لم يتطرق لهما الباحثون فى دراسة واحدة.
2. إثراء الجانب النظري المرتبط بدور المدراء فى ادارة الازمات .
3. تقديم صورة وظيفية واقعية لأوضاع مجتمع الدراسة بدولة الكويت تتحدد من خلالها اتجاهات الاداريين ازاء ادارة الازمات .
4. توفير معلومات عن ادارة الازمات من أجل إعداد الخطط والبرامج اللازمة.

التعريفات المستخدمة فى الدراسة :

سوف تتضمن الدراسة الحالية عدداً من التعريفات وهي كما يلي:

الأزمة :

موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. (10 : 32)
تعني تهديدًا خطرًا متوقعًا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية إتخاذ القرار (13 : 40)

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن. (2 : 210)

الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتتطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة (7 : 20)

تعريف الازمة اجرائيا

تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها

إدارة الأزمات Crisis Management

بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين (5 : 39)

تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات (17 : 321)

تمثل إدارة الأزمات مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة (11 : 42)

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

تعريف ادارة الازمات اجرائيا

بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.

الدراسات السابقة :
أولاً : الدراسات العربية:

1- دراسة الحبشي 2010 بعنوان أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية

أهداف الدراسة :

1- التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس .

2- الكشف عن أثر متغيرات (التخصص الدراسي ، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية ، المرحلة الدراسية ، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات) في تقديرات مديري المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية .

3- الكشف عن مدى توافق أساليب اتخاذ القرار التي يمارسها مديرو المدارس مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية .

4- معرفة متطلبات تطوير كفاءة مديري المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية من خلال التوصيات والمقترحات للدراسة الحالية .

* .مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام (بنين) وفي جميع المراحل الدراسية (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي) سواء في المدارس الحكومية أو الأهلية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع والبالغ عددهم (97) مديراً ، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1430 / 1431 هـ .

وقد قام الباحث بإجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع ، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع مديري المدارس ، وقد بلغ عدد الاستبانات العائدة والصالحة للدراسة (81)

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

- استبانة ، وذلك ما تمثل نسبته (84 %) من مجتمع الدراسة ، حيث تم استبعاد استبانتي لعدم جدية المفحوصين بالإجابة على عبارات الاستبانة بناءً على تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :
- 1- يمارس مديرو المدارس أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة .
 - 2- أكثر الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس هو أسلوب دراسة الحالة وبدرجة كبيرة جداً .
 - 3- يمارس مديرو المدارس وبدرجة كبيرة خمسة أساليب هي على الترتيب (أسلوب بيرت ، أسلوب الحكم الشخصي والبدئية ، أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات ، أسلوب إجراء التجارب ، أسلوب نظرية الاحتمالات) .
 - 4- نصف الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس تنتمي إلى الأساليب التقليدية وهي (أسلوب الحكم الشخصي والبدئية ، أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات ، أسلوب إجراء التجارب) والتي تفتقر للتحليل والتدقيق والاستنتاج ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات .

2-دراسة العزاوى 2009 بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجى على ادارة الازمة

وهدفت الدراسة التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجى لادارة الازمة و التعرف على كيفية ادارة الازمة و كيف يمكن التخطيط الاستراتيجى لادارة الازمة وكيف يمكن التعامل مع الازمات فور حدوثها و استخدم الباحث المنهج الوصفى المسحى عن طريق المسح الشامل و بلغت عينة الدراسة 500 مفردة بحثية و استخدم الباحث الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات وكانت من اهم نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجى لا يمكن ان نعمل به الا اذا كان هناك تحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هى جوانب القوة و الضعف للمنظمة فى البيئة الداخلية و هى الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

3-دراسة صحى 2007 بعنوان سمات ادارة الازمات فى المؤسسات الحكومية

الفلسطينية

وهدفت الدراسة التعرف على تحديد اسباب حدوث الازمة و توضيح مراحل التعامل مع الازمة و توضيح اهمية التخطيط فى التنبؤ بحدوث الازمة و استخدام الباحث المنهج الوصفى التحليلى ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالادارات العاملة فى وزارة المالية وقد بلغ عدد افراد عينة البحث 192 موظف و موظفة و استخدم الباحث الاستبانة كأحد وسائل جمع البيانات وكانت من اهم نتائج الدراسة وجود نظام لادارة الازمات فى وزارة المالية بغزة يحتاج الى احتياج الى تنمية و تطوير ويركز على مجموعة من الاجراءات العلاجية لعلاج الازمات فور حدوثها وذلك من خلال استخدام المعلومات ونظم الاتصال الحديثو تشكيل فرق عمل والاستعانة بالمهارات القيادية المتوفرة عند قيادة الازمات .

4-دراسة الخشمالى و القطب 2007 بعنوان فعالية نظم المعلومات الادارية وأثرها فى

ادارة الازمات

وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى فعالية نظم المعلومات الادارية وأثرها فى ادارة الازمات فى الشركات الادرنية وما هو مدى اعتماد المديرين فى هذه الشركات على الخطوات العلمية فى ادارة الازمات التى تواجههم ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من 16 شركة صناعية وبلغ عينة الدراسة 136 مديرا واستخدم الباحثان الاستبيان كأحد وسائل جمع البيانات و توصلت الدراسة الى بعض النتائج منها وجود تأثير لفعالية نظم المعلومات الادارية فى ادارة الشركات للازمات التى تواجهها كما كان تأثير فعالية نظم المعلومات متفاوتا فى كل مرحلة من مراحل ادارة الشركات .

5-دراسة حمدونة 2006 بعنوان ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة ادارة الازمات

فى محافظة غزة

و استهدفت الدراسة التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة ادارة الازمات و الكشف عن الممارسات الادارية التى يمارسها مدير المدرسة فى ادارة

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

الازمات فى محافظة غزة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلي لملائمته لطبيعة البحث اما عنية البحث فقد تكونت من 36 مدير مدرسة من مدراس المدارس الحكومية فى محافظة غزة حيث اختارت العية بواقع 100 % بواقع 36 مدرسة وقد توصلت النتائج الى ان مدرء المدارس الحكومية فى غزة يمارسون مهارة ادارة الازمات بشكل كبير وفعال ويوجد الاستعداد بالدرجة الكبيرة فى على اتباع الممارسات الادارية فى ادارة الازمات .

6-دراسة البحيوي 2006 بعنوان إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة ، والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ، و الكشف عن الفروق بين آراء المديرات و المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً : للخبرة العملية و الدورات التدريبية ، نوع وحجم المبنى المدرسي ، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس .

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية ، وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من :المديرات ، والوكيلات ، والمعلمات (اللاتي يشكلن فريق الأزمات) ، في المدارس وقد بلغ عددهن 499 مديرة ، ووكيلة ومعلمة ، استجاب منهن 442 بنسبة 89 % من المجتمع الأصلي لأفراد عينة الدراسة .

استخدم المنهج الوصفى المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من 81 عبارة موزعة على عشرة مجالات لعمليات إدارة الأزمات هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، المتابعة ، تشكيل عضوات فرق الأزمات، القيادة ، نظام الاتصال ، نظام المعلومات ، اتخاذ القرارات ، التقويم أجري عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين ، واختبار الثبات بتطبيقها على عينة بلغت 24 فرداً فكانت قيمة معامل ارتباط الاستبانة 0.97 عند مستوى دلالة 0.001 ويعد تحليل

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

- البيانات باستخدام التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، واختبار (ت) ، وتحليل التباين الأحادي ، واختبار شيفيه ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها :
 - ترى أفراد عينة الدراسة أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة .
 - ترى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات ، وأقلها تقويم الأزمات .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً : للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية ، و حجم المبنى المدرسي .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق : بالتنظيم ، التوجيه ، القيادة تبعاً لنوع المبنى المدرسي لصالح المديرات في المباني الحكومية .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً : للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس ، وحجم المبنى المدرسي .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً : لنوع المبنى المدرسي لصالح المعلمات في المباني الحكومية .
 - وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم عدد من التوصيات ، ووضع استراتيجية مقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس ، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

8-دراسة نورمور انطونى 2005 بعنوان دمج تقويم المسؤولين فى تخطيط و تقويم

مبادرات تطوير المدارس عن طريق ادارة الازمات

، و هدفت الدراسة على الجهود التى تبذل على مستوى المدرسى و التعرف على اهم المبادرات الناجحة لتطوير المدارس فى ادارة الازمات المفاجئة و يترتب على هذا التاكيد انه يمكن اعتبار العناية بتقويم المسؤولين على انه مكون مهم من مكونات عمليات تقويم مبادرات تطوير المدارس عن طريق ادارة الازمات و يحتاج القائمون على تقويم البرامج الى فحص الدور الذى تضطلع به نظم تقويم المسؤولين فى اطار عملية نجاح او فشل المبادرات لتطوير هذه المدارس وكانت من اهم نتائج الدراسة انه ينبغي ان ينصب اهتمام برامج تقويم الاصلاح المدرسى بدرجة اكبر على نظم تقويم المسؤولين و انه من فوائد توجيه المزيد من الانتباه نحو تقويم المسؤولين حدوث زيادة محتملة فى نجاح مبادرات تطوير المدارس عن طريق ادارة الازمات .

9-دراسة لى كريستوفر 2003 بعنوان نموذج بديل لادارة الازمات

و هدفت الدراسة الى تركيز نظم التقدير و التقويم التقليدية بدرجة كبيرة على الاداء السابق للموظف فى ادارة الازمات ، بحيث تغفل جميع الجوانب الاخرى و النتيجة المرغوبة فى ظل جميع هذه النظم التقليدية هى الاداء الافضل فى الازمة ، الا ان الاساس الذى تقوم عليه معظم عمليات التقدير و التقويم ربما يؤدي الى كف الاداء دون قصد وذلك من خلال تركيز الطاقة و الانتباه و الجهود على نواحي القصور التى وقعت فى الماضى اثناء وقوع الازمة السابقة بدلا من التوجه نحو النجاحات المستقبلية وهناك صورة بديلة من صور التقويم و التى اصبحت مستخدمة الان فى كلية بيتس وهى صورة مصممة بحيث تحفز الحوار الثرى و المفتوح بين الموظف و المشرف أثناء وقوع الازمة المفاجئة .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

10-وهدفدت دراسة ديفغان ويوزمان (Degnan & Bozeman) 2001 بعنوان

تصميم وتطبيق برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة

الأزمات

هدفت الدراسة إلى تصميم وتطبيق برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء وقوع الأزمة في إحدى المدارس المتوسطة بأمريكا . طبقت الدراسة على مدير إحدى المدارس المتوسطة والمعلمين الذين ينضمون لفريق الأزمات بإحدى المدارس المتوسطة بأمريكا ، استخدم المنهج الأثنوجرافي (الحلقي) ، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على المقابلة لتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات ، واستخدمت البرمجيات التالية : ١١١ photo suite ، Microsoft Office . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : يعتمد تصميم برنامج محاكاة باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمة على خمس مراحل هي : مرحلة ما قبل التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات ، وموضوعات التدريب ، ومرحلة بداية البحث بالتركيز على جمع المعلومات في المجالات التالية : البنية التنظيمية للمدرسة ، وتحديد البنية التنظيمية أثناء موقف الأزمة ، وتأمين نماذج التسهيلات التي تتضمن عملية التخطيط الاتصالي ، وتحديد الإجراءات المعيارية للعمل مع الإدارات بالمدينة والمقاطعة والولاية . مرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التي تتناول مواقف الأزمة بناء على جمع المعلومات عن البنية التنظيمية للمدرسة وموضوعات التدريب وتحديد أنشطة التصرف في موقف الأزمة بالإعلام عن الأزمة ، والتصرف الفوري ، ومواجهة الموقف ، وحل الموقف . ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراء تدريبات المحاكاة ، وتطبيق المديرين والمعلمين لتطبيقات البرنامج . ومرحلة التغذية الراجعة بمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج . كما بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب على إدارة الأزمات باستخدام أسلوب المحاكاة بواسطة الحاسب الآلي له منافع فورية وأخرى بعيدة المدى .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

11-وهدفتم دراسة روك (Rock) 2000 بعنوان استراتيجفة تعاونفة للتخطيط
الفعال لإدارة الأزمات .

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية تعاونفة للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات ،
والتعرف على العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالفة ، من أجل
تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبين فى مدارس أمريكا .
استخدم المنهج الوصفى الوثائقى ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة
بموضوع الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : أن التخطيط الفعال
لإدارة الأزمات يتمثل فى : التعرف على (متى) تحدث الأزمة ، لتحديد السلوكيات
والمؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث التي تنشئ السلوك المرتبط بالأزمات ،
ووصفها بمصطلحات دقفة وقابلة للقياس والملاحظة ، وتحديد (من) الذي سوف
يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من 4 - 8 أفراد يتميزون بالمرونة
والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتم تدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع الأزمة
، وتحديد (كيف) يتم استخدام التقنية فى استدعاء أعضاء الفريق أثناء وقوع الأزمة
بتأسيس شبكة للاتصالات تتضمن : الجولات ، النداء الآلى ، النداء الداخلى ،
الاتصال اللاسلكى ، والهاتف ، ووصف (ما) هى أدوار ومسؤوليات كل عضو من
أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة ، وتوضيح السياسات والإجراءات المرتبطة
بالاستجابات السلوكية المتوقعة بكل أعضاء فريق الأزمة مسبقاً ، وتوضيح (أين) سيتم
التدخل فى الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة ، والتقييم (لماذا)
حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات ، والمقابلات ، والمعائنات الوظيففة ،
وتحويل الأزمة إلى فرصة للتحسين . كما بينت الدراسة أن العوامل التي تساعد على
تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالفة : تنفيذ الخطط بأسلوب تعاونى بين المديرين
والمساعدين والمعلمين وأولفاء الأمور وفريق الأزمات ، والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل
خطط الأزمات ، وتوزيع الخطط على الأعضاء ، واجتماع فريق الأزمات على أساس
جدول عمل وبرنامج زمنى محدد بصفة دورفة .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

12- دراسة بيرنيت (Burnett) 1998 بعنوان وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة .

هدفت الدراسة إلى وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة .

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : إن إدارة الأزمات تتطلب حساسية في أساسيات الإدارة ؛ فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة للأزمات ، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف ومهام المنظمة ، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية ، وتوفير الإمكانيات المادية ، وأن هذه الرؤية لعملية الإدارة ، وإعادة التشكيل ، تزيد خطورتها أثناء الأزمة بواسطة ضغوط عوامل : الوقت ، ومستوى الخطورة ، والاستجابة للأزمات . كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية .

13- دراسة ويليامس و اولانيران (Williams & Olaniran) 1998 بعنوان

متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات بأمريكا .

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات بأمريكا .

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي ، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : أن استخدام التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها له أثر على عملية الاتصال في الأزمات ، ويتطلب تحقيق اتصال فعال لإدارة الأزمة المشاركة والثقة بالجمهور ، واستخدام وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتدريب فريق الأزمات على التقنيات الحديثة في الاتصال لإدارة الأزمات .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

التعليق على الدراسات السابقة المرتبطة :

بالنظر إلى الدراسات لسابقة يتضح أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعها ؛ فهي تتناول موضوع إدارة الأزمات إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع حيث اعتمدت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الأزمات على عملية واحدة من عمليات إدارة الأزمات فبعض الدراسات تناولت التخطيط للأزمات ، والبعض الآخر تناولت اتخاذ القرار في الأزمات ، وركز بعضها على نظام المعلومات في الأزمات ، والبعض الآخر تناولت القيادة في الأزمات بينما تناولت الدراسة الحالية عمليات إدارة الأزمات من حيث :التخطيط للأزمات ، التنظيم للأزمات ، التوجيه في الأزمات ، متابعة الأزمات تشكيل اعضاء فرق الأزمات ، القيادة في الأزمات، نظام الاتصال في الأزمات ، نظام المعلومات في الأزمات، اتخاذ القرار في الأزمات ، تقويم الأزمات .كما اختلفت الدراسات السابقة من حيث البيئات التي طبقت بها .وهذا يدل على قلة الدراسات العربية التي أجريت في مجال إدارة الأزمات و خصوصا فى المجال الرياضى والدراسة الحالية طبقت في بيئة الكويت ، وأغلب الدراسات السابقة دراسات نظرية اعتمدت على المنهج الوصفي الوثائقي بينما استخدمت دراسة واحدة المنهج المسحي الوصفي وأخرى المنهج الاتنوجرافي (الحلقي) ، ودراسة أخرى استخدمت المنهج المقارن بينما الدراسة الحالية دراسة ميدانية تتفق مع الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي وطبقت على عينة قصدية ممثلة من المديرات والمعلمات بلغت 442 مديرة ومعلمة . ولجمع المعلومات استخدمت إحدى الدراسات المقابلة وأخرى الاستبانة .وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات ، ولتحليل النتائج استخدمت الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، واختبار (ت) ، وتحليل التباين الأحادي ، واختبار شيفيه .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

مدى استفادة الباحث من الدراسات السابقة :

- أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يلي :
- أعطت فكرة عن عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من أجل تجنب وقوعها و الحد من نتائجها (آثارها) السلبية ، والإفادة منها كفرص للتقدم .
- أشارت إلى دور التخطيط والتنظيم في مواجهة الأزمات ، ومتطلبات التخطيط للأزمات ، والعوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية .
- وضحت تأثير القائد وفرق الأزمات على الأزمة .
- بينت دور المعلومات على اتخاذ القرارات في موقف الأزمة ، ونوع المعلومات التي تتطلبها كل عملية من عمليات إدارة الأزمات .
- بينت متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات .
- بينت طرق اتخاذ القرارات ، و فاعلية القرارات وأثر استخدام عمليات إدارة الأزمات على عقلانية القرارات في موقف الأزمة .
- أوضحت العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرارات في موقف الأزمة، وبين التخطيط للأزمات وشدة الأزمة ، وبين القيادة وخصائص القائد في موقف الأزمة
- الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد عمليات إدارة الأزمات .
- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث : أهدافها ، وأهميتها، ومنهج الدراسة ، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال ، ومقياس تدرج الإجابات ، وتحديد الأساليب الإحصائية .
- توجيه الباحث لكيفية عرض و تحليل و تفسير البيانات .
- توجيه الباحث لوضع التصور العلمى للاستنتاجات و التوصيات الهامة .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

إجراءات البحث:

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لهذه الدراسة

مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و مديرات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت عام (2012)

ب- عينة الدراسة:

استخدم في اختيار عينة الدراسة الطريقة العمدية (القصدية) - التي يخضع فيها الاختيار لخبرة الباحث علماً بأن هذه الفئة ممثلة لعينة الدراسة - حيث تم اختيار فريق الأزمات من كل مؤسسة رياضية والذي يتكون من المديرين والمديرات، باعتبارهم قادة لفريق الأزمات في المؤسسات الرياضية ؛ نظراً لكونهم يستطيعوا الإجابة عن عبارات الاستبانة ، و إعطاء مؤشرات حقيقية عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت .

وتبلغ عينة الدراسة (55) مدير ومديرة من التركيبة السكانية المتوزعة داخل محافظات دولة الكويت .

جدول (1)

عدد المدراء	عدد المؤسسات	المؤسسات الرياضية
٦	٦	بنات
٤٩	٤٩	بنين
55	55	الاجمالي

خصائص العينة :

1. اختار الباحث العينة من الذكور والاناث
2. اختار الباحث جميع محافظات دولة الكويت
3. الحالة الاجتماعية أعزب و متزوج
4. عدد سنوات الخبرة من سنة الى أكثر من 20 سنة
5. أن يكون لديه الرغبة فى أداء الاستبيان.

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

وسائل جمع البيانات:
الاستبانة :

من أهم الخطوات التى قام بها الباحث هى تحديد و اختيار محتوى الاستبيان الذى يستخدمه فى حصر جميع المواقف المتعلقة بإدارة الازمات وبناء على ذلك قام الباحث بعمل دراسة مسحية لكافة المفردات الواردة فى الاستبيان فى العديد من المراجع العلمية العربية و الأجنبية و تحليلها وترجمتها وسوف يقوم الباحث بالإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة مع قيام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع أساتذة متخصصين فى التربية و الإدارة التربوية للاستفادة برأيهم فى صياغة مفردات الاستبيان لما لهم من خبرة فى هذا المجال .

وتكونت أداة الدراسة من (81) فقرة تقيس إدارة الازمات لدى مديرى و مديرات المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ، وتكونت أداة الدراسة من أحد عشر جزءاً: يتعلق الجزء الأول بالبيانات الأولية وتتمثل: الجنس (ذكر ، انثى)، الدرجة الوظيفية (مدير ، مديرة)، عدد سنوات الخبرة (1-5 ، 6-10 ، 11-15 ، 16-20 ، 20 فأكثر)، فى حين يتعلق الجزء الثانى بالتخطيط للازمات و يتضمن 11 فقرة ، ويتعلق الجزء الثالث بالتنظيم للازمات و يتضمن 8 فقرات ، ويتعلق الجزء الرابع بالتوجيه فى الازمات و يتضمن 9 فقرات .ويتعلق الجزء الخامس بمتابعة الازمات و يتضمن 7 فقرات ، ويتعلق الجزء السادس بتشكيل أعضاء فرءق الازمات و يتضمن 9 فقرات ، ويتعلق الجزء السابع بالقيادة فى الازمات و يتضمن 8 فقرات ويتعلق الجزء الثامن بنظام الاتصال فى الازمات و يتضمن 6 فقرات ، ويتعلق الجزء التاسع بنظام المعلومات فى الازمات و يتضمن 8 فقرات و يتعلق الجزء العاشر باتخاذ القرارات فى الازمات و يتضمن 7 فقرات و أخيراً يتعلق الجزء الحادى عشر بتقويم الازمات و يتضمن 8 فقرات .

صدق أداة الدراسة:

استند الباحث فى حساب صدق الاستبيان على انواع الصدق التالية:-

• صدق المحتوى (صدق المحكمين) .

• صدق الذاتى

• صدق الاتساق الداخلى

و اعتمد الباحث على صدق المحكمين فى التحقيق من صدق الاستبيان و التأكد من أنه يقيس ما وضع من أجله و قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من الخبراء التربويين وكذلك العاملين فى المجال وذلك لابداء رأيهم فى محتوى الاستبيان وفى مدى صدق العبارات بالنسبة للأبعاد التى تنتمى إليها وايضا على مدى وضوح معنى العبارات داخل كل بعد و عندما يجمعوا على ان الاستبيان يحقق الهدف الذى وضع من أجله وبذلك يحقق الاستبيان صدق المحتوى و ارتضى الباحث نسبة 80 % لكل من المحاور و العبارات .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

و تم عرض أداة الدراسة على عدد من المتخصصين فى الإدارة الرياضية فى ،
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي (كلية التربية الأساسية) إذ بلغ عددهم خمسة محكمين،
لمعرفة مدى ملائمة، وصلاحيه فقرات أداة الدراسة، وانتمائها للمجال الذي وضعت
ضمنه، وبناءً على اقتراحاتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات، و صياغتها فى صورتها
النهائية.

واشترط الباحث فى الخبراء المواصفات التالية :

- أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه .
- أن يكون عضو فى هيئة تدريس .
- مدة خبرته فى الإدارة الرياضية لا تقل عن عشر سنوات .

صدق الاتساق الداخلى للاستبيان:

- قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلى للاستبيان وفقا للخطوات التالية:
- إيجاد الارتباطات البينية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى ينتمى إليه.
 - إيجاد معنوية الارتباطات البينية بين المحاور الأساسية للاستبيان .
 - إيجاد الارتباطات البينية بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.
 - إيجاد الارتباطات البينية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى ينتمى إليه (الارتباط مع شدة المحور)

ثبات الأدوات:

للتأكد من ثبات الأدوات قام الباحث باستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق (Test- Retest)، وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها مرة أخرى بعد أسبوعين على نفس العينة، وذلك لإستخراج معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخراج معامل الاتساق الداخلى لأداة الدراسة، وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على درجة توافق المستجيبين على أداة الدراسة بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

جدول رقم (2)

قيم معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات استبانة الدراسة فى التطبيق الأول والثاني لتحديد ثبات الاستبانة ن = ٥٥

عدد أفراد عينة الدراسة ن = ٥٥			عمليات إدارة الأزمات
الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة الفئوية	قيمة معامل الارتباط	
دالة	0.001	0.97	التخطيط للأزمات
دالة	0.001	0.98	التنظيم للأزمات .
دالة	0.001	0.96	التوجيه فى الأزمات .
دالة	0.001	0.95	متابعة الأزمات .
دالة	0.001	0.92	تشكيل أعضاء فرق الأزمات .
دالة	0.001	0.97	القيادة فى الأزمات .
دالة	0.001	0.95	نظم الاتصال فى الأزمات .
دالة	0.001	0.98	نظم المعلومات فى الأزمات .
دالة	0.001	0.95	اتخاذ القرارات فى الأزمات .
دالة	0.001	0.97	تقويم الأزمات .
دالة	0.001	0.97	عمليات إدارة الأزمات .

ومن هنا يتضح أن معامل ارتباط الاستبانة يعد من الوجة الإحصائية عاليًا بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية عالية ، مما جعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام .

رابعاً: المعالجة الإحصائية:

تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل ، وهي : التكرارات ، والنسب المنوية ، والمتوسط الحسابي Arithmetic Mean ، واختبار (ت) t.test فى حالة وجود مجموعتين فى المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة ، وتحليل التباين الأحادي A One Way Analysis of Variance فى حالة وجود أكثر من مجموعتين فى المتغيرات المستقلة ، ومن ثم اختبار شيفيه Scheffe. test الذي يظهر الدلالة الإحصائية لأي مجموعة من المجموعات ، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لحساب معامل ارتباط ثبات الاستبانة .

عرض النتائج ومناقشتها.
عرض النتائج.

تناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة من خلال تحليل ومناقشة إجابة أسئلة

الدراسة .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

- 1- ما مدى ممارسة المدراء (قائد فريق الأزمات) عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من حيث : التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات ، التوجيه في الأزمات ، متابعة الأزمات ، تشكيل اعضاء فرق الأزمات ، القيادة في الأزمات ، نظام الاتصال في الأزمات ، نظام المعلومات في الأزمات ، اتخاذ القرارات في الأزمات ، تقويم الأزمات حسب آراء أفراد عينة الدراسة من المدراء و المديرات (قائد فريق الأزمات) في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء و المديرات ، حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية ، حجم المؤسسات الرياضية ؟
- 4- ما مقترحات أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) لتفعيل دور المدراء والمديرات في إدارة الأزمات، للحد منها والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية ؟

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما مدى ممارسة المدراء (قائد فريق الأزمات) * عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من حيث : التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات ، التوجيه في الأزمات ، متابعة الأزمات ، تشكيل اعضاء فرق الأزمات ، القيادة في الأزمات ، نظام الاتصال في الأزمات ، نظام المعلومات في الأزمات ، اتخاذ القرارات في الأزمات ، تقويم الأزمات حسب آراء أفراد عينة الدراسة من المدراء و المديرات (قائد فريق الأزمات) في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ؟

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

جدول رقم (3)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المدراء و المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت تبعاً للوظيفة .

المدراء ن = ٤٩			المديرات ن = ٦			أفراد عينة الدراسة ن* = 55			عمليات إدارة الأزمات
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي**	
8	0.74	3.22	7	0.93	3.71	8	0.83	3.37	التخطيط للأزمات
7	0.91	3.24	6	0.87	3.80	5	0.93	3.42	لتنظيم للأزمات
4	0.85	3.35	3	0.81	4.03	3	0.90	3.57	التوجيه في الأزمات
2	0.93	3.44	5	0.94	3.86	3م***	0.95	3.57	متابعة الأزمات
3	0.83	3.42	1	0.80	4.22	2	0.90	3.67	تشكيل أعضاء فرق الأزمات
1	0.98	3.85	2	0.70	4.07	1	0.91	3.92	القيادة في الأزمات
6	0.83	3.28	8	0.79	3.70	5م	0.84	3.42	نظام الاتصال في الأزمات
9	0.88	3.07	10	0.67	3.05	9	0.82	3.10	نظام المعلومات في الأزمات
5	0.82	3.31	4	0.91	3.98	7	0.90	3.52	اتخاذ القرارات في الأزمات
10	0.97	2.85	9	0.97	3.66	10	1.04	3.06	تقويم الأزمات
0.60		3.30	0.69		3.80	0.67		3.46	المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات

يتضح من الجدول رقم (3) : أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت حول مدى ممارسة المدراء و المديرات لعمليات إدارة الأزمات بلغ 3.46 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى أن المدراء يمارسوا عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة ، وربما يرجع ذلك إلى أن بعض المدراء يخضعوا تعاملهم مع الأزمات لسياسة الفعل ورد الفعل ؛ نظراً لعدم إلمامهم بالعمليات المنهجية العلمية لإدارة الأزمات ، نتيجة لعدم نشر ثقافة كيفية إدارة الأزمات من قبل الإدارة الرياضية عن طريق المنشورات والكتيبات وإلقاء المحاضرات وعقد الدورات التدريبية ، أو ربما يرجع إلى وجود نزعة نحو مركزية اتخاذ القرار، وعدم تفويض السلطة ، وعدم إعطاء المدراء صلاحيات للتعامل مع موقف الأزمة بما يراه مناسباً للموقف دون الرجوع لسلطة أعلى . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شريدة والأعرجي [70 ،

* حيث ن عدد أفراد العينة وينطبق ذلك على جميع الجداول اللاحقة .
 ** المتوسط الحسابي المستوى
 من 1 إلى أقل من 2.50 بدرجة ضعيفة
 من 2.50 إلى أقل من 4 بدرجة متوسطة
 من 4 إلى 5 بدرجة كبيرة
 *** م تعني تكرار الترتيب وينطبق ذلك على جميع الجداول اللاحقة .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

219 - 252] التي بينت أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات بلغت درجة متوسطة .

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المدراء لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات فيتضح من الجدول رقم (3) : أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.92 و 3.06 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى أن المدراء يمارسوا كل عملية من عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة .

ويتضح من الجدول رقم (3) : أن ترتيب عمليات إدارة الأزمات من حيث مدى ممارسة المدراء لها حسب آراء أفراد عينة الدراسة ، جاء كما تبين المتوسطات الحسابية على النحو التالي : القيادة في الأزمات 3.92 ، تشكيل اعضاء فرق الأزمات 3.67 ، التوجيه في الأزمات 3.57 ، متابعة الأزمات 3.57 ، التنظيم للأزمات 3.42 ، نظام الاتصال في الأزمات 3.42 ، اتخاذ القرارات في الأزمات 3.52 ، التخطيط للأزمات 3.37 ، نظام المعلومات في الأزمات 3.10 ، تقويم الأزمات 3.06 على التوالي .

وبالنظر إلى ترتيب أفراد عينة الدراسة لعمليات إدارة الأزمات من حيث ممارسة المدراء لها يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرى أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات ، وربما يرجع ذلك إلى إدراك المدراء لأثر طريقة تأثيرهم في اعضاء فرق الأزمات على مواجهة الأزمة ، والسيطرة عليها بحكم كونهم قائد لفريق الأزمات بالمدرسة ، وأن ما يترتب على الأزمة من خسائر مادية ، أو بشرية ؛ يرجع إلى أسلوب قيادة إدارة الأزمة ، وأن مثل ذلك يجعلهم في موقع مساءلة عن الأضرار المترتبة على الأزمة ، وأن أقل العمليات ممارسة مقارنة بالعمليات الأخرى هو تقويم الأزمات ، وربما يرجع ذلك إلى عدم وعي المدراء بإمكانية اعتبار الأزمات فرص للتعلم من خلال الحكم على خطط الطوارئ ، ورصد المواقف الأزمومية ، وتحليلها ، واستخلاص الدروس المستفادة منها مستقبلاً ، كما يتضح أن عمليتي التوجيه في الأزمات ، ومتابعة الأزمات

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

قد حصلتا على الدرجة نفسها ، من حيث مدى الممارسة ، كما حصلت عمليتا التنظيم للأزمات ، ونظام الاتصال في الأزمات على الدرجة نفسها ؛ من حيث مدى الممارسة .

كما يتضح من الجدول رقم (3) : أن المتوسط الحسابي العام لآراء المدراء في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات بلغ 3.80 ، ولآراء المديرات بلغ 3.30 ، وهذا يدل على أن المدراء والمديرات يرين أن المدراء يمارسوا عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة .

أما فيما يتعلق بآراء المدراء حول مدى ممارستهم لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات فيتضح من الجدول رقم (3) : أن المتوسطات الحسابية لعمليات إدارة الأزمات التالية : تشكيل اعضاء فرق الأزمات ، القيادة ، التوجيه بلغت : 4.22 ، 4.07 ، 4.03 على التوالي ، وهذا يدل على أن المدراء يروا أنهم يمارسوا كل عملية من هذه العمليات بدرجة عالية . وربما يرجع ذلك إلى وجود لوائح - منظمة من قبل المؤسسات الرياضية- تنص على تكوين فرق لإدارة الأزمات بحيث يكون مدير المؤسسة الرياضية قائد لفرق الأزمات ، وتشكيل اعضاء لفرق الأزمات . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كرونيل وشيراس (٣٠٧-٢٩٧ : ١٩٩٨ ، Cornell & Sheras) التي بينت أن القيادة الفعالة ، وتشكيل فرق لإدارة الأزمات يمثل أهمية في موقف الأزمة . في حين بلغت المتوسطات الحسابية لعمليات إدارة الأزمات التالية : اتخاذ القرارات ، المتابعة ، التنظيم ، التخطيط ، نظام الاتصال ، التقويم ، نظام المعلومات ، 3.98 ، 3.86 ، 3.80 ، 3.71 ، 3.70 ، 3.66 ، 3.03 على التوالي ، وهذا يشير إلى أن المدراء يروا أنهم يمارسوا كل عملية من هذه العمليات بدرجة متوسطة .

أما بالنسبة لآراء المديرات حول مدى ممارسة المدراء لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات فيتضح من الجدول رقم (3) : أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.85 و 2.85 ، وهذا يدل على أن المديرات ترين أن المدراء يمارسوا كل عملية من عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

كما يتضح من الجدول رقم (3) : أن ترتيب عمليات إدارة الأزمات من حيث مدى ممارسة المدراء لها حسب آراء المديرين جاء كما تبين المتوسطات الحسابية على النحو التالي : تشكيل اعضاء فرق الأزمات 4.22 ، القيادة في الأزمات 4.07 ، التوجيه في الأزمات 4.03 ، اتخاذ القرارات في الأزمات 3.98 متبوعة الأزمات 3.86 ، التنظيم للأزمات 3.80 ، التخطيط للأزمات 3.71 ، نظام الاتصال في الأزمات 3.70 ، تقويم الأزمات 3.66 ، نظام المعلومات في الأزمات 3.05 على التوالي .

كما يتضح من الجدول رقم (3) : أن ترتيب عمليات إدارة الأزمات من حيث مدى ممارسة المدراء لها حسب آراء المديرين جاء كما تبين المتوسطات الحسابية على النحو التالي : القيادة في الأزمات 3.85 ، متابعة الأزمات 3.44 ، تشكيل اعضاء فرق الأزمات 3.42 ، التوجيه في الأزمات 3.35 ، اتخاذ القرارات في الأزمات 3.31 ، نظام الاتصال في الأزمات 3.28 ، التنظيم للأزمات 3.24 ، التخطيط للأزمات 3.22 ، نظام المعلومات في الأزمات 3.07 ، تقويم الأزمات 2.85 ، على التوالي .

وبالنظر إلى ترتيب المدراء لعمليات إدارة الأزمات من حيث مدى ممارستها لهم يتضح : أن المدراء يروا أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة هو تشكيل اعضاء فرق الأزمات ؛ وربما يرجع ذلك إلى تنفيذ المدراء اللوائح الصادرة من قبل الهيئات الرياضية والتي تنص على تشكيل فرق لمواجهة الأزمات ، لأن ذلك يساعد على التعامل مع الأزمة بنجاح ، لذلك لا بد من اختيار اعضاءه ضمن معايير وشروط تمكنهم من التعامل مع الأزمات ، وأن أقل العمليات ممارسة مقارنة بالعمليات الأخرى هو نظام المعلومات في الأزمات ؛ وربما يرجع ذلك إلى عدم وعي المدراء بأن نقص المعلومات في ظل سرعة الأحداث وفجائية الأزمة قد يؤدي إلى خسائر بشرية ومادية خطيرة، وأن إدارة الأزمات بفعالية يتطلب توفر نوع من المعلومات التي تتسجم مع عمليات إدارة الأزمات ، أو لعدم توفير المدراء لقاعدة من البيانات والمعلومات التي تتعلق بالأزمات ، أو إلى قلة وسائل التقنية الحديثة في حفظ المعلومات. في حين ترى المديرين أن أكثر

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

عمليات إدارة الأزمات ممارسة هو القيادة في الأزمات وأقل العمليات ممارسة هو تقويم الأزمات .

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثانى الذى نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ؟

جدول رقم (٤)

قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت .

الدالة الإحصائية عند 0.05	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ت)	المدراء ن = ٤٩		المديرات ن = ٦		عمليات إدارة الأزمات
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة	0.00	5.92	0.74	3.22	0.93	3.71	التخطيط للأزمات
دالة	0.00	6.05	0.91	3.24	0.87	3.80	التنظيم للأزمات
دالة	0.00	7.82	0.85	3.35	0.81	4.03	التوجيه في الأزمات
دالة	0.00	4.43	0.93	3.44	0.94	3.86	متابعة الأزمات
دالة	0.00	9.51	0.83	3.42	0.80	4.22	تشكيل اعضاء فرق الأزمات
غير دالة	0.07	2.37	0.98	3.85	0.70	4.07	القيادة في الأزمات
دالة	0.00	5.03	0.83	3.28	0.79	3.70	نظام الاتصال في الأزمات
غير دالة	0.82	0.22-	0.88	3.07	0.67	3.05	نظام المعلومات في الأزمات
دالة	0.00	7.66	0.82	3.31	0.91	3.98	اتخاذ القرارات في الأزمات
دالة	0.00	8.15	0.97	2.85	0.97	3.66	تقويم الأزمات
دالة	0.00	7.78	0.60	3.30	0.69	3.80	المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

يتضح من الجدول رقم (4) : أن قيمة [ت] = 7.78 للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة من المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات وهذه القيمة دالة إحصائياً ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت . وبمقارنة المتوسطات لآراء المدراء و المديرات اتضح أن هذه الفروق لصالح المدراء ، وهذا يشير إلى أن المدراء يروا أنهم يمارسوا عمليات إدارة الأزمات بدرجة أكبر مما ترى المديرات ، وربما يرجع ذلك إلى إدراك المدراء بمسئوليتهم تجاه الأزمات ، أو قد يرجع إلى إعطاء المدراء تقديرات لأنفسهم أعلى من أجل الظهور بأفضل صورة ممكنة فيما يتعلق بإدارة الأزمات .

ولتحديد الفروق بين آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء لكل عملية من عمليات إدارة الأزمات فيتضح من الجدول رقم (4) : أن قيمة [ت] : دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، المتابعة ، تشكيل أعضاء فرق الأزمات ، نظام الاتصال ، اتخاذ القرارات ، التقويم ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء كل عملية من هذه العمليات لإدارة الأزمات . وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المدراء و المديرات اتضح أن هذه الفروق لصالح المدراء . وهذا يشير إلى أن المدراء يروا أنهم يمارسوا كل عملية من هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المديرات . كما يتضح من الجدول أن قيمة [ت] : غير دالة إحصائياً في كل عملية من عمليات إدارة الأزمات : القيادة ، نظام المعلومات ، وهذا يشير إلى أن المدراء و المديرات يروا بالمستوى نفسه أن المدراء يمارسوا عمليتي القيادة في الأزمات ، ونظام المعلومات في الأزمات ، وأن الوظيفة ليس لها تأثير على آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء لعمليتي القيادة ونظام المعلومات في الأزمات .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء و المديرات ، حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت تبعاً للخبرة العملية والدورات التدريبية ، حجم المؤسسة الرياضية ؟

جدول رقم (٥)

قيم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء المدراء حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت تبعاً للخبرة العملية في مجال الإدارة الرياضية.

الدالة الإحصائية عند 0.05	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ف)	خبرة طويلة ن = 10		خبرة متوسطة ن = 25		خبرة قصيرة ن = 20		عمليات إدارة الأزمات
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	0.44	0.91	0.84	3.74	1.00	3.56	0.91	3.87	التخطيط للأزمات
غير دالة	0.71	0.46	0.84	3.89	0.95	3.70	0.81	3.86	التنظيم للأزمات
غير دالة	0.40	0.99	0.84	4.06	0.92	3.90	0.59	4.17	التوجيه في الأزمات
غير دالة	0.12	1.98	1.04	3.78	1.02	3.70	0.68	4.14	المتابعة في الأزمات
غير دالة	0.08	2.29	0.65	4.30	0.98	4.02	0.60	4.42	تشكيل أعضاء فرق الأزمات
غير دالة	0.34	1.12	0.62	4.13	0.83	3.95	0.57	4.19	القيادة في الأزمات
غير دالة	0.23	1.46	0.75	3.73	0.85	3.57	0.72	3.87	نظام الاتصال في الأزمات
غير دالة	0.28	1.31	0.69	2.94	0.59	3.00	0.75	3.21	نظام المعلومات في الأزمات
غير دالة	1.15	1.82	0.82	4.20	0.97	3.78	0.89	4.04	اتخاذ القرارات في الأزمات
غير دالة	1.29	1.26	1.03	3.61	0.96	3.51	0.93	3.89	تقويم الأزمات
غير دالة	0.19	1.62	0.66	3.84	0.77	3.66	0.58	3.97	المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات

يتضح من الجدول رقم (٥) : أن قيمة [ف] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام

لآراء المدراء حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً للخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً للخبرة العملية في مجال الإدارة الرياضية . وهذا يشير إلى أن المدراء في فئة الخبرة العملية القصيرة والمتوسطة والطويلة يروا أنهم يمارسوا عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بالمستوى نفسه ، وأن الخبرة العملية في مجال الإدارة الرياضية ليس لها تأثير على ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت . إلا أن هذه النتيجة لا تعني إغفال أهمية أثر الخبرة على ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ، فالخبرة عامل مهم فيما يتعلق بزيادة خلفية المدراء في التعامل مع الأزمات ، والإفادة من الأزمات السابقة كدروس لتلافي الأزمات المستقبلية . وتم تحليل ومناقشة الفروق بين آراء المدراء حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة الرياضية في الجدول التالي رقم (6) :

جدول رقم (6)

قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء المدراء حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة الرياضية .

الدلالة الإحصائية عند 0.05	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ت)	غير مدرب ن = 26		مدرب ن = 29		عمليات إدارة الأزمات
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	0.90	0.13	0.97	3.71	0.88	3.73	التخطيط للأزمات
غير دالة	0.85	0.20	0.94	3.79	0.82	3.82	التنظيم للأزمات
غير دالة	0.53	0.63-	0.78	4.06	0.87	3.97	التوجيه في الأزمات
غير دالة	0.86	0.18-	0.89	3.87	1.04	3.84	المتابعة في الأزمات
غير دالة	0.41	0.83	0.74	4.17	0.89	4.28	تشكيل أعضاء فرق الأزمات
غير دالة	0.72	0.36	0.63	4.06	0.76	4.10	القيادة في الأزمات
غير دالة	0.30	1.05	0.74	3.64	0.83	3.78	نظام الاتصال في الأزمات
غير دالة	0.39	0.86-	0.68	3.10	0.64	3.00	نظام المعلومات في الأزمات
غير دالة	0.61	0.51	0.85	3.96	0.94	4.04	اتخاذ القرارات في الأزمات
غير دالة	0.12	1.056-	0.94	3.77	0.95	3.51	تقويم الأزمات
غير دالة	0.100	0.00-	0.66	3.81	0.72	3.81	المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات

يتضح من الجدول رقم (6) : أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المدراء حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة الرياضية . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة الرياضية . وهذا يشير إلى أن المدراء الحاصلين وغير الحاصلين على دورات التدريبية في مجال الإدارة الرياضية يروا أنهم يمارسوا عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بالمستوى نفسه ، وأن المشاركة في الدورات التدريبية ليس لها تأثير على ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت . إلا أن هذه النتيجة لا تعني إغفال أهمية الدورات التدريبية في تحسين ممارسات المدراء لعمليات إدارة الأزمات إلا أنه قد يرجع السبب في عدم وجود الفروق إلى عدم عقد دورات تدريبية للمدراء المتخصصة في كيفية إدارة الأزمات عملياً ، أو قد يرجع إلى عدم إحتواء برامج التدريب التي تعقد للمدراء على مقررات في إدارة الأزمات لإكسابهم المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات بشكل فعال .

جدول رقم (7)

قيم تحليل التباين لدلالة الفروق بين آراء المدراء حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت تبعاً لحجم المؤسسة (صغير ، متوسط ، كبير) .

الدلالة الإحصائية عند 0.05	مستوى الدلالة الفعلية	قيمة (ف)	كبير ن = 5		متوسط ن = 19		صغير ن = 31		عمليات إدارة الأزمات
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	0.48	0.75	1.00	3.73	0.85	3.77	1.05	3.53	التخطيط للأزمات
غير دالة	0.63	0.47	0.84	3.74	0.85	3.86	0.98	3.70	التنظيم للأزمات
غير دالة	0.85	0.16	1.00	3.96	0.78	4.06	0.65	4.01	التوجيه في الأزمات
غير دالة	0.66	0.42	1.04	3.73	0.97	3.88	0.76	3.94	المتابعة في الأزمات
غير دالة	0.06	3.00	0.82	3.92	0.81	4.32	0.68	4.27	تشكيل أعضاء فرق الأزمات
غير دالة	0.54	0.61	0.71	3.96	0.73	4.13	0.63	4.04	القيادة في الأزمات
غير دالة	0.09	2.43	0.80	3.55	0.84	3.83	0.57	3.53	نظام الاتصال في الأزمات
غير دالة	0.09	2.46	0.59	3.22	0.65	3.06	0.76	2.85	نظام المعلومات في الأزمات
غير دالة	0.46	0.78	0.94	3.84	0.92	4.06	0.88	3.89	اتخاذ القرارات في الأزمات
غير دالة	0.55	0.60	0.99	3.65	0.95	3.74	1.01	3.55	تقويم الأزمات
غير دالة	0.44	0.83	0.75	3.71	0.68	3.87	0.64	3.72	المتوسط العام لعمليات إدارة الأزمات

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

يتضح من الجدول رقم (7) : أن قيمة [ف] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المدرء حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً لحجم المؤسسة الرياضية (صغير ، متوسط ، كبير) . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدرء حول مدى ممارسة المدرء لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات تبعاً لحجم المؤسسة الرياضية . وهذا يشير إلى أن المدرء فى المؤسسة الرياضية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم يروا أنهم يمارسوا عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بالمستوى نفسه وأن حجم المؤسسة الرياضية ليس له تأثير على ممارستهم لأساليب إدارة الأزمات فى المؤسسات الرياضية بدولة الكويت . إلا أن هذه النتيجة لا تعني إغفال حجم المؤسسة الرياضية فى السيطرة على الأزمة وإحتوائها إلا أن عدم وجود فروق قد يرجع إلى أن المهارات التي تساعد المدرء على التعامل مع الأزمات تتوافر بالقدر نفسه لدى المدرء فى جميع المؤسسات الرياضية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم .

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: ما مقترحات أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) لتفعيل دور المدرء والمديرات فى إدارة الأزمات، للحد منها والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية ؟

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

جدول رقم (8)

قيم التكرارات والنسب المئوية لمقترحات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل دور المدراء و المديرات في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت مرتبة ترتيباً تنازلياً .

عدد أفراد عينة الدراسة ن = 55			المقترحات
الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	
1	%100	55	عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لجميع فئات المجتمع الرياضى في مجال كيفية إدارة الأزمات عملياً (ميدانياً) .
2	%83.63	46	العمل على توفير مبان رياضية حكومية أعدت أصلاً لأغراض العملية الرياضية مهياً من حيث وسائل السلامة ، مخارج للطوارئ ، وطفليات الحريق ، إشارات الإنذار .
3	%74.54	41	إعطاء المدراء والمديرات صلاحيات للتعامل مع موقف الأزمة بما يراه مناسباً للموقف ، والإعداد المسبق للأزمة دون الرجوع لسلطة أعلى .
4	%61.81	34	تزويد المؤسسات الرياضية بكل ما هو جديد في مجال إدارة الأزمات من كتيبات ونشرات ، وإلقاء المحاضرات بالتعاون مع الدفاع المدني وشركة الكهرباء...
5	%40	22	توفير خطوط هاتف خاصة للرد على المؤسسات الرياضية لدى الهيئات المساعدة في التعامل مع الأزمة .
6	%30.90	17	إعداد مخطط للمؤسسات الرياضية يوضح لفئات المجتمع الرياضى مداخنها وأبوابها وإمداد الهيئات المساعدة بهذه المخططات لضمان التدخل السريع لمواجهة الأزمة .
7	%20	11	تكوين فرق لإدارة الأزمات بكافة أنواعها في المؤسسات الرياضية في المناطق للتعامل مع الأزمات بشكل فعال بعيداً عن البيروقراطية .
8	%14.54	8	إعداد تقرير سنوي عن الأزمات التي حدثت في المؤسسة الرياضية وكيفية التعامل معها ، ومن ثم عقد اجتماعات لمديري ومديرات المؤسسات الرياضية يتم من خلالها بناء الخبرات والتجارب في التعامل مع الأزمات للإفادة من التجارب المثلى في إدارة الأزمة .
9	%10.90	6	الاهتمام بصفة مستمرة بصيانة وسائل السلامة في المؤسسات الرياضية .
10	%9.09	5	بث الوعي الديني في إدارة الأزمات في ضوء ما بينه القرآن الكريم والسنة والنبوية .
11	%7.27	4	العمل على اختيار المدراء ومديرات المؤسسات الرياضية من اللذين يتوافر لديهم القدرة على التعامل مع موقف الأزمة بحكمة وهدوء .

يتضح من الجدول رقم (8) : أن النسب المئوية لمقترحات أفراد عينة الدراسة لزيادة تفعيل دور المدراء و المديرات في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت تتراوح ما بين (94.8%) و (5.2%) . وأن أهم مقترحات أفراد عينة الدراسة عقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لجميع فئات المجتمع الرياضى في مجال كيفية إدارة الأزمات عملياً

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

(ميدانياً) . في حين أن أقل هذه المقترحات نسبة لتفعيل إدارة الأزمات اختيار مديري ومديرات المؤسسات الرياضية من الذين يتوافر لديهم القدرة على التعامل مع موقف الأزمة بحكمة وهدوء .

وفي ضوء الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ترى أفراد عينة الدراسة من المدراء و المديرات أن المدراء يمارسوا عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة .
- ترى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات ، وأقلها ممارسة تقويم الأزمات .
- يرى المدراء أنهم يمارسوا عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات التي تتعلق : بالتخطيط للأزمات ، التنظيم للأزمات ، متابعة الأزمات ، نظام الاتصال في الأزمات ، نظام المعلومات في الاتصال ، اتخاذ القرارات في الأزمات ، تقويم الأزمات بدرجة متوسطة . في حين يمارسوا كل عملية من عمليات إدارة الأزمات التي تتعلق بالتوجيه في الأزمات ، تشكيل اعضاء فرق الأزمات ، القيادة في الأزمات بدرجة عالية .
- ترى المديرات أن المدراء يمارسوا عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من عمليات إدارة الأزمات : التخطيط للأزمات ، التنظيم للأزمات ، التوجيه في الأزمات ، متابعة الأزمات ، تشكيل اعضاء فرق الأزمات ، القيادة في الأزمات ، نظام الاتصال في الأزمات ، نظام المعلومات في الأزمات ، اتخاذ القرارات في الأزمات ، تقويم الأزمات بدرجة متوسطة .
- يرى المدراء أن أكثر العمليات الذى يمارسها في إدارة الأزمات هي تشكيل اعضاء فرق الأزمات ، وأقلها ممارسة نظام المعلومات في الأزمات . في حين ترى المديرات أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات ، وأقلها ممارسة تقويم الأزمات .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء لعمليات إدارة الأزمات ولكل عملية من العمليات التي تتعلق بالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، المتابعة ، تشكيل اعضاء فرق الأزمات ، نظام الاتصال ، اتخاذ القرارات ، التقويم لصالح المدراء حيث يرى المدراء أنهم يمارسوا عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من هذه العمليات بدرجة أكبر مما ترى المديرات . في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء و المديرات حول مدى ممارسة المدراء

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

لعمليتي القيادة في الأزمات، و نظام المعلومات في الأزمات حيث يرى المدراء و المديرات أن المدراء يمارسوا عمليتي القيادة ونظام الاتصال في الأزمات بالمستوى نفسه .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المدراء حول مدى ممارستهم لعمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات تبعاً : للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة الرياضية ، و حجم المؤسسة الرياضية.

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

التوصيات :

- حيث أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) يرين أن المدراء يمارسوا عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة ؛ لذا يوصي الباحث مدراء المؤسسات الرياضية بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات :
- التخطيط للأزمات :ينبغي على مدراء المؤسسات الرياضية اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات ، والحد من أثارها السلبية ، وتحقيق قدر من النتائج الإيجابية وذلك عن طريق : تشكيل فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه المؤسسات الرياضية ، وتحديد أهداف وجود مثل هذا الفريق بوضوح لفئات المجتمع الرياضى ، و توقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد ، وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة ، و الإفادة من وسائل الإنذار المبكر ، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة ، والبحث عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المختلفة قبل وقوعها ، ووضع إجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال إعداد السيناريوهات التي تبين ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر في الأزمة ، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة ، وتقدير الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة ، و إجراء مسح كامل لموارد المؤسسات الرياضية المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها ، ووضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار ، وإخطار جميع فئات المجتمع الرياضى بها ؛ لتوفير عنصر الأمان في المؤسسات الرياضية ، و نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات المجتمع الرياضى ، عن طريق النشرات والكتيبات وإلقاء المحاضرات .
- التنظيم للأزمات : ينبغي على مدراء المؤسسات الرياضية التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق :تحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة ، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضو بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة من حيث الكمية ، والكيفية ، والمكان ، والوقت .منعاً للتضارب والازدواجية ، و تحديد حدود السلطة المخولة لأعضاء الفريق في التعامل مع الأزمة ، وتحديد الجهات ، والهيئات المساندة التي يمكن الإفادة منها في تقديم المساعدة للفريق أثناء وقوع الأزمات ، و التعامل مع الأزمات بإجراءات بسيطة تختلف عن الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة ؛ وفقاً لما تفرضه

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

الأزمة ، و إعداد الخرائط التنظيمية ، والصور ، والمخططات؛ لتوضيح تقسيم الأنشطة والأعمال على اعضاء فريق الأزمات .

- - التوجيه في الأزمات :ينبغي على مدمارة المؤسسات الرياضية ترشيد خطوات اعضاء الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية و ذلك عن طريق: تزويد اعضاء الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم للتعامل مع الأزمة ، و إمدادهم بالمعلومات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة أول بأول، و توضيح قواعد الأمن والسلامة التي يتعين على جميع فئات المجتمع الرياضى إتباعها عند حدوث الأزمة مثل المحافظة على الهدوء والاتزان الانفعالي ، وحث جميع فئات المجتمع الرياضى على التعاون مع اعضاء فريق الأزمات ، و احترام فردية جميع فئات المجتمع الرياضى عند إسداء النصح والإرشاد لهم فى التعامل مع الأزمة ، واستخدام أسلوب التفاهم والإقناع .

- - متابعة الأزمات :ينبغي على مدراء المؤسسات الرياضية الإشراف على كيفية سير العمل فى موقف الأزمة وذلك عن طريق :التواجد فى موقع الأزمة باستمرار لمتابعة الأحداث أول بأول وللتأكد من صحة المسارات لتنفيذ خطط الطوارئ وإيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة فى حالة غموضها، والإطلاع على أسلوب تنفيذ خطوات خطط الطوارئ ؛ من أجل معرفة جوانب القوة للاستفادة منها ومعرفة جوانب الضعف لتفاديها ، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين اعضاء الفريق ؛ ليتمكن من القيام بأدوارهم بجودة عالية ، والتأكد من تواجد الجهات والهيئات المساندة لفريق الأزمات فى موقف الأزمة .

- - تشكيل أعضاء فرق الأزمات : ينبغي على مدراء المؤسسات الرياضية تشكيل فرق لمواجهة الأزمات يضم كل واحد من 4 - 8 من أفراد المؤسسة الرياضية يتم اختيار اعضاءه عن طريق توافر شروط عامة على مدير المؤسسة مراعاتها عند تشكيل الفريق على النحو التالي: اختيار اعضاء الفريق بناء على الروح الجماعية والتفاهم بينهم ،وأن تتوفر لديهم القدرة والاستعداد للتعامل مع الأزمات، ويتمتعوا بالقدرات الذهنية والحكم الصائب واللياقة الجسمية التي تتيح لهم التعامل مع الأزمة، ويتميزوا بالاتزان الانفعالي والصبر والأناة ، والانتباه والوعي والحرص وتحمل المسؤولية ، وأن تتوفر لديهم القدرة على إعداد السيناريوهات والتصورات الجاهزة للتعامل مع الأزمة ، وكيفية

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

توظيف الأفراد والأدوات المتاحة للسيطرة على الأزمة ، وان تتوافر لديهم القدرة على حسن التصرف وسرعة البديهة لاتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت وتسارع الأحداث ، و أن تتوفر لديهم القدرة على التحليل والاستنتاج ، ويتميزوا بالمرونة والتأقلم السريع لمواجهة التغيرات التي تحدث أثناء الأزمة .

- القيادة في الأزمات : ينبغي على مدراء المؤسسات الرياضية التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم للتعامل مع الأزمة بنجاح عن طريق :احترام فردية كل عضو في الفريق ، و مشاركة اعضاء الفريق في اتخاذ قرارات الأزمة ، واتباع أسلوب التفاهم والإقناع مع الاعضاء في كل أزمة ، وحفز اعضاء الفريق على استخدام التفكير الابتكاري ؛ لاقتراح البدائل، واتخاذ القرار المناسب مع الاعضاء بتحديد المشكلة ، وتوليد وتنمية الأفكار ، واختيار البديل المناسب في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية وأحداث الأزمة، وحث اعضاء الفريق للتعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع ، وإشعار فئات المجتمع الرياضى بالاطمئنان ، والتخلص من الخوف عند حدوث الأزمة .

- نظام الاتصال في الأزمات : ينبغي على مدراء المؤسسات الرياضية نقل وتبادل الأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين مدير المؤسسات الرياضية باعتباره قائد لفريق الأزمات ، و اعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق ، وذلك عن طريق :استخدام سياسة الباب المفتوح للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة ، و استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية ، وتوفير نظام اتصال انسيابياً ودقيقاً وسريعاً يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة ، واستخدام التقنيات الحديثة في حفظ وتحليل واسترجاع وتصنيف المعلومات كالحاسب الآلي والإنترنت .وعلى إدارة المؤسسة الرياضة ترشيد فريق الأزمات بالتقنيات الحديثة في الاتصال في استدعاء فريق الأزمات وتأسيس شبكة للاتصالات من الهواتف النقالة ، والنداء الآلي ، والهواتف الثابتة .

- نظام المعلومات في الأزمات :ينبغي على مدراء المؤسسات الرياضية توفير نظام معلومات متكامل للأزمات يتألف من العنصر البشري المؤهل القادر على التعامل مع نظام المعلومات الخاص بموقف الأزمة والمستلزمات المادية مثل الحاسب الآلي لجمع وحفظ وتحليل وتصنيف المعلومات .كما ينبغي على مدراء المؤسسات الرياضية لضمان نجاح نظام المعلومات وحسن توظيفها في إدارة الأزمات إتباع ما يلي :تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة تبعاً للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها ، وتحليل المعلومات التي تم

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

الحصول عليها عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تلقى الضوء على مصادر الأزمة واحتمالات التغيير وكيفية التعامل معه ، وتلخيص المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة ، والحرص على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح لإدارة الأزمة بشكل صحيح ، و تحديث البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة .

- اتخاذ القرارات في الأزمات : ينبغي على مدراء المؤسسات الرياضية اتخاذ القرارات في موقف الأزمة عن طريق : مشاركة اعضاء الفريق في صنع القرار ، واستخدام خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرارات في موقف الأزمة المتوقعة ، ووضحة الأبعاد، بتحديد الأزمة ، وتوليد وتنمية الأفكار الخاصة بالأزمة ، وتحليل الأفكار وتقييمها، واختيار البديل المناسب من عدة بدائل في ضوء المعايير المحتملة في حدود إمكانية تنفيذ القرار و في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة وضيق الوقت ونقص المعلومات وسرعة الأحداث ، واستخدام تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي في اتخاذ القرارات في موقف الأزمات غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير ، وإصدار القرارات في موقف الأزمة في الوقت المناسب الذي يتزامن مع حدوث الأزمة ، و أن تكون القرارات المتخذة لحل الأزمة تتسم بالوضوح ، ويمكن تنفيذها دون عائق ويسهل إبلاغها لجميع فئات المجتمع الرياضى وان تلقى تجاوب وقبول كافة فئات المجتمع الرياضى.

- تقويم الأزمات : ينبغي على مدراء المؤسسات الرياضية الحكم على خطط طوارئ الأزمات التي حدثت لاستخلاص الدروس منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات عن طريق : وضع معايير لتقييم الأزمات بصفة مستمرة ، وتقييم الإمكانيات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات ، والكشف عن مستويات الانحرافات ، و مستوى الانجاز الحقيقي للفريق ، و فحص خطط طوارئ للأزمات والقرارات المتخذة لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع ، و تحليل موقف الأزمة من حيث إيجابياتها وسلبياتها سعياً لاستنتاج الدروس المستفادة من الأزمة لتفاديها ، و إعداد سجل لأزمات المؤسسة يشتمل على التجارب السابقة لمواجهة الأزمات للإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية ، و دراسة نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها ، و إعداد خطط فعالة لمواجهة الأزمات المستقبلية في ضوء خطط الأزمات السابقة .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

المراجع

المراجع العربية :

1. السيد عليوة (2004) إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات . القاهرة : دار الأمين .
2. جمال حواش 1999. سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام،
3. حسام الدين حمدونة 2006 : ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة ادارة الازمات فى محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
4. شاکر الخشالی و القطب ، محى الدين 2007 : فعالية نظم المعلومات الادارية وأثرها فى ادارة الازمات ، دراسة ميدانية فى الشركات الصناعية الاردنية ، المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال ، المجلد الثالث ، العدد الاول ، الاردن .
5. صبرية بنت مسلم اليحيوي 2006 : إدارة الأزمات فى المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود بالرياض العدد الثامن عشر 1426 / 2006
6. عاصم الاعرجي 1995، دراسات معاصرة فى التطوير الإداري، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن
7. عبد السلام أبو قحف 1999. إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع
8. عبدالله مسعود الحبيشي 2010 : أساليب اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، المملكة العربية السعودية .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

9. علي أحمد فارس 2008 :إدارة الأزمات: الأسباب والحلول، /مركز المستقبل للدراسات والبحوث شبكة النبا المعلوماتية- الخميس 15 أيار/2008
10. مأمون دقاسة وعاصم حسين الأعرجي 2000. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى". الإدارة العامة مجلد 39 العدد الرابع يناير
11. محمد صدام جبر 1999. "إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني". الإداري السنة 21 عدد 76 مارس
12. محمد عبد الغني هلال (1996) مهارات إدارة الأزمات : الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها . ط2 ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية .
13. منى صلاح الدين شريف 1998. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة والنشر ، 1998.
14. نجم العزاوى 2009 : أثر التخطيط الاستراتيجى على ادارة الازمة ، المؤتمر السابع ، بجامعة الزرقاء الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا كلية الاعمال .
15. هيام شريفة و الأعرجي ، عاصم (1424 / 2003) . العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية .العلوم الإنسانية والإدارية . مج 4 ، ع 1 : 219 - 252 .
16. وسام صبحى 2007 : سمات ادارة الازمات فى المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، قسم ادارة الاعمال ، فلسطين .

جامعة بورسعيد - كلية التربية الرياضية للبنين والبنات

المراجع الأجنبية

١٧. Bozeman , W (٢٠٠١) An Investigation Of Computer – Based Simulation For School Crisis Management . Journal Of School Leadership (١١) , ٢٩٠ – ٣١٢ .
١٨. Burnett ,J (١٩٩٨) Strategic Approach to Managing Crises . Public Relation Review . ٢٤ (٤) : ٤٧٦ – ٤٨٨ .
١٩. Cornell , D & Sheras , P (١٩٩٨) Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes , Psychology in the schools , (٣) : ٢٩٧ – ٣٠٧ .
٢٠. Degan, E & Bozeman . W (٢٠٠١) . An Investigation of Computer Based Simulations for School CrisisManagement. Journal of School Leadership , ١١ : ٢٩٦ – ٣١٢ .
٢١. Lee, Christopher D., ٢٠٠٣ : conversation , Crisis Management not evaluations : an alternative model of performance management .,Cupa –Hr journal , v٥٤ n١ p٥-٨ .
٢٢. Normore , Anthony H. ٢٠٠٥ : integrating personnel evaluation in the planning and evaluation of school improvement initiatives Crisis Management., vol ٢٦. Pp.٣٥١.
٢٣. Rock, M (٢٠٠٠) . Effective Crisis Management Planning: Creating A Collaborative Farm work. Education and Treatment of Children , ٢٣ (٣) : ٢٤٨ – ٢٦٤ .
٢٤. Williams , D & Olaniran , B (١٩٩٨) Expanding the Crisis Planning Function : Introducing Elements of Risk Cmmunication to Cisis Communication Practice. Public Relations , ٢٤ (٣) : ٣٨٧ -٤٠٠ .