



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

## العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين

إعداد

معتز " محمد سعدي " سعد القاعود

إشراف

أ.د عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

د. بدر رفعت دويكات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية بكلية الدراسات  
العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

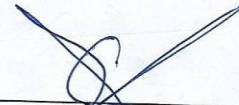
2022

العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الازمات لدى أعضاء الاتحادات  
الرياضية في فلسطين

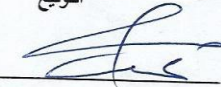
إعداد

معتز " محمد سعدي " سعد القاعود

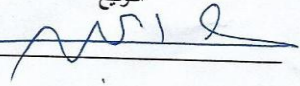
نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2022/6/29م، وأجيزت:

  
التوقيع  
C. 06/18

التوقيع



التوقيع



التوقيع

أ.د. عبدالناصر عبدالرحيم قنومي

المشرف الرئيسي

د. بدر رفعت دويكات

المشرف الثاني

د. عبد الرحمن محمد نعييرات

المتحن الخارجي

أ.د. عماد صالح عبد الحق

المتحن الداخلي

## الإهداء

الى من يرقد تحت الثرى والدي الغالي رحمه الله

الى من حملتني وَهَنَا عَلَى وَهْنِ والدتي الغالية

الى صاحبتني ورفيقة الدرب زوجتي حفظها الله

الى فلذاتي كبدي ابنائي رعاهم الله

الى اخواتي واخواني

إلى أهلي وربعي الذين هم خير سند

إلى أنسبائي الأحباء الغاليين على قلبي

إلى أصدقائي الأعزاء

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل

الباحث

## الشكر والتقدير

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله الذي أنعم على بنعمتيّ العقل والدين ، وإقراراً بالفضل وتمسكاً بقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فإنني أشكر الله الكريم رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه مآب.

أتقدم بالشكر والعرفان لجامعة النجاح الوطنية ولعمادة الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لإكمال الدراسات العليا في مجال الإدارة الرياضية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام لمشرفي الأستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي الذي لم يبخل عليّ بالنصح أو التوجيه أو المشورة لإتمام هذا العمل، فله كل الشكر والعرفان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمشرفي الثاني الدكتور بدر رفعت.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لعضوي لجنة المناقشة، أ.د. عماد عبد الحق و د. عبد الرحمن نعيرات والذين لملاحظتهما أثراً كبيراً في إثراء وجودة هذه الرسالة.

إلى أساتذتي في الكلية الذين لم يتغاضوا عن تقديم كل ما يملكون من خبرة ومساعدة لي.

إلى كل من علمني حرفاً أو درسا في الحياة في كل لحظة من لحظات حياتي.

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

**العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات**

**الرياضية في فلسطين**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حينما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: بعتن محمد سوي سويلقاود

التوقيع: 

التاريخ: 29/6/2022

## فهرس المحتويات

الإهداء .....	ب
الشكر والتقدير.....	د
إقرار..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	
فهرس المحتويات.....	و
فهرس الجداول .....	ط
فهرس الملاحق.....	ك
الملخص.....	ل
الفصل الأول: الخلفية النظرية.....	1
المقدمة .....	1
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	2
أولاً: الكفايات الإدارية.....	2
مفهوم الكفايات.....	3
أسس تحديد الكفايات.....	4
عناصر الكفايات .....	5
أنواع الكفايات.....	5
الكفايات الواجب توافرها في أعضاء الاتحادات الرياضية.....	6
ثانياً: إدارة الأزمات .....	13
الأزمات.....	14
مفهوم الأزمات .....	14
أنواع الأزمات .....	16
مفهوم إدارة الأزمات.....	17
أهداف إدارة الأزمات.....	19
مراحل إدارة الأزمة.....	20
متطلبات إدارة الأزمات.....	22
استراتيجيات التعامل مع الأزمات ومواجهتها.....	24
معوقات إدارة الأزمات.....	24
عوامل نجاح إدارة الأزمات .....	25
مصطلحات الدراسة:.....	30

31	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
32	أهداف الدراسة
33	أهمية الدراسة
34	حدود الدراسة:
35	<b>الفصل الثاني: منهجية الدراسة</b>
35	منهج الدراسة
35	مجتمع الدراسة
35	عينة الدراسة
37	أدوات الدراسة
37	أولاً: استبانة الكفايات الإدارية
37	وصف الأداة
37	صدق استبانة الكفايات الإدارية
37	صدق المحتوى
37	صدق البناء
38	ثبات استبانة الكفايات الإدارية
39	ثانياً: استبانة إدارة الأزمات
39	وصف الأداة:
39	صدق استبانة إدارة الأزمات
39	صدق المحتوى
39	صدق البناء
40	ثبات استبانة إدارة الأزمات
41	تصحيح الاستبانة
42	متغيرات الدراسة
42	إجراءات الدراسة
42	الأساليب الإحصائية
44	<b>الفصل الثالث: نتائج الدراسة</b>
59	<b>الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
59	أولاً: مناقشة النتائج
66	ثانياً: التوصيات

67	.....المراجع العلمية
76	.....الملاحق
74	..... ABSTRACT

## فهرس الجداول

- جدول 1: خصائص أفراد العينة الديموغرافية..... 36
- جدول 2: نتائج معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation ) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للكفايات الإدارية..... 89
- جدول 3: معامل الثبات لاستبانة الكفايات الإدارية..... 38
- جدول 4: نتائج معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation ) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية لإدارة الأزمات..... 91
- جدول 5: معامل الثبات لاستبانة إدارة الأزمات..... 40
- جدول 6: فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مستوى الكفايات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية-فلسطين..... 41
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم..... 93
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم..... 96
- جدول 9: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الكفايات الإدارية من جهة وبين إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من جهة أخرى..... 48
- جدول 10: نتائج تحليل التباين المتعدد ( MANOVA ) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)..... 99
- جدول 11: نتائج اختبار شيفيه ( Scheffe ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية..... 50
- جدول 12: نتائج اختبار شيفيه ( Scheffe ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية..... 52
- جدول 13: نتائج تحليل التباين المتعدد ( MANOVA ) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)..... 54

**جدول 14:** نتائج اختبار شيفيه ( Scheffe ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.....56

**جدول 15:** نتائج اختبار شيفيه ( Scheffe ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية.....58

## فهرس الملاحق

- ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى.....76
- ملحق (ب): أسماء المحكمين.....80
- ملحق (ج): الاستبانة بصورتها النهائية.....81
- ملحق (د): جداول تتعلق بصدق أداة الدراسة وجداول وصفية لمتغيرات الدراسة .....89
- ملحق (هـ): كتاب تسهيل مهمة.....101

## العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين

إعداد

معتز " محمد سعدي " سعد القاعود

إشراف

أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

د. بدر رفعت

### الملخص

سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين البالغ عددهم (312) عضواً، وقد أجريت الدراسة على (124) فرداً من أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية (فلسطين)، اختيروا بالطريقة العشوائية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي من خلال استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، وجاءت على الترتيب (كفاية التخطيط، كفاية التنظيم، كفاية التوجيه والرقابة، كفاية اتخاذ القرارات، كفاية الاتصال)، وجاء مستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم متوسطاً، وجاءت مجالاتها على الترتيب (الإمكانات المادية، المجال الفني، المجال السياسي، المجال الإداري).

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الكفايات الإدارية بمجالاتها وبين إدارة الأزمات بمجالاتها لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.670).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير نوع اللعبة في الاتحاد.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية ، لصالح أصحاب الدرجة العلمية (ماجستير فأعلى). وفي الخبرة الإدارية، لصالح الذين خبرتهم الإدارية (6-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات).

وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على رفع درجة توافر الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من خلال تقديم الدعم المناسب لهم مادياً ومعنوياً ، والعمل على تضافر الجهود الحكومية والأهلية للوصول إلى الحلول المناسبة للتخفيف من الأزمات التي تواجه الاتحادات والأندية في فلسطين.

**الكلمات المفتاحية:** الكفايات الإدارية، الأزمات الإدارية، الاتحادات الرياضية.

## الفصل الأول

### الخلفية النظرية

#### المقدمة

تعد الاتحادات الرياضية للألعاب الرياضية الجماعية والفردية الجهة المسؤولة عن تطوير الألعاب والفعاليات الرياضية في جميع مجالاتها من لاعبين ومدربين وإداريين، وذلك من خلال المساعدة في بناء البرامج ، والإشراف على الفعاليات والبطولات في مختلف الأندية الرياضية التي تشرف عليها الاتحادات ، وحتى يتم تحقيق ذلك والوصول الى ما تصبو اليه هذه الاتحادات من نجاح في عملها ، لا بد من توفر قيادة إدارية في هذه الاتحادات تمتلك من الكفايات الإدارية التي تؤهلها للقيام بالعمل على أكمل وجه ، إضافة الى القدرة في الحد من المعوقات والأزمات الرياضية التي تحول دون تحقيق الاتحادات والأندية للقيام بأعمالها بنجاح، ونظرا لحدثة الاتحادات الرياضية في فلسطين مقارنة بالدول الأخرى، وأهمية الجانب الإداري لنجاح الاتحادات الرياضية، تتناول الدراسة الحالية موضوعان حيويان لنجاح عمل أعضاء الاتحادات الرياضية، وهما الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات.

فيما يتعلق بالكفايات الإدارية أشار سليم (2017) الى أهمية التحديد الدقيق للكفايات التي يجب توافرها في الإداري بشكل عام ، وهي أمر غاية في الأهمية والتي مكن تنميتها من خلال برامج تنمية وتحسين في أشكال الأداء المختلفة، على أن يكون هذا التحديد مبني على أساس علمي سليم، والكفايات الإدارية "هي القدرة على عمل شيء بكفاءة وفاعلية بمستوى معين من الأداء "، ونظرا لأهمية الكفايات الإدارية للنجاح لدى الإداريين في مختلف المجالات منها في مجال الإدارة المدرسية (عثمان، 2018 )، ومشرفي التربية الرياضية (شهاب، 2020) ، وإدارة الأنشطة الرياضية في الأندية (عبدالقادر، 2020) ، والمدربين (ريابعة وعلاونة، 2019).

وفيما يتعلق بإدارة الأزمات فإنه لا يكاد عمل إداري أو عام يخلو من الأزمات ، وبالتالي من أجل استمرارية العمل وتقليل تعرض الإداري للضغوط النفسية والاحتراق النفسي، لا بد ان يكون لديه القدرة على إدارة الأزمات، حيث تعرف إدارة الأزمات بانها : " هي الأدوات والأساليب المستخدمة للسيطرة على الأزمة واحتوائها بدلا من تفاقمها والتأثير سلبيا في الاداء "، ونظرا لأهمية دراسة الأزمات الرياضية عنيت العديد من الدراسات بدراستها منها: دراسة الزير ( 2020 ) حول إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين ، ودراسة القليوبي (2016) حول تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية في مصر، ودراسة محمد وآخرون (2018) حول إدارة الأزمات الرياضية المتكررة لأندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق. في ضوء ما سبق تبين انه تم دراسة الكفايات الإدارية في المجال الرياضي بصورة منفردة كما هو الحال في دراسة الترك ( 2001 ) في الاتحادات الرياضية في الأردن ، كذلك الحال بالنسبة لإدارة الأزمات الرياضية كما في دراسة الزير ( 2020 ) في الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، ودراسة المحارمة (2009) في الأردن ، وبالتالي تأتي هذه الدراسة للجمع بينهما من خلال دراسة العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات معا بدراسة واحدة، وذلك نظرا لما لدراسة العلاقات في التوصل لنماذج إدارية رياضية، يستفاد منها من قبل العاملين في هذه الاتحادات.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### أولاً: الكفايات الإدارية

حظيت الكفايات الإدارية باهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظراً لزيادة حاجة المؤسسات إلى إدارة فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات التي تشهدها المؤسسات بصفة مستمرة.

## مفهوم الكفايات

لقد تعددت التعريفات بصدد مفهوم الكفاية ( Competency ) فقد عرفها دريك وميلر ( Drake & Miller, 1982: 23 ) بأنها: "المقدرة على أداء مهارات معينة تتعلق بعمل معين بالشكل المطلوب".

وعرف الدريج (2006، ص59) الكفايات بأنها: "قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، وتتكون من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، إذ يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أية المشكلة وإيجاد الحلول لها".

وعرفت الكفاية بأنها: "قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية، ومهارية، ووجدانية) تكوّن الأداء النهائي المتوقع انجازه، بمستوى معين مرضٍ من ناحية الفاعلية" (الفتلاوي، 2003، ص29).

وعرف هويت (Hewitt, 1987: 31) الكفاية بأنها: "مجموعة المهارات، والمعارف والأساليب، وأنماط السلوك التي يمارسها الإداريون بصورة ثابتة ومستمرة أثناء تأديتهم لأعمالهم". وتذكر غرينفيلد (Greenfield, 2000) أن الكفاية تتناول التمكن من المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالفرد وفق معايير محددة، ولهذا فيمكن تعريف الكفايات بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والضرورية لأداء مهمة معينة أو وظيفة في محيط العمل.

ويعرف الكريدا (2004، ص65) الكفاية بأنها "المعرفة والمهارات والمواقف التي يكتسبها الأفراد ليكونوا قادرين على أداء سلوك معين يرتبط بمهامهم التعليمية بكفاءة وفعالية". وعرفت بخش (2001، ص18) الكفاية بمعناها العام بأنها: "القدرة على أداء سلوك معين يرتبط بمهام معينة ويعبر عنه بمجموعة من التصرفات أو الحركات أو الأقوال أو الأفعال، وتتكون من

مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتصل اتصالاً مباشراً ببعيد معين وتؤدي بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال".

ويتضح من التعريفات السابقة ما يلي:

1. أن الكفاية تتعلق بأدوار ومهام عضو الاتحاد الرياضي وقدرته، ومهارته على القيام بها.
  2. أن الكفاية تتكون من مجموعة معارف، ومفاهيم، وقيم، ومواقف، واتجاهات، ومعلومات إدارية، وفنية، وشخصية، وإنسانية لدى عضو الاتحاد الرياضي تظهر بسلوك يؤديه أو موقف يتخذه.
  3. أن الكفاية تتكون من أداء وسلوكيات، وهي ما يعبر عنها عضو الاتحاد أثناء تأديته لعمله مجموعة من التصرفات، والنشاطات، والأساليب، والعمليات بثقة.
  4. أن الكفاية يحددها تحقيق الأهداف، وتنفيذ السياسات، والمستوى المعين للأداء.
- ويعرف الباحث الكفاية في هذه الدراسة بأنها: قدرة أعضاء الاتحادات الرياضية على أداء عمله بمهارة وفعالية وكفاية عالية، بصورة ثابتة ومستمرة أثناء تأديتهم لأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

### أسس تحديد الكفايات

تتمثل هذه الأسس في الآتي:

1. البحوث العلمية وما توفره من معارف ومعلومات تساهم وبشكل كبير في تحديد هذه الكفايات (مرسي، 1994).
2. الأساس الأدائي (أساس الممارسة): ويقصد به تحديد الكفايات استناداً إلى ما سيؤديها الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه من خلال أداء ذوي الخبرة في موقع العمل ومستواه، فالمدير المقدر تظهر كفايته من خلال أدائه لمهامه الإدارية المحددة مثل توجيه العاملين وإدارة الحوار والمناقشة (عودة، 2010).

3. منحى تحليل المهارات وذلك من خلال الاعتماد على أنواع النشاط التي توجه نحو تحقيق الوظائف وتنظم الخبرات العلمية (السيد، 2020).

### عناصر الكفايات

تتضمن الكفايات مجموعة من العناصر حددها الطائي و طاهر وسلمان (2013) في النقاط الآتية:

1. المعرفة: وتتضمن المعلومات التي يحتاجها الفرد لإنجاز العمل.
2. المهارات: وتتضمن قدرة الفرد على إنجاز العمل بطريقة عملية.
3. الاتجاهات والقيم.
4. التصور الذاتي: وهو فهم الفرد لنفسه وللآخرين.
5. الدور الاجتماعي: هي معرفة الفرد بما هو مطلوب منه اجتماعياً.

### أنواع الكفايات

تعددت طرق تصنيف الكفايات حسب اهتمام الباحثين ومفهومهم للكفاية، فقد حددت الموارد البشرية في واشنطن (Washington State Human Resources, 2012) الكفايات، بالكفايات المعرفية التي تحتوي على المعلومات العلمية والعملية اللازمة لإنجاز العمل، والكفايات المهارية وهي القدرات الطبيعية والمكتسبة والكفايات السلوكية متمثلة في أنماط السلوك أثناء العمل.

وقسم أبو شاويش (2010) كفايات القائد إلى أربع كفايات رئيسة هي:

أ - كفاية إدراك المعنى: وهي وعي القائد برؤية ورسالة مؤسسته.

ب كفاية الانتباه: وهي قدرة القائد على توجيه منتسبي الاتحاد نحو تحقيق أهدافه.

ت كفاية الثقة: وهي قدرة القائد على صنع علاقات إنسانية مع منتسبي الاتحاد تتسم بالثقة المتبادلة.

ث كفاية الذات: وهي قدرة القائد على تحديد نقاط القوة والضعف لديه من خلال توثيق أعماله وتحديد نجاحاته والعمل على تدعيمها، وإخفاقاته والتغلب عليها.

ويتضح مما سبق أن تقسيم الكفايات مشتق من المهارات القيادية، وأقرب إلى المهارات الإدراكية والسلوكية المندرجة تحت المهارات المهنية للقائد، وعليه يعد هذا التقسيم محصوراً في المهارات التي هي جزء من الكفاية حسب تعريفها.

وقسمت الجبوري (2011) الكفايات الإدارية إلى كفايات شخصية وهي: أن يتصف الفرد بالمرونة والبراعة والمثابرة والمعرفة العلمية والصبر والرغبة في العمل، وكفايات مهنية وهي: المعرفة بالمفاهيم والتعاميم الخاصة بالوظيفة وكفايات إنسانية اجتماعية تتمثل بالعلاقات الإنسانية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة.

إن استخدام الكفايات الإدارية في المؤسسات الرياضية يعتبر مفتاح نجاح العملية الإدارية، فالإدارة تعد الوسيلة الناجحة والفاعلة لتحقيق الأهداف وغيابها يؤدي إلى الفشل والعشوائية، وتوصف الإدارة بأنها فن قيادة وتوجيه الأفراد بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة، مما يتطلب أن يكون لدى هذه الإدارة القدر الكافي من المهارات المكتسبة والخبرة لتطبيق العلم في المفاصل الإدارية، ونجاح عمل الإدارة يتطلب توافر مجموعة المهارات والقدرات والاستعدادات أي ما نسميه بالكفايات الإدارية التي تمنح الإدارة القدرة على تشخيص وتصنيف وتوصيف المشكلات فضلاً عن إيجاد الحلول لها (محمد، 2012).

### الكفايات الواجب توافرها في أعضاء الاتحادات الرياضية

لتحديد الكفايات الإدارية التي يستوجب توافرها لدى مدير للقيام بأعبائه الوظيفية دور مهم للتعرف على الحاجات، فمن خلالها يتم قياس مدى حاجاتهم، ولقد قامت بعض الدراسات بمحاولة تعريف الكفايات الإدارية للمدير، فقد وضع كاتز (Katz, 1985) في دراسته عن كفايات المدير الفاعل

نظرية هامة عن الكفايات اللازمة للمديرين، حيث أشار أن هناك ثلاث كفايات أساسية يحتاجها المديرين يمكن تصنيفها إلى: كفايات تقنية، وكفايات إنسانية، وكفايات إدارية.

وقد حدد كاتز (Katz, 1985) الكفايات التقنية: بأنها كفايات ينبغي أن يمتلكها مدير ليقوم ببعض المهام المنوطة به كوضع الميزانية، والتوظيف، وجدولة العمل الإداري وغير ذلك من مسؤوليات إدارية.

وأما الكفايات الإدارية: فإنها تلك الكفايات التي يحتاجها مدير، ليرى الصورة الكلية والعلاقات بين الأجزاء المختلفة.

في حين حدد الكفايات الإنسانية: بأنها المهارات الشخصية التي يحتاجها المدير ليعمل بنجاح مع الناس مهما اختلف موقفهم الاجتماعي ومكانتهم الاجتماعية.

وأورد العميرة (2002) أن تقسيم الكفايات لا يختلف كثيراً عما ذكره كاتز، حيث يشرح الكفايات بأنها مجموعة من الكفايات الأساسية، وهي جميعها لازمة لنجاح المدير بدرجات متفاوتة ومن هذه الكفايات:

1. الكفايات الشخصية: وهي مكونة من الصفات الشخصية والقدرات العقلية منها : السلامة الجسمية والعصبية، قوة الشخصية، الحيوية، الطلاقة اللفظية، الصحة النفسية الخلق الطيب والقوة الحسنة، العدالة التامة.

2. الكفايات الإنسانية: وتعني تمكن المسؤول من التعامل مع موظفيه، وتنسيق جهودهم لإيجاد روح العمل الجماعي بينهم، والفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم وتتصب هذه المهارات في العلاقات الشخصية بين المدير والعاملين، والمدير والمجتمع المحلي، والمدير والجهات القيادية في الاتحادات.

3. الكفايات الإدراكية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

4. الكفايات المهنية: وتعني المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة بأفضل الطرق بشكل يحقق الهدف بفاعلية، وتتعلق هذه الكفايات بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب الكفايات المهنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العملية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

وأجريت العديد من الدراسات حول الكفايات الإدارية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية، فقد هدفت دراسة **ريابعة وعلاونة ( 2019 )** إلى معرفة الكفايات الادارية الواجب توفرها لدى مدربي رياضة الغوص من وجهة نظر العاملين (مدربي الغوص، ومدراء مراكز الغوص ) في الأردن، استخدم المنهج الوصفي بصورته المسحية، وأجريت الدراسة على (58) مديراً ومدرباً، (20) مديراً و(38) مدرباً، تم تطوير أداة للدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات الادارية عند مدربي رياضة الغوص في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة وعلى جميع المجالات، كما تبين عدم وجود اختلاف في الكفايات اللازم توفرها لدى مدربي رياضة الغوص في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة، والدخل الشهري )، بينما أظهرت الدراسة وجود اختلاف في الكفايات الإدارية تبعاً لمتغير الصفة لصالح المدرب.

وهدفت دراسة **أبو زرع وآخرون (2016)** إلى التعرف على الكفايات التدريبية لدى مدربي السباحة من وجهة نظر السباحين والسباحات، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (50) سباحاً وسباحة، وتبين أن درجة ممارسة مدربي السباحة لكفايات الدافعية والتحفيز والكفايات

المهنية والشخصية كانت اكبر من الكفايات الأخرى قيد الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد اختلافات بين الجنسين بالنسبة لدرجة ممارسة المدربين الكفايات التدريبية.

وأجرى ديفريتاس وآخرون (De Freitas, et al., 2016) دراسة إلى التحقق وجود فروق في سلوكية التصور الذاتي لرؤساء الاتحادات الاولمبية البرازيلية فيما يتعلق بالكفايات القيادية الحقيقية والمثالية مع الأخذ بعين الاعتبار فترة قيادتهم للاتحادات، وهذه الدراسة تتكون من د ارسيتين متكاملتين، اشتملت عينة الدراسة الأولى على ( 83 ) مشارك، تم استخدام استبانة مترجمة ومعدلة لقياس السلوكيات الإدارية، واشتملت عينة الدراسة الثانية على ( 10 ) رؤساء اتحادات اولمبية، تم استخدام المقابلة الشخصية لجمع المعلومات، أظهرت نتائج الدراسة أن رؤساء الاتحادات بحاجة إلى بعض التحسينات على كفايتهم القيادية، وانه مع مرور الزمن تم اكتساب بعض المعلومات و الكفايات مما ساعد رؤساء الاتحادات تطوير كفايتهم القيادية.

وقام أبو اليزيد (2016) بدراسة هدفت إلى وضع مشروع مقترح للكفايات التأهيلية لإداري فريق كرة اليد وذلك من خلال التعرف على متطلبات الأداء لإداري فرق بعض رياضات الدفاع عن النفس، الكفايات الإدارية لإداري فرق بعض رياضات الدفاع عن النفس، حيث استخدام المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية، الإداريين الرياضيين والمسجلين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس وهي (الكاراتيه - الجودو - المصارعة - التايكوندو) وقد بلغ مجتمع الدراسة ( 327 ) إداري مسجل بالاتحاد المصري للعبة الرياضية موسم 2014م-2015م وقد اختيرت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث بلغت العينة الاستطلاعية ( 20 ) ، وتم اختيار خمسة إداريين من كل اتحاد وبلغت العينة الأساسية ( 244 ) إداري. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات الأداء للإداري الرياضي لبعض فرق رياضات الدفاع عن النفس هي المتطلبات

الإدارية والفنية والإنسانية، وأهم الكفايات الإدارية التي تحقق المتطلبات الإدارية للإداري الرياضي لبعض فرق رياضات الدفاع عن النفس التوجيه في المجال الرياضي، والرقابة في المجال الرياضي، والتسويق الرياضي، وتنظيم وإدارة الدورات الرياضية، والتخطيط الرياضي، والتنظيم، واتخاذ القرار، والقيادة في مجال التربية الرياضية، والتقويم.

كما أجرى شو (Cho, 2015) دراسة هدفت إلى معرفة كفايات وقدرة الموظفين في سوق العمل لطلبة كليات تخصصات الرياضة ودراسات الترويج، أظهرت نتائج الدراسة أن الكليات التي تقع في المدن الكبيرة أو المزودة بشهادات تعليم ثانوي حققت نتائج أكاديمية مرتفعة، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة توفر الكفايات بين الطلاب هي ( 30.3 ) للكفايات البدنية و(52.3) للكفايات الاجتماعية و ( 61.3 ) للكفايات العاطفية و ( 21.3 ) للكفايات الإدارية و(3.88) للكفايات الإدراكية.

وهدف دراسة العلاونة (2013) إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان من وجهة نظر المدربين والمدربات، استخدم المنهج المسحي، حيث أجريت على (156) مدرباً ومدربة اختيروا عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن محور التوجيه جاء أولاً ثم محور التنفيذ ثم محور التنظيم فيما جاء محور التقويم بالمرتبة الأخيرة، كما تبين أنه لا يوجد اختلاف في مدى توفر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي، وتبين وجود اختلافات في الكفايات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة في محور التوجيه، ووجود اختلاف تبعاً لمتغير الدخل في كل من محور التنظيم ومحور التوجيه.

كما هدفت دراسة فارزاليبور وآخرون (Farzalipour et al., 2012) إلى التعرف على تحديد الكفاءات لهديري الفعاليات الرياضية، وكانت هذه الدراسة استقصائية وصفية، وأجريت كبحث

ميداني ، حيث تكون مجتمع الدراسي من ( 39 ) أستاذاً جامعياً بخبرة تزيد عن ثلاث سنوات في التدريس ، ودورات تتعلق بإدارة الأحداث الرياضية، و (64) مديراً شاركوا في إقامة الأحداث الرياضية للاتحادات، واستخدمت الدراسة استبيان (COSEM) لكفاءات مديري الأحداث الرياضية و(21 Toh)، وأظهرت النتائج أن أهم الكفاءات لمديري الأحداث الرياضية هي: تقنيات التخطيط وإدارة الأحداث والمواقع الرياضية وإدارة المرافق الرياضية وأبحاث وإدارة التسويق للحدث ، وتبين أيضاً عدم وجود اختلاف بين وجهات نظر أساتذة الجامعات والمدراء الذين ينظمون الأحداث الرياضية للاتحاد، حول كفاءات مديري الأحداث الرياضية.

وأجرى محمد وعلي (2012) دراسة عمدت إلى معرفة واقع الكفايات الإدارية لدى مديري الرياضة بالمؤسسات الحكومية بالسودان، وتكونت العينة من (150) فرداً تم اختيارهم عشوائياً، أظهرت نتائج الدراسة أن مدير الرياضة لا يحرص على تطبيق مبدأ تقسيم العمل بين المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، له رؤية إستراتيجية في إطار عملة، كما لا يتوفر لديه قدر عالي من الإدراك للأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات الإدارية الحديثة

كما أجرى محمود (2011) دراسة سعت إلى تقويم الكفايات الشخصية والمهنية لمدرسي الساحة والميدان التي من الواجب توفرها لتسهيل مهمتهم التدريسية والتعليمي في الجامعة. استخدم المنهج المسحي، وتكونت العينة من (28) أستاذاً من أساتذة التربية الرياضية ذوي اختصاص الساحة والميدان، تم اختيارهم عشوائياً، أظهرت نتائج الدراسة أن المقدر على الإبداع والقبول بالأفكار الجديدة صفة امتاز بها المدرسين عن باقي الصفات في المجال الأول للكفايات الشخصية،

وأظهرت النتائج أن الاتزان النفسي والعاطفي وسعة الافق العقلي صفة تميز بها المدرسين في المجال الأول للكفايات الشخصية، وان تحمل المسؤولية وحب العمل والمثابرة عليه والإبداع صفة تميز بها المدرسين في الفقرة الاربعة والعشرون في المجال الثاني، وعرض المادة بالتسلسل

المنطقي والقدرة على تفسيرها تميزت الفقرة الخامسة عشر بأعلى معدل ارتباط لها ما بين الفقرة الواحدة والمجموع الكلي لكلا المجالين.

وأجرى الحليق والطحاينة والمومني (2011) دراسة عمدت إلى معرفة الكفايات القيادية لدى مدربي المنتخبات الوطنية الأردنية من وجهة نظر اللاعبين واللاعبات، استخدم الم نهج الوصفي، تكونت العينة من (55) لاعبا ولاعبه يمثلون المنتخبات الوطنية الأردنية في الألعاب الفردية التالية: ألعاب القوى، المبارزة، الريشة الطائرة، رفع الأثقال، التنس الأرضي، الكيك بوكسنغ، والجودو، وتوصل الباحثون في دراستهم هذه إلى أن مدربي المنتخبات الوطنية الأردنية للألعاب الفردية يمتلكون الكفايات القيادية بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب مجالات الكفايات القيادية لدى المدربين على النحو الآتي: كفايات الدافعية والتحفيز، والكفايات المهنية والشخصية، والكفايات التدريبية والفنية، وكفايات التواصل والتفاعل، والكفايات الإدارية، وأواخر كفايات المعلومات والمعرفة الرياضية. كما تبين عدم وجود اختلاف في استجابات اللاعبين واللاعبات حول الكفايات القيادية التي يمتلكها المدربون.

وعمد كل من عبد الله، علي، محمد (2009) إلى تحديد مقاومة التغيير التنظيمي لدى بعض القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (131) رئيسا وعضوا للاتحاد، أظهرت نتائج الدراسة أن من أسباب رفض التغيير في العناصر التنظيمية هو تغيير السلوك وتغيير العمل، وان الخوف من فقدان الوظيفة هو من العوامل الفردية الأساسية في أسباب رفض التغيير لعينة البحث، وتم التوصل إلى انه يجب توضيح الهدف من التغيير ومحاولة إعطاء صورة مستقبلية عن نتائجه، ووضع في الاعتبار جميع العوامل الرئيسية لمقاومة التغيير عند تقويم القيادات الإدارية.

أجرى أبو عريضة والمومني ومساعدة (2006) دراسة سعت إلى الكشف عن مدى استخدام

معلمي التربية الرياضية للكفايات الشخصية والمهنية والاجتماعية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، حيث تكونت العينة من (95) معلماً اختيروا عمدياً، وقام الباحثون بتطوير مقياس مكون من خمس وثلاثون فقرة لقياس الكفايات المهنية لدى معلمي التربية الرياضية، أظهرت النتائج أن الكفايات الممارسة لدى معلمي التربية الرياضية بمجال الكفايات المهنية جاءت متوسطة ، وفي مجالي الكفايات الشخصية والاجتماعية جاءت بدرجة عالية، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة الكفايات المهنية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق دالة إحصائية في ممارسة الكفايات المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، كما تبين عدم وجود اختلاف في ممارسة الكفايات المهنية والكفايات الشخصية تعزى لمتغير الخبرة إلا في مجال الكفايات الاجتماعية فدللت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة لأكثر من عشر سنوات.

#### ثانياً: إدارة الأزمات

فرضت مستلزمات ومتطلبات واقعنا المعاصر ف ن وعلم إدارة الأزمات في جميع المؤسسات والمنظمات المختلفة، وإن لكل أزمة م ن الأزمات الخصائص المميزة لها التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها يتوافق مع طبيعتها، بحيث تخضع لكل الأزمات لعمليات علمية منهجية مشتركة في إدارتها لتجنب وقوعها، والتخفيف م ن آثارها السلبية، حيث أكدت العديد م ن الدراسات على أن إدارة الأزمات بفاعلية يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة، وتمثل الأزمات التي تمر بها المنظمة نقطة حرجة وحاسمة في كيانها، تخطئ فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد القادة قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المنظمة ع ن تحقيق أهدافها ، وإحداث الخسائر المادية والبشرية، وتواجه

المنظمات أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة لأسباب مخت لفة، سواء أكانت اجتماعية، أم اقتصادية، أم تقنية (أبو طه، 2013).

## الأزمات

أصبح موضوع الأزمات ذو أهمية خاصة تميزه عن باقي المواضيع ذات العلاقة، نظراً لما تمثله الأزمات من تهديد للكيان برمته ويهدد وجوده وبقائه ويتجاوز المستوى الفردي ويتعداه إلى مستوى المنظمات والمؤسسات والدول، والسبب في تزايد الأزمات يرجع إلى عدة أسباب منها، شدة المنافسة التي أفرزتها المتغيرات الدولية في هذا العصر، وكذلك صراع المصالح، وغيرها الكثير من الأسباب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... الخ (الخفاجي، والحدراوي، 2010).

## مفهوم الأزمات

نشأ مفهوم الأزمة أول ما نشأ في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرينو" ويعني نقطة تحول، وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وإذا كان مصطلح الأزمة قد نشأ في نطاق علم الطب فإنها انتقلت بعد ذلك بمعان مختلفة إلى العلوم الإنسانية الأخرى وخاصة علم السياسة، وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد والإدارة (المحارمة، 2009).

واجه تعريف الأزمة صعوبات في تعريفها، كنتيجة مباشرة لتغيرات البيئة الداخ لية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي قد يترتب عمي حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية، بهدف الحد من نتائجها السلبية، والاستفادة من نتائجها الإيجابية (الخطيب، 2015).

وقد عرف العديد من الباحثين الأزمة، منها:

حيث عرفتها أوليفيرا (Oliveira, 2010: 107) بأنها: "موقف غير متوقع (لا يمكن التنبؤ به) يتضمن سلسلة من التهديدات الخطيرة سواء لأصحاب المصالح أو الأهداف التنظيمية أو سمعة المنظمة، أو بقاء المنظمة.

وعرّفها آل سعود (2013: 34) بأنها: "حالة تهديد مفاجئة تتعرض لها المنظمة، تهدد وجودها والوقت المتاح للتعامل مع هذه الحالة ضيق جداً، ورغم التهديد الذي تحمله الأزمة، فإنها إذا أُديرت بالشكل المناسب يمكن أن تتحول إلى فرصة للاتجاه بالمنظمة للأحسن".

وعرّفها أبو فارة (2016: 14) بأنها: "لحظة القرار، وهي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة، وتتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج، ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت، وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على الموقف، وعلى اتجاهاته المستقبلية".

وعرّفها الخطيب (2015: 35) بأنها: "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد مما يسبب لهم، تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك الأهداف.

يشير الشعلان (2002) إلى أن هتكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شم ولية طبيعتها كاتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صرور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياتها، حتى يكاد يكون من المتعذر إن لم يكن طن المستحيل أن نجد مصطلح "الأزمة" في ثراء إمكاناتها واتساع مجالات استخدامها بدءاً من الحديث مثلاً عن "أزمة الثقة" التي قد تنشأ بين اثنين ويهدد صداقتيهما، وانتهاء بأزمة العلاقات القطبية التي قد تطرأ على العلاقات بين القوى العظمى ويهدد مصير العالم بكافة دوله.

لاحظ الباحث أن التعريفات السابقة ركزت على عنصرين أساسيين في تحديد مفهوم الأزمات وتناولته بأشكال مختلفة، العنصر الأول: وهو حالة التهديد المباشر، أو حدث مفاجئ غير متوقع،

أو الحالة غير العادية التي تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، والعنصر الثاني: هو اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمة وما سيتبعها من آثار من أجل تفكيكها والقضاء عليها. وبناء على ما سبق يعرف الباحث الأزمة بأنها: موقف مفاجئ يتخلله حصول أحداث خارجة عن السيطرة تؤدي إلى تشكيلي تهديد في تحقيق الأهداف المطوية للمنظمة وتحدث حالة إرباك تحتم على الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها.

## أنواع الأزمات

ذكر أبو حجير (2014) أن الباحثين تناولوا العديد من التقسيمات لأنواع الأزمات، حيث يقوم كل واحد بطرح تقسيم من زاوية معينة، ويمكن إجمال هذه التقسيمات إما حسب النوع: سياسية، اقتصادية، أمنية، إدارية، اجتماعية، أو حسب التأثير: تنظيمية، محلية، قطاعية، إقليمية، عالمية، أو حسب التوقع: متوقعة، مفاجئة.

وقام العزاوي (2009) بتقسيم الأزمات التي تواجه المنظمات إلى ستة أنواع هي:

- حسب المحتوى: معنوية، ومادية.
- حسب إمكانية الاستفادة: تنموية، وعرضية.
- حسب شدة الأثر: شديدة الأثر، وضعيفة الأثر.
- حسب مراحل التكوين: النشوء، والتصعيد، والتكامل، والاحتواء، والنهاية.
- حسب البعد الزمني: متكررة الحدوث يملئ التنبؤ بها، ومفاجئة يصعب التنبؤ بها.
- حسب كيان الضرر: دولية، وقومية، ومجتمع معين، وفردية، وتنظيمية.

في حيف يرى ماهر (2006) أن الأزمات تقسم على النحو التالي:

**الأزمات المادية أو المعنوية** : الأزمات المادية ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلية للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعتها. أما الأزمات المعنوية

فهي أزمات ذات طابع نفسي، شخصي، وغير م لهوس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.

**الأزمات البسيطة أو الحادة:** وهي التي تكون خفيفة وتعالج بسهولة، أما الأزمات الحادة فهي التي تكون شديدة وتؤدي إلى إفشال وتفويض النظام الإداري.

**أزمات جزئية أو عامة:** الأزمات الجزئية هي التي تطول جزءاً من المنظمة أو النظام، واستمرار هذا النوع من الأزمات يمكن أن يؤثر في الأجزاء الأخرى من النظام، أما الأزمات العامة فهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواء كان شركة، أو منظمة، أو دولة) وهي تؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه ومنتجاته.

**أزمات وحيدة أو متكررة:** الأزمات الوحيدة وهي التي تحدث بشكل فجائي، وتكون غير دورية، ومتقطعة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجية عن الإرادة هي التي تؤدي إليها، أما الأزمات المتكررة فهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها، وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها.

### مفهوم إدارة الأزمات

لقد كان أول ظهور لمفهوم إدارة الأزمات في الفكر العسكري ثم الأمني، وأن أكثر ما كتب عن إدارة الأزمات في الفكر الإداري قد صدر بعد (1988) (رفاعي وجبريل، 2007).

والأزمات التي تحدث في المنظمة ليست سوى تغييرات مفاجئة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون أي توقع أو تفويض لتفاديها، وغالباً ما يقال إنه في كل أزمة تكمن بذور النجاح، وينطبق الشيء نفسه الفشل، لذلك كان لا بد من إيجاد وسائل وأساليب من أجل مواجهتها وهو ما اصطلح على تسميته (إدارة الأزمات) (الخفاجي، الحيدراوي، 2010).

في ظل تزاوي الأزمات وانتشارها، لكان من الضروري أن يظهر مفهوم إداري يتناول جوانب الأزمات والأساليب الإدارية في التعامل معها، وقد قدم الكتلب والباحثون عدداً من التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات: وسيعرض الباحث عدداً من هذه التعريفات:

عرّف لارسون وردوول ( Larson & Rudwall, 2010: 2) إدارة الأزمات بأنها: "مجموعة وظائف أو عمليات للتعرف وللدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمة".

وعرّفها البزاز ( 2011: 42) بأنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة أو الحد منها".

وعرّفها مارجريت ( Margaret, 2013: 3) بأنها: "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة

منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير

متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة

للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها"

كما عرّفها أبو العلا (2013: 150) بأنها: "أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب

منهجية عملية سليمة تتمثل في التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والمتابعة وتشكيل أعضاء فريق

الأزمات والقيادة ونظم الاتصال والمعلومات والتقويم".

وعرّفها المري (2014: 73) بأنها: "العملية التي تتم فيها معالجة الموقف أو الحدث والخروج من هـ

بدون أو بأقل خسائر ممكنة، والتنبؤ بالأزمة عن طريق المع لومات المتوفرة، ورصد المتغيرات

الداخلية والخارجية المولدة لها، وحشد كافة الخبرات والإمكانيات لمواجهة هـ، التي قد يترتب عميها

زعزعة الأمن والاستقرار".

كذلك عرفها جندال ولافيينا وأجاروال ( Jindal, Laveena & Aggarwal, 2015: 2) بأنها:

"العملية التي تقوم بها المنظمة للتعامل مع المشكلات التي تهدد بقائها وعلاقتها مع الجمهور".

يلاحظ الباحث أن التعريفات السابقة تختلف من باحث لآخر بسبب اختلاف الباحثين في التعامل مع الأزمة كظاهرة، واختلاف جوانب الاهتمام، وتعدد وجهات النظر، إضافة إلى اختلاف اختصاص كل باحث، كما ركزت أغلب التعريفات على العناصر التالية (وجود الأزمة أو التهديد الذي يواجه المنظمة، مديري ومتخذي قرار قادريين على التعامل مع الأزمات، وضع اقتراحات وحلول وسيناريوهات للتعامل مع الأزمات)

ومن خلال ما سبق فقد عرف الباحث إدارة الأزمات بأنها: جهود إدارية مبذولة تتضمن وضع استراتيجيات وخطط لمواجهة أحداث متوقعة قد تسبب أزمات، والعمل على معالجتها، وذلك للتغلب على كل المشاكل التي قد تحدث والعمل على حلها بكفاءة وفاعلية.

#### أهداف إدارة الأزمات

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة أو الكارثة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبأ بحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالتها الطبيعية.

وتتلخص أهداف إدارة الأزمات كما أوردها محمد والجرادي (2019) في النقاط التالية:

1. توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للوارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
2. تحديد دور كل الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة والكارثة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
3. توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة.
4. العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
5. وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة أو الكارثة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.
6. العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

## مراحل إدارة الأزمة

هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة الأزمات، فقد قسم كومبس ( Coombs, 2012 ) مراحل إدارة الأزمة حسب الأساس الزمني إلى: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الاستجابة للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.

أما أبو عيش (2009) فيرى أن إدارة الأزمات تمر بأربع مراحل أساسية:

**مرحلة التنبؤ بهدف بلطيف أو تخفيف حدة الأزمة:** تمثل هذه المرحلة أنشطة منظمة وهادفة لدرء الأزمة، أو الحيلولة دون وقوعها لظها أمكن، أو التخفيف من حدتها، وتتمثل مكونات هذه المرحلة في الآتي: تحليل المخاطر المحتملة، وتقدير القدرات والإمكانيات المتاحة، والاستفادة من التجارب السابقة، وتحديد الإجراءات المانعة أو المخفضة لآثار الأزمة، وصيانة منظومة الإجراءات والتدابير والنظم لدرء أو تخفيف حدة الأزمة، والمراجعة، ووضع السياسات والتشريعات المنظمة.

**مرحلة الاستعداد والتحصير:** تستهدف هذه المرحلة التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات، وتقوم كفاءة وفاعلية هذه المرحلة على العناصر الآتية: وضع خطة متكاملة لمواجهة الأزمة، وإطار متكامل لتدريب القوى العاملة التي تقوم بدور أساسي في تنفيذ خطة مواجهة، ووضع سيناريوهات بديلة.

**مرحلة المواجهة:** تعتمد كفاءة وفاعلية هذه المرحلة في جانب منها على كفاءة مرحلة الاستعداد والتحصير، وفي الجانب الآخر على منظومة إدارية متكاملة ومنسقة، تتمثل في الآتي: معلومات صحيحة ودقيقة ومتكاملة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد الأولويات لمواجهة آثار الأزمة، والدقة والسرعة في إرسال التوجيهات، واستقبال التقارير مع الاهتمام بالتغذية الراجعة، والاهتمام بالتغذية الراجعة وشبكة اتصالات فعالة، والاهتمام بالبيئة الخارجة المحيطة "الأطراف المعنية".

**مرحلة إعادة التوازن :** تستهدف هذه المرحلة العودة إلى الوضع الطبيعي قبل وقوع الأزمة، وتستوجب هذه المرحلة درجات عالية من التنسيق بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة وفقاً للآتي: تحديد دور لكل طرف في إعادة التوازن، وتحديد سرلطات ومستويات مركز التحكم والسيطرة على عمليات التخطيط والمتابعة، وتقوية مرحلة مجابهة الأزمة لتحديد التدابير أو تقليل مف أضرار الأزمة.

**وقسم أبو فارة (2016) مراحل إدارة الأزمات إلى خمس مراحل كآآتي:**

- مرحلة التحذير من الأزمة، والتخطيط لمواجهةها.

- مرحلة انفجار الأزمة (المرحلة الحاسمة والخطرة).

- مرحلة الأزمة المزمنة.

- مرحلة استعادة الثقة.

- مرحلة العودة إلى انتظام العمل.

ومن جهة أخرى قام أبو حجير (2014) باقتراح نموذج لإدارة الأزمات يتكون من:

-مرحلة إدارة ما قبل الأزمة، وتشتمل على: إنشاء وحدة (أو فريقي) لإدارة الأزمات ، وإعداد

السيناريوهات المتوقعة للأزمة، ووضع خطط للمواجهة، والتدريب لإدارة الأزمات مع توفير

إمكانيات المواجهة، والاعتماد على أنظمة إنذار مبكر.

-مرحلة إدارة التعامل مع الأزمة، وتشتمل على: تنفيذ خطط الأزمات ، وقيادة مركز الأحداث ،

وتنظيم المعلومات والاتصالات ، واتخاذ القرارات بأسلوب علمي وأشراك العاملين (العصف

الذهني -شجرة القرارات- أسلوب دلفي)، والتعامل مع الإعلام.

-مرحلة إدارة ما بعد الأزمة، وتشتمل على: إصلاح الأضرار واجراء التغييرات اللازمة، والتقييم

والدروس المستفادة، وإجراء الدراسات والأبحاث والتدريب، ووضع الضوابط لعد التكرار.

## متطلبات إدارة الأزمات

لقد صنف الكتاب والباحثون متطلبات إدارة الأزمات بطرق مختلفة، وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية والعملية، واختلاف مقاصدهم في الدراسة.

حيث اعتمد مناخ (2015، ص32) في دراسته على خمس متطلبات للتعامل مع الأزمة وهي:

1. التخطيط الفعال.

2. مرونة الهيكل التنظيمي.

3. القدرة على اتخاذ القرارات.

4. المهارات القيادية وفرق العمل.

5. الاتصال ونظم المعلومات.

أما المساعدة (2012) فقد قسم في كتابه هذه المتطلبات إلى قسمين:

**القسم الأول:** متطلبات إدارية: وشملت تبسيط الإجراءات، واخضاع التعامل مع الأزمات لمنهجية علمية، والوفرة والحضور الدائم، وتفويض السلطة، وفتح قنوات الاتصال، والتواجد المستمر في موقع الأحداث.

**القسم الثاني:** متطلبات مادية تشمل فريق عمل الأزمة والإعلام.

كما أن مسك (2011) أشارت إلى ضرورة توفر مجموعة من العناصر التي تشكل متطلبات البرنامج الفعال لإدارة الأزمات وهي: العناصر الاستراتيجية، والعناصر التنظيمية، والثقافة التنظيمية.

أما أبو عزيز (2010) فقد صنف هذه المتطلبات إلى أربع مجموعات رئيسية وهي: متطلبات إدارية، ومتطلبات تنظيمية، ومتطلبات مادية، ومتطلبات بشرية.

أما عبوي (2007) فقد أشار إلى أن إدارة الأزمة تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات كالتالي:

1. تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من

الإرباك وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

2. التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة

متطلب ضروري ومهم، وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارف الإجراءات والتأكد من

أن العمل يجري ببسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.

3. التخطيط: إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه

التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى

في اتخاذ القرارات.

4. التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق

بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع

على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل

ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض

التنفيذ.

5. تفويض السلطات: إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر

الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول والذي

تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث

الإرباك.

## أساليب إدارة الأزمات

تتعدد أساليب إدارة الأزمات من أهمها ما ذكره حسان (2010) في الآتي:

1. أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط): وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المنظمة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة.
2. أسلوب التساوم التوفيقوي: وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تسعى بها المنظمة للتوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف معالجة الأزمة.

3. أسلوب التساوم الإقناعي: وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المنظمة.

### استراتيجيات التعامل مع الأزمات ومواجهتها

يختلف نوع الأزمة وشدتها وسببها ، والغرض من مواجهة الأزمة هو البحث عن القدرات البشرية والمادية المتاحة لإدارة الموقف من خلال وقف التدهور والخسارة وتأمين وحماية العوامل الأخرى والسيطرة والقضاء عليها ، والاستفادة من الأوضاع الناتجة عن أزمات في الإصلاح والتطوير (العبادي، 2015).

### معوقات إدارة الأزمات

صنّف القطاونة ( 2005 ) المعوقات التي تعرقل عم ليهة إدارة الأزمات عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة في الآتي:

- معوقات تنظيمية: عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقت ها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

- معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- معوقات إنسانية: تتعلق بالأفراد ومنها: الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.
- معوقات بيئية: تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحديد من فعاليتها بمواجهة الأزمة، كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.
- معوقات اقتصادية: تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخلياً أو خارجياً، كضعف الدعم المالي، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.
- معوقات تكنولوجية: تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمنظمة والتي تعد عائقاً بمواجهة الأزمة، ومنها قلة استعمال التقنيات الحديثة، وعدم توافر أجهزة عملية متطورة وتؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة.

### عوامل نجاح إدارة الأزمات

- تبرز أهم عوامل ومتطلبات نجاح إدارة الأزمات من وجهة نظر جعفر (2017) في الآتي:
1. اعتماد أحدث الأساليب العلمية في تطوير الأداء السياسي والإداري وأداء الوظائف الإدارية.
  2. تحديد العمر الذي يتم فيه اختيار قادة الإدارة من حيث الكفاءة والمهارات والخصائص والأحداث والتفاعل مع المنظمات العامة والاجتماعية الأخرى.
  3. إيجاد وتطوير نظم معلومات واتصالات وتنسيق فعالة، فللمعلومات وقنواتها وأنظمتها التحليلية والاستخدام السليم هي أساس اتخاذ القرار وصنعها.
  4. تكوين فريق إدارة الأزمات وتدريبه وتحديثه باستمرار.

5. توضيح الواجبات والوظائف والمسؤوليات وتحديدها، ودعم الإدارة والقادة الميدانيين، وتوحيد

القيادة والموافقة على التسلسل الهرمي للسلطة.

6. تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستوى الإداري.

لقد أجريت العديد من الدراسات حول موضوع إدارة الأزمات، فقد هدفت دراسة الزير (2020) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، البالغ عددهم (615) عضو، حيث أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (183) عضواً، وقامت الباحثة ببناء استبانة كأداء للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية قد جاءت بدرجة كبيرة جداً وبنسبة مئوية بلغت (81.24%)، كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات صفة العمل ولصالح عضو هيئة إدارية في النادي، ومتغير التخصص ولصالح تخصص التربية الرياضية.

وقام محييس وفتحي (2018) بدراسة تحليلية لإدارة الأزمات الرياضية المتكررة لأندية الدوري

الممتاز بكرة القدم في العراق ، وقد تظهر الازمة كون الأندية الرياضية من المؤسسات الإدارية

والاجتماعية التي تضم شرائح مختلفة تتفاعل بينها، مما يجعلها عرضة للازمات المختلفة

والمتكررة، وللتعرف الى تلك الازمات كالأزمة المالية والادارية والامنية..... فيها، استخدم المنهج

الوصفي، على عينة من اعضاء الهيئات الادارية عددهم (193) فردا يمثلون تلك الاندية، وتم

التطبيق على العينة البالغة ( 84) فردا من اندية بغداد حصراً. وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة

الأزمات الرياضية المتكررة لأندية الدوري الممتاز بكرة القدم جاء متوسطاً، وأوصى الباحثان الى

ضرورة تحسين قدرات وقابليات اعضاء الهيئات الادارية على مواجهة الازمات وادارتها، وتكوين

فرق خاصة لإدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية، اعتماد نتائج الدراسات والبحوث الأكاديمية الخاصة بالأزمات.

وهدفت دراسة الشيخ حامد (2017) إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد السوداني لكرة القدم، وذلك من خلال التعرف على مستويات الأزمات التي تواجه الرياضة، والتعرف على أسباب الأزمات التي تواجه الإتحاد السوداني لكرة القدم ، والتعرف على الحلول أو الخطوات المقترحة لإدارة الأزمات، وقد تكون مجتمع البحث من (الإداريين والمدربين والإعلاميين وخبراء في مجال الرياضة)، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (50) فرداً اختيروا عشوائياً، وبينت النتائج أن أزمة الإتحاد السوداني لكرة القدم تعتبر أزمة محلية ، ومن أهم أسباب الأزمة الإعلام السلبي وعدم نقل الحدث بأمانة في الصحف ووسائل الإعلام ، وعدم توعية الجمهور لتفادي الأزمات ، وصراع المصالح بين الإداريين، والسلوك الشخصي الاناني للإداريين.

وقام القليوبي (2016) بدراسة هدفت إلى تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية (قبل - أثناء - بعد) حدوثها ، واستخدم المنهج الوصفي ، ويتمثل مجتمع الدراسة في مديري إدارة العلاقات العامة والعاملين بها بأندية القاهرة والجيزة ، حيث اختيرت عينة عمدية من العاملين بإدارة العلاقات العامة بأندية كل من: (الزمالك، الأهلي، الجزيرة الرياضي، وادي دجلة، الصيد، الترسانة، الشمس، الطيران، 6 أكتوبر)، وقد بلغ إجمالي العينة ( 63 ) مبحوثاً وقامت الباحثة بتصميم بطاقة تقويم "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية"، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تعامل إدارة العلاقات العامة داخل الأندية الرياضية مع الأزمات قبل حدوثها لا يحقق النتائج المرجوة بفاعلية، وإن تعامل إدارة العلاقات العامة داخل الأندية الرياضية مع الأزمات أثناء حدوثها يحقق النتائج المرجوة بفاعلية.

وهدفت دراسة مويوا وأديو (Mwaiwa & Odiyo, 2015) إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي تدار بها الأزمات في المنظمات التجارية، والكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء في المنظمة، وتم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال لاستراتيجيات إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء للمنظمة، ويتم وضع استراتيجيات ملائمة لاتخاذ قرارات وحلول مناسبة في مكان حدوث الأزمة، لأن المنظمة تدرك أهمية إدارة الأزمات والتعلم من الأزمات السابقة، ومدى تأثير كل ذلك على عملاتها، وأن المنظمات التي يوجد لديها خطط متقنة ومعدة مسبقاً لإدارة الأزمات، يكون أداؤها أفضل في التعامل مع استمرارية العمل لديها.

وأجرى تانيجا (Taneja, 2014) دراسة سعت إلى الكشف على الاستراتيجيات التنظيمية لمنع الأزمات وإدارة الأزمات التي تحدث بكفاءة وفعالية، إضافة إلى الكشف عن الطرق والأساليب التي يمكن اتباعها لتوقع الأزمات التي قد تواجهها هذه المنظمات، وتم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة بالإضافة للمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستعداد للأزمة أصبح ضرورة كبيرة جداً لمنع ومواجهة الأزمات المتوقعة بصورة فاعلة ومتميزة، وأن توافر الاستراتيجيات والخطط التنفيذية لإدارة الأزمات ومنعها من الحدوث سوف يؤدي إلى حماية المنظمة من الأزمات أو على الأقل التخفيف من حدتها حال وقوعها.

وهدفت دراسة الخطيب (2013) إلى التعرف على الدور القيادي لكرة القدم في الأزمات المرتبطة بالأمن القومي والتعرف على الأزمات المرتبطة بالأمن القومي ومعرفة مدى ارتباط كرة القدم بالأمن القومي السوداني، استخدم الباحث المنهج المسحي، تكونت عينة البحث من (94) فرد من القادة الإداريين العاملين بالمؤسسات الرياضية والأمنية السودانية، اختيروا عشوائياً من أصل (188) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور لكرة القدم في تقوية الانتماء الوطني من خلال

المشاركات والإنجازات الخارجية ، وهناك دور لكرة القدم في تعزيز السلام وحل المشكلات والمنازعات داخل الوطن، ولا توجد خطة إستراتيجية لتطوير كرة القدم في السودان.

كما هدفت دراسة أبو سمرة والطيطي وعاشور (2012) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، تم اعتماد المنهج الوصفي، اشتمل مجتمع الدراسة على ( 639 ) طالباً وطالبة، حيث أجريت الدراسة على ( 329 ) طالباً وطالبة. وتبين أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة.

قام محمد وآخرون (2017) بدراسة هدفت إلى بناء تصور مقترح لإدارة الأزمات لدى العاملين بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، استخدم المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في الاتحاد من مختلف المستويات الوظيفية بلغ حجمها (53) فرداً، وبينت النتائج أن الاتحاد يعاني من قلة عدد المدربين المؤهلين، ونظام رقابي ضعيف، وقلة الدعم المادي الحكومي، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لإدارة الأزمات.

وهدف دراسة المحارمة ( 2014 ) إلى التعرف إلى معوقات إدارة الأزمات في دوائر التربية الرياضية بالجامعات الأردنية، واختار الباحث عينة مكونة من (16) فوداً من المدراء، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات ، والتي اشتملت على مجالات المعوقات: الانسانية، التنظيمية، الاقتصادية، التكنولوجية، والمعلومات والاتصالات، وقد كانت النتائج بدرجة كبيرة في مجال المعوقات التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية، ولم تظهر اختلافات في إدارة الأزمات حسب متغيري الجامعة والمؤهل العلمي.

قام المحارمة (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف على أنواع الأزمات وأسباب حدوثها والحلول المقترحة لها في الاتحادات الرياضية الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانتين

لجمع المعلومات، الأولى لجمع المعلومات المتعلقة بأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضي الأردنية، والثانية لقياس الحلول المقترحة لأسباب الأزمات، وقد اختار الباحث عينتين لتطبيق الدراسة بلغ مجموعهما (304) عاملا في الاتحادات الرياضية يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات، وقد توصل الباحث إلى أن الاتحادات الرياضية تواجه أزمات من الناحية المالية والفنية والإمكانات، وأن الحلول المقترحة لأسباب الأزمات على محاور الدراسة جميعها قد جاءت بدرجة كبيرة، وأوصى الباحث بضرورة زيادة الميزانية المخصصة للاتحادات الرياضية.

### مصطلحات الدراسة:

**اللجنة الأولمبية:** تُعد من المؤسسات الرياضية الفاعلة والمسؤولة عن تنشيط الرياضة وتشكيل المنتخبات الوطنية ، وتشرف اللجنة الأولمبية على ( 52 ) اتحاداً رياضياً في فلسطين ( الزير ، 2020).

**الاتحادات الرياضية :** هي مؤسسات رياضية من مسؤوليتها تحديد المعالم ورسم الخطط والاستراتيجيات وتيسر الطرق أمام العاملين في الميادين الرياضية للوصول إلى الأهداف المنشودة، ولكل اتحاد منها فرق متعددة تمثل الفئات العمرية المختلفة ليتم اختيار المنتخب الوطني الذي يمثل فلسطين في المنافسات العربية أو الدولية ، وتتشكل مجالس الاتحادات والأندية في فلسطين بالانتخاب (العلوان ومغايرة، 2010).

**الأندية الرياضية الفلسطينية :** هي هيئة خاصة تتكون من مجموعة أشخاص لرعاية الشباب في المجالات الرياضية والاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية، عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية بين الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ممتلكاتهم وتهيئة الظروف لشغل أوقات فراغهم طبقاً للتخطيط التي تضعه إدارة النادي (وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، 2006).

**الكفايات الإدارية:** "هي القدرة على عمل شيء بكفاءة وفاعلية بمستوى معين من الأداء" (سليم، 2017).

أما التعريف الإجرائي: يقصد فيها الدرجة التي يحصل عليها أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين على أداة قياس الكفايات الإدارية المستخدمة في الدراسة الحالية.

**إدارة الأزمات :** هي مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة أو الحد منها" (البزاز، 2011).

أما التعريف الإجرائي: يقصد فيها الدرجة التي يحصل عليها أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين على أداة قياس إدارة الأزمات المستخدمة في الدراسة الحالية.

### **مشكلة الدراسة وتساولاتها**

تعد الإدارة متطلبا أساسيا للنجاح في الاتحادات الرياضية ، وحتى يتم ذلك لا بد من وجود اداري ناجح يمتلك من الكفايات الإدارية ما يؤهله لتوجيه اعمال الاتحاد الذي يعمل فيه نحو اهداف الاتحاد، إضافة لقدرته على إدارة الازمات في هذه الاتحادات ، ونظرا ل حجية كل من الكفايات الإدارية وإدارة الازمات كمواضيع إدارية ، عني العديد من الباحثين بدراستها بصورة منفردة في مختلف الحقول الإدارية، اما في الحقل الرياضي بشكل عام والاتحادات الرياضية بشكل خاص، لم يتوصل الباحث لأية دراسة ذات علاقة مباشرة في الموضوع لدراسة الموضوعان معا ، ودرست بطريقة فردية كما هو الحال في دراسة (الترك، 2001) حول الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية في الأردن، ام بالنسبة لإدارة الازمات كما في دراسة (الزير، 2020) حول ادارة الازمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين ، ودراسة (المحارمة، 2009) حول إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن، ونظرا لحدائثة الاتحادات الرياضية في فلسطين مقارنة بالدول الأخرى، واهمية البحث العلمي للرقى والتطور في هذه الاتحادات، والحاجة للجمع في

البحث والدراسة بين الكفايات الإدارية وإدارة الازمات في الاتحادات الرياضية في فلسطين، وزيادة الاهتمام والحاجة لإجراء مثل هذه الدراسات في فلسطين، لذا يمكن إيجاز مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟
  2. ما مستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟
  3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية؟
  4. هل تختلف متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)؟
  5. هل تختلف متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)؟
- أهداف الدراسة**

سعت الدراسة الحالية التعرف إلى:

- 1 مستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين.
- 2 مستوى إدارة الازمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين.
- 3 -العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الازمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين.

4 الفروق في درجة الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغيرات نوع اللعبة في الاتحاد والدرجة العلمية والخبرة الادارية.

5 الفروق في درجة إدارة الازمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين تبعا الى متغيري نوع اللعبة في الاتحاد والدرجة العلمية والخبرة الادارية.

### أهمية الدراسة

يمكن ايجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

- حداثه الاتحادات الرياضية في فلسطين مقارنة بالدول الأخرى، وبالتالي تمتاز الدراسة الحالية

بتناولها موضوعان حيويان ومهمان للإداريين في الاتحادات الرياضية في فلسطين، وهما:

الكفايات الادارية، وإدارة الازمات، وبالتالي يسهم ذلك في التوصل إلى نماذج يمكن الاستفادة

منها في إدارة الاتحادات الرياضية، وتوجيه أعضاء الاتحادات في العمل.

- تلقي الدراسة الحالية الضوء على درجة كل من: الكفايات الادارية، وإدارة الازمات في

الاتحادات الرياضية في فلسطين، وبالتالي تزويد الجهة المشرفة على هذه الاتحادات بتغذية

راجعة حول جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف للعمل على علاجها حاليا

والوقاية منها مستقبلا.

- تبحث في العلاقة بين كل من: الكفايات الادارية، وإدارة الازمات في الاتحادات الرياضية في

فلسطين من وجهة نظر أعضاء هذه الاتحادات.

- تسهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق في كل من: الكفايات الادارية، وإدارة الازمات في

الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هذه الاتحادات تبعا الى متغيري نوع

اللعبة في الاتحاد، والخبرة في العمل الإداري.

- يؤمل من الدراسة الحالية فتح آفاق جديدة للباحثين والمسؤولين في مجال الإدارة الرياضية في إجراء دراسات ميدانية في المجال الإداري.

#### حدود الدراسة:

التزم الباحث أثناء إجراء الدراسة بما يلي:

- **الحد البشري:** أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية من فلسطين (الضفة الغربية سابقاً) وفق التقسيم الإداري المعتمد في دولة فلسطين.
- **الحد المكاني:** مقرات الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية من فلسطين.
- **الحد الزمني:** سوف يتم إجراء هذه الدراسة في الموسم الرياضي 2022/2021.

## الفصل الثاني

### منهجية الدراسة

يقدم هذا الفصل وصفاً شاملاً ومفصلاً لأساليب وإجراءات هذه الدراسة، بما في ذلك وصف طرق البحث ومجتمع البحث وعينات البحث وأدوات البحث والموضوعات البحثية. صلاحية الأداة (الصدق والثبات)، والتحليل الإحصائي.

#### منهج الدراسة

استخدم الباحث الأساليب الوصفية، بما في ذلك التحليلية والعلائقية، وتهدف إلى إعداد البيانات لإثبات فرضيات معينة، تمهيداً للإجابة على أسئلة محددة مسبقاً تتعلق بدقة بالظواهر الحالية والأحداث الجارية. استخدم الأدوات المناسبة لجمع المعلومات ذات الصلة أثناء إجراء البحث. الغرض من استخدام المنهج الوصفي هو التعرف على " العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الازمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين".

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (312) عضواً، وذلك حسب بيانات اللجنة الأولمبية الفلسطينية (2022/2021)م.

#### عينة الدراسة

##### أ- الدراسة الاستطلاعية

اشتملت الدراسة الاستطلاعية على (20) عضواً من أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية تم اختيارهم بشكل عشوائي بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب

الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

#### ب- عينة الدراسة الفعلية

اشتملت العينة الفعلية على (124) عضواً من أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة ، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة الديموغرافية:

#### جدول 1:

#### الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
نوع اللعبة في الاتحاد	فردية	90	72.6
	جماعية	34	27.4
	<b>المجموع</b>	<b>124</b>	<b>100.0</b>
الدرجة العلمية	ثانوية عامة فأقل	8	6.5
	دبلوم	25	20.2
	بكالوريوس	53	42.7
	ماجستير فأعلى	38	30.6
<b>المجموع</b>	<b>124</b>	<b>100.0</b>	
الخبرة الإدارية	5 سنوات فأقل	27	21.8
	6-10 سنوات	33	26.6
	أكثر من 10 سنوات	64	51.6
<b>المجموع</b>	<b>124</b>	<b>100.0</b>	

## أدوات الدراسة

### أولاً: استبانة الكفايات الإدارية

#### وصف الأداة

قام الباحث بتطوير استبانة الكفايات الإدارية، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة (الفار، 2013)، ودراسة (عثمان، 2018)، ودراسة (عودة، 2010)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (34) فقرة توزعت على المجالات التالية: (كفاية التخطيط، كفاية التنظيم، كفاية اتخاذ القرار، كفاية التوجيه والرقابة، كفاية الاتصال)، ملحق (1).

#### صدق استبانة الكفايات الإدارية

##### صدق المحتوى

تم عرض الاستبانة على (8) محكماً من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة (ملحق رقم (2)) لغاية التحقق من محتوى الاستبانة، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وبعد التعديلات بقيت الاستبانة مكونة من (34) فقرة.

##### صدق البناء

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للكفايات الإدارية، وذلك تشير البيانات الواردة في الجدول (2) ملحق صفحة (89) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، كذلك تبين أن جميع مجالات الاستبانة ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة (الكفايات الإدارية) ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعبر

عن صدق فقرات الاستبانة في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وأنها تشترك معا في قياس مستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية-فلسطين.

### ثبات استبانة الكفايات الإدارية

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

### جدول 3:

#### معامل الثبات لاستبانة الكفايات الإدارية

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا		التجزئة النصفية
		معامل الثبات	معامل الارتباط	
كفاية التخطيط	7	.806	.587	.758
كفاية التنظيم	7	.797	.600	.753
كفاية اتخاذ القرار	6	.771	.627	.771
كفاية التوجيه والرقابة	5	.768	.549	.715
كفاية الاتصال	9	.781	.654	.780
الدرجة الكلية للاستبانة	34	.910	.721	.838

تشير المعطيات الواردة في الجدول ( 3 ) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة جاءت جيدة، حيث تراوحت بين ( 0.768-0.806 )، كما أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.910)، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح ( 0.838 ). وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويعد مؤشراً على أن المقياس يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

## ثانياً: استبانة إدارة الأزمات

### وصف الأداة:

قام الباحث بتطوير استبانة إدارة الأزمات، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة (الزير، 2020)، ودراسة (البرغوثي، 2013)، ودراسة (الشيخ حامد، 2017)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (33) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (إدارة الأزمات في المجال الإداري، إدارة الأزمات في المجال الفني، إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية، إدارة الأزمات في المجال السياسي)، ملحق (1).

### صدق استبانة إدارة الأزمات

#### صدق المحتوى

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرض المقياس على ( 8 ) محكماً من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة (ملحق رقم ( 2 ))، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وبعد التعديلات بقيت الاستبانة مكونة من (33) فقرة.

#### صدق البناء

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) لكل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية لإدارة الأزمات، وذلك تبين من البيانات الواردة في الجدول (4) ملحق صفحة (91) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.01 )، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، كذلك تبين أن جميع مجالات الاستبانة ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة (إدارة الأزمات) ارتباطاً دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.01 )، وهذا يعبر عن

صدق فقرات الاستبانة في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وأنها تشترك معا في قياس مستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية-فلسطين.

### ثبات استبانة إدارة الأزمات

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

### جدول 5:

#### معامل الثبات لاستبانة إدارة الأزمات

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا		التجزئة النصفية
		معامل الثبات	معامل الارتباط	
إدارة الأزمات في المجال الإداري	11	.927	.767	معامل الارتباط المصحح
إدارة الأزمات في المجال الفني	6	.788	.633	
إدارة الأزمات في مجال الإمكانات المادية	11	.855	.561	
إدارة الأزمات في المجال السياسي	5	.738	.494	
الدرجة الكلية للاستبانة	33	.917	.853	

تشير المعطيات الواردة في الجدول ( 5 ) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين ( 0.738-0.927 )، كما أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.917)، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح ( 0.921 ). وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويعد مؤشراً على أن المقياس يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

## تصحيح الاستبانة

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات الاستبانة بطريقة ليكرت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على خمس درجات عند الاستجابة (بدرجة كبيرة جداً)، وأربع درجات عند الاستجابة (بدرجة كبيرة)، وثلاث درجات عند الاستجابة (بدرجة متوسطة)، ودرجتين عند الاستجابة (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة عند الاستجابة (بدرجة قليلة جداً).

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة مستوى الكفايات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية-فلسطين ، وتم حساب فئات الاستبانة الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى الاستبانة} = \text{الحد الأعلى للاستبانة} - \text{الحد الأدنى للاستبانة} = (5-1) = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو

موضح في الجدول (6):

### جدول 6:

فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مستوى الكفايات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية-فلسطين

الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
قليلة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
كبيرة	3.68 فأعلى

## متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة: نوع اللعبة، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية.
- المتغيرات التابعة: الكفايات الإدارية، وإدارة الأزمات.

## إجراءات الدراسة

1. تم الرجوع إلى الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحث على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.
2. تم الرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء أدوات الدراسة.
3. قام الباحث بتجهيز الاستبانة التي استخدمها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.
4. الحصول على الموافقات الخاصة ببدء تنفيذ توزيع الاستبانة.
5. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة.
6. تم جمع الردود من أفراد عينة الدراسة، ثم تم فرزها وتبويبها من أجل إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

## الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (27) SPSS، وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) لمعرفة العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات.

- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات، وتم استخدامه من أجل تقليل تضخم الخطأ من النوع الأول.
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة.

**نتائج السؤال الأول:** ما مستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم. كما أظهرت البيانات الواردة في الجدول ( 7 ) ملحق صفحة ( 93 ) أن مستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (3.57) بنسبة مئوية بلغت (71.4%).

ويتضح من الجدول ( 7 ) أن كفاية التخطيط احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ ( 3.76 ) ونسبة مئوية بلغت (75.2%)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى كفاية التخطيط، التي نصت على: (مراعاة ان يكون التخطيط في الاتحاد مبنى على المنهاج العلمي )، في حين حصلت الفقرة ( 2 ) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى كفاية الاتصال التي نصت على: (المشاركة في تحديد اهداف الاتحاد للفرق الرياضية).

وجاء في المركز الثاني كفاية التنظيم بمتوسط حسابي بلغ ( 3.63 ) ونسبة مئوية بلغت (72.6%)، وحصلت الفقرة ( 9 ) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى كفاية التخطيط، التي

نصت على: (المساهمة في توفير متطلبات العمل في الاتحاد )، في حين حصلت الفقرة ( 10 ) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى كفاية التخطيط، التي نصت على: (تشجيع عقد اجتماعات دورية لأعضاء الاتحاد).

وجاء في المركز الثالث كفاية التوجيه والرقابة بمتوسط حسابي بلغ ( 3.58 ) ونسبة مئوية بلغت (71.6%)، وحصلت الفقرة ( 23 ) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لكفاية التوجيه والرقابة، التي نصت على : (التأكيد على تنمية الرقابة الذاتية لأعضاء في الاتحاد )، في حين حصلت الفقرة (22) على أقل درجة موافقة بالنسبة لكفاية التوجيه والرقابة، التي نصت على: (متابعة تنفيذ خطط الاتحاد على مدار السنة).

واحتل المركز الرابع كفاية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ ( 3.51 ) ونسبة مئوية بلغت (70.2%)، وحصلت الفقرة ( 20 ) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى كفاية اتخاذ القرار، التي نصت على : (المشاركة في تحليل المعلومات المتعلقة بالقرار الإداري في الاتحاد قبل اتخاذه)، في حين حصلت الفقرة (17) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى كفاية اتخاذ القرار، التي نصت على: (تأييد استبعاد الوسطة والمحسوبية عند اتخاذ القرارات في الاتحاد).

واحتل المركز الخامس كفاية الاتصال بمتوسط حسابي بلغ ( 3.43 ) ونسبة مئوية بلغت (68.6%)، وحصلت الفقرة ( 29 ) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى كفاية الاتصال، التي نصت على: (تأمين نظام اتصال فعال في الاتحاد)، في حين حصلت الفقرة (33) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى كفاية الاتصال، التي نصت على: (تعزيز الثقة المتبادلة مع الآخرين).

**نتائج السؤال الثاني:** ما مستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات

الشمالية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم. تشير البيانات الموضحة في الجدول ( 8 ) ملحق صفحة ( 96 ) أن مستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين ( 3.48 ) بنسبة مئوية بلغت (69.6%).

ويتضح من الجدول ( 8 ) أن إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ ( 3.57 ) ونسبة مئوية بلغت ( 71.4 % )، وحصلت الفقرة ( 24 ) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية، التي نصت على :  
(التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والتعليمية للاستفادة من مراقفها الرياضية والأكاديمية من قبل الاتحاد)، في حين حصلت الفقرة ( 23 ) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية التي نصت على: ( التوصل مع الاتحادات القارية والدولية لدعم النشاط الرياضي الفلسطيني بكل مكوناته في الاتحاد).

وجاء في المركز الثاني إدارة الأزمات في المجال الفني بمتوسط حسابي بلغ ( 3.51 ) ونسبة مئوية بلغت ( 70.2 % )، وحصلت الفقرة ( 17 ) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى إدارة الأزمات في المجال الفني، التي نصت على: ( تكثيف الدورات لإعداد وتصنيف وصقل الحكام التابعين للاتحاد)، في حين حصلت الفقرة ( 12 ) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى إدارة الأزمات في المجال الفني، التي نصت على: ( مساندة توفير مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية في الاتحاد).

وجاء في المركز الثالث إدارة الأزمات في المجال السياسي بمتوسط حسابي بلغ ( 3.40 ) ونسبة مئوية بلغت (68.0%)، وحصلت الفقرة (29) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لإدارة الأزمات في المجال السياسي ، التي نصت على : (مخاطبة الاتحادات القارية والدولية لحماية الإداريين واللاعبين من الاعتقال والتتكيل من قبل سلطات الاحتلال )، في حين حصلت الفقرة ( 31 ) على أقل درجة موافقة بالنسبة لإدارة الأزمات في المجال السياسي ، التي نصت على: ( التأكيد على فصل النشاط الرياضي عن التجاذبات السياسية في الاتحاد).

واحتل المركز الرابع إدارة الأزمات في المجال الإداري بمتوسط حسابي بلغ ( 3.37 ) ونسبة مئوية بلغت (67.4%)، وحصلت الفقرة (5) على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى إدارة الأزمات في المجال الإداري، التي نصت على: (تشجيع الاستعانة بلجان فنية مساندة لتطبيق أهداف الاتحاد)، في حين حصلت الفقرة ( 8 ) على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى إدارة الأزمات في المجال الإداري، التي نصت على: (تحديد مرجعيات الاتحاد والأندية الرياضية على مستوى الاتحاد).

**نتائج السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية؟  
للإجابة عن السؤال الثالث ، استخدم معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) لإيجاد العلاقة بين الكفايات الإدارية من جهة وبين إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من جهة أخرى، كما هو واضح من خلال الجدول (9).

## جدول 9:

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الكفايات الإدارية من جهة وبين إدارة الأزمات لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من جهة أخرى

إدارة الأزمات الكلية	إدارة الأزمات في المجال:				R	Sig.
	السياسي	الإمكانات المادية	الفني	الإداري		
.578**	.229*	.362**	.419**	.591**	R	كفاية التخطيط
0.000	0.011	0.000	0.000	0.000	Sig.	
.535**	.395**	.430**	.227*	.490**	R	كفاية التنظيم
0.000	0.000	0.000	0.011	0.000	Sig.	
.491**	.348**	.420**	.186*	.444**	R	كفاية اتخاذ القرار
0.000	0.000	0.000	0.038	0.000	Sig.	
.553**	.379**	.467**	.311**	.466**	R	كفاية التوجيه والرقابة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
.451**	.252**	.423**	.335**	.332**	R	كفاية الاتصال
0.000	0.005	0.000	0.000	0.000	Sig.	
<b>.670**</b>	<b>.408**</b>	<b>.541**</b>	<b>.385**</b>	<b>.595**</b>	R	الكفايات الإدارية الكلية
<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	Sig.	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول ( 9 ) إلى وجود علاقة طردية بين الكفايات الإدارية بمجالاتها

وبين إدارة الأزمات بمجالاتها لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية

الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين الكفايات الإدارية الكلية وإدارة الأزمات الكلية

لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية (0.670) بدلالة إحصائية

(0.000)، حيث يتضح بأنه كلما زادت الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في

المحافظات الشمالية الفلسطينية كلما زادت لديهم القدرة على إدارة الأزمات، والعكس صحيح.

نتائج السؤال الرابع: هل تختلف متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة في الاتحاد، الدرجة

العلمية، الخبرة الإدارية)؟

للإجابة عن السؤال الرابع، استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)، وذلك يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 10 ) ملحق صفحة (99) ما يلي:

أولاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير نوع اللعبة في الاتحاد.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول ( 10 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير نوع اللعبة في الاتحاد ، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للكفايات الإدارية ومجالاتها أكبر من ( 0.05 ) وغير دالة إحصائياً.

ثانياً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول ( 10 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية ، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للكفايات الإدارية ومجالاتها أصغر من ( 0.05 ) ودالة إحصائياً.

لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه ( Scheffe ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (11)

## جدول 11:

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
كفاية التخطيط	ثانوية عامة فأقل	3.53	0.03	0.02	0.33*
	دبلوم	3.50	-----	0.01	0.36*
	بكالوريوس	3.51	-----	-----	0.35*
	ماجستير فأعلى	3.86	-----	-----	-----
كفاية التنظيم	ثانوية عامة فأقل	3.22	0.13	0.19	0.59*
	دبلوم	3.35	-----	0.06	0.46*
	بكالوريوس	3.41	-----	-----	0.40*
	ماجستير فأعلى	3.81	-----	-----	-----
كفاية اتخاذ القرار	ثانوية عامة فأقل	3.19	0.14	0.06	0.75*
	دبلوم	3.05	-----	0.20	0.89*
	بكالوريوس	3.25	-----	-----	0.69*
	ماجستير فأعلى	3.94	-----	-----	-----
كفاية التوجيه والرقابة	ثانوية عامة فأقل	2.95	0.33	0.33	0.96*
	دبلوم	3.28	-----	0.00	0.63*
	بكالوريوس	3.28	-----	-----	0.63*
	ماجستير فأعلى	3.91	-----	-----	-----
كفاية الاتصال	ثانوية عامة فأقل	3.06	0.06	0.16	0.82*
	دبلوم	3.12	-----	0.10	0.76*
	بكالوريوس	3.22	-----	-----	0.66*
	ماجستير فأعلى	3.88	-----	-----	-----
الدرجة الكلية للكفايات الإدارية	ثانوية عامة فأقل	3.20	0.06	0.13	0.67*
	دبلوم	3.26	-----	0.07	0.61*
	بكالوريوس	3.33	-----	-----	0.54*
	ماجستير فأعلى	3.87	-----	-----	-----

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (11) أن الفروق في الكفايات الإدارية وجميع مجالاتها لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية كانت بين الذين درجاتهم العلمية (ثانوية عامة فأقل، دبلوم، بكالوريوس) من جهة والذين درجاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، لصالح أصحاب الدرجة العلمية (ماجستير فأعلى)، الذين كان مستوى الكفايات الإدارية لديهم أعلى شيء.

**ثالثاً:** الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، حيث ظهرت الفروق في الدرجة الكلية للكفايات الإدارية وفي مجالات (كفاية التخطيط، كفاية التنظيم، كفاية اتخاذ القرار، كفاية التوجيه والرقابة)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجال كفاية الاتصال وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لكفاية الاتصال (0.198) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (12).

## جدول 12:

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة

الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً

لمتغير الخبرة الإدارية

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	10-6	أكثر من 10
كفاية التخطيط	5 سنوات فأقل	3.05	0.64*	1.00*
	10-6 سنوات	3.69	-----	0.36*
	أكثر من 10 سنوات	4.05	-----	-----
كفاية التنظيم	5 سنوات فأقل	3.06	0.36*	0.81*
	10-6 سنوات	3.42	-----	0.45*
	أكثر من 10 سنوات	3.87	-----	-----
كفاية اتخاذ القرار	5 سنوات فأقل	3.18	0.07	0.45*
	10-6 سنوات	3.25	-----	0.38*
	أكثر من 10 سنوات	3.63	-----	-----
كفاية التوجيه والرقابة	5 سنوات فأقل	2.94	0.50*	0.73*
	10-6 سنوات	3.44	-----	0.23
	أكثر من 10 سنوات	3.67	-----	-----
الدرجة الكلية للكفايات الإدارية	5 سنوات فأقل	3.08	0.37*	0.64*
	10-6 سنوات	3.44	-----	0.28*
	أكثر من 10 سنوات	3.72	-----	-----

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (12) أن الفروق في الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية كانت بين الذين خبرتهم الإدارية (5 سنوات فأقل) من جهة والذين خبرتهم الإدارية (6-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين خبرتهم الإدارية (6-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، الذين كان مستوى الكفايات الإدارية لديهم أعلى شيء. وظهرت فروق في الكفايات الإدارية بين الذين خبرتهم الإدارية (6-10 سنوات) من جهة والذين خبرتهم الإدارية (أكثر من 10 سنوات)، لصالح الذين خبرتهم الإدارية (أكثر من 10 سنوات)، الذين كان مستوى الكفايات الإدارية لديهم أعلى شيء.

نتائج السؤال الخامس: هل تختلف متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)؟

للإجابة عن السؤال الخامس، استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)، وذلك كما يشير الجدول (13).

### جدول 13:

نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول

الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة

في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.546	0.37	0.13	1	0.13	إدارة الأزمات في المجال الإداري	نوع اللعبة في الاتحاد
0.990	0.00	0.00	1	0.00	إدارة الأزمات في المجال الفني	Wilks' Lambda =
0.932	0.01	0.00	1	0.00	إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية	(0.986)
0.276	1.20	0.32	1	0.32	إدارة الأزمات في المجال السياسي	Sig. (0.803)
0.483	0.49	0.05	1	0.05	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	
0.001	5.76**	1.97	3	5.90	إدارة الأزمات في المجال الإداري	الدرجة العلمية
0.015	3.62*	1.22	3	3.67	إدارة الأزمات في المجال الفني	Wilks' Lambda =
0.040	2.85*	0.72	3	2.16	إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية	(0.749)
0.088	2.23	0.60	3	1.80	إدارة الأزمات في المجال السياسي	Sig. (0.001)
0.000	10.46**	1.02	3	3.07	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	
0.000	8.91**	3.04	2	6.09	إدارة الأزمات في المجال الإداري	الخبرة الإدارية
0.125	2.11	0.71	2	1.43	إدارة الأزمات في المجال الفني	Wilks' Lambda =
0.006	5.42**	1.37	2	2.73	إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية	(0.737)
0.004	5.80**	1.56	2	3.12	إدارة الأزمات في المجال السياسي	Sig. (0.001)
0.000	16.78**	1.64	2	3.28	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	
		0.34	117	39.96	إدارة الأزمات في المجال الإداري	
		0.34	117	39.47	إدارة الأزمات في المجال الفني	
		0.25	117	29.51	إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية	الخطأ
		0.27	117	31.47	إدارة الأزمات في المجال السياسي	
		0.10	117	11.43	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	
			124	1497.88	إدارة الأزمات في المجال الإداري	
			124	1585.89	إدارة الأزمات في المجال الفني	
			124	1634.60	إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية	المجموع
			124	1480.12	إدارة الأزمات في المجال السياسي	
			124	1529.06	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) ما يلي:

أولاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات

الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير نوع اللعبة في الاتحاد.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول ( 13 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء

الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير نوع اللعبة في الاتحاد ، حيث كانت

قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لإدارة الأزمات ومجالاتها أكبر من ( 0.05 ) وغير دالة

إحصائياً.

ثانياً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات

الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول ( 13 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء

الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية . بينما لم تظهر فروق

ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات في المجال السياسي، حيث بلغت قيمة الدلالة

الإحصائية لإدارة الأزمات في المجال السياسي لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في

المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية ( 0.088 ) وهي أكبر من ( 0.05 ) وغير دالة

إحصائياً.

لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه ( Scheffe ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في

درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات

الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، وذلك كما يتضح من خلال جدول رقم (14)

## جدول 14:

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة

الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير

الدرجة العلمية

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
	ثانوية عامة فأقل	2.80	0.04	0.33	0.86*
إدارة الأزمات في	دبلوم	2.84	-----	0.29	0.82*
المجال الإداري	بكالوريوس	3.13	-----	-----	0.53*
	ماجستير فأعلى	3.66	-----	-----	-----
	ثانوية عامة فأقل	3.18	0.05	0.16	0.61*
إدارة الأزمات في	دبلوم	3.23	-----	0.11	0.56*
المجال الفني	بكالوريوس	3.34	-----	-----	0.45*
	ماجستير فأعلى	3.79	-----	-----	-----
	ثانوية عامة فأقل	3.19	0.02	0.28	0.56*
إدارة الأزمات في	دبلوم	3.21	-----	0.26	0.54*
مجال الإمكانيات	بكالوريوس	3.47	-----	-----	0.28
المادية	ماجستير فأعلى	3.75	-----	-----	-----
	ثانوية عامة فأقل	3.12	0.03	0.17	0.56*
الدرجة الكلية	دبلوم	3.09	-----	0.10	0.59*
لإدارة الأزمات	بكالوريوس	3.29	-----	-----	0.39*
	ماجستير فأعلى	3.68	-----	-----	-----

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (14) أن الفروق في الدرجة الكلية لإدارة الأزمات وفي مجالات (إدارة الأزمات في المجال الإداري، وإدارة الأزمات في المجال الفني، وإدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية) لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية كانت بين الذين درجاتهم العلمية (ثانوية عامة فأقل، دبلوم، بكالوريوس) من جهة والذين درجاتهم العلمية (ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، لصالح أصحاب الدرجة العلمية (ماجستير فأعلى)، الذين كان مستوى إدارة الأزمات لديهم أعلى شيء.

ثالثاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، حيث ظهرت الفروق في الدرجة الكلية لإدارة الأزمات وفي مجالات ( إدارة الأزمات في المجال الإداري ، إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية ، وإدارة الأزمات في المجال السياسي)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في (إدارة الأزمات في المجال الفني) وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لإدارة الأزمات في المجال الفني (0.125) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه ( Scheffe ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية، وذلك كما يتضح من الجدول (15).

## جدول 15:

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	10-6 سنوات	أكثر من 10 سنوات
إدارة الأزمات في المجال الإداري	5 سنوات فأقل	2.58	0.62*	0.97*
	10-6 سنوات	3.20	-----	0.35*
إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية	أكثر من 10 سنوات	3.55	-----	-----
	5 سنوات فأقل	3.16	0.18	0.55*
إدارة الأزمات في المجال السياسي	10-6 سنوات	3.34	-----	0.37*
	أكثر من 10 سنوات	3.71	-----	-----
إدارة الأزمات في الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	5 سنوات فأقل	3.08	0.21	0.60*
	10-6 سنوات	3.29	-----	0.39*
	أكثر من 10 سنوات	3.68	-----	-----
	5 سنوات فأقل	2.95	0.35*	0.68*
	10-6 سنوات	3.30	-----	0.33*
	أكثر من 10 سنوات	3.63	-----	-----

\* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول ( 15 ) أن الفروق في إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية كانت بين الذين خبرتهم الإدارية ( 5 سنوات فأقل ) من جهة والذين خبرتهم الإدارية ( 10-6 سنوات ) و (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين خبرتهم الإدارية ( 10-6 سنوات ) و (أكثر من 10 سنوات)، الذين كان مستوى إدارة الأزمات لديهم أعلى شيء. وظهرت فروق في إدارة الأزمات بين الذين خبرتهم الإدارية ( 10-6 سنوات ) من جهة والذين خبرتهم الإدارية (أكثر من 10 سنوات)، لصالح الذين خبرتهم الإدارية (أكثر من 10 سنوات)، الذين كان مستوى إدارة الأزمات لديهم أعلى شيء.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في

المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن مستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الكفايات الإدارية لدى

أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (3.57) بنسبة مئوية بلغت (71.4%).

ويتضح أن كفاية التخطيط احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.76) ونسبة مئوية بلغت

(75.2%)، وجاء في المركز الثاني كفاية التنظيم بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ونسبة مئوية بلغت

(72.6%)، وجاء في المركز الثالث كفاية التوجيه والرقابة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) ونسبة

مئوية بلغت (71.6%)، واحتل المركز الرابع كفاية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.51)

ونسبة مئوية بلغت (70.2%)، واحتل المركز الخامس كفاية الاتصال بمتوسط حسابي بلغ

(3.43) ونسبة مئوية بلغت (68.6%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن افتقار أعضاء الاتحادات الرياضية إلى المستوى المطلوب من

الكفايات الإدارية عائد إلى أن العمل الإداري في الاتحادات الرياضية لا يواكب مستحدثات

العصر، حيث إن المقدرة والكفايات الإدارية من المتغيرات التي تسهم في رسم معالم الأداء

الإداري، فضلاً عن متغيرات إدراك الدور ومتغيرات الموقف والدافعية، الأمر الذي يجعل تحديد

الكفايات الإدارية وامتلاكها أمراً ضرورياً لأعضاء الاتحادات الرياضية في جميع مواقعهم الإدارية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ديفريناس وآخرون (De Freitas, et al., 2016) التي أظهرت نتائجها أن رؤساء الاتحادات بحاجة إلى بعض التحسينات على كفايتهم القيادية ، كما اتفقت مع دراسة أبو اليزيد (2016) التي أظهرت نتائجها أن أهم الكفايات الإدارية التي تحقق المتطلبات الإدارية للإداري الرياضي لبعض فرق رياضات الدفاع عن النفس التوجيه في المجال الرياضي، والرقابة في المجال الرياضي، والتسويق الرياضي، وتنظيم وإدارة الدورات الرياضية، والتخطيط الرياضي، والتنظيم، واتخاذ القرار، والقيادة في مجال التربية الرياضية، والتقييم. واتفقت أيضاً مع دراسة الحليق والطحاينة والمومني (2011) التي توصلت إلى أن مدربي المنتخبات الوطنية الأردنية للألعاب الفردية يمتلكون الكفايات القيادية بدرجة متوسطة ، واختلفت مع دراسة رابعة وعلاونة (2019) التي أظهرت نتائجها أن الكفايات الادارية عند مدربي رياضة الغوص في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة وعلى جميع المجالات.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني:** ما مستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في

المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين (3.48) بنسبة مئوية بلغت (69.6%).

ويتضح أن إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ونسبة مئوية بلغت (71.4%)، وجاء في المركز الثاني إدارة الأزمات في المجال الفني بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ونسبة مئوية بلغت (70.2%)، وجاء في المركز الثالث إدارة الأزمات في المجال السياسي بمتوسط حسابي بلغ (3.40) ونسبة مئوية بلغت (68.0%)، واحتل

المركز الرابع إدارة الأزمات في المجال الإداري بمتوسط حسابي بلغ ( 3.37 ) ونسبة مئوية بلغت (67.4%).

ويعزو الباحث مجيء إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية في المركز الأول وذلك عائد إلى أن حدة الأزمات المالية في الاتحادات الرياضية تعود إلى ضعف الموارد المالية الثابتة للاتحادات، وضعف دعم الأندية الرياضية مادياً، كذلك ضعف عائدات التسويق للاتحادات الرياضية، وكذلك صرف جزء كبير من المخصصات المالية للاتحاد على السفريات والمكافآت، كما أن الدعم المالي للاتحادات الرياضية في فلسطين المتمثل بالدعم الحكومي غير كافٍ، لذا فإن هذه الأزمة كبيرة وتؤرق الاتحادات الرياضية؛ لذا جاءت إدارة هذه الأزمة في المركز الأول لأن السيطرة على النقص في الموارد المالية للاتحادات الرياضية يسهل حل الأزمات الأخرى المتمثلة في المجال الفني والمجال الإداري والمجال السياسي.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة محيبس وفتحي (2018) التي أظهرت نتائجها أن مستوى إدارة الأزمات الرياضية المتكررة لأندية الدوري الممتاز بكرة القدم جاء متوسطاً، كما انتقلت مع دراسة أبو سمرة والطيطي وعاشور ( 2012 ) التي توصلت إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزير ( 2020 ) التي توصلت إلى أن درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداري الاتحادات والأندية الرياضية قد جاءت بدرجة كبيرة جداً.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية؟

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الكفايات الإدارية بمجالاتها وبين إدارة الأزمات بمجالاتها لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية ، حيث بلغ معامل

الارتباط للعلاقة بين الكفايات الإدارية الكلية وإدارة الأزمات الكلية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية الفلسطينية (0.670) بدلالة إحصائية (0.000).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء الاتحادات الرياضية المؤهلين الذين يكون لديهم كفايات إدارية تجعلهم قادرين على التخطيط، بحيث يكون هذا التخطيط مبني على التطوير والتجديد للاتحاد، وذلك من خلال مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية عند التخطيط، كذلك عندما يكون لدى أعضاء الاتحادات كفاية التنظيم، واتخاذ القرار والاتصال والتوجيه والرقابة، فإن ذلك يجعلهم قادرين على إدارة الأزمات المتعلقة بالإمكانيات المادية والفنية والإدارية والسياسية.

**مناقشة نتائج السؤال الرابع :** هل تختلف متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)؟

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير نوع اللعبة في الاتحاد.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء الاتحادات الرياضية يعملون في نفس الاتحاد بغض النظر عن نوع اللعبة فردية أم جماعية، حيث إنهم يعملون تحت نفس القوانين والأنظمة، كما أنهم يتلقون نفس الدورات التدريبية.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية ، لصالح أصحاب الدرجة العلمية (ماجستير فأعلى).

**ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن أعضاء الاتحادات الرياضية ذوي الدرجة العلمية ماجستير فأعلى يكون لديهم اطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة، كما يكون لديهم معرفة أكثر بكيفية تطبيق الكفايات الإدارية، بالتالي فهم لديهم قدرة أعلى على تطبيق الكفايات الإدارية التي يتمتعون بها أفضل من الآخرين الذين يكونوا أقل منهم في الدرجة العلمية.

اتفقت هذه النتيجة مع أبو عريضة والمومني ومساعدة (2006) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة الكفايات المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، واختلفت مع دراسة المحارمة (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق معوقات إدارة الأزمات في دوائر التربية الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر المدراء العاملين بها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما اختلفت مع دراسة رابعة وعلونة (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات اللازم توفرها لدى مدربي رياضة الغوص في الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت أيضاً مع دراسة العلاونة (2013) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لمدى توفر الكفايات الإدارية في مر اكز اللياقة البدنية والصحية في عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية ، حيث ظهرت الفروق في الدرجة الكلية للكفايات الإدارية وفي مجالات (كفاية التخطيط، كفاية التنظيم، كفاية اتخاذ القرار، كفاية التوجيه والرقابة)، لصالح الذين خبرتهم الإدارية (أكثر من 10 سنوات).

**ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن عضو الاتحاد الرياضي في فلسطين كلما زادت خبرته الإدارية، فإن ذلك يعني أن يصبح لديه القدرة الإدارية وتتولد لديه الكفايات الإدارية وفقاً للتقدم والتطور الذي

يحدث في الاتحاد، لذا فإن أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية الذين يتمتعون بخبرات إدارية أكبر يكون لديهم كفايات إدارية أعلى من الذين خبرتهم الإدارية قليلة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العلاونة (2013) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، كما اتفقت مع دراسة أبو عريضة والمومني ومساعدة (2006) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات. اختلفت مع دراسة رابعة وعلونة (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات اللازم توفرها لدى مدربي رياضة الغوص في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة.

**مناقشة نتائج السؤال الخامس :** هل تختلف متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)؟

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير نوع اللعبة في الاتحاد.

**ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن نوع اللعبة في الاتحاد لا يؤثر على إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية، حيث إن إدارة الأزمات في كافة المجالات يتطلب من أعضاء الاتحاد الرياضي الخبرة في هذا المجال من خلال الدورات التدريبية والخبرات المتبادلة مع الآخرين.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، لصالح أصحاب الدرجة العلمية (ماجستير فأعلى).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المحارمة (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في معوقات إدارة الأزمات في دوائر التربية الرياضية بالجامعات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية حملة الدرجة العلمية ماجستير فأعلى يكون لديهم القدرة على إدارة الأزمات أكثر من الذين درجتهم العلمية أقل من ماجستير فأعلى وذلك لأن حملة الماجستير فأعلى يكون لديهم الخبرات الكافية لإدارة الأزمات وذلك من خلال الدورات والمعرفة العلمية التي يكتسبونها خلال دراستهم.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية ، حيث ظهرت الفروق في الدرجة الكلية لإدارة الأزمات وفي مجالات (إدارة الأزمات في المجال الإداري ، إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية ، وإدارة الأزمات في المجال السياسي)، لصالح الذين خبرتهم الإدارية (أكثر من 10 سنوات).

**ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن الذين يعملون في الإدارة في الاتحادات الفلسطينية ويكون لديهم خبرة إدارية أكثر من 10 سنوات فإنه يكون لديهم قدرة أعلى على إدارة الأزمات سواء المادية أو الفنية أو السياسية، وذلك لأنهم يكونوا قد اكتسبوا الخبرة الإدارية الكافية التي تمكنهم من حل المشكلات وإدارة الأزمات بطرق علمية صحيحة.

## ثانياً: التوصيات

في ضوء اهداف الدراسة ونتائجها، أوصى الباحث بما يلي:

1. الالتزام بالنظام الأساسي للاتحادات الرياضية.
2. وضع نظام رقابي ومالي وإداري للاتحادات الرياضية.
3. العمل على رفع درجة توافر الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من خلال تقديم الدعم المناسب لهم مادياً ومعنوياً.
4. إقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات الإدارية لأعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين، وذلك لأنها حصلت على درجة متوسطة لتزويدهم بالمعرفة المتخصصة.
5. العمل على تضافر الجهود الحكومية والأهلية للوصول إلى الحلول المناسبة للتخفيف من الأزمات التي تواجه الاتحادات والأندية في فلسطين.
6. توفير مراكز لإعداد القيادات الرياضية، واكساب أعضاء الاتحادات والأندية القدرات اللازمة للتعامل مع الأزمات.
7. عقد دورات وبرامج تدريبية لإداريي الاتحادات والأندية في مجال إدارة الأزمات.
8. زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث العلمية، والدراسات الميدانية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية ، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

أبو اليزيد، أحمد. (2016). مشروع مقترح لتقويم الكفايات الإدارية لدى إداري فرق بعض رياضات الدفاع عن النفس في ضوء متطلبات الأداء الإداري، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، 1(77)، 136-151.

أبو حجير، طارق. (2014). القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

أبو زمع، علي، والحليق، محمود، ومغايرة، إياد. (2016). درجة ممارسة الكفايات التدريبية ومدى توافرها لدى مدربي السباحة من وجهة نظر السباحين والسباحات، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 22(4ب)، 253-278.

أبو سمرة، محمود، وعاشور، فاتن، والطيطي، محمد. (2012). إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الإنسانية، 14(1)، 35-72.

أبو شاويش، بشير. (2010). دور برنامج إطار ضمان الجودة في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو طه، سامي. ( 2013). نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات - دراسة ميدانية في المستشفيات الفلسطينية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جمهورية مصر العربية.
- أبو عريضة، فايز، والمومني، زياد، ومساعدة، جهاد. ( 2006). الكفايات المهنية والشخصية والاجتماعية الممارسة لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية في محافظة اربد: المؤتمر العلمي الدولي الخامس، علوم الرياضة في عالم متغير، المجلد الثاني، الجامعة الأردنية، الأردن.
- أبو عزيز، سامي. ( 2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار - دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عيش، منال. (2009). إطار مقترح لاستخدام نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات البيئية ، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، مصر.
- أبو فارة، يوسف. (2016). إدارة الأزمات، منشورات جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- آل سعود، طلال بن عبد العزيز. (2013). دور القيادات الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- بخش، فوزية. (2001). واقع الكفايات الإدارية لدى مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

البزاز، حسن. ( 2011). إدارة الأزمات بين نقطتي الغليان والتحول ، بيروت: المؤسسة  
الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

الجبوري، وداد. (2011). الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من  
وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ، العراق، 5(8)، 116-  
132.

جعفر، يونس. ( 2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة جامعة الأقصى ،  
سلسلة العلوم الإنسانية، 21(1)، 293-324.

حسان، حسن. (2010). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة.

الحليق، محمود؛ الطحاينة، زياد؛ المومني، زياد. ( 2011 ). الكفايات القيادية لدى مدربي  
المنتخبات الوطنية الأردنية للألعاب الفردية من وجهة نظر اللاعبين واللاعبات، أبحاث  
اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27(3)، 2243-2258.

الخطيب، عادل. ( 2013). دور قيادات كرة القدم في إدارة الأزمات المرتبطة بالأمن القومي

السوداني، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

الخطيب، محمد. (2015). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات-دراسة ميدانية

على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الخفاجي، كرار، والحدراوي، حامد. ( 2010). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية

لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة للعلوم القانونية

والسياسية، 2(5)، 192-214.

- الدريج، محمد. ( 2006). كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها من أجل تأسيس علمي  
 لنموذج الإشراف بالكفايات، **مجلة تواصل**، اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة  
 والعلوم، 1(4)، 22-35.
- ربابعة، جمال؛ وعلاونة، مازن. (2019). الكفايات الإدارية لدى مدربي رياضة الغوص من وجهة  
 نظر العاملين في الأردن، **دراسات، العلوم التربوية**، 46(1)، 305-322.
- الزير، فاتن. (2020). إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، **مجلة  
 جامعة الاستقلال للأبحاث**، 5(1)، 276-314.
- السيد، بكر. (2020). تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، **مجلة  
 كلية التربية**، 20(2)، 465-492.
- الشيخ حامد، أمل. (2017). دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات  
 الرياضية (الاتحاد السوداني لكرة القدم أنموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
 السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الطائي، علي حسون وظاهر، فاضل جميل وسلمان، فاضل حمد. (2013). مراحل إدارة الكفايات  
 وعلاقتها بالفروق الوظيفية في المستويات الإدارية، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم  
 الاقتصادية والإدارية، العراق**، 5(10)، 241-260.
- العبادي، هاشم. ( 2015). استخدام السيناريو الاستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات  
 الصناعة والمعادن العراقية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 17(4)، 6-

عبد الله، هديل؛ علي، بثينة؛ محمد، ضرغام. ( 2009). أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لبعض

القيادات الإدارية للاتحادات الرياضية في محافظة نينوى، **مجلة جامعة كركوك**

للدراستات الإنسانية، 4(2)، 97-109.

عبوي، زيد. (2007). إدارة الأزمات، الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العزاوي، نجم. ( 2009). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة ، وقائع المؤتمر العلمي

الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء،

الأردن.

العلاونة، عمر. (2013). مدى توفر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في

عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية الرياضية، جامعة مؤتة، الأردن.

العمامرة، محمد حسن. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة.

العنوان، بشير، ومغايرة، اياد. (2010). مدى فاعلية نظام الاتحادات الرياضية الجديد في الاردن

في اختيار أعضائه من وجهة نظر العاملين في الإعلام والمجلس الأعلى للشباب

والرياضة والأندية الرياضية، **مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث (العلوم الإنسانية)**،

24(6)، 1791-1814.

عودة، هديل. (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها

بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مادبا، الأردن.

الفتلاوي، سهيلة. ( 2003). كفايات التدريس: المفهوم، التدريب، الأداء ، عمان: دار الشروق

للنشر والتوزيع.

القطاونة، أيمن. (2005). إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية وأثر بعض

المتغيرات التنظيمية الديمغرافية على مستويات الجاهزية من وجهة نظر

العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

القليوبي، نهى. (2016). تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية، المجلة

العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 1(77)، 427-441.

الكريدا، سليمان . (2004). الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة

العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الرياض، المملكة العربية

السعودية.

ماهر، أحمد. (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

المحارمة، عاصم. (2009). إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن ، رسالة دكتوراة

غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

المحارمة، ياسين. ( 2014). معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات

الأردنية من وجهة نظر المدراء العاملين بها، مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية

والاجتماعية، 1(2)، 455-489.

محمد، أحمد، وعلي، جبير. ( 2012). واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات

الرياضية الحكومية بالسودان : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وزارة الشباب

والرياضة الاتحادية.

محمد، حازم، وعبد اللاه، إسلام، وعبد الحافظ، مؤمن، وعثمان، مصطفى. ( 2017). تصور

مقترح لإدارة الأزمات لدى العاملين بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، مجلة أسبوط لعلوم

وفنون التربية الرياضية، 2(45)، 803-838.

محمد، رضوان، والجرادي، عبد العزيز. ( 2019). إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية في

اليمن، مجلة علوم الأداء الرياضي، 1(2)، 14-36.

محمود، أمينة. ( 2011). تقويم الكفايات الشخصية والمهنية لتدريسي الساحة والميدان في أقسام

وكليات التربية الرياضية، مجلة علوم التربية الرياضية ، جامعة بابل، 4(1)، 102-

117.

محيبيس، عبود، وفتحي، رافع. ( 2018). دراسة تحليلية لإدارة الازمات الرياضية المتكررة لأندية

الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق، مجلة التربية الرياضية، 30(1)، 408-420.

مرسي، محمد منير. (1994). البحث التربوي وكيف نفهمه، القاهرة: عالم الكتب.

المري، حمد. (2014). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات - دراسة حالة عينة من

البنوك التجارية القطرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعموم

والتكنولوجيا، السودان.

المساعدة، ماجد. ( 2012). إدارة الأزمات: المداخل، المفاهيم، العمليات ، عمان: دار الثقافة

للنشر والتوزيع.

مسك، زينات. (2011). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة

الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

مناع، حاتم. (2015). واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية. (2006). لائحة الأندية الرياضية الفلسطينية.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Cho, M. H., Ko, W. S., & Han, G. S. (2015). The competency and employ ability prospects of students majoring in sports & recreation. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 16(8), 5121-5131.
- Coombs, W. T. (2012). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163-176.
- de Freitas, D. M., Carvalho, M. J., da Costa, I. T., & Fonseca, A. M. (2016). Leadership of Presidents of Brazilian Olympic Sport Federations: Comparison between Real and Ideal Perceived Competencies Profiles According to Their Experience. *International Business Research*, 9(5), 146-161.
- Drake, J. M. & Miller, B. P. (1982). Determining the competencies: The expanding role of the principals. *NASSP Bulletin*, 66(45): 18-26.
- Farzalipour S., BALCI V., Ghorbanzadeh B., Moharamzadeh M., and Kashef M. (2012). Determining the competencies of Sport Event's Managers, *Scholars Research Library, Archives of Applied Science Research*, 4 (1):584-594.
- Greenfield, J. (2000). **Competency-Based Education: What, Why and How?** [www.asaenet.org](http://www.asaenet.org).

- Hewitt, W. T. (1987). **"Competency reference professional development" in competency-based teacher education professionalizing social Studies, teaching.** Washington: National council for the Social Studies.
- Jindal, Sh. Laveena, L., and Aggarwal, A. (2015). A Comparative Study of Crisis Management – Toyota v/s General Motors. *Scholedge International Journal of Management and Development*, 2(6), 1-11.
- Katz, R. (1985). Skills for an effective administrator, *Harvard Business Review*, 14(5),15-22.
- Larson, J; Rudwall, P. (2010). **"Crisis Management"**: Media's university of Technology.
- Margaret, Rouse. (2013). **"Crisis Management Plan"**, USA.
- Mwaiwa. F. M. (2015). Odiyo. W.O. The Strategic Effect of Crisis Management on Business Continuity Management in Corporate Organizations: A Case of Equitol Bank, Kenya, *European Journal of Business and Management*, 17(5): 145-154.
- Oliveira, Maria. (2010). **Multicultural Environments Challenges to Crisis Communication.** Doctor Dissertation, Temple University, Philadelphia, USA.
- Taneja, Sonia. (2014). "Strategic Crisis Management – A Basis for Renewal and Crisis Prevention", *Journal of Management Policy and Practice*, Texas, 15(1): 78-85.
- Washington State Human Resources. (2012). **Competencies.** Retrieved from <http://www.hr.wa.gov/WorkforceDataAndPlanning/default.aspx>

## الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم التربية الرياضية

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الازمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين " وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في الادارة الرياضية من جامعة النجاح الوطنية ، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا نرجو منك التعاون بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، شاكراً حسن تعاونك.

إعداد الباحث: معتر " محمد سعدي" سعد القاعود

القسم الأول : معلومات عامة

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك

- 1-الدرجة العلمية : 1. ثانوية عامة فأقل 2. بكالوريوس 3- ماجستير فاعلي
- 2-سنوات الخبرة الرياضية: 1. 1-5 سنوات فأقل 2. 5-10 سنوات 3. 11 سنة فأكثر
- 3-نوع اللعبة : 1- جماعية 2- فردية
- 4-المستوى الإداري:1- مدير الاتحاد.2. نائب مدير.3. رئيس قسم 4. عضو هيئة ادارية
5. المحافظة حددها: .....

## المجال الأول: الكفايات الإدارية

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<b>المجال الأول: الكفايات الشخصية</b>						
1.	يتحمل ضغط العمل					
2.	يملك دقة الملاحظة					
3.	لديه القدرة على النقد البناء					
4.	يملك القدرة على التأثير في الآخرين.					
5.	يستمتع لما يقوله الآخرون					
<b>المجال الثاني: الكفايات الإبداعية</b>						
6.	يتمتع بالقدرة على الحسم وسرعة التصرف					
7.	لديه القدرة على توقع الاحتمالات ومواجهتها					
8.	يملك الفهم العميق لمشكلات وكيفية حلها					
9.	قادر على مواجهة الظروف الطارئة					
10.	قادر على تحمل المسؤولية					
<b>المجال الثالث: الكفايات الإنسانية</b>						
11.	يتقبل الانتقادات البناءة					
12.	يملك أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين					
13.	يحتر شخصيات الآخرين واجتهادهم					
14.	يعمل على رفع روح المعنوية لدى المرؤوسين					
15.	يملك القدرة على تكوين علاقات إنسانية مع الآخرين					
<b>المجال الرابع: الكفايات المهنية</b>						
16.	يتخذ القرارات الإدارية طبقا للأنظمة والقوانين					
17.	يوكب التطورات التكنولوجية					
18.	يتخذ القرار بعد دراسة معمقة ومتأنية للموقف					
19.	يفوض بعض صلاحياته لمعاونيه					

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
20.	يه بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها					

### المجال الثاني: إدارة الأزمات

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<b>المجال الأول: إدارة الأزمات في المجال الإداري</b>						
1.	عقد اجتماعات دورية لمجلس الإدارة					
2.	مراعاة توفر المؤهل الجامعي عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة					
3.	موائمة القرارات مع الامكانيات المادية والفنية					
4.	اتخاذ قرارات تستند إلى التعليمات والأنظمة					
5.	الاستعانة بلجان فنية مساندة لتطبيق أهداف الاتحاد					
<b>المجال الثاني: إدارة الأزمات في المجال الفني</b>						
6.	توفر مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية					
7.	الاستعانة بالخبراء والباحثين والكفاءات لدراسة آليات تطبيق نظام الاحتراف بما يتلاءم مع وضع الرياضة الفلسطينية					
8.	توسيع قاعدة الاهتمام بالفئات العمرية المختلفة					
9.	إيفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة					
10.	تكثيف الدورات لإعداد وتصنيف وصقل الحكام					
<b>المجال الثالث: إدارة الأزمات في المجال الإمكانيات المادية</b>						
11.	زيادة مخصصات الاتحادات الرياضية في الموازنة العامة					
12.	تفعيل سياسات تسويقية لرعاية نشاطات الاتحادات والأندية					

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
13.	اصدار تشريعات تعفي المؤسسات الرياضية من الجمارك والضرائب					
14.	توزيع الأنشطة على مدار العام لاستغلال الملاعب الرياضية					
15.	توفير ملاعب وصالات رياضية نموذجية كافية					
<b>المجال الرابع: إدارة الأزمات في المجال السياسي</b>						
16.	مخاطبة الاتحادات القارية والدولية لحماية الإداريين واللاعبين من الاعتقال والتتكيل من قبل سلطات الاحتلال					
17.	استصدار قرارات أممية لحماية وتسهيل المشاركة في النشاط الرياضي الداخلي والخارجي					
18.	فصل النشاط الرياضي عن التجاذبات السياسية					
19.	قائمة أنشطة رياضية بين أندية الوطن والفلسطينيين في الشتات					
20.	عدم تسييس الجمعيات والاتحادات العمومية للأندية					

**وشكراً لحسن تعاونكم**

ملحق (ب): أسماء المحكمين

الرقم	الدرجة العلمية	الاسم	مكان العمل
1	أستاذ دكتور	فايز أبو عريضة	جامعة اليرموك
2	أستاذ دكتور	عماد عبد الحق	جامعة النجاح الوطنية
3	أستاذ دكتور	عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة
4	أستاذ مشارك	وليد خنفر	جامعة النجاح الوطنية
5	دكتور	محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
6	أستاذ دكتور	سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
7	أستاذ مساعد	بشار صالح	جامعة النجاح الوطنية
8	أستاذ مشارك	محمود الأطرش	جامعة النجاح الوطنية

ملحق (ج): الاستبانة بصورتها النهائية  
بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

قسم التربية الرياضية

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى التعرف على " العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الازمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين"، وذلك للحصول على درجة الماجستير في الادارة الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية.

نرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية، لما لذلك من أهمية على صدق نتائج الدراسة مؤكداً لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ومتمنين لكم دوام التوفيق، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (x)

نوع اللعبة في الاتحاد:  فردية  جماعية

الدرجة العلمية:  ثانوية عامة فأقل  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

الخبرة الرياضية:  5 سنوات فأقل  5-10 سنوات  11 سنة فأكثر

القسم الثاني: استبانة قياس الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين،

يرجى التكرم باختيار الاستجابة المناسبة بعد قراءة الفقرات وفق ما ينطبق عليك:

الرقم	الفقرات	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
<b>المجال الأول: كفاية التخطيط</b>						
من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإني أمارس الكفايات الإدارية في مجال كفاية التخطيط من خلال:						
21.	مراعاة ان يكون التخطيط في الاتحاد مبني على المنهاج العلمي.					
22.	المشاركة في تحديد اهداف الاتحاد للفرق الرياضية					
23.	مراعاة السياسة الادارية عند وضع الخطة					
24.	مراعاة الامكانات البشرية والمادية عند التخطيط					
25.	الموازنة بين حاجات الاندية الرياضية واهداف الاتحادات					
26.	مشاركة جميع اعضاء الاتحاد في وضع الخطة					
27.	مراعاة ان يكون التخطيط مبني على التطوير والتجديد للاتحاد					

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<b>المجال الثاني: كفاية التنظيم</b>						
<b>من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإني امارس الكفايات الادارية في مجال كفاية التنظيم من خلال:</b>						
28.	تأييد تفويض بعض المهام التنظيمية لأعضاء الاتحاد					
29.	المساهمة في توفير متطلبات العمل في الاتحاد					
30.	تشجيع عقد اجتماعات دورية لأعضاء الاتحاد.					
31.	المساعدة في تهيئة الظروف المناسبة التي تتيح المجال للإبداع اعضاء الاتحاد					
32.	المشاركة في تحديد مهام كل عضو في الاتحاد ومسؤولية					
33.	تشجيع فرص النمو المهني لاعضاء الاتحاد					
34.	التأكيد على ادارة الوقت بفاعلية في الاتحاد					
<b>المجال الثالث: كفاية اتخاذ القرار</b>						
<b>من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإني امارس الكفايات الادارية في مجال كفاية اتخاذ القرار من خلال:</b>						
35.	المشاركة في وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار					
36.	مراعاة استخدام الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار					
37.	تأييد استبعاد الوساطة والمحسوبية عند اتخاذ القرارات في الاتحاد					
38.	التأكيد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب					
39.	تشجيع مشاركة اعضاء الاتحاد في صناعة القرار					
40.	المشاركة في تحليل المعلومات المتعلقة بالقرار الاداري في الاتحاد قبل اتخاذه					

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<b>المجال الرابع: كفاية التوجيه والرقابة</b>						
من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإني أمارس الكفايات الإدارية في مجال كفاية التوجيه والرقابة من خلال:						
41.	المشاركة في توجيه الأندية التابعة للاتحاد لحل مشكلاتها بأسلوب علمي					
42.	متابعة تنفيذ خطط الاتحاد على مدار السنة					
43.	التأكيد على تنمية الرقابة الذاتية لأعضاء في الاتحاد					
44.	تشجيع العمل الجماعي في الاتحاد					
45.	المشاركة في مقارنة الأداء الفعلي للاتحاد مع الأداء المخطط له					
<b>المجال الخامس: كفاية الاتصال</b>						
من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإني أمارس الكفايات الإدارية في مجال كفاية الاتصال من خلال:						
46.	أدراك أهمية الاتصال الفعال في الاتحاد.					
47.	الإلمام بمهارة التفاوض مع الآخرين.					
48.	تقبل آراء الآخرين والتأثير فيهم.					
49.	تأمين نظام اتصال فعال في الاتحاد.					
50.	الالتزام بالمواعيد واحترامها في الاتحاد.					
51.	تقبل النقد البناء في الاتحاد.					
52.	حسن التصرف في المواقف المختلفة.					
53.	تعزيز الثقة المتبادلة مع الآخرين.					
54.	الاتزان الانفعالي في الاتصال مع الآخرين.					

القسم الثالث: استبانة قياس إدارة الأزمات لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين

يرجى التكرم باختيار الاستجابة المناسبة بعد قراءة الفقرات وفق ما ينطبق عليك:

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول: إدارة الأزمات في المجال الإداري: من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فإني اسهم في إدارة الأزمات في المجال الإداري من خلال:						
21.	تشجيعي لعقد اجتماعات دورية لمجلس الإدارة في الاتحاد					
22.	التأكيد على مراعاة توفر المؤهل الجامعي عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة					
23.	موائمة القرارات مع الامكانيات المادية والفنية المتوفرة في الاتحاد					
24.	التقيد في اتخاذ القرارات التي تستند إلى التعليمات والأنظمة في الاتحاد					
25.	تشجيع الاستعانة بلجان فنية مساندة لتطبيق أهداف الاتحاد.					
26.	مواكبة ما يستجد دولياً من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة من قبل الاتحاد.					
27.	مأسسة وهيكلية الاتحاد والأندية التابعة له بالأسلوب العلمي المناسب.					
28.	تحديد مرجعيات الاتحاد والأندية الرياضية على مستوى الاتحاد.					
29.	دعم اتخاذ قرارات تستند على التعليمات والأنظمة في الاتحاد.					
30.	المشاركة في اعداد اللوائح الخاصة بعمل الاتحاد.					
31.	تشجيع تواصل الاتحاد مع المجتمع المحلي ومشاركته في حل الازمات.					

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<b>المجال الثاني: إدارة الأزمات في المجال الفني:</b> من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فائني اسهم في إدارة الأزمات في المجال الفني من خلال:						
32.	مساندة توفقي مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية في الاتحاد.					
33.	تشجيع الاستعانة بالخبراء والباحثين والكفاءات لدراسة آليات تطبيق نجاح الاتحاد.					
34.	تشجيع توسيع قاعدة الاهتمام بالفئات العمرية المختلفة في الاتحاد.					
35.	تشجيع توسيع قاعدة الاهتمام بالجنسين في الاتحاد.					
36.	تشجيع ايفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة خاصة بالاتحاد.					
37.	تكثيف الدورات لإعداد وتصنيف وصقل الحكام التابعين للاتحاد.					
<b>المجال الثالث: إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية:</b> من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فائني اسهم في إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية من خلال:						
38.	طلب زيادة مخصصات الاتحاد في الموازنة العامة للاتحادات.					
39.	تفعيل سياسات تسويقية لرعاية نشاطات الاتحاد والأندية التابعة له.					
40.	المشاركة في اقتراح تشريعات تعفي المؤسسات الرياضية التابعة للاتحاد من الضرائب.					
41.	المشاركة في توزيع الأنشطة التي ينظمها الاتحاد على مدار العام وحسن استغلال الملاعب الرياضية.					

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
42.	تشجيع توفير ملاعب وصالات رياضية نموذجية للاتحاد.					
43.	التواصل مع الاتحادات القارية والدولية لدعم النشاط الرياضي الفلسطيني بكل مكوناته في الاتحاد.					
44.	التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والتعليمية للاستفادة من مرافقها الرياضية والأكاديمية من قبل الاتحاد.					
45.	توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات والنادية التابعة للاتحاد.					
46.	جمع التبرعات لإنشاء ملاعب وصالات رياضية نموذجية خاصة بالاتحاد.					
47.	تشجيع توفير قناة رياضية متخصصة في فعاليات وأنشطة الاتحاد.					
48.	تشجيع عقد دورات متخصصة لحل الالتزامات لأعضاء الاتحاد.					
<b>المجال الرابع: إدارة الأزمات في المجال السياسي:</b>						
<b>من خلال عملي كعضو في اتحاد رياضي فائني اسهم في إدارة الأزمات في المجال السياسي من خلال:</b>						
49.	مخاطبة الاتحادات القارية والدولية لحماية الإداريين واللاعبين من الاعتقال والتكثيف من قبل سلطات الاحتلال.					
50.	استصدار قرارات أممية لحماية وتسهيل المشاركة في النشاط الرياضي الداخلي والخارجي.					
51.	التأكيد على فصل النشاط الرياضي عن التجاذبات السياسية في الاتحاد.					
52.	تشجيع إقامة أنشطة رياضية بين أندية					

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
	الوطن والفلسطينيين في الشتات.					
.53	محاوية تسييس الجمعيات العمومية للأندية التابعة للاتحاد.					

وشكراً لحسن تعاونكم

## ملحق (د): الجداول

### جدول 2

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للكفايات الإدارية.

الرقم	الفقرة	(ر)
1	مراعاة ان يكون التخطيط في الاتحاد مبني على المنهاج العلمي.	.634**
2	المشاركة في تحديد اهداف الاتحاد للفرق الرياضية	.704**
3	مراعاة السياسة الادارية عند وضع الخطة	.757**
4	مراعاة الامكانات البشرية والمادية عند التخطيط	.768**
5	الموازنة بين حاجات الاندية الرياضية واهداف الاتحادات	.592**
6	مشاركة جميع اعضاء الاتحاد في وضع الخطة	.664**
7	مراعاة ان يكون التخطيط مبني على التطوير والتجديد للاتحاد	.639**
	<b>كفاية التخطيط X الدرجة الكلية للكفايات الإدارية</b>	<b>.789**</b>
8	تأييد تفويض بعض المهام التنظيمية لأعضاء الاتحاد	.599**
9	المساهمة في توفير متطلبات العمل في الاتحاد	.512**
10	تشجيع عقد اجتماعات دورية لأعضاء الاتحاد.	.718**
11	المساعدة في تهيئة الظروف المناسبة التي تتيح المجال للإبداع اعضاء الاتحاد	.732**
12	المشاركة في تحديد مهام كل عضو في الاتحاد ومسؤولية	.772**
13	تشجيع فرص النمو المهني لأعضاء الاتحاد	.705**
14	التأكيد على ادارة الوقت بفاعلية في الاتحاد	.646**
	<b>كفاية التنظيم X الدرجة الكلية للكفايات الإدارية</b>	<b>.799**</b>
15	المشاركة في وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار	.715**
16	مراعاة استخدام الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار	.726**
17	تأييد استبعاد الوساطة والمحسوية عند اتخاذ القرارات في الاتحاد	.741**
18	التأكيد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب	.660**
19	تشجيع مشاركة اعضاء الاتحاد في صناعة القرار	.694**
20	المشاركة في تحليل المعلومات المتعلقة بالقرار الاداري في الاتحاد قبل اتخاذه	.561**
	<b>كفاية اتخاذ القرار X الدرجة الكلية للكفايات الإدارية</b>	<b>.743**</b>
21	المشاركة في توجيه الاندية التابعة للاتحاد لحل مشكلاتها بأسلوب علمي	.670**
22	متابعة تنفيذ خطط الاتحاد على مدار السنة	.753**
23	التأكيد على تنمية الرقابة الذاتية لأعضاء في الاتحاد	.784**
24	تشجيع العمل الجماعي في الاتحاد	.693**

الرقم	الفقرة	(ر)
25	المشاركة في مقارنة الاداء الفعلي للاتحاد مع الاداء المخطط له	.704**
	<b>كفاية التوجيه والرقابة X الدرجة الكلية للكفايات الإدارية</b>	<b>.770**</b>
26	إدراك اهمية الاتصال الفعال في الاتحاد.	.558**
27	الامام بمهارة التفاوض مع الاخرين.	.441**
28	تقبل اراء الاخرين والتأثير فيهم.	.535**
29	تامين نظام اتصال فعال في الاتحاد.	.474**
30	الالتزام بالمواعيد واحترامها في الاتحاد.	.522**
31	تقبل النقد البناء في الاتحاد.	.632**
32	حسن التصرف في المواقف المختلفة.	.626**
33	تعزيز الثقة المتبادلة مع الاخرين.	.606**
34	الاتزان الانفعالي في الاتصال مع الاخرين.	.574**
	<b>كفاية الاتصال X الدرجة الكلية للكفايات الإدارية</b>	<b>.763**</b>

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### جدول 4:

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات

المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية لإدارة الأزمات.

الرقم	الفقرة	(ر)
1	تشجيعي لعقد اجتماعات دورية لمجلس الإدارة في الاتحاد	.744**
2	التأكيد على مراعاة توفر المؤهل الجامعي عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة	.773**
3	موائمة القرارات مع الامكانيات المادية والفنية المتوفرة في الاتحاد	.751**
4	التقيد في اتخاذ القرارات التي تستند إلى التعليمات والأنظمة في الاتحاد	.789**
5	تشجيع الاستعانة بلجان فنية مساندة لتطبيق أهداف الاتحاد.	.615**
6	مواكبة ما يستجد دولياً من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة من قبل الاتحاد.	.772**
7	مأسسة وهيكلية الاتحاد والأندية التابعة له بالأسلوب العلمي المناسب.	.820**
8	تحديد مرجعيات الاتحاد والأندية الرياضية على مستوى الاتحاد.	.777**
9	دعم اتخاذ قرارات تستند على التعليمات والأنظمة في الاتحاد.	.792**
10	المشاركة في اعداد اللوائح الخاصة بعمل الاتحاد.	.788**
11	تشجيع تواصل الاتحاد مع المجتمع المحلي ومشاركته في حل الازمات.	.732**
<b>إدارة الأزمات في المجال الإداري X الدرجة الكلية لإدارة الأزمات</b>		
12	مساندة توفير مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية في الاتحاد.	.588**
13	تشجيع الاستعانة بالخبراء والباحثين والكفاءات لدراسة آليات تطبيق نجاح الاتحاد.	.660**
14	تشجيع توسيع قاعدة الاهتمام بالفئات العمرية المختلفة في الاتحاد.	.712**
15	تشجيع توسيع قاعدة الاهتمام بالجنسين في الاتحاد.	.671**
16	تشجيع إيفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة خاصة بالاتحاد.	.689**
17	تكثيف الدورات لإعداد وتصنيف وصقل الحكام التابعين للاتحاد.	.607**
<b>إدارة الأزمات في المجال الفني X الدرجة الكلية لإدارة الأزمات</b>		
18	طلب زيادة مخصصات الاتحاد في الموازنة العامة للاتحادات.	.487**
19	تفعيل سياسات تسويقية لرعاية نشاطات الاتحاد والأندية التابعة له.	.540**
20	المشاركة في اقتراح تشريعات تعفي المؤسسات الرياضية التابعة للاتحاد من الضرائب.	.674**
21	المشاركة في توزيع الأنشطة التي ينظمها الاتحاد على مدار العام وحسن استغلال الملاعب الرياضية.	.602**

الرقم	الفقرة	(ر)
22	تشجيع توفير ملاعب وصالات رياضية نموذجية للاتحاد.	.640**
23	التواصل مع الاتحادات القارية والدولية لدعم النشاط الرياضي الفلسطيني بكل مكوناته في الاتحاد.	.659**
24	التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والتعليمية للاستفادة من مرافقها الرياضية والأكاديمية من قبل الاتحاد.	.675**
25	توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات والأندية التابعة للاتحاد.	.718**
26	جمع التبرعات لإنشاء ملاعب وصالات رياضية نموذجية خاصة بالاتحاد.	.707**
27	تشجيع توفير قناة رياضية متخصصة في فعاليات وأنشطة الاتحاد.	.683**
28	تشجيع عقد دورات متخصصة لحل الأزمات لأعضاء الاتحاد.	.487**
	<b>إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية X الدرجة الكلية لإدارة الأزمات</b>	<b>.768**</b>
29	مخاطبة الاتحادات القارية والدولية لحماية الإداريين واللاعبين من الاعتقال والتنكيل من قبل سلطات الاحتلال.	.567**
30	استصدار قرارات أممية لحماية وتسهيل المشاركة في النشاط الرياضي الداخلي والخارجي.	.570**
31	التأكيد على فصل النشاط الرياضي عن التجاذبات السياسية في الاتحاد.	.594**
32	تشجيع إقامة أنشطة رياضية بين أندية الوطن والفلسطينيين في الشتات.	.659**
33	محاولة تسييس الجمعيات العمومية للأندية التابعة للاتحاد.	.496**
	<b>إدارة الأزمات في المجال السياسي X الدرجة الكلية لإدارة الأزمات</b>	<b>.740</b>

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

## جدول 7:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة للمستوى
1	مراعاة ان يكون التخطيط في الاتحاد مبنى على المنهاج العلمي.	3.85	1.00	77.0	1	كبيرة
2	المشاركة في تحديد اهداف الاتحاد للفرق الرياضية	3.66	1.00	73.2	6	متوسطة
3	مراعاة السياسة الادارية عند وضع الخطة	3.81	0.93	76.2	2	كبيرة
4	مراعاة الامكانات البشرية والمادية عند التخطيط	3.81	0.99	76.2	2	كبيرة
5	الموازنة بين حاجات الاندية الرياضية واهداف الاتحادات	3.72	0.95	74.4	4	كبيرة
6	مشاركة جميع اعضاء الاتحاد في وضع الخطة	3.69	0.98	73.8	5	كبيرة
7	مراعاة ان يكون التخطيط مبنى على التطوير والتجديد للاتحاد	3.77	0.89	75.4	3	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لكفاية التخطيط</b>	<b>3.76</b>	<b>0.66</b>	<b>75.2</b>	<b>1</b>	<b>كبيرة</b>
8	تأييد تفويض بعض المهام التنظيمية لأعضاء الاتحاد	3.73	0.87	74.6	2	كبيرة
9	المساهمة في توفير متطلبات العمل في الاتحاد	3.89	0.94	77.8	1	كبيرة
10	تشجيع عقد اجتماعات دورية لأعضاء الاتحاد.	3.52	1.02	70.4	7	متوسطة
11	المساعدة في تهيئة الظروف المناسبة التي تتيح المجال للإبداع اعضاء الاتحاد	3.57	1.00	71.4	5	متوسطة
12	المشاركة في تحديد مهام كل عضو في الاتحاد ومسؤولية	3.55	1.05	71.0	6	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة للمستوى
13	تشجيع فرص النمو المهني لأعضاء الاتحاد	3.58	1.04	71.6	4	متوسطة
14	التأكيد على ادارة الوقت بفاعلية في الاتحاد	3.60	1.08	72.0	3	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لكفاية التنظيم</b>	<b>3.63</b>	<b>0.67</b>	<b>72.6</b>	<b>2</b>	<b>متوسطة</b>
15	المشاركة في وضع بدائل متعددة قبل اتخاذ القرار	3.50	1.11	70.0	4	متوسطة
16	مراعاة استخدام الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار	3.62	0.98	72.4	2	متوسطة
17	تأييد استبعاد الوسطة والمحسوبية عند اتخاذ القرارات في الاتحاد	3.33	1.01	66.6	6	متوسطة
18	التأكيد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب	3.53	1.07	70.6	3	متوسطة
19	تشجيع مشاركة اعضاء الاتحاد في صناعة القرار	3.42	1.05	68.4	5	متوسطة
20	المشاركة في تحليل المعلومات المتعلقة بالقرار الاداري في الاتحاد قبل اتخاذه	3.64	0.99	72.8	1	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لكفاية اتخاذ القرار</b>	<b>3.51</b>	<b>0.71</b>	<b>70.2</b>	<b>4</b>	<b>متوسطة</b>
21	المشاركة في توجيه الاندية التابعة للاتحاد لحل مشكلاتها بأسلوب علمي	3.57	0.99	71.4	3	متوسطة
22	متابعة تنفيذ خطط الاتحاد على مدار السنة	3.46	1.08	69.2	5	متوسطة
23	التأكيد على تنمية الرقابة الذاتية لأعضاء في الاتحاد	3.71	0.96	74.2	1	كبيرة
24	تشجيع العمل الجماعي في الاتحاد	3.56	1.03	71.2	4	متوسطة
25	المشاركة في مقارنة الاداء الفعلي للاتحاد مع الاداء المخطط له	3.60	1.03	72.0	2	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لكفاية التوجيه والرقابة</b>	<b>3.58</b>	<b>0.73</b>	<b>71.6</b>	<b>3</b>	<b>متوسطة</b>
26	إدراك اهمية الاتصال الفعال في الاتحاد.	3.47	1.03	69.4	4	متوسطة
27	الامام بمهارة التفاوض مع الاخرين.	3.59	1.01	71.8	2	متوسطة

الدرجة للمستوى	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
متوسطة	5	68.0	0.96	3.40	تقبل آراء الآخرين والتأثير فيهم.	28
كبيرة	1	76.2	1.04	3.81	تأمين نظام اتصال فعال في الاتحاد.	29
متوسطة	3	71.2	1.05	3.56	الالتزام بالمواعيد واحترامها في الاتحاد.	30
متوسطة	8	64.0	1.19	3.20	تقبل النقد البناء في الاتحاد.	31
متوسطة	7	66.2	1.15	3.31	حسن التصرف في المواقف المختلفة.	32
متوسطة	9	63.8	1.17	3.19	تعزيز الثقة المتبادلة مع الآخرين.	33
متوسطة	6	66.4	1.18	3.32	الاتزان الانفعالي في الاتصال مع الآخرين.	34
متوسطة	5	68.6	0.60	3.43	الدرجة الكلية لكفاية الاتصال	
متوسطة		71.4	0.51	3.57	الدرجة الكلية للكفايات الإدارية	

## جدول 8:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى إدارة الأزمات لدى أعضاء

الاتحادات الرياضية في فلسطين من وجهة نظرهم.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة للمستوى
1	تشجيعي لعقد اجتماعات دورية لمجلس الإدارة في الاتحاد	3.31	1.18	66.2	6	متوسطة
2	التأكيد على مراعاة توفر المؤهل الجامعي عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة	3.34	1.09	66.8	5	متوسطة
3	موائمة القرارات مع الامكانيات المادية والفنية المتوفرة في الاتحاد	3.42	1.11	68.4	3	متوسطة
4	التقيد في اتخاذ القرارات التي تستند إلى التعليمات والأنظمة في الاتحاد	3.34	1.15	66.8	5	متوسطة
5	تشجيع الاستعانة بلجان فنية مساندة لتطبيق أهداف الاتحاد.	3.57	1.06	71.4	1	متوسطة
6	مواكبة ما يستجد دولياً من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة من قبل الاتحاد.	3.37	1.08	67.4	4	متوسطة
7	مأسسة وهيكلية الاتحاد والأندية التابعة له بالأسلوب العلمي المناسب.	3.34	1.17	66.8	5	متوسطة
8	تحديد مرجعيات الاتحاد والأندية الرياضية على مستوى الاتحاد.	3.23	1.24	64.6	8	متوسطة
9	دعم اتخاذ قرارات تستند على التعليمات والأنظمة في الاتحاد.	3.34	1.23	66.8	5	متوسطة
10	المشاركة في اعداد اللوائح الخاصة بعمل الاتحاد.	3.29	1.19	65.8	7	متوسطة
11	تشجيع تواصل الاتحاد مع المجتمع المحلي ومشاركته في حل الازمات.	3.48	1.03	69.6	2	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لإدارة الأزمات في المجال الإداري</b>	<b>3.37</b>	<b>0.87</b>	<b>67.4</b>	<b>4</b>	<b>متوسطة</b>
12	مساندة توفير مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية في الاتحاد.	3.16	1.206	63.2	6	متوسطة
13	تشجيع الاستعانة بالخبراء والباحثين والكفاءات لدراسة آليات تطبيق نجاح الاتحاد.	3.69	0.94	73.8	2	كبيرة
14	تشجيع توسيع قاعدة الاهتمام بالفئات العمرية المختلفة في الاتحاد.	3.38	1.12	67.6	5	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة للمستوى
15	تشجيع توسيع قاعدة الاهتمام بالجنسين في الاتحاد.	3.51	1.00	70.2	4	متوسطة
16	تشجيع ايفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة خاصة بالاتحاد.	3.56	1.02	71.2	3	متوسطة
17	تكثيف الدورات لإعداد وتصنيف وصقل الحكام التابعين للاتحاد.	3.76	1.00	75.2	1	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لإدارة الأزمات في المجال الفني</b>	<b>3.51</b>	<b>0.68</b>	<b>70.2</b>	<b>2</b>	<b>متوسطة</b>
18	طلب زيادة مخصصات الاتحاد في الموازنة العامة للاتحادات.	3.60	0.96	72.0	4	متوسطة
19	تفعيل سياسات تسويقية لرعاية نشاطات الاتحاد والأندية التابعة له.	3.48	1.02	69.6	8	متوسطة
20	المشاركة في اقتراح تشريعات تعفي المؤسسات الرياضية التابعة للاتحاد من الضرائب.	3.59	1.03	71.8	5	متوسطة
21	المشاركة في توزيع الأنشطة التي ينظمها الاتحاد على مدار العام وحسن استغلال الملاعب الرياضية.	3.62	1.01	72.4	3	متوسطة
22	تشجيع توفير ملاعب وصالات رياضية نموذجية للاتحاد.	3.66	0.94	73.2	2	متوسطة
23	التواصل مع الاتحادات القارية والدولية لدعم النشاط الرياضي الفلسطيني بكل مكوناته في الاتحاد.	3.48	0.92	69.6	9	متوسطة
24	التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والتعليمية للاستفادة من مرافقها الرياضية والأكاديمية من قبل الاتحاد.	3.73	1.01	74.6	1	كبيرة
25	توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات والأندية التابعة للاتحاد.	3.46	1.07	69.2		متوسطة
26	جمع التبرعات لإنشاء ملاعب وصالات رياضية نموذجية خاصة بالاتحاد.	3.56	1.02	71.2	7	متوسطة
27	تشجيع توفير قناة رياضية متخصصة في فعاليات وأنشطة الاتحاد.	3.56	1.03	71.2	7	متوسطة
28	تشجيع عقد دورات متخصصة لحل الأزمات لأعضاء الاتحاد.	3.57	1.02	71.4	6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لإدارة الأزمات في مجال الإمكانيات</b>	<b>3.57</b>	<b>0.64</b>	<b>71.4</b>	<b>1</b>	<b>متوسطة</b>

الدرجة للمستوى	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
<b>المادية</b>						
متوسطة	1	71.6	1.03	3.58	مخاطبة الاتحادات القارية والدولية لحماية الإداريين واللاعبين من الاعتقال والتكيل من قبل سلطات الاحتلال.	29
متوسطة	2	69.4	0.99	3.47	استصدار قرارات أممية لحماية وتسهيل المشاركة في النشاط الرياضي الداخلي والخارجي.	30
كبيرة	5	65.2	1.02	3.26	التأكيد على فصل النشاط الرياضي عن التجاذبات السياسية في الاتحاد.	31
متوسطة	3	68.8	1.04	3.44	تشجيع اقامة أنشطة رياضية بين أندية الوطن والفلسطينيين في الشتات.	32
متوسطة	4	65.4	1.01	3.27	محاوية تسييس الجمعيات العمومية للأندية التابعة للاتحاد.	33
متوسطة	3	68.0	0.59	3.40	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات في المجال السياسي	
متوسطة		69.6	0.56	3.48	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات بشكل عام	

جدول 10:

نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول

الكفايات الإدارية لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية باختلاف (نوع اللعبة

في الاتحاد، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.770	0.09	0.02	1	0.02	كفاية التخطيط	نوع اللعبة في الاتحاد Wilks' Lambda = (0.979) Sig. (0.783)
0.969	0.00	0.00	1	0.00	كفاية التنظيم	
0.550	0.36	0.09	1	0.09	كفاية اتخاذ القرار	
0.218	1.53	0.43	1	0.43	كفاية التوجيه والرقابة	
0.811	0.06	0.01	1	0.01	كفاية الاتصال	
0.492	0.48	0.02	1	0.02	الدرجة الكلية للكفايات الإدارية	
0.020	3.42*	0.65	3	1.95	كفاية التخطيط	الدرجة العلمية Wilks' Lambda = (0.473) Sig. (0.001)
0.010	3.99**	0.87	3	2.61	كفاية التنظيم	
0.000	10.63**	2.53	3	7.59	كفاية اتخاذ القرار	
0.000	8.23**	2.28	3	6.84	كفاية التوجيه والرقابة	
0.000	11.03**	2.26	3	6.78	كفاية الاتصال	
0.000	36.76**	1.54	3	4.63	الدرجة الكلية للكفايات الإدارية	
0.000	14.01**	2.67	2	5.34	كفاية التخطيط	الخبرة الإدارية Wilks' Lambda = (0.614) Sig. (0.001)
0.000	9.04**	1.97	2	3.94	كفاية التنظيم	
0.017	4.20*	1.00	2	2.00	كفاية اتخاذ القرار	
0.007	5.15**	1.43	2	2.85	كفاية التوجيه والرقابة	
0.198	1.64	0.34	2	0.67	كفاية الاتصال	
0.000	27.11**	1.14	2	2.28	الدرجة الكلية للكفايات الإدارية	
		0.19	117	22.29	كفاية التخطيط	الخطأ
		0.22	117	25.48	كفاية التنظيم	
		0.24	117	27.84	كفاية اتخاذ القرار	
		0.28	117	32.44	كفاية التوجيه والرقابة	
		0.21	117	24.00	كفاية الاتصال	
		0.04	117	4.91	الدرجة الكلية للكفايات الإدارية	
			124	1805.33	كفاية التخطيط	المجموع

الدالة الإحصائية	مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة
		كفاية التنظيم	1691.57	124		
		كفاية اتخاذ القرار	1586.31	124		
		كفاية التوجيه والرقابة	1654.68	124		
		كفاية الاتصال	1502.35	124		
		الدرجة الكلية للكفايات الإدارية	1616.95	124		

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

ملحق رقم (٥): كتاب تسهيل مهمة

An-Najah National University  
College of Educational Sciences  
and Teacher Training  
Department of Physical Education

جامعة النجاح الوطنية  
كلية العلوم التربوية واعداد المعلمين  
قسم التربية الرياضية

التاريخ 2022/1/9

حضرة السيد الفريق رئيس اللجنة الأولمبية المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب معتر "محمد سعدي" سعد قاعود

نهديكم أطيب التحيات ونتمنى لكم دوام الصحة والعافية، بالاشارة للموضوع أعلاه نحيطكم علما أن الطالب معتر قاعود منتظم ببرنامج الماجستير في الإدارة الرياضية في جامعة النجاح الوطنية وبحاج لتوزيع استبانات على الإتحادات الرياضية في فلسطين ( المحافظات الشمالية). علما بأن عنوان رسالة الماجستير ((العلاقة بين الكفايات الإدارية وإدارة الأزمات لدى أعضاء الإتحادات الرياضية في فلسطين )) من هنا يرجى تسهيل مهمته .

مع وافر الاحترام

رئيس قسم التربية الرياضية  
د. بشار صالح

Faculty of Physical Education  
كلية التربية الرياضية

University  
Palestine - Tel. +972592345113 - Fax: +972592345982 - E: info@najah.edu

Office  
phvd@najah.edu

ANajahUni  
https:// www.najah.edu



**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN  
ADMINISTRATIVE COMPETENCIES AND CRISIS  
MANAGEMENT AMONG MEMBERS OF SPORTS  
FEDERATIONS IN PALESTINE**

**By  
Motaz "Mohamed Saadi" Saad Al-Qaoud**

**Supervisors  
Prof. Abdelnaser Qadumi  
Dr. Bader Refat**

**This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
of Master of Sport Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah  
National University, Nablus-Palestine.**

**2022**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE COMPETENCIES  
AND CRISIS MANAGEMENT AMONG MEMBERS OF SPORTS  
FEDERATIONS IN PALESTINE**

by  
**Motaz "Mohamed Saadi" Saad Al-Qaoud**

**Supervisors**  
**Prof. Abdelnaser Qadumi**  
**Dr. Bader Refat**

**Abstract**

The study aimed to identify the nature of the relationship between administrative competencies and crisis management among members of sports federations in Palestine, and the study population consisted of all the (312) members of sports federations in Palestine. The northern governorates (Palestine) were chosen randomly, and to achieve the objectives of the study, the researcher adopted the descriptive analytical and correlative approach through the use of a questionnaire as a tool for data collection. (Adequacy of planning, sufficiency of organization, adequacy of guidance and control, adequacy of decision-making, adequacy of communication), and the level of crisis management for members of sports federations in Palestine from their point of view was moderate, and their fields came in order (material capabilities, technical field, political field, administrative field. The study also found a direct relationship between administrative competencies in their fields and crisis management in its fields among members of sports federations in the northern Palestinian governorates, where the correlation coefficient of the relationship between them reached (0.670). The results showed that there were no statistically significant differences in the mean scores of the study sample members on administrative competencies and crisis management among members of sports federations in the northern governorates, according to the variable of the type of game in the union. The results also showed that there were statistically significant differences in the average scores of the study sample members on administrative competencies and crisis management among members of sports federations in the northern governorates, according to the degree variable, in favor of the degree holders (Masters and above). And in administrative experience, for the benefit of those with administrative experience (6-10 years) and (more than 10 years). In light of the previous results, the researcher recommended a set of recommendations, the most important of which are: Working to raise the degree of availability of

administrative competencies for members of sports federations in Palestine by providing them with appropriate financial and moral support, and working on concerted governmental and civil efforts to reach appropriate solutions to alleviate the crises facing federations and clubs. In Palestine.

**Keywords:** Administrative Competencies, Administrative Crises, Sports Federations.