



أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت

د/ أحمد سعد عجب سعد العازمي

معلم تربية بدنية بوزارة التربية بدولة الكويت

مستخلص البحث



هدف البحث التعرف على أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت، إستخدم الباحث المنهج الوصفي، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية **The Purposive Method** من مديري وإداري رياضي لعدد (60) فرداً، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (10) فرداً ونسبة مئوية مقدارها (16.6%)، وتم التطبيق في الفترة من الأحد 2019 / 4 / 30 وحتى الإثنين 2019 / 5 / 15، وبلغت العينة الأساسية عدد (50) فرداً ونسبة مئوية مقدارها (83.3%)، وتم التطبيق في الفترة من الأربعاء 2019/5/17 وحتى الخميس 2019 / 5 / 30م، وتوصلت النتائج إلي : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات وإتخاذ القرار علي إدارة الأزمات في أكاديميات كرة القدم بدولة الكويت. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقابلية للتغيير علي إدارة الأزمات في أكاديميات كرة القدم بدولة الكويت. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة والمجازفة علي إدارة الأزمات في أكاديميات كرة القدم بدولة الكويت. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة علي الإتصال والتواصل علي إدارة الأزمات في أكاديميات كرة القدم بدولة الكويت. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الإبداع علي إدارة الأزمات في أكاديميات كرة القدم بدولة الكويت.

الكلمات الدالة: القيادة الإبداعية، إدارة الأزمات.

ويذكر رائد السطري (2010م)، وجمال علي (2007م) أن الأزمات الرياضية ترتبط بالأحداث المتعلقة بالنشاط الرياضي مثل هزيمة النادي الأكثر شعبية، أو أحداث شغب وتعصب، أو إتخاذ قرارات رياضية من الإدارة الحكومية تؤثر في البناء الديمقراطي في الهيئات الرياضية، أو فشل المنتخب الوطني في الألعاب الأكثر شعبية، أو فشل الأندية في تحقيق المستهدف منها، أو قيام الاتحادات الرياضية أو الأندية بإتخاذ قرارات تؤثر في الارتباط الجماهيري والرأي العام في

مقدمة ومشكلة البحث: **The Research Introduction & Problem**

تقرض التغييرات المتسارعة والتقدم التكنولوجي على المؤسسات الكثير من الأزمات التي تعترض سير العمل الإداري بصفة عامة وجودة الأداء بصفة خاصة، مما يستوجب من القيادات الإدارية بتلك المؤسسات ممارسة عناصر القيادة الإبداعية التي تسهم في مواجهة الأزمة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

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

ولقيادة الإبداعية أثناء حدوث الأزمة فوائد وإيجابيات تؤدي إلى بلورة الإطار الفكري للمؤسسة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدل من إعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر، والتأكيد على أهمية إستشراف المستقبل وتحديد إتجاهاته وإحتمالاته بدلاً من الإنشغال بالحاضر، والتفرغ الكامل لمشاكله التي هي إمتداد للماضي، وتوحيد الجهود لتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والإبتكار، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية وإحتواء القوي الداعمة والمساندة للمؤسسة، والتهيؤ والإستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها، وتمكين المؤسسات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في الرؤي ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع باقي المؤسسات .

هذه المؤسسات، كما أن الأزمات الرياضية ترتبط أيضاً بحدوث أي خلل في المقومات الرئيسية لأي هيئة رياضية سواء كانت اتحادات أو أندية أو مراكز شباب.(9:54) (5:123)

ويشير **حسن الشافعي** (2010م) الى أن دور الأندية الرياضية لم يعد يمثل الجانب الترفيهي، بل امتد ليشكل تعزيز الجوانب الرياضية والثقافية والاجتماعية، ففي السابق كان الاهتمام ينصب على اعتبار الرياضة وسيلة تعبر عن رقي الأمم والشعوب، وتتكبد الدولة في سبيل إعداد الأبطال الرياضيين الكثير من الوقت والجهد والتكلفة، أما في الوقت الراهن، فقد أصبحت الأندية الرياضية مراكز أساسية لرعاية الشباب والكبار على حد سواء، فممارسة الرياضة تعني تحسين الصحة العامة وزيادة المناعة وهو ما يحتاجه جميع أفراد المجتمع دون استثناء، مما يشير إلى ضرورة التوسع في إقامة الأندية الرياضية ودعمها، أو على الأقل اتخاذ الإجراءات التي تكفل تعزيز قدرتها على الوفاء بدورها في المجتمع.(6:90)

أما عن مواجهة الأزمة فهناك ضغوط داخلية وخارجية متعلقة بالأزمة تتطلب درجة عالية من امتلاك القدرات وكذا الكفاءات ومنها "القدرة على الصمود، والشجاعة، والتثبت من مواقع الأمور، والتعمق في بواطن الحوادث، ودرء الشك، وعدم الهروب لمجرد الشائعات" (10 : 67) وكذا ضغط وسائل الإعلام باختلاف أيديولوجياتها، ومطالبة المسؤولين بالتقارير الآنية وضرورة إنهاء الأزمة بأقل الخسائر.

ومن هنا تتبع أهمية البحث بالتعرف علي أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت، وتنقسم أهمية البحث إلي :

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

● أنها تناقش موضوعين هامين هما: القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

● تزداد أهمية هذا البحث كونه يثري البحوث العلمية في المكتبات، وقواعد البحوث المحلية.

ثانياً: أهمية عملية وتكمن أهميته في الجوانب التالية :

● إمكانية تقديم المساعدة للقيادة الإداريين بمراكز تدريب كرة القدم للتعرف علي أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات.

● إمكانية تقديم المساعدة للقيادة الإداريين بمراكز تدريب كرة القدم للتعرف علي إدارة الأزمات والإلمام بإيجابياتها وسلبياتها والتعامل معها بكفاءة وفعالية لتقليل الضرر الناجم، وفي ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية إدارة الأزمات.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلي التعرف علي أثر القيادة الإبداعية علي إدارة الأزمات بمراكز التدريب، وتسعي هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية من خلال ما يلي :

1- التعرف علي مستوي القيادة الإبداعية بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت.

لذا يمكن إعتبار القيادة الإبداعية مؤثراً هاماً في تخطي أضرار الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم، مما يسهم في التنبؤ بتلك الأزمات وبناء الخطط لمواجهتها وكيفية التعامل معها، لذا تلخصت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

السؤال الرئيسي:

- ما أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى القيادة الإبداعية بمراكز تدريب كرة القدم؟

2- ما مستوى إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم؟

أهمية البحث:

قد أصبح من الضروري قيام المؤسسات الرياضية ومنها مراكز تدريب كرة القدم بإجراء التحولات بقصد بناء منظمة مبدعة كجيل جديد من المؤسسات من خلال مجموعة من الأفكار المتمثلة بتطبيق مبادئ القيادة الإبداعية، وإجراء التعديل المنسق لأنظمة المؤسسة وإستراتيجياتها والحوافز، والدعم الإداري لتطبيقها، وتحسين العمل الجماعي لأفرادها الذين يمتلكون المهارات والإتجاهات الفكرية والسلوكية، وتوفير الأدوات المساعدة والبيئة المناسبة في المؤسسة لتحسين عملية إتخاذ القرار حتي لا تجد نفسها عاجزة عن البقاء والإستمرار.

- 2- التعرف علي مدي فاعلية إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت.
- 3- التعرف أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الإبداع علي إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت.

فروض البحث:

مصطلحات البحث:

• القيادة: Leadership

هي "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم" خاصة أثناء الفترات الصعبة كالحروب وكذا الكوارث الطبيعية لوجود ضغط عامل الوقت وإنهاء المرحلة بسرعة ونتائج فعلية. (10 : 11)

• القيادة الإبداعية: Creative Leadership

"هي القدرة علي إيجاد أفكار جديدة عن طريق القائد أو العاملين معه أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار والأخذ بالفكرة المفيدة وتطبيقها، فإثارة حماس وإبداع الآخرين (23 : 22)

• إدارة الأزمات: Crisis Management

هي "تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات اللازمة المنبئ بحدوثها (33 : 32).

• إتخاذ القرار: Decision Making

هو "عمل فكري وموضوعي يسعى إلي إختيار البديل الأنسب من بين بدائل

- الفرضية الرئيسية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية علي إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحل المشكلات وإتخاذ القرار علي إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقبالية للتغيير علي إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمبادأة والمجازفة علي إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرة علي الإتصال والتواصل علي إدارة

باستخلاص الدروس التي تم الاستفادة منها من كارثة أو أزمة. (23 : 43)

الإطار النظري والدراسات المرتبطة:

القيادة الناجحة مسؤولة والتزام ترتبط بالإقدام وليس بالأحجام، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصية وبوظيفته إلي مستوى المسؤولية، وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلي تصرف القائد ومعالجته للأمور بحكمة وحنكة وهدوء، وهو الأختبار الحقيقي للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، والقائد الناجح هو الذي يقدم المصلحة العامة علي مصلحته الشخصية وينتمي إلي الجماعة، ويشجب كل مظاهر المحاباة والموالاة والتحيز، ويعمل علي إنجاز الأعمال في منظمته بتجرد وبكفاءة وفاعلية تقوم علي العلاقات الإنسانية السليمة. (26: 18- 19)

ومن الإعتبارات التي تجعل الشخص صالحاً لعملية القيادة والإقتناع بأهداف المنظمة، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة، والقائد إذ لم يكن مقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، بينما القائد المقتنع بإمكانية تحقيق أهداف منظمة سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم، ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء لتحقيق الأهداف وتتطلب القيادة الناجحة التطلع للتقدم والطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والإبتكار والإبداع سمات يجب أن يتحليل بها القائد

متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار " (30 : 21).

وهو "كما تعني كلمة قرار البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية " (22 : 8)

• حل المشكلات:

هي: " قدرة الفرد علي إعطاء بدائل تساعد علي مواجهة العقبات التي تقف سداً بينه وبين تحقيق الهدف المرجو ".

• القابلية للتغيير:

قابلية الشركة بتغيير طرق تقديم الخدمات وتحديث الأجهزة المستخدمة بها وأن تكون مرنة في عملية التغيير (1 : 52)

• القدرة علي الإتصال أو التواصل:

" مهارة الفرد علي التفاعل مع الآخرين ومشاركة المعلومات فيما بينهم". (17 : 36)

• مرحلة إشارات الإنذار:

وهي المرحلة الأولية التي يتم إرسال تحذيرات قبل وقوع الأزمة أو أعراض تدل علي حدوثها وبالتالي لا تجد من يعطي أي إهتمام لهذه الإشارات. (23 : 41)

• مرحلة إستعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة إختبرت بالفعل سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، كما تتضمن إعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي من خلال التعلم المستمر والذي يعد أمر حيوي

للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين. (20: 66)

وهي "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار". (معن محمود عياصرة : 21)"
كما تعني كلمة قرار البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول لوضع مع ين وإلى نتيجة محددة ونهائية". (22 : 82)

والقرارات لإدارة الكوارث والأزمات هي عبارة عن "مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها، ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة". (13: 101)

حالات اتخاذ القرار وأثره على إدارة الكوارث:

يحدد المختصون في هذا المجال ثلاث حالات لاتخاذ القرار وهي:

- 1- حالة التأكد: وهي الحالة التي تستطيع المنظمة الإحاطة بكافة المعلومات المتعلقة بها وكذلك بالنتائج المتوقعة (16 : 176)، فاتخاذ القرار في هذه الحالة يكون سهلاً.
- 2- حالة المخاطرة: وتتميز بوجود حالات مختلفة غير أننا نعرف احتمالات حدوث تلك الحالات وتستخدم بحوث العمليات لتحديد القرار المناسب .

ليجعل من يوم المنظمة أفضل من امسها، وغدها أفضل من يومها، والقيادة الفعالة تقدر فهم العوامل البيئية، لأن المنظمات علي إختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات سياسية وإقتصادية وإجتماعية ، ومسئولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة علي أعمال المنظمة ونشاطاتها .

مفهوم إدارة الأزمة :

نعيش اليوم العالم ملئ بالأزمات المتنوعة التي تحيط بالفرد أو الإدارة أو المؤسسة، وبعض هذه الأزمات عندما تقع قد تؤدي إلي خسائر كبيرة وعواقب وخيمة لذلك يحتاج الفرد أو الإدارة أو المؤسسة إلي التعرف علي الأزمات التي يحتمل مواجهتها والتصرف حيالها بشكل يضمن ألا تحول الخسائر التي تنشأ بسبب حدوث الأزمة دون تحقيق الأهداف الأساسية ومواصلة الحياة أو الأعمال.

تعرف إدارة الأزمة علي أنها نشاط هادف يقوم علي البحث والحصول علي المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان وإتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق إتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة . (18 : 22)

وفي السياق نفسه تعرف علي أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة أو الإعداد

- 3- حالة عدم التأكد : وتتميز بوجود حالات متعددة لا تعرف احتمالية حدوث أي منها، ويمكن تقدير الاحتمالية من خلال تجارب الماضي وخبرة متخذ القرار. (15: 25)
- إن إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر وتعتبر إدارة الأزمات عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحدا بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها. (2: 13)
2. أزمة إدارية: وهي التي ترتبط بالمخالفات الإدارية والمشاكل والمنازعات بين الإدارات.
3. أزمات مالية : وهي التي ترتبط بالعجز المالي أو الإنحرافات المالية.
4. أزمات طبية : وهي التي ترتبط بالمنشطات و علاج اللاعبين.
5. أزمات طبيعية: وهي التي ترتبط بالكوارث الطبيعية. (22:)
- خصائص الأزمة :**
- يمكن تحديد خصائص الأزمة كما يلي :
- (47: 8)

- 1- المفاجأة العنيفة عند انفجارها وإسقاطها لكل الإهتمام من جانب جميع الأفراد والمنظمات المتصلة بها أو المحيطين بها .
- 2- التعقيد والتشابك ، والتدخل والتعدد في عناصرها وعوالها وأسبابها وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها .
- 3- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدي متخذ القرار .
- 4- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلي حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

مراحل إدارة الأزمة :

- تمر إدارة الأزمة بخمس مراحل أساسية، فإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة منها فإنه سيصبح مسئولا عن

و عرف **الستار بوخان Alastair Buekhan** الأزمة بأنها "تحدد ظاهرة أو رد فعل بين طرفين حاول كل منهم تحويل مجموعة من الأحداث (28: 83).

أما **كورال بل Coral Bill** فعرّفها بأنها "إرتفاع الصراعات إلي مسوي يهدد بتغير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول. (31: 107)

أنواع الأزمات في المجال الرياضي :

تعددت الأزمات في المجال الرياضي ويرجع السبب في ذلك الي دخول معظم الرياضات المختلفة في مجال الاحتراف ويمكن تحديد الأزمات في المجال الرياضي في أربعة مجالات:

1. أزمة فنية : و هي التي ترتبط بالهزائم و الإنعكاسات الرياضية.

عدة جوانب أحداها محاولة إستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت ، وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسياً بالتركيز علي العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة علي الاطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شئ من الحماس الزائد ، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محددة ومهمة أكثر تحديداً .

5- التعليم :

وتتضمن هذه المرحلة دروساً هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة ، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم والتحسين ، ووضع الضوابط لمحاولة منع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوي عالي من الجاهزية في المستقبل .

الدراسات المرتبطة:

أولاً: الدراسات المرتبطة العربية:

1- دراسة خالد وليد حمدي (2018م) (7) بعنوان " أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات : دراسة ميدانية علي قطاع الإتصالات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلي تحديد أثر القيادة الإبداعية علي إدارة الأزمات في شركات الإتصالات الأردنية بالإعتماد علي متغيرات الدراسة ، حل المشكلات وإتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير ، المبادرة والمجازفة ، القدرة علي الإتصال والتواصل ، تحفيز الإبداع) ، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، تكون مجتمع الدراسة من جميع

وقوع الأزمة وهذه المراحل هي: (27): (33).

1- إكتشاف إشارات الإنذار المبكر :

قبل حدوث أي أزمة هناك دلائل تدل عليها أو إشارات ترسلها الأزمة ، وهذه الإشارات تختلف حسب نوع الأزمة ، وتحدث معظم الأزمات بسبب عدم الإنتباه لتلك الإشارات ، فقد يكون كثرة الأعطال في الآلات تعني وجود أزمة ، وكثرة غياب العاملين وتقلهم بين الأقسام إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

2- الإستعداد والوقاية :

كل منظمة لا بد أن يتوافر لديها إستعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ، ويشمل ذلك الإختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف علي أي أعراض لأزمات محتملة، وتعمل علي إستظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة .

3- إحتواء الأضرار والحد منها :

وفي هذه المرحلة يتم إحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر ، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الإنتشار .

4- إستعادة النشاط :

وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إختبارها سابقاً وإختبارات قصيرة وطويلة الأجل وتتضمن مرحلة إستعادة النشاط

العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في إقليم الشمال البالغ (423) فرداً ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج منها ،وجود أثر للقيادة الإبداعية علي إدارة الأزمات للعاملين

وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، ولقد تكون مجتمع البحث من الإداريين والمدربين والإعلاميين وخبراء في مجال الرياضة ، وقد إشمطت عينة البحث على ، بعض الإداريين و المدربين و الإعلاميين و خبراء في مجال الرياضة ، والتي بلغ عددها (50) فرداً و قد أختيرت بطريقة عشوائية ،وإستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وإستخدمت الباحثة بعض المعالجات الإحصائية برنامج SPSS. تلخصت أهم النتائج في: أن أزمة الإتحاد السوداني لكرة القدم تعتبر أزمة محلية ، و من أهم أسباب الأزمة الإعلام السلبي وعدم نقل الحدث بأمانة في الصحف و وسائل الإعلام ، عدم توعية الجمهور لتقاضي الأزمات ، صراع المصالح بين الإداريين ، السلوك الشخصي الاناني للإداريين ، عدم إعتداد المبارات الإستباقية لتثبيت الإستقرار.

1- دراسة سامي بشير أبو رمان (2016م) (11) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في الإستعداد لإدارة الأزمات" ، وتكونت عينة الدراسة من (359) عاملاً وعاملة في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية ، تم إختيارهم بإسلوب العينة

العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في إقليم الشمال البالغ (423) فرداً ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج منها ،وجود أثر للقيادة الإبداعية علي إدارة الأزمات للعاملين

2- دراسة مصطفى محمد حسن (2018م) (29) بعنوان " دور الإعلام الرياضي في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم من وجهة نظر المدربين" هدفت هذه الدراسة إلي تحديد أثر القيادة الإبداعية علي إدارة الأزمات في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم بالإعتماد علي متغيرات الدراسة (حل المشكلات وإتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير ، المبادرة والمجازفة ، القدرة علي الإتصال والتواصل ، تحفيز الإبداع) ، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركات الاتصالات الأردنية في إقليم الشمال البالغ عددهم (423) فرداً ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج منها ، أهمية دور الإعلام الرياضي من وجهة نظر المدربين في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم.

3- دراسة أمل الطيب إدريس (2017م) (3) بعنوان " دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياية ببعض المؤسسات الرياضية ، الإتحاد السوداني لكرة القدم انموذجاً" يهدف هذا البحث الى دراسة إستراتيجية إدارة

الأزمات التعليمية في التعليم قبل الجامعي بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصولاً إلى بناء رؤية مقترحة لأهم سمات القيادة التحويلية اللازمة لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي، والتعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأهم أهدافها، وكذلك التعرف على واقع، أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، كما يهدف إلى التعرف على مفهوم إدارة الأزمة وأهم مراحلها، والتعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات التعليمية في التعليم قبل الجامعي بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصولاً إلى بناء رؤية مقترحة لأهم سمات القيادة التحويلية اللازمة لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: ضعف أسلوب الإدارة المسؤولة عن التعليم قبل الجامعي بمصر، توجد أزمات متعددة تسيطر على المنظومة التعليمية، من أبرزها أزمة الإدارة وغياب الفلسفة وتمويل التعليم. تحتاج الإدارة التربوية إلى استخدام نوع من القيادة، وهي القيادة التحويلية حتى تستطيع أن تقوم بإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر.

4- دراسة **جمال بوربيع (2014م) (4)** "القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات" إذا كانت القيادة في الأوقات والفترات ذات النظام العادي تخضع لمجموع القوانين والتنظيمات المتعارف عليها، فإن القيادة واتخاذ القرار من الأمور المهمة خاصة بعد حدوث الكوارث والأزمات لما تتطلبه من ضرورة توفير المعلومة الصحيحة

العشوائية البسيطة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط.

2- دراسة **سعاد خالدي (2016م) (12)** بعنوان "إدارة أزمات الأمن الإقتصادي في التراث الإسلامي، إدارة بين القيادة والإستراتيجية، قصة سيدنا يوسف عليه السلام نموذجاً"، منذ البدايات الأولى للإنسان وهو يطمح إلي تحسين معيشته قصد الحصول علي القدر الكافي من الأمان في شتي المجالات والأمن الإقتصادي هو إمتلاك الوسائل المادية التي تمكنه من أن يحيا حياة مستقرة، إن الأمن الإقتصادي من منظور إسلامي فهو تأمين الموارد والإحتياجات والمستلزمات التي تعطي الأمن والإستقرار وتحفظ النفس، وتعد قصة سيدنا يوسف عليه السلام نموذجاً رائعاً للقيم والمبادئ ذات المردود الإقتصادي من خلال وضع خطة إقتصادية متينة لترشيد الإستهلاك وتحقيق الأمن الغذائي الذي حقق الأمن الإقتصادي في النهاية.

3- دراسة **نسرين محمد الباسل (2015م) (34)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وأهم أهدافها، وواقع أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، و التعرف على مفهوم إدارة الأزمة وأهم مراحلها، ودور القيادة التحويلية في إدارة

أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، في حين كانت هناك فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات تعزي لمتغيرات صفة العمل ولصالح عضو هيئة إدارية في النادي، ومتغير التخصص ولصالح تخصص التربية الرياضية.

ثانياً: الدراسات المرتبطة الأجنبية:

1- دراسة لوزيا هارواتي Lusia Harwati (2013م) (36) بعنوان: "إدارة الأزمات: تحديد استراتيجيات محددة وأسلوب القيادة يكفل فعالية النتائج". والغرض من هذه الدراسة هو دراسة إدارة الأزمة داخل الأطر التنظيمية، و تحليل ما يفسر طبيعة الأزمة، والخطوات نحو الإدارة الفعالة للأزمات، وبناء نموذج لإدارة الأزمات يوفر الإطار النظري لفهم ما ينبغي للمنظمات أن تتخذه من أجل إدارة الأزمة، ومن نتائج البحث تبين أن الأزمة تصنف إلى نوعين رئيسيين هما الطبيعية ومن صنع الإنسان، ويمكن أن ينظر إليها من منظورين مختلفين. أزمة هي حدث غير متوقع و لديها القدرة على تهديد وظيفة ووجود المنظمة وربما تحدث في أي وقت. ومن ناحية أخرى، يمكن للأزمة أيضا ان تسبب تقدم المؤسسة. من أجل أن تكون المؤسسة قادرة على إدارة الأزمة على نحو فعال، يجب أن تكون منظمة

ووجود الاستراتيجيات الواضحة كالسياسات المؤثرة بامتلاك التنظيم الجيد وكذا توفر الوسائل وضرورة الرفع من مستوى التنسيق، ولتغطية الموضوع اشتمل المقال على العديد من النقاط منها التطرق للقيادة الإدارية ومواجهة الأزمات، والتركيز على نموذج القيادة وصفات القائد والنمط الاندماجي كما شمل الجزء المتعلق باتخاذ القرار، وكذا توضيح الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار والعلاقة بالكوارث الطبيعية كما فصل في معوقات اتخاذ القرار ومراحل صناعة القرارات المتعلقة بالكوارث الطبيعية.

5- فاتن راتب الزير البرغوثي (2013)

(24) بعنوان: إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين ، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، والبالغ عددهم (615) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية قد جاءت بدرجة كبيرة جداً، وبنسبة مئوية بلغت قيمتها (81.24%) للدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات وفق مقياس ليكرت الخماسي، كذلك حاز المجال الإداري على أعلى نسبة بلغت (82.60%)، أما المجال الفني فقد حاز على أقل نسبة بلغت (79.74%)، أما المجال السياسي والمجال الإداري فقد بلغت النسبة لهما على التوالي (81.73%)، (80.88%)، كذلك

والتصحيح، وقد نجح فريق إدارة الأزمات من خلال هذه الاستراتيجية في إبعاد الحديث عن الفضيحة وعودة الجماهير للحديث عن مستوى اللاعب في لعبة الجولف.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث، وذلك في إستعراض أدبيات البحث والدراسات السابقة وثيقة الصلة بالبحث الحالي، بالإضافة الي صياغة النقاط الرئيسية التي تُكون الإطار النظري للبحث.

وقد تحددت متغيرات البحث الرئيسة في:

- المتغير المستقل: القيادة الإبداعية.
- المتغير التابع: إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت .

مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية The Purposive Method من مديري وإداري الأندية الرياضية بمراكز تدريب كرة القدم الكويتية لعدد (60) فرداً، وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (10) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (16.60%)، وتم التطبيق في الفترة من الأحد 30 / 4 / 2019م وحتى الإثنين 15 / 5 / 2019م، وبلغت العينة الأساسية عدد (50) فرداً وبنسبة مئوية مقدارها (83.30%)، وتم التطبيق في الفترة من الأربعاء 17 / 5 / 2019م وحتى الخميس 30 / 5 / 2019م، ويتضح ذلك كما في جدول (1).

قادرة على تحديد دور الجهات المعنية واختيار الاستراتيجيات المناسبة وأسلوب القيادة. وبشكل أكثر تحديداً، تحتاج المنظمة الي التركيز على أهمية وجود نمط قيادي في كلا الاتجاهين، وإعادة تقييم القائمة والاستراتيجيات قبل تنفيذ استراتيجيات جديدة على النحو المقترح في الدراسة، وإدخال نمط القيادة التحولية كخطوة أساسية للتعافي من الوضع المتأزم جراء حدوث الأزمات.

2- دراسة بيرنستين Alan B. Bernstein

(2012) (35) هدفت التعرف إلى دور وسائل التواصل الاجتماعي في الرياضة وإدارة الأزمات، من خلال دراسة الحالة للفضيحة الجنسية للاعب الجولف الأمريكي تايجر وودز (Tiger Woods)، إذ أثرت هذه الفضيحة في سمعة اللاعب في المجتمع الأمريكي، فقام الباحث بتقييم استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمها فريق إدارة الأزمات للاعب، كذلك تحليل رد فعل وسائل الإعلام ودورها في الأزمة، واعتمد الباحث على ثمانية تصريحات للصحافة أدلى بها اللاعب في الفترة ما بين 2009/11/29 لغاية 2010/8/23، وتم حفظها كوثائق أولية لتحليل دراسة الحالة، وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية الإهانة (Mortification Strategy) هي أكثر الاستراتيجيات استخداماً في الأزمة، إذ تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالخطأ، وطلب المغفرة، والذي ينطوي عليه المعالجة والتوبة

جدول (1)

التوصيف الكلي لعينة البحث ن = 60

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
1	مدير نادي رياضي .	5	%50	10	%20
2	إداري نادي رياضي.	5	%50	40	%80
-	المجموع	10	%100	50	%100

أداة البحث:

2- الصدق البنائي :

قام الباحث بإستخدام ما يلي:

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

1. إستبيان التعرف أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بأكاديميات كرة القدم بدولة الكويت .

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من المديرين والإداريين الرياضيين بالأندية الرياضية ومراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت وعددهم (10) من خارج عينة البحث وذلك لحساب صدق الإستبيان.

- ثبات الإستبيان :

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، من خلال: (19: 32).

صدق الإستبيان :

1- الإتساق الداخلي: Internal Validity

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

وحيث إن أسلوب ألفا كرونباخ يعتمد علي إتساق أداء الفرد من فقرة إلي أخرى، وهو يشير إلي قوة التماسك بين فقرات الإستبيان، وتكون القيم مقبولة عند %60 فأكثر، ومن الجدول (3) يتضح أن قيم معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت عالية، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً.

يقصد بالصدق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وللتحقق من ذلك تم توزيع عينة إستطلاعية حجمها (10) لإختبار الإتساق الداخلي للإستبيان من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (2)
معاملات الثبات للإستبيان

معامل الثبات	المحور	م
0.951	حل المشكلات وإتخاذ القرار	1
0.654	القابلية للتغيير	2
0.478	المبادأة والمجازفة	3
0.693	القدرة علي الإتصال والتواصل	4
0.458	تحفيز الإبداع	5
0.785	جميع المحاور	

جدول (3)
نتائج قياس معامل (ألفا) كرونباخ لأداة البحث

درجة الثبات Alpha	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
%45.99	7	حل المشكلات وإتخاذ القرار
%65.36	3	القابلية للتغيير
%47.95	3	المبادأة والمجازفة
%24.63	3	القدرة علي الإتصال والتواصل
%47.66	3	تحفيز الإبداع

جدول (4)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان ن = 10

المحور رقم العبارة	الأول الأهمية النسبية	الثاني الأهمية النسبية	الثالث الأهمية النسبية	الرابع الأهمية النسبية	الخامس الأهمية النسبية
1	*0.571	*0.895	*0.992	*0.789	*0.762
2	*0.423	*0.854	*0.371	*0.573	*0.538
3	*0.871	*0.606	*0.741	*0.627	*0.805
4	*0.679				
5	*0.785				
6	*0.904				
7	*0.658				

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.534.

الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري مراكز تدريب كرة القدم والإداريين يحاولون تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجههم لإنجاز الأعمال الموكلة لهم بأسلوب متطور، ويحرصوا على تقديم الأفكار الجديدة لحل الأزمات التي تواجه مركز تدريب كرة القدم.

نجد فيما يتعلق بمحور القابلية للتغيير والوارد في الجدول السابق فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري مراكز تدريب كرة القدم والإداريين يحاولون تطبيق أساليب جديدة تساعد على التغيير والتطوير في الأداء أثناء حدوث الأزمات وبعدها بمركز تدريب كرة القدم.

نجد فيما يتعلق بمحور المبادرة والمجازفة والوارد في الجدول السابق

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.423، 0.992) مما يدل على ثبات جميع عبارات الإستبيان.

عرض ومناقشة النتائج:

– وللإجابة على السؤال الرئيسي والذي ينص علي: ما أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت؟

تم حساب الفروق في متوسطات إستجابات عينة البحث على أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بمراكز تدريب كرة القدم بدولة الكويت، وجدول (5) يوضح ذلك.

نجد فيما يتعلق بمحور حل المشكلات وإتخاذ القرار والوارد في الجدول السابق فكانت استجاباتهم على درجة عالية من

جدول (5)

نتائج إختبار (ت) عند بحث الفروق بين متوسطات إستجابات عينة البحث

م	المتغيرات و الأبعاد	مديري أندية (ن=20)		إداري أندية (ن=20)		قيمة (ت)
		ع	م	ع	م	
1	حل المشكلات وإتخاذ القرار	5.27	35.20	6.28	35.47	1.65
2	القابلية للتغيير	8.41	31.25	8.12	36.10	0.63
3	المبادأة والمجازفة	5.65	45.36	6.46	36.65	0.88
4	القدرة علي الإتصال والتواصل	6.67	29.03	4.33	55.44	12.76**
5	تحفيز الإبداع	8.32	25.36	4.22	26.55	1.46
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	45.09	551.67	42.86	636.54	0.77

جدول رقم (6)

درجة توفر قدرات الإبداع الإداري لمواجهة الأزمات بمركز تدريب كرة القدم

م	العبارة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري
حل المشكلات وإتخاذ القرار			
1	لدي رؤية دقيقة لحل الأزمات التي تعترض مركز تدريب كرة القدم.	2.56	0.547
2	لدي الكثير من البدائل عند التعامل مع الأزمات في المواقف المختلفة.	2.66	0.632
3	أحرص على إتخاذ القرار الجريئ غير التقليدي لصالح مركز تدريب كرة القدم .	2.74	0.225
4	أطرح حلول متنوعة تتسم بسعة الأفق للأزمات بمركز تدريب كرة القدم .	2.11	0.752
5	أزود العاملين بمركز التدريب بحلول ابداعية لحل الأزمات .	2.69	0.695
6	لدي القدرة على توقع الأزمات بمركز تدريب كرة القدم قبل وقوعها.	2.85	0.288
7	لدي القدرة على تقييم وتتبع حل الأزمات بمركز تدريب كرة القدم .	2.66	0.195
القابلية للتغيير			
8	أستغل الفرص التدريبية المفيدة التي تقود إلى التغيير .	2.55	0.584
9	أفوض المهام التي تنمي قدرة العاملين على مواجهة الأزمة .	2.99	0.365
10	أضع الحلول التي تواكب ظروف المنافسة وتتطلب التغيير .	2.47	0.214
المبادأة والمجازفة			
11	أستطيع أن أأخذ بزمام المبادرة في حل الأزمات .	2.47	0.412
12	أتحرك بشجاعة في الأزمة لإتخاذ القرار.	2.11	0.854
13	أواجه التحديات التي تقف حائلاً أمام سير العمل بمركز التدريب.	2.96	0.623
القدرة على الإتصال والتواصل			
14	أستطيع التواصل بفاعلية مع العاملين واللاعبين وأولياء الأمور .	2.44	0.548
15	أستخدم كل سبل الإتصال بمؤسسات المجتمع الأخرى .	2.15	0.632
16	أوظف الإمكانيات المتاحة بمركز تدريب كرة القدم لتحسين التواصل مع المنتفعين من خدمات المركز.	2.93	0.524
تحفيز الإبداع			
17	أشجع الأفكار المبدعة للمدربين بمركز تدريب كرة القدم .	2.541	0.471
18	أحرص على تنمية قيم الإبداع لحل الأزمات .	2.884	0.632
19	أحاول العثور على حلول الأزمات لمواجهة التقدم والتغلب عليها.	2.441	0.521

السوداني لكرة القدم تعتبر أزمة محلية ، ومن أهم أسباب الأزمة الإعلام السلبي وعدم نقل الحدث بأمانة في الصحف ووسائل الإعلام، عدم توعية الجمهور لتقادي الأزمات، صراع المصالح بين الإداريين، السلوك الشخصي الاناني للإداريين، عدم إعتاد المبادرات الاستباقية لتثبيت الاستقرار في الإتحاد، ودراسة **سامي بشير أبو رمان (2016م)(11)** وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة للأزمة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط، ودراسة **سعاد خالدي (2016م)(12)** والتي أسفرت نتائجها أن إدارة أزمات الأمن الإقتصادي في التراث الإسلامي، تنوعت مابين القيادة والإستراتيجية لحل الأزمات، ودراسة **نسرين محمد الباسل (2015م)(34)** وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: ضعف أسلوب الإدارة المسؤولة عن التعليم قبل الجامعي بمصر، توجد أزمات متعددة تسيطر على المنظومة التعليمية، من أبرزها أزمة الإدارة وغياب الفلسفة وتمويل التعليم. تحتاج الإدارة التربوية إلى استخدام نوع من القيادة، وهي القيادة التحويلية حتى تستطيع أن تقوم بإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، ودراسة **فاتن راتب الزير البرغوثي (2013) (24)** في أهمية إدارة الأزمات

فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري مراكز تدريب كرة القدم والإداريين يسعون إلي اتخاذ قرارات ومجازفات للتطوير بمركز تدريب كرة القدم .

نجد فيما يتعلق بمحور **القدرة علي الإتصال والتواصل** والوارد في الجدول السابق فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري مراكز تدريب كرة القدم والإداريين يحاولون خلق قنوات للتواصل مع المحيطين بهم للحصول علي أفضل النتائج بمركز تدريب كرة القدم .

نجد فيما يتعلق بمحور **تحفيز الإبداع** والوارد في الجدول السابق فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها، وهي تدل على إن مديري الأندية والإداريين يقومون بتحفيز الإبداع بمركز تدريب كرة القدم للوصول إلي مستويات اعلي من حل الأزمات وإستخدام أفضل السبل لمواجهتها من أجل تحقيق أهداف مركز تدريب كرة القدم.

ويتفق ماتوصل اليه الباحث من نتائج مع نتائج دراسة كل من **خالد وليد حمدي (2018م)(7)** في وجود أثر للقيادة الإبداعية علي إدارة الأزمات للعاملين بالمؤسسة ، ودراسة **مصطفى محمد حسن (2018م)(29)** التي توصلت الي أهمية دور الإعلام الرياضي من وجهة نظر المدربين في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم، ودراسة **أمل الطيب إدريس (2017م)(3)** التي أسفرت نتائجها أن أزمة الإتحاد

- لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين .
- المراجع :**
أولاً : المراجع باللغة العربية
- 1- احسان دهش جلاب (2011م): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
 - 2- أحمد إبراهيم احمد (2002م): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس، دار الفكر العربي.
 - 3- أمل الطيب إدريس (2017م): دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياية ببعض المؤسسات الرياضية، الإتحاد السوداني لكرة القدم انموذجاً، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، كلية التربية البدنية والرياضة، قسم الإدارة الرياضية، جامعة السودان .
 - 4- جمال بوربيع (2014م): القيادة وإتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة ، ع41 .
 - 5- جمال محمد علي (2007): الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
 - 6- حسن أحمد الشافعي (2010): تطبيقات معاصرة في التربية الرياضية، ط1، دار الوفاء، مصر.
 - 7- خالد وليد حمدي (2018م): أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية علي قطاع الإتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن .
 - 8- خضير كاظم حمود الفريحات، موسي سلامة اللوزي ، أنعام الشهابي (2009م): السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
 - 9- رائد محمد السطري (2010): الإدارة الرياضية، ط1، دار جليس الزمان، الأردن.
 - 10- زيد منير عبوي (2007): إدارة الأزمات دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
 - 11- سامي بشير أبو رمان (2016م): أثر القيادة التحويلية في الإستعداد لإدارة الأزمات ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج 12 ، ع3 ، كلية الأعمال ، جامعة البلقاء، الأردن.
 - 12- سعاد خالدي (2016م): إدارة أزمات الأمن الإقتصادي في التراث الإسلامي، إدارة بين القيادة والإستراتيجية، قصة سيدنا يوسف عليه السلام نموذجاً، مجلة البشائر الإقتصادية، مجلة دورية علمية، دولية متخصصة ، ومحكمة ، مج4 ، ع1 ، أبريل جامعة طاهري محمد بشار، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ..
 - 13- سليم بطرس جلده (2011م) : الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
 - 14- سيد الهواري (1999م): القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلي

- 24- **فليب سادلر (2008م):** ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة، مجموعة النيل العربية، ط1 ، القاهرة .
- 25- **فهد أحمد الشعلان (2012م):** إدارة الأزمات، الأسس، المراحل الآليات، مجلة البحوث الأمنية ، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، مج 21 ع ، 52.
- 26- **محسن أحمد الخضري (2003م):** إدارة الأزمات، منهج إقتصادي إداري لحل الأزمات علي مستوي الإقتصاد القومي، مكتبة مدبولي، ط2، القاهرة .
- 27- **محمد رشاد الحملاوي (1995م):** إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، دار أبو المجد للطباعة، ط2، مصر.
- 28- **محمد عبدالمحسن أحمد، خالد محمد الخطيب (2016م):** الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 29- **مصطفى محمد حسن (2018م):** دور الإعلام الرياضي في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة القادسية.
- 30- **معن محمود عياصرة (2008م):** مروان محمد بني أحمد :القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان.
- 31- **مني صلاح الدين شريف (1995م):** إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة.
- القرن الحادي والعشرين، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- 15- **شعبان فرج (2009م):** الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان.
- 16- **صبحي جبر العتيبي (2005م):** تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان.
- 17- **طريف فرج (2003م):** المهارات الاجتماعية والاتصالية. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر
- 18- **عباس العماري (1993م):** إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة .
- 19- **عبد الرحمن محمد جبر (2010م):** الإبداع الإداري وأثره علي الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 20- **عبد السلام أبو قحف (2002م):** الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية .
- 21- **عبد الهادي الجوهري وآخرون:** إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر .
- 22- **علاء محمد سيد قنديل (2010م):** القيادة الادارية وادارة الابتكار، عمان، دار الفكر، ط1
- 23- **فاتن راتب الزير البرغوثي (2013):** إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين .

- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
- 32- مني عبد المنعم محمد أحمد (2008م): إدارة الأزمات في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- 33- مهدي زويلف (2005م): إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، بدون دار نشر، عمان.
- 34- نسرين محمد الباسل (2015م): متطلبات استخدام مدخل القيادة التحويلية كمدخل لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية.
- 35- Alan B. Bernstein and Cindy Rakowitz (2012): Emergency Public Relations: Crisis Management In a 3.0 World.
- 36- Lusia Neti Harwati (2013): Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes, Asian Journal of Management Sciences and Education, Vol. 2. No. 2.