

## إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية في اليمن

*Crisis Management in Sports Institutions in Yemen*

أ/ عبد العزيز محمد الجراي

د/ رضوان علي إسماعيل محمد

اداري في اللجنة الاولمبية اليمنية

استاذ مشارك - كلية التربية الرياضية

جامعة صنعاء

تاريخ النشر: 2019/12/29	تاريخ القبول: 2019/12/22	تاريخ الارسال: 2019/11/30
-------------------------	--------------------------	---------------------------

## الملخص:

هدفت الدراسة التعرف الى واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية ، وكذلك التعرف الى الفروق في واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية وفقاً لمتغيرات ( نوع المؤسسة، التخصص ، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية)، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، كما استخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي اشتمل على ثلاثة محاور (ما قبل الازمة، أثناء حدوث الازمة، و محور ما بعد الازمة)، وقد توصلت الدراسة الى أن الازمات تدار في المؤسسات الرياضية اليمنية (اللجنة الاولمبية، وزارة الشباب والرياضة، الاتحادات الرياضية) بدرجة متوسطة في جميع مراحل الازمة. وأن اللجنة الاولمبية تتفوق على وزارة الشباب والرياضة والاتحادات الرياضية في ادارة الازمات ، وأن ذوي المؤهلات العلمية العالية أكثر قدرة على ادارة الازمة من حيث الاستعداد والجاهزية للازمة والتعامل مع الازمة من ذوي المؤهلات العلمية الاقل. كما أظهرت النتائج أن المتخصصين في التربية الرياضية أكثر قدرة وكفاءة على إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية بصورة أكبر من ذوي التخصصات الاخرى. وأوصت الدراسة ب ضرورة انشاء وحدات متخصصة لإدارة الازمات الرياضية في المؤسسات الرياضية اليمنية ، وعقد دورات تأهيلية للعاملين في اللجنة الاولمبية ووزارة الشباب والرياضة والاتحادات الرياضية لتعنيهم على أداء وظائفهم في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة في علوم الادارة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الازمات ، المؤسسات الرياضية

### Summary :

The study aimed to identify the reality of crisis management in Yemeni sports institutions, as well as to identify the differences in the reality of crisis management in Yemeni sports institutions according to variables (type of institution, specialization, scientific qualification, and administrative experience), and the researchers used descriptive method, and used the questionnaire as a tool to collect Data, which included three themes (pre-crisis, crisis, post-crisis). The study found that crises are managed in Yemeni sports institutions (Olympic Committee, Ministry of Youth and Sports, Sports Federations) to a moderate degree in all stages of the crisis. The Olympic Committee is superior to the Ministry of Youth and Sports and the sports federations in crisis management. The results also showed that specialists in physical education are more able and efficient to manage crises in Yemeni sports institutions more than those with other disciplines. The study recommended the need to establish specialized units for the management of sports crises in the Yemeni sports institutions, and holding training courses for workers in the Olympic Committee and the Ministry of Youth and Sports and sports federations to help them to perform their jobs in light of the continuous and accelerating changes in management science.

**Keywords:** Crisis Management, Sports Institutions

### 1-مقدمة :

تمثل الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في المجتمعات ، فهي تهدف الى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والأيدولوجية والاجتماعية بجانب تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل الجماعي ، وتتأثر الإدارة بمعطيات وطبيعة المجتمع ومن ثم فما يطرأ على المجتمع من تغيرات وتحولات لا بد أن تصبغ الإدارة فيه بصبغة جديدة ، خاصة وان الإدارة ظاهرة إيجابية ديناميكية متغيرة بشكل متواصل تسعى الى التأثير في المجتمع الذي تتعامل فيه وتحاول أن تشكله بأسلوب يساعد على تحقيق أهدافها (عثمان، 1998).

وتعتبر الرياضة أساس بناء المجتمعات وتطورها في كافة الجوانب ، ولهذا أنشأت الجمهورية اليمنية العديد من المؤسسات الرياضية ابرزها اللجنة الأولمبية اليمنية ، وزارة الشباب والرياضة ، صندوق رعاية النشء والشباب ، الاتحادات والأندية الرياضية ، حيث تشرف اللجنة الأولمبية اليمنية على (33) اتحاد رياضي وهي هيئة رياضية اهلية مستقلة ذات نفع عام ولها الشخصية الاعتبارية وتعمل وفق الميثاق الأولمبي.

ويشير معوض (2007) بان الادارة الرياضية تعتبر من اهم الاساسيات التي تعتمد عليها الرياضة في تحقيق أهدافها ، ومن أهم أهداف الادارة مواجهة الازمات التي تنشأ في المجال الرياضي ، كما يحتاج الأمر الى التخطيط لإدارة الازمات ، بحيث يعرف المسؤولون عن ادارة هذه المؤسسات كيفية التصدي للازمات ، مما يساعد على التقليل من الاثار السلبية ، والى عدم تفاقمها وظهورها مرة أخرى في المستقبل بصورة أكبر .

ويشير درويش و حسانين (2004) أن الازمة عبارة عن خلل يؤثر ماديا على النظام كله بحيث يهدد هذا الخلل الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام ، وإدارة الازمة تعني التعامل الفوري مع الحدث لوقف أي تصاعد أو مضاعفات ، بهدف السيطرة الكاملة على الحدث.

وفي الوقت الحالي أصبح علم إدارة الازمات من أهم العلوم الإدارية لدرجة انه أطلق عليه علم الساعة ليس لأنه يظهر الازمة فقط ولكن لأنه يوضح كيفية مواجهتها وادارتها وكيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية ، كما أنه يساهم في تجنب الازمات ومحاولة الاستفادة منها .

وتشير جويده (2013) بأن ما جعل علم إدارة الازمات ضرورة في الوقت الحالي ، هو أنه من العلوم الحديثة التي تعتمد على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية ، وذلك بهدف امتلاك القدرة على إدارة الازمات ، وجمع وتحليل المعلومات عنها ، واعداد البدائل المناسبة لتخفيف الاخطار الناجمة عن حدوثها ، مع الاستفادة من التجربة بتعزيز الجوانب الدفاعية التي تمنع من حدوث الازمة مرة أخرى.

ومما سبق يرى الباحثان أن إدارة الازمات أصبحت حاجة ملحة لا استغناء عنها وهذا ما دفعهما الى اجراء هذه الدراسة أملين ان تكون هذه الدراسة متنفس للرياضة اليمنية لتدرك الازمات مستقبلا وان تكون نواة لدراسات اخرى تستفيد من نتائجها الرياضية المؤسسات الرياضية في اليمن في كيفية التعامل بشكل علمي ومدروس مع كافة المشاكل والازمات التي تواجه تلك المؤسسات في ظل الظروف والازمات الصعبة والمعقدة التي تعصف باليمن.

## 2-مشكلة الدراسة:

لا بد ان ينظر الى الازمات من قبل المؤسسات وادارتها نظرة خاصة ، تستدعي الاهتمام الدائم وبدرجة عالية من الجاهزية ، والمؤسسات الرياضية ليست بمعزل عن هذا كله ، اذ ان واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية وما تمر به البلاد من ازمات بشكل عام والرياضة بشكل خاص في السنوات الاخيرة والمعوقات التي قد أثرت في مستقبل هذه المؤسسات وأدائها ، وكون الادارة الرياضية من أهم الأساسيات التي تعتمد عليها الرياضة في تحقيق أهدافها ، ومن أهداف الادارة مواجهة الازمات التي تنشأ في المجال الرياضي سواء كانت ازمات داخلية او خارجية ، ونظرا لاحتمالية غياب الجاهزية في مؤسساتنا للآزمات ، وعدم تمكن ادارات هذه المؤسسات من التعامل مع الازمة وادارتها حال وقوعها .

ولكون العديد من المؤسسات الرياضية في اليمن جزء من منظمات قارية ودولية فان هذا الامر يحتم عليها مجاراة تلك المؤسسات في نظمها الإدارية القائمة على تنفيذ الأهداف من خلال الاستراتيجيات التي تحقق الرؤيا الرياضية الوطنية في الدرجة الأولى بما لا يتعارض مع الأهداف السامية التي قامت على أساسها المبادئ الرياضية المرتكزة على التنافس والروح الرياضية ونبد العنصرية وعدم التسييس ، التي هي أساس الازمات التي عانت وتعاين منها إدارة المؤسسات الرياضية . ومن خلال عمل الباحثان وخبرتهما في مجال الادارة الرياضية وما التمسه من ضرورة اجراء هذه الدراسة . حيث ارتأيا اختيار المؤسسات الرياضية في اليمن للدراسة للتعرف الى واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية، لمحاولة الكشف عن طبيعة استجابة هذه المؤسسات للآزمات ، كما ان قلة الدراسات السابقة الميدانية التي بحثت في ادارة الازمات في

المؤسسات الرياضية وانعدام مثل هذه الدراسات في البيئة اليمنية شجع الباحثان على القيام بهذه الدراسة التي يعتقد انها ستخرج بنتائج وتوصيات من شأنها النهوض بالعمل الاداري وتحسينه وتطويره وخاصة في مجال مواجهة الازمات والمشاكل والصعوبات.

### 3-أهداف الدراسة:

سوف تهدف الدراسة للتعرف الى:

- 1- واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية .
- 2- الفروق في واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية وفقاً لمتغيرات ( نوع المؤسسة، التخصص ، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية).

### 4-تساؤلات الدراسة :

سوف تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية ؟
- 2- هل هناك فروقاً دالة احصائيا في واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية وفقاً لمتغيرات ( نوع المؤسسة ، التخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة الادارية) ؟

### 5-مصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة العديد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

-الإدارة (**Management**): هي النشاط الإنساني الذهني الاجتماعي المستمر، والذي يتضمن وظائف التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة، والتوجيه، والاشراف ، والاتصال، والتنسيق، والمتابعة، والرقابة، واتخاذ القرار الذي يقوم به القادة في المنظمات والمشروعات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ( اليماني، 2013).

-الازمات (**Crises**): عرفها بطاح (2006) بانها حدث فجائي يحمل في طياته تهديدا ما للمؤسسة، ويحتاج الى جملة إجراءات سريعة وفعالة لتجاوزه، او على الأقل للتقليل من سلبية اثره.

أما فالكهايمر وهايدي (Falkheimer& Heide ، 2006) فيعرفان الازمة بأنها موقف غير اعتيادي ، يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها .

## 6-الدراسات السابقة:

دراسة القائدي (2017) التي هدفت التعرف إلى واقع إدارة الازمات في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان من خلال معرفة أنواع الازمات وأكثرها شيوعاً إضافة الى معرفة الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الموقع الإداري ، والتخصص العلمي) واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات بواقع (59) عبارة واشتملت عينة الدراسة على جميع الاتحادات الرياضية العمانية بواقع (452) فرداً . وتوصلت الدراسة الى أن أكثر الازمات الرياضية شيوعاً هي الازمات الإدارية ، وأقلها الازمات الفنية ، كما بينت النتائج وجود فروق دالة احصائياً ولصالح افراد عينة الإدارة العليا في الاتحادات الرياضية في محوري الازمات الإدارية والأزمات المالية ، وفقاً لمتغير الموقع الإداري ، بينما توجد فروقاً دالة احصائياً ولصالح افراد عينة الإدارة التنفيذية في محوري الازمات الفنية ، وازمات الاتصالات والمعلومات ، كما توصلت الدراسة الى وجود فروقاً دالة إحصائياً ولصالح افراد عينة المختصين في المجال الرياضي.

وأجرى القليوبي (2016) دراسة هدفت الى تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الازمات بالأندية الرياضية (قبل - اثناء - بعد) حدوثها ، وذلك باستخدام المنهج الوصفي ، ويتمثل مجتمع البحث في مديري إدارة العلاقات العامة والعاملين بها بأندية القاهرة والجيزة ، وقد بلغت العينة منه (63) مديراً وقد توصلت الدراسة الى تعامل العلاقات العامة مع الازمات قبل واثناء حدوثها لا يحقق النتائج المرجوة ، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية علمياً وتطبيقياً في مجال العلاقات العامة .

أما دراسة الزير (2013) فهذهت للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، البالغ عددهم (610) عضو حيث أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت 183 عضواً وقامت الباحثة ببناء استبانة كأداة للدراسة تضمنت (42) فقرة ،

وأجريت وظهرت نتائج الدراسة ان درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية قد جاءت بدرجة كبيرة جدا وبنسبة مئوية بلغت (81.24%) كذلك اظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في حين كانت هناك فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات صفة العمل ولصالح عضو هيئة إدارية في النادي ، ومتغير التخصص ولصالح تخصص التربية الرياضية وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها : توفير مركز لأعداد القيادات الرياضية، وتضافر الجهود الحكومية والأهلية للتخفيف من الأزمات التي تواجه الاتحادات والأندية في فلسطين.

واجرى محارمه (2009) دراسة هدفت التعرف الى أنواع الازمات واسباب حدوثها والحلول المقترحة لها في الاتحادات الرياضية الاردنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستبانتهن لجمع المعلومات الاولى لجمع المعلومات المتعلقة بأسباب الازمات. وقد اختار الباحث عينتين لتطبيق الدراسة بلغ مجموعهما (304) عاملا في الاتحادات الرياضية يمثلون رؤساء مجالس الاتحادات واعضاءها، وقد توصل الباحث الى ان الاتحادات الرياضية تواجه ازمات من الناحية المالية والفنية والامكانيات، واوصى الباحث بضرورة زيادة الميزانية المخصصة للاتحادات الرياضية ، والبحث عن مصادر تمويل اخرى.

وقام إكسيل(2003) بدراسة هدفت التعرف إلى أنواع الأزمات الرياضية في مملكة البحرين ومدى تكرارها وتأثيرها والاستعداد لها، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية وعددهم ( 143 ) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات إذ اشتملت على ثلاثة محاور هي: الأزمات الإدارية، واشتمل هذا المحور على أربعة مجالات فرعية هي: تكرار الأزمة، ومدة حدوثها في الموسم الرياضي، وتأثير الأزمة الإدارية وأسلوب المعالجة، أما المحور الثاني فتحدث عن الأزمات المالية، واشتمل أيضاً على أربعة محاور فرعية هي: تكرار الأزمة، وزمن حدوثها في الموسم الرياضي، وتأثير الأزمة المالية وأخيراً أسلوب المعالجة، أما المحور الثالث فتحدث عن مدى استعداد الأندية بمملكة البحرين للأزمات، وقد اشتمل على ثلاثة محاور فرعية، هي: الخطة، والتنظيم والتدريب على الأزمات، واستخدم الباحث المقابلات مع

بعض أعضاء مجالس إدارات الأندية، وقام بتحليل بعض مواد النظام الأساسي للأندية الرياضية بمملكة البحرين.

واجرى مساعدة (2002) دراسة هدفت التعرف الى مدى توافر عناصر ادارة الازمات في المؤسسات الرياضية في الاردن ، والمعوقات التي تحد من توافر عناصر هذه الادارة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاداريين العاملين في المؤسسات الرياضية في الاردن والبالغ عددهم (673) فردا . ولتحقيق هدف الدراسة اختار الباحث عينة مكونة من (402) من الافراد الاداريين العاملين في المؤسسات الرياضية ، وتم استخدام الاستبانة اداة لجمع المعلومات ، اذ تكونت من (41) فقرة . وأشارت نتائج الدراسة الى توافر عناصر ادارة الازمات والتي جاءت بدرجة متوسطة. ودلت النتائج كذلك على وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا بين مراحل عناصر ادارة الازمات بعضها ببعض ، ووجود علاقة سلبية بين مراحل عناصر ادارة الازمات والمعوقات التنظيمية والانسانية والمعلومات والاتصال . وقام بيرنستين (Bernstein , 2012) بدراسة هدفت التعرف الى دور وسائل التواصل الاجتماعي في الرياضة وإدارة الازمات ، من خلال دراسة الحالة للفضيحة الجنسية للاعب الجولف الامريكى تايجر وودز ( Tiger Woods ) ، اذ أثرت هذه الفضيحة في سمعة اللاعب في المجتمع الأمريكي ، فقام الباحث بتقييم استراتيجيات إدارة الازمات التي استخدمها فريق إدارة الازمات للاعب ، كذلك تحليل رد فعل وسائل الاعلام ودورها في الازمة ، واعمد الباحث على ثمانية تصريحات للصحافة ادلى بها اللاعب في الفترة ما بين 2009/11/29 ولغاية 2010/8/23، وتم حفظها كوثائق أولية لتحليل دراسة الحالة، وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية الإهانة (Mortification Strategy) هي أكثر الاستراتيجيات استخداما في الازمة، اذ تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالخطأ ، وطلب المغفرة ، والذي ينطوي عليه المعالجة والتوبة والتصحيح ، وقد نجح فريق ادارة الازمات من خلال هذه الاستراتيجية في ابعاد الحديث عن الفضيحة وعودة الجماهير للحديث عن مستوى اللاعب في لعبة الجولف.



## 7- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية " من خلال دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات الرياضية اليمنية بأمانة العاصمة.

## عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة الذي تكون من (اللجنة الاولمبية ، وزارة الشباب والرياضة، والاتحادات الرياضية ) بحيث بلغت عينة الدراسة (144) فردا . والجدول رقم (1) يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة .

## جدول (1) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة ن = 144

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
نوع المؤسسة	اللجنة الاولمبية	22	15.3
	وزارة الشباب والرياضة	74	51.4
	اتحاد رياضي	48	33.3
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأدنى	22	15.3
	دبلوم متوسط	29	20.1
	بكالوريوس	93	64.6
التخصص العلمي	تربية رياضية	17	11.8
	تخصص اخر	127	88.2
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	2	1.4
	من 6 سنوات 10 - سنوات	33	22.9
	أكثر من 10 سنوات	109	75.7
المجموع		144	100%

## 8-أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول واقع " إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية" من خلال دراسة تطبيقية على اللجنة الأولمبية اليمنية، وزارة الشباب والرياضة، والاتحاد العام للرياضة، وتكونت إستبانة الدارسة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المبحوثين . (نوع المؤسسة - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - التخصص).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول أدناه:

### جدول (2) درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافقة بدرجة كبيرة جداً	موافقة بدرجة كبيرة	موافقة بدرجة متوسطة	موافقة بدرجة قليلة	موافقة بدرجة قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

## 9- صدق الاستبيان:

### -صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (21) متخصصين في مجال العلوم الادارية والرياضية، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

### -ثبات الاستبانة **Reliability**:

تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي للفقرات ومدى ارتباطها بكل محور وذلك كما يلي:

## جدول (3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1.	الاستعداد والجاهزية اللازمة (مرحلة ما قبل اللازمة)	0.985
2.	التعامل مع اللازمة : مرحلة حدوث اللازمة	0.988
3.	مرحلة ما بعد اللازمة	0.984
	جميع محاور الاستبانة	0.986

يوضح جدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة جداً لكل محور وتراوح بين ( 0.984 ، 0.988 ) لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.986) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع جداً، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع وتحقق اهداف البحث.

## 10- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحثان بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، مستخدماً الاساليب الاحصائية التالية :

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- اختبار SCHEFFE لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 4- تحليل ANOVA الرباعي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

## 11- عرض النتائج :

### 1-1- عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

الذي نص على "ما واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية ؟  
للإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة  
حول محاور الدراسة وعلى النحو الآتي :

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الافراد العينة حول  
واقع التعامل مع الازمة في المؤسسات الرياضية اليمنية:

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1-	مرحلة ما قبل الازمة .	2.78	1.55	متوسطة	2
2-	مرحلة التعامل مع الازمة	2.72	1.53	متوسطة	3
3-	مرحلة ما بعد الازمة	2.79	1.45	متوسطة	1
الاجمالي العام للمحور		2.67	1.51	متوسطة	

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية  
تمارس بدرجة متوسطة على جميع محاور الدراسة حيث حصلت الاداة ككل على متوسط  
حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.51)، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الزير (2013)  
التي اظهرت نتائجها ان درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداريين الاتحادات والأندية الرياضية قد  
جاءت بدرجة كبيرة جدا وبنسبة مئوية بلغت (81.24%)، ويعزو الباحث ذلك الى ان  
المؤسسات الرياضية اليمنية مازالت في مرحلة متوسطة من حيث التعامل مع الازمات وادارتها  
بطرق حديثة ذات منهجية إدارية متطورة، ما يشير الى ان الخبرة الإدارية في ادارة الازمات  
لأعضاء تلك المؤسسات الرياضية مازالت متوسطة وتحتاج منهم المزيد من التطوير والتأهيل  
الإداري في مجال إدارة الازمات .

حيث جاء محور (محور مرحلة ما بعد الازمة) في المرتبة الاولى، وبمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.45)، ما يؤكد ان التعامل مع الازمات داخل المؤسسات الرياضية اليمينية ما يتم الا بعد ان تصبح الازمة امرا واقعا وهذا من الازمات الادارية التي تمارس في المؤسسات الرياضية اليمينية وقد يرجع ذلك لعدم وجود رؤية استراتيجية واضحة بعيدة ومتوسطة وقصيرة المدى للإدارة في مثل هذه المؤسسات والاعتماد على التعامل مع الظروف والمتغيرات الراهنة بحسب حدوثها، كما ان غياب المتخصصين في الادارة الرياضية بشكل عام وفي ادارة الازمات بشكل خاص يعزز من فكرة التعامل مع الاحداث والازمات بعد حدوثها دون الاعداد والتخطيط المسبق لذلك، ويرى الباحث أن مرحلة التعامل مع الازمة ما بعد وقوعها ما هو الا مؤشر على ضعف الخبرة الإدارية لدى القياديين في تلك المؤسسات الرياضية اليمينية في معرفة الطرق والأساليب الإدارية الناجحة في تقليص الازمات في مراحلها الأولى والحرص كل الحرص على احماد تلك الازمات قبل تفشيها في كل إدارات واقسام تلك المؤسسات والحد من اثارها السلبية، كون النجاح في ادارة الازمات يمكن في ادراكها والتحكم بما قبل حدوثها ما ينتج عنه إيجابيات مثمرة تمتع من تفشي الازمة بصورة واضحة لكافة العاملين في المؤسسة، او الحد من اثارها السلبية الى حد ما، الا ان هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة المحارمة (2013) التي اشارت الى ضرورة التزام دوائر الأنشطة الرياضية بوضع الاستراتيجيات لمواجهة الازمات قبل حدوثها. كما لا تتفق مع دراسة جويده (2013) التي توصلت الى ضرورة قيام القيادات الرياضية بتقديم الدعم لنظم الإنذار المبكر، والاهتمام بالتخطيط لمواجهة الازمات وتوفير قاعدة من المعلامات المتكاملة لإدارة الازمات.

بينما احتل محور مرحلة ما قبل الازمة (الاستعداد والجاهزية) في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.55)، ما يوحي الى ان ادارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمينية تفتقر الى الاستعداد والجاهزية والتخطيط في كيفية التعامل مع الازمات قبل حدوثها، والى غياب الخطط البديلة وترك الامور تسير وفقا للمتغيرات والظروف دون وجود خطط حقيقية وبدائل يتم الاستناد عليها وتنفيذها في حالة وقوع الازمات وهذا يفسر توقف بطولات الدوري

المحلية والانشطة الرياضية التنافسية على مستوى الجمهورية في مختلف الالعاب الرياضية ، بل وانقطاع الدعم المالي المخصص لإقامة مثل هذه الانشطة ونظرا لعدم وجود الداعم البديل والخطط الجاهزة البديلة ادى ذلك الى توقف الانشطة الرياضية بشكل شبه كلي لما يزيد على اربعة اعوام متتالية .

ويعزو الباحثان أهمية وجود خطة واضحة لإدارة الازمات في المؤسسات الرياضية كي تتمكن تلك المؤسسات القيام بتنفيذ مهامها بما يتناسب مع اهدافها ، وضرورة عقد ورش العمل للمناقشة الازمات والعمل على وضع الخطط والمقترحات لإدارتها والحد منها قبل ان تنفسي بشكل أوسع داخل المؤسسة ، كما ان الاهتمام والمتابعة للمشكلات التي تواجه العمل في المؤسسة اول بأول امر بالغ الاهمية، كي لا تتعدد وتزداد حدتها وتتحول الى ازمة يصعب حلها، وفي حالة حدوث الازمة في المؤسسة يتوجب تشكيل فرق عمل ولجان متخصصة للتعامل مع الازمة وتقليل حدتها الى ادنى المستويات ، كما ان مرحلة التعامل مع الازمة قبل وقوعها من اهم الجوانب في العملية الإدارية لتجنب اثار الازمة وتفشيها في المؤسسة ، وهي مرحلة مهمة نحو تصويب العمل الاداري بالاتجاه الصحيح نحو تقليص الازمة والحد من اثارها على العمل المؤسسي الرياضي ، وهذا ما تتفق به مع دراسة المحارمة ( 2013 ) التي اشارت الى ضرورة التزام دوائر الأنشطة الرياضية بوضع الاستراتيجيات لمواجهة الازمات قبل حدوثها .

أما محور (مرحلة التعامل اثناء الازمة) فقد جاء بالمرتبة الثالثة والاخيرة وبمتوسط حسابي (22.7) وانحراف معياري ( 1.53 )، وهذا يدل على تدنى مستوى الرضا لدى العاملين في المؤسسات الرياضية اليمنية المستهدفة عن دور القياديين في تلك المؤسسات في التعامل مع الازمة اثناء حدوثها وعن الأساليب والإجراءات الإدارية المتخذة من قبلهم للحد من اضرار واثار الازمة على المؤسسة او حرصهم على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدى العاملين ليتمكنوا من مواجهة الازمة . كما يرى الباحثان أن التعامل مع الازمة اثناء حدوثها في المؤسسات الرياضية اليمنية لا تتم بطرق وأساليب إدارية حديثة وان الهيئة الإدارية في تلك المؤسسات تعاني من قصور في الكفاءة الإدارية وعملية اتخاذ القرار المناسب تجاه التعامل مع

الازمة ، قد يعود ذلك الى تميزها بصفات الانفعال والتعقيد داخل المؤسسة ، أو ان القرارات تتخذ بواسطة افراد وليس بواسطة اساليب إدارية خاصة بصناعة القرار، وهذا ما تتفق به مع نتائج دراسة معوض (2007) التي تشير الى ان من اسباب نشوء الازمات الرياضية صعوبة اصدار القرارات من قبل اصحاب القرار نتيجة تميزهم بصفات: التغير المستمر ، والتدخل والانفعال والتعقيد داخل المنظمة ، كما ان القرارات تؤخذ بواسطة افراد وليس بواسطة اساليب خاصة بصناعة القرار. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة سبتي (2002) التي توصلت الى تتوافر مستويات الجاهزية لإدارة الازمات في الأندية الرياضية بمملكة البحرين بمعدلات عالية.

**عرض نتائج التساؤل الثاني :**

والذي نص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  . بين إجابات المبحوثين حول واقع ادرة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمينية تُعزى للمتغيرات المستقلة (نوع المؤسسة - المؤهل العلمي - التخصص العلمي - سنوات الخبرة الإدارية) ؟

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) حول محاور فاعلية ادارة الاجتماعات في اللجنة الاولمبية اليمينية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفة ، استخدم الباحث تحليل التباين المتعدد (MANOVA) على النحو الاتي :

جدول (5) نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق بين متوسطات لتقديرات افراد العينة على محاور واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمينية تبعا لمتغيرات ( نوع المؤسسة - المؤهل العلمي - التخصص العلمي - سنوات الخبرة الإدارية) ن=144

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المحاور	المصدر
.000	112.768	55.106	2	110.212	محور ما قبل الازمة	نوع المؤسسة قيمة Wilks' =109.
.000	110.083	53.497	2	106.994	محور التعامل مع الازمة	
.000	120.169	58.398	2	116.796	محور مرحلة ما بعد الازمة	
.000	40.672	19.875	2	39.751	محور ما قبل الازمة	المؤهل العلمي قيمة Wilks' =125.
.000	44.981	21.859	2	43.719	محور التعامل مع الازمة	
.000	34.031	16.538	2	33.076	محور مرحلة ما بعد الازمة	
.072	80.281	39.231	1	39.231	محور ما قبل الازمة	التخصص العلمي قيمة Wilks' =428.
.240	66.850	32.487	1	32.487	محور التعامل مع الازمة	
.240	105.360	51.201	1	51.201	محور مرحلة ما بعد الازمة	
.224	1.511	.738	2	1.477	محور ما قبل الازمة	سنوات الخبرة قيمة Wilks' =091.
.002	6.403	3.111	2	6.223	محور التعامل مع الازمة	
.002	6.792	3.301	2	6.601	محور مرحلة ما بعد الازمة	
		.489	135	65.970	محور ما قبل الازمة	الخطأ
		.486	135	65.606	محور التعامل مع الازمة	
		.486	135	65.605	محور مرحلة ما بعد الازمة	
			144	1404.858	محور ما قبل الازمة	الإجمالي
			144	1338.438	محور التعامل مع الازمة	
			144	1385.620	محور مرحلة ما بعد الازمة	



ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \geq$

### 1- متغير نوع المؤسسة :

يتضح من نتائج الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات لتقديرات افراد العينة عند جميع محاور واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية تبعاً لمتغير نوع المؤسسة، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار (SCHEFFE) كما في الآتي :

جدول (6) نتائج اختبار (SCHEFFE) للفروق بين تقديرات لإفراد العينة حول محاور واقع إدارة الازمات الرياضية اليمنية تبعاً لمتغير نوع المؤسسة ن=144

Subset			نوع المؤسسة	المحور
3	2	1		
		2.05	اتحاد رياضي	محور ما قبل الازمة
	2.75		وزارة الشباب والرياضة	
4.46			لجنة أولمبية	
		1.83	اتحاد رياضي	محور التعامل مع الازمة
	2.85		وزارة الشباب والرياضة	
4.20			لجنة أولمبية	
		1.97	اتحاد رياضي	محور مرحلة ما بعد الازمة
	2.86		وزارة الشباب والرياضة	
4.36			لجنة أولمبية	

يتبين من نتائج الجدول (6) وجود فروقاً إحصائية بين متوسط تقديرات تبعاً لنوع المؤسسة (اتحاد رياضي ، وزارة الشباب والرياضة ، لجنة أولمبية) حول محور ما قبل الازمة، ومحور التعامل مع الازمة ، ومحور ما بعد الازمة ، تبعاً لمتغير نوع المؤسسة ، وقد كانت تلك الفروق لصالح نوع المؤسسة (لجنة أولمبية) . ويعزو الباحثان ذلك كون اللجنة الأولمبية أكثر تأهيلاً لموظفيها سواء في المجال التخصصي او المجالات الأخرى ويمتلكون كفاءات عالية في مجال العمل المؤسسي، كما يشير الباحث ان الدراسة الحالية لها من الخصوصية في هذه المؤسسات الرياضية

والتي لم يسبق لدراسة أخرى بحسب علم الباحث انما نفذت على نفس المؤسسات ، ما يمنع الباحث هنا من عملية المقارنة من حيث التشابه والاختلاف مع دراسات سابقة. كما ان العاملين في اللجنة الأولمبية لديهم من الخبرات والكفاءات ما يجعلهم يكتشفون مكامن الخلل الإداري لدى المستويات الإدارية العليا التي قد تكون تعمل بنظام دكتاتوري في اتخاذ القرار ولا تسمح بمشاركه جميع الأعضاء في إدارة الازمات.

## 2- متغير المؤهل العلمي :

كما تشير النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات لتقديرات افراد العينة عند جميع محاور واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار (SCHEFFE) كما في الاتي :

جدول (7) نتائج اختبار (SCHEFFE) للفروق بين تقديرات لإفراد العينة حول محاور واقع إدارة الازمات الرياضية اليمنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ن=144

Subset			المؤهل العلمي	المحور
3	2	1		
		1.38	دبلوم متوسط	محور ما قبل الازمة
	2.92		ثانوية عامة فأدنى	
	3.18		بكالوريوس	
		1.59	دبلوم متوسط	محور التعامل مع الازمة
	2.99		ثانوية عامة فأدنى	
	3.01		بكالوريوس	
		1.95	دبلوم متوسط	محور مرحلة ما بعد الازمة
	2.98		ثانوية عامة فأدنى	
	3.01		بكالوريوس	

يتبين من نتائج الجدول (7) وجود فروقاً دالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس، ثانوية عامة

فأدنى) من جهة ثانية على جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد كانت تلك الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ثانوية عامة فأدنى) . ويعزو الباحثان ذلك الى ان إدارة الازمات قبل حدوثها والاستعداد والجاهزية لها يتطلب تنوع مؤهلات المشاركين لوضع الحلول والمعالجات قبل حدوث الازمة في المؤسسة ، سواءً كانوا من مؤهلات عالية او منخفضة حتى تكون الحلول المتخذة ملائمة وتخدم العاملين من مختلف المؤهلات العلمية ، كما ان معظم العاملين في المؤسسات الرياضية اليمينية هم من حملة المؤهلين العلميين (بكالوريوس ، ثانوية عامة فأدنى)، ما يجعلهم اكثر ملاحظة لما يقوم به المسؤولين عن اتخاذ القرار تجاه التعامل مع الازمة اثناء حدوثها في تلك المؤسسات .

### 3- متغير التخصص العلمي:

تشير النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات لتقديرات افراد العينة عند جميع محاور واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمينية تبعاً لمتغير التخصص العلمي. مما يعني تطابق وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول واقع ادارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمينية حول جميع محاور الدراسة ما قبل الازمة واثناء حدوثها وما بعد حدوث الازمة. ويعزو الباحثان ذلك الى ان إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية هي تهم جميع العاملين في المؤسسة بغض النظر عن التخصص العلمي ، فالمشكلة تكمن في الأداء الإداري والقيادة الإدارية التي تحتاج الى المزيد الخبرة الإدارية للوصول الى عمل اداري منظم خالي من الصعوبات والأزمات أو تداركها حال وقوعها للحد من اثارها السلبية على عمل المؤسسة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القائدي(2017) ، ودراسة الزير (2013) والتي أظهرت أن هناك فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الازمات تعزى لمتغيرات التخصص العلمي ولصالح تخصص التربية الرياضية.

### 4- متغير الخبرة الادارية :

تشير النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات لتقديرات افراد العينة عند جميع محاور واقع إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمينية باستثناء بعض المحاور تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة ، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار (SCHEFFE) كما في الآتي :

جدول (8) نتائج اختبار (SCHEFFE) للفروق بين تقديرات لإفراد العينة حول محاور واقع إدارة الازمات الرياضية اليمنية تبعا لمتغير سنوات الخبرة ن=144

Subset		سنوات الخبرة	المحور
2	1		
	2.16	من 6 سنوات 10 - سنوات	محور التعامل مع الازمة
	2.84	أكثر من 10 سنوات	
5.00		5 سنوات فأقل	
	2.29	من 6 سنوات 10 - سنوات	محور مرحلة ما بعد الازمة
	2.90	أكثر من 10 سنوات	
5.00		5 سنوات فأقل	

يتبين من نتائج الجدول (8) وجود فروقاً دالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات، ومن 6 سنوات 10 - سنوات) حول محور التعامل مع الازمة من جهة ، ومتوسط تقديرات ذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) على نفس المحور من جهة ثانية تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، وقد كانت تلك الفروق لصالح ذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) كونها حصلت على أعلى متوسط حسابي للمحور بواقع (5.0). ويعزو الباحثان ذلك الى ان المؤسسات الرياضية تمتلك غالبية من الكوادر الشابة ذوي الخبرات المتوسطة والبدائية، والتي تمثل أكثر الفئات ضرراً من حدوث الازمات في المؤسسة الرياضية ما يعني انهم أكثر قرباً من تلك الازمات وأكثر ملاحظة لأخطاء المستويات الإدارية العليا أثناء التعامل مع الازمة أثناء حدوثها ، كما ان هذه النتيجة تتفق مع دراسة البرغوثي (2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع إدارة

الازمات لدى إداري الاتحادات والأندية الرياضية تعزى لمتغير الخبرة ويعزى ذلك الى ان من غالبية أعضاء الاتحادات هم جدد في هذه التجربة .

أولاً: الاستنتاجات:

من خلال اهداف الدراسة وتساؤلاتها والمنهجية المستخدمة وبعد العرض والتحليل للبيانات تم التوصل للاستنتاجات التالية :

- 1) تدار الازمات في المؤسسات الرياضية اليمينية (اللجنة الاولمبية، وزارة الشباب والرياضة، الاتحادات الرياضية) بدرجة متوسطة في جميع مراحل الازمة.
- 2) تفوق اللجنة الاولمبية على وزارة الشباب والرياضة والاتحادات الرياضية في ادارة الازمات .
- 3) ذوي المؤهلات العلمية العالية اكثر قدرة على ادارة الازمة من حيث الاستعداد والجاهزية لازمة والتعامل مع الازمة من ذوي المؤهلات العلمية الاقل.
- 4) المتخصصون في التربية الرياضية اكثر قدرة وكفاءة على إدارة الازمات في المؤسسات الرياضية اليمينية بصورة اكبر من ذوي التخصصات الاخرى.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة انشاء وحدات متخصصة لإدارة الازمات الرياضية في المؤسسات الرياضية اليمينية.
- 2- عقد دورات تأهيلية للعاملين في اللجنة الاولمبية ووزارة الشباب والرياضة والاتحادات الرياضية لتعنيهم على أداء وظائفهم في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة في علوم الادارة.
- 3- زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسات الرياضية ، والبحث عن مصادر تمويل اخرى.
- 4- الاستعانة بأصحاب الشهادات العلمية العالية والمتخصصين في الادارة الرياضية في ادارة المؤسسات الرياضية .

-المصادر والمراجع :

- 1-أكسيل، عبد المهدي علي احمد (2003): واقع إدارة بعض الازمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية - 4(2)، ص 212 - 213، البحرين.
- 2-الزير، فاتن راتب عمر (2013) ادارة الازمات لدى اداري الاتحادات الرياضية واندية الالعاب الجماعية في فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- 3-القائدي، عبدالله بن سعيد بن عامر.(2017): واقع إدارة الازمات في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان . (رسالة ماجستير) ، قسم التربية الرياضية كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- 4-القليوبي ، نهي سليمان.(2016): تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الازمات بالأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية -5(5)، ص 227-441، 77، مصر.
- 5-المخارمة ، عاصم حسن معللا.(2009): ادارة الازمات في الاتحادات الرياضية في الاردن ، (رسالة دكتوراه) ، الجامعة الاردنية ، الاردن.
- 6-المخارمة ، ياسين علي محجوب (2013): معوقات إدارة الازمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر المدراء العاملين بها. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية - 1 (2) ، ص 455-489 ، الأردن .
- 7-اليمني ، وداد عبدالله (2013): دور مديرات المدارس في إدارة الازمات والكوارث ، دراسة نظرية بالتطبيق على عينة من مديرات المدارس بمحافظة جدة ، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الازمات والكوارث - جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية .
- 8-بطاح، أحمد.(2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية . دار الشروق ، عمان ، الأردن.

- 9-جويدة ، صابرين عطية مرسال (2013): الإنذار المبكر في إدارة الازمات الرياضية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
- 10-سبتي ، عزيز عراس .(2002): إدارة الازمات في منظمات الاعمال في القطاع الصناعي الأردني.(رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك ، الأردن.
- 11-عثمان، اسماعيل حامد. (1998): ادارة الازمات الرياضية. الطبعة الاولى. مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- 12-كمال درويش ، محمد صبحي حسانين (2004): موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ، (144 – 150) ، المجلد الأول ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 13-مساعدة، جهاد أحمد عيسى. (2002): عناصر ادارة الازمات ومعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الاردن. جامعة اليرموك (رسالة ماجستير غير منشورة).، الأردن .
- 14-معوض، شريف حمد محمد. (2007): اتخاذ القرار الاداري لمواجهة بعض الازمات بوزارة الشباب.(رسالة ماجستير) جامعة حلوان، القاهرة.

#### -المراجع الأجنبية:

- 1- Bernstein.(2012): Crisis Management And Sports in the Age of Social Media: Acase Study Analysis of the Tiger Woods Scandal, The Elon Journal of Undergraduate in Communication, Vol. (3),no.(2),p62-75.
- 2-Falkheimer,J: Heide, M. (2006): Multicultural Crisis Communication: Towards a social Constructions Perspective. Journal of Contingencies Crisis Management. Vol(14), P180-189.