

# اساليب ادارة الازمات الرياضية في اندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق

أ.د. رافع صالح فتحى ..... عبد الأمير عبود محيس

٢٠١٨ م

١٤٣٩ هـ

## مستخلص البحث باللغة العربية.

هدف البحث هو معرفة الاساليب التي تتبعها ادارات الاندية الرياضية في حل الازمات التي تتعرض لها.

وقد تظهر الازمات التي تختلف في نوعها وحجمها ومستوى تأثيرها سواء كان في القيم والمعتقدات، او في البيئة الاجتماعية والموارد البشرية والمالية... وغيرها، ولمعرفة مستوى الازمات استخدم الباحث المنهج الوصفي لعينة البحث المتكونة من اداري اندية الدوري الممتاز بكرة القدم والبالغ عددهم (٨٤) فردا يمثلون تلك الاندية.

وأوصى الباحث الى انه من الضروري تحسين قدرات وقابليات الهيئات الادارية في استخدام الاساليب المناسبة في مواجهة الازمات، ضرورة الاهتمام بصياغة اللوائح التي تحافظ على البيئة الداخلية للنادي، استخدام التقنيات الحديثة في مواجهة الازمات والمخاطر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الرياضية، النادي الرياضي، الازمة، إدارة الازمة.

## Abstract.

### Means For Administrating Sports Crises in the Iraqi Soccer League

The research aimed at identifying the different means for administrating sport crises. Different crises require different means for solving them. Crisis may differ in their type, size and level of influence, values, and social environment, human and financial resources. The researcher used the descriptive method to identify the type and level of crises. The subjects were (84) Iraqi Soccer Premier League clubs. The researcher recommended the necessity of developing administration abilities in using suitable means for facing crises as well as the necessity of paying attention to forming guidelines that preserve the clubs internal affairs and using modern techniques in facing dangers and crises.

**Keywords:** sports administration, sports club, crisis management.

## ١- المبحث الأول: التعريف بالمبحث.

### ١-١ مقدمة البحث، وأهميته:

تلعب الأندية الرياضية المحلية دورا حيويا في تطوير الرياضة، وتتمتع بالعديد من المهام والهياكل والموارد والقيم والايديولوجيات، كما انها توفر الكثير من الفرص للمشاركة والممارسة الرياضية، وتركز على بث روح التنافس والحماس لممارسة الرياضة، وتختلف الأندية من حيث المساحة وعدد الافراد المنتمين وموقعها في الدوري وعدد الألعاب التي تمارس في النادي، ولاهمية الأندية والوصول بها الى أهدافها فهي تحتاج الى الإدارة القادرة على ذلك.

لذلك أصبحت هذه المؤسسات امام تحدي كبير لمواجهة تلك الازمات المختلفة كالازمة الإدارية والمالية والأمنية والأخلاقية.

ومن هنا جاءت أهمية البحث في انها محاولة جادة لمعرفة مستوى إدارة الازمات لواحدة من اهم الفعاليات الرياضية الا وهي كرة القدم، وما يقدمه ذلك لتجاوز الكثير من العوائق التي تتعرض لها الأندية والمؤسسات الرياضية.

### ٢-١ مشكلة البحث:

تحدث الازمة للمؤسسات بمختلف انواعها، خاصة عندما تكون البيئة متوترة ومتأزمة، ويحتم علينا ذلك الاعتراف بوجود الازمة وكيفية معالجتها وتقليل الاضرار التي يمكن ان تسببها، وهناك العديد من الازمات التي تهدد إدارات الأندية، كالازمة الإدارية والمالية والأمنية والأزمات الأخرى، والتي تسبب خلل في عمل الادارات وتسبب هدر في الجهود والاموال، ولمعرفة جاهزية مؤسستنا الرياضية لذلك، وتمكنها من معرفة الازمة واداراتها في حال وقوعها، وتم اختيار الأندية الرياضية من اندية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق، والتعرف على مستوى الازمات فيها.

### ٣-١ اهداف البحث:

- التعرف على اساليب ادارة الازمات لدى اندية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق.

### ٤-١ مجالات البحث:

- ٤-١-١ المجال البشري: أعضاء الهيئات الإدارية لاندية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق.
- ٤-١-٢ المجال الزمني: المدة من ٢٠١٧/٣/١ ولغاية ٢٠١٧/٥/٤
- ٤-١-٣ المجال المكاني: مقرات اندية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق.

## ٢- المبحث الثاني: الدراسات النظرية والمشابهة.

### ١-٢ الازمات (crisies):

رافقت الازمات الانسان منذ بدأ الخليقة وحتى يومنا هذا، وعانى منها على مر العصور، حتى ان بعض الازمات أصبحت تاريخاً للأمم والشعوب كأن يقال سنة الطاعون او الزلزال او الحصار او المجاعة، وتعاني منها المجتمعات على اختلاف طبيعتها، وتركيبها البشرية وتنوع الموروث الثقافي والاجتماعي على حد سواء.

ويذكر (محمد سرور الحريري، ٢٠١٢) بان الازمة " تقع بشدة وتحاصر الأشخاص والهيئات والمنظمات وتجعلهم تحت ضغط شديد علمي ومالي وثقافي وسياسي واخلاقي وغيرها من الازمات التي يمكن ان تحصل فتقع على الافراد والهيئات والمنظمات" (١٠٢:١).

## ٢-٢ إدارة الازمات (crisis management):

ولحدثة علم إدارة الازمة فأول مرة ظهر "مصطلح إدارة الازمات استخدم لأول مرة في مجال العلاقات السياسية الدولية، ففي عام ١٩٦٢ ميلادي عندما نشبت ازمة الصواريخ السوفيتية على الأراضي الكويتية، والتي تسببت في تفاقم العلاقات بين موسكو وواشنطن الى حد تلويح الرئيس الأمريكي جون كينيدي بحرب عالمية ثالثة، ولكن انتهت الازمة بموافقة الزعيم الروسي خروتشوف على تفكيك تلك الصواريخ مقابل تعهد امريكي بعدم غزو كوبا، وحينها قال ماكنمارا (وزير الدفاع الأمريكي) لقد انتهى عصر الاستراتيجية وبدأ عصر جديد يمكن ان نطلق عليه عصر إدارة الازمات" (٢٨:٢).

ويؤكد (احمد إبراهيم، ٢٠٠٢) ان إدارة الازمات هي "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالازمات المحتملة، عن طريق الاستشعار برصد التغيرات البيئية الداخلية او الخارجية المولدة للازمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع او للأعداد للتعامل مع الازمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق اقل قدر ممكن من الاضرار للمنظمة والبيئة والعاملين" (٤٧:٣).

## ٣- المبحث الثالث: منهج البحث، وإجراءاته الميدانية.

### ١-٣ منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي لملائته طبيعة البحث، والبحث الوصفي " أتباع خطوات منطقية معينة في تناول المشكلات أو الظواهر أو معالجة القضايا العملية للوصول الى اكتشاف الحقيقة" (٥٦:٤).

### ٢-٣ مجتمع البحث، وعينته:

يتكون مجتمع البحث من الهيئات الإدارية للأندية الرياضية (الممتازة) في العراق والبالغ عددهم (١٩٣) أداريا يمثلون (١٩) ناديا بعد انسحاب نادي أربيل من الدوري، تم تحديد عينة البحث من اندية بغداد والبالغ عدد افراد الادارات فيها(١٠٢) وتم اختيارها لسهولة الوصول اليها، وتكونت عينة التجربة الاستطلاعية من(١٠) افراد، فيما تكونت التجربة الرئيسة من (٨٤) فردا، وذلك لاستبعاد (٨) افراد لعدم اكتمال الاجابات الخاصة بهم

### جدول (١)

#### يبين مجتمع البحث

ت	النادي	اعداد الهيئة الادارية
١	نادي الطلبة الرياضي	٩
٢	نادي الشرطة الرياضي	١١
٣	نادي الزوراء الرياضي	١١
٤	نادي القوة الجوية الرياضي	١١
٥	نادي الكهراء الرياضي	١١
٦	نادي النفط الرياضي	١١
٧	نادي الكرخ الرياضي	٩
٨	نادي الحدود الرياضي	١٠
٩	نادي الحسين الرياضي	١٠
١٠	نادي بغداد الرياضي	٩
١١	نادي الميناء الرياضي	١١
١٢	نادي البحري الرياضي	٩
١٣	نادي نفط الجنوب الرياضي	١١
١٤	نادي نفط ميسان الرياضي	٩
١٥	نادي السماوة الرياضي	١٠
١٦	نادي كربلاء الرياضي	١٠
١٧	نادي النجف الرياضي	١١
١٨	نادي نفط الوسط الرياضي	٩
١٩	نادي زاخو الرياضي	١١
٢٠	نادي أربيل الرياضي	-

المجموع	١٩٣
النسبة المئوية	%١٠٠

بعض النسب المئوية في الجدول مقربة لأعلى قيمة.

### ٣-٣ الأدوات والأجهزة والوسائل المستخدمة:

#### ١-٣-٣ أدوات البحث العلمي:

- المصادر العربية والأجنبية.
- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- استمارة استبانة لاستطلاع الآراء.

#### ٢-٣-٣ الأجهزة والوسائل المستعملة:

- حاسبة يدوية علمية نوع (VBO) صينية الصنع عدد(١).
- حاسبة إلكترونية شخصية (LABTOP) نوع (LENOVO) صينية الصنع عدد(١).

### ٤-٣ إجراءات البحث الميدانية:

#### ١-٤-٣ تحديد مفهوم ومحاور أساليب إدارة الازمات:

لغرض تحديد محاور أساليب إدارة الازمات قام الباحث بالاطلاع على البحوث والدراسات والمصادر العلمية في علوم إدارة الازمات والمقاييس التربوية والنفسية، وتم تصميم استبانة استطلاع لآراء المتخصصين والبالغ عددهم (١٥) وكما في الملحق رقم (١)، وتم اعتماد نسبة موافقة (٧٥%) وأكثر من معاملات النسبة المئوية (٢٩٥:٥) للاتفاق وهي كما في جدول رقم (٣):

#### جدول رقم (٣)

يبين النسبة المئوية لإتفاق المتخصصين الأكاديميين على أساليب الإستبانة

ت	أساليب حل الازمات	عدد المتفقون	عدد المختلفون	النسبة المئوية	الملاحظات
١	الأحتياط التعبوي	١٣	٢	%٨٦,٦	مقبول
٢	المشاركة الديمقراطية	١٤	١	%٩٣,٣	مقبول
٣	إحتواء الأزمة	١٣	٢	%٨٦,٦	مقبول
٤	تصعيد الأزمة	١٤	١	%٩٣,٣	مقبول
٥	تفريغ الأزمة من مضمونها	١٣	٢	%٨٦,٦	مقبول

ت	أساليب حل الأزمات	عدد المتفقون	عدد المختلفون	النسبة المئوية	الملاحظات
٦	تفنيت الأزمة	١٤	١	٩٣,٣%	مقبول
٧	تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة)	١٣	٢	٨٦,٦%	مقبول
٨	الوفرة الوهمية	١٣	٢	٨٦,٦%	مقبول
٩	ركوب الأزمة وتحويل مسارها	١٤	١	٩٣,٣%	مقبول
١٠	فريق العمل	١٣	٢	٨٦,٦%	مقبول

عدد المتخصصين (١٥)

### ٣-٤-٢ تحديد الفقرات وصلاحياتها (الصدق الظاهري والمنطقي):

يشير (محمد العبيدي، ٢٠١١) إلى "يقصد بالصدق أن يقيس المقياس الخاصية التي وضع من أجلها وصدق المقياس يمدنا بدليل مباشر على صلاحيته للقيام بوظيفته ولتحقيق الأغراض التي وضع من أجلها" (٢٠٥:٦).

بإعتماد أسلوب تحليل محتوى مفهوم كل محور من محاور اساليب إدارة الأزمات والإعتماد على الإطار المرجعي لهذه الدراسة كما تمت الإشارة إليه في تحديد هذه المحاور، عمد الباحث إلى وضع فقرات تقريرية مفتوحة وإجراء المقابلة الفردية المباشرة مع مجموعة من المتخصصين، ملحق رقم (٢)، لغلقتها ببداية ثلاثة (دائماً، أحياناً، أبداً) وبمفتاح تصحيح متدرج بالإتجاه الإيجابي على وفق مقياس (ليكرت) (٣، ٢، ١) على التوالي.

### ٣-٤-٣ التحقق من الثبات:

يرى (أمطانيوس نايف ميخائيل، ٢٠١٦) "يشير الثبات إلى إتساق البيانات والحصول على الإجابات نفسها ثانيةً في حال إعادة تطبيق الأداة" (١١١:٧).

بإعتماد درجات التطبيق السابق وبعد حذف الفقرات في كل من محاور إدارة الأزمات وتمت معالجتها إحصائياً بمعادلة ألفا كرونباخ (Alpha Crunbach)، للتحقق من الثبات وكانت النتائج كما مبين في الجدول (٤):

#### جدول (٤)

يبين الثبات

ت	اساليب ادارة الازمات	(ر)	درجة (Sig)	التباين المفسر	الملاحظات
١	إستبانة أساليب حل الأزمات	0.811	0.000	0.658	عالي ومقبول

ن = 99 درجة الحرية ن - 2 = (97) مستوى الدلالة (0.05)، معنوي إذا كانت درجة (Sig)  $\geq (0.05)$ .

### ٥-٣ التجربة الاستطلاعية:

تعد التجربة الاستطلاعية "تدريباً عملياً للباحث للوقوف على السلبيات والايجابيات التي تقابله خلال الاختبارات لمعالجتها" (٨:١٥٦) وقام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية وكان الهدف منها:

١. التأكد من مدى وضوح الفقرات والتعليمات.
٢. ان تكون الإجابة عن جميع الفقرات.
٣. التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق النهائي.
٤. التعرف على الوقت اللازم للإجابة عن فقرات المقياس من اللاعبين.

إذ عمد الباحث إلى توزيع الإستمارات على عينة التجربة الإستطلاعية المحددة مسبقاً ب (١٠) أداريين من مختلف الأندية قيد الدراسة للمدة من يوم الأحد الموافق ٢٠١٧/٣/٥ ولغاية يوم الأحد الموافق ٢٠١٧/٣/١٢.

### ٦-٣ التجربة الرئيسية:

تم توزيع أوراق الاستبانة بصورتها النهائية على عينة التطبيق الرئيسة البالغة (٨٤) فرد من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدوري الممتاز بكرة القدم، للمدة الممتدة من يوم الثلاثاء الموافق ٢٠١٧/٣/١٤ ولغاية يوم الاربعاء الموافق ٢٠١٧/٤/٥، وبمساعدة فريق العمل المساعد، إذ تم تطبيقها عليهم في مقرات عملهم في الأندية قيد الدراسة، وتم تضمين أفراد عينة التطبيق بعدم ذكر أسمائهم في المقياس وهو لأغراض البحث العلمي وستحظى إجاباتهم بسرية تامة، وأن الغاية منها هي خدمة المجتمع والإرتقاء بعمل التشكيلات الرياضية الإدارية في هذه المؤسسات، ومن ثم تم جمع البيانات وتبويبها لغرض معالجتها إحصائياً.

### ٧-٣ الوسائل الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) للحصول على نتائج البحث، وكما يأتي:

- النسبة المئوية.
- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- الوسيط.
- معامل الالتواء.
- الوسط الفرضي.
- الفرق بين الوسطين.

#### ٤- المبحث الرابع: عرض النتائج، وتحليلها، ومناقشتها.

##### ٤-١ عرض نتائج اساليب إدارة الازمات وتحليلها:

لمعرفة اساليب إدارة الازمات يعرض الباحث النتائج بالدرجة الكلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية

في أندية الدوري الممتاز، وكما مبين في الجدول (٤) وموضح في الشكل (1):-

#### جدول (٤)

يبين المعالم الإحصائية لعينة التطبيق لاساليب إدارة الازمات

الوسط الفرضي	معامل الإلتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي	الدرجة الكلية	وحدة الاستبيان	أسم الاستبيان
116	0.094	5.324	126	126.08	174	الدرجة	اسليب إدارة الازمات الرياضية لأندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق

ن = 84

تُبين نتائج الجدول (٤) أن قيمة معامل الإلتواء محددة فيما بين (+3) مما يدل على التوزيع الطبيعي (الأعتدالي) لعينة التطبيق على نتائج الدرجات وعدم وجود قيم متطرفة عند تفسير واقع إدارة الازمات، وعند مقارنة الوسط الحسابي بالوسط الفرضي للمقياس يتبين أن عينة التطبيق تعدت اساليب ادارة الازمات الرياضية في هذه النتائج، لكون الأسباب تمثل إنجذاب عينة التطبيق بأرائهم المختلفة التي ستوضحها نتائج الفقرات لاحقاً.

##### ٤-٢ عرض نتائج مستوى الازمات لأندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق وتحليلها:

بغية التعرف على اساليب ادارة الازمات لأندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق، يعرض الباحث تحليل

نتائج عينة التطبيق وكما مبين في الجدول (٥):



جدول (٥)

يبين المعالم الإحصائية لاساليب حل الازمات

الأساليب	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للأسلوب	الوسط الحسابي	الوسط	الانحراف المعياري	معامل الأتواء	الوسط الفرضي	الفرق بين الوسطين	ترتيب نتائج الأسلوب المتبع
الأحتياط التعبوي	6	18	17.35	18	1.501	-0.548	12	5.35	الأول
المشاركة الديمقراطية	7	21	12.99	13	1.556	-0.727	14	-2.99	التاسع
إحتواء الأزمة	5	15	11.79	12	1.252	-1.204	10	1.79	الثالث
تصعيد الأزمة	5	15	11.79	12	0.893	1.689	10	1.79	الثالث مكرر
تفريغ الأزمة من مضمونها	5	15	11.54	12	0.911	-1.773	10	1.54	الخامس
تفتيت الأزمة	5	15	13.71	14	1.518	-1.427	10	3.71	الثاني
تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة)	5	15	11.81	12	1.135	1.398	10	1.81	السادس
الوفرة الوهمية	4	12	9.24	9	0.965	0.573	8	1.24	السابع
ركوب الأزمة وتحويل مسارها	4	12	8.96	9	0.999	0.073	8	0.96	الثامن
فريق العمل	5	15	11.65	12	2.009	-0.232	10	1.65	الرابع

ن = (84) وحدة القياس (الدرجة)

يتبين من نتائج جدول (٥) أنه أنجذاب عينة التطبيق أعطى مدلولاً بأن الأوساط الحسابية للمحاور جميعها تعدت الوسط الفرضي، مما يعني وجود الظاهرة المبحوثة في أندية الدوري الممتاز بكرة القدم، كما تُشير النتائج بأنه الفرق الأعلى في المقارنة بين الوسط الفرضي للمحور والوسط الحسابي الذي يعني بأن اساليب ادارة الازمات تصدرها اسلوب الاحتياط التعبوي في المرتبة الأولى بينما كان اسلوب المشاركة الديمقراطية آخر ترتيب الاساليب في نتائج اساليب إدارة الازمات الرياضية لأندية الدوري الممتاز بكرة القدم في العراق.

#### ٤-٣ مناقشة نتائج اساليب إدارة الأزمات لدى إدارات اندية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق:

من مراجعة النتائج الوصفية للمعالم الاحصائية للمحاور واستجابات العينة تفصيلاً على الفقرات، يعزو الباحث ظهور هذه النتائج إلى عدة أسباب بحسب ما جاءت به آراء عينة التطبيق والتي تؤكد بأنه من مراجعة نتائج اساليب حل الازمات يظهر ان اسلوب الاحتياطي التعبوي هو اكثر الاساليب تستخدمه ادارات الاندية في حل ازماتها، فيما ظهر ان اسلوب المشاركة الديمقراطية في اخر القائمة، ويعزو الباحث إلى أن معظم أعضاء الهيئات الادارية ممن لديهم خبرة في المجال الرياضي، فعمدوا إلى توظيفها في زيادة مقدرتهم على التعرف على قوة وضعف الازمات ووضع الحلول من حيث أن الإدارة تمتلك أحتياطي تعبوي بشري يساعد على تخطي هذه الأزمات بوضع الاحتياطات اللازمة لنقاط قوة وضعف الأزمات حسب توقعاتهم قبل حدوثها وزيادة إعتقادهم بأن توافر الاحتياطي يمثل قوة وقائية للنادي لصد الازمة، ان " تحديد الاحتياطي المادي وتحديد نسبة الاحتياطات المخزنة المالية والمادية والمعدات والالات والادوات وتحديد الاحتياطات من الكوادر والموارد البشرية" (١:١٤١)، إلا أنها بحاجة إلى بدائل تكنولوجية للتعامل مع الأزمات في حال الإخفاق، لقلة الاحتياطي تعبوي المالي، إذ جاءت النتائج متسقة مع بعضها لكونها تعبر عن آراء مجتمع الدراسة الذي مثلته عينة التطبيق مع الازمات الاكثر تكرار، وأن توافر الاموال وحسن إدارتها يسهم بصورة كبير على تخطي معظم الازمات التي تمر بها أندية الدوري الممتاز، وهذا لا يحتاج إلى وفرتها فقط وإنما حسن إدارة هذه الاموال لتمكين الاندية من مواجهة مختلف التغييرات أو الأزمات الواقعة أو المتوقعة الوقوع، حيث ان " البيئة المحيطة باي مؤسسة بانها تهدف الى تحديد نقاط وجوانب القوة والضعف في المؤسسة وهو الامر اللازم لتحديد ما هي الفرصة التي يمكن للمنظمة ان تستغلها وكيف ستواجه التهديدات (٩:١٤٤).

#### ٥- الباب الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

##### ٥-١ الاستنتاجات:

على وفق ما توصل اليه الباحث من نتائج تحليلية لواقع الازمات الرياضية لاندية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق.

١. ان اندية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق تعاني من ضعف ممارسة الاسلوب الديمقراطي لادارة الازمات الرياضية في تشكيلاتها الإدارية.
٢. تحتاج ادارات الاندية في الدوري الممتاز العراقي الى امتلاك احتياط تعبوي مالي لمواجهة الازمات.
٣. ان اندية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق تحتاج الى دراسة الاحتياطات اللازمة لتشخيص نقاط القوة والضعف.

٥-٢ التوصيات:

في ضوء ما توصل اليه الباحث من استنتاجات وضع جملة من التوصيات الاتية:

١. من الضروري العمل على تحسين قدرات وقابليات أعضاء الهيئة الإدارية في أندية الدوري الممتاز بكرة القدم على مواجاة الآزمات التي تمر بها أنديةهم.
٢. ينبغي الإهتمام بإشارات الإنذار المبكر قبل حدوث الآزمات.
٣. الإهتمام بالدراسات والبحوث الخاصة بأساليب إدارة الآزمات وكيفية معالجتها.
٤. تكوين فريق إدارة الآزمة في داخل إدارات الأندية الرياضية.

المصادر.

١. محمد سرور الحريري. إدارة الآزمات واستراتيجية القضاء على الآزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢.
٢. مبروكة عمر محيريق. إدارة الكوارث والآزمات-النظرية والتطبيق، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠١٦.
٣. احمد إبراهيم احمد. إدارة الآزمات التعليمية في المدارس-الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢.
٤. عبد الله عبد الرحمن الكندري ؛ ومحمد عبد الوسيم، مدخل إلى مناهج البحث العملي في التربية الإنسانية، ط٢، الكويت مطبعة الفلاح للنشر والتوزيع ١٩٩٩.
٥. بنيامين بلوم وآخرون. تقييم تعلم الطالب التخصصي والتكويني، (ترجمة)، محمد امين المفتي وآخرون؛ القاهرة، دار ماكجروهيل، ١٩٨٣.
٦. محمد جاسم العبيدي. القياس النفسي والاختبارات: عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
٧. أمطانيوس نايف ميخائيل. بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها: عمان، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
٨. قاسم حسن المندلاوي. الاختبارات والقياس في التربية الرياضية، دار الكتب والنشر، الموصل، ١٩٨٩.
٩. اسماعيل محمد السيد. الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٠.

ملحق (١)

يوضح أسماء المتخصصين الأكاديميين المعتمدين لتحديد صلاحية المحاور والأساليب

اللقب العلمي	الاسم	التخصص	مكان العمل
ا.د.	عبد الله هزاع الشافعي	الإدارة الرياضية/ علم النفس	جامعة بغداد/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.د.	عباس علي عذاب	اختبارات وقياس	جامعة بغداد/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.د.	علي يوسف حسين	علم النفس	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.د.	ايمان حسين علي	قياس وتقويم	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.د.	صالح راضي اميش	تدريب / كرة القدم	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.د.	صباح قاسم	تدريب/كرة القدم	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.د.	إسماعيل محمد رضا	طرائق تدريس	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.د.	محمد عبد الحسين عطيه	تدريب/ كرة القدم	جامعة بغداد/كلية التربية اللبدنية وعلوم الرياضة
ا.د.	الطاف ياسين خضر	علم النفس العام	جامعة بغداد/كلية التربية بنات-العلوم التربوية والنفسية
ا.د.	شيماء صلاح حسين	قياس وتقويم	جامعة بغداد/كلية التربية بنات -العلوم التربوية والنفسية
ا.م.د.	صلاح وهاب شاكر	الإدارة الرياضية	جامعة بغداد/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.م.د.	ضياء ناجي عبود	تدريب / كرة القدم	جامعة بغداد/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.م.د.	اسعد لازم علي	تدريب/كرة القدم	جامعة بغداد/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.م.د.	ثامر حماد رجه	الإدارة الرياضية	جامعة بغداد /كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
ا.م.د.	صبا علي طلال	قياس وتقويم	جامعة بغداد/كلية التربية بنات -العلوم التربوية والنفسية

ملحق (٢)

يوضح معلومات إجراء المقابلات الشخصية الفردية المباشرة حول فقرات اساليب ادارة الازمات

الاسم	اللقب العلمي	التخصص	مكان العمل والمقابلة
عباس علي عذاب	أ.د.	اختبارات وقياس	جامعة بغداد / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
صبا علي طلال	ا.م.د.	قياس وتقويم	جامعة بغداد/كلية التربية للبنات
غني عصام الزبيدي	ا.م.د.	إدارة موارد بشرية	جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال
قتيبة نبيل نايف القزاز	ا.م.د.	إحصاء تطبيقي	جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد
نسرین جاسم محمد	ا.م.د.	استراتيجية	جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد
خالد جمال جاسم	ا.م.د.	قياس وتقويم	جامعة بغداد بن رشد

ملحق رقم (٣)

يبين فقرات محاور اساليب ادارة الازمات الرياضية لنادية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق

١. أسلوب الإحتياطي التعبوي:

ت	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	تمتلك الإدارة أحتياطي تعبوي بشري.			
٢	تمتلك الإدارة احتياطي تعبوي مالي.			
٣	تمتلك الإدارة بدائل تكنولوجية للتعامل مع الأزمات في حال الإخفاق.			
٤	تمتلك الإدارة دراية كاملة لنقاط قوة وضعف الأزمات.			
٥	تضع الإدارة الاحتياطات اللازمة لنقاط قوة وضعف الأزمات.			
٦	تعتقد الإدارة توافر الاحتياطي يمثل قوة وقائية للنادي لصد الازمة.			

٢. أسلوب المشاركة الديمقراطية:

ت	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	تحظى إدارة النادي باحترام وتقدير أطراف النادي.			
٢	تحظى إدارة النادي باحترام وتقدير أصحاب المصالح.			
٣	تستشير الإدارة أصحاب المصالح بخصوص الأزمة لتعزيز الثقة بالإدارة.			
٤	تستمع الإدارة إلى الإشارات والنصائح من مختلف الأطراف ذات			

			المصالح المشتركة.
٥			توضح الإدارة كل ما متوافر من معلومات البيانات المرتبطة بالازمة للشركاء جميعهم.
٦			تفصح إدارة النادي للشركاء عن مستوى خطورة الازمة.
٧			تفصح إدارة النادي للشركاء عن الوسائل المستخدمة لمواجهة الازمة.

٣. أسلوب احتواء الازمة:

ت	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	تتفهم إدارة النادي المعترضين بالإستماع لموقفهم من الازمة.			
٢	تحرص إدارة النادي على أن يكون تقديم مطالب المعترضين من خلال القنوات الرسمية في النادي.			
٣	تطالب إدارة النادي بقيادة قوى الازمة بتوحيد مطالبهم.			
٤	توضح الإدارة للمعترضين بان الاستجابة لجميع هذه المطالب أمر شبه مستحيل.			
٥	تطالب الإدارة من المعترضين تشكيل لجنة للتفاوض والحوار.			

٤. أسلوب تصعيد الازمة:

ت	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	تقف إدارة النادي بقوة ضد التكتلات غير المعروفة المطالب.			
٢	تقف إدارة النادي بشدة ضد المعترضين لمعرفة إتجاه نواياهم.			
٣	يؤدي وقوف الإدارة بشدة ضد التكتلات المعترضة الى انشقاق قي تحالفاتهم.			
٤	يزيل الموقف الشديد للإدارة الغموض ويساعد على معرفة إتجاه مواقف قوى الازمة.			
٥	يعمل موقف إدارة النادي الشديد على إرباك قوى الازمة.			

٥. أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها:

ت	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	تسعى الإدارة إلى معرفة مضمون مطالب المعارضين (قوى الأزمة).			
٢	تحاول الإدارة التشكيك بمضمون مطالب المعارضين.			
٣	تتحالف الإدارة مع بعض قوى الأزمة (القوى الفاعلة) بعزل الأخرى.			
٤	تحاول الإدارة إلى تغيير إتجاه الأزمة عن مضمونها الحقيقي.			
٥	تعترف الإدارة بالأزمة مؤقتاً وبعدها يتم إنكارها وتفريغها من مضمونها.			

٦. أسلوب تفتيت الأزمة:

ت	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	تلجأ الإدارة إلى تجزئة الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء (أزمات) صغيرة.			
٢	تمتلك الإدارة معرفة تفصيلية لجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة.			
٣	تفضح إدارة النادي مطامع قيادة الأزمة التي تسعى إلى تحقيقها.			
٤	تمتلك الإدارة القدرة على دفع أشخاص من أنصارها للنفوذ داخل قوى الأزمة.			
٥	تستجيب الإدارة مرحلياً لبعض المطالب لكسب الوقت للتغلب على الأزمة.			

٧. أسلوب تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل (أسلوب المواجهة العنيفة):

ت	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	تُظهر الإدارة قوتها مع قوى الأزمة عندما يكون ذلك الخيار الوحيد.			
٢	تُدمر إدارة النادي الأزمة بضرب نقاط الضعف فيها بقوة.			
٣	تعزل إدارة النادي عناصر الأزمة لتضرب بعدها زعامتها.			
٤	تلجأ الإدارة لهذا الأسلوب عند عدم توافر بيانات ومعلومات دقيقة عن الأزمة.			
٥	إيجاد حالة من الصراع والتناقض الداخلي بين عناصر قوى الأزمة.			

٨. أسلوب الوفرة الوهمية:

ت	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	تتظاهر الإدارة بامتلاكها وفرة مالية امام أصحاب المصالح.			
٢	تثبت الإدارة الاشاعات عن امتلاكها وفرة في الموارد البشرية والمالية.			
٣	تبتعد الإدارة عن التوتر وتتصرف بثقة عالية وتظهر الأمور طبيعية.			
٤	تتكرر الإدارة الادعاءات بعد الامتلاك وتصرح بعدم صحة ذلك.			

٩. أسلوب ركوب الأزمة وتحويل مسارها:

ت	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	تكافح الإدارة مخاطر الأزمة بمعالجة أضرارها.			
٢	تستغل الإدارة اهداف الازمة لتحقيق السيطرة الكاملة على مجريات الامور.			
٣	تخترق الإدارة صفوف قوى الازمة بالتاثير الإيجابي عليها لصالح النادي.			
٤	تتظر الإدارة الى الازمة من الجانب الإيجابي بالإفادة من العناصر الايجابية			

١٠. أسلوب فريق العمل:

ت	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	تمتلك الإدارة فريق عمل خاص بالآزمات.			
٢	يرأس رئيس الهيئة الإدارية للنادي أو من ينوب عنه فريق العمل.			
٣	يمتلك فريق إدارة الازمات مواصفات ومهارات للتعامل مع الازمات المختلفة.			
٤	يمتلك فريق إدارة الازمة صلاحيات كاملة للتعامل معها.			
٥	يضم فريق إدارة الازمة على خبير قانوني للحفاظ على الحلول وفق القانون.			