

## مساهمة استراتيجيات إدارة الأزمات في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

### The contribution of crisis management strategies to raising the outstanding performance of employees in sports institutions

تباني علي<sup>1\*</sup>، شريف حمزة<sup>2</sup>، خضار خالد<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة المسيلة (الجزائر)، ali.tabbani@univ-msila.dz

<sup>2</sup> جامعة المسيلة (الجزائر)، الإيميل للباحث hamza.charif@univ-msila.dz

<sup>3</sup> جامعة المسيلة (الجزائر)، الإيميل للباحث Khaled.khadar@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/05/30

تاريخ القبول: 2021/10/05

تاريخ الإرسال: 2021/06/50

**الملخص:** هدفت الدراسة الى معرفة مساهمة استراتيجيات إدارة الأزمات في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، و لقد تم تحديد إشكالية الموضوع من خلال طرح الإشكال في السؤال الجوهرى: ما مساهمة استراتيجيات إدارة الأزمات في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية؟ وتمثلت عينة الدراسة في العاملين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، واستخدم المنهج الوصفي، مستعملا استمارة استبيان موجهة إلى العاملين بالمديرية. وجاءت نتائج الدراسة ان العنصر البشري الذي يدير الاستراتيجيات ادارة الازمات يساهم للرفع من الاداء المتميز للعاملين، تساهم الاستراتيجيات المعتمدة في ادارة الازمات للرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، يساهم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات في الرفع من الاداء المتميز للعاملين

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية، ادارة الازمات، الاداء المتميز، المؤسسات الرياضية

**Abstract:** The study aimed to know the contribution of crisis management strategies to raising the outstanding performance of employees in sports institutions, and the problem of the subject was identified by posing the problem in the essential question: What is the contribution of crisis management strategies to raising the outstanding performance of employees in sports institutions? The sample of the study was represented by the employees of the Directorate of Youth and Sports in the Wilayat of M'sila, and the descriptive approach was used, using a questionnaire addressed to the employees of the Directorate. The results of the study came that the human element that manages the strategies of crisis management contributes to raising the outstanding performance of employees. The strategies adopted

in crisis management contribute to raising the outstanding performance of employees in sports institutions. Strategic planning for crisis management contributes to raising the outstanding performance of employees.

**Key words :** Strategy, crisis management, outstanding performance, sports institutions

## 1- مقدمة ومشكلة البحث:

تحظى الرياضة في الوقت الراهن بالكثير من الاهتمام على المستوى العالمي كونها ظاهرة اجتماعية حضارية، يبرز من خلالها التطور والرقي والقيم في المجتمعات، وتعد من ابرز دعائم التنمية الشاملة فيها، ورغم أن الانظمة الاقتصادية في الماضي كانت تنظر إلى الرياضة من زاوية محدودة على أنها ترويح على النفس، وكذا ملاً أوقات الفراغ والراحة فقط، إلا أنه في العصر الحديث تغيرت تلك النظرة من مفهومها التقليدي البسيط إلى مفهوم جديد وشامل حيث ينظر للرياضة على أنها علم قائم بذاته، فهي تركز على عدة عوامل هامة وأساسية أعطت للرياضة الطابع المهني والصحي والثقافي في آن واحد.

ويختلف العالم حالياً كثيراً عن السنوات الماضية إذ يشهد العالم اليوم كثيراً من التطورات والمتغيرات المتتالية والسريعة في جميع الأعمال والخدمات، ونتج عن ذلك قفزات من التقدم والتحسين الذي انعكس أثره على كثير من الأعمال وأدى إلى الارتفاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاج بصورة أعلى، إضافة إلى الجودة وقلّة التكلفة في أداء كل مؤسسات القطاعين العام والخاص في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب العلمية الجديدة (عبد المقصود معوض سلامة، 2013ص11).

ومن بين المجالات التي عرفت تطوراً كبيراً وتغيرات متتالية نجد "علم الإدارة" حيث حظي باهتمام كبير مع أنها حديث النشأة كعلم مستقل ويرجع هذا الاهتمام إلى طبيعتها وأهدافها فهي تنطوي على مجموعة من الوظائف الأساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتسم هذه الوظائف

بالتداخل فمع أن لكل وظيفة خصائص معينة وتستهدف تحقيق أغراض محددة إلا أنها تجتمع معا لتحقيق أهداف المنظمة والإدارة ككل.

فالإدارة نجدها في كل أنواع المنظمات والمؤسسات والهيئات وعلى كافة المستويات، فهي المحرك الأساسي للنهوض بالتنمية في كافة مجالات الحياة لتحقيق أهداف وغايات وأغراض محددة، فهي المسؤولة عن نجاح الخطط والمشاريع والبرامج والسياسات وهذا للاستغلال الأمثل لكل أنواع الطاقات، والاستثمار الجيد في الإمكانيات و الموارد البشرية والمادية المتاحة لأقصى حد ممكن بكفاءة وفعالية عالية.(بوخرص رمضان، 2018،ص01).

والمؤسسات الرياضية كباقي المؤسسات الأخرى فهي تواجه تغيرات مختلفة و قد تكون سريعة و مفاجئة ، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات لهذه المؤسسات فهي تختلف في الأسباب و مستويات حدوثها ، وشدة تأثيرها لذا وجب على إدارة المؤسسة البحث عن أساليب و أنماط حديثة لمجابهة مختلف هذه التغيرات و إيجاد وسائل للتعامل مع مختلف هذه الأزمات قبل حدوثها أو التقليل من نتائجها عند الحدوث

ويرى "أيفانوسوفيتش" بأن كفاءة الأداء هي كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل تشكل هيكلها ويوصف بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها العالمون فيها. (ancevish tv. 462, 1997)، وهذا يعني بأن المنظمة تفضل الأداء العالي المتميز من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، ومن ثم فإن الأداء المتميز وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية.( فيصل خرشي. 2019، 45).

وتسعى المؤسسات الرياضية إلى تنفيذ برامجها بأداء أكثر فعالية وكفاءة وتعتبر إدارة الأزمات أحدى الأدوات المستخدمة لتحقيق التميز والإبداع

وفرض الاستقرار وتحقيق النمو، كما أن تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج يعتمد بشكل كبير على كيفية الاستغلال وخلق المعرفة نحو تحقيق الأهداف، ومن بين الدراسات التي تناولت الاداء المتميز للعاملين دراسة مهدي فاطمة الزهراء (2010) بعنوان " الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية" هدفت إلى دراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في تحقيق الأداء المتميز، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة شملت جميع عمال وحدة كوندور والبالغ عددهم 439 وقد تم تحديد عينة البحث بنسبة 30% وبالتالي شملت العينة 131 عامل بطريقة عشوائية متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة الاستبيان إلى جانب المقابلة والملاحظة والسجلات الإدارية بحيث توصل الباحث إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تمثل أداة فعالة في تحقيق التفوق والأداء التنظيمي المتميز في المؤسسات الاقتصادية، وأظهرت الدراسة أن درجة مساهمتها كانت عالية وكبيرة، كما نجد دراسة "أمل الطيب إدريس الشيخ حامد " 2017 بعنوان دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية، وجاء تساؤلات الدراسة ما أسباب التي تواجه الاتحادات و الأندية الرياضية ؟ ما الحلول أو الخطوات المقترحة لإدارة الأزمة ؟ وتوصل الباحث الى ان اهم الاسباب تمثلت في صراع المصالح بين الإداريين، السلوك الشخصي الأناني للإداريين، عدم اعتماد المبادرات الاستباقية لتثبيت الاستقرار، الإعلام السلبي

كما بينت دراسة لعياضي عصام وآخرون 2020 "علاقة متطلبات ادارة المعرفة بالرفع من اداء بالعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريريج" بأنه توجد علاقة ارتباطية بين (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية) و الرفع من اداء العاملين و اوصى الباحث بخلق مناخ مشجع و تكنولوجيا ملائمة تواكب احدث التطورات. كما جاءت دراسة

معزوز شعيب 2020 "مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية " والتي هدفت محاولة التعرف على مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

ومن خلال هذا الطرح ومن أجل الوقوف على هذا الوضع قمنا بطرح الإشكالية التالية: ما مساهمة استراتيجيات إدارة الأزمات في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية؟  
**فرضيات الدراسة:**

العنصر البشري الذي يدير استراتيجيات ادارة الازمات يساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية  
الاستراتيجيات المعتمدة لادارة الازمات تساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية  
التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات يساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

2- **الهدف العام من الدراسة:** إن الأهداف العامة التي نريد الوصول إليها من هذه الدراسة تتمثل في محاولة توضيح أكثر لمفهوم أسلوب استراتيجيات إدارة الأزمات، كما نحاول إبراز أهمية أسلوب إدارة الأزمات بالمؤسسة الرياضية و دوره في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، كما حاولنا إبراز الدور الهام الذي تقوم به الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات.

### 3-3- **التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:**

#### 1- **الإستراتيجية:**

لغة: يعرف قاموس WEBSTER و قاموس و قاموس . الإستراتيجية على أنها ذلك الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية مما

يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة ( عبد الحميد .  
1999 ص 17 )

إصلاحاً : هي خطة موحدة و متكاملة شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة  
و التحديات البيئية و التي تم تصميمها من تحقيق الأهداف الأساسية  
للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة ( إبراهيم 2010 ص 19)  
إجرائياً : هي عملية ترجمة السياسات و تحويلها إلى إجراءات و مسارات و  
انجازات عملية على أساس ترتيب الأهداف والغايات وفقاً لأهميتها و  
وضعها في مكانها الصحيح داخل الإطار العام للسياسات .  
2- الأزمة :

لغة : و تعني الجذب و القحط و الضيق و الشدة التي تنتج عن انحباس المطر  
و بالتالي الفقر و المجاعة و قد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف  
الحياة. ( غسان . عيسوي 201 ص 11 )  
اصطلاحاً: ( CRISIS ) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية ( KIPVEW ) أي  
بمعنى لتقرر ( TO DECIDE )  
I ( جبر . صدام 1998 ص 66 )  
إجرائياً: و نقصد بها تلك التغيرات التي قد تطرأ بشكل مفاجئ على المؤسسة  
الرياضية بصفة عامة و التي قد تعكر السير الحسن لهذه الأخيرة .  
3 - الإدارة الأزمة:

اصطلاحاً : هي عملية تخطيط الاستراتيجي للأزمات من خلال استخدام أدوات  
علمية و عملية خلال مراحل الأزمة المختلفة ، لمعالجتها و محاولة السيطرة  
عليها لتجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها . و قد اتفق على هذا  
التعريف كل من ( سبتي 2002 ص 14 ) ( ماهر 2006 ص 21 )

إجرائيا : هي كل تلك الطرق و الكفاءات الإدارية المستعملة بغية تسيير مختلف الأزمات الخارجية أو الداخلية التي تعيق مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية .

#### 4- استراتيجيات إدارة الأزمات :

اصطلاحا : هي تلك العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة و ذلك باختيار الأمثل للاستراتيجية المناسبة لنوع و طبيعة الأزمة وهي ( إستراتيجية تغيير المسار ، إستراتيجية احتياط التعبوي ، إستراتيجية تفريغ الأزمة ، إستراتيجية تفتيت الأزمة ، إستراتيجية احتواء الأزمة ) (الصيرفي 2008 ص 18)

إجرائيا : تلك الأساليب العلمية و المعرفية و التي تستعمل لتفتيت الأزمات الحاصلة او حتى المتوقع حصولها على المؤسسة الرياضية

#### 5- الأداء:

لغة: أدى (تأدية) الدين: سده، أدى الصلاة: القيام بها في وقتها، أدى الشهادة أدلى بها إليها شيء أوصله إليها. (أمل عبد العزيز محمود، 1997، ص 205)

اصطلاحا: يطلق المصطلح بصورة عامة على كل شيء يفعله الفرد بشكل عملي وصريح سواء استخدم في ذلك لغة أم لم يستخدمها . (رضا فجة، 2002، ص 51)

إجرائيا: هو قدرة الفرد على تنفيذ ما أوكل إليه من أعمال والدرجات المتحصل عليها في تحمل المسؤولية .

#### 6- الأداء المتميز:

اصطلاحا: يقصد بالأداء المتميز حالة تفريد أداء عناصر مؤسسة مختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من مؤسسات مماثلة في مجال

العمل، وظهورها بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى . (زكريا الدوري، 1020، ص 23) اجرائيا : الأشخاص الذين يحققون نتائج بارزة وفائقة على النحو الدائم في المواقع المختلفة بما فيها موقع العمل.

#### 4-4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

#### 4-1 الطريقة والأدوات:

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي

- الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة الممتدة من 17 جانفي الى غاية 21 جانفي 2021 حيث قام بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي كان قوامها 09 عاملين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، وقد كان الهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية الثانية معرفة مدى ملائمة عبارات الاستبيان لموضوع الدراسة وكذلك من اجل حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

-ملائمة العبارات المستخدمة للمستوى التعليمي للعينة.

-صلاحية استمارة الاستبيان وملائمته لموضوع الدراسة.

-معاملات الارتباط لكل العبارات دالة احصائيا مما يدل على أن هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

-معاملات الثبات مرتفعة وذات دلالة احصائيا مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان.

- العينة وطرق اختيارها: عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قوامها 40 فردا

- مجالات الدراسة: أجريت الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة في الفترة الممتدة من جانفي الى ماي 2021

- إجراءات البحث / الدراسة:

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات.

المتغير التابع: الاداء المتميز للعاملين.

- الأداة : للإجابة عن أسئلة الدراسة قمنا بإعداد استمارة استبيان مخصصة لهذا الغرض اعتمادا على مادة علمية نظرية تتعلق استراتيجيات إدارة الأزمات و مهام التسويق بالإضافة على دراسات مشابهة ذات صلة بموضوع مشكلة الدراسة.

الاستمارة تقنية مباشرة للنقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد تسمح

باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية

و القيام بمقارنات رقمية.(انجرس، 2004،ص204)

خاصة و أن استمارة الاستبيان تعتبر من أهم أدوات المسح لتجميع البيانات المرتبطة بالمشكلة.

اشتملت استمارتنا على 3 محاور أساسية

- الأسس العلمية للأداة:

صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

| الرقم | الفقرة    | معامل الارتباط | مستوى المعنوية (sig) | النتيجة                 |
|-------|-----------|----------------|----------------------|-------------------------|
| 01    | الفقرة 01 | 0,683 **       | 0,000                | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 02    | الفقرة 02 | 0,763**        | 0,000                | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 03    | الفقرة 03 | 0,967**        | 0,000                | يوجد ارتباط دال         |

|                         |       |         |           |    |
|-------------------------|-------|---------|-----------|----|
| إحصائيا                 |       |         |           |    |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000 | 0,902** | الفقرة 04 | 04 |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000 | 0,797** | الفقرة 05 | 05 |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000 | 0,967** | الفقرة 06 | 06 |

### صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

| النتيجة                 | مستوى المعنوية (sig) | معامل الارتباط | الفقرة    | الرقم |
|-------------------------|----------------------|----------------|-----------|-------|
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000                | 0,902**        | الفقرة 01 | 01    |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000                | 0,497**        | الفقرة 02 | 02    |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000                | 0,967**        | الفقرة 03 | 03    |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000                | 0,865**        | الفقرة 04 | 04    |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000                | 0,671**        | الفقرة 05 | 05    |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000                | 0,829**        | الفقرة 06 | 06    |

### صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

| النتيجة                 | مستوى المعنوية (sig) | معامل الارتباط | الفقرة    | الرقم |
|-------------------------|----------------------|----------------|-----------|-------|
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000                | 0,936**        | الفقرة 01 | 01    |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000                | 0,967**        | الفقرة 02 | 02    |
| يوجد ارتباط دال إحصائيا | 0,000                | 0,829**        | الفقرة 03 | 03    |

مساهمة استراتيجيات إدارة الأزمات في الرفع من الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

|    |           |         |       |                         |
|----|-----------|---------|-------|-------------------------|
| 04 | الفقرة 04 | 0,523** | 0,000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 05 | الفقرة 05 | 0,854** | 0,000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |
| 06 | الفقرة 06 | 0,936** | 0,000 | يوجد ارتباط دال إحصائيا |

معامل الثبات:

وفقا لمتطلبات الدراسة فقد تم استعمال طريقة الفاكرونباخ و الجدول يبين درجة الثبات لأداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الموجهة لأعضاء إدارة الأندية الرياضية المحترفة باستعمال معامل الثبات كرونباخ  $\alpha$ :

| كرونباخ $\alpha$ | محاور الاستبيان |
|------------------|-----------------|
| <b>0.745</b>     | المحور الأول    |
| <b>0.875</b>     | المحور الثاني   |
| <b>0.902</b>     | المحور الثالث   |
| <b>0.821</b>     | الإستبيان       |

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في المحور الثالث بـ 0.902، وحدها الأدنى في المحور الأول بـ 0.745 كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.821، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 . مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان

- الأدوات الإحصائية :

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي و الاستدلالي و هذا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V:26

1-معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات استمارة الاستبيان.

2- حساب معامل ألفا كرو نباخ(Cronbach's Alpha) لمعرفة درجة ثبات فقرات الاستمارة.

3- اختبار كاي تربيع و ذلك لتأكيد وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرات من عدمها.

4-المتوسط الحسابي لحساب متوسطات درجات أفراد العينة.

5- الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف القيم عن قيمة المتوسط الحسابي لأنه يوضح درجة التشتت في إجابات أفراد العينة فكلما اقتربت قيمته من الصفر دلنا هذا على تركيز الإجابات و عدم تشتتها و بالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية.

6- المدى لتحديد طول الفئة و هذا لحساب مجال المتوسط الحسابي.

#### 2-4 عرض وتحليل النتائج:

عرض وتحليل نتائج المحور الاول: العنصر البشري الذي يدير استراتيجيات ادارة الازمات يساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

| رقم | البديل الأكثر تكرارا | النسبة المئوية | نتيجة دلالة كا <sup>2</sup> |        |       |
|-----|----------------------|----------------|-----------------------------|--------|-------|
|     |                      |                | محسوبة                      | مجدولة | دلالة |
| 01  | نعم                  | 45 %           | 15.000                      | 5.991  | دال   |

مساهمة استراتيجيات إدارة الأزمات في الرفع من الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

|    |               |     |        |        |       |     |
|----|---------------|-----|--------|--------|-------|-----|
| 02 | العبارة رقم 2 | نعم | 57 %   | 25.400 | 5.991 | دال |
| 03 | العبارة رقم 3 | نعم | 55 %   | 20.600 | 5.991 | دال |
| 04 | العبارة رقم 4 | نعم | 65 %   | 15.800 | 5.991 | دال |
| 05 | العبارة رقم 5 | نعم | 52.5 % | 18.200 | 5.991 | دال |
| 06 | العبارة رقم 6 | نعم | 40 %   | 16.800 | 5.991 | دال |

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جل فقرات المحور الأول دالة إحصائياً لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (نعم) عند مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة و هذا ما قادنا لرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تثبت بأن العنصر البشري الذي يدير استراتيجيات ادارة الازمات يساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية أي أن لدى معظم المؤسسات الرياضية عنصر بشري استراتيجي لإدارة الأزمات للتحكم في تطوير و تحسين اداء العاملين.

**ملخص نتائج المحور الثاني : الاستراتيجيات المعتمدة لادارة الازمات تساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية.**

| رقم | العبارات      | البديل الأكثر تكراراً | النسبة المئوية | نتيجة دلالة كا <sup>2</sup> |       |
|-----|---------------|-----------------------|----------------|-----------------------------|-------|
|     |               |                       |                | محسوبة                      | جدولة |
| 01  | العبارة رقم 1 | نعم                   | %45            | 15.800                      | 5.991 |
|     |               |                       |                |                             | دال   |

|    |               |     |       |        |       |     |
|----|---------------|-----|-------|--------|-------|-----|
| 02 | العبارة رقم 2 | نعم | 70%   | 22.400 | 5.991 | دال |
| 03 | العبارة رقم 3 | نعم | 47.5% | 19.400 | 3.841 | دال |
| 04 | العبارة رقم 4 | نعم | 72.5% | 29.600 | 5.911 | دال |
| 05 | العبارة رقم 5 | نعم | 60%   | 22.400 | 5.991 | دال |
| 06 | العبارة رقم 6 | نعم | 77.5% | 19.200 | 3.841 | دال |

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جل فقرات المحور الثاني دالة إحصائياً لصالح الإجابة الأكثر تكراراً (نعم) عند مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من الجدولة و هذا ما قادنا لرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تثبت بأن الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة الازمات تساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

**ملخص نتائج المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات يساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية.**

| رقم | العبارات      | البديل الأكثر تكرار | النسبة المئوية | نتيجة اللالة كا <sup>2</sup> |             |
|-----|---------------|---------------------|----------------|------------------------------|-------------|
|     |               |                     |                | محسوبة                       | جدولة دلالة |
| 01  | العبارة رقم 1 | نعم                 | 37.5%          | 16.133                       | 3.841 دال   |
| 02  | العبارة رقم 2 | نعم                 | 75%            | 76.66                        | 8.553 دال   |
| 03  | العبارة رقم 3 | نعم                 | 55%            | 6.533                        | 3.841 دال   |

الرياضية

|    |               |     |       |        |       |     |
|----|---------------|-----|-------|--------|-------|-----|
| 04 | العبارة رقم 4 | نعم | 42.5% | 10.800 | 3.841 | دال |
| 05 | العبارة رقم 5 | نعم | 75%   | 13.133 | 3.841 | دال |
| 06 | العبارة رقم 6 | نعم | 50%   | 18.200 | 5.991 | دال |

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جل فقرات المحور الثالث دالة إحصائياً لصالح الإجابة الأكثر تكرار (نعم) عند مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة و هذا ما قادنا لرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تثبت بأن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات يساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

#### 3-4 مناقشة النتائج وتفسيرها:

**الفرضية الاولى:** تنص على ان العنصر البشري الذي يدير استراتيجيات ادارة الازمات يساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

ونستخلص حسب المعطيات السابقة وحسب النسبة العامة المقدرة ب (011)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة موافق، وهو ما يدل على تحقق الفرضية القائلة بأن المشرفين على إدارة المنشآت الرياضية أحد أهم متطلبات إنجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، وهو ما يتفق مع دراسة حداب سليم (2005-2006)، التي تقر على أهمية توفر كل منشأة رياضية على فرد ذي كفاءة عالية في التخصص، وكذا وجود قادة ذوي كفاءة عالية لتسيير المركبات وفق طرق علمية وعالمية، ويتفق استنتاجنا هذا مع دراسة بوطالبي يحي (2008) التي تقر على الاهتمام بالعنصر البشري في عمليات التوظيف والتخطيط للقوى العاملة والأمن والعلاقات الإنسانية والتدريب والملاءمة المهنية

**الفرضية الثانية:** تنص هذه الفرضية على افتراض مرده الاستراتيجيات المعتمدة لادارة الازمات تساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

أشارت نتائج الفرضية الى وجود فروقات ذات دلالة معنوية في نتائج عينة الدراسة وبالتالي يقر الباحث بمساهمة الاستراتيجيات المعتمدة لادارة الازمات في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية وهذا من خلال أن لديهم المهارة العالية في دراسة المتغيرات المستقبلية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ربما لخوضهم دورات تدريبية ويرجع ذلك لوضوح الرؤية ووضوح المتغيرات الخارجية والمحلية أيضا ومدى تأثيرها على رؤية ادارة المؤسسة الرياضية وطرق تحقيقها أيضا، كما يرى الباحث أن أفراد الدراسة لديهم المعرفة والفهم بان تحليل البيئة الداخلية خطوة رئيسية أوليه للوصول الى استراتيجية ناجحة، ومن الاعتبارات الهامة عند صياغتها أن يكون هناك توافق بينها وبين البيئة الداخلية للإدارة، وهذا ما يتفق مع (عبد المقصود معوض 2013) الذي يرى أن الاستراتيجية الادارية هي السعي الى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق احداث تغيير له دلالاته في سلوك الافراد العاملين، وذلك عبر سبل ادارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة، وتفهم العاملين، وبمعنى ادق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الديناميكية التي تؤثر في طريقة شعور الافراد العاملين بأدوارهم في التنظيم.

**الفرضية الثالثة:** تنص على ان التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات يساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية

أشارت نتائج الفرضية الى وجود فروقات ذات دلالة معنوية في نتائج عينة الدراسة وبالتالي يقر الباحث أن التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات يساهم في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية ، وفي ضوء هذا

يمكننا القول أن الفترات تكوينية التي يتلقاها المسيرين بالخارج تساعدهم على رفع كفاءتهم في تسيير المنشآت الرياضية، و أن الإدارة الرياضية تستعمل التكنولوجيا الحديثة لتفعيل عملية التسيير بالمؤسسات الرياضية، و أن إدارة المؤسسة الرياضية تستعين بالفنيين والمختصين في مجال التسيير لتحسين وتطوير سير المؤسسة الرياضية، وهذا ما اكده ( اسامة حسني 2010 ) "يعد التخطيط الاستراتيجي عنصرا أساسا من عناصر الإدارة الحديثة في الوقت الحاضر ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المسطرة، وعليه لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي لابد من تحديد إستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الواضحة وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنبؤ باحتمال المستقبل والظروف المختلفة والشمول والواقعية والمرونة والمتابعة والتقييم والتقييم لأن التخطيط يعتبر عملية مستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة .

#### - الخاتمة:

يعيش العالم في السنوات الأخيرة عصرا جديدا يحفل بالعديد من المتغيرات و التحديات الإدارية في المجال الرياضي و التي فرضتها الثورة التكنولوجية الحديثة و مختلف الازمات التي تحدث مرة بعد مرة، حيث أصبح التميز في الأداء عامل مهم سواء للبقاء او للنمو والتطور، و الإدارة الحديثة في تسيير المؤسسات الرياضية عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع الازمات المختلفة و التغير المستمر و المتسارع للمؤسسات بمختلف انواعها، و الأزمة في المجال الرياضي تعني وجود خلل في المنظومة الرياضية يؤثر عليها تأثيرا ماديا ومعنويا على كافة مستويات الممارسة الرياضة والهياكل التنظيمية للمؤسسات الرياضية، وهي فترة حرجة وحالة غير مستقرة تهدد كيانها وأدائها ما يتطلب التدخل الفوري للحد منها والتحكم في الأحداث المفاجئة التي قد تعترض

الحركة الرياضية بكل أشكالها ومستوياتها، فهي من أهم مراحل تطور الفكر الإداري الحديث الذي حضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة الرياضية. وهي أيضا "تحدي كبير لموقف على مستوى الأشخاص والمنظمات ويتطلب ممن يتعرض لها القدرة على التكيف مع هذا الطارئ بحيث تتم السيطرة عليه والتعامل معه وقد تتشابك هذه التحديات وتتعدد في عدة جوانب وعلى أكثر من مستوى بحيث يتطلب التعامل معها بمهارة خاصة وتخطيطا عاليا مع استراتيجيات إدارية ذات طابع تفاعلي وقائي، وإدارة الأزمات الرياضية من الاتجاهات الحديثة للإدارة الرياضية التي توجب تدريب استراتيجي يسمح بتطبيق أساليب علمية لمواجهة كل أنواع المشكلات التي تواجه المؤسسات الرياضية وإيجاد لها الحلول لضمان استقرارها

#### المراجع المستخدمة في البحث:

- خالد قوربي، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الاداء المتميز في الادارة الرياضية، مجلة علوم وممارسات الانشطة الرياضية والفنية، مجلد4، عدد2.
- زكريا الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010
- كريم محمد محمود الحكيم، إدارة المؤسسات الرياضية ، مؤسسة علم الرياضة للنشر ، ط1، 2015.
- أحمد إبراهيم أحمد،(2002) ،إدارة الأزمات : الأسباب و العلاج، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر .
- رجب ،عبد الحميد،(2008) ، إستراتيجية التعامل مع -16 الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية )، دار وائل للنشر ، الأردن
- بوخرص رمضان (2012) ، إدارة الأزمة في المجال الرياضي ، مجلة الإبداع الرياضي العدد 05 ،المسيلة ، الجزائر

- لعياضي عصام واخرون 2020 "علاقة متطلبات ادارة المعرفة بالرفع من اداء بالعاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريريج، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد10، ام البواقي، الجزائر، 2020
- معزوز شعيب 2020 "مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد09، ام البواقي، الجزائر، 2020.