

التخطيط الاستراتيجي كدالة للتنبؤ بإدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات  
والاندية الممارسة للعبة المبارزة

م.د. حيدر محمد مصلح  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة  
جامعة القادسية

ملخص البحث العربي:

يعد التخطيط ضرورة لازمة لنجاح اداء أي مؤسسة ،لأنه يساعد على تحديد الأهداف المراد تحقيقها ويبين مراحل العمل اللازمة للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال تدبير الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وترشيدها كما انه يتضمن تطويرا مستمرا في الأداء والتنفيذ وبالتالي يبعد التنفيذ عن الارتجالية والعشوائية ، ويوضح الطريق أمام واضعي السياسات ومتخذي القرارات، فلا يمكن أن يتحقق نجاح الأداء من دون وجود تخطيط فعال.

اما الازمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية مؤسسة رياضية فلا توجد مؤسسة رياضية بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الازمات الحالية، إذا لم تكن المؤسسة الرياضية الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت وان القدرة التنبؤية للمؤسسة الرياضية لتوقع الازمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع سيناريوهات آمله للازمات المتوقعة وذلك من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف ويؤثر الاحتكاك ووضعها تحت الرقابة الدقيقة، وعليه جاءت الأهداف الرئيسة للبحث كالآتي:

- 1- معرفة العلاقة بين إدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة.
  - 2- معرفة نسبة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة.
  - 3- التنبؤ بإدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة بدلالة التخطيط الاستراتيجي.
- وأستعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي ودراسة العلاقات الارتباطية، فيما تمثلت أدوات البحث بمجتمع القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة والبالغ عددهم ( 10 ) اتحاداً و(63) نادياً ،فضلاً عن وسائل جمع البيانات وبعد سلسلة الإجراءات الميدانية المتمثلة في التأكد من صلاحية مقياسي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات باشر الباحث بإجراءات البحث وباستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة النتائج بما يخدم البحث ويحقق الأهداف ،واستنتج الباحث معادلة تنبؤية يمكن من خلالها التكهّن بإدارة الازمات بدلالة التخطيط الاستراتيجي ،كما توصل الباحث إلى ان ادارة الازمات ترتبط بعلاقة حقيقة دالة مع التخطيط الاستراتيجي.

**Strategic planning as a function of predicting crisis management among  
administrative leaderships in federations And clubs practice  
the game of fencing**

**M.D. Haider Muhammad Musleh**

**Abstract**

Planning is a necessary necessity for the success of the performance of any institution, because it helps to define the goals to be achieved and indicates the stages of work necessary to reach the achievement of these goals, through the management, coordination and rationalization of material and human capabilities, as it includes continuous development in performance and implementation, thus keeping implementation away from improvisation and randomness, It clarifies the way for policy makers and decision makers. Successful performance cannot be achieved without effective planning.

As for crises, an important and essential part of the life of any sports institution, there is no sports institution regardless of its size and the nature of the operations it performs far from the current crises. Any time and the predictive ability of the sports institution to anticipate crises of their shapes, sizes, times of occurrence and areas of their occurrence and to develop complete scenarios for expected crises by examining and diagnosing weaknesses and focal points and placing them under close supervision, and accordingly the main objectives of the research came as follows:

- 1-Knowing the relationship between crisis management and strategic planning for administrative leaderships in federations and clubs practicing the game.
- 2-Knowing the percentage of strategic planning's contribution to crisis management among administrative leaderships in federations and clubs practicing the game.
- 3- Predicting crisis management among administrative leaderships in federations and clubs practicing the game in terms of strategic planning

The researcher used the descriptive approach in its survey method and studying the relational relations, while the research tools represented the community of administrative leaders in the federations and clubs practicing the game, which amounted to (10) federations and (63) clubs, in addition to the means of data collection and after a series of field procedures to ensure the validity of the two planning measures Strategic and Crisis Management The researcher undertook the research procedures and using the appropriate statistical means to address the results in a way that serves the research and achieves the goals. The researcher concluded a predictive equation through which crisis management can be predicted in terms of strategic planning. The researcher also concluded that crisis management is linked to a real and significant relationship with strategic planning.

## 1- التعريف بالبحث.

### 1-1 مقدمة البحث وأهميته.

نعيش الان عصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغير، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات وقد ادى ذلك الى ظهور العديد من التحديات المحلية والعالمية ولمواكبة هذه المتغيرات، فلا بد من الاخذ بعين الاعتبار ان التخطيط هو السبيل الامثل لمواجهة تلك التحديات والازمات، فهو ضرورة انسانية وحتمية. ويعد التخطيط ضرورة لازمة لنجاح اداء أي مؤسسة، لأنه يساعد على تحديد الأهداف المراد تحقيقها ويبين مراحل العمل اللازمة للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، وذلك من خلال تدبير الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وترشيدها كما انه يتضمن تطويرا مستمرا في الأداء والتنفيذ وبالتالي يبعد التنفيذ عن الارتجالية والعشوائية، ويوضح الطريق أمام واضعي السياسات ومتخذي القرارات، فلا يمكن أن يتحقق نجاح الأداء من دون وجود تخطيط فعال.

اما الازمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية مؤسسة رياضية فلا توجد مؤسسة رياضية بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات الحالية، إذا لم تكن المؤسسة الرياضية الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت وان القدرة التنبؤية للمؤسسة الرياضية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع سيناريوهات آمله للأزمات المتوقعة وذلك من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف وبؤر الاحتكاك ووضعها تحت الرقابة الدقيقة، وهنا تكمن أهمية البحث في كونها محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الازمات حيث يعطي فرصة واضحة للقيادات الادارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة المبارزة لمواجهة ومدى استيعاب متغيراتها وبالتالي سيساهم في مساعدة صناع القرار فيها على تطوير أدائهم وتعزيز قدراتهم الذي عاملا مهما لتطويرها واستمرارها في تقديم خدماتها.

### 1-2 مشكلة البحث.

سيحاول الباحث في هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:-

1- ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة.

2- ما هي نسبة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة.

3- هل يمكن التنبؤ بإدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة بدلالة التخطيط الاستراتيجي.

### 1-3 أهداف البحث.

يهدف البحث الى:

- 1- معرفة العلاقة بين إدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة.
- 2- معرفة نسبة مساهمة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة.
- 3- التنبؤ بإدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة بدلالة التخطيط الاستراتيجي.

### 1-4 مجالات البحث.

- 1-4-1 المجال البشري: القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة.
- 1-4-2 المجال ألزمني: الفترة من (2020 / 10/12) ولغاية (2019 / 11 /3)
- 1-4-3 المجال المكاني: مقرات القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة المبارزة.
- 3- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.
- 3-1 منهج البحث.

أستعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملائمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

### 3-2 مجتمع البحث.

تمثل مجتمع البحث بالقيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة والبالغ عددهم (190) فرداً، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وبلغ عددهم (100) فرداً.

### 3-3 الأدوات والوسائل والأجهزة المستعملة في البحث.

استعان الباحث بالأدوات والوسائل والأجهزة البحثية الآتية للوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف.

- ❖ المقابلة.
- ❖ الملاحظة.
- ❖ الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.
- ❖ الاستبيان.
- ❖ استمارة تفرغ البيانات.
- ❖ جهاز تسجيل نوع (genx).
- ❖ جهاز حاسوب محمول نوع (Acer).
- ❖ حاسبة يدوية نوع (kenko).
- ❖ المصادر والمراجع العربية والأجنبية.

❖ شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

❖ فريق العمل المساعد.

❖ أقلام جاف لإجابات العينة.

### 3-4 إجراءات البحث الميدانية.

لتحقيق أهداف البحث التي يبغى للباحث الوصول إليها كان عليه اتباع خطوات أساسية محددة للوصول إلى الغاية المنشودة فضلاً عن بعض الخطوات التفصيلية، وهذه الخطوات هي:

### 3-4-1 تحديد الاختبار المعني بقياس التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.

لقد رسم الباحث حدود دراسته بالمتغير التخطيط الاستراتيجي والمتغير إدارة الازمات، ومن أجل تحديد الاختبار الذي يعنى بقياس التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات، أجري مسحاً للمصادر والمراجع العلمية ذات العلاقة، تمخضت عن ترشيح مقياس واحد لكل من إدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي، حيث قام الباحث بتوزيع استمارة استبانة لاستطلاع آراء (9) من الخبراء والمختصين\* في هذا المجال لتحديد صلاحيته. وبعد جمع البيانات وتفرغها أستعمل الباحثان اختبار (كا 2)، فأظهرت النتائج قبول ترشيح الاختباران لتحقيقه قيمة (9.000)، وهي أكبر من قيمة (كا2) الجدولية البالغة (3.84) عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (0.05).

3-4-2 توصيف المقياسيين: أعتمد الباحث لبناء الصيغة الأولية للمقاييس على المقابلات الشخصية مع الخبراء والمختصين في هذا المجال للتعرف على آرائهم والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد الباحث في صياغة عبارات والتعرف على طبيعة المواقف التي تتضمنها والطريقة التي تصاغ بها العبارات وكذلك الاطلاع على المصادر العربية وبعض الدراسات السابقة، ويعدها قام الباحث بصياغة العبارات للمقياسين (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات) وقد حاول الباحث إن يراعي سهولة ووضوح مضمونها وعدم اختلاف الأفراد في تفسيرها وقصرها، فقد بلغ عدد العبارات بصيغتها الأولية لمقياس التخطيط الاستراتيجي (41) عبارة ولمقياس إدارة الازمات (46) عبارة، كما في ملحق (1) و (2).

\* السادة المختصين الذين عرضت عليهم استمارة الاستبيان:

1- ا.د. قصي فوزي خلف ،ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة البصرة.

2- ا.د. نصير قاسم خلف ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ديالى.

3- ا.م.د. صلاح وهاب شاكر ، ادارة رياضية كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات، جامعة بغداد.

4- ا.م.د. سندس موسى جواد ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة بغداد.

5- ا.م.د. محمود عثمان شحادة ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ديالى .

6- ا.م.د. ساجت مجيد جعفر ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة القادسية.

7- ا.م.د. عماد عودة عزيز ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة المثنى.

8- م.د. حسن غالي، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ميسان.

9- م.د. فائز كريم ، ادارة رياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة القادسية.

## 3-5 التجربة الاستطلاعية.

أن التحقق من سلامة السياقات المتبعة لإجراء بناء المقياسيين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات، ومعرفة مدى توافر الشروط الخاصة بها، وتنفيذ تلك الشروط تعد مطلباً أساسياً ، وتحقيقه استلزم إجراء دراسة استطلاعية بتاريخ ( 25 / 7 / 2020 ) ، على عينة مقدارها ( 20 ) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة، ولقد أفرزت النتائج التي خرج بها الباحث عن تحقق جميع الأغراض التي أجريت من أجلها التجربة الاستطلاعية ، مما يؤشر حسن استجابة القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة واندفاعهم لتنفيذ المقياس ، ومناسبة الوقت المحدد له وحسن إخراجته وتنظيمه، وتطبيقه وتسجيل نتائجه فضلاً عن صحته في قياس التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.

## 3-6 التجربة الرئيسية.

بعد الانتهاء من تنفيذ التجربة الاستطلاعية ، والحصول على نتائجها ، والتي أتضح من خلالها صلاحية مقياس (التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الازمات) ، أجرى الباحث تجربته الرئيسة بتاريخ (2020/9/10).  
3-7 المعاملات العلمية المستخدمة في البحث.

## 1- الصدق:

أولاً- الصدق المحتوى : لقد أستخلص الباحث صدق المحتوى (المضمون) ، الذي يقوم على أساس مدى تمثيل الاختبار للظاهرة التي يقيسها (التخطيط الاستراتيجي، إدارة الازمات)، من خلال الاستبيان الذي وزع على (9) ، من المختصين والخبراء، والذين أشروا صلاحية المقياسيين من خلال الآتي: (بعد الاختبار صالحاً إذا حقق نسبة (100 %) ، من مجموع آراء الخبراء للموافقة على تمثيل الاختبار للظاهرة التي يقيسها)، وبعد جمع البيانات وتفرغها أستعمل الباحث اختبار (كا 2) ، فأظهرت النتائج قبول ترشيح الاختبارين لتحقيقهما قيمة أكبر من قيمة (كا 2) الجدولية البالغة (3.84)، عند درجة حرية (1)، ومستوى دلالة (0.05). والجدول (1) يبين صلاحية المقياسيين.

## الجدول (1)

يبين صلاحية المقياسيين المرشحين

الاختبار	عدد الإجابات		قيمة (كا2)		دلالة الفرق
	تصلح	لا تصلح	المحسوبة	الجدولية	
التخطيط الاستراتيجي	9	-	9	3.84	معنوي
إدارة الازمات	9	-	9	3.84	معنوي

ثانياً : صدق البناء: تم إجراء القدرة التمييزية للمقياسيين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات بعد ان تم ترتيب الدرجات الكلية للمقياسيين ترتيباً تنازلياً واخذ 27 % لكل مجموعة والتي بلغت كل مجموعة ( 41 ) شخصا ومن ثم استخراج الاختبار التائي للعينات المستقلة حيث كانت جميع الفقرات مميزة .

2- الثبات : حاول الباحث إيجاد معامل الثبات للاختبار قيد البحث ( التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات)، من خلال إيجاد علاقة الارتباط بين نتائجه، من حساب معامل الارتباط ( بيرسون ) ، بين درجات الاختبارين ، ظهر أن الارتباط معنوي ، نظراً لأن قيمة الاختبار التائي المحسوبة لدلالة معنوية الارتباط جاءت على بمقدار (2.778) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة ( 1.860 ) ، عند درجة حرية ( 4 ) ، ومستوى دلالة (0.05) ، مما يدل على تمتع الاختبار قيد البحث بدرجة عالية من الثبات ، وكذلك بالنسبة لمقياس إدارة الازمات جاءت على بمقدار ( 2.568 ) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة ( 1.860 ) ، عند درجة حرية ( 4 ) ، ومستوى دلالة (0.05)، ينظر جدول (2) .

#### الجدول (2)

يبين معامل الثبات لاختبارات المستخدمة في البحث ، المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية

الاختبارات	معامل الثبات	قيمة (ت)		الدلالة الإحصائية
		المحسوبة	الجدولية	
التخطيط الاستراتيجي	0.81	2.778	1.860	معنوي
إدارة الازمات	0.86	2.568	1.860	معنوي

#### 3-8 الوسائل الإحصائية.

استعان الباحث بالحقيبة الإحصائية (spss) ، لمعالجة البيانات وإظهار النتائج المستخدمة في البحث.

#### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

4-1 استنباط معادلة التنبؤ بإدارة الازمات بدلالة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة المباراة.

4-1-1 إيجاد علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة.

#### الجدول (3)

يبين معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	معامل الارتباط	طبيعة الارتباط	قيمة (ت)		الدلالة الإحصائية
			المحسوبة	الجدولية	
إدارة الازمات - التخطيط الاستراتيجي	-0.864	بسيط	24.325	1.976	معنوي

عند استعراض نتائج الجدول أعلاه ، نجد أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث ( التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات) قد بلغت ( - 0.864 ) وللتحقق من معنوية الارتباط ، أستعمل الباحث القانون التائي فجاءت قيمة (ت) المحسوبة ( 24.325 )، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة ( 1.976 ) ، عند درجة حرية ( 148 )، ومستوى دلالة ( 0.05 )، مما يؤكد معنوية الارتباط وحقيقته بين المتغيرات قيد البحث،

وهذا أتاح للباحث فرصة تضمين المتغير المستقل قيد البحث ضمن أنموذج الانحدار للتنبؤ من خلاله بالمتغير التابع (إدارة الازمات)، ويؤكد هذا الأمر (ريسان خريط واثار داود) الذي يبين، أن معنى وجود ارتباط بين [متغيرين]، أنهما يشتركان في قياس ظاهرة واحدة وهذا يعني أن أحدهما يغني عن الآخر.

#### الجدول (4)

يبين معاملات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة ومقدار الثقة لها

المتغيرات	معامل الارتباط	طبيعة العلاقة	نسبة المساهمة
إدارة الازمات - التخطيط الاستراتيجي	-0.864	مركبة	0.747

4-1-2 استخراج مؤشرات جودة أنموذج معادلة الانحدار الخطي.

#### الجدول (5)

يبين مؤشرات جودة أنموذج معادلة الانحدار الخطي

المتغيرات	نسبة المساهمة (معامل التفسير)	قيمة (ف)		الدلالة الإحصائية
		المحسوبة	مستوى الدلالة	
التخطيط الاستراتيجي	إدارة الازمات	0.747	436.501	0.000 معنوي

عند استعراض نتائج الجدول أعلاه ، نجد أن قيمة معامل التفسير (نسبة المساهمة) ، قد بلغت (0.747) ، وهذه القيمة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي، قد ساهم بنسبة ( 74.7 % ) ، في متغير (إدارة الازمات ) كما أنها تفسر التباين بينهما، ويرى الباحث أن هذه النسبة جيدة وملئمة في قياسها. كما يشير ذات الجدول إلى أن قيمة (ف) المحسوبة البالغة ( 436.501 ) دالة عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، وبالتالي فإن الأنموذج يمثل العلاقة بين المتغيرين (المستقل والتابع) قيد البحث أفضل تمثيل.

4-1-3 استخراج أقيام معاملات معادلة الانحدار:

#### الجدول (6)

يبين الأرقام الخاصة بمعاملات معادلة الانحدار ومعنوية معاملات الأنموذج

المعاملات	طبيعة المعامل	قيمة المعامل	العلاقة		قيمة (ت)		الدلالة الإحصائية
			طبيعتها	مقدارها	المحسوبة	الدلالة	
الحد الثابت (أ)	306.622	-0.864	مركبة	0.000	51.762	0.000	معنوي
الحد الثابت ب1	- 0.870				20.893	0.000	معنوي

الجدول (6) ، يشير إلى معنوية معلمة ميل الانحدار (أ) ، حيث جاءت قيمة (ت) المحسوبة لها بمقدار (51.762) ، وهي دالة عند مستوى دلالة ( 0.000 ) ، كما تشير نتائج ذات الجدول إلى معنوية معامل التقاطع (ب1) ، والتي تم اختبارها بقيمة (ت) والتي جاءت بمقدار ( 20.893 ) ، وهذه القيمة دالة عند



مستوى دلالة ( 0.000 ) أن ظهور معاملة الميل (أ) ، وكذا معاملات الميل (ب 1) ، معنوية يعكس أهمية متغيرات التخطيط الاستراتيجي، وهذا يدل على جودة تقدير تلك المعاملات في أنموذج الانحدار ، التي تجعل الأنموذج يتمتع بكفاءة عالية لأغراض عملية التنبؤ بقيم الظاهرة المدروسة (إدارة الازمات) .

#### 4-1-4 استنباط معادلات التنبؤ بإدارة الازمات بدلالة التخطيط الاستراتيجي قيد البحث.

مما جاء آنفاً أمكن وضع المعادلة التنبؤية لـ ( لإدارة الازمات الرياضية ) ، لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة ، بدلالة التخطيط الاستراتيجي باستعمال معادلة الانحدار الخطي المتعدد ، كما يلي:

$$ص = أ + ب \times 1 س$$

حيث أن :

(ص) تمثل القيمة المتوقعة إدارة الازمات

(أ ، ب) تمثلان معاملات الانحدار الخطي ، وهما قيمتان ثابتتان

(س1) تمثل المتغير المستقل ( التخطيط الاستراتيجي )

وبهذا يكون الهدف الثالث الرئيسي للبحث، قد تحقق جزئياً من خلال وضع معادلة تنبؤية لـ (إدارة الازمات)، بدلالة التخطيط الاستراتيجي، لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة المبارزة.

#### 4-1-5 مناقشة النتائج :

ويرى البحث من خلال التخطيط فقط يمكن أن نأمل التعامل الناجح مع الأزمة إذ يعد التخطيط بشكل

عام حجر الأساس الذي تقوم عليه إدارة الأزمة ، أفادت الطروحات النظرية عن العلاقة بين التخطيط

الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمة بان أزمات عدة قد تتعرض لها المؤسسة يمكن توقعها والاستعداد لها ، وانه

بينما لا يمكن تجنب الأزمات جميعها ، فان عملية التخطيط تساعد المؤسسة في كيفية التعامل بشكل أكثر

فاعلية مع تلك التي تحدث إذ أن الغرض الأساس من التخطيط هو ليس منع الأزمات جميعها بل أن

الاختبارات وإعادة تنقيح الخطط يجب أن تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك التي تحدث، وان المؤسسات التي

ستكون مستعدة بشكل أفضل عند امتلاكها خطط لإدارة الازمات . وتبرز أهمية وجود خطط معدة مسبقا

لإدارة الأزمة في أنها تسمح في التحرك السريع عبر توفير الوقت إنشاء الأزمة من خلال التخصيص المسبق

لبعض المهام والواجبات.

#### 5- الاستنتاجات والتوصيات:

##### 5-1 الاستنتاجات:

من خلال النتائج وعلى ضوء الأهداف وفي حدود عينة البحث ومن واقع البيانات التي تجمعت لدى الباحث

وفي إطار المعالجات الإحصائية ، أمكن التوصل للاستنتاجات الآتية :

١ استنباط معادلة تنبؤية يمكن من خلالها التكهّن بـ (إدارة الازمات )، بدلالة التخطيط الاستراتيجي.

٢ - إن نسب مساهمة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة كبيرة .

٣ - أن إدارة الازمات يرتبط بعلاقة دالة مع التخطيط الاستراتيجي.

٤ - أن التخطيط الاستراتيجي يفسر نسبة مقبولة من إدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة.

## 5-2 التوصيات :

يوصي الباحث بالآتي.

1-دراسة العلاقة بين إدارة الازمات ومتغيرات أخرى غير التخطيط الاستراتيجي للتعرف على نسبة مساهمتها واستنباط معادلات تنبؤية للتكهن بها من خلال تلك المتغيرات .

2- الاعتماد على المعادلات التنبؤية التي أسفرت عنها هذه الدراسة والدراسات الأخرى عند التخطيط الاستراتيجي.

3- التقييم الدوري والمستمر لإدارة الازمات وكذلك التخطيط الاستراتيجي الخاص بالقيادات الادارية الاخرى.

المصادر :

\* احمد عبد الله الصباي (وآخرون)؛ أساسيات الإدارة الحديثة، ط3 : (السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2010).

\* احمد عطا الله القطامين؛ الإدارة العامة : (القاهرة، دار الفكر العربي، 1998).

\* احمد علي الحاج محمد؛ التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، ط1: (عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011).

\* ريسان خريبط مجيد وثائر داود سلمان ؛ طرق تصميم بطاريات الاختبار والقياس في التربية الرياضية : (جامعة البصرة ، مطبعة دار الحكمة ) .

\* هوشيار معروف؛ التخطيط الإستراتيجي، ط1:(عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009).

## ملحق (1)

### مقياس التخطيط الاستراتيجي

عزيزي عضو الاتحاد او النادي.....المحترم.

بين يديك مجموعة من الفقرات تعبر عن مجالات محددة قد تنطبق عليك او لا تنطبق . المطلوب هو

قراءة الفقرات بدقة وتركيز ، ثم وضع علامة ( ) تحت البديل المناسب الذي يمثل قراءة الفقرة . لا داعي

لذكر الاسم ، علما ان الاجابة لن يطلع عليها احد سوى الباحث ، وانها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، ولكم فائق الشكر والامتنان.

مثال توضيحي :-

ت	الفقرة	البدائل				
	توفر الميزانية الكافية الخاصة باللعبة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	إذا كانت تنطبق عليك دائماً تضع علامة (✓) تحت حقل تنطبق علي دائماً					
	إذا كانت تنطبق عليك غالباً تضع علامة (✓) تحت حقل تنطبق علي غالباً.					
	إذا كانت تنطبق عليك أحياناً تضع علامة (✓) تحت حقل تنطبق علي أحياناً.					
	إذا كانت تنطبق عليك نادراً تضع علامة (✓) تحت حقل تنطبق علي نادراً.					
	إذا كانت لا تنطبق عليك أبداً تضع علامة (✓) تحت حقل لا تنطبق علي أبداً.					

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	توجد رؤيا مستقبلية نحو التخطيط الاستراتيجي من القائمين على الاتحادات والاندية الممارسة للعبة.					
2	وضوح الاهداف لجميع العاملين في الاتحادات والاندية.					
3	يتناسب الهيكل التنظيمي في الاتحاد او النادي مع عملية التخطيط الاستراتيجي					
4	هناك دور لتفعيل التكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعامل مع الازمات التي ممكن ان تحدث.					
5	تقوم الجهات الادارية بالاتحادات والاندية بتحديد الاعتمادات المالية المخصصة					
6	لدى الاتحاد والنادي معايير واضحة وموثقة لتقويم ما تم تنفيذه من الخطة					
7	تخصيص الإمكانيات المطلوبة لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية المالية لمواجهة حدوث الازمات					
8	توفر الميزانية الكافية الخاصة في حالة حدوث الازمات.					
9	تحدد أوجه النشاط ات الرياضية في الهيكل التنظيمي وفقاً للتخطيط الإستراتيجي					
10	توجد مراكز تقنية للاتصال والمعلومات والتوثيق مما يوفر قاعدة لجميع بيانات الخاصة لتلافي حدوث الازمات .					
11	يتم الصرف على الفرق الرياضية وفقاً للائحة المالية.					
12	عمل على بنقويم ما تم تنفيذه من الخطة بشكل دوري وفعال.					
13	امتلاك رؤيا واضحة عن البيئة التي تعمل بها والقدرة على مواجهة الازمات					
14	توفير الموارد المالية اللازمة لتأمين تقنيات الاتصال الحديثة.					
15	يتم ممارسة دورا رقائياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بما يلائم مواجهة الازمات.					
16	تخصص جزء من الميزانية للحالات الطارئة.					
17	تحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقويم لتلافي حدوث الازمة.					
18	يتم تحديد العملية التخطيطية للمستقبل عن طريق رؤية واضحة للازمات التي ممكن					

					ان تحدث.	
19					تنفيذ الأنشطة وفق الجداول الزمنية المحددة.	
20					يوجد هيكل تنظيمي واضح وموثق ومعتمد من قبل اللجنة الاولمبية الوطنية العراقية ووزارة الشباب والرياضة.	
21					توجد بنود صرف احتياطية في حالة عدم كفاية الميزانية لمواجهة الازمات.	
22					يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف.	
23					يتوقف حجم الميزانية التقديرية المخصصة بالاتحادات والاندية على ما تم صرفه في السنوات السابقة	
24					تُحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز .	
25					يتم وضع خطة استراتيجية شاملة للعاملين فيها لغرض مواجهة الازمات ان حدثت .	
26					يتوقف حجم الميزانية التقديرية المخصصة للاتحادات والاندية على حجم الأنشطة الموجودة .	
27					يتم تنظيم برامج تدريبية للأعضاء حول كيفية مواجهة الازمات .	
28					يعتمد النادي والاتحاد مبدأ التنسيق مع المؤسسات ذات العلاقة عند وضع الخطط الإستراتيجية.	
29					يتوقف حجم الميزانية السنوية للاتحاد والاندية على الانجازات السابقة.	
30					يتم تطوير الخطة بشكل مستمر لغرض مواجهة الازمات ان حدثت .	
31					يتم تعزيز التخطيط الإستراتيجي في كافة المستويات.	
32					نظام الاتصالات يواكب التطور والحدثة الذي يشهده العالم.	
33					الموازنات التقديرية كافية لتنفيذ البرامج الرياضية في الاندية والاتحادات	
34					تُحلل المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيرها .	
35					هناك تنسيق مستمر بين المرؤوسين والمرؤوس لمواجهة اي متغيرات التي ممكن ان تحصل	
36					الرجوع إلى الخطة الإستراتيجية عند صياغة القرارات للتحقق من مطابقة تلك القرارات للخطة الإستراتيجية	
37					أراعى مبدأ التخصص و الكفاءة عند اختيار اللجان العاملة.	
38					أهتم بمجال التخطيط الاستراتيجي لمنع حدوث الازمات.	
39					قنوات الاتصال المستخدمة توصل التعليمات والقرارات بالوقت المناسب.	
40					يتوفر في الهيكل التنظيمي المرونة الكافية لإجراء تغييرات استراتيجية عند حدوث الازمات.	
41					يتم تفويض الصلاحيات للآخرين في حالة حدوث الازمات بشكل موثق.	

## ملحق (2)

### مقياس ادارة الازمات

عزيزي عضو الاتحاد او النادي..... المحترم.

بين يديك فقرات تعكس الاستجابة عليها مستوى إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في الاتحادات والاندية الممارسة للعبة المبارزة من خلال ما تشعر به وما تراه فعلا ، لذا نرجو منك أن تحدد اجابتك عن الفقرة بـ (دائماً) إذا كان ما يقوم به الاتحاد والنادي بدرجة مطلقة وبـ (احياناً) إذا كان ما يقوم به الاتحاد والنادي بدرجة متوسطة وبـ (قليلاً) إذا كان الاتحاد والنادي يقوم به نادراً ما مثال ، ضع علامة ( ) في حقل الاجابة المناسبة أمام الفقرة كما موضح .

الفقرات	دائماً	احياناً	قليلاً
يتخذ اجراءات وقائية قبل ظهور الأزمة .			

يأمل الباحث تعاونك معه من خلال اجابتك الصريحة على كل الفقرات لأن ذلك سوف يساعد على فهم عدة أمور تتعلق بإدارة الازمة وتؤكد أن اجابتك ستحظى بتقدير الباحث ولن يطلع عليها أحد سواه ، لأغراض البحث العلمي فقط ، مع وافر الشكر والتقدير لتعاونكم الصادق.

ت	الفقرات	دائماً	احياناً	قليلاً
1	يشكل لجنة عمل ميدانية لبحث وتقصى الحقائق عن طبيعة الأزمة المتوقعة .			
2	يعيد النظر بالقرارات والسياسات التي سبق واتخذها بشكل دوري تجنباً للأزمة .			
3	يتخذ اجراءات وقائية قبل ظهور الأزمة .			
4	يستفيد من الأزمات التي سبق وعاشتها في تقليل احتمالات حدوث الأزمة الجديدة			
5	يوظف الطاقات البشرية المتاحة في تجنب حدوث الأزمات .			
6	يستعين بالكفاءات العلمية في عملية صنع القرارات عند شعوره بالأزمة .			
7	يضع خطة عمل مقترحة لمواجهة الأزمة .			
8	يناقش الاجراءات الوقائية التي اتخذها مع رؤساء المرتبطين معه .			
9	يعيد ترتيب الأهداف الخاصة بادارة الأزمة المتوقعة حسب أولوياتها .			
10	يتعامل مع المواقف والحالات الطارئة بنظرة شمولية .			
11	يحدد السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتلافي الأزمة .			
12	يصوغ تعليمات وأوامر تتعلق بقضايا الأزمة .			
13	يبنى شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة عند توقع الأزمة .			
14	يعطي عناية خاصة للتغذية الراجعة عند توقع الأزمة .			
15	يعيد توزيع الأعمال اثناء حدوث الأزمة .			
16	يستمتع اثناء وقوع الأزمة للآراء التي تطرح بشأن حصر الأزمة وعدم انتشارها .			
17	يتخذ القرارات السريعة للحد من الأزمة .			
18	يمتلك كفايات تساعد في التعامل مع الأزمات الصعبة .			

19	يستثمر الوقت بالشكل الأمثل في مواجهة الأزمة .
20	يتخذ إجراءات فاعلة لحل الاشكالات التي قد تسبب الأزمة .
21	يقدم الحوافز المادية والمعنوية الذين أدوا اعمالهم بصورة متميزة عند حدوث الأزمة .
22	يفتح قنوات اتصال فاعلة للحصول على تغذية راجعة لتجاوز الأزمة .
23	يعمل على عدم حدوث الأزمة بإزالة مسبباتها .
24	يصمم نمطا تنظيميا فعالا لمواجهة الأزمة عند حدوثها .
25	يضع اهدافا دقيقة للعمل عند حدوث الأزمة .
26	يحشد كل ما يتمتع به من قوة للسيطرة على الموقف وقت حدوث الأزمة .
27	يتسم بالصراحة في التعامل عند حدوث الأزمة .
28	يتحمل المسؤولية بصورة كاملة عند وقوع الأزمة .
29	يحدد ردود الفعل المتوقعة والآثار الجانبية عند حدوث الأزمة .
30	يؤكد على الخطوط العامة للعمل في الكلية اثناء وقوع الأزمة .
31	يجمع المعلومات والبيانات حول الظواهر المتوقعة حدوثها مستقبلاً .
32	يتابع تنفيذ خطة مواجهة الازمة بكفاءة وفعالية .
33	يعمل على اتخاذ قرارات حكيمة ومدروسة لمنع حدوث الأزمة وتفاقمها .
34	يحاول ضبط انفعالاته عند حدوث الأزمة .
35	يستعمل التفكير العلمي عند حدوث الأزمة .
36	يحدد أدوار فريق عمل إدارة الأزمة .
37	يعمل على تفويض الصلاحيات بشكل أكبر اثناء الأزمة .
38	يعمل على اقامة علاقات فعالة بين العاملين اثناء حدوث الأزمة .
39	تقويم لتأثير الامكانيات الحالية للكلية .
40	تحديد للتغيرات الممكنة .
41	يعمل على التنسيق بين الادارات والأجهزة المعنية بالأزمة .
42	يركز على دور العمل الجماعي .
43	يهتم بالنظرة الشمولية للمواقف .
44	يركز على التشخيص السليم للأزمة .
45	يطرح الحلول الواقعية للأزمة .
46	يستفيد من الخبرات السابقة لآخرين عند حدوث الأزمة .
47	يتعاون مع الأجهزة والاعلام في اثناء الأزمة .