



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي الرقم التسلسلي: .....

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية الرمز: .....

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر

دور استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسات

الرياضية

دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب و الرياضة - برج بوعرييج -

إشراف الأستاذ :

د/ تباني علي

إعداد الطالب:

خبابة جمال

السنة الجامعية: 2020 - 2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي الرقم التسلسلي:.....

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية الرمز:.....

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماستر

دور استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسات  
الرياضية

دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب و الرياضة - برج بوعرييج -

إشراف الأستاذ :

د/ تباني علي

إعداد الطالب:

خبابة جمال

السنة الجامعية: 2020 - 2021

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه  
ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..

فإنني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضل، فله الحمد أولاً وآخرأ.  
ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي  
الفاضل المشرف الدكتور / تباي علي الذي لو يذخر جهداً في مساعدتي و توجيهي ، فله من الله  
أجر صدقة العلم ومعني كل تقدير والإمتنان حفظه الله ومثعه بالصحة والعافية و زاده من فضل  
علمه .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للقائمين على المعهد و قسم الإدارة و التسيير الرياضي وعلى رأسهم  
رئيس القسم مرنيز اسامة .

كل الشكر منا للأساتذة الأفاضل بصلاح النذير ، جوادي خالد ، بلخير عبد القادر ، بطاط نورالدين  
، بريك الطاهر ، برباخ راجح ، بوسكرة أحمد ، زحاف محمد على كل ما قدموه لي من دعم معنوي

طيلة المرحلة الجامعية

و جعل الله عملهم هذا في ميزان حسناتهم .

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى اللذين قال فيهما الله تعالى

"و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

طالباً من الله أن يمدهما بالصحة و العافية و طول العمر .

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و رحمهما

إلى سدي في هذه الحياة إلى زوجتي الكريمة حفظها الله و رحمها

إلى من سأعيش من أجلهما إلى أبنائي الأعماء

إلى إخوة الدم أخوياً و أختي الكريمة

إلى روح أستاذي رحمة الله عليهما

د. ربيع البشير د. بلام محمد الصادق

إلى كل من علمنا حرفاً من أساتذتنا الكرام الذين أشرّفوا علينا عبر كل

مراحل المشوار الدراسي .

إلى إخوة الزمالة عدالة مبروك ، معتوق فتحي ، بوجملين قريشي

خضرواوي مصطفى ، بن جدو رضوان ، سدي محمد رياض ، بوعبدالله

فيصل .

إلى كل من كان سنداً لنا في هذه الحياة ولم يسعنا ذكره

## قائمة المحتويات

/	شكر
/	إهداء
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	الملخص باللغة العربية
/	الملخص باللغة الانجليزية Abstract
أ - ب	المقدمة
	الجانب المنهجي
الصفحة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
04	1-1- إشكالية الدراسة
05	1-2- فرضيات الدراسة
05	1-3- أهمية الدراسة
05	1-4- أهداف الدراسة
05	1-5- تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
08	1-6- الدراسات السابقة
17	1-7- مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
الصفحة	الفصل الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات
18	تمهيد
19	2-1- مفهوم الأزمة
19	2-2- مفهوم الأزمات في المجال الرياضي
19	2-3- أسباب نشوء الأزمات
20	2-4- أنواع الأزمات

21	2-5- خصائص الأزمات
22	2-6- تعريف إدارة الأزمة
22	2-7- مفهوم إدارة الأزمات في المجال الرياضي
23	2-8- مراحل إدارة الأزمة
23	2-9- خطوات التعامل مع الأزمة
24	2-10- القيادة في مواجهة الأزمة
24	2-11- الفريق في مواجهة الأزمة
25	2-12- التخطيط لإدارة الأزمة
25	2-13- متطلبات إدارة الأزمة
26	2-14- معوقات إدارة الأزمة
27	2-15- شروط نجاح إدارة الأزمة
27	2-16- أساليب و استراتيجيات إدارة الأزمة
28	2-17- استراتيجيات إدارة الأزمة
30	الخاتمة
	الفصل الثالث
31	تمهيد
32	3-1- لمحة تاريخية عن التسويق
32	3-2- مفهوم التسويق
33	3-3- التسويق الرياضي
33	3-4- أهمية وأهداف التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية
34	3-5- أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية
34	3-6- المزيج التسويقي
34	3-6-1- عناصر المزيج التسويقي
35	3-7- خطة التسويق الرياضي
35	3-8- التسويق الرياضي لمورد مالي مهم
36	3-9- الجانب القانوني المنظم للتسويق بالمؤسسات الرياضية

36	3-10- العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي
37	الخاتمة
	الجانب التطبيقي
الصفحة	الفصل الرابع : منهجية الدراسة
38	تمهيد
39	4-1- الدراسة الاستطلاعية
39	4-2- منهج الدراسة
40	4-3- متغيرات الدراسة
40	4-4- مجتمع و عينة الدراسة
40	4-4-1 مجتمع الدراسة
40	4-4-2 عينة الدراسة
41	4-5- أساليب جمع البيانات
41	4-6- الخصائص السيكومترية
41	4-6-1 صدق الاتساق الداخلي
43	4-6-2 صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
44	4-6-3 ثبات استمارة الاستبيان
45	4-6-4 الموضوعية
45	4-7- تصميم الدراسة و المعالجة الإحصائية
46	4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية
47	خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
48	تمهيد
49	5-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول
56	5-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني
63	5-3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث
الصفحة	5-4- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

73	5-5- مناقشة الفرضية العامة
الصفحة	الفصل السادس : الاستنتاجات و الاقتراحات
74	6-1- الاستنتاج العام
75	6-2- التوصيات و الفرضيات المستقبلية
76	- قائمة المصادر و المراجع
79	- قائمة الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
41	01	توزيع أداة الدراسة على عينة البحث
42	02	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول
42	03	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني
42	04	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث
44	05	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
45	06	ثبات استمارة الاستبيان
49	07	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 01 المحور 01
50	08	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 02 المحور 01
51	09	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 03 المحور 01
52	10	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 04 المحور 01
53	11	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 05 المحور 01
54	12	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 06 المحور 01
55	13	ملخص تحليل فقرات المحور الأول
56	14	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 01 المحور 02
57	15	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 02 المحور 02
58	16	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 03 المحور 02
59	17	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 04 المحور 02
60	18	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 05 المحور 02

61	19	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 06 المحور 02
62	20	ملخص تحليل فقرات المحور الثاني
63	21	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 01 المحور 03
64	22	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 02 المحور 03
65	23	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 03 المحور 03
66	24	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 04 المحور 03
67	25	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 05 المحور 03
68	26	نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 06 المحور 03
70	27	ملخص تحليل فقرات المحور الثالث
70	28	البيانات الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضية 01
71	29	البيانات الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضية 02
72	30	البيانات الإحصائية المستخدمة في مناقشة الفرضية 03

### قائمة الاشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
20	01	أسباب نشوء الازمة
49	02	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 01 من المحور 01
50	03	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 02 من المحور 01
51	04	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 03 من المحور 01
52	05	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 04 من المحور 01
53	06	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 05 من المحور 01

54	07	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 06 من المحور 01
56	08	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 07 من المحور 02
57	09	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 08 من المحور 02
58	10	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 09 من المحور 02
59	11	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 10 من المحور 02
60	12	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 11 من المحور 02
61	13	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 12 من المحور 02
63	14	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 13 من المحور 03
64	15	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 14 من المحور 03
65	16	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 15 من المحور 03
66	17	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 16 من المحور 03
67	18	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 17 من المحور 03
68	19	أعمدة بيانية توضح عدد تكرارات إجابات العينة على الفقرة 18 من المحور 03

المقدمة

## المقدمة:

يواجه العالم الآن حالة غير مسبوقة من حيث التحديات المتواصلة و المتغيرات السريعة التي تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة بأنواعها و حدوثها و أثارها على نتائج منظمات الأعمال اقتصاديا و ماليا و على قدرتها على البقاء و التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، و يعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان في قدرتها على مواكبة التطورات ، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة ، وعل رصد ما يحصل من تغيرات بيئية ، و التي غالبا ما تتسم بالتعقيد ، الأمر الذي يساعدها على التكيف مع هذه البيئة ، و يصبح موضوع طريقة التعامل مع الأزمات مهما عندما نعرف انه أمر حتمي و لا بد منه ( الخشالي، القطب ، 2007 ص 24 ) .

ولكي تستطيع المنظمة التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المتقلبة عليها أن تمتلك إستراتيجيات واضحة المعالم تساعدها على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح (سبتي 2002 ص2) ، و تتمثل إدارة الأزمة بالمنهجية التي يتم من خلالها التعامل مع الأزمة في ضوء المعرفة و الوعي و الإمكانيات المتوفرة و المهارات و أنماط الإدارة السائدة ( الصيرفي ، 2008ص2)

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 ، و شدة تأثيرها لذا يجب 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 ، و نجد من بين الوظائف الإدارية التي قد تتأثر المهام التسويقية داخل المؤسسة الرياضية ، فعلى المؤسسة أن تمتلك استراتيجيات علمية معرفية لإدارة مختلف الأزمات كأسلوب للإدارة لمواجهة مختلف الأحداث و المتغيرات الغير متوقعة التي تعترض المؤسسة بصفة عامة و المهام التسويقية بصفة خاصة .

فقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور استراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية و التي عالجناها وفق خطة قسمناها إلى مقدمة و 6 فصول و خاتمة ، وكانت موزعة محتويات البحث على الشكل الآتي :

**الفصل الأول :** يمثل الإطار العام للدراسة و إجراءاتها المنهجية من تجديد للإشكالية و التساؤلات الفرعية و أسباب و فرضيات و أهمية و أهداف الدراسة و تحديد للمفاهيم العامة و الدراسات السابقة و المشابهة و مميزات الدراسة الحالية

**الفصل الثاني :** تطرقنا إلى استراتيجيات إدارة الأزمات من مفاهيم و أسباب إلى أنواع،مراحل ، أثار الأزمة و مختلف الوظائف لإدارة الأزمات

**الفصل الثالث:** تطرقنا لمهام التسويق كل ما يتعلق بالتسويق الرياضي من مفاهيم، أهداف، وظائف أساليب، عوامل

**الفصل الرابع :** تطرقنا فيه إلى الدراسة الاستطلاعية، مجتمع الدراسة ،أداة الدراسة و خصائصها السيكومترية و الأساليب الإحصائية المتبعة

**الفصل الخامس:** عرض النتائج مع تحليلها و تفسيرها و مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج

**الفصل السادس:** تضمن الاستنتاجات العامة و تقديم بعض الاقتراحات و الفرضيات المستقبلية

## 1-1- الإشكالية:

والمؤسسة الرياضية على غرار باقي المنظمات والمؤسسات الاقتصادية الأخرى لها كذلك رؤية مستقبلية تضع على أساسها أهدافا تسعى إلى تحقيقها من خلال ما تسخره من موارد بشرية ومادية لنتج مخرجات تتلاءم وطبيعة نشاطها فالمؤسسة الرياضية حسب ما أشار إليه "دافت و روبينز" هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كل الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتوافق مع حجمها وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع تماشيا مع أهدافه. ( صبحي، 2000، ص47)

فالمؤسسات اليوم بتحديات المتواصلة و المتغيرات السريعة و التي بدورها تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة سواء بتنوعها أو حدتها أو أثارها التي تنتج عنها سواء اقتصادية أو إدارية، ولكي تستطيع هذه المؤسسات التعامل مع مختلف هذه الأزمات التي تمر بها وجب عليها أن تمتلك استراتيجيات و آليات علمية واضحة تساعد على إدارة هذه الأزمات المختلفة .

و إن المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات تتأثر بمختلف الأزمات سواء كانت أزمات داخلية أو خارجية ، فالمؤسسة الرياضية أصبحت في وقتنا الحالي تكتسب مكانة هامة وفاعلة فقد خرجت من تلك النمطية كونها مؤسسة رياضية فقط بل أصبحت مؤسسة اجتماعية، اقتصادية ، ثقافية ، حتى أنها سياسية فالمؤسسة الرياضية أصبحت مركز تسويق لمختلف المنتجات والخدمات و حتى الأفكار ، فالتسويق بشكله العام يعتبر من الوظائف الإدارية الرئيسة و الهامة داخل المؤسسة الرياضية و الذي يتضمن بدوره مجموعة من الأنشطة و الوظائف والتي هي ليست بمنأى عن مختلف الأزمات التي تصيب المؤسسة لذا وجب وضع استراتيجيات و أساليب علمية معرفية لمجابهة تلك الأزمات عند حدوثها أو حتى التوقع حدوثها .

ومن خلال هذا الطرح ومن أجل الوقوف على هذا الوضع قمنا بطرح الإشكالية التالية:

هل لاستراتيجيات إدارة الأزمات دور في تطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية ؟

و من خلال دراسة هذه الإشكالية تبرز بعض التساؤلات التي تفرض نفسها على الإشكالية لتسهيل عملية الإحاطة بالموضوع :

1 . هل هناك تخطيط استراتيجي لإدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية ؟

2 . هل الكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات دور هام لتطوير التسويق بالمؤسسة الرياضية ؟

3 . هل يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات و طريقة ممارستها في المؤسسات الرياضية ؟

## 1-2- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية المنبثقة منها تم وضع مجموعة من الفرضيات سيتم إثبات صحتها أو نفيها وهي كالآتي:  
الفرضية العامة:

لإستراتيجيات إدارة الأزمات دور في تطوير مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية .

### 1-2-1- الفرضيات الجزئية:

1. للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية
2. للكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية
3. يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية.

## 1-3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بكونها تتناول وظيفة مهمة من الوظائف الإدارية بالمؤسسة الرياضية وهي وظيفة التسويق والتي لا تقل عن باقي الوظائف كالتنظيم والمراقبة والتخطيط كون هذه الأخيرة تضمن الاستمرارية وتطوير المؤسسة من خلال ما تقدمه ، كما نحاول أن نقدم من خلال هذه الدراسة توصيات لأصحاب القرار لمدى أهمية استراتيجيا إدارة الأزمات و الدور الذي تلعبه في العملية التسويقية بالمؤسسة ، و في الأخير نحاول أن نقدم إسهاماً معرفياً حول موضوع الدراسة من خلال ما سنتوصل إليه .

### 1-4- أهداف الدراسة:

إن الأهداف العامة التي نريد الوصول إليها من هذه الدراسة تتمثل في النقاط التالية:

1. محاولة توضيح أكثر لمفهوم أسلوب استراتيجيات إدارة الأزمات .
2. محاولة تحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة مختلف الأزمات .
3. إبراز أهمية أسلوب إدارة الأزمات بالمؤسسة الرياضية و دوره في تطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية.

4. إبراز الدور الهام الذي تقوم به الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات

5. الخروج بتوصيات قد تكون بداية لمختلف الدراسات أخرى

### 1-5- تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة:

1-5-1- 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 ومتكاملة 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 2010ص19)

**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 .  
( شومان ، 2011 ، ص30 )

### 1-5-2- الأزمة :

**لغة :** و تعني الجذب والقحط والضيق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة. (غسان . عيساوي 201 ص 11)

**اصطلاحاً:** ( crisis ) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية ( KIPVEW ) أي بمعنى لتقرر ( To decide )  
( جبر . صدام 1998ص66 )

**إجرائياً:** هي موقف عصيب يوصف بأنه خطر داهم و تهديد مباشر لكيان المجتمع أو المنطقة ، أو هي موقف يتطلب التدخل الفوري و المواجهة المحسوبة في ضوء عنصر الوقت و الإلحاح للحد من تفاقم الأزمة . (إسماعيل حامد عثمان 1998 ص 14 ) ، و نقصد بها تلك التغيرات التي قد تطرأ بشكل مفاجئ على المؤسسة الرياضية بصفة عامة و مهام التسويقية داخل المؤسسة بصفة خاصة و التي قد تعكر السير الحسن لهذه الأخيرة .

### 1-5-3 - الإدارة الأزمة ( Crises Management ):

**اصطلاحاً :** هي عملية تخطيط الاستراتيجي للأزمات من خلال استخدام أدوات علمية وعملية 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 ص14 ) ( ماهر 2006 ص 21 )  
**إجرائياً :** هي كل تلك الطرق و الكفاءات الإدارية المستعملة بغية تسيير مختلف الأزمات الخارجية أو الداخلية التي تعيق مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية .

#### 1-5-4- استراتيجيات إدارة الأزمات :

**اصطلاحاً** : هي تلك العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة و ذلك باختيار الأمثل للإستراتيجية المناسبة لنوع و طبيعة الأزمة وهي ( إستراتيجية تغيير المسار ، إستراتيجية احتياط التعبوي ، إستراتيجية تفريغ الأزمة ، إستراتيجية تفتيت الأزمة ، إستراتيجية احتواء الأزمة ) .

وقد اتفق على هذه التعارف كل من ( الشدود 2002 ص 191 ) (الصيرفي 2008 ص 18)

**إجرائياً** : تلك الأساليب العلمية و المعرفية و التي تستعمل لتفتيت الأزمات الحاصلة او حتى المتوقع حصولها على المؤسسة الرياضية و المهام التسويقية بها .

#### 1-5-6 - التسويق :

**لغة** : التسويق لغة بمعنى تسوق ، يتسوق ، تسوقا ، وتعني بأن المجتمع او القوم او الفرد باعوا و اشتروا.

**اصطلاحاً** : يُعرف التسويق (بالإنجليزية Marketing ) بأنه منظومة المؤسسات والعمليات التي تقوم بإنشاء العروض التسويقية، وتوصيلها، ونقلها، وتبادلها، والعمل على هذه العروض بحيث تُصبح ذات قيمة للعميل والمجتمع ككل، ويعرّف التسويق أيضاً على أنه العملية الإدارية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من المنتجين للمستهلكين، ويعتمد التسويق على تبادل المنتجات والخدمات بين الأفراد والجهات الأخرى حيث يحصل العملاء على ما يحتاجونه. ( اسراء أبو صوري ، 2019 ، 14:22 )

**إجرائياً** : التسويق الرياضي هو عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع المنتج أو الخدمة أو الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات و رغبات المستهلك الحاليين أو المرتقبين .

( زياد المؤمني ، طارق الحمد ، 2013 ، ص6 )

1-5-7- المؤسسة :

لغة : هي كلمة معقدة تدل على ( فعل أسس خلق أو إيجاد شيء) ومن جهة أخرى على نتيجة هذا العمل بحيث يصبح عمل اجتماعي مميز ، و تستعمل الكلمة للدلالة على الشيء المؤسس فيقال :مؤسسة اقتصادية ، سياسية ، رياضية ..... الخ . ( وطبال وسيم ، 2009 ، ص 29 )

اصطلاحا : يعرفها كل من ( ادريال و كافاينول) بأنها عبارة عن تنظيم يستخدم عدة وسائل وتسمى عوامل الإنتاج بطريقة مثلى لبلوغ الأهداف التي سطرت بالإنتاج أو البيع سلع أو خدمات . ( طوبال وسيم، 2009 ، ص 29 )

إجرائيا : المؤسسات الرياضية قد تكون عبارة عن هيئات كوزارة الشباب و الرياضة أو اللجنة اولمبية أو الاتحادات أو الرابطات أو النوادي و الأندية الرياضية ، وقد تكون عبارة عن منشآت مثل ، القاعات و الملاعب و المسابح و مراكز التدريب و مراكز الطب الرياضي و فنادق رياضية و مركبات .... الخ .

6- الدراسات السابقة و المشابهة:

1-6-1- الدراسة الأولى:

دراسة "إديريس عبد الصمد" أطروحة تخرج لنيل شهادة الماستر سنة 2017 بكلية كلية الحقوق والعلوم السياسية..، جامعة سعيدة تحت عنوان:

إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية دراسة حالة بريد الجزائر -سعيدة التساؤل العام للدراسة:

إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في مؤسسة بريد الجزائر؟  
التساؤلات الجزئية:

1- هل تؤثر صياغة الإستراتيجية على أداء المؤسسات العمومية؟

2- كيف تتعامل المؤسسات العمومية مع الأزمات التي تواجهها؟

3- هل هناك وجود عالقة بين وضوح مفهوم إستراتيجية ودرجة ممارستها في هذه المؤسسات؟  
أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما مدى تأثير إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية ومن خلال هذا تم إسقاط موضوع الدراسة على مؤسسة بريد الجزائر، ومن هنا نلخص مجموعة من الأهداف وهي كالتالي :

- 1- الوقوف عند النقائص التي تحد من فعالية تدخل إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية.
- 2- تنمية المهارات خاصة لدى مؤسسة بريد الجزائر باكتشاف إشارة الإنذار المبكر.
- 3- اقتراح الحلول والبدائل الإستراتيجية مع خصوصية القطاع وطبيعة ودوره واتساع تداخلاته.
- 4- دور وحدة إدارة الأزمات يف تسييري المؤسسات العمومية..

**المنهج :** التاريخي ، الوصفي ، تحليلي ، دراسة حالة

**أهم النتائج المتوصل إليها:**

- 1- عدم وضوح الرؤية للمفاهيم اللازمة .
- 2- عدم السيطرة على الأزمة نظرا للتغيرات الخارجية السياسية و الاقتصادية .
- 3- غياب وحدة إدارة إستراتيجية إدارة الأزمات على مستوى الوحدات الإدارية

**ومن أهم التوصيات المقترحة:**

إنشاء وحدة لإدارة الأزمات لتركيز الجهود حول إستراتيجية تطوير هذا العنصر الذي هو جزء من نشاط لتسهيل خدمات المجتمع على نطاق وطني واسع .

**1-6-2- الدراسة الثانية:**

دراسة "فيصل سعد متعب المطيري " أطروحة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2010 بكلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت تحت عنوان:

**تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على ادارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي الإشكالية العامة للدراسة :**

هل يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى قطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ؟

**تساؤلات الدراسة:**

1- هل يؤثر استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ؟

2- هل يؤثر أسلوب التحليل جوانب القوة و الضعف و الفرص و التهديد على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ؟

3- هل يؤثر أسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الكويتي ؟

4- هل يؤثر أسلوب استخدام السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الكويتي ؟

5- هل يؤثر استخدام أسلوب الطوارئ او الموقف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي ؟

**المنهج:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي

**المجتمع :** موظفي قطاع البنوك بالكويت

العينة : 319 موظف مصرفي

الأداة : الاستبيان

أهم النتائج المتوصل إليها:

1-عدم وجود خبرة لتخطيط استراتيجيات إدارة الأزمة

أهم التوصيات المقترحة:

1- التأكد على مفهوم المشاركة في عملية استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي ، لما يشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في المصارف الإسلامية الكويتية سواء في المستويات الوسطى او الدنيا على حد سواء .

2- إجراء تمارين وهمية للعاملين على مراحل إدارة الأزمات كافة

3- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية حول موضوع أساليب التخطيط الاستراتيجي .

1-6-3- الدراسة الثالثة:

دراسة "فهد علي الناجي " أطروحة تخرج لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال (غير منشورة) في العلوم سنة 2012 بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، عمان تحت عنوان:

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي .

الإشكالية العامة للدراسة:

ما استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة الأكثر أهمية (تغيير المسار ، الاحتياطي التعبوي ، تفريغ الأزمة ، تقنيات الأزمة ، احتواء الأزمة ) التي تؤثر على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في عمان الكبرى ؟

التساؤلات الجزئية :

1- ما أثر إستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي ( نمو المبيعات ، الحصة السوقية ) للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ؟

2- ما أثر إستراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي ( نمو المبيعات ، الحصة السوقية ) للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ؟

3- ما أثر إستراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء التسويقي ( نمو المبيعات ، الحصة السوقية ) للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ؟

4- ما أثر إستراتيجية تقنيات الأزمة على الأداء التسويقي ( نمو المبيعات ، الحصة السوقية ) للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ؟

5- ما أثر إستراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي ( نمو المبيعات ، الحصة السوقية ) للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ؟

مجتمع الدراسة : الشركات الصناعية الدوائية في عمان .

العينة : مدراء ، نائب المدير ، رؤساء الأقسام ، وعددهم 190.

المنهج المستعمل : الوصفي - التحليلي .

أداة الدراسة : الاستبيان

النتائج المتوصل إليها :

1- تبين إن مستوى أداء التسويق العماني للشركات الدوائية متوسط مقارنة بمنافسيه .

2- تبين إن مستويات استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركة تسير بمستويات متوسطة .

التوصيات :

1- ضرورة تعزيز اهتمام الشركات الصناعية الدوائية في مدينة عمان بامتلاك القدرة الكافي من المعرفة في

استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك قدرة على مجابهة الأزمات

2- رفع درجة الخبرة التي لديها .

3- ضرورة إنشاء قسم متخصص لتسيير و مواجهة الأزمات .

1-6-4- الدراسة الرابعة :

دراسة "زينات موسى مسك " أطروحة تخرج لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال سنة 2011 بكلية الأعمال،

جامعة الخليل، فلسطين تحت عنوان:

واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها .

الإشكالية العامة للدراسة:

ما هو واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية ، وواقع وجود استراتيجيات

متبعة في التعامل معها ؟

التساؤلات الجزئية :

1- إلى أي مدى تتوفر عملية منظمة لإدارة الأزمات في القطاع ؟

2- إلى أي مدى توجد معوقات أمام وجود نظام فعال لإدارة الأزمات ؟

3- إلى أي مدى توجد استراتيجيات متبعة في التعامل مع هذه الأزمات ؟

4- ما عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات ؟

مجتمع الدراسة : مستشفيات الضفة .

العينة : مدراء ، نائب المدير ، رؤساء الأقسام ، الإداريين ، وعددهم 351.

المنهج المستعمل : الوصفي - التحليلي .

أداة الدراسة : الاستبيان

النتائج المتوصل إليها :

1- تبين أن هناك نظام لإدارة الأزمات بمراحل مختلفة بدرجة متوسطة في هذه المستشفيات .

2- تبين انه يتم إتباع استراتيجيات التعامل معها بدرجة متوسطة .

3-بين انه وجود معوقات تحد من وجود نظام خاص بإدارة الأزمات .

مجتمع الدراسة : مدارس محافظة غزة .

عينة الدراسة: مديري مداري القطاع ، 355 مدير

المنهج : الوصفي

الأداة : الاستبيان

أهم النتائج المتوصل إليها :

1- إن درجة إتباع استراتيجيات في التعامل مع الأزمات بدرجة متوسطة .

2- وجود معوقات تحد دون وجود نظام لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات

التوصيات :

1 - ضرورة وجود وحدات خاصة لإدارة الأزمات في وزارة الصحة .

2 - كما أوصت الباحثة بضرورة إتباع نموذج يساعد الإدارات في هذه المستشفيات للتغلب على الأزمات

1-6-5- الدراسة الخامسة:

دراسة "بغدادى فيصل " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية بكلية

الحقوق و العلاقات السياسية ، مسيلة سنة 2013 بعنوان:

دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة .

الإشكالية العامة للدراسة :

كيف يمكن للقائد الإداري أن يحافظ على استمرار المنظمة و استقرارها في فترة الأزمات ؟

التساؤلات الجزئية :

1- هل يمكن ان تلعب القيادة الإدارية دورا في تصويب توجهات المنظمة نحو بلوغها للأهداف التي

سبقتها مسبقا ؟

2- هل تؤثر الخصائص القيادية على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل المنظمة ؟

3- في ظل وجود منظمات في بيئة تتميز بأنها مضطربة و معقدة و متغيرة ، هل يستدعي ذلك وجوب

امتلاك القيادة الإدارية لأساليب إبداعية بغية الحفاظ على كينونتها و مركزها وحتى نموها ؟

4- ما هي أهم المقومات و العوامل التي يستند إليها القادة الإداريون داخل منظماتهم في سبيل تخطي

الأزمات ؟

المنهج : الوصفي التحليلي ، تاريخي

أهم النتائج المتوصل إليها :

1-العلاقة التي تربط القيادة بإدارة الأزمات داخل المنظمات معقدة ومتشعبة .

2-صعوبة التنبؤ بالأزمات التي تعترض المنظمة .

3-إن الأزمات قد تتجر عنها أزمات أخرى .

### أهم التوصيات :

- 1- القادة هم صناع النجاح داخل المنظمات ، و أنهم الحلقة الأساسية ضمن عناصر القيادة الإدارية داخل المنظمة .
- 2- أن تعقد الأزمات و تواليها وتجدها فرض الحاجة إلى البحث دوما عن أنجع وأحدث الأساليب و المناهج التي من شأنها أن توفر قدرا من الوقاية للمنظمات أمام الأزمات أو الخروج منها بأقل الخسائر .
- 3- أن أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقا من فهم طبيعة الأزمة و الإحاطة بأسبابها و كذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنظمة.

### 1-6-6- الدراسة السادسة :

دراسة "أمل الطيب إدريس الشيخ حامد " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإعلام بكلية الدراسات العليا قسم الإدارة الرياضية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، سنة 2017 بعنوان:

### دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية

#### تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مستوى الأزمات التي تواجه الرياضة ؟
- 2- ما أسباب التي تواجه الاتحادات و الأندية الرياضية ؟
- 3- ما الحلول أو الخطوات المقترحة لإدارة الأزمة ؟

#### مجتمع الدراسة : الاتحاد السوداني لكرة القدم

العينة: مدربين ، إعلاميين ، مختصين في مجال الرياضة ، 50 فرد

المنهج: المنهج الوصفي.

أداة جمع البيانات: استمارة استبيان.

#### أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- صراع المصالح بين الإداريين .
- 2- السلوك الشخصي الأناني للإداريين .
- 3- عدم اعتماد المبادرات الاستباقية لتثبيت الاستقرار .
- 4- الإعلام السلبي .

#### أهم التوصيات المقترحة:

- 1- البعد عن صراع المصالح و العمل على المصلحة العامة
- 2- توجيه الإعلام من السلبي إلى الايجابي .
- 3- العمل على استباقي الأزمات .

### 1-6-7- الدراسة السابعة :

دراسة "رائد فؤاد محمد عبد العال " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية  
جامعة الإسلامية - غزة سنة 2009 تحت عنوان:

**أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي  
الإشكالية العامة للدراسة :**

ما أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات غزة و علاقتها بالتخطيط  
الاستراتيجي ؟

**تساؤلات الدراسة:**

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لأساليب إدارة الأزمات من وجهة نظرهم  
؟

2- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة  
نظرهم ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب إدارة  
الأزمات وبين درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي المدرسي ؟

**مجتمع الدراسة :** المدارس الحكومية لمحافظة غزة .

**عينة الدراسة :** مديري المؤسسات ، 355 مدير .

**أهم النتائج المتحصل عليها :**

3- يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بوزن نسبي 58.99 % .

4- يمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن نسبي 58.48 %

5- يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بوزن نسبي 82.87 %

6- يمارس مديرو المدارس أسلوب الهروب في إدارة الأزمة بوزن نسبي 61.98 %

7- يمارس مديرو المدارس أسلوب التخطيط في إدارة الأزمة بوزن نسبي 84.83 %

**أهم التوصيات المقترحة :**

1. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي .

2. العمل على جعل التخطيط الاستراتيجي جزء مهم لا مكمل

3. توفير الكوادر البشرية الكفئة .

4 - إنشاء فريق إدارة أزمات .

**1-6-8 الدراسة الثامنة :**

دراسة "سامي عبد الله سالم أبو عزيز " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة  
الإسلامية - غزة سنة 2010 تحت عنوان:

**معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار**

**الإشكالية العامة للدراسة :**

ما أهم المعوقات التي واجهتها وزارة الصحة الفلسطينية خلال إدارتها للالتزامات في قطاع غزة في ظل الحصار ؟

**مجتمع الدراسة :** المدراء العامون و رؤساء الأقسام في وزارة الصحة لمحافظة غزة .

**عينة الدراسة :** 277 موظف.

**المنهج :** الوصفي التحليلي .

**الأداة :** الاستبيان

**أهم النتائج المتحصل عليها :**

- 1 - لوزارة الصحة كافة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات في وزارة الصحة .
- 2 - وجود معوقات تنظيمية التي شكلت عائق أمام وزارة الصحة لتسيير الأزمات المختلفة .
- 3 - المعوقات المادية التي تقف أمام إدارة الأزمات .

**أهم التوصيات المقترحة :**

- 1 - تطبيق المنهج العلمي من اجل تسيير الأزمات .
- 2 - التكوين العلمي للعاملين لمواجهة مختلف الأزمات .

**1-6-9 الدراسة التاسعة :**

دراسة "إبراهيم علي صالح غراب " مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وأنشطة البدنية والرياضية - مستغانم سنة 2018 تحت عنوان:

**استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية .**

**الإشكالية العامة للدراسة :**

إلى أي مدى استطاعت المؤسسات اليمينية تنفيذ استراتيجياتها التسويقية بالكفاءة و الفعالية المطلوبة ؟  
**التساؤلات الجزئية :** -

- 1- ما هو واقع التسويق في البيئة الداخلية و المحيط ( البيئة الخارجية ) للمؤسسة الرياضية ؟
  - 2- ما هي الإجراءات التنفيذية للاستراتيجيات التسويقية الرياضية ؟
  - 3- هل يتم تحديد الموازنات التسويقية المناسبة بالمؤسسات الرياضية ؟
  - 4- ما هي مكونات المزيج التسويقي بالمؤسسات الرياضية ؟
  - 5- ما هو دور وسائل الإعلام الرياضي في خدمة التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية ؟
- مجتمع الدراسة :** وزارة الشباب و الرياضة و الاتحادات و الرابطات ؟

**عينة الدراسة :** 60 فرد .

**المنهج :** الوصفي التحليلي .

**الأداة :** الاستبيان

### أهم النتائج المتحصل عليها :

- 1 - غياب استراتيجيات و سياسات واضحة من قبل الوزارة باتجاه التسويق الرياضي .

### أهم التوصيات المقترحة :

- 1 - ضرورة دراسة و معرفة البيئة التسويقية الخارجية والداخلية للمؤسسة .
- 2 - تحديد الأهداف الإستراتيجية التسويقية .
- 3 - تفعيل دور الإعلام .

### 1-6-10- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات المشابهة التي تناولت متغير استراتيجيات إدارة الأزمات اتضح لنا أن هذه الدراسات تفاوتت بينها في كيفية تناوله وذلك لاختلاف المؤشرات التي تم التطرق إليها فإجمالاً يمكن أن نقول أن الدراسات تناولت مؤشرات إدارة الأزمات من حيث دورها في تطوير مهام التسويق بالمؤسسات ولا شك أن هذه المؤشرات التي تطرقت لها الدراسات السابقة و مقارنة مع النتائج المحصل عليها تثبت بأن استراتيجيات إدارة الأزمات ذات أهمية كبيرة ووجودها أصبح حتمياً في المؤسسات باختلاف أنواعها و مهامها الإدارية الداخلية ، كما إن الدراسات اتفقت على دور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين المؤشرات سابقة الذكر دون التطرق لمستوى وكفاءة المورد العامل بها و هل له كل المؤهلات لاستخدامها بأحسن طريقة لكي تعطي النتيجة المرجوة منها كالتحكم في مختلف الأزمات الطارئة التي تعترض المؤسسة ، و نحن بدورنا سنحاول إن نتطرق لاستراتيجيات إدارة الأزمات من خلال المؤشرات التالية (التخطيط ، الكفاءات البشرية ، مفهوم الاستراتيجيات) الوفرة، الاستخدام و كفاءة المورد البشري في التعامل مع مختلف التكنولوجيات الحديثة داخل المؤسسة الرياضية.

من جهة ثانية نجد أن الدراسات التي تناولت المتغير الثاني ألا وهو مهام التسويق و الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة وحتى خارجها قد تطرقت إلى مختلف عناصره وأبعاده وأكدت النتائج المحصل عليها على الدور الكبير الذي يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة و إكسابها الميزة التنافسية

تشابهت جل الدراسات مع دراستنا الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي لملائمته و طبيعة الإشكالية القائمة مع اختلاف طفيف في طرق اختيار العينات، وكانت استمارة الاستبيان الأداة الغالبة أثناء جمع مختلف البيانات والمعلومات التي تخص مشكلة البحث.

استخدمت جل الدراسات واعتماداً على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية SPSS على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتأكد من صدق الفرضيات المطروحة وعلى معامل بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة و على معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثباتها.

في الأخير يمكن أن نلخص جوانب استفادتنا من هذه الدراسات في ما يلي:

- 1 - وضع الإطار العام للأساس النظري، تحديد فرضيات بحثنا بدقة والتعرف على محاور الاستبيان .

- 2 - التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع نتائج دراستنا و الربط بينهما.
  - 3 - اتساع الرؤية حول الموضوع .
  - 4 - الاستفادة من قاعدة معلوماتية سواء كانت نظرية او تطبيقية .
- 1-7- مميزات الدراسة الحالية:**
- 1- محاولة الربط بين متغيرين مهمين داخل المؤسسة .
  - 2- القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسات الرياضية على مستوى ولاية البرج و هذا ما لم يحدث سابقا بالنسبة لهاذين المتغيرين .
  - 3- تسليط الضوء على أسلوب ادارة الأزمات داخل المؤسسات الرياضية .
  - 4- تسليط الضوء على مستوى وكفاءة وقدرات الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الرياضية في التعامل مع إدارة الأزمات لما لها من دور فعال في تطوير و تجنب الكثير ربما إن صح التعبير الكوارث التي قد تقع على المؤسسة و التي من شأنه أن تساهم في تدهور وضعية المؤسسة .

# الفصل الثاني

## استراتيجيات إدارة

## الأزمات

**تمهيد:**

إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة و في مختلف المستويات الاجتماعية ، ويعد التعامل مع الأزمات احد محاور الاهتمام في الإدارة ، حيث يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات و الاتزان و القدرة على الحوار و رسم مختلف التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة ( احمد ، 2002، ص35) ، لذا دعت الحاجة إلى وجود استراتيجيات علمية معرفية مناسبة يشرف عنها يد بشرية مؤهلة و متخصصة للتعامل مع مختلف الأزمات التي تطرأ على المؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية .  
وفي هذا الفصل نحاول أن نغطي مختلف جوانب استراتيجيات إدارة الأزمات من الناحية النظرية .

2-1 - استراتيجيات إدارة الأزمات :

2-1-1 - مفهوم الأزمة :

نشأ مفهوم الأزمة في نطاق العلوم الطبية : حيث يرجع الى مصطلح اليوناني ( كرينو ) ويعني نقطة تحول ، وهي لحظة مرضية محددة للمريض ، يتحول فيها إلى الأسوأ والى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة ، وقد تعددت المفاهيم المختلفة لازمة منها : الأزمة هي التحول الفجائي عن السلوك المعتاد وهي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي قد يضر بالمنظمة يستلزم قرارات سريعة و في وقت ضيق و ذلك حتى لا تفجر الأزمة ( عبد الغاني ، 2003 ، ص33) .

2-2 - مفهوم الأزمات في المجال الرياضي :

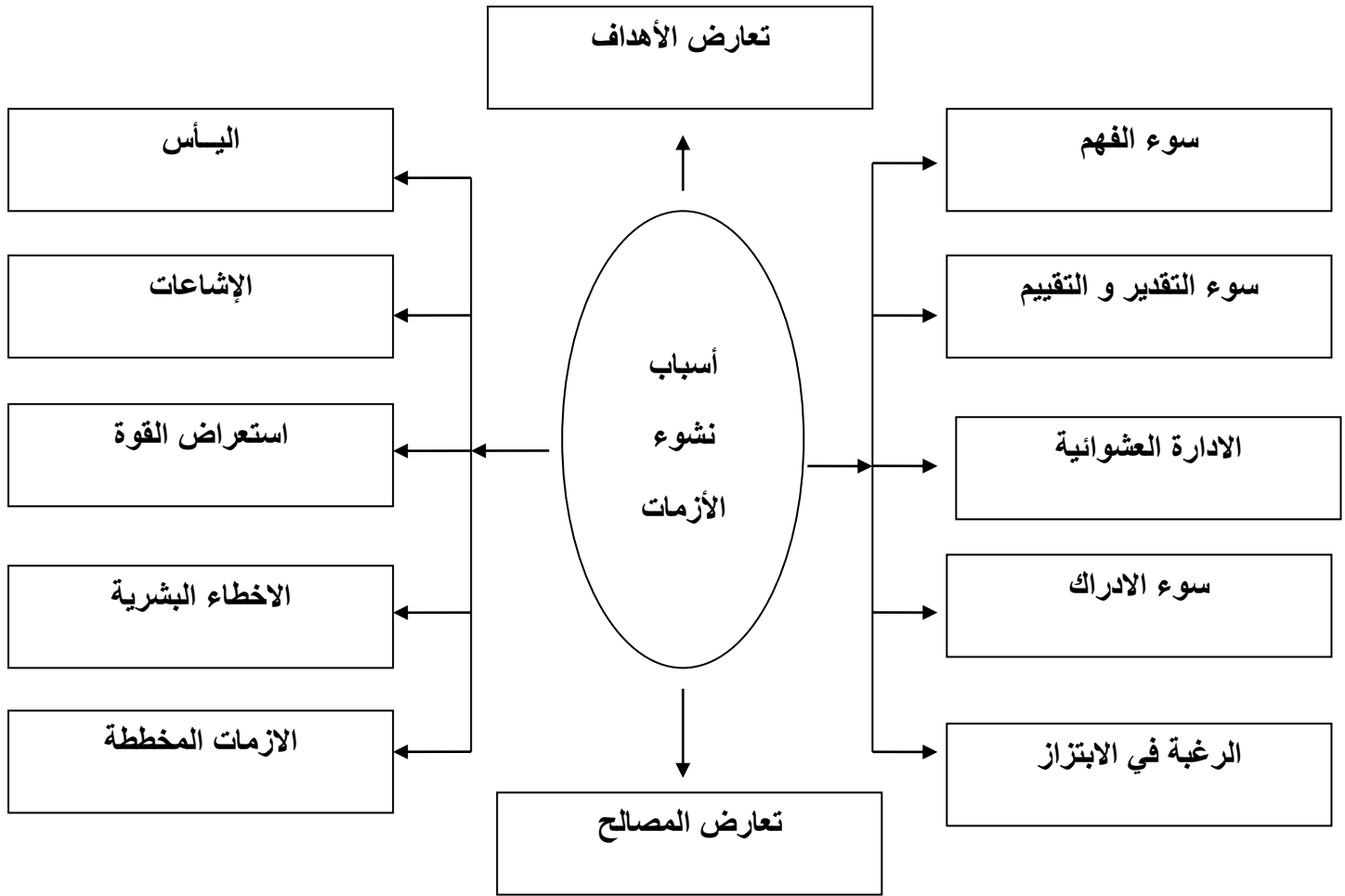
إن الأزمة في المجال الرياضي تعني وجود خلل في المنظومة الرياضية يؤثر عليها تأثيرا ماديا ومعنويا على كافة مستويات الممارسة الرياضة والهياكل التنظيمية للمؤسسات الرياضية، وهي فترة حرجة وحالة غير مستقرة تهدد كيانها وأدائها ما يتطلب التدخل الفوري للحد منها والتحكم في الأحداث المفاجئة التي قد تعترض الحركة الرياضية بكل أشكالها ومستوياتها. فالأزمات الرياضية ترتبط بالأحداث الرياضية وتؤثر في النسق الاجتماعي و في إدارة السلوك التنظيمي للهيئات الرياضية وفي جوهرها كذلك تعني وجود مشكلات واضطرابات في النظام الرياضي تؤثر عليه بالسلب تنتج كذلك من اتخاذ قرارات غير صائبة وغير رشيدة تعيق كل النشاطات. فهي من أهم مراحل تطور الفكر الإداري الحديث الذي حضى 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 إستراتيجية 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. ( بوخرص ، 2012 ، 05 )

2-3 - أسباب نشوء الأزمات :

اعتمادا على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى : ( الخصري ، 1997 ، ص94 )

- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة و تتضمن الأخطاء الإدارية و الفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية .
- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة الخارجية .
- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة اي سبب في حدوثها
- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية .

الشكل رقم (1) : أسباب نشوء الأزمة ( خضري ،محسن احمد ، 2002 ،ص66 )



و تتعدد أسباب نشوء الأزمات وتتنوع، فلكل أزمة ملامحها الخاصة وكذلك أسبابها الخاصة. ولعل دراسة وتحليل كل أزمة على حدا تعتبر الوسيلة الفعالة لتحديد أسبابها المباشرة والغير مباشرة. بحيث أن ذلك لا يمنع من محاولة إيجاد مقاربة عامة لأهم الأسباب المولدة للأزمات.

#### 2-4- أنواع الأزمة:

إن فهم الأزمة و طريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة الأزمة ، و على الرغم من تعدد و تنوع الأزمات ، إلا انه يمكن تصنيف الأزمة حسب زاوية النظر لها أو سبب حدوثها أو حتى المجالات التي تحدث فيها .

كما يمكن تصنيف الأزمات إلى ستة أنواع وهي : ( الصيرفي ، 2003 ، ص322 ) ( عياصرة ، بني احمد ، 2008 ، ص 5 ) .

- حسب المحتوى : معنوية تتعلق بالمشاعر و الأحاسيس ، مادية تتعلق بالخسائر المادية كالموجودات ، معنوية ومادية .

- حسب إمكانية الاستفادة : تنموية ينجح الفرد بمواجهتها و يكتسب خبرة منها ، عرضية تنتسب بضرر ولا يستفاد منها شيء .
  - شدة الأثر : شديدة الأثر يصعب التعامل كالحوادث، ضعيفة الأثر يسهل التعامل معها .
  - مراحل التكوين : النشوء ، التصعيد ، التكامل ، الاحتواء ، النهاية .
  - البعد الزمني : متكرر الحدوث يمكن التنبؤ بها ، مفاجئة يصعب التنبؤ بها .
  - حسب العمق : سطحية يسهل احتواؤها ، عميقة الأثر لها مضاعفات .
  - حسب كيان الضرر : دولية ، أزمة قومية ، مجتمع معين ، فردية ، تنظيمية .
- وفي تقسيم آخر لأنواع الأزمات : ( العزام ، 2004 ، ص18)
- 1- أزمة فنية اقتصادية : تشمل الحوادث و الكوارث الصناعية و أعطال جهاز الحاسوب .
  - 2- أزمة خارجية : تشمل حوادث البيئة والكوارث الطبيعية .
  - 3- أزمات داخلية : تشمل الفشل في التعلم مع الأوضاع الجديدة ، و عدم فعالية الاتصال و الأعمال التخريبية .
  - 4- أزمات بشرية ، اجتماعية ، تنظيمية : تشمل الإرهاب و أعمال العنف و التخريب
- ومن خلال لما تطرقنا نستنتج انه كلما تم تحديد نوع الأزمة بشكل أعمق و أدق كلما سهلت عملية إدارة الأزمة .

## 2-5- خصائص الأزمة :

- هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة منها (يوسف احمد ابو فارة ، 2009 ، ص27) :
- 1- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار ومن ثم عدم القدرة على تحديد الإتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة
  - 2- الأزمة تؤدي إلى أحداث مفاجئة كبرى وعنيفة عند وقوعها وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كان ذلك على مستوى القطاع الإقتصادي أم الوحدة الإقتصادية ومديرها والعاملين فيها وموردين لها وزبائنها وجميع أفراد المجتمع.
  - 3- تنقسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح المعنيين ، وهذه تؤدي إلى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة والى حدوث علاقات جديدة.
  - 4- وجود حالة من الرعب والخوف في الاقتصاد والمجتمع، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للنشاط الاقتصادي وحركة أفراد المجتمع ، إذ أن هناك احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلاً .

- 5- وجود حالة من الشعور بالجدية والعنف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها ، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذل من جهود في مواجهة هذه الأزمة ، وهناك بعض - صناع القرار قد يلجأ إلى التضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة .
- 6- نظرا لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار ، فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين و هذا يقودنا إلى ارتباك واضح في اتخاذ القرارات .
- 7- تتعرض مصالح بعض منظمات الأعمال والقطاعات الاقتصادية في ظل الأزمة إلى التهديد والى ضغوط كبرى من جانب أطراف متعددة ، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى والضرر بأهداف هذه المؤسسات والمنظمات وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها .

## 2-6- تعريف إدارة الأزمة :

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور ( عشاوي ، 1996 ، ص199 )

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية ( الاعرجي و اخرون ، 2000 ، ص 77 ) .

إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدرتك ، او التخطيط لما قد لا يحدث . ( توفيق ، عبد الرحمان ، 2004 ، ص 18 )

## 2-7- مفهوم ادارة الازمات في المجال الرياضي :

وتعنى إدارة الأزمة على مستوى أي هيئة رياضية (لجنة اولمبية /اتحاد / نادي/ مركز شباب /فرع اتحاد) رفع كفاءة وقدرة النظام على صنع القرارات سواء على مستوى العمل الجماعي أو الفرد للتغلب على مقومات أساليب الإدارة القديمة التي تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وهناك فرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات التي تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات التي تواجه النظام الإداري إذ يخرج النظام الإداري من أزمة إلى أزمة حتى يتم تدميره . وتقوم الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل المختلفة إلى تكريس الأزمة، وقد انتشرت في المجال الرياضي ظاهرة الإدارة بالأزمات ، فكثيرا ما تفشل الاتحادات الرياضية او الأندية في تحقيق بطولات وأهداف محددة مثل بعض الاتحادات الرياضية في الدورات الاولمبية وبطولة الألعاب

الإفريقية أو بطولة العالم ، فتفتعل الإدارات أزمة بعيدة عن الأزمة الحقيقية للتغطية والتمويه على الفشل حتى تجد الإدارة الحل من الخروج من الأزمة الحقيقية، ويطلق بعضهم على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم بالآخرين والسيطرة عليهم. والأزمة المصنوعة المختلفة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية تؤدي ثمارها ، واهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر ، وتهيئة المسرح الأزمي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة ، واختيار التوقيت المناسب لتنجيها، وإيجاد المسوغ والذريعة لهذا التقدير . (حسن، 2013، ص61 )

## 2-8- مراحل إدارة الأزمة :

- **مرحلة ما قبل الأزمة :** وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- **مرحلة التعامل مع الأزمة :** وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعية.
- **مرحلة ما بعد الأزمة :** وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة. (عزالدين ، 1990 ، ص29 )

## كما حددها عليه بأربع مراحل:

- **المرحلة التحذيرية :** تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما..
- **مرحلة نشوء الأزمة :** إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرهما.
- **مرحلة انفجار الأزمة :** تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء .
- **مرحلة انحسار الأزمة :** تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن (عليوة ، 2002 ، ص29)

## 9- خطوات التعامل مع الأزمة :

فيما يلي أهم الخطوات للتعامل مع الأزمة :

- أ - **تقدير الموقف الازموي :** يقصد بها تحديد التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة و قوى كبحها و مكونات هذه التصرفات و ما وصلت إليه الأزمة من نتائج و ردود أفعال و مواقف محيطة و مؤثرة حيث تشمل على أربعة أبعاد وهي : ( الجبوري ، 2011 ، ص 05 )
- تحديد دقيق و شامل للقوى التي صنعت الأزمة .
  - تحديد و توقع و رصد عناصر القوة التي تركز عليها قوى صانعة الأزمة .
  - تحديد من هي القوى المساعدة و المؤيدة لقوى صنع الأزمة .

- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة .

ب - تحليل المواقف الأزموي : بعد تحديد و تقدير الموقف الأزموي يقوم مدير بتحليل الأزموي و عناصره بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها ، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم ، بحيث يتم التوصل الى معلومات جديدة عن صنع الموقف و كيفية معالجته ثم يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس و تحليل الموقف ، و يعتمد ذلك على الاختيار الدقيق لأدوات القياس والتحليل و التي من أهمها ( عبد الحميد ، 2007 ، ص15 ) :

- تحديد علاقات الانحدار والارتباط للمتغيرات الخاصة بعناصر الموقف الأزموي و العوامل المساعدة له .
- تحدي أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها و تحديد مستويات التوتر .
- تحديد مواطن القوة لدى كل من طرف صانع الأزمة و الكابح لها و مواطن الضعف لها .

ج - التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة :وهي مرحلة وضع السيناريوهات و وضع الخطط و البرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة و التصدي لها و قبل هذا كله يجب وضع خارطة لكل جوانب الأزمة و السبل الكفيلة لمجابهة الأزمة .

د - التدخل لمعالجة الأزمة : من خلال المعرفة الكامل لكل سيناريوهات الأزمة و إسناد المهام لكل أطراف المشاركة في حل الأزمة ، تدخل عملية احتواء الأزمة .

## 2-10 - القيادة في مواجهة الازمة :

ينبغي أن يكون مدير فريق إدارة الأزمات قائداً يتحلى بالصفات الآتية : ( البلاوي ، 2006 ، ص 21 )  
-الثقافة السياسية والعسكرية والأمنية.

-الخبرة في الإدارة.

-الذكاء وسرعة البديهة.

-القدرة في التأثير في الأفراد .

-التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الأزمة.

-القدرة على حل المشكلات الطارئة الناتجة من الأزمة والسيطرة عليها

-أخذ مشاورة والخبرات الآخرين والاستفادة من النقاط المهمة.

-قدرة الإيصال بالآخرين وتكوين علاقات ايجابية للتأثير في الخصم.

-إجادة فن الحوار وامتلاك القدرة على الإقناع ولاسيما مع صانعي الأزمة.

-الرغبة والحماس في العمل .

## 2-11 - فريق إدارة الأزمات:

في حال حدوث الأزمة يتم تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة مع تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي

يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الموقف. (الصيرفي ، 2008 ، ص 162 )

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف ( الحملوي ، 1995 ، ص 54 ) .  
هذا وتُعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقّة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. ( الوكيل بسيوني ، 2006 ، ص 50 ) .

## 2- 12- التخطيط لإدارة الأزمات:

يعتبر التخطيط مطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمة، وبغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الأزمات، وبالتالي تنهي الأزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي أو القائمون بها لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين.

التخطيط لإدارة الأزمات بأنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة، حيث تستهدف عملية التخطيط المساهمة الفعالة في منع الأزمة المحتملة، والتحضير للرد عليها، في حالة حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها. كما وترتبط عملية التخطيط بشكل وثيق بالسياسة العامة الموضوعة لأنها لا تتم إلا في ظل محدداتها وتوجيهاتها، وتشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات المثارة، وبصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، فإنه يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة. وهذه الأسس هي: (مهنا ، 2008 ، ص 243 )

- ✓ تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة .
- ✓ المعلومات اللازمة للخطة.
- ✓ ضمان وجود نظام اتصال فعال مرتبط بالأزمة .
- ✓ الاهتمام باستمرار الأنشطة الجوهرية .
- ✓ الإستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة.

## 2- 13 - متطلبات التخطيط للأزمات :

- توفير قاعدة بيانات دقيقة.
- تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف.
- توافر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات.
- توافر القيادة المؤهلة للتخطيط.
- توافر المستشارين الفنيين والمتخصصين
- توافر الإمكانيات المادية. ( الباز ، عفاف ، 2002 ، ص 63 )

## 2 - 14 - معوقات إدارة الأزمات :

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا أنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاتها.

أن المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف هي (دقاسة ، 1998 ، ص 65 ) .

### أولا :المعوقات الإنسانية:

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.
- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة "لا يمكن أن أكون مسئولا عن هذا الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة.
- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج .

### ثانيا :المعوقات التنظيمية:

وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها:

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة .
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد .
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات .
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات .

### ثالثا :المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري .
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات .

### رابعا :المعوقات المتعلقة بالاتصال :

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة .
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

- عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة

معوقات إدارة الأزمات كثيرة ولا حصر لها ومن أهمها إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر. وحجم منشأتنا كفيل بحمايتها من الأزمات .

لابد أن نتفاعل بالمستقبل. حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ. (عباس ، 2004 ، ص 52 )

خلاصة القول هنا أن هناك معوقات تحد من توافر نظام فعال لإدارة الأزمات وهي كثيرة ولا حصر لها وتنقسم هذه المعوقات إلى أربعة أقسام وهي المعوقات الإنسانية والمعوقات التنظيمية ومعوقات الاتصال ومعوقات المعلومات.

#### 2-15- شروط نجاح الإدارة بالأزمات : ( الصيرفي ، 2008 ، ص 26 )

- وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبه تجنبا للصراع
- في حالة عدم وجود فارق جوهري بين طرفي الأزمة فإن على مدبر الأزمة أن يقنع الطرف المستهدف بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة الصراع.
- إن الإدارة بالأزمات لا تعني بالضرورة قدرة مدبر الأزمة على السيطرة على تطورات الأزمة، ففي كثير من الأحيان يفلت زمام السيطرة من مفاعل الأزمة .

#### 2-16- أساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات:

تختلف وتتعدد أساليب إستراتيجيات إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة و تتمثل في النقاط التالية :

أولا :أساليب إدارة الأزمات.

#### الأساليب التقليدية.:

ترصد الدراسات العلمية أساليب إدارة الأزمات عموما على النحو التالي:

أ -إنكار الأزمة وعدم إعلانها : وهي تستخدم للإدارات المتسلطة كالتي تعتقد بأن إصرارها على الإنكار يمكنها من السيطرة على الموقف . ( سلوى حامد ،2009،ص 50 )

ب -كبت الأزمة : هذا من خلال استخدام العنف و القوة لتدمير العناصر الأولية الأزمة و عدم الاستجابة لأية ضغوط و التحرك منها يكون سريعا و مباشرا . ( سليمان زيدان ، 2005 ، ص 59 )

ج - التقليل من شأن الأزمة : يتم فيها التقليل من تأثير الأزمة ومن نتائجها بعد الاعتراف بالأزمة كحدث فعلي و لكن غير مهم.

د -تفريغ الأزمة : و يتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر قول الأزمة عن طريق عمل فتحات جانبية حول الأزمة تقوم بمثابة بخفيف الضغط من خلال دراسة قول الضغط . (عبد الرحمان تومي، 2012 ، ص40 )

هـ - تجميع الأزمة : من خلال تشكيل لجان لبحث الأزمة ك معرفة من هم وراء وجودها كمن ثم يكون هدف اللجنة معرفة صانعي الأزمة وإفقاد الأزمة قوتها.

و -عزل قوى الأزمة : حيث يتم معرفة قول الأزمة المؤثرة في إحداثها كمن الذي يقوم بتصعيدها ليتم عزلها كبناء لغب معرفة القول الصانعة و المؤيدة اللازمة.

مهما تعددت أشكال و أساليب إدارة الأزمات إلا أنها تستعمل في كيفية التغلب على الأزمة، و هذا باللجوء إلى الأساليب العلمية و الإدارية المختلفة و محاولة تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها.

2-16-1- الأساليب الحديثة: تمثل في ( أحمد ، 2003 ، ص 78 )

أ -الفريق المتكامل : وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير و متخصص في مجالات مختلفة ، و يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها.

ب -ادخار الاحتياطات :يستخدم هذا الأسلوب في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد لعمليات الإنتاج وكذلك لمواجهة الأزمة.

ج -الديمقراطية المشاركة :هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري.

د -تفتيت الأزمة :وهذا يتم بتفتيت الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها ويتم خلال ثلاث مراحل هي الاصطدام كإعطاء البدائل كمرحلة التفاوض مع كل فريق.

هـ -احتواء الأزمة :يتم محاصرة الأزمة في نطاق ضيق و محدود ومن الأمثلة على ذلك:

الأزمات العمالية حيث تستخدم طريقة الحوار كالتفاهم مع قيادات تلك الأزمات بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها . ( الظاهر ، 2009 ، ص 119 )

و -تدمير الأزمة :أصعب الأساليب و يستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف و المدمرة كالتي يفترق فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها كإفقادها التماسك و إيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها.

ز -إعلان الوفرة الوهمية : و هي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما هي حالات فقدان المواد التموينية يراعي متخذ القرار في هذه الأزمة لتوفت كالسيطرة على الأزمة و لو مؤقتا.

ح -تحويل مسار الأزمة : يستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيعتمد تحويل مسارها إلى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها . ( فؤاد حمد سيسو ، 2009 ، ص 45 )

2-17 - إستراتيجيات إدارة الأزمات.

ترصد أدبيات إدارة الأزمات الاستراتيجيات الأساسية و التكتيكات التي تستخدمها كل إستراتيجية في

التعامل مع الأزمة ، كذلك على النحو التالي: ( عادل صادق محمد ، 2007 ، ص 101)

2-17-1- إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة :تستخدم هذه الإستراتيجية تكتيكيين هما:

1- التدمير الداخلي للأزمة بتحطيم المقومات كالعناصر التي أشعلت الأزمة، أو خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة لها.

2- التدمير الخارجي للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج ، و تجميع القوى المعارضة و دفعها إلى مجال الأزمة.

2-17-2- إستراتيجية وقف النمو:

تستخدم في أزمات المواجهة قوى ذات حجم كبير و متشعبة، و أزمات الرأي العام و الجماهير و يركز التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية في التعامل بذكاء كحرص مع القوى المسببة للأزمة.

2-17-3- إستراتيجية التجزئة:

تعتمد على دراسة و تحليل العوامل المؤثرة في الأزمات ، و تركز على ضرب الروابط المجمععة للأزمة و تجزئتها . ثم تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة . (عادل صادق محمد ، 2013 ، ص 103)

2-17-4- إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة:

تهدف إلى إضعاف المبادئ كالأسس التي يقوم عليها الفكر الصانع للأزمة ، و تركز على التشكيك في العناصر المكونة للفكر ، أو الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف به و التحالف معها ، ثم التخلي عنه و إحداث الانقسام .

2-17-5- إستراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام:

تصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل كتضامن قوى غير متشابهة و متنافرة من أجل صناعة الأزمة، و يركز التكتيك المستخدم خلالها على التظاهر بعد القدرة على المقاومة كتسريب معلومات خاطئة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع.

2-17-6- إستراتيجية تغيير المسار:

تحاول تحقيق نتائج تعويضا للخسائر التي أفرزتها الأزمة كذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي و تحويلها إلى مسارات بعيدة . ( اخيارهم ، 2013 ، ص58)

كل هذه الإستراتيجيات السابقة لإدارة الأزمات تستوجب خلق ما يسمى التخطيط و التنبؤ لتكون عملية مواجهة الأزمات لها طابع التنبؤ للقضاء على مسبباتها قبل ظهورها و هذا لإيجاد إستراتيجيات التعامل مع المواقف كالأزمات التي تعتبر هي الطريقة الشاملة التي يختارها فريق الأزمة لإدارتها و علاجها.... ، و في هذه المرحلة يتيح وجود تخطيط للأزمة لتسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المواجهة

### خلاصة :

باعتبار أن العديد من المؤسسات الرياضية في الوقت الحالي تواجه العديد من الأزمات التي من شأنها التأثير على مسارها المستقبلي، ونتيجة للأزمات التي تتعرض لها على اختلاف أنواعها فقد تم في السنوات الأخيرة استخدام إدارة الأزمات كآلية لمواجهة الأزمات، وتعتبر من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسات أن تتبناها وتطبقها في العمليات الإدارية إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف المنشودة التي أنشأت من أجلها .

# الفصل الثالث

## التسويق

تمهيد:

نظرا لكثرة احتياجات و متطلبات الهيئات الرياضية فقد اهتمت هذه الهيئات بمجال التسويق و محاولة ربطه بالمجال الرياضي و ذلك للاستفادة منه في زيادة الدخل الذاتي للعائد إليها و ذلك لأن مجال التسويق هو المجال الأمثل للاستثمار الجيد لإمكانات أي مؤسسة ، و من هنا تظهر جليا الأهمية البالغة التي يشغلها هذا العنصر داخل المؤسسة الرياضية، فهو بمثابة العصب المحرك و الأساسي للعملية الاقتصادية الصناعية و التجارية، فيجب على مسؤولي و مديري المنظمة إعطائه المكانة اللائقة به.

### 3-1- لمحة تاريخية عن التسويق:

إلا أن DRUKER نفلا عن درا كر Kotler في هذا الخصوص يشير كوتلر البداية الأولى لنشأة أو ظهور التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي عام 1650 م على وجه التقريب قامت عائلة ميسويوي اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر DEPT- STORE في طوكيو ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد STORE اللازمة للإنتاج وظهور إعلانات ورسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك مثل لا تسأل اشترى منا وان لم ترض بما نقدمه لك يمكنك استرداد نقودك كما ظهرت فكرة الكتالوجات و البيع بالحزم .( عبد الرحمان ،1999، ص13 )

ويشير درا كر إلا أن الغرب لم يعرف شيئاً عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة هارنيستر العالمية وكان سيروس ما كورميك أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أو مركز النشاط MCCORMICK الرئيسي بل الوحيد للمنظمة.

كما أن التسويق ظهر كأول مرة كمقرر دراسي بجامعة بنسلفانيا في أوائل القرن العشرين وتم تدريسه تحت عنوان ( تسويق المنتجات) وفي عام 1910 م قام بتلر WISCONSIN بتدريس (أساليب التسويق) في جامعة ويسكنسون BUTLER أما منظمات الأعمال فقد ظهر أول قسم للتسويق وبحوث التسويق في أوائل القرن بإنشاء قسم بحوث التسويق في عام CURTIS العشرين حيث قامت شركة كير تيس 1911م وذلك تحت مسمى ( البحث التجاري) ومنذ عام 1917 م بدأت الشركات الصناعية و التجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط بمجالاته المختلفة واستمر هذا الاهتمام حتى الآن. وفي الوقت الحالي أيضا بدأت المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح مثل المستشفيات والجامعات و الشرطة، والجمعيات الدينية والخيرية، وغيرها تهتم بالتسويق اهتماما كبيرا (عبد الرحمان ، 19، ص15) .

### 3-2- مفهوم التسويق:

" التسويق هو مجموعة من الأنشطة يقوم بها الأفراد والمنظمات بغرض تسهيل و تسريع المعاملات في إطار البيئة و ظروف السوق ، حيث يركز التسويق على رغبة واحتياجات العملاء و توقع لما يرغب فيه المستهلك للسلع و الخدمات و البحث في كيفية تحقيقها لإرضاء حاجات المستهلكين .

كما يشير الباحثين في مجال الإدارة إلى أن كلمة التسويق marketing مشتقة من المسلح اللاتيني Mercatus وتعني سوق التسويق كما عرفته الجامعة الأمريكية سنة 1996م ، هو نشاط الأعمال الذي انسياب او تدفق السلعة من المنتج إلى المستهلك الأخير للخدمة او للسلعة ، ويشمل عمليات تخطيط و تسعير و الترويج و توزيع الأفكار و السلع والخدمات لإرضاء حاجات و رغبات المستهلكين و تحقيق أهداف المنظمة معا .( سمية حداد 2009 ،ص09 )

و يرى كوتلر أن النشاط التسويقي يعمل على اكتشاف المستهلكين من حاجات و رغبات و ترجمتها الى مواصفات خاصة للسلع والخدمات و جعلها في متناول اكبر عدد ممكن من المستهلكين ( السعداوي، 2008، ص10)

### 3-3- التسويق الرياضي :

إن الإقبال على المنافسات الرياضية ومتابعتها أصبح ينمو بشكل كبير على المستوى العالمي ولأن احتياجات المشاهدين والمستهلكين لكل الذواق أصبح يتطور يوما بعد يوم، وأصبحت هناك حاجة ماسة ليس فقط لتطوير التسويق الرياضي الناجح بل كذلك إلى مسوقين رياضيين محترفين.

إن الأمر تجاوز ذلك ليصبح بحاجة إلى نظم تسويقية متطورة لتوافق بين الاستهلاك الرياضي والإنتاج الرياضي، و إذا كان التسويق الرياضي لم يعرف قبل ثلاثين سنة فإنه كان يطلق على العمليات التي لها علاقة بالدعاية والإعلان في المجال الرياضي، والمناسبات الرياضية خلال فترة الستينات والسبعينات .

وفي وقتنا الحاضر أصبح التسويق الرياضي "بأنه جميع الأنشطة والممارسات التي صممت لتغطية حاجات المستهلكين الرياضيين أو خدمة غيرهم من خلال استغلال الرياضة والرياضيين

### 3-4- أهمية و أهداف التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية :

تتمثل أهمية التسويق الرياضي داخل المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة في العناصر التالية ( ناصري، 2007، ص 59 )

- ضرورة العمل على زيادة موارد المؤسسة من التسويق للخدمات الرياضية.
  - ضرورة العمل على توفير فرص المنافسة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
  - الارتقاء بمستوى الخدمة الرياضية المقدمة من طرف المؤسسة.
  - ضرورة العمل على تحديد نوع الخدمة الرياضية التي يمكن أن تقدمها المؤسسة الرياضية.
  - يجب الاهتمام بتوضيح الأهداف التسويقية للمستفيدين والعاملين بإدارة التسويق.
  - الاهتمام بعمل دراسات مسحية عن التسويق المحلي والدولي للخدمة الرياضية.
  - الاهتمام بتدريب الكوادر الإدارية المتخصصة في وضع الخطط التسويقية بالمؤسسات.
  - يجب مراعاة دراسة الظروف البيئية المؤثرة على الخدمات الرياضية.
- إذا قمنا بتوضيح أهمية التسويق الرياضي نجد أنه يسعى إلى الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية و مجالات التربية البدنية والرياضية و التعليم، والتدريب والإدارة والترويج وجذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة مع توضيح قيمتها للإنسان، وتعزيزها وتدعيمها إلى أن تصبح أسلوب حياة إلى جانب ما يمكن أن يتحقق من ربح وعائد مادي.

### 3-5-أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية:

هي مجموعة الأنشطة المختلفة التي يمكن تطبيقها باستخدام المجالات الرياضية والبطولات والدورات والمنافسات المحلية والدولية والقارية والاولمبية في التسويق الرياضي ، وتتعدد وفقا لما يلي ( يحيوي و اخرون ، 2018 ، ص 153 )

1-تسويق حقوق الدعاية والإعلان.

2-التسويق التلفزيوني.

3-تسويق البطولات والمباريات.

4-تسويق اللاعبين.

5-تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية.

6-تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي.

### 3-6- المزيج التسويقي :

إن المزيج التسويقي يتعلق بالإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة في تخطيط أوجه الأنشطة التسويقية المتعلقة بالخدمة المزمع تقديمها للمستفيدين والتي لا يتوقف نجاحها اعتمادا على عنصر واحد من عناصر النشاط التسويقي بل من الضروري تضافر جهود أكثر من عنصر، وأي نشاط تسويقي يمكن أن يؤدي بأكثر من شكل ويواجه بأكثر من بديل وعلى إدارة التسويق أن تختار البديل الأمثل لأداء كل نشاط من الأنشطة التسويقية ثم تجمع البدائل المثلى التي تم اختيارها من مجالات التخطيط الخدمي والسعر والتوزيع والترويج مكونة ما يطلق عليها المزيج التسويقي (رضوان، 1998 ، ص 65 )

### 3-6-1-عناصر المزيج التسويقي:

3-6-1-1-المنتج أو (الخدمة) : إن المنتج أو الخدمة في المجال الرياضي والتي يمكن أن يقدمها الاتحاديات او المؤسسات تتمثل في المسابقات والأنشطة المختلفة مثل( المباريات )لمختلف المراحل السنية وكذلك البطولات أو الكاس.

3-6-1-2-تسعير :هو عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المستفيد بالقيم النقدية التي يدفعها وهي عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة، وكما إن المستفيد يستفيد من خدماتنا بنقوده فنحن أيضا كمسئولي تسويق نشترى نقود المستفيد بخدماتنا، ويبنى مزيج التسعير على دراسة متأنية للعوامل المؤيدة في العرض والطل ، وقدرة المستفيد على الدفع، وعلينا أن نعلم أن عدم الدقة في تحديد الأسعار سلاح ذو حدين، إما أن يفقدك إقبال المستفيدين، وإما أن يفقدك العائد المادي الجيد وكلاهما سيء، لذا فان المؤسسة عليها أن تضع استراتيجيات التسعير التي تتناس مع الموقف التسويقي أو تحدد لنا كيف يتم تسعير مجموعة الخدمات وكيف يتم تسعير الخدمات الجديدة، وكيف نصنع السياسات التسعيرة التي تواجه المنافسة.(ادريس، 2006 ، ص 26 )

3-6-1-3-الترويج : ان الترويج هو المتحدث الرسمي عن الأنشطة التسويقية ويؤدي من خلال أشخاص (مسئولي الترويج)، أو من خلال ( الصحف، التلفزيون، الإذاعة، وسائل الإعلان المختلفة)، ومن خلال ما

بين يديك من ميداليات الفصل الأول استراتيجيات التسويق ومعارض وعينات وجوائز وحوافز، ويتضمن نشاط الترويج خدمة المستفيدين ومعالجة شكاوهم لضمان الوجود الدائم للخدمات في أفضل صورة. ويتضح من خلال اعمال وثائق المؤسسات الرياضية والاتحادات الرياضية ان الاتحادات والمؤسسات الرياضية لا تمتلك أدوات الترويج في إدارة التسويق او الراعي الرسمي لمسابقات الاتحاد وأنشطته.

**3-1-4-6-3- توزيع :** يعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها الخدمات إلى المستفيد المرتقب في المكان والوقت المناسبين، والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل أو التملك من جان المستفيد ويتمشى نشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة، والتي تتمثل في أنشطة التوزيع للخدمات مثل الانتقال بها إلى أماكن جديدة ومتنوعة، واختيار إستراتيجية التوزيع المناسبة، هل سنقوم بالتوزيع بشكل مباشر اعتمادا على أنفسنا، ام نلجأ إلى الوسطاء، وأي من الوسطاء يمثلون قنوات التوزيع وكيف يتم تقييم العمل مع هؤلاء الوسطاء ( ادريس، 2004 ، ص 28 )

### 3-7- خطة التسويق الرياضي: ( ادركان ، 2017 ، ص 48 )

- الغرض من خطة التسويق الرياضي
- تحليل المنتج الرياضي
- التركيز على المناخ المستقبلي للسوق
- وضع المنتج الرياضي
- عائدات اللاعبين ومعرفة وتحليل أهداف المستهلكين
- تغليب المنتج الرياضي
- تسعير المنتج الرياضي
- ترويج المنتج الرياضي
- عملية وضع) تحديد المكان (المنتج الرياضي
- الوعد ( التعهد ) في الخطة التسويقية للرياضة

### 3-8- التسويق الرياضي كمورد مالي مهم:

لأن التسويق الرياضي أصبح يحظى باهتمام كبير لدى الشعوب، أصبحت هذه الأخيرة تعمل على استضافتها عبر مختلف المنافسات و البطولات .فيصحب ذلك نشاطات تسويقية تتمثل في بيع حقوق البث على سبيل المثال و الإعلان و الإشهار، و بمعنى آخر أصبح النشاط البدني الرياضي سلعة تباع و تشتري، تحت إشراف هيئة مسوقة، مهمتها خلق ورشة للمستهلكين بهدف تحقيق المكاسب المادية . هكذا يتشكل مورد مالي مهم بالنسبة للأندية الرياضية، يتم تحصيله وفق طرق قانونية مشرعة تحكمها مواد و لوائح مختصة في الميدان .و هكذا استطاع أن يظهر المفهوم التسويقي الجديد للأنشطة الرياضية.

و التسويق الرياضي يتكون من جميع الأنشطة التي تنظم لمقابلة احتياجات و رغبات المستهلكين الرياضيين، من خلال عمليات متبادلة، و قد تطور هذا النشاط ليشمل جناحين أساسيين هما : تسويق

المنتجات الرياضية و الخدمات مباشرة للمستهلكين الرياضيين، وتسويق المنتجات الأخرى و الخدمات من خلال إستخدام مختلف الأحداث الرياضية . ( عصام بدوي ، 2004 ، ص 83 )

### 3 - 9 - الجانب القانوني المنظم للتسويق بالمؤسسات الرياضية :

هي مجموعه من القواعد و القوانين المنظمة لعملية التسويق بالمؤسسات الرياضية و من بين القوانين و المراسيم التي نجد بداخلها مواد تنظيمية لهذه الأخيرة :

حسب المرسوم التنفيذي رقم 16 - 241 المؤرخ في 21 سبتمبر 2016 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 15 - 74 المؤرخ في 16 فيفري 2015. يحدد الأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي.

القانون رقم 06-12 المؤرخ في 18 صفر 1433 الموافق 12 يناير 2012 المتعلق بالجمعيات .

القانون رقم 05-13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق 23 يوليو 2013 و المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية .

### 3-10- العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي :

النظام السياسي والاقتصادي للدولة : هناك اختلاف بين التسويق الرياضي في الدولة التي تعتمد على نظام الاقتصاد الحر والدولة التي تعتمد على نظام الاقتصاد الموجه، فالأول لا يتم دعم الرياضة فيه من قبل الحكومة، إما الثاني فان الرياضة تعتمد فيه على الحكومات في كل أوجه الصرف.

**الديانة والعادات والتقاليد** : أن التسويق الرياضي قد يتأثر بالديانة والعادات والتقاليد والثقافة السائدة في المجتمع، حيث تؤثر هذه العوامل تأثيرا مباشرا على التسويق الرياضي.

**نوع الرياضة ومدى شعبيتها** : إن التسويق الرياضي يعتمد على نوع الرياضة ومدى شعبيتها حيث إن الرياضة الشعبية تكون العائدات المتوقعة منها مرتفعة والعكس صحيح.

الخدمات التلفزيونية : تعتبر من الاعتبارات المهمة الموجودة في الدولة، فكلما كانت الخدمات كثيرة أدى ذلك إلى الزيادة في عملية التسويق، إما إذا قلت الخدمات أدى ذلك لنقص في نسبة المشاهدين، وبالتالي يقل العائد من التسويق .

## خلاصة:

إن التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية له أهمية كبيرة لعدة عوامل تعمل على إضافة صفات إيجابية للمؤسسات الرياضية ليس بهدف الربح فقط ولكن من أجل أيضا الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضية، والارتقاء بمستوى التعليم، والتدريب ، والإدارة والترويج الرياضي .وجذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة، وتوفير احتياجات المستفيدين من الأنشطة الرياضية أو المنتج الرياضي، وتحقيق العائد المادي والربح الوفير لزيادة مدا خيل المؤسسة الرياضية، ودراسة الظروف البيئية المؤثرة على الخدمات الرياضية، والعمل على تحديد نوع الخدمة الرياضية التي يمكن أن تقدمها المؤسسة الرياضية.

# الفصل الرابع

# منهجية الدراسة

**تمهيد:**

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة ويهدف هذا الفصل إلى تبيان منهجية الدراسة وإجراءاتها وأدواتها المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة وإنجاز الإطار العلمي لها، سيتناول الفصل توضيح المنهج المستخدم من طرف الباحث، ووصف لمجتمع الدراسة وحجمه، وسيتم استعراض أدوات الدراسة ومتغيراتها وطرق الحصول على البيانات المطلوبة ومدى صدق وثبات هذه الأدوات، ويتضمن الفصل كذلك وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، وينتهي بالمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج لتفسيرها والتعليق عليها وتحليلها وذلك في ضوء الإطار العام للدراسة ليختتم بخطوات إجراء الدراسة الميدانية.

بعد دراستنا للخلفية النظرية وتحليل الدراسات السابقة وكذا الإطار العام للدراسة لموضوعنا سنحاول الانتقال فصل منهجية الدراسة.

#### 4-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة و تعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي باعتبارها الخطوة الأولى في أي دراسة ميدانية وهذا قصد الإلمام الجيد بموضوع البحث و كذلك للتعرف أكثر على مختلف جوانب المشكلة المراد دراستها.

قمنا بالتوجه إلى قاعات و المركبات الولائية لولاية برج بوعرييج و ذلك لتحقيق عدة أهداف منها: تحديد مجتمع الدراسة إضافة إلى معرفة عامة استكشافية حول المؤسسات التي يمكن الاعتماد عليها للقيام بالدراسة الميدانية

الحصول على قبول من طرف مسؤولي الرابطة هذه المؤسسات لإجراء دراستنا الاستطلاعية ، إضافة إلى:

- ✓ معرفة الصعوبات التي قد تواجهنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية من أجل تذليلها.
- ✓ إعداد أرضية جيدة للعمل وتجنب المشاكل مستقبلا.
- ✓ ضبط مشكلة الدراسة و فرضياتها بالإضافة إلى ضبط عينة البحث التي تمثل المجتمع الأصلي من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني.
- ✓ ضبط المتغيرات الحرجة التي تحول دون تحقيق أهداف الدراسة.
- ✓ إجراء مقابلات ومناقشات حول استمارة الاستبيان لغرض تعديلها و الوصول إلى صياغتها النهائية.
- ✓ جمع بيانات العينة الاستطلاعية (9 أفراد) لقياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

#### 4-2- منهج الدراسة:

المنهج يعني مجموعة الأسس و القواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة أي أنها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراستها لمشكلة لاكتشاف الحقيقة. ( بوحوش، 2011، ص137) ونظر الطبيعة الموضوع الذي تناولناه في دراستنا وكذا طريقة صياغة الإشكالية وقصد تحليل البيانات ودراسة الإشكالية التي طرحت فإننا اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الذي حاولنا من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة و تحليل بياناتها و بيان العلاقة بين مكوناتها و الآراء التي تطرح حولها و العمليات التي تتضمنها و كذا الآثار التي تحدثها.

من بين أنواع المنهج الوصفي اتبعنا على المنهج الوصفي بأسلوب المسح التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية حيث يعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع و تفسيره و تطويره و لإعطاء تفسيرات كيفية تضاف إلى النتائج الكمية أي بشكل أكثر دقة معرفة دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل مناخ تنظيمي إبداعي بالمؤسسات الرياضية من كافة الجوانب التي تحيط بها.

#### 4-3-متغيرات الدراسة:

تكتسي مرحلة تحديد متغيرات البحث أهمية كبيرة لذلك يمكن القول أنه لكي تكون فرضية البحث قابلة للتحقق من مدى صدقها أو نفيها ميدانيا لابد من العمل على صياغة و تجميع كل متغيرات البحث بشكل سليم ودقيق إذ أنه لابد أن نحصر حرصا شديدا على الضبط الدقيق لمتغيرات بحثنا وعلى التمييز بينها و بين العوامل الأخرى التي من شأنها التأثير سلبا على مسار إجراء الدراسة.

استنادا على الفرضية الهامة لبحثنا تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداهما مستقل والآخر تابع.

#### 4-3-1- تعريف المتغير المستقل:

هو متغير يجب أن يكون له تأثير في متغير يتبعه أي أنه السبب في إحداث التغيير وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة به. (أبو زينة وآخرون، 2006، ص 27)

**تحديد المتغير المستقل:** استراتيجيات إدارة الأزمات

#### 4-3-2- تعريف المتغير التابع:

هو متغير يؤثر فيه المتغير المستقل فهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع. (فريد كتم أبو زينة وآخرون ، 2006، ص 27).

**تحديد المتغير التابع:** مهام التسويق .

#### 4-4- مجتمع و عينة الدراسة:

#### 4-4-1 مجتمع الدراسة:

هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث أو التقصي. ( أنجرس، 2004، ص 298)

تمثل مجتمع دراستنا في موظفي ومسيري المؤسسات و المركبات و المساح بمختلف تفرعاتها الولائية لولاية برج بوعرييج و البالغ عددهم 62 فردا.

#### 4-4-2 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قدرت ب 62 فردا وهذا من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع، تم توزيع 9 استمارات أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية على المركب الولائي لولاية برج بوعرييج لذا تم استبعادهم من العينة الكلية فأصبح عدد أفراد العينة 53 فردا، بعد توزيع الاستمارات على جل أفراد العينة في مختلف المؤسسات الولائية المعنية تم استرداد 45 استمارة استبيان قمنا باستبعاد استمارتين (3) لعدم صلاحيتهما وعليه يكون العدد الفعلي للاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي يقدر ب 40 استمارة.

جدول رقم 01 : يوضح حركة الاستبيانات

العدد النهائي	العدد المستبعد	العدد المفقود	العدد المسترجع	التوزيع	الاستبيانات
40	05	03	45	53	مؤسسات ولاية ب.ب.ع

4-5- أساليب جمع البيانات:

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 للتقصي 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 نوردتها فيما يأتي:

- المحور الأول: التخطيط لإدارة الأزمات
  - المحور الثاني : تناول الكفاءات المتوفرة لتسيير استراتيجيات إدارة الأزمات
  - المحور الثالث: تناول وضوح مفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات و مدى تطبيقه ميدانيا .
- تضمن كل محور من محاور الأسئلة على 6 فقرات ليكون العدد الإجمالي لعدد الأسئلة 18 سؤالاً.

4-6- الخصائص السيكو مترية:

لغرض التأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات تم توزيع استمارة الاستبيان في صورته النهائية على عينة تتكون من 9 أفراد من مجموع موظفي المؤسسات الرياضية لولاية -برج بوعرييج- اختيار بطريقة عشوائية وبعد ذلك قمنا بالتأكد من صدق وثبات الاستبيان وذلك كالتالي:

4-6-1 صدق الاتساق الداخلي:

قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية (9 أفراد) بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، أي قياس مدى اتساق الفقرات مع المحور الذي تنتمي له، قمنا بحساب معامل الارتباط برسون لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

4-6-1-1 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: لا يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية و الجدول (2) يوضح قيم فقرات 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
04	الفقرة 04	0,902**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
05	الفقرة 05	0,797**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا
06	الفقرة 06	0,967**	0,000	يوجد ارتباط دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 26

#### 4-6-1-2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: للكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة

الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية و الجدول (3) يوضح قيم فقرات المحور الثاني

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 26

#### 4-6-1-3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث: للتخطيط استراتيجي لإدارة الأزمات بغية

تطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية و الجدول (4) يوضح قيم فقرات المحور الثالث

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS V 26

### تحليل و مناقشة نتائج الجداول:

إن معامل الارتباط هو المؤشر الكمي الدال على قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرين و يمكن أن يأخذ أي قيمة بين القيمتين  $[-1, +1]$ ، حيث تدل قيمة معامل الارتباط المحسوبة على قوة العلاقة بين المتغيرين و تدل الإشارة على اتجاهها إذا كانت طردية (القيم الموجبة) أو علاقة عكسية (القيم السالبة) وقد تم الاستدلال من قيم الارتباط إلى وجود علاقة ضعيفة (من 00 إلى 0.39) و علاقة متوسطة (0.40 إلى 0.69) وعلاقة قوية (من 0.70 إلى 1)، لكن هذه القاعدة ليست متبعة دائما و يبقى الأمر متروكا للباحث في تقدير درجة العلاقة بين المتغيرات الواردة في بحثه. (عبد الله، 2010، ص128).

من خلال قراءة الجداول الثلاثة السابقة نجد أن قيمة معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات المحاور الثلاث ذات قيم موجبة وهو ما يعني أن العلاقة بين المتغيرات علاقة طردية في جل الفقرات، كما أن قيمتها كانت في مجال 0.65 إلى حد 0.96 أي أن العلاقة كانت إما قوية أو قوية جدا كما نلاحظ أنها كانت متوسطة في فقرتين فقط وهما الفقرة 02 من المحور 02 والفقرة 04 من المحور 03 بقيم 0.49 و 0.52 على التوالي، بما أن العلاقة بين المتغيرات كانت في أغلب الفقرات إما قوية أو قوية جدا نستنتج أن عباراتها متسقة داخليا وتقيس ما وضعت لقياسه.

كما أن مستوى المعنوية sig قدرت في جميع الفقرات بـ 0.000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى 0.01%.

#### 4-6-2- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد المقاييس صدق أدلة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

النتيجة	مستوى الارتباط sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
دال إحصائياً	0,000	0,846**	01 المحور الأول: للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية
دال إحصائياً	0,000	0,788**	02 المحور الثاني: للكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية.
دال إحصائياً	0,000	0,840**	03 المحور الثالث: يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 26.

من خلال الجدول (4) نجد أن قيم معامل الارتباط بين كل محور من المحاور الثلاث والمعدل الكلي لفقرات استمارة الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وأنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرات و منه نستنتج أن المحاور صادقة و متنسقة و تقيس ما وضعت لأجل قياسه.

#### 4-6-3- ثبات استمارة الاستبيان:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ و ذلك اعتماداً على بياناتها.

الجدول رقم (6) يوضح درجة معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)

المحاور	عدد العبارات	درجة الثبات (Cronbach's Alpha)
المحور الأول: للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية	06	0,930
المحور الثاني: للكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية.	06	0,891
المحور الثالث: يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية.	06	0,940
الثبات الكلي للاستبيان	18	0,972

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 26.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ قيمة 0,972 لإجمالي فقرات الاستبيان 18، فيما تراوح ثبات المحاور بين 0.891 كحد أدنى و 0.940 كحد أعلى، و هذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي الذي اعتمد قيمة 0.70 كحد أدنى للثبات. (عبد الله، 2010، ص 170).

**4-6-4-الموضوعية:** عند قيامنا بالدراسة استبعدنا كل النزعات والحالات الذاتية والشخصية وحاولنا نقل الظواهر و الوقائع والبيانات كما هي دون أي تدخل أو تحيز أو إصدار أحكاما قيمية مسبقة وقد اعتمدنا في ذلك على توجيهات الأستاذ المشرف وكذا على الأساليب الإحصائية التي تقلل من الذاتية.

#### 4-7- تصميم الدراسة و المعالجة الإحصائية:

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي و الاستدلالي و هذا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS V:26 ) لتسهيل الحساب و الحصول على نتائج دقيقة إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (أسامة أمين ربيع، 2007، ص 200).

و من بين الأساليب الإحصائية التي يحتوي عليها البرنامج استخدمنا جملة منها بما يتوافق وطبيعة مشكلة دراستنا نوردها في ما يأتي:

- 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.
- 4-8- خطوات إجراء الدراسة الميدانية:**

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (9) إداريين بالمؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج ابتداء من 2021/02/30 إلى 2021/03/10 من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وبعد تاريخ 2021/03/15 تم تفرغ النتائج وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرونباخ و درجة صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان و هذا باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قمنا بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة أساسية قوامها 53 إداري و إطار، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 2021/03/18 إلى غاية 2021/05/10 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للإداريين و نظرا لظروف الحجر التي لا تزال مطبقة على بعض المؤسسات الرياضية بسبب وباء كورونا تم الاتصال مع البعض الآخر و قد تم الاتفاق معهم على إرسالها عن طريق المسنجر ، بتاريخ 2021/05/09 تم استرجاع 45 استمارة ، وقد تم استبعاد 05 استمارات .

بعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها ابتداء من 2021/05/10 وتم حساب التكرارات والنسب المئوية إضافة لحساب معامل "كاي تربيع chi-square"، حيث سنقوم بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المخصص لتحليل ومناقشة وعرض البيانات والنتائج المحصل عليها.

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل عرض إجراءات الدراسة الميدانية التي تم استعمالها في هذه الدراسة، حيث تم التطرق إلى أدوات جمع البيانات وتكييفها مع موضوع البحث، من خلال إجراءات معامل الصدق والثبات حيث استعملت للحصول على البيانات التي تمت معالجتها من خلال الوسائل الإحصائية المناسبة، ليتم بعد ذلك عرض هذه النتائج في جداول إحصائية ورسوم بيانية لتحليلها وتفسيرها، وهو ما سنراه في الفصل التالي.

# الفصل الخامس

## عرض و تحليل

## و مناقشة

## النتائج

**تمهيد:**

وسيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الجانب التطبيقي من خلال هذه الدراسة الميدانية سنتطرق إلى استراتيجيات إدارة الأزمات و دورها في تطوير مهام التسويق في عينة من المؤسسات الرياضية لولاية برج بوعريريج و المطروحة في الاستبيان والموجهة لإداريي ومسؤولي المؤسسات ، والمعروضة في جداول إحصائية ورسوم بيانية تبين التكرارات المتحصل عليها بالنسبة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان مع النسب المئوية و لمتوسط ومعامل كاف تربيع، ثم تحليل وتفسير هذه النتائج.

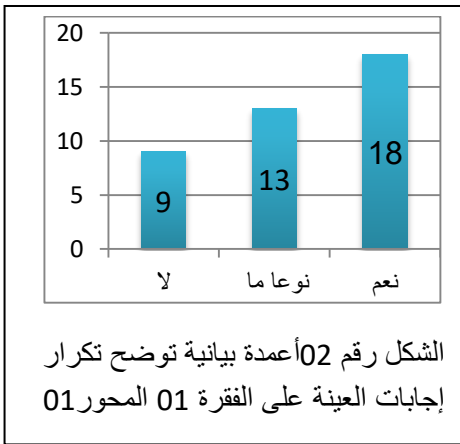
5-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول : للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية  
**العبارة 01:** تحديد و تقييم المخاطر و التهديدات المحتملة التي تواجه المهام التسويقية بالمؤسسة و التي يجب مراعاتها إثناء عملية التخطيط .

الجدول رقم (7): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 01 المحور 01.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" - chi-square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	9	22.5 %	5,991	25.400	0.000	2	دال
نوعا ما	13	32.5 %					
نعم	18	45 %					
المجموع	40	100 %					

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3-1 = 2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 01 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 18 بنسبة 45 % بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 13 أي بنسبة 32.5 % و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 10 أي بنسبة 25 % و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة باستخدام الجدول أعلاه هي 25.400 و قيمتها الجدولية 5,991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 وهذا ما جعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض

البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم بنسبة 45 %.

**الاستنتاج:** نستنتج مما سبق أن نسبة 45 % من المبحوثين يؤكدون على وجود تخطيط استراتيجي بمؤسساتهم أن لهذه الوفرة دور كبير في إحداث العديد من التأثيرات على مستوى المناخ السائد بها بجعله مناخا يتسم بالفعالية و الإيجابية مثل ما تؤكدته دراسة ( رائد فؤاد 2009 ) إذ يرى مدي أهمية التخطيط بالنسبة لإدارة الأزمات

## الفصل الخامس ..... عرض و تحليل و مناقشة النتائج

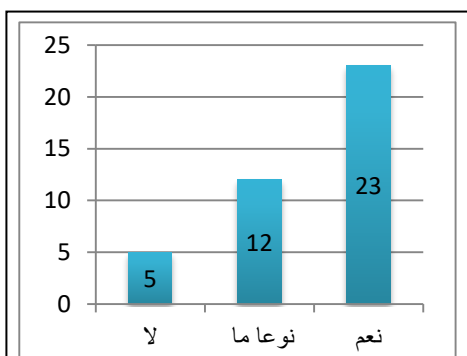
العبارة 02: توفير قاعدة بيانات دقيقة خاصة بالمهام التسويقية بالمؤسسة لاستغلالها في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات

الجدول رقم(8): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 02 المحور 01

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" - chi-square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	5	12.5 %	5,991	25.400	0.000	2	دال
نوعا ما	12	30 %					
نعم	23	57.5 %					
المجموع	40	100 %					

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3-1 = 2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



الشكل رقم 03 أعمدة بيانية توضح تكرار إجابات العينة على الفقرة 02 المحور 01

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 02 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 23 و بنسبة 57.5% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 12 أي بنسبة 30% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 5 أي بنسبة 12.5%.

و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 25.400 وهي أكبر من قيمتها المجدولة و التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 76.66%.

**الاستنتاج:**

نستنتج مما سبق أن نسبة 57.5% من المبحوثين يؤكدون على وجود قاعدة بيانات دقيقة تخص مهام التسويق بمؤسساتهم و هو ما يدل على اهتمامهم بالجانب التسويقي المؤسسات (الباز، عفاف، 2002) على ان من بين متطلبات التخطيط وجود قاعدة بيانات .

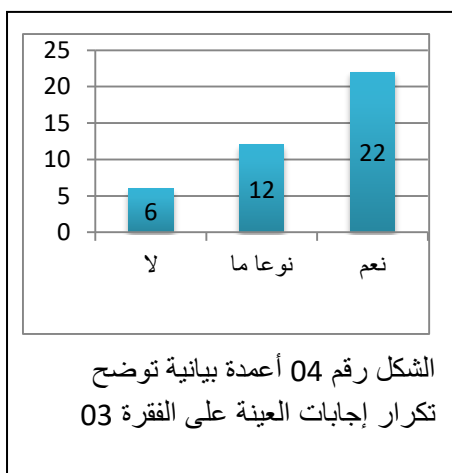
## الفصل الخامس ..... عرض و تحليل و مناقشة النتائج

العبارة 03 : توفر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة و الدقيقة لتحديث قاعدة المعلومات والبيانات يسهل عملية التخطيط لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات .

الجدول رقم (9): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 3 المحور 01

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" - chi-square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	6	% 15	5,991	25.400	0.000	2	دال
نوعا ما	12	%30					
نعم	22	%55					
المجموع	40	100%					

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3-1 = 2



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 03 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 و بنسبة %55 بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 12 أي بنسبة %30 و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 06 بنسبة % 15. للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة

25.400 وهي أكبر من قيمتها المجدولة و التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة %55.

### الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 55 % من المبحوثين يؤكدون على أن توفر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة و الدقيقة لتحديث قاعدة المعلومات والبيانات يسهل عملية التخطيط لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات و ذلك بتأدية مهامهم و واجباتهم بما يتصل بها من أنشطة و تفاعلات و أدوار بكفاءة و فعالية وهذا ما يتطابق مع النتيجة التي توصل إليها ( باز ، عفاف ، 2002) يرو على ان كل ما كانت المعلومات مستحدثة و دقيقة تكون نسبة نجاح الخطط أنجع .

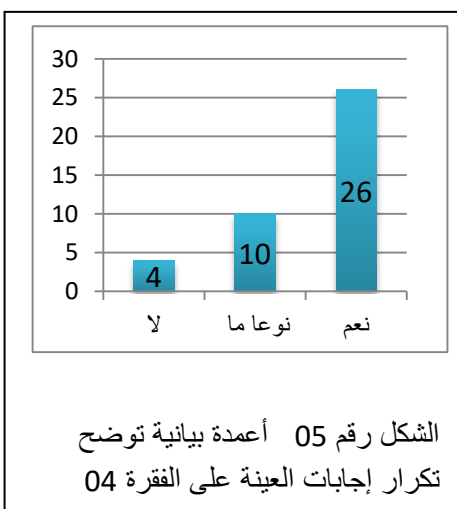
العبارة 04: توفر القيادة المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمجابهة الأزمات التي تمس بعملية التسويق بالمؤسسة

الجدول رقم (10): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 04 المحور 01.

الإجابات	التكرارات	النبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" - chi-square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	4	%10	5,991	15.800	0.000	2	دال
نوعا ما	10	%25					
نعم	26	%65					
المجموع	40	%100					

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3-1 = 2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



الشكل رقم 05 أعمدة بيانية توضح تكرار إجابات العينة على الفقرة 04

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 04 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 26 بنسبة %65 بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 10 أي بنسبة %25 و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 4 أي بنسبة %10. و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 15.800 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 66.66%.

**الاستنتاج:**

نستنتج مما سبق أن نسبة %65 من المبحوثين يؤكدون على أن توفر القيادة المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمجابهة الأزمات التي تمس بعملية التسويق بالمؤسسة كما أشار له ( بغدادي، 2013) و الذي يرى على ان القادة هم صناع النجاء داخل المنظمة .

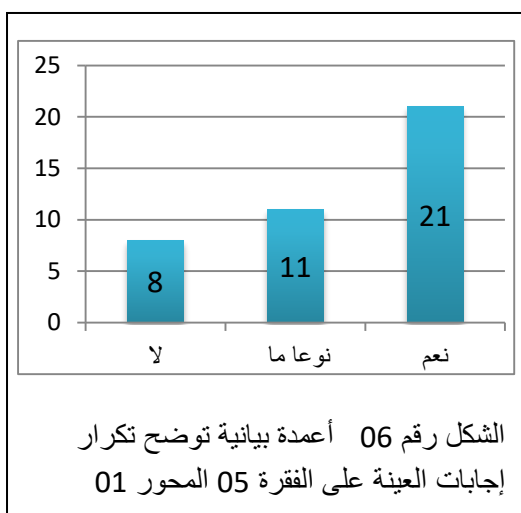
العبارة 05: توفر مستشارين و فنيين للقيام بعملية التخطيط لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس بمهام التسويق بمؤسستكم .

الجدول رقم (11): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 05 المحور 01

الإجابات	التكرارات	النبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع"-chi square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	8	20%	5,991	18.200	0.000	2	دال
نوعا ما	11	27.5%					
نعم	21	52.5%					
المجموع	40	100%					

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1=2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 05 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 21 و بنسبة 52.5% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 11 أي بنسبة 27.5% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 08 أي بنسبة 20% . و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 18.200 وهي أكبر من قيمتها المجدولة و التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت 0.000 وهي أقل

من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 52.5%  
الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 52.5% من المبحوثين يؤكدون توفر مستشارين و فنيين للقيام بعملية التخطيط لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس بمهام التسويق بمؤسستكم ، وهو ما سيؤدي إلى تحسين الأداء التسييري في الإدارة بمختلف قراراتها والنتائج المترتبة منها مثلما أكده ( بغدادي 2013 ) (بسيوني 2006) و الذي يرى للتحكم في الأزمات وجب توفر تقنيين و فنيين .

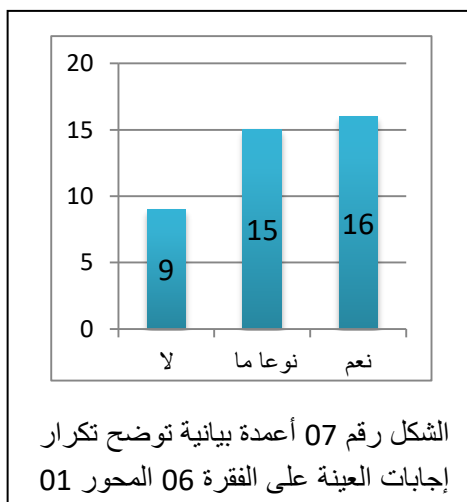
العبارة 06 : توفير الإمكانيات المادية لتسهيل عملية التخطيط لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بمؤسساتكم .

الجدول رقم (12): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 06 المحور 01

الإجابات	التكرارات	النبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" chi-square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	09	%22.5	5,991	16.800	0.000	2	دال
نوعا ما	15	%37.5					
نعم	16	%40					
المجموع	40	%100					

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 2-1-3 = 2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



الشكل رقم 07 أعمدة بيانية توضح تكرار إجابات العينة على الفقرة 06 المحور 01

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 06 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 16 و بنسبة 40 % بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 15 بنسبة 37 % و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 09 أي بنسبة 22.5 % . و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 16.800 وهي أكبر من قيمتها المجدولة التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا :نعم و بنسبة 40 %.

#### الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 40 % من المبحوثين يؤكدون على أن توفير الإمكانيات المادية لتسهيل عملية التخطيط لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بمؤسساتهم و لكن بدرجة محتشمة بعض الشيء مما يؤثر سلبا بعض الشيء في عملية التخطيط هو ما أكدته دراسة (سامي عبد الله، 2010) . حول العلاقة الموجودة بين نسبة نجاح تحقيق أهداف المؤسسة و الإمكانيات المادية المتوفرة .

ملخص نتائج المحور الأول : للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية

تلخيص نتائج اتجاهات أفراد العينة في إجاباتهم على أسئلة المحور الأول  
جدول رقم (13) : يبين ملخص تحليل فقرات المحور الأول

رقم	السؤال	البديل الأكثر تكرارا	النسبة المئوية	نتيجة دلالة كا <sup>2</sup>	
				محسوبة	مجدولة
01	تحديد و تقييم المخاطر و التهديدات المحتملة التي تواجه المهام التسويقية بالمؤسسة و التي يجب مراعاتها أثناء عملية التخطيط .	نعم	45 %	15.000	5.991
02	توفير قاعدة بيانات دقيقة خاصة بالمهام التسويقية بالمؤسسة لاستغلالها في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات	نعم	57 %	25.400	5.991
03	توفر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة و الدقيقة لتحديث قاعدة المعلومات والبيانات الغرض من العبارة :معرفة ما إذا كان .	نعم	55 %	20.600	5.991
04	توفر القيادة المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمجابهة الأزمات التي تمس بعملية التسويق بالمؤسسة	نعم	65 %	15.800	5.991
05	توفر مستشارين و فنيين للقيام بعملية التخطيط لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس بمهام التسويق بمؤسستكم .	نعم	52.5 %	18.200	5.991
06	توفير الإمكانيات المادية لتسهيل عملية التخطيط لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بمؤسساتكم .	نعم	40 %	16.800	5.991

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات العينة و مخرجات برنامج SPSS V26

#### التعليق على الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جل فقرات المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة الأكثر تكرارا (نعم) عند مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من المجدولة و هذا ما قادنا لرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تثبت بأن هنالك علاقة بين متغيري التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة و مهام التسويق أي أن لدى معظم المؤسسات الرياضية تخطيط استراتيجي لإدارة الأزمات للتحكم في تطوير مهام التسويق كما نلاحظ نقص الإمكانيات المادية مما يعرقل عملية التخطيط و تطبيق

## الفصل الخامس ..... عرض و تحليل و مناقشة النتائج

مخرجات التخطيط ميدانيا . كما نلاحظ وجود قاعدة بيانات تستحدث دوريا لمواكبة المتغيرات المتواكبة على المؤسسة .

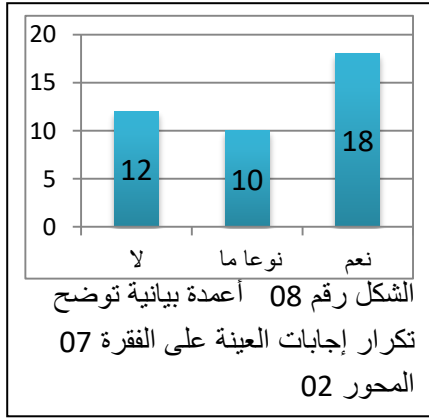
-2- عرض و تحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني : للكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية  
 العبارة 07: القيام بدورات تدريبية، تكوينية للإداريين حول أساليب استراتيجيات إدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .

الجدول رقم (14): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 07 المحور 02

الإجابات	التكرارات	النبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" sig		درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة		
لا	12	30%	5,991	15.800	2	دال
نوعا ما	10	25%				
نعم	18	45%				
المجموع	40	100%				

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3-1=2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 07 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 18 بنسبة 45 % بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 10 بنسبة 25 % و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 12 بنسبة 30 % للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 15.800 هي أكبر من قيمتها المجدولة 5,991 عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية 2 وهذا ما جعلنا نرفض

الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا :نعم و بنسبة 45 %.

**الاستنتاج:**

نستنتج مما سبق أن نسبة 45 % من المبحوثين يؤكدون على أن القيام بدورات تدريبية، تكوينية للإداريين حول أساليب استراتيجيات إدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستهم و تعرفهم بما يجري داخل

## الفصل الخامس ..... عرض و تحليل و مناقشة النتائج

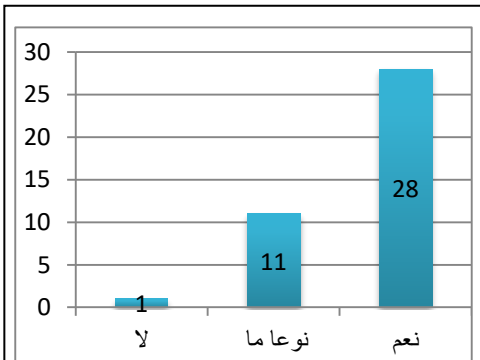
مؤسستهم و هو ما يؤدي إلى زيادة الثقة و التفاهم بينهم و يساعدهم على التحكم في أساليب الإدارية كما أكده(سامي عبد الله،1997) يرى انه من الضروري التكوين العلمي للعاملين .  
 العبارة 08: تساعد الكفاءات البشرية في وضع استراتيجيات إدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .

الجدول رقم (15): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 08 المحور 02

الإجابات	التكرارات	النبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" sig		درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة		
لا	1	2.5 %	5,991	22.400	2	دال
نوعا ما	11	27.5 %				
نعم	28	70 %				
المجموع	40	100 %				

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1 = 3-1 = 2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



الشكل رقم 09 أعمدة بيانية توضح تكرار إجابات العينة على الفقرة 08 المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 08 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 28 بنسبة 70 % بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 11 بنسبة 27.5 % و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 1 أي بنسبة 2.5 % . و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا، قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 22.400 هي أكبر من قيمتها المجدولة 5,991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 وهذا ما جعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت

ب 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 70 %.

### الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 70 % من المبحوثين يؤكدون على أن الكفاءات البشرية تساعد في وضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستهم ، مثل ما أكده (البيسوني، 2006)

( الصيرفي 2008 ) يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الموقف .

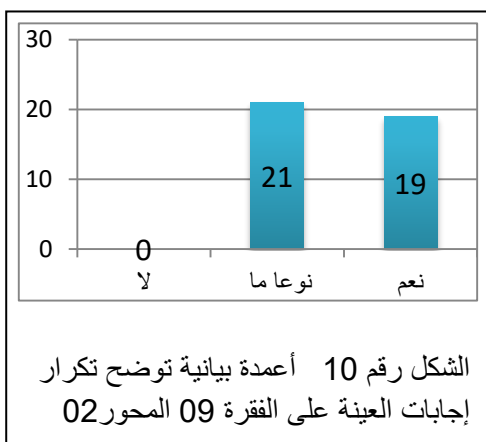
العبارة 09: الاستعانة بمتخصصين من خارج المؤسسة لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .

الجدول رقم (16): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 09 المحور 02.

الإجابات	التكرارات	النبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" sig		درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة		
لا	/	/	5,991	19.400	1	دال
نوعا ما	21	%52.5				
نعم	19	%47.5				
المجموع	40	%100				

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 1-2 = 1

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج SPSS إصدار 26



الشكل رقم 10 أعمدة بيانية توضح تكرار إجابات العينة على الفقرة 09 المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 09 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 19 بنسبة 47.5 % بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 21 بنسبة 52.5 % و الإجابة على لا لم تكن .

و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا، قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 19.400 هي أكبر من قيمتها المجدولة 5,991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1 وهذا ما

جعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نوعا ما و بنسبة %52.5

**الاستنتاج:**

نستنتج مما سبق أن نسبة 52.5 % الاستعانة بمتخصصين من خارج المؤسسة لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستهم وذلك بصفة غير دائما أكدته (البلداوي، 2006) ويرى انه من الضروري أخذ مشاورة والخبرات الآخرين والاستفادة من النقاط المهمة.

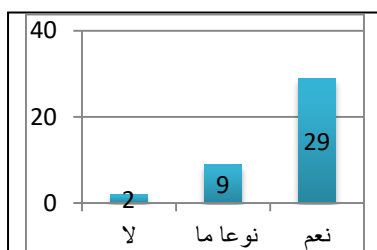
العبارة 10: تساعد الكفاءات في التنبؤ بحدوث ازمت مستقبلية التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم مع وضع استراتيجيات لإدارتها .

الجدول رقم (17): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 10 المحور 02.

الإجابات	التكرارات	النبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" chi-square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	2	5%	5,991	29.600	0.000	2	دال
نوعا ما	9	22.5%					
نعم	29	72.55%					
المجموع	40	100%					

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3-1 = 2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



الشكل رقم 11 أعمدة بيانية  
توضح تكرار إجابات العينة على  
الفقرة 09 المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 10 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 29 بنسبة 72.5% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 9 أي بنسبة 22.5% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 02 أي بنسبة 5% . و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا، قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 29.600 هي أكبر من قيمتها المجدولة 5,991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 و هذا ما جعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 72.5%

**الاستنتاج:**

نستنتج مما سبق أن نسبة 72.5% من المبحوثين يؤكدون على أن تساعد الكفاءات في التنبؤ بحدوث ازمت مستقبلية التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم مع وضع استراتيجيات لإدارتها مثلما أكده ( بغدادي، 2013) . كلما كان التنبؤ مؤسس كانت فرصة تجنب الأزمت اكبر .

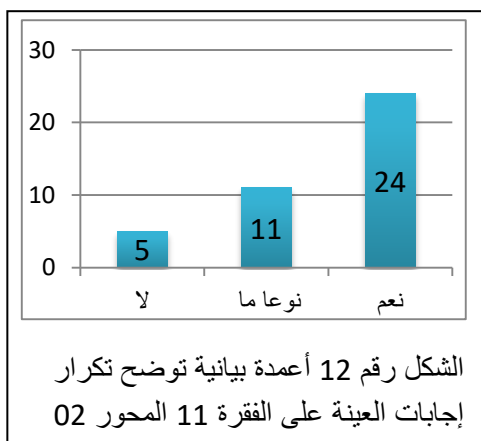
العبارة 11: هناك فريق عمل متكامل لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم

الجدول رقم (18): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 11 المحور 02.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" chi-square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	5	%22.5	5,991	22.400	0.000	2	دال
نوعا ما	11	%27.5					
نعم	24	%60					
المجموع	40	%100					

قيمة chi-square الجدولية : 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 /درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3-1 = 2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



الشكل رقم 12 أعمدة بيانية توضح تكرار إجابات العينة على الفقرة 11 المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 11 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 24 بنسبة 60% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 11 أي بنسبة 27.5% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 5 أي بنسبة 22.5% .

و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا، قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 22.400 هي أكبر من قيمتها المجدولة 5,991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 و هذا ما

جعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 60%.

#### الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 60% من المبحوثين يؤكدون على أن هناك فريق عمل متكامل لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم و ذلك لأن من بين سمات و متطلبات نجاح التخطيط هو العمل الجماعي المتكامل و الكفاء مثل ما أكدته ( الصيرفي 2008 )

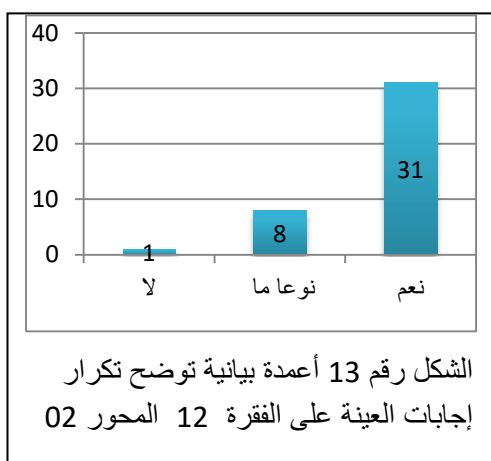
العبارة 12: الإدارة العليا تجبركم على تبني الحلول التي تراها مناسبة لحل الازمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم

الجدول رقم (19): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 12 المحور 02.

الإجابات	التكرارات	النبة المئوية	كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" chi-square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	1	2.5%	3.841	19.200	0.000	1	دال
نوعا ما	8	20%					
نعم	31	77.5%					
المجموع	30	100%					

قيمة chi-square الجدولية : 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 1 / درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها - 1 = 3 - 2 = 1

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



الشكل رقم 13 أعمدة بيانية توضح تكرار إجابات العينة على الفقرة 12 المحور 02

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 12 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 31 بنسبة 77.5% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 8 أي بنسبة 20% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 1 أي بنسبة 2.5%. و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 19.200 هي أكبر من قيمتها المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1 و هذا ما جعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل

الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 77.5%.

**الاستنتاج:**

نستنتج مما سبق أن نسبة 77.5% من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة العليا تجبركم على تبني الحلول التي تراها مناسبة لحل الأزمات التي تمس المهام من كما أكده (بغدادى، 2013)، و هو ما يرى أن للإدارة العليا كل سلطة القرار .

ملخص نتائج المحور الثاني :

تلخيص نتائج اتجاهات أفراد العينة في إجاباتهم على أسئلة المحور الثاني.

جدول رقم (20) يبين ملخص تحليل فقرات المحور الثاني

رقم	السؤال	البديل الأكثر تكرارا	النسبة المئوية	نتيجة دلالة كا2		
				محسوبة	مجدولة	دلالة
01	القيام بدورات تدريبية . تكوينية للداريين حول اساليب استراتيجيات ادارة الازمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .	نعم	45%	15.800	5.991	دال
02	تساعد الكفاءات البشرية في وضع استراتيجيات ادارة الازمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .	نعم	70%	22.400	5.991	دال
03	الاستعانة بمتخصصين من خارج المؤسسة لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .	نعم	47.5%	19.400	3.841	دال
04	تساعد الكفاءات في التنبؤ بحدوث ازمات مستقبلية التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم مع وضع استراتيجيات لادارتها .	نعم	72.5%	29.600	5.911	دال
05	هناك فريق عمل متكامل لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .	نعم	60%	22.400	5.991	دال
06	الإدارة العليا تجبركم على تبني الحلول التي تراها مناسبة لحل الازمات التي تمس المهام	نعم	77.5%	19.200	3.841	دال

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات العينة و مخرجات برنامج SPSS V26

### التعليق على الجدول

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  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من الجدولة و هذا ما قادنا لرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تثبت بأن هنالك علاقة بين متغيري الكفاءات البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات و تطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية و ذلك لأن الكفاءة البشرية نجد أنها تعتبر الحلقة الأهم في كل ما تطرقنا من إستراتيجية إدارة الأزمة ، التسويق الرياضي إلى التخطيط ، فنجد أنه نجاح الوظائف الإدارية ( التخطيط ، تنظيم ، التنفيذ ) متوقف على الكفاءة البشرية التي تديرها .

3- عرض و تحليل إجابات أفراد العينة العبارات المحور الثالث : يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية.

العبارة 13 : استعمال إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم

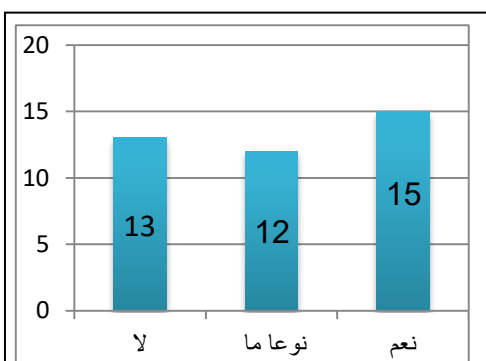
الجدول رقم ( 21 ) : يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 13 المحور 03

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> كاي تربيع - chi square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	13	32.5 %	3.841	16.133	0.000	2	دال
نوعاً ما	12	30 %					
نعم	15	37.5 %					
المجموع	40	100 %					

قيمة chi-square الجدولية 3.841 : عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية /1 درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1=3-1=2

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على إجابات العينة و مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 14 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 15 بنسبة 37.5% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعاً ما بقيم مشاهدة 12 بنسبة 30% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 13 بنسبة مشاهدة 32.5% . و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكراراً، قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع  $\chi^2$  حيث كانت نتيجة  $\chi^2$  المحسوبة 8.533 هي أكبر من قيمتها الجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1 وهذا ما جعلنا نرفض الفرض الصفرية و



الشكل رقم 14 أعمدة بيانية توضح تكرار إجابات العينة على الفقرة 13 المحور 03

## الفصل الخامس ..... عرض و تحليل و مناقشة النتائج

نقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا نعم و بنسبة 37.5% .  
الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 37.5 % من المبحوثين يؤكدون على أن استعمال إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستهم من بين الأساليب المطبقة لمعالجة بعض الأزمات في بعض المؤسسات في أنفسهم ( فهد، 2012 )

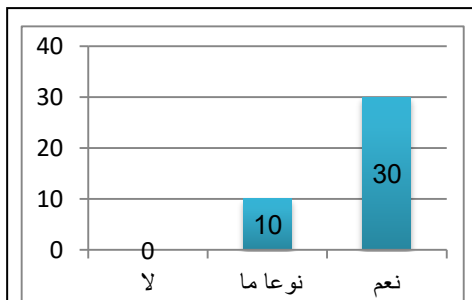
**العبارة 14 : استعمال استراتيجية وقف النمو في التعامل مع الازمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم**

**الجدول رقم 22 : يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 14 المحور 03**

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> كاي تربيع " chi- square "		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	/	/					
نوعا ما	10	25 %	3.841	8.533	0.003	1	دال
نعم	30	75 %					
المجموع	40	100 %					

قيمة chi-square الجدولية 3.841 : عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية/ 1 درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1=3-2=1

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج SPSS إصدار 26



الشكل رقم 15 أعمدة بيانية توضح تكرار إجابات العينة على الفقرة 15 المحور 03

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 15 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 30 بنسبة 75% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 10 أي بنسبة 25% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 0. و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 6.533 هي أكبر من قيمتها الجدولية 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 1 و هذا ما جعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل القائل بوجود

علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 75% .

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 75% من المبحوثين يؤكدون على أن استعمال إستراتيجية وقف النمو في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستهم من بين أنجع الأساليب و أكثرها شيوعا لمعالجة مختلف الأزمات التي تمس مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية مثلما أكده (فهد، 2002).

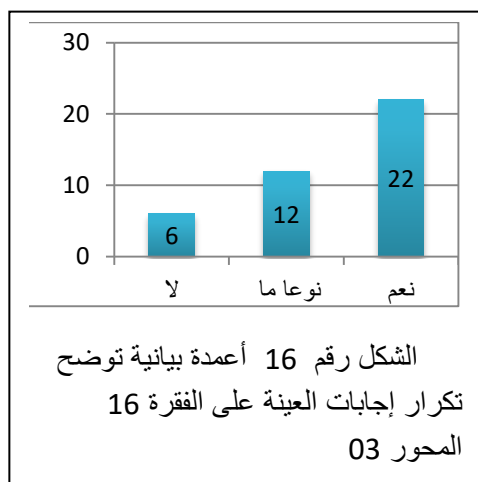
العبارة 15 : استعمال إستراتيجية التجزئة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم .

الجدول رقم 23 : يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 15 المحور 03

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> كاي تربيع " chi- square "		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	6	15%	3.841	6.533	0.011	2	دال
نوعا ما	12	30%					
نعم	22	55%					
المجموع	40	100%					

قيمة chi-square الجدولية 3.841 : عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية /2 درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1=3-1=2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 15 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 22 بنسبة 55% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 12 أي بنسبة 30% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 06 أي بنسبة 15%. و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا، قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 10.800 هي أكبر من قيمتها المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 هذا ما جعلنا نرفض

الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 55%.

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 55 % من المبحوثين يؤكدون ع أن استعمال إستراتيجية التجزئة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستهم من بين الأساليب المستعملة في مواجهة الأزمات مثلما أكده (عادل صاق، 2013)

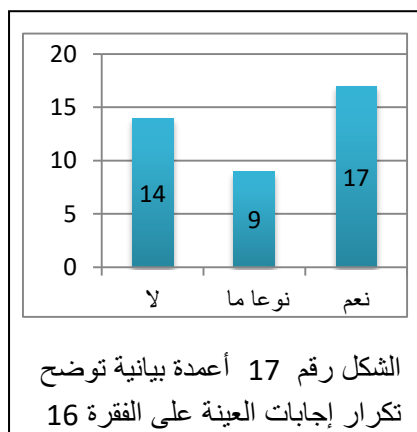
العبرة رقم 16 : استعمال إستراتيجية دفع الأزمة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم .

الجدول رقم (24) : يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 16 المحور . 03

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> كاي تربيع " chi- square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	14	35 %	3.841	10.800	0.001	2	دال
نوعا ما	09	22.5 %					
نعم	17	42.5 %					
المجموع	40	100 %					

قيمة chi-square الجدولية 3.841 : عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2/ درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1=3-1=2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 16 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 17 بنسبة 42.5% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 09 أي بنسبة 22.5% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 14 إي بنسبة 35 % . و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا، قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 10.800 هي أكبر من قيمتها المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 هذا ما جعلنا نرفض الفرض

الصفري و نقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 42.5 %.

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 42.5 % من المبحوثين يؤكدون على أن استعمال إستراتيجية دفع الأزمة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستهم هي إستراتيجية مستعملة لمجابهة مختلف الأزمات و لكن بصفة أقل .أكده(فهد، 2012)

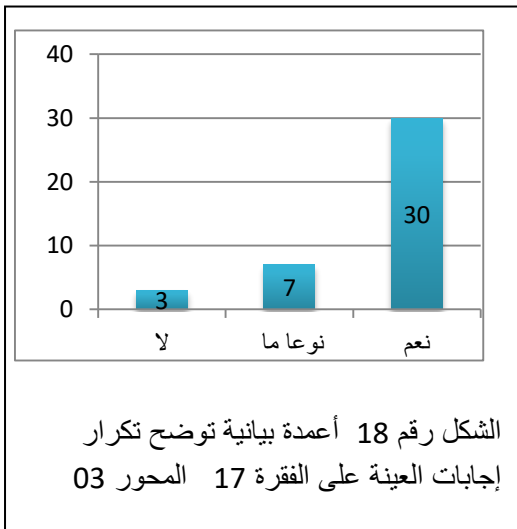
العبارة 17 : استعمال إستراتيجية إجهاض الفكرة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم

الجدول رقم ( 25 ) : يمثل نتائج إجابة افراد العينة على الفقرة رقم 17 المحور 03

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا" 2 كاي تربيع " chi- square		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	03	% 7.5	3.841	10.800	0.001	2	دال
نوعا ما	07	%17.5					
نعم	30	% 75					
المجموع	30	% 100					

قيمة chi-square الجدولية 3.841 : عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية /2درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1=3-1=2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26



من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 17 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 30 بنسبة 75% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 07 أي بنسبة 17.5% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 03 اي بنسبة 7.5% و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا، قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 13.333 هي أكبر من قيمتها المجدولة 3.841 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 و هذا ما جعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض

البديل القائل بوجود علاقة بين المتغيرين كما أن قيمة sig قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 75%

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن نسبة 75 % من المبحوثين يؤكدون على أن استعمال إستراتيجية إجهاض الفكرة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم. و هي من بين أكثر الطرق المستعملة في اغلب المؤسسات و لمجابهة اغلب الأزمات و ذلك من خلال تفكيك الأزمة و مقوماتها من الداخل ، مثلما أكدته (عادل،2013)

**العبارة 18 : استعمال إستراتيجية تغيير المسار في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم .**

**الجدول رقم ( 26 ) : يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على الفقرة رقم 18 المحور 03**

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> كاي تربيع " chi- square "		sig	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
			المجدولة	المحسوبة			
لا	11	27.5 %	3.841	10.800	0.001	2	دال
نوعا ما	9	22.5 %					
نعم	20	50 %					
المجموع	40	100 %					

قيمة chi-square الجدولية 3.841 : عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2/ درجة الحرية = عدد البدائل المجاب عليها -1-3=2

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات عدد أفراد العينة و مخرجات برنامج spss إصدار 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة حول العبارة 18 كانت لصالح نعم بقيم مشاهدة 20 و بنسبة 50% بينما كانت إجاباتهم لصالح نوعا ما بقيم مشاهدة 09 أي بنسبة 22.5% و الإجابة على لا بقيم مشاهدة 11 أي بنسبة 27.5 % . و للتأكد أكثر من النتيجة أعلاه و الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد العينة لصالح القيمة أكثر تكرارا، قمنا باستخدام اختبار كاي تربيع كا<sup>2</sup> حيث كانت نتيجة كا<sup>2</sup> المحسوبة 18.200 وهي أكبر من قيمتها المجدولة و التي كانت قيمتها 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 و بدرجة حرية 2 كما أن قيمة sig قدرت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: نعم و بنسبة 50 % .

**الاستنتاج:**

نستنتج مما سبق أن نسبة 50 % من المبحوثين يؤكدون على أن استعمال إستراتيجية تغيير المسار في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم .الفرضية الثانية هو من بين الأساليب

## الفصل الخامس ..... عرض و تحليل و مناقشة النتائج

المستعملة من خلال ركوب الأزمة لأن تتاح الفرصة و إخراجها من مسار الذي يؤدي المهام التسويقية كما أشار إليه (أخيارهم، 2013)

**ملخص نتائج المحور الثالث :** يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية.

تلخيص نتائج اتجاهات أفراد العينة في إجاباتهم على أسئلة المحور الثالث.

**جدول رقم (27) :** يبين ملخص تحليل فقرات المحور الثالث.

رقم	السؤال	البديل الأكثر تكرار	النسبة المئوية	نتيجة اللالة كا2		
				محسوبة	مجدولة	دلالة
01	استعمال إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم	نعم	37.5 %	16.133	3.841	دال
02	استعمال إستراتيجية وقف النمو في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم	نعم	75 %	76.66	8.553	دال
03	استعمال إستراتيجية التجزئة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم	نعم	55 %	6.533	3.841	دال
04	استعمال إستراتيجية دفع الأزمة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم	نعم	42.5 %	10.800	3.841	دال
05	استعمال إستراتيجية إجهاض الفكرة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم	نعم	75 %	13.133	3.841	دال
06	استعمال إستراتيجية تغيير المسار في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم	نعم	50 %	18.200	5.991	دال

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على إجابات العينة و مخرجات برنامج SPSS 26V

**التعليق على الجدول**

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جل فقرات المحور الثالث دالة إحصائيا لصالح الإجابة الأكثر تكرار

## الفصل الخامس ..... عرض و تحليل و مناقشة النتائج

(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 هنالك علاقة بين متغيري وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية. و ذلك لأن تحكم و فهم مفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات شكلا و مضمونا و التحم في أساليب الإستراتيجية و طرق تطبيقها و الاختلاف بينها و تحديد الأسلوب المناسب للازمة هو من أهم العوامل نجاح أي إستراتيجية يعمل بها .

### 4 -مناقشة النتائج في ظل الفرضيات- :

لاختبار الفرضيات نستخدم الأدوات الإحصائية التالية:

نقوم بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحاور كل على حدى لتحديد مستوى دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة( مرتفع ، متوسط أم منخفض )في تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي بالمؤسسات الرياضية. كما نستخدم المدى لتحديد طول فئة المجال(مرتفع، متوسط أم منخفض) حيث أن:

المدى = أعلى درجة(3 تمثل نعم)أدنى درجة( 1 - تمثل لا ) / عدد المستويات

أي أن المدى =  $3/(1-3) = 0.66$  . ومنه نحصل على المستويات التالية( مرتفع، متوسط أم منخفض)

$$\left\{ \begin{array}{l} 100 \leftarrow \text{حساب النسبة المئوية } 3 \\ 1.66 \leftarrow \text{س} \end{array} \right. \text{س} = 3/100 \times 1.66 = 55.33\%$$

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.66	من 1.66 إلى 2.33	من 2.33 إلى 3
درجة الدور	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية%	أقل من 55.33 %	من 55.34% إلى 76.66 %	أكثر من 76.67 %

1 - 4 - الفرضية الأولى(المحور 01): للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية

جدول رقم(28):يبين دور التخطيط في استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية .

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط ضمن مجال	النسبة المئوية	النتيجة
	2.59	0.66	من 2.33 إلى 3	86.55%	مرتفع
	2.59				

$$\left\{ \begin{array}{l} 100 \leftarrow 3 \\ 2.59 \leftarrow \text{س} \end{array} \right. \text{س} = 3/100 \times 2.59 = 86.55\%$$

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss إصدار 26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01 المتعلق بالتخطيط و دوره المهم في لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية قدر ب  $x=2.59$  بانحراف معياري بلغ  $s=0.6$  و هو ضمن مجال مرتفع (من 2,33 إلى 3) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية و يوافقون على أن للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية و بدرجة مرتفعة و هذا بنسبة %86,55 حسب وجهة نظرهم.

**استنتاج :**

نقبل الفرضية للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية و بدرجة مرتفعة.

### مناقشة الفرضية 01 :

أسفرت دراسة نتائج المحور الأول عن صحة الفرضية القائلة للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية دور في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات و ذلك لمساهمته الكبيرة في الوقوع في الأزمات من خلال التنبأت الدقيقة بناء على قاعدة بيانات مستحدثة دوريا حول المهام التسويقية داخل المؤسسة .

2 - 4 - 5 الفرضية الثانية(المحور 2): للكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة

جدول رقم (29) :يبين دور الكفاءات لتسيير الأزمات داخل المؤسسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط ضمن مجال	النسبة المئوية	النتيجة
	2.69	0.56	من 2.33 الى 3	89.83%	مرتفع
$s = \frac{3}{100} \times 2.69 = 0.0807$					

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss إصدار 26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 المتعلق بالدور الذي تلعبه الكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة قدر ب  $x=2.69$  بانحراف معياري بلغ  $s=0.56$  و هو ضمن مجال مرتفع (من 2,33 إلى 3) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية و يوافقون على إن للكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة

## الفصل الخامس ..... عرض و تحليل و مناقشة النتائج

الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية و بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة %89.83 حسب وجهة نظرهم.

**استنتاج :**

نقبل الفرضية القائلة بأن للكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة

أسفرت دراسة نتائج المحور الثاني عن صحة الفرضية القائلة بأن للكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة وذلك لأنها تساهم في تطوير و تفعيل الدقيق و العلمي لاستراتيجيات إدارة الأزمات ، كما تساهم في التنبؤ بمختلف الأزمات المتوقع حدوثها و التي بدورها قد تعيق المؤسسة بصفة عامة و المهام التسويقية بصفة خاصة .

**3 - 4 - الفرضية الثالثة(المحور 03):** يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية.

**جدول رقم ( 30 ) :** يبين دور وضوح مفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات .

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط ضمن مجال	النسبة المئوية	النتيجة
	2.73	0.45	من 2.33 الى 3	%92.05	مرتفع
$\left\{ \begin{array}{l} 100 \leftarrow 3 \\ 2.73 \leftarrow س \end{array} \right. \text{س} = 3 / 100 \times 2.73 = 92.05 \%$					

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss إصدار 26

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 03 المتعلق بمدى وجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية . الإبداعي قدر ب  $x=2.73$  بانحراف معياري بلغ  $s=0.45$  و هو ضمن مجال مرتفع (من 2,33 إلى 3) أي أن اتجاهات افراد العينة ايجابية و يوافقون على ان وضوح مفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات دور مهم في تطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية. و بدرجة مرتفعة و هذا بنسبة %92.05 حسب وجهة نظرهم.

**استنتاج :**

نقبل الفرضية القائلة انه يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية.

### مناقشة الفرضية الثالثة:

أسفرت دراسة نتائج المحور الثالث عن صحة الفرضية القائلة بوجود وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية. وذلك لأنه كلما زاد وضوح الاستراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الاطلاع المستمر على آخر ما وصلت إليه الدول المتقدمة من استراتيجيات فعالة لتسيير مختلف الأزمات كلما تم التحكم الأمثل و الأنسب في مختلف الأزمات .

### 5- مناقشة الفرضية العامة-

بما أن الفرضيات الثلاثة المتعلقة بمحاور الدراسة أثبتت صحتها وصدقها فإننا نستنتج أن الفرضية العامة القائلة بأن لإستراتيجيات إدارة الأزمات دور في تطوير مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية صحيحة وصادقة، التعامل مع الأزمات بتخطيط فعال وعلمي مبني على قاعدة بيانات دقيقة ومستحدثة بشكل دوري تخص المهام التسويقية داخل المؤسسة و خارجها و في ظل وجود كفاءات بشرية متخصصة من قيادة متمكنة إلى مستشارين و عاملين أي هناك فريق عمل متكامل و لا يتأتى كل هذا إلى أن يكون وضوح لمفهوم و أساليب للإستراتيجيات إدارة الأزمات بشكل علمي و مستحدث نستطيع ان تحقق المؤسسة بصفة عامة والمهام التسويقية بصفه خاصة أهدافها المنشودة من خلال التسيير الأمثل للأزمات الحاصلة وحتى وجود إمكانية تجنب الأزمات قبل حدوثها .

الاستنتاجات

و

الاقتراحات

## 6-1 -الاستنتاج العام- :

- 1 - إن التقييم الجيد لمرحلة إدارة الأزمة يرتبط بالتخطيط الجيد لمرحلة ما بعد الأزمة، حيث لا يقصر التقييم على قياس النتائج فقط بل يتعدى ذلك إلى أن تتم عملية الإدارة ما بعد الأزمة التي تشمل عدة جوانب منها التعلم من الأزمة والشروع في الإجراءات التصحيحية.
- 2 - للكفاءات البشرية المتخصصة في استراتيجيات إدارة الأزمات و التسويق الرياضي دور فعال لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وتفكيك و تجنب العديد من الأزمات .
- 3 - تختلف استراتيجيات مواجهة الأزمات طبقا لنوع وحجم الأزمة التي تواجهها المهام .التسويقية بالمؤسسة الرياضية .
- 4 - انه هناك عدة أساليب لمواجهة الأزمات ، كلا لها مميزات و طرق تطبق من أجلها .
- 5 - إن للاستراتيجيات إدارة الأزمات ( تغيير المسار ، وقف النمو ، التجزئة ، إجهاض الفكرة ، دفع الأزمة ، تغيير المسار) دور مهم في تطوير المهام التسويقية وبنسب متفاوتة وبحسب الأزمة التي تعترض المؤسسة .

## 6-2 - التوصيات :

- بناءا على النتائج السابقة وعلى ضوء ما درسنا في بحثنا المتواضع نقترح بعض التوصيات :
- 1 - إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات في مؤسسات والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر .
  - 2 - العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات كجزء من التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية لتطوير المهام التسويقية ، إذ أنه عند وضع خطة إستراتيجية للمؤسسة يجب احتواء هذه الخطة على بند خطة إدارة الأزمات واعتماد نموذج واضح ومفهوم المعالم .
  - 3 - اقتراح تدريس مادة إستراتيجيات ر إدارة الأزمات في القطاع الرياضي ضمن المناهج الدراسية في الجامعات مع الحرص على استقطاب أفضل الكفاءات في هذا المجال .
  - 4 - إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية .عن طريق تحديد ميزانية خاصة لهذه الوحدات وتوظيف أشخاص ذوي خبرة وكفاءة في كل من مجالي إدارة الأزمات و التسويق الرياضي .
  - 5 - استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات بهدف امتلاك القدرة على مواجهة وتخطي الأزمات المفاجئة بكفاءة وفعالية من طرف كفاءات ذات اختصاص .
  - 6 -تصميم دورات تدريبية متخصصة للعاملين، لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم وإزالة اللبس والغموض حولها، حيث يم التعامل مع خبراء في مجال إدارة الأزمات وعمل دورات تكون إما داخلية او خارجية وتكون هذه الدورات إجبارية لكافة الموظفين .

7 - ضرورة تحميل الموقف الأزموي تحميلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها، والمؤثرة فيها ثم تقديم القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة.

### 6 - 3 - الفرضيات المستقبلية :

- 1 - معوقات تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في تفعيل المزيج التسويقي بالمؤسسات الرياضية .
- 2- استخدام الدعاية والإعلان كأنموذج للتغلب على مشكلة تفعيل التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية .
- 3 -التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ودوره في فعالية تمويل الرياضات غير الجماهيرية .

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر:

- 1- ابوفارة يوسف (2009) ، إدارة الأزمات ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن
- 2- أحمد إبراهيم أحمد،(2002) ،إدارة الأزمات : الأسباب و العلاج، دار الفكر العربي ، القاهرة مصر
- 3- الحملاوي ، محمد رشاد ، (1997)، التخطيط لمواجهة الأزمات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة مصر
- 4- الخضري، محسن ، (2003) ، إدارة الأزمات : علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة
- 5- السيد ، فاروق،(1998)، سيكولوجيا التفاوض و إدارة الأزمات ، منشأة المعارف للنشر و التوزيع
- 6- السيد عليوة (2009) ، إدارة الأزمات في المستشفيات ، ايتراك لنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر
- 7- الإسكندرية، مصر
- 8- الصيرفي ، محمد، (2008)، إدارة الأزمات ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية
- 9- الظاهر، نعيم، (2009)، إدارة الأزمات ، عالم الكتب الحديث للنشر ، أربد الأردن
- 10- الوكيل ، بسيوني ، (2006)، إدارة الأزمات و مواجهة المشكلات ، البيان للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر
- 11- إسماعيل حامد عثمان (1998) ، إدارة الأزمات الرياضية ، مركز الكتاب للنشر القاهرة ، مصر
- 12- إيناس رأفت شومان (2011) ، استراتيجيات التسويق وفن الإعلان ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، مصر
- 13- توفيق ، عبد الرحمان ، (2004)، أدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث ، بميك للطباعة ، القاهرة ، مصر
- 14- ثابت عبد الرحمان إدريس (2006) ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية : الإمداد والتوزيع المادي ، الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر
- 15- حسن أحمد الشافعي (2006) ، الاستثمار و التسويق في التربية البدنية والرياضية ، ط1 ،دار الوفاء ، الإسكندرية ، مصر
- 16- رجب ،عبد الحميد،(2008) ، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية (، دار وائل للنشر ، الأردن
- 17- عادل صادق (2007) ، الصحافة و إدارة الأزمات ،دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة

- 18- عباس ، صلاح، (2004)، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر
- 19- عبد الله محمد عبد الرحمان (1999) ، علم الاجتماع الصناعي :النشأة والتطورات الحديثة ،دار النهضة العربية بيروت ، لبنان
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999) ، الإدارة الإستراتيجية ،دار النشر مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة مصر
- 21- عبد الرحمان تومي (2011) ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ( الواقع و الأفاق ) ،دار الخلدونية للنشر والتوزيع ،الجزائر
- 22- عبد الغني عبدا لله بسيوني (2003) ، النظرية العامة في القانون الإداري ، منشأة المعارف الإسكندرية ، مصر
- 23- عياصرة و اخرون (2008) إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، طبعة 1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان
- 24- غسان قاسم داود و آخرون (2016) ، إدارة الأزمات الأسس و التطبيقات ، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن
- 25- فؤاد حمدي سيسو(2010)، محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية ،اتحاد المصارف العربية للنشر والتوزيع
- 26- فريد كامل ابو زينة وآخرون (2006) ، مناهج البحث العلمي : الإحصاء في البحث العلمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن
- 27- كامل عبد الوهاب محمد(2003) ، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن
- 28- ماهر ، احمد،(2006) ، إدارة الأزمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر
- 29- مروان عبد المجيد إبراهيم (2010) إستراتيجية الرياضة الأهداف وخطط العمل المستقبلية ، ط1 ،الوراق للنشر و التوزيع عمان
- 30- سليم السعداوي (2008) ،المنافسة في سوق الهاتف النقال ، دار الحديث للكتاب ،برج الكيفيان الجزائر
- 31- سليمان زيدان (2005) ،القيادة الإدارية و إستراتيجية التعامل مع الأزمات ،مركز التصميم والإخراج الفني للنشر والتوزيع ،صنعاء ،اليمن
- 32- سلوى حامد الملا (2015) ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، وزارة الأفاق و الشؤون الإسلامية

- 33- سمية حداد (2009) ، التسويق أساسيات و مفاهيم معاصرة، ط3 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر
- 34- مهنا، نصر،(2008)، إدارة الأزمات و الكوارث ، دار الفتح للنشر، الإسكندرية ، مصر
- 35- يحيوي و آخرون (2018) ، الإنسان و الحضارة ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الجزائر
- قائمة البحوث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة :
- 36- الباز، عفاف ، (2002) ، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات ، مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، العدد 11
- 37- الخشاري ،و آخرون ،(2007) ، فاعلية نظام المعلومات الإدارية و أثرها في إدارة الأزمات المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،ص24-45، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن
- 38- بوخرص رمضان (2012) ، إدارة الأزمة في المجال الرياضي ، مجلة الإبداع الرياضي العدد 05 ، المسيلة ، الجزائر
- 39- محمد صدام جبر (1998) ،المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات ، المجلة العربية للمعلومات ، المجلد 19 ، العدد 01 ، الصفحات 66-80
- 40- عشاوي سعد الدين (1996) ، إدارة الأزمة ، مجلة الفكر الشرطي ، العدد 2 ، الإمارات الرسائل الجامعية الغير منشورة:
- 41- أخيارهم عبد الله احمد (2013) ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .
- 42- اشرف صبحي محمد (2000) ، نموذج مقترح لادارة العلاقات العامة في المجال الرياضي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية البدنية ،جامعة حلوان القاهرة
- 43- أمل الطيب إدريس الشيخ حامد(2017) ، دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية ، مذكرة ماجستير ، بكلية الدراسات العليا قسم الإدارة الرياضية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
- 44- العزام ، ماجد، (2004)، إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردن
- 45- إبراهيم علي صالح غراب (2018) ، استراتيجيات التسويق الرياضي وأثرها في تطوير أداء المؤسسات الرياضية ، مذكرة دكتوراه ، علوم وأنشطة البدنية والرياضية - مستغانم

- 46- إدريس عبد الصمد (2017) ، إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية دراسة، مذكرة ماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية.، جامعة سعيدة
- 47- بغدادي فيصل (2013) ، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة ، مذكرة ماستر، الدولية بكلية الحقوق و العلاقات السياسية ، مسيلة
- 48- دقاسمة ، مأمون أحمد، (1998)، إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الشرفية في أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن
- 49- رائد فؤاد محمد عبد العال (2009) ، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، مذكرة ماجستير ، بكلية التربية جامعة الإسلامية - غزة
- 50- زينات موسى مسك (2011) ، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها ، بكلية الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين
- 51- سامي عبد الله سالم أبو عزيز (2010) ، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، مذكرة ماجستير ، جامعة الإسلامية - غزة
- 52- سبتي ، عزيز ، (2002) ، إدارة الازمات في منظمات القطاع الصناعي الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن
- 53- فيصل سعد متعب المطيري (2010) ، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ، مذكرة ماجستير ، بكلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت
- 54- فهد علي الناجي (2012) ، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ،مذكرة ماجستير ، بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، عمان
- 55- وليد ادركان (2018) ، التسويق الرياضي ودوره في تحسين مردود الأندية الرياضية :دراسة ميدانية على أندية البويرة (الجهوي الثاني)، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة ،الجزائر



## العلمي البحث و العالي التعليم وزارة

### -- المسيلة بوضياف محمد جامعة

### الرياضية و البدنية النشاطات تقنيات و علوم معهد

### الرياضي التسيير و الإدارة قسم

### استمارة بحث:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية تحت عنوان: استراتيجيات إدارة الأزمات و دورها في تطوير مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية .

نقدم لكم هذه الاستمارة للإجابة عليها بصدق و ذلك مهم بالنسبة لنا لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية و تجب الإشارة إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة فإجاباتكم تكون فقط بوضع عبارة ( X ) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم .

\*نحيطكم علما بأن إجاباتكم تبقى سرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

الطالب: خباية جمال

## المحور الأول: للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية

الرقم	التخطيط	نعم	لا	نوعا ما
01	تحديد و تقييم المخاطر و التهديدات المحتملة التي تواجه المهام التسويقية بالمؤسسة و التي يجب مراعاتها اثناء عملية التخطيط .			
02	توفير قاعدة بيانات دقيقة خاصة بالمهام التسويقية بالمؤسسة لاستغلالها في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات			
03	توفر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة و الدقيقة لتحديث قاعدة المعلومات والبيانات يسهل عملية التخطيط لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات ..			
04	توفر القيادة المؤهلة للقيام بعملية التخطيط لمجابهة الأزمات التي تمس بعملية التسويق بالمؤسسة			
05	توفر مستشاريين و فنيين للقيام بعملية التخطيط لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس بمهام التسويق بمؤسستكم .			
06	توفير الامكانيات المادية لتسهيل عملية التخطيط لاستراتيجيات ادارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بمؤسساتكم .			

## المحور الثاني : للكفاءات البشرية التي تدير استراتيجيات ادارة الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية .

الرقم	الكفاءات البشرية	نعم	لا	نوعا ما
01	القيام بدورات تدريبية . تكوينية للدارسين حول اساليب استراتيجيات ادارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .			
02	تساعد الكفاءات البشرية في وضع استراتيجيات ادارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .			
03	الاستعانة بمتخصصين من خارج المؤسسة لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .			
04	تساعد الكفاءات في التنبؤ بحدوث ازمات مستقبلية التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم مع وضع استراتيجيات لإدارتها .			
05	هناك فريق عمل متكامل لوضع استراتيجيات لإدارة الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .			
06	الإدارة العليا تجبركم على تبني الحلول التي تراها مناسبة لحل الأزمات التي تمس المهام التسويقية بمؤسستكم .			

المحور الثاني : يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة الرياضية.

الرقم	الاستراتيجيات لإدارة الأزمات	نعم	لا	نوعا ما
01	استعمال استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم			
02	استعمال استراتيجية وقف النمو في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم			
03	استعمال استراتيجية التجزئة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم			
04	استعمال استراتيجية دفع الأزمة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم			
05	استعمال استراتيجية اجهاض الفكرة في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم			
06	استعمال استراتيجية تغيير المسار في التعامل مع الأزمات التي تعيق تطوير مهام التسويق بمؤسستكم			

الملخص باللغة العربية :

## دور استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب و الرياضة - برج بوعرييج -

هدفت الدراسة الى أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية و دورها في تطوير مهام التسويق بها ، حيث تطرقنا فيها لأهم المفاهيم المتعلقة بالأزمات و تصنيفاتها و أساليب المستعملة وكيفية معالجتها كما تطرقنا للتخطيط كوظيفة من الوظائف الواجب توفرها لتحقيق الاهداف المرجو الوصول إليها ، و تطرقنا أيضا للكفاءات البشرية الكفئة سواء كانت قيادات او فنيين اداريين والدور الذي يلعبونه بتفكيك الازمات الحادثة او حتى التنبؤ بالازمات قبل حصولها ، و قد توصلنا الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها التكوين المستمر و الاجباري لفريق ادارة الازمات . الاطلاع المستمر على اخر ما توصلت اليه الدول المتقدمة من اساليب استراتيجية لادارة الازمات . كما تبني استراتيجيات ادارة الازمات في المجال الرياضي كتخصص يدرس في الجامعة .

الملخص باللغة الانجليزية :

### Abstract

**The study aimed at the importance of applying crisis management strategies to sports institutions and their role in the development of their marketing functions. We addressed the most important concepts of crises, their classifications, the methods used and how to address them. We also addressed planning as a function of achieving the goals to be achieved. We also addressed the poor human capacity of management leaders or technicians and the role they play in breaking up crises. Ongoing knowledge of the latest strategic crisis management methods of developed countries. It also builds crisis management strategies in sports as a specialty .taught at the University**

## ملخص الدراسة

**العنوان :** دور استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية

### أهداف الدراسة :

- 1- محاولة توضيح أكثر لمفهوم أسلوب استراتيجيات إدارة الأزمات .
  - 2- محاولة تحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة مختلف الأزمات .
  - 3- إبراز أهمية أسلوب إدارة الأزمات بالمؤسسة الرياضية و دوره في تطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية.
  - 4- إبراز الدور الهام الذي تقوم به الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات
  - 5- الخروج بتوصيات قد تكون بداية لمختلف الدراسات أخرى
- منهج الدراسة:** الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة** 62 : موظفي ومسيري التابعين لمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريج  
**عينة الدراسة** 40 :موظف ومسير اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.  
**أساليب جمع البيانات:** استمارة استبيان.  
**نتائج الدراسة :**

- 1- للتخطيط دور مهم لاستراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية
  - 2- للكفاءة البشرية التي تدير استراتيجيات إدارة الأزمات دور هام لتطوير مهام التسويق بالمؤسسة الرياضية
  - 3- يوجد وضوح لمفهوم استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق وطريقة ممارستها بالمؤسسة
- الاقتراحات :**

- 1 - إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات في مؤسسات والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر
- 2 - اقتراح تبني تدريس مادة إستراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع الرياضي ضمن المناهج الدراسية في الجامعات مع الحرص على استقطاب أفضل الكفاءات في هذا المجال .
- 3 - استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات بهدف امتلاك القدرة على مواجهة وتخطي الأزمات المفاجئة بكفاءة وفعالية من طرف كفاءات ذات اختصاص .
- 4 - إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية . عن طريق تحديد ميزانية خاصة لهذه