

دراسة تحليلية لإدارة الأزمات في الهيئات الرياضية (الاتحادات والأندية الرياضية)

An Analytical Study of Crisis Management in Sports Organizations (Federations and Sports Clubs)

<https://aif-doi.org/AJHSS/118807>

أ.د. / رضوان علي إسماعيل محمد*

*رئيس قسم العلوم الإنسانية -برنامج الإعداد الجامعي
جامعة دار العلوم - الرياض - المملكة العربية السعودية
Redhwan.m@dau.edu.sa

الملخص:

تطابق وجهات نظر إداري الاتحادات والأندية الرياضية والأكاديميين حول واقع الأزمات في الهيئات الرياضية، وإلى تميز متخصصي التربية الرياضية والأكاديميين الرياضية بنظرة مختلفة إلى واقع الأزمات في الهيئات الرياضية عن باقي أفراد العينة. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة فصل العمل السياسي عن الجانب الرياضي، وزيادة الدعم المالي من قبل وزارة الشباب والرياضية. وكذلك عمل إجراءات وقائية لمواجهة بعض الأزمات المتوقعة في الهيئات الرياضية والاستفادة من استشارة خبراء (الإدارة، الإدارة الرياضية، إدارة الأزمات).

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الهيئات

الرياضية.

هدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية، وتقصي ذلك تبعا لمتغيرات (الصفة الوظيفية - التخصص - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، واشتملت عينة الدراسة على (215) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العمدية من مجتمع الدراسة (إداري الاتحادات الرياضية - إداري الأندية الرياضية - الأكاديميين الرياضيين)، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية). وتوصلت النتائج إلى أن الهيئات الرياضية (الأندية والاتحادات الرياضية) في اليمن تواجه أزمات بمستوى عال من الناحية السياسية، والإمكانات المادية، والإدارية، والفنية. وكذلك

Abstract

The study aimed to identify the reality of crisis management in sports organizations, based on variables such as job position, specialization, academic qualification, and years of service. The study sample consisted of 215 individuals selected deliberately from the study population, including sports federation administrators, sports club administrators, and sports academics. The data was statistically analyzed using methods such as mean, standard deviation, percentages, t-test, one-way analysis of variance, and Chi-square test for contingency tables. The results revealed that sports organizations (clubs and sports federations) in Yemen face crises at a high level in terms of political, financial, administrative, and technical aspects. There was also a convergence of views among federation administrators,

sports club administrators, and sports academics regarding the reality of crises in sports bodies. Additionally, specialists in sports education and sports academics had a different perception of the reality of crises in sports bodies compared to the rest of the sample. Based on the results, the study recommends the need to separate political work from the sports aspect and increase financial support from the Ministry of Youth and Sports. It also suggests implementing preventive measures to address anticipated crises in sports organizations and seeking the expertise of management, sports management, and crisis management consultants.

Keywords: Crisis management, sports organization

المقدمة:

أصبح علم إدارة الأزمات من أهم العلوم الإدارية لدرجة انه أطلق عليه علم الساعة ليس لأنه يظهر الأزمة فقط ولكن لأنه يوضح كيفية مواجهتها وإدارتها وكيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية، كما أنه يساهم في تجنب الأزمات ومحاولة الاستفادة منها، فقد أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وأن وقوعها أصبح من حقائق الحياة اليومية وأصبح اسم كل أزمة يقترن بكل المجتمعات على الرغم من اختلاف نوعها وطبيعتها، وتعددت وتوعدت أشكال وأسباب الأزمات في المجال الرياضي بالرغم من التقدم الكبير للرياضة وارتباطها بالتقدم العلمي، ودخول معظم الرياضات المختلفة في عالم الاحتراف وارتباطها بالاقتصاد والسياسة، وأيضاً بسبب اشتراك الكثيرين بالعمل في النشاط الرياضي دون مؤهلات علمية وخبرات فنية مما يؤدي إلى ظهور الكثير من الأخطاء التي تساعد في وقوع الأزمات بالمجال الرياضي في مختلف قطاعاتها والتي جعلتها تظهر بصورة متعسرة انعكست على تطورها وجعلتها في صورة غير لائقة على الخريطة الرياضية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وقد يرجع ذلك لعدم الاستعداد لمواجهة تلك الأزمات من قبل الإدارة الرياضية بمختلف صورها (عبد العظيم و ابراهيم، 2006).

وتعد إدارة الأزمات جانباً حاسماً في الإدارة التنظيمية، والمؤسسات والمنظمات الرياضية ليست استثناءً. تعد القدرة على التعامل مع الأزمات والتعامل معها بشكل فعال أمراً ضرورياً للحفاظ على سمعة هذه الكيانات وعملياتها ونجاحها الشامل. في عالم الرياضة الديناميكي وعالي المخاطر، يمكن أن تنشأ الأزمات بشكل غير متوقع ويكون لها عواقب بعيدة المدى. ولذلك، فإن فهم وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات أمر حيوي لاستدامة المؤسسات الرياضية على المدى الطويل.

وتتضمن إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية العمليات والاستراتيجيات والإجراءات المتخذة لتحديد وتخفيف وحل الأزمات التي قد تنشأ داخل صناعة الرياضة. يمكن أن تتخذ هذه الأزمات أشكالاً مختلفة، بما في ذلك الفضائح المالية، والخلافات حول المنشطات، وادعاءات التلاعب بنتائج المباريات، والصراعات بين أعضاء الفريق، أو حتى الكوارث الطبيعية التي تؤثر على الأحداث الرياضية. يمكن أن يكون تأثير مثل هذه الأزمات ضاراً بصورة المنظمة وثقة أصحاب المصلحة واستقرارها المالي.

وتتطلب الإدارة الفعالة للأزمات في المؤسسات الرياضية اتباع نهج استباقي يؤكد على الاستعداد والتواصل واتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويتضمن تطوير خطط شاملة لإدارة الأزمات، وإنشاء خطوط اتصال واضحة، وتدريب الموظفين الرئيسيين على التعامل مع مواقف الأزمات بفعالية. ومن خلال تنفيذ هذه التدابير، يمكن للمؤسسات الرياضية تقليل العواقب السلبية للأزمات وتسريع تعافيتها.

ولتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، يمكن للمؤسسات الرياضية استخلاص الأفكار من الأبحاث الحالية وأفضل الممارسات. وقد استكشفت العديد من الدراسات إدارة الأزمات في سياق المؤسسات والمنظمات الرياضية، مما يوفر رؤى قيمة حول التحديات والاستراتيجيات المستخدمة. وتؤكد نتائج دراسة شيلبوري وآخرون (Shilbury, et al, 2017) أن ممارسات إدارة الأزمات في المنظمات الرياضية الوطنية التي حددت العوامل الرئيسية التي تسهم في الإدارة الفعالة للأزمات في صناعة الرياضة. وشددت النتائج التي توصلوا إليها على أهمية القيادة والتواصل وإشراك أصحاب المصلحة والثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بنجاح. كما أن هناك دور لسيكولوجية الجماهير في مواقف الأزمات أثناء الأحداث الرياضية، ومن المهم تسليط الضوء على أهمية فهم سلوك المتفرج وتأثيره على إدارة الأزمات (Stott, et al, 2018).

وتُعد الأزمات جزءاً لا يتجزأ من حياة المؤسسات والمنظمات، وتعد الهيئات الرياضية في اليمن أحد القطاعات التي يمكن أن تتأثر بشكل كبير بالأزمات المختلفة التي تواجه البلاد، وتشمل هذه الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والأمنية، وغيرها. وتعتبر الهيئات الرياضية في اليمن مهمة لتعزيز النشاط الرياضي وتطوير المواهب الرياضية في البلاد. ومع ذلك، فإنها تواجه تحديات متعددة في

ظل الأوضاع الراهنة في اليمن. يمكن أن تتضمن هذه التحديات قلة التمويل، وقلة البنية التحتية الرياضية، وضعف الإدارة، وتداعيات النزاعات المسلحة.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية في اليمن وتحديد التأثيرات الناجمة عنها. وتم جمع البيانات وتحليلها. واشتملت طرق جمع البيانات على آراء مختلف الفاعلين. ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في فهم أعمق لتأثير الأزمات على الهيئات الرياضية في اليمن وتوفير معلومات قيمة للمسؤولين والمختصين في مجال الرياضة. وستساعد النتائج والتوصيات المستمدة من الدراسة في تحسين إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية وتعزيز قدرتها على التكيف والاستمرار في ظل الظروف الصعبة. كما يمكن أن تسهم الدراسة في توجيه السياسات والاستراتيجيات المستقبلية لتعزيز الرياضة في اليمن وتحقيق أهدافها الترموية والاجتماعية.

مشكلة الدراسة:

لا بد أن ينظر إلى الأزمات من قبل المؤسسات وإداراتها نظرة خاصة، تستدعي الاهتمام الدائم وبدرجة عالية من الجاهزية، والمؤسسات الرياضية ليست بمعزل عن هذا كله، إذ أن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية اليمنية وما تمر به البلاد من أزمات بشكل عام والرياضة بشكل خاص في السنوات الأخيرة والمعوقات التي قد أثرت في مستقبل هذه المؤسسات وأدائها، وكون الإدارة الرياضية من أهم الأساسيات التي تعتمد عليها الرياضة في تحقيق أهدافها، ومن أهداف الإدارة مواجهة الأزمات التي تنشأ في المجال الرياضي سواء كانت أزمات داخلية أو خارجية، ونظرا لاحتمالية غياب الجاهزية في مؤسساتنا للأزمات، وعدم تمكن إدارات هذه المؤسسات من التعامل مع الأزمة وإدارتها حال وقوعها.

ولكون العديد من المؤسسات الرياضية في اليمن جزء من منظمات قارية ودولية فإن هذا الأمر يحتم عليها مجاراة تلك المؤسسات في نظمها الإدارية القائمة على تنفيذ الأهداف من خلال الاستراتيجيات التي تحقق الرؤيا الرياضية الوطنية في الدرجة الأولى بما لا يتعارض مع الأهداف السامية التي قامت على أساسها المبادئ الرياضية المرتكزة على التناضس والروح الرياضية ونبذ العنصرية وعدم التسييس، التي هي أساس الأزمات التي عانت وتعاني منها إدارة المؤسسات الرياضية. ومن خلال خبرة الباحث في المجال الرياضي ومتابعته للرياضة اليمنية ارتأى اختيار المؤسسات الرياضية في اليمن للدراسة للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية اليمنية، ويحاول أن يكشف عن طبيعة استجابة هذه المؤسسات للأزمات، كما أن قلة الدراسات السابقة الميدانية التي بحثت في إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية وانعدام مثل هذه الدراسات في البيئة اليمنية شجع الباحث على القيام بهذه الدراسة التي يعتقد أنها ستخرج بنتائج وتوصيات من شأنها النهوض بالعمل الإداري وتحسينه وتطويره وخاصة في مجال مواجهة الأزمات والمشاكل والصعوبات.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على:

- 1- واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية (الاتحادات والأندية الرياضية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 2- الفروق في واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية (الاتحادات والأندية الرياضية) تبعاً لمتغيرات (التخصص، الصفة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية (الاتحادات والأندية الرياضية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 2- هل توجد فروقاً دالة احصائياً في واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية (الاتحادات والأندية الرياضية) تبعاً لمتغيرات (التخصص، الصفة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

مصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة العديد من المصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

الأزمة:

هي موقف غير اعتيادي، يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها (2006)،

(Falkheimer& Heide)

المشكلة:

هي عبارة عن حادث عارض يواجه الإدارة ويعبر عن وجود اختلاف بين ما يحدث في الواقع وبين ما يريد القادة أن يحدث والمشكلة قد تكون سبب في حدوث الأزمة، ولكن ليس كل مشكله أزمة (عبد العظيم وابراهيم، 2006).

إدارة الأزمات:

هي العملية التي تشمل التخطيط والاستعداد والاستجابة للأحداث غير المتوقعة والمتغيرات المفاجئة التي تهدد المؤسسات أو المجتمعات. تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل التأثير السلبي للأزمات وتحقيق التعافي السريع والاستقرار (مركز بحوث الأمن القومي، 2020).

الإدارة (Management) هي عبارة عن النشاط الإنساني الذهني الاجتماعي المستمر، والذي يتضمن وظائف التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتوجيه، والإشراف، والاتصال، والتنسيق، والمتابعة، والرقابة، واتخاذ القرار. يقوم القادة في المنظمات والمشروعات بأداء هذه الوظائف لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (Robbins, & DeCenzo, 2017)

الإدارة: (تعريف إجرائي *)

هي عملية تنظيم وتوجيه وتنسيق الموارد والأنشطة في المنظمات لتحقيق الأهداف المحددة.

الاتحاد الرياضي: (تعريف إجرائي *)

اتحاد اللعبة الرياضية: هي هيئة تتكون من الأندية الرياضية والهيئات الرياضية التي لها نشاط في اللعبة وتقوم بتنظيم وتنسيق النشاط بهدف نشر اللعبة ورفع مستواها الفني وتتمتع الاتحادات بالشخصية المعنوية كما يحق له تأسيس اتحادات فرعية ترتبط به من النواحي المالية والإدارية .

النادي الرياضي: (تعريف إجرائي *)

هيئة مكونة من مجموعة أفراد تهدف إلى الاهتمام بالفرد من جميع النواحي الاجتماعية والصحية والثقافية عن طريق ممارسة الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية.

الدراسات السابقة:

دراسة الزير (2020) هدفت التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحاد والأندية الرياضية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، البالغ عددهم (610) عضواً، وأجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت 183 عضواً وقامت الباحثة ببناء استبانة كأداء للدراسة تضمنت (42) فقرة، وظهرت نتائج الدراسة ان درجة واقع إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات والأندية الرياضية قد جاءت بدرجة كبيرة جدا وبنسبة مئوية بلغت (81.24%)، وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في حين كانت هناك فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات صفة العمل ولصالح عضو هيئة إدارية في النادي، ومتغير التخصص ولصالح تخصص التربية الرياضية وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: توفير مركز لأعداد القيادات الرياضية، وتضافر الجهود الحكومية والأهلية للتخفيف من الأزمات التي تواجه الاتحادات والأندية في فلسطين.

دراسة القائدي (2017) هدفت التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان من خلال معرفة أنواع الأزمات وأكثرها شيوعاً إضافة إلى معرفة الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الموقع الإداري، والتخصص العلمي) واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأزمات الرياضية شيوعاً هي الأزمات الإدارية، وقلها الأزمات الفنية،

وتوصلت الدراسة ان هناك فروقا دالة احصائيا ولصالح أفراد عينة الإدارة العليا في الاتحادات الرياضية في محوري الأزمات الإدارية والأزمات المالية، وفقا لمتغير الموقع الإداري، بينما توجد فروقا دالة احصائيا ولصالح أفراد عينة الإدارة التنفيذية في محوري الأزمات الفنية، ومن خلال النتائج أوصت الدراسة بضرورة انشاء وحدات متخصصة لإدارة الأزمات الرياضية، مع التركيز على تنوع مصادر الدخل المالي باعتماد سياسات تسويقية لذلك، وتنفيذ دورات تأهيلية للعاملين في العاملين في الاتحاد لتعنيهم على أداء وظائفهم، مع ضرورة اتاحة الفرصة للمتخصصين في المجال الرياضي للاشتراك في البرامج والأنشطة التي تقيمها الاتحادات الرياضية.

أما دراسة حامد (2017) فهدف التعرف على مستويات الأزمات التي تواجه الرياضة، والتعرف على أسباب الأزمات التي تواجه الاتحاد السوداني لكرة القدم والتعرف على الحلول أو الخطوات المقترحة لإدارة الأزمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولقد تكون مجتمع البحث من (الإداريين والمدربين والإعلاميين وخبراء في مجال الرياضة)، وقد اشتملت عينة البحث على (بعض الإداريين والمدربين والإعلاميين و تلخصت أهم النتائج في أن أزمة الاتحاد السوداني لكرة القدم تعتبر أزمة محلية، وأن من أهم أسباب الأزمة الإعلام السلبي وعدم نقل الحدث بأمانة في الصحف ووسائل الإعلام وعدم توعية الجمهور لتفادي الأزمات، بالإضافة إلى صراع المصالح بين الإداريين.

والسلوك الشخصي الاناني للإداريين، و عدم اعتماد المبادرات الاستباقية لتثبيت الاستقرار.

وفي دراسة القليوبي (2016) التي هدفت الدراسة إلى تقييم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية (قبل - أثناء - بعد) حدوثها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، ويتمثل مجتمع البحث في مديري إدارة العلاقات العامة والعاملين بها بأندية القاهرة والجيزة، وقد بلغت العينة منه (63) مديرا وقد توصلت الدراسة إلى تعامل العلاقات العامة مع الأزمات قبل وأثناء حدوثها لا يحقق النتائج المرجوة، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية علميا وتطبيقيا في مجال العلاقات العامة.

أما دراسة عبد الحليم وإمام (2013) فهدف إلى وضع نموذج مقترح لمواجهة شغب الملاعب الرياضية بجمهورية مصر العربية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع العينة (737) فردا اختير منهم (194) لعينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المحاور تمثل نسب عالية سببها قلة الوعي الثقافي للمشجعين، واستضافة وسائل الاعلام لشخصيات متعصبة، وأوصت الدراسة بضرورة انشاء مركز لإدارة الأزمات، ووضع قوانين صارمة لمحاسبة المتسببين.

وقام المحارمة (2013) بدراسة تحت عنوان معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة المديرين العاملين بها " هدفت إلى التعرف على معوقات إدارة الأزمات في إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر مديري دوائر

الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر مديري دوائر الأنشطة الرياضية وذلك باستخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الأصلي، والبالغ عددهم (16) مديراً، وقد توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات كانت عالية في المعوقات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية ومتوسطة في المعوقات الإنسانية وفي الاتصالات والمعلومات، وقد أوصت الدراسة بضرورة التزام دوائر الأنشطة الرياضية بوضع الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات.

أما دراسة جويده (2013) فهدفت إلى وضع نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (27) عضواً، واعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق وقائمة الاستقصاء كأدوات لجمع البيانات، وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة فقد أوصت بضرورة قيام القيادات الرياضية بتقديم الدعم لنظم الإنذار المبكر، والاهتمام بالتخطيط لمواجهة الأزمات وتوفير قاعدة من المعلومات المتكاملة لإدارة الأزمات.

وقام ميلر (Miller, 2012) بدراسة تحت عنوان إدارة الأزمات لتأمين الرياضة الاحترافية بكفاءة عالية، هدفت الدراسة إلى تدعيم الخطوط الأساسية لفهم مستويات كفاءة الاستعداد لمثل هذه الأزمات، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، شملت عينة الدراسة على الأفراد المسؤولين عن الأمن في ستة أماكن احترافية رئيسية في الولايات المتحدة وكندا، حيث بلغ عددهم (151) مديراً مسؤولاً عن الأمن، كما تم إجراء مسح عملي لأكثر من (71) حالة ومن النتائج التي توصل إليها الباحث لم يتم تسجيل أي مؤشرات ذات أهمية لتطوير كفاءة الاستعداد للأزمات، وعلى صعيد الخبرة والتدريب، أظهرت النتائج وجود مؤشرات ذات أهمية إيجابية فيما يتعلق بكفاءة الاستعداد للأزمات.

وفي دراسة منيانجوجا (Munyangoga, 2009) هدفت إلى تقييم الوظائف الإدارية وهيكلية الاتحادات الرياضية في راوندا، وتحديد أهم المشاكل الإدارية التي تؤثر سلباً على أداء تلك الاتحادات، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، والتي تكونت من (48) فقرة واستخدم كذلك المقابلة الشخصية والتي تكونت من (16) سؤالاً، كأداة ثانية للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاتحادات الرياضية الوطنية في راوند والتي بلغ عددها (21) اتحاداً، ثم اختار الباحث عينة اشتملت على رؤساء الاتحادات والسكرتاريات فقط، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الاتحادات لا تمثل للوائح والقوانين، وذلك نتيجة للإهمال وعدم تحمل المسؤولية، وعدم كفاية أعداد الموظفين، وغياب الرؤيا، وعدم توفر خطة استراتيجية طويلة المدى، وعدم كفاية الموارد المادية والمعدات، مما أدى إلى ضعف في هيكلية الإدارة والوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وقيادة، وقد أوصى الباحث بضرورة وجود خطة استراتيجية طويلة المدى، وإعداد الكوادر البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:**من خلال تحليل ومراجعة الدراسات السابقة يتبين الآتي:**

- تشابهت بعض الدراسات في أهدافها وهو التعرف على واقع الأزمات الرياضية في المنظمات الرياضية مثل دراسة الزير (2020) ودراسة القائدي (2017)، ومنها ما هدفت إلى التعرف على أسباب الأزمات مثل دراسة حامد (2017) ومنها ما بحثت في معوقات إدارة الأزمات مثل دراسة محارمة (2013)، واشتملت العينة في معظم الدراسات السابقة على الإداريين في مستوياتهم المختلفة مثل دراسة الزير (2020) والقائدي (2017) وجويده (2013) و المحارمة (2013) ، كما أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وفي معظم الدراسات السابقة استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات بينما جمعت دراسة (MUNYangoga, 2009) بين الاستبيان والمقابلة الشخصية واكتفت دراسة جويده (2013) بالمقابلات الشخصية .

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الآتي:

- وضع تصور لدراسته من حيث تحديد الأهداف وطرق اختيار العينة وكذلك منهجية الدراسة وطرق جمع البيانات.
- اختيار مجالات الاستبانة وصياغة الفقرات.
- مناقشة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة والمقارنة بينهما من حيث أوجه التشابه والاختلاف.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

اشتملت العينة على الإداريين في الاتحادات والأندية الرياضية اليمنية وكذلك الأكاديميين الرياضيين في كليات وأقسام التربية الرياضية وهي عينة شاملة يمكن الحصول منها على استجابات حقيقية وواقعية تساعد في تشخيص الأزمات بشكل صحيح ومن ثم وضع الحلول المناسبة. كما أن تطبيق هذه الدراسة على البيئة اليمنية ممثلة بالاتحادات والأندية الرياضية على درجة عالية من الأهمية نظرا لندرة الأبحاث العلمية التي أجريت على الهيئات الرياضية اليمنية.

إجراءات الدراسة:**منهجية الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الإداريين في الاتحادات والأندية الرياضية اليمنية وكذلك الأكاديميين الرياضيين والذين بلغ عددهم (615) فردا.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عمدية (قصدية) من مجتمع الدراسة (الإداريين في الاتحادات والأندية الرياضية، والأكاديميين في كليات وأقسام التربية الرياضية حيث بلغ عددهم (215) والجدول (1) يوضح توزيعهم حسب متغيرات الدراسة المستقلة كما يلي:

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
الصفة الوظيفية	إداري نادي رياضي	89	41.39%
	إداري اتحاد رياضي	72	33.49%
	أكاديمي	54	25.12%
التخصص	تربية رياضية	102	47.44%
	غير ذلك	113	52.56%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	151	70.23%
	ماجستير	30	13.96%
	دكتوراة	34	15.81%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	62	28.83%
	من 6 - 10 سنوات	77	35.81%
	أكثر من 10 سنوات	76	35.35%

أداة الدراسة:

استخدم الباحث استبانة أعدها لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك استناداً إلى الأدب التربوي والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة وخبرة الباحث، وقد اعتمد الباحث بشكل أساس على استبانة محارمة (2009) حيث اشتملت الاستبانة على جزئين:

- الجزء الأول للاستبانة: يتعلق بالمعلومات الشخصية للممّسجيب (الصفة الوظيفية - التخصص - المؤهل العلمي - الخبرة الإدارية).
 - الجزء الثاني: تكون من فقرات الاستبانة والتي تضمنت مجالات تحليل إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية والبالغ عددها (47) فقرة موزعة كما يلي:
- 1- إدارة الأزمات في المجال الإداري (16) فقرة.

- 2- إدارة الأزمات في المجال الفني (12) فقرة.
3- إدارة الأزمات في مجال الإمكانيات المادية (9) فقرات
4- إدارة الأزمات في المجال السياسي (10) فقرات.

صدق وثبات الأداة:

أولا الصدق: للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة وبلغ عددهم (10) وبعد التحكيم تم الأخذ بالأراء التي أجمع عليها المحكمون بنسبة (80%) فأعلى.

ثانيا الثبات: تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه على عينة التقنين والتي بلغ عددها (28) فردا من إداريي الاتحادات والأندية والرياضية والأكاديميين الرياضيين، وتم استبعاد هذه العينة من العينة النهائية

الجدول رقم (2) حساب معامل الثبات بطريقة تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه

المجالات	الثبات Test Re-test
المجال الإداري	0.90
المجال الفني	0.91
مجال الإمكانيات المادية	0.90
المجال السياسي	0.85
الدرجة الكلية	0.96

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.85 – 0.91) بينما وصل الثبات الكلي للمقياس (0.96) وهي عالية وتفي بأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

- تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد مستوى إدارة الأزمات في الأندية والاتحادات الرياضية.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق تبعاً لمتغير التخصص.
- تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق تبعاً لمتغيرات (الصفة - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).
- تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه Test Re – test لإيجاد ثبات الاستبانة.

تصحيح الاستبانة:

تم استخدام استبانة على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية (الاتحادات والأندية الرياضية) على النحو الآتي: (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية التالية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. كما تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية:

من 1.00 - أقل من 1.80 درجة قليلة جداً.

من 1.80 - أقل من 2.60 درجة قليلة.

من 2.60 - أقل من 3.40 درجة متوسطة.

من 3.40 - أقل من 4.20 درجة كبيرة.

من 4.20 - 5.00 درجة كبيرة جداً.

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية (الاتحادات والأندية الرياضية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ للإجابة عن السؤال الأول تم عرض نتائج كل مجال على حدة ومن ثم وضع خلاصة للدرجة الكلية لمجالات الدراسة ومناقشتها كما يلي:

1- المجال الإداري:

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على المجال الإداري لاستبانة إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً ن=215

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
1	ندرة مراعاة توفر المؤهل الجامعي عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة (تربية رياضية أو إدارة)	4.26	0.56	85.2%	كبيرة جداً	الأولى
2	عدم الانتظام بعقد اجتماعات دورية لمجلس الإدارة	4.18	0.62	83.6%	كبيرة	الثانية
3	ضعف متابعة تنفيذ القرارات	4.14	0.68	82.8%	كبيرة	الثالثة
4	عدم اعتماد معايير الكفاءة العلمية والإدارية في تعيين الإداريين المتميزين.	4.10	0.75	82%	كبيرة	الرابعة

5	ضعف مأسسة وهيكله الاتحادات والأندية بالأسلوب العلمي المناسب	4.10	0.78	82%	كبيرة	الخامسة
6	ضعف مواكبة ما يستجد دولياً من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة من قبل الاتحاد	4.08	0.67	81.6%	كبيرة	السادسة
7	ضعف الاعتماد باتخاذ قرارات تستند إلى التعليمات والأنظمة	4.08	0.89	81.6%	كبيرة	السابعة
8	عدم الانتظام بعقد اجتماعات دورية مخطط لها.	4.05	0.61	81%	كبيرة	الثامنة
9	عدم تطبيق اللوائح الخاصة بالعقوبات للاتحادات المخالفة	4.05	0.72	81%	كبيرة	التاسعة
10	عدم الالتزام بتحديد مرجعيات الاتحادات والأندية الرياضية على مستوى المنظومة الرياضية	4.03	0.74	80.6%	كبيرة	العاشر
11	غياب تنظيم دورات إدارية لتأهيل أعضاء مجالس الإدارة بعد انتخابهم	4.02	0.65	80.4%	كبيرة	الحادية عشرة
12	عدم تطبيق نظام الإدارة بالأهداف	4.01	0.62	80.2%	كبيرة	الثانية عشرة
13	ضعف مشاركة أعضاء مجالس إدارة الاتحادات والأندية في صياغة مقترحات التعليمات والأنظمة	3.98	0.59	79.6%	كبيرة	الثالثة عشرة
14	ضعف الاستعانة بلجان فنية مساندة لتطبيق أهداف الاتحاد	3.97	0.70	79.4%	كبيرة	الرابعة عشرة
15	الافتقار إلى نظام رقابي داخل الاتحادات والأندية لمتابعة عمل اللجان وأعضاء مجالس الإدارة	3.91	0.65	87.2%	كبيرة	الخامسة عشرة
16	عدم موائمة القرارات مع الإمكانيات المادية والفنية	3.86	0.61	77.2%	كبيرة	السادسة عشرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.05	0.63	81%	كبيرة	

• الدرجة العظمى من (5)

يتضح من الجدول رقم (3) أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على " ندرة مراعاة توفر المؤهل الجامعي عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة (تربية رياضية أو إدارة " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.56)، ونسبة مئوية (85.2)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) والتي نصت على " عدم موائمة القرارات مع الإمكانيات المادية والفنية " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.61)، ونسبة مئوية (77.2٪)، أما الدجة الكلية للمجال لكل فقد جاءت بمتوسط حسابي (4.05) بانحراف معياري (0.63) ونسبة مئوية (81٪) ويتقدير درجة كبيرة . ويفسر الباحث بذلك بضعف في كفاءة القادة الإداريين في الاتحادات والأندية الرياضية وعدم امتلاكهم للكفاءات العلمية والمهنية والخبرة للتعامل مع الأزمات، كما أن عدم الانتظام بعقد اجتماعات لهذه الاتحادات والأندية الرياضية ومناقشة كل القضايا والمشاكل بأسلوب علمي والبحث عن الحلول المناسبة في ظل الإمكانيات المتاحة لهذه الأندية والاتحادات، حيث تتطلب إدارة الأزمات وجود قيادات إدارية على درجة عالية من الكفاءة والمهارة الإدارية. ويتسم الفريق بالنجاح والتجانس والقدرة على حل المشاكل بأسلوب علمي والقدرة على اتخاذ القرار والمبادأة، ويجب أن يتكون الفريق الإداري من مستويات الإدارة العليا مع الاستعانة بالقادة التنفيذيين من الإدارة الوسطى، وهذا يسبقه شجاعة القادة الإداريين بالاعتراف بوجود أزمة أصلاً. كما أن كثير من الاتحادات الرياضية تلجأ في حالات الفشل والخسارات في البطولات المختلفة المحلية والإقليمية والقارية، فتفتعل الإدارات أزمات بعيدة عن الأزمة الحقيقية للتغطية والتمويه على الفشل حتى تجد الإدارة الحل من الخروج من الأزمة الحقيقية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلا من القائدي (2017) والوزير (2020) والتي اشارت نتائجهم إلى ان الأزمات اكثر شيوعا في الجوانب الإدارية في الاتحادات والأندية الرياضية ، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة منيانجوجا (2009)، (Munyangoga) والتي اشارت إلى وجود أزمات ادارية وذلك نتيجة للإهمال وعدم تحمل المسؤولية، وعدم كفاية اعداد الموظفين، وغياب الرؤيا، وعدم توفر خطة استراتيجية طويلة المدى، وعدم كفاية الموارد المادية والمعدات، مما ادى إلى ضعف في هيكلية الإدارة والوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وقيادة .

2- المجال الفني:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الفني لاستبانة إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً ن=215

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
1	عدم الاهتمام بتوسيع قاعدة الاهتمام بالفئات العمرية المختلفة	4.12	0.86	82.4%	كبيرة	الأولى
2	ندرة توافر قنوات رياضية متخصصة في الألعاب الرياضية	4.05	0.75	81%	كبيرة	الثانية
3	عدم الاستعانة بالخبراء والباحثين والكفاءات لدراسة آليات تطبيق نظام الاحتراف بما يتلاءم مع وضع الرياضة اليمنية.	4.04	0.71	80.8%	كبيرة	الثالثة
4	محدودية المشاركة في المعسكرات الداخلية والخارجية للمنتخبات والأندية	4.01	0.84	80.2%	كبيرة	الرابعة
5	عدم وجود خطة مرحلية لتطبيق نظام الاحتراف	3.98	0.75	79.6%	كبيرة	الخامسة
6	ضعف الاهتمام بشؤون الألعاب الجماعية من قبل وسائل الاعلام الحكومية والخاصة.	3.97	0.78	79.4%	كبيرة	السادسة
7	قلة الدورات لإعداد وتدريب وصقل الحكام	3.96	0.89	79.2%	كبيرة	السابعة
8	قلة إيفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة	3.95	0.72	79%	كبيرة	الثامنة
9	إصدار مطبوعات رياضية دورية (يومية، اسبوعية، شهرية)	3.94	0.68	78.8%	كبيرة	التاسعة
10	غياب الوصف الوظيفي وتطبيقه من قبل الأعمضاء لمجلس الإدارة والطواقم الفني.	3.92	0.75	78.4%	كبيرة	العاشرة

الحادية عشرة	كبيرة	78.4%	0.78	3.92	ضعف مستوى التخضيرية في الأجهزة الفنية (مدير فني، مدرب، معالج طبيعي، معالج نفسي)	11
الثانية عشرة	كبيرة	77%	0.69	3.86	عدم وجود مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية.	12
	كبيرة	79.53%	0.74	3.97	الدرجة الكلية للمجال	

• الدرجة العظمى من (5)

يتضح من الجدول رقم (4) أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على " عدم الاهتمام بتوسيع قاعدة الاهتمام بالفئات العمرية المختلفة " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.86) ونسبة مئوية (82.4%)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) والتي نصت على " عدم وجود مركز وطني لإعداد وتأهيل القيادات الرياضية والطواقم الفنية. " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.69) ونسبة مئوية (77.7%)، أما الدرجة الكلية للمجال لكل فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.74) ونسبة مئوية (79.53%) وبتقدير درجة كبيرة. وهذه النتيجة تشير إلى تطابق وجهات نظر أفراد العينة حول الأزمات في المجال الفني التي تواجه الأندية والاتحادات الرياضية بدءاً من الاهتمام بالفئات العمرية الصغيرة (الناشئين) وعملية الانتقال الرياضي للموهوبين منذ الصغر وتوافر الأكاديميات الرياضية الفنية التي تصقل المواهب وتؤهلهم للالتحاق بالأندية والمنتخبات الوطنية ، كما أن قلة الموارد المالية لهذه الاتحادات الرياضية والأندية يجعل من تنفيذها للخطط الرياضية الموسمية والمعسكرات التدريبية محدودة، وكذلك عدم القدرة على التعاقد مع مدربين وفنيين واستشاريين ذوي خبرات احترافية تساهم في النهوض بالفرق الرياضية نحو المنافسة الحقيقية في مختلف المحافل الرياضية ، وتستطيع وضع خطط فنية تنبؤية بالأزمات التي قد تنشأ أثناء المواسم الرياضية ووضع الحلول والبدائل للتعامل معها، وكذلك تواجه الهيئات الرياضية أزمات ومشاكل في الجانب الإعلامي ونقل الصورة الحقيقية لمعاناة الأندية والاتحادات والصعوبات التي تواجهها ، واستضافة محللين مؤهلين للبحث في سبل الحل والتغلب على المعوقات . وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الزير (2020) والقائدي (2017).

3- مجال الإمكانيات المادية:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال الإمكانيات المادية لاستبانة إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً ن=215

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
1	ضعف توفير الأدوات والأجهزة الأزيمة لتدريب المنتخبات والأندية	4.28	0.58	%85.6	كبيرة جداً	الأولى
2	غياب التنسيق مع المؤسسات الأكاديمية والتعليمية لاستغلال مرافقها الرياضية والأكاديمية	4.19	0.54	%83.8	كبيرة	الثانية
3	ندرة توفر مقرات مناسبة للاتحادات والأندية الرياضية	4.19	0.62	%83.8	كبيرة	الثالثة
4	ضعف مخصصات الاتحادات الرياضية في الموازنة العامة	4.11	0.63	%82.2	كبيرة	الرابعة
5	عدم كفاية الدعم المقدم من الاتحادات القارية والدولية	4.11	0.65	%82.2	كبيرة	الخامسة
6	توزيع الأذ شطة على مدار العام لاستغلال الملاعب الرياضية	4.09	0.58	%81.8	كبيرة	السادسة
7	عدم توافر ملاعب وصالات رياضية نموذجية كافية	4.02	0.60	%80.4	كبيرة	السابعة
8	غياب تفعيل سياسات تسويقية لرعاية نشطاء الاتحادات والأندية الرياضية	3.97	0.57	%79.4	كبيرة	الثامنة
9	غياب التشريعات التي تعفي المؤسسات الرياضية من الجمارك والضرائب	3.93	0.61	%78.6	كبيرة	التاسعة
	الدرجة الكلية للمجال	4.10	0.62	%82	كبيرة	

• الدرجة العظمى من (5)

يتضح من الجدول رقم (5) أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على " ضعف توفير الأدوات والأجهزة الأزمة لتدريب المنتخبات والأندية " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.58) ونسبة مئوية (85.6%)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) والتي نصت على " غياب التشريعات التي تعفي المؤسسات الرياضية من الجمارك والضرائب " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.61) ونسبة مئوية (78.6%)، أما الدجة الكلية للمجال للكل فقد جاءت بمتوسط حسابي (4.10) بانحراف معياري (0.62) ونسبة مئوية (82%) وبتقدير درجة كبيرة. ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة منطقية وتعزى إلى ضعف الإمكانيات المادية للأندية الرياضية من توافر ملاعب وصالات ومنشآت رياضية، وكذلك أدوات وأجهزة رياضية، ناهيك عن عدم توفر مقرات لهذه الأندية والاتحادات الرياضية، كما أن الدعم المالي المقدم من وزارة الشباب والرياضية وصندوق النشء والشباب لا يكفي هذه الأندية والاتحادات لتوفير ابسط الاحتياجات الضرورية، وكثيراً ما تلجأ هذه الهيئات إلى الدعم والمساعدة من التجار وبعض المتبرعين في الداخل والخارج. ويعتقد الباحث أن اعتماد الأندية والاتحادات الرياضية على مورد مالي ودعم وحيد رسمي هو مورد الدولة أمر يعيقها عن تنفيذ خططها وبرامجها السنوية ويجعلها عاجزة عن توفير ابسط متطلبات الفرق الرياضية للمشاركة المحلية ناهيك عن الالتزام بالمشاركة بالمسابقات القارية والدولية. ولذلك يعد البحث عن تعدد مصادر الدخل لأندية كوجود راعين محليين من شركات وغيرها للأندية الرياضية أمراً أساسياً واستخدام أساليب تسويقية حديثة لتسويق البطولات والأندية واللاعبين الرياضيين والاعتماد على استثمارات الأندية والبحث عن مصادر دخل مستقلة أمر هام للنهوض بالرياضة اليمنية وحل كثير من الأزمات والصعوبات التي تواجهها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محارمه (2009) والوزير (2020) وحامد (2017) والقائدي (2017) والتي أشارت إلى أن ضعف الإمكانيات المادية ومتطلبات الهيئات الرياضية يؤدي إلى نشوب أزمات متعددة خلال المواسم الرياضية.

4- المجال السياسي:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال الإمكانيات المادية لاستبانة إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً ن = 215

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
1	عدم فصل النشاط الرياضي عن التجاذبات السياسية	4.50	0.71	90%	كبيرة جداً	الأولى
2	تسييس الجمعيات العمومية والاتحادات والأندية الرياضية	4.44	0.65	88.8%	كبيرة جداً	الثانية

3	توقف الدعم المالي للاتحادات والأندية الرياضية كلياً بسبب الحرب.	4.35	0.78	%87	كبيرة جداً	الثالثة
4	صعوبة انتقال الأفرق الرياضية بين محافظات الجمهورية كأنعكاس للوضع السياسي المتأزم.	4.26	0.84	%85	كبيرة جداً	الرابعة
5	تدمير المرافق الرياضية من صالات وملاعب ومقرات أندية جراء النزاع المسلح	4.18	0.72	%83.6	كبيرة	الخامسة
6	تحويل أموال صندوق النشاء ورعاية الشباب إلى بنود صرف أخرى غير الرياضة.	4.16	0.83	%83.2	كبيرة	السادسة
7	استخدام الرياضة كورقة سياحية من قبل الفرقاء السياسيين والأيضاً حزب السياسية.	4.15	0.74	%83	كبيرة	السابعة
8	استخدام المرافق والمنشآت الرياضية كمقرات وتمركز للجيش والفرق العسكرية	4.13	0.81	82.6	كبيرة	الثامنة
9	تشكيل مجالس إدارة الاتحادات من شخصيات بعيدة عن الواقع السياسي.	4.03	0.76	%80	كبيرة	التاسعة
10	توقف الأنشطة الرياضية الداخلية لسنوات جراء الحرب والنزاع السياسي في عموم البلاد.	4.02	0.74	%80	كبيرة	العاشر
	الدرجة الكلية للمجال	4.22	0.78	%84.44	كبيرة جداً	

• الدرجة العظمى من (5)

يتضح من الجدول رقم (6) أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على "عدم فصل النشاط الرياضي عن التجاذبات السياسية" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.71) ونسبة مئوية (90%)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي نصت على "توقف الأنشطة الرياضية الداخلية لسنوات جراء الحرب والنزاع السياسي في عموم البلاد." في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.74) ونسبة مئوية (80%)، أما الدرجة الكلية للمجال لكل فقد جاءت بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.78) ونسبة مئوية (84.44%) وبتقدير درجة كبيرة جداً. وهذا يعزى إلى الأزمات السياسية المتكررة التي عصفت بالبلاد وما نتج عنها من صراعات سياسية بين الأحزاب السياسية التي اتخذت من الهيئات الرياضية وسيلة لها لاستخدامها كورقة ضغط سياسية، وهذا نتيجة لانتساب معظم رؤساء الأندية والاتحادات الرياضية إلى تكتلات سياسية وحزبية معينة. ومن المسلم به أنه لنجاح الرياضة لا بد من فصلها عن السياسة، ولذلك لا بد من إعادة النظر في انتخابات الهيئات الإدارية للاتحادات والأندية الرياضية والجمعيات العمومية بحيث تكون مستقلة عن الأحزاب السياسية. كما أن الأزمات السياسية أدت إلى انقطاع المخصصات المالية عن الهيئات الرياضية من رواتب وميزانيات تشغيلية وهذا أدى إلى تسرب عدد كبير من الإداريين والمدربين واللاعبين وابتعادهم عن المجال الرياضي وعزوفهم عن الاستمرار في الأندية والاتحادات الرياضية، كما أن استخدام المرافق الرياضية من ملاعب وصالات رياضية ومقرات أندية واتحادات من قبل الأحزاب السياسية والخصوم السياسيين والعسكريين واستخدامها كثكنات عسكرية أدى إلى تدميرها جزئياً أو كلياً. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الزير (2020) التي أشارت أن المنظمات الرياضية في فلسطين تواجه أزمات سياسية كبيرة نتيجة لممارسات الاحتلال الإسرائيلي في الأراضي المحتلة.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة المجال لمتوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة والأداة الكلية مرتباً تنازلياً $n = 215$

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	المجال السياسي	4.22	0.78	84.44%	كبيرة جداً
2	مجال الإمكانات المادية	4.10	0.62	82%	كبيرة
3	المجال الإداري	4.05	0.63	81%	كبيرة
4	المجال الفني	3.97	0.74	79.53%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.08	0.72	81.7%	كبيرة

• الدرجة العظمى من (5)

يتضح من الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لمجالات إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية إلى (81.7%)، كما حقق مجال المحور السياسي أعلى متوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.78) ونسبة مئوية (84.44%)، بينما حقق المجال الفني أقل متوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.74) ونسبة مئوية (79.53%). ومن خلال نتائج الدراسة يتضح أن أبرز الأزمات التي تواجه الهيئات الرياضية في اليمن تعزى إلى المجال السياسي حيث أن الأزمات السياسية المتواصلة في البلاد والتي قادت إلى حرب مدمرة استمرت لسنوات خلقت واقعاً جديداً للرياضة اليمنية نتج عنه تفكك البنية الإدارية لمعظم الهيئات الرياضية وانقسامها فيما بينها، وتعدد مصادر القرار الإداري الرياضي، وانعدام الدعم المالي للهيئات الرياضية، وتوقف كامل للأنشطة الرياضية خلال فترة الحرب، وتدمير البنية التحتية من ملاعب وصالات رياضية واستمرار الأزمة السياسية دون حل يهدد بتعميق هذه الأزمات في الهيئات الرياضية وتأثر الرياضة اليمنية سلباً على كافة الأصعدة المحلية والعربية والقارية والدولية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الزير (2020) والتي أشارت إلى أن المحور السياسي يعد أبرز الأزمات والمشكلات التي تواجه الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين، ويعود التشابه إلى أن اليمن وفلسطين يتشابهان بعدم الاستقرار السياسي في البلدين وهذا يؤثر على الهيئات الرياضية ويخلق لها العديد من الأزمات والصعوبات والمعوقات.

أما محور الإمكانيات المادية فقد جاء في المرتبة الثانية من بين الأزمات التي تواجه الهيئات الرياضية حيث أن التمويل المالي وتوافر المرافق الرياضية هو عصب الرياضة في أي مكان، وانقطاع المخصصات المالية وتوقف وزارة الشباب والرياضة وصندوق رعاية النشء والشباب عن دعم الاتحادات والأندية الرياضية أدى إلى شلل كامل في قدرات الأندية والاتحادات الرياضية على الاستمرار في نشاطاتها الداخلية والخارجية، كما أن تدمير البنية التحتية من ملاعب وصالات رياضية ومقرات أندية واتحادات رياضية نتيجة الحرب زاد من تفاقم الأزمات لهذه الهيئات ما جعلها عاجزة عن الاستمرار في تأدية عملها. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة محارمه (2009) ودراسة الزير (2020) التي أشارتا إلى أن ضعف الإمكانيات المادية والأدوات والتجهيزات وكذلك عدم كفاية الدعم المالي المقدم للاتحادات والأندية الرياضية يمثل أبرز الأزمات التي تواجه هذه المنظمات الرياضية، وكذلك نقص الأدوات والأجهزة اللازمة للتدريب، أو حتى عدم مناسبتها وصيانتها المستمر يعوق الأندية والاتحادات الرياضية عن تحقيق أهدافها والنهوض بمستوياتها الفنية. وتتفق كذلك النتيجة مع نتائج دراسة منيانجوجا (2009) (Munyangoga) والتي شارحت إلى أن عدم كفاية المواد المالية والمعدات تمثل عائقاً أمام الاتحادات الرياضية.

أما المجال الإداري فقد جاء في المرتبة الثالثة بين الأزمات التي تعصف بالهيئات الرياضية اليمنية، حيث أن المشاكل الإدارية في الأندية والاتحادات الرياضية، وعدم وجود قيادات رياضية مؤهلة مستقلة تقود هذه الهيئات شكل عائقاً مستمراً عن النهوض بالعمل الإداري في قطاع الرياضة بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحارمة (2013) التي أشارت إلى أن واقع إدارة الأزمات كان عالية في المعوقات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، وكذلك دراسة حامد (2017) التي أشارت إلى أن الأزمات في الجانب الإداري تمثل عائقاً أما الاتحاد السوداني لكرة القدم وتتفق مع نتائج دراسة نتائج دراسة منيانجوجا (Munyangoga، 2009) التي أكدت أن من أهم المشكلات التي تؤثر سلباً على عمل الاتحادات الرياضية، غياب الرؤيا، وعدم توفر خطة استراتيجية طويلة المدى، مما أدى إلى ضعف في هيكلية الإدارة والوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وقيادة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة محارمه (2009) وقد يرجع الاختلاف إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة فدراسة محارمه أجريت في الأردن والاتحادات والأندية الرياضية في الأردن غنية بالكفاءات الإدارية المؤهلة والمتخصصة في التربية الرياضية وهذا يعد فارقاً مهماً حيث أن الرياضة الأردنية رغم قلة الإمكانيات إلا أنها تتميز بجودة وحسن الإدارة والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة جعل من الرياضة الأردنية تحتل موقعا متميزاً عربياً وعالمياً.

وجاء المجال الفني في المرتبة الأخيرة وبدرجة كبيرة، حيث أن المجال الفني يحتاج إلى التعاقد مع مدربين ومستشارين مؤهلين وذوو إنجازات على المستويات العالمية للنهوض بالرياضة اليمنية إلى الامام، وكذلك تأهيل الكوادر اليمنية من مدربين وفضيين يشاركونهم في دورات متقدمة في دورات ذات مكانة مرموقة في الرياضة، ورغم أن الرياضة اليمنية تمتلك مواهب فنية قادرة على تقديم مستويات عالية من الأداء الفني والمنافسة الرياضية على مختلف المستويات إذا ما توافر لها الإمكانيات المادية والمالية والدعم والرعاية والإدارة المتخصصة والمؤهلة للعمل الإداري الرياضي. وها ما أثبتته منتخب الناشئين اليمني في احرازه لبطولة غرب آسيا مرة الثانية في تاريخه رغم الفارق الكبير في الإمكانيات والتأهيل والتدريب، وهذا يؤكد وجود الموهبة في اللاعب اليمني الناشئ والتي تحتاج إلى رعاية واهتمام وصقل وتدريب للاستمرار في الملاعب. كما ان فتح باب الاحتراف للاعبين واعداد وصقل المدربين والحكام والإداريين والفنيين والتسويق الفعال للفعاليات الرياضية المختلفة من شأنه أن يطور من الأداء الفني لمختلف الكوادر الرياضية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلا من محارمه (2009) والوزير (2020) واللتين اشارتا إلى أن المحور الفني يشكل أزمة وعائق بدرجة كبيرة، وفق استجابات أفراد العينة على الاستبيانات.

السؤال الثاني:

هل هناك فروقاً دالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية (الاتحادات والأندية الرياضية) تبعاً لمتغيرات (التخصص، الصفة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

1- متغير التخصص:

الجدول رقم (7) نتائج اختبار (ت) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة

إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية تبعاً لمتغير التخصص ن = 215

الدلالة الاحصائية	قيمة ت المحسوبة	التخصص: غير ذلك = ن		تخصص التربية الرياضية = ن		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
* 0.014	1.89	0.71	4.12	0.58	4.02	المجال الإداري
* 0.003	0.65	0.77	3.86	0.76	4.04	المجال الفني
* 0.020	1.117	0.62	4.13	0.61	4.09	مجال الإمكانيات
0.44	1.023	0.81	4.15	0.78	4.21	المجال السياسي
0.38	0.970	0.76	4.04	0.65	4.08	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن هناك فروقاً في متوسطات تقديرات أفراد العينة متخصصي التربية الرياضية وغير المتخصصين في المجالين الإداري والفني ومجال الإمكانيات ولصالح متخصصي التربية الرياضية. وهذا يدل على أن الإداريين والأكاديميين المتخصصين هم أصحاب المعرفة بإدارة الاتحادات والأندية الرياضية واحتياجاتها من الإمكانيات المادية والبشرية وطريقة ادارتها أكثر من غيرهم، وهذه نتيجة منطقية تعكس أهمية أن يوكل الامر لأهله في قيادات الاتحادات الرياضية وأن توضع شروطاً لانتخابات الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة للاتحادات والأندية تتضمن التخصص (تربية رياضية).

2- متغير الصفة الوظيفية:

الجدول رقم (8) تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً

لمتغير الصفة الإدارية ن = 215

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
المحور الإداري	بين المجموعات	1.549	2	774.5	1.705	* 0.0002
	داخل المجموعات	96.313	212	0.454		
	الكل	97.862	214			
المحور الفني	بين المجموعات	5.794	2	2.897	4.317	* 0.0001
	داخل المجموعات	142.408	212	0.671		
	الكل	148.202	214			
محور الإمكانات المادية	بين المجموعات	2.670	2	1.335	2.587	0.105
	داخل المجموعات	109.54	212	0.516		
	الكل	112.21	214			
المحور السياسي	بين المجموعات	1.85	2	0.925	1.775	0.179
	داخل المجموعات	110.52	212	0.521		
	الكل	112.37	214			
الكل	بين المجموعات	1.28	2	0.64	1.697	0.126
	داخل المجموعات	80.02	212	0.377		
	الكل	81.30	214			

يتضح من الجدول (8) أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية في المجال الإداري والمجال الفني، ولبيان مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية كما هو موضح بالجدول رقم (9)

الجدول رقم (9) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة في الهيئات الرياضية تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية $n=215$

أكاديمي رياضي	إداري نادي رياضي	إداري اتحاد رياضي	المتوسط الحسابي	الصفة الوظيفية
4.36	4.15	4.12		
0.14	* 0.41		4.12	إداري اتحاد رياضي
* 0.27			4.15	إداري نادي رياضي
			4.36	أكاديمي رياضي

يتضح من الجدول رقم (9) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الصفة الإدارية (إداري نادي رياضي - إداري اتحاد رياضي) من جهة، وبين متوسط تقديرات ذوي الصفة الإدارية (أكاديمي رياضي) من جهة أخرى ولصالح ذوي الصفة أكاديمي رياضي. وهذا قد يعزى إلى التأهيل العالي لحملة شهادة الدكتوراة في الجامعات ورؤيعة وتحليلهم لواقعه هذه الأزمات من منظور علمي، والبحث عن اسباب الأزمات وصولاً إلى وضع الحلول المناسبة للتعامل مع الأزمات بما يتناسب مع حجمه ونوعيتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزير (2020) التي أشارت إلى أن التخصص عنصر مهم في فهم واقع الأزمة وإدارتها بالأسلوب العلمي الصحيح.

3- متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10) تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي $n=215$

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
المحور الإداري	بين المجموعات	0.812	2	0.406	0.552	1.297
	داخل المجموعات	145.690	212	0.736		
	الكل	146.502	214			
المحور الفني	بين المجموعات	0.666	2	0.333	0.561	0.882
	داخل المجموعات	125.879	212	0.593		
	الكل	126.546	214			
محور الإمكانيات المادية	بين المجموعات	5.044	2	2.522	2.148	1.222
	داخل المجموعات	249.042	212	1.174		
	الكل	254.86	214			

0.853	0.659	0.458	2	0.915	بين المجموعات	المحور السياسي
		0.694	212	147.287	داخل المجموعات	
			214	148.202	الكلي	
1.787	0.527	0.209	2	0.418	بين المجموعات	الكلي
		0.396	212	78.406	داخل المجموعات	
			214	78.824	الكلي	

يتضح من الجدول (10) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك بغض النظر عن الشهادة العلمية للإداري إلا أنه يظل بحاجة إلى عملية التطوير المهني المستمر والالتحاق بورشات العمل والتدريب المتطورة بشكل مستمر والاحتكاك بالواقع العملي الميداني الذي يكون في بعض الأحيان مختلفاً عما تم دراسته في الجانب النظري.

4- متغير سنوات الخدمة:

الجدول رقم (11) تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل الخبرة الإدارية ن = 215

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.48	1.772	0.92	2	1.84	بين المجموعات	المحور الإداري
		0.519	212	110.11	داخل المجموعات	
			214	11.95	الكلي	
0.15	1.861	0.62	2	1.24	بين المجموعات	المحور الفني
		0.333	212	70.70	داخل المجموعات	
			214	71.95	الكلي	
0.86	2.587	1.335	2	2.67	بين المجموعات	محور الإمكانات المادية
		0.516	212	109.54	داخل المجموعات	
			214	112.21	الكلي	
0.22	1.111	0.94	2	1.88	بين المجموعات	المحور السياسي
		0.846	212	179.44	داخل المجموعات	
			214	181.32	الكلي	
0.51	1.766	0.65	2	1.30	بين المجموعات	الكلي
		0.368	212	78.16	داخل المجموعات	
			214	79.46	الكلي	

يتضح من الجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. ويعزو الباحث ذلك بغض النظر عن سنوات الخبرة الإدارية في العمل في هذه الاتحادات مع وجود النقص في عملية التطوير المهني المستمر والالتحاق بورشات العمل والتدريب المتطورة بشكل مستمر فإن سنوات الخبرة لن يكون لها التأثير الواضح على حسن التعامل مع الأزمة ومعالجتها.

الاستنتاجات:

- 1- تواجه الهيئات الرياضية (الأندية والاتحادات الرياضية) في اليمن أزمات بمستوى عال من الناحية السياسية، والإمكانات المادية، والإدارية، والفنية.
- 2- تطابق وجهات نظر إداري الاتحادات والأندية الرياضية والأكاديميين حول واقع الأزمات في الهيئات الرياضية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وسنوات الخدمة.
- 3- يتميز متخصصي التربية الرياضية والأكاديميين الرياضية بنظرة مختلفة إلى واقع الأزمات في الهيئات الرياضية عن باقي أفراد العينة.

التوصيات:

- 1- ضرورة فصل العمل السياسي عن الجانب الرياضي، وعدم السماح للسياسيين بتولي مناصب قيادية في الهيئات الرياضية.
- 2- ضرورة توفير موارد مالية مستقلة للاتحادات والأندية الرياضية، بالإضافة إلى زيادة الدعم المالي من قبل وزارة الشباب والرياضية.
- 3- عمل إجراءات وقائية لمواجهة بعض الأزمات المتوقعة في الهيئات الرياضية والاستفادة من استشارة خبراء (الإدارة، الإدارة الرياضية، إدارة الأزمات).
- 4- تعزيز الجانب الفني والإداري في الهيئات الرياضية من خلال تأهيل الكوادر الوطنية وصقلها لتكون قادرة على سن القوانين والتشريعات للهيئات الرياضية ومواجهة الأزمات المختلفة.
- 5- عمل توثيق لكل الأزمات التي واجهت الهيئات الرياضية، وكيفية معالجتها، ودراسة جميع المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجه هذه الهيئات مستقبلاً.

شكر وتقدير: تم تمويل هذا البحث من قبل الإدارة العامة للبحث العلمي والابتكار بجامعة دار العلوم من خلال برنامج تمويل النشر العلمي.

المراجع العربية

- جويده، صابرين عطية مرسال (2013) الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حامد، أمل. (2017) دراسة حالة استراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية، (الاتحاد السوداني لكرة القدم نموذجاً)، رسالة ماجستير، السودان.
- الزير، فاتن (2020) إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد (5) العدد (1) ص 276 – 314.
- عبد الحليم، محمد حسين، وامام، أحمد عزمي. (2013) نموذج مقترح لمواجهة شغب الملاعب في ضوء إدارة الأزمات، المؤتمر العلمي الدولي حول علوم الرياضة في قلب الربيع العربي، كلية التربية الرياضية بجامعة أسيوط، مصر.
- عبد العظيم، حازم كمال الدين وإبراهيم، إبراهيم حسين (2006) رؤية رياضية لإدارة الأزمات بالأندية الرياضية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية متخصصة، كلية التربية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، العدد الثاني والعشرون – الجزء الثاني – مارس 2006م
- القائدي، عبد الله بن سعيد بن عامر. (2017) واقع إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير)، قسم التربية الرياضية كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- القليوبي، نهى سليمان. (2016): تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية – (5)، ص 227-77، 441، مصر.
- محارمة، عاصم حسن معلا. (2009): إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الاردن، (رسالة دكتوراه)، الجامعة الاردنية، الاردن.
- المحارمه، ياسين علي محجوب (2013): معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر المدراء العاملين بها. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية – 1 (2)، ص 455-489، الأردن.
- مركز بحوث الأمن القومي. (2020). دليل إدارة الأزمات والكوارث. القاهرة، مصر: دار الكتاب العربي.

المراجع الإنجليزية:

- Falkheimer, J., & Heide, M. (2006). Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective. *Journal of contingencies and crisis management*, 14(4), 180-189.
- Miller, S. G. (2012). *Leading through crisis: Competencies for effective sport security professionals*. The University of Southern Mississippi.
- Munyangoga, A. (2009): *Evaluation of The management of National Sports Federation in Rwanda*, Magister Technologies, T shwane University of Technology, Rwanda.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Management (14th ed.)*. Pearson.
- Shilbury, D., Quick, S., & Westerbeek, H. (2017). *Strategic sport marketing (4th ed.)*. Allen & Unwin.
- Steven, G. (2012) *Leading through crisis: Competencies for effective Sport security professionals the University of Southern Mississippi*.
- Stott, C., Drury, J., & Esteves, C. (2018). *Crowd psychology in action: Understanding spectator behavior and its implications for crisis management at sports events*. *European Psychologist*, 23(3), 198-210.