

استراتيجية مواجهة الازمات الرياضية فى الدول العربية

د/ وائل عبد اللطيف الجندى

الجامعة الأمريكية بالامارات

مقدمة :

يتعامل الإنسان المكون الأساسي للمجتمع البشري مع المكونات الطبيعية والبشرية والازمات الناتجة عنها منذ خلق الله الأرض ومن عليها، وعلي الرغم من أن حدوث الازمات قديم قدم التاريخ الإنساني، إلا أنه لم يتم التعامل مع الازمات كعلم مستقل إلا بعد أزمة الصواريخ الكوبية بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية في أربعينيات القرن المنصرم وقد تزايدت أهمية التنوُّ بالازمات وكيفية التعامل معها في السنوات الأخيرة نظراً لتسارع الازمات وتنوع أشكالها، واشتداد التحولات الفجائية الحادة في المواقف وتلاشي حدود البعد الزمني والمكاني بين مواقع الأحداث وبين متابعتها، كل ذلك دفع إلي عالمية الأزمة في ظل الأدوات والوسائل الإعلامية الحديثة التي تنتقل وتتفاعل مع تلك الازمات لحظة بلحظة، فضلاً عن الازمات ذات الأبعاد الدولية بطبيعتها.

فالأزمة هي عبارة عن حدث أو خطر أو مشكلة أو موقف أو قوة قاهرة تحدث فجأة وبشكل مباغت وفي وقت قصير، وتترك أحداثاً وآثاراً سريعة ومتلاحقة تهدد جوانب المجتمع وأبعاده، وخاصة الجانب الأمني، ما يؤدي لحدوث صدمة وارتباك وخلل في سير عجلة الحياة. ومن منظور رياضى يعرف الباحث الأزمة الرياضية بأنها: "حالة طارئة ومفاجئة تنذر بخطر يهدد النشاط الرياضى للدولة أو إحدى مؤسساتها الرياضية ما يوجب عليها ضرورة التصدي والمواجهة".

وفي قراءة بعض أحداث القرن الحادي والعشرين المستجدة، ومن خلال ارتباطها بالتقنية وبخاصة الشبكات الاجتماعية رغم الجوانب الإيجابية لهذه الشبكات سواء أكان علي مستوى الأفراد أم الدولة وما أوجدته من تواصل ومعارف هائلة إلا أنه في بعض جوانبها السلبية قد تؤدي إلي أزمات في مختلف مناحي الحياة وفي مختلف المجتمعات وعلي مستوي الدول والأفراد أوالمؤسسات الرياضية.

وتتمثل الشبكات الاجتماعية في: الانترنت (Internet)، وفيس بوك (Facebook)، ويوتوب (Youtube)، وتويتر (Twitter)، والمدونات (Blog)، ويكيديا (Wikipedia) والجميع علي معرفة بالأساليب العديدة التي استخدمت فيها الإنترنت في خدمة الإرهاب والمواقع المرتبطة بالقاعدة وأشرطة الفيديو والخطب والخطابات التي يتم تداولها بين قيادات القاعدة،

إضافة إلى استخدام هذه الشبكات في نقل مخرجات التغييرات المناخية التي تعد سمة من سمات هذا القرن التي ولدت الكثير من الكوارث الطبيعية نتيجة هطول الأمطار بشكل غزير في مناطق مختلفة في العالم وولدت الكثير من الانهيارات والسيول الجارفة، كما برز دور الشبكات الاجتماعية في ثورة تونس ومصر وليبيا نحو تحريك الشباب في الوطن العربي، كما أن لها دوراً بارزاً في تقديم المساعدات الطارئة من أجل مكافحة الجريمة والإضرار غير المتوقعة مع تقليل الخسائر التي قد تصيب أفراد المجتمع وقد تسهم في حث وجلب المتطوعين وإرشادهم.

وفي ظل المتغيرات الرياضية الحديثة وتأثيرها على تطور الفكر الرياضي يعمل علي بناء استراتيجيات جديدة لمواجهة المخاطر التي تحدثها الشبكات الاجتماعية من خلال خبراء استراتيجيين يعملون علي بناء استراتيجيات استباقية تعمل علي الاستقرار الوطني للدولة، فهي تتكون من مجموعة من الاستراتيجيين المدربين تدريباً خاصاً ويملكون فن المهمات والتكتيكات العالية، ولديهم القدرات العملية في مجالات التصدي للأزمات ووضع الخطط والاستعدادات لمواجهتها بالطرق الحديثة والتعامل معها بأسلوب علمي مع جميع حالات الطوارئ والأحداث التي تقع ضد المصالح الرياضية العامة أو الخاصة.

ولكن أن يكون البحث حول الأزمات الرياضية التي تحدث في احد المجالات أو القطاعات الرياضية فهذا هو الجديد، لأننا إذا لم نستعد لهذه الأزمات ونجح في إدارتها فسوف تكون آثارها أخطر بكثير من الأزمات التي سبق أن عرضناها في السطور السابقة، لأن الرياضة تتناول الإنسان، وتتناول المواطن في دولته، وتتناول الطفل في نشأته، وأي خطأ في إدارة الأزمات التي تحدث في المجال الرياضي يؤدي إلي انهيار المواطن الصالح وضعف أو تلاشي الانتماء الوطني.

وتعاني الرياضة المصرية من خلل في المنظومة الإدارية والقانونية سبب لها الكثير من الأزمات بسبب الاعتماد علي الارتجالية والمجاملات في الإدارة وحل الأزمات. فتعامل الإدارة الرياضية في مصر وبعض الدول العربية مع الأزمات يولد أزمات أخرى بسبب طريقة تناولها للأزمة ومعالجتها بطريقة الحفن لا الكي، بالإضافة إلي أن المؤسسات الرياضية المصرية تفتقد الرؤية والتخطيط المستقبلي والكوادر المؤهلة إدارياً وقانونياً لتسيير المنظومة الرياضية.

هدف البحث :

وهذا البحث محاولة لوضع استراتيجية حديثة لإدارة الأزمات الرياضية التي تعترض الحركات الرياضية المختلفة في المنطقة العربية، بتوضيح حدودها وأساليب وخطط موجهتها

قانونيا وخاصة فى الشق المنعى أوالوقائى ، وخلال البحث سوف نتعرف على المشكلات التى تواجه الإدارة الرياضية وخاصة الأزمات الرياضية التى يكون للعوامل القانونية الأثر الأكبر مثال حل الأتحادات الرياضية والأندية وشغب الملاعب وجماعة الانترنت فعدم وجود استراتيجية أو قانون يحكم الاحداث والخروقان جعلنا حتى الان غير قادر الأمن المصرى على إقامة فعاليات كرة القدم بحضور جماهيرى يتناسب مع شعبية الحدث الرياضى فههدف البحث ايجاد استراتيجية حديثة لمواجهة الازمات والاحطار الرياضية .

مجتمع البحث :

أعضاء مجالس الإدارة ومديرى (النشاط الرياضى - الفنى - الإدارى - المالى) بالأندية الرياضية والتى تشارك فى إحدى الألعاب الجماعية بالدورى الممتاز والدرجة الأولى ، للتعرف على أنواع وأسباب الأزمات التى تواجه الأندية الرياضية وعما إذا كانت أنواع الأزمات التى تواجه الأندية أغلبها أزمات إدارية أو أزمات قانونية او فنية أو أزمات ثقافية أو أزمات أو أزمات اجتماعية. وفى الجزء الثانى من البحث ناقش الباحث الاستراتيجية الحديثة لادارة الازمات الرياضية العربية .

المنهج العلمى :

المنهج التحليلى الوصفى المسحى ويعتمد الباحث على وصف المشكلة البحثية وتحليلها فى ضوء الدراسات المسحية التى أجراها بعض الباحثين المتخصصين.

ادوات القياس:

استمارة الاستبيان ، والتى تضمنت ٣ محاور اشتملت على عدد ٦٠ عبارة بجانب الاستعانة ببعض المراجع والكتب التى تناولت المشكلة البحثية سواء العربية او الاجنبية.

نتائج البحث :

توصل الباحث أهم أنواع الأزمات التى تواجه الأندية والهيئات والمنشآت الرياضية أزمات قانونية وإقتصادية واهم أسباب الازمات الرياضية تباين بعض القوانين واللوائح الحالية مع متغيرات ومتطلبات العصرالحالى وأن افضل اساليب إدارة الأزمات الرياضية تحليل المعلومات بشأن الأزمة والاستعانة بالخبراء وتحديد اختصاصات فريق الازمة والتنسيق بين القيادات والادارات المرتبطة بالازمة .

ضرورة البحث عن استراتيجية استباقية لمواجهة الأحداث المحتملة من خلال تفعيل الفكر الاستراقي نحو استحضار واستدعاء المستقبل.

الأزمات الرياضية الحالية لا يمكن إدارتها بنفس أدوات وبيروقراطية القرن العشرين فقد تتخذ القرارات والتوصيات الإيجابية لمواجهتها ولكن عند التطبيق يتم استدعاء الأدوات القديمة العاجزة عند تفعيل القرارات في الوقت المناسب والمطلوب.

ضرورة ايجاد استراتيجيات ذات بعد عالمي لمواجهة الاخطار والازمات من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب المحترفين مايؤدي الى تقليص نسبة الخطا ويمنح مثل هذه الاستراتيجيات دعما على مستوى التخطيط وبلوغ الاهداف .

خطة الدراسة

المبحث الاول : الازمات فى المجال الرياضى

المطلب الاول : تعريف ومفهوم الازمات الرياضية

المطلب الثانى: نماذج عامة من الازمات فى المجال الرياضى

المبحث الثانى: ادارة الازمات الرياضية

المطلب الاول : أسباب الازمات بالاندية الرياضية

المطلب الثانى: الاسلوب العلمى لادارة الازمات الرياضية

المبحث الثالث: الاستراتيجية الحديثة فى إدارة الازمات الرياضية العربية

المطلب الاول : مناهج الازمات الرياضية

المطلب الثانى : استراتيجية مواجهة الازمات الرياضية

النتائج والتوصيات

الخاتمة

المبحث الاول : الازمات فى المجال الرياضى

المطلب الاول :تعريف ومفهوم الازمات الرياضية

١- تعريف الأزمة : Crisis

عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا مادياً علي النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام

ويحدد قاموس Webster معنى الأزمة بما يلي: " هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي". وفي مختار الصحاح "الأزمة هي الشدة والقحط" (والمأزم) المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضوع الحرب أيضا مأزم.

وإدارة الأزمة تعني التعامل الفوري مع الحدث لوقف أي تصاعد أو مضاعفات أو تعاضم وبهدف السيطرة الكاملة علي الحدث (محمد رشاد الحملاوي ١٩٩٤).

٢- مفهوم الأزمة:

إذا كانت الأزمة عبارة عن خلل يؤثر علي النظام، فهي تعني أننا أمام منطقة تحول خطير وهام يعبر عن موقف متفجر وحالة حرجة وخطيرة يضغط فيها عنصر الوقت بالإحاح علي القيادة وتتعلق بها أمور مصيرية بالنسبة لأهداف وكيان المجتمع، وتحمل في ثناياها تهديدا للمصالح والأهداف القومية أو تلك التي تعمل من أجلها المنظمة.

الأمر الذي يضعه القائد في مواجهة لحظة حرجة وحاسمة، وتدعوه للتصرف الفوري في ظل دائرة قد تكون مجهولة، ويحتمل أن واجهه بعنف كم كبير من المفاجآت مما قد يؤدي إلي تدهور الأمور بصورة متلاحقة.

وعموماً فإن الأزمة في مفهومها البسيط أنها موقف عصيب يتصف بأنه خطر داهم وتهديد مباشر لكيان الوطن أو المجتمع أو المنظمة، كما أنه موقف يتطلب التدخل الفوري والمواجهة المحسوبة في ضوء عنصر الوقت والإلحاح علي الحد من تفاقم الأزمة.

ولزيادة مفهوم الأزمة نوضح أن كارثة انفجار المفاعل في تشيرنوبيل، لم يؤدي انفجار المفاعل إلي تدميره فحسب وإنما امتد هذا الأثر لينشر الإشعاع علي الكرة الأرضية كلها، وأثر بشدة علي مستقبل الصناعات الذرية في العالم كله.

وغالبية الأزمات يترتب عليها تكاليف مالية باهظة إلي جانب ما تسببه من عبء نفسي شديد، حيث يعاني الأفراد الذين مستهم الأزمة بشكل مباشر أو غير مباشر من التوترات التي تعقب الصدمة. فهم يعيشون الأزمة مرات ومرات يتذكرونها في أحلامهم وتظهر عليهم أعراض القلق والتوتر واضطراب النوم، وفقدان الرغبة الجنسية والاكتئاب.

٣- تعريفات مرتبطة بالأزمة:

نعرض فيما يلي بعض المصطلحات التي جاءت في المراجع الخاصة بالأزمات ليتضح بشكل أفضل كل من التعريف والمفهوم السابق عن الأزمة.

➤ **الصدمة Shock:**

تعني شعورا فجائيا حاد نتيجة حادث غير متوقع ويقول بعض العلماء أن الصدمة هي إحدى عوارض الأزمات أو أحد نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع دون سابق تمهيد أو إنذار.

وإدارة الصدمة يقصد بها كيفية مواجهة الصدمات التي تصادفنا في الحياة العملية والتعامل معها بحكمة، ومثل إدارة الصدمة قدرة غير عادية تتوفر في القادة تجعلهم مهياين لاستقبال الصدمة وامتصاصها واستيعابها والتعامل معها في ثبات ويقين للحيلولة بينها وبين التأثير علي الإدارة أو الروح المعنوية للعاملين أو علي سمعة وكيان المنظمة وعلاقتها الاجتماعية(محسن الحضري ٢٠٠٤).

➤ **المشكلة Problem:**

المشكلة هي حادث عارض يواجه الإدارة وقد تصدر مجموعة من القرارات لإيجاد الحلول للمشكلة، وقد تكون هذه القرارات مجرد عوامل تقلل من حدة المشكلة وليس حلها أو القضاء عليها، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي حدثت ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، وكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري.

➤ **الصراع Conflict:**

مفهوم الصراع يقترب من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين - وتضاد مصلحتيها وتعارضهما - إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات.

كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات والأطراف، في حين تكون هذه المعلومات شبه مجهولة في الأزمات.

➤ **الخلافا Dispute :**

يعبر الخلف عن مفهوم المعارضة والتضاد وعدم التوافق، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة، ولكنه لا يعبر عنها تماما.

➤ **الحادث Accident:**

الحادث خلل يؤثر تأثيرا ماديا علي النظام بأكمله، وفي هذه الحالة يتوقف الإنتاج حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح التي نتجت عن هذا الحادث.

٤- تصنيف الأزمات:

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف إلا أنه يمكن تصنيفها وفقا لعدة أسس كما يلي :

❖ تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين:

أ- الأزمة في مرحلة الميلاد.

ب- الأزمة في مرحلة النمو.

ج- الأزمة في مرحلة النضج.

د- الأزمة في مرحلة الانحناء.

هـ- الأزمة في مرحلة الاختفاء.

❖ تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها:

أ- أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث.

ب- أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

❖ تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة:

أ- أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير.

ب- أزمات عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير.

❖ تصنيف الأزمات من حيث شدتها:

أ- أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب مواجهتها.

ب- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.

❖ تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:

أ- أزمة مادية.

ب- أزمات معنوية.

ج- أزمات تجمع بين المادية والمعنوية.

❖ تصنيف الأزمة من حيث الشمول والتأثير:

أ- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.

ب- أزمات عامة شاملة لجميع المرتبطين من الجماهير.

ج- أزمات عامة شاملة لمناطق جغرافية أكبر من منطقة حدوث الأزمة.

د- أزمات خاصة جزئية تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان أو المنطقة التي حدثت فيها الأزمة.

❖ تصنيف الأزمات من حيث المستوى:

- أ- أزمات علي المستوى وحدة صغيرة.
- ب- أزمات علي المستوى المحلي في المحافظة.
- ج- أزمات علي المستوى المحلي في الدولة.
- د- أزمات علي المستوى العربي.
- هـ- أزمات علي المستوى الأفريقي.
- و- أزمات علي المستوى الدولي (مجموعة من الدول).
- ز- أزمات علي المستوى العالمي (كل دول العالم) (نورمان ر. اوجستين ١٩٩٦).

الأزمات في المجال الرياضي:

لقد سبقتنا المجالات الأخرى في التعرف علي ماهية الأزمات وكيفية إدارتها وكان الرأي العام العربي يعتبر أن الأزمات التي واجهت الحركة الرياضية العربية هي عبارة عن مجموعة من المشكلات التي تواجه الحركة الرياضية ثم القيام بعد ذلك بمحاولة إيجاد بعض الحلول المؤقتة والتي يمكن أن تسهم فقط في تسكين أو تخفيف حدة المشكلة.

ولكن الأزمة الحقيقية لا أحد يسعى إلي حلها أو إيجاد الحلول لها. وترتبط الأزمات الرياضية بالنشاط الرياضي مثل ضريبة النادي الأكثر شعبية - أحداث شغب أو تعصب - التدخل الحكومي في شئون الرياضة. ولعل أشهر الأزمات التي واجهت الرياضة المصرية والعربية هي: " عدم قدرة مصر وغالبية الدول العربية والأفريقية علي مسايرة اللوائح والقوانين الأولمبية " نتيجة تباين القوانين الرياضية في تلك الدول مع القوانين الأولمبية مما يكون لذلك من اثر مخالفه تلك القواعد القانونية الدولية الأولمبية من حرمان الدول المخالفة من المشاركة على المستوى الدولي من المشاركة في المسابقات الدولية وليس ببعيد ما حدث لإتحاد كرة القدم بدولة الكويت العام الماضي وتعرضة للايقاف من قبل الإتحاد الاسيوى والاتحاد الدولي لكرة القدم.

ولقد اعتادت مصر بعد كل دورة أولمبية تفشل فيها البعثة المصرية في الحصول علي الميدالية تشكيل اللجان، ولجان اللجان من أجل التعرف علي أسباب تعثر اللجنة الأولمبية والاتحادات المصرية والأبطال المصريين في

هذه المهمة، ولأن المسئولين عن الرياضة المصرية اعتبرها مشكلة رياضية أو حدثاً رياضياً أو صدمة رياضية ولم يعتبروها أزمة رياضية والبحث عن الطرق الادارية والقانونية لتفادي تلك الازمات مستقبلا .

المطلب الثاني: نماذج عامة من الأزمات في المجال الرياضي

١. حدوث أعمال شغب وعنف عقب انتهاء احدي المباريات بخسارة أحد الفريقين الذي يتميز بشعبية كبيرة، ونتيجة لشعورهم بالظلم من قرارات الاتحاد المعني او اللجنة المنظمة أو من حكم اللقاء، وفي هذه الأزمة يتم الاعتداء علي الممتلكات والمؤسسات وعلي الجماهير في الطرق.
٢. حدوث حريق في احدي المؤسسات الرياضية خلال تواجد أعداد كبيرة من المترددين علي المؤسسة خلال هذا الحريق.
٣. تدخل الشرطة في أحداث شغب في الملعب وقيامهم باستخدام القنابل المسيلة للدموع مع مطرد الجماهير من الملاعب وتعرض عدد كبير من الجماهير للإصابة أو التعرض للأضرار، وتبدأ الجماهير بالاعتداء علي المؤسسات والأفراد والسيارات الخاصة والعامة في الطرق خاصة سيارات الشرطة (إسماعيل حامد ١٩٩٨).
- (في إحدى مباريات كرة القدم توجهت جماهير أحد الأندية في مصر إلي محطة السكة الحديد في المدينة التي تقام فيها المباراة وخلعوا قضبان السكك الحديدية من مكانها حتى يمنعوا الفريق وجماهير النادي المنافس من العودة بالسكك الحديدية، ثم انتقلوا بعد ذلك إلي طريق البر (السيارات) لانتظار الفريق المنافس والاعتداء عليه والانتقام منه.
- ٤- انهيار أحد المدرجات في الملاعب التي تقام عليها المباريات مما يعرض الجالسين فيه للإصابة كما يؤدي الفرع الحادث في الملعب إلي خروج الجماهير مسرعة دون انتظام أو انتظار مما يعرضهم للإصابة الخطيرة وقد حدث ذلك في إحدى مباريات كرة القدم في مصر أيضا (إستاد نادي الزمالك).
- ٥- العنف في الملعب بين لاعبي الفريقين وبما ينقل آثار هذا الانفعال إلي الجماهير في المدرجات فتقوم بالاعتداء علي المسئولين عن النادي أو بالاعتداء علي جماهير اللاعبين المعتدين الذين قاموا بالعنف.
- ٦- زيادة نسبة الكلور في حمامات السباحة مما يعرض الأطفال والصغار والشباب من السباحين والمترددين للإصابات والأضرار الخطيرة بالعينين، كما تتعرض السيدات لحروق في الجسم وفقد جزء من شعورهن أو إصابة فروه الرأس بأضرار كثيرة.

- ٧- حل مجالس إدارة الأندية أو الاتحادات الرياضية وتعيين مجالس إدارات أخرى قد تكون غير موضع ثقة لدي الجماهير أو تكون مجالس إدارات الأندية المنحلة تكتسب ثقة الجماهير لقيامها بواجباتها كاملة وبما يشعر معه الأعضاء أن هذه القرارات غير مناسبة أو مقصود بها القضاء على مكانة النادي وإلغاء انتصاره.
- ٨- تهديد خارجي ضد احدي المؤسسات الرياضية بإيقاف نشاطها دوليا أو حرمانها من ممارسة الأنشطة علي المستوى الخارجي(اتحاد كرة القدم الكويتي).
- ٩- حدوث اختلاسات في المؤسسات الرياضية، بما يجعل الأعضاء المنتسبين إلي المؤسسة يشعرون أن أموالهم تضيع هباء ولا بد من الانتظام وخاصة أنه تتضح خطورة هذه الأزمة لزيادة الأعضاء حاليا في بعض المؤسسات الرياضية لعشرات الآلاف، وقد وصل عدد بعض أعضاء الأندية الكبرى في كل من القاهرة والجيزة والإسكندرية إلي أكثر من خمسين ألف عضو.
- ١٠- تهديد خارجي موجه ضد المؤسسة المنافسة، أو بث الإشاعات عن السلوك المشين لبعض أعضاء مجالس إدارة المؤسسات أو المنتمين إليهم.
- ١١- الهزائم المتكررة لأحد المنتخبات الرياضية بالرغم من زيادة المنصرف علي المدربين المكلفين بالعمل وخاصة إذا كانوا من الأجانب، مثل موضوع المدرب كرول الذي كان يتقاضى رواتب تصل إلي مليون جنيه في وقت فشل فيه المنتخب الذي أشرف عليه أن يحقق إنجازا عالميا أو أولمبيا يمكن أن يتناسب مع المنصرف إلي جانب سابق نجاح هذه المنتخبات وتحقيقها العالمية مع مدرب مصري وهو محمود الجوهري وانجازا أولمبيا مع مدربين مصريين دون أن تتحمل ميزانية الاتحاد والدولة كل هذه المصروفات.
- ١٢- عودة البعثات الرياضية المصرية من الدورات الأولمبية وعلي مدى خمسين عاما كاملة دون أن تحقق إنجازا أولمبيا مرموقا بالحصول علي احدي الميداليات الذهبية، في وقت حصلت عليه دول أقل مكانة من مصر ماديا وعلميا وثقافيا وجغرافيا وسكانيا علي هذا الإنجاز - وحدث إحباط لدي الرأي العام المصري في قدرة الأجهزة الإدارية والفنية المصرية
- ١٣- تنافس بعض الأندية الكبرى علي شراء أحد اللاعبين المتميزين وآمال الجماهير العريضة لأحد الأندية بأن يفوز ناديهم بالصفقة والمشكلة أن يكون هذا اللاعب منقول من أكبر الأندية المنافسة للنادي الآخر (كما حدث خلال شراء النادي الأهلي للاعب رضا عبد العال اللاعب في نادي الزمالك).
- ١٤- أزمة إفلاس المؤسسات الرياضية (الاتحادات الرياضية والأندية) وما يعقب هذه الأزمة من ظهور العديد من نقاط الضعف في المؤسسة، كذلك تكشف هذه الأزمة نقاط الضعف في التشريعات

واللوائح وأجهزة الرقابة علي هذه المؤسسات، وتزداد الأزمة في ظل استمرار مجلس الإدارة القائم في عمله وكأن الوحدة لا تتعرض لأزمة الإفلاس دون أن يقوم هذا المجلس باتخاذ الخطوات للتغلب عي هذا الإفلاس بالأساليب المناسبة.

١٥- أزمة صدور حكم قضائي ابتدائي - أو نهائي - أو بات ضد مجلس إدارة احدي المؤسسات، وضرورة قيام مجلس الإدارة القائم بتسليم المؤسسة إلي الخصوم، وموقف الجماهير وأعضاء المؤسسة من التسليم وآثار ذلك الحكم علي مسيرة المؤسسة.

١٦- أزمة نفوق الخيول الأمارتية اثناء الاشتراك فى البطولات المحلية لرياضة قوة التحمل احدى رياضيات الفروسية بين الاتحاد الاماراتى للفروسية والاتحاد الدولى للفروسية وارسال الاتحاد الدولى لجنة لفحص اسباب وفاة هذه الاعداد من الخيول وزيادتها عن النسب المتعارف عليها والتهديد بالايقاف وعدم السماح بالمشاركات الدولية .

المبحث الثانى :

ادارة الأزمات الرياضية (أنواعها - اسبابها - اساليب معالجتها)

لقد أصبح علم إدارة الأزمات من أهم العلوم الإدارية لدرجة أنه أطلق عليه علم الساعة ليس لأنه يظهر الأزمة فقط ولكن لأنه يوضح كيفية مواجهتها وإدارتها وكيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية ، كما أنه يساهم فى تجنب الأزمات ومحاولة الاستفادة منها/اشرف محمود حسنى ٢٠٠٤ .

فقد اصبحت الأزمات جزءا لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة ، وأن وقوعها أصبح من حقائق الحياة اليومية واصبح اسم كل أزمة يقترن بكل المجتمعات على الرغم من اختلاف نوعها وطبيعتها"

وقد تعددت وتنوعت أشكال وأسباب الأزمات فى المجال الرياضى بالرغم من التقدم الكبير للرياضة وارتباطها بالتقدم العلمى ، وأيضاً دخول معظم الرياضات المختلفة فى عالم الاحتراف وارتباط الرياضة بالاقتصاد والسياسة ، بسبب اشتراك الكثيرون بالعمل فى النشاط الرياضى دون مؤهلات علمية وخبرات فنية مما يؤدي الى ظهور الكثير من الخطاء التى تساعد فى وقوع الأزمات بالمجال الرياضى (ستيف البريخت ١٩٩٨).

ولا يختلف أسلوب إدارة الأزمات فى المجال الرياضى عن المجالات الأخرى ، بل تتفق كلها فى استخدام الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات وذلك للارتقاء بمستويات الأندية الرياضية ، فالعمل الإدارى فى المجال الرياضى يسعى إلى تحقيق الأهداف فى ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة ، والواقع إن موضوع الأزمات وإدارتها لم ينل ما يستحق من الاهتمام على صعيد الدراسة

والبحث رغم أهميتها ، وقد يرجع ذلك إلى أسباب بعضها قد يكون مبعثها الكسل والافتقار الى الجهد بينما يعود بعضها الآخر إلى عدم تقدير أهمية الأزمات باعتبارها موضوعاً صغيراً بالنسبة للقضايا الكبيرة والعامة (محمد حسين العجى ٢٠٠٠).

وقد تعرض المجال الرياضى فى الآونة الأخيرة إلى العديد من الازمات فى مختلف قطاعاتها ، التى جعلتها تظهر بصورة متعسرة أنعكست بها على تطورها وجعلتها فى صورة غير لائقة على الخريطة الرياضية سواء على المستوى المحلى أو العالمى ، وقد يرجع ذلك لعدم الاستعداد لمواجهة تلك الأزمات من قبل الإدارة الرياضية بمختلف صورها.

وقد تلاحظ لنا أن الأندية الرياضية عند مواجهتها للأزمات المتكررة ، تعتمد على رد فعل الموقف دون الأخذ فى الاعتبار الخبرات السابقة لبعض الأزمات والاستفادة من سلبياتها وإيجابياتها ، وقد واجهت الأندية الرياضية العدد من الأزمات لعدد من الأسباب مثل :

- حل مجالس إدارات الأندية الرياضية وتعيين مجالس إدارات أخرى قد تكون غير موضع ثقة لدى الجماهير
- سيطرة أشخاص ذوى سلطة على قرارات هذه الأندية الرياضية
- عدم توافق فكر ورأى أعضاء مجلس الإدارة فيما بينهم داخل النادى الرياضى
- اصطدام فكر أو رأى مجالس الإدارة مع الجهات الإدارية المختصة بسبب خلافات شخصية
- حدوث مخالفات مالية مما يجعل الأعضاء المنتسبين إلى هذه الأندية الرياضية يشعرون بأن أموالهم تضيع هباء (قضية رئيس مجلس ادارة وادى دجلة ورسوم عضوية النادى) .
- النتائج غير المرضية لأحد الفرق الرياضية بالرغم من زيادة المبالغ التى تصرف على المدربين واللاعبين المكلفين بالعمل أن اللعب وعودة الفرق الرياضية من الدورات أو البطولات دون تحقيق إنجاز أو مراكز متقدمة.

- تدخل الجهات الإدارية فى قرارات مجالس الإدارة
- تأخر الدعم المالى المقدم للأندية الرياضية

ويتضح مما سبق أن تعدد أسباب ظهور الأزمات المتكررة التى تتعرض لها الأندية الرياضية ، وأنه بالرغم من تعدد وتكرار الأزمات لم تتناول البحوث هذه الأزمات بالدراسة والتحليل وتضع لها الإطار العلمى الذى يمكن من خلاله إدارتها بكفاءة وفاعلية والتنبؤ بما سيكون عليه فى المستقبل ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة التى يمكن الاعتماد عليها فى إدارة هذه الأزمات ، ومحاولة التعرف على الأسباب والإجراءات التى تؤدى الى ظهورها والحد من تكرارها ، وكذلك الإجراءات التى يجب إتباعها فى مواجهة هذه الأزمات ووضع تصور

لمواجهة بعض الأزمات المتوقعة وألوية تنفيذ الإجراءات أول بأول ، هذا ما دفع الباحث الى تشخيص الأزمات ووضع تصور مقترح لاستراتيجية لادارة الازمات الرياضية فى المنطقة العربية

إدارة الأزمات :

هى قدرة وكفاءة نظام صنع القرارات فى التغلب على مقومات أساليب الإدارة القديمة التى تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة" (جمال محمد على ٢٠٠٤) .

الأزمات الرياضية :

هى وجود خلل فى النظام يؤثر عليه تأثيرا ماديا ومعنويا الدرجة التى تثير الرأى العام ضد النظام الرياضى بكل هياكله ومؤسساته(إسماعيل حامد عثمان ١٩٩٨).

يستهدف الباحث التعرف على كيفية مواجهة الأزمات بالأندية الرياضية من خلال نقاط ثلاثة

١. أنواع الأزمات التى تواجه الأندية الرياضية
٢. أسباب الأزمات التى تواجه الأندية الرياضية
٣. أساليب إدارة الأزمات بالأندية الرياضية

وفى دراسة أجراها كل من حازم كمال عبد العظيم وإبراهيم حسين للتعرف على كيفية مواجهة الأزمات بالأندية عن طريق استطلاع رأى عينة من أعضاء مجالس الإدارة ومديرى (النشاط الرياضى - الفنى - الإدارى - المالى) بالأندية الرياضية والتى تشارك فى إحدى الألعاب الجماعية بالدورى الممتاز والدرجة الأولى بمحافظة وسط الصعيد للتعرف على أنواع وأسباب الأزمات التى تواجه الأندية الرياضية وعما إذا كانت أنواع الأزمات التى تواجه الأندية بوسط الصعيد أغلبها أزمات إدارية أو أزمات فنية أو أزمات ثقافية أو أزمات اقتصادية أو أزمات اجتماعية وأنتهى الباحثان الى أنالازمات الاقتصادية تجئ فى - الترتيب الأول بالتساوى مع الأزمات الإدارية .

وفى مجال التعرف على أفضل الأساليب إدارة الأزمات بالأندية الرياضية والأهمية النسبية لأساليب إدارة الأزمات من تحليل المعلومات والحقائق وتشكيل فريق إدارة الأزمة وخطوات حل الأزمات والاستفادة من الآزمات السابقة

وانتهى الباحثان إلى الاعتراف بوجود أزمة وأسباب الأزمات ورد الفعل من الأزمة حاز موافقة أقل من ٧٠% من آراء الخبراء فى الأندية الرياضية كما رأى أغلب الخبراء أن أفضل أساليب إدارة الأزمات الرياضية يعتمد بصفة كبيرة على تحليل المعلومات والحقائق وتشكيل فريق الأزمة وخطوات حل الأزمات والاستفادة من الآزمات السابقة

وقد انتهى الباحثان فى مجال الأزمات الإدارية فى مجال الرياضة أن أفضل الأساليب لإدارتها يعتمد على تحليل المعلومات من حين أن الأزمات الفنية يساهم فى حد كبير سرعة تشكيل فرق إدارة الأزمات فى حين أن الأزمات الثقافية فى المجال الرياضى أفضل الأساليب لإدارة الأزمة يعتمد على ادوات حل الأزمة أما الأزمات الاقتصادية فيعتمد على حجم الاستفادة من الأزمات الاقتصادية

المطلب الاول : أسباب الأزمات بالاندية الرياضية

وفى تحديد أسباب الأزمات بالاندية الرياضية

انتهى الباحثان أن أهم أسباب الأزمات الإدارية بالاندية هى الأمراض الإدارية المزمنة (النفاق - البيروقراطية - النخلف - الفساد) وعدم مناسبة القوانين واللوائح الحالية مع متغيرات العصر وعدم وجود الإدارة المحترفة فى الاندية الرياضية .

بالإضافة الى عدم وجود سياسة واضحة لتقويض السلطات وتعارض أهداف مديريةية الشباب والرياضة مع الاندية الرياضية وعدم التخطيط الجيد لحل المشاكل التى تواجه الهيئات الرياضية وعدم متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والتعاون فى الاهتمام بالمشاكل الصغيرة وعدم دراسة الخطة محور التنفيذ دراسة كافية وتقليص دور الرقابة من المسئولين والإداريين وعدم استخدام اللامركزية فى بعض المشكلات والقرارات وعدم وضوح الأهداف لمنفذى القرارات وتعارض المصالح بين صناع القرار ومنفذه وعدم وجود قاعدة بيانات موثقة لبعض الاندية الرياضية وعدم وجود سياسة واضحة لتوزيع السلطات والمسئوليات على العاملين والتقصير المفاجئ فى الوظائف بالاندية الرياضية وعدم استخدام وسائل اتصال حديثة وعدم وجود ارشادات تنذر بالازمات واستقلال بعض اعضاء مجالس الإدارة مناصبهم لتحقيق أغراض شخصية(حازم كمال الدين وآخرون ٢٠٠٦).

ويعزى الباحثان ذلك إلى أن هناك مجموعة من الأسباب على درجة عالية من الأهمية فى الاندية الرياضية وإغفالها قد يؤدى الى حدوث أزمات فنية (هبوط مستوى للفرق الرياضية واللاعبين) ومن هذه الأسباب الاستخدام السيئ للأدوات والأجهزة المتاحة وعدم الاهتمام باصلاح الأعطال لذا من الضرورى التركيز على عملية انتقاء الأشخاص المعنيين بالجوانب الفنية داخل الاندية والاهتمام بإجراء دورات تأهيلية خاصة بالتشغيل وصيانة الأجهزة

هذا ما يخص الكائن المادى أما ما يخص الكائن المعنوى فهناك أيضاً عوامل لها أهمية فى تحديد العقود وانتقالات اللاعبين داخل الاندية الرياضية وهذا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالنواحي القانونية ضماناً لحقوق كلا الطرفين (اللاعب والنادى) ، وبذلك نتجنب العديد من

المواقف التي تتسبب في حدوث أزمة من شأنها التأثير بشكل سلبي على الأندية الرياضية ومسيرتها

كما يرى الباحثان أن عدم الاهتمام باختيار أشخاص ذوي كفاءة عالية سواء كان ذلك على مستوى المدربين أو المنشآت الرياضية سوف يؤدي إلى حدوث أزمات ليس فقط على المستوى الفني بل على درجة من المهارة وهذا يؤدي بدوره إلى إنهاء التعاقد معهم قبل نهاية الموسم الرياضي والتعاقد مع مدربين جد مما يكلف النادي أعباء مادية قد لا يكون على استعداد لتحملها.

كما أنتهى الباحثان أن أهم أسباب الأزمات الفنية بالأندية الرياضية الاستخدام السيئ للأدوات والأجهزة المتاحة وعدم وجود ضوابط لتجديد العقود وانتقالات اللاعبين بين الأندية الرياضية وعدم الاهتمام باصلاح الأعطال (الأدوات والأجهزة - الملاعب والمرافق) يأتي بعد ذلك عدم اهتمام مجالس الإدارة بالتقارير عن مستوى الفرق الرياضية الاهتمام الكافي وعدم وجود تنسيق بين مجالس الإدارة والأجهزة الفنية والإدارية للأنشطة وهبوط مستوى الفرق الرياضية واللاعبين مهاريا وبدنيا - وتخطيطيا وعدم وجود خبرة فنية لإدارة الأفراد وعدم الأحساس بالأمن من الأدوات والأجهزة الحديثة والعشوائية في تنفيذ البرامج المتخلفة وانخفاض مستوى المدربين (حازم كمال الدين وآخرون ٢٠٠٦)

كما أنتهى الباحثان أن أهم أسباب الأزمات الثقافية بالأندية الرياضية هي عدم الاهتمام بالبحوث الإدارية داخل النادي الرياضي وظهور الشائعات المغرضة في الأندية الرياضية وعدم نشر ثقافة الاحتراف الصحيحة.

ويعزى الباحثان ذلك الى أن الواقع الرياضي الذي نعيشه يتجاهل إجراء وتطبيق البحوث الإدارية التي من شأنها تقديم وتحليل أوجه الأنشطة المختلفة داخل النادي وكذلك التعرف على نقاط الضعف والقوة التي تتيح فرصا عديدة لعملية الاصلاح والتعديل وبذلك نتجنب حدوث أزمات .

وضعف الثقافة الرياضية للجمهور والعاملين تؤدي إلى حدوث أزمات ، ويرجع هذا الضعف الى تقصير العديد من مؤسسات المجتمع في القيام بهذا الدور التثقيفي ، فالأعلام الرياضي مسئول بشكل مباشر في زيادة الوعي لدى الجماهير ليس فقط فيما يخص الثقافة الرياضية ولكن أيضاً الثقافة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها

كما أنتهى الباحثان أن أهم أسباب الأزمات الاقتصادية بالأندية الرياضية هي قلة الدعم المقدم من الاتحاد الرياضى والمجالس وضعف الموارد المالية وانخفاض الدعم الحكومى المقدم للأندية وعدم تناسب مرتبات العاملين مع المجهود المبذول

ويعزى الباحثان ذلك إلى أن النواحي الاقتصادية تعد من أهم العوامل التى قد تؤدى الى نجاح أو فشل المؤسسة الرياضية فى تحقيق أهدافها ، فضعف الموارد المالية وقلة الدعم المقدم من الاتحاد الرياضى أو من الحكومة قد يؤدى بشكل مباشر إلى حدوث أزمات متصلة بالعديد من الجوانب الأخرى (فنية - ثقافية - إدارية - اجتماعية) لذا من الضرورى زيادة الدعم المالى المقدم من الأندية الرياضية من جهة ومن جهة أخرى تقديم المزيد من الحرية للأندية الرياضية التى تخلق فرص شرعية لزيادة الدعم الذاتى من خلال زيادة الموارد المالية لهذه الأندية ، وهذا ما بدأت فيه بعض الدول فى الأونة الأخيرة من خلال استغلال الأندية لكافة الموارد المتاحة بها مثل (المشروعات التجارية - الأندية الاجتماعية وغيرها) ويتفق ذلك مع رأى كراكر KRAKER (١٩٩٥م) الذى يؤكد على ضرورة خلق فرص لملكية الأندية الصغيرة فقد يكون علاجاً للمشاكل الاقتصادية المزمنة التى تعاني منها هذه الأندية (Damiel Kraker ١٩٩٩).

وهذا بدوره يؤكد على ضرورة استغلال الأندية من الناحية المادية ، وإتاحة الفرصة نحو المزيد من المرونة فى تنفيذ برامج الأنشطة مما يتطلب تعديل فى القوانين واللوائح فعدم مناسبة مرتبات العاملين مع الجهد المبذول يتنافى مع المبادئ الإدارية التى ركزت على العدالة بين الجهد المبذول والدعم المادى المقدم إلى العاملين لأن غياب هذا المبدأ قد يؤدى الى تقويض قيم الانتماء والولاء إلى المكان أو العمل وخلق مشاعر الكراهية والحقد وتقضى العديد من السمات الخلقية غير الايجابية.

كما أنتهى الباحثان أن أهم أسباب الأزمات الاجتماعية بالأندية الرياضية التى احتلت الترتيب الأول والثانى والثالث هي وجود صراعات بين العاملين على المناصب داخل الأندية الرياضية ، وتفضيل المصالح الشخصية على المصلحة العامة ، وعدم وجود علاقات اجتماعية قوية بين العاملين على المناصب داخل الأندية الرياضية ، وتفضيل المصالح الشخصية على المصلحة العامة ، وعدم وجود علاقات اجتماعية قوية بين العاملين

ويعزى الباحثان ذلك إلى أن وجود صراعات بين العاملين من أهم العوامل التى قد تسبب حدوث أزمات داخل الأندية وقد يأتى هذا الصراع لعدة أسباب منها عدم المساواة بين العاملين ، وعدم العدالة وعدم مناسبة السلطات والمسؤوليات ، وغلبة المصالح الشخصية على المصلحة العامة

ويؤكد على ضرورة وجود جهاز إدارى على قدر من الكفاءة والمهارة يمكن من خلاله خلق روح التعاون والعمل الجماعى ، وإقامة علاقات اجتماعية قوين بين العاملين ، فالإنسان كائن اجتماعى من الصعب أن يعيش بمعزل عن الآخرين ولكن لابد أن تكون البيئة والمناخ المحيط به صحى وسليم مما يؤدي إلى الإحساس بالأمان والاستقرار الذى من شأنه التغلب على كافة المشكلات .

كما أنتهى الباحثان أن من أهم الخطوات لتحليل المعلومات التى احتلت الترتيب الأول والثانى والثالث هى انتقاء الأفراد القائمين بتحليل المعلومات وفقا للأسس العلمية ، ووجود دليل إرشادى لعلاج بعض الأزمات ، وإنشاء قاعدة بيانات متخصصة.

ويعزى الباحثان ذلك إلى وجود مجموعة من العوامل يجب مراعاتها فى بداية المرحلة التمهيدية لمواجهة الأزمات ، والتى تركز بشكل اساسى على الجانب الإدارى الذى من شأنه انتقاء الأفراد القائمين على تحليل المعلومات وفقا للأسس العلمية ووجود دليل إرشادى لعلاج بعض الأزمات مع إنشاء قاعدة بيانات متخصصة ، لذلك فالجانب الهام فى هذه الخطوة والذى يعد من عناصر العملية الإدارية بل وأهمها هو التنظيم الذى يركز على اختيار الأفراد المناسبين وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم وطبيعة العمل المطلوبة منهم.

ويتفق هذا مع نتائج دراسة قام بها سعد زغلول والتى أظهرت مدى أهمية بناء نظام معلومات جغرافى قادر على دعم متخذ متخذ القرار فى جميع مراحل بحوث يتمكن الأفراد القائمين على حل الأزمات من السيطرة على الأزمة وتحجيم خسائرها (سعد زغلول ١٩٩٩)

كما انتهى الباحثان أن من أهم اعضاء الفريق الفعال لإدارة الأزمة بالأندية الرياضية التى احتلت الترتيب الأول والثانى والثالث هم أمين الصندوق ، مدير الشؤون القانونية ، مدير النادى بينما جاءت أهم اختصاصاتهم فى تحديد الهدف من إدارة الأزمة بوضوح ، التخطيط المسبق لإدارة الأزمة ، الاهتمام بالإنذار المبكر قبل حدوث الأزمة.

ويعزى الباحثان ذلك إلى أن معظم الأزمات التى تتعرض لها الأندية الرياضية من أزمات مادية أو اقتصادية هى بسبب إما جمود القوانين واللوائح وعدم مواكبتها للعصر الحديث وما يتطلبه من تشريعات تتماشى على طبيعة الأشخاص والظروف والمناخ العالمى السائد أو بسبب قلة الموارد والدعم المادى المقدم للنادى ويعد أفضل الأشخاص الذين لديهم خبرة بتلك الأزمات أهم أمين الصندوق ، مدير الشؤون القانونية ، مدير النادى.

وهناك بعض الاختصاصات على درجة عالية من الأهمية ويبدو أن ذلك جاء متفقاً مع الأسس العلمية للإدارة التى تم تأصيلها والخطوة الأولى فيها هى تحديد الهدف والتخطيط المسبق لإدارة

الأزمة والاهتمام بالانذار المبكر وهذا يعد مرادفاً لمصطلح واحد وهو الإدارة التي تعنى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ريلي Reilly والتي أظهرت أن إدارة الشركات تستهين بالإعداد للأزمة ولا تضع خطط لإدارة لإدارة الأزمات ، كما أن هناك علاقة إيجابية بين زيادة حجم الشركة والإعداد الأفضل للأزمة ، وأن المستويات الإدارية العليا أظهرت استعداداً بمعدل أكبر للاهتمام بإدارة الأزمات (Reilly 1997)

أنتهى الباحثان أن من أهم خطوات حل الأزمة بالأندية الرياضية التي احتلت الترتيب الأول ، أربع عبارات مكررة هي استخدام الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات ، تدريب القائمين على إدارة الأندية الرياضية لمواجهة الأزمات ، الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة ، تحديد اختصاصات كل مسئول عن عملة.

ويعزى الباحثان ذلك إلى أن تدريب القائمين على إدارة الأندية الرياضية لمواجهة الأزمات ، واستخدام الأساليب الحديثة ، والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وتحديد اختصاصات كل مسئول من أهم الخطوات التي يجب اتباعها لحل الأزمات ويتفق ذلك مع ما جاءت به نتائج دراسة السيد عليوة والتي أظهرت أنه من الضروري لمواجهة الأزمات تدريب الموجودين والمكلفين بهذا العمل على استخدام الأساليب الحديثة في مواجهة الأزمات مع ضرورة تحديد جور كل عضو على حده بحيث تتضح الواجبات والتحركات والأدوار قبل الأزمة بوقت كافي (السيد عليوه ١٩٩٧) .

كما أجمع علماء الإدارة على أهمية تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة من أعلى المستويات إلى مستوى الوحدة التنفيذية ، تحديداً واضحاً يضمن سلامة العلاقات التنظيمية بين هذه الأجهزة ، ويسمح بمرونة العمل وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات (عصام الدين بدوي ٢٠٠١)

انتهى الباحثان أن من أهم عبارات الاستفادة من الأزمة بالأندية الرياضية التي احتلت الترتيب الأول خمس عبارات مكررة هي الاهتمام بتوفير مصادر التمويل لإدارة الأزمة ، عدم استخدام العنف في إدارة الأمور ، الاختيار الأمثل للأفراد في ضوء قدراتهم ، توفير مبدأ وحدة القيادة ووحدة الهدف ، الحصول على حقائق ومعلومات دقيقة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً. ويعزى الباحثان ذلك إلى مجموعة من النقاط الهامة يجب أن توضع في الاعتبار للاستفادة من الأزمة ، هي الاختيار الأمثل للأفراد في ضوء قدراتهم وبذلك يقع على عاتق الجهاز الإداري

بالنادى مسئولية وضع مجموعة من الأسس العلمية والمعايير الموضوعية فى ضوءها يتم اختيار الأفراد للوظائف المناسبة لقدراتهم واستعداداتهم وايضا توفير مبدأ وحدة القيادة حيث يعد من أهم المبادئ الإدارية ، وذلك ضمانا لعدم حدوث تضارب فى الآراء ووجهات النظر فمهما صغر حجم العمل أو أكبر لابد من تحقيق مبدأ وحدة القيادة.

هذا بالإضافة الى وجود مجموعة من العوامل الأخرى التى تعد على درجة عالية من الأهمية من حيث الاستفادة من الأزمة مثل الاهتمام بتوفير مصادر التمويل لإدارة الأزمة وعدم استخدام العنف وهذا يركز على الجانب الإنسانى الذى يجب مراعاته فى الإدارة تتفق تلك الدراسة مع دراسة عمرو محمد إبراهيم فى ضرورة وضع خطوات أو نموذج لمواجهة الأزمات المتوقعة بالأندية الرياضية (عمرو محمد إبراهيم ٢٠٠٥) .

تحديد فريق الأزمة

م	المباريات	أوافق	أوافق إلي حد ما	لا أوافق	الدرجة المقدره	النسبة المئوية
١	رئيس مجلس الإدارة	٣٩	صفر	صفر	١٦٥	%١٠٠,٠٠
٢	نائب الرئيس	٣٩	صفر	صفر	١٩٥	%١٠٠,٠٠
٣	أمين الصندوق	٣٩	صفر	صفر	١٩٥	%١٠٠,٠٠
٤	المدير العام	٣٩	صفر	صفر	١٩٥	%١٠٠,٠٠
٥	أعضاء مجلس الإدارة	٣١	صفر	٨	١٦٣	%٨٣,٥٩
٦	المدير المالي	صفر	صفر	٣٩	٣٩	%٢٠,٠٠
٧	مدير الإدارة القانونية	٢١	صفر	١٨	١٢٣	%٦٣,٠٨
٨	مدير الإدارة المتأثرة بالأزمة	٢٣	صفر	١٦	١٣١	%٦٧,١٨
٩	مدير إدارة العلاقات العامة	٢٩	صفر	١٠	١٥٥	%٧٩,٤٩
١٠	المستول عن الأمن	٣٩	صفر	صفر	١٩٥	%١٠٠,٠٠
١١	بعض أفراد الأمن	صفر	صفر	٣٩	٣٩	%٢٠,٠٠
١٢	بعض العاملين بمنشآت رياضة المبارزة	صفر	صفر	٣٩	٣٩	%٢٠,٠٠
١٣	ممتلي جهاز الإعلام	١٢	١٥	١٢	١١٧	%٦٠,٠٠
١٤	ممتلي الجهة الإدارية	٣٩	صفر	صفر	١٩٥	%١٠٠,٠٠
١٥	بعض الرواد واللاعبين	٣٢	٢	٢	١٧١	%٨٧,٦٩

يتضح من جدول أن أهم أعضاء الفريق الفعال لإدارة الأزمة :

- ١-رئيس مجلس الإدارة(١٠٠%)
- ٢-نائب الرئيس (١٠٠%)
- ٣-أمين الصندوق (١٠٠%)
- ٤-المدير العام (١٠٠%)
- ٥-المسئول عن الأمن (١٠٠%)
- ٦-ممثلة الجهة الإدارية (١٠٠%)
- ٧-بعض الرواد واللاعبين (٨٧,٦٩%)
- ٨-بعض أعضاء مجلس الإدارة (٨٣,٥٩%)
- ٩-مدير إدارة العلاقات العامة (٧٩,٤٩%)

من العرض السابق يتضح أن (رئيس مجلس الإدارة، نائب الرئيس، أمين الصندوق، المدير العام، المسئول عن الأمن، ممثل الجهة الإدارية) هم من يجب أن يكونوا المسؤولين الرئيسيين في فريق إدارة الأزمات بالاتحاد المصري للسلاح، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عمرو إبراهيم) (٢٠٠٥) (٧) ودراسة (حازم كمال، إبراهيم حسين) (٢٠٠٦) (٤). حيث أن معظم الأزمات التي تتعرض لها الاتحادات الرياضية إما أزمات اقتصادية أو إدارية، وأنهم الأكثر خبرة بمثل هذه الأزمات، كما يشير (جمال محمد علي) (٢٠٠٧) إلي أن إدارة الأزمات الرياضية تتطلب وجود قيادات إدارية علي درجة عالية من الكفاءة والمهارة الإدارية (٨٩,٣).

أبعاد إدارة الأزمات الرياضية

يجب أن نتناول عند إدارة الأزمة في المجال الرياضي الحدود والمواقع التي يمكن أن تؤثر فيها الأزمة وقد تكون أبعاد الأزمة في حدود الدولة فقط ويكون ذلك ظاهراً في الأزمات التي تحدث في داخل الدولة من خلال نشاط رياضي محلي داخلي.

وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت البعد الداخلي إلي البعد الخارجي عندما يكون النشاط الذي حدثت فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات الاتحاد العربي للألعاب الرياضية أو الاتحادات العربية أو اللجان الأولمبية العربية لتصل إلي ٢٢ دولة عربية أو خلال لقاء عربي جماعي أو ثنائي أو ثلاثي.

وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت البعد العربي إلي البعد الأفريقي عندما يكون النشاط الذي حدثت فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات

الاتحاد الأفريقي أو المجلس الأعلى للشباب والرياضة بأفريقيا أو الاتحادات الرياضية الأفريقية أو تكون الأحداث في احد الدورات الرياضية القارية علي المستوى الأفريقي لتصل إلي أكثر من خمسين دولة أفريقية، وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت المستوى القاري الأفريقي إلي المستوى العالمي عندما يكون النشاط الذي حدث فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات الاتحادات الدولية للألعاب لتصل من خلال وسائل الاتصالات الحديثة إلي معظم دول العالم.

ويمثل هذا البعد حدوث الأزمة في الدورات الأولمبية حيث تصل حدودها إلي كل دول العالم وأيضاً إلي جميع الأنشطة الرياضية في العالم والتي تنتظر كل أربعة سنوات إقامة الدورة الأولمبية والتي يشارك فيها ١٩٦ دولة وهذا العدد يفوق عدد الدول الأعضاء في الأمم المتحدة.

وعند التعامل مع الأزمات يجب أن يكون منهاج التعامل واقعي وسوف يتعرض الباحث لمنهج الدراسات التكاملية عند معالجة لموضوع استراتيجية ادارة الازمات الرياضية العربية .

➤ الأزمات الرياضية:

وهي التي كما سبق ترتبط بالأحداث المرتبطة بالنشاط الرياضي مثل هزيمة النادي الأكثر شعبية من نادي مغمور - أو أحداث شغب أو تعصب - أو اتخاذ قرارات رياضية من الإدارة الحكومية تؤثر في البناء الديمقراطي في الهيئات الرياضية أو فشل المنتخب القومي في الألعاب الأكثر شعبية أو فشل الأندية في تحقيق المستهدف منها أو قيام الاتحادات الرياضية أو الأندية باتخاذ قرارات تؤثر في الارتباط الجماهيري والرأي العام بهذه المؤسسات.

كما أن الأزمات الرياضية ترتبط أيضاً بالموقف الأولمبي إذا كان الحدث في الدورة الأولمبية التي تقام كل ٤ سنوات، أو في بطولة العالم كل سنة أو سنتين أو كل ٤ سنوات أو في البطولات الإقليمية أو القارية أو العربية.

كما يتواجد في الأزمات الرياضية كافة الأنواع الأخرى من الأزمات في داخل النشاط الرياضي.

فالأزمة في المجال الرياضي تعنى وجود خلل في النظام الرياضي يؤثر عليه تأثيرا ماديا ومعنويا إلي الدرجة التي تثير الرأي العام ضد النظام الرياضي بكل هياكله ومؤسساته.

وإدارة الأزمات عموما يعتبر علم جديد يعتمد علي العديد من الأسس والمبادئ العلمية والمفاهيم الخاصة به، وهذا ما يجعله مختلفا في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الأخرى.

وإدارة الأزمات في المجال الرياضي هو مجال تتناوله الحركة الرياضية للانطلاق إلي غايات القرن القادم، والوقوف بالتربية البدنية والرياضية في مصاف العلوم المتقدمة الأخرى يهدف إلي التحكم في كل الأحداث المفاجئة التي تتعرض الحركة الرياضية علي كافة مستوياتها المحلية والعالمية، وهي إدارة تقوم علي الدراسة والبحث والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة والتي سبق أن واجهت مثل هذه الأزمات .

ويتناول الباحث إطار الأزمة وفقا لما يلي:

١- هل تهدد الأزمة الرياضة بأكملها أم فقط تهدد احدي الألعاب الرياضية؟ وهذا التهديد هل يشمل مستوي اللعبة حاليا أم مستقبل اللعبة كلها؟ ويرتبط بذلك الجمهور المشاهد لكل الألعاب الرياضية أم فقط الذي يعشق مشاهدة لجنة بعينها.

مثال: واجهت الملاكمة الأولمبية خلال دورة سول ١٩٨٨ تهديدات واضحة بإلغائها نهائيا من البرنامج الأولمبي لأسباب عدم الحياد في التحكم بطريقة الورقة والقلم.

وصدر فعلا من لجنة البرامج في اللجنة الأولمبية الدولية قرار بإلغاء الملاكمة من الدورات الأولمبية اعتبارا من أتلانتا ١٩٩٦ وقد أدار البروفيسور أنور شودري رئيس الاتحاد الدولي وهو باكستاني الجنسية ومعه جميع أعضاء اللجنة التنفيذية من ٣٥ دولة في العالم واستطاعوا بجهود مكثفة بدراسات علمية واعية بإدخال أنظمة التحكم الالكترونية (الكمبيوتر) في إدارة المباريات اعتبارا من إبريل ١٩٨٩ أي بعد حدوث الأزمة (اعتداء الجماهير والمنظمين والإداريين من الكوريين علي الحكم النيوزيلاندي بوك والتر والذي وجه إنذار للاعب الذي كان متفوقا في مباراته في أولمبياد سول ١٩٨٨ وكان من كوريا

وأدى هذا الإنذار إلي خسارة الملاكم الكوري المباراة ومحاولة الجماهير الفتك بالحكم. وكانت المباراة مذاعة علي الهواء مباشرة ومنقولة لأكثر من ١٧٠ دولة في العالم) ولم ينتظر الاتحاد الدولي موعد عقد الجمعية العمومية العادية للملاكمة في العالم والمحدد لها نهاية عام ١٩٩٠ بل قام فوراً بإجراء التعديلات في القوانين وتم تنفيذها فور الاعتماد من اللجنة التنفيذية (إسماعيل حامد ١٩٩٧).

هذا بالإضافة إلي ما قامت به كل دول العالم من استتكار حذف الملاكمة بل هددت بعض القارات ومنها قارة أفريقيا بمقاطعة الألعاب الأولمبية نهائياً إذا أُلغيت رياضة الملاكمة من البرنامج الأولمبي، وأصدر السيد/ انطوينو سمارانش رئيس اللجنة الأولمبية الدولية قراراً باستمرار الملاكمة في البرنامج الأولمبي مسايرة لما قام به الاتحاد الدولي للملاكمة لهواة من تعديل قواعد التحكم لتوفير الحياد التام، وكذلك استخدام أجهزة التحكم الالكترونية (الكمبيوتر) والتي توفر الحياد ونظافة عملية التحكم في إدارة المباريات.

٢- هل تهدد الأزمة رسالة الرياضة كوسيلة تربية تسعى بها الدول لإعداد المواطن الصالح؟ فالجميع يعترف أن الرياضة وسيلة لتربية المواطن مثلها مثل التربية ولكن من خلال النشاط الحركي الهادف البناء، ومعنى وجود نواحي غير تربية في ممارسة الرياضة يؤدي إلي عدم ثقة المواطنين في كل العالم في الرياضة، ولنا أن نتخيل أن يصاب عدد كبير من البشر بنوع من الأمراض نتيجة ممارسة الرياضة في مرحلة سنية معينة، لا شك أن هذا الموقف سيؤدي إلي فقد ثقة المواطنين في الرياضة عموماً وأيضاً في قادة الرياضة والذين ينتظمون في حث البشر علي ممارستها من أجل المحافظة علي الصحة واللياقة البدنية.

المطلب الثاني: الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات الرياضية

يهدف الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات الرياضية مواجهة وحل أي أزمة رياضية وفق المصالح الوطنية ومكانة وسمعة الدولة في المحافل الأولمبية والعالمية والإقليمية والقارية والدولية.

ويعتمد في إدارة الأزمات الرياضية علي الدراسة الواعية للموقف الرياضي للدولة علي المستويين الحكومي والأهلي، والتنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع، وترتيب بعض الخطوات والأمور واجبة اتخاذ فور حدوث الأزمة حتى يمكن تجنب المفاجأة الناتجة من حدوثها، ومن ثم استغلال الوقت في اتخاذ وصدور القرارات اللازمة لحلها.

مراحل إدارة الازمات الرياضية

المرحلة الأولى: تجنب الأزمة.

يمكن أن يكون منع وقوع الأزمة هي أول مرحلة من مراحل الأسلوب لإدارة الأزمة، وهذا يتطلب من قائد العمل في القطاع الرياضي الحكومي أو في القطاع الرياضي الأهلي ألا يعتبر نفسه المتحكم في أمر الإدارة الحكومية أو الهيئة الأهلية التي يديرها أو هو المتحكم في مصادر الجميع من الإداريين والحكام والمدربين واللاعبين وأيضاً الجمهور، لذا يجب أن يتعرف علي ما يواجهه الإدارة أو الهيئات التي يقودها من مشكلات ويختار الوقت المناسب لإيجاد الحلول لها، كما يجب علي القائد أن يكون قريباً دائماً من متابعة الأحداث الساخنة في إدارته أو هيئته كما أنه عندما يتخذ قرار ما يجب أن يكون متحكماً تماماً بالموقف معاشياً له وبحيث لا يكون القرار مبني فقط علي التقارير والرسائل مهما كان نوعها، ويجب علي القائد أن يكتب قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المشكلات في إدارته أو هيئته سواء كان في اللجنة الأولمبية أو الاتحادات الرياضية أو المناطق التي تتبع الاتحاد أو اللجان الموجودة في الاتحاد أو في الأندية والهيئات الأعضاء وتتعدل هذه القائمة بين كل فترة وأخرى ويفضل أن ترتب قائمة المشكلات وفقاً لدرجة حدة المشكلة وليس مجرد وجود المشكلة في القائمة.

لأن حصر المشكلات شيء وترتيبها وفق درجة حدتها هي المرحلة الأهم وذا نعتبرها شيء جديد، ومن المهم أيضاً ألا يضيع عن بال القيادة في الإدارة أو الهيئة الاهتمام بكل القطاعات التي تتبعه، فيمكن لمدرّب واحد أو حكم واحد أو لاعب واحد أن يتسبب في أزمة كبرى تكون شرارتها الأولى من تصرف أو أسلوب أو بيان تم معرفته من هذا الفرد، لذا يجب التأكيد علي أن اهتمام القيادة بكل درجات الإدارة هي أيضاً مرحلة من تجنب الأزمة.

واعتقد أن أفضل مثال علي ذلك أننا لو أقمنا مسابقة لرمي الرمح أو لقذف القرص وبدأ أحد اللاعبين يرمي الرمح أو يقذف القرص وهو معصوب العينين فلنا أن نتخيل ما سوف يحدث من هلع وردود أفعال لدى الجماهير عندما يبدأ هذا اللاعب في الرمي، كما أن اللاعب نفسه لن يفوز بأية جائزة أو يسجل أي رقم.

كما أن هناك مرحلة هامة تساعد في منع وقوع الأزمة وهي المحافظة علي السرية وذلك بإشراك أقل عدد ممكن من الأفراد الموثوق في قدرتهم علي الكتمان.

ويرى الباحث أن من أهم استراتيجيات مواجهة الأزمات الرياضية في القرن الحادي والعشرين هو الاستشعار الأزموى والتحرك فوراً لمجرد ظهور دلائل أو مؤشرات بميلاد أزمة.

كيف تكتشف الإشارات المبكرة للأزمة؟

تعتمد علي ٦ عناصر:

- (١) تحديد نقاط الضعف بالمؤسسة الرياضية.
- (٢) حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف.
- (٣) تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة التحديد وجود أو عدم وجود أزمة.
- (٤) السيطرة علي الموقف.
- (٥) التخطيط لتجنب الأزمة الشبيكة أو التلطيف من حذتها.
- (٦) إزالة الخطر تماماً.

لماذا تفشل المؤسسات الرياضية في اكتشاف إشارات الإنذار؟

العوامل التي تعوق قدرة المؤسسة علي اكتشاف إشارات الإنذار:

- (١) حجب المعلومات الهامة عن الأفراد الذين يحتاجون إليها.
- (٢) وجود صورة خاطئة في ذهن أفراد المؤسسة.
- (٣) افتقار المديرين الرياضية أو المؤسسات الرياضية إلي القدرة علي الاستجابة بطريقة مناسبة لخطر معين.

كيف يتم إعادة منهج المؤسسة الرياضية إزاء اكتشاف إشارات الإنذار؟

يجب علي المؤسسات الرياضية التي تعيد تقييم قوانينها من اكتشاف إشارات الإنذار والقيام بما يلي:

- (١) التعرف علي القدرات الحالية للمنظمة.
- (٢) تقييم تأثير الإمكانيات الحالية علي قدرتها.
- (٣) تحديد التغييرات الممكنة أو الضرورية.

٤) إعادة تصميم المنظمة لزيادة فعالية اكتشاف إشارات الإنذار.

تعريف السيناريو:

(فاروق السيد عثمان ٢٠٠٤)

هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق إطلاق الخيال واستخدامه أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الأفعال الممكنة وتطورات الأزمة كنتيجة لردود الأفعال حتى يحدث دخولها مرحلة جديدة. ويتيح وجود سيناريو للأزمة كتسهيلي عمليه اتخاذ القرار أثناء المواجهة بعد تحديد التغيرات التي اختلفت عن الاقتراحات التي وضعت عن أساسها السيناريو.

ما هو أفضل سيناريو للأزمة الرياضية؟

في هذه الحالة تكون المؤسسة الرياضية في أفضل استعداد لمواجهة الأزمة والأشخاص المسؤولين ثم تحديدهم وكذلك بدائلهم والعاملون ثم تعريفهم بمسئولياتهم تجاه الأزمة وتم توفير الموارد اللازمة للطوارئ المحتملة، وتم توفير أساليب لالتقاط إشارات الإنذار. وتم تحديد المتطلبات والوارد اللازمة لاستعادة النشاط الرياضي.

وفي أفضل سيناريو يتم تجميع كل تلك العوامل لتعطي المؤسسة الرياضية قدرة وقوة لإدارة الأزمة.

مثال: بعض الأزمات الرياضية التي واجهت النادي الأهلي في ظل قيادة المايسترو صالح سليم سواء في إدارة الكرة أو في مجلس إدارة النادي الأهلي منها أزمة تمرد بعض لاعبي الأهلي الكبار قبل لقاء نادي الزمالك في بطولة نهائي كأس مصروكيف اتخذ القرار باللعب بالناشئين واستبعاد المتمردين .

ما هو أسوأ سيناريو للأزمة الرياضية؟

يتضمن أسوأ سيناريو حدوث أكثر الحوادث استبعادا وأقلهم تخطيطا وإعداداً، وأن يتم في أسوأ وقت ومكان ممكن. وبالنسبة لمراحل الأزمة كان أسوأ سيناريو يتضمن فشل المؤسسة الرياضية في النقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة، ويتضمن الفشل في الاستعداد والمنع وخطط استعادة نشاط غير ناجحة وعدم وجود أسلوب للنظام. مثال ما حدث في أزمة مباراة الأهلي والمصري في بور سعيد في ظل أحداث ومظاهر عدم استقرار أمني وسيطرة أمنية في أعقاب ثورة يناير ٢٠١١ واحتقان بين جمهوري النادييين.

وبالنسبة للمؤسسة الرياضية فأسوأ سيناريو يحدث في الوقت غير المناسب والمكان غير المناسب وفي ظل عدم وجود الشخص المناسب أو عدم القدرة علي الحصول عليه، كما يتضمن انقطاعا في وسائل الاتصال ويعكس الضعف في ثقافة المؤسسة الرياضية.

المرحلة الثانية: الإعداد لإدارة الأزمة:

" ذكر (ستيفن فنك) وهو من كبار المستشارين في الإدارة في كتابه إدارة الأزمات (Crisis Management) أن أي شخص في موقع السلطة والمسئولية يجب أن يضع تصورا أو خطة لاحتمية وقوع أزمة بنفس طريقة تصوره وتخطيطه لاحتمية الموت. وليس ذلك من قبل الضعف أو الخوف ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة إنك مستعد لمواجهة ما يخبئه القدر لك.

وقد جاءت نتائج البحوث العلمية في هذا الموضوع أن ٩٨% من كبار المديرين عينة البحث أفادته أنه لا مهرب من الأزمات فهي مثل الموت، إلا أن ٥٠% من نفس العينة أفادت أنهم ليس لديهم خطة للتعامل مع الأزمات.

ولذلك يجب علي كل القادة في القطاعات والمجالات الرياضية أن يضعوا خططا للتصدي للأزمات " خطط عمل، وخطط اتصالات، وخطط علاقات عامة، وخطط لمواجهة الشعب، وخطط لمواجهة الرأي العام... الخ".
وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يجب أن نتذكر أن " سيدنا نوح عليه السلام شرع في بناء سفينته قبل أن يبدأ هطول الأمطار وحدوث السيول".

المرحلة الثالثة: الاعتراف بوجود أزمة:

قد يعتقد بعض القادة أنك إذا لم تفقد أعصابك خلال حدوث الأزمة فإن هذا نجاحا، وأنا اعتقد شخصا أنك لا يمكن أن تدرك حقيقة الموقف إذا لم تتفاعل مع الأزمة وهذا هو التحدي الحقيقي للقائد حيث يجب عليه أن يقوم بإدارة الأزمة وهو يعرف ومعتزف ومنفعل لوجودها.
كما أن التعالي والتعطرس واعتبار أن الحدث بسيطا أو تافها خلال الأزمة يفقد القيادة عنصر العلاقات الطيبة مع أطراف الأزمة وربما يجعل الرأي العام ليس ضد القيادة فقط ولكن أيضا ضد الهيئة أو الإدارة التي يقودها هذا القائد.
كما أن تجاهل القيادة لأحد الأخبار الصحفية الهامة التي ترتبط بأمانة أو مصداقية وجدية الإدارة أو الهيئة التي يعمل فيها هذا القائد، تعني تضاعف الموقف وتضاعفه إلي الحد الذي يصعب معه فهم الرأي العام لحقيقة الموقف.

فنحن كرياضيين نعتزف بوجود تباين بين لوائح بعد الاتحادات الرياضية وبين الواقع العملى ،بل وبين لوائح اللجنة الاولمبية الدولية .
ويجب علي القائد ليس فقط أن يعترف بحدوث أزمة ولكن أيضا أن يستعين بأهل منطقة الأزمة في إيجاد الحلول لها " أهل مكة أدري بشعابها".

المرحلة الرابعة: احتواء الأزمة:

تتطلب هذه المرحلة من القائد أن يقوم بتحديد الأولويات التي يجب عليه أن يتخذ فيها قرارات صعبة وبسرعة حتى إذا لم يكن متوفرا لديه إلا قدرا محدودا من المعلومات، أو كان المتوفر قدرا كبيرا وأكثر من اللازم من المعلومات مما يؤدي إلي إرباك مستلم ومنظم المعلومات، وفي جميع الأحوال سوف يجد القائد في أول الأزمة نصائح واستشارات متضاربة ولكن عليه أن يكون صادقا في كل ما يقوم به لأن المصادقية هي المرحلة الحاسمة في احتواء الأزمة.

ونجد هنا الفرق الكبير في الإعلام عن حرب وهزيمة ١٩٦٧ وعن حرب وانتصار أكتوبر ١٩٧٣، فقد كانت المعلومات في الأولى غير صادقة فعاش المواطن بعد التأكد من عدم صدقها في رعب وعدم ثقة في القادة، بينما في الثانية كان هناك الهدوء والثقة في القادة إلي الحد الذي جعل دول العالم المتقدم تلجأ إلي الإعلام المصري لتعرف حقائق حرب أكتوبر ٧٣ بينما لم يثق العالم في الإعلام المصري وأخباره في حرب ٦٧.

ولا بد للقائد أن يقول الصدق لأن معني عدم قوله للصدق أو عدم قوله لأي شيء فإن الإعلام سوف يجد من يقول له ويتكلم ويجوز أن يقول أو يتكلم خطأ، كما أن عبارة " لا تعليق" تعتبر ردا غير مقبول في الظروف الحالية، كما يجب الاستماع إلي أهل الثقة من المستشارين ثم يقوم القائد بتقييم القضايا والمعاني فورا ويعلن المناسب منها كما أن انتقال أكبر فرد مسئول من القطاع أو الإدارة إلي مكان الأزمة يظهر اهتمامه الحقيقي والموضوعي بالأزمة.

كما أنهما إعلان للجميع بمسئولية هذه القيادة عن الأزمة ومن ثم إيجاد الحلول لها، ثم يقوم فورا فريق العمل الذي سبق أن قام بإعداد برنامج لاحتواء الأزمة بينما باقي الأعضاء العاملين في الإدارة أو الهيئة في مواقعهم. وهناك مقولة شهيرة في مصر "إن الهزيمة لها أب بينما الفوز له مائة أب".

لذلك فإن القائد الناجح لا ينسب إلي نفسه فقط النجاح في احتواء الأزمة ولكنه يجب أن يتحدث عن كل العاملين معه في احتواء الأزمة وإيجاد الحلول لها، لأن مباراة الكرة الجماعية بدون تعاون الفريق وقيام كل لاعب بواجبه فلن يكون هناك فوز أو انتصار، ويجب أن يعلن القائد وهو مقتنع أنه لولا جهود وقدرة وتماسك جميع أعضاء الفريق حتى مجموعة الاحتياطي

منهم ما كان هناك فوز أو انتصار، أو احتواء للأزمة لذلك لا بد أن يشير القائد غلي تلك المجموعة التي ظلت في مواقع عملها ووظيفتها تقوم بواجبها خلال الأزمة وهم أيضا شاركوا في احتواء الأزمة ميدانيا وعمليا.

كما يجب علي القائد أن يحدد فرد كمتحدث صحفي باسم الإدارة أو الهيئة يكون متصفا بالخلق والصدق في مواقفه السابقة حتى يكون موضع ثقة في كل ما يدلي له من معلومات مطلوب اطلاع الرأي العام عليها.

المرحلة الخامسة: تحليل المعلومات والحقائق:

يعقب احتواء الأزمة قدرا مناسباً من الهدوء يجب أن يستغله القائد في دراسة وتحليل كل ما لديه من معلومات ووثائق وحقائق ويقوم بخبرة القائد المحنك بدراسة أبعاد هذه المعلومات وما يمكن أن تؤثر علي الإدارة أو الهيئة سواء كان التأثير سلبيا أو إيجابيا (المنهج التحليلي) كما يجب عليه أن يعود فورا إلي الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في هذا المجال للاستفادة منها ولو جزئيا (المنهج المقارن).

ولعلنا نتذكر أن ألمانيا لم تنجح في تحليل المعلومات والحقائق حول المختطفين بعد احتواء أزمة الرهائن الإسرائيليين في دورة ميونيخ الأولمبية عام ١٩٧٢ واعتمدت علي أنها استطاعت أن تطيل مدة الإنذار مع الفلسطينيين الذين كانوا يحتجزون الرهائن في مقر البعثة الإسرائيلية، ولو أنها حلت جيدا المعلومات والحقائق المرتبطة بزيارة عبد العزيز الشافعي المندوب المصري في هذه الأزمة لمقر الأزمة ومقابلته للفلسطينيين وتأكده من أن جميع الفدائيين الفلسطينيين يرتدون أحزمة المتفجرات فوق أجسادهم لما كانوا نقلوهم إلي مطار غير مطار ميونيخ لاصطيادهم رماية من القناصين الألمان مما أدى إلي مقتل جميع الرهائن وجميع الفدائيين (عدا واحد فقط بترت قدميه) واليوم وبعد أكثر من ٢٥ عاما من حدوث الأزمة يعترف الألمان بأنهم لم يتخذوا القرار السليم ولم يحلوا المعلومات والحقائق المتوفرة جيدا مما أدى إلي نهاية الأزمة بنهاية مأساوية أساءت إلي ألمانيا كثيرا، كما أن الألمان أنفسهم لم يستفيدوا من تجارب الآخرين في مثل هذه الأمور ولكنهم اعتمدوا فقط لعي خبراتهم ومقدرتهم علي اصطياد الفلسطينيين دون أن يعلموا أن كثيرا من الفلسطينيين كانوا يهدفون إلي أن يعلم العالم بقضيتهم حتى قاموا بالتضحية بحياتهم بعد ذلك في سبيل هذا الهدف.

المرحلة السادسة : تسوية الأزمة:

هذه المرحلة ترتبط بالسرعة فالأزمة لن تنتظر، لذلك يجب أن تكون المرحلة الخامسة قصيرة الوقت وبحيث أنه بمجرد الانتهاء من التحليل والدراسة العمل فورا علي تسوية الأزمة،

ويجب علي القائد ألا يستريح قبل التسوية ورجوع الحق لأصحابه قدر المستطاع حتى يعود الموضوع إلي ما كان عليه قبل الأزمة أو بأقل قدر ممكن من الخسائر.

المرحلة السابعة: الاستفادة من الأزمة:

يجب البدء فوراً في إصلاح ما اختل من أمور وإتباع المقترحات والتوصيات الواردة في كل من المراحل السابقة، كما يجب عدم الاعتماد علي الحظ ولكن يجب أولاً التخطيط والتصميم ثم بعد ذلك يأتي الحظ، ويتوقف مستقبل الإدارة أو الهيئة علي مدى نجاح الإدارة في مواجهة التحدي الحادث في الأزمات، كما أن الجماهير لن تعيد انتخابات قيادات رياضية سبق لها أن فشلت في إدارة إحدى الأزمات التي واجهت الإدارة أو الهيئة المشاركة في النشاط.

والنصيحة التي يجب أن توجه لكل قيادة " احترس من أن تزج باتحادك أو ناديك أو هيئتك في أزمة، ولكن إذا وقعت أزمة فيجب أن تقوم بنفسك كقائد للاتحاد أو النادي أو الهيئة بمعالجة الأزمة وفق الخطوات المناسبة والسابق إيضاحها في المراحل السبعة السابقة.

المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات الرياضية في الدول العربية

المطلب الاول : مفهوم الأزمة ومناهجها

الأزمة علي مستوى الفرد أو المواطن العادي الذي يعيش في المجتمع هي: "مشكلة شخصية يكون تأثيرها علي حالته النفسية أو في وضعه المالي، أو حالته الصحية، أو مشاكل اجتماعية أو صعوبات بيئية في العمل الوظيفي"، وكلمة أزمة هي كلمة عامة ومعروفة في الوسط الاجتماعي بأنها: "مشكلة يكثر استخدامها في كثير من المجالات والنقاشات الحادة حول تحديد مفهوم معين في القضايا العامة أو الخاصة قد تكون سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو عسكرية".

وتعرف بأنها: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب أساليب إدارية مبتكرة وسريعة للمواجهة".

كما عرفها (عليوه) بأنها: "توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات ما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن".

وبعد استعراض التعاريف السابقة فإن الباحث يرى أنه من الأنسب تعريف الأزمة الرياضية بأنها "موقف مستمر في عالم افتراضي ليس له قيود في الوقت ولا في المادة المولدة للأزمة علي مستوى النشاط الرياضي للدولة أو علي مستوى المؤسسات الرياضية وينذر بخطورة شديدة ويتطلب مهارات عالية وطرقاً إبداعية واستراتيجيات حديثة في استيعابه والتعامل معه".

وهي تعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوى علي تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها إما إلي الأفضل أو إلي الأسوأ.

كما عرف الستاربيوكان (Alastair Buchan) الأزمة في كتابة: إدارة الأزمات، بأنها: "ظاهرة أو ردة الفعل بين طرفين أو عدة أطراف في محاولة كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه.

وعرفها كورال (Coral Bill) في كتابة (Management the Conventions of Crisis A Study in Diplomatic) بأنها "ارتفاع الصراعات إلي مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول".

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني: اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالتغيرات الكبيرة والعميقة سواء أكانت علي مستوى الدولة أو إحدى منظماتها "أمنية كانت أو غيرها، وأن تركها دون احتوائها يشكل أكبر تهديد نحو المواجهة بشكل تصاعدي نتيجة للتعارض فيما بينهما في المصالح أو الأهداف ما يستلزم تحركاً سريعاً ومضاداً للمحافظة علي هذه المصالح ومستخدماً كل وسائل الضغط وكافة مستوياتها المختلفة سياسية كانت أو اقتصادية، وقد تصل إلي استخدام القوة أو التهديد بها، وغالباً ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة ما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها" ومن سمات الأزمة ما يلي:

- تعد نقطة تحول مفاجئ، وهذا يعني أن الأزمة الأمنية تحدث بشكل مباغت من حيث الزمان والمكان.
- تتطلب قرارات سريعة.
- تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة فيها نظراً للأخطار والإضرار التي تهدد أبعاد المجتمع المختلفة وبخاصة الأمني منها.
- فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة علي الأحداث الجارية.
- تتميز بضيق عامل الوقت والشعور بالضبابية والإضطراب ما يولد القلق، ويمثل الوقت دوراً مهماً في عملية التصدي للأزمة الأمنية ومواجهتها.
- الصراع والتنازع بين جماعات المصالح والأطراف المعنية حيال مسؤوليتها.
- الغموض وعدم وضوح الرؤية.

مناهج الأزمة:

الأزمة في تحليلها وتشخيصها للبحث عن الأسباب المؤدية لحدوثها ومن ثم تحديد العلاجات المناسبة لتحديد الحلول المناسبة الفاعلة لمواجهة الأزمة تخضع للأسلوب والمنهجية العملية وتختلف المناهج من حيث نظرتها للأزمات وبلاشك فإن هناك تبايناً حسب نوع المنهج المستخدم في مواجهة الأزمة وفق أسس ومميزات كل منهج، ومن أبرز هذه المناهج المستخدمة في تشخيص الأزمات.

- المنهج التاريخي:

ينطلق هذا المنهج من مفهوم أن الأزمة ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة وجود مجموعة من العوامل تفاعلت ونشأت في الماضي وبذلك يمكن التعامل مع الأزمة اعتماداً على المعرفة الكاملة بماضيها التاريخي وتطورها، وردها إلى أصولها الحقيقية هو الأساس لطرح وسائل مواجهتها، وفقاً لهذا المنهج تقسم الأزمة إلى مراحل تاريخية محددة تسير كل منهما والعوامل التي أثرت فيها، لمعرفة بواعثها والعوامل الأخرى المساعدة حتى تتضح في النهاية الحقائق الكاملة أمام متخذ القرار؛ فمثلاً عند دراسة وتشخيص مشكلة شغب الملاعب وما تشكله من أزمات لا بد من النظر في ذلك من الناحية التاريخية وتاريخ الشغب في المنطقة العربية وبعض الثقافات المسيطرة عليها.

- المنهج التحليلي:

في هذا المنهج تحلل الأزمة الرياضية وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، فيحدد مظهرها وملامحها والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها وبذلك يمكن توصيفها وعرض أبعادها وجوانبها، وتحديد مداها وأطرافها الفاعلة وتداعياتها المحتملة.

- منهج النظم:

يرى هذا المنهج أن الأزمة الرياضية تدور في إطار نظام متكامل، ويحتوى على أربعة مكونات أساسية تتمثل في مدخلاته التي يعتمد عليها في الأداء الملائم لوظيفة الأساسية ويتحدد هذه المداخل يمكن الوصول إلى بواعث الأزمة الرياضية، وأماكن القصور والضعف، إذ قد يكون نقص هذه المدخلات، أو عدم توافقها من مسببات الأزمة، وكذلك يجب تحليل نظام تشغيل تلك المدخلات ومدى توافقها مع مخرجاته، وعند وجود خلل في نظام التشغيل نفسه، تفرز الأزمات، ومن قصور نظام التشغيل، يظهر نظام خاص بالأزمة، له نتائج وآثار ومظاهر ملموسة، ولأحكام الرقابة الوقائية على العمليات السالبة، لا بد من وجود تغذية مرتدة للنظام

التشغيلي بهدف اكتشاف القصور كي يمكن التعامل مع الأزمة الرياضية في جميع مراحلها بفاعلية كاملة.

- المنهج البيئي:

أصحاب هذا المنهج يرون أن الأزمة الرياضية وليدة البيئة التي نشأت منها، وتفاعلت معها، وهو يعتمد علي تحليل القوى البيئية المؤثرة فيها، التي تضم عوامل مستقلة وفاعلة ومؤثرة في نموها واتجاهاتها، وأخرى تتفاعل معها، وتتأثر بها، وتستجيب لضغوطها، وتحليل محددات تلك العوامل والقيود المفروضة علي حركتها واتجاهاتها، سواء أكانت مستقلة أو غير مستقلة، يتيح التعامل مع القوى البيئية، والتحكم فيها والسيطرة عليها، والحد من خطرها، وعند تحديد البيئة الخارجية في هذا العصر فإن العالم بأكمله يتدرج تحت هذه البيئة ويتحقق ذلك من خلال تصنيف القوى البيئية إلي ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: قوى بيئية يمكن التحكم فيها والسيطرة علي مسارها واتجاهاتها وقوة عنفها.

المجموعة الثانية: قوى لا يمكن التحكم فيها ولا السيطرة عليها أو علي اتجاهاتها.

المجموعة الثالثة: قوى لا يمكن التحكم في قوة عنفها وإنما يمكن توجيهها والسيطرة علي اتجاهاتها بقدر معين.

وإذا تم استخدام قوى المجموعتين الأولى والثالثة للتأثير في قوى المجموعة الثانية، فيمكن الحد من خطورة الأزمة الرياضية.

المنهج المقارن:

فكرة هذا المنهج تقوم علي دراسة الأزمات الرياضية التي حدثت في السابق ومقارنتها موضوعياً بالأزمات الحالية لتحديد أوجه اتفاقها واختلافها ودراسة الحلول للأزمات في الماضي أو يتم استحداث حلول جديدة والمقارنه تتم من خلال:

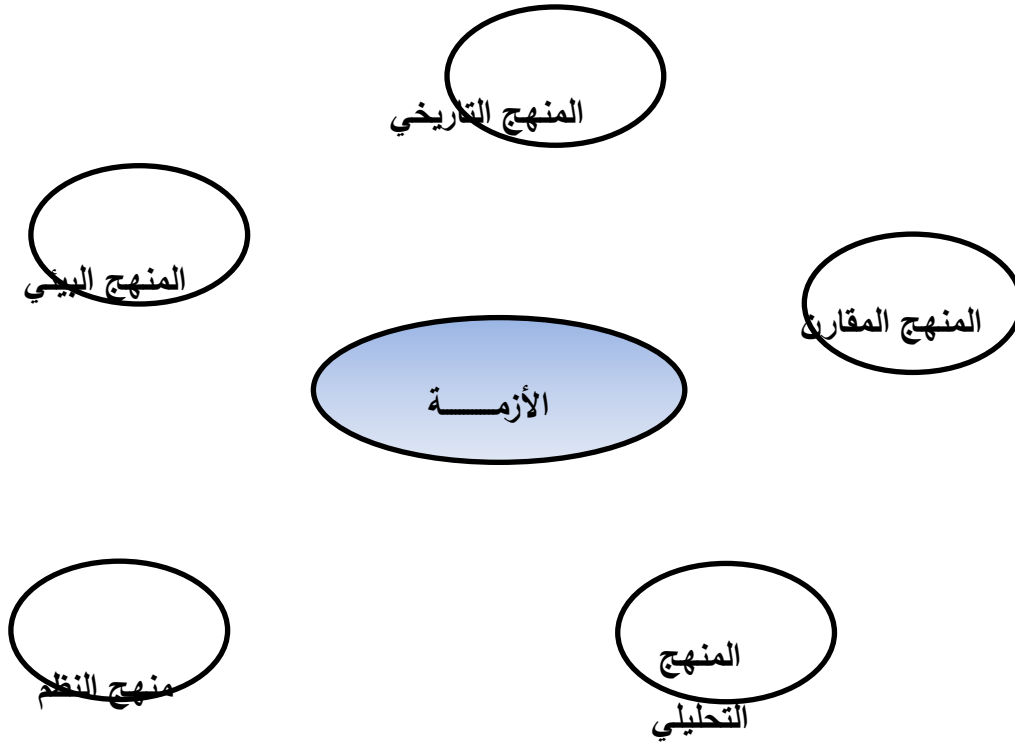
- مقارنة بين الأماكن والأزمنة.
 - مقارنة بين الأماكن جغرافياً.
 - مقارنة حجم الأزمة.
 - مقارنة الأزمات حسب طبيعتها وأثارها.
- منهج الدراسات التكاملية.

تقوم فكرة هذا المنهج علي استخدام جميع المناهج السابق، والمزج بينها مزجاً كاملاً، فهو يعمل علي تتبعها تاريخياً، ويقارنها بالأزمات السابقة وفقاً لرؤية عميقة لتاريخها، وتحديد

أسباب نشوبها، والعوامل المؤدية لها، ومراحل تطورها، والمدى الذي وصلت إليه، والقوى المؤيدة والمعارضة لها، في إطار رؤية استشرافية، يمكن تحديد تطوراتها المستقبلية وإخطارها المحتملة وحجم الخسائر المتوقعة، ويمكن تلاؤم هذا المنهج إلي حد ما مع أزمات هذا العصر، ويحقق هذا المنهج الأبعاد التالية:

- **العمق:** دراسة التطور التاريخي للأزمة، باستخدام أدوات المنهج التاريخي في استقراءها وتتبعها، سواء في إطارها العام الكلي أو الخاص الجزئي.
- **الشمول:** اعتماد أسلوب الدراسات المتكاملة الشاملة، في الاستقراء والتحليل للبيانات والمعلومات كافة، عن العوامل والمسببات والفروض والخيارات المتعلقة بالأزمة.
- **الإنسياب والتوازن:** توفير قدرات بحثية تتيح استخدام أدوات التحليل الإحصائي والقياسي بالقدر الذي تتطلبه دراسة الأزمة.

ويمكن أن يحدد الشكل التالي طبيعة الترابط والتكامل بين المناهج المستخدمة في التقسيم النظري، ولكن الميدان يتطلب التكامل في مناهج تشخيص الأزمة الرياضية.



الشكل رقم (١) يوضح مناهج تشخيص الأزمة

وهنا يظهر دور المنهج التكامل للأزمة وعدم الركون لمنهج بذاته

استراتيجيات مواجهة الأزمة:

الاستراتيجية ما هي إلا خطط لها مقوماتها من إمكانيات مادية وبشرية ومالية، وتوزيع الموارد، وهي تعني التخطيط واستشراف واستحضار المستقبل من خلال توجهات محسوبة ومتعمقة للمستقبل في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية، إنطلاقاً من خبرة الماضي وواقع الحال ورؤية المستقبل ومن ثم فإن كلمة استراتيجية مشتقة أصلاً من الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فن قيادة القوات، ويعرفها كلا وزفيتير بأنها، "فن استخدام الاشتباك من أجل هدف الحرب. وعرفها مولتكه بأنها: "مجموعة من الوسائل التي تستخدم لإدراك وتحقيق الوصول إلي

غرض كما عرفها العالم فوش بأنها: فن حوار الإيرادات التي تستخدم القوة لحل خلافها.

ومن المفاهيم المختلف علي تعريفها للاستراتيجية التي يؤثر فيها نوع المدرسة والفكر والعصر، ومن الصعوبة إيجاد تعريف جامع ومانع لكلمة الاستراتيجية لكونها متطورة تبعاً لتطور الاقتصاد والسياسة والعلوم وتنفيد من أحدث ما توصلت إليه العلوم والتكنولوجيا ومن المتفق

عليه فإن الاستراتيجية علم وفن يتعلقان بالخطط والوسائل والتوجهات التي تعالج الوضع الكلي بشكل عام، ومن ذلك فإن الاستراتيجية هي عملية توجيه مؤسسات الدولة أو أي جهة حيال تنفيذ عمل كبير مثل استراتيجية تطوير التعليم الذي يتطلب فيه بناءً توجيه ابتداءً من المستفيد والأسرة والمجتمع ثم المدرسة ووزارة التربية والتعليم وامتداداً إلى وزارة التعليم العالي والجامعات والإعلام... إلخ، فجميعها تعد حاضنات للفكرة وآليات التطوير الجديد.

ويمكن استخدام مفهوم الاستراتيجية في إدارة الأزمات الرياضية وبخاصة أزمات القرن الحادي والعشرين نحو بناءً توجه لكل المؤسسات والإدارات ذات العلاقة لتحديد عوامل وجودها وكذلك أنواعها، لأن الهدف من مواجهتها يتمثل في الحد من التدهور والخسائر، والاستفادة من المواقف المستجدة في الإصلاح والتطوير ودراسة أسبابها وعواملها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات الملائمة لمنع تكرارها ولتحقيق ذلك هناك نوعان من الأساليب:

١- الأساليب التقليدية.

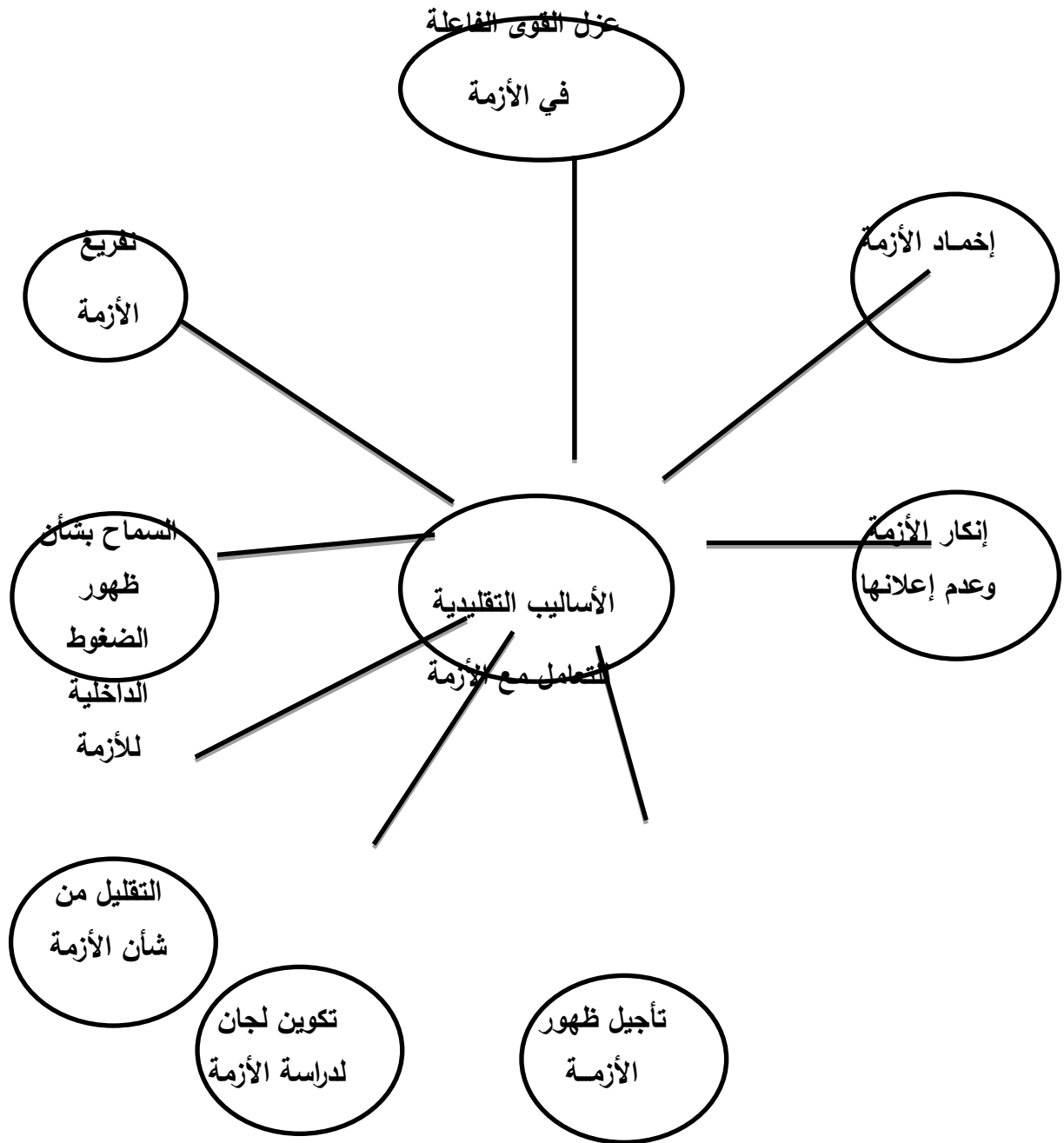
٢- الأساليب الحديثة المرنة.

١- الأساليب التقليدية:

تتميز الأساليب التقليدية بطابعها الخاص، المستمد من خصوصية الأزمة الرياضية ويمكن سردها في الآتي:

- إنكار الأزمة وعدم إعلانها: وهذا الأسلوب تستخدمه غالباً الإدارات المتسلطة التي ترفض الاعتراف بوجود الخلل وتسعي إلى عدم إعلان فكرة حدوث الأزمة، ومن خلال إصرارها على ذلك يمكن السيطرة على المواقف.
- تأجيل ظهور الأزمة: تمثل هذه الطريقة نوعاً من التعامل المباشر مع الأزمة ويهدف إلى تدميرها من خلال عنف التعامل والمواجهة سواء مع إفرزاتها أو أسبابها.
- تكوين لجان لدراسة الأزمة: يعتمد هذا الأسلوب حينما تتفقد المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان تحديد الفاعلية الأساسية في نشوئها، والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.
- التقليل من شأن الأزمة: بعد الاعتراف بوجود الأزمة، يعتمد إلى الاستخفاف بها والاستهانة بتأثيرها ونتائجها.
- السماح بظهور الضغوط الداخلية للأزمة: فكبت هذه الضغوط يزيد من قوة الأزمة وأثارها السلبية وقد يؤدي إلى انفجارها، ولذلك يبادر إلى معالجتها، من خلال الدراسة المتعمقة لقوى الضغوط الداخلية لتحديد مصادر تصارع المصالح والنفوذ.

- **تفريغ الأزمة:** من المعروف أن تعدد مسارات الأزمة، يحد من خطرها، وتتفرع من هذه الناحية إلى ثلاث مراحل أساسية:
- أ- مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للأزمة وتحديدًا لمدى تماسكها.
- ب- تحدد خلالها أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة ليسهل التعامل مع كل منها على حده.
- ج- البدء في استقطاب كل الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية شاملة.
- **عزل القوى الفاعلة في الأزمة:** من خلال إرسال أشخاص بطريقة سرية إلى نطاق عمل الأزمة لتحديد القوى التي سببتها وعزلها عن مركز الأزمة وعن مؤيديها.
- **إخماد الأزمة:** يتم من خلالها مصادمة قواها مصادمة عنيفة، وعلنية والقضاء عليها، ويلجأ إلى ذلك غالباً، حينما يشتد خطر الأزمة المباشر ويهدد استمرارها ويتضح ذلك في الشكل رقم (٢):
- الشكل رقم (٢) الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمة**



٢- الأساليب الحديثة والمرنة لمواجهة الأزمة

ما لا شك فيه أن المشكلات ومن ثم الأزمات في القرن الحادي والعشرين اختلفت اختلافاً كبيراً عن نظيراتها في القرن العشرين وما قبله، حيث أن هذا القرن تميز بوجود التقنيات الحديثة والحكومة الالكترونية وبناء المنظمات غير المرئية والافتراضية والتي يتم فيها بث الأفكار والتخطيط والتدريب ومن ثم التنفيذ وبطرق احترافية وبمهنية عالية من خلال عمل محلياً وبعقلية عالمية، ولعل الإعلام الحديث الذي ليس للجهاز والجانب الرسمي كبيراً الأثر في الإشراف أو الحد من تأثيره ولو أنه قد يعين وجه نظر علي أخرى والذي من وجهة نظرالباحث يمكن إبرازه في الآتي:

١- القنوات الفضائية.

٢- الاتصالات.

٣- الانترنت والشبكات الاجتماعية.

٤- الشبكات الاجتماعية بما فيها الويكيبيديا والمدونات.

والتي لها دور وبلا شك في تأجيج الأزمات بصفة عامة علي مستوى العالم مثل وثائق وبلييكس التي أحدثت مشكلات علي مستوى العالم، والشبكات الاجتماعية التي أحدثت أزمات علي مستوى الدول وتطورها وتغيير طرق تنفيذها خاصة إذا كانت الأزمة تتعلق بالمشكلات الاجتماعية لأن وجود مثل هذه الأزمات يعد محركاً للفكر السياسي خاصة عندما يحدث عدم توافق الأسس الاستراتيجية مع الاتجاهات والحاجات الاجتماعية في بناء التنمية لأن بناءها يعتمد علي قدرات ذاتية ومنتطورة في قدرة اقتصادية دافعة ومتعاظمة وقدرة اجتماعية متفاعلة ومشاركة وقدرة سياسية واعية وموجهة وقدرة إدارية ذات كفاءة منفذة وانحصر أي نوع من هذه القدرات قد يعرقل التنمية و لهذه الأدوات والوسائل الإعلامية الجديدة دور كبير وواضح في إحداث الأزمات خاصة وأن هذه الأدوات تنقل الحدث ليس نقلاً جامداً كما في الوسائل التقليدية التي يطلق عليها الاعلام الرسمي الذي تكون الدولة هي المحور فيه والمتمثلة في وسائل الاعلام التالية:

أ- الإعلام المرئي (التلفزيون).

ب- الإعلام المسموع (الإذاعة).

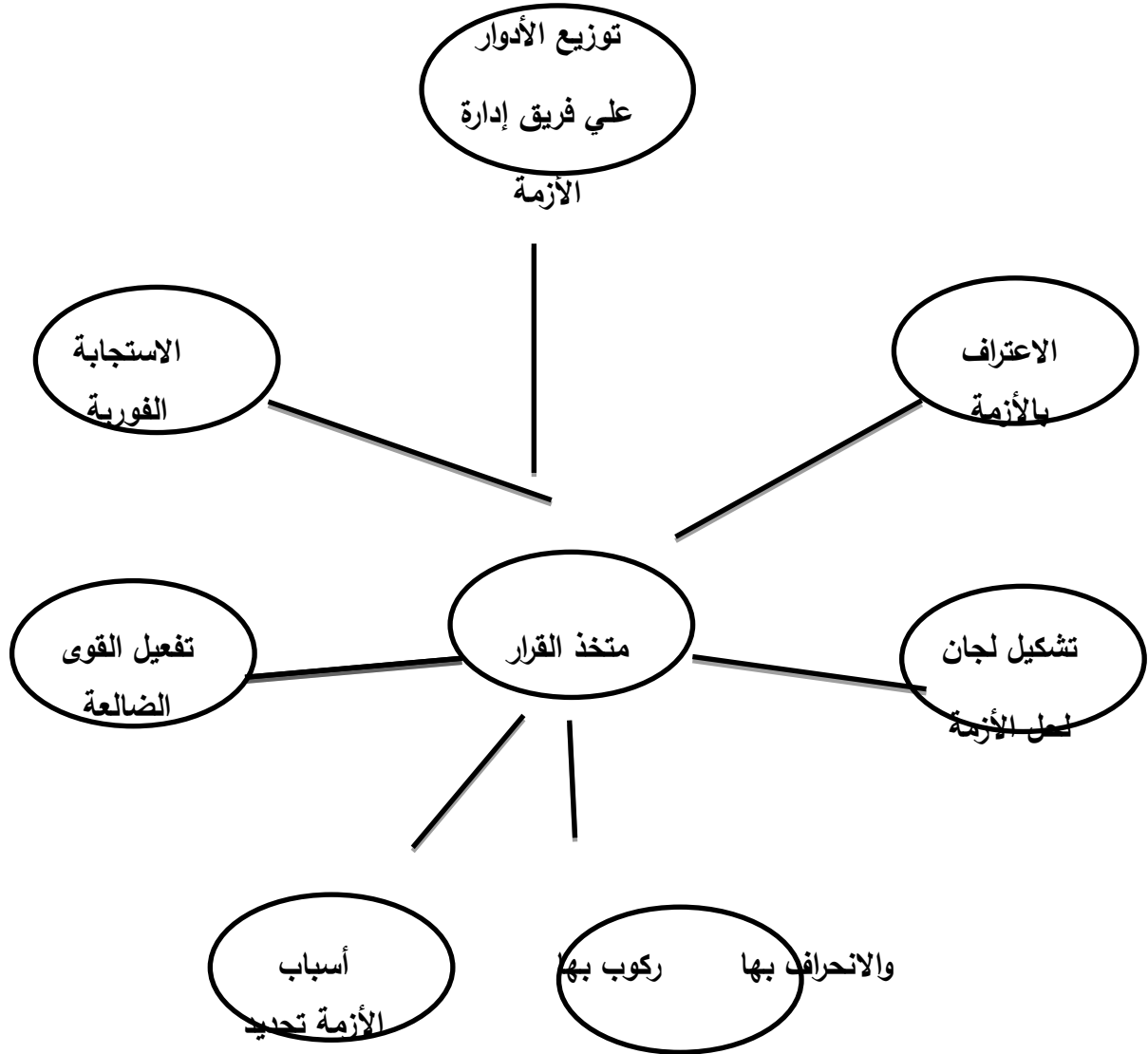
ج- الإعلام المقروء (الصحافة).

وإنما نقلاً تفاعلياً خاصة وأن هذا الإعلام يجذب الشباب أكثر، فهناك دراسة سويسرية عن الإعلام الحديث تقول إن الشبكة العنكبوتية جذبت الفئة العمرية ما بين ١٥ إلي ٢٩ عاماً

أكثر مما جذبته وسائل الإعلام التقليدية، ومن هذا المنطلق فإن كبار السن هم يفضلون الإعلام التقليدي علماً بأن الفئة العمرية السابقة تمثل حوالي أكثر من ٧٠% من الشعوب العربية تقريباً. ونرى وفي ظل التغييرات أنه لا بد من:

- الحد من ظهور الأزمات أو ومنع وقوعها أو التنبؤ بها والتحكم في اتجاهاتها واحتوائها.
- الاعتراف بالأزمة الرياضية وبشكل سريع وفعال عند حدوثها.
- التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة الرياضية.
- سرعة التحقق والتثبيت من أسباب الأزمة الرياضية.
- البدء في الحوار مباشرة مع أطراف الأزمة.
- تشكيل فرق عمل ولجان فعالة والاشتراك في حل الأزمة الرياضية.
- المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها.
- ركوب الأزمة والانحراف بها، وحماية كيان المنظمة من تأثيرها والاحتفاظ بحيويته وادائه.
- توزيع الأدوار علي الفريق الأزموي المكلف بالتدخل المباشر لحل ومعالجة الأزمة والجدير ذكره بأن هذه الخطوات لا بد من أن تتفاعل وتتحرك جميعها، ولا يمكن الانتقال من واحدة لأخرى كما كان متبعاً في أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمة في الفكر التقليدي.

الشكل رقم (٣) خطوات معالجة الأزمة الرياضية



وقد يستخدم متخذو القرار أكثر من خطوة أو كافة الخطوات للتعامل في حل الأزمة وليس كما في الأساليب التقليدية خطوة فإذا لم تتجح تنقل للأخرى. ويشترط أن تعمل كل هذه الآليات معاً في وقت واحد سواء مع متخذي القرار أو مع بعضها البعض، وليس كما في أسلوب المعالجة القديمة تجريب حل فإذا لم ينجح ينتقل للحل الآخر مع ملاحظة أن أسلوب المعالجة للأزمة من أخطر الأساليب وخاصة إذا لم تكن لدى من افتعل الأزمة القدرة علي تفكيكها.

النتائج

أن أهم أنواع الأزمات التي تواجه الأندية الرياضية هي :

١. اقتصادية

٢. إدارية (قانونية)

كما تبين النتائج أن أهم أسباب الأزمات التي تواجه الأندية الرياضية هي :

١. أسباب الأزمات الإدارية (قانونية) هي : الأمراض الإدارية المزمنة (النفاق - البيروقراطية - التخلف - الفساد) ، وعدم مناسبة القوانين واللوائح الحالية مع متغيرات العصر الحديث ، وعدم وجود الإدارة المحترفة فى الأندية الرياضية ، التغيير المفاجئ فى الوظائف بالأندية الرياضية ، استغلال بعض أعضاء مجالس الإدارة مناصبهم لتحقيق أغراض شخصية ، عدم وجود الإدارة المحترفة فى الأندية الرياضية ، عدم وجود إرشادات تنذر بالأزمات ، التهاون فى الاهتمام بالمشاكل الصغيرة ، عدم استخدام وسائل اتصال حديثة ، عدم وضوح الأهداف لمنفذى القرارات ، تقليص دور الرقابة من المسؤولين والإداريين ، تعارض المصالح بين صناع القرار ومنفذه ، عدم استخدام اللامركزية فى بعض المشكلات والقرارات ، عدم وجود قاعدة بيانات موثقة لبعض الأندية الرياضية ، عدم التخطيط الجيد لحل المشاكل التى تواجه الهيئات ، عدم دراسة الخطة محور التنفيذ دراسة كافية ، وقانونية نتيجة عدم وجود سياسة واضحة لتفويض السلطات ، عدم متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ، عدم وجود سياسة واضحة لتوزيع السلطات والمسئوليات على العاملين ، تعارض أهداف مديرية الشباب والرياضة مع الأندية الرياضية.
٢. أسباب الأزمات الفنية والقانونية هي : الاستخدام السيئ للأدوات والأجهزة المتاحة ، وعدم وجود ضوابط لتجديد العقود وانتقالات اللاعبين بين الأندية الرياضية ، وعدم الاهتمام باصلاح الأعطال ، لا تهتم مجالس الإدارة بالتقارير عن مستوى الفرق الرياضية الاهتمام الكافى ، عدم وجود تنسيق بين مجالس الإدارة والأجهزة الفنية والإدارية للأنشطة ، هبوط مستوى الفرق الرياضية واللاعبين (مهاريًا - بدنياً - خططياً) ، عدم وجود خبرة فنية لإدارة الأفراد ، عدم الأحساس بالأمان من الأدوات والأجهزة الحديثة ، العشوائية فى تنفيذ البرامج المختلفة ، انخفاض مستوى المدربين.
- ٣- أسباب الأزمات الثقافية والقانونية هي : عدم الاهتمام بالبحوث الإدارية داخل النادى ، وظهور الشائعات المغرضة فى الأندية الرياضية ، وعدم نشر ثقافة الاحتراف الصحيحة ، عدم وجود نشرات أو مجلات أو مكاتبات للتوعية ، عدم وجود معلومات دقيقة وكافية للجوانب (الإدارية - القانونية - الرياضية) ، عدم توفير المعلومات للعاملين بما يلزم لأداء عملهم ،

ضعف الثقافة الادارية للعاملين ضعف الثقافة الادارية للعاملين بالأندية الرياضية ، ضعف الثقافة الرياضية للمجهور والعاملين ، عدم قدرة العاملين على فهم طبيعة الأداء فى الأندية الرياضية ، عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة للعمل فى المجال الرياضى .

٤- إن نجاح إدارة الأزمات يعين بوضوح على تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه من تفاقم أو نشوء الأزمات وتلافي أسباب تفاقمها عند حدوثها. وتتطلب إدارة الأزمات الرياضية المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة الرياضية الدولية، كما أن تحليل أهداف السياسات الرياضية الداخلية للدول يجب أن توضع وفق التغيرات الحاصلة ضمنها، وأن الوصول إلى المعلومات ليس عملاً استخبارياً وتجسياً، بل يمكن الوصول إليها قبل عبر التحليل الدقيق والصحيح لمحتوى الإعلام الجديد الذي من ضمنه الشبكات الاجتماعية، وخاصة وأنه لا بد من مواجهة ثقافتين مختلفتين في عصرنا الحاضر، إحداهما تقليدية بيروقراطية والأخرى إبداعية تقنية، ومن هنا لا بد من إيجاد استراتيجية لتحديد أدوار الأشخاص والجهات التي تنشأ في الوقت الحاضر واحتوائها، وبالتالي لا بد من مشاركتهم في التصدي لكون الأدوات التي يتعاملون معها تساعد على رسم منهجية التغيير والتنمية في البلاد.

- ويمكن من خلال تحليل محتوى الإعلام الجديد وبخاصة الشبكات الاجتماعية بناءً استراتيجية قياس درجة الاتفاق والتذمر وتحديد سبل المواجهة وأسلوب المعالجة من قبل متخذي القرار.

٥- أزمات القرن الحادي والعشرين لها مشتركات عدة، ومن أبرزها ما أسهمت في إظهارها شبكات التواصل الاجتماعي بين الشباب مثل (جوجل، فيس بوك، تويتر، اليوتيوب،... إلخ) وغيرها من الشبكات الاجتماعية.

٦- أصبحت الشبكات الاجتماعية مقرأً إلكترونياً للتظاهرات الإلكترونية وإحداث الأزمات والفوضى.

٧- ثبت عدم فاعلية استخدام استراتيجية رده الفعل في مواجهة الأزمات الحديثة، لكون هذه الاستراتيجيات لم تخرج من عباءة الفكر التقليدي الذي يركن إلى المسكنات دون إيجاد الحلول الناجحة.

٨- عدم تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة والحكم الرشيد يؤدي إلى ظهور الفساد ومن ثم بروز الكثير من المشكلات والاطار والأزمات.

٩- اعتماد بعض المؤسسات الرياضية لاستراتيجيات وثقافات إدارة الأزمات بشكل تقليدي، ما يتطلب وجود ثقافة تنظيمية جديدة ليستوعب المسؤولون عن المؤسسات ذات العلاقة الاستراتيجيات الحديثة والملائمة.

- ١٠- التأخر والبطء في التدخل من قبل متخذ القرار لمعالجة الأزمات حين اكتشافها أو التنبؤ بها يتيح للمجتمع الدولي التدخل والضغط لحلها وفق رؤية هذا المجتمع ومصالحة
- التوصيات :**
- ١- البحث عن استراتيجية استباقية لمواجهة الأحداث المحتملة من خلال تفعيل الفكر الاستراتيجي نحو استحضار واستدعاء المستقبل.
- ٢- الأزمات الرياضية الحالية لا يمكن إدارتها بنفس أدوات وبيروقراطية القرن العشرين فقد تتخذ القرارات والتوصيات الإيجابية لمواجهتها ولكن عند التطبيق يتم استدعاء الأدوات القديمة العاجزة عند تفعيل القرارات في الوقت المناسب والمطلوب.
- ٣- إيجاد استراتيجيات ذات بعد عالمي لمواجهة الاخطار والازمات من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب المحترفين مايؤدي الى تقليص نسبة الخطا ويمنح مثل هذه الاستراتيجيات دعما على مستوى التخطيط وبلوغ الاهداف .
- ٤- العمل وبشكل سريع على نشر ثقافة ادارة الازمات بين القيادات والادارات ذات علاقه بالعمل الازموى .
- ٥- تبنى استراتيجية وطنية لترسيخ ثقافة الحوار مع كافة الفئات المجتمعية وبخاصه عند تشخيص المشكلات وعند بداية ظهور اى ازمة للعمل على حلها قبل استفحالها وارتفاع سقف مطالبها - فالتاخير فى حل ازمات هذا العصر يجعل منها مادة مهمة وكبرى وبخاصة من خلال الشبكات الاجتماعية .
- ٦- تحليل محتوى الاعلام الجديد وبخاصة الشبكات الاجتماعية بناء استراتيجية قياس درجة الاتفاق والتذمر وتحديد سبل المواجهة واسلوب المعالجة من قبل متخذى القرار .
- ٧- إعادة التفكير حيال ضرورة توفير الاحتياجات الأساسية للشباب والتي تتمثل في حاجات نفسية واجتماعية مهنية خاصة وأن هؤلاء الشباب يشكلون (٧٠%) من الأمة العربية.
- ٨- رعاية المبدعين في مجال الحاسب الآلي، وتنمية مهاراتهم من خلال إنشاء مركز أو وحدة دعم لهذا الخصوص.

الخاتمة

يعد هذا البحث محاولة لوضع استراتيجية لادارة الازمات التى تعترض المؤسسات الرياضية فى مصر والدول العربية وقد تعرضنا فية لتعريف ومفهوم الازمات الرياضية مع استعراض نماذج او صور من الازمات الرياضية فى مصر والدول العربية ، ثم فى المبحث الثانى تناولنا ادارة الازمات الرياضية مرورا بمراحل ادارة الازمات

والاسلوب العلمى لادارة الازمات الرياضية ،وانتهينا بمقترح استراتيجى لمواجهة الازمات الرياضية فى القرن الحادى والعشرين
وعرض ماوصل اليه الباحث من نتائج وتوصيات .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- المنتخب فى تفسير القرآن الكريم، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية بمصر، الطبعة السابعة عشر. ١٩٩٣
- ٢- أرك لوستبرغ، بيفثرلى سيلفر بيرغ: توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة - ترجمة جرجس الضهر - المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب بالكويت ١٩٩٦م، ١٤١٧هـ.
- ٣- احمد ماهر ،ادارة الازمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،٢٠١١
- ٤- احمد فهد الشعلان ،ادارة الازمات الاسس المراحل الاليات الرياض ،٢٠٠٩ .
- ٥- إسماعيل حامد عثمان: بعض المشكلات التي تواجه العاملين في مجالات التربية الرياضية - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان - ١٩٩٧م.
- ٦- -----: التحديات التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الحادى والعشرين - القاهرة - دار الفكر العربي - ١٩٩٥ م
- ٧- -----: إدارة الأزمات الرياضية - دار الكتاب للنشر - القاهرة - ١٩٩٨
- ٨- السيد عليوة: صنع القرار السياسى فى منظمات الإدارة العامة - القاهرة - الهيئة المصرية العامة لكتاب - ١٩٩٤م.
- ٩- السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث - حلول عملية - أساليب وقائية - القاهرة - مركز القرار للاستشارات ١٩٩٧م.
- ١٠- اشرف محمود حسنى : الازمات الاقتصادية فى الهيئات الرياضية الأهلية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٤
- ١٢- جمال محمد على : أساليب إدارية مستحدثة فى الادارة الرياضية ، مقال ، مجلة كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط ، ٢٠٠٤
- ١٣- حازم كمال الدين وآخرون : رؤية إدارية لمواجهة الأزمات بالأندية الرياضية ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، مصر ، ٢٠٠٦

- ١٤- حسين علاوى والنظرية الاستراتيجية، دار الحكمة ، بغداد ٢٠١٣
- ١٥- سعد زغلول : نموذج مقترح لاستخدام تكنولوجيا المعلومات فى إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير ، غير منشور ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٩ .
- ١٦- ستيف البريخت : إدارة الأزمات ، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال ، الطبعة السادسة ، العدد ١٣١ ، الشركة العربية للاعلام العلهمة " شعاع " ، القاهرة ، ١٩٩٨
- ١٧- عصام الدين بدوى : موسوعة التنظيم الإدارة فى التربية البدنية والرياضية ، ط ١ ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠١
- ١٨- عمرو محمد إبراهيم - إدارة الأزمات فى بعض الرياضيات ، انتاج علمى ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٥
- ١٩- فاروق السيد عثمان: التفاوض وإدارة الأزمات ، دار امين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٤ م .
- ٢٠- محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات - القاهرة - مكتبة مديولى - بدون ٢٠٠٤ .
- ٢١- محمد رشاد الحملاوي : إدارة الأزمات - تجارب محلية وعالمية - القاهرة - مكتبة عين شمس - ١٩٩٣م .
- ٢٢- محمد رشاد الحملاوي: التخطيط لمواجهة الأزمات - عشر كوارث هزمت مصر - القاهرة - مكتبة عين شمس ١٩٩٥م .
- ٢٣-م حمد حسين العجى: الادارة المدرسية ،الفكر العربى ، القاهرة ، ط ١ ، ، ٢٠٠٠
- ٢٤-منى شريف صلاح الدين:ادارة الازمات الوسيلة للبقاء ،البيان للنشر ،القاهرة، ١٩٩٨ .
- ٢٥-نورمان ر . أوجستين: " إدارة الأزمة التي حاولت أن تتجنبها" ، ترجمة شعبان عبد العزيز عفيفي، الثقافة العالمية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، بالكويت، ١٩٩٦ ، ١٤١٧هـ .
- ٢٦- فيصل بن مصطفى القحطاني ، استراتيجيات ادارة الازمات فى القرن الحادى والعشرين ،المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب.المجلد ٢٨ العدد ٥٥ مايو /يونيو ٢٠١٢ .

المراجع الاجنبية

Reilly, NameH : are organization Rendy for crisis, columbia Jurnal of world Business vol.22, spring 1997.
Damiel Kraker : The Economics of prosport program for the for local self, reliance, raly , 1995

insitutute

مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات. http://dssworld.jeeran.com/new_page_11.htm (لم يُذكر اسم كاتب المقال في الموقع) تاريخ دخول الموقع ٢٠١٣/١١/١١

مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات. http://dssworld.jeeran.com/new_page_11.htm (لم يُذكر اسم كاتب المقال في الموقع). تاريخ دخول الموقع ٢٠١٤/٥/١١