

الفصل الثانى

**** الإطار النظرى.**

**** الدراسات السابقة.**

الفصل الثاني

** الإطار النظري:

تناولت الباحثة الإطار النظري وذلك من خلال عرض الأزمات وما يتعلق بها من تعريفات ومسببات وخصائص والمراحل التي تمر بها وأنواعها وكيفية إدارتها ،والأزمات فى المجال الرياضى وأدوات الإتصال فيها وإدارتها ،والثقافة التنظيمية وأنواعها فى إدرة الأزمات ،والتخطيط لإدارة الأزمات ،وإدارة رعاية الشباب بالجامعة.

أولاً : الأزمات:

تعد الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية منظمة . فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات ، ويرى أحمد إبراهيم أحمد (2001) أن مفهوم الأزمة نشأ بداية مع نظام العلوم الطبية حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كونير" ويعنى نقطة تحول وهى لحظة مرضية محددة للمريض. يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة قصيرة نسبياً وإذا كان مصطلح الأزمة قد نشأ فى نطاق علم الطب فإنه انتقل بعد ذلك بمعان مختلفة مناقضة أحياناً أخرى إلى العلوم الإنسانية وخاصة علم السياسة وعلم النفس ثم علم الاقتصاد وبصفة خاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية فى العالم منذ أواخر الستينات. (4 : 23)

ويضيف مصطفى حسين باهى ومحمد متولى عيفى (2009) أن الأزمات تعتبر أحد المتغيرات التي تلازم حركة الكائن البشرى منذ مولده حتى موته ، فالبشر يتعرضون للأزمات طيلة حياتهم . (129 : 37)

ويشير فهد أحمد الشعلان (1999) أن الأزمات حالة من الصديق نتيجة للخسائر التي تتحقق فيبدو كأن العالم قد انهار ، وتتسم الأحداث بالسرعة الشديدة وتدفق المعلومات من جهات مختلفة وقد تكون بصورة متعارضة مما يحدث حالة من التوتر لاتخاذ القرار. (92 : أ، ب)

وترى راوية محمد حسن (2004) أنه من الأمور الهامة والحرجة لمديرى الموارد البشرية على المستوى العالمى أن يكونوا معدين ومستعدين لدور إدارة الأزمات ، لهذا لابد من توافر الأفراد المناسبين فى المكان المناسب وفى الوقت المناسب وهذا هو السبب الرئيسى لنمو المنظمات الدولية أو العالمية اذا تم حل هذه المشكلة فإنه يمكن التكيف مع جميع المشاكل بعد ذلك . (41 : 2)

تعريف الأزمة:

للأزمة معان و تعاريف مختلفة تنوعت بين المتخصصين والكتاب فى هذا المجال ، فيشير محمد عبد الغنى هلال (2001) أن الأزمة "نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه". (121 : 9)

ويرى باتريك لاجادك Patrik Lagadec (1993) أن الأزمة هى "لحظة صدق للإنسان مع نفسه ومع البيئة التي يعيش فيها بمتغيراتها المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية" . (167 : 32)

و يعرفها برونك ستيفن وآخرون Brok Stephen and others (1996) بأنها حالة مؤقتة من الضيق ، وعدم التنظيم وتتصف بعدم قدرة الفرد على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية لأسلوب حل المشكلات مع احتمال تغيير جذرى فى النتائج الإيجابية والسلبية . (152 : 16)

ويبرز إسماعيل حامد عثمان (1998) عن قاموس Webster معنى الأزمة "هى فترة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم ، هجمة مبرحة من الألم ، كرب أو خلل وظيفي" . (13 : 13)

كما يعرفها السيد عليوه (2000) أنها كل موقف يحتمل أن يؤدي فيه كل تغيير فى الأسباب إلى تغيير مفاجئ وحاد فى النتائج . (22 : 14)

ويتفق آن ريللى Ann Reily (1997) وسيموث بوث Simoth A. Both (1993) أن الأزمة هي حالة تتسم بالضرر وخارج إطار العمل المعتاد ولا يمكن معها استخدام الإجراءات الروتينية وظهور الضغوط الناتجة عن التغيير المفاجئ . (149: 115)، (169: 14)

ويرى محمد نصر مهنا (2004) أن الأزمة هي حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغير في البيئة الداخلية أو الخارجية للدولة ينشأ عنه تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح أو أمن الدولة الخارجى أو الشرعية الدستورية ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة المتوقعة. (126 : 243)

ويتفق محمد عبد العزيز سلامه وسمير عبد الحميد (2007) ، وكمال الدين درويش ومحمد صبحي الحماحمي (2004) ، مع محمد رشاد الحملوى (1993) على أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله كما أنه يهدد المقومات الرئيسية التي يقوم عليها النظام . (119: 199)، (97: 139)، (113: 17)

ومن خلال العرض السابق لتعريف الأزمات تستخلص الباحثة أن معظم التعريفات تشير إلى أن الأزمة تؤدي إلى حدوث خلل في أوضاع المنظمات ، وعليه ترى الباحثة أن الأزمة في إدارة النشاط الرياضي هي عبارة عن "حدث يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على إدارة النشاط الرياضي وبالتالي على بقائها واستمرار أنشطتها" .

وتختلط الأزمة بمجموعة من المفاهيم الإدارية الأخرى وهذا الاختلاط يؤدي إلى معالجات إدارية غير سليمة لكل منها، فالخطأ في التشخيص يؤدي غالباً إلى أخطاء في المعالجات، الأمر الذي يتطلب توضيح مفهوم كل منها والتلليل على اختلافه عن مفهوم الأزمة فيتفق إسماعيل حامد عثمان (1998) مع محسن أحمد الخضيرى (بدون) على توضيح الآتى:

- الكارثة: Catastrophe:

وهي حالة مدمرة حدثت فعلاً، ونجم عنها أضرار سواء في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما وقد تكون أسباباً لأزمات ولكنها لا تكون هي في حد ذاتها أزمة .

- الصدمة: Shock:

وهي تعنى شعوراً فجائياً حاداً نتيجة حادث غير متوقع الحدوث وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف وقد تكون الصدمة هي إحدى عوارض الأزمات أو أحد أسبابها أو أحد نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع .

- المشكلة: Problem:

وهي حادث عارض يواجه الإدارة والذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فالمشكلة قد تكون هي بسبب الأزمة التي تمت ، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة .

- الصراع: Conflict:

هو تصارع إرادتين وتضاد مصلحتهما وتعارضهما وهو قريب من مفهوم الأزمة إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير ويكون معروف أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه في حين تكون هذه المعلومات شبه مجهولة في الأزمات .

- الخلاف: Dispute:

يعبر الخلاف عن مفهوم المعارضة والتضاد وعدم التطابق وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها تماماً، أو يكون باعثاً على نشوئها واستمرارها.

- الحادث: Accident:

هو شيء فجائى غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور اتمامه ويؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله ولا يكون له صفة الامتداد، والأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً وإنما قد تكون أحد نتائجه. (13 : 14-16)، (106 : 63-59)

ومن المعروف أن الأزمة تقع نتيجة محصلة لمجموعة من الأسباب المختلفة التى تتحد مع بعضها لتنتج لنا ما يسمى بالأزمة.

- مسببات الأزمة:

لا تحدث الأزمات عادة بسبب عامل أو عنصر واحد كما يبدو فى الظاهر عند التعامل مع أى أزمة , بل فى حقيقة الأمر هى نتائج تفاعل مجموعة من العوامل , أدى هذا التفاعل إلى إطلاق الأزمة الكامنة وهذه العوامل كما اتفق عليها جمال محمد على (2007) ، عماد سالم (2002) مع السيد عليوة (2000) هى:

- سوء الفهم:

وينشأ عادة عن المعلومات غير الكاملة والتسرع فى إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

- سوء الإدراك:

يختلف كل واحد منا فى تفكيره وإدراكه للأمور وبالتالي عندما ندرك الأمور بطريقة غير سليمة يؤدي ذلك إلى سلوك الاتجاه غير السليم وانفصام العلاقة بين الأداء الحقيقى للكيان الإدارى وبين القرارات التى يتخذها, ومن ثم قد يؤدي تراكم نتائج هذه التصرفات بشكل معين إيجاد ضغط موك للأزمة.

- سوء التقدير والتقييم:

وهو من أكثر الأسباب التى يمكن أن يؤدي إلى حدوث الأزمات فى جميع المجالات, وعادة ينشأ سوء التقدير ونتيجة للثقة المفرطة فى النفس والمغالاة فى القدرات الذاتية, هذا بالإضافة إلى عدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف للأطراف المختلفة وعدم الموضوعية فى تحليل البيئة الخارجية وتحديد ما ينطوى عليه من فرص وتهديدات.

- الإدارة العشوائية:

وهى الإدارة التى يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أى تخطيط, وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التى تهدد الكيان الإدارى بأكمله.

- الرغبة فى السيطرة:

وهى من الأساليب الشائعة فى منشآت الأعمال , وتستخدمها الأجهزة الأمنية وجماعات الضغط والمصالح فى صنع أزمات داخل الكيان الإدارى , وبالتالي يمثل هذا السبب جزءاً من أدوات صناعة الأزمة لإجبار متخذ القرار الانصياع لهم.

- اليأس:

ويعد فى حد ذاته أزمة من الأزمات النفسية والسلوكية لمتخذ القرار, وهو أيضاً أحد بواعث الأزمات مثل؛ (الإحباط) الذى قد يتفاقم ليصبح حالة (اغتراب) بين الفرد والكيان الإدارى الذى يعمل فيه, وتبلغ الأزمة قمتهما عندما تحدث (انفصام) بين مصلحة الكيان الإدارى الذى يعمل فيه.

- الإشاعات:

ويتم توظيفها بشكل معين وفى توقيت معين, ومن أمثلة الأزمات الناشئة عن هذا السبب الأزمات التموينية والأزمات العالمية على سبيل المثال.

- استعراض القوة:

ويتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم في أحداث الأزمة، ومن أمثلة هذه الأزمات أزمة الصواريخ الكوبية، وأزمة شركات توظيف الأموال.

- الأخطاء البشرية:

فحادث انفجار مكوك الفضاء (تشالنجر) وما نتج عنه من أزمة عنيفة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه وما أحدثته من صدمة في المجتمع الأمريكي، كان مصدرها الأساسى خطأ بشري يعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب ومن ثم فقد تقاعس بعض العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية.

- الأزمات المخططة:

ولا يعنى ذلك بالضرورة اصطناع الأزمة من داخل الكيان، بل قد يخطط لها من خارج الكيان الإدارى من بعض القوى المنافسة له.

- تعارض الأهداف:

وقد يحدث ذلك بين منفذى القرار ومتخذ القرار فى الكيان الإدارى، مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للانهايار (تعارض الأهداف بين صانع القرار ، ومتخذ القرار ، والمنفذ ، والمستفيد أو المستفيدين، واختلاف الرؤى بينهم قد يؤدي إلى نشوء أزمة) .

- تعارض المصالح:

وتؤدي إلى حدوث الأزمة عند ما يحدث تعارض المصالح بشكل شديد ويعمل كل طرف من أصحاب المصالح على تقوية مركزه للضغط على الطرف الآخر . (33 : 3) ، (84 : 39 - 42) ، (22 : 15-17)

بينما يرى محمد نصر مهنا (2004) أن مسببات الأزمة تنتج عن :

- أعمال معادية موجهة من الخارج: وهي إما أن تكون قولية "لفظية" - أو فعلية "مادية" .
- متغيرات خارجية موجهة ومؤثرة: وقد تأخذ الأشكال التالية: (أعمال عسكرية غير موجهة - أو شكل سياسى).
- أعمال عدائية داخلية: وقد تكون قولاً أو فعلاً أو مثل تحدى النظام الحاكم. (126 : 254-255)

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن هناك مجموعة من العوامل تعد بمثابة علامات أو إشارات تعتبر مسببات للأزمات التى يمكن أن تحدث بإدارة النشاط الرياضى و هى قد تكون:

- أسباب أو عوامل داخلية: وهى خاصة بإدارة النشاط الرياضى وبيئة العمل وهى مثل ؛ (الأخطاء البشرية الخاصة بالأخصائيين الرياضيين مثل عدم أداء المهام الموكلة إليهم على الوجه الصحيح - أخطاء تنظيمية وهى الخاصة بتنظيم العمل وتوزيعه على الأخصائيين الرياضيين - أخطاء تكنولوجية وهى الخاصة بالأجهزة والأدوات المستخدمة فى الأنشطة الرياضية) .
- أسباب أو عوامل خارجية: وهى متعلقة بالظروف المحيطة بإدارة النشاط الرياضى وعلاقتها بالمنظمات الأخرى والبيئة الأساسية فى المجتمع مثل ؛ (الكهرباء - المياه - الصرف الصحى) ، ومسببات طبيعية مثل ؛ (الزلازل - الأمطار) ، ومسببات مجتمعية مثل ؛ (العادات - التقاليد) .

خصائص الأزمات:

ويتفق محسن أحمد الخضيرى (2003) مع السيد عليوه (1997) إلى أن الأزمة تتميز بخصائص أساسية هى:

- المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها ،والتي قد تصل إلى درجة الصدمة العنيفة.

- التعقيد والتشابك، والتداخل، والتعدد في عناصرها، وعواملها، وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، بل وانقلاب أطرافها وتحولهم من النقيض إلى النقيض.
- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار الذى يحول دون رؤية أى الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له الاتجاه من أخطار مجهولة.
- سيادة حالة من الخوف نتيجة للمجاهيل التى يضمها إطار الأزمة والتى يتضمن منها مايلى:-
 - انهيار الكيان الإدارى الذى حدثت به الأزمة، وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها.
 - انهيار سمعه، وكرامة متخذ القرار داخل الكيان الإدارى الذى حدثت به الأزمة، وفقد لمركزه الإدارى المرموق وما يحصل عليه من مزايا.
 - اشتداد جبهة المواجهة واتساعها ليشمل الصراع الأزموى عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن واضحة قبل حدوث الأزمة.
 - الدخول فى دائرة المجاهيل المستقبلية التى يصعب معرفتها أو حسابها بدقة. (105: 117 - 118)، (23: 6)

المراحل التى تمر بها الأزمة:

وهى كما حددها محسن أحمد الخضيرى (بدون) أنها تمر بخمس مراحل هى:

أولاً: الأزمة فى مراحل الميلاد:

وفى هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة فى الظهور لأول مرة فى شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شئ يندر بخطر غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذى سيصل إليه، ويرجع هذا إلى إتساع نطاق المجهول فى الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التى ستخضع لها وتطور إليها أو ستفجر عندها.

ثانياً: الأزمة فى مرحلة النمو والاتساع:

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة فى مرحلة الميلاد تنمو وتدخل فى مرحلة النمو والاتساع حيث يغذيها فى هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما؛ الأول: مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها فى مرحلة الميلاد، الثانى: مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

ثالثاً: الأزمة فى مرحلة النضج:

ونادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الإدارى على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف والاستبداد برأيه، أو إحاطة هذه الذات بحاشية من المنافقين الذين يصورون له أخطائه حسنات، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة فى المجتمع وتغذى الأزمة النامية وتصل بذلك الأزمة إلى أقصى قوتها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

رابعاً: الأزمة فى مرحلة الانحسار والتقلص:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنتفت بعد تحقيقها هدف التصادم فذلك يؤدى إلى أن تفقد الأزمة جزءاً هاماً من القوة الدافعة لها، ومن ثم تبدأ فى الانحسار والتقلص ولكن يمكن أن تشكل فى النهاية معالم عدم الاستقرار الذى يؤدى إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النحو المتوازن ومن ثم يتخلف وينهار.

خامساً: الأزمة فى مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو عناصرها وجزئياتها التى تنتمى إليها ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهى الاهتمام بها ويختفى الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى. (106: 73-75)

بينما يتفق جمال محمد على (2007) ومحمد الصيرفى (2006) وعبد الرحمن توفيق (2002) وحسن البزاز (2001) على أن الأزمة الإدارية تمر بأربعة مراحل مهمة وهى:

أولاً: المرحلة التحذيرية:

وهي تسمى في دراسات أخرى بمرحلة ما قبل الأزمة ويمكن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراق واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات، التي قد تتجم عن وقوعها أزمة ما ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهه تلك الأزمات المحتملة.

ثانياً: مرحلة نشوء الأزمة:

في المرحلة السابقة، إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ماتنمو وتتسع ويتعاطم خطرهما إن كفاءة صانع القرار في هذه المرحلة تتجلى في القدرة على مواجهة الأزمة في هذه المرحلة والفاعلية في اتخاذ التدابير اللازمة إزاءها وهذا بدوره يعتمد على عدة عوامل رئيسية:

- حجم المعلومات المتوفرة.
- القدرة على تحديد الأولويات ، ومن ثم الكفاءة في مجابهة الآثار المتخلفة الناشئة عن الأزمة وخلق جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية.
- القدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة.

ثالثاً: مرحلة انفجار الأزمة:

تبدأ هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار أو القيادة الإدارية في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة .

ويضيف السيد عليوه (1997) أن من الأهمية بمكان أن يؤخذ في الحسبان أهمية عنصر إدراك المعلومات المتاحة عن الأزمة وطبيعتها من ناحية، والتحكم في عوامل تكريس الأزمة من ناحية أخرى، وأيضاً يرى أهمية توافر العناصر الآتية بالمؤسسات والمنظمات بصدد التعامل مع الأزمات:

- القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة.
- القدرة على خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين كافة مستويات النظم.
- القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر كل البيانات.
- القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.
- القدرة على تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية. (23 : 18-19)

رابعاً: مرحلة انحسار الأزمة:

تبدأ هذه المرحلة بتلاشي العوامل المسببة للأزمة، بحيث تعود المنظمات أو المؤسسات إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن، علاوة على ذلك فهي بمثابة تقييمية للتعامل مع العوامل المستحدثة التي قد تفجر حدوث أزمات مستقبلاً. (33 : 87-88) ، (109 : 62-63) ، (65 : 17) ، (35 : 93-94)

وترى أمنية مصطفى صادق (2002) أن نموذج التعامل مع الأزمات يأخذ أبعاد ثلاثة تشكل مراحل رئيسية وهي:

أولاً : ما قبل الأزمة: "التلطيف و الإستعداد": وهي مرحلة تلطيف حدة الكارثة أو الأزمة وتمثل نشاطات منظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الكارثة أو الأزمة ما أمكن ذلك.

ثانياً : أثناء الأزمة: "المواجهة": وهذه المرحلة مرتبطة بالخطط المعدة سلفاً والتجهيزات المرتبة والتدريب الذي سبق حدوثه.

ثالثاً : ما بعد الأزمة: "إعادة التوازن" : وهي مرحلة يتم فيها علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة، وإعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكرارها والاستفادة من دروس الأزمة. (25 : 9-18)

وترى الباحثة أن تقسيم أمنية مصطفى صادق (2002) لمراحل الأزمات يعتبر أكثر ارتباطاً بالبحث حيث أن الأزمة تمر بثلاث مراحل مختلفة هي ؛ (ما قبل الأزمة – أثناء الأزمة – ما بعد الأزمة).

أنواع الأزمات وتصنيفها:

اتفق محمد عبد العزيز سلامة وسمير عبد الحميد على (2007) مع كمال الدين درويش ومحمد صبحي حسنين (2004) وعماص صالح سالم (2002)، إسماعيل حامد (1998)، ومحسن أحمد الخضيرى (بدون) على أن أنواع الأزمات تتعدد وتختلف إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس كما يلي:

تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين:

- الأزمة في مرحلة الميلاد.
- الأزمة في مرحلة النضج.
- الأزمة في مرحلة الاختفاء.
- الأزمة في مرحلة النمو.
- الأزمة في مرحلة الانحسار.

تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها:

- أزمات ذات طابع دورى متكرر الحدوث.
- أزمات ذات طابع فجائى عشوائى غير متكرر.

تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة:

- أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمات عميقة متغلطة جوهرية هيكلية التأثير.

تصنيف الأزمات من حيث شدتها:

- أزمات عنيفة يصعب مواجهتها.
- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.

تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:

- أزمة مادية.
- أزمة معنوية.
- أزمات تجمع بين المادية والمعنوية.

تصنيف الأزمة من حيث الشمول والتأثير:

- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإدارى الذى حدثت به الأزمة.
- أزمات عامة شاملة لجميع المرتبطين من الجماهير.
- أزمات عامة شاملة لمناطق جغرافية أكبر من منطقة حدوث الأزمة.
- أزمات خاصة جزئية تنحصر فى جزء أو أكثر من أجزاء الكيان أو المنطقة التى حدثت فيها الأزمة.

تصنيف الأزمات من حيث المستوى:

- أزمات على مستوى وحدة صغيرة "مستوى الوحدة الإنتاجية والمشروع".
- أزمات على المستوى القومى للدولة. (119: 203-204)، (97: 140)، (84: 32-33)، (13: 16-17)، (106: 71-72)

ويضيف إسماعيل حامد (1998) لتصنيف الأزمات من حيث المستوى مايلي:

- أزمات على المستوى المحلى فى المحافظة.
- أزمات على المستوى العربى.
- أزمات على المستوى العالمى "كل دول العالم". (13: 16-17)
- أزمات على المستوى المحلى فى الدولة.
- أزمات على المستوى الإفريقى.

يشير إسماعيل حامد (1998) إلى أن هناك أنواع عديدة من الأزمات منها ما يلي:

• الأزمات الطبيعية:

مثل الزلازل والكوارث الطبيعية مثل: السيول والفيضانات والحرائق والرياح وغيرها من الكوارث الطبيعية.

• الأزمات الاجتماعية:

مثل الفتن الطائفية والتطرف والاعتداء الجماعى على المجتمع المحيط وكذلك البطجة المرتبطة بالموافق الاجتماعية.

• الأزمات السياسية:

مثل الاغتيالات , واختطاف الطائرات , واختطاف السفن أو الاعتداء بالغاز أو وسائل القتل الحديثة , أو الانفجارات أو الإرهاب.

• الأزمات العسكرية:

وتتضمن الأمن القومى وسلامة الدولة والنظام الذى ارتضاه الشعب والحروب المحددة , والفتنة داخل الوحدات , والاستعداد للتذمر أو الثورة , مع دراسة المواقف العالمية ومدى تأثير الأمن القومى الداخلى بها.

• الأزمات الاقتصادية:

وتتضمن الأزمات الناتجة من اتخاذ قرارات اقتصادية تؤثر فى مصادر الحياة للمواطنين , أو مصادر رزقهم , أو رواتبهم أو مكافآتهم , أو وجود أزمة فى توفير المتطلبات مثل الخبز والسكر والشاي والأرز والغاز, وغيرها من الموارد التى يعتمد عليها معظم أبناء الوطن , وأيضاً يدخل فى هذا النوع العبث بالمنتج فى بعض الشركات.

• الأزمات الرياضية:

وهى التى ترتبط بالأحداث المرتبطة بالنشاط الرياضى مثل : هزيمة النادى الأكبر شعبية من نادى مغرور- أو أحداث شغب أو تعصب - اتخاذ قرارات رياضية من الإدارة الحكومية تؤثر فى البناء الديمقراطى فى الهيئات الرياضية أو فشل المنتخب القومى فى الألعاب الأكثر شعبية أو فشل الأندية فى تحقيق المستهدف منها أو قيام الاتحادات الرياضية أو الأندية باتخاذ قرارات تؤثر فى الارتباط الجماهيرى والرأى العام بهذه المؤسسات كما أن الأزمات الرياضية ترتبط أيضاً بالموقف الأولمبى إذا كان الحدث فى الدورة الأولمبية التى تقام كل 4 سنوات , أو فى بطولة العالم كل سنة أو سنتين أو كل 4 سنوات أو فى البطولات الإقليمية أو القارية أو العربية . كما يتواجد فى الأزمات الرياضية كافة الأنواع الأخرى من الأزمات فى داخل النشاط الرياضى .

• الأزمات الفنية:

مثل الابتزاز والتعدى على حقوق النشر والتأليف أو حدوث مواقف حاسمة فى تجمع فنى كبير أو صدور قرارات غير صائبة فى مواقف فنية مرتبطة بالجماهير وحجها لنجوم الفن أو الأدب أو الصحافة . (13 : 27-28)

بينما يذكر جمال محمد على (2007) أن أنواع الأزمات تنقسم إلى :

أولاً : من داخل الهيئة :

الأزمات التى تحدث لوجود أخطاء أو خلل فى الجوانب أو أخطاء بشرية أو الأزمات الخاصة بأمراض الإدارة مثل "التخلف - الانحراف - النفاق - البيروقراطية - الفساد " .

ثانياً : من خارج الهيئة :

وهى التى تحدث نتيجة الكوارث الطبيعية , أو لتغيير القواعد والقوانين , أو الأزمات المدبرة من المنافسين و أعداء النجاح أو الناتجة عن الإشاعات المقصودة أو غير المقصودة . (33 : 81)

ويذكر سميث لارى و دين ميلر Smith Larry , Den Millar (2002) أن الأزمات أربعة أنواع هى :

- الأزمات المفاجئة : وهى التى يمكن الإستعداد لها من قبل الإدارة .
- الأزمات غير المألوفة : وهى التى لا يمكن الإستعداد لها من قبل الإدارة .
- الأزمات الإدراكية : وهى صعبة فى توقعها وترتبط بالأساليب الفكرية .

- **الأزمات القائمة :** وهى الأكثر شيوعاً وتبدأ صغيرة ثم تزداد حدة . (170 : 115)

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن هناك أنواع وتصنيفات متعددة للأزمات بإدارة النشاط الرياضى بجامعة الإسكندرية فرع دمنهور ولكنها بصفة عامة تقع تحت ثلاث أنواع من الأزمات وهى ؛ (أزمات مادية : وهى المتعلقة بالميزانية والأدوات والأجهزة المستخدمة فى الأنشطة الرياضية وأيضاً المنشآت والملاعب التى تؤدى عليها هذه الأنشطة - أزمات بشرية : وهى الخاصة بالأخصائيين الرياضيين بمختلف مستوياته الإدارية وكيفية إدارتهم للعمل ومواجهتهم للمشكلات التى تقابلهم وعلاقتهم بمديرهم وعلاقة المديرين بهم وتوزيع العمل عليهم وتنمية ثقافتهم وخبراتهم الخاصة بطبيعة العمل - أزمات طبيعية : مثل الأمطار الغزيرة التى تعطل إقامة المباريات أو تؤثر على الأنشطة الرياضية أو الحرائق التى قد تنشأ أثناء أداء الأنشطة الرياضية أو الحوادث أثناء انتقال الفرق أو الزلازل التى يمكن أن تؤدى إلى عدم صلاحية الملاعب المغطاة للأنشطة الرياضية) .

ومن هنا يتبين أن التعامل مع الأزمة يتطلب نوعاً من الإدارة غير التقليدية بالمؤسسة قائمة على علم جديد يعتمد على العديد من الأسس والمبادئ العننية الخاصة بها وهذا النوع يطلق عليه إدارة الأزمة .

إدارة الأزمة:

إن الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات لا يعني الدعوة إلى ثقافة كئيبة سوداوية أو تشاؤمية لكننا نقول أن الحياة هبة من عند الله سبحانه وتعالى ونحن مأمورون بالحفاظ عليها ، ويقول العلي القدير "ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة" الآية 95 من سورة (البقرة) ، ويقول "وما أصابكم من مصيبة فبما كسبت أيديكم" الآية 30 من سورة (الشورى) . ويرى محمد رشاد الحملاوى (بدون) أن فلسفته فى هذا الموضوع تنطلق من أن الإنسان مسؤول عن أفعاله ومن ثم فهو مسؤول مسؤولية كاملة عن كل ما يحيق به من نكبات وكوارث وأزمات. (11: 114)

وفى هذا الصدد يرى السيد عليوه (1997) أن إدارة الأزمات هو "علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها فى كافة المجالات". (17: 23)

ويتفق كل من مصطفى حسين باهي ومحمد متولى عفيفي (2006) والسيد عليوه (1997) مع محسن أحمد الخضيرى (بدون) فى أن إدارة الأزمة هي "كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها". (129 : 38) ، (17 : 23) ، (11 : 106)

ويذكر محمد الصيرفى (2006) أن إدارة الأزمة "يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات فى ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة". (109 : 28)

ويعرف عبد الرحمن توفيق (2001) إدارة الأزمة "بأنها القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر فى مصيرك وقدراتك". (17: 65)

وترى سوسن سالم الشيخ (2002) إدارة الأزمة "بأنها عمليات تطوير وإنجاز سياسات وبرامج لتجنب ومكافحة الأخطار الطبيعية والأخطار التى ينسب فيها الإنسان للأفراد والمجتمع". (15 : 49)

ويتضح من خلال ما سبق أن معظم الآراء اتفقت على أن إدارة الأزمة تعبر عن التعامل السريع مع الأزمة والسيطرة عليها ، وعليه ترى الباحثة أن إدارة الأزمة بإدارة النشاط الرياضى تعنى "تلك العملية التى تستخدم فيها الإدارة الأدوات العلمية والإدارية المختلفة للسيطرة على الأزمة والتحكم فيها والقضاء عليها من خلال مجموعة الأخصائيين الرياضيين المدربين التدريب العلمى والعملى لإدارة الأحداث والمواقف الطارئة".

ويرى محمد الصيرفى (2006) أن إدارة الأزمات تتميز بأنها مسؤولية جماعية تنتمى إلى العمل الجماعي الذى تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة ، وأن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغى أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وأن يتسم بالمرونة بالقدر الذى يسمح له بالتكيف مع المتغيرات التى تستجد مع الأزمات ويهدف هذا الأسلوب إلى العمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها وتصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها. (109 : 28)

ويوضح صلاح عباس (2004) أن إدارة الأزمات على اختلاف أنواعها تمر بمراحل أو الخطوات التالية:

(تلقي إشارات الإنذار ، التأكد من صحة الإشارة ، تحليل معلومات الإشارة ، الاتصال بفريق الأزمات ، الاتصال برئيس الشركة أو المؤسسة ، الاتصال بموقع الحادث ، تجميع المعلومات عن الحادث ، تحليل المعلومات، توييب المعلومات ، تحديد نوع الأزمة "التصنيف"، هل توجد ضمن خطط فريق الأزمات ؟ ، إن كانت هناك أكثر من خطة فما هي الأنسب للتعامل مع الأزمة ، دراسة الخطة ، البدء في التنفيذ ، الاتصال بالادارة المعنية ، الاتصال بالجهات الحكومية المختصة بالإنقاذ ، الاتصال بالجهات المحلية غير الرسمية التي يمكن أن تمد يد العون، الاتصال بجهات البحث والإنقاذ لإنقاذ الضحايا والبحث عن المفقودين ، تخطيط مواجهة الرأي العام ، تخطيط مواجهة الصحافة وإعداد لصياغة البيانات الصحفية ، الاتصال بأسر الضحايا ، تحديد مواقف شركات التأمين وجهات دفع التعويضات ، الاتصال بجهات التعويض وشركات التأمين ، متابعة نتائج البحث عن ضحايا ومفقودين، الاستعانة بإمكانات البيئة المحيطة ، متابعة نتائج التحقيقات وتطوراتها) . (57: 93-94)

بينما تتفق سوسن سالم الشيخ (2002) مع محمد رشاد الحملوى (1995) فى أن مراحل إدارة الأزمة هي:

- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- مرحلة الاستعداد والوقاية.
- مرحلة احتواء الأضرار والحد من آثارها.
- مرحلة استعادة النشاط.
- مرحلة التعلم. (49: 16) ، (112 : 48-50)

ويضيف محمد رشاد الحملوى (1995) أنه إذا فشل في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولا عن وقوع الأزمة وتفاقم حدوثها . (112 : 50)

كما يرى السيد عليوة (1997) أن إدارة الأزمة تمر بالمراحل التالية:

- مرحلة الاختراق لجدار الأزمة.
- مرحلة التمرکز وإقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الأزمة بعد اختراقها.
- مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور ومجسات الاختيار.
- مرحلة الإنشاء السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها ودفعها بعيدا عن أماكن السيطرة.
- مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة.
- مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة في المجالات الأخرى . (23 : 27)

وتتفق الباحثة مع ما سبق فى أن إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية تمر بثلاث مراحل أساسية هي ؛ (مرحلة الاستعداد للأزمة - مرحلة المواجهة والاختراق والاحتواء للأزمة - مرحلة التقييم والدروس المستفادة من الأزمة) .

ويتفق كل من اسماعيل حامد عثمان (1998) ومحسن أحمد الخضيرى (بدون) أن هناك وصايا عشر للتعامل مع الأزمات تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أى أزمة تواجهه، وهذه الوصايا هي:-

- توحى الهدف
- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة
- المباغته
- الحشد
- التعاون
- الاقتصاد فى استخدام القوة
- التفوق فى السيطرة على الأحداث
- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات
- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث

– استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً . (31-32)، (98-99)

فريق إدارة الأزمات:-

يرى صلاح عباس (2004) أنه يجب على الإدارات الاستراتيجية للمنشآت على اختلاف أنواعها ومستوياتها أن تحدد وتعلن أسماء وكوادر فريق إدارة الأزمات لجميع العاملين بالمنشأة وأن تحدد وسيلة الاتصال لكل منهم وذلك قبل أن تفرض الأحداث نفسها ضرورة وجودهم أو تكشف مساوئ ومخاطر عدم تحديد الفريق. (57: 67)

ويشير محمد عبد الغنى هلال (2001) أن الحاجة ظهرت إلى تكوين فريق متخصص لإدارة الأزمات لتدريب قيادات هذا الفريق على طبيعة العمل الذى سوف يقوم به، ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن المقصود بهذا الفريق هو القيام بتنفيذ بعض الإجراءات التى تفرزها الأزمة، ولكنه يقوم بتحليل الظروف والإمكانات المتاحة واقترب أقرب الحلول إلى الممكن وليس أقربها إلى المستحيل. (121 : 149)

وفى هذا الصدد ترى أمنية مصطفى صادق (2002) أن تحديد القيادة الفعالة لإدارة الأزمات لا يتوقف على إختيار القائد فقط ، بل يتعداه إلى البنية الأساسية من الأفراد وتوزيع العمل بينهم ، وهو ما يسمى بالهيكل التنظيمى لإدارة الأزمات ، ومن هنا يتبين أن بناء وتحديد فريق العمل ومهامه الوظيفية هو جزء لا يتجزأ من الإستعدادات لإدارة الأزمات ، وفريق إدارة الأزمة هو الذى تقع على عاتقه مسئولية إخراج المنظمة بأقل خسائر ممكنة ، ويتعامل هذا الفريق من خلال الاتصالات الرأسية والأفقية ، والمشاركة فى وضع تشخيص المشكلة ، ووضع حلول لها وإتخاذ القرارات وتحمل مسئوليتها . (25: 67)

ويضيف محمد الصيرفى (2008) أن الشكل المقترح لفريق إدارة الأزمات هو تنظيم موقفى (هوبقراطى) مؤقت يمكن أن نحدد مكوناته بالأبعاد الستة الحاكمة فى أى موقف إدارى وهى :

- الناس: مجموعة خبراء متخصصون فى مختلف المجالات.
- المكان: غرفة عمليات مجهزة.
- الزمان: من الساعة صفر إلى حل أو انفراج الأزمة.
- التسهيلات: أجهزة اتصال وتخزين معلومات ووسائل إيضاح سمعية وبصرية.
- الأفكار: قاعدة بيانات – منهج للتحليل والتقييم.
- التنظيم: لجنة مؤقتة تلتقى فى غرفة العمليات.

ويتفق محمد الصيرفى (2008) مع محمد عبد الغنى هلال (2001) أن هناك شروط عامة لاختيار فريق عمل الأزمات هى:-

- السرعة فى اتخاذ القرار.
- ضبط الانفعالات.
- التفكير العلمى.
- التفكير الابتكارى والقدرة على التحليل والاستنتاج.
- التخصصات المختلفة والمتكاملة.
- التفاؤل والشجاعة وقوة العزيمة.
- القدرة على الانتباه والتركيز والوعى والحرص . (108 : 162-163) ، (121 : 150)

وتذكر أمنية مصطفى صادق (2002) أن هناك بعض الصفات الشخصية التى يجب توافرها فى أفراد فريق إدارة الأزمات وهى:-

- إنكار الذات.
- الولاء والقدرة على التضحية فى سبيل المؤسسة التى يعمل بها.
- الصفات البدنية والنفسية والشخصية المطلوبة فى أعضاء فريق العمل.
- القدرات العقلية كالذكاء والفطنة والقدرات الإبداعية. (25 : 67)

ويذكر محمد الصيرفي (2008) أنه يختلف تكوين فريق عمل الأزمات بحسب حجم المنظمات وأوجه نشاطها والقيود البيئية المفروضة عليها، ولكن بصفة عامة يعين في عضويته كل من:-

- أخصائي قانوني.
- أخصائي علاقات عامة.
- خبراء فنيون.
- أخصائي مالي.
- أخصائي شؤون عامة.
- أخصائي اتصالات سلوكية ولا سلوكية.
- ثم يتم تحديد قائد الفريق ومسئوليته وأيضاً تحديد نائبه. (108 : 163-164)

ويشير محمد رشاد الحملاوي (1993) إلى أنه عندما تقع الأزمة فإنه يتعين على رئيس فريق الأزمات تحديد مسؤولية كل واحد من الفريق عن أنشطة معينة وفترة قيامه بهذه الأنشطة، وقد تحدد خطة إدارة الأزمات المدير الذي سيقوم بدور المنسق في إدارة الأزمة. (113 : 248)

وترى الباحثة مما سبق ضرورة أن تقوم إدارة النشاط الرياضي بتحديد وتشكيل فريق إدارة الأزمات بكل كلية ومنتقاة من إدارة الجامعة ويكون ممثل من جميع المستويات الإدارية (عليا ، وسطى ، تنفيذية)، كما يتم تحديد رئيس الفريق وأيضاً تحديد السلطة والمسؤولية لكل عضو من أعضاء الفريق حتى لا يحدث تداخل في السلطات والمسؤوليات والأعمال ، ويكون لديهم الصفات الشخصية التي يجب توافرها في أفراد فريق إدارة الأزمات، ويحدد لهم غرفة عمليات مجهزة بأحدث الأجهزة والأدوات والتقنيات الحديثة ، ومستعينة بمجموعة من الخبراء المتخصصون في المجالات المرتبطة بإدارة الأزمة.

سيناريو التعامل مع الأزمات:-

يشير اسماعيل حامد (1998) أن اصطلاح "سيناريو" أصبح أحد التعبيرات للأزمة والمرتبطة بإدارة الأزمات، وأصبحت السيناريوهات الأصلية والبديلة أحد الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات.

ويتضمن السيناريو عدداً من العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع السيناريو وهي:-

- تحليل الموقف العام
- تحليل الإمكانيات المتوفرة لمواجهة الأزمة
- تحليل المنافس أو المهاجم (صانع الأزمة)
- أبعاد الأزمة

ويتم وضع سيناريو التعامل مع الأزمات في ظل الظروف التي قد تتغير خلال السيناريو أو في ظل الظروف المحتمل أن تتعدل فجأة في أوقات معينة وليس هناك قوالب جامدة ونماذج مسبقة، وهناك مجموعة من الجوانب الأساسية لرسم سيناريو التعامل مع الأزمة وهي:-

- الشكل Form: وتعني رسم شكل التدخل غير المباشر أو التدخل المباشر العلني
- المسؤولية Responsibility: وهي ترتبط بحدود السلطة
- الحيز أو النطاق Outline Form Work: حيث يتم تحديد النطاق المسموح التعامل في إطاره
- الوضع Position: ويجب ملاحظة الحالة التي عليها الأزمة لأن ذلك يساعد في رسم السيناريو
- الموقف Situation: وهي مواقف متغيرة بشكل كبير ومن لحظة لأخرى وكل لحظة يختلف فيها الموقف عنه في لحظة أخرى
- العوامل الثابتة المساعدة: وهي العوامل التي يصعب تعديلها لأن لها شكل جامد
- العوامل المتحركة المساعدة: وهي مثل مخاطبة الوجدان والضمير بهدف كسب مشاعر العواطف والأحاسيس

- الأفراد: حيث يعتبر القلق وعدم الاستقرار والتوتر أحد المحركات الرئيسية للأفراد في السيناريو
- المؤثرات الوضعية: للاطمئنان على إمكانية التأثير على الأفراد وتوجيههم وهي مؤثرات يتم صناعتها
- المؤثرات النفسية: وهي تختلف من أزمة إلى أخرى. (13 : 40-41)

ولما كان المجال الرياضي واحداً من أهم المجالات التي تسعى الدول باختلاف مستوياتها للتفوق فيه ، الأمر الذي جعل ظهور الأزمات به يحتاج لإدارة واعية ومدركة لكيفية التعامل معها - ولذلك نستعرض الأزمة في المجال الرياضي .

ثانياً: الأزمات في المجال الرياضي:

تعتبر الرياضة أحد الأنشطة الإنسانية الهامة فقد أصبحت جزءاً عضوياً من المنظومة الشاملة لأي مجتمع، والرياضة باعتبارها فكرة وقيمة وأسلوب ونشاط فقد خضعت لأساليب التركيب العلمي وبالتالي نتج عنه ظهور الأزمات والمشاكل بل والكوارث التي يمكن أن تسببها ممارسة هذا النشاط .

فيوزي جمال محمد على (2007) أن الأزمات في المجال الرياضي تعني "وجود خلل في الهيئة الرياضية يؤثر عليها تأثيراً مادياً ومعنوياً أو في عدم تحقيق أهداف محدودة إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد الهيئة الرياضية . (33 : 79)

يتفق محمد عبد العزيز سلامه وسمير عبد الحميد على (2009) ، مع اسماعيل حامد عثمان (1998) أن الأزمة في المجال الرياضي "تعني وجود خلل في النظام الرياضي يؤثر عليه تأثيراً مادياً ومعنوياً إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد النظام الرياضي بكل هيكله ومؤسساته" . (13 : 19)

وتتفق الباحثة مع بعض آراء الخبراء على أن الأزمة في المجال الرياضي تعني "وجود حدث مفاجئ يؤثر بشكل مادي أو معنوي على الأنشطة الرياضية ويؤدي إلى حدوث خلل في إدارة النشاط الرياضي مما يعرقل الأخصائيين الرياضيين في تحقيق أهدافهم التي يسعون إليها".

ويشير اسماعيل حامد عثمان (1998) إلى أنه 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 مصر من خلال نشاط رياضي مصري محلي داخلي ، وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت البعد الداخلي إلى البعد العربي عندما يكون النشاط الذي حدث فيه الأزمة ضمن أنشطة ومستويات الاتحاد العربي للألعاب الرياضية أو الاتحادات العربية أو اللجان الأولمبية العربية لتصل إلى 22 دولة عربية أو خلال لقاء عربي جماعي أو ثنائي أو ثلاثي ، وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت البعد العربي إلى البعد الإفريقي عندما يكون النشاط الذي حدث فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات الاتحاد الإفريقي أو المجلس الأعلى للشباب والرياضة بإفريقيا أو الاتحادات الرياضية الإفريقية - أو تكون الأحداث في إحدى الدورات الرياضية القارية على المستوى الإفريقي . لتصل إلى أكثر من خمسين دولة إفريقية ، وقد تكون أبعاد الأزمة تخطت المستوى القاري الإفريقي إلى المستوى العالمي عندما يكون النشاط الذي حدث فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات الاتحادات الدولية للألعاب لتصل من خلال وسائل الاتصالات إلى معظم دول العالم، ويمثل هذا البعد حدوث الأزمة في الدورات الأولمبية حيث تصل حدودها إلى كل دول العالم وأيضاً إلى جميع الأنشطة الرياضية في العالم والتي تنتظر كل أربعة سنوات إقامة الدورة الأولمبية والتي يشارك فيها 196 دولة وهذا العدد يقوق عدد الدول الأعضاء في الأمم المتحدة . (13 : 28-29)

والأزمات في المجال الرياضي تعددت وتنوعت أشكالها وأسبابها مع التقدم الكبير في ارتباط الرياضة بالتقدم العلمي في كثير من مجالات العلم وأيضاً دخول معظم الرياضات المختلفة في عالم الاحتراف ، وارتباط الرياضة بالاقتصاد وبالسياسة وقيام الكثير بالعمل في المجال الرياضي رغم عدم التأهيل أو التخصص ، وفي هذا الصدد يرى جمال محمد على (2007) أنه يمكن تحديد الأزمات في المجال الرياضي في خمس مجالات:

- أزمة فنية: وهي التي ترتبط بالعزائم أو الانتكاسات الرياضية.
- أزمة إدارية: وهي التي ترتبط بالمخالفات الإدارية والمشاكل والمنازعات بين الإدارات.
- أزمات مالية: وهي التي ترتبط بالعجز المالي والانحرافات المالية.

- **أزمات طبية:** وهي التي ترتبط بالمشكلات وعلاج اللاعبين.
- **أزمات طبيعية:** وهي التي ترتبط بالكوارث الطبيعية التي تحدث في الأماكن الرياضية. (33 : 82)

أدوات الاتصال في الأزمات الرياضية :

يتفق محمد عبد العزيز سلامه وسمير عبد الحميد على (2009) ، مع إسماعيل حامد عثمان (1998) أن هناك العديد من الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها واستخدامها بنجاح أثناء الأزمة، نذكر منها ما يلي:

- **البيانات الصحفية:** ويجب أن تتسم بالصدق والأمانة حول ما هو قائم حول الأزمة وتطور الأوضاع بعد ذلك
- **البرامج التلفزيونية:** يتطلب الأمر عرض خلاصة عن الأزمة في التلفزيون ويكون مقدم برنامج الأزمة واعياً ودارساً وأحد فريق إدارة الأزمة
- **المؤتمرات الصحفية:** يجب الدعوة إلى عقد مؤتمر صحفي أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام بالبيانات الموثوقة بها أيضاً إعطائهم بعض الوثائق والمستندات والصور والملخصات حول أحداث الأزمة
- **مركز المعلومات والبيانات:** من المهم قيام إدارة الأزمة بتوفير مركز للمعلومات والبيانات يكون في مكان يسهل الإتصال به، ويكون مزوداً بالحديث من أدوات معالجة وتشغيل وتصنيف وفرز وتلخيص البيانات والمعلومات
- **مخاطبة الجماهير:** يجب أن نسلم بأنه من حق المواطن أن يعرف الحقائق أولاً بأول لذا يجب ألا نغفل مخاطبته بالأساليب المناسبة. (119: 202- 204) ، (13 : 21-23)

إدارة الأزمات الرياضية:-

تعتبر إدارة الأزمات في المجال الرياضي هو مجال تتناوله الحركة الرياضية للانطلاق إلى غايات القرن القادم والوقوف بالتربية البدنية والرياضية في مصاف العلوم المتقدمة الأخرى يعلم جيد يهدف إلى التحكم في كل الأحداث المفاجئة التي تعترض الحركة الرياضية على كافة مستوياتها المحلية والعالمية وهي إدارة تقوم على الدراسة والبحث والاستفادة من تجارب الدولة المتقدمة والتي سبق أن واجهت مثل هذه الأزمات أو حالات قريبة الشبه منها . (119: 201)

يشير جمال محمد على (2007) إلى أن إدارة الأزمات على مستوى أي هيئة رياضية (لجنة أولمبية- اتحاد- فرع اتحاد- نادى- مركز شباب) تعنى "رفع كفاءة وقدرة النظام على صنع القرارات سواء على مستوى العمل الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات أساليب الإدارة القديمة التي تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة". (33 : 84)

ويرى إسماعيل حامد عثمان (1998) أن الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات الرياضية يهدف إلى مواجهة وحل أى أزمة رياضية وفق المصالح الوطنية ومكانة وسمعة مصر في المحافل الأولمبية والعالمية والإقليمية والقارية والدولية ، ويعتمد في إدارة الأزمات الرياضية على الدراسة الواعية للموقف الرياضي المصرى على المستويين الحكومى والأهلى ، 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 ، ويمكن أن نضع المراحل التالية كأسلوب علمي في إدارة الأزمات الرياضية:-

- المرحلة الأولى:- تجنب الأزمة
- المرحلة الثانية:- الإعداد لإدارة الأزمة
- المرحلة الثالثة:- الاعتراف بوجود أزمة
- المرحلة الرابعة:- احتواء الأزمة
- المرحلة الخامسة:- تحليل المعلومات والحقائق
- المرحلة السادسة:- تسوية الأزمة
- المرحلة السابعة:- الاستفادة من الأزمة. (13 : 32-39)

إن إدارة الأزمات والتعامل معها يحتاج توافر قدرًا من الثقافة التنظيمية لكافة العاملين بالمؤسسة سواء المؤسسات الرياضية أو التي بها وحدات رياضية كما في المدارس والجامعات وبعض الشركات الخ ، والثقافة تعد مؤشر هامًا لتمييز أى مؤسسة عن باقى المؤسسات الأخرى وتكسيها هويتها وذاتيتها.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية:

لكل أمة ثقافة تعتبر سمة من سماتها وعلامة دالة عليها وهى أهم مقومات هويتها ومجلى نبوغها وعبريتها، فالثقافة تشمل مجموع النشاط الفكرى والفنى بمعناه الواسع ، وما يتصل به من المهارات أو يعين عليه من الوسائل، وهى تنظم جميع السمات المميزة للأمة الروحية والفكرية والفنية والوجدانية. (53 : 7 ، 16)

ويتفق على أحمد مذكور (2003) مع مصطفى السايح محمد (2002) على أن الثقافة تعنى "ذلك الكل المعقد الذى يحوى كل معرفة وكل عقيدة وفن وأخلاق وقانون وعرف وكل تعبيرات وقدرات وأنشطة أخرى يكتسبها ويمارسها الإنسان باعتباره عضواً فى المجتمع". (81 : 25)، (128 : 13)

وتعتبر المنظمات جزء من المجتمع الذى نعيش فيه ولكل منظمة ثقافة متميزة بها وتتمثل مكونات الثقافة فى الفلسفة، الاتجاهات والمعتقدات ، والقيم المشتركة داخل المنظمة ، وتعد ثقافة المنظمة أحد الدعامات الهامة للتنفيذ الناجح للإستراتيجية. (140 : 279)

وتتفق عائدة سيد خطاب (2001) مع محمد قاسم القريونى (2000) على أن ثقافة المنظمة هى مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية والتي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة وأيضاً مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التى تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية. (59 : 11)، (123 : 151)

وهى بذلك تمثل الفلسفات والاستراتيجيات والمفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التى تربط أجزاء المنظمة فى بوتقة واحدة ، والمشاركة بين العاملين وتشكل كل المفاهيم السلوكية للاتفاق الجماعى المعلن وغير المعلن. (26 : 463)

ويوضح محمد قاسم القريونى (2000) أن أهم الوظائف الرئيسية التى تؤديها الثقافة التنظيمية هى :

- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين .
- زيادة الشعور بالانتماء و الولاء للتنظيم ، وتحسين علاقات العمل .
- توفير فهم أفضل لما سيجرى فى التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات .
- توفير أداه رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمى بالشكل الذى تريده .
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التى تؤمن بها الإدارة العليا . (123 : 32)

وتشير منى صلاح الدين شريف (1998) أن هناك نوعين للثقافة التنظيمية عند التعامل مع الأزمات هما:-

● ثقافة تنظيمية متجنية للأزمات أو مستعدة لمواجهة الأزمات:

وهى ثقافة قوية تولد مجالاً للقوة الاجتماعية مشحوناً بالطاقة تقوى العاملين وتدفع المنظمة نحو مواجهة الأزمات والقيادات الإدارية بالمنظمات التى تسود بها هذه الثقافة البناءة لديهم القدرة على تحمل المسؤولية تجاه منظمتهم ، ويستخدمون أساليب إدارية وقائية تحقق الاستجابة السلسلة للأزمة فى حالة وقوعها وتشجيع العاملين فى مختلف المستويات ، علاوة على اهتمامهم بتوثيق الأزمات السابقة للاستفادة منها وزيادة تراكم الخبرة وبالتالي هذه الثقافة يتوفر بها نظام متكامل للإدارة الفعالة للأزمات .

● ثقافة تنظيمية مستهدفة أو معرضة للأزمات:

وهى ثقافة ضعيفة لا تشجع على اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات ، بل أنها تقوم بالحيولة دون وصول إشارات التحذير والإنذار المبكر لمنع وصولها الى المسؤولين بالمنظمة وتستخدم أساليب دفاعية تؤدي الى مزيد من الأزمات . والقيادات فى ظل هذه السياسة ترى أن ذكر الأزمات السابقة التى تعرضت لها يعنى أن المنظمة لديها نقائص وعيوب وبالتالي فالمنظمات التى تسود بها هذه الثقافة لا يتوفر لديهم نظام فعال لإدارة الأزمات . (134 : 134)

وترى الباحثة أنه على إدارة النشاط الرياضي أن تكون لديها القدر المناسب من الثقافة التنظيمية التي تجعلها قادرة على تجنب الأزمات والاستعداد لها قبل وقوعها والتي تعمل على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية أكثر مما قد تكون عليه في حالة عدم وجود ثقافة تنظيمية والذي يمكن أن يتم ذلك من خلال الخطة المقترحة لنشر ثقافة إدارة الأزمات للأخصائيين الرياضيين .

إن وجود ثقافة تنظيمية للتعامل مع الأزمات لا يتأتى عشوائياً ، وإنما يتطلب تخطيطاً علمياً يوضع بواسطة المتخصصين في المجال والعاملين بالمؤسسة ، ويقول الله تعالى في كتابه الكريم في سورة الأنفال "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم" آية 60.

رابعاً: التخطيط The planning:

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى للقيام بأى نشاط وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر لبناء شئ في المستقبل ، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه بوظيفة إدارية بالمستقبل وبالتالي بالقيمة التنبؤية ، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثيرين من العاملين في المجال الرياضي بمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفاً من المخاطرة في اتخاذ القرارات والاختيارات بين البدائل المتاحة ما يرتبط بشئ غير معلوم . (58 : 31)

ويذكر إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي (2003) أن التخطيط "استقراء المستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخيرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأى صعوبات محتملة وعن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة" . (1 : 17)

ويشير أحمد محمد غنيم (2004) أن التخطيط "عملية ذهنية يسعى من خلالها المديرون إلى التنبؤ بأحداث المستقبل أو بيان ما سوف تكون عليه الأحوال في المستقبل ثم إعداد الترتيبات اللازمة لمواجهة تلك الأحداث" . (11 : 73)

ويرى على الشرقاوى ومحمد سعيد سلطان (2004) أن "التخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل ، والتأكيد من أن القراءات الخاصة باستغلال الأفراد والموارد الوسائل تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (الغايات)" . (82 : 193)

يعرف عثمان محمد غنيم (2006) التخطيط كمفهوم عام بأنه "جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبمال وجهد محددين" . (74 : 27)

ويقسم عبد الحميد شرف (1999) أنواع التخطيط إلى ما يلي:

- التخطيط طويل الأجل Long term planning: ويتراوح من 10 الى 15 سنة .
- التخطيط متوسط الأجل Medium term planning: ويتراوح من 4 : 5 سنوات تقريبا وينشئ من التخطيط طويل الأجل.
- التخطيط قصير الأجل Short term planning: ومدته سنة تقريباً، وهو الأكثر شيوعاً في التربية الرياضية.

ويشير عبد السلام أبو قحف (2003) إلى أنه تجدر الإشارة بصفة عامة إلى أن هناك علاقة عكسية بين درجة دقة الخطة وطول الفترة الزمنية التي تغطيها فكلما طالت مدة الخطة قلت درجة الدقة في التنبؤات ومرد هذا إلى الطبيعة المتغيرة لبيئة الأعمال خاصة في الأجل الطويل . (61 : 259)

التخطيط لإدارة الأزمات:-

لاشك أن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات، وبدونه لن تكون هناك إدارة جيدة وناجحة للأزمات، فالتخطيط يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة، وأن يقلل من عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمة كما يتيح لفريق إدارة الأزمة القدرة على رد الفعل المنتظم والفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في حالة فشل الإجراءات التي اتخذت لمنع الأزمة، ويجب أن يتم التخطيط في ظل أهداف واستراتيجيات وأولويات واضحة . (67 : 25)

ويرى محمد نصر مهنا (2004) أن "التخطيط هو عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة". (126 : 278)

ويعرف السيد عليوه (2004) التخطيط "بأنه عملية تفكير تتضمن وضع مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة". (21 : 30)

ويحدد عبد العزيز عبد المنعم خطاب (2003) أهداف عملية التخطيط لمواجهة الأزمات فيما يلي:-

- تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، وضمان توصيلاً لمتخذى القرار في الوقت المناسب .
- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمنظمة.
- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار التصرف بمحاولة المنع أو الاستعداد للأزمة .
- محاولة القضاء على قدر كبير من العشوائية والتخبط وانفعال اللحظة الذي عادة ما يصاحب الأزمات .
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .
- القدرة على التعامل مع الأزمة "بالمبادرة" وليس "برد الفعل" . (67 : 28-29)

بينما ترى كريستينا زافيكر Zavicar, Christina M. (2004) أن الأزمات في المجال الرياضي تختلف عن مثيلاتها الموجودة في قطاع الأعمال حيث أنها من الصعب التخطيط لها بالكامل وذلك بسبب اختلاف و تنوع الأزمات في المجال الرياضي. (174 : 4)

وترى الباحثة أن التخطيط لإدارة الأزمات في إدارة النشاط الرياضي بالجامعة هي تلك العمليات الإدارية المنظمة التي تعمل على منع الأزمة والاستعداد لها من خلال وضع مجموعة من السياسات والإجراءات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وموضحاً بها السلطة والمسئولية للأخصائيين الرياضيين القائمين على إدارة الأزمة .

وبذلك يجب أن نحدد الاحتياجات الضرورية لعملية التخطيط لإدارة الأزمة والتي تتمثل في؛ (توافر خلفية تاريخية عن الأزمة وبيانات تاريخية عن أزمات مماثلة محلية وعالمية، وجود نظام معلوماتي دقيقاً يتعامل مع معلومات حقيقية وليست أخبار غير مؤكدة أو غير موثوق منها، وجود نظام اتصالات فعال داخلي وخارجي، أهداف المصالح المشتركة في الأزمة ومدى مشروعيتها وتأثيرها على المصلحة العامة، إمكانية وقدرات الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية الحديثة اللازمة ومدى فاعليتها لتحقيق الهدف، والتنسيق بين أفراد فريق إدارة الأزمات والجهات الداخلية والخارجية المعنية). (157 : 99-100)

ويضيف محمد نصر مهنا (2004) أن هناك أسس لعملية التخطيط لمواجهة الأزمات وهي كما يلي :-

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة من خلال فريق التخطيط .
- المعلومات اللازمة للخطوة .
- ضمان وجود نظام اتصال إعلامي فعال مرتبط بالأزمة .
- الاهتمام باستمرار الأنشطة الجوهرية .
- الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة . (126 : 280-281)

وكثيراً ما يحدث الخلط بين مفهوم التخطيط ومفهوم الخطة حيث يعبر البعض عن التخطيط بأنه الخطة، ولكن في الحقيقة أن عملية التخطيط هي أعم وأشمل من مجرد الخطة وإذا كانت الخطة هي النتيجة الهامة للتخطيط، فالتخطيط يشمل كل من التنبؤ والخطة. (133 : 31)

ويتفق السيد شلتوت وحسن معوض (1994) مع عبد الغفار حنفي (1994) على أن وظيفة التخطيط هي تنمية الخطة التي تكون عادة من عمل ذهني يختص بالفكر الذي يضع حلولاً للمشاكل وبذلك يمكن القول أنها متعلقة بما يجب عمله وكيفية عمله ومكان تأديته والأفراد المسؤولين عنه وأسباب تأديته. (19 : 27)، (68 : 205)

الخطة: Plan

الخطة هي توصيف العوامل والقوى والتأثيرات والعلاقات التي تدخل في إعداد الحل لمشكلة ما، وكذلك هي الدليل المنظور للفكر الإداري. (19 : 27)

ويتفق حليم المنيرى وعصام بدوى (1991) مع عبد الكريم درويش وليلى ت كلا (1995) على أن الخطة هي الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين وهي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحل الزمنية. (38 : 47)، (71 : 277)

ويتفق عبد الكريم درويش وليلى ت كلا (1995) مع طلحة حسام الدين وعدله عيسى مطر (1967) أن المفهوم العام للخطة هو الترجمة الواقعية للفكر الإداري. (15 : 71)، (42 : 58)

ويرى عبد الحميد شرف (1997) أن الخطة هي مجموعة من القرارات لإطار عام يحدد المعالم الرئيسية لمشروع معين. (18 : 62)

ويعرف مفتى إبراهيم حماد (1999) الخطة أيضاً هي تلك العملية الإدارية التي تعمل على تحقيق هدف معين في ضوء مجموعة من السياسات والإجراءات والموارد اللازمة لتحقيقها في مدة زمنية محددة. (133 : 14)

ويشير عثمان محمد غنيم (2006) إلى أنه لكي تكون الخطة ناجحة لابد أن تبنى على أسس ومبادئ محددة من أهمها ؛ (الواقعية - الشمولية - التكامل - الأمثلية - الوضوح - الإلزام - المرونة - الدقة - الإستمرارية) . (74 : 68-71)

ويذكر حليم المنيرى وعصام بدوى (1991) أن هناك مجموعة من العقبات التي تقلل من فاعلية الخطة وهي :

- طول المدى الزمني للخطة يقلل من دقتها في تقدير البيانات وفق ظروف المستقبل الجيد .
- الاختراعات والاكتشافات وسرعة التقدم العلمي لا يمكن أخذها في الاعتبار بدقة عند وضع برامج الخطة ومناهج تنفيذها .
- عند وضع الخطة لا يمكن التنبؤ بالعوامل السياسية والحوادث الطبيعية والعقبات الإجرائية وما إلى ذلك من معوقات .
- قد لا تكون البيانات والخبرات السابقة والموارد المقترحة بالدرجة المناسبة لتنفيذ الخطة . (38 : 47-48)

وعند وضع خطة يجب اتباع المراحل التالية :

- تحديد الأهداف .
- تحديد وسائل تحقيق الأهداف الموضوعية .
- جمع البيانات والإحصاءات اللازمة .
- وضع إطار لخطة بديلة والمفاضلة بينها .
- تقسيم الخطة إلى خطط فرعية .
- تحديد المدة الزمنية للخطط الفرعية وتحديد أولويات التنفيذ .
- الإعلان عن الخطة داخل الهيئة الرياضية . (111 : 31)

ويرى إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعى (2003) أن الخطة سواء كانت طويلة الأجل أم قصيرة فيمكن أن يتبع بشأنها الخطوات التالية:-

- تحديد الهدف .
- تجميع المعلومات والبيانات .
- اختيار وسائل التنفيذ .
- المشاركة فى التخطيط .
- المتابعة والتقييم . (1 : 33-36)

ومن خلال رؤية الباحثة ودراسة آراء العلماء والخبراء والمفكرين اتضح أن هناك مكونات أو محتويات فرعية تساعد الخطة على النجاح وهذه المحتويات هى:-

أولاً: الأهداف: The Aims

يشير عبد الغفار حنفى (1994) إلى أن الأهداف هى "نهاية ما يسعى إليه النشاط خلال فترة زمنية معينة وبذلك يسعى التخطيط والتنظيم وحشد الموارد والتوجيه والرقابة إلى تحقيق هذه الأهداف". (68 : 207)

وتذكر ليلي عبد العزيز زهران (1996) أن الأهداف هى "ما يحاول الفرد الوصول إليه أى أنه مرحلة من السعى إلى حيث يوجه الفرد جهوده الإدارية". (101 : 19)

ويتفق محمد كمال السمنودى ونبيل عبد المطلب (2003) مع إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعى (2003) على أن الأهداف هى "النهايات أو الغايات المطلوب الوصول إليها، فلا يمكن تصور أى جهد جماعى دون أن يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه". (125 : 26)، (20 : 2)

ويوضح كمال عبد الرحمن درويش وآخرون (1993) عن جوليك أن أفضل ضمان لفعالية الإدارة هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح. (99 : 34)

ويتفق محسن العبودى (1999) مع مفتى إبراهيم حماد (1999) وأحمد محمد غنيم (2004) على أن الأهداف تنقسم حسب مداها إلى :-

• أهداف استراتيجية: Strategy of objectives :-

وهى عبارة عن النتائج أو الأهداف المطلوب الوصول إليها فى المستقبل البعيد، والتي يطلق عليها أهداف طويلة المدى .

• أهداف تكتيكية: Tactical of objectives :-

وهى عبارة عن النتائج أو الأهداف المطلوب الوصول إليها فى الأجل القصير، والتي يطلق عليها أهداف قصيرة المدى أو الأهداف المرحلية، وتشتق هذه الأهداف الاستراتيجية. (107 : 426) (133 : 32) (11 : 80)

ويضيف عبد الكريم درويش وليلى ت كلا (1995) أن هناك أهداف وسطية وهى التى تساعد على تحقيق الهدف النهائى فالتدريب والتعليم ليس هدفاً نهائياً فى أى منظمة بل يعتبر هدفاً وسطياً من حيث إسهامه فى تحقيق الهدف النهائى . (71 : 308)

ويضيف إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعى (2003) أن أهداف الفترة القصيرة تكون أكثر وضوحاً وتحديداً من أهداف المدى الطويل، وكذلك تنقسم الأهداف إلى عامة ومتخصصة فالهدف العام هو هدف المشروع ككل، بينما يتعلق الهدف المتخصص بجزء معين من المشروع وتتخذ الأهداف العامة أساساً ترسم فى ضوء الأهداف المتخصصة. (1 : 21)

ومن خلال العرض السابق ترى الباحثة أن أهداف خطة نشر ثقافة الأزمات هى كل ما تسعى إليه إدارة النشاط الرياضى للوصول إلى نتائج محددة فى زمن محدد سواء كان فى المدى الطويل أو المدى المتوسط أو المدى

القصير ، وعليه فإن الباحثة ترى أن الخطة تتأثر بانتقاء الأهداف، فالانتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الخطة في حين أن الانتقاء العشوائي للأهداف يعتبر من أهم المعوقات الإدارية الذى يؤدي إلى الفشل في تنفيذ الخطة على أكمل وجه.

ثانياً: السياسات: The policies:

إذا كانت الأهداف بمثابة نقطة الانطلاق في العملية التخطيطية أو النهايات أو الغايات المراد الوصول إليها فإن السياسات هي المسار أو الطريق الذى نسلكه ليقودنا إلى تحقيق هذه الغايات ، أى أن السياسة تعد بمثابة دستور العمل، فهي الإطار الدائم الذى يحدد الفكر ويوجهه، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات، وفي فلكها تدور الأنشطة على كافة المستويات، كل ذلك في انسجام وتوافق وصولاً إلى تحقيق الهدف. (141 : 21)

ويعرف عبد الكريم درويش وليلى ت كلا (1995) السياسات على أنها "مجموعة من القواعد والنظم التى تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف". (71 : 279)

ويشير عبد الحميد شرف (1996) إلى أن السياسات هي "مجموعة من الاتجاهات العامة التى تؤدي إلى فهم عام يقود ويوجه ويرشد تفكير المسؤولين عند اتخاذ القرارات". (63 : 74)

ويرى محمد رفعت عبد الوهاب وحسين عثمان محمد (1999) أن السياسات هي "المفاهيم أو التوصيات العامة التى تشكل إطار التفكير داخل المنظمة في المواقف المتتابعة وتوحد القرارات نحو تنفيذ الغايات المرجوة". (115 : 201)

ويحدد إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعى (2003) السياسات أنها "تمثل القرارات أو القواعد التى تحدد سير العمل وتضبط التصرفات والأعمال داخل المنظمة". (1 : 24)

ويرى أحمد محمد غنيم (2004) أنها "مجموعة من المبادئ والمفاهيم التى توضع لكى تستهدف بها مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذ القرارات". (11 : 80)

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن السياسات هي مجموعة القواعد والقرارات والمبادئ والمفاهيم التى توضع من قبل الإدارة العليا لإدارة النشاط الرياضى لضبط العمل في المستويات الإدارية الأقل في صورة صريحة أو ضمنية، وتكون بمثابة الخطوط العريضة أو الإطار الذى يحدد عمل المستويات المختلفة ويحكم تصرفاتهم ملتزمون بها للتعديل والتطوير لمواجهة التغيرات الغير متوقعة.

يتفق كل من إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعى (2003) مع مفتى إبراهيم حماد (1999) على أنه يمكن تقسيم السياسات إلى ما يلى:-

- سياسات عامة "سياسات أساسية": وهي مدونة في لائحة تأسيس المنظمة .
- سياسات رئيسية "سياسات عليا": وهي تحدد بواسطة الإدارة العليا "المديرين".
- سياسات قاعدية "سياسات إدارية أو تشغيلية": وهي تحدد بواسطة رؤساء الأقسام . (1 : 26-27)، (133 : 32)

ويضيف كمال درويش واسماعيل حامد عثمان (2000) عن آلن Allen وهاميلتون Hamilton ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة إذ أن ذلك يعد أفضل طريقة لوضعها موضع التنفيذ. (98 : 37)

ثالثاً: الإجراءات: Procedures:

وهي عبارة عن "هيكل يتضمن الخطوات التفصيلية التى يجب اتباعها من قبل العاملين في المنشأة على كافة مستوياتهم بحيث تضمن حسن سير العمل في إطار الأهداف المطلوبة". (61 : 54)

ويقول إبراهيم عبد المقصود (1989) عن كونتر Koontry بأن الإجراءات تشمل "مجموعة مختارة من خطوات العمل تطبق في الأعمال التفصيلية وأنها تفصل بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ أى نشاط". (3 : 36)

ويتفق إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعى (2003) مع أحمد محمد غنيم (2004) على أن الإجراءات هي "الطريقة التي توضح سلفاً كيفية تنفيذ الأعمال الروتينية". (2 : 37)، (11 : 81) ويرى مفتى إبراهيم حماد (1999) أن الإجراءات الفعالة يجب أن تتضمن ما يلي:-

- البساطة.
- الوضوح .
- عدم التداخل .
- التوازن بين الثبات والمرونة . (133 : 33)

ويضيف أحمد محمد غنيم (2004) أن الإجراءات يجب أن تتصف أيضاً بقابليتها للتطبيق وأن تكون مسجلة ومعلنة، كما يجب أن تعكس كل من الأهداف المرجوة والسياسات الإدارية التي تعمل على تحقيقها. (11 : 82)

وترى الباحثة أن الإجراءات عبارة عن خطط فرعية تفصيلية توضح الخطوات المتتالية لتحقيق الأهداف الموضوعية لخطّة نشر ثقافة إدارة الأزمات للأخصائيين الرياضيين بكفاءة في إطار السياسات المقررة، وتكون هذه الإجراءات مكتوبة وواضحة وبسيطة ومكملة لبعضها البعض دون تعارض أو تداخل ومتوفر فيها عنصرى الثبات والاستقرار والمرونة.

رابعاً: الإمكانيات Facilities:-

تعتبر الإمكانيات من أهم عوامل نجاح أى خطة ، إلا أن بعض الخطط يمكن أن تفشل في تحقيق أهدافها بالرغم من توفر كل الإمكانيات وذلك بسبب عدم وجود التخطيط والتنظيم الجيد للاستفادة من كل الإمكانيات المتاحة لأى لاد من وجود أسس ومبادئ إدارية لاستغلال هذه الإمكانيات .

وترى عفاف عبد المنعم درويش (1998) أن الإمكانيات هي "كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالى أو مستقبلى من تسهيلات وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمى للتخطيط والإدارة و التقييم لتحقيق تلك الأهداف" . (79 : 24)

ويشير أحمد ماهر وآخرون (2002) أن الإمكانيات هي خطوة لتحديد الأعمال المطلوبة ، لأنه يترتب عليها تحديد الموارد والمستلزمات المختلفة اللازمة لوضع تلك الأعمال موضع التنفيذ ، وذلك بالمقارنة بين الإمكانيات المطلوبة والإمكانيات المتاحة يمكن تحديد النتائج الواجب الحصول عليها أثناء فترة الخطّة مع رسم برامج لتأمين توافرها في الأوقات المناسبة. (8 : 116)

تقسيم وتصنيف الإمكانيات:-

يرى إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعى (2003) أنه يمكن تقسيم الإمكانيات إلى :-

- الإمكانيات المادية: متمثلة في المواد (المواد المستخدمة – الأجهزة والمعدات – الأموال)
- الإمكانيات البشرية: متمثلة في (العاملون – المنفذون – الفنيون). (2 : 41)

بينما ترى عفاف عبد المنعم درويش (1998) أنه يمكن تقسيم الموارد من حيث قدرتها على تأهيل المنشأة للقيام بأعمالها وأداء الأنشطة الخاصة بها على أكمل وجه إلى ستة مجموعات كالآتى :-

- موارد إنسانية .
- موارد مالية: (التمويل الطويل وقصير الأجل)
- موارد مادية: (الأجهزة – الأدوات – المباني)

- موارد طبيعية: (الأرض)
- موارد فكرية: (لغة الاتصال)
- الموارد اللازمة للمجال التشغيلي للمنشأة أو المنظمة. (79 : 31)

وترى الباحثة من خلال التقسيمات السابقة أن هناك تقسيم يعتبر عام وشامل ومناسب للخطة المقترحة لنشر ثقافة إدارة الأزمات وهو (إمكانات مادية - إمكانات بشرية - إمكانات معلوماتية)، وترى أيضاً أهمية دور هذه الإمكانيات في نجاح أى خطة لأن الخطة الناجحة هي التي تضع الأهداف المراد تحقيقها والوصول إليها بالجهد الجماعي من خلال الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة والمتوفرة لديها ، والتي تستطيع أن تستخدمها بالأسلوب الأمثل في تحقق أهدافها وأن تواكب الخطة الواقع وتكون طموحاتنا في حدود إمكانياتنا .

خامساً: البرنامج الزمني:- Time Schedules :-

الزمن أو الوقت في إدارة الأعمال من الأمور التي يجب الاهتمام بها لذلك فمن الأهمية الاهتمام بتخطيط استخدام الوقت الاستخدام الأمثل والعمل على تلاشي أى ضياع منه لأن ضياع الوقت معناه ضياع الأموال وضياع المجهودات وضياع الفرص الأمر الذي غالباً ما يكون سبباً في تدهور الأعمال وفشلها ، والبرنامج الزمني ليست مجرد مواعيد توضع كيفما شاء المخطط، ولكنها ترتبط بكثير من المتغيرات مثل ؛ الهدف- السياسات والإجراءات- الإمكانيات المادية والبشرية- الموازنات. (98 : 13)

ويرى كمال درويش وآخرون (1993) عن سيد الهواري بأنها "كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبنياً بصفة خاصة ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها، فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف". (99 : 42)

ويشير مفتى إبراهيم حماد (1999) إلى البرامج الزمنية بأنها "البرنامج الزمني للعمل في كافة الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف". (133 : 33)

ويعرفه عبد الحميد شرف (1999) على أنه "عبارة عن الخطوات التفصيلية للخطة وما يتطلبه هذا التنفيذ من طرق وأساليب وتوزيع زمني وإمكانيات وأساليب تقويم مناسبة". (61 : 55)

وترى الباحثة أن البرنامج الزمني اللازم لخطة نشر ثقافة إدارة الأزمات للأخصائيين الرياضيين هو تلك الخطوات المتتالية المطلوب تنفيذها خلال فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف الخطة الموضوعية في ضوء السياسات والإجراءات والإمكانات المحددة سلفاً.

ويقسم إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي (2003) أسس وضع البرنامج الزمني إلى:

- تقسيم الأعمال اللازمة لتحقيق الهدف إلى خطوات .
- تحديد العلاقات بين الخطوات المختلفة ومراعاة التتابع بينها .
- تحديد المسؤولية والموارد اللازمة لكل خطوة .
- تقدير الوقت اللازم لانتهاء من كل خطوة وتحديد مواعيد كل جزء في البرنامج . (1 : 28)

سادساً: أساليب وقواعد التدريب:-

هناك أساليب متعددة يستخدمها المدرب في العملية التدريبية ويمكن تصنيفها إلى ما يلي :-

• أساليب التدريب الفردية:-

وترتكز على الفرد المتدرب ويتم فيها التدريب في مواقف فردية وتدريب الأفراد على مهارات خاصة أو تدريب فرد معين على عمل جديد ذي طبيعة خاصة ويتم في معظم الأحيان في مكان العمل نفسه.

• أساليب التدريب الجماعية:-

وترتكز على المتدرب في مواقف جماعية، ويتم تطبيقها على مجموعة من المتدربين، وهذه الأساليب الجماعية هي السائدة في العملية التدريبية.

وتختلف أساليب التدريب فيما بينها من الزوايا التالية:-

- درجة السهولة أو الصعوبة في الإعداد أو التطبيق .
- درجة التشويق والإثارة .
- مدى الاعتماد على المدرب أو المتدرب أو على كليهما معاً .
- عدد المتدربين .
- مدى مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين .
- المعلومات المرتدة التي يمكن أن توفرها الأساليب المتبعة للمدرب أو المتدرب .
- الحواس التي يتم إشراكها في عملية الاستقبال .
- التكلفة والعائد من الأسلوب التدريبي المستخدم . (138 : 297-298)

ويرى محمد قاسم القريوني (1990) أن الأساليب المتبعة في التدريب متعددة ومتنوعة وفيما يلي التعزيز بأهمها:-

- أسلوب المحاضرات .
- أسلوب النقاش.
- التناوب في العمل .
- طريقة دراسة الحالات .
- لعب الأدوار .
- المباريات الإدارية.
- التلميز أو التمهين .
- التدريب الميداني . (124 : 159-161)

ويشير كامل بربر (1997) أنه يمكن اتباع عدة وسائل للقيام بعملية التدريب لكل منها حدودها في الاستخدام، وهذه تشمل ما يلي :-

- المحاضرات .
- دراسة الحالات .
- تمثيل الأدوار .
- المحاكاة . (96 : 171)

ويضيف صلاح الدين عبد الباقي (2005) أن هناك أساليب متعددة للتدريب الإداري من أهمها:-

- دورية العمل .
- التدريب أثناء العمل .
- إسناد مهام خاصة .
- المباريات الإدارية .
- دراسة الحالات العلمية .
- أسلوب المحاضرة .
- تدريب الحساسية.
- طريقة الاجتماعات .
- طريقة الخبرة الإرشادية .
- الإدارة المتعددة . (56 : 257-263)

ويتفق كل من مصطفى نجيب شاويش (1996) وأحمد سيد مصطفى (1999)، أحمد ماهر (1999)، نادر أحمد أبوشیخة (2000) على تحديد أساليب التدريب الإداري فيما يلي ؛ (المحاضرة - التدريب العملي - تمثيل الأدوار - دراسة الحالات - البريد الوارد - المباريات الإدارية - الوقائع الحرجة - المناقشات الجماعية - تدريب الحساسية - نمذجة السلوك - العصف الذهني - الندوات والمؤتمرات - سلسلة القرارات) . (132 : 343-344)، (6 : 280-281)، (9 : 243-245)، (138 : 299-302)

وترى الباحثة أنه يمكن تطبيق بعض هذه الأساليب التدريبية على تنفيذ الخطة الموضوعية لنشر ثقافة إدارة الأزمات للأخصائيين الرياضيين والبعض الآخر لا يتناسب معها ومن الأساليب التي يمكن تطبيقها ما يلي :-

- **الدعاية والإعلان من خلال ؛** (نشرات- مطويات- مجلات حائط- مكاتبات- ورش عمل- دوريات) .
- **الأساليب الفردية من خلال ؛** (تدريب الأخصائي أثناء العمل - نقل الأخصائي لأداء أعمال أخرى- تكليف الأخصائي بأعمال ذات مستويات أعلى) .
- **الأساليب الجماعية ؛** وهي كما ذكرها كلاً من أحمد ماهر (1999)، ونادر أحمد أبوشیخة (2000) :

○ المحاضرات:-

هي عملية تعلم وإخبار أو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة من الأفراد وقد يتبع هذا الحديث نقاش أو قد لا يتبعه، وهي من أكثر الأساليب شيوعاً وأقدمها سواء في نقل المعارف والأداء والأفكار للآخرين أو عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التأكيد على المستمعين وإقناعهم بفكرة معينة، ويتم الإعداد لها مسبقاً والتدرج بالمتدرب من الأسهل إلى الأصعب وإثارة اهتمامه من خلال عرض مجموعة تساؤلات للمتدرب معتمداً على المنافسة من خلال إبداء الآراء والتحليل والنقد لمحتوى المحاضرة وفيها يقوم المدرب باختيار المتدربين للتعرف على مدى تحقق الأهداف المحددة وكذلك التعرف على مدى التغيير الحاصل على معلومات واهتمامات المستمعين.

○ دراسة الحالات:-

وفيها يقوم المدرب بعرض حالة من واقع العمل أو مشكلة أو افتراضات ويطلب من المتدرب دراستها وتحليلها من حيث أبعادها ومشاكلها وأسبابها وحلولها البديلة واختيار أفضل الحلول والتوصل إلى الاستنتاجات المنطقية، ويعتمد هذا الأسلوب على تنمية مهارات المتدرب من حيث التحليل والاستنباط والمشاركة والطرق المختلفة لحل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرارات ولا يمكن الاعتماد على هذه الطريقة بصورة أساسية ولكن تكون بصورة مكملة.

○ تمثيل الأدوار:-

يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطى المدرب لمجموعة المتدربين مثلاً عملياً على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة الموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية والتدريب على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة وإحداث التغيير المطلوب في السلوك.

○ الندوات والمؤتمرات:-

وفيها يجرأ الموضوع إلى مواضيع فرعية ويعطى وقتاً كافياً للإعداد والتحضير فيقرءون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل ؛ مذكرات وتقارير ودراسات لبحولها ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم ويمكن أن يوزع المتدربون على مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين، ويتاح للباقيين توجيه أسئلة، ويساعد على حيوية تفاعل المشاركين وتعميق استيعابهم وتطوير معلوماتهم، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم في العمل.

○ التدريب العملي:-

ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام هذا الأسلوب على جماعات صغيرة الحجم.

○ المباريات الإدارية:-

يتم فيها تقسيم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر ثم يتم تزويد كل مجموعة بالمعلومات والمعارف والبيانات عن ظروف العمل الذي يمثلونه وتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأعمال على أفرادها ، تقسم المباريات إلى عدة جولات ويقوم كل أفراد كل مجموعة باتخاذ القرارات ومراجعة الأعمال والقرارات التي تمت وتعديل بعضها إذا لزم الأمر وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها إذ تقوم كل مجموعة في ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف. واتخاذ قرارات جديدة وهكذا تكون المباراة لعدة جولات وأخيراً تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة بعدها يتم تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلافيها في الحياة العملية.

○ العصف الذهني:-

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعمل هذا الأسلوب على تنمية الثقة بالنفس والشجاعة والمبادأة وأيضاً الإبداع والتفكير الخلاق والحلول المبتكرة.(9: 243-245) ، (138: 299-302)

خطة إدارة الأزمات:-

تبدو أهمية الخطة في أنها تضمن حدوداً مقبولة لنجاح عمليات إدارة الأزمات والكوارث فبدون الخطة فإن سياسة مواجهة الأزمة أو الكارثة تكون غير كافية ، وبالتالي يمكن أن تتفاقم الأزمة بصورة تحتاج إلى المجهود والوقت والإمكانات للسيطرة على الأوضاع وإعادة الحال إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة . (110 : 139)

ويضيف محمد نصر مهنا (2004) أنه عند عمل خطة يتم حصر المشكلة مهما كان نوعها وتتم عملية تقدير الوقت وإعداد فرضيات أو سيناريوهات مختلفة للمشكلة واختيار أكثر الفرضيات توقعاً، وتوضع الخطة لمواجهة هذه المشكلة مع مراعاة الوسائل والأدوات المتيسرة ، أي تكون خطة قابلة للتنفيذ ويتم ذلك قبل التوقيت المنظر لحدودها فالاستعداد لمواجهة الأزمات يسهل من سرعة التعامل معها . (126 : 279)

ويؤكد عبد العزيز عبد المنعم خطاب (2003) على أن الخطة يجب أن توضع بحيث تناسب الموارد والإمكانات المتاحة وإلا تأثرت قدرة المنظمة عند التنفيذ ومواجهة الأزمة الفعلية ، ومن اللازم التدريب على أساليب إدارة الأزمات لأنها تختلف عند التطبيق ، ولأنك أن المنظمات التي مرت بأزمات سابقة تكون أكثر قدرة على إدارة الأزمات عند حدوثها مرة أخرى . (67 : 26-27)

وترى الباحثة أن على إدارة النشاط الرياضي أن تضع خطة لإدارة الأزمات و خطط بديلة بحيث تكون قابلة للتنفيذ أي أنها تكون في حدود الإمكانيات و الموارد المتاحة وتستند على أسس علمية لتحقيق أهدافها .

ويشير محمد حافظ الرهوان (2004) إلى أن هناك اعتبارات يجب مراعاتها عند وضع خطة لمواجهة الأزمات وهي كالتالي :

- أن تكون عمليات المواجهة منظمة .
- أن يتسم الأفراد المكلفون بالمواجهة بالكفاءة .
- أن يلتزم الأفراد المعينون بها بأداء الشيء الصحيح .
- أن تركز العمليات على السيطرة على المواقف .
- أن تتنوع العمليات بحسب المواقف (مفاوضات ، شئ مقابل شئ ، التهديد المعلق إلخ).
- أن تكون السلطة في عمليات المواجهة مستمدة من القانون أو الأمر الواقع أو بالتفويض أو بالتحويل .
- أن يقابل السلطة مبدأ الطاعة من قبل فريق العمل لكي تتحقق السيطرة على موقف الأزمة .
- أن يوضع في الاعتبار عند وضع الخطة الأحداث والمتغيرات الخارجية لأنها تؤثر على الأحداث الداخلية.
- أن تكون عناصر الخطة مفهومة و منطقية وممكنة التنفيذ وأن تركز على حماية المصالح الوطنية .
- أن تكون السياسات التي تتضمنها الخطة معروفة وليست غامضة أو غريبة عن فريق إدارة الأزمة .

- أن تتسم السياسات بالحسم حتى تحقق السيطرة .
- تحديد اختصاصات كل مستوى من مستويات مواجهة الأزمة . (110 : 142-143)
- ومن خصائص الخطة الجيدة لإدارة الأزمات كما حددها عبد العزيز عبد المنعم خطاب (2003) هي :
- كل خطة قائمة بذاتها ، وتصمم لهياكل إدارية وعمليات محددة ، وتوضح كيف تعمل تلك الأجزاء أثناء الأزمة .
- توضح الخطة الأولويات وتضم قائمة بالقضايا التي تحتاج عناية خاصة بعد الأزمة .
- تحدد السلطات والمسؤوليات لكل فرد في المنظمة .
- الخطة يجب أن تكون عملية ويمكن تنفيذها بكفاءة
- يجب أن تكون الخطة مفهومة وبسيطة وتناسب جميع المستويات في المنظمة
- يجب أن تكون الخطة شاملة تحتوى على مادة كافية ، ولكن فى نفس الوقت يجب تجنب التفاصيل لأنها تمثل عبئاً عند التنفيذ
- يجب أن ترضى جميع الأفراد المتأثرين بها
- يجب أن تراجع الخطة بصفة مستمرة
- يجب أن تختبر الخطة ويتم التأكد من أن الجميع قد فهم دوره فيها جيداً
- يجب أن تحقق الخطة كفاءة استخدام التكلفة ، حيث أن تكلفة التخطيط يجب أن تكون اقل من أو تساوى تكلفة عدم التخطيط .
- أن تكون الخطة مرنة ، بحيث يمكن تعديلها بما يتلاءم مع المستجدات التي قد تطرأ عند المواجهة الفعلية وأن تحتوى على مرشدات عامة وليست تفصيلية تناسب حالة محددة من حالات الأزمات . (67 : 32)
- ويرى محمد حافظ الوهوان (2004) عن خطة إدارة الأزمة أن الوثيقة المادية المتضمنة للخطة واللازمة لإجراء عملية التخطيط تشمل العناصر التالية :-
- الغرض من الخطة .
- المواقف والأخطاء والمخاطر التي من أجل مواجهتها تم اعداد وتصميم الخطة .
- الشروط والاقتراضات اللازمة للقيام بالعمليات الحاكمة لمواجهة الأزمة أو الكارثة .
- عناصر الخطة والمفاهيم والمصطلحات المستخدمة فيها .
- شرح النظام أو التنظيم الذى تقوم عليه الخطة حتى يمكن استخدامها بسهولة .
- الجهات والمؤسسات ذات العلاقة بالخطة وتحديد مسؤوليات كل منها .
- تحديد السلطة المختصة بالقيادة والسيطرة أثناء الإدارة والمواجهة .
- إجراءات وأساليب تنفيذ الخطة فى مراحلها المختلفة .
- الإمكانيات والموارد المتوفرة أو التي يمكن توفيرها لتنفيذ الخطة .
- أن تكون السياسات التي تتضمنها الخطة الأحداث والمتغيرات الخارجية لأنها تؤثر على الأحداث الداخلية .
- أن تتسم السياسات بالحسم حتى تحقق السيطرة .
- تحديد اختصاصات كل مستوى من مستويات مواجهة الأزمة أو الكارثة . (110 : 140-141)

أنواع خطط مواجهة الأزمات:-

يشير محمد حافظ الزهوان (2004) إلى أن هناك أنواع عديدة من الخطط ومنها ما يلى :-

- **الخطط النموذجية والخطط الواقعية:-**
- الخطط النموذجية:- تتضمن الإجراءات يتطلب مزيد من المعلومات والتمعن ، والتحليل وذلك بعد تحليل السياسات والإجراءات البديلة بعناية

– الخطط الواقعية :- ويفترض نموذج الخطة الواقعية أن اجراءات وسياسات مواجهة الأزمة يتم وضعها بناء على الحاجات العامة والاهتمامات والنتائج التي يتابعها القادة والجماعات الرئيسية في المجتمع ، فهي سياسات واجراءات تنسم الى حد كبير بالواقعية لأنها لا تواجه الصراعات والمشكلات التي تنشأ بمناسبة الأزمة

• الخطط طويلة المدى والخطط الفورية :-

– الخطط طويلة المدى:- هذا النوع يحتاج لوقت طويل في الإعداد لذلك فإنه يبحث عن الحل الأفضل أو الأمثلة للأزمة وقد يتضمن عدة بدائل لمواجهة الأزمة ، وتواجه هذه الخطط أحداث أو أزمات قد تقع في المستقبل خلال فترة زمنية طويلة نسبياً كخمس عشر سنة قادمة ، والخطة طويلة المدى قد تكون معقدة في إجراءات طويلة وقد يصعب تطبيقها كاملة في حالة تغير الظروف أثناء التنفيذ ، كما أن تكلفة هذه الخطط مرتفعة خاصة إذا كان تطبيقها محددًا نتيجة تغير الظروف أثناء تنفيذها .

– الخطط الفورية:-

* الخطة الفورية: وتتضمن أقل قدر من البيانات الضرورية لإعداد خطة عمل لمواجهة الأزمة ، ويتم إعدادها لمواجهة تطور مفاجئ لموقف ما ويتولى عملية المواجهة عدد من الأفراد لديهم مجموعة من المهارات والمعرفة والخبرة للتخطيط والتنسيق الفوري للرد المؤثر

* خطة الحالات الطارئة: وهي خطة تواجه الأحداث غير العادية ويكون لها تأثير قصير المدى ، ويتم مواجهتها بخطة تتضمن اجراءات عادية ، ولا تحتاج الى امكانيات غير عادية للمواجهة ويمكن أن تقع سلسلة من الحالات الطارئة أثناء الأربعة

* خطة الحالات الحرجة:- وهي خطة تواجه الحالات الحرجة التي تشكل نقاط تحول أثناء وقوع الحالة الطارئة أو الأزمة

• الخطط الفرعية والخطط الإستراتيجية :-

– الخطط الفرعية: وهي التي تستهدف معالجة قضايا محددة ومهام معينة في عملية التخطيط ، بالإضافة إلى معلومات عن المسؤوليات والإجراءات وعمليات التنفيذ التي تتعلق بموضوع الملحق وتطلق الخطط الفرعية على الخطط الأصغر والأكثر تحديداً مثل خطط جمع المعلومات وخطط الاتصالات والإنذار المرتبطة بمواجهة الأزمات وخطة الإخلاء وخطة إدارة الموارد

– الخطط الإستراتيجية: يأتي بعد تحديد أهداف التخطيط وتحديد أولوياته ، عملية وضع الاستراتيجية التي تسترشد بها السياسة التي تتضمنها خطة مواجهة أزمة أو كارثة أو كارثة معينة (110 : 147-163)

خامساً: إدارة رعاية الشباب بالجامعة:-

وتعتبر مصر من الدول الرائدة في المنطقة في كافة المجالات، لذلك يجب أن تضع كل مؤسسة خطة لنشر ثقافة إدارة الأزمات المختلفة وإدارتها وذلك للتصدى إلى كافة المشكلات والأزمات التي يمكن أن تخترق سبل النظم والتطور الذي تسعى إليه جميع المؤسسات سواء المؤسسات الإنتاجية أو المؤسسات الخدمية والتي تعد الجامعات واحدة من أهمها، حيث تضم أعداداً هائلة من الموارد البشرية الذين هم أهم وأعظم الموارد التي تنهض بها الأمم.

ويعرف محمد صبحي حسانين (1995) رعاية الشباب بأنها "خدمات مهنية منظمة تؤدي للشباب بغرض مساعدتهم كأفراد وجماعات للوصول إلى مستويات اجتماعية وجسمانية وعقلية ونفسية تتفق مع أهداف المجتمع وتساهم في بناءه وتطوره وحمايته". (118: 195)

وبصفة عامة فإن الجامعات لا ينظر إليها على أنها مؤسسات علم فقط بل هي تجمع إنساني له احتياجاته ورغباته ووظائفه المتعددة، لذا فإن هذه التي لها دور بارز في حاضر ومستقبل هذه الأمة يقع عليها العبء في إعداد هذه الثروة البشرية إعداداً تربوياً سليماً يشمل جميع النواحي التي تكون الإنسان لتحقيق التربية الشاملة المتزنة. (17 : 5)

وبالنظر إدارة رعاية الشباب فنجد أنها تقوم على مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تنشئة اجتماعية سليمة وذلك من خلال نقل المبادئ والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها المجتمع وأن تجعل الشباب قادراً على تحمل المسؤولية وأن يكون الشباب صالحاً قادراً على خدمة مجتمعه المحلي والإقليمي والعالمي.

ويقول عمر محمد التومى (1997) أن رعاية الشباب بمعناها التطبيقى تفسر بأنها "مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التى حددت فى شكل متكامل وواضح لتكون بمثابة المرشد والموجه لبرامج وخطط رعاية الشباب والتى من شأنها أن تساعد على تحقيق الأهداف والغايات الموضوعية لها". (86 : 355)

وتشتمل رعاية الشباب بالجامعة على برامج متنوعة اجتماعية وثقافية وفنية ورياضية لتلبى جميع الرغبات والميول الخاصة بالطلاب وتتيح الفرصة للطلاب لشغل أوقات فراغهم أيضاً وتوفر جميع الإمكانيات التى سيزاول عليها الطلاب هذه الأنشطة ، ومن خلال رؤية الباحثة ترى أن أهم الأنشطة التى يمكن أن تساهم بقدر كبير فى تحقيق أهداف رعاية الشباب هو النشاط الرياضى الذى هو جزء أساسى من عملية تربية وتطوير الشخصية ككل وأيضاً يعتبر من الوسائل العامة لتربية الفرد تربية شاملة متزنة، كما أن المردودات النفسية السارة التى تبعثها ممارسة الأنشطة الرياضية تسهم بصورة ملحوظة فى تخفيف حدة التوتر النفسى الناجم عن تعقيدات الحياة اليومية ، وأيضاً ترى الباحثة أن النشاط الرياضى هو برنامج اختياري يتيح الفرصة لاختيار أوجه النشاط الرياضى التفاضلى الذى يمارسه الطلاب داخل وخارج الجامعة وتحت إشرافها ومثالاً: المنافسات بين كليات الجامعة الواحدة أو التى تنظم مع الجامعات الأخرى والأيام الرياضية والبطولات المقترحة.

ونظراً لأهمية الأنشطة الرياضية فى العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها فقد أصبحت تستند إلى حقائق ومبادئ علمية فكان لزاماً أن تلجأ إلى الإدارة كعلم وفن لإدارة مختلف الأنشطة الرياضية وعلى أحدث الأسس والنظريات العلمية . (94 : 21-22)

ويعتبر الأخصائيين الرياضيين هم المنفذون لهذه الأنشطة ويقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق أهداف النشاط الرياضى باعتبارهم هم القوة الدافعة له، والذى يمثل المورد البشرى الهام والضرورى لتحقيق الأهداف.

الأخصائى الرياضى بإدارة رعاية الشباب-

الأخصائى الرياضى بكونه العنصر البشرى فإنه يعتبر من أهم العناصر فى جميع الأعمال والأنشطة ولذلك فإن المفتاح الرئيسى لعلاج المشاكل الإدارية يعتمد اعتماداً كبيراً على الحالة النفسية والعقلية وعلى مبلغ تمسكه بالقيم الوطنية والمثل الأخلاقية وعلى مقدار ما يتمتع به من الخبرة والدراية بمجال عمله الإدارى وإتقانه للمهارات الإدارية وأهم من ذلك ما يتمتع به من الشعور بالأمن والأمان والاستقرار النفسى والاقتصادى والاجتماعى ولذلك فإن بداية الإصلاح الإدارى تكمن فى توفير الثروة البشرية المؤهلة تأهيلاً جيداً للقيام بما يتطلبه العمل الإدارى فى هذه الظروف الحيوية. (64 : 81)

وتذكر عفاف عبد المنعم درويش (1998) أن الطبيعة البشرية تفرض نفسها دائماً فلا معنى لوجود مختلف أنواع الإمكانيات الحديثة المتطورة فى غياب الإنسان حيث أنه المحرك الرئيسى لمختلف هذه الإمكانيات كى تحقق الهدف الذى تواجدت من أجله وهذا يستلزم الجهد الإنسانى الإدارى الواعى الذى يهدف إلى خلق المنافع فى مختلف المواقف. (79 : 38)

ويشير عمر حلمى (1994) إلى أنه نظراً لأهمية العنصر البشرى ودوره فى تحقيق خطط التنمية فقد اهتمت الدول بإعداد وتدريب أفراد جهازها الإدارى بهدف تزويدهم بمفاهيم واتجاهات الإدارة الحديثة وزيادة معارفهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتطويعها لمقتضيات الوظيفة وأهدافها الرئيسية. (85 : 5)

ويضيف عصام الدين أحمد بنوى (2001) أن المجتمع الذى يريد أن يلتصق خطة النهوض الشامل بكل أبعاده الثقافية والاجتماعية والسياسية والإدارية عليه أن يوجد ذلك الإنسان أولاً، الإنسان الذى يحسن الفهم السليم لمعادلة الحياة، ويمتلك الحصانة الثقافية، والشروط المطلوبة لاستعادة الفاعلية وتحقيق النهضة. (75 : 94-95)

ويلعب الأخصائى الرياضى بإدارة رعاية الشباب بالجامعة دوراً كبيراً فى تحقيق المفاهيم المرتبطة بإعداد وتربية الطلاب، وتقع على عاتقه بصفة عامة مسؤولية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة البرامج الرياضية وذلك فى إطار مجموعة من الاختصاصات الفنية والإدارية التى تعمل على تحقيق أهداف هذه الأنشطة وعلى مدى تفهم الأخصائى الرياضى لاختصاصه وواجباته التى تقع على عاتقه. (15 : 83)

ولكى تحقق إدارة رعاية الشباب أهدافها المرجوة لابد من اهتمامها بالعنصر البشرى الذى يعتبر دعامة أساسية فى عمليات التنمية الشاملة فى مختلف المواقع فمن خلاله يمكن التطوير فى أهداف هذه المراكز وخططها.
(16 : 128)

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أنه يجب أن يكون الأخصائى الرياضى ملماً بكل ما هو جديد وحديث فى مجال عمله لمواكبة التطور والتقدم والذى أدى إلى نشأة المشكلات والأزمات التى تعرقل الأخصائى الرياضى أثناء أدائه لمهامه الوظيفية والتى قد يكون لها مقدمات أو قد تكون مفاجئة لذا كان من الأهمية بمكان أن يتم تنمية الأخصائيين الرياضيين وتطوير مهاراتهم وإكسابهم المعارف والأفكار وذلك من خلال نشر ثقافة إدارة الأزمات بالطرق والأساليب المختلفة للتدريب لتقلهم ورفع مستواهم الوظيفى لتحقيق أهداف رعاية الشباب والنشاط الرياضى بكفاءة وفاعلية.

**** الدراسات السابقة**

قامت الباحثة بإجراء دراسة مسحية على الأبحاث و الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الدراسة وفيما يلي عرض الدراسات العربية التي تناولت إدارة الأزمات عامة ثم الأجنبية يليها الدراسات العربية التي تناولت إدارة الأزمات في المجال الرياضي ثم الأجنبية ، وذلك كالآتي :

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات عامة:

أ (الدراسات العربية:

- (1) دراسة: السيد السعيد عبد الوهاب (2006) (18)
- وموضوعها: "استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث - نموذج مقترح لإدارة الأزمات والكوارث بقطاع النقل والمواصلات".
- وهدفت الدراسة: إلى تحديد الإجراءات اللازم توافرها لدى المؤسسات وإدارات العلاقات العامة بها عند التخطيط والاستعداد لإدارة الأزمات التي تواجهها ، مع محاولة صياغة نموذج يختص بالإجراءات الأساسية والإستراتيجية لعمل مسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية .
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي ، وتم تصميم إستمارة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات.
- عينة الدراسة: تمثلت من مؤسسات النقل والمؤسسات المختلفة المعنية بتنظيم العلاقات العامة داخلها .
- أهم النتائج:
○ تم وضع آليات وضوابط محددة لاختيار العاملين بالعلاقات العامة داخل المؤسسات واختيار قيادات على قدر من الخبرة الإتصالية للقدرة على إدارة الأزمات .
○ الإهتمام بتطبيق نموذج داخل المؤسسات المصرية يتضمن الإجراءات الإستراتيجية لمحور عمل مسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات .
- (2) دراسة: رحاب محمد على مروان (2003) (43)
- وموضوعها: "تطوير دور الجمعيات الأهلية في مواجهة الأزمات والكوارث".
- وهدفت الدراسة: إلى التعرف على مدى أهمية أن تتضمن رسالة وأهداف الجمعيات الأهلية دوراً لمواجهة الأزمات والكوارث وتحديد مواطن القوة والضعف الذاتية لها التي تؤثر في الدور الذي تقوم به أو الدور الذي تستطيع القيام به في مواجهة الأزمات وتنمية الوعي لدى الجمعيات الأهلية بالدور التي تقوم به في مواجهة الأزمات والكوارث وتطوير الدور الحالي لها .
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي .
- أهم النتائج:
○ وجود مجموعة من العناصر العامة التي يجب أن تضعها كل من الدولة والجمعيات الأهلية في الاعتبار عند تطوير الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية في مواجهة الأزمات والكوارث ومن أهمها : (التدريب - الموارد البشرية - الثقافة السائدة في المجتمع - العادات والتقاليد - وسائل الاتصال - التكنولوجيا) .
- (3) دراسة: سوسن سالم الشيخ (2000) (50)
- وموضوعها: "إسهام الثقافة التنظيمية في الاسلام في علم إدارة الأزمات".
- وهدفت الدراسة: إلى كيفية توضيح المنهج القرآني لحل الأزمات المختلفة والمساعدة في حل وعلاج الأزمات المتشابهة في العصر الحديث .
- أهم النتائج:
○ الأهمية دور التخطيط للأزمات والقيادة الفعالة في إدارة الأزمات .
○ وإن لاحتواء الأزمة يجب أن يكون هناك الاتصال الفعال ووجود المعلومات الكافية .
- (4) دراسة عفاف محمد الباز (2000) (80)
- وموضوعها: "تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة الأزمة".
- وهدفت الدراسة: إلى بحث الدور الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات ومدى فعاليته على متخذ القرار .

- أهم النتائج:
 - أن المعلومات ليست هدف في حد ذاتها ولكنها وسيلة في عملية اتخاذ القرار، والكفاءة في إدارة الأزمة تعتمد على فريق إدارة الأزمات .

(5) دراسة مجدي عبد البصير عواد (1999) (103)

- وموضوعها: "الإدارة الاستراتيجية للأزمات وتأثيرها على أجهزة الإدارة العامة بجمهورية مصر العربية" وهدفت الدراسة: إلى بيان أهمية وجود وعي لدى الإدارة العليا لضرورة الأخذ بفلسفة الإدارة الاستراتيجية للأزمات في مراحلها المتعددة لكشف طبيعة الأزمات المتوقعة ، وتوضيح أهمية التنسيق بين المستويات الإدارية و بين الإدارات والجهات المعنية في مراحل الأزمة المختلفة حتى يساعد على زيادة فعالية الإدارة الاستراتيجية للأزمات.

- أهم النتائج:

- أن مستويات التعليم للمستويات الإدارية العليا له تأثير مباشر وواضح في الإدارة الاستراتيجية للأزمات .
- هناك معوقات عديدة لعملية التخطيط لإدارة الأزمات المختلفة أهمها : الافتقار إلى المعلومات ، عدم ملائمة النطاق أو المدى الزمني للتخطيط ، وجود معوقات في النواحي الإدارية ، العمل على إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات خارج البناء التنظيمي للوزارة لتقديم الدعم لمتخذ القرار .

(6) دراسة مصطفى فهمي محمد (1999) (131)

- وموضوعها: "دور القيادة في إدارة الأزمة".
- وهدفت الدراسة : إلى وضع أسلوب قوى وفعال في إدارة الأزمات من خلال تدريب كوادر واعية قادرة على إدارة أصعب المواقف والأزمات .

- أهم النتائج:

- أن القيادة تلعب دور هام وحيوي في إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لانطلاق القدرات الإبداعية التي تستخدم الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الجيدة.

(7) دراسة أحمد محمد المصري (1998) (10)

- وموضوعها: "الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة"
- وهدفت الدراسة: إلى كيفية إدارة المواقف الطارئة بفاعلية خاصة عندما تتوفر صفات الكفاية العالية في الإدارة.

- أهم النتائج:

- أن إدارة المواقف الطارئة أو المفاجئة ترتبط وتتعايش مع عناصر ثلاثة وهي : (الخلفية العلمية والثقافية لمديري الأزمة - أدوات واتصالات الأزمة - كفاءة المواجهة للأزمة).

(8) دراسة خالد قدرى السيد (1998) (39)

- وموضوعها: "الأزمات التنظيمية (رؤية إدارية)".
- وهدفت الدراسة: إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تطرأ على فهم الشخص المهتم بإدارة الأزمات .

- أهم النتائج:

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للتعامل مع الأزمات بالأسلوب العلمى والتي تعتبر من العوامل الداخلية لحدوث الأزمات التنظيمية .
- أن الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي من أهم العوامل الأساسية التي تحكم عملية التمييز بين الأنماط السائدة في الإدارة عند تعاملها مع الأزمات .

(9) دراسة زكريا يحيى عفيفى (1998) (45)

- وموضوعها: "أثر تطوير الإنذار المبكر فى زيادة فاعلية إدارة الأزمات فى منظمات الأعمال الصناعية (دراسة تطبيقية)".

- وهدفت الدراسة: إلى إبراز وسائل اتشاف الإنذار المبكر فى ظل قواعد البيانات الحالية بالمنظمات ، والتنبؤ بالأزمات وقدرة نظم الإنذار المبكر على استقرار ما تطلقه من إشارات وتحديد درجة الإحتمالية لحدوث الأزمات ، و وضع منهج متكامل لتطوير نظم الإنذار المبكر .

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي ، وقام بتصميم استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات .
- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة من قيادات من منظمات الأعمال الصناعية .
- أهم النتائج:
 - وجود العديد من نقاط الضعف بالمؤسسات التي تحد من قدرتها على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
 - عدم قدرة أغلب المؤسسات على مواجهة الأزمات التي يحتمل التعرض لها.
 - عدم قدرة خطط العمل بالمؤسسات على النشاط والعمل لإزالة آثار الأزمة .
- (10) دراسة حامد أحمد رمضان (1997) (34)
- وموضوعها: "التصميم الفعال للهيكـل التنظيمي لوحدة إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال".
- وهدفت الدراسة: إلى وضع تصميم فعال لوحدة إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال يقوم بالعمل على الوقاية من الوقوع في الأزمات وحسن إدارتها قبل تفاقمها للحد من العواقب الجسيمة التي يمكن أن تؤدي إليها والمحاولة للرجوع إلى الحالة الطبيعية .
- أهم النتائج:
 - أن التصميم الفعال لوحدة إدارة الأزمات على مستوى المنظمة يستلزم: معرفة محددات التصميم الفعال لوحدة إدارة الأزمات .
 - اقتراح تصميم فعال وحدة إدارة الأزمات .
- (11) دراسة خليل السيد الحساني (1997) (40)
- وموضوعها: "نظام معلوماتي مقترح لدعم قرارات إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على الوحدات المحلية بمحافظات إقليم جنوب الصعيد)".
- وهدفت الدراسة: إلى القيام بدراسة نظرية تطبيقية لمفهوم وطبيعة وخصائص نظم المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات ، اقتراح نظام معلومات لدعم قرارات إدارة الأزمات بوحدات الإدارة المحلية ، تحليل الواقع القائم لدور نظم المعلومات بوحدات الإدارة المحلية بمجال الدراسة التطبيقية في دعم قرارات إدارة الأزمات ، اختيار النظام المعلوماتي المقترح لمعرفة مدى صلاحيته للتطبيق في دعم قرارات إدارة الأزمات .
- أهم النتائج:
 - قصور نظام المعلومات الموجود في دعم القرارات واكتشاف إشارات الإنذار بالأزمات .
 - قلة الدور الذي يقوم به نظام المعلومات للعمل على الوقاية من الأزمات .
 - الوصول إلى أهمية الدور الذي يقوم به نظام المعلومات في دعم القرارات الخاصة بالمواجهة الفعلية للأزمات واحتوائها والرجوع للحالة الطبيعية.
 - التعلم من الدروس المستفادة من الأزمات للاستفادة منها في إدارة الأزمات .
- (12) دراسة منى صلاح الدين شريف (1996) (135)
- وموضوعها: "التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة (دراسة تطبيقية في الصناعات المصرية)".
- وهدفت الدراسة: إلى تحديد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات ، وتحديد أهم العوامل المؤثرة في التنبؤ بالأزمات المحتملة ، تقديم إطار لمنهج مقترح يقوم بالتنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة ووضع أولويات للمواجهة .
- أهم النتائج:
 - إيجاد عدد من المتغيرات البيئية التي تتطلب من المنظمة مراقبة مستمرة لمعرفة ما يمكن أن تؤدي إلى أزمات والتي يكون من اللازم الإعداد لمواجهةها .
- (13) دراسة منى صلاح الدين شريف (1995) (134)
- وموضوعها: "إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج".
- وهدفت الدراسة: إلى التعرف على مدى اتباع شركات قطاع الغزل والنسيج إدارة الأزمات من خلال التعرف على أساليب مواجهة الأزمات وتحديد أوجه القصور فيها وايضا التعرف على الجهود المحتملة مع تحديد أهم العوامل المؤثرة في التنبؤ بالأزمات المحتملة .
- أهم النتائج:
 - وضع عدد من التوصيات لزيادة كفاءة وفعالية إدارة الأزمات.

- من أهم المشكلات التي تواجه فريق إدارة الأزمات تتعلق بـ (عملية اتخاذ القرار - التمويل - عملية توفير المعلومات - تحديد المسؤوليات والاختصاصات).
- التوصل إلى وجود بعض المحاور التي ينبغي إجراء تغييرات فيها مثل (القيادة - نظام المعلومات - وسائل الاتصال - الثقافة التنظيمية) والتي تحقق انجاز في مجال إدارة الأزمات.
- من معوقات عملية التنبؤ بالأزمات والمخاطر (عدم وجود قاعدة للبيانات والمعلومات اللازمة - عدم رغبة الأفراد في تبادل المعلومات - عدم وجود نظام فعال للاتصال - عدم توافر الخبرات اللازمة بعملية التنبؤ بالأزمات التي يمكن أن تحدث).

(2) الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة ريلي آن Anne, Reill (1997) (149)

- وموضوعها: "مدى استعداد المنظمات لمواجهة الأزمة".
- وهدفت الدراسة: إلى بناء واختيار الاستعداد للأزمات وعرضت ثلاث متغيرات كتأثيرات على عملية الإدراك الحسي للمديرين في الاستعداد للأزمات المنظمة ، المستوى الإداري للمدير والخبرة السابقة للشركة في مجال إدارة الأزمات .
- أهم النتائج:
- أن المديرين يرون أن شركاتهم تستهين بالإستعداد للأزمة وأغلبهم أنهم لا يعرفون ما يكفي عن خطط إدارة الأزمات لشركاتهم .
- وجود علاقة إيجابية بين زيادة حجم الشركة والإعداد الأفضل للأزمة ، أن المستويات الإدارية الأعلى أظهرت استعداد بمعدل أكبر للأزمات اهتمام بإدارة الأزمات .

(2) دراسة ستيفن فينيك Steven Fink (1996) (171)

- وموضوعها: "التخطيط لإدارة الأزمات في الشركات"
- أهم النتائج:
- أن الشركات التي لديها خطط الأزمات أقدر على استعادة النشاط بسرعة عن تلك التي لا يتوافر لديها الخطط ، أن الأزمة موقف يصاحبه تصاعد في الشدة والتأثير والتدخل من جانب الحكومة أو وسائل الإعلام والتأثير الشديد على المالية ويؤدي إلى خسائر أنشطة المنظمة الأساسية .

(3) دراسة روبرت لشنستين Ropert Lichtenstein (1995) (168)

- وموضوعها: "كيف تستعد للأزمة وكيف تواجهها؟".
- وهدفت الدراسة: إلى تقديم معلومات في إدارة الأزمات المدرسية من ناحية الاتصال وتشكيل فريق الأزمة الذي وجد لتوجيه ومخاطبة الصحة النفسية لأطفال المدارس.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي .
- أهم النتائج:
- قمت الدراسة افتراضات للتعامل مع الأزمات وتعرض نموذجاً وإرشادات عملية لإعداد المدارس خلال مواقف الأزمات
- توضح الدراسة كيفية تجهيز وإعداد خطة الأزمات لمواجهة أزمات حقيقية.

(4) دراسة ديسك دود و سونارسكي دونا Disk Dodd and Donna Swiniarski (1995) (158)

- وموضوعها: "الدقائق المائة والعشرون الأولى دليل لإدارة الأزمات في التربية".
- وهدفت الدراسة: إلى توضيح حقيقة أن الدرجة التي عندها يتم استهجان أو استحسان المؤسسة التعليمية تكون في مدى كفاءتها في التخطيط لإدارة الأزمة.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.
- أهم النتائج:
- أن هناك ثلاثة عوامل أسهمت في نجاح بعض المؤسسات في مواجهة تحديات الأزمات التي تعرضت لها وهي (فلسفة الإدارة الجيدة للعمل - والخبرة وتقويض الإدارة وقت الأزمات).

(5) دراسة باربارا ولسون Wilson, Barbara (1992) (172)

- وموضوعها: "إدارة الأزمات ، دراسة حالة لثلاث جامعات أمريكية".
- وهدفت الدراسة: إلى التحقق من استخدام أسلوب دراسة الحالة وتطوير خطط إدارة الأزمات وصناعة قرار الأزمة لثلاث جامعات مرت بالأزمة وإلقاء الضوء على نتائج الفشل في توقع الأزمة في حرم الجامعة الحديثة .
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالات .
- أهم النتائج:
 - أنها وصفت صناعة قرار الأزمة بأنها تحت ضغط شديد وقيود زمنية وتهديد محتمل وأكدت أن خطط إدارة الأزمات كانت غير كافية لتلبية حاجات المؤسسات (الثلاث جامعات)
 - الأسلوب الإداري للسلطة التنفيذية لمدير الجامعة يتحمل مباشرة صناعة قرار الأزمة وإدارة الأزمات .

(6) دراسة ويليم إيجلوف وسين فالجيني William Egelhoff and Sen Falguni (1992) (172)

- وموضوعها: "عملية تشغيل المعلومات أثناء إدارة الأزمات".
- وهدفت الدراسة: إلى تحليل عملية تشغيل المعلومات أثناء إدارة الأزمات وذلك من خلال عملية إدماج المعلومات واتخاذ القرارات وتخزين المعلومات لإدارة الأزمات.
- أهم النتائج:
 - أن أفضل المنظمات هي التي تحاول التوفيق بين قدرتها وتشغيل المعلومات ومقدار ما تواجهه من عدم التأكد، هناك عدة طرق لتشغيل المعلومات هي (روتينية ومتابعة ومتكررة للمعلومات - غير روتينية ومتابعة للمعلومات - روتينية ومتابعة للمعلومات - غير روتينية ومتبادلة للمعلومات).

(7) دراسة بارتون لارينس Barton Laurence (1991) (150)

- وموضوعها: "دور المدير في مواجهة الأزمة".
- أهم النتائج:
 - أنه يمكن اعتبار خطة الأزمة أحسن مصدر لدى المديرين ويمكن اعتبارها إدارة إدارية كما يجب تحديث المعلومات المحكمة والتي تلخص أنشطة المؤسسة بصفة مستمرة وأن تكون متوفرة ومتاحة للتوزيع عند أول إشارة للأزمة .
 - ركزت الدراسة على أهمية الاستجابة الفورية والصادقة لأجهزة الإعلام طوال فترة الأزمة لأنه غالباً ما يتم عن طريقها التقييم والحكم على جهود المنظمة أثناء الأزمة وبعد الخروج منها .

ثانياً: دراسات تناولت إدارة الأزمات في المجال الرياضي:

(1) الدراسة العربية:

(1) دراسة بركات فرج محمد محمد (2011) (29)

- وموضوعها: "استراتيجية إعلامية مقترحة لنشر ثقافة إدارة الأزمات بالأندية الرياضية المصرية".
- وهدفت الدراسة: إلى اقتراح استراتيجية إعلامية لنشر ثقافة إدارة الأزمات بالأندية الرياضية المصرية .
- المنهج المستخدم: الوصفي المسحي .
- عينة الدراسة: وتمثلت عينة الدراسة من الأندية الرياضية المصرية.
- أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية.
- أهم النتائج:
 - وضع استراتيجية إعلامية مقترحة لنشر ثقافة إدارة الأزمات بالأندية الرياضية المصرية .

(2) دراسة تامر بسيوني عبد الصمت إسماعيل (2011) (31)

- وموضوعها: "دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات الرياضية".
- وهدفت الدراسة: إلى التعرف على دور وسائل الإعلام المختلفة في إدارة الأزمات الرياضية من خلال التعرف على وسائل الإعلام قبل حدوث الأزمات الرياضية ، و أثناء الأزمات الرياضية والتعرف على أكثر وسائل الإعلام متابعة وقت الأزمة الرياضية .
- المنهج المستخدم: الوصفي التحليلي .

- أهم النتائج:
 - أنه يتم عرض البيانات والمعلومات الصحيحة والمؤكدّة المتعلقة بالأزمة الرياضية ، وأن هناك علاقة متبادلة بين القيادات الرياضية ووسائل الإعلام المختلفة خلال الأزمة .
 - وجود مشاركة من جانب الخبراء الإعلاميين الذين يتمتعون بالكفاءة والقدرة في وضع الخطط الإعلامية مما يساهم في إدارة الأزمة الرياضية .

(3) دراسة ريهام أمين حمزة شهاب (2011) (44)

- وموضوعها: "نموذج مقترح للإعلام الأزموى بالمؤسسات الرياضية"
- وهدفت الدراسة: إلى وضع نموذج مقترح للإعلام الأزموى بالمؤسسات الرياضية داخل جمهورية مصر العربية .
- المنهج المستخدم: الوصفى بالأسلوب المسحى .
- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة من (250) فرداً من المؤسسات الرياضية المختلفة.
- أهم النتائج:
 - عدم توافر نظام اتصال جيد لنقل المعلومات والاتصالات ما بين إدارة الأزمات والأفراد الذين يقومون على مواجهة الأزمة الحادثة .
 - عدم وجود متحدث ناطق رسمى للاتصال بوسائل الإعلام لدى المؤسسات الرياضية ونقص الكوادر الإعلامية المدربة .
 - عدم تركيز الإعلام على تقديم الحلول لمواجهة الأزمات لدى المؤسسات الرياضية .

(4) دراسة بركات فرح محمد محمّد (2007) (30)

- وموضوعها: "برنامج تنمية إدارية مقترح لإدارة الأزمات الرياضية بأندية محافظة الإسكندرية"
- وهدفت الدراسة: إلى وضع برنامج تنمية إدارية مقترح لإدارة الأزمات الرياضية بأندية محافظة الإسكندرية من خلال تحديد الإحتياجات الإدارية لإدارة الأزمات الرياضية ، وتحديد متطلبات برنامج التنمية الإدارية ، وتصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لإدارة الأزمات بأندية محافظة الإسكندرية .
- المنهج المستخدم: الوصفى بالأسلوب المسحى .
- عينة الدراسة: اختيرت العينة بالطريقة العمدية من أربعة أندية من محافظة الإسكندرية .
- أهم النتائج:
 - تم التوصل الى تصميم برنامج تنمية إدارية لإدارة الأزمات الرياضية بأندية محافظة الإسكندرية .

(5) دراسة صابرين مرسل عطية (2006) (54)

- وموضوعها: "نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد"
- وهدفت الدراسة: إلى وضع نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد فيما يتعلق بثلاث نظم أساسية : وهي (الثقافة التنظيمية - إدارة الافراد - التكنولوجيا) ومشكلات التمويل .
- المنهج المستخدم : الوصفى بالأسلوب المسحى .
- عينة الدراسة: تمثلت في (72) فرد من الاتحاد المصري لكرة اليد .
- أهم النتائج:
 - تم التوصل إلى خمسة نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات موضحاً اسم النموذج ونوعه والهدف منه وإشارات الإنذار المبكر وما ينتج عنها ، ومطالب الوقاية ، والواجبات والمسئوليات .

(6) دراسة عبد الحكيم جميل عبد الحكيم (2005) (70)

- وموضوعها: "الأزمات الرياضية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين بمراكز الشباب بمحافظة إلمنيا"
- وهدفت الدراسة: إلى التعرف على الأزمات الرياضية بمراكز شباب المنيا ، والعلاقة بين الأزمات واتخاذ القرار للقادة والإداريين بمراكز شباب محافظة المنيا .
- المنهج المستخدم: الوصفى بالأسلوب المسحى .
- أدوات لجمع البيانات: استخدم الباحث تحليل الوثائق والسجلات والمقابلات الشخصية والملاحظة والاستبيان .

– **عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية من القادة الإداريين بمراكز شباب محافظة المنيا "مجالس الإدارة ومديرى المراكز".

– **أهم النتائج:**

- وجود عدد من الأزمات بمراكز شباب محافظة المنيا وتتمثل فى الآتى : (الأزمات المالية وهى من أشد الأزمات خطورة – أزمات الأنشطة – أزمات العنف و شغب الملاعب) .

(7) **دراسة عمرو محمد ابراهيم (2005) (89)**

– **وموضوعها:** "إدارة الأزمات المتكررة في بعض الرياضات المائية".

– **وهدفت الدراسة:** إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي لظهور الأزمات ، وضع تصور مقترح لمواجهة تكرار الأزمات ، والطول التي يجب اتباعها لإدارة وحل الأزمات .

– **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي .

– **عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة من اتحادات الرياضات المائية (السباحة - التجديف - الغوص - الإنقاذ)، وقد تم اختيار (15) نادي للرياضيات المائية .

– **أهم النتائج:**

- عدم وجود برامج لتدريب العاملين على الآلات الحديثة ، عدم اختيار الأفراد المؤهلين علميا ، وعمليا لإدارة الرياضات المائية .
- الاستهانة من قبل إدارة الرياضات المائية لإقامة ندوات تفاعلية عن الأزمات المتوقعة .

(8) **دراسة أشرف محمود حسن (2004) (14)**

– **وموضوعها:** "الأزمات الاقتصادية في الهيئات الرياضية والأهلية".

– **وهدفت الدراسة:** إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات الاقتصادية والإجراءات التي يجب أن تتبع للحد من تكرارها ، والإجراءات التي يجب أن تتبع لحل الأزمات الرياضية .

– **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي .

– **أهم النتائج:**

- أنه يجب على المسؤولين عن الهيئات الرياضية أن يعرفوا الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى الأزمات الاقتصادية مثل ؛ "عدم الاهتمام بالإجراءات القانونية لإدارة المؤسسة المالية ، وضع حد للإشراف على الإنتقالات والضيافة" .
- عمل نموذج متوقع لأزمة اقتصادية والاستفادة من إيجابيات وسلبيات هذه الأزمة.

(9) **دراسة وجيه محمد ندا (2000) (146)**

– **وموضوعها:** "تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقعة في مصر".

– **وهدفت الدراسة:** إلى التعرف على الأزمات الرياضية العالمية والأساليب التي استخدمت لمواجهةها ، تحليل بعض الأزمات الرياضية المصرية والأساليب التي استخدمت لمواجهةها ، دراسة واقع الرياضة المصرية ومدى قدرة الهيئات الرياضية العاملة في مجال الشباب والرياضة لمواجهة بعض الأزمات المتوقعة حدوثها في مصر .

– **المنهج المستخدم:** الوصفي بالأسلوب المسحي .

– **عينة الدراسة:** اختيرت عينة بالطريقة العشوائية من (الاتحادات الرياضية الأولمبية ، الأندية الرياضية ، وزارة الشباب) ، مجموعة من القادة الأمنيين الذين يتولون مواجهة الأزمات الحادثة في المجال الرياضي .

– **أهم النتائج:**

- إعداد (14) تصميم لنموذج مواجهة الأزمات المتوقعة حدوثها في المجالات الرياضية المصرية .
- ضرورة التنسيق في الجهات المختلفة المرتبطة بكافة جوانب الأزمة .

ب) الدراسات الأجنبية:

- (1) دراسة جيمى ماويل ديلات (156) (2003) Delatte, Jamie Mabile
- وموضوعها: "كيف ينبغي على الهيئات الرياضية أن تتعامل مع الأزمة : وخاصة المؤسسات الجامعية".
- وهدفت الدراسة : إلى التعرف على ماهية الأزمة والأزمات التي تحدث في مجال صناعة الرياضة كالتى تنشأ من اتهامات جنائية والنزاعات العمالية ، و شغب الملاعب وما ينتج عنه من أفعال عنف والوفيات التى يمكن أن تنتج عنها .
- أهم النتائج:
○ أن هناك بعض المنظمات تتعامل بالطرق التقليدية الرجعية لذلك تكون أقل فاعلية في إدارة الأزمات ، وهناك منظمات أخرى تقوم بالتخطيط والبحث في إدارة الأزمات وتستخدم النتائج كأداة لتحسين أوضاعها .
- (2) دراسة جيمس كارل كادليك (163) (2001) Kadlecsek, James Carle
- وموضوعها: "إدارة أزمات الاعتقالات للرياضيين الجامعيين بالجمعية الوطنية للرياضيين الجامعيين".
- وهدفت الدراسة: إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الأزمات بالجمعية الوطنية للرياضيين الجامعيين لاعتقال الطلاب الرياضيين من خلال : (معرفة كيفية إدارة الأزمات التى تتطوى على إلقاء القبض على الطلاب الرياضيين الجامعيين وكيفية الاستعداد لمثل هذه الحالات).
- أدوات جمع البيانات: المقابلة الشخصية والاستبيان .
- أهم النتائج:
○ أن الإدارة الرياضية لا تعتبر الخبرة السابقة ذات ضرورة أولية ، ولكن يجب إعداد خطط لإدارة مثل هذه الأزمات والعمل على تطويرها .
- (3) دراسة باتريك بيرن وستيفن ريس (166) (1998) Patrek Beirn and Steven Rice
- وموضوعها: "إدارة الأزمة في التسويق للرياضة".
- وهدفت الدراسة: إلى دراسة الوضع الحالي لإدارة الأزمة في التسويق للرياضة .
- أهم النتائج:
○ عدم رغبة مسوقي الرياضة لقبول إدارة الأزمة في مجالات التسويق الرياضي وتبني ممارسة الإدارة بالازمة .
- (4) دراسة دي - نوب وآخرون (155) (1996) De- Knop and others
- وموضوعها: "الأندية الرياضية في أزمة الموقف الفنلندي".
- وهدفت الدراسة: إلى فحص الأندية الفنلندية المهددة بواسطة تغيرات خارجية محددة في الآداب المتعلقة بكل من (الاتجاهات السكنية - الاتجاهات الاقتصادية - اتجاهات السوق - الاتجاهات المؤسسية).
- عينة الدراسة: تمثلت في عينة من الأندية الفنلندية.
- أهم النتائج:
○ هناك نقص في الكوادر المهنية الإدارية المؤهلة .
○ وجوب الارتفاع بدرجة المهنية للعاملين بالأندية نحو الاستعداد للأزمات المحتملة .
- (5) دراسة وينجات (173) (1996) Weingat. A., M
- وموضوعها: "دراسة خطط إدارة الأزمات وأوضاعها في الاتحاد الرياضي القومي للجامعات (الأقسام الرياضية)".
- وهدفت الدراسة: إلى تقييم الأقسام الرياضية التي لديها خطط لإدارة الأزمات والمدى الذي طورت به خطط إدارة الأزمات الخاصة بها ، والمواقف المشتركة بالأقسام في الهيئات الرياضية نحو إدارة الأزمات .
- أهم النتائج:
○ قلة عدد الهيئات المستعدة للتعامل مع الكوارث الطبيعية لعدم توفر المؤهلات الخاصة بالتنبؤ للأزمات .
○ اقتناع الإداريين أن مجهودات إدارة الأزمات يجعل برامجهم أكثر فاعلية حتي أنها تتأثر تأثيرا كبيرا بالازمات .

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: من حيث العينة:

استخدمت بعض الدراسات عينة من الأخصائيين الرياضيين والأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية كدراسة بركات فرج محمد (2011) (29) ، ودراسة ريهام أمين حمزة (2011) (44) ، دراسة صابرين مرسل عطيه (2006) (54) ، ودراسات أخرى استخدمت القادة والمدربين في المنظمات المختلفة كدراسة مجدى عبد البصير عواد (1999) (103) ، ودراسة مصطفى فهمى محمد (1999) (131) ، ودراسة زكريا يحيى عفيفى (1998) (54) ، ودراسة عبد الحكيم جميل عبد الحكيم (2005) (70) ، ودراسة وجيه محمد ندا (2000) (146) ، ونجد أن هناك تفاوت في أسلوب وحجم العينة من دراسة إلى أخرى وهذا يرجع إلى طبيعة كل دراسة ، وحيث أن الدراسة الحالية تهدف إلى وضع خطة مقترحة لنشر ثقافة إدارة الأزمات للأخصائيين الرياضيين بجامعة الإسكندرية - فرع دمنهور فكان لزاماً على الباحثة اختيار العينة من الأخصائيين الرياضيين العاملين بإدارة رعاية الشباب بجامعة الإسكندرية - فرع دمنهور.

ثانياً: من حيث المنهج والأدوات:

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى ، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبيان كأداة لجمع البيانات مثل دراسة ريهام أمين حمزة (2011) (44) وذلك للتوصل إلى نموذج مقترح للإعلام الأزموى بالمؤسسات الرياضية ، واستبيان آخر للتعرف على تصميم بعض النماذج لمواجهة الأزمات كدراسة وجيه محمد ندا (2000) (146) ، ودراسة صابرين عطيه مرسل (2006) (54) ، وهناك دراسات استخدمت المقابلة الشخصية كدراسة جيمس كارل كادليك James Carle. Kadlecek (2001) (162) ، ودراسة فرج محمد محمد (2007) (30) كأداة لجمع البيانات ، ولما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى نشر ثقافة إدارة الأزمات للأخصائيين الرياضيين بجامعة الإسكندرية - فرع دمنهور فالاستبيان يعد من الأدوات التى يعتمد عليها فى جمع البيانات لذلك فقد أفادت هذه الدراسات الباحثة فى تصميم وبناء استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة الحالية وتحديد المحاور الخاصة بها .

ثالثاً: من حيث النتائج:

استخلصت الباحثة من نتائج الدراسات السابقة بإدارة الأزمات أهم النتائج التى توصلت إليها والاسترشاد بها فى موضوع الدراسة وتعضيد النتائج الخاصة بالدراسة وهى:

- ضرورة وجود خطط لمواجهة الأزمات التى يمكن أن تحدث لأى منظمة.
- أهمية وجود مجموعة من الكوادر الواعية القادرة على تشكيل فريق لإدارة الأزمات و المواقف الطارئة.
- وجود تنسيق بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.
- ضرورة تدريب فريق إدارة الأزمات بصفة منتظمة ومستمرة بأحدث طرق وأساليب التدريب ليكونوا أكثر استعداداً للأزمات.

رابعاً: من حيث المراجع:

الاستفادة من المراجع التى أمكن الرجوع إليها فى بعض أجزاء الدراسة .

وبنظرة عامة على هذه الدراسات والبحوث يمكن تحديد مدى الاستفادة منها فيما يلى :

- إثارة رغبة الباحثة فى القيام بالبحث فى الموضوع قيد الدراسة .
- التعرف على الكثير من المراجع التى تفيد فى مجال الدراسة .
- أفادت هذه الدراسات فى تحديد أهم الخطوات الإجرائية المتبعة فى تحديد خطة نشر ثقافة إدارة الأزمات للأخصائيين الرياضيين.
- أفادت فى تحديد الخبراء الذين يمكن الاستعانة بهم فى الدراسة الحالية .
- التعرف على النتائج التى استخلصت من الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية مما يساعد على مناقشتها وتفسيرها .