

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

(٢) أولاً الإطار النظري للبحث :

(٢ - ١) الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى :

كثيراً ما يحدث نوعاً من الخلط أو صعوبة التمييز فيما يتعلق بمفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى مثل الصراع ، المشكلة، الحادث ، الظاهرة ، الواقعة ، الحادثة ،.... ويؤدي مثل هذا الخلط إلى سوء التخطيط لمواجهة الأزمات نتيجة للتهوين من الأمر أو عدم توجيه العناية الكافية للتعامل معها .

وعليه فإن الفهم الحقيقي لهذه المعاني يمثل احد المتطلبات لفاعلية التعامل مع الأزمات ، ونعرض فيما يلي عرضاً مبسطاً لهذه المفاهيم :-

#### الصراع:

شيء يحدث ويؤدي إلى تعرض هيكل النظام للاضطراب والخلل بدرجة لاتصل إلى تحدى الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام ، وفي ضوء ذلك فالتصارع يعبر عن إرادتين تختلف مصالحهما .

(٨٤ : ٢٩)

#### الحادث :

خلل يؤثر مادياً على كفاءة النظام في مجمله مما قد يهدد توقيفه وإعاقته عن تحقيق أهدافه .

(٧٦ : ٦٣)

#### المشكلة :

موقف غامض يثير مجموعة من التساؤلات حول إمكانية الاستمرار في تحقيق الأهداف . وهي حالة غير مرغوب فيها وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها .

(٦ : ١٥)

#### الكارثة :

تغير مفاجئ ذو أثر حاد أو تدمير ينتج عنه تغيرات ونتائج سلبية تحتاج لجهود غير عادية لاستعادة التوازن ، وتعد الكارثة في مجملها سبباً للأزمة.

(٩ : ٢٤)

#### الواقعة :

حدث محدود لأثر قد يكون إيجابياً أو سلبياً ويمكن التعامل معه والسيطرة عليه في فترة زمنية قصيرة نسبياً.

(٨٤ : ٢٨)

#### الظاهرة :

تغير تدريجي قد يكون إيجابياً أو سلبياً يتسم بالتكرارية وإمكانية التعامل معه .

(٩١ : ٤٤)

#### (٢-٢) مفهوم الأزمة :

الأزمة لها خصائص أساسية ناتجة من حدوثها مهما اختلفت أنواعها أو مسمياتها تتعرض لها الإدارة عند مواجهتها ، لذلك كان من الأهمية أن تولي الإدارة الحديثة أهمية خاصة عند التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها و التخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها.

(٢٤ : ٤٥-٥٥)

حيث أنه لا توجد حدود واضحة في الأزمات فنادرًا ما يكون هناك لحظة واحدة حين يستطيع المدير أن يقولوا أن حدثًا أو قضية ما قد تحولت إلى أزمة حيث ينصح خبراء إدارة الأزمات بتبني مدخلا عند تعريف الأزمة وأن يفترضوا أن حدثًا يمكنه أن يتصاعد إلى أزمة .

(١:١٨)

حيث لم يعد السؤال المطروح على إدارة أي منظمة أو هيئة هو : هل يمكن أن تتعرض للأزمة ؟ إنما أصبح السؤال متي ستقع الأزمة ؟

وبالرغم من أهمية إيجاد الطرق والأساليب العلمية للإجابة على هذا السؤال إلا أنه تتوفر لدى العديد من المنظمات والهيئات خطط لمواجهة الأزمات وربما وجد لدي البعض خطط أو برامج غير كافية ؛ إن الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل معها أصبح يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية وسمعة ذات قيمة .

(٤٣ : ١٢)

وتعني الأزمة الخطر والفرصة ، كما تعني كلمة الأزمة بقاموس المورد خللاً وتغير مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، ويمكن تعريف الأزمة في اللغة بأنها الضيق والشدة ، بينما تعني من الناحية الطبية وجود خلل في مسار حياة المريض قد يؤدي إما إلى موته أو ربما قد يتم شفاؤه .

(٣ : ٩٤-٩٧) (٣ : ٩٧)

#### ( ٢ - ٣ ) المدخل المختلفة لدراسة الأزمات وتحليل أسبابها :

مع اتساع نطاق استعمال مصطلح الأزمة وتناوله بمعاني ومدلولات مختلفة في كافة أنواع النشاط الإنساني ، تعددت مداخل دراسة الأزمة في العلوم الإنسانية ، تبعاً لمنظور كل مجال من المجالات العلمية للأزمة وأسبابها ، وأهم مداخل دراسة الأزمات كما حددها ( محمد رشاد الحملأوي ، ١٩٩٣ ) .

#### المدخل الاجتماعي لدراسة الأزمة :

ترجع الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعية وتحدي السلطة وفشل نظم الرقابة والتحكم وزيادة الفردية أو انهيار نظام الأسرة وتدهور المجتمع ، ويؤكد المدخل الاجتماعي على التأثير المتبادل بين الأزمة والمجتمع ، فعلى الرغم من أن الأزمة هي وليدة مجتمعها ، إلا أنه لا يمكن إغفال ما للأزمة من تأثير على المجتمع الذي حدثت فيه وتفاعلت مع معطياته وظروفه التي يمر بها ، وكذا ما للمجتمع من تأثير على الأزمة ذاتها ، سواء في سماحه لها بالنمو أو في تصديه لها بالرفض أو بالاستجابة أو بتغيير خصائصها واتجاهاتها . فهناك تأثير متبادل بين الأزمة وبين المجتمع يحدث من خلال علاقات التناقض بين قوة صنع الأزمة وبين القوى المعارضة والمضادة لها وبين النتائج والإفرازات التي أفرزتها الأزمة في مراحل نموها وتصاعدها ، وبالتالي إذا تم الوصول إلى إحدائيات التفاعل بين قوى المجتمع وبين قوى الأزمة وتشخيصها تشخيصاً علمياً دقيقاً أمكن رصد قوى المجتمع الفاعلة في تصعدي أو احتواء الأزمة .

#### ومما سبق فإنه يمكن تعريف الأزمة من الناحية الاجتماعية بأنها :-

توقف في الأحداث المنظمة والمتوقعة ووجود اضطراب وخلل في العادات والتقاليد والعرف السائد ، مما يستوجب التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات وتقاليد وأعراف جديدة أكثر ملائمة.

### المدخل الإداري لدراسة الأزمة :

يرى الأزمة في حقيقة الأمر تعبيراً عن فشل صانع القرار في منع حدوثها والتخفيف من أثرها نتيجة لحدوث خلل إداري معين . إذ يصاحب لكيان الإداري – سواء على مستوى المنظمة ككل ، أو على مستوى إحدى وحداته الفرعية – بعض المعوقات التي تنجم عن عدم الخبرة ، والفقر الإداري أو سوء استخدام الموارد المختلفة، وعدم تحديد الأهداف وتعارضها إلى حد كبير، تؤدي تلك المعوقات إلى نشوء أزمات من أنواع مختلفة وفق ظروف الموقف .  
ومما سبق يمكن تعريف الأزمة من الناحية الإدارية بأنها نقطة تحول حرجة في حياة منظمة يترتب عليها أوضاع غير مستقرة فيها وتؤدي إلى نتائج غير مرغوبة .

### المدخل الاقتصادي لدراسة الأزمة :

تحدد الأزمة من خلال معايير مثل التضخم والبطالة والركود والكساد وعجز الميزانية وترجع أسباب الأزمات إلى القرارات التي تتخذها الحكومة ، أو الفشل في مواكبة القواعد العامة لنظام الاقتصاد العالمي .  
ومما سبق يمكن التعبير عن الأزمة من الناحية الاقتصادية بأنها الانقطاع المفاجئ في مسيرة النظام الاقتصادي بحيث يهدد سلامة هذا النظام ويقوضه .

### المدخل السياسي لدراسة الأزمة :

تعزى الأزمات إلى بعض الظواهر مثل فشل القيادة السياسية أو عدم صلاحية النظام السياسي ، أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية .  
ومما سبق يمكن تعريف الأزمة من الناحية السياسية بأنها خلل أو اضطراب يقوض أبعاد النظام السياسي ويستجوب اتخاذ قرارات حاسمة لمواجهة .

### المدخل التاريخي لدراسة الأزمة :

تحدث الأزمات كنتيجة لتراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع ، مثل تجاوز السلطة العسكرية لاختصاصاتها أو الإفراط في استخدام التكنولوجيا دون ضوابط .  
ومما سبق فإنه يمكن تعريف الأزمة من الناحية التاريخية بأنها تراكم خلل أو اضطرابات تؤثر مادياً على النظام وتهدد عناصره الأساسية .

( ٨٥ : ١٢٩ - ١٤١ )

### المدخل النفسي لدراسة الأزمة :

يرى الأزمة بمثابة انهيار لكيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم نتيجة لتأثير قوى اجتماعية غير واعية أو تأثير صدمات مثل المرض أو التعرض لحادث أو فقدان العطف والتوجيه الأبوي أو ضعف الجانب الروحي أو الخوف من الموت .

ومما سبق فإنه يمكن تعريف الأزمة من الناحية النفسية بأنها حدوث أحداث غير متوقعة يترتب عليها انهيار لكيان الأفراد أو المنظمات وتسبب خسارة معنوية أو مادية .

( ٩٩ : ١١٥ )

وبصفة عامة فإنه يمكن تعريف الأزمة حيث يشير جمال حواش وآخرون (٢٠٠٦) بأنها حدث مفاجئ يهدد الكيان بالانهيار في وقت قصير ويلزم سرعة إتخاذ القرار فيه

( ٢٤ : ١٣ )

ويبين سيد عليوة (٢٠٠١) الأزمة بأنها تزايد وتراكم مستمر للأحداث وأمور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله .

( ١٦ : ١٢٤ )

ويعرف محمد عبد الغني هلال (٢٠٠١) الأزمة بأنها نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه .

(٩١ : ٩٧)

وفي ضوء ذلك فإن الأزمة تهدد شرعية النظام بأكمله ، حتى تؤدي إلى إنهائه أو توقفه عن العمل ، كما أنها تؤثر تأثيراً كبيراً على حياة الأفراد العاملين داخل هذا النظام ، فيفتش فيهم الذعر والخوف ويفقدون تماسكهم الداخلي ، أي أنها تبتث الاضطراب في كل حياتهم وتهدد وجودهم وكيانهم ، كما تهدد أيضاً كل الرموز والمعتقدات التي يؤمنون بها ، كما يترتب على الأزمة أيضاً زعزعة ثقة الأفراد في النظام .

فالأزمة هي خلل يؤثر مادياً على النظام كله ( نظام المؤسسة ) تهدد العناصر الأساسية والرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .

**ومن ثم يجب توافر شرطين على الأقل :**

١- حدوث خلل ذي تأثير شديد على النظام .

٢- تهديد مباشر لبقاء واستمرار كيان المنظمة .

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الأزمة عبارة عن موقف مفاجئ يحدث خلل أو اضطراب ويؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً أو بشرياً مما يؤثر على المقومات الأساسية للمنظمة وبالتالي التهديد الواضح للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

**( ٢ - ٤ ) مراحل تطور الأزمة :**

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدور حياة ، مثلها في هذا مثل أي كائن حي ، وهذه الدورة تمثل أهمية كبيرة في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري ، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبيه في الإحاطة من بداية ظهور الأزمة ، أو تكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها .

(١) **الأزمة في مرحلة الميلاد :** حيث تبدأ الأزمة في الظهور بوجود شيء ما ينذر بخطر قريب غير محدد المعالم نتيجة غياب كثير من المعلومات حول أسباب الأزمة والمجالات التي ستتطور إليها وتتفجر عندها وحجم هذا الانفجار .

(٢) **الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش :** عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد تنمو وتدخل في مرحلة النمو والانتعاش ، وفيها يتعاضد الإحساس ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد يوماً بعد يوم .

(٣) **الأزمة في مرحلة النضج :** نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة ولكن أحياناً يحدث ذلك عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والانغلاق على الذات ، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها على درجة عالية من الصعوبة .

(٤) **الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص :** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفقت بعد حدوث التصادم العنيف ، والذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوة الدفع ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص .

(٥) **الأزمة في مرحلة الاختفاء :** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها ، والحقيقة أن الانحسار يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء ، وعلاج الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه .

(٤٣ : ١١٤) (٤١ : ٣٩)

**كما صنف Steven·Fink (1986) مراحل تطور الأزمة إلى أربع مراحل هي :**

(١) **مرحلة الإنذار أو الأعراض المبكرة:** وهي مرحلة تحذيرية ، مرحلة ما قبل الأزمة وتشمل سلسلة من الأحداث والإشارات وقد يكون الإنذار فيها واضحاً مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون غير مباشر وأكثر صعوبة للإدراك .

٢) **مرحلة التأزم ( الأزمة الحادة )** : ويصفها الناس عادة بمرحلة الأزمة وإذا تم الإنذار بوجود بقعة ساخنة تتشكل وتخبرك أنها قد تنفجر ، فمن الممكن ألا تنفجر عن طريق التخطيط الملائم المسبق ، وتعتمد سرعة الانفجار بشكل أساسي على نوع الأزمة ، بينما تعتمد حدثها على قيمة أو قسوة الناتج المتوقع .

٣) **مرحلة الأزمة المزمنة**: حيث يتم التأكد من أسباب الأزمة وتقدير الضرر الذي وقع وتحديد المسؤولية ، وهي مرحلة التحليل الذاتي وتقدير الجهود المبذولة من أجل التخطيط وتحليل ما حدث واتخاذ الإجراء المناسب وقد تكون هذه الفترة فترة الاضطراب أو إعادة التنظيم .

٤) **مرحلة حل الأزمة**: عندما يتم إدراك الإنذار فإن هدف مدير الأزمة ، أن يسيطر ثم يحدد الطريق المباشر لحل الأزمة ، ولكن لو مر الإنذار دون الانتباه له ، فإن الأفعال والقرارات خلال مرحلة الأزمة الحادة ومرحلة الأزمة المزمنة يجب أن يتم الإشراف عليها والتفكير بالطرق التي يمكن أن تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة .

( ١١٩ : ٢٣٢ )

**بناء على ما سبق يستخلص الباحث الوصف التالي لدورة حياة الأزمة و التي تتكون من ثلاث مراحل و هي كالاتي :**

المرحلة الأولى : مرحلة الأعراض القبلية (مرحلة ما قبل الأزمة )

و هي ملاحظة إشارات الإنذار المبكرة، و التي يظهر خلالها العديد من المؤشرات التي تعبر عن احتمالات عالية لحدوث أزمة ما ، فإى أزمة لا تقع فجأة بل تكون هناك مؤشرات تعمل كإنذار قبل الحدث ذاته ، و إذا مرت إشارات الإنذار المبكرة بدون أن تلحظها المنظمة ، و حتى إذا لم تمنع الأزمة فإن مجرد معرفتها يمكنه أن يحسن من إدارتها ، و تنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين فرعيتين و هما ( مرحلة تحقيق إنذار – تراجع الإمكانات المؤثرة في تدابير الوقاية و الأداء .

المرحلة الثانية: المرحلة الحادة (هي وقوع الأزمة نفسها )

و هي نقطة اللارجعة ، فعندما تكون قد مرت إشارات الإنذار بدون أن تلحظ أو تم تجاهلها ، ثم انفجرت الأزمة و حدثت الأضرار ، و في حال غياب وجود خطة طوارئ يصبح الأمر إدارة عشوائية مما قد يزيد من حجم الخسائر ، و هنا يلعب غياب نظام المعلومات دورا مهما في قيام فريق إدارة الأزمات بدوره و تدخله في الوقت المناسب من عدمه .

المرحلة الثالثة : مرحلة التعلم ( مرحلة ما بعد الأزمة )

## **( ٢ - ٥ ) الأزمة في المجال الرياضي:**

نظرا للأهمية التي يتسم بها موضوع إدارة الأزمات عامة وبالمجال الرياضي خاصة فقد حظي في الآونة الأخيرة باهتمام عدد من الباحثين و الاهتمام انصب على ضرورة معأونة متخذي القرار بمصر (الإدارة العليا) نحو الأزمات و مدى قدرتهم على مواجهتها و التعامل معها في حالة حدوثها و تأثير ذلك على الاستعداد لمواجهة الأزمات المختلفة المحتملة الحدوث.

يعرف إسماعيل حامد عثمان (١٩٩٨) الأزمة الرياضية بأنها وجود خلل في النظام الرياضي يؤثر عليه تأثيراً مادياً . ومعنوياً للدرجة التي تثير الرأي العام ضد نظام الرياضة بكل هيكلها ومؤسساتها

( ٦ : ١٩ )

والتعريف مرتبط بالأزمات المتعلقة بالنشاط الرياضي وقد شمل كل من الآثار المادية والمعنوية للأزمة والآثار الخارجية المترتبة عليها كما انه شمل آثار الرأي العام الذي يمكن أن يسبب في حد ذاته الأزمة بجانب الأزمة الفعلية القائمة.

وقد عرفت صابرين مرسال جويده (٢٠٠٥) أن الأزمة الرياضية موقف يحدث خلل يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على سير العمليات الحيوية بالمنظمة ويؤدي لوضع غير مستقر يتسم بالتهديد الشديد للأهداف التي تسعى لتحقيقها بجانب المفاجأة في توقيت الحدوث مما يتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع لاتخاذ قرارات محددة خارج إطار العمل المعتاد وهو يتيح الفرص الإيجابية لمواجهتها ويقلل من المخاطر السلبية الناتجة عنها إلى أدنى حد ممكن .

( ٤١ : ١٣٣ )

ونجد أن التعريف مستمد من التعريفات التي تركز على الجوانب السلبية والايجابية للأزمة وموقفها وتأثيرها المادي على المنظمة والذي يكون أكثر وضوحاً لمتخذي القرار كما انه يثير التحديات للإفتراضات والمعتقدات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة ويتفق الباحث مع تعريف صابرين ومرسال جويده حيث يشتمل التعريف على الآتي :

#### **أبعاد الأزمة من حيث :**

- التحديد للأهداف والمصالح والاقتراحات التي سيقوم عليها النظام .
- المفاجأة في توقيت الحدث .
- الوقت حيث يكون قصيراً في بعض الأزمات وكافياً في البعض الآخر

#### **إمكانية التنبؤ بالأزمات :**

- رصد اشارات الإنذار المبكر التي ترسلها بما يمكن الاعداد لمواجهةها وإعداد السيناريوهات اللازمة للتعامل معها .

#### **إبراز الجانب الإيجابي للأزمة :**

- حيث تم تعظيم الفرص المحققة والتقليل من المخاطر السلبية .

#### **المواجهة :**

- حيث تتطلب إجراء غير عادي .

#### **( ٢ - ٦ ) خصائص الأزمة :**

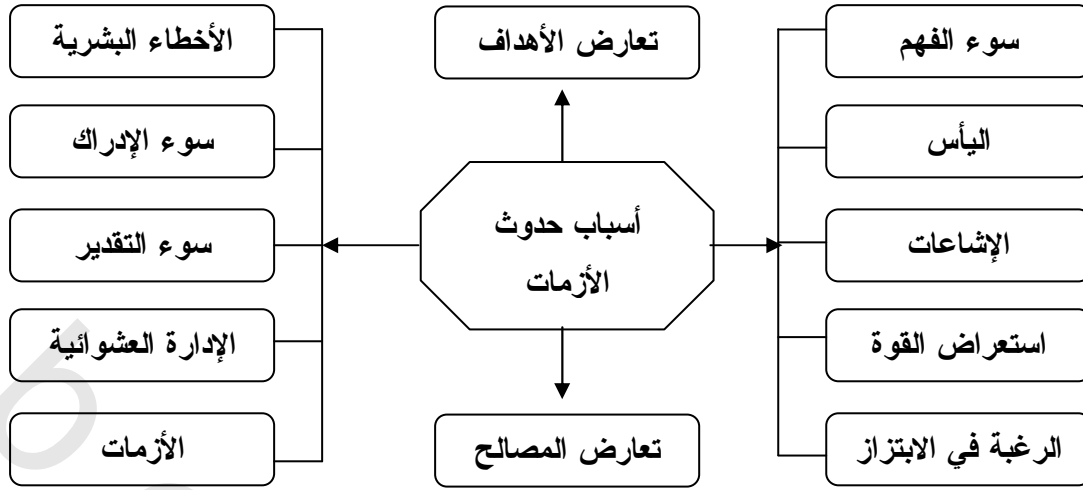
حيث أن هناك خصائص أساسية للأزمة ألا وهي :-

- التهديد لقيم أساسية
- مفاجأة لوحداث صنع القرار نتيجة للنقص الحاد في المعلومات
- عدم كفاية الوقت للرد على تهديد القيم
- التشابك والتداخل و التعقيد في عناصرها و أسبابها وقوة المصالح المؤيدة أو المعارضة لها.
- تصاعد الأزمة المفاجئ يؤدي إلى درجة عالية من التحكم في الطاقات و الإمكانيات و حسن توظيفها في إطار المناخ التنظيمي الذي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة والخروج عن الأنماط التنظيمية المألوفة و ابتكار أساليب جديدة.

(٥٥:٥٤-١١) (٦:٢-٣)

#### **( ٢ - ٧ ) أسباب الأزمة :**

ويقصد بها العوامل المباشرة التي أدت إلى ظهور الحاجة لإدارتها والتعامل معها ومعالجتها في سبيل حلها ، وليس من الضروري ارتباط الأزمة بأسباب منشأها بل قد يكون هو صحيح .فهناك أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وهي ناتجة من أخطاء إدارية أو فنية أو فشل في تحقيق العمليات المعمارية ، كما أن هناك أزمات ناتجة من الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية من خارج المنظمة أي سبب من حدوثها . والأزمات تنشأ من خلال مقدمات تدل عليها ، ودلائل تقع لحدوثها ، والتي يمكن أن تكون مؤشراً وسبباً لحدوث أي أزمة .



شكل رقم ( ١ ): المقدمات والدلائل التي يمكن أن تكون مؤشراً وسبباً لحدوث أي أزمة

(١٤ : ١٥-١٧)

## ( ٨ - ٢ ) كيفية تشخيص الأزمة :

تشخص الأزمة من خلال المناهج العلمية المختلفة كل على حدة على الوجه التالي :

(١) **المنهج التاريخي** : الأزمة لا تولد ولا تنتشى فجأة ولكنها نتاج تفاعل أحداث وأسباب وعوامل قبل ميلاد الأزمة وظهورها على السطح وبالتالي التشخيص هنا يعتمد ولاشك على المعرفة الكاملة بهذا التاريخ أو ما في الأزمة وكيف تطورت وهل يمكن تقسيم هذا التاريخ إلى مراحل أو عقود أو لمدد معينة وكيف نحلل ونصف كل مرحلة والعوامل المؤثرة فيها .

(٢) **المنهج الوصفي** : يتم فيه وصف الأزمة وصفاً شاملاً ومتكاملاً من حيث ماهيتها وأوضاعها وأطرافها ومراحل هذه الأزمة والتداعيات التي أدت إليها .

(٣) **المنهج البيئي** : يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر القوة والضعف والمخاطر والتهديدات البيئية التي أفرزت الأزمة وبالتالي اشتداد قوتها أو إستفحال أمرها ويتم تحديد ثلاث مجموعات مؤثرة على الأزمة وهي :

- الأولى : قوى بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل .
- الثانية : قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها .
- الثالثة : قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها ولكن يمكن توجيهها بشكل معين ونسبي ويختلف بدرجات معينة حسب الأزمة ومصادر قوتها البيئية .

(٤) **منهج النظم** : وينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل يحتوى على :

- **مدخلات الأزمة** : سواء كانت مدخلات مستمرة أو متقطعة وهي كذلك إما مدخلات تسعى الأزمة للحصول عليها بسبب حاجتها إليها أو مدخلات تفرض على النظام من واقع المناخ وتؤدي المدخلات على اختلاف أنواعها وظيفية أساسية وهي توفير الظروف الملائمة لكي تنطلق الأزمة .
- **نظام تشغيل الأزمة** : وهو النظام المختص بالأنشطة الهادفة إلى تحويل مدخلات الأزمة وتغييرها والإفادة منها أو التخلص منها حتى يتم إفرازها بشكل منظم ومستمر .
- **مخرجات الأزمة** : وهي سلسلة الإنجازات أو نتاج العمليات والأنشطة التي قام بها النظام .



٥) **منهج دراسة الحالة** : وهو يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة على اعتبار أنها حالة مستقلة بنفسها وأن الأزمة تتمثل تماثلاً تاماً ويتم هنا تشخيص الأزمة بدقة وتتبع خطواتها وما أفرزته من نتائج ولا يتم تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان في الماضي أو الحاضر ، ومن ثم يمكن الوصول إلى رؤية متعمقة عن الأزمة ومن ثم تساعد متخذ القرار على رسم طرق معالجة الأزمة بموضوعية أكثر .

٦) **منهج الدراسات المقارنة** : ويعتمد على دراسة الأزمات في الماضي ومقارنتها بأزمات الحاضر وتنم المقارنة حسب الزمان والمكان وأنشطة الأزمة وحجم ما بلغت الأزمة وشدها .

(١٠٣ : ٧١-١٣٢)

ومما سبق يستخلص الباحث أن لكل أزمة تشخيص من خلال منهج علمي محدد، حيث يتم تشخيص كل أزمة على حدة وفقاً للمنهج المناسب لها ومن ثم يبدأ التعامل العلمي مع الأزمة وفق هذا المنهج.

## **( ٢ - ٩ ) أسس تصنيف الأزمات:**

**تتعدد الأزمات وتختلف أنواعها وفقاً لعدة أسباب أهمها :**

من حيث :

١- **مرحلة التكوين** : (مرحلة ميلاد الأزمة ،مرحلة نمو واتساع الأزمة ،مرحلة انحسار وتقلص الأزمة ،مرحلة اختفاء الأزمة )

٢- **التكرار** : (دورية متكررة ، غير دورية ) .

٣- **العمق** : (أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير ،أزمات عميقة وجوهرية هيكلية التأثير )

٤- **الشد والمعالجة** : (أزمات تهدد الكيان ،أزمات تؤدي إلى احتمال التدهور ، أزمات تحت السيطرة ،أزمات لدينا الوقت المتاح لمعالجتها )

٥- **الموضوع / محور التركيز** : (مادية- معنوية- مادية ومعنوية )

٦- **المستوى** : (دولي ، محلي ، إقليمي ، مجموعات ، أفراد )

٧- **الشمول** : (كاملة ، جزئية )

٨- **التركيب والهيكلية** : (معقدة ، بسيطة )

٩- **المدة** : ( قصيرة ، متوسطة ، طويلة )

١٠- **السبب / المسبب** : (طبيعية ، من صنع الإنسان )

١١- **المهنة** : (مدربون ، إداريون ، الخ )

١٢- **القطاع / النشاط** : (عام ، خاص ، مشترك ، صحة ، تعليم ، صناعة )

١٣- **الأداء السلوكي** : (زاحفة - فجائية عنيفة ، صريحة علنية ، ضمنية ، مستترة)

١٤- **القدرة على التحكم** : (يمكن التنبؤ بها والتحكم فيها نسبياً ، لا يمكن التنبؤ بها والتحكم فيها ، يمكن التأثير في حجمها وأثارها ) .

(٦٩ : ١٤٠) (٦ : ١٦-١٧)

يميل بعض علماء الإدارة إلى اعتبار الأزمة شيئاً طبيعياً وتحدث نتيجة لعملية تراكمية وتنتج عن العلاقات المعقدة بين مختلف المكونات التي تشكل التكنولوجيا الحديثة المستخدمة ، بينما يرى آخرون أن الأزمات تحدث نتيجة للقرارات الخاطئة وأن المسؤولية تقع على عاتق الأفراد والجماعات .

في حين ترجع فئة أخرى من المفكرين أسباب حدوث الأزمات من المنظور الإداري إلى الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور والاعتماد عليها على الجوانب الوجدانية أو العاطفية في التفسير أكثر من الجوانب العقلية أو نتيجة الاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات ، الضغوط الخارجية والداخلية أو ضغوط البيئة المحلية والضغوط الشخصية ، ضعف المهارات القيادية ، غياب وتعارض الأهداف ، زيادة المسائل المعقدة والمشكلات المهمة التي لم تحسم به مع انتشار الشائعات وسوء الإدارة والفشل في استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة .

( ١١ : ١٥-١٧ )

#### ( ٢- ١٠ ) أنواع الأزمات وتصنيفها :

تعدد أنواع الأزمات وتتنوع ، ويمكن تصنيف الأزمات وفقاً لمجموعة من الأسس وهي كما يلي:

##### ١- تقسيم الأزمات تبعاً للأحداث المسببة لها :

- أ- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو القصور في النظم والعمليات والقرارات غير السليمة .
- ب- أزمات ناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية ، ويتطلب هذا النوع من الأزمات الدراسة المستمرة للبيئة لاكتشاف مواطن الضعف التي يمكن أن تسبب أزمات .
- ج- أزمات ناتجة من خارج المؤسسة وليس للمؤسسة أي دخل في حدوثها مثل القصور في البيئة الاجتماعية للمنظمات وينتج عنها حوادث مثل أعمال التخريب والإرهاب .
- د- أزمات ناتجة عن كوارث الطبيعية كالزلازل والسيول .

( ٢١ : ١٢٣ )

##### ٢- تقسيم الأزمات تبعاً للكيان المتضرر منها (نطاق الأزمة) :

- أ- أزمات عالمية : تلك التي تؤثر على البيئة مثل الحروب وتلوث البيئة .
- ب- أزمات قومية : تلك التي تصيب منطقة معينة يجمعها أبعاد مشتركة مثل المنطقة العربية .
- ج- أزمات محلية : تلك التي تصيب مجتمع معين في أحد جوانبه ونظمه مثل الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أو بسبب كارثة طبيعية مثل الزلازل .
- د- أزمات تنظيمية وإدارية : تلك التي تختص بها منظمات الأعمال بسبب التعرض لمواقف وأحداث مفاجئة أو بسبب مشكلات تراكم على مدار فترات زمنية متباعدة ولم يتخذ أي إجراء بصددها .
- هـ- أزمات أسرية : تلك التي تقع في نطاق أسرة ما أو جماعة معينة بسبب وفاة العائلة أو تهديم مسكن .
- و- أزمات فردية : تلك التي تصيب فرداً ما إما بصورة مادية أو معنوية مثل المرض أو ترك العمل لأسباب تعسفية أو الطلاق .

##### ٣- تقسيم الأزمات تبعاً لتكرار الأزمة :

- أ- الأزمات الدورية : وهي أزمات يعاني منها المجتمع وتأخذ طابع التكرار ، مثل الأزمات الاقتصادية ، ويسهل توقعها ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمات .
- ب- الأزمات غير الدورية : وهي أزمات عشوائية الحدوث ، وتحدث نتيجة عوامل متعددة ، وإن كانت تحدث عادة فجأة ودون مقدمات وتكون التأثير ، ويتم معالجتها غالباً بمعالجة النتائج التي أفرزتها .

( ٦ : ١٦ : ١٧ )

##### ٤- تقسيم الأزمات تبعاً للبعد الزمني لحدوثها :

- أ- الأزمات الطارئة : تلك التي تقع خارج نطاق السيطرة المؤسسية معظم الأحيان ، وتمثل خطورة على المصالح القومية باعتبارها أزمات نشطة ومقلقة ، وتستدعي رد فعل فوري وتصرفاً سريعاً ، ويتحتم على صانع القرار اتخاذ كافة الإجراءات المناسبة لمواجهة هذه الأزمة مهما كانت ضالة المعلومات المتوفرة حولها .

ب- **الأزمات المزمنة** : وتحدث بصورة تدريجية تراكمية نتيجة أسباب وعوامل تتبع من داخل المؤسسات على مدى زمني طويل نسبياً لتصبح أزمات راهنة أو قائمة ، لها جذورها وتداعياتها ، وهذا النوع من الأزمات لا يمثل خطورة على صانعي القرار ، ولا يكون تهديده بشكل مباشر ، ويجبر صانعو القرار على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحلها برغم ضالة المعلومات وضعف الإمكانيات ، وهذا الإيجار لا يتأتى من فراغ ولكنه يكون نتيجة ضغوط شعبية ومؤسسية تحرك الأزمة وتضعها في دائرة الضوء .

( ٨٠ : ١٢٤ )

#### تقسيم الأزمات تبعاً لدرجة شدتها :

ج- **الأزمات العنيفة** : وهي بالغة الشدة والعنف ، لا يقف شيء في طريقها ولا سبيل للتصدي لها إلا بافقادها قوة الدفع الخاصة بها وتقنياتها إلى عناصر وأجزاء ، ومعالجة كل جزء على حده . وخير مثال على هذا النوع من الأزمات "الأزمات العالمية" التي تصل إلى حد الإضراب عن العمل وتؤدي إلى خسائر يتحملها الكيان الذي حدثت فيه .

د- **الأزمات الهادئة** : وهي قد تبدو عنيفة بعض الشيء بالنسبة للقائمين بها إلا أن تأثيرها على الوسط المحيط بها محدود ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع بمجرد معرفة أسبابها ، ومن ثم التعامل معها إيجابياً ومن أمثلتها الأزمات الناتجة عن الإشاعات .

#### ٥- تقسيم الأزمات تبعاً لنوعية تأثير الأزمة :

أ- **أزمات ذات تأثير معنوي** : بمعنى أن الضرر الناجم عن الأزمة يكون معنوياً يصيب المشاعر والأحاسيس والأعراف أو يصيب سمعة الكيان المتضرر منها .

ب- **أزمات ذات تأثير مادي** : وتتمثل في الخسائر المادية التي تعود على المتضرر من الأزمة سواء في الموجودات والأموال أو الأفراد .

ج- **أزمات ذات تأثير مادي - معنوي** : بمعنى أن الخسائر الناتجة عن الأزمة تحمل في طياتها خسائر مادية ومعنوية للكيان المتأثر بها .

( ٥٥ : ١١٣ )

من خلال الدراسات العلمية السابقة تحددت الأزمات التالية كأهم الأزمات في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية.

- ١- الشغب في الملاعب .
- ٢- تحفز الرأي العام والجمهير ضد أحداث أو نتائج رياضية معينة .
- ٣- انتشار استخدام المنشطات وتعرض الهيئات الرياضية في مصر للشطب من الإتحادات الدولية .
- ٤- إنكسار الرياضة في المدارس .
- ٥- عدم حصول مصر على ميداليات أولمبية ذهبية وعدم عزف السلام الوطني لمدة ٥٢ سنة (حتى سيدي ٢٠٠٠) .
- ٦- تدهور مراكز الشباب في مصر وعدم تقديمها خدمات للأطفال والشباب والمواطنين .
- ٧- تسمم المياه في حمامات السباحة وتعرض المترددين عليها للأخطار والأمراض .
- ٨- الإعتداء على فريق مصري أو منتخب وطني مشترك في مسابقة في إحدى الدول وحدث رد فعل داخلي للإعتداء على سفارة هذه الدولة ومواطنيها في مصر .
- ٩- تحدي الأندية وأعضائها لقرارات الإتحادات المصرية في حق الأندية (لائحة الإحتراف) .
- ١٠- تعرض الجماهير للموت أو الإصابة أثناء مشاهدة إحدى المباريات .
- ١١- إنهاء مدرج في إحدى المباريات التي يحضرها عدد كبير من المشاهدين .
- ١٢- إنتشار شائعات في إستاد القاهرة بحضور ١٠٠ ألف متفرج وأدى ذلك إلى خروج الجماهير في وقت واحد .
- ١٣- إنفجار قنبلة في إستاد رياضي أو تجمع رياضي خلال إحدى المباريات أو واحدة من الأنشطة .
- ١٤- الإعتداء على الحكام من بعض اللاعبين في الملعب ومشاهدة العالم لهذا الحدث على الهواء مباشرة .
- ١٥- هجوم إرهابي على اللاعبين أو الفرق أو الجماهير خلال إحدى المباريات أو المهرجانات .
- ١٦- حدوث حريق خلال لقاء رياضي هام وتعرض آلاف المشاهدين للأخطار .

- ١٧ - سقوط طائرة تحمل إحدى الفرق الرياضية .
- ١٨ - إعتداء أحد اللاعبين الأجانب على الجماهير أو المواطنين انتقاماً من الهزيمة التي تعرض لها فريقه .
- ١٩ - تعرض الجماهير للضرب أو الإصابة أو الموت خلال قيام رجال الشرطة بتأدية واجباتهم الأمنية .
- ٢٠ - حدوث إنتصار رياضي مصري عالمي غير متوقع لإحدى الفرق أو المنتخبات الشهيرة وإنتقال الملايين للتهنئة أو الاستقبال.

(١٣٥ : ١)

**كما أضاف جمال محمد على الأزمات في المجال الرياضي على النحو التالي :**

- ١ - **أزمات فنية :** وهي ترتبط بالهزائم و الانتكاسات الرياضية
- ٢ - **أزمات إدارية :** وهي التي ترتبط بالمخالفات الإدارية و المشاكل و المنازعات بين الإدارات
- ٣ - **أزمات مالية :** وهي التي ترتبط بالعجز المالي أو الانحرافات المالية
- ٤ - **أزمات طبية :** وهي التي ترتبط بالمنشطات و علاج اللاعبين
- ٥ - **أزمات طبيعية :** وهي التي ترتبط بالكوارث الطبيعية التي تحدث في الأماكن الرياضية

(٢٥ : ٨٢)

**وهنا يستعرض الباحث بعضاً من الأزمات التي واجهت المجال الرياضي ومنها:-**

**أزمات ناتجة عن إثارة الرأي العام:**

\* ان الرأي العام الرياضي ما هو إلا تعبير يسود أفراد الجمهور وما يشعرون به نحو لعبة معينة أو نادي خاص أو مؤسسة رياضية وهو مجموعة من آراء الأفراد حول قضية ذات اهتمامات خاصة وعلى ذلك فإن من الأفضل للمؤسسات الرياضية عدم إثارة الرأي العام ضدها خاصة عند تعرضها لأزمات وان تخطط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها وهنا تظهر الحاجة إلى إدارة للتعامل مع وسائل الإعلام في أوقات الأزمات بشكل جيد حيث أن وسائل الإعلام أداة رئيسية للتعامل مع الرأي العام ، وللإعلام دور في غاية الأهمية أثناء إدارة الأزمة وذلك من خلال مهمتين رئيسيتين ، الأولى وهي تعمل على توضيح تطورات الموقف للأطراف المعنية ، أما الثانية فهي التأثير على الرأي العام وتوجيهه فنجد مثلاً أن عدم إسناد بطولة كأس العالم ٢٠١٠ إلى مصر لم تكن الأزمة نتيجة إخفاق مصر في التأهل لتنظيم كأس العالم ٢٠١٠ فقط وهو ما عرف بأزمة صفر المونديال وإنما سبب تفاقم الأزمة هو تهيئة الرأي العام بمصر للفوز بالتنظيم وذلك من خلال وسائل الإعلام المصرية ثم الفشل الذريع وعدم الحصول ولو على صوت واحد مما نتج عنه إثارة الرأي العام وإقالة وزير الشباب والرياضة وعادة يتوقع المجتمع الرياضي الدولي الكثير من الأزمات والإشاعات بتقاضى رشوى وعدم الشفافية عند إسناد بطولات العالم أو البطولات الأولمبية حيث يكون التنافس ضارياً للحصول على شرف التنظيم ، فمثلاً عند حصول دولة قطر لاستضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم ٢٠٢٢ ارتفعت الصيحات داخل دولة قطر نفسها بالعبء المالي والإنشائي الذي لا يناسب دولة تعدادها بالمقيمين بها أقل من مليون نسمة وكذلك ظهرت أزمة أخرى وهي ارتفاع درجة الحرارة في موعد تنظيم البطولة

\* التنافس بين باريس ولندن على تنظيم الأولمبيات حيث كان رأي اللجنة الأولمبية الدولية اسناد البطولة للندن وعملت مدينة لندن على منح الاقتصاد الانجليزي ٣١ مليار جنيه استرليني حيث صرح ديفيد كاميرون رئيس وزراء انجلترا أن الدورة الأولمبية والبارا أولمبية يمكن أن يدعم الاقتصاد البريطاني بحوالي ٣١ مليار جنيه استرليني على مدى الأربع سنوات القادمة وأن مهمته كرئيس للحكومة أن تحول هذه الألعاب إلى ذهب من أجل بريطانيا وقال ان البلاد ستقدم دورة أولمبية رائعة ومنضبطة في نفس الوقت وستكون تحت السيطرة الماليه وأن التكلفة النهائية حتى افتتاح الدورة ٩ مليار جنيه استرليني وستكون فرصة نحصل منها على أقصى استفادة فيما يخص خلق وظائف جديدة والتنمية وبذلك تكون الأزمة على أشدها بالنسبة للدول التي لم توفق في استضافة البطولة .

\* ارتياح عربي لقرار الفيفا بالسماح للسيدات بارتداء الحجاب ، بعد جدل واسع استمر لسنوات جاء قرار الفيفا بالموافقة على ارتداء الحجاب في مسابقات السيدات التي يشرف عليها الفيفا ليساعد المرأة العربية المسلمة المحتشمة على ممارسة اللعبة و احتفظ لنفسه بتحديد تصميم وأشكال ولون الحجاب والمواد المستخدمة في صناعته حيث كانت أزمة ارتداء الحجاب قد تفجرت بعد منع المنتخب الإيراني للسيدات من خوض مباراة خمس الدور الثاني للتصفيات المؤهلة لدورة الألعاب الأولمبية بلندن أمام الأردن بعد رفض لاعبات إيران خلع الحجاب قبل انطلاق المباراة وتم معاقبة إيران واعتبارها مهزومة ٣/٠ صفر إلا أن هناك بوادر أزمة من نوع آخر حيث رفض الاتحاد الفرنسي هذا القرار رفضاً باتاً حيث أنه مضطر لاحترام المبادئ الدستورية والقانونية التي على الدولة والتي تترجم بشكل في لوائح اللعبة داخلياً الجدير بالذكر أن القوانين الفرنسية تحظر ارتداء غطاء الرأس بكل صورته في أماكن عامة إلا في ظروف خاصة.

\* أزمة اللجنة الأولمبية المصرية عقب كل دورة اولمبية فمنذ دور لوس أنجلوس والبعثة المصرية لم تأتي إلا بفضيحة محمد رشوان ثم توالى الدورات وجاءت النتائج ضعيفة ما بين ذهبية كرم جابر في دورة أثينا وثلاث ميداليات للملاكمة ثم الرجوع بميدالية واحدة في دورة سيدني لهشام مصباح بلعبة الجودو ويذكر الباحث بقرار اللجنة الأولمبية المصرية بعدم سفر بعض الفرق المصرية لتمثيل مصر بالدورات الأولمبية بالرغم من تأهلها بالفعل في القارة الإفريقية وحصولها على بطاقة التأهيل إلا أنها عندما تسافر إلي الأولمبياد أو بطولات العالم تعود بالمركز الأخير أو قبل الأخير مما أثار أزمة عنيفة إستقال بعدها المسؤولون بالإتحادات الرياضية معترضين على هذا القرار.

#### أزمات الإتحادات الرياضية :

تراجع نتائج المنتخبات القومية جميعها بالإتحاد المصري لكرة القدم فنجد خروج المنتخب الأولمبي من تصفيات الدورة الأولمبية ببيكين وكذلك خروجه من الدور الأول بدورة الألعاب الإفريقية بالجزائر وكذلك خروج كلاً من منتخب الشباب والناشئين من بطولة إفريقيا المؤهلة لكأس العالم .

\* بعض الأزمات التي واجهت اتحاد كرة اليد وذلك بتراجع النتائج وكذلك أزمة كأس مصر لعامين متتاليين حيث منع دخول رئيس نادي الزمالك من دخول المباراة وما ترتب عليه ثم العام الذي يليه بانتهاء المباراة وإعلان نادي الزمالك فائزاً ثم تكلمة المباراة وإعلان الأهلي فائزاً .

\* أزمة مباراة مصر و الجزائر والتي تصاعدت بشكل حاد وخطير وكادت ان تؤثر على العلاقات الدبلوماسية بين البلدين .

\* أزمة الجمعية العمومية لاتحاد كرة اليد عام ٢٠٠٨ م .

\* كذلك أزمة انتخابات اتحاد كرة القدم عام ٢٠٠٩ م .

\* أزمة الجمعية العمومية العادية لاتحاد كرة القدم ٢٠١١ م .

\* تراجع مستوى واداء ونتائج مصر بالدورات الأولمبية منذ دورة لندن ١٩٤٨ وحتى اثينا ٢٠٠٤ بحصول اللاعب كرم جابر على ذهبية المصارعة ثم اصبح اللاعب نفسه أزمة لم يستطيع المسئولون فك طلاسمها إستعداداً لأولمبياد بيكين إلا أن اللاعب نفسه تفوق على نفسه بتحقيق إنجاز آخر مشرف بحصوله على فضية دورة لندن .

\* أزمة وفاة اللاعبين وتعرضهم للخطر داخل المستطيل الاخضر في لعبة كرة القدم

\* أزمة قلة الموارد وهذه أزمة مزمنة في العديد من اتحادات الالعب الفردية حيث يكون عدم صرف المستحقات للاعبين الفائزين وكذلك عدم الاعداد الجيد أزمة مزمنة خاصة قبل البطولات الدولية وهذه الازمة لا تختلف كثيراً عنها :

- اتحاد رفع الأثقال .
- أزمة اتحاد كرة السرعة .
- أزمة اتحاد الجودو .
- أزمة اتحاد التايكوندو .

## أزمات النوادي الرياضية:

- \* الأزمات المتلاحقة بنادي الزمالك تلك المؤسسة الرياضية العريقة والداعمة للرياضة المصرية سواء كانت الأزمة الداخلية بين أعضاء مجلس الإدارة أو أزمات النادي مع كل من النادي الأهلي واتحاد كرة اليد والمجلس القومي للرياضة
- \* أزمة قلة الموارد المالية بالنادي الأهلي وكذلك الزمالك
- \* أزمة فريق كرة القدم بنادي سموحة حيث وجه مجلس الإدارة موارد النادي للعبة واحدة وهي كرة القدم بميزانيات ضخمة مما أثر على بقية الأنشطة وأثار أعضاء الجمعية العمومية.
- \* أزمة قلة الامكانيات المادية والانشائية والبشرية وتراجع النتائج بنادي الاتحاد السكندري

## أزمات شغب الملاعب:

- \* اجتياح الجمهور لملاعب مباراة الزمالك والترجي التونسي في بطولة إفريقيا وما نجم عنه من صورة من انفلات امني داخل مصر أمام العالم وما ترتب عليه من عقوبات رادعة للزمالك من الإتحاد الإفريقي .
- \* اجتياح الملعب من قبل جماهير المحلة مرة اخرى في مباراة الاهلي والمحلة بمدينة المحلة الكبرى .
- \* أزمة مباراة المصري والاتحاد السكندري اذ منع الامن نزول جماهير الاسكندرية وامر برجوعهم إلى الاسكندرية خوفا على حياتهم وما صاحب المباراة من اعمال شغب وارهاب وانتهت بفوز المصري ٢/صفر وتصريحات رئيس نادي الاتحاد واللاعبين عن الجو المشحون والرهيب الذي أقيمت فيه المباراة والتخويف الرهيب للحكم ولاعبي الإتحاد من جانب جماهير بورسعيد وكانت هاتان المبارتان مؤشر للإستعداد لمباراة الأهلي مع المصري والكارثة المفجعة، التي شهدها استاد بورسعيد بمباراة الأهلي والمصري.

## أزمات أخرى:

- \* أجازت دار الافتاء المصرية إفطار البعثة المصرية المشاركة في أولمبياد لندن ٢٠١٢ خلال شهر رمضان المقبل، وقت إقامة المنافسات ، جاء ذلك خلال لقاء المفتي والدكتور عماد البناني رئيس المجلس القومي للرياضة بالبعثة المصرية المشاركة في الاولمبياد في المركز الأولمبي بالمعادي وأرجع مفتي الديار المصرية فتواه إلى أن أفراد البعثة المصرية على سفر ويحق لهم الإفطار، مستنداً إلى قوله تعالى: "فَمَنْ كَانَ مِنْكُمْ مَّرِيضًا أَوْ عَلَى سَفَرٍ فَعِدَّةٌ مِنْ أَيَّامٍ أُخَرَ". وقد أيد المفتي فتواه بطول عدد ساعات الصيام في إنجلترا ٢٢ ساعة موضحاً أنه لا يجوز أن يصوم الشخص أكثر من ١٨ ساعة. وأشار الشيخ إلى أن الذي يرغب في الصوم من أعضاء البعثة فعليه الالتزام بصوم ١٦ ساعة من الساعة الثانية والنصف فجراً وحتى الساعة السادسة والنصف مساءً، وهو ما يوافق توقيت مكة المكرمة، موضحاً أن العلماء عندما اختلفوا حول تحديد موعد ساعات الصيام اتفقوا على الرجوع إلى توقيت مكة. ومع ذلك رفض أعضاء اللجنة الاولمبية برئاسة محمود احمد علي فكرة إجبار أي لاعب مصري من البعثة المشاركة في اولمبياد لندن على الإفطار أثناء شهر رمضان وأكد مصدر مسئول داخل اللجنة بأن الأزمة التي تثار هي قضية ليست معقدة خاصة أن هذا الأمر متروك للاعب نفسه بشأن أداء فريضة الصيام من عدمه ولن يجبر أحد على الإفطار بالإضافة إلى أن ديننا يسر ويمكن للاعبين أن يصوموا في أيام أخر .
- \* أزمة الرياضة المدرسية الواضحة وضوحاً بينا ولم يتدخل احد للحد من خطورتها وتأثيرها على النشء .
- \* أزمة اللاعب ناجي اسعد والتي اثرت على انجازات كانت من الممكن ان تتحقق لمصر بدورة ميونخ ١٩٧٢ ومنتريال

١٩٧٦.

\* أزمة الاحتراف التي واجهت الرياضة المصرية منذ عام ١٩٩٣ وحتى الان كأحد الأزمات الكبيرة والتي هددت الأندية المصرية خاصة في لعبة كرة القدم حيث طبق إتحاد كرة القدم منظومة إحترافية صنعت أزمة لم تنتهي حتي الآن .  
\* أزمة المنتخب القومي لكرة القدم والتي حالت دون وصول المنتخب إلى مباريات كأس العالم بأمريكا عام ١٩٩٤ بسبب رمى طوبة على رأس المدرب الزيمبابوي.

\* ازمات تنظيم مباريات الدوري وعلى سبيل المثال احدى مباريات الدوري العام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ بين المقاولين العرب واسمنت اسبوط حيث تكدست الجماهير وتواجدت بطريقة عشوائية دون نظام يحكمها .

\* أزمة تغيير اللوائح للسيد المهندس حسن صقر بخصوص بند الثمان سنوات وما اتبعها من أزمة بين المجلس واتحاد كرة اليد حيث اصر رئيس الاتحاد الدولي والمصري باقرار لائحة خاصة بالاتحاد في الجمعية العمومية التي دعا اليها دون الالتفات إلى لائحة الجهة الادارية وهو ماحدث أيضاً مع النادي الأهلي حيث صارت أزمة عاتيه بين النادي الأهلي والمجلس القومي للرياضة لاعتماده بند الثمان سنوات وما اتبعها من لجوء الأهلي إلى القضاء الذي حكم لصالح المجلس القومي للرياضة .

\* تشكيل روابط للمشجعين وما اتبعها من وجود ما يسمى بمشجعين الألتراس وما نتج عنها من شغب وأزمات عديدة نتيجة الحماس الزائد والثقافة المتعصبة مما أدى إلى الكثير من الأزمات .

\* نقابة المهن الرياضية تعد كيان العمل الرياضي بمصر إلا أنها للأسف هي التي تصنع وتصدر الأزمات ، وحيث أن النقابة هي الوعاء الشعبي غير الحكومي للرياضيين ومن ثم فهي المعنية بالمستقبل المهني والفني والأخلاقي للرياضيين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم والنقابة تمثل الكيانات التربوية والقانونية وهي بذلك معنية بحاضر العمل الرياضي ومستقبله وأيضاً معنيه بتذليل كل ما يعترضه في مختلف مجالاته على أكمل وجه.

\* أزمات الرياضة عموماً أثناء الثورة وأثناء الفترة الانتقالية حيث يرى الباحث أن قيام الثورة نتيجة عدم التعامل الأمثل والعلمي مع الأحداث إذ أنها بدأت بمظاهرة بسيطة أعلن عنها قبل أشهر ثم تحولت من جراء عدم التعامل الفعال لإدارة الأزمة إلي إنتفاضة و من ثم إلي أعظم الثورات شارك فيها الشعب المصري بكل طبقاته حيث بدأها حفنه من شباب هذا الوطن على شبكات التواصل الاجتماعي على شبكة الإنترنت وما لبث أن كانت ثورة مجيدة من أنصع ثورات التاريخ الحديث والذي يجني ثمارها الشعب المصري قريباً في مختلف المجالات.

يشير السيد سلامة الخميسي (٢٠١٢) إلى انه صاحبت الثورة العديد من صور الانفلات (رغم اقتترانه – كمفهوم – بعيد عن الثورة بمجال الأمن) وبعد اختفاء عناصر الشرطة ، ورجال الأمن من الميادين والشوارع فإنه لم يقتصر الانفلات إلى مجال معين بل إمتد الانفلات إلى مجالات وميادين اخرى لتظهر معاني متنوعة واشكال مختلفة للانفلات مثل : الانفلات المؤسسي و الانفلات الإعلامي و الانفلات الأخلاقي خلاف الانفلات المدرسي.

(١٠ : ١٩)

**قد أصاب الانفلات أيضاً النشاط الرياضي بمصر على فترات متعاقبة أثناء وعقب الثورة :-**

\* وتكررت مشاهد من هذا الانفلات في كثير من النشاطات الرياضية وخاصة دوري الدرجة الثالثة والثانية لكرة القدم بالدوري المصري

\*ورد فعل مشجعي النادي الأهلي بعد كارثة بورسعيد حيث أن معنى كلمة الألتراس في اللغة اللاتينية الزائد أو الفائض عن الحد بمعنى التشجيع الزائد أو الفائض عن الحد حيث كان للالتراس تدخلا منفلتا في أحداث رياضية عدة.

الكارثة في المجال الرياضي تعد حدث ينتج عنه خسارة في الأرواح وأيضاً تعد سبب لآزمات أخرى عديدة ومن أمثلة هذه الكوارث:-

- انهيار مدرج بنادي الزمالك بالمتفرجين أثناء مباراة بين نادي الزمالك ونادي أجنبي وأسفر عن موت سبعة أفراد وإصابة العشرات و كارثة أحداث إستاد بورسعيد التي صدمت العالم، و التي راح ضحيتها ٧٣ شخصا، وأصيب فيها أكثر من ألف آخرين والتي تركت أثراً لا يمحي في مصر في مرحلة ما بعد الثورة، لأن كرة القدم في مصر مهمة ربما أكثر من أى مكان آخر.
- سقوط طائرة المنتخب القومي للمبارزة وهي في طريقها لبطولة العالم وقد كانت قاب قوسين أو ادنى بالفوز ببطولة العالم لرياضة سلاح الشيش والتي اسفرت عن وفاة طاقم الفريق بالكامل والإداريين مما تسببت بعد ذلك في حدوث آزمات عديدة لرياضة السلاح.
- كارثة المنتخبات القومية الرياضية العائدين من نيجيريا الذين تعرضوا لكارثة طبية ورياضية حيث راح ضحيتها عدد من افراد البعثة منهم العميد محمد لبيب المدير الفني والاداري لاتحاد الشطرنج والذي راح ضحية الملاريا الفاتلة وأسفرت عن إصابة العديد من أفراد البعثة بالملاريا ودخولهم مستشفى حميات العباسية بمجرد وصولهم إلى القاهرة عائدين من نيجيريا وما اسفر عنه من حل اللجان الطبية واعادة تشكيلها من جديد وقد علق الوزير علي الدين هلال وزير الشباب والرياضة في ذلك الوقت أنه اتفق مع المستشار فاروق سيف النصر وزير العدل لتبني المسؤولية في التحقيق في انتشار ميكروب الملاريا وسط عدد من اعضاء بعثة الرياضيين العائدة من المشاركة في دورة الالعاب الافريقية بنيجيريا ضماناً للحياة والموضوعية في توجيه الاتهام للمسئول الحقيقي الذي سينال العقاب بلا أدنى تهاون لأن الأمر يتعلق بأرواح أبطال رياضيين يمثلون ثروة قومية لمصر .

(٢٦ : ١١٢)

وقد أفردت وسائل الاعلام العالمية تعليقاً واسعاً على كارثة استاد بورسعيد حيث تحدثت سى إن إن عن دور الأنتراس الأهلاوى والزملكاوى فى السنوات الأخيرة وصراعهما مع قوات الأمن ورفضهم للبد الثقيلة التى كانت تتعامل بها قوات الأمن فى عهد مبارك، ومشاركتهما فى ثورة ٢٥ يناير التى أطاحت بنظام مبارك.

وفى تقرير، قالت "سى إن إن" إن التوترات السياسية اندلعت بعد أحداث الشغب فى استاد بورسعيد، وأضافت أنه لم يتضح ما إذا كان التنافس الشديد فى الرياضة أم الصراع السياسى هو السبب فى تلك الأحداث المفزعة، مشيرة إلى الشعارات التى ردها المتظاهرون فى القاهرة ونادوا فيها بسقوط حكم العسكر وتحميل مسؤولية ما حدث لحزب الحرية والعدالة من ناحية أخرى كانت الأحداث الدامية التى شهدها استاد بورسعيد أسوأ كارثة رياضية فى تاريخ مصر حيث كانت المشاهد الكارثية اندلعت رغم أن فريق المصرى البورسعيدى حقق فوزاً نادراً على الأهلى، لكن بعد صافرة النهاية، نزل مئات من الجماهير إلى أرض الملعب للاحتفال، وقام عدد من جماهير المصرى بمطاردة لاعبى الأهلى حتى غرف خلع الملابس بينما قام آخرون بإلقاء الحجارة وإطلاق الألعاب النارية على جماهير الأهلى، وصرح لاعبى الأهلى للفتوات التلفزيونية من داخل غرفة خلع الملابس، والتي أجمعوا فيها على غياب قوات الأمن والجيش لحمايتهم وحماية الجماهير، وأشارت إلى تصريحات محمد بركات التى قال فيها "إنه خطأنا إننا لعبنا المباراة"، محملاً السلطات المسؤولية لأنها "خشيت من إلغاء المباراة لأنهم يهتمون فقط بالمال، ولا يهتمون بأرواح الناس" على حد قوله.

ويرى الباحث انه كانت هناك مؤشرات بمباراة المصرى والإتحاد السكندري وهي المباراة السابقة لهذه المباراة على نفس سالإستاد حيث منع الأمن جمهور الإسكندرية من دخول الإستاد وأجبروه على العودة مرة أخرى إلى الإسكندرية دون الدخول إلى الإستاد وأثناء المباراة حدث شغب من جمهور المصرى مما أرعب الحكام والضيوف وإنتهت المباراة بفوز المصرى.



٢-٠ وهذا ما أوضحه رئيس نادي الإتحاد و بعثة نادي الإتحاد لوسائل الإعلام المختلفة عبر المباراة والتي كانت مؤشراً لمباراة الأهلي والمصري والتي كان من الممكن تأجيلها أو إلغائها خاصة مع بؤادر عنف من جماهير بورسعيد تجاه الفندق الذي يقيم به فريق الأهلي ببورسعيد أو كانت على الأقل كل هذه المؤشرات تحفز دافعية رجال الأمن والجيش على إحكام سيطرة قبضتهم الأمنية على المباراة وهذا متداول في كل مباريات الدوري المصري ولكن من العجيب انه كان هناك إستهتار امني يراه الباحث متعمداً أم غير متعمد فهي كارثة بكل المقاييس قام بها القائمين جميعهم على تنظيم المباراة من الأمن والنادي المضيف وإتحاد الكرة والجهة الإدارية حتى خلفت لنا كارثة لن نحمى من ذاكرة السجل الرياضي بسهولة وسببت كثير من الأزمات منها توقف النشاط الرياضي بمصر و عودة نشاط كرة القدم الدولي بصعوبة وبدون جمهور .

### (٢- ١١) أدوات الاتصال في الأزمات الرياضية :

يذكر إسماعيل حامد عثمان (١٩٩٨) أن هناك العديد من الأدوات يمكن الاعتماد عليها واستخدامها بنجاح أثناء الأزمة نذكر منها ما يلي :

- البيانات الصحفية .
- البرامج التلفزيونية .
- المؤتمرات الصحفية .
- مراكز المعلومات .
- مخاطبة الجماهير .

(٦ : ١٣٧)

### (٢- ١٢) صناعة الأزمات في المجال الرياضي :

إذا كانت صناعة الأزمات هي الفن الحديث للسيطرة على الآخرين وإخضاعهم ومن ثم الحصول على المكاسب وتحقيق بعض الأهداف ، فهل نستطيع في المجال الرياضي أن نلجأ إلى صناعة الأزمات أو افتعالها وفق برامج زمنية محددة ؟ . الإجابة بسيطة إذ أن صناعة الأزمات في المجال الرياضي هي أمور بسيطة يلجأ إليها بعض القيادات في المجالات الرياضية من المدربين والإداريين والحكام واللاعبين لعدم تحمل المسؤولية الناتجة من مرور الموقف مروراً طبيعياً دون أحداث الأزمة.

(٦ : ٤٥)

### (٢- ١٣) مراحل صناعة الأزمات في المجال الرياضي :

#### المرحلة الأولى : الإعداد لميلاد الأزمة

وتعتمد هذه المرحلة على افتعال الأزمة والعمل على مضاعفتها ونموها ورعايتها وعدم هدونها بنشر الأكاذيب والإشاعات المغرضة وتوجيه بعض الأخبار التي تشوه الهيئة .

#### المرحلة الثانية : تصعيد الأزمة

حيث يقوم الطرف الذي يصنع الأزمة بتصعيد وزيادة كل المشكلات المحيطة بها وايضاح أبعاد جديدة للضغط تجعل عملية مواجهة الأزمة عملية صعبة التحقيق ، ويمكن في هذه المرحلة استخدام بعض الأدوات المادية أو البشرية التي يمكن ان تساعد في تصعيد الأزمة .

#### المرحلة الثالثة : المواجهة

يتم في هذه المرحلة الاصطدام القوي بين مدير الأزمة والجهة المسؤولة عن الهيئة ويحدث خلل في الهيئة يجعل من الصعب السيطرة على الأزمة بأي أسلوب ويتولى صانع الأزمة توفير بعض الأحداث التي تبدو وكأنها طبيعية ولكنها مدبرة من أجل احراج الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة .

## المرحلة الرابعة : السيطرة

الاستفادة من فقد توازن الجهاز الإداري للهيئة وارسال بعض الافراد الذين يمكن زراعتهم داخل الهيئة وبصورة يعتقد مها الجهاز الإداري ان حضورهم لانقاذ الهيئة ولكن الحقيقة انهم حضروا من اجل السيطرة ونقل المعلومات إلى صانع الأزمة .

## المرحلة الخامسة : تهدئة الأوضاع

يحدث في هذه المرحلة هدوء نسبي اذ لا يمكن ان تستمر الأوضاع ملتهبة والاطمئنان المؤسسة أو الهيئة وتفقد قيمتها أو يستلمها صانع الأزمة وحده وهي غير صالحه لذلك يلجأ صانع الأزمة في هذه المرحلة إلى الهدوء والإستعداد لإظهار التعاون مع الإدارة الموجودة من اجل تحقيق أهداف الهيئة ولكن الحقيقة انها مرحلة فقط من مراحل الإحتواء والفوز بالهيئة في النهاية .

( ٦ : ٦٦ – ٦٩ )

بعد العرض السابق ( لمفهوم الأزمة بصفة عامة والأزمة في المجال الرياضي بصفة خاصة، وأنواعها ومرآحل تطورها وكيفية تشخيصها وأسباب حدوثها، وعرض لأمثلة من الأزمات الرياضية) يكون قد تم التمهيد لاستعراض أسلوب إدارة الأزمات في الفكر الإداري المعاصر ( المفهوم – النظرية – الخطوات والمرآحل ) للسيطرة على الأزمة وإدارتها والتحكم فيها ومواجهتها والتخفيف من حدتها وإحتواء آثارها.

## ( ٢-١٤ ) إدارة الأزمات ( المفهوم – النظرية- الخطوات والمرآحل ):

### ← نشأة إدارة الأزمات ومناهجها:

لقد وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موعلة في القدم، وكانت مظهرًا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة والتي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدى الطبيعة وغيره من البشر ، ولم تكن تعرف آنذاك – بطبيعة الحال- باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية أو براعة القيادة أو حسن الإدارة، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه وتستفز قدراته على الابتكار.

( ٤٧ : ٥١ )

وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في علم الإدارة العامة ، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة ، لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والجادة مثل ( أزمة الصواريخ الكوبية في عهد الرئيس الأمريكي "كيندي" – وأزمة الشرق الأوسط عام ١٩٦٧ – وأزمة البترول العالمية ) ثم سرعان ما عاد اصطلاح "إدارة الأزمات " مرة أخرى ليزدهر في علم الإدارة وكان ذلك حين استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة وفي سبيل ذلك ظهرت " قوة المهام الخاصة " أو " الإدارة بالاستثناء أو فكرة " غرفة العمليات لإدارة المشكلات الحادة المتفجرة.

( ٦١ : ٨١ )

وهكذا بدأ علم الأزمات في التبلور من حيث مناهجه وأصوله وظهوره بصورة علمية منذ أزمة الصواريخ في كوبا عام ١٩٦٢ ، حيث بدأت الولايات المتحدة بإنشاء أول مركز في العالم لإدارة الأزمات وتوالت بعد ذلك النظريات والأصول الفكرية والمناهج والمدارس المختلفة وأهم مناهجه :

- ١ . المنهج التاريخي لدراسة الأصول التاريخية للأزمات ومرآحليها المختلفة .
- ٢ . المنهج الوصفي يستخدم لوصف الأزمة في مرحلتها الحالية وتحديد أبعادها ومظاهرها .

٣. منهج النظم لتحليل الأزمات كنظام متكامل العناصر ( مدخلات - عمليات - مخرجات).
٤. منهج دراسة الحالة لدراسة الأزمة كحالة مستقلة لها خصائصها المتفردة .
٥. منهج الدراسات المقارنة للمقارنة بين الأزمات الحالية والأزمات المشابهة في الماضي وكذا أنسب الأساليب لمواجهتها .

( ٢٨ : ١ )

← (٢- ١٥) مفهوم إدارة الأزمات :

تعددت مفاهيم وتعريفات إدارة الأزمات تبعا للجانب الذي تم تركيز الاهتمام عليه . وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم والتعريفات :

**(١) تعريفات ركزت على التخطيط للوقاية والإعداد والتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها :**

○ تعريف (١٩٨٣) Little John :

إدارة الأزمات : عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها ، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها وهو نظام يطبق للتعامل مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها ، بغرض التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من أثارها التدميرية .

(٢٧ : ١٢٣)

ويركز هذا التعريف على تجنب حدوث الأزمات وإجراء التحضيرات والتنبؤ والتخطيط لها.

○ تعريف (١٩٩٣) Wilson Barbara G :

إدارة الأزمات : هي تلك العملية النظامية التي من خلالها تحاؤل المنظمة أن تتنبأ أو تتحقق من احتمال وقوع الأزمة التي من الممكن أن تواجهها مع اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع الأزمات أو التقليل من أثارها . ويركز هذا التعريف على التنبؤ بوقوع الأزمة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنعها .

(٢٣ : ١٠٧)

○ تعريف (منى صلاح الدين شريف ١٩٩٨) :

إدارة الأزمات : هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنعها ، والإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ربما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين ، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا ، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة .

(٦٤ : ٩٨)

ويركز هذا التعريف على التنبؤ بالأزمات وتعبئة الموارد لمنعها والإعداد لها في مرحلة ما قبل الأزمة والتعامل مع الأزمات وقت حدوثها واستخلاص النتائج بعد حدوثها

**(٢) تعريفات ركزت على الإجراءات وردود الفعل عند وقوع الأزمة والسيطرة عليها :**

○ تعريف (1995) Hamo ; et al ,Johannson :

إدارة الأزمات : أسلوب إداري يتصف برد الفعل تجاه الحوادث والأزمات عندما تظهر بطريقة أفضل " . ويركز هذا التعريف على مرحلة حدوث الأزمة والاستجابة نحوها.

(٩ : ١٢١)

○ تعريف (Anne H. , Soukhonov (1996) :

إدارة الأزمات : إجراءات خاصة يتم اتخاذها تحت ضغط لحل مشكلات سببها أزمة ما" .

( ١٣٠ : ١ )

يركز هذا التعريف على الإجراءات المتخذة وقت حدوث الأزمة الذي يتسم بالضغط العالية .

○ تعريف ( عزة عبد العزيز عبد اللاه ، ١٩٩٨ ) :

إدارة الأزمات : هي محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها ، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة الدولة" .

( ٥٩ : ٣٦ )

يركز هذا التعريف على الإجراءات والقواعد التي يتم عملها للتحكم والسيطرة على الأزمة في مرحلة حدوثها .

٣) تعريفات ركزت على اتخاذ القرار والتدريب عليه وقت الأزمة:

○ تعريف (سيد عليوه رفعت رضوان ١٩٨٨) :

إدارة الأزمات : تعني ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في مواجهة موقف طارئ تحت ثلاثة ضغوط حادة وهي ضيق الوقت ، التهديد ، عدم توافر المعلومات الكافية .

( ١٣ : ٢٤ )

ويركز هذا التعريف على أهمية عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمة ومواجهتها .

○ تعريف ( أحمد حسين اللقاني وعلي أحمد الجمل ١٩٩٩ ) :

إدارة الأزمات : اتجاه سائد في مجال السياسة والاقتصاد ، يقصد به تدريب العاملين على كيفية مواجهة الأزمات والمشكلات وحلها عن طريق الأسلوب العلمي ، والتوصل إلى حلول وبدائل لكل أزمة ، وهذا الاتجاه يحتاج إلى مسارات تفكير ومفاهيم وقيم ، غير تلك التي تحتاجها الأساليب المعتادة في مواجهة الأزمات والمشكلات ، ومن أكثر المهارات المطلوبة فيها مهارة اتخاذ القرارات .

ويركز هذا التعريف على أهمية التدريب على مواجهة الأزمات واستخدام الأسلوب العلمي ومهارة اتخاذ القرارات .

( ٣ : ١٧ )

من العرض لمفاهيم وتعريفات اصطلاح إدارة الأزمات ، يلاحظ أن بعض التعريفات ركزت على مرحلة ما قبل الأزمة (التنبؤ للأزمة وإعداد برامج وقائية ) ، وركز بعضها الآخر على مرحلة وقوع الأزمة ( إجراءات المواجهة والتحكم والسيطرة ) ، في حين أكدت تعريفات أخرى على أهمية اتخاذ القرار وبرامج التدريب .

ومن ذلك يعرف الباحث إدارة الأزمات على أنها :

" عملية منظمة تضم مجموعة من الأسس والقواعد والإجراءات التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وتقوم المؤسسة من خلالها برصد الأزمات التي من الممكن أو المحتمل حدوثها ، وإجراء تخطيط الاستجابة لمواجهتها مع استكمال الاحتياطات اللازمة س لمنعها ، والتعامل مع الحالات الطارئة عند وقوعها واتخاذ القرارات السريعة بشأنها ، بغرض التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من أثارها والعودة إلى الأوضاع الطبيعية واستخلاص الدروس المستفادة منها مستقبلا "

ويركز التعريف بشكل أساسي على الإجراءات المتبعة في كل مرحلة من مراحل الأزمة .

( ٢ - ١٦ ) المقومات الأساسية للتعامل مع الأزمات :

ويذكر محمد الصيرفي (٢٠٠٦) أن متطلبات التعامل مع الأزمة ما يلي :

١ . دقة الهدف .

٢. روح الفريق .
٣. تأمين الأفراد والممتلكات .
٤. المباغثة .
٥. حشد القوة والسيطرة على الأحداث .

(٦٤ : ١١)

ويضيف محمد الصيرفي في (٢٠٠٦) أن المبادئ التي تقوم عليها مواجهة الأزمة ما يلي :

١. سرعة إعادة التغيير .
٢. سرعة العودة إلى الحياة الآمنة .
٣. التخفيف من الآثار الاجتماعية والنفسية للأزمة .
٤. الحد من الخسائر في الأرواح والممتلكات .
٥. الاتصال الجماهيري والمشاركة الفعالة .
٦. إدارة الأزمة من أعمال السيادة .
٧. مواجهة الأزمات عمل جماعي منسق .
٨. لا صوت يعلو فوق صوت الأزمة .
٩. إدارة مركزية وسلطة مطلقة .

(١٠٨ : ١١٨)

#### (١٧ - ٢) أنماط القيادة عند مواجهة الأزمات :

ويشير محمد الصيرفي (٢٠٠٦) إلى أن أنماط القيادة عند مواجهة الأزمات هي:

##### ١. المدير قائد الفريق ويتميز بما يلي :

- دوافعه الإيجابية في الأوقات العادية هي الاعتراف والتقدير الموضوعي لنفسه والآخرين .
- يسعى لتحقيق ذاته بنوع من السكينة الداخلية والرضا بمنح الثقة للآخرين .
- دوافعه السلبية هي الخوف من فقدان ثقة الآخرين فيه .
- ينظر إلي الأزمات علي أنها فرصة لتحسين الأحوال .
- يحتفظ برباطة جأشه في الأزمات بثقته في نفسه وفي الآخرين من حوله .
- يري كل المخاطر والتهديدات في حجمها الطبيعي ويعرف أولوياته .
- يجمع كل البيانات والحقائق التي لها علاقة أخذًا في الاعتبار الوقت المتاح والتكلفة المبررة .
- يهتم بتشخيص الأزمة ودرجة شدتها واحتمالاتها والقدرة علي السيطرة والزم من
- في توليده للبدائل يعتمد علي التفكير الابتكاري .
- عند اتخاذ قرار يكون بمشاركة أصحاب الرأي .
- ينظر لنفسه علي أنه رئيس فريق .
- يخرج من الأزمات أقوي ويخطط لكي لا يتكرر .
- يتمتع باليقظة .
- يطور نفسه ذاتيا يوميا .

(٣٢ : ١١٥)

##### ٢. المدير المجامل :

- دوافعه الإيجابية تتمتع بالحب والوئام ودفء التعامل .

- دوافعه السلبية هي الخوف من تغيير جو الوئام والرضا .
- يتمتع بهدوء ظاهري.
- يتجاهل دون قصد البيانات والحقائق ذات علاقة بالأزمة .
- يترك التصرف للمحيطين حوله فرأيهم الذي يتفقون عليه هو رأيه .
- يكون غير قادر علي اتخاذ القرارات بالرغم من كثرة البيانات .

(٩٦ : ٤)

### ٣. المدير الديكتاتور:

- دوافعه الإيجابية حب السيطرة وممارسة السلطة.
- دوافعه السلبية هي فقدان السيطرة والخوف من الفشل.
- ارتفاع درجة توتره في علاج الأزمة.
- يحاول الخروج من الأزمة بسرعة ليستريح.
- يري الأزمات بعدسة مكبرة.
- يقظة مفرطة.
- يميل إلى اتخاذ قرارات بمفرده وبسرعة.

(٣٧ : ٨)

### ٤. المدير البيروقراطي :

- دوافعه الإيجابية حب البقاء والعيش في سلام.
- دوافعه السلبية هي الخوف من فقدان الوظيفة.
- يتهرب من صناعة القرارات برفعها إلي أعلى.
- ينكر وجود أزمات.
- يستخدم كافة المبررات بنقص البيانات لتأجيل اتخاذ القرار.
- هو صاحب الهروب الدفاعي.

(١١٤ : ٩)

### ٥. المدير الزئبقي :

- هدفه في الأوقات العادية هو تحقيق الشعبية وينفذ ما تقره الأغلبية ويخشي من فقدان مكانته وشعبيته.
- يحس في الأزمات بنبض الأغلبية ويختار البدائل التي تواجه أقل مقاومة لدى أكبر وأقوى القطاعات ومن ثم يستطلع الآراء بشكل غير مباشر ويعرف اتجاه الرياح ويعتمد على اللجان بشكل صوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية ويناقش الأقوياء أصحاب النفوذ فراداً وعندما يكون الزمن متاحاً قليلاً يأخذ برأي الدائرة القريبة منه .

(٣٢ : ١٧)

### ٢- ١٨) إستراتيجية الوقاية من الأزمات :

يذكر محمد راشد الحملوي (١٩٩٣) أنه يمكن تصنيف الإجراءات الوقائية إلى مجموعات وهي كالتالي :

#### ⇐ المجموعة الأولى : عمليات المراجعة :

وتشمل سلسلة من العمليات التي تستهدف تقييم مدى فاعلية النظم المالية والقانونية بالمنظمة وما إذا كان يوجد مواد لمواجهة خطر ما ومدى كفاية الاحتياجات الوقائية .

#### ⇐ المجموعة الثانية: الإعداد النفسي الداخلي :

لا يولي المديرون الاهتمام الكافي لهذا الجانب وهذا أمر خطير للغاية إذ أنه يعني فشل المنظمة في حماية العاملين بها ، ويرى بعض المديرين أن الرجولة تعني عدم الاهتمام بالجوانب النفسية المترتبة على الأزمة أو أن الحديث عن الضغوط وإدارتها يعد من قبيل إضاعة الوقت وهذا أمر محزن للغاية إذ أنه يعني أن الكثيرين لا يزالون غير مدركين للروابط بين التكنولوجيا والأفراد والمنظمات في الظروف المعاصرة التي تتسم بالتعقيد .

#### ← المجموعة الثالثة : الاتصالات والمعلومات الخارجية :

تنصب هذه الإستراتيجية على الاهتمام بالأطراف الخارجية المؤثرة وموقفها إزاء المنظمة ، ويتم التركيز على متابعة نشاط المجالس البرلمانية والأجهزة الحكومية ، كما تشمل هذه الإستراتيجية التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام قبل وأثناء وبعد الأزمات

#### ← المجموعة الرابعة : تحسين الأوضاع الداخلية :

ويشمل ذلك مراجعة إجراءات السلامة وإعادة تقييم ودراسة أساليب الفحص ومراقبة الجودة

( ٨٤ : ١١٧ - ١١٩ )

وقد بين محمد رشاد الحملوي العديد من الطرق المختلفة للتعامل مع الأزمة ومنها:

- ١- إنكار الأزمة .
- ٢- كبت الأزمة .
- ٣- إخماد الأزمة .
- ٤- بخس الأزمة .
- ٥- تنقيس الأزمة .
- ٦- تمبيع الأزمة .
- ٧- تفتيت الأزمة .
- ٨- عزل قوى الأزمة .
- ٩- احتواء الأزمة .
- ١٠- تدمير الأزمة ذاتياً .
- ١١- تحويل المسار للأزمة .
- ١٢- تصعيد الأزمة .
- ١٣- الوفرة الوهمية .
- ١٤- الاحتياطي الوقائي .

( ١٨ : ٢١ ) ( ٨٥ : ٩١ )

ويشير خميس الهلباوى (٢٠٠٦) إلى أن هناك أربعة مصادر لتحقيق الأهداف من مواجهة الأزمة وهي كما يلي :

- ١ . فرق العمل الجماعية لمواجهة الأزمات .
- ٢ . خبرات المديرين في مواجهة الأزمات في الظروف العادية .
- ٣ . تدريب المرؤوسين على كيفية مواجهة الأزمات .
- ٤ . نفوذ المديرين .

( ٣٠ : ١٢٤ )

ويضيف حسن بكر (٢٠٠٤) أن الإطار العام لإدارة الأزمات يمكن تلخيصها في المبادئ التالية :

- ١ . عملية صنع القرار .
- ٢ . عملية تنفيذ السياسة المتبعة في إدارة الأزمة .

٣. محدودية الأهداف الموضوعية بوضوح .
٤. وجود بدائل مرنة في مواجهة كل المواقف .
٥. تخفيض ضغط الوقت على صاحب القرار .
٦. فهم رؤى الخصم .
٧. الإبقاء على خطوط الاتصال مفتوحة طوال الأزمة .

(٥١ : ٣٣)

ويذكر فرج عبد العزيز عزت وعماد صالح أحمد (١٩٩٨) أن كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات تعتمد على عدد من المقومات الأساسية من أهمها :

- ١) التحديد الواضح للأهداف وترتيب أولويتها ووضع السياسات والخطط .
- ٢) توفير أنظمة الإنذار المبكر وتنمية أدوات التحليل والتنبؤ بالأزمات .
- ٣) إعداد ورسم السيناريوهات والسيناريوهات البديلة لمواجهة الأزمات .
- ٤) تكوين فريق عمل لوقت الأزمات من أفراد ذو خبرة ومؤهلين في مجال إدارة الأزمات .
- ٥) تنظيم القوى وتحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة وجميع الأطراف المعنية لمواجهة الأزمة .
- ٦) خلق آلية تلقائية تقوم على كسب الوقت والاستجابة السريعة للأحداث المفاجئة للأزمة .
- ٧) القيادة السوية غير الانفعالية التي لا تتأثر كثيراً بالضغوط النفسية التي تفرزها الأزمة .
- ٨) الارتفاع بالمعنويات .
- ٩) توفير نظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية وتنمية العلاقات التبادلية مع البيئة والمجتمع وتنسيق الجهود مع المنظمات الأخرى ذات الارتباط .
- ١٠) توفير نظام المعلومات لإدارة الأزمات يعمل على تدعيم كفاءة اتخاذ القرارات .
- ١١) توفير الموارد التي تحتاجها عملية مواجهة وإدارة الأزمة .
- ١٢) تبسيط الإجراءات خلال فترة الأزمة وترك الخطوات الأقل أهمية .
- ١٣) توفير الدعم القانوني والرسمي للأزمة لتنفيذ الإجراءات المطلوبة .
- ١٤) العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة .
- ١٥) تحليل وتقييم الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً .

(٢٠ : ٢١٢)

من خلال العرض السابق نجد أن من حكمة القائد أو الفريق الذي يتصدى لمواجهة الأزمة مهارة اختيار الأسلوب المناسب الذي من خلاله يتم احتواء الأزمة ومحاولة السيطرة عليها.

ويرى الباحث أن أهم الأسباب التي أدت لتفاقم مثل هذه الأزمات هي غياب القيادة الإدارية الواعية المدربة على التصدي للأزمات حيث يشير محسن الخضيرى (١٩٩٠) ان التعامل مع الازمات يقتضي نوع خاص من المديرين يتم تاهيلهم وتدريبهم تدريباً وافياً لصقل مهاراتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعي حيث ان التعامل مع الازمات له طابع خاص ويستمد ابعادها التصادمية وكذلك الاحتمالات بتدهور الاوضاع بشكل بالغ القوة .

(٧٦ : ١١٢)

حيث يعرف محمد حسن علاوي (١٩٩٨) القيادة في المجال الرياضي بانها (العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الاعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من اجل دفعهم نحو تحقيق هدف مشترك بينهم)



(٨١ : ١٦)

### القائد وقت الأزمات

يتحدد دور القائد وقت الأزمة من خلال عدة نقاط أهمها ، تحديد الأهداف ، تكوين فريق عمل ناجح ، التخطيط اثناء الأزمة ، الإرتفاع بالمعنويات وقت الأزمة ، الإبداع والإبتكار في وقت الأزمة ، لا يظهر القائد قائداً إلا عند الأزمات وفي الأزمات يتبين معدن القائد ومستوى انجاز ه وذلك لعدة أسباب أهمها :

- أنه في الأزمة يبحث الأفراد عن يقودهم ويحتاجون إلي ذلك بشدة .

- في الأزمات يكون أكثر الناس قوة هم أكثرهم إيماناً .

(٢٢ : ١٣٧)

### (٢ - ١٩) مهارات من أجل المساندة في إدارة الأزمة :

يذكر كمال درويش ومحمد صبحي حسنين (٢٠٠٤) أنه يوجد مجموعة من الخطوات التي يجب أن يقوم بها القائد وقت الأزمات وهي :

- ١) علي القائد أن يقود فريق العمل المخصص لإدارة الأزمات.
- ٢) تحديد الأهداف وقت الأزمات.
- ٣) تخطيط الوقت أثناء الأزمات.
- ٤) الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات.
- ٥) الإبداع والتجديد في المواقف الصعبة.
- ٦) حل المشكلات وقت الأزمات.
- ٧) التغيير وقت الأزمات.

(٦٩ : ١٠٤)

### استراتيجية مواجهة الأزمات :

تمثل إستراتيجية التعامل مع مجموعة المناهج المختلفة التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات تنقسم إلى :

- ١- إستراتيجية العنف : تستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية :
  - عدم توافر البيانات عن الأزمة.
  - الانتشار المتشعب للأزمة.
  - الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ والأخلاقيات.

### ← الأسلوب المتبع في المواجهة :

- التدمير الداخلي للأزمات : وذلك عن طريق خلق صراع بين القوي الصانعة للأزمة .
- التدمير الخارجي للأزمات .
- حصار العناصر المسببة للأزمات .
- استخدام أجهزة التجسس والإنصات .

٢- إستراتيجية وقف النمو : وتستخدم هذه الإستراتيجية في قضايا الرأي العام والاضطرابات العالمية وهي تسعى إلى تخفيف حدة الحرارة المصاحبة للأزمة وضمان لدرجة الانفجار .

#### ← الأسلوب المتبع في المواجهة :

- التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة .
- التعامل بحرص مع قوي المسببة للأزمة .
- تقديم بعض التنازلات التكتيكية .
- تهيئة الظروف للتفاوض .

٣- إستراتيجية التجزئة : تستخدم في تفتيت الأزمات الكبيرة والتي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون مجمعة في كتلة واحدة

#### ← الأسلوب المتبع في المواجهة :

- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة بتحالفات الأزمة
- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الصراع على قيادة أحد الأجزاء .

٤- إستراتيجية إجهاض الأفكار : تركز هذه الإستراتيجية على التأثير على الفكر الصانع للأزمة وذلك بإضعاف الأسس والركائز والتي يستند عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة .

#### ← الأسلوب المتبع في المواجهة :

- التشكيك في العناصر المكونة للفكرة .
- التحالف مع الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بهذا الفكر .

٥- إستراتيجية الأزمة للأمام : وتستخدم في مواجهة التكتلات التي تصنع الأزمة وهي ذات الوقت غير متشابهة ومتنافرة ومن ثم تعتمد هذه الإستراتيجية على دفع الصراعات بين هذه التكتلات إلى الأمام .

#### ← الأسلوب المتبع في المواجهة :

- تقديم تنازلات لتكون مصدراً للصراع .
- تشرب إشاعات عن انهيارات حدثت نتيجة لحادث الأزمة .

٦- إستراتيجية تغيير المسار : تستخدم في التعامل مع الأزمات الشديدة وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة والإقدام لتعويض الخسائر وتحقيق أفضل من النتائج التي كانت تتحقق من قبل الأزمة .

#### ← الأسلوب المتبع في المواجهة :

- إحكام السيطرة على مواجهة الأزمة .
- محاولة إبطاء سرعة الأزمة .
- تحويل المسار الرئيسي للأزمة إلى مسارات فرعية .
- استثمار نتائج بشكل جيد لتعويض الخسائر السابقة .

(٨٢ : ١٢٤ - ١٣١)

#### تعمل إدارة الأزمات على تحقيق هدفين أساسيين :

الأول : العمل على عدم حدوث الأزمات بإزالة مسبباتها أو التقليل من حدة أثرها بإعداد التدابير اللازمة و باستخدام التقنيات و الاحتياجات المناسبة .

الثاني : تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها و تقليل أثرها و العمل على إعادة التوازن و النشاط للمنظمة بعد انتهاء الأزمة .

(٢٣:١٥)

وقد حدد ( محمد رشاد الحملاوي ) الاحتياجات الإدارية التي يمكن التعامل بها مع الأزمات المختلفة ، بأن تعمل المنظمات على تكوين فرق لإدارة الأزمات قبل أن تفرض الأحداث تكوين مثل هذه الفرق، والتي يختلف تكوينها تبعاً لنوع وحجم المنظمة و شدة القيود الحكومية المنظمة لنشاطها.

(١٥٩:٨٥)

ولضمان عمل إدارة الأزمات بجانب توفير الاحتياجات الإدارية و تكوين فريق العمل والتركيز على عدة عوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمات ومراحلها المختلفة ، مثل إدراك أهمية الوقت كأحد المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات وإنشاء قاعدة شاملة من البيانات و المعلومات الخاصة بأنشطة المنظمة ، وتوفير نظم إنذار مبكر تنسم بالكفاءة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها ومواجهتها بجانب الاستعداد لمواجهة الأزمات.

(٦ : ٣ - ٤)

وبذلك تتبلور مفهوم إدارة الأزمة على النحو التالي كما حددها محمد هيكل

(٢٠ : ١٥)

- القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة أثرها والإعداد لمواجهتها عند حدوثها
- المرونة والقدرة على التغيير السريع لمواجهة الأحداث المتتابعة والمتسارعة والفجائية التي تتصف بها الأزمات
- استخدام شبكة اتصالات فعالة تساعد على توفير المعلومات الكافية بالسرعة المطلوبة مما يمكن من تحديد أبعاد الأزمات ووضع المؤشرات لما سيترتب عليها من نتائج
- القدرة على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالتفاهم و التعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية و المراكز الوظيفية كافة لمواجهة الأزمات
- القدرة على تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام الأفراد والمجموعات نحو المشكلات الرئيسية وعدم تشتيت الاهتمام والإمكانات في مشكلات ثانوية
- الكفاءة والفاعلية في تنمية العلاقات التبادلية مع البيئة المحيطة والتنسيق بينها وبين الأنشطة الرسمية في المنظمة . وأن مثل هذه العلاقات التبادلية تفيد في معرفة ردود فعل البيئة تجاه أساليب مواجهة الأزمة .

(٢٢:١٥)

وتعد إدارة الأزمات في المجال الرياضي واحدة من أهم المجالات التي يجب أن تتناولها الحركة الرياضية للوقوف بالرياضة في مصاف العلوم المتقدمة كعلم يهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة التي تعترضها على كافة المستويات ، و هي إدارة تقوم على البحث والدراسة و الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة التي سبق و تعرضت لمثل هذه الأزمات أو حالات قريبة الشبه منها.

(٢٠ : ٩٤)

### ( ٢٠ - ٢ ) سيناريو التعامل مع الأزمات الرياضية :

حيث يوضح إسماعيل حامد عثمان(١٩٩٨) أنه يتم 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:

(١) **الشكل** : وتعني رسم شكل التدخل غير المباشر أو التدخل المباشر العلني.

(٢) **المسئولية** : وهي ترتبط بحدود السلطة.

(٣) **الحيز أو النطاق** : حيث يتم تحديد النطاق المسموح التعامل في إطاره.

- ٤) **الوضع** : يجب معرفة الحالة التي تسبب الأزمة لأن ذلك يساعد في رسم السيناريو.
- ٥) **الموقف** : وهي مواقف متغيرة بشكل كبير ومن لحظة لآخرى وكل لحظة يختلف فيها الموقف عنه في لحظة أخرى.
- ٦) **العوامل الثابتة المساعدة** : وهي العوامل التي يصعب تعديلها لأن شكلها جامد.
- ٧) **العوامل المتحركة المساعدة** : ومثل ما يوجد في طية الوجدان والضمير بهدف كسب مشاعر العواطف والأحاسيس .
- ٨) **الأفراد** : حيث يعتبر القلق وعدم الاستمرار والتوتر أحد المحركات الرئيسية للأفراد في السيناريو.
- ٩) **المؤثرات الوضعية** : للاطمئنان علي إمكانية التأثير علي الأفراد وتوجيههم وهي مؤثرات يتم صناعتها.
- ١٠) **المؤثرات النفسية** : وهي تختلف من أزمة إلي أخرى.

(٦ : ٢٤)

ومما سبق يستخلص الباحث أن جميع تقسيم الأزمات السابقة يتعرض له المجال الرياضي بمصر، بما في ذلك الأزمات الفردية التي قد تصيب أحد أعضاء الفرق وتؤثر على كيان الفريق ككل أو انتظار نصر كبير من بطل رياضي إلا أن ذلك لا يحدث نتيجة أزمة أسرية، وكذلك الأزمات التي تبدو هادئة داخل المؤسسة، إلا أنها عنيفة وعنيفة جداً على صفحات الجرائد وشاشات التلفزيون، وكذلك الأزمات الدورية منها على سبيل المثال نقص الموارد والإمكانات المادية.

#### (٢ - ٢١) الأزمات في الهيئات الأهلية الرياضية :

ويرى الباحث ان الأزمة في الهيئات الرياضية من الممكن أن تبدأ في وقت إنتظار خروج أوتوبيس يحمل الفريق الرياضي لمكان التنافس مع الفرق الأخرى أو من خلال عطل في وسيلة المواصلات أو لاقدر الله وقوع حادث أو شغب في الملاعب أو إصابات يتعرض لها اللاعبون أو منشطات من خلف ظهر الإدارة وهكذا .... ومن الممكن ان تأتي الأزمة من خلال تدني النتائج الرياضية و ثورة جماهير واعضاء النادي على مجلس الإدارة و إثارة الرأي العام ضد القيادة الرياضية ناهيك عن الأزمات المزمنة من قلة الموارد المالية والإمكانات المادية حيث أن المؤسسات الرياضية التي تتمثل في المجلس القومي للرياضة - المجلس القومي للشباب - اللجنة الأولمبية المصرية - الاتحادات الرياضية للالعاب المختلفة فردية وجماعية اولمبية وغير أولمبية - الأندية الرياضية والإجتماعية - مراكز الشباب "القرى والمدن" - الاتحادات الرياضية الفرعية "القوات المسلحة ، الشرطة ، العمال والشركات" - المؤسسات التعليمية المختلفة لجميع مراحل العمر - الجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة لذوي الاحتياجات الخاصة - مؤسسات وسائل الاعلام والاتصال - الجمعيات الأهلية العاملة بالمجال الكشفي والترويحي - المؤسسات الإنتاجية والصناعية - المؤسسات السياحية والرياضية السياحية .

ويقصد الباحث بالهيئات الرياضية (النادي الرياضي - الإتحاد الرياضي) حيث أن النادي الرياضي : هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام وتتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضواً من الأشخاص الطبيعيين اللذين لا يستهدفون الكسب المالي ويهدف النادي إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الإجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والإجتماعية وبت الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم وذلك في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي يضعه المجلس القومي للرياضة وحيث يكون مجموعة من الأندية الرياضية هي الجمعية العمومية لإتحاد رياضي للعبة ما .

(٩٢ : ١٠٣)

أما الإتحاد الرياضي : هو هيئة أهلية تهدف إلى انتشار اللعبة وتطويرها مع الاهتمام بقطاع البطولة حيث تتكون من الأندية الرياضية ومراكز الشباب التي توافق على انضمامها الجهة الإدارية المختصة والهيئات الرياضية التي لها نشاط في لعبة ما بقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها والعمل على نشر اللعبة ورفع مستواها الفني حيث يباشر الإتحاد نشاطه في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي يضعه المجلس القومي للرياضة حيث تكون الاتحادات الأولمبية هي الجمعية العمومية للجنة الأولمبية المصرية.

(٤٤ : ١٦)

ويرى الباحث أن تلك الأزمات هي التي ترتبط بالأحداث المرتبطة بالنشاط الرياضي مثل هزيمة النادي الأكثر شعبية من نادي مغمور – أو أحداث شغب أو تعصب أو اتخاذ القرارات الرياضية من الإدارة الحكومية تؤثر في البناء الديمقراطي في الهيئات الرياضية أو فشل المنتخب القومي في الألعاب الأكثر شعبية أو فشل الأندية في تحقيق المستهدف منه أو قيام الاتحادات أو الأندية باتخاذ قرارات تؤثر في الارتباط الجماهيري والرأي العام لهذه المؤسسة .

كما أن الأزمات الرياضية أيضا ترتبط بالموقف الأولمبي إذا كان الحدث في الدورة الأولمبية والتي تقام كل أربع سنوات – أو في بطولة العالم كل سنة أو كل سنتين أو كل أربع سنوات أو في البطولات الإقليمية أو القارية أو العربية .

كما يتواجد في الأزمات الرياضية كافة الأنواع الأخرى من الأزمات .

(٦ : ٢٧ - ٢٨)

ولقد سبقتنا المجالات الأخرى في التعرف على ماهية الأزمات وكيفية إدارتها ولم يتم تناولها إلا في قليل من المراجع والدراسات وهذا على عكس ما تقابله الرياضة المصرية من واقع مليء بالأزمات المختلفة الحجم والنوع والتأثير ولقد كان الرأي العام يعتبر أن الأزمات التي واجهت الحركة الرياضية المصرية هي عبارة عن مجموعة من المشكلات التي تواجه الحركة الرياضية المصرية تم القيام بعد ذلك بمحاولة إيجاد بعض الحلول المؤقتة والتي يمكن ان تسهم فقط في تسكين أو تخفيف حدة المشكلة .

## **(٢ - ٢٢) أبعاد الأزمات في المجال الرياضي :**

يجب أن نتناول عند إدارة الأزمة في المجال الرياضي الحدود والمواقع التي يمكن ان 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 حدثت فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات الإتحاد العربي للألعاب الرياضية أو الاتحادات العربية أو اللجان الأولمبية العربية لتصل إلى ٢٢ 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 حدثت فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات الإتحاد الإفريقي أو المجلس الأعلى للشباب والرياضة بإفريقيا أو الاتحادات الرياضية الإفريقية أو تكون الأحداث في الدورات الرياضية والقارية على المستوى الإفريقي لتصل إلى أكثر من ٥٠ دولة إفريقية ، وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت المستوى القاري الإفريقي إلى المستوى العالمي عندما يكون النشاط الذي حدثت فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات الاتحادات الدولية للألعاب من خلال وسائل الاتصالات الحديثة إلى معظم دول العالم وبماثل هذا البعد حدوث الأزمة في الدورات الأولمبية حيث تصل حدودها إلى كل دول العالم وأيضاً إلى جميع الأنشطة الرياضية في العالم.

(٦ : ٢٨ - ٢٩)

## ( ٢ - ٢٣ ) إدارة الأزمات الرياضية :

إدارة الأزمات الرياضية هي أسلوب تتناوله الحركة الرياضية للانطلاق إلى غايات القرن القادم ، والوقوف بالتربية البدنية والرياضة في مصاف العلوم المتقدمة الأخرى بعلم جديد 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 الدول المتقدمة والتي سبق أن واجهت مثل هذه الأزمات أو حالات قريبة الشبه منها .

وتهدف إدارة الأزمات الرياضية لمواجهة وحل أي أزمة تواجه الحركة الرياضية المصرية في المحافل المحلية أو الدولية . ويشير جمال محمد على إلي أن إدارة الأزمات على مستوى أي هيئة رياضية تعني رفع كفاءة و قدرة النظام على صنع القرارات سواء على مستوى العمل الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات أساليب الإدارة القديمة التي تعجز عن مواجهة الأحداث و المتغيرات المتلاحقة و المفاجأة .

( ٢٥ : ٨٤ )

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

ومما سبق نجد أن إدارة الأزمة الرياضية لا تختلف عن إدارة الأزمات بصفة عامة، حيث أن مراحلها كالاتي:-

## ( ٢ - ٢٤ ) مراحل إدارة الأزمات الرياضية :

### ١. تجنب الأزمة :

يمكن أن يكون منع وقوع الأزمة هو أول مرحلة من مراحل الأسلوب لإدارة الأزمة ، وهذا يتطلب من قائد العمل في القطاع الرياضي الحكومي أو الأهلي أن يتعرف على ما يواجه الإدارة أو الهيئات التي يقودها من مشكلات ويختار الوقت المناسب لإيجاد الحلول لها ، كما يجب على القائد أن يكون قريباً من الأحداث الساخنة في إدارته أو هيئته كما أنه عندما يتخذ قرار ما يجب أن يكون متحكماً تماماً بالموقف معاشياً له وبحيث لا يكون القرار مبني على التقارير والرسائل مهما كان نوعها .

### ٢. الإعداد لإدارة الأزمة :

إن أي شخص في موقع السلطة والمسئولية يجب أن يضع تصوراً أو خطة لاحتية ووقوع أزمة بنفس طريقة تصوره ، وليس ذلك من قبل الضعف أو الخوف ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة أنك مستعد لمواجهة ما يخبئه القدر لك .

وهنا يتطلب من القائد الرياضي أن يبحث عن التفاصيل الدقيقة لأن التغاضي عنها قد يكون له عواقب وخيمة ، وعلى القائد أن يختار مجموعة من أعضاء فريقه عليهم فريق أو مجموعة الأزمات وتتوفر لهم الاتصالات اللازمة ويجب بين وقت وآخر اختبار استعدادهم للبدء في العمل .

### ٣. الاعتراف بوجود أزمة :

قد يعتقد بعض القادة أنك إذا لم تفقد أعصابك خلال حدوث الأزمة فإن هذا نجاحاً ، وانا شخصياً أعتقد يمكن أن تدرك حقيقة الموقف إذا لم تتفعل مع الأزمة وهذا هو التحدي الحقيقي للقائد حيث يجب عليه أن يقوم بإدارة الأزمة وهو يعرف ومعترف ومنفعل لوجودها

كما أن التعالي واعتبار أن الحدث بسيطاً أو تافهاً خلال الأزمة يفقد القيادة عنصر العلاقات الطيبة مع أطراف الأزمة وربما يجعل الرأي العام ليس ضد القيادة فقط ولكن أيضاً ضد الهيئة أو الإدارة التي يقودها هذا القائد .

#### ٤. احتواء الأزمة :

تتطلب هذه المرحلة من القائد أن يقوم بتحديد الأولويات التي يجب عليه أن يتخذ فيها قرارات صعبة وبسرعة حتى سواء كان متوفر لديه قدراً محدوداً أو قدراً كبيراً من المعلومات مما يؤدي إلى إرباك مستلم ومنظم المعلومات ، وفي جميع الأحوال سوف يجد القائد في أول الأزمة نصائح واستشارات متضاربة ولكن عليه أن يكون صادقاً في كل ما يقوم به لأن المصادقية هي المرحلة الحاسمة في احتواء الأزمة .

#### ٥. تحليل المعلومات والحقائق :

يعقب احتواء الأزمة قدر مناسب من الهدوء يجب أن يستغله القائد في دراسة وتحليل كل ما لديه من معلومات ووثائق وحقائق ويقوم بخبرة القائد بدراسة أبعاد هذه المعلومات ومدى تأثيره على الإدارة أو الهيئة سواء كان سلباً أو إيجاباً ، كما يجب عليه الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في هذا المجال حتى ولو جزئياً .

#### ٦. تسوية الأزمة :

وهذه المرحلة ترتبط بالسرعة فالأزمة لن تنتظر ، لذلك يجب أن تكون مرحلة تحليل المعلومات والحقائق قصيرة الوقت بحيث أنه بمجرد الانتهاء من التحليل والدراسة يبدأ العمل فوراً على تسوية الأزمة ، ويجب على القائد ألا يستريح قبل التسوية ورجوع الحق لأصحابه قدر المستطاع حتى يعود الوضع إلى ما كان عليه قبل الأزمة أو بأقل قدر ممكن من الخسائر.

#### ٧. الاستفادة من الأزمة :

يجب البدء فوراً في إصلاح ما اختل من أمور وإتباع المقترحات والتوصيات الواردة في كل من المراحل السابقة ، كما يجب عدم الاعتماد على الحظ ولكن يجب أولاً التخطيط والتصميم ثم بعد ذلك يأتي الحظ ، ويتوقف مستقبل الإدارة أو الهيئة على مدى نجاحها في مواجهة التحدي الحادث في الأزمات .  
ويجب على كل قائد ألا يكون سبباً في دخول هيئته في أزمة ولكن يجب عليه معرفة كيفية إدارة وحل هذه الأزمة حتى لا تتأثر هيئته تأثيراً سلبياً ويجب عليه وضع الخطوات الصحيحة وفق المراحل التي سبق ذكرها .

(٦ : ٥٤ - ٥٩)

كما بين اسماعيل حامد مراحل إدارة الأزمة في المجال الرياضي على النحو التالي حيث يهدف الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات الرياضية إلى مواجهة وحل أي أزمة رياضية وفق المصالح قومية والتنبؤ بالأزمات المحتملة الحدوث ومن ثم استغلال الوقت في اتخاذ القرار لحلها من خلال عدة مراحل تم وضعها كأسلوب علمي في إدارة الأزمات الرياضية وهي :  
تجنب الأزمة، الإعداد لإدارة الأزمة، الاعتراف بوجود أزمة، إحتواء الأزمة، تحليل المعلومات والحقائق، تسوية الأزمة والإستفادة من الأزمة .

(٦ : ٣٢ - ٣٣)

ويمكننا ترتيب مراحل إدارة الأزمات في المجال الرياضي السابقة على النحو التالي :

- المرحلة الأولى : تحليل المعلومات والحقائق  
حيث تعتبر المعلومات إشارات للإنذار المبكر عند حدوث الأزمة .
- المرحلة الثانية : الاعتراف بوجود أزمة  
حيث يجب الاعتراف بوجود الأزمة قبل محاولة الإعداد لمواجهتها .
- المرحلة الثالثة : الإعداد لإدارة الأزمة  
وهي إدارة الأزمة التي حدثت بالفعل .

- المرحلة الرابعة : إحتواء الأزمة
- يجب توافر المعلومات أولاً حتى يمكننا إحتواء الأزمة .
- المرحلة الخامسة : تسوية الأزمة
- وفيها يتم محاولة الرجوع إلى حالة شبيهة لأوضاع ما قبل حدوث الأزمة .
- المرحلة السادسة : الإستفادة من الأزمة
- وهي مرحلة التعلم من الدروس المستفادة من الأزمة لتجنب الأزمات الشبيهة .

#### ( ٢٥ - ٢ ) فريق إدارة الأزمات

ويرى الباحث أن عمل فريق ادارة الأزمة اقرب شبيهاً إلى عمل الفرق الرياضية وحيث ان الأزمة تحتاج إلى عمل موحد فهي تبدأ بضجة عاليه ، المعلومات شحيحة ، الهواتف تدق ، الرؤساء يريدون أن يعرفوا جلية الأمر ، الأدرينالين يتدفق ، البعض يفقد أعصابه ، المديرين الأساسيون لا يمكن العثور عليهم ، ثم ترد أول مكالمة من الصحافة .  
وإنك إذا أردت من أحد الفرق الرياضية أداءً طيباً، فإنك لا تعطيمهم كتبياً تفصيلياً، وتقول لهم أن يدرسوه وتتوقع أن يستجيبوا لكل احتمال. إن الأزمة بطبيعتها تتسم بالتشويش، وليس في وسعك أن تغطي كل حدث طارئ. وكلما أمعنت في تفصيل الأمور، زاد الضرر. والسبب في ذلك أن الناس ليس لديهم الوقت لقراءة الكتيب فإن فعلوا لن يستطيعوا تذكر ما ورد فيه؛ وسرعان ما يتقدم العهد بالإجراءات، ويحل شعور بالرضا عن الذات.

#### (٢٦-٢) برنامج نموذجي لإعداد فريق الأزمات :

تتكوّن الفرق الناجحة – في ملاعب الرياضة وفي إدارة الأزمات – من أعضاء يعرف كل منهم كيفية الأداء وقدرة الزملاء الآخرين عليه وما يمكن توقعه منهم. غير أنه لا بدّ من وجود درجة عالية من المرونة، بحيث يستطيع كل عضو في فريق ملء مكان الآخرين. ويجب أن يتم تدريب كل عضو في الفريق وأن يستعد على أساس افتراض أنه حين تصدر الصيحة الحاسمة، سيكون هو أو هي الشخص الوحيد المتاح الذي يجب أن يضطلع بالمهمة كلها وحده.

إنّ البرنامج النموذجي يستهدف إعداد إحدى المؤسسات لمواجهة أزمة أو مشكلة كبرى يجب ان يكون مشتملاً على :

١. **تدريب نظري:** وهو ما يتيح للمديرين التفكير في الأزمات والعوامل السيكولوجية المؤثرة. ويستطيع هؤلاء المديرين الإتفاق على التوصيف العام للأزمة والاستماع إلى الكثير من الأسئلة التي ستشكل هيكل خطة الأزمة.
٢. **المناقشة الفكرية المركزة:** يستطيع المديرين المطلعون على الأزمة الآن أن يناقشوا معاً الأزمات العديدة المختلفة التي قد يتعرضون لها وكيفية الاستجابة لها. ويمكن للفريق أن يخلص إلى خطة منطقية عن طريق التوصل إلى إجابات عن أسئلة مثل "ما أشكال الأزمات التي يمكن أن تنزل بنا؟ ومن سيكون الجمهور الذي نخطبه؟ وماذا سيكون فعله؟ وكيف يمكن أن نتصل به؟ وما هي رسائلنا له؟
٣. **التخطيط:** الآن يتم وضع أي خطط مكتوبة وعادة ما يكون ذلك على شكل كتيب موجز عن الأزمة.
٤. **التدريب الإعلامي:** لا بدّ من حصول المتحدثين في وسائل الإعلام على تدريب خاص على أساليب إجراء المقابلات الخاصة بالأزمة.
٥. **المحاكاة:** إن عمليات محاكاة الأزمة طريقة مفيدة في تقييم نقاط قوة وضعف الفريق وإبقاء أعضاء الفريق مطلعين على الأزمة.
٦. **الفحص:** ينبغي أن يقوم مدقق الأزمة بزيارات مفاجئة للأفراد الأعضاء في الفريق، وأن يختبر مدى معرفتهم بإجراءات مواجهتها. ومن الضروري أن يتحقق مدقق الأزمة من جدية المعلومات الواردة بكتيب الأزمة.

(٤٣ : ١٠٢)



حيث يشير صلاح عباس ٢٠٠٤ انه يجب على الإدارات الإستراتيجية للمنشآت على اختلاف أنواعها ومستوياتها أن تحدد وتعلن أسماء وكوادر فريق إدارة الأزمات لجميع العاملين بالمنشأة وان تحدد وسيلة الاتصال بكل منهم وذلك قبل أن تفرض الأحداث نفسها ضرورة وجودهم أو تكشف مساوئ ومخاطر عدم تحديد هذا الفريق

(٤٣ : ٦٧)

وتضيف أمنية صادق ٢٠٠٢ أن تحديد القيادة الفعالة لإدارة الأزمات لا يتوقف على اختيار القائد فقط بل يتعداه إلى البنية الأساسية من الأفراد وتوزيع العمل بينهم وهو ما يسمى بالهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة ومن هنا يتبين أن بناء وتحديد فريق العمل ومهامه الوظيفية هو جزء لا يتجزأ من الاستعدادات لإدارة الأزمات وفريق إدارة الأزمة هو الذي تقع على عاتقه مسؤولية إخراج المنظمة بأقل خسائر ممكنة .

ويتعامل هذا الفريق من خلال الاتصالات الرأسية و الأفقية والمشاركة في وضع تشخيص المشكلة ووضع حلول لها واتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها

(١٨ : ٦٧)

ويضيف محمد عبد الغني هلال ٢٠٠١ أن الحاجة ظهرت إلى تكوين فريق متخصص لإدارة الأزمات لتدريب قيادات هذا الفريق على طبيعة العمل الذي سوف نقوم به ، ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن المقصود بهذا الفريق هو القيام بتنفيذ بعض الإجراءات التي تفرزها الأزمة ، ويقوم بتحليل الظروف والإمكانات المتاحة واقتراح اقرب الحلول إلى الممكن وليس أقربها إلى المستحيل .

(٩١ : ٣٧)

ويتصدى فريق إدارة الأزمات بما تتوافر لديه من إمكانيات التفكير والابتكار لإفرازات الأزمة الجديدة والمتغيرة في كل مرة ، ويمثل ذلك نقطة انطلاق في التعامل مع الأزمات وإتاحة الفرصة ليس للسيطرة عليها فقط بل واستثمارها لصالح الكيان المتأثر بالأزمة .

ويعمل فريق إدارة الأزمة من خلال التعامل الوثيق مع القيادة العليا والقائد الميداني أو المباشر للأزمة ، بحيث يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها أو التي تأتي إليه طواعية ويحللها ويقدم النصح والإرشاد إلى المستهدفين من خلال القائد ويقوم أيضاً بتقديم المنشور في كل ما يتطلب منه من القوى المشاركة في المواجهة ويقدم المقترحات اللازمة لذلك

(١٢٥ : ١٤٩ ، ١٥٠)

ويؤكد محسن احمد الخضيرى ١٩٩٣ إن لفريق إدارة الأزمات أهمية خطيرة في إدارة الأزمات ، فأياً كانت طبيعة أو محور الأزمة نجدها في النهاية تتعلق وتتصل بإنسان سواء في نشونها وتساعدتها أو في معالجتها والتعامل معها ، ومن ثم يحتاج هذا التعامل إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين والقادرين على التعامل مع الأزمات والتوافق السريع مع أحداثها والتصدي السريع لهذه الأحداث .

ومن ثم فإنه يمكن القول بان نجاح التعامل مع الأزمات يتوقف على حسن اختيار الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم ، بل إن عملية إكساب المعرفة وزيادة المهارة وتطوير القدرة على التعامل مع الأزمات تكاد تتوقف على الأفراد الذين سيتم تشكيل فريق إدارة الأزمة منهم .

ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه وتكليفه بمعالجتها وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات والإطار العام للحركة له .

(١٣٥ : ١)

## (٢٧ - ٢) الشروط الواجب توافرها في أعضاء فريق إدارة الأزمات :

تشير أمنية صادق (٢٠٠٢) أن هناك بعض الصفات الشخصية التي يجب توافرها في أفراد فريق إدارة الأزمات وهي كما يلي :

- ١ . إنكار الذات
- ٢ . الولاء والقدرة على التضحية في سبيل المؤسسة التي يعمل بها .
- ٣ . الصفات البدنية والنفسية والشخصية المطلوبة في أعضاء فريق العمل .
- ٤ . القدرات العقلية كالذكاء والفتنة والقدرات الإبداعية

(١٨ : ٦٧)

يذكر محمد عبد الغني هلال (٢٠٠١) أن الشروط العامة لاختيار فريق إدارة الأزمات كما يلي :

- ١ . التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها .
- ٢ . القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل .
- ٣ . ضبط الانفعالات والتفكير العلمي .
- ٤ . القدرة على الانتباه والوعي والحرص .
- ٥ . السرعة في اتخاذ القرارات .
- ٦ . التفاؤل والطموح وقوة الإرادة

(٩١ : ١٥٠)

ويضيف محسن الخضيرى (١٩٩٣) أن هناك شروط معينة يتعين توافرها في أعضاء الفريق هي :

- ١ . المهارة والقدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة .
- ٢ . رباطة الجأش وبرودة الأعصاب ، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي أمام أحداث الأزمة .
- ٣ . الطاعة العمياء للأمر المتخذ وتقديس الواجب أيًا كانت المخاطر التي قد تكتنفه .
- ٤ . الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكولة إليه .
- ٥ . التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك .
- ٦ . الولاء والانتماء للكيان الإداري .

(٨١ : ٢٠٦)

## ( ٢٨ - ٢ ) التنبؤ الوقائي من الأزمات :

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقه وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها .

إن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة حيث هناك تناسب طردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال من خلال برامج للتوعية الوقائية والعلاجية وتدريب للعاملين في مجال إدارة الأزمات على التنبؤ الوقائي للأزمات .مثال المصارف ، الجراد ، رمي الجمرات .

وحتى يتم النجاح بالانتبؤ الوقائي الصحيح للأزمة يتطلب عدة عوامل منها :-

- ١ . إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- ٢ . العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
- ٣ . ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
- ٤ . ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- ٥ . التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

**وترجع أهمية إيجاد نظام وقائي ضد الأزمات إلى ما يلي :**

- ١ - أن الوقاية أقل تكلفة من العلاج وخاصةً وان الدمار الناجم عن الأزمة يتعدى التكاليف المادية إلى التكاليف المعنوية الباهظة والتي أشدها خطراً فقدان الثقة والمصداقية والولاء والانتماء .
  - ٢ - أن الوقاية تحتفظ للإدارة بتوازنها وحركتها المنتظمة التي قد يصيبها الخلل نتيجة لأحداث الأزمة وتساعد الوقاية على حماية الإدارة من هذا الخلل وما يفرضه من قيود ومعوقات على الحرب .
- إن الوقاية هي العملية الطبيعية أو المنطق الطبيعي الذي يتعين أن يكون جزءاً من الجهاز الإداري في الوقت الراهن لأنه بدون وجود جهاز وقائي يصعب على الإدارة أياً كان حجمها مواجهة الأزمات الشديدة والغير متوقعة .
- (٧٥ : ٩٦ - ١٠١)

#### **(٢ - ٢٩) أساليب عمل جهاز الوقاية ضد الأزمات :**

تقوم عملية الوقاية ضد الأزمات وتستند على هدف دائم ومستمر هو ضمان التشغيل الجيد والمتجدد سواء هذا الكيان كان ممثلاً في مدرسة أو مؤسسة إنتاجية فإن هناك محورين أساسيين لعمل جهاز الوقاية ضد الأزمات هما :

#### **المحور الأول :**

متابعة الأداء التحصيلي للمؤسسة أولاً بأول على كل ما قد يؤثر على هذا الأداء من داخل المؤسسة وعناصرها وعواملها المختلفة ومتابعة البيئة الخارجية المحيطة المتصلة بالإدارة لمعرفة تأثيرها على أداء هذا الكيان .

#### **المحور الثاني :**

التدخل السريع أو الفوري سواء المباشر عن طريق الصدام أو غير المباشر عن طريق الاحتواء والامتصاص لإفقاد القوى الداخلية والخارجية المسببة للأزمة قوتها وخطورتها وأضعاف وإجهاد مخططها ووقف تصعيد الأزمة والقضاء عليها في مرحلة الميلاد وقبل أن تنمو ويصعب السيطرة عليها .

(٦١ : ١٢٤)

#### **وتقوم الوقاية على نوعين من الإجراءات هما :**

**النوع الأول :** إجراءات وقائية مباشرة تضمن برامج دورية لمتابعة أداء الكيان الإداري .

**النوع الثاني :** الإجراءات الوقائية غير المباشرة وتتعلق هذه الإجراءات بالتدابير التي وضعتها الإدارة لحماية نفسها من كل ما يؤثر على أدائها الإداري أو التنفيذي مثل المراجعة الدورية لهيكل وبنيان الإدارة ومعرفة مدى تناسبه وتوافقها مع احتياجات العصر والحجم الداخلي الذي بلغته الإدارة أثناء عملية النمو .

(٨٩ : ٤٩)

## ويقوم النظام الوقائي على دعائم متعددة أهمها :

١. سرعة التصدي بحزم وقوة مؤثرة لأي انحراف أو قصور أو انحلال ومعالجته .
٢. التكيف والتوافق المستمر مع احتياجات ومتطلبات البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل في إطارها إدارة المؤسسة .
٣. المرونة الكاملة غير المحدودة على امتصاص واستيعاب الضغوط الأزمومية.
٤. التفاعل مع الأحداث الأزمومية للاستفادة من إيجابيات الأزمة وعدم التفاعل بالأحداث الأزمومية والتأثر سلبياً منها ومن نتائجها التي أفرزتها .
٥. وقف تصاعد أحداث الأزمة ومنع أي دعم أو أي روافد جديدة مدعمة لإحداثها من أن تصل إليها في الوقت ذاته حرمان الأزمة من أي فرصة من النمو .

ومما سبق يتضح أن هناك خصائص أساسية ناتجة عند حدوث الأزمة مهما اختلف نوعها أو مسماتها تتعرض لها الإدارة عند مواجهتها ، حيث يعد التعامل مع الأزمات أحد المختبرات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة حيث أن غالبية متخذي القرار الإداري يعتمدون على أسلوب الإدارة اليومي ، منهمكين في الروتين وكيفية تدبير احتياجاتهم الشخصية، رافضين استخدام كل ما هو جديد من الإدارة العلمية، و من هنا نجد أن الأزمات تأتي وتكون أشد و أعمق تأثير لانعدام المعرفة بجانب سيطرة القرارات العشوائية غير الصائبة في كياناتهم الإدارية التي يشرفون عليها .

(٦-١:٣)

ومما سبق أيضاً يتضح أن إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر وهي أداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الإدارة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامتها وتشغيل القوة المكونة لهذه الإدارة ومعالجة أي قصور أو اختلال يصيب احد قطاعات الإدارة أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ بحيوية الإدارة واستمرارها لذا أن إدارة الأزمات تصبح أكثر من ضرورة في عالمنا اليوم لتفادي الصراعات العنيفة وتفاذي التورط في مشكلات شاملة تقضي على الأمل وتفاذي الدخول في مواجهة شاملة تستخدم أسلحة الدمار وفي الوقت ذاته لتعظم المكاسب وتقابل الخسائر وتحسين طرق التعامل مع المواقف الأزمومية وصنع سياسات أكثر رشادة ومناسبة للتعامل مع العصر الحاضر وهذا يتطلب وضع نظام دفاعي ووقائي لحماية كياناتنا الإدارية من الأزمات المستقبلية وعلى سبيل المثال الوحدة المقترحة قيد البحث .

## (٢-٣٠) الكارثة

لقد أصبح من الواضح أن كلا من الدول والمنظمات والأفراد عرضة لنوع من الأخطار والتي تهدد كل من الأرواح والممتلكات سواء كانت هذه الأخطار ناتجة من فعل قوى الطبيعة أو من فعل الإنسان الأمر الذي يتطلب ضرورة التعرف على كيفية مقاومة هذه الأخطار وذلك للوقاية منها أو على الأقل التخفيف من أثارها واستعادة النشاط بسرعة .

ففي أغلب الأحيان نجد أن عدم قدرة النظام الإداري أو الاجتماعي على التعامل مع تلك الكوارث يرجع إلى عدم توافر التكنولوجيات المناسبة أو الإمكانيات الملائمة وحتى وإن كانت تلك الإمكانيات متوافرة فقد يكون السبب هو عدم القدرة على الاستفادة من هذه الإمكانيات بشكل مناسب لوجود العديد من المشكلات عند مواجهة الكوارث وتظهر هنا أهمية التخطيط للكوارث وذلك لأنه في ظل الكارثة تكون هناك العديد من الجهات والمنظمات التي تشترك في مواجهة الكارثة في المجتمع فضلاً عن أن هناك العديد من المهام التي يجب أن تؤدي والعديد من الورد التي يجب أن تخصص وذلك في نفس الوقت الذي يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين جميع العناصر السابقة وهذا هو دور التخطيط للكوارث فالتخطيط للكوارث يمكن أن يلعب دوراً هاماً في تقليل الخسائر المادية والبشرية عند وقوع الكوارث أو كما يذكر احد الباحثين أن وجود تخطيط أو خطه معدة للكوارث يعتبر المفتاح لتقليل أي تهديدات قد يتعرض لها المجتمع سواء الكوارث الطبيعية أو الكوارث التي من صنع الإنسان.

ولقد عرفت مصر عبر تاريخها الطويل كوارث الزلازل والفيضانات والسيول وحرائق القرى والمدن وأوبئة الإنسان والحيوان والنبات ثم توالى المؤتمرات والتوجيهات الوطنية والإقليمية والدولية في دول ومناطق العالم تتناول الخبرات حول مواجهة الكوارث ولم تتخلف مصر عن المشاركة في هذا الجهد العالمي والوطني فتصدرت أكاديمية البحث العلمي وجهاز الدفاع المدني في هذا المجال واشترك الخبراء الوطنيون مع زملائهم من الخبراء العالميين في حوار متبادل للخبرات في عدة مؤتمرات وطنية وإقليمية ودولية وكان آخرها المؤتمر الدولي لمواجهة الكوارث الذي انعقد في القاهرة في نوفمبر ١٩٩٣ والذي انتهى بالموافقة على اقتراح السياسة المصرية القومية لمواجهة الكوارث . (٩٧ : ٣٤)

### (٢- ٣١) المجلس القومي للرياضة

١- ونظرا لتفاقم الأزمات الرياضية والكوارث في المجال الرياضي وعدم التعامل معها بفاعلية ،و بعد هندرة وزارة الشباب والرياضة إلي كلا من المجلس القومي للرياضة و المجلس القومي للشباب إذ لاحظ الباحث عدم ثبات مسمى الهيئة التي يدار بواسطتها الرياضة بجمهورية مصر العربية حيث كانت من قبل مجلس أعلى للشباب والرياضة ثم وزارة للشباب والرياضة لعدد من السنوات ثم تم إحلال مجلسين قوميين أحدهما للرياضة والاخر للشباب بدلا من الوزارة وأصبح على رأس كل مجلس قائد بدرجة وكيل أول وزارة ثم الآن أصبحت وزارة الدولة للرياضة ووزارة الدولة للشباب .

#### • تشكيل المجلس القومي للرياضة :

(رئيس متفرغ، ١٤ عضوا متطوعون )

#### • الهيئات التابعة :

( المركز الأولمبي بالمعادي / ستاد القاهرة / الطب الرياضي ) .

#### • الصلاحيات :

الصلاحيات المخولة للوزارة والوزير المختص بالمجلس القومي للرياضة

#### • الموازنة المالية :

(الموازنة العامة ، مقابل الخدمات ، صندوق التمويل الأهلي ، التبرعات والهيئات ، قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١١٦) لسنة ٢٠٠٥ بتشكيل المجلس القومي للرياضة)

#### • طبيعة التشكيل :

(رجال أعمال من قدامى الرياضيين، خبراء، أكاديميين ( مع تمثيل العنصر النسائي ) ، رؤساء كل من اللجنة الأولمبية ، الاتحاد الرياضي العسكري ، اتحاد الشرطة الرياضي " بصفتهم )

### أهداف المجلس القومي للرياضة :

يهدف المجلس القومي للرياضة إلى الارتقاء بكافة مقومات النشاط الرياضي وتعظيم دور الرياضة لكافة المراحل السنوية عن طريق تفعيل السياسة العامة للدولة في هذا المجال ووضع الخطط الكفيلة لتحقيق أهدافه وهي :

- توسيع فرص وقاعدة الممارسة الجماعية للرياضة المقننة بين جميع فئات المجتمع المصري للجنسين .
- وضع نظام وخطة لتنظيم الرياضة التنافسية ، بما يكفل تشجيعها والتحفيز على ممارستها ووضع البرامج التي من شأنها اقامة المسابقات الرياضية .
- وضع وتنفيذ خطة لإعداد قطاع متخصص بالبطولات الرياضية وصناعة الأبطال وحشد كافة الإمكانيات البشرية والمادية لذلك بما يتضمن التمثيل المشرف في البطولات والمحافل الدولية .
- نشر الثقافة الرياضية والتأكيد على مفهوم الروح الرياضية والقيم والمبادئ والسلوكيات المستهدفة منها ، وحماية العمل التطوعي والهواة من الرياضيين وتشجيع الاحتراف الرياضى .
- وضع وتنفيذ خطط إعداد وصقل وتنمية الكوادر البشرية العامة في مجالات الرياضة وتدعيم البنية الأساسية للرياضة بالدولة بما يخدم الرياضة عموماً وتحفيز القطاع الخاص والقطاع المدني والمنظمات الأهلية على الاستثمار في مجال الرياضة .
- اعتماد النظم المتعلقة بالنهوض بالرياضة ، ووضع البرامج التي من شأنها تنمية البحث العلمي وتنفيذ السياسات لتطوير النشاط الرياضي .
- إنشاء وإدارة قاعدة بيانات معلوماتية للنشاط الرياضي للمساعدة في تحقيق أهدافه .
- يتولى المجلس القومي للرياضة وضع السياسات المنظمة للعلاقات بين الجهات والهيئات المعنية بالنشاط الرياضي لتحقيق التعاون الأمثل بينها .
- اقتراح التشريعات ووضع اللوائح والآليات اللازمة لتحديد العلاقات والواجبات والمسؤوليات وتنظيم كافة الأنشطة المتعلقة بالرياضة ورقابتها والعمل على وضع الأطر القانونية والمؤسسية اللازمة للانتقال إلى الاستقلال المالي والإداري فيها بما يكفل مسابرة حركة التطور في المجال الرياضي على المستوى العالمي .
- وضع البرامج التي من شأنها الارتقاء بالطب الرياضي ومكافحة المنشطات والعقاقير الضارة في مجالات الرياضة المختلفة .

( ١٣٧ : ١ )

## (٣٢-٢) الهيكل التنظيمي:

يتحدد الغرض الأساسي للتنظيم في توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض في الإختصاصات . وطالما أخذنا بمبدأ التخصص بين الأفراد في مجال العمل ، يصبح التنسيق أيضاً أمراً حتمياً كضرورة لفاعلية الإدارة . ويؤكد جوليك ، وإبرويك على أهمية تقسيم العمل والتنسيق بقولهما : إذا كان تقسيم العمل أمر لا مفر منه فإن التنسيق يصبح في هذه الحالة أمراً مفروضاً .

وينظر كمال أبو الخير الي التنظيم على أنه العمل على إيجاد حالة توازن المشروع ، وذلك من خلال تحديد أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام ، وتحليل لمختلف الوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها ، وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات مبكراً والمبادرة إلى تقويمها .

## دعائم التنظيم :

تحتاج الهيئات أو المنظمات إلى مقومات أو دعائم أساسية حتى تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة ، ويشير محمد سعيد أحمد إلى أنه يجب أن يتوفر للتنظيم الدعائم الأساسية التالية :

### (١) الدعامة البشرية :

وتمثل مجموع الأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية . وتعد تلك الدعامة من الأهمية نظراً لديناميكية وحركية العنصر البشرى وأثرة الفعال في عمليات الإنجاز وفي تحقيق التعاون الذى يساعد المنظمة على القيام بعملها .

## ٢) الدعامة التنظيمية :

أو الشكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة والذي على أساسه توزع السلطات والمسؤوليات وتحدد الأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات .

## ٣) الدعامة القانونية :

أو السند القانوني الذي تسند إليه المنظمات في ممارسة نشاطها ، ومنه تستمد اختصاصاتها . وأهمية الدعامة القانونية تستند إلى أنه لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تمارس عملاً من الأعمال دون أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاطها وأهدافها ، وعلى ذلك فإنه لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تباشر أي نشاط لا يدخل ضمن اختصاصاتها التي حددها لها القانون ، وإلا تعرضت لمنازعات وإشكالات قانونية وتعثرت أعمالها .

## ٤) الدعامة المالية :

أي الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده على تحقيق أهدافه ، الذي لن يتحقق إلا إذا هيننا له الموارد المالية اللازمة والتي تتيح له الفرصة لتدبير ما يلزمه من معدات ولاستخدام الخبرات والمهارات البشرية ، فالمال في الواقع هو عصب المنظمات .

ويرى الباحث أن تلك الدعائم الأربع تتفاعل مع بعضها وتتأثر ببعضها وتساهم في العمليات الإدارية التي تتولاها المنظمات .

كما يعد تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة أول مرحلة من مراحل التنظيم بل يعد تصميم ذلك الهيكل جوهر عملية التنظيم ، إذا يقوم على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتقسيم هذه الأوجه من نشاط إلى مجموعات متناسقة . ويتفق الباحث مع العديد من المهتمين بمجال الإدارة بأنه يجب فصل عملية تصميم الهيكل التنظيمي عن عملية ترتيب الوظائف اللازمة لهذا التنظيم ، وذلك حتى يصبح التنظيم بعيداً عن النزعات الإنسانية المتميزة نحو الأفراد لشغل تلك الوظائف والمناصب . وبذلك إن مرحلة تصميم الهيكل التنظيمي تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم أي دون إعتبار لأي أفراد أو مراكز إدارية أو فنية بالذات قد يشغلونها الأفراد .

أن خرائط التنظيم تصور الهيكل التنظيمي بمناصبه المختلفة وعلاقاتها المتعددة ، إلا أنها لا يمكنها توضيح مسؤوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل ولذا يجب التوصيف الوظيفي لكل منصب .

## وكذلك يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي لكل منصب البيانات التالية :

- تحديد للمسؤوليات المتصلة بكل منصب .
- تحديد للسلطات الممنوحة للمنصب .
- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء .

وبعد أن يتم تسجيل الوصف الوظيفي لكل منصب إداري تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها لشاغل كل منصب ، والتي يمكن تحديدها فيما يلي :

- الصفات الشخصية .
- المؤهلات العلمية .
- الخبرة العلمية .
- الدورات التدريبية .

( ٧١ : ٧٣ - ٧٧ )

## وسوف يقوم الباحث بعرض الهيكل التنظيمي للمجلس القومي للرياضة بعد إعادة هيكلته .

وبعد الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمجلس القومي للرياضة وجد أنه خالي تماماً من وحدة أو أي جهة منوط بها التعامل العلمي مع الأزمات وتقديم يد العون لقيادة المجلس لتلافي وقوعها والحد من تأثيرها حيال وقوعها و التخفيف من أثارها بعد وقوعها .

ولتحقيق ما يهدف إليه البحث نجد أن الأمر لا يتطلب فقط إدارة الأزمة حال وقوعها بل يستدعي ذلك تفادي حدوثها ، حيث أن استخدام الأسلوب العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أصبح من الأمور الحتمية ، ليس فقط لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات و لكن أيضا لأن البديل غير العلمي نتائجه قد تكون وخيمة وبشكل كبير .

obeykanda.com



## ثانياً: الدراسات السابقة

١- الدراسات العربية :

- أ - الدراسات العربية التي تناولت إدارة الأزمات عامة .
  - ب - الدراسات العربية التي تناولت إدارة الأزمات في المجال الرياضي.
- ٢- الدراسات الأجنبية:
- أ - الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الأزمات عامة .
  - ب - الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الأزمات في المجال الرياضي .

## ثانياً : الدراسات السابقة :

يعرض في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع البحثي ، مستهدفا إلقاء نظرة و متفحصة من ناحية ، و متعقبا النتائج التي توفرت منها من ناحية أخرى ، نظراً لأنها إحدى المصادر التي يعتمد عليها البحث الحالي ، حتى يصل إلى مبتغاة و بلغ عدد الدراسات التي تم الحصول عليها (١٠٨) دراسة، منهم (٥٢) دراسة عربية، (٥٦) دراسات اجنبية .

وقد تم عرض هذه الدراسات من حيث موضوعها والهدف منها والمنهج المستخدم ، ووصف العينة، والأدوات المستخدمة، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثون ، ولها علاقة بموضوع البحث ، يلي ذلك التعليق على الدراسات السابقة بشكل عام .

وسيتم عرض الدراسات العربية والأجنبية حسب ترتيبها الزمني مع ملاحظة أن بعض الدراسات المرتبطة مر عليها أكثر من ١٠ سنوات ولكن عرضها الباحث لأهميتها في إطلاع الباحث على المنهجية العلمية لها، وكذلك ما أسفرت عنه من نتائج.

كما تم عرض العديد من الدراسات التي اهتمت بإدارة الأزمات بوجه عام، ودراسات خاصة بإدارة الأزمات في المجال الرياضي .  
وقد تم تقسيم الدراسات في جدول رقم ١ على النحو التالي :-

### ١- الدراسات العربية :

- أ – الدراسات العربية التي تناولت إدارة الأزمات عامة .
- ب - الدراسات العربية التي تناولت إدارة الأزمات في المجال الرياضي .

### ٢- الدراسات الأجنبية:

- أ – الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الأزمات عامة .
- ب - الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الأزمات في المجال الرياضي .

١- الدراسات العربية :

أ- الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات عامة :

جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
١	نبيل إسماعيل رسلان	١٩٩٤	منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة .	هدفت الدراسة إلى تحليل منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة .	الوصفي	١١ مؤسسة حكومية	المقابلة الملاحظة الاستبيان	- أوضحت الدراسة لأهمية نظام الإنذار المبكر كوسيلة للتنبؤ بالأزمات والكوارث كما أوضحت أهمية نظام الإنذار المبكر وما يتضمن من إجراءات وما يستخدمه من تكنولوجيا وما يحققه من مزايا ومؤشرات تحذيرية .
٢	محمد على شومان	١٩٩٤	دور الإعلام المصري في تكوين الرأي العام .	هدفت الدراسة إلى قياس دور الإعلام المصري تجاه أزمة الكويت .	الوصفي	١٧٢ إعلامي	الاستبيان	رغم ضعف مصداقية وسائل الإعلام المصرية إلا أنها لعبت دورا كبيرا في تشكيل آراء أغلبية البحث . أرجحت النتائج إلى أن قلّة ثقة المبحوثين في وسائل الإعلام المصرية أثناء الأزمة إلى طبيعة الأزمة ذاتها والنظام الإعلامي .
٣	جابر محمود طلبة	١٩٩٥	أزمة التربويين في مصر بين الواقع والمستقبل	تشخيص أهم مظاهر الأزمة الراهنة للتربويين في مصر .	الوصفي	٢١٤ أستاذ بكليات التربية	الاستبيان	إن أزمة التربويين لها أسبابها التربوية المتعلقة التربويون والمناخ المؤسسي بكليات التربية وأسبابها المجتمعية المتصلة بمتخذي القرار والمناخ الاجتماعي العام .

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٤	عاصم حسين الأعرجي	١٩٩٥	سرية الأزمات أو علانيتها في ظل الأزمات	تحليل سرية الأزمات أو علانيتها في ظل ظروف الأزمات .	الوصفي	١١ مؤسسة إعلامية ٣٢١ اعلامي	الاستبيان	أوضحت الدراسة الآثار المحتملة لسرية المعلومات في ظل ظروف الأزمات سواء الإيجابية أو السلبية منها . حددت الدراسة عددا من المعايير لتقرير أو عدم سرية المعلومات .
٥	منى صلاح الدين شرف	١٩٩٥	إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج .	هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب مواجهة الأزمات في قطاع الدراسة وتحديد أوجه القصور بالأزمات المحتملة في قطاع الغزل والنسيج . كما هدفت الدراسة على التعرف على مدى أتباع شركات قطاع الغول والنسيج لمنهج إدارة الأزمات من خلال التعرف على أساليب مواجهة الأزمات .	الوصفي	١١١٢ من العاملين بمصانع الغزل والنسيج	المقابلة الملاحظة العلمية الاستبيان	عدم وجود منهج متكامل لإدارة الأزمات في قطاع الدراسة وتقديم إطار مقترح لإدارة الأزمات يتناول المراحل المختلفة وتحديد متغيرات البيئة المولدة للأزمات في قطاع الغزل والنسيج . قدمت الدراسة عدد من التوصيات لزيادة كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات . من تناولت الدراسة بعض المجالات لتحديد اتجاهات المديرين نحو إدارة الأزمات والتي تضح في الحاجة لطريقة التنبؤ بالأزمات لمواجهة التغيرات البيئية السريعة لتحقيق نتائج على المدى الطويل .

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٦	موسى محمد الحويطي	١٩٩٦	تقويم فاعلية القرارات الإدارية في ظل الأزمة ( نموذج تطبيقي مقترح ) .	هدفت إلى توضيح أهمية القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة الإدارية والعوامل المؤثرة على فعاليتها في المنظمة .	الوصفي الطريقة المسحية	٥٢٤ من القيادات الإدارية في أربع مؤسسات إدارية	الاستبيان	- توجد عدة أنواع من القرارات الإدارية طبقا لنتائجها وهي القرارات ( الفاشلة ، الناجحة ، الرشيدة ، الفعالة - القرار الإداري فعال إذا اشتمل على عدة خصائص وهي ( الفاعلية ، الرشد ، القبول ) .
٧	سامح عبد المطلب إبراهيم	١٩٩٧	دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى الطلاب في مواجهة الكوارث والأزمات . دراسة ميدانية على محافظة الفيوم .	تحديد مفهوم الأزمة والكارثة بأنواعها وسبل مواجهتها .	الوصفي التحليلي	١١٥ مدير مدرسة	الاستبيان	تواجهه الإدارة المدرسية أزمات داخل المدرسة منها أزمة التعامل بين المعلم والطالب وقد تواجهه المدرسة أحداثا مفاجئة كحالات التسمم الجماعي هزات أرضية وغيرها .
٨	حامد أحمد رمضان	١٩٩٧	التصميم الفعال للهيكلة التنظيمي لوحدة الإدارة للأزمات بمنظمات الأعمال .	تقديم فعال لوحدة الإدارة للأزمات بمنظمات الأعمال يعمل على الوقاية من الوقوع في الأزمة .	الوصفي	١٢٢ فرد من مجالس ادارات	الملاحظة تحليل الوثائق الاستبيان	- يستلزم التصميم الفعال لوحدة إدارة الأزمات على مستوى المنظمة . - معرفة محددات التصميم الفعال لوحدة إدارة الأزمات بالمنظمة . - اقتراح تصميم فعال لوحدة إدارة الأزمات على مستوى المنظمة . - اقتراح هيكل تنظيمي فعال لوحدة إدارة الأزمات لكل قسم من أقسام وحدة إدارة الأزمات

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٩	السيد عليوة ورفعت رضوان	١٩٩٧	دور نظم المعلومات ونظم الخبرة وتدعيم قرار الأزمات في الصناعات المصرفية .	كل من مفهوم ومراحل إدارة الأزمات ومتطلبات وأدوات الأزمات واتخاذ القرارات ونظم الخبرة وتدعيم قرار الأزمات في الصناعات المصرفية .	الوصفي	٥٢٦ مصرفي محترف	الاستبيان	كخطوة أولى وأساسية لعملية التخطيط والإعداد لمواجهة الأزمات على البنوك أن تقوم بالتنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة مع مراعاة توفر قاعدة البيانات والمعلومات اللازمة .
١٠	خليل مسعد الحسائي	١٩٩٧	نظام معلوماتي مقترحة لدعم قرارات إدارة الأزمات .	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة نظرية تطبيقية لعدد من المحاور وهي مفهوم وطبيعة وخصائص نظم المعلومات لإدارة الأزمات.	الوصفي	١٧٦ قيادة مجلية	الاستبيان	الاتجاه السائد في وجهات النظر للقيادات المحلية يشير إلى قصور نظم المعلومات الموجودة في دعم قرارات نظم الإنذار المبكر واكتشاف إشارات للأزمات .
١١	صلاح حسن على سلام	١٩٩٨	إدارة الجودة الشاملة كمدخل لعلاج أزمة التعليم الجامعي في مصر .	عرض فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	الوصفي	١٧٥ اداري بالجامعات ١٢٢ مدر بالجامعات	المقابلة الشخصية الاستبيان الملاحظة العلمية	أكدت الدراسة أنه مع الزيادة الملحوظة في متطلبات الخدمة التعليمية والإنجازات البحثية ظهرت عدة معوقات ومشكلات تعترض مسيرة التعليم الجامعي وتعد أسبابا حقيقية لأزمته .
١٢	نجلاء عبد الحميد راتب	١٩٩٨	أزمة التعليم في مصر ودراسة فسيولوجية في إدارة الأزمات الاجتماعية .	تحليل واقع النسق التعليمي في المجتمع المصري وتحديد المؤشرات الدالة على النسق التعليمي .	الوصفي	٥٢٠ مدرس وعضو هيئة تدريس بالجامعات	الاستبيان	عجز النسق التعليمي عن تحقيق أهدافه الاقتصادية المتمثلة في تلبية احتياجات سوق العمل وعملية التنمية الاقتصادية وتحقيق هدف تكافؤ الفرص التعليمية وأهم مؤشرات .
١٣	أحمد محمود المصري	١٩٩٨	الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة .	كيفية إدارة المواقف الطارئة بفاعلية خاصة عندما تتوفر صفات الكفاية العالية في الإدارة	الوصفي	خمس مؤسسات عربية ودولية ٢٧٥ و	المقابلة الشخصية والاستبيان	- إدارة المواقف الطارئة أو المفاجئة ترتبط وتتعايش مع عناصر ثلاثة هي : - الخلفية العلمية والثقافية لمديري الأزمة - أدوات واتصالات الأزمة - كفاءة لمواجهة للأزمة

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
						مدير		
١٤	إيمان أحمد الشرييني	١٩٩٨	رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات التمويلية للهيئات التي لا تهدف للربح .	هدفت الدراسة إلى تحديد بعض المفاهيم والتي أهمها : الأزمات وإدارة الأزمات والهيئات التي لا تهدف إلى الربح.	الوصفي	١٥ مؤسدة ١١٥ لعض ١١٥ للربح مجلس ادارة من هذه المؤسدة	الاستبيان الملاحظة العلمية تحليل الوثائق	- تنحصر مصادر تمويل الهيئات التي لا تهدف إلى الربح في الإعانات التي تلقاها من المصادر الحكومية ومعونات من هيئات أجنبية وتبرعات من رجال الأعمال - تتوقف استمرارية التمويل على نوعية النشاط وخصوصا التي تدر دخلا يغطي مصروفاتها .
( ١٥	خالد قدرى السيد	١٩٩٨	الأزمات التنظيمية ( رؤية إدارية )	هدفت الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تثار في ذهن الشخص المهم بإدارة الأزمات	الوصفي	١٥٧ من أعضاء مجلس ادارة المنظمات الإدارية	الاستبيان وتحليل الوثائق	- عدم كفاءة البناء التنظيمي للمنظمة وعدم ملائمة الثقافة التنظيمية للتعامل مع الأزمات بالأسلوب الصحيح وراء العوامل الداخلية لحدوث الأزمات التنظيمية . - هناك أربعة عوامل أساسية تحكم عملية التمييز بين الأنماط السائدة في الإدارة عند تعاملها مع الأزمات وتمثل في : الإستراتيجية المطبقة في المنظمة- الثقافة السائدة - الهيكل التنظيمي - النظام النفسي أو العاطفي .
١٦	مصطفى عيد مصطفى	١٩٩٨	تنظيم مراكز إدارة الأزمات ( نموذج مقترح للدول النامية ) .	شرح مفهوم إدارة الأزمات وأسباب ضرورة إنشاء مراكز إدارة الأزمات	الوصفي	١١٠ خبير استراتيجي ي من ١١ دولة نامية	الاستبيان	حددت الدراسة البدائل المختلفة لمراكز إدارة الأزمات حددت الدراسة مبادئ تحديد الاختصاصات وتنظيم مهام أجهزة الإدارة للأزمات في مصر .
١٧	نعيم حافظ أبو جمعة	١٩٩٨	أساليب الوقاية من الأزمات التسويقية .	عرض مناقشة عدد من الأساليب التي يمكن الاستعانة بها من الأزمات التسويقية .	الوصفي	١٢٧ شركة ومؤسسة دولية	الاستبيان الملاحظة تحليل الوثائق	أوضح الباحث بعض الأساليب الوقائية من الأزمات التسويقية وهي : - التسويق الابتكاري - اختيار السوق - الاستخبارات التسويقية - تغيير الاتجاهات - اختبارات قبل الإعلانات - بحوث

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
							المقابلة الشخصية	التسويق
١٨	زكريا يحي عفيفي	١٩٩٨	أثر تطوير الإنذار المبكر في زيادة فعالية إدارة الأزمات في منظمات الأعمال الصناعية .	هدفت الدراسة على التعرف على أبرز وسائل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في ظل قواعد البيانات الحالية بالمنظمات .	الوصفي	١١مصنع ٦٤٢مدير ورئيس قسم بالمصانع	الاستبيان	وجود العديد من نقاط الضعف بالمنظمات التي يحتمل التعرض لها وعدم قدرة خطط العمل بالمنظمات على النشاط والعمل لإزالة آثار الأزمة
١٩	مجدي عبد الكريم حبيب	١٩٩٩	إدارة الأزمات النفسية والتربوية (حالات تطبيقية).	تحديد بعض الأزمات والكوارث التعليمية في البيئة المصرية	الوصفي التحليلي	٢٠٥مدير وموجه بالإدارة التعليمية	الاستبيان	توصلت الدراسة في إطارها الميداني إلى قائمة بالأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية .
٢٠	مجدي عبد البصير عواد	١٩٩٩	الإدارة الاستراتيجية للأزمات وتأثيرها على أجهزة الإدارة العامة بجمهورية مصر العربية ( دراسة ميدانية )	بيان أهمية وجود وعي لدى الإدارة العليا لضرورة الأخذ بفلسفة الإدارة الاستراتيجية للأزمات في مراحلها المتعددة لكشف طبيعة الأزمات المتوقعة .	الوصفي المسحي	٣١١خبير في مجال التعليم ماقبل الجامعي	الاستبيان المقابلة الشخصية	إن مستوى التعليم للمستويات الإدارية العليا له تأثير مباشر وواضح في الإدارة الاستراتيجية للأزمات . هناك معوقات عديدة لعملية التخطيط لإدارة الأزمات المحتملة أهمها : - الافتقار إلى معلومات - عدم ملاءمة النطاق أو المدى الزمني للتخطيط - وجود معوقات من النواحي الإدارية
٢١	سوسن سالم الشيخ	١٩٩٩	إدارة الأزمات في الفقه الإداري الإسلامي .	الاسترشاد بدروس التاريخ في حل الأزمات من الكتاب المسلمين الذين كتبوا الأزمات وحلوهما واستنبطوا أسبابها وظواهرها .	الوصفي الطريقة المسحية	١١١امام بالجامع الأزهر	الملاحظة تحليل الوثائق الاستبيان	كثرة وجود السلبيات وتراكمها داخل المنظمات بسبب حدوثاً للأزمات وتعقدها اختيار القيادات عنصر هام بسبب الوقاية من الأزمات أو علاجها بفاعلية . اختيار الفريق الأزموي والاتصال الفعال وتوافر المعلومات يعد أمر هام من أبعاد علاج الأزمات
٢٢	مصطفى فهمي محمد	١٩٩٩	دور القيادة في إدارة الأزمات	هدفت إلى وضع أسلوب قوي وفعال في إدارة الأزمات من خلال تدريب كوادر قيادية واعية قادرة على إدارة أصعب المواقف والأزمات .	الوصفي	١٢٥قيادة إدارية	الاستبيان	تلعب القيادة دور هام وحيوي في إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لانطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة .
٢٣	كريمان محمد فريد	١٩٩٩	تقويم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة .	هدفت إلى التوصل إلى عدد من الأهداف تحلل انعكاسات القرارات	الوصفي	٧٣مدير عام منظمة	الاستبيان المقابلة الشخصية	هناك قصور واضح فيما يتعلق بضرورة وجود توازن الاهتمام بالاتصال بالعاملين والجمهور الخارجي بالمنظمة فيما يتعلق بمل من المعلومات والحقائق وتطورات



تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٢٤	عفاف محمد الباز	٢٠٠٠	تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	الإدارية على كفاءة الاتصالات بالأزمات . وهدفت الدراسة إلى بحث الدور الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات ومدى فعاليته على اتخاذ القرار .	الوصفي	٢١ منظمة غير ربحية	المقابلة الشخصية الاستبيان	الأحداث . وكانت أهم نتائج الدراسة : أن المعلومات ليس هدف في حد ذاتها ولكنها وسيلة في عملية اتخاذ القرار ، والكفاءة في إدارة الأزمة تعتمد على فريق إدارة الأزمات .
٢٥	أحمد محمد الشناوي	٢٠٠٠	أزمة المعلم وكليات دراسة تحليلية وميدانية	التعرف على مظاهر أزمة المعلم وعلى نظرة الطالب المعلم لمهنة التعليم والعوامل المؤثرة فيها .	الوصفي	٣٧٥ معلم	الاستبيان	أزمة المعلم لا تنشأ من فراغ ولكن تنبثق من أزمة التربية والتي تتمثل في المحتوى والبنية والفلسفة والأهداف وفي أجهزة الإدارة والتوجيه .

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٢٦	محمد رشاد الحملاوي وزكريا يحي عفيفي	٢٠٠٠	التعلم ذاكرة المنظمة للمواجهة الفعالة للأزمات المحتملة	هدفت الدراسة إلى إبراز الخصائص والعناصر المكتسبة لمراحل التعلم والتقويم والمراجعة المستمرة لقدرات المنظمات في مجال الأزمات المحتملة	الوصفي	١١ منظمة تعليمية	الاستبيان	- أبرزت الدراسة إلى أهمية الثقافة التنظيمية كعنصر فعال في بناء العصر البشري في المنظمات. - أظهر التحليل العامل لإعادة صياغة منهج المنظمات لتطوير اكتشاف الإشارات الإنذار المبكر القدرات العالية للمتغيرات للاندماج مع بعضها البعض
٢٧	عبد الرحمن خلف العنزي	٢٠٠٠	دور الجهاز الإداري في إدارة الأزمات .	هدفت إلى التعرف على كيفية تهيئة الأجهزة الإدارية لمواجهة الكوارث والمتطلبات اللازمة لذلك .	الوصفي	٩٥ مدير عام بدولة الكويت	الاستبيان	أن الإدارة الكويتية حققت نجاحا كبيرا في إدارة الأزمة في مرحلة الاحتلال وأن الإدارة اتفقت إلى الرؤية المستقبلية قبل الغزو .
٢٨	أحمد إبراهيم أحمد	٢٠٠٠ / ٢٠٠١	إدارة الأزمة التعليمية " منظور عالمي "	تحديد أهم ملامح الأزمة التعليمية العالمية والأزمة التعليمية في مصر .	الوصفي التحليلي	١٤ خبير وموجه و استاذ في مجال التعليم في مصر	تحليل الوثائق الملاحظة العلمية المقابلة الشخصية الاستبيان	معظم الكتابات والتحليلات التي تناولت نظام التعليم في مصر . بعض الدراسات التربوية في مجال إدارة الأزمة.

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٢٩	ريم ميهوب سليمان	٢٠٠١	الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية ودراسة نفسية لمستقبلات المواجهة .	تحديد ومسح الأزمات النفسية المدرسية المتوقع حدوثها في المدارس الثانوية .	الوصفي	٢٤ مدير مدرسة بإدارة القاهرة التعليمية	الاستبيان	أكثر الأزمات انتشارا في المدارس الثانوية وهي ارتفاع كثافة الفصل حالات عدم التوافق مع الآخرين وفروق دالة إحصائية بين مدارس البنين ومدارس البنات في انتشار أزمة المشاجرات داخل الفصل . والأزمات السلوكية مثل تدخين البانجو والبلطجة في مدارس البنين
٣٠	محمد إبراهيم أبو خليل	٢٠٠١	موقف مديري المدارس للتعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها .	تشخيص أهم المظاهر التي تجسد بعض الأزمات على مستوى المدرسة.	الوصفي التحليلي	٨١ معلم بمدارس محافظة الشرقية	الاستبيان المقابلة الشخصية	المفاجأة لا يمكن اعتبارها شرطا أساسيا لازما في وقوع الأزمة في المدارس ولكنها معيار لها . بعض الأزمات تحدث مثل سرقة المدرسة أو تسمم لبعض التلاميذ أو هروب بعض الطلاب .

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٣١	رحاب محمد على مراد	٢٠٠٣	تطوير دور الجمعيات الأهلية بالدور الذي يستطيع إن تلعبه في مواجهة الأزمات والكوارث .	هدفت الدراسة إلى تنمية الوعي لدى الجمعيات الأهلية بالدور الذي يستطيع أن تلعبه في مواجهة الأزمات والكوارث ووضع تصور لتطوير الدور الحالي للجمعيات في مواجهة الأزمات والكوارث	الوصفي	٩١ جمعية أهلية مصرية	الاستبيان	وجود ضعف وقصور في الدور الذي تقوم بت الجمعيات الأهلية لمواجهة الأزمات والكوارث وان الجمعيات الأهلية تستطيع إن يكون دورها أكثر فاعلية مما هي عليه وأن الجمعيات الأهلية المهمة لم تطبق الأساليب التكنولوجية الحديثة .
٣٢	أماني محمد الشريف أشرف صبحي محمد	٢٠٠٤	التغطية الإعلامية خلال بعض الأزمات بالمؤسسات الرياضية من وجهة النظر الصحفية .	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة بالمؤسسات الرياضية في التغذية الإعلامية خلال بعض الأزمات في كرة القدم .	الوصفي	٢١ مؤسسة صحفية أوليمبية مصرية وعربية	الاستبيان	لم تؤد العلاقات العامة دورها نحو الأزمات التي تواجهها المؤسسات الرياضية نظرا لاعتمادها على دور الإدارة العليا في إدارة الأزمة . لم يكن هناك دور للعلاقات العامة في احتواء الأزمة .
٣٣	محمد حسين صالح	٢٠٠٥	أثر الأزمات على استراتيجية تسويق خدمات النقل الجوي المصري	هدفت إلى التعرف على استراتيجيات تسويق خدمات قطاع النقل الجوي المصري المستخدمة في الظروف العادية وفي ظروف الأزمة .	الوصفي	٩٥ موظف تسويق	الاستبيان	من أهم النتائج أنها لا توجد فروق جوهرية بين استراتيجيات تسويق خدمات قطاع النقل الجوي المصري المستخدمة في الظروف العادية وفي ظروف الأزمة .
٣٤	أحمد إبراهيم نعمان	٢٠٠٥	تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي لمخاطر الأزمات	هدفت إلى التعرف على مدى تأثير اختلاف الثقافات السائدة لدى العاملين بالمؤسسة على درجة الوعي بمخاطر الأزمات .	الوصفي	٧ مؤسسات حكومية خدمية	الاستبيان	اهم النتائج وجود علاقة معنوية بين الصفات الشخصية ( السن - الجنس - الحالة الاجتماعية - التعليم - العمل - الديانة ) وبين درجة الوعي بمخاطر الأزمات .

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٣٥	ذهب نايف الشمري	٢٠١٠	الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة الأحساء	التعرف على النمط القيادي الذي تمارسه القيادات الإدارية في إدارة التعليم وواقع إدارة الأزمات لدى تلك القيادة وإدارة الأزمات لديهم	الوصفي	٢٤٣ مدير ومديرة في المدارس الثانوية بإدارة التعليم بالأحساء	الاستبيان	خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ضعف مرحلة الإنذار في إدارة التعليم ووضع الخطط الكفيلة لمواجهة اللزمة للأزمات في مرحلتي الانفجار و الانحسار
٣٦	محمد ديب الأشقر	٢٠١٠	درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة - إدارة الأزمات وسبل تطويرها	هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة	الوصفي	٩٥ فرد	الاستبيان	أن متوسط درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية لإدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف اشارات الإنذار المبكر ٥٤,٨% ، الإستعداد والوقاية ٥٥,٤% ، مرحلة احتواء الأضرار ٦٣,٤% ، استعادة النشاط ٩٥,٦% ، التعليم ٥٧,٨% وبلغ المتوسط الكلي للأداة ٥٩,٦% .
٣٧	مريم احمد المذكور	٢٠١١	واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة	دراسة من وجهة نظر الطلبة واولياء الأمور والمعلمين والمدرسين في مدارس التعليم العام وجامعة الكويت من خلال ادارة الأزمات في تلك المؤسسات في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة	الوصفي	٥٩٧ فرد	الاستبيان	توافر مجالات متطلبات ادارة الأزمات بدرجة متوسطة في مجالي القيادة وفرق العمل وبدرجة ضعيفة في مجالات الإتصال والمعلومات والتخطيط ، بما يشير إلى وجود نظام لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية ولكنه بحاجة إلى اعادة نظر ، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغيري الجنس والجنسية
٣٨	أحمد عبد الفتاح الزكي	٢٠١٢	درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الأحساء .	اهداف البحث : التعرف على درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الأحساء. الكشف عن دلالة الفروق في تقدير أفراد الدراسة .	الوصفي	٩٧ موظف وموظفة يشكلون مناصب قيادية	الاستبيان	وخلصت نتائج البحث إلى أن درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالأحساء جاءت متوسطة من وجهة نظر القيادات والموظفين بالإدارة بشكل عام حيث : متوسطة في ( احتواء الأضرار ، استعادة نشاط التعلم ) ضعيفة في ( اكتشاف اشارات الإنذار المبكر ، والاستعداد والوقاية )

ب: دراسات تناولت إدارة الأزمات في المجال الرياضي :

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٣٩	السيد عليوة	١٩٩٧	حول ادارة ازمة قنبلة في الاستاد الرياضي	هدف الدراسة إلى تحسين مهارات الاعضاء الاداريين والمسئولين عن المحافظة في نجاح المباريات الرياضية على سرعة التصرف السليم واتخاذ القرارات الرشيدة ونجاح الادارة تحت ضغط وجود قنبلة في الاستاد الرياضي او انفجارها	التجريبي	٣٥٠٠٠ جندي لعينة البحث	تجربة قبلية وبعديّة	قدم الباحث مشروعاً مدته ساعتين تماماً ليتم في مواجهة هذه الأزمة وفق الخطوات التالية : أولاً: تدريب الموجودين والمكلفين بهذا العمل على مواجهة هذا العمل بتكوين ٣ شعب (الإشارات - المتابعة - التقييم) ومتدرج هذه المجموعات قبل المباراة وبحيث يكون واضحاً دور كل عضو اداري خلال المباراة وبحيث تضح الواجبات والتحركات والأدوار قبل الأزمة بوقت كافي ويكون لكل مجموعة رئيساً مع تكوين ٦ فرق لإدارة كل مرحلة من المراحل التي وضعها الباحث كدليل للإجراءات المطلوب تنفيذها وفق ما يلي من مراحل : ١. المرحلة الأولى : الإنذار . ٢. المرحلة الثانية : الإحتياج . ٣. المرحلة الثالثة : المواجهة . ٤. المرحلة الرابعة : الإحتواء . ٥. المرحلة الخامسة : التوازن . ٦. المرحلة السادسة : التعلم .
٤٠	مدحت عباس	١٩٩٩	التخطيط لإدارة الأزمات (دراسة حالة تنظيم محافظة بورسعيد لمسابقة كا العالم في كرة اليد يونيو ١٩٩٩)	هدفت إلى بيان أهمية التخطيط الجيد لإدارة هذا النشاط وإدارة الأزمات التي قد تنشأ عنه والأزمات الطارئة	الوصفي	١٥٥ مسئول بديوان عام المحافظة و٢٢ وكيل وزارة من وزارات المحافظة	الاستبيان	أهمية إقامة البطولات لما لها من إيجابيات على مختلف الزوايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . الممارسة الفعلية لإدارة مثل هذه الأنشطة وما يتم الإعداد لها من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم خير مثال لتحقيق النجاح في مواجهة المشكلات والأزمات التي يمكن إن تواجه القائمين على تنفيذ مثل هذه الأنشطة وكيفية مواجهتها والقضاء عليها
٤١	وجيه محمد ندا	٢٠٠٠	تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقعة في مصر .	وضع تخطيط مستقبلي من خلال تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقعة في مصر .	الوصفي	١٩٤ مدير نادي واتحاد ورؤساء الاقسام بها	الاستبيان تحليل الوثائق المقابلة الشخصية	التوصل إلى تحديد بعض الأزمات المتوقع حدوثها في النشاط الرياضي . إعداد ( ١٤ ) نموذج لمواجهة الأزمات المتوقع حدوثها في المجالات الرياضية المصرية . ضرورة تنسيق مع الجهات المختلفة المرتبطة بكافة جوانب الأزمة .

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٤٢	أشرف محمود حسن	٢٠٠٤	الأزمات الاقتصادية في الهيئات الرياضية الأهلية.	هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات الاقتصادية والإجراءات الواجب إتباعها للحد من تكرارها	الوصفي بالاسلوب المسحي	عينه من الاندية الرياضية	الاستبيان	يجب على المسؤولين عن الهيئات الرياضية أن يعرفوا الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى الأزمات الاقتصادية مثل عدم الاهتمام بالإجراءات القانونية لإدارة المؤسسة المالية ووضع حد للإشراف على الانتقالات والضيافة . وعمل نموذج متوقع لأزمة اقتصادية والاستفادة من إيجابيات وسلبيات هذه الأزمة المتوقعة .
٤٣	عبد المهدي إكسل	٢٠٠٤	واقع إدارة بعض الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين	هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات الرياضية في مملكة البحرين بجانب التعرف على الأزمات المتكررة وتأثيرها والاستعداد لها .	الوصفي	٧نادي رياضي بمملكة البحرين	الاستبيان	أن الغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين قد تعرضت لبعض الأزمات سواء من النوع الإداري أو المالي أو كليهما . إن الأزمات الإدارية بنوعها قد أثرت على أعضاء مجلس الإدارة والغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين غير مستعدة لإدارة الأزمات ولا يوجد لإدارتها أي تنظيم معين يتعامل مع الأزمات والتدريب عليها .
٤٤	عمرو محمد إبراهيم	٢٠٠٥	إدارة الأزمات المتكررة في بعض الرياضات المائية .	هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي لظهور الأزمات والإجراءات التي يجب مراعاتها لمواجهةها للحد من تكرارها .	الوصفي	١٥نادي للرياضات المائية	الاستبيان	عدم وجود برامج لتدريب العاملين على الآلات الحديثة ، وعدم اختيار الأفراد الغير مؤهلين علميا وعمليا لإدارة الرياضات المائية والاستهانة من قبل إدارة الرياضات المائية لإقامة ندوات ثقافية عن الأزمات المتوقعة .
٤٥	عبد الحكيم جميل عبد الحكيم	٢٠٠٥	الأزمات الرياضية وعلاقتها بالقدرة على إتخاذ القرار لدى القادة الإداريين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا	وهذفت الدراسة إلى التعرف على : الأزمات الرياضية بمراكز شباب المنيا ، والعلاقة بين الأزمات واتخذ القرار للقادة والإداريين بمراكز شباب محافظة المنيا	الوصفي المسحي	عينة طبقية عشوائية من القادة الإداريين بمراكز شباب محافظة المنيا "محالس الإدارة ومديري المراكز "	تحليل الوثائق والسجلات والمقابلات الشخصية والملاحظة والإستبيان	وجود عدد من الأزمات بمراكز شباب محافظة المنيا وتتمثل في الآتى : ( الأزمات المالية وهي من أشد الأزمات خطورة - الأزمات الأنشطة - أزمات العنف وشغب الملاعب ) .
٤٦	صابرين مرسال جويده	٢٠٠٦	نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري	هدفت الدراسة إلى وضع نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري	الوصفي المسحي	٧٥ من القيادات الادارية بالاتحاد المصري لكرة	الاستبيان والمقابلة	تم التوصل إلى خمسة نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية موضحا اسم

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
			إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد .	لكرة اليد بثلاث طرق أساسية هي الثقافة التنظيمية ، إدارة الأفراد ، التكنولوجيا .		اليد	الشخصية	النموذج ونوعه والهدف منه وإشارات الإنذار المبكر وما ينتج عنها مطالب الوقاية والواجبات والمسئوليات .
٤٧	بركات فرح محمد محمد	٢٠٠٧	برنامج تنمية إدارية مقترح لإدارة الأزمات الرياضية بأندية محافظة الاسكندرية	وهدفت الدراسة إلى وضع برنامج تنمية إدارية مقترح لإدارة الأزمات الرياضية بأندية محافظة الاسكندرية من خلال تحديد الاحتياجات الإدارية لإدارة الأزمات الرياضية ، وتحديد متطلبات برنامج التنمية الإدارية ، وتصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لإدارة الأزمات بالأندية ، محافظة الاسكندرية	الوصفي المسحي	واختيرت العينة بالطريقة العمدية من أربعة أندية من محافظة الإسكندرية	الاستبيان	أنه من خلال نتائج محاور استمارة الاستبيان تم التوصل إلى تصميم برنامج تنمية إدارية لإدارة الأزمات الرياضية بأندية محافظة الإسكندرية .
٤٨	شريف محمد محمد عوض	٢٠٠٧	اتخاذ القرار الاداري لمواجهة بعض الأزمات بوزارة الشباب	وهدفت الدراسة إلى التعرف على : قدرة الهيئات الرياضية على كيفية اتخاذ القرار الإداري لمواجهة بعض الأزمات الرياضية وتحليل موقف هذه الهيئات تجاه ادارة الأزمات الرياضية مع تصميم نماذج مقترحة لمواجهة بعض الأزمات الرياضية ومواجهتها	الوصفي المسحي	٤٠ نادي من محافظة الفيوم - ١٠ مراكز شباب المدن بمحافظة الفيوم	الاستبيان المقابلة الشخصية	اهمية اعداد برامج تدريبية متواصلة تهدف إلى رفع كفاءة المتعاملين مع الأزمة ، التعرف على الاسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمة بالهيئات الرياضية ، الإهتمام بتجارب وخبرات الدول الأخرى لإدارة الأنشطة الرياضية والأزمات التي تواجهها
٤٩	تامر مصطفى الجزار	٢٠٠٧	خطه مقترحة للنهوض بالبرامج الاعلامية الرياضية في مواجهة شغب الملاعب	تهدف الدراسة إلى التعرف على أهداف البرامج الإعلامية الرياضية بالقناة الخامسة بالتلفزيون المصري في مواجهة شغب الملاعب ، والسياسات التي تتبناها الرسالة الاعلامية للبرامج الرياضية بالقناة الخامسة بالتلفزيون المصري في مواجهة شغب الملاعب	الوصفي بالدراسات المسحية	عينة عشوائية من الخبراء والمتخصصين في مجال الإعلام مسئولو الشباب والرياضة والاتحادات الرياضية	الاستبيان المقابلة الشخصية	اسفرت اهم النتائج عدم وجود خطة اعلامية محددة بالبرامج الرياضية بالقناة الخامسة بالتلفزيون المصري في مواجهة شغل الملاعب



تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٥٠	تامر بسيونى عبد الصمد اسماعيل	٢٠١١	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	الوصفي التحليلي	١٧٣ معد ومقدم وإعلامي	الإستبيان	أنه يتم عرض البيانات و المعلومات الصحيحة و المؤكدة المتعلقة بالأزمة الرياضية ، وأن هناك علاقة متبادلة بين القيادات الرياضية ووسائل الإعلام المختلفة خلال الأزمة ، ووجود مشاركة من جانب الخبراء الإعلاميين الذين يتمتعون بالكفاءة و القدرة في وضع الخطط الإعلامية مما يساهم في إدارة الأزمة الرياضية .
٥١	ريهام أمين حمزة شهاب	٢٠١١	نموذج مقترح للإعلام الأزموي بالمؤسسات الرياضية	هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح للإعلام الأزموي بالمؤسسات الرياضية داخل جمهورية مصر العربية	الوصفي المسحي	(٢٥٠) فرداً من المؤسسات الرياضية المختلفة	الإستبيان	عدم توافر نظام اتصال جيد لنقل المعلومات والإتصالات ما بين إدارة الأزمات والأفراد الذين يقومون على مواجهة الأزمة الحادثة وعدم وجود متحدث ناطق رسمي الإتصال بوسائل الإعلام لدى المؤسسات الرياضية ونقص الكوادر الإعلامية المدربة وعدم تركيز الإعلام على تقديم الحلول لمواجهة الأزمات لدى المؤسسات الرياضية .
٥٢	بركات فرج محمد محمد	٢٠١١	استراتيجية إعلامية مقترحة لنشر ثقافة إدارة الأزمات بالأندية الرياضية المصرية	وهدفت الدراسة إلى اقتراح استراتيجية إعلامية لنشر ثقافة إدارة الأزمات بالأندية الرياضية المصرية	الوصفي المسحي	٤ أندية ٩٠ قيادة بالأندية	الإستبيان والمقابلة الشخصية	وضع استراتيجية إعلامية مقترحة لنشر ثقافة إدارة الأزمات بالأندية الرياضية المصرية

٢- الدراسات الأجنبية  
أ- الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الأزمات عامة :

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٥٣	دراسة قسم التعليم العام بولاية شمال كارولينا .	١٩٨٨	إرشادات للتعامل مع الأزمات في المدارس	تزويد النظم المدرسية بالمعلومات المفيدة في عملية تحديد الأزمات .	الوصفي	٢١ مدرسة	الإستبيان	تناولت الدراسة برامج وخدمات يمكن تنفيذها وتكتمل بتركيز الرؤية حول عملية المنع أو الوقاية وإدارة الأزمات .
٥٤	كارول نيشن	١٩٨٨	إدارة الأزمات	التعرف على نماذج للأزمات التي يعاني منها الأطفال والتلاميذ مع تحديد الملامح الأساسية لخطة إدارة الأزمات المدرسية .	الوصفي	٧١ مدرسة ثانوية	الإستبيان المقابلة الشخصية	إن العديد من الأنظمة المدرسية العامة تخطت مرحلة التأكيد على برامج منع الانتحار أو محاربة الإدمان فقط حيث شملت في برامجها وخططها جميع أنواع الأزمات المدرسية وإن نسبة إصابات الأطفال التي تحدث من وإلى المدرسة من ١٠% إلى ٢٠% وأن هناك حاجة لتواجد أفراد مدربين على كيفية مواجهة الأزمات المدرسية .
٥٥	جاي بتسي	١٩٨٩	إدارة الأزمات في المدرسة وأفكار مفيدة للمديرين .	تحديد مجموعة من الإرشادات للمديرين تساعد في إدارة الأزمات في مدارسهم	الوصفي	٩١ مدير مدرسة	الإستبيان	أوضحت الدراسة أنه من الممكن حدوث الأزمات في أية مدرسة في المدارس ذات المستوى الجيد والسمعة الطيبة ومعلموها من الحاصلين على جوائز بسبب إصابات الأزمات والطبيعة الإنسانية . وأن الواقع يؤكد عدم وجود مدرسة حالياً خالياً كلياً من مواجهة هذه الأزمات الممكنة ومنها ( انتحار المراهقين - إدمان وتعاطي المخدرات - تخريب متعمد للممتلكات العامة والخاصة - حوادث الأتوبيسات للمدارس - الكوارث الطبيعية ) .

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٥٦	سوزان هاربر	١٩٨٩	منع ومواجهة الأزمات المدرسية .	توضيح أن الاستعداد للأزمات يمكن أن يدعم من كفاءة المدرسة ويزيد من فعاليتها في الاستجابة لأزمات ومواجهة الحوادث الصغيرة	الوصفي	٧٣٢ من أعضاء هيئة التدريس	الإستبيان	أكدت الدراسة احتمالية وجود مقتحم مسلح أو تهديد خطير لقبيلة أو سلسلة من الانفجارات . كما كادت أن كل عام يتم ارتكاب ثلاثة ملايين جريمة داخل المدارس في الولايات المتحدة .
٥٧	آلان أوستن	١٩٩٠	معضلة صناعة القرار وانعكاسات لمديري مقاطعة suffolk	استكشاف عملية صناعة القرار المستخدمة بواسطة مديري المدارس المقاطعة Suffolk في أثناء مواقف الأزمة	الوصفي	٦٦ مدير	الإستبيان	حتى تكون هناك إدارة فعالة لصناعة قرار بشكل فعال خاصة في مواقف الأزمات .
٥٨	روبرت واطسون وآخرون	١٩٩٠	احتواء الأزمة مرشد لإدارة الحالات الطارئة للمدارس .	مناقشة الحالات الطارئة للمدارس	الوصفي	١٩٠ أخصائي إجتماعي	الإستبيان	تناولت المشكلات المتضمنة في أثناء الحالات الطارئة للمدرسة مع التركيز على استخدام التكنولوجيا .
٥٩	روز ماري تومسون	١٩٩٠	استراتيجيات إدارة الأزمات في المدارس .	وضع إستراتيجية لإدارة الأزمات في المدارس لمساعدة الطلاب على التكيف على فقدان المفاجئ ( الوفاة - الانتحار ) والاستجابة بشكل أكثر فاعلية لمثل هذه الأحداث .	الوصفي	١١١٢ طالب الثانوية	الإستبيان	تحدد ردود الأفعال والاستجابة تجاه الموت المفاجئ كإزمة مدرسية في الإنكار - الغضب الموجه - لوم الآخرين - الإحساس بالذنب - الخوف . مراحل عملية إرشاد الطلاب ( أصدقاء المتوفي ) كإحدى استراتيجيات إدارة الأزمات هي : مرحلة التقديم - مرحلة الوعي والتشويه ( مرحلة الحقيقة ) - مرحلة الخبرة والشعور - مرحلة استجابات الضغوط - مرحلة التعليم والنموذج ) .

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٦٠	موراج كولفن هارس	١٩٩٠	إدارة الأزمات واستجابة قطاع المدرسة للاحتجار	عرض ملخص لتطوير سياسة إدارة الأزمات وخاصة المتعلقة بتعرض الطلاب للخطر خلال السلوكيات المهددة للحياة وأيضاً تقديم الرسالة المناسبة لكل القطاعات المدرسية بدرجة تمكنهم من تكوين معايير دقيقة وحكيمة لرعاية الطلاب .	الوصفي	١١١ مدير ٥٢٠ طالب	إستمارتين إستقصاء	من نتائج الدراسة أهمية وجود إجراءات للسلامة والأمان داخل المدارس لحماية الطلاب من أي أخطار والوقاية من أية أزمات .
٦١	بيجايا شرايزا	١٩٩٠	إدارة الأزمات في المدارس " جوانب مهنية جديدة "	توضيح فعالية إدارة الأزمات كأحد الأدوار والمهام الرئيسية لمدير المدرسة وأحد الجوانب المهنية والتأكيد على أن المقاطعات المدرسية كمنظمات معقدة تتطلب من المديرين قدرة ومهارة لممارسة تلك المسؤولية.	الوصفي	١٤١ مدير مدرسة	الإستبيان	أوضحت الدراسة أن الأزمة مستوطنة في كل المجالات المهنية ومهنة التعليم ليست مستثناة إذ تقضي هذه المهنة نسبة عالية من وقتها وطاقتها في إدارة أنواع متنوعة من الأزمات. إن القادة الجدد في التعليم ربما يكون لديهم منظور أكثر تعقيداً من قادة الجيل السابق حول القضايا المتشابكة للتعليم .
٦٢	سوسن أيفريت	١٩٩١	إدارة الأزمات في المدارس .	تناول إدارة الأزمات في المدارس .	الوصفي	١٢٢ من الامن ٢٢٢ مدير ٧٢٠ مدرس	الإستبيان	تبين وجود حاجة لمزيد من البحث لتحديد أي الإجراءات الخاصة بالوقاية من الأزمات تكون أكثر فاعلية . خطة إدارة الأزمات يجب أن تكون مطابقة ومقابلة لمختلف الحوادث الفاجعة الشديدة وأن تشمل المسؤوليات المخصصة للأفراد المعينين بالدرجة التي تمكنهم من التنفيذ بدون أي تأخير.

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٦٣	بارتون	١٩٩١	دور المدير في مواجهة الأزمة .	معرفة الإجراءات الحالية و المستقبلية لمواجهة الأزمات	الوصفي	٩٧مدير	الإستبيان	أهم النتائج أنه يمكن اعتبار خطة إدارة الأزمة أحسن مصدر لدى المديرين ويمكن اعتبارها إدارة الأزمة كما يجب تحديث المعلومات المحكمة والت تلخص أنشطة المؤسسة بصفة مستمرة وأن تكون متوفرة ومتاحة للتوزيع عند أول إشارة للأزمة كما ركزت الإدارة على أهمية الاستجابة الفورية والصداقة لأجهزة الإعلام طوال فترة الأزمة
٦٤	ملندا جونز وليزا بترسون	١٩٩٢	منع الفوضى وقت الأزمة دليل لمديري المدرسة.	تقديم مقترحات لمساعد مدير المدارس .	الوصفي	٧٦مدير	الإستبيان	توصلت الدراسة إلى تصميم الخطوط العامة لمساعدة المديرين لإعداد وإدارة وتقييم الاستجابات الموضوعية لمختلف المواقف في الأزمات .
٦٥	جايل باتشر وسكوت بولاند	١٩٩٢	التدخل في الأزمات في المدارس	التأكيد من ضرورة وجود مهارات الوقاية من الأزمات .	الوصفي	١٢٢ قيادة مدرسية	الإستبيان	المشكلات التي تم مواجهتها بواسطة المديرين في الأربعينات والخمسينات مثل الثثرة - مضغ اللبان - التسكع في القاعات .
٦٦	وليم إدوارد	١٩٩٢	تدريب إداري المدارس الثانوية على إدارة الأزمات .	تسعى الدراسة لإيضاح استجابات مجموعات من مديري المدارس الثانوية ومعاوني المديرين لاختيار فعالية البحثية للتدريب وتنمية قدراتهم على إدارة أزمات المدرسة .	التجريبي	٣٧١ إداري	إختبار قبلي بعدي	أظهرت النتائج زيادة درجات الاختبار البعدي لأداة التدريب على إدارة الأزمة لهؤلاء المديرين الذين حضروا الحلقة البحثية التدريبية بشكل دال عن درجات الاختبار القبلي عندما قورنت بالمجموعة المتشابهة للمديرين الذين لم يحضروا الحلقة البحثية .
٦٧	باربارا ولسون	١٩٩٢	إدارة الأزمات ودراسة حالة لثلاث جامعات أمريكية .	التحقق من استخدام دراسة الحالة وتطوير خطط إدارة الأزمات وصناعة القرار للأزمة لثلاث جامعات أمريكية	الوصفي	١٢١ قيادة إدارية لثلاث جامعات	الإستبيان	وصفت الدراسة صناعة قرار الأزمة بأنها قرار تحت الضغط الشديد والقيود الزمنية والتهديد المحتمل . أكدت أن خطط إدارة الأزمات كانت غير كافية لتلبية احتياجات المؤسسات ( ثلاث جامعات ) .
٦٨	أنتوني مورياتي وآخرون	١٩٩٣	خطة واضحة لإدارة الأزمات	تقديم خطة واضحة المعالم لإدارة الأزمات المدرسية .	الوصفي	٢٢٧مدير ومسئول	الإستبيان	على الرغم من أن القواعد العديدة لإدارة الأزمة داخل المدرسة يتم تنسيقها داخليا بشكل جيد إلا أن بعضها

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
			بالمدرسة .					يكون محدود الرؤية في إدراك وقوع المدرسة في مسؤولية قانونية في أثناء حدوث الأزمة . من الأسباب الخاصة بسوء الإدارة والفشل في إدارة الأزمات افتقاد مديري المدارس للتدريب الأساسي للقدرة على تطبيق خطة فعالة لإدارة الأزمة .
٦٩	توماس باتس	١٩٩٤	إدارة الأزمات في المدارس الثانوية .	تقديم خطة تفصيلية لمساعدة رؤساء ومديري المدارس الكاثوليكية لتشكيل فرق إدارة الأزمات والتوجيهات الأساسية لقيامهم بدورهم مع توضيح دور مدير المدرسة والمعلمين والآباء في الاستجابة للأزمات .	الوصفي	٥٥ مدير ومسؤول ورئيس مدرسة	المقابلة الشخصية الإستبيان الملاحظة العلمية	التأكيد على أن البعد العقائدي مصدر في أثناء فترات الأزمات ومساعدة الطلاب على التعامل مع الحادث ونتائج الأزمة . تشير الإحصائيات إلى زيادة العنف في مدارس الولايات المتحدة فهناك حوالي ثلاثة ملايين جريمة سنويا داخل المدارس وهي صورة توحى بالتشاؤم والتخطيط المسبق بهدف الوقاية وتوفير مدخل إيجابي للاستجابة لموقف الأزمة .
٧٠	جيرى هيرمان	١٩٩٤	دليل إرشادي للأزمات المدرسية والإجراءات المتخذة.	اقتراح استراتيجيات لتناول ومعالجة مختلف الأزمات المدرسية .	الوصفي	٩٧ خبير تربوي	الإستبيان	أن الفاعلية والكفاية التي يدير بها المدير الأزمات تحدد بشكل جيد درجته في النجاح في إعادة حل موقف الأزمة . أن المستوى العالي للنجاح في احتواء وحل موقف الأزمة يأتي من احترام الطلاب وتأييد المعلمين والمشرفين وثقة أعضاء مجلس التعليم ومساندة وثقة المجتمع وزيادة تأكيد الذات للمدري والافتتاح بكفاءته .
٧١	ديك دودس ودونا سونارسكي	١٩٩٤	الدقائق المائة والعشرون الأولى دليل لإدارة الأزمات في التربية .	توضيح حقيقة أن الدرجة التي عندها يتم استهجان أو استحسان المؤسسة التعليمية تكون في مدى كفاءتها في التخطيط لإدارة الأزمة .	الوصفي	١١١ مدير ورئيس مدرسة	الإستبيان	هناك ثلاثة عوامل أسهمت في نجاح بعض المؤسسات في مواجهة تحديات الأزمات التي تعرضت لها وهي ( فلسفة الإدارة الجيدة للعمل - والخبرة وتفويض الإدارة وقت الأزمات ) .
٧٢	سوسن إدريد	١٩٩٥	تأثيرات تدريب فريق الوقاية من الأزمات .	تقييم فعالية فريق الوقاية من الأزمات على مهارات التكيف موظفي المدرسة والقلق ومعرفة حوادث العنف في المدرسة	التجريبي	٥٥ أعضاء فريق	إختبارات قبلية وبعديّة	لا توجد فروق دالة إحصائية بين مهارات التكيف لأعضاء الفريق المدربين على الوقاية من الأزمات وهؤلاء الذين لم يتم تدريبهم .

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٧٣	روبرت لتشنستين	١٩٩٥	كيف تستعد للأزمة وكيف تواجهها .	تقديم معلومات في إدارة الأزمات المدرسية من ناحية الاتصال وتشكيل فريق الأزمة الذي وجد لتوجيه ومخاطبة الصحة النفسية لأطفال المدارس .	الوصفي	٣٧مسئول الصحة النفسية	الإستبيان الملاحظة العمية	تقدم الدراسة افتراضات لأجل التعامل مع الأزمات وتعرض نموذج عاما وإرشادات عملية لإعداد المدارس خلال مواقف الأزمات و توضح الدراسة كيفية تجهيز وإعداد خطة الأزمات لمواجهة أزمات حقيقية .
٧٤	كينث ترمب	١٩٩٥	تقييم الأمن المدرسي والاستعداد للأزمات .	تقديم اقتراحات للجان المدرسية لأجل إدارة تقييم الأمن المدرسي وأيضا لتطوير سياسة الأمن والسلامة المدرسية .	الوصفي	٥١٤من مسؤولي الامن المدرسي	الإستبيان	توصى الدراسة أن تؤسس اللجان والمجالس المدرسية خطة توضح الأمن المدرسي كأولوية مع خطر امتلاك الطلاب للأسلحة مع وجوب توجيه المتابعة لمناطق المخدرات والعصابات والمعاینات المدرسية وإجراءات للتبليغ عن الجرائم والحوادث الخطيرة
٧٥	ديفيد جلات ودوجلاس لونج	١٩٩٦	ما إسهامات وواجبات فريق مواجهة الأزمة المدرسية .	توضيح صفات وواجبات وعمل فريق مواجهة الأزمات في المدرسة .	الوصفي	٩٣ من أعضاء فرق الامن المدرسي	الإستبيان	إن الإجراءات المادية ( مثل ضبط الأسلحة والكاشف المعدني ) في المدارس غير كافية لتوقع أو أستباق أو منع العنف في المدارس والمفتاح لإدارة الأزمات يتمثل في إعداد وتدريب فريق عريض القاعدة ومدرّب لمواجهة الأزمات إلى جانب ذلك وضع خطة إدارة الأزمات .
٧٦	جانيت دي ديمار	١٩٩٦	دور اختصاصي العلاقات الإعلامية في إدارة الأزمات المدرسية المتضمنة العنف مسح تقييمي للاحتياجات في المقاطعات المدرسية بولاية كانساس .	فحص استراتيجيات الاتصال في الأزمات للمقاطعات المدرسية كاتساس .	الوصفي	٩٥ مدير مدرسة	الإستبيان	تشير نتائج المسح أن ثلث عدد أفراد العينة من المديرين أكدوا عدم الحاجة لوجود اختصاصي إعلامي أو ممارس للعلاقات العامة وذلك لأن تلك المستويات يشترك فيها الوظائف الإدارية الأخرى وهي غالبا ما يتم دعمها داخل القطاعات المدرسية .
٧٧	ريتشارد لاينويت وآخرون	١٩٩٦	مرشد مصدري لإدارة الأزمة في المدارس .	جمع وتنسيق الأمثلة المستخدمة بشكل مألوف في السياسات والإجراءات والأطراف الإرشادية وقوائم الفحص لتساعد المدارس.	الوصفي	٢١ مدرسة مختلفة المراحل	الإستبيان	إستخلاص ثلاث عشر مثال للسياسات وإجراءات و إرشادات لتنمية مهارة التعامل مع الأزمات

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٧٨	أنا ريللي	١٩٩٦	هل المنظمة مستعدة للأزمات .	هدفت الدراسة إلى بناء اختبار استعداد المنظمات للأزمات وذلك من خلال ثلاث متغيرات وهي حجم المنظمة المستوى الإداري للمدير والخبرة السابقة للمنظمة في مجال إدارة الأزمات .	الوصفي	٥منظمات إدارية غير حكومية	الإستبيان	هناك علاقة إيجابية بيم حجم المنظمة والاستعداد الأفضل للأزمات . المستويات الإدارية العليا هي الأعلى استعدادا بمعدل أكبر للأزمات .
٧٩	فينك	١٩٩٦	التخطيط لإدارة الأزمات في الشركات .	الأستعداد للمستقبل مع الإستعداد للأزمات	الوصفي	٣٧ شركة	الإستبيان	أهم النتائج أن الشركات التي لديها خطط لإدارة الأزمات أقدر على استعادة النشاط بسرعة عن تلك التي لا يتوافر لها تلك الخطط .
٨٠	جاني ولكنز	١٩٩٧	تحليل برامج إدارة الأزمات الموجهة نحو تطوير نموذج للمدارس الثانوية .	التأكيد على الحاجة إلى استخدام خطط إدارة الأزمات في المدارس الثانوية مع ضرورة تطوير خطة نموذجية	الوصفي	٢٧ مدرسة	الملاحظة العلمية الإستبيان	أن ٢٠% من الأنظمة المدرسية التي تم مسحها ليس لديها خطط إدارة الأزمات وأن ٨٠% من الأنظمة المدرسية الأخرى أوضحوا أن لديهم بعض الأشكال والنماذج من خطط إدارة الأزمة . أكدت الدراسة أن الأنظمة المدرسية ومدراءها في حاجة إلى خطة إدارة الأزمات بصرف النظر عن حجم أو نسبة الأحداث الماضية .
٨١	كارول فولربول	١٩٩٧	أثر كل من إدارة الأزمة وتدريب اعتقاد المعلم على سلوك ومهارات معلمي التربية الخاصة الجدد في أثناء تفاعل حجره الدراسة.	بحث الخطوط الأساسية المتعددة لتأثيرات تجنب الأزمة خلال الحياة وتناول أثر التدريب الاعتقادي للمعلم على مهارات إدارة الأزمة .	التجريبي	٥٥ معلم	تجربة أساسية تجربة ضابطة	أكدت الدراسة أن تقنيات تدريب مهارات إدارة الأزمات قد زادت من استخدام معلمي التربية الخاصة المبتدئين لمهارات إدارة الأزمة في حجره الدراسة . أن التدريب الاتفعالي العقلي يلي التدريب تجنب الأزمة لم ينتج عن الزيادة في استخدام مهارات إدارة الأزمة.
٨٢	ريللي	١٩٩٧	مدى استيعاب المنظمات لمواجهة الأزمة	هدفت الدراسة إلى بناء واختيار الاستعداد للأزمات وعرضت ثلاث متغيرات كتأثيرات على عملية الإدراك الحسي للمديرين في الاستعداد لأزمات المنظمات .	الوصفي	٧شركات غير حكومية	الإستبيان	أن المديرين يرون أن شركاتهم تستهين بالإعداد للأزمة وأغلبهم أوضحوا أنهم لا يعرفون ما يكفي عن خطط إدارة الأزمات لشركاتهم ووجود علاقة إيجابية بين زيادة حجم الشركة والإعداد الأفضل للأزمة .



تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٨٣	جيمي بارون جونز	١٩٩٨	تحليل كفي إعداد المعلمين قبل الخدمة وفي أثنائها لمساعدة الأطفال للتكيف مع الضغوط وإدارة الأزمة وتجنب الانتحار وإعادة الهدوء .	تحديد خبرات المعلمين وإدراكهم واستعداداتهم للتعامل مع الأطفال الواقعين تحت تأثير الضغوط الحادة والأزمة ( كأزمة الانتحار ) .	الوصفي	١٩٩ معلم	الإستبيان	من خلال تحليل المعلومات وجد أن أعداد الأطفال تحت الضغوط والأزمات تتزايد بشكل سريع في الوقت الذي وجدت فيه حاجة ماسة للإعداد الجيد للمعلمين في حجرات الدراسة للتعامل مع هؤلاء الأطفال .
٨٤	دوريس شافو مبابي	١٩٩٩	تطوير جهود الاستجابة المدرسية للآزمات في غرب بنسلفانيا .	توضيح حالة جهود الاستجابة المدرسية للآزمات في خمس مناطق إقليمية في جنوب بنسلفانيا لتحديد ما إذا كانت المدارس قد طورت خططا أو فرق استجابة الأزمة .	الوصفي	١٢٣ مدرسة	الإستبيان	إن أكثر من ( ٥٠ % ) من عينة المدارس العليا لديها خطط للآزمة ومن بين ( ٦٥ ) مدرسة مستجيبة للاستبانة ( ٤١ ) مدرسة منها أوضحت بأن لديها خططا مكتوبة للآزمات وأن ( ٣٦ ) مدرسة منها أوضحت بأن لديها فرق استجابة للآزمة . كما اتضح عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين حدوث أزمة سابقة ووجود فرق آزمات مدرسية . أن النسبة الغالبة من المدارس ( ٨٥ % ) لم تكن ملتزمة بأي نمط من التدريب ( ٤ % ) فقط كانوا يحاولون استكمال منهج للوقاية من الآزمات
٨٥	قسم التربية بولاية فرجينيا	١٩٩٩	نموذج خطة إدارة الآزمات بالمدرسة .	عرض الخطة العامة المتبعة لإدارة الآزمات في المدارس في كل من مقاطعة جيفرسون والكومنولث العليا .	الوصفي	٥٩ مدرسة	الإستبيان	- خطط إدارة الآزمات يجب أن تتضمن معرفة الإجراءات اللازمة لكل من أزمة وتوفر سلسلة من التوجيهات تكون متاحة لدى القيادة وأيضا خطة الاتصالات داخل المدرسة . - أن الأحداث غير المتوقعة مثل حالات الانتحار وحوادث أتوبيسات المدارس والكوارث الطبيعية والأضرار المتعددة يمكن أن تتحول سريعا إلى كارثة تؤثر على المدرسة .
٨٦	ويسيلينت	٢٠٠٠	التخطيط لإدارة الآزمة	هدفت إلى التخطيط لإدارة الآزمة	الوصفي	٧٨	الإستبيان	إن التناول غير الجيد للآزمة يمكن أن يكون له ضرر كبير على استمرار شركة وربحيتها

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
			بين المنظمات الأمريكية.	بين المنظمات الأمريكية .		منظمة أمريكية		، ان خطة إدارة الأزمات المحتملة وتحديد ما يمكن حدوثه والإجراءات الواجب اتباعها أثناء الأزمة .
٨٧	جاين	٢٠١٠	إدارة الأزمات بالمدارس العامة بالأحياء في الولايات المتحدة الأمريكية	تحسين أداء تلك المدارس في الاستعداد للآزمات عن طريق تعزيز استراتيجيات الاستجابة للآزمات لديهما وأشار الدراسة إلى أن إدارة الآزمات تتطلب تقديم عدد من الاستراتيجيات والعمليات التي يمكن استخلاصها من الآزمة في مراحل مختلفة من الاستعداد والوقاية والاستجابة والإدارة	الوصفي		الاستبيان	النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة أن الآزمة لها مراحل مختلفة من الاستعداد والوقاية ويجب الاستجابة والإدارة واستعادة النشاط والتعلم كما يمكن اتخاذ عدد من الخطوات الاستباقية لتحسين الاستعداد للآزمة قبل وفي أثناء وقوعها ، فضلاً عن تقديم الخطط الحالية لمواجهة الآزمات وتقديمها وفق ما يطرأ من ظروف وأحداث وابتكار طرق اتصال جديدة مع جماعات المستفيدين المتنوعة .
٨٨	والبيرج	٢٠١٢	تحليل لنظم الاتصال أثناء الآزمة في جامعة انديان الأمريكية	معرفة اثر آزمة التهديد بمنع التمويل عن المدارس الثانوية علي ادوات الاتصال أثناء الآزمة	دراسة الحالة	٦٠٠مدرسة ثانوية	الاستبيان	الوصول الي خطة لادارة الآزمة
<b>ب- الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الآزمة في المجال الرياضي :</b>								
٨٩	ستيفن جاكسون	١٩٩٢	الرياضة والآزمة والهوية الكندية في عام ١٩٨٨	هدفت الدراسة إلى تحليل ثقافي نقدي للتركيبة الاجتماعية للهوية الكندية لعام ١٩٨٨ باعتبار منعطف تاريخي.	التاريخي	رياضي منتريال المشتركين بالأولمبياد	تحليل الوثائق المقابلة الشخصية	أشارت وسائل الإعلام ان هناك آزمة في الهوية الكندية . صنفت الآزمة بأنها آزمة لخدمة المصالح السائدة التي تبني الهوية الكندية ولكنها في الحقيقة لا تعبر عن هويتها الحقيقية .
٩٠	ناكاجامي وأو كودا	١٩٩٣	تطوير مقياس حالة الآزمات وتصنيف أشكالها لأوضاع الرياضيين	هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس حالة الآزمات باستخدام المقابلات ثم تصنيف أنواع حالات الآزمات والأوضاع الرياضية للرياضيين .	الوصفي	٧٩قيادة إدارية بالإتحادات الرياضية	المقابلة العلمية المقننة	وضح المقياس تصنيف الفكرة التبادلية كأحد العوامل التي تلعب دور تطوير الشخصية وذلك كعميار لتحليل أحوال الآزمات وأشكالها - الاستكشاف النشط ( التبادلي ) - الاستكشاف التجنبي ( الدفاعي ) - الاستكشاف المستمر أو الموصل (المخفف) .
٩١	هايجلي	١٩٩٤	الآزمات في الرياضة	هدفت هذه الدراسة إلى القيام بتحليل ثلاث أبعاد يجب إقرارهم بشكل واقعي وهم (الاحتراف - التجارة - السياسة) .	الوصفي	٧٩ نادي رياضي	الإستبيان	التوصل إلى حل وسط بين المتالية والمادية فيما يتعلق بالأندية الرياضية . قبول عروض الرياضة التجارية . السيطرة على القوة الخارجية التي تمارس

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٩٢	بار إيلي وآخرون	١٩٩٤	توعية الأداء والانتهاكات السلوكية كمؤشرات للالتزامات في المنافسات .	هدفت إلى دراسة تقدير الصلة بين السلوك المتصل بالأداء والقواعد والمعايير المتصلة بالسلوك النفسي للالتزام أثناء المواقف التنافسية للعب .	الوصفي	١١١ مدرب و إداري رياضي	الإستبيان المقابلة الشخصية	على الرياضة . يمكن التمييز بين حالات عدم الأمانة بواسطة تأثير العوامل المتغيرة بالأداء والسلوك الضعيف غير المتوقع للمواقف المختلفة أثناء المنافسات .
٩٣	ساياكي	١٩٩٤	التضارب بين التراث والتحديث في المنظمات الرياضية .	دراسة التضارب بين التراث الياباني والحركة نحو التحديث في التنظيمات الرياضية في حيث المسائل المحيطة بالإصلاحات الهيكلية لجميع اتحادات الجودو اليابانية .	الوصفي	٢١ منطقة لرياضة الجودو	الإستبيان	إن المنظمات الرياضية الحديثة تتواجد تحت ضغوط اجتماعية متزايدة لإنتاج مستويات عليا للأداء فيما يتعلق بالتطور الهائل للمنافسات الدولية . الحاجة إلى التحدث تتناقض مع القيم التقليدية للمنظمات وهو ما أدى لوجود أزمة بين أعضاء الاتحادات التي تحاول الحفاظ على التراث والأعضاء المطالبين بالتحديث
٩٤	دي نوب وآخرون	١٩٩٦	الأندية الرياضية في أزمة	هدفت إلى فحص الأندية الفنلندية المهتدة بواسطة تغيرات خارجية محددة في الآداب المتعلقة بكل من الاتجاهات السكنانية - الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية - اتجاهات السوق - الاتجاهات المؤسساتية	الوصفي	٣١ نادي رياضي	الإستبيان	هناك نقص في الكوادر المهنية الإدارية المؤهلة . توجد أزمة يمكن أن نطلق عليها أزمة هوية الأندية . لكي تصل الأندية الرياضية للنجاح إلى القرن الواحد والعشرون فإن عليها تغيير عقليتها وسياستها نحو استراتيجية الأزمات .
٩٥	وينجاب	١٩٩٦	التحقق من خطط إدارة الأزمات وأوضاعها في الاتحاد الرياضي القومي للجامعات - الأقسام الرياضية .	تقييم كل من الأقسام الرياضية التي لديها خطط للالتزام والمدي الذي طورت بها نفسها	الوصفي	٢١ قسم رياضي	الإستبيان	اعتبر انتهاكات الاتحاد الرياضي القومي والكوارث الطبيعية والسيطرة على شغب الجماهير على أنها أكبر التهديدات للهيئات الرياضية .

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
٩٦	دونلي	١٩٩٦	الأولمبياد وثقافة الرياضة الفردية كآزمة وفرصة .	هدفت الدراسة إلى توضيح الصياغة الحديثة لأيدولوجيتين ساندتين في رياضة القرن العشرين وهما ( الأولمبياد ، والاحتراف ) وذلك من خلال مظاهر ونتائج التشكيل الجديد لهما ودراسة نواحي القصور والفرص التي تقوم من خلالها .	الوصفي	١٧٢ من أعضاء اللجنة الأولمبية الأهلية	الإستبان	ظهور ثقافة رياضية جديدة في الدورات الأولمبية الحديثة تسمى الاحتراف الأولمبي .
٩٧	دي - نوب وآخرون	١٩٩٦	الأندية الرياضية في أزمة - الموقف الفنلندي	هدفت الدراسة إلى فحص الأندية الفنلندية المهتدة بواسطة التغييرات الخارجية المحددة في الآداب المتعلقة بكل من ( الاتجاهات السكنية - الاتجاهات الاقتصادية - اتجاهات السوق - الاتجاهات المؤسسية )	الوصفي	٢١ نادي رياضي	الإستبيان	هناك نقص في الكوادر المهنية الإدارية المؤهلة وتوجد أزمة يمكن أن نطلق عليها أزمة هوية الأندية لكي تصل الأندية الرياضية بنجاح على القرن الواحد والعشرين فإن عليها تغيير عقليتها وسياستها نحو الإستراتيجية للآزمات مع مراعاة : تجنب الانتقال نحو مدخل تجاري للرياضة والعودة إلى الأهداف التربوية والثقافية والاجتماعية الأصلية ووجوب الارتفاع بدرجة المهنية للعاملين بالأندية نحو الاستعداد للآزمات المختلفة .
٩٨	برناشيا	١٩٩٧	الموت المفاجئ في الرياضة ( إدارة ما بعد المباراة )	هدفت الدراسة إلى دراسة حالة اللاعب لكرة السلة بالجامعة توفي أثر نوبة قلبية سببها اضطرابات في ضربات القلب غير عادية بجانب وصف المراحل المتنوعة لزملائه في الفريق ولمدربه أثناء الأيام والشهور التالية .	الوصفي	أعضاء الفريق و الجهاز الفني والإداري	الإستبيان	تنقسم ردود الفعل العاطفية للفريق بالنسبة للموت المفاجئ للزميل إلى عدة مراحل وهي : الصدمة والاضطرابات ، والاتغلاق والراحة ، والإنكار ، التجنب وعدم الإبلاغ ، التصميم على الأداء ، وإدراك الخسارة ، إعادة القبول .
٩٩	باتريك بيرن وستيفن ريس	١٩٩٨	إدارة الأزمة في التسويق للرياضة .	هدفت الدراسة إلى دراسة الوضع الحالي لإدارة الأزمة في التسويق للرياضة .	الوصفي	١١ شركة تسويق رياضي	الإستبان	عدم رغبة مسوقي الرياضة لقبول إدارة الأزمة في مجالات التسويق الرياضي وتبني ممارسة الإدارة بالأزمة .

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
١٠٠	ستيفن .أ. جريس	٢٠٠٩	تنسيق ادارة الازمات بالمعسكرات الرياضية	لقاء الضوء والتعرف علي كيفية تنسيق ادارة الازمات بالمعسكرات الرياضية	الوصفي	معسكرا ت طلاب جامعة ماساشو تس خلال خمسة سنوات من ٢٠٠٤ : ٢٠٠٩	الاستبيان	تم وضع مقترح للتنسيق التنفيذي والتواصل بين طلاب المعسكرات الرياضية من خلال الفصول الدراسية والحلقات الدراسية الخاصة وقامت الدراسة بتحليل الاضطرابات و الازمات التي حدثت خلا الخمسة سنوات بانواعها المختلفة والاسباب المؤدية اليها وكان من اهمها الصفات الشخصية للطلاب المشاركين وعدم قيام الاشراف بالدور المنوط به
١٠١	ليو ، يونج	٢٠٠٩	ادارة الازمة باوليميد بيكين ٢٠٠٨ وبناء نظام معلومات لميكانيكية التحذير المبكر بالازمة	مواجهة الازمات العالية الدرجة والتي تحدث في الاوليمبياد وبناء ميكانيكية التحذير المبكر	دراسة الحالة	١٥٠ قيادة إدارية باللجنة الأولمبية الصينية	الاستبيان	التوصل الي امكانية اجراء التحذير المبكر بالازمة بشكل فعال من اجل ادارة الازمة بالاوليمبياد والبناء الدقيق للتحذير
١٠٢	ديمترياديس ، بولمير	٢٠٠٩	التحكم في ادارة الازمات للمنافسات الرياضية	يهدف البحث الي اقتراح نظام يطلق عليه أثلوث وهو ينفذ التحكم القوي في ادارة الازمات	المسحي الوصفي	٥٠ من المنافست الرياضية الهامة باليونان	الاستبيان	الوصول الي آلية ذكية لضبط التحكم في ادارة الازمات في المنافسات الرياضية الهامة لمنع آيه احدث غير مرغوب فيها
١٠٣	توني بروس	٢٠١٠	استراتيجيات الاستجابة لالازمات الفريدة في الرياضات الشعبية ( الرجبي)	وضع استراتيجية عامة وشاملة للاستجابة لالازمات الفريدة لفريق الرجبي بنيوزلندا	الوصفي	فريق الرجبي بنيوزلندا	الاستبيان	تحتاج الاستراتيجيات الموجودة الي بعض التطوير والتحديث فيما يتعلق بالالازمات الفريدة من نوعها لفريق الرجبي
١٠٤	جيانج نانجينج	٢٠١١	نظام تقييم ادارة الازمات في المجال الرياضي	دراسة جودة ادارة الازمات في المجال الرياضي من اجل اعداد مصفوفة للتقييم	المسحي الوصفي	٣٠ نادي من نوادي الصين	الاستبيان والمقابلة الشخصية	اعداد معايير واهداف يتم علي اساسها عمل مصفوفة التقييم

تابع جدول رقم (١)

م	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج	العينة	أدوات البحث	أهم النتائج
١٠٥	ستيف فورسديك - ليون والي	٢٠١١	الرياضة وإدارة الأزمة	كيفية تجنب الكوارث أثناء إدارة المنافسات الكبرى بأمان ( كرة القدم )	الوصفي	مباريات كأس إنجلترا في كرة القدم ٢٠٠٩	الاستبيان	١- استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل الأمان أدت الي تجنب الكوارث المحتملة ٢- التخطيط المسبق لإدارة الأزمة وفر الكثير من الوقت والجهد
١٠٦	ديفيد . م . جابا ستيفين . ك . هيوارد كيفين . ج . فيش بريان . سميث	٢٠١١	التدريب علي إدارة الأزمات ( حقبة من الخبرة ) السنة ٢٠١١	دراسة الفجوات العديدة الموجودة في برامج التدريب علي إدارة الأزمات	الوصفي	برامج التدريب علي الأزمات في مركز هولاند للتدريب علي الأزمات - بالولايات المتحدة الأمريكية	الاستبيان	١- وجود فجوة واضحة بين متطلبات الواقع ومعطياته وبين مضمون برامج التدريب
١٠٧	بوري - ف	٢٠١٢	الخطط والتدريب علي التعامل مع العنف والشغب الحاد في الدورات الاولمبية	دعم الخدمات التامينية المقدمة الأولمبيات من خلال قاعدة المعلومات التي تعزز من اجراءات البوليس لمنع وإدارة مواجهة العنف	دراسة الحالة	مباريات ألعاب القوى بالمملكة المتحدة	الاستبيان	رسم خطة متكاملة لمواجهة العنف بالاولمبياد

## التعليق على الدراسات السابقة

### \* من حيث الهدف :-

#### استهدفت أغلبية الدراسات السابقة :-

١. بيان أهمية التخطيط الجيد لإدارة هذا النشاط وإدارة الأزمات التي قد تنشأ عنه والأزمات الطارئة
٢. وضع تخطيط مستقبلي من خلال تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقعة في مصر.
٣. التعرف على الأسباب التي تؤدي لظهور الأزمات والإجراءات التي يجب مراعاتها لمواجهتها للحد من تكرارها.
٤. نماذج مقترحة لنظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الرياضية بالاتحاد المصري لكرة اليد بثلاث طرق أساسية هي الثقافة التنظيمية ، إدارة الأفراد ، التكنولوجيا .
٥. اقتراح إستراتيجية إعلامية لنشر ثقافة إدارة الأزمات بالأندية الرياضية المصرية .
٦. كيفية الاستعداد لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة .
٧. كيفية إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة .
٨. التنبؤ بالأزمات وقدرة نظم الإنذار المبكر في اكتشافها .
٩. تقديم بعض النماذج المقترحة للتنبؤ بالأزمات المحتملة .

### \* من حيث المنهج :-

اتفقت كل الدراسات على استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسات باستثناء كلا من :-

استخدم كلاً من الدراسات التالية المنهج التجريبي لمناسبته لطبيعة بحثه

- السيد عليوة (٣٩) ، ويليام إدوارد (٦٦) ، سوسن إالريد (٧٢) ، كارول فولربول (٨١) استخدمت دراسة واحدة المنهج التاريخي لمناسبته لطبيعة بحثه

- ستيفن جاكسون (٨٩)

كما استخدمت ثلاث دراسات منهج دراسة الحالة وهم

- والبيرج (٨٨) ، ليو يونج (١٠٠) ، بوري - ف (١٠٧)

### \* من حيث العينة :-

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح للباحث تنوع العينة قيد كل دراسة من الدراسات السابقة وذلك وفقاً لاحتياجات كل مجال وكل مؤسسة .

### أدوات جمع البيانات :-

اتفقت جميع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي على استخدام تحليل ودراسة السجلات والوثائق واستمارات الاستبيان كما استخدمت بعض الدراسات المقابلة الشخصية .

### \* من حيث النتائج :-

وكانت أهم النتائج هي :-

١. تصميم نماذج لمواجهة الأزمات
٢. التنسيق والاتصال مع مختلف الجهات المرتبطة بالأزمة .
٣. أنه يتم عرض البيانات و المعلومات الصحيحة و المؤكدة المتعلقة بالأزمة الرياضية ، وأن هناك علاقة متبادلة بين القيادات الرياضية ووسائل الإعلام المختلفة خلال الأزمة ، ووجود مشاركة من جانب الخبراء الإعلاميين الذين يتمتعون بالكفاءة و القدرة في وضع الخطط الإعلامية مما يساهم في إدارة الأزمة الرياضية .

٤. أن المعلومات ليس هدف في جد ذاتها ولكنها وسيلة في عملية اتخاذ القرار ، والكفاءة في إدارة الأزمة تعتمد على فريق إدارة الأزمات .
٥. ضرورة تدريب الفرق الأزمومية بأساليب التدريب الحديثة واستمرار التدريب بعد الانتهاء من الأزمة ليكونوا مستعدين لاحتواء الأزمات القادمة
٦. عدم قدرة أغلبية المنظمات على مواجهة الأزمات التي تتعرض لها .
٧. عدم وجود مراكز لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة .
٨. عدم وجود برامج لتدريب العاملين لإدارة الأزمات .
٩. تعرض أغلبية المنظمات للأزمات .
١٠. تقديم بعض النماذج المقترحة لإدارة الأزمات .
١١. أهمية إعداد برامج تدريبية متواصلة تهدف إلى رفع كفاءة المتعاملين مع الأزمة ، التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمة بالهيئات الرياضية ، الاهتمام بتجارب وخبرات الدول الأخرى لإدارة الأنشطة الرياضية والأزمات التي تواجهها.

#### \* من حيث الاستفادة العلمية :-

- حاولت جميع الدراسات التعرف على أهمية إدارة الأزمات والتي أكدتها الأبحاث والمراجع العلمية من خلال التعرف على مبادئ وأسس إدارة الأزمات .
  - تعتبر الدراسات السابقة خبرات عملية وتجريبية فتحت المجال أمام الباحث سواء كانت تلك الدراسات في مجال إدارة الأزمات عامة أو إدارة الأزمات بالمجال الرياضي حيث ألفت الدراسات ضوءاً على الكثير من المعالم لم يسبق للباحث التعرف عليها فقد كانت تلك الدراسات جهود بحثية قيمة قد أفادت الباحث وأثارت طريقه في إجراء الدراسة الحالية .
- ويمكن تحديد الاستفادة التي استفادها الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي :-

١. اختيار أدوات جمع البيانات
٢. استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب .
٣. مساعدة الباحث في تصميم استمارة الاستبيان .
٤. تحديد الخطوات الإجرائية التي يجب إتباعها في معالجة البيانات .
٥. عرض كيفية نتائج البحث ومناقشتها .

#### \* من حيث المراجع :

الاستفادة من المراجع التي يمكن الرجوع إليها من بعض أجزاء البحث الحالي .  
وقد استفاد الباحث من الأبحاث في المجال التربوي التعليمي لأن المؤسسات التعليمية أقرب ما يكون إلى المؤسسات الرياضية، حيث يؤدي العمل فيها أقرب ما يكون بنفس الأسلوب التربوي المتبع .