

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

- (١-٤) الإجابة على التساؤل الأول .
- (٢-٤) الإجابة على التساؤل الثاني .
- (٣-٤) الإجابة على التساؤل الثالث .
- (٤-٤) الإجابة على التساؤل الرابع .

الفصل الرابع

عرض و مناقشة النتائج

يستعرض هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الباحث، عبر الدراسة الميدانية وطبقاً للمنهج العلمي الذي اتبع ، وسيتم عرض هذه النتائج طبقاً لترتيب محاور ومفردات الاستبيان ، يلي ذلك مناقشة الباحث لهذه النتائج مدعمة بآراء كتاب إدارة الأزمات ونتائج الدراسات السابقة ورأي الباحث كلما أمكن .

وقد تم مراجعة كافة استمارات الاستبيان من آراء عينة البحث من كل من أعضاء مجالس إدارة المجلس القومي (الرياضة - الشباب) وأعضاء مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية وكذلك بعض أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية والاتحادات الأولمبية . حيث تم استبعاد جميع الاستمارات التي لم تستوفي الشروط العلمية لدخول عملية الإحصاء .

(١-٤) السؤال الأول : ما هي رؤية ورسالة ومكان الوحدة المقترحة بالهيكل التنظيمي بالمجلس القومي للرياضة حيث أجابت على هذا السؤال إستمارة المقابلة الشخصية .

عرض ومناقشة إجابات العينة الأصلية للبحث وفيه الإجابة على السؤال الثاني والثالث والرابع ويتناول محاور الاستبيان الأساسية وهي:

(٢-٤) الهيكل التنظيمي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة:

(١-٢-٤) ما هي أهداف وحدة إدارة الأزمات.

(٢-٢-٤) ما هي المستويات الإدارية المقترحة لوحدة إدارة الأزمات؟

حيث يجيب عليهما من خلال نتائج جدول (٢١)

(٣-٤) تم إجابة السؤال الثالث : ما هو التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي الوحدة؟

(١-٣-٤) ما هي المواصفات والمؤهلات العامة؟

(٢-٣-٤) ما هي الواجبات والاختصاصات الوظيفية؟

- يجيب عليهما إجابات أفراد العينة من خلال جدول (٢٢)

تم إجابة السؤال الرابع :

(٤-٤) ما هي الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمات بالوحدة إدارة الأزمات من خلال نتائج جدول (٢٣)

(١-٤) الإجابة على السؤال الأول وهو ما هي رؤية ورسالة ومكان وحدة إدارة الأزمات بالهيكل التنظيمي للمجلس القومي للرياضة؟

من خلال استمارة المقابلة الشخصية لعينة الخبراء لأخذ رأيهم فيما يقترحون من رؤية الوحدة .

استخلص الباحث رؤية الوحدة على النحو التالي :

رؤية الوحدة :

هي إحدى الوحدات الهيكلية المقترحة التي تحقق أهدافها بالتكامل مع مختلف إدارات المجلس القومي للرياضة وتعنى بمواجهة وإدارة الأزمات التي قد يتعرض لها قطاع الرياضة بجمهورية مصر العربية .

ويرى الباحث في ضوء ما إقترحته أفراد العينة لرؤية الوحدة المقترحة بالموافقة على الرؤية من خلال ما سبق مع زيادة

الفقرة الأخيرة (بما يعظم الفوائد ويقلل الأضرار إن وجدت إلى أدنى حد)

و من خلال إستمارة عينة الخبراء لأخذ رأيهم فيما يقترحون من رسالة الوحدة .

رسالة الوحدة :

إنشاء نظام داخلي فعال داخل المجلس القومي للرياضة لتوفير التدابير العلمية والعملية للتعامل (قبل – أثناء- بعد) الأزمات والكوارث والعمل على استعادة النشاط في وقت زمني قصير.

ويرى الباحث في ضوء إقتراحات أفراد العينة على رسالة الوحدة المقترحة الموافقة على الرسالة من خلال ما تم طرحه بإستمرار المقابلة الشخصية مع اقتراح صياغة أخرى لرسالة الوحدة وهي

(تسعى الوحدة إلى تحقيق رؤيتها من خلال دعم الوحدات المناظرة بالمديريات وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات سريعة عن أي أزمة محتملة وتنمية الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة الأزمة من خلال التدريب المستمر على إدارة الأزمات) .

ويرى الباحث من خلال إجابات عينة الخبراء على أسئلة الرسالة باقتراح وحدات مناظرة للوحدة الرئيسية بالهيكل التنظيمي للمجلس القومي للرياضة والاتصال الفعال بين الوحدة ومديريات الشباب والرياضة بالمحافظات لابد وأن يرجع من خلال وكيل المديرية للرياضة أو من خلال الشكل المناسب الذي تقرره اللجنة حين صياغة سياسات العمل داخل اللجنة .

كما أنه اقترح بعض أفراد العينة أن تكون للجنة ممثلين في كل هيئة رياضية بمعنى ممثل أو مندوب (اللجنة الأولمبية – النوادي الرياضية – الاتحادات – إلخ) .

و حيث أجاب أفراد العينة بإستمرار المقابلة الشخصية على كيفية إدراج الوحدة المقترحة بالهيكل التنظيمي بالمجلس القومي للرياضة حيث أبدى ٥٣,٣% من العينة بأن تكون الوحدة تابعة لرئيس المجلس القومي مباشرة وأيد بقية الخبراء بان الوحدات واللجان الداعمة والمساندة تكون على المستوى الذي يلي رئاسة المجلس مباشرة ويرى الباحث من خلال المقابلات الشخصية مع السادة الخبراء أن تتدرج وحدة إدارة الأزمات والكوارث كما هي مبينه بشكل (٤) ويكون الاتصال بها من خلال رئيس الوحدة حتى يتم وضع التدابير والإجراءات الاحترازية في حيز التنفيذ في وقت مناسب .

أولاً : عرض النتائج

المحور الاول: الهيكل التنظيمي المقترح لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة.

جدول رقم (٢١)

التكرار والنسبة المئوية لآراء عينة البحث عبارات المحور الاول: و الخاص (الأهداف المقترحة لوحدة سإدارة الأزمات و الكوارث) ن = ١١٤

الاهمية النسبية	درجة الموافقة								محتوى العبارة	رقم العبارة
	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		بشده			
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	نشر المعرفة وزيادة الوعي بأهمية تبنى وتطبيق إدارة الأزمات في المجلس القومي للرياضة	١
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	إعداد القيادات والكوادر المؤهلة للتعامل مع الأزمات في المجال الرياضي .	٢
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	التنبؤ بالأزمات والكوارث المتوقع حدوثها بالهيئات الرياضية .	٣
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	إعداد الخطط ورسم السيناريوهات لمواجهة الأزمات والكوارث	٤
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث مزودة بأجهزة الاتصال المناسبة .	٥
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢	المساعدة في ترشيد طرق صنع القرارات قبل وأثناء وبعد الأزمات والكوارث	٦
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢	اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع أو احتواء الأزمة أو الكارثة .	٧
٩٨,٨٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٥١	٤	٩٦,٤٩	١١٠	عقد ورش عمل تدريبية للارتقاء بمهارات العاملين لإدارة الأزمات والكوارث .	٨
٩٨,٨٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣,٥١	٤	٩٦,٤٩	١١٠	تطوير آليات الرصد والإنذار المبكر في إدارة الأزمات والكوارث كلما أمكن ذلك .	٩
٩٥,٩١	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٢,٢٨	١٤	٨٧,٧٢	١٠٠	وضع إستراتيجية عامة لمنع ومواجهة الأزمات والكوارث في المجلس القومي للرياضة:-	١٠

(٤-٢-١) الإجابة على التساؤل الثاني للبحث من خلال المحور الأول للاستبيان الرئيسي

وهو ما هي أهداف الوحدة المقترحة؟

يتضح من جدول (٢١) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والخاصة بإجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الأول: الهيكل التنظيمي المقترح لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة. (الأهداف المقترحة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث)، قد حققت (العبرة نشر المعرفة وزيادة الوعي بأهمية تبنى وتطبيق إدارة الأزمات في المجلس القومي للرياضة) أعلى نسبة موافقة، تليها إعداد القيادات والكوادر المؤهلة للتعامل مع الأزمات في المجال الرياضي، ثم تليها عبارة التنبؤ بالأزمات والكوارث المتوقع حدوثها بالهياكل الرياضية تليها عبارة إعداد الخطط ورسم السيناريوهات لمواجهة الأزمات والكوارث، ثم عبارة تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث مزودة بأجهزة الاتصال المناسبة، وكانت أقل نسبة العبرة وضع (إستراتيجية عامة لمنع ومواجهة الأزمات والكوارث في المجلس القومي للرياضة) ثم عبارة (عقد ورش عمل تدريبية للارتقاء بمهارات العاملين لإدارة الأزمات والكوارث) ثم عبارة تطوير آليات الرصد والإنذار المبكر في إدارة الأزمات والكوارث كلما أمكن ذلك.

إن علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميته في الآونة الأخيرة، والذي شهد تطورات متلاحقة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، فعلى الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ ذاته، إلا أن الوعي بأهمية إدارة الأزمات لم يتبلور إلا مع بداية القرن العشرين، فالزخم المتراكم من التجارب الأزمنية، والتغيرات المتصاعدة في العصر الحديث دفع الباحثين إلى التعمق في مفهوم الأزمة تحليلًا وتأصيلًا وصولاً إلى بلورة ملامح علم متكامل ومستقل لإدارة الأزمة، إن التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها يتطلب نظام كامل من الاتصالات والمعلومات وقرارات قيادية عالية تحسن توظيف القدرات وتبنى مناخ تنظيمي قادر على التنبؤ بالأزمات وسرعة التعامل معها حين حدوثها والاستفادة من دروسها بعد حدوثها. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية إدارة الأزمات بالمؤسسة لتلافي حدوثها وتحسن التعامل معها والاستفادة منها.

(١٤ : ٢٢)

وتتفق نتائج هذا الجدول مع ما أشار إليه بسيوني الوكيل (٢٠٠٦) أن الأزمة تنشأ غالباً لتعارض المصالح والأهداف بين الاتحادات الرياضية أو في المؤسسات، ومن سوء الاتصالات بين القادة والأفراد ومن ضعف العلاقات الإنسانية، ومن عدم توافر القيادة الحكيمة القادرة على الانفتاح والمصارحة ولو أردنا النظر إلى كيفية إدارة الأزمة لوجدنا أنه لا يجوز أن ننتظر وقوع الأزمة ثم نتعاطى معها بل يجب استشعار المقدمات التي تنبئ بقرب وقوع الأزمة، وملاحظتها ورصدها ومن ثم العمل على إيجاد الحلول للأزمة قبل حدوثها، كما يجب علينا الاستعداد لمواجهة الأزمة آخذين بجميع الأسباب والوسائل المتاحة قبل وخلال حدوث الأزمة، وعلينا احتوائها بعد حدوثها قدر الإمكان، عاملين كل جهد ممكن لاستعادة النشاط وإعادة التوازن للمؤسسة التي حدثت فيها الأزمة.

(٢١ : ٥٥)

ويتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة محمد رشاد الحملاوي وآخرون (١٩٩٨) أوضحت نتائج 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 (٧٨)

ويتفق نتائج هذا الجدول مع ما أشار إليه فهد أحمد الشعلان (٢٠٠٢) إن الاستعداد لمواجهة الأزمات يأتي من خلال تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاث متغيرات تنظيمية هي : حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالأزمات والكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة .

(٦٥ : ٦٦)

ويتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة عاصم حسين الأعرجي (١٩٩٥) 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 .

(٤٥ : ١١٩)

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 تتسم بالكفاءة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها ومواجهتها بجانب الاستعداد لمواجهة الأزمات.

(٦ : ٣ - ٤)

وبالرغم من عمل دورة تدريبية تحت رعاية المهندس حسن صقر رئيس المجلس القومي للرياضة نظمتها الإدارة المركزية للأداء الرياضي الدورة التدريبية في إدارة الأزمات الرياضية للعاملين بالمديريات بالمركز الأولمبي بالمعادي في الفترة من ٢٢ : ٣٠ / ٢٠١٠ وبالرغم من أن مثل هذه الدورات شيء محمود إلا أنها لا تكفي لإدارة الأزمات.

المحور الأول: الهيكل التنظيمي المقترح لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة.

تابع جدول رقم (٢١)

التكرار والنسبة المئوية لأراء عينة البحث على عبارات المحور الاول و الخاص (الأهداف المقترحة لوحدة إدارة الأزمات و الكوارث) ن = ١١٤

رقم العبارة	محتوى العبارة	درجة الموافقة								
		بشده		أوافق		إلى حد ما		غير موافق		
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
١١	تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها	١١٤	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠
١٢	حصر مدى الخسائر المادية والمعنوية والإدارية التي سببتها الأزمة .	١١٤	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠
١٣	وضع أساليب للحماية من أخطار المستقبل المحتملة .	١١٤	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠
١٤	التوثيق وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة وتوجيهها للجهات المعنية للاستفادة بها	١١٤	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠
١٥	تطوير وتحديث الخطط وفقا للمستجدات من أجل إدارة أفضل .	١١٤	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠
١٦	تقييم الإجراءات التي تمت للتعامل مع الأزمة أو الكارثة والخروج بالدروس المستفادة .	١١٢	٩٨,٢٥	٢	١,٧٥	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٩٩,٤٢
١٧	التأهيل وإعادة البناء (مرحلة استئناف النشاط) .	١٠٠	٨٧,٧٢	١٠	٨,٧٧	٤	٣,٥١	٠	٠,٠٠	٩٤,٧٤
١٨	القيام بأعمال خدمات الطوارئ العاجلة إذا لزم الأمر	٩٩	٨٦,٨٤	٨	٧,٠٢	٧	٦,١٤	٠	٠,٠٠	٩٣,٥٧
١٩	تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقا لنوعية الأزمة أو الكارثة .	٩٧	٨٥,٠٩	٨	٧,٠٢	٩	٧,٨٩	٠	٠,٠٠	٩٢,٤٠
٢٠	المتابعة والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر وتقييم وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معها من خلال غرفة العمليات	٩٩	٨٦,٨٤	١	٠,٨٨	١٤	١٢,٢٨	٠	٠,٠٠	٩١,٥٢

ويتضح من تابع جدول (٢١) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية الخاصة باستجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الاول: الهيكل التنظيمي المقترح لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة (الأهداف المقترحة لوحدة إدارة الأزمات و الكوارث)، حيث بلغت الأهمية النسبية لعبارات المحور الاول (الأهداف المقترحة لوحدة إدارة الأزمات و الكوارث) ما بين (٩١,٥٢% إلى ١٠٠%) وقد حققت تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ، تليها حصر مدى الخسائر المادية والمعنوية والإدارية التي سببتها الأزمة وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ثم عبارة وضع أساليب للحماية من أخطار المستقبل المحتملة بنسبة موافقة بلغت ١٠٠% ثم التوثيق وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة وتوجيهها للجهات المعنية للاستفادة بها بنسبة موافقة بلغت ١٠٠% ثم عبارة تطوير وتحديث الخطط وفقا للمستجدات من أجل إدارة أفضل. بنسبة موافقة بلغت ١٠٠% وكانت أقل نسبة العبارة المتابعة والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر وتقييم وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معها من خلال غرفة العمليات بنسبة موافقة بلغت ٩١,٥٢%. ثم عبارة تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقا لنوعية الأزمة أو الكارثة بنسبة موافقة بلغت ٩٢,٤٠% ثم عبارة القيام بأعمال خدمات الطوارئ العاجلة إذا لزم الأمر بنسبة موافقة بلغت ٩٣,٥٧% .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ويسنبلت Wisenblit (٢٠٠٠) يجب أن يتوافر خطة لإدارة الأزمات المختلفة وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها أثناء الأزمة ، وخطط الطوارئ تضمن إستمرار الأعمال أثناء الأزمة وتدريب فريق إدارة الأزمة وتطوير خطة إتصالات الأزمة وتقييم الخطة تبعاً لازمات حقيقة أو سيناريوهات للمحاكاة .

(٨٥: ١١١)

ويتفق نتائج هذا الجدول مع ما ذكره مصطفى فهمي محمد (٢٠٠٣) أن إدارة الأزمات تتطلب وجود خطة لإدارة الأزمة في المؤسسات الرياضية ، وليست خطة ذو طابع خاص يتم الاستفادة منها في كل الأزمات ، وإنما لكل أزمة خطة مختلفة ، ولأن لكل أزمة ظروفها وشكلها المختلف فلا يتم وضع خطط لكل شيء فحسب ، وإنما يجب التفكير في أسوأ الاحتمالات التي يمكن أن تحدث في مؤسساتهم ، وكيفية التعامل معها ، حتى ولو كانت فرصة حدوث ذلك صغيرة فيجب أن يفترضوا أنها سوف تسبب الكثير من الأضرار ، وعليهم الشروع في كتابة خطة لإدارة هذه الأزمة ، فالخطط تأتي من التفكير في الأزمات المحتمل حدوثها في المؤسسات الرياضية أو في المجالات الرياضية.

(٩٧: ٦١، ٦٢)

كما تتفق نتائج الجدول من أهداف الوحدة مع ما أشار إليه عباس رشدي العماري (١٩٩٣) تحدثت الأزمة نتيجة ضعف المؤسسات والقيادات للتعامل مع الأزمات ، والنقص الخطير في الدراسات الجيدة ، والتي تعطي تطبيقات فعالة في مجال إدارة الأزمات و الأدوات والأساليب الإدارية غير الملائمة ، والتي يمكن أن تساعد المؤسسات في منع الأزمات أو التعامل معها وغياب المراجع التي يمكن أن تمد المديرين والمسؤولين عن الاتصالات ومتخذي القرارات بالمعلومات اللازمة في مجال الأزمات وإدارتها .

(٤٧: ٢٢)

وهنا تبدوا أهمية مرحلة الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الأزمة ، أي وضع خطه لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة إذا وقعت الكارثة وحدثت الأزمة . هذا إلى جانب أن أي شخص في موقع السلطة المسؤولة يجب أن يضع تصوراً أو خطة لاحتامية وقوع أزمة بنفس طريقة استعداده لمواجهة ما يخبئه له القدر .

(١١ : ٢٢١)

ويعضد النتائج السابقة ما أشار إليه محمد رشاد الحملوي (١٩٩٥) يجب أن يتوافر لدى الأفراد الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تتذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري وضع سيناريوهات مختلفة تتابع أحداث أزمات نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

(٨٢ : ٦٢)

وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة السيد عليوة (١٩٩٧) حول إدارة أزمة قنبلة في الإستاد الرياضي حيث هدفت الدراسة إلى تحسين مهارات الأعضاء الإداريين والمسؤولين عن المحافظة في نجاح المباريات الرياضية على سرعة التصرف السليم واتخاذ القرارات الرشيدة ونحاج الإدارة تحت ضغط وجود قنبلة في الإستاد الرياضي أو انفجارها

(١٤ : ٥٧)

ويضيف محمد رشاد الحملوي (١٩٩٧) أن التخطيط مهم في عملية إدارة الأزمات. وإن أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشئان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأن أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط ويضيف إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنتهي نفسها بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

(٨٣ : ٣٥)

وتتفق نتائج الجدول مع ما أشار إليه كمال درويش ومحمد صبحي حسانين (٢٠٠٤) إلى أن الأزمة تحدث نتيجة الاحتكاك بين الحركة والمقاومة والمدير الذي يكون ملكه الحدث وقادر على اكتشاف أثر الاحتكاك بين الحركة والمقاومة قبل أن تتولد الحرارة ، وهذا يعكس مفهوم الإنذار المبكر ورد الفعل الذكي المؤثر .

(٦٩ : ١٤٢)

كما يرى عبد السلام أبو قحف (١٩٩٩) أن الأزمة تتطلب القيام باتخاذ أصعب القرارات السريعة . فالسمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء وأن يطلب من الإدارة التنفيذية القيام بالأشياء أو الأعمال التي تدربوا عليها وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها . كما تتطلب السرعة في التصرف والاعتراف بالحقيقة ، و تحدي الأزمة ومواجهتها أفضل من الهروب منها .

(٥٠ : ١٥٥)

المحور الأول: الهيكل التنظيمي المقترح لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة.

تابع جدول رقم (٢١)

التكرار والنسبة المئوية لأراء عينة البحث لعبارات المحور الاول: الهيكل التنظيمي المقترح لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة.

(المستويات الإدارية المقترحة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث : ن = ١١٤)

الاهمية النسبية	درجة الموافقة								رقم العبارة	محتوى العبارة
	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		بشده			
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
										أولاً - الإدارة العليا لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة وتتضمن :
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	١	رئيس الوحدة .
٩١,٨١	٠,٠٠	٠	٨,٧٧	١٠	٧,٠٢	٨	٨٤,٢١	٩٦	٢	نائب رئيس الوحدة .
٨٩,٤٧	٠,٠٠	٠	١٢,٢٨	١٤	٧,٠٢	٨	٨٠,٧٠	٩٢	٣	ثلاثة أعضاء يجتمع فيهم الخبرة الأكاديمية و الميدانية .
										ثانياً – الإدارة الوسطى لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة وتتضمن :
٧٠,٧٦	٢٢,٨١	٢٦	٣,٥١	٤	١٢,٢٨	١٤	٦١,٤٠	٧٠	١	مدير عام الوحدة (مدير الإدارة)
										ثالثاً- الإدارة التنفيذية وتتضمن الفريق التنفيذي لإدارة الأزمة بالمجلس القومي للرياضة بالمحافظات .
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	١	مسئول السلامة والصحة المهنية
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	٢	مسئول الحماية المدنية
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	٣	مسئول التوعية والإعلام
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	٤	مسئول مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢	٥	سكرتارية الوحدة

(٢-٢-٤) إجابة السؤال ما هي المستويات الإدارية المقترحة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث ؟

يجيب على هذا السؤال إجابات أفراد العينة من خلال نتائج تابع جدول (٢١)

يتضح من تابع جدول (٢١) الخاص بالتكرار والنسبة المئوية الخاصة باستجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الأول: الهيكل التنظيمي المقترح لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة (المستويات الإدارية المقترحة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث) ، حيث بلغت الأهمية النسبية لعبارات المحور الأول (المستويات الإدارية المقترحة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث) ما بين (٧٠,٧٦% إلى ١٢٦,٣٢%) و قد حققت عبارة الإدارة التنفيذية وتتضمن الفريق التنفيذي لإدارة الأزمة بالمجلس القومي للرياضة بالمحافظات مسئول التوعية والإعلام أعلى نسبة موافقة والتي بلغت ١٠٠% ، تليها الإدارة التنفيذية وتتضمن الفريق التنفيذي لإدارة الأزمة بالمجلس القومي للرياضة بالمحافظات مسئول مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ونسبة موافقة والتي بلغت ١٠٠% ثم عبارة الإدارة العليا لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة وتتضمن رئيس الوحدة بنسبة موافقة بلغت ١٠٠% وكانت أقل نسبة العبارة الإدارة الوسطى لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة مدير عام الوحدة (مدير الإدارة) بنسبة موافقة بلغت ٧٠,٧٦%. ثم عبارة الإدارة العليا لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة وتتضمن ثلاثة أعضاء يجتمع فيهم الخبرة الأكاديمية و الميدانية بنسبة موافقة بلغت ٨٩,٤٧% ثم عبارة الإدارة العليا لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة وتتضمن نائب رئيس الوحدة بنسبة موافقة بلغت ٩١,٨١% .

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة صلاح عباس (٢٠٠٤) 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.

(٥٥ : ٤٣)

كما تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة مصطفى علوي (١٩٩١) أن القيادة تلعب 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، وأن هناك علاقة إيجابية بين حجم المنظمة والاستعداد الأفضل للأزمات . المستويات الإدارية العليا هي الأعلى استعدادا بمعدل أكبر للأزمات .

(٨٨ : ٩٥)

وإن أي شخص في موقع السلطة والمسئولية يجب أن يضع تصوراً أو خطة لاحتامية وقوع 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 .

(٥٩ : ٥٤ : ٦)

ويؤكد كمال حماد (٢٠٠٩) أن الهدف من مستويات الإدارة تنفيذ هذه الوظائف استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المؤسسات أحسن استخدام وخلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة

العنصر البشري وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المشروع. تقسم في الغالب أية مؤسسة رياضية إلى ثلاثة مستويات من الناحية الإدارية لكل منها طبيعتها، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وعادة ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم وهي:

- الإدارة العليا ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة .
- الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة ويمثلها مدراء الأقسام .
- الإدارة التنفيذية وأحيانا تسمى الإدارة التشغيلية ويمثلها المشرفون والمراقبون .

(٧٣ : ١٠٩)

ويشير صلاح عباس (٢٠٠٤) يجب على الإدارات الإستراتيجية للمنشآت على اختلاف أنواعها ومستوياتها إن 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) .

ويتفق هذا مع منى صلاح الدين شريف (١٩٩٥) أن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه ، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه . فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعد الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة ، وربحياتها أو بقاءها في السوق . هذا يعني ربط إدارة الأزمات بصفة عامة بالإدارة الإستراتيجية ، وربطها بالرقابة الإستراتيجية بصفة خاصة .

(١٠١ : ٤٢)

ويؤكد السيد عليوه (٢٠٠٤) أنه يمكن تقسيم أنواع الإدارة إلى إدارة العلاقات العامة و إدارة الجودة وإدارة الاتصال وإدارة الأزمات وإدارة التغيير وإدارة الأنظمة وإدارة التسويق .

(١٧ : ١٨٣)

وتؤكد أمنية مصطفى صادق (٢٠٠٢) أن من أهم واجبات إدارة الأزمات جمع المعلومات والحقائق عن أسباب الأزمة وتفسيرها وتحليلها بكل دقة، والتعرف عليها حتى يمكن السيطرة عليها واتخاذ التدابير الصحيحة الفورية لمعالجتها وحلها، مع قياس حدة وحجم الدمار المادي والبشري والخسائر الاقتصادية التي سببتها، ومعرفة اتجاهات الرأي العام تجاه المشكلة. بمعنى آخر توفير المعلومات الكافية عن الوقائع والأحداث بدون قيود إدارية تمنع المعلومة من الوصول إلى صانعي القرار في الإدارة ، فالمعلومات العشوائية غير الصحيحة أو غير الواقعية والمشكوك فيها تسبب إرباكاً وتدهوراً ومخاطر في اتخاذ اللازم لمكافحة الأزمة وتحجيمها من الانتشار.

(١٨ : ٧٥)

كما توضح أمنية مصطفى صادق (٢٠٠٢) أن تحديد القيادة الفعالة لإدارة الأزمات لا يتوقف على اختيار القائد فقط بل يتعداه البنية الأساسية من الأفراد وتوزيع العمل بينهم وهو ما يسمى بالهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة ومن هنا يتبين ان بناء وتحديد فريق العمل ومهامه الوظيفية هو جزء لا يتجزأ من الاستعدادات لإدارة الأزمات وفريق إدارة الأزمة هو الذي تقع على عاتقه مسئولية اخراج المنظمة بأقل خسائر ممكنة. ويتعامل هذا

الفريق من خلال الاتصالات الرأسية والأفقية والمشاركة في وضع تشخيص المشكلة ووضع حلول لها واتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها.

(٦٧ : ١٨)

وتؤكد 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.

(٦٧ : ١٨)

المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث)

جدول (٢٢)

التكرار والنسبة المئوية الخاصة لأراء عينة البحث على عبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث) ن = ١١٤

الاهمية النسبية	درجة الموافقة								رقم العبارة	محتوى العبارة
	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		بشده			
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
										أولاً - رئيس وحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة (الإدارة العليا) : يعين بقرار من رئيس المجلس لمدة عام قابلة للتجديد لعامين آخرين بعد موافقة رئيس المجلس.
										أ- المواصفات والمؤهلات العامة :
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		١ أن يكون حاصلًا على إحدى المؤهلات المتعلقة بإدارة الأزمات والحصول على دورات تدريبية في ذات المجال من إحدى الجهات المعتمدة .
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		٢ قادر على اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		٣ مدرك لأبعاد ثقافة إدارة الأزمات والكوارث ولديه قدرة على إدارة الأزمات والكوارث.
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		٤ يشيع جواً من الطمأنينة والأمن والاستقرار .
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		٥ يتميز بشخصية قادرة على التعامل بكياسة وفطنة مع جميع المستويات الأخرى
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢		٦ لا تتداخل مهامه مع باقي أعضاء الهيكل التنظيمي بالوحدة.
٩٥,٣٢	٠,٠٠	٠	٠,٨٨	١	١٢,٢٨	١٤	٨٦,٨٤	٩٩		٧ خبير باللوائح والقوانين المنظمة لمهام وظيفته .
٩٤,٧٤	٠,٠٠	٠	٣,٥١	٤	٨,٧٧	١٠	٨٧,٧٢	١٠٠		٨ الهدوء والقدرة علي التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة .
٩٤,١٥	٠,٨٨	١	٢,٦٣	٣	٩,٦٥	١١	٨٦,٨٤	٩٩		٩ يعي أساليب الإدارة العصرية .
٧٧,٧٨	١٢,٢٨	١٤	٨,٧٧	١٠	١٢,٢٨	١٤	٦٦,٦٧	٧٦		١٠ لا يشغل أي منصب إداري أو مالي بالمجلس

(٣-٤) الإجابة على السؤال الثالث والذي نص على ما هو التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي وحدة إدارة الأزمات والكوارث

(١-٤-٤) ما هي المواصفات والمؤهلات العامة للإدارة العليا بالوحدة؟

ويجب على هذا التساؤل إجابة أفراد العينة من خلال الجدول (٢٢)

كما يتضح من جدول (٢٢) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية الخاصة باستجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث) ، حيث بلغت الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث) ما بين (٧٧,٧٨ % إلى ١٠٠ %) و قد حققت عبارة أن يكون حاصلًا على إحدى المؤهلات المتعلقة بإدارة الأزمات والحصول على دورات تدريبية في ذات المجال من إحدى الجهات المعتمدة أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠ % ، تليها قادر على اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها ونسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠ % ثم عبارة مدرك لأبعاد ثقافة إدارة الأزمات والكوارث ولديه قدرة على إدارة الأزمات والكوارث بنسبة موافقة بلغت ١٠٠ % ثم عبارة يشيع جواً من الطمأنينة والأمن والاستقرار بنسبة موافقة بلغت ١٠٠ % ثم عبارة يتميز بشخصية قادرة على التعامل بكياسة وفطنة مع جميع المستويات الأخرى بنسبة موافقة بلغت ١٠٠ % وكانت أقل نسبة العبارة يشغل أي منصب إداري أو مالي بالمجلس بنسبة موافقة بلغت ٧٧,٧٨ % . ثم عبارة يعي أساليب الإدارة العصرية بنسبة موافقة بلغت ٩٤,١٥ % ثم عبارة الهدوء والقدرة علي التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة بنسبة موافقة بلغت ٩٤,٧٤ % .

تتفق نتائج هذا الجدول مع ما أشار إليه محسن احمد الخضير (١٩٩٣) ان لفريق إدارة الأزمات أهمية خطيرة في إدارة الأزمات ، فأى إن كانت طبيعة أو محور الأزمة نجدها في النهاية تتعلق وتتصل بإنسان سواء في نشوئها وتصاعدها أو في معالجتها والتعامل معها ، ومن ثم يحتاج هذا التعامل إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدرّبين والقادرين على التعامل مع الأزمات والتوافق السريع مع أحداثها والتصدي السريع لهذه الأحداث ومن ثم فانه 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 .

(٧٦ : ٢٠٣ ، ٢٠٥)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بارتون (١٩٩١) أهم النتائج أنه يمكن اعتبار خطة إدارة الأزمة أحسن مصدر لدى المديرين ويمكن اعتبارها إدارة الأزمة كما يجب تحديث المعلومات المحكمة والتي تلخص أنشطة المؤسسة بصفة مستمرة وأن تكون متوفرة ومتاحة للتوزيع عند أول إشارة للأزمة كما ركزت الإدارة على أهمية الاستجابة الفورية والصدقة لأجهزة الإعلام طوال فترة الأزمة .

(١١١ : ٩٤)

كما توضح نتائج دراسة مجدي عبد البصير عواد (١٩٩٩) أن مستويات التعليم للمستويات الإدارية العليا لها تأثير مباشر وواضح في الإدارة الاستراتيجية للأزمات ، وهناك معوقات عديدة لعملية التخطيط لإدارة الأزمات المحتملة أهمها ، الافتقار إلى المعلومات، وعدم ملائمة النطاق أو المدى الزمني للتخطيط ، وجود معوقات من النواحي الإدارية ، والعمل على إنشاء وحده أو فريق لإدارة الأزمات خارج البناء التنظيمي للوزارة لتقديم الدعم لمتخذ القرار .

(٧٤ : ١٥٤)

ويشير بيرى م. سميث (٢٠٠٠) أن أكثر تقنيات مواجهة الأزمات في الاستعانة بفريق يتحين الفرصة ولا بد لمثل هذا الفريق ألا يخرط مباشرة في إدارة الأزمة لحظة بلحظة ، بل ينبغي أن يكون لصيقاً بالموقف بالقدر الذي يجعله أهدأ بال ويحلل الفرص ويقترح التصرفات ولأن القادة منشغلين تماماً بإدارة الأزمة لا يكون لديهم الوقت عادة لتوليد أفكار فيما يتعلق بالقيام بأشياء ولم يكن ليلزم القيام بها في الظروف العادية.

(٢٢: ١٣٦، ١٣٨)

ويؤكد محمد أحمد الطيب هيكل (٢٠٠٦) ان فريق إدارة الأزمات بما تتوافر لديه من امكانات التفكير والابتكار وحسن التصرف وإتخاذ القرار فى الوقت المناسب ، ويمثل ذلك نقطة انطلاق في التعامل مع الأزمات واتاحة الفرصة ليس للسيطرة عليها فقط بل واستثمارها لصالح الكيان المتأثر بالأزمة . ويعمل فريق إدارة الأزمة من خلال التعامل الوثيق مع القيادة العليا والقائد الميداني او المباشر للأزمة ، بحيث يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها او التي تأتي اليه طواعية ويحللها ويقدم النصح والارشاد الى المستهدفين من خلال القائد ويقوم ايضا بتقديم المنشور في كل ما يتطلب منه من القوى المشاركة في مواجهه ويقدم المقترحات اللازمة لذلك .

(٧٧: ١٤٩ ، ١٥٠)

المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي وحدة إدارة الأزمات والكوارث)

تابع جدول (٢٢)

التكرار والنسبة المئوية الخاصة لأراء عينة البحث لعبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي وحدة إدارة الأزمات والكوارث) ن = ١١٤

الاهمية النسبية	درجة الموافقة								محتوى العبارة	رقم العبارة
	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		بشده			
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
									الواجبات والاختصاصات الوظيفية :	ب
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	متابعة تنفيذ السياسة العامة الموضوعة لتحقيق أهداف الوحدة.	١
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	تشكيل الهيكل الإداري والتنظيمي للوحدة واللجان التنفيذية لأنشطة الوحدة وتحديد المهام الوظيفية لجميع الأعضاء	٢
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	الإشراف الفني والإداري علي العاملين بالوحدة	٣
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	متابعة أداء العمل بالوحدة ووضع آليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لانتظامه وانضباطه .	٤
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	الإشراف علي حملات التوعية بإدارة الأزمات والكوارث بالاتحادات الرياضية	٥
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢	الاجتماع دوريا بأعضاء الوحدة.	٦
٩٢,٤٠	٠,٠٠	٠	٨,٧٧	١٠	٥,٢٦	٦	٨٥,٩٦	٩٨	يقوم مدير الوحدة بواجباته وانجاز اختصاصاته الوظيفية بدعم من رئيس المجلس مباشرة .	٧
٨٩,٧٧	٣,٥١	٤	٨,٧٧	١٠	٢,٦٣	٣	٨٥,٠٩	٩٧	المشاركة في المؤتمرات , الندوات , ورش العمل والدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات والكوارث في الجهات المختلفة	٨

(٤-٣-٢) ما هي الواجبات والاختصاصات الوظيفية بالإدارة العليا؟

يتضح من تابع جدول (٢٢) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية الخاصة باستجابات عينة البحث الاساسية على عبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث)، حيث بلغت الاهمية النسبية لعبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث) ما بين (٨٩,٧٧% إلى ١٠٠%) و قد حققت عبارة متابعة تنفيذ السياسة العامة الموضوعة لتحقيق أهداف الوحدة. أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ، تليها تشكيل الهيكل الإداري والتنظيمي للوحدة واللجان التنفيذية لأنشطة الوحدة وتحديد المهام الوظيفية لجميع الأعضاء وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ثم عبارة الإشراف الفني والإداري علي العاملين بالوحدة بنسبة موافقة بلغت ١٠٠% ثم عبارة متابعة أداء العمل بالوحدة ووضع آليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لانتظامه وانضباطه بنسبة موافقة بلغت ١٠٠% ثم عبارة الإشراف علي حملات التوعية بإدارة الأزمات والكوارث بالاتحادات الرياضية بنسبة موافقة بلغت ١٠٠% وكانت اقل نسبة العبارة المشاركة في المؤتمرات , الندوات , ورش العمل والدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات والكوارث في الجهات المختلفة بنسبة موافقة بلغت ٨٩,٧٧%. ثم عبارة يقوم مدير الوحدة بواجباته وانجاز اختصاصاته الوظيفية بدعم من رئيس المجلس مباشرة بنسبة موافقة بلغت ٩٢,٤٠% ثم عبارة اجتماع دوريا بأعضاء الوحدة بنسبة موافقة بلغت ٩٩,٤٢% .

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة حامد أحمد رمضان (١٩٩٧) (٨) يستلزم التصميم الفعال لوحدة إدارة الأزمات على مستوى المنظمة معرفة محددات التصميم الفعال لوحدة إدارة الأزمات بالمنظمة. واقتراح تصميم فعال لوحدة إدارة الأزمات على مستوى المنظمة و اقتراح هيكل تنظيمي فعال لوحدة إدارة الأزمات لكل قسم من أقسام وحدة إدارة الأزمات .

كما تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة عبد الرحمن خلف العنزي (٢٠٠٠) (٢٧) أن الإدارة الكويتية حققت نجاحا كبيرا في إدارة الأزمة في مرحلة الاحتلال وأن الإدارة افتقدت إلى الرؤية المستقبلية قبل الغزو .

ويتفق الباحث مع ما بينه فهد أحمد الشعلان (٢٠٠٢) أن إدارة الأزمة تتم من خلال فريق متكامل ، ويجب أن يتصف المدير بصفات معينة من أهمها أنه ينبغي أن يكون قوي الإيمان بقضية الأزمة ، شديد التحمل ، ماضي الإرادة و يمتلك القدرة على التفكير الإبداعي و يتسم بالمهارات القيادية في إدارة فريق الأزمة، وفي الاتصال مع الجميع .

(٦٥: ٢١)

كما تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة نبيل إسماعيل رسلان (١٩٩٤) (١) 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 .

وتؤكد نتائج دراسة منى صلاح الدين شرف (١٩٩٥) 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 . منها تحديد اتجاهات المديرين نحو إدارة الأزمات والتي تضح في الحاجة لطريقة التنبؤ بالأزمات لمواجهة التغيرات البيئية السريعة لتحقيق نتائج على المدى الطويل.

(٩٨ : ١٤٤)

المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث)

تابع جدول (٢٢)

التكرار والنسبة المئوية الخاصة بأراء عينة البحث لعبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث) ن = ١١٤

الاهمية النسبية	درجة الموافقة								رقم العبارة	محتوى العبارة
	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		بشده			
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
									ثانياً – مدير عام الوحدة (الإدارة الوسطى بالمجلس القومى للرياضة) : يعين بقرار من رئيس الوحدة لمدة عام قابلة للتجديد لعامين آخرين بعد موافقة رئيس الوحدة.	
									أ- المواصفات :	
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	١ مثقف واع مدرك لأبعاد ومهام وظيفته .	
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	٢ مدّعم للرئيس ومساند له في إدارة الأزمات .	
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	٣ واع لمفهوم إدارة الأزمات ومدرك لأبعادها وكيفية مواجهتها .	
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢	٤ متعاون مع الرئيس وفق القواعد واللوائح المنظمة للعمل	
٩٩,١٢	٠,٠٠	٠	٠,٨٨	١	٠,٨٨	١	٩٨,٢٥	١١٢	٥ مؤمن بمبدأ التناوب وقادر على تسلم سلطات الرئيس حال غيابه في إدارة الأزمات والكوارث .	

(٤-٣-٣) ما هي الموصفات في الإدارة الوسطى؟

ويتضح من تابع جدول (٢٢) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية الخاصة باستجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث) وقد حققت عبارة مثقف واع مدرك لأبعاد ومهام وظيفته أعلى نسبة موافقة ، تليها مدعم للرئيس ومساند له في إدارة الأزمات ، ثم عبارة واع لمفهوم إدارة الأزمات ومدرك لأبعادها وكيفية مواجهتها ، وكانت أقل نسبة العبارة مؤمن بمبدأ التناوب وقادر على تسلم سلطات الرئيس حال غيابه في إدارة الأزمات والكوارث ثم عبارة متعاون مع الرئيس وفق القواعد واللوائح المنظمة للعمل .و قد حققت عبارة مثقف واع مدرك لأبعاد ومهام وظيفته أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ، تليها مدعم للرئيس ومساند له في إدارة الأزمات وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ثم عبارة واع لمفهوم إدارة الأزمات ومدرك لأبعادها وكيفية مواجهتها .بنسبة موافقة بلغت ١٠٠% ، وكانت أقل نسبة العبارة مؤمن بمبدأ التناوب وقادر على تسلم سلطات الرئيس حال غيابه في إدارة الأزمات والكوارث بنسبة موافقة بلغت ٩٩,١٢% . ثم عبارة متعاون مع الرئيس وفق القواعد واللوائح المنظمة للعمل بنسبة موافقة بلغت ٩٩,٤٢% .

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة موسى محمد الحويطي (١٩٩٦) وجود عدة أنواع من القرارات الإدارية طبقا لنتائجها وهي القرارات (الفاشلة ، الناجحة ، الرشيدة ، الفعالة و القرار الإداري فعال إذا اشتمل على عدة خصائص وهي (الفاعلية ، الرشد ، القبول) .

(١٠٢ : ٩٨)

كما تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة خليل مسعد الحساني (١٩٩٧) (١٠) أن الاتجاه السائد في وجهات النظر للقيادات المحلية يشير إلى قصور نظم المعلومات الموجودة في دعم قرارات نظم الإنذار المبكر واكتشاف إشارات للأزمات .

بينما يوضح عبد الوهاب محمد كامل (٢٠٠٢) يجب أن تبنى إدارة الأزمات على إدارة علمية رشيدة ولديها العلم والمعرفة بخطط إدارة الأزمات وإن نجاح أي مؤسسة أو مجتمع أو نادي في مواجهة الأزمات التي يتعرض لها هو في حقيقة الأمر نتيجة مباشرة لنتائج امتزاج المعارف العلمية بشكل يحقق التكامل بين جودة تربية وبناء الإنسان القوي الواعي متعدد المهارات من جانب والتقاء فروع العلم والمعرفة من جانب آخر.

(٥٣ : ٣٦)

المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي وحدة إدارة الأزمات والكوارث)

تابع جدول (٢٢)

التكرار والنسبة المئوية الخاصة لأراء عينة البحث لعبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي وحدة إدارة الأزمات والكوارث)

واجبات والاختصاصات الوظيفية لمدير الوحدة ن = ١١٤

الاهمية النسبية	درجة الموافقة								محتوى العبارة	رقم العبارة
	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		بشده			
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
									الواجبات والاختصاصات الوظيفية :	ب
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	تشكيل الهيكل الإداري والتنظيمي للوحدة واللجان التنفيذية لأنشطة الوحدة وتحديد المهام الوظيفية لجميع الأعضاء	١
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	الإشراف الفني والإداري علي العاملين بالوحدة	٢
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	متابعة أداء العمل بالوحدة ووضع آليات للتقويم الداخلي والخارجي للوحدة.	٣
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢	الاجتماع دوريا بأعضاء الوحدة.	٤
٩٩,١٢	٠,٠٠	٠	٠,٨٨س	١	٠,٨٨	١	٩٨,٢٥	١١٢	الإشراف علي حملات التوعية بإدارة الأزمات والكوارث للطلبة والعاملين وأعضاء هيئة التدريس	٥
٩٢,٩٨	٠,٠٠	٠	٦,١٤	٧	٨,٧٧	١٠	٨٥,٠٩	٩٧	متابعة تنفيذ السياسة العامة الموضوعة لتحقيق أهداف الوحدة.	٦

(٤-٣-٤) ما هي الواجبات والاختصاصات الوظيفية لشاغلي وحدة إدارة الأزمات

ويتضح من تابع جدول (٢٢) و الخاص بالتكرار والنسبة المئوية والخاصة بإجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث) ، حيث بلغت الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث) ما بين (٩٢,٩٨ % إلى ١٠٠ %) وقد حققت عبارة تشكيل الهيكل الإداري والتنظيمي للوحدة واللجان التنفيذية لأنشطة الوحدة وتحديد المهام الوظيفية لجميع الأعضاء أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ، تليها الإشراف الفني والإداري علي العاملين بالوحدة ونسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ثم عبارة متابعة أداء العمل بالوحدة ووضع آليات للتقويم الداخلي والخارجي للوحدة بنسبة موافقة بلغت ١٠٠ % وكانت اقل نسبة العبارة متابعة تنفيذ السياسة العامة للموضوعة لتحقيق أهداف الوحدة بنسبة موافقة بلغت ٩٢,٩٨%. ثم عبارة لإشراف علي حملات التوعية بإدارة الأزمات والكوارث للطلبة والعاملين وأعضاء هيئة التدريس بنسبة موافقة بلغت ٩٩,١٢% ثم عبارة الاجتماع دوريا بأعضاء الوحدة بنسبة موافقة بلغت ٩٩,٤٢%

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ريلي (Reilly (١٩٩٧) (٨٢) أن المديرين يرون أن المؤسسات الرياضية تستهين بالإعداد اللازمة وأغلبهم أوضحوا أنهم لا يعرفون ما يكفي عن خطط إدارة الأزمات للمؤسسات الرياضية ، وان هناك علاقة إيجابية بين زيادة حجم المؤسسة الرياضية والإعداد الأفضل للضرورة، وأن المستويات الإدارية الأعلى أظهرت إستعداد بمعدل أكبر للاهتمام بإدارة الأزمات .

تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراستي كل من عبير عبد العزيز سيد (٢٠٠٩) وبركات فرج (٢٠١١) أن المعلومات الخاطئة أو الناقصة عندما تكون المعلومات غير دقيقة فان الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضا خاطئة وغير سليمة مما يؤدي إلي ظهور أزمات والتفسير الخاطئ للأمور يؤدي إلى الأزمة وضعف المهارات القيادية وجمود وتكرار بعض المديرين والعاملين والشائعات تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية وتشيع نوعا من عدم الثقة إن هذه الأسباب ليست هي الوحيدة بل يوجد غيرها حسب طبيعة الأزمة لكن يجب تلافي هذه الأسباب لتجنب المزيد من الأزمات.

(٢٠ : ١٢٢)

المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي وحدة إدارة الأزمات والكوارث)

تابع جدول (٢٢)

التكرار والنسبة المئوية الخاصة لأراء عينة البحث لعبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي وحدة إدارة الأزمات والكوارث)

الفريق التنفيذي للوحدة المقترحة ن = ١١٤

الاهمية النسبية	درجة الموافقة								محتوى العبارة	رقم العبارة
	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		بشده			
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
									ثالثاً - الفريق التنفيذي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة (الإدارة التنفيذية) : يعين بقرار من مدير عام الوحدة لمدة عام قابلة للتجديد بعد موافقة رئيس الوحدة.	
									أ - الموصافات :	
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	لديهم ثقة بقيادة الوحدة .	١
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	يساندون القيادة في تذليل الصعوبات التي تعوق عمل الوحدة	٢
٩٩,٧١	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٨٨	١	٩٩,١٢	١١٣	لديهم قدره على التعامل مع الأزمات والكوارث الطارئة	٣
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢	يتعاونون فيما بينهم لتحقيق المهام المطلوبة .	٤
٩٩,١٢	٠,٠٠	٠	٠,٨٨	١	٠,٨٨	١	٩٨,٢٥	١١٢	يتفهمون المهام المطلوب منهم إنجازها .	٥
٩٩,١٢	٠,٠٠	٠	٠,٨٨	١	٠,٨٨	١	٩٨,٢٥	١١٢	المهارة والقدرة علي التدخل السريع والناجح في الأزمة	٦
٩٥,٩١	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٨,٧٧	١٠	٨٩,٤٧	١٠٢	الالتزام التام بتنفيذ كافة المسئوليات المنوطة بالفريق أياً كانت المخاطر	٧
٩٤,٧٤	٠,٠٠	٠	٣,٥١	٤	٨,٧٧	١٠	٨٧,٧٢	١٠٠	التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة	٨

(٤-٣-٥) ما هي الموصفات للإدارة التنفيذية للوحدة، وما هي الواجبات والاختصاصات الوظيفية؟

يتضح من تابع جدول (٢٢) و الخاص بالتكرار والنسبة الخاصة باستجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الثاني (التوصيف الوظيفي المقترح لشاغلي وحدة إدارة الأزمات والكوارث) و قد حققت عبارة الموصفات والمؤهلات العامة (الإدارة التنفيذية) لديهم ثقة بقيادة الوحدة أعلى نسبة موافقة ، تليها يساندون القيادة في تذليل الصعوبات التي تعوق عمل الوحدة ثم عبارة لديهم قدره على التعامل مع الأزمات والكوارث الطارئة وكانت اقل نسبة العبارة المهارة والقدرة علي التدخل السريع والناجح في الأزمة ثم عبارة التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة ثم لديهم قدره على التعامل مع الأزمات والكوارث الطارئة . بينما حققت عبارة الموصفات والمؤهلات العامة (الإدارة التنفيذية) لديهم ثقة بقيادة الوحدة . أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ، تليها يساندون القيادة في تذليل الصعوبات التي تعوق عمل الوحدة وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ثم عبارة لديهم قدره على التعامل مع الأزمات والكوارث الطارئة بنسبة موافقة بلغت ١٠٠% وكانت اقل نسبة العبارة المهارة والقدرة علي التدخل السريع والناجح في الأزمة بنسبة موافقة بلغت ٩٤,٧٤%. ثم عبارة التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة بنسبة موافقة بلغت ٩٥,٩١% ثم لديهم قدره على التعامل مع الأزمات والكوارث الطارئة بنسبة موافقة بلغت ٩٩,٧١% .

وتشير أمينة محمد (١٩٩٧) أن القيادات الإدارية العامة في المنظمات و متخذي القرارات بها يواجهون العديد من المواقف الصعبة والتحديات في سبيل الارتقاء بكفاءة أداء منظماتهم وجعلها قادرة على تحمل مسؤوليتها وأن ما تواجهه القيادات الإدارية من مواقف وتحديات يعود في جوهره إلى التناقض بين طبيعة المنظمات التي يعملون فيها وتكوينها المبني على درجات من الثبات في التنظيم وهيكلية محدودة من الاختصاصات والمسؤوليات بينما يكون العمل و الأداء في ظل متغيرات بيئية تتسم بالدينامكية وعدم الاستقرار ومن هنا تأتي الأزمات الإدارية لتكون أشد عمقاً وأقوى تأثيراً على سير المنظمات وتنفيذ الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة بالدرجة المحددة من النجاح الأمر الذي يجعل العشوائية والارتجالية مكاناً وزماناً عند متخذي القرارات لمواجهة تلك الأزمات مما يؤدي إلى فشل المنظمات في تحقيق أهدافها .

(١٩: ٩٨-٩٩)

ويشير كمال الدين درويش ، محمد صبحي حسنين(٢٠٠٤) أن الجهاز التنفيذي في تفاعله مع بيئته لابد له من وجود قنوات وشبكات اتصال متناسبة في حجمها مع حجم المعلومات المتدفقة إلي الجهاز وبخاصة المعلومات المرتدة ، وعن إصدار الجهاز للقرارات لتحقيق أهداف المجتمع وإحداث تغيير في سلوك المتلقين لها، ويؤكد على ضرورة وجود تناسب بين الجهد المبذول من جانب الجهاز الإداري وبين التغيير المطلوب في اتجاه تحقيق أهداف المجتمع ، وهو تصور منقول عن هندسة القوى. وأن الجهاز الحكومي في أدائه لوظائفه يعتمد علي التدفق المستمر للمعلومات وعلي قدرة قنواته الاتصالية علي نقل المعلومة بدقة وتقديرها كمياً ، وأن يتمتع بقدرة علي التنبؤ بالأزمات والمواقف الجديدة لتصحيح وضبط عملية معالجة هذه الأزمات ، وإن نجح في ذلك فهو جهاز قادر علي البقاء والاستمرار .

(٦٩: ٢٤)

ويتفق الباحث مع ما أشار إليه محسن أحمد الخضير (٢٠٠٣) يعتبر السلطة الادارية هو محور العملية الإدارية فإن من الأهمية بمكان في إدارة الأزمة وأدعى للاستخدام حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة

العاجلة في اتخاذ القرار المناسب مع مراعاة أن يتم في نطاق المستويات الإدارية (الإدارة العليا ، والإدارة التنفيذية) خاصة وأن يعطي في شكل تفويض أو تصريح عام بالتصرف ويجب أن يتصف القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة بمناسبة الأزمة وقابليته للتنفيذ مع مراعاة إمكانية إبلاغه للمستويات الإدارية بسهولة ويسر وأن يكون القرار واضحا بدون لبس أو سوء فهم وأن يتم انسياب القرار وتدفقه إلى كافة المستويات دون عائق ويمكن متابعته عن قرب مع مراعاة أن يتم إصداره في التوقيت المناسب بحيث يتزامن مع الحدث .

(٣٥: ٧٦)

ويشير فهد أحمد الشعلان (٢٠٠٢) أن إدارة الأزمات تعتمد على التواجد الفوري في موقع الأزمة فلا يمكن معالجة أي أزمة أو التصدي لها إلا من خلال الحضور الدائم لاستيعاب أسباب وأبعاد الموقف الذي يواجهه المسئول الإداري فحضوره في موقع الأزمة يتيح له التعامل مع الأزمة ومعرفة ما يحدث أولا بأول ومن ثم إذا احتاج الموقف بالإضافة إلى أن الحضور الدائم يساعد على كسب المؤيدين للتعامل مع الأزمة وعدم إعطاء الفرصة للمعارضين له للهجوم عليه .

(٥٨: ٦٥)

المحور الثالث (الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة)

جدول رقم (٢٣)

التكرار والنسبة المئوية الخاصة لأراء عينة البحث لعبارات المحور الثالث

(الأسس اللازمة للتعامل مع الأزمات بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) مرحلة الأعراض القبلية (ما قبل الأزمة) ن=١١٤

الاهمية النسبية	درجة الموافقة								رقم العبارة	محتوى العبارة
	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		بشده			
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
										أولاً - المرحلة الأولى مرحلة الاعراض القبلية
										(ما قبل الأزمة) :
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		١ تحديد وتصنيف المخاطر والأزمات المحتملة ونقاط الضعف الموجودة بالمؤسسة
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		٢ الاستعداد للتعامل مع الأحداث مثل تدريب الأفراد ونشر ثقافة مواجهة الأزمة .
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		٣ تطوير آليات الرصد والإنذار المبكر في إدارة الأزمات والكوارث كلما أمكن ذلك .
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		٤ تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث مزودة بأجهزة الاتصال المناسبة .
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢		٥ التخطيط الجيد لتوقع حدوث الأزمات والكوارث المتوقع حدوثها
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢		٦ تقدير وتقييم الموقف لتحديد درجة الأزمة بالمؤسسة
٩٩,١٢	٠,٠٠	٠	٠,٨٨	١	٠,٨٨	١	٩٨,٢٥	١١٢		٧ رصد وتحليل الإشارات التي تتنبأ بقرب حدوث الأزمة
٩٥,٦١	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٣,١٦	١٥	٨٦,٨٤	٩٩		٨ عقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة

(٤-٤) الإجابة على التساؤل الرابع وهو ما هي الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمة لوحة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة ؟

ويجيب على هذا التساؤل إجابات أفراد العينة من خلال جدول رقم (٢٣)

ويتضح من جدول (٢٣) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والخاصة بإجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الثالث (وضع الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمة بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) مراحل مواجهة الأزمات ، حيث بلغت الأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث (البرامج التنفيذية المقترحة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) ، ما بين (٩٥,٦١ % إلى ١٠٠ %) و قد حققت عبارة تحديد وتصنيف المخاطر والأزمات المحتملة ونقاط الضعف الموجودة بالمؤسسة أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠ % ، تليها الاستعداد للتعامل مع الأحداث مثل تدريب الأفراد ونشر ثقافة مواجهة الأزمة وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠ % ثم عبارة تطوير آليات الرصد والإنذار المبكر في إدارة الأزمات والكوارث كلما أمكن ذلك بنسبة موافقة بلغت ١٠٠ % ثم عبارة تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث مزودة بأجهزة الاتصال المناسبة بنسبة موافقة بلغت ١٠٠ % وكانت أقل نسبة العبارة عقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة بنسبة موافقة بلغت ٩٥,٦١ % . ثم عبارة رصد وتحليل الإشارات التي تنتبأ بقرب حدوث الأزمة بنسبة موافقة بلغت ٩٩,١٢ % ثم التخطيط الجيد لتوقع حدوث الأزمات والكوارث المتوقع حدوثها بنسبة موافقة بلغت ٩٩,٤٢ % . ثم تقدير وتقييم الموقف لتحديد درجة الأزمة بالمؤسسة بنسبة موافقة بلغت ٩٩,٤٢ % .

وتتفق نتائج هذا الجدول مع ما أشار إليه رجب عبد الحميد السيد (١٩٩٩) إن نجاح أي مؤسسة في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها و يتم ذلك من خلال المزج بين العملية المعرفية والعملية في إدارة الأزمات ويأتي ذلك من خلال دورات علمية وعملية تدريبية وكيفية التصرف مع المواقف المتغيرة .

(٣٢ : ٢٥)

وتوضح نتائج دراسة بارتون Barton (١٩٩١) (٦٣) تعتبر خطة إدارة الأزمة أحسن مصدر لدى المديرين ويمكن اعتبارها إدارة إدارية ، كما يجب تحديث المعلومات المحكمة والتي تلخص أنشطة المؤسسة بصفة مستمرة وأن تكون متوفرة ومتاحة للتوزيع عند أول إشارة للازمة كما ركزت الدراسة على أهمية الاستجابة الفورية والصادقة لأجهزة الإعلام طوال فترة الأزمة لأنه غالباً ما يتم عن طريقها التقييم والحكم على وجود المنظمة أثناء الأزمة وبعد الخروج منها .

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة ويسيليننت (٢٠٠٠) (٨٦) أن التناول غير الجيد للأزمة يمكن أن يكون له ضرر كبير على استمرار شركة وربحياتها ، أن خطة إدارة الأزمات المحتملة وتحديد ما يمكن حدوثه والإجراءات الواجب أتباعها أثناء الأزمة .

ويؤكد كمال حماد (٢٠٠٩) أن تحليل ودراسة الأزمات السابقة وتحديد الأزمات المرتقبة من أهم خطوات التخطيط لمواجهة الأزمات . فوصف الأزمات السابقة يؤكد ضرورة وجود خطة لمواجهة الأزمات والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقع تمثل بؤراً للأزمات مع إعداد قائمة بالأزمات المتوقعة وتصنيفها إلى مجموعتين أزمات يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن تجنبها أزمات داخلية , وأخرى خارجية.

(٧٣ : ٣٦)

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة جاين (٢٠١٠) (٨٧) النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة أن الأزمة لها مراحل مختلفة من الاستعداد والوقاية ويجب الاستجابة والإدارة واستعادة النشاط والتعلم كما يمكن اتخاذ عدد من الخطوات الاستباقية لتحسين الاستعداد للأزمة قبل وفي أثناء وعقب وقوعها ، فضلاً عن تقديم الخطط الحالية لمواجهة الأزمات وتقديمها وفق ما يطرأ من ظروف وأحداث وابتكار طرق اتصال جديدة مع جماعات المستفيدين المتنوعة .

كما يوضح عباس أبو شامة (١٩٩٥) أن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى توفير تجهيزات مختلفة حتى أن النجاح في إدارة الأزمة والتي منها لابد من وجود غرفة عمليات لإدارة الأزمات وتقوم على الاتصال والمراقبة والتقصي وجمع المعلومات المطلوبة عن الأزمة ، أن الإعلام هو اشد خطورة وفاعلية وأداء لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها وأدوات التأثير وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها واهم هذه الأدوات (الاجتماعات الشخصية ، المؤتمرات والمحاضرات ، وسائل الإعلام الجماهيرية).

(٢٢: ٤٦)

المحور الثالث (الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الازمات بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة)

تابع جدول رقم (٢٣)

التكرار والنسبة المئوية الخاصة لأراء عينة البحث لعبارات المحور الثالث

(الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) أ- مراحل مواجهة الأزمات ن = ١١٤

الاهمية النسبية	درجة الموافقة								رقم العبارة	محتوى العبارة
	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		بشده			
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
										المرحلة الثانية المرحلة الحادة
										(مرحلة المواجهة والاحتواء) :
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		١ تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها .
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤		٢ تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقا لنوعية الأزمة أو الكارثة .
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢		٣ القيام بأعمال خدمات الطوارئ العاجلة إذا لزم الأمر
٩٦,٤٩	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠,٥٣	١٢	٨٩,٤٧	١٠٢		٤ المتابعة والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر وتقييم وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معها من خلال غرفة العمليات .
٩٥,٣٢	٠,٠٠	٠	٢,٦٣	٣	٨,٧٧	١٠	٨٨,٦٠	١٠١		٥ تسجيل البلاغات المختلفة حول الأزمة والإجراءات التي تمت حيالها وسيرها .

ويتضح من تابع جدول (٢٣) و الخاص بالتكرار والنسبة الخاصة باستجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الثالث (وضع الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمة بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) مراحل مواجهة الأزمات ، حيث بلغت الأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث (البرامج التنفيذية المقترحة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة)، ما بين (٩٥,٣٢% إلى ١٠٠%) و قد حققت عبارة تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ، تليها تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقا لنوعية الأزمة أو الكارثة وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% وكانت أقل نسبة العبارة تسجيل البلاغات المختلفة حول الأزمة والإجراءات التي تمت حيالها وسيرها بنسبة موافقة بلغت ٩٥,٣٢%. ثم المتابعة والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر وتقييم وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معها من خلال غرفة العمليات بنسبة موافقة بلغت ٩٦,٤٩% .

ويرى كمال الدين درويش ، محمد صبحي حسانين(٢٠٠٤) أن الاتصالات لها دور مهم في نقل المعلومات بين الجهاز الإداري وبيئته ، وأن الجهاز الإداري قادر علي استيعاب الضغوط المختلفة والتأقلم ثم التعايش معها ، فالجهاز يستقبل المعلومات ثم يحولها إلي قرارات في شكل معلومات ويرسلها إلي بيئته ثم يتلقى المعلومات المرتدة كردود أفعال علي قراراته من بيئته ، ثم يتعامل معها في ضوء خبراته السابقة (ذاكرته) لكي يعدل من سلوكه وتصرفاته حيالها ، وأن يكون توجيه سلوكه نحو أهداف مجتمعه .

(٦٩ : ١٤)

كما تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة سامح عبد المطلب إبراهيم(١٩٩٧) (٧) تواجهه الإدارة المدرسية أزمات داخل المدرسة منها أزمة التعامل بين المعلم والطالب وقد تواجه المدرسة أحداثا مفاجئة كحالات التسمم الجماعي هزات أرضية وغيرها .

وتؤكد نتائج دراسة محمد رشاد الحملاوي وزكريا يحي عفيفي(٢٠٠٠) 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 .

(٨٦ : ٥٩)

بينما يوضح أحمد جلال عز الدين (١٩٩٠) أن المعلومات تلعب دور مهم في مرحلة ما قبل الأزمة في المساهمة في تحديد الأهداف وتقدير المخاطر المحتملة للأزمات ، وإعداد قاعدة بيانات مناسبة لكل أزمة وإعداد السيناريوهات وخطط المواجهة ، والإنذار في الوقت المناسب . كما يأتي دور المعلومات في مرحلة نشوب الأزمة في الاستمرار في تدفق المعلومات ، ومواجهة ردود الأفعال ، وإعداد بدائل وتحديد أنسبها لاتخاذ القرار وفي مرحلة ما بعد لازمة يأتي دور المعلومات في الاستمرار في متابعة تطور الأحداث لاستعادة الأوضاع ،

(٢ : ١١)

كما تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة رحاب محمد علي مراد(٢٠٠٣) (٣١) وجود ضعف وقصور في الدور الذي تقوم في الجمعيات الأهلية لمواجهة الأزمات والكوارث وإن الجمعيات الأهلية تستطيع أن يكون دورها أكثر فاعلية مما هي عليه وأن الجمعيات الأهلية المهمة لم تطبق الأساليب التكنولوجية الحديثة.

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة عبد المهدي إكسل (٢٠٠٣) أن الغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين قد تعرضت لبعض الأزمات سواء من النوع الإداري أو المالي أو كليهما ، أن الأزمات الإدارية بنوعها قد أثرت في أعضاء مجلس الإدارة ، وأن الغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين غير مستعدة لإدارة الأزمات ولا يوجد لإدارتها أى تنظيم معين يتعامل مع الأزمات والتدريب عليها .

(١٧ : ٥١)

ويتفق الباحث مع ما بينه عبد الرحمن إبراهيم الضحيان (٢٠٠١) أنه لا يجوز أن ننتظر وقوع الأزمة ثم نتعاطى معها بل يجب استشعار المقدمات التي تنبئ بوقوع الأزمة ، و ملاحظتها ورصدها و من ثم العمل على إيجاد الحلول للأزمة قبل حدوثها ، كما يجب علينا الاستعداد لمواجهة الأزمة آخذين بجميع الأسباب و الوسائل المتاحة قبل و خلال حدوث الأزمة ، و علينا احتوائها بعد حدوثها قدر الإمكان ، عاملين كل جهد ممكن لاستعادة النشاط وإعادة التوازن للمؤسسة التي حدثت فيها الأزمة .

(٤٨ : ٤١)

المحور الثالث (الأسس اللازمة للتعامل مع الأزمات بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة)

تابع جدول رقم (٢٣)

جدول (٢٩) التكرار والنسبة المئوية الخاصة براء عينة البحث على عبارات المحور الثالث

(الأسس اللازمة للتعامل مع الازمات بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) مرحلة ما بعد الأزمة (مرحلة التعلم) ن = ١١٤

رقم العبارة	محتوى العبارة	درجة الموافقة								
		بشده		أوافق		إلى حد ما		غير موافق		
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
المرحلة الثالثة مرحلة ما بعد الأزمة (مرحلة التعلم) :										
١	حصر مدى الخسائر المادية والمعنوية والإدارية التي سببتها الأزمة .	١١٤	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠
٢	التأهيل وإعادة البناء (مرحلة استئناف النشاط) .	١١٤	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠
٣	التوثيق وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة وتوجيهها للجهات المعنية للاستفادة بها .	١١٤	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠
٤	تطوير وتحديث الخطط وفقا للمستجدات من أجل إدارة أفضل .	١١٤	١٠٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	١٠٠,٠٠
٥	وضع أساليب للحماية من أخطار المستقبل المحتملة.	١١٢	٩٨,٢٥	٢	١,٧٥	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٩٩,٤٢
٦	إعداد تقرير نهائي عن الحادث وكيفية احتوائه ورفعته للمستوى الأعلى .	١١٢	٩٨,٢٥	١	٠,٨٨	١	٠,٨٨	٠	٠,٠٠	٩٩,١٢
٧	تقييم الإجراءات التي تمت للتعامل مع الأزمة أو الكارثة والخروج بالدروس المستفادة ..	١١٠	٩٦,٤٩	٤	٣,٥١	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٩٨,٨٣
٨	وضع خطط تدريب وتأهيل للعناصر البشرية لضمان عدم تكرار الأزمة .	١٠٠	٨٧,٧٢	١٤	١٢,٢٨	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٩٥,٩١

ويتضح من تابع جدول (٢٣) و الخاص بالتكرار والنسبة الخاصة باستجابات عينة البحث الاساسية على عبارات المحور الثالث (ويتضح من تابع جدول (٢٣) و الخاص بالتكرار والنسبة الخاصة باستجابات عينة البحث الاساسية على عبارات المحور الثالث (وضع الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمة بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) مراحل مواجهة الأزمات ، حيث بلغت الاهمية النسبية لعبارات المحور الثالث (البرامج التنفيذية المقترحة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة)، ما بين (٩٥,٣٢% إلى ١٠٠%) و قد حققت عبارة تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ، تليها تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقا لنوعية الأزمة أو الكارثة وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% وكانت اقل نسبة العبارة تسجيل البلاغات المختلفة حول الأزمة والإجراءات التي تمت حيالها وسيرها بنسبة موافقة بلغت ٩٥,٣٢%. ثم المتابعة والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر وتقييم وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معها من خلال غرفة العمليات بنسبة موافقة بلغت ٩٦,٤٩% .

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة مدحت عباس (١٩٩٩) 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 .

(٩٤ : ١٢٤)

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أشرف محمود العجيلي (٢٠٠٤) (٤٢) والتي من أهم نتائجها أنه يجب على المسؤولين عن الهيئات الرياضية أن يعرفوا الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى الأزمات الاقتصادية مثل عدم الاهتمام بالإجراءات القانونية لإدارة المؤسسة المالية، و وضع حد للإشراف على الانتقالات والضيافة ، عمل نموذج متوقع لازمة اقتصادية والاستفادة من إيجابيات وسلبيات هذه الأزمة المتوقعة .

إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) مراحل مواجهة الأزمات ، حيث بلغت الأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث وضع الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمة بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) ، ما بين (٩٥,٩١% إلى ١٠٠%) و قد حققت عبارة حصر مدى الخسائر المادية والمعنوية والإدارية التي سببتها الأزمة أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ، تليها التأهيل وإعادة البناء (مرحلة استئناف النشاط وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ثم التوثيق وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة وتوجيهها للجهات المعنية للاستفادة بها وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ثم تطوير وتحديث الخطط وفقا للمستجدات من أجل إدارة أفضل . وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% وكانت اقل نسبة العبارة وضع خطط تدريب وتأهيل للعناصر البشرية لضمان عدم تكرار الأزمة بنسبة موافقة بلغت ٩٥,٩١%. ثم تقييم الإجراءات التي تمت للتعامل مع الأزمة أو الكارثة والخروج بالدروس المستفادة بنسبة موافقة بلغت ٩٨,٨٣% ، ثم إعداد تقرير نهائي عن الحادث وكيفية احتوائه ورفعته للمستوى الأعلى بنسبة موافقة بلغت ٩٨,٨٣% .

تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة وجيه محمد ندا (٢٠٠٠) (٤١) التوصل إلى تحديد بعض الأزمات المتوقعة حدوثها في النشاط الرياضي . إعداد (١٤) نموذج لمواجهة الأزمات المتوقعة حدوثها في المجالات الرياضية المصرية و ضرورة تنسيق مع الجهات المختلفة المرتبطة بكافة جوانب الأزمة .

كما تتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة بركات فرح محمد محمد (٢٠٠٧) تم تصميم 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 الإسكندرية .

(٢٠ : ١٦٧)

المحور الثالث (الاسس اللازمة للتعامل مع الازمة بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة)

تابع جدول رقم (٢٣)

التكرار والنسبة المئوية الخاصة باستجابات عينة البحث الاساسية على عبارات المحور الثالث

(الأسس اللازمة للتعامل مع الأزمة بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) مراحل مقاومة الأزمات ن = ١١٤

الاهمية النسبية	درجة الموافقة								محتوى العبارة	رقم العبارة
	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		بشده			
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	مسح البيئة الداخلية بحثا عن المخاطر والمشكلات المحتمل حدوثها في المستقبل وإعداد حصر بها .	١
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	تدريب العاملين بالمؤسسة عن كيفية البحث عن إشارات الإنذار المبكر وتعبئها وتحليلها واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها مستقبلا .	٤
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	تطوير استراتيجية الاتصالات وتركيز جهودها حول المشكلات المتوقع حدوثها .	٦
١٠٠,٠٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٠٠,٠٠	١١٤	إنشاء قنوات اتصال بين مختلف الإدارات لرصد المشكلات المتوقع حدوثها مستقبلا .	١٠
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢	جمع المعلومات عن المشكلات المتوقع حدوثها مستقبلا أو التي يمكن أن تثير المتاعب .	٣
٩٩,٤٢	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١,٧٥	٢	٩٨,٢٥	١١٢	عقد لقاءات دورية مع الإدارات لبحث المعوقات وسبل مواجهتها .	٩
٩٨,٢٥	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٥,٢٦	٦	٩٤,٧٤	١٠٨	تفعيل دور مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات وإعداد قاعدة بيانات عن نقاط الضعف بالمؤسسات	٨
٩٧,٩٥	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٦,١٤	٧	٩٣,٨٦	١٠٧	تقييم أبعاد المشكلات المتوقع حدوثها ودرجة تحكم المنظمة في الموقف .	٧
٩٢,٤٠	٠,٠٠	٠	٧,٨٩	٩	٧,٠٢	٨	٨٥,٠٩	٩٧	مسح البيئة الخارجية بحثا عن المشكلات التي يمكن أن تنعكس على المؤسسة مسببة أزمة	٢
٨٠,٩٩	١٢,٢٨	١٤	٨,٧٧	١٠	٢,٦٣	٣	٧٦,٣٢	٨٧	تفعيل مبدأ تفويض السلطة بالمؤسسة لسرعة اتخاذ القرارات المناسبة والعاجلة حيال المواقف الطارئة.	٥

يتضح من تابع جدول (٢٣) و الخاص بالتكرار والنسبة والخاصة بإجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الثالث (ويتضح من تابع جدول (٢٣) و الخاص بالتكرار والنسبة الخاصة باستجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الثالث (ويتضح من تابع جدول (٢٣) و الخاص بالتكرار والنسبة الخاصة باستجابات عينة البحث الأساسية على عبارات المحور الثالث (وضع الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمة بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) مراحل مواجهة الأزمات ، حيث بلغت الأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث (الأسس اللازمة للتعامل مع مراحل الأزمة بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة)، ما بين (٩٥,٣٢% إلى ١٠٠%) و قد حققت عبارة تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ، تليها تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها وفقا لنوعية الأزمة أو الكارثة وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% وكانت أقل نسبة العبارة تسجيل البلاغات المختلفة حول الأزمة والإجراءات التي تمت حيالها وسيرها بنسبة موافقة بلغت ٩٥,٣٢% . ثم المتابعة والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر وتقييم وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معها من خلال غرفة العمليات بنسبة موافقة بلغت ٩٦,٤٩% .

ويوضح عزت على محمد برين (٢٠١١) أن الأزمة عندما تحدث تمر بالعديد من المراحل ، ومنها مرحلة الإنذار المبكر وهي مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون العكس. ومرحلة التأزم وهي مرحلة نشوء الأزمة وتسمى أيضا مرحلة الأزمة الحادة ، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم قد تكون أقصر المراحل ، ويصبح الوضع فيها معقداً نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها ومرحلة انفجار الأزمة وتظهر عندما لا تتمكن المؤسسة الرياضية التحرك في مرحلة التأزم ، ومرحلة الأزمة المزمنة وتتم فيها الصحوه والتعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات وتضميد الجراح ، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث واتخاذ الإجراء المناسب ومرحلة حل الأزمة و هي مرحلة إدارة الأزمة ، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة.

(٢٦: ٦٠)

كما يؤكد محمد صدام جبر (١٩٩٩) أن لابد من توافر قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات والخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وأثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فان وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

(٢٧ : ٩٠)

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة روز ماري تومسون (١٩٩٠) (٥٩) تتحدد ردود الأفعال والاستجابة تجاه الموت المفاجئ كأزمة 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) .

وتتفق نتائج هذا الجدول مع ما أشار إليه جمال حواش (١٩٩٩) أن وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي له فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات الآتي " والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". تعقيباً على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات .

(٢٣ : ٣٠، ٣١)

و يشير عباس أبو شامة (١٩٩٥) لابد من فهم الموقف الذي نواجهه داخل المؤسسة ونصنع القرار من أجله و معرفة سمات هذه الأزمة حتى نستطيع تكوين القرار المناسب و كل أزمة و نوعها وكيف يتم تصنيفها وفي أي مرحلة نحن الآن وهذه المرحلة تحتاج إلى حجم معين من المعلومات والحقائق عن الموقف وتحديد الأهداف ومراعاة الضوابط التي تواجه صانع القرار .

(٤٦ : ٦٧، ٦٨)

إدارة الأزمات والكوارث بالمجلس القومي للرياضة) مراحل مقاومة الأزمات ، حيث بلغت الاهمية النسبية لعبارات المحور الثالث (مراحل مقاومة الأزمات) ما بين (٨٠,٩٩% إلى ١٠٠%) و قد حققت عبارة مسح البيئة الداخلية بحثاً عن المخاطر والمشكلات المحتمل حدوثها في المستقبل وإعداد حصر بها أعلى نسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ، تليها تدريب العاملين بالمؤسسة عن كيفية البحث عن إشارات الإنذار المبكر وتعقبها وتحليلها واتخاذ الإجراءات لمنع حدوثها مستقبلاً وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ثم تطوير استراتيجية الاتصالات وتركيز جهودها حول المشكلات المتوقع حدوثها وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% ثم إنشاء قنوات اتصال بين مختلف الإدارات لرصد المشكلات المتوقع حدوثها مستقبلاً وبنسبة موافقة و التي بلغت ١٠٠% وكانت اقل نسبة العبارة تفعيل مبدأ تفويض السلطة بالمؤسسة لسرعة اتخاذ القرارات المناسبة والعاجلة حيال المواقف الطارئة بنسبة موافقة بلغت ٨٠,٩٩%. ثم مسح البيئة الخارجية بحثاً عن المشكلات التي يمكن أن تنعكس على المؤسسة مسببة أزمة بنسبة موافقة بلغت ٩٢,٤٠% ، ثم تقييم أبعاد المشكلات المتوقع حدوثها ودرجة تحكم المنظمة في الموقف بنسبة موافقة بلغت ٩٧,٩٥% ثم تفعيل دور مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات وإعداد قاعدة بيانات عن نقاط الضعف بالمؤسسات بنسبة موافقة بلغت ٩٨,٢٥% .

ويوضح محمد عبد الغنى هلال (٢٠٠٤) أن إدارة الأزمات تعنى معالجة الأزمة على نحو يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة. وأن ما يدير الأزمة المدير أو فريق الأزمة ويجب ألا

تدار الأزمة فقط من خلال المدير الخارق وإنما من خلال فريق خاص يُختار أعضاؤه بعناية فائقة، وبعد ذلك يتم تدريبهم ورفع مستوياتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة الأزمة.

(٩١ : ٧١)

ويؤكد محمد رشاد الحملاوي (١٩٩٧) لابد من تكوين فريق لإدارة الأزمات تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الوكيل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

(٨٣ : ٧٠، ٧١)

ويتفق الباحث مع ما أشار إليه عاصم حسين الأعرجي (١٩٩٩) وجود أي الخلل في المؤسسة يرجع إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة "نظام الفزع" بحسب تعبير الباحثان. وأن غياب التخطيط والوقائية يجسد الواقع المقلق لدى معظم مؤسسات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في المؤسسات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمدة على الابتكار والحلول الجذرية ومستخدمًا الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير.

(٤٥ : ٩٢)

ويتفق الباحث مع ما بينه محسن أحمد الخضير (٢٠٠٣) أن المشكلة التي تواجه إدارة الأزمات عند وقوع الحدث هي عامل الوقت وضغط الأزمة لصنع القرار واتخاذ اللازم في السيطرة على المشكلة والاستعداد الكامل لمواجهةها، فمن الواجب الحذر دائماً من ظهور عوامل غير متوقعة في عملية التصدي ضدها، والقيام بجميع الاستعدادات الأمنية الفنية مع المراقبة المستمرة والشديدة في كل الأوقات الزمنية لمعرفة المؤشرات والتنبؤات المتوقعة بقرب وقوع الأزمة ومرحلة انفجارها.

(٧٦ : ٦٥)

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سليمان بن حميدي صالح الحميدي (٢٠٠٥) أن تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية وسائل الاتصالات الرسمية أثناء الأزمة الأمنية. و الاعتماد على الاتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة والاتصال الهاتفي، واللاسلكي. ومن المعوقات التي تقف دون إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستحدث من وسائل الاتصال الحديثة.

(٢٦ : ٣٣)

ويؤكد ريندم Random (١٩٦٩) يعد تفويض السلطة قلب العملية الإدارية ، وشریان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات ، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناطقه معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

(١٢٧ : ٢٤٧-٢٥٠)

ويوضح جرهم ألكسون Graham Allison (١٩٧١) أن الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة .

(١٢٠: ١٦٧، ١٦٨)

ويوضح ساميل كود Samuel Coad (١٩٩٥) أن إدارة الأزمة في المؤسسة تتوقف على كفاءتها في التعامل مع وسائل الإعلام ؛ لأن غالبا ما تتعامل بسلبية شديدة تجاه المؤسسة أثناء الأزمة، لذلك ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكل هادئ وعقلاني، حتى يمكن كسبها إلى جانب المؤسسة، إضافة إلى عدم زيادة الفجوة التي تتكون تلقائيا عند حدوث الأزمة بين المؤسسة ووسائل الإعلام، وحتى تصبح وسائل الإعلام عنصرا مساندا للمؤسسة في إدارة الأزمة.

(١٢٩: ٤٧)