الفصل الأول

الأزمات فى المجال الرياضى ومنهاجيتها

١ـ تعريف الأزمة.

٢ - مفهوم الأزمة.

٣ - تعريفات مرتبطة بالأزمة.

٤ - أنواع الأزمات وتقسيماتها.

٥ - الأزمات فى المجال الرياضى.

٦ - المقومات الأساسية للتعامل مع الأزمات.

٧ - أدوات الاتصال فى الأزمات الرياضية.

obeikandl.com

obeikandl.com

١ـ تعريف الأزمة : Crisis

عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها هذا النظام.

ويحدد قاموس Webster معنى الأزمة بما يلى:

«هى فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفى».

وفى مختار الصحاح «الأزمة هى الشدة والقحط» (والمأزم) المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضوع الحرب أيضاً مأزم.

وإدارة الأزمة تعنى التعامل الفورى مع الحدث لوقف أى تصاعد أو مضاعفات أو تعاظم وبهدف السيطرة الكاملة على الحدث.

٢ - مفهوم الأزمة :

إذا كانت الأزمة عبارة عن خلل يؤثر على النظام، فهى تعنى أننا أمام نقطة تحول خطير وهام يعبر عن موقف متفجر وحالة حرجة وخطيرة يضغط فيها عنصر الوقت بالحاح على القيادة وتتعلق بها أمور مصيرية بالنسبة لأهداف وكيان المجتمع، وتحمل فى ثناياها تهديداً للمصالح والأهداف القومية أو تلك التى تعمل من أجلها المنظمة.

الأمر الذى يضع القائد فى مواجهة لحظة حرجة وحاسمة، وتدعوه للتصرف الفورى فى ظل دائرة قد تكون مجهولة، ويحتمل أن يواجهه بعنف كم كبير من المفاجأت مما قد يؤدى إلى تدهور الأمور بصورة متلاحقة.

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

وعلى سبيل المثال فان اكتشاف مشكلات فى الطائرات من طراز (DC-10) فى الولايات المتحدة الأميريكية لم يؤثر فقط فى أسطول الطيران من طراز (DC-10) فى العالم كله، وإنما امتد ليشمل شركة ماكدونل دوجلاس وأيضاً مستقبل الطائرات الأخرى من طراز (DC-10) بل ووصل الأمر إلى تأثر مستقبل صناعة الطائرات فى العالم كله.

ولزيادة مفهوم الأزمة نوضح أن كارثة انفجار المفاعل فى تشرنوبل، لم يؤدى انفجار المفاعل إلى تدميره فحسب وإنما امتد هذا الأثر لينشر الإشعاع على الكرة الأرضية كلها، وأثر بشدة على مستقبل الصناعات الذرية فى العالم كله.

كما طرحت قضية أحداث الأمن المركزى فى مصر قضية أسلوب اختيار المجندين وطريقة معاملتهم، كما طرحت تساؤل عن مبررات إنشاء هذا الجهاز الضخم وما يقدمه من خدمات للدولة.

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

٣ - تعريفات مرتبطة بالأزمة :

نعرض فيما يلى بعض المصطلحات التى جاءت فى المراجع الخاصة بالأزمات ليتضح بشكل أفضل كل من التعريف والمفهوم السابق عن الأزمة.

الكارثة : Catastrophe :

وفق تعريف المنظمة الدولية للحماية المدنية.

هى حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر فى الأرواح والممتلكات وقد تكون طبيعية مردها فعل الطبيعة (زلازل - سيول - عواصف . . . الخ).

وقد تكون كارثة فنية أى مردها فعل الإنسان سواء كان إرادياً (عمداً) أو لا إرادياً (بالإهمال) ويتطلب لمواجهتها معونة الدولة أو معونة دول أخرى إذا كانت مواجهتها تفوق قدرات الدولة.

* والكارثة حالة حدثت فعلاً وهى حالة مدمرة نجم عنها أضرار سواء فى الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معاً.

الصدمة Shock :

تعنى شعوراً فجائياً حاد نتيجة حادث غير متوقع ويقول بعض العلماء أن الصدمة هى إحدى عوارض الأزمات أو أحد نتائجها التى تولدت عند انفجارها فى شكل فجائى سريع دون سابق تمهيد أو إنذار.

وإدارة الصدمة يقصد بها كيفية مواجهة الصدمات التى تصادفنا فى الحياة العملية والتعامل معها بحكمة، وتمثل إدارة الصدمة قدرة غير عادية تتوفر فى القادة تجعلهم مهيأين لإستقبال الصدمة وامتصاصها واستيعابها والتعامل معها فى ثبات ويقين للحيلولة بينها وبين التأثير على الإدارة أو الروح المعنوية للعاملين أو على سمعة وكيان المنظمة وعلاقتها الاجتماعية.

المشكلة Problem :

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

الصراع Conflict :

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

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

الخلاف Dispute:

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

الحـــادث Accident:

الحادث خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله، وفى هذه الحالة يتوقف الإنتاج حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح التى نتجت عن هذا الحادث.

٤ - تصنيف الأزمات :

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف إلا أنه ممكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس كما يلى:

★ تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين :

أ - الأزمة فى مرحلة الميلاد.

ب- الأزمة فى مرحلة النمو.

جـ- الأزمة فى مرحلة النضج.

د - الأزمة فى مرحلة الانحناء.

هـ- الأزمة فى مرحلة الاختفاء.

★ تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها :

أ - أزمات ذات طابع دورى متكرر الحدوث.

ب- أزمات ذات طابع فجائى عشوائى غير متكرر.

★ تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة :

أ - أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير.

ب- أزمات عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير.

obeikandl.com

*** تصنيف الأزمات من حيث شدتها :**

أ - أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب مواجهتها .

ب- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها .

*** تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة :**

أ - أزمة مادية .

ب- أزمات معنوية .

جـ أزمات تجمع بين المادية والمعنوية .

*** تصنيف الأزمة من حيث الشمول والتأثير :**

أ - أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإدارى الذى حدثت به الأزمة .

ب- أزمات عامة شاملة لجميع المرتبطين من الجماهير .

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

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

*** تصنيف الأزمات من حيث المستوى :**

أ - أزمات على المستوى وحدة صغيرة .

ب- أزمات على المستوى المحلى فى المحافظة .

جـ- أزمات على المستوى المحلى فى الدولة .

د - أزمات على المستوى العربى .

هـ- أزمات على المستوى الأفريقى .

و - أزمات على المستوى الدولى (مجموعة من الدول) .

ز - أزمات على المستوى العالمى (كل دول العالم)[1] .

---

(١) سوف نتعرض فى كتابنا القادم عن كل نوع من هذه الأنواع تفصيلاً .

obeikandl.com

٥ - الأزمات فى المجال الرياضى :

لقد سبقتنا المجالات الأخرى فى التعرف على ماهية الأزمات وكيفية إدراتها ولم تتناول أية مراجع للتربية البدنية والرياضية الأزمات التى واجهت الحركة الرياضية سواء على المستوى الأولمبى أو العالمى أو القارى أو الإقليمى أو العربى أو المحلى وهذا المرجع يعتبر الأول فى مصر الذى يتناول الأزمات فى المجال الرياضى.

وكان الرأى العام يعتبر أن الأزمات التى واجهت الحركة الرياضية المصرية هى عبارة عن مجموعة من المشكلات التى تواجه الحركة الرياضية المصرية ثم القيام بعد ذلك بمحاولة إيجاد بعض الحلول المؤقته والتى يمكن أن تسهم فقط فى تسكين أو تخفيف حدة المشكلة.

ولكن الأزمة الحقيقة لا أحد يسعى إلى حلها أو إيجاد الحلول لها.

ولعل أشهر الأزمات التى واجهت الرياضة المصرية هى:

"عدم قدرة مصر على مواكبة العالمية والحصول على إحدى الميداليات الذهبية فى الدورة الأولمبية" وقد استمر هذا الوضع إلى قرابة خمسين عاماً بالتمام منذ أن حصلت مصر على آخر الميداليات الذهبية فى دورة لندن ١٩٤٨م.

ولهذا اعتادت مصر بعد كل دورة أولمبية تفشل فيها البعثة المصرية فى الحصول على الميدالية تشكيل اللجان، ولجان اللجان من أجل التعرف على أسباب تعثر اللجنة الأولمبية والاتحادات المصرية والأبطال المصريين فى هذه المهمة، ولأن المسئولين عن الرياضة المصرية اعتبروها مشكلة رياضية أو حدثاً رياضياً أو صدمة رياضية ولم يعتبروها أزمة رياضية استمر الحال على ما عليه قرابة خمسين عاماً منذ حصل كل من البطلين الأولمبيين محمود فياض وإبراهيم شمس على آخر ميداليتين ذهبيتين حصلت عليهما البعثات المصرية فى رياضة رفع الأثقال فى الدورة الأولمبية التى أقيمت فى لندن عام ١٩٤٨م، حتى الميداليات الفضية أو البرونزية إذا اعتبرناها قد أصبحت حلماً للرياضية المصرية لم يتحقق هذا الحلم منذ عام ١٩٦٠ عندما حصل كل من البطلين المصريين عيد عثمان فى المصارعة

وعبدالمنعم الجندى فى الملاكمة على ميداليتين إحداهما فضية والأخرى برونزية، وكانت آخر ميدالية فضية لمحمد رشوان فى رياضة الجودو وكانت فى الوزن المفتوح، وكانت رياضة الجودو حديثة وأدخلت إلى الألعاب الأولمبية بطوكيو مجاملة لليابان الدولة المنظمة لهذه الأولمبياد.

وقد تم تشكيل العديد من اللجان لدراسة أسباب إخفاق المنتخبات المصرية وخرجت اللجان بالعديد من القرارات والتوصيات وإجراء بعض التعديلات على اللوائح المنظمة للجنة الأولمبية المصرية والاتحادات الرياضية والأندية الرياضية ولكنها لم تتناول حتى الأن الأسلوب الأمثل لمواجهة الأزمة الحقيقة بالحصول على الميداليات الأولمبية قبل أن تتكرر الأزمة، وأكيد أنها سوف تتكرر فى الدورات القادمة إذا لم يتم دراسة كافة جوانب الأزمة والنجاح فى إدارتها لم فيه صالح تحقيق الهدف.

وهناك فرق كبير بين حل إحدى المشكلات التى تواجه الرياضة المصرية وإيجاد الحلول اللازمة لها والتخطيط لمواجهة إحدى الأزمات، ومن المتوقع أن نتعرض لها مرة أخرى.

فالأزمة فى المجال الرياضى تعنى وجود خلل فى النظام الرياضة يؤثر عليه تأثيراً مادياً ومعنوياً إلى الدرجة التى تثير الرأى العام ضد النظام الرياضى بكل هياكله ومؤسساته.

وإدارة الأزمات عموماً يعتبر علم جديد يعتمد على العديد من الأسس والمبادئ العلنية والمفاهيم الخاصة به، وهذا ما يجعله مختلفاً فى أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الأخرى.

وإدارة الأزمات فى المجال الرياضى هو مجال تتناوله الحركة الرياضية للانطلاق إلى غايات القرن القادم، والوقوف بالتربية البدنية والرياضية فى مصاف العلوم المتقدمة الأخرى بعلم جديد يهدف إلى التحكم فى كل الأحداث المفاجئة التى تعترض الحركة الرياضية على كافة مستوياتها المحلية والعالمية، وهى إدارة

تقوم على الدراسة والبحث والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة والتى سبق أن واجهت مثل هذه الأزمات أو حالات قريبة الشبه منها.

٦ - المقومات الأساسية للتعامل مع الأزمات :

يضع عبدالكريم درويش المقومات الأساسية الآتية كمنهج معين للتعامل مع الأزمات[١].

١ - الثقة فى القدرة على مواجهة الموقف فى رباطة جأش وثبات.

٢ - المبادرة بتعبئة جميع الإمكانات الضرورية للتعامل.

٣ - التحرك المنظم للتدخل، والمباغتة فى التعامل مع الأزمة.

٤ - المواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف والتنسيق المحكم بين القيادات.

٥ - منح القيادات الميدانية حرية اتخاذ القرارات لضمان فورية التصرف وملاحقة الأحداث.

٦ - وضوح الأوامر والتعليمات وعدم تضاربها والإسراف فيها.

٧ - توفير نظام اتصالات على أعلى درجة من الفاعلية والكفاية يحقق تدفق المعلومات وأنسيابها.

٨ - الاقتصاد فى استخدام الإمكانات والقوات وترشيد استخدام القوة بالقدر الضرورى.

٩ - تأمين الإمدادات والمهمات والاتصالات.

١٠- توفير نظام معلومات يتيح التقييم الموضوعى للأحداث وترشيد اتخاذ القرارات.

١١ - تنظيم عملية الإعلام ومخاطبة الجماهير.

١٢ - الدروس المستفادة.

---

(١) لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى : عبدالكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٩٥م.

obeikandl.com

٧ - أدوات الاتصال فى الأزمات الرياضية :

هناك العديد من الأدوات يمكن الاعتماد عليها واستخدامها بنجاح أثناء الأزمة، نذكر منها ما يلى:

* البيانات الصحفية :

حيث تصدر الجهة الإدارية المعينة عدة بيانات صحفية تتسم بالصدق والأمانة حول ما هو قائم خلال الأزمة وتطور الوضع بعد ذلك، ومن المهم عدم المبالغة فى عدد كلمات البيان الصحفى إذ يجب أن يكون شاملاً جامعاً ملخصاً لا يتعدى الصفحة الواحدة مهما كانت الأزمة وبحيث يتحدد فيه كل شئ بصورة الخلاصة وليس التفصيل.

* البرامج التلفزيونية :

يتطلب الأمر عرض خلاصة عن الأزمة فى التلفزيون، وبحيث يكون مقدم برنامج الأزمة واعياً ودارساً وأحد فريق إدارة الأزمة، ويكون لديه قدراً كبيراً من الحقائق عنها، ويجب أن يكون مدرباً على مواجهة الكاميرا مع الإدارة التى يمثلها مقدم البرنامج حيث يتوقف على برنامجه القصير والذى لا يتعدى عدة دقائق مدى تعاطف الجماهير والرأى العام مع أحداث الأزمة.

* المؤتمرات الصحفية :

يجب الدعوة إلى عقد مؤتمر صحفى أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام بالبيانات الموثوق بها وأيضاً إعطائهم بعض الوثائق والمستندات والصور والملخصات حول أحداث الأزمة، لأنه يصعب على إدارة الأزمة أن تلتقى بهم فى المؤتمرات لتقوم باعطائهم كافة البيانات حول الأزمة، ثم الإجابة عن الإستفسارات الموجهة منهم.

ويجب على من يدير هذه المؤتمرات الصحفية لأهميتها أن يكون مدرباً على إداراتها، ولا يفقد ثقته فى نفسه إذا ما تم توجية نقداً كبيراً له عن تقصير الإدارة فى عملها، لذا يجب أن يكون دبلوماسياً فى تناول هذا التقصير وبحيث لا ينكره

وفى نفس الوقت يَعِد السائل بأن الإدارة سوف تعالج الأمر بكل اهتمام وسوف تحاسب المقصر بكل جدية.

كما يجب أن يشارك فى الإعداد للمؤتمرات الصحفية مجموعة من المُدرَبِين على التعامل مع رجال الإعلام فى مثل هذه الأمور.

*** مركز المعلومات والبيانات :**

من المهم قيام إدارة الأزمة بتوفير مركز للمعلومات والبيانات يكون فى مكان يسهل الاتصال به، ويكون كذلك مزوداً بالحديث من أدوات معالجة وتشغيل وتصنيف وفرز وتلخيص البيانات والمعلومات.

لأن هذا العصر يطلق عليه عصر المعلومات ولذلك يجب الاهتمام بكل المعلومات المرتبطة بالأزمة كما يجب أن يزود مركز المعلومات بأجهزة الاتصال المعروفة كالتليفون والفاكس ووحدات الكومبيوتر والطابعات ووحدات الاتصال المباشر وإذا كانت الأزمة ترتبط بأحد الاتحادات الدولية أو مناسبة عالمية رياضية يجب الاعتماد فوراً على نظام الأنترنت كأحسن وسيلة للاتصالات، حيث تحولت الأجهزة والمعدات من مجرد دوائر الكترونية معقدة لتصبح وسيلة وأداة لشرح حالة الأزمة الراهنة.

وأيضاً طلب معلومات وشرح لأزمات مماثلة حدثت فى دول أخرى يمكن أن تعين إدارة الأزمة فى إيجاد الحلول لها، حيث يتم من خلال الأنترنت الاتصال بكل العالم بصورة مذهلة وبحيث تصل المعلومات الحقيقية عن الأزمة للدول المختلفة، وهذا أفضل من أن يستخدم الأنترنت (Internet) بواسطة أفراد أخرين ضد الإدارة التى تواجه الأزمة وتعطيهم الفرصة لاستغلال الأزمة ويبثون معلومات خاطئة عنها، وذلك يتم فقط فى غياب المعلومات الصادرة من مجموعة العمل المسئولة عن إدارة الأزمة، وقد استطاعت الرياضة المصرية فى عام ١٩٩٧ أن تنطلق إلى عضوية شبكة المعلومات الدولية من خلال شبكة مجلس الوزراء ومراكز البحوث العلمية والجامعات أو شبكة المعلومات بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة أو اللجنة الأولمبية المصرية وكلها جهات يهمها أن تصل المعلومات عن

الأزمة فى حال حدوثها إذا كانت مصر صادقة، لذلك فمن الواجب الاستفادة من هذه الإمكانات فى نشر الوقائع والوثائق والمستندات الحقيقية عن الأزمة للعالم.

*** مخاطبة الجماهير:**

يجب أن نسلم بأنه من حق المواطن أن يعرف الحقائق أولاً بأول وخاصة فى العصر الحديث والذى أصبحت فيه وسائل الاتصال المرئية والمسموعة تنقل لنا الأحداث من كل أرجاء الدنيا وفى نفس الوقت يجب أن نقدر دور السلطات المسئولة عن الأخبار والإعلام عن الأزمة الجماهيرية وهى معادلة صعبة.

ولكن الخلاصة أننا يجب ألا نغفل مخاطبة الجماهير بالأساليب المناسبة.

obeikandl.com