

الفصل الثاني

الإطار العام لإدارة الأزمات في المجال الرياضي

- ١- أنواع الأزمات العامة.
- ٢- أبعاد الأزمات في المجال الرياضي.
- ٣- التوصايا العشر للتعامل مع الأزمات.
- ٤- الأسلوب العلمى فى إدارة الأزمات الرياضية.
- ٥- سيناريو التعامل مع الأزمات.

obeikandi.com

١- أنواع الأزمات العامة:

هناك أنواع عديدة من الأزمات منها مايلي :

١- الأزمات الطبيعية:

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

٢- الأزمات الاجتماعية:

مثل الفتن الطائفية والتطرف والاعتداء الجماعى على المجتمع المحيط وكذلك البلطجة المرتبطة بالمواقف الاجتماعية .

٣- الأزمات السياسية:

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

٤- الأزمات العسكرية:

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

٥- الأزمات الاقتصادية:

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

٦- الأزمات الرياضية:

وهى التى ترتبط بالأحداث المرتبطة بالنشاط الرياضى مثل هزيمة النادى الأكثر شعبية من نادى مغموور - أو أحداث شغب أو تعصب - أو اتخاذ قرارات رياضية

من الإدارة الحكومية تؤثر فى البناء الديمقراطى فى الهيئات الرياضية أو فشل المنتخب القومى فى الألعاب الأكثر شعبية أو فشل الأندية فى تحقيق المستهدف منها أو قيام الاتحادات الرياضية أو الأندية باتخاذ قرارات تؤثر فى الارتباط الجماهيرى والرأى العام بهذه المؤسسات .

كما أن الأزمات الرياضية ترتبط أيضا بالموقف الأولمبى إذا كان الحدث فى الدورة الأولمبية التى تقام كل ٤ سنوات ، أو فى بطولة العالم كل سنة أو سنتين أو كل ٤ سنوات أو فى البطولات الإقليمية أو القارية أو العربية .

كما يتواجد فى الأزمات الرياضية كافة الأنواع الأخرى من الأزمات فى داخل النشاط الرياضى .

٧- الأزمات الفنية:

مثل الابتزاز والتعدى على حقوق النشر والتأليف أو حدوث مواقف حاسمة فى تجمع فنى كبير أو صدور قرارات غير صائبة فى مواقف فنية مرتبطة بالجماهير وحبها لنجوم الفن أو الأدب أو الصحافة .

٢- أبعاد الأزمات فى المجال الرياضى:

يجب أن نتناول عند إدارة الأزمة فى المجال الرياضى الحدود والمواقع التى يمكن أن تؤثر فيها الأزمة وقد تكون أبعاد الأزمة فى حدود الدولة فقط ويكون ذلك ظاهرا فى الأزمات التى تحدث فى مصر من خلال نشاط رياضى مصرى محلى داخلى .

وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت البعد الداخلى إلى البعد العربى عندما يكون النشاط الذى حدث فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات الاتحاد العربى للألعاب الرياضية أو الاتحادات العربية أو اللجان الأولمبية العربية لتصل إلى ٢٢ دولة عربية أو خلال لقاء عربى جماعى أو ثنائى أو ثلاثى .

وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت البعد العربى إلى البعد الأفريقى عندما يكون النشاط الذى حدث فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات الاتحاد

الأفريقي أو المجلس الأعلى للشباب والرياضة بأفريقيا أو الاتحادات الرياضية الأفريقية أو تكون الأحداث فى إحدى الدورات الرياضية القارية على المستوى الأفريقي لتصل إلى أكثر من خمسين دولة أفريقية، وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت المستوى القارى الأفريقي إلى المستوى العالمى عندما يكون النشاط الذى حدث فيه الأزمة الرياضية ضمن أنشطة ومستويات الاتحادات الدولية للألعاب لتصل من خلال وسائل الاتصالات الحديثة إلى معظم دول العالم، ويمثل هذا البعد حدوث الأزمة فى الدورات الأولمبية حيث تصل حدودها إلى كل دول العالم وأيضا إلى جميع الأنشطة الرياضية فى العالم والتى تنتظر كل أربعة سنوات إقامة الدورة الأولمبية والتى يشارك فيها ١٩٦ دولة وهذا العدد يفوق عدد الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة.

وعند التعامل مع الأزمات يجب أن يكون منهاج التعامل واقعى ويتناول فقط إطار الأزمة وفقا لمايلى :

١- هل تهدد الأزمة الرياضة بأكملها أم فقط تهدد إحدى الألعاب الرياضية؟ وهذا التهديد هل يشمل مستوى اللعبة حاليا أم مستقبل اللعبة كلها؟ ويرتبط بذلك الجمهور المشاهد لكل الألعاب الرياضية أم فقط الذى يعشق مشاهدة لعبة بعينها.

مثال: واجهت الملاكمة الأولمبية خلال دورة سول ١٩٨٨ تهديدات واضحة بالغائها نهائيا من البرنامج الأولمبى لأسباب عدم الحياد فى التحكيم بطريقة الورقة والقلم.

وصدر فعلا من لجنة البرامج فى اللجنة الأولمبية الدولية قرار بالغاء الملاكمة من الدورات الأولمبية اعتبارا من اتلانتا ١٩٩٦ وقد أدار البروفيسور أنور شودرى رئيس الاتحاد الدولى وهو باكستانى الجنسية ومعه جميع أعضاء اللجنة التنفيذية من ٣٥ دولة فى العالم واستطاعوا بجهود مكثفة وبدراسات علمية واعية بادخال انظمة التحكم الألكترونية (الكمبيوتر) فى إدارة المباريات اعتبارا من إبريل ١٩٨٩ أى بعد حدوث الأزمة (اعتداء الجماهير والمنظمين والإداريين من الكوريين على

الحكم النيوزيلاندى بوك والتر والذى وجه إنذار للاعب الذى كان متفوقا فى مبارياته فى أولمبياد سول ١٩٨٨ وكان من كوريا وأدى هذا الإنذار إلى خسارة الملاكم الكورى المباراة ومحاولة الجماهير الفتك بالحكم. وكانت المباراة مذاعة على الهواء مباشرة ومنقولة لأكثر من ١٧٠ دولة فى العالم) ولم ينتظر الاتحاد الدولى موعد عقد الجمعية العمومية العادية للملاكمة فى العالم والمحدد لها نهاية عام ١٩٩٠ بل قام فوراً بإجراء التعديلات فى القوانين وتم تنفيذها فور الاعتماد من اللجنة التنفيذية.

هذا بالإضافة إلى ما قامت به كل دول العالم من استنكار حذف الملاكمة بل هددت بعض القارات ومنها قارة أفريقيا بمقاطعة الألعاب الأولمبية نهائيا إذا الغيت رياضة الملاكمة من البرنامج الأولمبى، وأصدر السيد/ انطوينو سمارانش رئيس اللجنة الأولمبية الدولية قرارا باستمرار الملاكمة فى البرنامج الأولمبى مسaire لما قام به الاتحاد الدولى للملاكمة للهواة من تعديل قواعد التحكيم لتوفير الحياء التام، وكذلك استخدام أجهزة التحكم الألكترونية (الكمبيوتر) والتى توفر الحياء ونظافة عملية التحكيم فى إدارة المباريات.

٢- هل تهدد الأزمة رسالة الرياضة كوسيلة تربوية تسعى بها الدول لإعداد المواطن الصالح؟ فالجميع يعترف أن الرياضة وسيلة لتربية المواطن مثلها مثل التربية ولكن من خلال النشاط الحركى الهادف البناء، ومعنى وجود نواحى غير تربوية فى ممارسة الرياضة يؤدى إلى عدم ثقة المواطنين فى كل العالم فى الرياضة، ولنا أن نتخيل أن يصاب عدد كبير من البشر بنوع من الأمراض نتيجة ممارسة الرياضة فى مرحلة سنية معينة، لاشك أن هذا الموقف سيؤدى إلى فقد ثقة المواطنين فى الرياضة عموما وأيضا فى قادة الرياضة والذين ينتظمون فى حث البشر على ممارستها من أجل المحافظة على الصحة واللياقة البدنية.

٣- هل سيتم استغلال الرياضة لتوجيه النشء أو الشباب إلى السخرة؟ حيث أنه أحيانا ما تستخدم الرياضة فى الاحتفالات فى المناسبات المختلفة وبحيث يتفرغ الآلاف من النشء والشباب للتدريب العنيف والمستمر وغير التربوى، وهدفه

فقط أن يكون النشء والشباب المشارك مجرد آلات لحفظ بعض الحركات العنيفة والمكررة والتي تهدد صحتهم ويستمرون على هذا الحال شهور تصل فى بعض الأحيان إلى عدة سنوات تسبق المناسبات الرياضية الكبرى ليقوموا بإعداد بعض اللوحات الخلفية أو الحركات الرياضية الخطيرة والتي قد تعرضهم للإصابة أو فقد حياة البعض منهم، وكلنا يتذكر انهيار (الثورة)^(١) الرياضية فى استاد القاهرة فى أوائل الستينيات حيث سقط الشباب المشارك فى العرض الرياضى والمعلق فى السماء على الأرض، وكان مكلفا بأن يقدم بعض الحركات البهلوانية الاستعراضية بأعداد كبيرة لم تتحملها الأجهزة الرياضية التى تكونت من الثورة الرياضية وامام عشرات الآلاف من المشاهدين فى استاد القاهرة ويتقدمهم كل القيادات السياسية فى مصر احتفالا بأعياد الثورة السنوية، وما زالت آثار الأزمة الحادثة شاهدا من خلال الإصابات الشديدة التى تعرض لها مجموعة من خيرة شباب وابطال مصر من الرياضيين والذين كانوا وقتها طلاباً فى كليات التربية الرياضية.

وهذا لايعنى أننا ضد التمرينات فى العروض الرياضية الجماعية ولكننا ضد السخرة فى هذه التمرينات دون أن توفر الانتقالات المناسبة والتغذية الصحية والاقامة التى تليق بالمناسبة وأيضا الأجهزة السليمة والتى تتحمل هذه التجمعات الكبيرة، كما أن الإخراج وعامل التصميم يقلل كثيرا من عروض وتمرينات السخرة لينقلها إلى المعنى الحقيقى لتمرينات العروض الرياضية الاستعراضية الجميلة والتى ينتظرها عدد أكبر أمن أبناء الوطن ليتمتعوا بالرياضة فى عروض رياضية جميلة.

٣- الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات^(٢):

يضع محسن أحمد الخضيرى الوصايا العشر التالية للتعامل مع الأزمات:

١- توخى الهدف.

(١) الثورة الرياضية مصطلح معروف فى العروض الرياضية تختتم به المهرجانات الرياضية وبحيث يظهر كل المشاركين على شكل ثورة مجمعة يقفون فيها فى أوضاع مختلفة يكون فى مجموعها شكلا جميلا يسعد المشاهدين لعدة ثوان قليلة ويطلق عليه علميا الثورة الرياضية.

(٢) يمكن التعرف على المزيد من شرح هذه الوصايا فى كتاب: محسن أحمد الخضيرى إدارة الأزمات، القاهرة: مكتبة مدبولى.

٢- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة .

٣- المباغة .

٤- الحشد .

٥- التعاون .

٦- الاقتصاد فى استخدام القوة .

٧- التفوق فى السيطرة على الأحداث .

٨- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات .

٩- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث .

١٠- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكنا .

٤- الأسلوب العلمى فى إدارة الأزمات الرياضية:

يهدف الأسلوب العلمى فى إدارة الأزمات الرياضية مواجهة وحل أى أزمة رياضية وفق المصالح الوطنية ومكانة وسمعة مصر فى المحافل الأولمبية والعالمية والإقليمية والقارية والدولية .

ويعتمد فى إدارة الأزمات الرياضية على الدراسة الواعية للموقف الرياضى المصرى على المستويين الحكومى والأهلى ، والتنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع ، وترتيب بعض الخطوات والأمور واجبة اتخاذ فور حدوث الأزمة حتى يمكن تجنب المفاجأة الناتجة من حدوثها ، ومن ثم استغلال الوقت فى اتخاذ وصدور القرارات اللازمة لحلها .

ويمكن أن نضع المراحل التالية كأسلوب علمى فى إدارة الأزمات الرياضية :

المرحلة الأولى : تجنب الأزمة .

المرحلة الثانية : الإعداد لإدارة الأزمة .

المرحلة الثالثة : الاعتراف بوجود أزمة .

المرحلة الرابعة : احتواء الأزمة .

المرحلة الخامسة: تحليل المعلومات والحقائق .

المرحلة السادسة: تسوية الأزمة .

المرحلة السابعة: الاستفادة من الأزمة .

المرحلة الأولى: تجنب الأزمة

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

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

وأعتقد أن أفضل مثال على ذلك أننا لو أقمنا مسابقة لرمى الرمح أو لقذف القرص وبدأ أحد اللاعبين يرمى الرمح أو يقذف القرص وهو معصوب العينين فلنا أن نتخيل ما سوف يحدث من هلع وردود أفعال لدى الجماهير عندما يبدأ هذا اللاعب فى الرمى ، كما أن اللاعب نفسه لن يفوز بأية جائزة أو يسجل أى رقم . كما أن هناك مرحلة هامة تساعد فى منع وقوع الأزمة وهى المحافظة على السرية وذلك بإشراك أقل عدد ممكن من الأفراد الموثوق فى قدرتهم على الكتمان .

المرحلة الثانية: الإعداد لإدارة الأزمة:

«ذكر (ستيفن فنك) وهو من كبار المستشارين فى الإدارة فى كتابه (إدارة الأزمات Crisis Management) أن أى شخص فى موقع السلطة والمسئولية يجب أن يضع تصورا أو خطة لجمعية وقوع أزمة بنفس طريقة تصوره وتخطيطه لجمعية الموت .

وليس ذلك من قبل الضعف أو الخوف ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة أنك مستعد لمواجهة ما يخبئه القدر لك .

وقد جاءت نتائج البحوث العلمية فى هذا الموضوع أن ٩٨٪ من كبار المديرين عينة البحث أفادته أنه لامهرب من الأزمات فهى مثل الموت، إلا أن ٥٠٪ من نفس العينة أفادت أنهم ليس لديهم خطة للتعامل مع الأزمات .

ولذلك يجب على كل القادة فى القطاعات والمجالات الرياضية أن يضعوا خططاً للتصدى للأزمات «خطط عمل، وخطط اتصالات، وخطط علاقات عامة، وخطط لمواجهة الشعب، وخطط لمواجهة الرأى العام . . . الخ» .

وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يجب أن نتذكر أن «سيدنا نوح عليه السلام شرع فى بناء سفينته قبل أن يبدأ هطول الأمطار وحدوث السيول» .

وفى الآيات الكريمة من سورة نوح يتضح لنا القرار الإلهى لقوم وضعوا أصابعهم فى آذانهم حتى لا يسمعو الدعوة وتغطو بشياهم حتى لا يروا وجه

سيدنا نوح عليه السلام، وقد قام سيدنا نوح عليه السلام بتجريب كل الخطط حيث دعاهم إلى ربه بصوت مرفوع، ثم أنه جهر بالدعوة في حال، وأخفاها في حال آخر، ودعاهم ليلاً ونهاراً، وقال لهم: اطلبوا مغفرة الكفر والعصيان من ربكم، إنه لم يزل غفاراً للذنوب من يرجع إليه.

ثم قال سيدنا نوح عليه السلام: «رب إن قومي عصوني فيما أمرتهم به من الإيمان والاستغفار». . رب لا تترك على الأرض من الكافرين بك أحداً يدور في الأرض ويدب عليها.

وبسبب ذنوبهم أغرقوا بالطوفان، فأدخلوا عقب هلاكهم ناراً عظيمة للهب والإحراق فلم يجدوا من دون الله أنصاراً يدفعون عنهم العذاب^(١).

وفيما يلي قول الله سبحانه وتعالى في آيات تنطق بالإعجاز الإلهي .

﴿إِنَّا أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِ أَنْ أَنْذِرْ قَوْمَكَ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ (١) قَالَ يَا قَوْمِ إِنِّي لَكُمْ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴿٢﴾ أَنْ أَعْبُدُوا اللَّهَ وَأَتَّقُوهُ وَأَطِيعُوا ﴿٣﴾ يَغْفِرْ لَكُمْ مِنْ ذُنُوبِكُمْ وَيُخْرِجَكُمْ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى إِنَّ أَجَلَ اللَّهِ إِذَا جَاءَ لَا يُؤَخَّرُ لَوْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٤﴾ قَالَ رَبِّ إِنِّي دَعَوْتُ قَوْمِي لَيْلًا وَنَهَارًا ﴿٥﴾ فَلَمْ يَزِدْهُمْ دُعَائِي إِلَّا فِرَارًا ﴿٦﴾ وَإِنِّي كُلَّمَا دَعَوْتُهُمْ لِتَغْفِرَ لَهُمْ جَعَلُوا أَصَابِعَهُمْ فِي آذَانِهِمْ وَاسْتَغْشَوْا ثِيَابَهُمْ وَأَصْرُوا وَاسْتَكْبَرُوا ﴿٧﴾ ثُمَّ إِنِّي دَعَوْتُهُمْ جَهَارًا ﴿٨﴾ ثُمَّ إِنِّي أَعْلَنْتُ لَهُمْ وَأَسْرَرْتُ لَهُمْ إِسْرَارًا ﴿٩﴾ فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا ﴿١٠﴾ .

﴿قَالَ نُوحٌ رَبِّ إِنَّهُمْ عَصَوْنِي وَاتَّبَعُوا مَنْ لَمْ يَزِدْهُ مَالَهُ وَوَلَدَهُ إِلَّا خَسَارًا﴾ (٢١) وَمَكُرُوا مَكْرًا كَبِيرًا ﴿٢٢﴾ وَقَالُوا لَا تَدْرُنَّ آلِهَتَكُمْ وَلَا تَدْرُنَّ وَدًّا وَلَا سَوَاعَا وَلَا يَغُوثَ وَيَعُوقَ وَنَسْرًا ﴿٢٣﴾ وَقَدْ أَضَلُّوا كَثِيرًا وَلَا تَزِدِ الظَّالِمِينَ إِلَّا ضَلَالًا ﴿٢٤﴾ مِمَّا خَطِيئَتُهُمْ أُغْرِقُوا فَأَدْخَلُوا نَارًا فَلَمْ يَجِدُوا لَهُمْ مِنْ دُونِ اللَّهِ أَنْصَارًا ﴿٢٥﴾ وَقَالَ نُوحٌ رَبِّ لَا تَذَرْنِي عَلَى الْأَرْضِ مِنَ الْكَافِرِينَ دَيَّارًا ﴿٢٦﴾ .

وهذا يتطلب من القارئ الرياضي أن يبحث عن التفاصيل الدقيقة لأن التغاضي عن هذه التفاصيل قد تكون له عواقب وخيمة، وعلى القارئ أن يختار

(١) المنتخب في تفسير القرآن الكريم، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية بمصر، الطبعة السابعة عشر، ١٩٩٣.

مجموعة من أعضاء فريقه يطلق عليهم فريق أو مجموعة الأزمات وتتوفر لهم الاتصالات اللازمة ويجب بين وقت وآخر اختبار استعدادهم للبدء فى العمل، وقد تعلمنا من دروس الحرب أهمية هذه النقطة «حكومة الولايات المتحدة الأمريكية تعلمت أهمية إبلاغ الخطط فى الأوقات المناسبة إلى الأفراد المعنيين بعد الهجوم على بيرل هارير، وبعد قيام كوريا الشمالية بالاستيلاء على السفينة بويلو - كما استفادت القيادة المصرية من درس اختراق القوات الاسرائيلية للثغرة خلال الانتصار الكبير فى حرب أكتوبر ١٩٧٣».

المرحلة الثالثة: الاعتراف بوجود أزمة

قد يعتقد بعض القادة أنك إذا لم تفقد أعصابك خلال حدوث الأزمة فإن هذا نجاحا، وأنا اعتقد شخصيا أنك لا يمكن أن تدرك حقيقة الموقف إذا لم تنفعل مع الأزمة وهذا هو التحدى الحقيقى للقائد حيث يجب عليه أن يقوم بإدارة الأزمة وهو يعرف ومعترف ومنفعل لوجودها.

كما أن التعالى والتغطرس واعتبار أن الحدث بسيطا أو تافها خلال الأزمة يفقد القيادة عنصر العلاقات الطيبة مع أطراف الأزمة وربما يجعل رأى العام ليس ضد القيادة فقط ولكن أيضا ضد الهيئة أو الإدارة التى يقودها هذا القائد.

كما أن تجاهل القيادة لأحد الأخبار الصحفية الهامة التى ترتبط بأمانة أو مصداقية وجدية الإدارة أو الهيئة التى يعمل فيها هذا القائد، تعنى تضاعف الموقف وتضاعفه إلى الحد الذى يصعب معه فهم رأى العام لحقيقة الموقف. وكلنا نتذكر أن المسؤولين فى مركز شباب الجزيرة لم يتحركوا جيدا لإيضاح الموقف فى إقامة الفندق فى مركز شباب الجزيرة عندما تصدت جريدة الأهرام للموضوع وكانت النتيجة إزالة حمام سباحة تم الصرف عليه بأكثر من مليون جنيه وكان ينتظره آلاف الشباب وهم الذين كانوا سوف يستفيدون منه لأن عدد المستفيدين من حمام السباحة فى نفس المكان يفوق عشرات المرات عدد الذين يستفيدون وجود نفس المساحة رقعة خضراء، وحتى الآن لم يزل الفندق الذى كان سببا فى حدوث أزمة مركز شباب الجزيرة قائما ولم يتم إزالته.

ويجب على القائد ليس فقط أن يعترف بحدوث أزمة ولكن أيضا أن يستعين بأهل منطقة الأزمة في إيجاد الحلول لها «أهل مكة ادرى بشعابها».

المرحلة الرابعة: احتواء الأزمة

تتطلب هذه المرحلة من القائد أن يقوم بتحديد الأولويات التي يجب عليه أن يتخذ فيها قرارات صعبة وبسرعة حتى إذا لم يكن متوفرا لديه إلا قدرا محدودا من المعلومات، أو كان المتوفر قدر كبيرا وأكثر من اللازم 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 صادقا في كل ما يقوم به لأن المصادقية هي المرحلة الحاسمة في احتواء الأزمة.

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

ولا بد للقائد أن يقول الصدق لأن معنى عدم قوله للصدق أو عدم قوله لأى شىء فإن الإعلام سوف يجد من يقول له ويتكلم ويجوز أن يقول أو يتكلم خطأ، كما أن عبارة «لاتعليق» تعتبر ردا غير مقبول في الظروف الحالية، كما يجب الاستماع إلى أهل الثقة من المستشارين ثم يقوم القائد بتقييم القضايا والمعاني فورا ويعلن المناسب منها كما أن انتقال أكبر فرد مسئول من القطاع أو الإدارة إلى مكان الأزمة يظهر اهتمامه الحقيقي والموضوعى بالأزمة.

كما أنها إعلان للجميع بمسئولية هذه القيادة عن الأزمة ومن ثم إيجاد الحلول لها، ثم يقوم فورا فريق العمل الذى سبق أن قام بإعداد برنامج لاحتواء الأزمة بينما باقى الأعضاء العاملين فى الإدارة أو الهيئة فى مواقعهم. وهناك مقولة شهيرة فى مصر «إن الهزيمة ليس لها أب بينما الفوز له مائة أب».

لذلك فإن القائد الناجح لا ينسب إلى نفسه فقط النجاح فى احتواء الأزمة ولكنه يجب أن يتحدث عن كل العاملين معه فى احتواء الأزمة وإيجاد الحلول لها، لأن مباراة الكرة الجماعية بدون تعاون الفريق وقيام كل لاعب بواجبه فلن يكون هناك فوز أو انتصار، ويجب أن يعلن القائد وهو مقتنع أنه لولا جهود وقدرة وتماسك جميع أعضاء الفريق حتى مجموعة الاحتياطى منهم ماكان هناك فوز أو انتصار، أو احتواء للأزمة لذلك لابد أن يشير القائد إلى تلك المجموعة التى ظلت فى مواقع عملها ووظيفتها تقوم بواجبها خلال الأزمة وهم أيضا شاركوا فى احتواء الأزمة ميدانيا وعمليا.

كما يجب على القائد أن يحدد فرد كمتحدث صحفى باسم الإدارة أو الهيئة يكون متصفا بالخلق والصدق فى مواقفه السابقة حتى يكون موضع ثقة فى كل مايدلى به من معلومات مطلوب اطلاع الرأى العام عليها.

المرحلة الخامسة: تحليل المعلومات والحقائق

يعقب احتواء الأزمة قدرا مناسباً من الهدوء يجب أن يستغله القائد فى دراسة وتحليل كل ماله من معلومات ووثائق وحقائق ويقوم بخبرة القائد المحنك بدراسة أبعاد هذه المعلومات وما يمكن أن تؤثر على الإدارة أو الهيئة سواء كان التأثير سلبيا أو ايجابيا كما يجب عليه أن يعود فورا إلى الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة فى هذا المجال للاستفادة منها ولو جزئيا.

ولعلنا نتذكر أن المانيا لم تنجح فى تحليل المعلومات والحقائق حول المختطفين بعد احتواء أزمة الرهائن الإسرائيليين فى دورة ميونيخ الأولمبية عام ١٩٧٢ (كان المؤلف عضواً فى بعثة مصر للشباب خلال هذه الدورة) واعتمدت على انها استطاعت أن تطيل مدة الإنذار مع الفلسطينيين الذين كانوا يحتجزون الرهائن فى مقر البعثة الاسرائيلية، ولو أنها حللت جيدا المعلومات والحقائق المرتبطة بزيارة عبدالعزيز الشافعى المندوب المصرى فى هذه الأزمة لمقر الأزمة ومقابلته للفلسطينيين وتأكدته من أن جميع الفدائيين الفلسطينيين يرتدون احزمة المتفجرات فوق أجسادهم لما كانوا نقلوهم إلى مطار غير مطار ميونخ لاصطيادهم رماية من

القناصين الألمان مما أدى إلى مقتل جميع الرهائن وجميع الفدائيين (عدا واحد فقط بترت قدميه) واليوم وبعد ٢٥ عاما من حدوث الأزمة يعترف الألمان بأنهم لم يتخذوا القرار السليم ولم يحلّلوا المعلومات والحقائق المتوفرة جيدا مما أدى إلى نهاية الأزمة بنهاية مأساوية أساءت إلى ألمانيا كثيرا، كما أن الألمان انفسهم لم يستفيدوا من تجارب الآخرين فى مثل هذه الأمور ولكنهم اعتمدوا فقط على خبراتهم ومقدرتهم على اصطياد الفلسطينيين دون أن يعلموا أن كثيرا من الفلسطينيين كانوا يهدفون إلى أن يعلم العالم بقضيتهم حتى قاموا بالتضحية بحياتهم بعد ذلك فى سبيل هذا الهدف^(١).

المرحلة السادسة: تسوية الأزمة

هذه المرحلة ترتبط بالسرعة فالأزمة لن تنتظر، لذلك يجب أن تكون المرحلة الخامسة قصيرة الوقت وبحيث أنه بمجرد الانتهاء من التحليل والدراسة العمل فورا على تسوية الأزمة، ويجب على القائد ألا يستريح قبل التسوية ورجوع الحق لأصحابه قدر المستطاع حتى يعود الموضوع إلى ما كان عليه قبل الأزمة أو بأقل قدر ممكن من الخسائر.

المرحلة السابعة: الاستفادة من الأزمة

يجب البدء فورا فى إصلاح ما اختل من أمور واتباع المقترحات والتوصيات الواردة فى كل من المراحل السابقة، كما يجب عدم الاعتماد على الحظ ولكن يجب أولا التخطيط والتصميم ثم بعد ذلك يأتى الحظ، ويتوقف مستقبل الإدارة أو الهيئة على مدى نجاح الإدارة فى مواجهة التحدى الحادث فى الأزمات، كما أن الجماهير لن تعيد انتخابات قيادات رياضية سبق لها أن فشلت فى إدارة إحدى الازمات التى واجهت الإدارة أو الهيئة المشاركة فى النشاط.

والنصيحة التى يجب أن توجه لكل قيادة «احترس من أن تزج باتحادك أو ناديك أو هيئتك فى أزمة، ولكن إذا وقعت أزمة فيجب أن تقوم بنفسك كقائد للاتحاد أو النادى أو الهيئة بمعالجة الأزمة وفق الخطوات المناسبة والسابق إيضاها فى المراحل السبعة السابقة.

(١) يمكن الاطلاع على تفاصيل هذه الأزمة فى أزمة ميونخ ١٩٧٢ من نفس هذا الكتاب فى الفصل الخامس.

٥- سيناريو التعامل مع الأزمات:

أصبح اصطلاح «سيناريو» أحد التعبيرات اللازمة والمرتبطة بإدارة الأزمات، وأصبحت السيناريوهات الأصلية والبدلية أحد الأسس الرئيسية التى تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات.

ويتضمن السيناريو عددا من العوامل التى يجب مراعاتها عن وضع السيناريو وهى:

- تحليل الموقف العام.

- تحليل الإمكانيات المتوفرة لمواجهة الأزمة.

- تحليل المنافس أو المهاجم (صانع الأزمة).

- أبعاد الأزمة.

ويتم وضع سيناريو التعامل مع الأزمات فى ظل الظروف التى قد تتغير خلال السيناريو أو فى ظل الظروف المحتمل أن تتعدل فجأة فى أوقات معينة - وليس هناك قوالب جامدة ونماذج مسبقة.

وهناك مجموعة من الجوانب الأساسية لرسم سيناريو التعامل مع الأزمة وهى:

١- الشكل Form:

وتعنى رسم شكل التدخل غير المباشر أو التدخل المباشر العلنى.

٢- المسؤولية Responsibility:

وهى ترتبط بحدود السلطة.

٣- الحيز أو النطاق Outline Frame Work:

حيث يتم تحديد النطاق المسموح التعامل فى إطاره.

٤- الوضع Position:

يجب ملاحظة الحالة التى عليها الأزمة لأن ذلك يساعد فى رسم السيناريو.

٥- الموقف Situation:

وهى مواقف متغيرة بشكل كبير ومن لحظة لأخرى وكل لحظة يختلف فيها

الموقف عنه فى لحظة أخرى.

٦- العوامل الثابتة المساعدة:

وهى العوامل التى يصعب تعديلها لأن لها شكل جامد .

٧- العوامل المتحركة المساعدة:

مثل مخاطبة الوجدان والضمير بهدف كسب مشاعر العواطف والأحاسيس .

٨- الأفراد:

حيث يعتبر القلق وعدم الاستمرار والتوتر أحد المحركات الرئيسية للأفراد فى السيناريو .

٩- المؤثرات الوضعية:

للأطمئنان على إمكانية التأثير على الأفراد وتوجيههم وهى مؤثرات يتم صنعها .

١٠- المؤثرات النفسية:

وهى تختلف من أزمة إلى أخرى .

ويقوم راسم السيناريو بالاعتماد على النقاط السابقة ثم رسم الخطط للتعامل معها ووضع بدائل للتدخل الفورى للمحافظة على استمرار الكيان الإدارى ثم استعادة حيويته ودافعيته ، ومعالجة السيناريو ونجاحه يتطلب مديرا للأزمة يستطيع التوفيق بين التعارض القائم بين أطراف الأزمة بهدف الوصول بكل الأطراف إلى إطار متفق عليه يستخدم كأساس للمعالجة .