



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية
برنامج الدراسات العليا
الإدارة الرياضية

واقع إدارة بعض الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين

رسالة ماجستير

إعداد

عبدالمهدي علي احمد اكسيل

إشراف

الدكتور محمود إبراهيم شبر

الدكتورة هدى حسن الخاجة

أستاذ التدريب الرياضي المساعد

أستاذ الإدارة الرياضية المشارك

رئيس قسم التربية الرياضية

قسم التربية الرياضية

بجامعة البحرين

جامعة البحرين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية

بكلية التربية قسم التربية الرياضية - جامعة البحرين

1423 هـ - 2003 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي
وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَن أُخَالِفَكُمُ إِلَىٰ
مَا أَنهَآكُم عَنْهُ إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتِطَعْتُ
وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ (٨٨)

صدق الله العلي العظيم

سورة هود

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،
أشهد أن لا إله إلا الله ،أشهد أن محمد عبده ورسوله. ،أسجد لله شكراً وحمداً على ما أمدني به
من صبر على اتمام هذا البحث وسهل لي سبيل التحصيل والصبر الجميل حتى الانتهاء منه
في صورته الحالية.

أتقدم بالشكر الوافر إلى كل من : الدكتورة / هدى حسن الخاجة و الدكتور / محمود
إبراهيم شبر رئيس قسم التربية الرياضية بجامعة البحرين لإشرافهما ، ومساعدتهما و دعمهما
لي و تشجيعهما وتقتهما التي مكنتني من إكمال الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من الأستاذ الدكتور/ كمال الدين درويش أستاذ الإدارة
الرياضية عميد كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم- جامعة حلوان سابقاً، والأستاذ الدكتور/
عادل النشار أستاذ الإدارة الرياضية بجامعة البحرين على قبولهم مناقشة هذه الدراسة.

إضافة إلى ذلك اشكر الأساتذة الخبراء لتعاونهم معي وخاصة أستاذ دكتور / متروف
Mitroff الرئيس الاستشاري لإدارة الأزمات بجامعة جنوب كاليفورنيا بالولايات المتحدة
الأمريكية، وكاتلين هزرت رئيسة تحديات الإعلام الرياضي بالولايات المتحدة الأمريكية
Kathleen Hessert ، والدكتور فهد أحمد الشعلان عميد معهد التدريب في أكاديمية نايف
العربية للعلوم الأمنية بالمملكة العربية السعودية، الذين قاما بإبداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم
البناءة التي كان لها الأثر في بناء أداة الدراسة الرئيسة، وإنهم لم يتأخروا في الرد على جميع
استفساراتي حول موضوع الأزمات.

وأشكر أيضاً الأستاذ غازي المرزوق رئيس التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم،
والأستاذ عبد الجليل أسد رئيس الاتحادات الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة،

والأستاذ عبدالحميد مراد المحلل والكاتب الرياضي في توضيح الأمور التي تتعلق بإدارة الأندية وإدارة بعض الأزمات التي تعاملوا معها.

واشكر جميع أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الذين أجابوا عن الاستبانة المطروحة بالدراسة بكل صدق وموضوعية ، كما أتقدم بالشكر إلى المسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة لتوفيرهم الكتب والمراجع المتخصصة في المجال الرياضي .
وأخيراً شكر صادق إلى زوجتي وإلى ابنتي وابني على مساعدتهم لي وتحملهم مشقة عملي من جانب وعطائي للعلم والمعرفة من جانب آخر.

الباحث

عبدالمهدي على احمد أكسيل

واقع إدارة بعض الأزمات الإدارية

في الأندية الرياضية بمملكة البحرين

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع بعض الأزمات الرياضية في مملكة البحرين ومدى تكرارها وتأثيرها والاستعداد لها.

صممت استبانة لجمع البيانات تم طرحها على أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمملكة البحرين وعددهم (١٤٣) فرداً، و شملت الاستبانة على 3 محاور أساسية :

المحور الأول الأزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة ، نواح إدارية)، وأشتمل على أربع محاور فرعية وهي تكرار الأزمة، وفترة حدوثها في الموسم الرياضي و تأثير الأزمة الإدارية وأسلوب المعالجة.

المحور الثاني الأزمات الإدارية (المالية)، وأشتمل على أربع محاور فرعية وهي تكرار الأزمة، وفترة حدوثها في الموسم الرياضي و تأثير الأزمة المالية وأسلوب المعالجة.

المحور الثالث فقد تضمن مدى استعداد الأندية بمملكة البحرين للأزمات وقد شمل 3 محاور فرعية وهي الخطة والتنظيم و التدريب على الأزمات.

وقد أجرى الباحث بعض المقابلات مع بعض أعضاء مجالس إدارات الأندية وقام بتحليل بعض مواد النظام الأساسي للأندية الرياضية بمملكة البحرين.

وقد أظهرت النتائج أن الأزمات الإدارية والمالية يتركز حدوثها في منتصف الموسم الرياضي، وأنا أعضاء مجالس الإدارات يعطون أولوية لاستخدام الأساليب الصحية غير

المتقدمة في تعاملهم مع الأزمات الإدارية والمالية، ، والقلّة منهم يلجأ إلى الأساليب الصحية المتقدمة في تعاملهم مع هذه الأزمات.

وتبين النتائج أنا الغالبية العظمى من الأندية الرياضية بمملكة البحرين عينة الدراسة قد تعرضوا لبعض الأزمات سواء من النوع الإداري أو المالي أو كليهما معا. وأن الأزمات بنوعها قد أثرت على أعضاء مجلس الإدارة وعلى النادي وعلى سمعته وأنهم يتوقعون حدوث هذه الأزمات مستقبلا بنسبة أكبر من حدوثها، ورغم ذلك فالغالبية العظمى من الأندية بمملكة البحرين غير مستعدة لإدارة الأزمة و لا يوجد لديهم خطة ولا يقومون بالتدريب عليها، وأيضا لا يوجد تنظيم معين يتعامل مع الأزمات.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق

الفصل الأول:

٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة
	تساؤلات الدراسة
	المصطلحات المستخدمة في الدراسة

الفصل الثاني: القراءات النظرية والدراسات المرتبطة

٩	أولا: القراءات النظرية
	مفهوم الأزمة
١٢	مفهوم إدارة الأزمات
١٤	مراحل حياة الأزمة
	مراحل صناعة الأزمة في المجال الرياضي
١٦	أنواع الأزمات عامة
١٧	تصنيف الأزمات
٢٠	تأثير الأزمة
٢٢	أساليب التعامل مع الأزمات
	مصفوفة الأزمات

٢٤	مراحل إدارة الأزمة
	نموذج رقم (1) لإدارة الأزمات
٢٧	نموذج رقم (2) لإدارة الأزمات
٣١	خطة الأزمة
٣٤	مبادئ التخطيط للأزمات
٣٥	التدريب على التعامل مع الأزمات
٣٧	ثانياً: الدراسات المرتبطة
٤٨	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
٤٩	١. منهج الدراسة
	٢. مجتمع الدراسة
٥٢	٣. أدوات جمع البيانات
٥٥	٤. مجالات الدراسة
	٥. المعالجة الإحصائية
٥٦	الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج
٥٧	الأزمات الإدارية
	أولاً : الإدارية
	أ - أعضاء مجلس الإدارة
٦٠	ب- النواحي الإدارية
٦٩	ثانياً:الإدارية " المالية "
٨٠	نتائج مصفوفة الارتباط لجميع الأزمات
٨٢	ثالثاً:الاستعداد للأزمات
٨٩	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
٩٣	قائمة بالمراجع
٩٤	أ-المراجع العربية
٩٦	ب- المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

مستسل	بيان الجدول	الصفحة
١.	النسبة المئوية للتأهيل العلمي لأعضاء مجلس الإدارة في مقابل المركز الإداري بالأندية الرياضية	٤٩
٢.	النسبة المئوية لخبرة أعضاء مجلس الإدارة في مقابل المركز الإداري بالأندية الرياضية	٥١
٣.	درجة أهمية المحاور وفق آراء الخبراء	٥٣
٤.	النسبة المئوية للأزمات الإدارية " أعضاء مجلس الإدارة " ولتكرارها مرتبة تنازلياً وفقاً لنسبة حدوثها	٥٧
٥.	النسبة المئوية لتوقع حدوث الأزمات الإدارية " أعضاء مجلس الإدارة " ولفترة حدوثها ومربع كاي و الارتباط بين حدوث الأزمة وتوقعها مستقبلاً	٥٨
٦.	النسبة المئوية للأزمات الإدارية "النواحي الإدارية " ولتكرارها مرتبة تنازلياً وفقاً لنسبة حدوثها	٦٠
٧.	النسبة المئوية لتوقع حدوث الأزمات الإدارية " النواحي الإدارية" ولفترة حدوثها و الارتباط بين حدوث الأزمة وتوقعها مستقبلاً	٦١
٨.	التكرارات لمعالجة الأزمة الإدارية لكل مستوى (يتبع - إلى حد ما - لا يتبع) وكاي المحسوبة لكل أسلوب مرتبة تنازلياً حسب الأهمية النسبية	٦٤
٩.	يوضح مربع كاي بين الأساليب الإدارية مقابل " المركز الإداري، الخبرة، التأهيل العلمي"	٦٥
١٠.	التأثيرات السلبية للأزمات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب قوة تأثيرها	٦٦
١١.	النسبة المئوية للأزمات المالية ولتكرارها مرتبة تنازلياً وفقاً لنسبة حدوثها	٦٩
١٢.	النسبة المئوية لتوقع حدوث الأزمات المالية ولفترة حدوثها ومربع كاي و الارتباط بين حدوث الأزمة وتوقعها مستقبلاً	٧٠
١٣.	التكرارات لكل مستوى (يتبع-إلى حدما- لا يتبع) ومربع كاي	٧٢

- المحسوبة مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية
١٤. يوضح مربع كاي بين الأساليب المالية و " المركز الإداري، الخبرة، المؤهل التعليمي "
- ٧٣
١٥. التأثيرات السلبية للآزمة المالية مرتبة حسب قوتها
- ٧٤
١٦. مصفوفة الارتباط بين جميع الأزمات
- ٧٧
١٧. الخطة: التكرارات (يتبع-إلى حد ما - لا يتبع) ومربع كاي
- ٨٢
- المحسوبة مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية
١٨. التنظيم : التكرارات (يتبع-إلى حد ما - لا يتبع) ومربع كاي
- ٨٥
- المحسوبة مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية
١٩. التدريب : التكرارات (يتبع-إلى حد ما - لا يتبع) ومربع كاي
- ٨٧
- المحسوبة مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية

قائمة الأشكال

رقم الشكل	بيان الشكل	صفحة
١.	يوضح مصفوفة التخطيط البياني للآزمة	٢٣
٢.	يوضح مراحل إدارة الآزمة لدي pauchant & Mitroff	٢٥
٣.	يوضح متوسط نسب حدوث الأزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة ، نواح إدارية) وتوقعها ونسبة تأثيرها	٦٨
٤.	يوضح متوسط نسب حدوث الأزمات الإدارية (المالية) وتوقعها ونسبة تأثيرها	٧٦

مسلسل	قائمة الملاحق
١.	دراسة استطلاعية لتحديد الأزمات الإدارية ١٠١
٢.	بعض الأزمات التي حدثت في الرياضة البحرانية من عام ١٠٢ ١٩٩٥-٢٠٠١م المصدر جريدة أخبار الخليج (مملكة البحرين)
٣.	استمارة تحديد المحاور ١٠٦
٤.	أسماء الخبراء مرتبة حسب الدرجة العلمية ١٠٧
٥.	كشف بعدد أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمملكة البحرين ١٠٨
٦.	استبانة الدراسة ١١٠
٧.	استبانة الخبراء باللغة الإنجليزية ١٢١
٨.	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية ١٢٩

الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

المصطلحات المستخدمة في الدراسة

المقدمة :

تعد المتغيرات المتعددة والمختلفة التي تطرأ بشكل متسارع على عالمنا الحاضر من التحديات الحقيقية التي تواجه المؤسسات والمنظمات على كافة الأصعدة، مما جعل عالمنا الحاضر أكثر عرضة لحدوث الأزمات التي تنتج أساساً عن عدم التنبؤ بها والتخطيط لعلاجها. هذا ما أشار إليه سنتانا (Santana, ١٩٨٣) بقوله بأن عالم اليوم هو عالم المتغيرات والمفاجآت، مما جعل حدوث الأزمات أمراً ممكناً ومتوقعاً في كل زمان ومكان بمقدمات أو بدونها، ويضيف أن أية مؤسسة أو منظمة مهما كان حجمها ونوعها وأسلوب إدارتها معرضة للأزمات.

ويعتقد بوشنت وميتروف (Pauchant&Mitroff, ١٩٩٢) بأن الأفراد وليس المؤسسات أو المنظمات، هم الذين يؤثرون في درجة استعداد هذه المؤسسات أو المنظمات لمواجهة الأزمات ومقاومتها.

ويرى (هلال، ١٩٩٦ ؛ الخضيرى، بدون تاريخ) بأن الأزمة الإدارية تعبر في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين، أو لعدم خبرة أو حداثة معرفة، أو لهذه الأسباب جميعاً .

ويعزز ذلك قول فينك Fink " عندما يكون المرء في موقع سلطة يجب عليه التطلع والتخطيط لأزمة خطيرة، كما يتطلع للموت، ليس من باب الضعف والخوف بل من باب القوة التي تأتيه سواء في معرفته أو استعداده لما قد يواجهه" (قحف، ١٩٩٩، ص ١١) .

وأنه على الرغم من أن الأزمات أمر حتمي كحتمية الموت، فإن اغلب المؤسسات والقيادات الإدارية تعد للتعامل معها بصورة ضعيفة وغير مناسبة ، وقد يرجع ذلك إلى النقص الخطير في الدراسات الجيدة ، والتي يمكن أن تعطي تطبيقات فعالة في مجال إدارة الأزمات و غير الملائمة في الأدوات والأساليب والتي يمكن أن تساعد المؤسسات في منع الأزمات أو التعامل معها ، وغياب المراجع التي يمكن أن تمد المديرين والمسؤولين عن الاتصالات ومتخذي القرار بالمعلومات اللازمة في مجال الأزمات وإدارتها (Phelps, ١٩٩٣) .

وهناك العديد من الأزمات الرياضية التي واجهت الرياضة في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء. وان النظم الرياضية القادرة على وضع توقعات للآزمات والإعداد لمواجهةها هذا بصرف النظر عن إمكان التصدي لتلك الآزمات أم لا - تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوز الأزمة بسرعة وفاعلية (الحملوي واخرون، ١٩٩٧) .

إن النجاحات التي حققتها أندية دول العالم المتقدمة رياضياً في معالجتها للأزمات و
لأثارها السلبية، ترجع إلى أن هذه الأندية تعتمد في ذلك على إدارة أو فرق متخصصة لإدارة
هذه الأزمات، يحدد دورها في التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها عن طريق قراءة بعض
المؤشرات الدالة عليها، هذا بالإضافة إلى التخطيط المسبق للحلول المقترحة لكل أزمة حسب
نوعها ودرجتها، ولا يقف عمل هذه الإدارة عند هذا الحد، بل يستمر في محاولة جادة للتغلب
على آثارها السلبية والاستفادة منها كمدخلات جديدة لوضع التخطيط المستقبلي لحل الأزمات .
وبناءً على ذلك فإن الكوادر الإدارية سواء في الأندية أو الهيئات الرياضية ، أو الأجهزة
الحكومية مرغمة على تطوير نظمها وأساليبها ومناهجها الإدارية لمواجهة المواقف المتجددة
التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة الأزمات.

وقد تعرض إداريو الأندية الرياضية بمملكة البحرين إلى الكثير من الأزمات التي أثرت
بصورة سلبية في تطورها وجعلتها في حالة غير مرضية على المستويات المحلية، والخليجية،
والعالمية. فالأزمة التي تمر بها الأندية الرياضية في مملكة البحرين تؤثر في البيئة المحيطة
وتتأثر بها ، وإذا لم تستغل هذه الأزمة في التجديد والتطوير والابتكار تكون المحصلة النهائية
ضعيفة ومتواضعة .

وإذا كانت الإدارة بوجه عام تتفعل بظروف المجتمع وأحداثه، فإن الأندية الرياضية أجدر
بان تحصن نفسها لمواجهة هذه الأزمات والأحداث .

لذا فقد أنا الأوان أن نتكيف مع الظروف الرياضية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في
المجتمع .

والاعتراف بحتمية الأزمة يتطلب أن يخضع التعامل مع الأزمة الإدارية في الأندية
الرياضية بمملكة البحرين للعلمية والعقلانية الفكرية والاستعداد والتخطيط المسبق والخبرة
والدراسة لمعرفة الأزمات ، وأثارها ومدى تكرارها والاستعداد والوقاية منها و معالجتها ،
وعدم السماح بامتدادها أو تدهور الأحداث .

مما سبق يتضح أن الأزمات الإدارية في المجال الرياضي لا تقل شأنًا عن مثيلاتها في
جوانب الحياة المختلفة، وإن لم تكن هي الأخطر فإنها تعد ضمن الأزمات الخطيرة ، لأنها قد
تكون موجودة وحاضرة في كل موقف في المجال الرياضي المتعدد الجوانب، وعليه فإننا إن
لم نستعد لهذه الأزمات عن طريق التنبؤ والتخطيط لمواجهتها بكفاءة وفاعلية سوف تترك آثاراً
خطيرة وربما تكون واحداً من المسببات الأساسية لتدني المستوى الرياضي للأندية والفرق
الوطنية.

مشكلة الدراسة :

أولت مملكة البحرين الرياضة اهتماماً بالغاً وذلك إيماناً منها بدورها في التنمية البشرية، باعتبارها الهاجس الرئيس للمملكة، وعليه فقد شجعت على إنشاء الكثير من الأندية والمراكز الرياضية مراعية في ذلك المساحة الجغرافية لمملكة البحرين، ويبلغ عددها في الوقت الحالي (٣٣) نادياً بعد الدمج (إدارة شؤون الأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة، اتصال شخصي، ٢٠ نوفمبر، ٢٠٠١) مرفق (٥)، و تعتمد هذه الأندية والمراكز في إدارتها، على نخبة من المتطوعين يتم انتخابهم من قبل الجمعيات العمومية لتلك الأندية.

تقد كشفت دراسة استطلاعية قام بها الباحث خلال الفترة من ٢٠٠٠/٧/١ م إلى ٢٠٠٠/٩/٣٠ م على عينة عشوائية من إداري الأندية والمراكز الرياضية بمملكة البحرين، وكذلك مسح الصفحات الرياضية لجريدة أخبار الخليج بمملكة البحرين من عام ١٩٩٥/١/١ م إلى ٢٠٠٠/١٠/٣٠ م، حدوث الكثير من الأزمات الإدارية بالأندية مرفق (٢) ، والغالبية العظمى من هذه الأزمات كانت من النوع الإداري والمالي، مثل عدم القدرة على دفع الأجور والمكافآت، استقالة مجالس إدارات هذه الأندية، عدم حضور أعضاء مجلس الإدارة الاجتماعات ، عدم الثقة بين أعضاء المجلس، إفلاس الأندية ، و قد يرجع ذلك إلى فشل في تطبيق اللوائح الداخلية، أو تجاهلها بشكل قد يكون متعمداً من قبل بعض مجالس الإدارات واتخاذها لقرارات منفردة تفتقر للشرعية القانونية، أو لعدم الاستعداد لمواجهة تلك الأزمات من قبل إداري الأندية بمختلف صورها، والتي أظهرت الرياضة بصورة متعثرة انعكست على تطورها، وجعلتها في صورة غير لائقة .

والشواهد كثيرة، توضحها مظاهر التباين القائمة بين الأندية الرياضية، وفي الكثير من الأحيان نرى أن الأزمة الواحدة، قد يتعرض لها أكثر من نادي ولكن نتائجها وتأثيراتها تختلف وتتباين وفقاً لعدد من العوامل التي يكون من أهمها مدي وعي الجهة الإدارية وإدراكها لسبل التعامل مع الأزمات المختلفة .

ويعتبر الإداري الناجح أن حدوث الأزمات في الأندية شيئاً متوقعاً وممكن، وإذا وضع الإداري الناجح توقعه للآزمة عند إدارته فسوف ينهض بالرياضة ويرتقي بها.

انطلاقاً مما سبق ونظراً لعدم توفر الأبحاث بمملكة البحرين التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل على حد علم الباحث، فقد اتجه هذا البحث إلى دراسة بعض الأزمات الإدارية للأندية الرياضية بمملكة البحرين بغية تحديد بعض الأزمات الإدارية والمالية ومدى تكرارها وتأثيرها والاستعداد لها، ومن ثم ترتيبها حسب درجتها.

أهداف الدراسة :-

١. التعرف على نوعية بعض الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين.
٢. التعرف على مدى تكرار الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين.
٣. التعرف على مدى تأثير الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين .
٤. التعرف على درجة استعداد الأندية الرياضية للآزمات بمملكة البحرين.

تساؤلات الدراسة :-

١. ما نوعية الأزمات الإدارية التي تتعرض لها الأندية الرياضية بمملكة البحرين؟
٢. ما مدى تكرار الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ؟
٣. ما مدى تأثير الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ؟
٤. ما مدى التخطيط لإدارة الأزمات الإدارية، وتفادي حدوثها للأندية الرياضية بمملكة البحرين؟

المصطلحات المستخدمة في الدراسة:-

الأزمة في المجال الرياضي Crisis in the field of sport :-

" تعني وجود خلل في النظام الرياضي يؤثر عليه ماديا ومعنويا إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد النظام الرياضي بكل هيكله ومؤسساته " (عثمان، 1998، ص ١٩).

الأزمة الإدارية في المجال الرياضي Administrative crisis in the field of sport :
يضع الباحث التعريف الإجرائي التالي :

فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يتعرض لها الكيان الإداري للمؤسسة أو المنظومة الرياضية؛ نتيجة فشل إداري لمتخذ القرار فيؤثر عليها ماديا ومعنويا إلى درجة تلفت انتباه المجالس العليا لتلك المؤسسات، مما يؤدي إلى إثارة الرأي العام فيطالب بحدوث تغيير حاسم.

إدارة الأزمات Crisis Management :

" كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها " (الخضير، بدون تاريخ، ص ١١).

والاستفادة من إيجابياتها " (الخضير، بدون تاريخ، ص ١١).

الاستعداد للأزمة Crisis Preparation :-

تعريف إجرائي:

هي احدي عناصر إدارة الأزمة التي تمكن المؤسسة من تطوير إمكانياتها الضرورية للتعامل مع المراحل الأخرى للأزمة ، هذه الإجراءات تعمل أساسا قبل حدوث الأزمة .

الأندية الرياضية Sports club :-

تعريف إجرائي

الأندية الأهلية الموجودة في مملكة البحرين التي لديها أنشطة رياضية و مجالس إدارات منتخبة معتمدة من قبل المؤسسة العامة للشباب والرياضة بمملكة البحرين.

الكارثة Disaster :

" هي الحالة التي حدثت فعلا وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد البشرية والمادية أو كلاهما. وأسباب الكوارث دائما مباشرة ويمكن حصرها خلال فترة زمنية محددة. وهناك خلط بين الكارثة والأزمة للاتصاق والارتباط الشديدين بين الكلمتين. فالمشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة تتحول إلى كارثة، والكوارث هي غالبا المسببة للآزمات" (هلال، ١٩٩٦، ص ١٢).

الصدمة Shock :

"تعني شعوراً فجائياً حاد نتيجة حادث غير متوقع، ويقول بعض العلماء أن الصدمة هي إحدى عوارض الآزمات أو أحد نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع دون سابق تمهيد أو إنذار" (عثمان، ١٩٩٨، ص ١٥).

المشكلة Problem :

"تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها. وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا المختلفة. و المشكلة هي السبب لحالة غير المرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة، واحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات" (هلال، ١٩٩٦، ص ١٠).

الصراع Conflict :-

" مفهوم الصراع يقترب من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الآزمات تعبر عن تصارع

إرادتين - وتضاد مصلحتيهما وتعارضهما - إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات.

كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات والأطراف، في حين تكون هذه المعلومات شبه مجهولة في الأزمات" (عثمان، ١٩٩٨، ص ١٥).

الخلاف Dispute :

"يعبر الخلاف عن مفهوم المعارضة والتضاد وعدم التطابق، وهو قد يكون أحد مظاهر الأزمة، ولكنه لا يعبر عنها تماماً" (عثمان، ١٩٩٨، ص ١٦).

الحادث Accident :

"الحادث خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله، وفي هذه الحالة يتوقف الإنتاج حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح التي نتجت عن هذا الحادث" (عثمان، ١٩٩٨، ص ١٦).

الفصل الثاني

القراءات النظرية والدراسات المرتبطة

- أولا : القراءات النظرية .
- ثانيا: الدراسات المرتبطة .

أولاً: القراءات النظرية :

عرفت الإنسانية على امتداد تاريخها الطويل أشكالاً متعددة من الكوارث والأزمات وحاول العقل الإنساني عبر إجتهاادات متفاوتة في المستوى تفسير الأزمات وعلاجها ورغم ذلك لم يجعل منها موضوعاً للبحث والدراسة إلا في السنوات المتأخرة، وعلى ذلك يعتبر علم إدارة الأزمات علماً جديداً في المنظمات والهيئات وهو يدرس ويعالج الكوارث الطبيعية وتلك التي يصنعها البشر.

وهذا ما أشار إليه (Mitroff , Pearsons and Harrington, ١٩٩٦) بقولهما رغم كل الاهتمام الذي حازت عليه الأزمات في السنوات القليلة الماضية إلا أن هذا العلم يعتبر جديداً في هذا المجال ومن ثم فإن العديد من مفاهيمه ليست مفهومة فهما جيداً ولا تمارس في العديد من المنظمات والهيئات رغم الواقع الذي تعيشه تلك المنظمات حيث لا يكاد يعد شهر دون حدوث أزمة بها .

مفهوم الأزمة :

علينا أن نحدد ما الذي تعنيه كلمة الأزمة وسوف نستعرض بعض التعريفات المختلفة للأزمة :

تناول كثير من الآراء المفهوم العام للأزمة حيث يعرف القاموس المحيط الأزمة "بالضائقة، وقد تكون ضائقة مع اضطراب، أزمة اقتصادية أو أزمة سياسية أو أزمة مالية". كما أن قاموس ويبستر (Webster) يعرف الأزمة بأنها "فترة حرجية أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم".

و كلمة الأزمة في اللغة الصينية Wei-ji مركبة من كلمتين تدل الأولى على "الخطر" والأخرى على "الفرصة" التي يمكن استثمارها. (The Columbia Dictionary of Quotations, ١٩٩٥) عندما تركز في جوهر إدارة الأزمات، و تسيطر على الخطر في الأزمة فيمكن تفاديها، وبذلك تتجه الأحداث نحو أن تكون فرصة والطريق نحو ذلك عند الإدارة المبادرة.

ولقد قام العلماء والباحثون بوضع عدد من التعريفات للأزمة نستعرض بعضها فقد عرفها نودل وانتركول (Nudell&Antokol, ١٩٨٨) على " أنها أي حدث مدمر لم يتكرر وقد يسبب مخاطر كما يمكن أن يوفر فرص " (ص ١٨). وهذا التعريف ينظر للأزمة على أنها أحداث مفاجئة ومدمرة تحمل معها خسائر .

بينما عرف سيمبو (Simbo, ١٩٩٣) الأزمة على أنها كارثة أو تهديد يتطلب تجاوبا مناسباً وفورياً من قبل الإدارة العليا، ويتطلب توفير دليلاً جاهزاً ومتضمناً الخبرة المناسبة للرجوع إليه .

وهذا التعريف يصف الأزمة على أنها كارثة أو تهديد وأنه يجب أن يكون هناك قرار سريع وصحيح من قبل المسؤولين، ويشترط في ذلك أن تتوفر خطة جاهزة للرجوع إليها أي بمعنى آخر الاستعداد المسبق.

أما هزرت (HSSERT, ١٩٩٨) فتعرف الأزمة على أنها منعطف للأسوأ أو للأفضل ولحظة حاسمة في وقت حاسم، وتتوصل إليها من خلال أحداث أو مواضيع لها قابلية الانتشار الواسع وذو التأثير الطويل وتتطلب انتباه المجالس التنفيذية العليا للمنظمات " وينطوي هذا التعريف على عناصر هي :

١. سرعة وتوقيت اتخاذ القرار.
 ٢. سرعة انتشار الأزمة.
 ٣. مدة تأثير الأزمة.
 ٤. قدرة الأزمة على جذب انتباه الإدارة العليا.
 ٥. منعطف للأسوأ أو الأفضل.
- ويرى الشعلان (١٩٩٩) الأزمة بأنها " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة " (ص ٢٤).
- وهذا التعريف ينظر إلى أهمية القرار الذي يتخذ ومنه تظهر مواقف سواء مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها، وكذلك ينظر إلى التأثير الذي تحدثه الأزمة في كل الكيانات والأفراد والمؤسسات ذات العلاقة.

ويفرق (الحملوي، ١٩٩٥، ص ٢٨؛ Perrow, cited in Pauchant& Mitroff, ١٩٩٢، p.١١)

بين الكثير من المفاهيم الأزمة فقد حددوا مفهوم الواقعة بأنه شيء حدث وانقضى أثره، وهو خلل في مكون، أو وحدة، أو نظام فرعي من نظام أكبر. مثال على ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات أو المولدات في مفاعل نووي لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله خاصة وقد تم إصلاح العطل.

ويحددا مفهوم الحادث بأنه خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام بأكمله مثال ذلك المصنع كله، أو المنظمة، أو الصناعة. وفي هذه الحالة قد يتوقف إنتاج النظام بأكمله أو يجب إيقافه

حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح.

بينما يرون الصراع بأنه حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.

بينما الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام بأكمله، كما يحدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

وعلى ذلك يتطلب وجود الأزمة توافر شرطين على الأقل هما :

أولاً : تعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى حد تختل معه وحدته بالكامل.

ثانياً : أن الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضع للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجئون إلى أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات ومعنى ذلك أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها وأيضاً لكيانها.

وعرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها " حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع ورؤوس الأموال " .

أما الأزمة الاقتصادية، فتعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلسلة الأداء المعتاد لها، والهادف إلى تحقيق غاياتها (العماري، ١٩٩٣، ص ١٨) .

ويقال على الشركة أنها تواجه أزمة مالية إذا وصلت إلى وضع " يهدد " ترتيب أولويات الأهداف المالية المحددة مسبقاً، و " يضغط " من مقدار الوقت المتاح لاتخاذ القرار، و " يفاجئ " متخذي القرارات بتغيرات لم تكن متوقعة (على، ١٩٩٣) .

ويحدد هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية مكونة للززمة وهي التهديد، وضيق الوقت، والمفاجأة .

أما الأزمة في المجال الرياضي فإنها " تعني وجود خلل في النظام الرياضي يؤثر عليه مادياً ومعنوياً إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد النظام الرياضي بكل هياكله ومؤسساته " (عثمان، ١٩٩٨، ص ١٩) .

ويلاحظ من التعريفات السابقة أن هناك عناصر مشتركة بينها تشكل الملامح العامة

للأزمة في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني وهذه العناصر هي :

١ . سلسلة من الحوادث غير المبرمجة.

٢ . نقطة تحول إلى الأفضل أو إلى الأسوأ.

٣. هذه الحوادث لها نتائج وتأثيرات سلبية غير مرغوبة أو إيجابية مرغوبة. وعلينا أن

تكون هذه النتائج مرغوبة.

٤. التهديد الذي تمثله الأزمة.

٥. هناك ثلاث مستويات للأزمة تحدث في الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.

٦. الحاجة إلى اتخاذ القرار من الإدارة العليا.

فالأزمة هي توقيت حاسم في حياة المستهدفين، فتفقد الأساليب والمعايير المعمول بها قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل. ويؤدي تتابع الأحداث إلى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد الفرد أو صانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور. و الأزمة تؤدي إلى إصابة المقومات أو الأعمدة الرئيسية للفرد في أهدافها ووسائلها وللمجتمع في مبادئه وقيادته.... وهكذا.

مفهوم إدارة الأزمات :

شهد العشرون عاما الماضية عدداً كبيراً من الأبحاث في دراسات الأزمات وخطط الطوارئ كما تم تحليل طريقة معالجة حالات الأزمات وأيضاً مواقف الاستعادة أو الإنقاذ. وقد غلب على تلك الدراسات الطابع الفردي أو طريقة دراسة الحالة التي اعتمدت غالباً على خبرة الكاتب، وعلى الجانب الآخر فقد اتخذت بعض الدراسات الاتجاه أو المدخل المقارن و دراسات أخرى اعتمدت على الطريقة التجريبية.

ولهذا يشكل نمو موضوع إدارة الأزمات تحدياً كبيراً للعاملين والباحثين في هذا المجال يتمثل في دمج وترتيب العديد من الدراسات التي اتخذت كل منها اتجاه أو مدخل مختلف (Booth, ١٩٩٣).

ولقد قام العلماء والباحثون بوضع عدد من التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات ويختلف هذا التعريف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله نستعرض بعضها فيعرفها العماري (١٩٩٣) بأنها تعني " العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية. ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية وفي أي مجال من مجالاته، من العلاقات الأسرية إلى الأنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية إلى العلاقات الدولية " (ص٤٣).

ويعدّها بوث (Booth, ١٩٩٣) بأنه " موقفاً يواجه فرداً أو جماعة أو منظمة لا يمكن التعايش معه باستخدام الإجراءات الروتينية العادية، ويتولد عنه ضغط وتوتر نتيجة

التغيير المفاجئ" (ص ٨٩).

وهذا التعريف يعالج مستويات الجانب البشري المتأثر بالأزمة وينطبق على أي نوع من الأزمات على أنه يجب أن تكون هناك إجراءات خاصة للمعالجة.

ويحدد البريدي (١٩٩٩) مصطلح إدارة الأزمات بأنه يشير إلى " الجهود الذهنية والعملية المبذولة لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة أو تقليلها بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بقيمة أو مصلحة جوهرية " (ص ٣٥).

ويرى فنك (Fink, ١٩٨٦) إدارة الأزمات بأنها " عبارة عن وقت أو وضع غير مستقر يستوجب بالضرورة إحداث تغيير فاصل وقد يكون لهذا التغيير نتائج سلبية غير مرغوبة فيها أو أن يكون له نتائج إيجابية مرغوبة فيها وعادة ما تكون الاحتمالات الإيجابية والسلبية بنسبة ٥٠ - ٥٠ ولكن يمكننا أن نحسن النتائج إلى الأفضل " (ص ١٥) .

ومن هذا التعريف فإن Fink ينظر إلى الأزمة من منظور آخر وهو مفهوم النظام الذي له مدخلات و مخرجات وهو يؤكد أن وجود هيكل معد يكفي للتحكم في الأزمة مما يزيد من إمكانية حدوث النتائج المرغوبة.

ويعرف عثمان (١٩٩٨) إدارة الأزمة بأنها تعني " التعامل الفوري مع الحدث لوقف أي تصاعد أو مضاعفات أو تعاضم وبهدف السيطرة الكاملة على الحدث " (ص ١٣).

ويعرفها الحملوي وآخرون (١٩٩٧) بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من للمنظمة والبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة و أخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسن طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة " (ص ١١٥).

وهذا التعريف ينظر إلى الأزمة بأنها عملية إدارية مستمرة تشمل وتهتم بوضع بعض الإجراءات لجميع مراحل الأزمة قبل و أثناء وبعد الأزمة.

ويعرف الخضير (بدون تاريخ) إدارة الأزمات بأنها " كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها " (ص ١١).

ينظر إلى إدارة الأزمة بأنه هناك أسلوب خاص يتبع في إدارتها يعتمد على المنهجية العلمية وليس على العشوائية.

مراحل حياة الأزمة :-

تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعة الأزمة، وبصفة عامة هناك أزمتان فجائية لا تمر بمراحل محددة وبالتالي يصعب التنبؤ بحدوثها، وهناك أزمتان من الممكن رصد مؤشراتهما منذ البداية ومتابعتها أول بأول. والواقع إن معرفة مراحل تطور الأزمة يساعد كثيرا في معالجتها في الوقت المناسب، ويحدد الهواري (١٩٩٨) حياة أي أزمة في المراحل الخمس التالية :

١. ميلاد الأزمة.
 ٢. نمو الأزمة واتساعها .
 ٣. قمة نضج الأزمة.
 ٤. انحسار الأزمة وتقلصها .
 ٥. اختفاء الأزمة.
- ويرجع الهواري نشوء الأزمتان للأسباب التالية :
١. سوء الإدارة.
 ٢. سوء الفهم.
 ٣. سوء التفكير.
 ٤. تعارض المصالح والأهداف.
 ٥. الأخطاء البشرية.
 ٦. المؤامرة.
 ٧. الكوارث.

مراحل صناعة الأزمة في المجال الرياضي :-

يحدد عثمان (١٩٩٣ ، ص ٤٦-٤٨) مراحل صناعة الأزمة في المجال الرياضي
بمراحل عدة :-

١. الإعداد لميلاد الأزمة :
- تعتمد على افتعال الأزمة والعمل على مضاعفتها ونموها ورعايتها وعدم هدوئها
بنشر إشاعات و الأكاذيب المغرضة وتوجيه بعض الأخبار التي تشوه الهيئة أو المؤسسة
الرياضية.
٢. تصعيد الأزمة :
- يقوم الطرف الذي صنع الأزمة بتصعيد وزيادة المشكلات المحيطة بها، وإيضاح أبعاد

جديدة للضغط تجعل عملية مواجهة الأزمة عملية صعبة التحقيق، ويمكن استخدام بعض الأدوات المادية أو البشرية التي يمكن أن تساعد في تصعيد الأزمة.

٣. المواجهة :

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

٤. السيطرة :

الاستفادة من فقد توازن الجهاز الإداري للهيئة الرياضية وإرسال بعض الأفراد الذين يمكن زراعتهم داخل الهيئة وبصورة يعتقد منها الجهاز الإداري أن حضورهم لإنقاذ الهيئة ولكن الحقيقة أنهم حضروا من أجل السيطرة ونقل المعلومات إلى صانع الأزمة.

٥. الأوضاع :

في هذه المرحلة، يحدث هدوء نسبي إذ لا يمكن الاستمرار في الأوضاع وهي ملتبسة و إلا سوف تضيق المؤسسة أو الهيئة وتفقد قيمتها أو يستلمها صانع الأزمة وحده، وهي غير صالحة، لذلك يلجأ صانع الأزمة في هذه المرحلة إلى الهدوء والاستعداد لإظهار التعاون مع الإدارة الموجودة من أجل تحقيق أهداف الهيئة ولكن الحقيقة إنها مرحلة فقط من مراحل الاحتواء والفوز بالهيئة في النهاية.

٦. إجبار الإدارة السابقة على الانسحاب :

وفي هذه المرحلة، يتم تجميع الأخطار والمخالفات التي وقعت فيها الإدارة السابقة، وعرض هذه المعلومات على الرأي العام لمحاسبة الإدارة القائمة التي تسببت في انهيار المؤسسة أو الهيئة، وعدم تحقيقها لأهدافها وان القيادة الجديدة صانعة الأزمة هي المنقذ وهي الملاذ لإحياء الهيئة ووضعها على الطريق السليم مرة أخرى.. وعلى الإدارة الحالية أن تستقيل أو تنسحب في هدوء وتترك صانع الأزمة يدير وفق ما يراه حتى لو كان في غير صالح الهيئة.

٧. جني المكاسب والغنائم :

صانع الأزمة يبدأ في جني ثمار صناعة الأزمة بعد ابتعاد المجموعة الإدارية التي كانت تدير العمل قبل ذلك، ويبدأ العمل وكأن صانع الأزمة يعمل لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من أخطاء الإدارة السابقة، والحقيقة أن صانع الأزمة يخلق سلبية لكل العاملين في الهيئة من

القدامي والجدد كما يتم تحجيم القيادات صاحبة الضمير والتي لا تستطيع أن تتعامل في ظل السيطرة الجديدة والابتلاع الحقيقي للهيئة.

ويذكر البزاز (٢٠٠١) بأن الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات هو أنها :

١. وسيلة لتمويه وإخفاء للمشاكل القائمة الموجودة بالفعل، حيث أن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها، والتعامل معها. وتطغي الأزمة على المشاكل السابقة.

٢. تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.

٣. السعي إلى الهيمنة والسيطرة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.

٤. السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.

٥. لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة لصعوبة الاهتمام بها في الظروف العادية.

٦. الخروج من أزمات مزمنة.

٧. صناعة المؤامرات.

٨. منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

أنواع الأزمات عامة :-

قسم (البريدي، ١٩٩٩ ؛ عثمان، ١٩٨٩ ؛ الخضيرى ، بدون تاريخ) الأزمات إلى أنواع عدة منها ما يلي :

١. الأزمات الطبيعية :

مثل الزلازل، الكوارث الطبيعية، السيول، الفيضانات، الحرائق، والرياح وغيرها من الكوارث الطبيعية.

٢. الأزمات الاجتماعية :

مثل الفتن الطائفية والتطرف والاعتداء الجماعي 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 القومي وسلامة الدولة والنظام الذي ارتضاه الشعب والحروب المحدودة، والفتنة داخل الوحدات، والاستعداد للتذمر أو الثورة، مع دراسة المواقف العالمية ومدى تأثير الأمن القومي الداخلي بها.

٥. الأزمات الاقتصادية :

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

٦. الأزمات الفنية :

مثل الابتزاز والتعدي على حقوق النشر والتأليف أو حدوث مواقف حاسمة في تجمع فني كبير أو صدور قرارات غير صائبة في مواقف فنية مرتبطة بالجماهير وحجبها لنجوم الفن أو الأدب أو الصحافة.

٧. الأزمات الرياضية :

"وهي ترتبط بالأحداث المرتبطة بالنشاط الرياضي (هزيمة النادي الأكثر شعبية من نادي مغمر - أو أحداث شغب أو تعصب - أو اتخاذ قرارات رياضية من الإدارة الحكومية تؤثر في البناء الديمقراطي في الهيئات الرياضية أو فشل المنتخب الوطني في الألعاب الأكثر شعبية أو فشل الأندية في تحقيق المستهدف منها أو قيام الاتحادات الرياضية أو الأندية باتخاذ قرارات تؤثر في الارتباط الجماهيري والرأي العام بهذه المؤسسات). ويمكن أن ترتبط أيضا بالموقف الأولمبي إذا كان الحدث في الدورة الأولمبية التي تقام كل ٤ سنوات أو في بطولة العالم كل سنة أو سنتين أو كل ٤ سنوات أو في البطولات الإقليمية أو القارية أو العربية.

كما يتواجد في الأزمات الرياضية كافة الأنواع الأخرى من الأزمات في داخل النشاط الرياضي" (عثمان، ١٩٩٨، ص ٢٨).

تصنيف الأزمات :

وقد صنف (البريدي، ١٩٩٩؛ عثمان، ١٩٩٨؛ الخضير، بدون تاريخ) أنواع

الأزمات وفقاً أسس عدة كما يلي :

تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين :

١. الأزمة في مرحلة الميلاد.
٢. الأزمة في مرحلة النمو.
٣. الأزمة في مرحلة النضج.
٤. الأزمة في مرحلة الانحناء.
٥. الأزمة في مرحلة الاختفاء.

تصنيف الأزمة من حيث معدل تكرار حدوثها :

هو أهم الأسس التي تستخدم في التفرقة بين الأزمات وتصنيفها وتشخيصها. فهناك أزمات كثيراً ما تحدث بشكل دوري وبالتالي يمكن رصدها والوقاية منها بمعالجة أسبابها أو زيادة قوة الوقاية والحماية للكيان الإداري سواء كان نادي أو اتحاد أو مؤسسة رياضية....الخ أو رياضي أو إداري. وعلى ذلك يمكن التمييز بين نوعين من الأزمات.

١. أزمات ذات طابع دوري متكرر.
٢. أزمات غير دورية عشوائية وغير متكررة إلا نادراً.

النوع الأول :

- كثيراً ما تتعرض الأندية الرياضية لأزمات مختلفة الشدة و متكررة وعلى ذلك يمكن تحديد الأزمات التي تواجهها الإدارة من أحد الفرق الرياضية مثلاً:
- بداية الموسم يمكن تظهر الكثير من الأزمات مثل تجمع اللاعبين، الحصول على مدرب، تمويل الفرق الرياضية.... الخ.
 - منتصف الموسم هذه المرحلة يكون اللاعبين في أقصى درجات اللياقة من حيث الأداء المهاري والتكتيكي وتتنافس الفرق في هذه المرحلة ويمكن أن تظهر العديد من الأزمات مثل طلب احتراف بعض اللاعبين، استقالة مدربين، إصابات اللاعبين، هزائم فرق، إيقاف لاعبين.... الخ.
 - نهاية الموسم ومن الأزمات التي تظهر بشكل متكرر أزمة الهبوط أو صعود الفرق، اعتذار اللاعبين عن مواصلة اللعب وطلب الاعتزال، أزمات مالية " دفع مكافأة اللاعبين في حالة الاحتفاظ بالنتائج أو رفع النتائج.

النوع الثاني :

وهي أزمات تظهر وليس لها طابع التكرار استقالة إداريين، حل مجلس إدارة، إضراب اللاعبين.

تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة :

١. أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
٢. أزمات عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير.

تصنيف الأزمات من حيث شدتها.

١. أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب مواجهتها.
٢. أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.

تصنيف الأزمات من حيث الموضوع أو محور الأزمة :

١. أزمات مادية.

٢. أزمات معنوية.

٣. أزمات تجمع بين المادية والمعنوية.

تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير :

١. أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.

٢. أزمات عامة شاملة لجميع المرتبطين من الجماهير.

٣. أزمات عامة شاملة لمناطق جغرافية أكبر من منطقة حدوث الأزمة.

٤. أزمات خاصة جزئية تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان أو المنطقة التي

حدثت فيها الأزمة.

تصنيف الأزمات من حيث المستوى :

١. أزمات على المستوى وحدة صغيرة.

٢. أزمات على المستوى المحلي وحدة صغيرة.

٣. أزمات على المستوى المحلي أو الدولة.

٤. أزمات على المستوى العربي.

٥. أزمات على المستوى الإفريقي.

٦. أزمات على المستوى الدولي (مجموعة من الدول).

٧. أزمات على المستوى العالمي (كل دول العالم).

تأثير الأزمة :-

للأزمة تأثيرات متعددة الأبعاد والجوانب ، فالأزمة عنصر مؤثر في البيئة المحيطة بها وتتأثر بالعوامل الفاعلة للبيئة، وبذلك تصبح الأزمة سبباً ونتيجة في الوقت نفسه وكلاهما مدمر للإدارة الذي حدثت به الأزمة في حالة استمرارها. وهذه التأثيرات متداخلة مع بعضها ولا يمكن فصل تأثير عن الآخر إلا أنه يمكن تحديد بعض الجوانب الذي يتأثر بالأزمة في الأندية الرياضية :

تأثير الأزمة على الكيان الإداري :

إدارات الأندية الرياضية هيكل تنظيمي يظهر فيها بصفة خاصة الوضوح وخطوط السلطة والمسؤولية، واللجان وحجمها وطبيعتها سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو تشريعية. وذلك عن طريق تحديد الإدارات واللجان والأقسام التابعة لها ونطاق الإشراف، ويتكون مجلس إدارات هذه الأندية من مجموعة من الأفراد عن طريق الانتخاب الذين يشكلون مجالس إدارات هذه الأندية .

وعلى ذلك يمكن أن يشتمل هذا التأثير على الأبعاد الآتية :

١. التأثير الوظيفي :-

ويتعلق بالوظائف والأنشطة التي تمارسها هذه الأندية فالأندية الرياضية أيا كانت طبيعتها تمارس داخلها الكثير من الأنشطة " اجتماعية، رياضية، ثقافية..... الخ " ومن خلال هذه الممارسة يتحقق الهدف العام لهذه الإدارات. وإذا حدثت أي أزمة فإنها تؤثر على هذه الأنشطة والممارسات ويأخذ هذا التأثير أحد الأشكال الآتية :

- شكل اختلال في النشاط الوظيفي.
- شكل قصور في ناتج أو إنتاجية هذا النشاط مثل تدني نتائج الفرق الرياضية.
- شكل تعارض في العلاقات الوظيفية بين الوظائف المختلفة التي تؤدي داخل هذه الإدارات ويتأثر مجلس هذه الإدارات بالأثر الناجم عن هذا التأثير.

٢. التأثير الأدائي للأزمة :-

لكل أزمة سلوك ومسارات تتخذها، ويمكن التنبؤ ببعضها والبعض الآخر يصعب تحديده أو توقع اتجاهاتها ومن خلال أداء الأزمة وإفرازاتها وتتابع أحداثها وتراكم معالمها يتضح التأثير الذي أحدثته الأزمة.

الأزمة تمثل وقتاً صعباً في حياة المؤسسات والأندية الرياضية وهي تتراوح بين الشدة والعنف بين السرعة والبطيء ويتأثر أداء الأزمة بمجموعة من القيود والمحددات التي

تواجهها الأزمة من بينها ما يلي :

أ - مدى الترابط بين أجزاء الإدارة والأنشطة :

الهيكل الإداري يتكون من مجموعة من الوظائف والمستويات يحدد مدى تأثير الأزمة فيهم.

ب - مدى التناسق والاتساق أو الانفصام والتعارض بين مدخلات ووظائف ومخرجات الإدارة، عدد اللاعبين المعتزلين أو المنسحبين هناك عدد يساويهم من اللاعبين الجدد.

ج - مدى انسجام وتوافق قدرات وسلطات وصلاحيات المستويات الإدارية المختلفة وبين متطلبات المهام الإدارية والمسئوليات الوظيفية الموكولة إليهم : أي بمعنى وضع الرجل المناسب لإمكانيات المستوى الإداري وكذلك توفر نوع من الاقتراب في المستوى العلمي، وان لا يكون هناك تعارض بين المستويات الإدارية والكل يعمل من أجل هدف واحد.

٣. التأثير الهيكلي للأزمة :

يرى كثير من الباحثين أن الأزمات وليدة عوامل داخلية وأن بواعثها تنتج من عاملين : أحدهما خطأ التقدير للعوامل والمتغيرات المستقبلية لان المستقبل مجهول. وثانيهما اعتماد الكيان الإداري في تشغيله على الآلية والتلقائية الروتينية. مما يصيبها التخلف والتحجر الشديد وتضعف مرونتها والياتها فينتقل تأثيرها إلى هيكل الكيان الإداري لتصبح الأزمة هيكلية تتصل ببنيان المشروع وأداء أجزاء هذا الكيان الإداري (الخصيري، بدون تاريخ).

- زيادة مصروفات على الدخل.

- زيادة مصروفات الأنشطة الرياضية على العائد من هذه الأنشطة الرياضية.

ومن الأزمات الهيكلية على مستوى النادي، أزمة الديون، أزمة العمل التطوعي، أزمة الوعي الإداري.

٤. التأثير المضموني للأزمة :

لكل أزمة مضمون وهدف معين ومحوري، ومدير الأزمة الناجح هو الذي يكشف مضمون الأزمة ويتعامل معها ويحطم مضمونها. ومضمون الأزمة هي القضية الرئيسية التي اختصت بها الأزمة، فقد يكون محور الأزمة عدم دفع أجور المدربين أدى إلى إضراب المدربين عن التدريب.

ولدراسة التأثير المضموني الازموي يتناول عدة جوانب رئيسية هما :

- مدى اتساع مضمون الأزمة " مساحة تأثير الأزمة " هل الأزمة في نشاط كرة القدم أو نشاط كرة السلة أم هناك أنشطة أخرى أيضا " .

- مدى تغلغل وامتداد عمق الأزمة " هل الأزمة في نشاط القدم مثلا شمل كل المدربين واللاعبين والإداريين... الخ " .

- مدى تأثير إقرارات الأزمة في المستقبل. وتأثيرها على الكيان الإداري والعلاقات - المتوقعة أن تسود مستقبلا عند انتهاء الأزمة " تأثيرها على البعد المادي والبرامج والأنشطة، الأفراد " .

وهذا العرض لتأثير الأزمة علي الإدارة ، يتفق مع عرض الخضير (بدون تاريخ) .

أساليب التعامل مع الأزمات :

أسلوب التعامل مع الأزمات يختلف باختلاف المواقف واختلاف السياسة و الامكانيات وكذا ظروف الأزمة، ويحدد الشعلان (١٩٩٩) ثلاثة أساليب عامة للتعامل مع الأزمات :

١. الأسلوب القهري.

٢. الأسلوب التساومي.

٣. الأسلوب التنازلي.

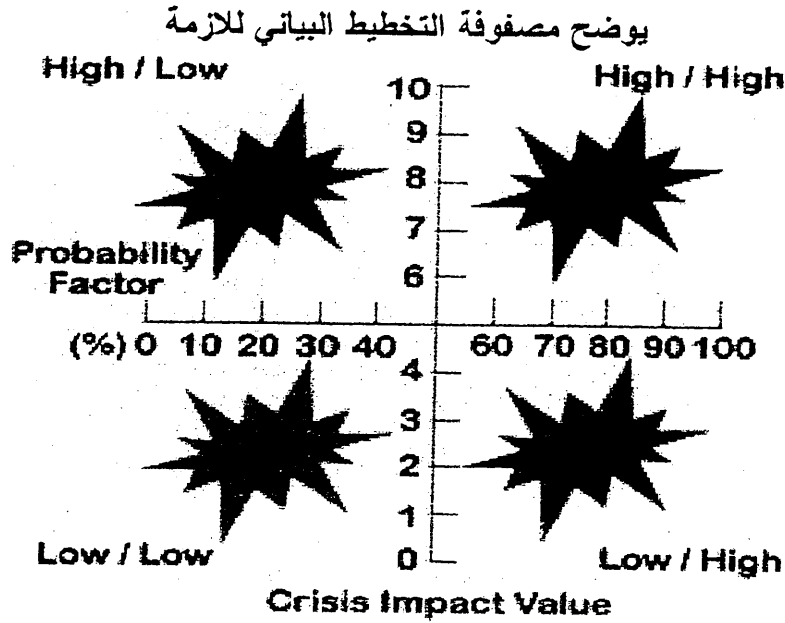
مصفوفة الأزمات :-

تشير إحدى وثائق تحديات الإعلام الرياضي (Sport Media Challenge) (SMC) و (بميك، ٢٠٠٢ ؛ الحملوي، ١٩٩٥؛ أ ؛ ١٩٩٨، Hessert) أن التعرف على الأزمة هي أهم خطوة في التعامل معها، وتساعد هذه الخطوة على تحديد الخفايا أو " التنبؤ " بالأزمات ومن المهم أن تتوقع الأشياء السلبية لكي تكون مستعد للأسوأ.

وعلى ذلك فاستخدام باروميتر الأزمة يتطلب سؤال الأشخاص المرتبطين بالأزمة عدة أسئلة وان تضع لهم معدل للإجابة من ١ - ١٠ درجات.

حيث أن رقم ١ تعني قليل التأثير، ورقم ١٠ تعني أعلى تأثير للأزمة .

شكل (١)



ما فرصة حدوث هذه الأزمة :

١. تطور الأحداث إلى الأسوأ.
٢. اقتراب و تدخل وسائل الإعلام بالنشر والإذاعة .
٣. تعارض مع العمليات اليومية.
٤. تؤثر بصورة سلبية على الصورة العامة للمؤسسة.
٥. تهديد كيان المؤسسة.

بعد ذلك تقسم النتيجة على ٥ للوصول إلى التأثير لتلك الأزمة الخفية أو المحتملة ويتم تسجيلها في المصفوفة وبعد ذلك يتم فحص احتمالات هذه الأزمة على أساس العوامل الداخلية والخارجية من ضمنها تاريخ هذه الحوادث والتغيرات الحالية والمستقبلية.

الاستعداد لأسوء الظروف أو الاحتمالات يساعد على تحديد متى وأين تضع مصادر أو مواردك، و الإستعداد من ناحيتك وناحية المؤسسة ممكن أن يجنبك العديد من الأزمات الكامنة، حيث يمكن التصرف بسرعة وفعالية لهذه الأزمات التي هي أكبر من طاقتك.

وبالرجوع لقيمة تأثير الأزمة يكون ترتيب الأزمة المحتملة كالتالي :

١ = مرتفعة / مرتفعة = منطقة حمراء

٢ = مرتفعة / منخفضة = منطقة صفراء

٣ = منخفضة / مرتفعة = منطقة رمادية

٤ = منخفضة / منخفضة = منطقة خضراء

وإذا مثلت الأزمة المحتملة ووجدت نفسك داخل منطقة خطرة (المنطقة الحمراء) مثلاً وهي ذات تأثير قيمة مرتفعة وعامل احتمالية مرتفع، تكون مسؤوليتك أن تبحث عن سبل بديلة لإخراج نفسك من منطقة الخطر والدخول في منطقة الفرصة قبل حدوث الأزمة.

مراحل إدارة الأزمة :

علم إدارة الأزمات من المجالات الأكاديمية الحديثة ولا يزال يفتقر إلى نظرية أو نموذج

لإدارة الأزمات تحظى باتفاق وإجماع الباحثين والمهتمين في هذا المجال علمياً وعملياً.

وتعدد وتباين درجة وأنواع الأزمات وتأثيرها وأبعادها المختلفة لا يزال يلقى صعوبة

إيجاد نموذج مقبول في هذا المجال وعليه سوف نستعرض نموذجين لإدارة الأزمة .

نموذج (١) لإدارة الأزمات : -

يحدد في هذا النموذج ثلاث أنواع وخمس مراحل لإدارة الأزمة وإذا فشل المدير في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها وتصف مراحل إدارة الأزمات الخطوات التي تتخذ قبل و أثناء وبعد حدوث الأزمة أما الأنواع فهي تصف الإدارة على أنها " إدارة مبادرة أو إدارة برد الفعل أو إدارة فعالة ". والمخاطر والفرص تكون مختلفة وملزمة لكل مرحلة. والمؤسسات يمكنها أن تزيد مقدرتها على إدارة الأزمات بإدارة كل مرحلة كما ينبغي لهذه العمليات (الحملوي، ١٩٩٥ أ ؛ pauchant & Mitroff، ١٩٩٢ ؛ Fink، ١٩٨٦).

" بعض الأزمات تكون محتومة ليس المسألة كيفية استعداد المؤسسات، صحيح أن التخلص من الأزمات هدف لأي برنامج لإدارة الأزمات، وفي نفس الوقت هناك دلائل أن الإعداد لإدارة الأزمة تمكن المؤسسات من تجنب بعض الأزمات وإدارة البعض بأكثر فاعلية والتعلم بسرعة وبشكل تام من الأزمات التي حدثت " (Pearson & Misra، ١٩٩٧).

١. الإدارة المبادرة :

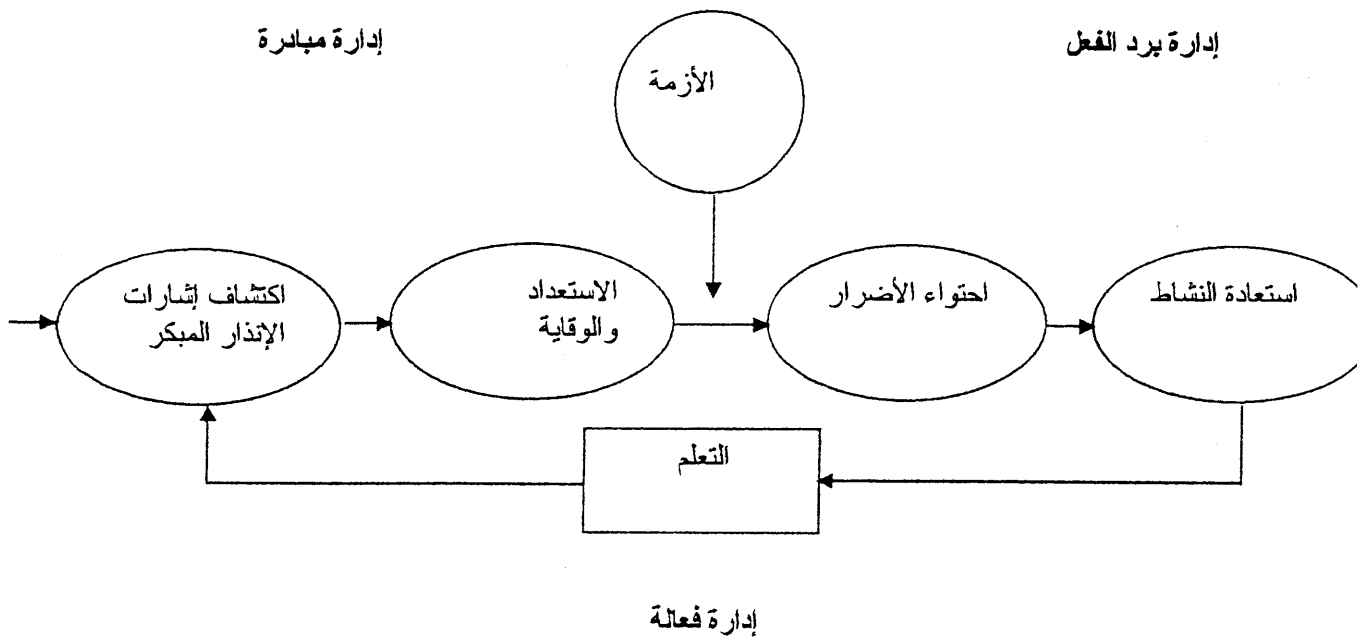
هذا النوع من الإدارة يتمثل في الأنشطة المسبقة التي إن تم إعدادها بطريقة صحيحة

تساعد على النجاح في تفادي وقوع الأزمات.

أ - مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر :

هناك مقولة لهيلين كيلر " أن الأسوأ من أن تكون أعمى هو أن تكون لك القدرة على البصر ولكن دون بصيرة " (Hessert, ١٩٩٨).
ويقصد بإشارات الإنذار المبكر عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث الأزمة " الحملوي، ١٩٩٥ أ " .

شكل (٢) يوضح مراحل إدارة الأزمة لدى Pauchant & Mitroff



وعملية استشعار الإشارات الإنذار قبل أن تقع الأزمة والتي تشير باحتمال وقوع الأزمة. وباستثناءات قليلة فإن الأزمة تترك سحابة من الإشارات الإنذار المبكر وحتى تكون إشارات الاكتشاف مؤثرة يتوجب على المدراء أن يتعلموا كيفية الفصل بين تلك الإشارات الدالة على اقتراب حدوث أزمة وتلك التي لا يعد كونها مجرد إزعاج يومي للعمل. ومن سوء الحظ أن المؤسسات " الأفراد " في كثير من الحالات يتجاهلون هذه الإشارات بل يمارسوا قوة غير مرغوبة لإيقافها أو كبتها أو عزلها (Pearson & Mitroff, ١٩٩٣)
ويذكر (الحملوي، ١٩٩٥ أ) أن ما يبذله المديرون يمكن أن يسفر عن أربع احتمالات:

١. التوفيق : المديرون ينجحون في التعرف على الإشارات لازمة محتملة.

٢. الفشل : المديرون يفشلون في التعرف على إشارات الإنذار لازمة وشبكة الوقوع.
٣. الإنذار الكاذب : يعتقد المديرون أن هناك أزمة وشبكة الوقوع بينما لا توجد أزمة.
٤. الرفض الصحيح : يعتقد المديرون عدم وجود أزمة وشبكة الوقوع، ويثبت صحة ذلك ويحقق المديرون والمؤسسات المتفوقة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار الكثير من التوفيق والكثير من الرفض الصحيح.

ب - مرحلة الاستعداد والوقاية :

في هذه المرحلة المؤسسات تتفق الوقت والجهد والإمكانيات الأخرى المهمة لتجهيز أنفسهم لتجنب الأزمات الممكنة، وإدارتها بشكل أفضل لتلك التي تحدث. والمؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات هي تلك التي تقوم بدراسة وتحليل وفحص عملياتها وهياكلها الإدارية قبل أن تسوء الأمور بحيث يصبح من الصعب إصلاحها (الحمالوى، ١٩٩٥ ب). والإعداد دائما هو الأفضل عندما يعمل مسبقاً. أنت تعد للمنافسة والتمرين ضروري للفوز في المباراة وهذا ينطبق أيضا على الأزمة. فعندما تسبق السياسات والإجراءات والتكتيكات انفجار المشكلة فان طاقتك تكون مرتكزة على إيجاد الحلول للجوانب الخاصة بالمشكلة. ولذا يجب توافر استعدادات وأساليب كافية وقائية، ومن هذا يرجع أهمية إشارات الإنذار المبكر لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه. وتتضمن هذه المرحلة بذل أقصى ما يمكن لتجنب وقوع الأزمات والاستعداد بطريقة أفضل لمواجهة الأزمات التي تقع فعلاً، ولا يمكن أن نمنع كافة الأزمات. أن هذه تتضمن تكوين فريق للزامة وتدريباً على الأزمة وكذلك تمارين " سيناريوهات " تمثيلية وحتى بعد إتباع هذه الخطوات السابقة فان بعض الأزمات لا مناص من حدوثها (الحمالوى، ١٩٩٥ ب؛ Mitroff، ٢٠٠١).

٢ - الإدارة برد الفعل :

هذا الجانب ينطوي على الأنشطة التي يتم اتخاذها بعد وقوع الأزمة وهي عبارة عن محاولة لاحتواء الأضرار والاستعادة من أثار الأزمة.

أ - احتواء الضرر :

والهدف الرئيس من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة والحيلولة دون أن تؤثر الأزمة على بقية أجزاء المؤسسة أو بيئتها، ومن الصعب كثيراً التوصل إلى وسائل وأنشطة لاحتواء الضرر أثناء وقوع الأزمة.

ب - استعادة النشاط :

تعد وتنفذ المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات برامج " جاهزة واختبرت بالفعل " قصيرة وطويلة الأجل حتى يمكنها من استئناف العمل تختبر هذه البرامج مسبقاً فان من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحدث الأمور.

٣ - الإدارة الفعالة :

يحتوى هذا النوع من إدارة الأزمات على أنشطة التعلم التي تعتبر بمثابة عملية تدقيق ومراجعة للأنشطة الأخرى.

أ - التعلم :

استرجاع ودراسة الأحداث التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة، وذلك من تجربة المؤسسة وتجارب المؤسسات الأخرى ، ويرى الحملوي (١٩٩٥ أ) أن كثير من المؤسسات لا تهتم بهذه المرحلة وذلك لعدة أسباب :

- إذا نجحت المؤسسة في إدارة الأزمة فإنهم يشعرون ويسود اعتقاد لدى الإدارة بأن لديهم الخبرة اللازمة للتغلب على أي أزمة مستقبلية.

- أو يجد أعضاء المؤسسة أنفسهم في حالة إجهاد بعد انتهاء الأزمة ولا يرغبون في توجيه طاقاتهم لاستعادة واسترجاع وتحليل الأحداث التي وقعت خلال الأزمة واستخلاص الدروس المفيدة.

- ويرى البعض أنه لا داعي لفتح ملف قد أغلق وان من المفضل ترك الجراح لكي تتدمل.

نموذج (٢) لإدارة الأزمات :-

يرى عثمان (١٩٩٨) بأن الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات في المجال الرياضي تمر بسبع مراحل ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

١ - المرحلة الأولى : تجنب الأزمة :

يمكن أن يكون منع وقوع الأزمة هو أول مرحلة من مراحل الأسلوب لإدارة الأزمة وهذا يتطلب من القائد الرياضي سواء في القطاع الحكومي أو الأهلي ألا يعتبر نفسه المتحكم في الأمور أو الهيئة الأهلية التي يديرها وهذا يتطلب :

- اكتشاف إشارات الإنذار.

- التعرف على ما يواجه الإدارة أو الهيئة أو اللاعبين من أزمات وكذلك فحص الهيكل التنظيمي والتركيبية في المؤسسة.

- ترتيب ودراسة الأزمات والعواقب المحتملة وتكلفة منع حدوثها.
- إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب.
- اتخاذ القرار الصائب.
- القرب دائما من متابعة الأحداث الساخنة في الإدارة هل مسموح للأخبار السيئة أن تنتقل من أسفل إلى أعلى هل يتم معاقبة أصحاب الأخبار السيئة.
- كما انه عند اتخاذ قرار يجب التحكم تماما بالموقف معاشا له.
- أن تعدل هذه القائمة بين كل فترة وأخرى وان ترتب وفقا لحدوث المشكلة وليس لمجرد وجود مشكلة قائمة.
- اهتمام القيادة بكل درجات الإدارة.
- المحافظة على السرية وذلك بإشراك أقل عدد من الأفراد الموثوق في قدرتهم على الكتمان.
- دراسة الأزمات التي واجهة أو التي تواجهها الأندية والفرق المتنافسة.
- ٢ - المرحلة الثانية : الإعداد لإدارة الأزمة :
- الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الأزمة.
- وتتطلب هذه المرحلة :
- وضع خطط للتصدي للأزمات :
- خطط عمل.
- خطط اتصالات.
- خطط علاقات عامة.
- خطط لمواجهة الشغب.
- خطط لمواجهة الرأي العام.
- اختيار مجموعة من أعضاء فريقه يطلق عليهم فريق الأزمات وتتوفر لهم الاتصالات اللازمة، اختبار استعدادهم للبدء في العمل بين حين و آخر. إبلاغ الأشخاص المعنيين بالخطط في الأوقات المناسبة.
- معرفة الأشياء الأساسية الهامة لكي تحافظ على مؤسستك.
- ويرى نورمان (١٩٩٥) بأن يجب توفر عدد من الاستعدادات في هذه المرحلة والتي قد تساعد في التعامل مع الأزمات والاضطرابات
- خطط أزمات.

- مركز أزمات.
- خطة طوارئ.
- فريق أزمات ووصف لدور كل فرد.
- توفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة بل وزائد عن الحد المطلوب واختبار هذه الاتصالات.
- ممارسة وتدريب.
- متابعة المستجدات واستمرارية في مجال الأزمات.
- تطوير علاقات عامة وألويات الاتصال بهم.
- ٣ - المرحلة الثالثة : الاعتراف بوجود أزمة :
- وهذه المرحلة تتطلب :
- الاعتراف بالأزمة.
- وجود علاقات طيبة مع أطراف الأزمة.
- عدم تجاهل الأخبار الصحفية المهمة وخاصة التي ترتبط بأمانة أو مصداقية أو جدية الإدارة أو الهيئة.
- الاستعانة بأهل منطقة الأزمة في إيجاد الحلول.
- يجب أن لا تسيء فهم الأزمة وتضع تركيزك على الأشياء الفنية.
- الحذر من زحف أو تسلل الأزمة إلى أماكن أخرى.
- يلزم وجود محققين من خارج المؤسسة، وكذلك من داخلها في استيعاب الموقف .
- الاستماع إلى أشخاص يعملون في شتى المواقع في المؤسسة إذا كنا نبحث عن معلومات عن أزمة.
- مصلحة العمل يجب أن تكون له الأولوية والصدارة.
- ٤ - المرحلة الرابعة : احتواء الأزمة :
- وهذه تتطلب :
- تحديد الأولويات التي يجب اتخاذ فيها قرارات صعبة وحازمة وسريعة ، حتى إذا لم تتوفر إلا قدرا محدودا من المعلومات أو قدرا كبيرا وأكثر من اللازم.
- على القائد أن يكون صادقا في كل ما يقوم به لان المصداقية هي المرحلة الحاسمة في احتواء الأزمة سواء للإعلام أو في تعامله مع الأزمة.
- الاستماع إلى أهل الثقة من المستشارين ويقوم القائد بتقييم القضايا والمعاني فورا و

إعلان المناسب منها.

- الإعلان للجميع بمسؤولية هذه القيادة عن الأزمة ومن ثم إيجاد الحلول لها.
 - قيام فريق العمل الذي سبق أن قام بإعداد برنامج لاحتواء الأزمة بينما الباقي الأعضاء العاملين في الإدارة أو الهيئة في مواقعهم.
 - أن لا ينسب القائد النجاح إلى نفسه فقط النجاح في احتواء الأزمة ولكنه يجب أن يتحدث عن كل العاملين معه في احتواء الأزمة وإيجاد الحلول لها
 - تحديد متحدث رسمي باسم الإدارة .
 - دع مسئولين كبار يشتركون في إدارة الأزمة.
 - لا تدع الأزمة تنتقل إلى الأقسام الأخرى.
- وترى (بميك، ٢٠٠٢) أن المؤسسات تمر بأربع مراحل متميزة عندما تواجه أزمة

غير متوقعة وهي :

- الصدمة.
- التراجع الدفاعي.
- الاعتراف والتسليم.
- التكيف والتغيير.

٥ - المرحلة الخامسة : تحليل المعلومات والحقائق :

وهذه تتطلب :

- دراسة وتحليل كل المعلومات والوثائق والحقائق ويقوم بخبرة القائد المحنك بدراسة أبعاد هذه المعلومات وما يمكن أن تؤثر على الإدارة أو الهيئة.
- يجب أن يعود فوراً إلى الاستفادة من الخبرات السابقة العالمية السابقة في هذا المجال للاستفادة منها ولو جزئياً.

٦ - المرحلة السادسة : تسوية الأزمة :

وهذه تتطلب :

- سرعة اتخاذ القرار غاية في الأهمية في هذه المرحلة.
 - معرفة آراء ووجهات النظر المختلفة.
- يجب أن تكون هذه المرحلة قصيرة الوقت وبمجرد الانتهاء من التحليل والدراسة العمل فوراً على تسوية الأزمة وإرجاع الأوضاع إلى حالتها الطبيعية قبل حدوث الأزمة وبأقل تكلفة.

المرحلة السابعة : الاستفادة من الأزمة :

وهذه تتطلب :

- البدء في إصلاح ما اختل من أمور وإتباع التوصيات والمقترحات الواردة في كل المراحل السابقة.

- عدم الاعتماد على الحظ لكن يجب أولاً التخطيط والتصميم ثم بعد ذلك يأتي الحظ. وتعدد الأزمات وتباين درجتها وأنواعها وتأثيرها و أبعادها المختلفة لا يزال يلقي صعوبة إيجاد نموذج مقبول في هذا المجال. ورغم ذلك فهناك قواسم مشتركة بين الأزمات المختلفة ولذا لا يخلو النموذجين (نموذج ١ ، نموذج ٢) لإدارة الأزمات من تحديد عدة مراحل أو خطوات أو مستويات يمكن تطبيقها وتعميمها للتعامل مع الأزمات. ويتشابه النموذجين في بعض المراحل فهناك اتفاق بينهما على أن مرحلة الاستعداد والوقاية واحتواء الأزمة ومن ثم التعلم على أنها مراحل أساسية في النموذجين ، وان لم تتشابه هذه المراحل في التسمية إلا أن هناك اتفاق على الخطوات التفصيلية، فمثلاً للاستعداد للأزمات يجب أن تكون هناك خطة موضوعة مسبقاً و تكوين فريق لإدارة الأزمة ورسم السيناريوهات والتدريب عليها . وعلى ذلك فإن الاستعداد يعني عدة أشياء منها :

- ١ - انه توجد إجراءات في المكان والوقت الصحيح الذي يقلل الفرص لحدوث الأزمة.
- ٢ - انه توجد خطة عمل لتخفيف الضرر إذا الأزمة حدثت.
- ٣ - انه توجد خطة للاستعادة أو التعافي والعودة إلى الأوضاع الطبيعية بعد حدوث الأزمة.

خطة الأزمة :

إن خطة الأزمة هي أداة تعد الناس لاستجابة أسرع وأفضل وبتقنة أنهم تحت أمرتك، أن خطة الأزمة (وثيقة شاملة سهلة الاستعمال) وتعد مسبقاً قبل حدوث الأزمة فترى هزرت (Hessert, ١٩٩٨) أن الخطة تشتمل على :

١. فلسفة المنظمة للاستجابة للأزمة.
٢. الاستراتيجيات الواضحة والمحددة للمنظمة.
٣. خطوط إرشادية عريضة لكيفية التعامل مع كل مرحلة في الأزمة.
٤. طرق محددة للإسراع بالاستجابة وتطويرها.
٥. تخصيص واجبات لمسؤوليات محددة ولأشخاص محددين.
٦. مقياس لزيادة الرؤية الإيجابية.

٧. قائمة حديثة بأرقام هواتف داخلية مع الأسماء للاتصال في أي وقت ٢٤ ساعة وأرقام الخبراء والمصادر الداخلية بما فيهم الاستشاريين.

أن خطة الأزمة عندما تستخدم بصورة صحيحة تنشط الناس عندما يستدعي الأمر ذلك وتهدئهم في الوقت الذي يستدعي ذلك أيضا أنها من الناحية الفلسفية والتقنية ترتب الأولويات لتقود استجابات ما قبل وما بعد الأزمة.

والنقاط التالية ترسم لوحة واضحة للدروس الرسمية مقابل الخطة الغير الرسمية للأزمة.

وترى هزرت (Hessert, ١٩٩٨) أن خطة الرسمية للآزمات :

- تحتوي على فريق وظيفي " قضايا إدارية " وطرق لتفادي الأزمة.
 - تتضمن رسالة من الرئيس التنفيذي فلا يداخلها الشك بأن الأمور تصدر من أعلى جهة
 - تطرح الفلسفة الخاصة بالمنظمة للاستجابة للأزمة.
 - تحدد الحدود لما يسبق الأزمة وأوضاع الأزمة ثم تعطي أمثلة.
 - تضع خطوط إرشادية لكيفية التعامل مع الأسس لكل مرحلة من الأزمة.
 - تعين مسؤوليات محددة لأشخاص محددين.
 - تسمح بدرجة من الحرية والإبداع في الاستجابة للتوفيق بين المميزات الوضع والآراء
 - الذكية المتخصصة مع توفر رؤية من قبل أفضل رؤسائك.
 - توفر قوائم تصحيحية وغيرها للمساعدة للاستجابة لما يحتمل وقوعه.
 - تتطلب اختباراً للتأكد على أن الخطة فعالة وناجحة.
 - تتدرب استخباراً جدياً لتقرير وإدراج الدروس المستفادة.
- بينما ترى هزرت (Hessert, ١٩٩٨) الخطة غير الرسمية للآزمات :-
- لا تضع في الاعتبار الرؤساء التنفيذيين في عملية التخطيط للآزمات المتعددة.
 - تناقش وضع خاص متقلب أو قضية على مستوى واسع.
 - تأخذ بالاعتبار الخطوط الإرشادية العامة ولكنها تحصر بصورة خطيرة مجال التخطيط.

- لا تضع سياسات أو طرقاً أو من المسئول لاستخدامها.
- لا تملك خطوط إرشادية مكتوبة لاستخدامها كمرجع.
- لا تخمن وبصورة كافية للمخاطر الحقيقية للمنظمة و لا تعين المصادر التي تتعامل معها.

هدف بدون تخطيط = تخطيط غير رسمي

ويعد كتابة خطة إدارة الأزمة من المهام التي تتطلب قدراً كبيراً من الجهد وتحدياً لقدرات المديرين . ومن البديهي أن أي خطة مكتوبة لا ينبغي أن تظل جامدة دون تغيير يطرأ عليها.

إن المؤسسات التي تكون جاهزة لمواجهة الأزمات تكون دائمة الحركة ودائمة التقييم وإعادة التقييم والمراجعة والاختيار بصفة دورية. ذلك لأن خطة إدارة الأزمات رغم إحكام تصميمها قد تفشل بسبب قدمها إذا نظرنا إلى سرعة عملية التغيير ، وكذلك التغيرات المتعاقبة مع مرور الوقت مع أفراد الاتصال ومهام الاستجابة وأعضاء المؤسسة (Pearson et al., ١٩٩٧).

فنظراً لتعرض الرياضة العالمية للعديد من المتغيرات المتلاحقة لذلك يجب على المؤسسات الرياضية إعادة النظر في كافة الخطط للتعرف على المشكلات والتهديدات المتوقعة (Hessert, ١٩٩٨).

وعلى ذلك فإن (SMC) فتري أن الناس عندما يتحدثوا عن خطط إدارة الأزمة فإنهم يجب أن يعملوا أكثر مما يتحدثوا لذلك من الأهمية أن تكون الخطة مكتوبة. فقد يكون في ذهنك أفكار مبدعة لها القدرة على احتواء الأزمة، ولكن أفضل طريقة للاستجابة للضرورة أن تكون لها خطة مكتوبة، وتحدد (SMC) الأقسام التالية لخطة إدارة الأزمة :

١. صفحة العنوان.

وهي تحتوي على العنوان، التاريخ، وتوقيع المدير لكي يعطي أهمية لها.

٢. قائمة التوزيع " المهام " .

حدد المواقع والأشخاص وأرقام التليفونات كما تتضمن فقرة أو مقدمة عن كيفية تطوير الخطة.

٣. سياسة المنظمة.

يجب أن تكون قوية وواضحة وتعكس وجهة نظر المدير الرياضي.

٤. المحتوي.

يجب أن يكون واضح يمكن فهمه بسهولة، وسهل التطبيق.

٥. أرقام تليفونات الطوارئ.

وتتضمن أرقام تليفونات الأشخاص المعنيين والأرقام البديلة لهم.

٦. المقدمة.

يجب وضع خطة الاتصالات وتعرف المتحدث الرسمي والتأكيد على الحاجة لفلسفة

المصدر الوحيد لتجنب التعارضات والاختلافات داخل المؤسسة الرياضية.

٧. وضع معايير للأولويات.

ضع أولويات محتملة للزامات، المستوى الأول " حدث بسيط "، المستوى الثاني "حالات طوارئ"، المستوى الثالث " الأزمة ". ويجب أن تكون كلا المعايير و الأولويات مدعمة بأمنثلة.

٨. الخطوات و الإجراءات.

لكل مستوى خطة محددة، مسؤوليات الاتصالات والتنفيذ يجب أن تحدد ويجب التعرف متى ومن الذي سيقوم بالاتصال.

٩. الإعلام ما الذي يجب عمله وما الذي يجب تجنبه.

يجب أن تعمل كتنكير، وتحتوى على التدريب على الإعلام.

١٠. الملحقات.

هذا القسم يحتوى على الإضافات استمارة طلب مثلا.

وهذه الخطوات ممكن أن تكون حازمة ولكن تسمح لك بوضع أهداف خطة الأزمة بحيث تضعهم بطريقة لا تدعوا للتساؤل، وأهدافك العامة للخطة هي :

١. الحفاظ على مصداقيتك مع العامة.

٢. إنشاء قواعد أو قوانين أو قوانين للتغطية.

٣. التحكم في التعليقات الرسمية عن الأزمة.

٤. تبعد اللوم عن مؤسستك.

مبادئ التخطيط للزامات :

لقد وضع الهواري (١٩٩٨) خمس عشر مبدأ عند التخطيط للزامات :

١. تصور أسوء السيناريوهات عما يمكن أن يحدث.... ثم ضع برنامج على هذا الأساس.

٢. عندما تنتهي من أي أزمة حاول التعرف على الدروس المستفادة التي يمكنك أن تعلمها لباقي الأجهزة أو المؤسسات المماثلة والمنافسة.

٣. ضع خطة إدارة أزمة (أزمات).

٤. كن مستعدا لإظهار اهتمام إنساني عنا حدث (مواساة) وربما توجد مشاعر وجدانية والأخيرة أكثر فعالية.

٥. من منظور الاتصال الإعلامي كن مستعدا لتمسك بزمام الأمور عن طريق المباراة وذلك بتعيين وإعلان المؤسسة المعرضة لازمة كمصدر رئيسي وحيد للمعلومات عن سبب الأزمة وعما حدث بالضبط من أخطاء وعن البرامج والإجراءات التي تقرر اتخاذها لمعالجة الموقف.
٦. ابحث عن طريق ووسائل يمكنك من استخدام وسائل الإعلام لكي تصبح جزءاً من أسلحتك لاحتواء أثار الأزمة.
٧. عندما تنفجر الأزمة في بدايتها أنشء على وجه السرعة غرفة الحرب أو مركز الطوارئ وضع فيه أفرادا على مستوى عال من الكفاءة وحسن التصرف ومدربين وملائمين للقيام بأدوارهم كل في دوره من أجل احتواء وإدارة الأزمة.
٨. ضع نظاما للتليفونات الساخنة لتتولى الإجابة عن " فيضانات " التساؤلات الإضافية الواردة للاستفسار عن الأزمة عند حدوثها ولابد من تدريب القائمين على كيفية الرد على مختلف التساؤلات.
٩. اعرف جمهورك الذي يعاني من أزمة واستمع إلى ألامهم وشكواهم ويا حبذا لو تحدثت معهم وجدانيا أو معهم إنسانيا.
١٠. أضف مصداقية إلى موقفك بدعوة أشخاص ومؤسسات محايدة أو على مستوى عالي من الكفاءة مشهود لهم بها لمساعدتك في إنهاؤها.
١١. ادع معارضك إلى جانبك وذلك يجعلهم ينغمسون في حل المشكلة.
١٢. عندما تتحدث عن معالجة الأزمات لا تستخدم الكلام الكبير المرتان عن السيطرة أو أن كل شيء تمام وليطمئن الجميع.
١٣. تعرف على جمهورك (غير الجمهور المباشر الذي يعاني من الأزمة).
١٤. استعن بخبراء من خارج المؤسسة (التي تعرضت للازمة) لتصميم السيناريوهات والخطط البديلة للازمة (الأزمات) لا تعتمد على قدرتك العادية التي تسبب في الأزمة لها تعيد العجلة كما كانت تعمل.
١٥. كجزء أساسي من التخطيط لمعالجة الأزمة انظر إلى برامج التدريب المتخصصة المطلوبة التي تحتاج إليها وتأكد أن القائمين بالتدريب مجموعة مهنية متخصصة ولا سيما فيما يتعلق بالاتصالات الإعلامية لتحسين المصداقية.

التدريب على التعامل مع الأزمات :

هناك إجماع على أن المؤسسات التي تستغل وقت كافي في التفكير والاستعداد للأزمات

وكذلك التدريب على إدارتها مسبقاً وقبل حدوثها يساعدها في تجنبها أو التعامل معها بكفاءة عالية عند مواجهتها (Pearson et al., ١٩٩٧).

ولذا يعد التدريب إحدى الوسائل الضرورية للتعامل مع الأزمات، وهي أفضل الطرق لإعداد الأفراد لمواجهة الأزمات القائمة والمحتملة، ويهدف إلى إعداد الكوادر المختلفة لإدارة الأزمات وإكسابها المهارات والخبرات والاتجاهات الأساسية اللازمة، وهذا ويؤهلها للعمل بفعالية خلال الأزمات.

وهذا ما يؤكد (شدود، بدون تاريخ) بقوله " إن التدريب على قيادة الأزمات يشكل عاملاً هاماً في إكساب القيادات المختصة المهارات والقدرات والتأهيل اللازم لإدارة الأزمة بفاعلية ونجاح، ومعالجة نواحي القصور الشخصي. ويعتمد تدريب القيادات، في هذا المجال، على محاكاة الأزمة الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة وبصورة قريبة من الواقع وقريبة من ظروفها بحيث يتم وضعهم في الأماكن والمواقع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها خلال إدارتهم للأزمة. كما أن التدريب يعد أحد الاستراتيجيات الأساسية للتعامل مع الأزمات من خلال الإعداد والتأهيل على كيفية مواجهة الظروف الطارئة والتعامل معها واتخاذ القرارات الملائمة لمواجهتها " (ص ١٩٧).

وهذه التدريبات والمناقشات تفرض على أعضاء فريق إدارة الأزمات ، التعرف على الموضوعات الحرجة التي تحيط بموقف الأزمة بحيث يتعرفون على ما يلزمون به وما لا يلزمون به ، وما يستوجب عليهم القيام به فوراً ، وما يمكن تأجيله ، وما يجب مراقبته وتقييم الوقت اللازم له (Mitroff & other, ١٩٩٦).

وعلى ذلك فإن (شدود، بدون) يرى بأن التدريب يركز على إكساب المهارات والقدرات التالية :

١. كيفية تحليل الأزمة.
٢. كيفية اتخاذ الإجراءات الضرورية في الأزمات.
٣. كيفية مواجهة الأزمات.
٤. كيفية حلها.
٥. كيفية تفسير الظواهر المختلفة المرتبطة بها.
٦. تحديد الأسباب المختلفة التي أدت إلى ظهورها والتي أسهمت في تطوراتها وتفاعلاتها المختلفة.
٧. إبداع القرارات لمعالجة أزمة ما قد تكون جديدة أو تحدث لأول مرة.

٨. المساعدة على تعلم كيفية إدارة الأزمات بموضوعية وعقلانية واتخاذ القرار المناسب حتى في حال عدم التأكد الكامل. هذا بالإضافة إلى بناء الثقة بالنفس، وتعزيز القيم بالاتجاهات الإيجابية، والرغبة في تحمل المخاطرة.

وفي عملية التدريب يجب الحرص والتركيز على تنوع عمليات التدريب بما ينسجم مع الاختصاصات والمجالات التي يمكن أن يشارك فيها المسئول خلال إدارة الأزمة. واختيار القيادات المناسبة في صحتها البدنية وبنيتها الفكرية، والرغبة في اكتساب المهارات الضرورية. والتطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات اللازمة والمستخدم في إدارة الأزمات.

ثانيا: الدراسات المرتبطة:

سوف نتناول البحوث والدراسات السابقة التي أجريت حول إدارة الأزمات في المجال الرياضي ، وفيما يلي تفصيل لذلك :

أ- الدراسات العربية :-

١ - قام ندا (٢٠٠٠م) بدراسة بعنوان "تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقعة في مصر".

وهدف الدراسة إلى وضع تخطيط مستقبلي من خلال تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية وذلك من خلال معرفة الأزمات التي واجهت الرياضة العالمية والرياضة المصرية، و ما الأزمات المتوقعة حدوثها في المجال الرياضي المصري وسبل مواجهتها، واستخدم المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة بحثة بالطريقة العشوائية.

(١٠ إتحادات رياضية، ١٦ نادي رياضي، وزارة الشباب " جهاز الرياضة "، مجموعة من القادة الأمنيين)، وقد استعان الباحث في جمع معلوماته بالملاحظة الشخصية، المقابلة الشخصية، الاستبيان وتحليل محتوى الوثائق، وقد توقع الباحث حدوث عشرون أزمة يمكن أن تواجه الرياضة المصرية مثل الشعب في الملاعب، عدم حصول مصر على ميدالية أولمبية، انكسار الرياضة في المدارس، تحدى الجماهير والأندية الرياضية لقرارات الاتحادات في لائحة الاحتراف وما تسببه من أزمات مالية تضر هذه الأندية وقد توصل الباحث لإعداد ١٤ تصميم ملائمين لمواجهة العشرون أزمة المتوقعة.

٢ - قام عباس (١٩٩٨) بدراسة بعنوان " التخطيط لإدارة الأزمات دراسة حالة تنظيم محافظة بور سعيد لمسابقة كأس العالم في كرة القدم للناشئين ١٩٩٧ " .

وتهدف هذه الدراسة إلى تناول موضوع إدارة الأزمات في مجال الرياضة من خلال ثلاث أقسام حيث تناول القسم الأول موضوع الرياضة من حيث تعريفها ونشأتها ودورها بالنسبة للفرد والمجتمع (اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا، ودينيا) وتعرض القسم الثاني لعملية التخطيط لإدارة الأزمات من حيث تعريف الأزمة ونشأتها والعوامل التي تساعد على ظهورها ويتطرق القسم الثالث إلى عرض حالة عملية عن دور محافظة بور سعيد في تنظيم وإدارة بطولة العالم للناشئين في كرة القدم والمشاكل والأزمات التي تعرضت لها إدارة البطولة في مرحلة التخطيط والتنظيم وكيفية مواجهة تلك الأزمات والسيطرة عليها وإزالة أثارها حتى لا تؤثر على سير البطولة. وانتهى البحث بمجموعة من النتائج والتوصيات الواجب أخذها في الاعتبار عند القيام بتنظيم أي نشاط رياضي كبير وأهمها ما يلي :

١. خلق كوادرن تنظيمية في عمل اللجان المختلفة والتي شكلت لإدارة هذا الحدث الرياضي الكبير ولديها القدرة على الإبداع والابتكار ويمكن الاعتماد عليهم مستقبلا في تنظيم أية بطولة رياضية.
٢. أهمية البدء والإعداد والتخطيط قبل أي تنظيم لنشاط رياضي بثلاث سنوات على الأقل.
٣. أهمية الدعاية والإعلان عن أي بطولة رياضية قادمة بوقت كاف مع تكثيف هذه الدعاية باستخدام وسائل متنوعة لذلك.
٤. أهمية إنشاء بنك للمعلومات عن كل ما يتعلق بالبطولة واستخدام الوسائل العلمية الحديثة للاتصالات والرد بالمعلومة الصحيحة.
٥. أهمية عقد مؤتمرات وندوات سابقة على أية بطولة لخلق الوعي وإيجاد الجو العام وتهيئة الرأي العام لهذا النشاط للمشاركة فيه نفسيا وسلوكيا ومؤتمرات في نهاية البطولة لتقييم النشاط والتجربة.
٦. أهمية إعداد برامج تدريبية متواصلة تهدف إلى رفع كفاءة المتعاملين مع الأزمة وذلك لضمان النجاح في إمكانية مواجهة الأزمات.
٧. أهمية ممارسة الأزمات وممارسة تحليل كافة خطوات ومراحل خطة المواجهة ابتداء بالتبؤ بحدوثها وانتهاء بقرار يتصدى لحلها وذلك كله بهدف الابتعاد بها عن السلبات.

١. أهمية الاهتمام بتجارب وخبرات الدول الأخرى في مجال التخطيط لإدارة الأنشطة الرياضية والأزمات التي تواجهها والتي تساعد إدارة هذا النشاط إدارة جيدة وسريعة وخالية من المشاكل.

3- قام حسانين وآخرون (1997) " بدراسة تحليلية لظاهرة التعصب الرياضي في مملكة البحرين "

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة وحجم ظاهرة التعصب الرياضي بين المدربين والمشجعين في مستوى تعصبهم الرياضي، أجريت الدراسة على عينة قوامها 159 فرداً منهم 80 مدرب و 79 مشجع باستخدام استبيان التعصب الرياضي، والذي تضمن 120 عبارة وقد توصل البحث إلى النتائج التالية :

١. وجود فروق لصالح عينة المدربين في مستوى التعصب الرياضي.
٢. وجود فروق بين عينة المتزوجين وغير المتزوجين ولصالح عينة غير المتزوجين في التعصب الرياضي.
٣. وجود فروق دالة بين عينة الجامعيين وعينة غير الجامعيين لصالح غير الجامعيين في مستوى التعصب الرياضي.
٤. وجود فروق لصالح كبار السن.
٥. وجود ارتباط سلبي بين التعصب الرياضي والعمر لدى عينة المدربين والمشجعين كما توصل البحث إلى إبراز الحقيقة العلمية التي تشير إلى أن التنشئة الاجتماعية الخاطئة ستؤدي إلى زيادة معدل التعصب الرياضي لدى الصغار ومن ثم يلزم توعية أولياء الأمور بأهمية غرس التسامح في أبنائهم منذ الصغر.
٦. التصدي لظاهرة التعصب الرياضي لدى جميع فئات النشاط الرياضي من لاعبين وحكام و مدربين وجمهور و إداريين وإعلاميين وكذلك كل القطاعات العمرية من الصغر.

4 - قام عليوة (1997) " بدراسة حول إدارة أزمة قنبلة في استاد الرياضي ".
وتهدف هذه الدراسة إلى تحسين مهارات الأعضاء الإداريين والمسؤولين للمحافظة على نجاح المباريات الرياضية، وسرعة التصرف السليم واتخاذ القرارات الرشيدة ونجاح الإدارة تحت ضغط وجود قنبلة في الأستاذ الرياضي أو انفجارها.
وقدم الباحث مشروعاً لمواجهة هذه الأزمة وفق الخطوات التالية :

أولاً : تدريب الموجودين والمكلفين بهذا العمل على مواجهته بتكوين ثلاث شعب (الإشارات، المتابعة، التقييم) وتدرج هذه المجموعات قبل المباراة، وبحيث يكون واضحاً دور كل عضو إداري خلال المباراة و إيضاح الواجبات والتحركات والأدوار قبل الأزمة بوقت كافي ويكون لكل مجموعة رئيساً مع تكوين ستة فرق لإدارة كل مرحلة من المراحل التي وضعها الباحث، وتعمل هذه المجموعات وفق قيادة دقيقة تتابع وتقيم كل خطوة، بحيث انه في الوقت المناسب تستطيع هذه المجموعة القيام بدورها وفق التنفيذ التالي أو الخطوات الستة التالية :

١. الإشارة الأولى : الصفراء الإنذار :

وصول مكالمة تلفونية في العاشرة صباحاً من مجهول بوجود قنبلة في الأستاذ سوف تنفجر خلال ساعة ما لم يتم إلغاء المباراة المقرر لعبها في الثالثة مساءً.

٢. الإشارة الثانية : الحمراء المواجهة :

سماع صوت انفجار شديد واشتعال حريق ومشاهدة دخان في المقصورة الرئيسية.

٣. الإشارة الرابعة : الزرقاء الاحتواء :

ما هو دور (الأمن، الدفاع المدني، الإدارة العليا، الموظفين والعمال، جمهور المتفرجين).

٤. الإشارة الخامسة : الخضراء التوازن :

٥. سمات وملاح عودة الوضع إلى ما كان عليه :

٦. فتح الأبواب واستئناف النشاط، تحديد المسؤوليات لكل القادة الإداريين، التعديلات المقترحة في نظام الإدارة.

١٠. الإشارة السادسة : البيضاء التعليم :

أ - عدم وجود خطة طوارئ وتنبؤ، القوة والضعف - الاختناقات - المستلزمات، الآثار والنتائج المترتبة والدروس المستفادة .

٥ - قام عثمان (١٩٩٣) " بدراسة عن مواجهة شغب الملاعب " .

وتناولت الدراسة التعرف بشغب الملاعب وعناصره والتي شملت اللاعبين، الحكام، الإداريين، الجمهور، المدربين، رجال الإعلام، رجال الأمن، الجماهير، وقد توصلت الدراسة إلى مظاهر الشغب التالية :-

١. إشارات باليدين تدل على عدم الرضا بمستوى التحكيم أو مستوى اللعب.

٢. الاعتراض على التحكيم والحكام واللعب الخشن.

٣. القيام بحركات غير أخلاقية تجاه الجمهور.
 ٤. الانسحاب من الملعب أو عد استلام الجوائز.
 ٥. عدم الالتزام بالقرارات التنظيمية أو الإدارية أو الفنية.
 ٦. فقد المدرب لأعصابه خلال المباريات.
 ٧. الاعتداء على اللاعبين من الجمهور.
- كما جاءت بعض أهم نتائج البحث حول أسباب حدوث الشغب في النقاط التالية :
١. ضعف الحكام وعدم قدرتهم على استيعاب كل ما هو جديد في القوانين.
 ٢. تذبذب مستوى التحكيم في المباراة الواحدة.
 ٣. ضعف شخصية بعض الحكام وسهولة التأثير عليهم من الإداريين.
 ٤. انخفاض المستوى الثقافي والاجتماعي لبعض الحكام والإداريين أو المدربين.
 ٥. سحب الفريق لأي سبب كان.
 ٦. التشكيك بقرارات الاتحادات الرياضية.
 ٧. نشر بعض المعلومات المغلوطة عن بعض الفرق أو الأفراد.
 ٨. إثارة إقليمية والتبعية للمحافظة خلال البطولات مهما كان مستوى الفريق الذي يشترك في المباراة.
 ٩. إتباع المدربين لسياسة الغية تبرر الوسيلة من أجل الفوز.
 ١٠. إخفاء السلوك المشين للاعبين والذي حدث في إحدى المباريات عن المسؤولين وحتى لا يتم معاقبة اللاعب المخطئ.
 ١١. طباعة تذاكر أكثر من اتساع الملاعب.

ب- الدراسات الأجنبية :-

- ١ - قام كادلك (Kadleck, ٢٠٠١) بدراسة بعنوان " الاستجابة لإدارة أزمة الاعتقالات للطلاب الرياضي بالاتحاد الوطني الجامعي الرياضي (NCAA) القسم الأول " .
- وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في إدارة أزمة اعتقال الطلاب الرياضي في الاتحاد الوطني الجامعي الرياضي (NCAA) القسم الأول، وشارك ٦ مدراء كانت لديهم الخبرة السابقة في مثل هذا النوع من الأزمات في مؤسساتهم التي يعملون بها، واختير المقابلة الشخصية كأداة وتم مناقشة العينة حول :
١. كيفية إدارة الأزمات المتعلقة بالسلوك الرياضي.

٢. كيفية استعدادهم لهذا النوع من الأزمات.

٣. العوامل التي ساعدتهم بالشعور بالاستعداد لهذه الأزمة.

٤. ما الذي يجب على الزملاء في الجامعة عمله للاستعداد للآزمة.

وقد بينة نتائج هذه الدراسة أن المدراء يرون أن الخبرة السابقة ذات أهمية كبيرة في الشعور للاستعداد الجيد للآزمة، وأنه لا توجد أولوية لتطوير واستخدام خطة لإدارة هذا النوع من الأزمات، بالإضافة إلى ذلك وضع سياسة محددة لفصل الطالب الرياضي لسوء سلوكه ذات أهمية كبيرة في إدارة اعتقال الطالب الرياضي.

٢ - قاما أوبييرن وريس (O ' Beirne & Ries , ١٩٩٩) بدراسة بعنوان " إطفاء الحرائق: إدارة الأزمة في التسويق الرياضي " .

وهي تبحث في الوضع الحالي لإدارة الأزمات في التسويق الرياضي. إذ قاما بوضع مسودة نموذج إدارة الأزمات ويوصى باستخدامه في صناعة تسويق الرياضة، وشرح الإجراءات التي تستخدم بفاعلية في صناعة العلاقات العامة ويقترحون طريقة تعديلها وتكييفها لتسويق الرياضة وقاما بوضع مثالان حديثان يستخدمان في الكشف عن الاستخدام المتغير أو المتقلب لإدارة الأزمات وإلقاء الضوء على أهميتها في تسويق الرياضي.

دراسة حالة رقم " ١ "

بعد فحص اللاعب ريتشموند (جوستان تشارلز) في أواخر أغسطس عام ١٩٩٧ م تبين بأنه استخدم أحد المنشطات (ستيرويدات بنائية تحسن شفاء اللاعب من الإصابات المزمنة)، هذا الموقف خلق للاعب أزمة و أجبرت كل من النادي والاتحاد من تنفيذ خطة لإدارة هذه الأزمة ومقاومة مفعول الدعاية المرتقبة.

حضر جوستين تشارلز المؤتمر الصحفي واعترف بأنه قد استعمل المنشطات للتغلب على الإصابة التي حدثت له قبل المسابقات، أوقف اللاعب تشارلز لمدة ١٦ أسبوع ومنعه من المشاركة في ٦ مباريات كحد أدنى كجزاء لتعاطيه لأول مرة.

التعرف على الرسائل الأساسية :

كان هدف نادي ريتشموند إيصال رسالة متوافقة من خلال الإعلام. وباستخدام نظرية إدارة الأزمة أكد نادي ريتشموند أن اللاعب تشارلز صادق، أمين، ونادم وتضمنت الرسالة:-

أن اللاعب جوستن تشارلز تعرض لإصابة مزمنة أدت به لاستعمال الاسترويد البنائي،

وأن النادي غير مسئول وعلى غير علم لتعاطي اللاعب المنشط، وقد ساند نادي ريتشموند اللاعب في محاولته شرح الموقف للجمهور.

الوقاية :

لم يكن لنادي ريتشموند لكرة القدم خطة جاهزة ومكتوبة لإدارة الأزمة، ولكن النادي يمارس نواحي مهمة لإدارة الأزمة " تدريب إجباري للاعبين في مواجهة الإعلام " يفترض سيناريوهات والتدريبات اللازمة لها.

والنادي كان قادرا على التعرف على جماهيره وابتكر الطرق المؤثرة لإيصال رسائلهم وطوروا أيضا طريقة مؤثرة جداً تضمن للنادي القدرة على مكافحة واستعمال الدعاية والإعلام المعادي لصالحهم.

الاستجابة :

وطبقا لمؤلفي نموذج إدارة الأزمة الرياضية تحتاج المنظمة إلى تحديد حقائق الأزمة، إعلام وإخبار المحامين الأساسيين ثم تنفيذ استراتيجية الإعلام. فقد اجتاز نادي ريتشموند الخطوات السابقة بنجاح حيث حققت في قضية تشارلز، وأخير الرعاية و اللاعبين والمسؤولين، ثم نفذ استراتيجية إعلامية بدأ بمؤتمر صحفي واستمر في إيصال رسائله الأساسية المتعاقبة.

الاستشفاء :

ويقترح قسم أو خطوة الشفاء للنموذج أنه كان مهما للمنظمة لتنفيذ برامج المجتمع، عرض العلاج، والاستمرار في التحكم في الضرر. أكمل الاتحاد الأسترالي لكرة القدم بمساعدة تشارلز هذه الخطوات عندما أصبح اللاعب يتحدث رسمي أساسي في مواجهة المنشطات في الرياضة وتواجد تشارلز بنفسه في كل المدارس وجماعات المجتمع لمناقشة أخطار المنشط والتحدث عن موقفه الشخصي.

كانت إدارة الأزمة لقضية تشارلز ناجحة في إيصال الرسالة الأساسية التي مكنت الجمهور أن يفهم الضغط الذي أجبر اللاعب من استخدام المنشط، تلقي تشارلز الاستحواذ والمساندة من الإعلام الرياضي كما مكنت أمانة اللاعب الإعلام أن يتعامل مع العوامل الحقيقية بدلاً من أن ينشأ قصة وهمية.

دراسة حالة رقم " ٢ "

واجه مجلس الكريكت الأسترالي (ABC) ، وهي منظمة مسئولة عن إدارة لعبة

الكريكت الاسترالية أزمة في عام ١٩٩٧ / كان بإمكانها إتلاف أو زعزعة ثقة الزبون بصورة كبيرة وكذلك سمعة المجلس.

الأحداث :

استضافت سدي المباراة النهائية للعبة الكريكت في ٢٥ من يناير ١٩٩٨ ، وقبل ٢٤ ساعة من بدء المباراة ضرب سيدني مطر غزير جارف . وكان موعد المباراة الساعة ٢,٣٠ بعد الظهر حيث كان الرعاة ومشاهدو التلفزيون متحمسون بضوء الشمس الذي نضف السحب.

كان قرار إقامة المباراة معروفا انه سيؤجل اجبر الرعاة على الاستمرار في الملعب كما تفحص الحكام أرض الملعب بانتظام لكن لم يصدر قرار حازماً ظهر ذلك اليوم.

وفي الساعة الخامسة أعلن أن المباراة سوف تبدأ الساعة ٦,٤٥ مساء ولكن عند إجراء الحكام للقرعة في منتصف الملعب في الساعة ٦,١٥ مساء اتفق على أن المباراة ستؤجل ليوم غد الاثنين ٢٥ يناير حفاظا على سلامة اللاعبين.

غضب العملاء والمستهلكون وتحولوا إلى قوة متوقدة حيث كان بإمكانه تشويه سمعة مجلس الكريكت الاسترالي الذي يدير لعبة الكريكت الأسترالية.

الوقاية :

لم يكن لدى مجلس الكريكت الاسترالي خطة مكتوبة لإدارة الأزمة ولكن وجود السياسات العديدة واللوائح تحمي المجلس من العديد من الأزمات.

والاتجاه الجديد لدى المجلس في تحديد موعد لمدير الاتصالات الذي سيكون مسئولاً عن وضع خطة للطوارئ بالتعاون مع الأقسام الأخرى.

و لإخراج مباراة الكريكت يستلزم العديد من القرارات العاجلة :

قرارات المجلس لبيع اللعبة للجمهور، و الحكام مسئولين عن القرارات المتعلقة بقواعد اللعب ونظامه ، ومدير إعلام، و مدير فريق مسئول عن تكلفة الحدث وترويجه.

هؤلاء الأفراد كجماعة أعرف بالأزمات المحتملة التي قد تواجهها اللعبة.

الاستجابة :

وتوضح هذه الأزمة تعدد متخذي القرار لا يمكن أن يؤدي إلى التغلب على الأزمة. ولكن

قرار تأجيل المباراة كان متأخرا بسبب صعوبة توحيد وجهات النظر من متخذو القرار كالحكام، والرعاة، ومدراء المجلس. وأصبح واضحا للجميع وخاصة الرعاة ومشاهدو التلفزيون أن هناك حيرة حول من يتخذ القرار النهائي. وزاد الالتباس عندما أجرى التلفزيون مقابلات عدة مع أشخاص مسئولون على اللعبة و أعطى كل واحد رأي مخالف عن من هو المسئول عن الإعلان عن اللعب " لعبة البداية " .

الشفاء :

هددت الأزمة مجلس الكركيت الاسترالي في الكثير من أساليبه الترويجية وكانت التذاكر من اكبر العمليات التسويقية الأكثر تأثيرا بالأزمة.

استجاب المجلس لهذا الموضوع " التذاكر " حيث أصبحت صالحة لليوم التالي وردت الأموال للعملاء غير القادرين على الحضور ولكن شعر بعض المستهلكين بالغش حيث يعتقد هؤلاء أنهم سيدفعون أجره السفر والأكل لمدة يومين وكان ينبغي أن يكون تركيز نشاط العلاقات العامة على سبيل المثال خطاب اعتذار أو كوبون خصم لمشترياتهم. كان يجب أن ينفذوا لاستعادة ثقة العميل ويضمن بأنهم موضع اهتمام المسئولين.

٣ - قامت هازرت (Hessert , ١٩٩٨) بدراسة عنوانها " تأثير الأزمة والاستعداد لها على المؤسسات الرياضية للمحترفين والهواة " .

وهدفت هذه الدراسة إلى تقدير مدى تكرار و تأثير الأزمة ودرجة الاستعداد لمواجهتها على مستوى الهواة والمحترفين في بعض المؤسسات الرياضية الأمريكية . وقد شمل البحث الجوانب التالية :-

- ما تعده المنظمات الرياضية المتخصصة والإدارات الرياضية للكليات بخصوص الأزمات الحديثة.

- ما يحدث لهذه المنظمة عندما تتعامل مع الأزمات الماضية.

- أهم المواضيع والاهتمامات المتعلقة بالأزمة لهذا العام.

- تأثير الأزمة على مستوى تفكيرهم ورؤيتهم .

وقد وزعت الاستبانة على العينة (٣٤٥) من المنظمات والمعاهد الرياضية،

(١١١) منظمة متخصصة من " الدوري الأمريكي للييسبول MLB - الدوري الأمريكي

لكرة القدم الأمريكية NFL - الدوري الأمريكي لهوكي الجليد NHL - الاتحاد الأمريكي

لكرة السلة NBA ، و (١١١) قسم من A - ١ ، و (١٢٣) قسم من AA - ١ بالكليات.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها :-

١. المنظمات الرياضية تعاني من أزمات مزمنة. فمعظم المنظمات التخصصية، ومنظمات الكلية عانت أزمة حتى وقت قريب وتتوقع المزيد لاحقاً.
٢. ظلت مشاكل " سلوكيات اللاعب البعيد عن الملعب " هي " النوع الأول " من الأزمات ويتوقع أن تبقى كذلك.
٣. يقر الجميع بالأزمة و يدركون الأثر السلبي الذي تخلفه عليهم.
٤. أنه لم يتم إعدادهم بصورة كافية للتعامل مع الأزمات.
٥. إن المنظمات التخصصية مستعدة بصورة أفضل من الكليات كما أظهرت تحسناً في مستوى الاستعداد مقارنة بالأربع السنوات الماضية.
٦. إن أكبر مشكلة فردية هي إدارة الأزمة السابقة، كما أن الاهتمام الأكبر للإدارة المستقبلية هي " الإدارة الأقدر على التواصل ".

٤ - قامت ونغيت (Wingate A.L, ١٩٩٥) "بدراسة عن حالة خطط إدارة الأزمة في المؤسسة الرياضية الخاصة بالكلية الوطنية القسم الأول - A (الأقسام الرياضية)".

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير حجم الأقسام الرياضية في القسم الأول - A التي لديها خطط لإدارة الأزمة، و مدى سعة وتطور هذه الخطط، ومعرفة المواقف المعتادة أو المألوفة تجاه هذه الخطط. وقد تم توزيع الاستبانة على كل الأقسام الرياضية في المؤسسة الرياضية الخاصة بالكلية الوطنية القسم الأول - A (الاتحاد الرياضي للجامعات الأمريكية - NCAA) والبالغ عددها (١٠٧) أقسام، وقد تم استرجاع ما نسبته (٤٣ %) من هذه الاستبانات. وكان متوسط التجاوب الذي تم تسجيله (٢١,٧٦٥) مشتملاً (١٩) فريقاً رياضياً في الجامعة.

وأهم النتائج التي تم التوصل إليها :-

- أ- إن العدد الأكبر من الأقسام الرياضية تتبع أسلوب الفريق لإدارة الأزمة.
 - ب- غالبيتهم يتبعون طرناً نظامية جاهزة لتتبع آثار أية أزمة محتملة.
- يعد الإخلال بقوانين (الاتحاد الرياضي للجامعات الوطنية الأمريكية - NCAA) التهديد الأول للأقسام الرياضية وتتساوى في ذلك الكوارث الطبيعية والسيطرة على الغوغاء. و يشعر المديرون الرياضيون بأنهم مهينون بصورة حسنة للتعامل مع الطوارئ الصحية (إصابات الملاعب) لوجود عدد كبير من الموظفين المدربين لمثل ذلك.

ولكن يبقى العدد الأكبر منهم لا يستطيع التعامل مع الكوارث الطبيعية لان هذه الكوارث لا يمكن التنبؤ بها.
ويتخذ المديرون الرياضيون موقفاً تنويرياً تجاه إدارة الأزمة، لأن ذلك يعطي مردوداً أكبر للبرامج إذا استوعبت لأنها عرضة للكثير من الأزمات.

التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء العرض السابق للدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في المجال الرياضي، يمكن استنتاج ما يلي :

١. أن الدراسات كانت في الفترة من (١٩٩٣-٢٠٠٢) وهذا يعني انه لم يجعل منها موضوعاً للبحث والدراسة في إلا في السنوات المتأخرة .
٢. غلب على معظم الدراسات طريقة دراسة الحالة التي اعتمدت غالباً على خبرة الكاتب، والبعض استخدم المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) ولذا يعتبر نهجين مناسبين لهذا النوع من الدراسات.
٣. اتفقت الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي في اختيار الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات مناسبة لمثل هذا الدراسات .
٤. كما تمكن الباحث من خلال التحليل والدراسة ملاحظة أن البحوث المشابهة والمرتبطة لم تتناول الأزمات الرياضية بمملكة البحرين.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

١. منهج الدراسة

٢. عينة الدراسة

٣. أدوات جمع البيانات

٤. مجالات الدراسة

٥. المعالجة الإحصائية

١ - منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

٢ - مجتمع الدراسة :

طبقت الدراسة على أعضاء مجالس إدارات الأندية وبلغ عددهم (٢٧٩) عضواً إدارياً ملحق (٥)، و (٣) أخصائيي الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة في مملكة البحرين وقد استجاب (١٤٣) عضواً إدارياً.

نعرض فيما يلي توصيف لعينة الدراسة في ضوء التأهيل والخبرة في إدارة الأندية.

أ- تأهيل أعضاء مجلس الإدارة :

جدول (١)

النسبة المئوية للتأهيل العلمي لأعضاء مجلس الإدارة

في مقابل المركز الإداري بالأندية الرياضية

المجموع	المركز الإداري بالأندية الرياضية									المؤهل التعليمي
	إداري	مالية	رياضية	ثقافية	اجتماعية	إدارية	علمية	تقنية	تدريبية	
٣٣	٣٣	٧٠	٧٣	٥٠	٢٣	٢٠	١٣	١٠	٥	ثانوي
٦٥	٧٧	٣٠	٢٧	٥٠	٧٧	٨٠	٧٩	٨٣	٩٥	جامعي
٢	-	-	-	-	-	-	٨	٧	-	مؤهل عال
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

يوضح جدول (١) توزيع أعضاء مجلس الإدارة وفق مستوى التأهيل العلمي

ويتضح منه ما يلي :

إن ما يقارب ٦٧ % من أعضاء مجالس الإدارات بشكل عام حاصلون على مؤهل جامعي إلا أن:

- ٥ % من رؤساء الأندية لا يزيد درجة تأهيلهم عن الثانوية العامة.
- خمس من يتولون المسؤولية المالية درجة تأهيلهم لا تزيد عن المرحلة الثانوية.
- نصف من يتولون مسؤولية اللجان الثقافية لا تزيد درجة تأهيلهم عن الثانوية العامة.

- ما يقارب من ثلاثة أرباع رؤساء اللجان الرياضية هم من حملة الثانوية العامة.

- ما يزيد على ثلثي مديري الأندية لا تزيد درجة تأهيلهم عن الثانوية العامة.

- ما يقارب ربع من يتولون مسئولية اللجان الاجتماعية لا تزيد درجة تأهيلهم عن الثانوية العامة.

وقد يرجع وجود أعضاء من حملة الثانوية العامة إلى عزوف عن العمل التطوعي، و أن الجامعيين الحاصلين على مؤهلات التربية الرياضية ينخرطون في مجال التحكيم أو التدريب ، لأنه يعتبر مصدر رزق لهم. وأيضاً هناك قلة من الخريجين من هو متخصص في التنظيم والإدارة في التربية الرياضية. وبالرجوع إلى المادة (٢٩) من اللائحة النموذجية للنظام الأساسي للأندية الرياضية (ن-أ-أ، ١٩٩٠) بمملكة البحرين تبين أنه لم يشترط وجود مؤهل لعضوية مجلس الإدارة.

ويرجع أهمية المؤهل إلى أنه كلما زاد المؤهل زادت الخلفية العلمية في القدرة على التعامل مع الأزمة، وكلما كان هناك أعضاء كل حسب اختصاصه زادت النظرة المتعددة الجوانب للنظر للأزمة ومن ثم الاستعداد و التعامل معها ، وأعضاء مجلس الإدارة هم الذين يتعاملون مع الأزمات التي يواجهها ناديهم، ولذا فإن مجلس إدارة النادي يجب أن يحتوي على أفراد ذو مهارات متعددة ومدرّبين كل حسب اختصاصه للسيطرة على المشكلات التي ممكن أن تتطور إلى أزمة وهذا القول يتفق مع (Booth, ١٩٩٣).

ب - الخبرة :

جدول (٢)

النسبة المئوية لخبرة أعضاء مجلس الإدارة
في مقابل المركز الإداري بالأندية الرياضية

المجموع	المركز الإداري بالأندية الرياضية									الخبرة في مجال إدارة الأندية " عدد الدورات الانتخابية"
	عضو إداري	مدير النادي	رئيس اللجنة الرياضية	رئيس اللجنة الثقافية	رئيس اللجنة الاجتماعية	أمين عامي	أمين سر	نائب الرئيس	رئيس	
٨	١٦	١٣	١٢	١٥	-	-	٦	٨	-	٢ - ٤ دورات
٢٧	٤٤	٣٧	١٥	٢١	٤٧	١٥	٢٦	٣٥	-	٥ - ٧ دورات
٦٥	٤٠	٥٠	٧٣	٦٤	٥٣	٨٥	٦٨	٥٧	١٠٠	أكثر من ٧ دورات
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع

يوضح جدول (٢) توزيع أعضاء مجلس الإدارة ومنه يتضح ما يلي :

أن عامل الخبرة الطويلة متوفر لدى ٦٥% من عينة البحث بشكل عام، وأن عامل الخبرة الطويلة متوفر لدى جميع رؤساء مجلس الإدارة.

إلا أنه من الواضح أن عامل الخبرة قد يوفر بعض التعويض عن التأهيل العلمي، ولكن مع التحفظ حيث أن الخبرة الطويلة دون الإطلاع والتجديد قد تعني الجمود وعدم مواكبة التطور، أو قد تكون هناك بعض المراكز الإدارية المكررة والمعادة قد ساهمت في حدوث الأزمة، أو قد تكون غير قادرة على الحركة السريعة والمطلوبة في حل ومواجهة الأزمة، وذلك للتعود على الشكل النمطي ورؤية الأزمة من زاوية الأداء السابق، والعمل بنفس الأسلوب في طريقة تناول الأزمة وخاصة إذا لم يكن هذا الأسلوب فيه ابتكار وتجديد.

وقد يرجع في الغالب وجود أعضاء مجالس إدارات لفترة طويلة لعدم تفعيل دور الجمعيات العمومية لهذه الأندية في دخول وجوه جديدة لأن العمل الإداري بحاجة إلى تطوير مستمر. وبالرجوع إلى (ن-أ-أ، ١٩٩٠) المادة (٢٨) تبين انه لا توجد مدة محددة لشغل

عضوية مجلس الإدارة ويجوز إعادة انتخاب العضو مدة أو مدداً أخرى وهذه المادة قد ساعدت على وجود أعضاء في مجلس الإدارة لفترة طويلة.

٣ - أدوات جمع البيانات :

قام الباحث عند جمع البيانات الخاصة ببحثه بالاستعانة بما يلي:

١. تحليل الوثائق والسجلات:

قام الباحث بتحليل لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية بمملكة البحرين، وأيضاً بتحليل الصفحات الرياضية لجريدة أخبار الخليج من عام ١٩٩٥م إلى ٢٠٠١م.

٢. المقابلة الشخصية:

استعان الباحث بالمقابلة الشخصية المقننة للحصول على البيانات والمعلومات من خلال لقاءه مع بعض إداريي الأندية الرياضية بمملكة البحرين وذلك بتوجيه سؤال مفتوح ما الأزمات الإدارية التي واجهتكم في مجالكم الإداري ؟ ملحق (١). كما استعان بالمقابلة الشخصية في تحكيم وملء الاستبانة، وقد استخدم الباحث المقابلة المباشرة والغير مباشرة (التلفزيونية والانترنت).

التدريب على المقابلات : في اغلب مشاريع المقابلات يتحسن المحاور كلما حاور أكثر ، ولذلك فالمقابلات التطبيقية مطلوبة (Bernard,1994).

في هذه الدراسة قام الباحث بتدريب فريق من (٣) أشخاص لإجراء المقابلات مع بعض أعضاء مجالس إدارات الأندية ، وواجه هذا الفريق العديد من الصعوبات منها تهرب بعض أعضاء مجالس الإدارات من المقابلات ، وعدم التزام البعض بالمواعيد التي يعطونها للفريق .

٣. الاستبانة :-

وهي الأداة الرئيسة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات حيث قام الباحث بالخطوات التالية :

أ - إجراء دراسة استطلاعية لآراء (30) إدارياً من مجالس إدارات الأندية الرياضية قيد الدراسة ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأزمات الإدارية التي تواجه إدارات الأندية الرياضية بمملكة البحرين، وذلك بتوجيه سؤال مفتوح ما الأزمات الإدارية التي واجهتكم في مجالكم الإداري ؟ ملحق (١).

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية استطاع الباحث تحديد أهم الأزمات الإدارية التي تواجه الأندية الرياضية بمملكة البحرين وهي من النوع الإداري والمالي .

ب - قام الباحث بتصميم استمارة، لتحديد المحاور الرئيسة لبحثه مستعيناً بالدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع بحثه وإدارة الأزمات والمراجع واستطلاع رأي الخبراء وعددهم (١١) ملحق (٣) ممن يتوفر فيهم أحد الشروط التالية :

- خبرة في مجال إدارة التربية الرياضية لا تقل عن (١٠) سنوات.
 - مؤهل عال في التربية الرياضية أو الإدارة العامة أو إدارة الأزمات لا يقل عن الدكتوراه.
 - المشاركة في إدارة الحركة الرياضية البحرينية .
- ورد منها (٩) استمارات حيث طلب من الخبراء إبداء الرأي حول درجة الموافقة على المحاور المقترحة من الباحث بوضع علامة صح أمام رأيه، وإن كانت هناك محاور أخرى يرون إضافتها .
- وبمعالجة الاستمارات الخاصة بالمحاور إحصائياً وفقاً لرأي الخبراء اتضح لنا أهمية هذه المحاور كما يبينها جدول (٣) :

جدول رقم (٣)

درجة أهمية المحاور وفق آراء الخبراء

الرقم	اسم المحور	موافق	إلى حد ما	غير موافق	الأهمية النسبية
١ -	أنواع الأزمات " إدارية مالية "	٩	-	-	% ١٠٠
٢ -	تكرار الأزمة	٨	-	١	% ٨٨
٣ -	تأثير الأزمة	٩	-	-	% ١٠٠
٤ -	الاستعداد للأزمة	٩	-	-	% ١٠٠
٥ -	أساليب المعالجة " إضافة "	٧	-	-	% ٧٧
٦ -	أسباب الأزمة " إضافة "	١	-	-	% ١١
٧ -	إعادة التوازن " إضافة "	١	-	-	% ١١

وعلى ذلك تم تحديد المحاور بناء على رأي الخبراء وهي " أنواع الأزمات الإدارية والمالية و تكرر الأزمة و تأثير الأزمة و الاستعداد للأزمة و أساليب المعالجة " وذلك لحصولها على نسبة عالية، وتم استبعاد " أسباب الأزمة و إعادة التوازن " لانخفاض نسبتهما.

ج - قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الأزمات .
صدق وثبات الاستبانة :

أ - صدق المحتوى أو المضمون :

١ - قام الباحث بدراسة استطلاعية ثانية لـ (١٠) من الإداريين من غير عينة الدراسة وذلك لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ولتحديد استجاباتهم عليها، وعلى المفردات التي تتضمنها، ومدى وضوح معناها وسهولتها، وحساب الزمن الذي يستغرقه ملء الاستبانة. كما ترك للمبحوثين تسجيل أزمات أو مفردات أخرى لم يرد ذكرها بالاستبانة.

وفي ضوء آراء الإداريين تمت إعادة صياغة بعض العبارات وذلك لتوضيح معناها، وتم استبعاد بعض العبارات وذلك لتشابهها في مضمونها مع بعض العبارات المدرجة بالفعل بالقائمة، وحسب متوسط زمن ملء الاستبانة فوجد أنه استغرق ١٤ دقيقة تقريباً .

٢ - قام الباحث بإرسال الاستبانة إلى (١١) من الخبراء الأكاديميين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية وإدارة الأزمات داخل مملكة البحرين و جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية و الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق الفاكس والبريد الإلكتروني، وذلك لإبداء رأيهم في الاستبانة، وفي مدى تمثيل كل مفردة للمجال الذي تنتمي إليه وكذلك مدى وضوح معنى المفردات ملحق.

ورد منها ٩ استمارات وعلى ذلك قام الباحث بتعديل الاستمارة بناءً على الملاحظات التي وردت من الخبراء .

وعلى ذلك توصل الباحث للترتيب التالي للاستبانة :

١- المحور الأول الأزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة ، نواح إدارية)، وأشتمل على أربعة محاور فرعية وهي تكرر الأزمة، وفترة حدوثها في الموسم الرياضي و تأثير الأزمة الإدارية وأسلوب المعالجة.

٢- المحور الثاني الأزمات الإدارية (المالية)، واشتمل على أربعة محاور فرعية وهي تكرر الأزمة، وفترة حدوثها في الموسم الرياضي و تأثير الأزمة المالية وأسلوب المعالجة.

٣- المحور الثالث فقد تضمن مدى استعداد الأندية بمملكة البحرين للأزمات وقد شمل ٣ محاور فرعية وهي الخطة والتنظيم و التدريب على الأزمات.

ب - ثبات الاستبانة :

قام الباحث بتطبيق الاستبانة في صورتها المبدئية على (٣٠) إدارياً من غير عينة الدراسة الأساسية في الفترة من ٢٠٠١/٨/٢٢ م إلى ٢٠٠١/٩/٥ م.

قام الباحث باختبار ثبات القائمة باستخدام معامل الفا - Alpha coefficient بتطبيق معادلة كودر " Kuder " وريتشارد سون Richardson وفقاً لما اقترحه كرونباخ Cronbach وقد بلغ معامل الفا العام ٠,٨٨ مما يؤكد تجانس المفردات، فكلما كانت المفردات متجانسة فيما تقيسه كان معامل الفا للثبات عالياً.

ج - تطبيق الاستبانة :

قام الباحث بتطبيق الاستبانة ملحق (٦) على عينة الدراسة وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها وذلك في الفترة من ٢٠٠١/٩/١٠ م إلى ٢٠٠١/١١/٣٠ م.

وتم إرسال (٢٨٢) لاستيفائها من قبل أعضاء مجالس إدارات الأندية وأخصائيي الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة، ورد منها عدد (١٦٨) استمارة تم اختيار عدد (١٤٣) لاستيفائها للشروط واستبعاد عدد (٢٥) استمارة لعدم استيفائها بالطريقة الصحيحة.

٤- مجالات الدراسة :

المجال الزمني : من ٢٠٠١/٩/١٠ - ٢٠٠١/١١/٣٠ م

المجال الجغرافي : الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

المجال البشري : أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية + أخصائيو الأندية الرياضية.

٥- المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إيجاد الأهمية النسبية وارتباط سبيرمان ومربع كاي وإيجاد معامل ثبات الفا لاختبار ثبات الاستبانة وكذا في المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

الآزمات الإدارية

إن الشق الأول من الدراسة ينصب على الآزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة ،
النواحي الإدارية) بأنواعها وتوقيت حدوثها وتوقع تكرارها وطرق معالجتها. ويعرض
الباحث فيما يلي بما أمكن التوصل إليه من نتائج بهذا الخصوص :

أولاً: الإدارية:

أ - أعضاء مجلس الإدارة :

جدول (٤)

النسبة المئوية للآزمات الإدارية

(أعضاء مجلس الإدارة) ولتكرارها مرتبة تنازلياً وفقاً لنسبة حدوثها

الآزمات	نسبة حدوثها " % "	تكرر الأزمة " % "		
		مرة واحدة	٢-٤ مرات	أكثر من ٤ مرات
عدم الثقة بين أعضاء مجلس الإدارة	٦٣	٢٤	٤٧	٢٩
انقسام في مجلس الإدارة	٦٠	١٤	٥٨	٢٨
استقالة مجلس الإدارة / بشكل كلي أو جزئي	٣٤	٣٧	٥٩	٤
تضارب بعض المصالح الشخصية بالمصلحة العامة	٢٣	١٩	٤٤	٣٦
تشهير بعض أعضاء مجلس الإدارة بالأعضاء الآخرين	٢١	١٣	٥٣	٣٤
قيام بعض أعضاء مجلس الإدارة بأنشطة معادية للمجلس	١٦	٢٧	٥٩	١٤
حل مجلس إدارة النادي من قبل الجمعية العمومية أو المؤسسة	٥	٥٧	٤٣	٠

يعرض جدول (٤) الآزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة) التي أشارت عينة البحث إلى حدوثها بالفعل مرتبة تنازلياً وفقاً لحدوثها والنسبة المئوية لتكرر الأزمة .

جدول (٥)

النسبة المئوية لتوقع حدوث الأزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة)
ولفترة حدوثها ومربع كاي المحسوبة و الارتباط بين حدوث الأزمة وتوقعها مستقبلاً

الأزمات	توقع حدوثها مستقبلاً %	حدوث الأزمة في الموسم الرياضي " % "			مربع كاي لحدوث الأزمة في الموسم الرياضي	الارتباط بين حدوث الأزمة وتوقع حدوثها
		بداية الموسم	منتصف الموسم	نهاية الموسم		
عدم الثقة بين أعضاء مجلس الإدارة	٦٢	١٠	٨٨	٢	١٣٥,٤**	٠,٥٥**
انقسام في مجلس الإدارة	٦٢	١٣	٧٨	٩	٩٠,٤**	٠,٥٧**
استقالة مجلس الإدارة / بشكل كلي أو جزئي	٤١	٢١	٧٥	٤	٨٢,٤٦**	٠,٥٨**
تضارب بعض المصالح الشخصية بالمصلحة العامة	٤٢	٠	١٠٠	٠	**	٠,٤٥**
تشهير بعض أعضاء مجلس الإدارة بالأعضاء الآخرين	٤٢	٧	٨٢	١١	١٠٦,٨**	٠,٥٠**
قيام بعض أعضاء مجلس الإدارة بأنشطة معادية للمجلس	٤١	٢٢	٦٤	١٤	٤٢,١٩**	٠,٣٩**
حل مجلس إدارة النادي من قبل الجمعية العمومية أو المؤسسة	٣١	٣٣	٦٧	٠	١١,٥٦**	٠,٣٧*

(ن=١٤٣)

* دال عند مستوى ٠,٠٥

** دال عند مستوى ٠,٠١

جدول (٥) يعرض الأزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة) التي أشارت عينة البحث إلى توقعها، مرتبة تنازلياً وفقاً لتوقعها والنسبة المئوية لحدوثها بالفعل أثناء الموسم، ويلاحظ أن مربع كاي المحسوبة لفترة حدوث الأزمة في الموسم الرياضي و معامل ارتباط سبيرمان بين حدوث الأزمة وتوقعها جاءت دالة لجميع الأزمات.

من الجدولين (٤) و (٥) نلاحظ ما يأتي :

تصدرت أزمات هذا النوع كل من أزمتي عدم الثقة والانقسام في مجلس الإدارة بأكثر من (٦٠%) ، ويبين أكثر من ثلث أعضاء مجلس إدارات الأندية (٣٤%) بأن الاستقالة قد حدثت في مجلس الإدارة، وما يقارب الربع (٢٣%) أوضحوا بأن تضارب المصالح الشخصية بالمصلحة العامة قد حدث ، ويبين أكثر من ثلاثة أرباع أعضاء مجلس إدارات الأندية بأن أزمتي التشهير والقيام بأنشطة معادية للمجلس لم تحدثا في النادي، وذلك قد يرجع إلى أن هذا السلوك لا ينتمي إلى المجتمع البحريني، وكذلك العلاقات التي تربط بين الأعضاء، فهم عادة من أبناء المنطقة الواحدة، وأيضا حماية القانون للأعضاء في حالة التشهير والاعتداء.

ويؤكد غالبية أعضاء مجلس إدارات الأندية (٩٥ %) بأنه لم يحدث حل لمجلس الإدارة، وهذا ما تؤكد نسبة حدوث هذه الأزمة. وبالرجوع إلى (ن-أ-أ، ١٩٩٠) مادة (٤٥) تبين أن هناك أسباباً لحل المجلس وهي إما لفقد النصاب القانوني بأن يقل عدد أفراد المجلس عن النصف، وهذا نادراً ما يحدث لأن الاستقالات نسبتها قليلة، وقد تكون بشكل فردي ولم تفقد المجلس النصاب القانوني، والسبب الآخر هو سحب الثقة من قبل الجمعية العمومية وهذا لم يحدث أيضاً، وذلك يرجع في الغالب للدور السلبي للجمعيات العمومية. ويلاحظ أيضاً من الجدول (٤) أن معظم الأزمات قد تكررت من ٢-٤ مرات، بينما أزمة حل المجلس كانت أعلى نسبة تكرار لها لمرة واحدة، وهذا ما يؤكد انخفاض نسبة حدوثها (٥ %)، لذا تعتبر هذه الأزمة من الأزمات غير الدورية لانخفاض نسبة حدوثها وهذا ما يشير إليه الخضيرى (بدون تاريخ) الذي صنف الأزمات إلى أزمات دورية وهي التي تحدث بشكل متكرر، وأزمات غير دورية (غير متكررة)، وأن الأزمات الدورية ترتبط بأسباب حدوثها و الأزمات غير دورية تعالج في الغالب بمعالجة النتائج .

ويلاحظ من جدول (٥) أن أعلى نسب حدوث الأزمات كانت بشكل عام في منتصف الموسم، وأن مربع كاي المحسوبة دالة إحصائياً لجميع الأزمات أي أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في فترة حدوث هذه الأزمة في الموسم الرياضي، وأنها تتجمع في منتصف الموسم وليس في بدايته أو نهايته، وهذا قد يرجع إلى أن الموسم الرياضي في الغالب يبدأ بحماس، ولم تعترض أي من الأزمات ما يتحدى هذا التماسك والترابط وأن المناخ لم يسمح بنمو الأزمة. ومع زيادة العمل والدخول في الموسم الرياضي تبدأ التعارضات والمشكلات والأزمات ولا تحدث في نهاية الموسم، لأن الأزمة قد حصلت في المنتصف وما تكاد تصل إلى نهاية الموسم حتى تكون قد تلاشت وعولجت أو أحدثت إرباكاً في العملية الإدارية.

وأشارت النتائج أيضا إلى زيادة في نسبة توقع حدوث هذه الأزمات مستقبلاً، وأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين حدوث الأزمة وتوقع حدوثها مستقبلاً ودالة عند ٠,٠١ .
ب - النواحي الإدارية :

جدول (٦)

النسبة المئوية للأزمات الإدارية

(النواحي الإدارية) ولتكرارها مرتبة تنازلياً وفقاً لنسبة حدوثها

الأزمات	نسبة حدوثها "%"	تكرر الأزمة " % "		
		مرة واحدة	٢-٤ مرات	أكثر من ٤ مرات
عدم حضور الأعضاء الاجتماعات	٨١	٩	٤٠	٥١
خلاف شديد بين أعضاء المجلس عند اتخاذ القرارات	٧٩	٥	٥٨	٣٧
وجود أعضاء غير مؤهلين في مجلس الإدارة	٦٥	٢٠	٥٨	٢٢
عدم وجود خطة في بدء المرحلة الإدارية	٥١	٢٧	٤٣	٣٠
عدم التقيد باللوائح والأنظمة	٣٧	١٩	٤٣	٣٨
إعطاء سلطة لبعض أعضاء الإدارة دون رقابة	٢٨	٢٨	٤٢	٣٠

جدول (٦) يعرض الأزمات الإدارية (النواحي الإدارية) التي أشارت عينة البحث إلى حدوثها بالفعل مرتبة تنازلياً وفقاً لحدوثها والنسبة المئوية لتكرر الأزمة .

جدول (٧)

النسبة المئوية لتوقع حدوث الأزمات الإدارية (النواحي الإدارية)
ولفترة حدوثها و الارتباط بين حدوث الأزمة وتوقعها مستقبلاً

الارتباط بين حدوث الأزمة وتوقع حدوثها	مربع كاي	حدوث الأزمة في الموسم الرياضي " % "			توقع حدوثها مستقبلاً " % "	الأزمات
		نهاية	أثناء	بداية		
٠,٦٨**	**٧٢,٦٢	٨	٧٣	١٩	٧٨	عدم حضور الأعضاء الاجتماعات
٠,٦٣**	**٩٧,٦٩	٥	٨٠	١٥	٧٨	خلاف شديد بين أعضاء المجلس عند اتخاذ القرارات
٠,٥٩**	**٤٩,٩٨	٤	٦٣	٣٣	٦٩	وجود أعضاء غير مؤهلين في مجلس الإدارة
٠,٧٤**	**٣٦,٦٧	٤	٤٧	٤٩	٥٨	عدم وجود خطة في بدء المرحلة الإدارية
٠,٥٠**	**٦٣,٦٢	٢	٦٧	٣١	٥٧	عدم التقيد باللوائح والأنظمة
٠,٧٦**	**٤٤,٠٤	٣	٥٤	٤٣	٣٤	إعطاء سلطة لبعض أعضاء الإدارة دون رقابة

(ن = ١٤٣)

** دال عند ٠,٠١

جدول (٧) يعرض الأزمات الإدارية (النواحي الإدارية) التي أشارت عينة البحث إلى توقعها مرتبة تنازلياً وفقاً لتوقعها، والنسبة المئوية لحدوثها بالفعل أثناء الموسم ويلاحظ أن مربع كاي المحسوبة لفترة حدوث الأزمة في الموسم الرياضي و معامل ارتباط سبيرمان بين حدوث الأزمة وتوقعها جاءت دالة لجميع الأزمات.

من الجدولين (٦) و (٧) نلاحظ ما يأتي :

تصدرت أزمات هذا النوع أزمة (عدم حضور الأعضاء الاجتماعات) بنسبة (٨١%) وأنها تكررت بنسبة (٥١ %) أكثر من أربع مرات وتكررت بنسبة (٤٠ %) (٢ - ٤ مرات ، وعلى الرغم من أن المادة (٣٧) من (ن-أ-أ، ١٩٩٠) تشير إلى أن من يتخلف عن حضور الاجتماعات لثلاث مرات متتالية أو لست مرات متقطعة بدون عذر كتابي يقبله المجلس يعتبر مستقيلاً، إلا أن هذه الأزمة تمثل أهم الأزمات التي تواجهها مجالس إدارات الأندية، والإدارة كما يقول سايمون هي اتخاذ قرار وإذا كانت عملية اتخاذ القرارات هي من أصعب الأمور التي تواجه المديرين في الظروف العادية فكيف بها في أوقات الأزمات ومجلس الإدارة هو المسئول عن اتخاذ القرار في الأندية الرياضية ، فالتغيب عن الاجتماعات وخاصة إذا لم يكتمل النصاب القانوني لعقد الاجتماع حسب ما تنص عليه المادة (٣٥) من (ن-أ-أ، ١٩٩٠) للأندية الرياضية بمملكة البحرين، والذي يؤخر اتخاذ القرارات في الموضوعات المهمة التي تحتاج إلى البت فيها بسرعة، وقد يؤدي ذلك إلى أن يتخذ بعض أعضاء المجلس هذه القرارات لتسيير أمور النادي فتؤدي إلى المركزية في العمل والارتجالية في اتخاذ القرارات مما قد يخلق أزمة عدم الثقة بين أعضاء مجلس الإدارة.

وتظهر النتائج بأن أكثر من (٧٩%) من أعضاء مجلس إدارات الأندية بينوا بأن الخلاف الشديد بين أعضاء المجلس عند اتخاذ القرارات قد حدث، وأن أكثر من ثلثي أعضاء مجلس إدارات الأندية (٦٥%) يرون بأنه يوجد أعضاء غير مؤهلين في مجلس الإدارة يمثلون عبئاً وأزمة على مجالس إدارات الأندية، وهذا قد تمت ملاحظته في جدول (١) الخاص " تأهيل أعضاء مجلس الإدارة "، ومما ساعد في ظهور أعضاء غير مؤهلين في مجلس الإدارة هو أن المادة (٢٩) من (ن-أ-أ، ١٩٩٠) للأندية بمملكة البحرين لا تشترط وجود مؤهل لعضوية مجلس الإدارة.

وبين أكثر من نصف أعضاء مجلس إدارات الأندية (٥١%) عدم وجود خطط في بدء المرحلة الإدارية وأوضح أكثر من ثلث أعضاء مجلس إدارات الأندية (٣٧%) بأن عدم التقيد باللوائح والأنظمة قد حدث بين أعضاء مجلس الإدارة على الرغم من أهميتهما في تسهيل أمور الإدارة ، وهذا لا يتفق مع (شرف، ١٩٩٧) الذي يؤكد على أهمية وجود خطة و نضع لها البدائل وأن تكون مرنة و بغياب التخطيط تتسلل العشوائية والارتجالية ونعيش تحت رحمة الصدفة نتحكم فيها المواقف بدلاً من أن نتحكم نحن فيها ونقع في الأزمات .

وقد سمح (ن-أ-أ، ١٩٩٠) للأندية بمملكة البحرين المادة (٥٤) بأن يضع مجلس إدارة النادي اللوائح لتنظيم أعمال النادي الفنية والإدارية والمالية وفقاً لما يراه مناسباً بما لا يتعارض مع القانون .

ونلاحظ من جدول (٦) أن أعلى تكرر لحدوث الأزمات هو من ٢-٤ مرات حيث حصلت على أعلى نسب في الحدوث.

ومن جدول (٧) تبين أن هناك زيادة في نسبة توقع الأزمات الإدارية مستقبلاً أكثر من نسبة حدوثها، وأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية دالة عند (٠,٠١) وتبين أيضاً أن الغالبية العظمى من الأزمات حدثت في منتصف الموسم، وهذا ما توضحه نسبة حدوث هذه الأزمات و يوضحه اختبار مربع كاي وأنها دالة لجميع الأزمات وبملاحظة النسب تبين أنها تتجمع عند منتصف الموسم.

٣ - أساليب معالجة الأزمة الإدارية :

نلاحظ من جدول (٨) بأن أعضاء مجلس إدارات الأندية يعطون أولوية لاستخدام الأساليب الثلاثة الأولى غير المتقدمة بأكثر من (٦٠%) وهي مواجهة الأزمة والتصدي للأفراد المتسببين في حدوثها، ثم احتواء الأزمة وحصرها في نطاق محدود ومن ثم تحليل مضمون الأزمة والوقوف على أسباب حدوثها والتعامل معها.

وتبين النتائج أن أعضاء مجالس إدارات الأندية إذا لم يستخدموا الأساليب السابقة فهم يلجأون إلى أساليب غير صحيحة كما هو واضح من جدول (٨) حيث أتت بعدها في الترتيب وهي :

أسلوب عدم الاعتراف بوجود الأزمة وهذا لا يتفق مع (عثمان، ١٩٩٨) الذي يؤكد على أن الاعتراف بوجود الأزمة مرحلة أساسية في الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة والتصدي لها .

ومن ثم أسلوب التعتميم الإعلامي والتقليل من شأن الأزمة وهذه أساليب عادة ما تلجأ إليها الأنظمة الدكتاتورية التي لا تقبل أن يكون لديها رأي معارض مهما كان حجمه (الخضيري، بدون تاريخ، البريدي، ١٩٩٩؛ Brock&other, ١٩٩٦).

وتبين النتائج أيضاً أن قلة منهم يلجأون للأساليب الخمسة الأخيرة وهذا ما نلاحظه في انخفاض نسبة هذه الأساليب وهي اللجوء إلى الجمعية العمومية ، تشكيل لجنة لدراسة الأزمة، اللجوء لجهات خارجية لحل الأزمة، تشكيل فريق عمل مؤقت من الخبراء والمختصين، و

تشكيل فريق عمل دائم من الخبراء. وهذه الأساليب تحتاج إلى درجة أعلى من الثقافة للتعامل من الأزمات الإدارية.

جدول (٨)

التكرارات لكل مستوى (يتبع-إلى حد ما-لا يتبع)وكاي المحسوبة لكل أسلوب مرتبة تنازليا (ن=١٤٣)

أساليب إدارية	يتبع	إلى حد ما	لا يتبع	الأهمية النسبية	مربع كاي
يتم مواجهة الأزمة والتصدي للأفراد المسببة في حدوثها.	٦٠	٦٤	١٩	٦٤	**٢٦,٠٣
يتم احتواء الأزمة وحصرها في نطاق محدود ويتم التعامل معها لكي لا يتسع نطاقها.	٥٠	٧٥	١٨	٦١	**٣٤,٢٥
يتم تحليل مضمون الأزمة والوقوف على أسباب حدوثها والتعامل معها.	٥١	٧٣	١٩	٦١	**٣٠,٩٤
عدم الاعتراف بوجود أزمة والادعاء بسلامة الموقف.	٥٩	٥٠	٣٤	٥٩	*٦,٧٣
يعتم إعلاميا من قبل المسؤولين عندما تحدث الأزمة.	٣٩	٧٠	٣٤	٥٢	**١٥,٩٦
يتم التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ونتائجها.	٣٦	٧٥	٣٢	٥١	**٢٣,٦٨
يتم اللجوء إلى الجمعية العمومية	٤٠	٦٢	٤١	٥٠	*٦,٤٨
تشكل لجنة لدراسة الأزمة لفترة طويلة إلى أن تنتهي.	٣٤	٥٠	٥٩	٤١	*٦,٧٣
يتم اللجوء إلى جهات خارجية لحل الأزمة.	١٩	٥٢	٧٢	٣١	**٣٠,٩٤
يتم تشكيل فريق عمل مؤقت من الخبراء والمختصين لبحث الأزمة ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها.	٢٠	٣٨	٨٥	٢٧	**٤٧,٢٦
يوجد فريق عمل دائم من الخبراء والمختصين يسند له بحث الأزمة ووضع الحلول لمعالجتها.	١٢	٣٧	٩٤	٢١	**٧٤,١١

دال عند مستوى ٠,٠٥

** دال عند مستوى ٠,٠١

يوضح جدول (٨) الأساليب التي اتبعت في حل الأزمة مرتبة تنازليا حسب اتباعها ، ويلاحظ أن مربع كاي المحسوبة جاءت دالة لجميع الأزمات .

الجدول (٩)

يوضح مربع كاي بين الأساليب الإدارية

مقابل " المركز الإداري، الخبرة، التأهيل العلمي "

الرقم	الأساليب	المركز الإداري		الخبرة		المؤهل	
		مربع كاي	الدلالة	مربع كاي	الدلالة	مربع كاي	الدلالة
١	عدم الاعتراف بوجود أزمة والادعاء بسلامة الموقف.	٦,٢٥	٠,٩٨	٤,٦٥٨	٠,٣٢	٦,٥٠	٠,٥٩
٢	يعتم إعلامياً من قبل المسؤولين عندما تحدث الأزمة.	١٥,٨٤	٠,٤٦	١,١٩٥	٠,٨٧	١١,٠٦	٠,١٩
٣	تشكل لجنة لدراسة الأزمة لفترة طويلة إلى أن تنسي.	١٠,٥٣٦	٠,٨٣	٤,٧٧	٠,٣١	١٥,٦٠ ٥	٠,٠٦
٤	يتم التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ونتائجها.	١٤,١٥	٠,٥٨	٢,٣٠٦	٠,٦٩	٨,٣٤٧	٠,٤٠
٥	يتم مواجهة الأزمة والتصدي للأفراد المتسببين في حدوثها.	١٤,٠٤	٠,٥٩	٥,٣٧١	٠,٢٥	٢,٦٥١	٠,٩٥
٦	يتم تشكيل فريق عمل مؤقت من الخبراء والمختصين لبحث الأزمة ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها.	٩,٩٤٦	٠,٨٧	١٣,٨٦	٠,٠٦	٦,٠٧	٠,٦٣
٧	يوجد فريق عمل دائم من الخبراء والمختصين يسند له بحث الأزمة ووضع الحلول لمعالجتها.	١٤,٧٤	٠,٥٤	٩٠٢	٠,٩٢	٨,٢١٧	٠,٤١
٨	يتم اللجوء إلى الجمعية العمومية.	١٢,٢٠٠	٠,٧٣	٩,٤١٣	٠,٠٦	٥,٧٣٣	٠,٦٧
٩	يتم احتواء الأزمة وحصرها في نطاق محدود ويتم التعامل معها لكي لا يتسع نطاقها.	٢٤,٥١	٠,٠٨	٣,٢٧٧	٠,٥١	٨,٩٢٩	٠,٣٤
١٠	يتم تحليل مضمون الأزمة والوقوف على أسباب حدوثها والتعامل معها.	١٤,٦٧	٠,٥٤	٤,٦٠	٠,٣٣	٧,٨٣١	٠,٤٥
١١	يتم اللجوء إلى جهات خارجية لحل الأزمة.	١٣,١٠	٠,٦٦	٦,٢٠٨	٠,١٨	٣,٤٤٩	٠,٩٠

أصحاب القرار، إلا أنهم لم يتخذوا إجراءات جادة للسيطرة على الأزمات أو الحد من اتساعها مما يؤدي إلى تفاقمها.

ثانياً : الأزمة الإدارية " المالية " :

١ - المالية :

إن الشق الثاني من الدراسة ينصب على الأزمات الإدارية "المالية" بأنواعها وتوقعت حدوثها وتوقع تكرارها، وطرق معالجتها، ويعرض الباحث فيما يلي بما أمكن التوصل إليه من نتائج بهذا الخصوص.

جدول (١١)

النسبة المئوية للأزمات المالية

ولتكرارها مرتبة تنازلياً وفقاً لنسبة حدوثها

الأزمات	نسبة حدوثها %	تكرر الأزمة " % "		
		مرة واحدة	٢-٤ مرات	أكثر من ٤ مرات
ضعف مفاجئ في موازنة النادي	٨٨	١٥	٤٣	٤٢
عدم القدرة على تمويل البرامج المختلفة للنادي	٧٥	١٧	٣٦	٤٧
عدم القدرة على دفع الرواتب والمكافآت	٧٣	١٣	٣٩	٤٨
زيادة المصروفات على الإيرادات	٧١	١٣	٤٠	٤٧
زيادة غير مدروسة في الأجور والمكافآت	٢٣	٩	٧٦	١٥
قيام بعض أعضاء المجلس بتغيير أو إخفاء بعض المعلومات المالية الخاصة بالنادي	١٦	٢٠	٦٠	٢٠
إفلاس النادي	٣	٢٥	٢٥	٥٠

جدول (١١) يعرض الأزمات الإدارية " المالية " التي أشارت عينة البحث إلى حدوثها بالفعل مرتبة تنازلياً وفقاً لحدوثها والنسبة المئوية لتكرر الأزمة .

قام الباحث بعمل تقسيم لتأثير الأزمة على أساس المقارنة الطرفية لتأثيرات الأزمة (الربيع الأعلى والربيع الأدنى)

ومن جدول (١٠) نلاحظ بأن أكبر تأثير للأزمة الإدارية كان على العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة، ومن ثم على تحقيق الأهداف وعلى العمل اليومي للنادي وعلى سمعة النادي، وهذا يرجع إلى أن الأزمات الإدارية متعلقة بالقيادة وأعضاء مجلس الإدارة هم القيادة وهم واجهة النادي وهم الذين يقومون بتسيير عمل النادي ولذا عندما تسوء هذه العلاقة تؤثر على العمل اليومي الذي يؤثر بدوره على تحقيق الأهداف وبالتالي على سمعة النادي.

وتبين النتائج أن للأزمات الإدارية تأثيراً ضعيفاً على علاقة النادي بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة، وهذا ربما يرجع إلى أن الأزمات التي حدثت ليس لها ارتباط بالمؤسسة في الجوانب التنظيمية أو الإدارية أو المالية، أو قد يدل على أن دور المؤسسة في قضايا الأزمات سلبي ولا تتحرك بالشكل المطلوب والسريع كجهة إدارية مسئولة تتعامل مع الأزمات، ثم على علاقة النادي بالأندية الأخرى وقد يرجع ذلك إلى أن الاتحادات أو الأندية ليس من اختصاصها أو مصلحتها أن تكون طرفاً في هذه الأزمات، و على حضور جمهور النادي وقد يرجع إلى أن الجمهور علاقته بالنادي علاقة نتائج فقط حتى لو لم توجد أزمة وإذا كانت النتائج غير مشرفة الجمهور قلن يحضر.

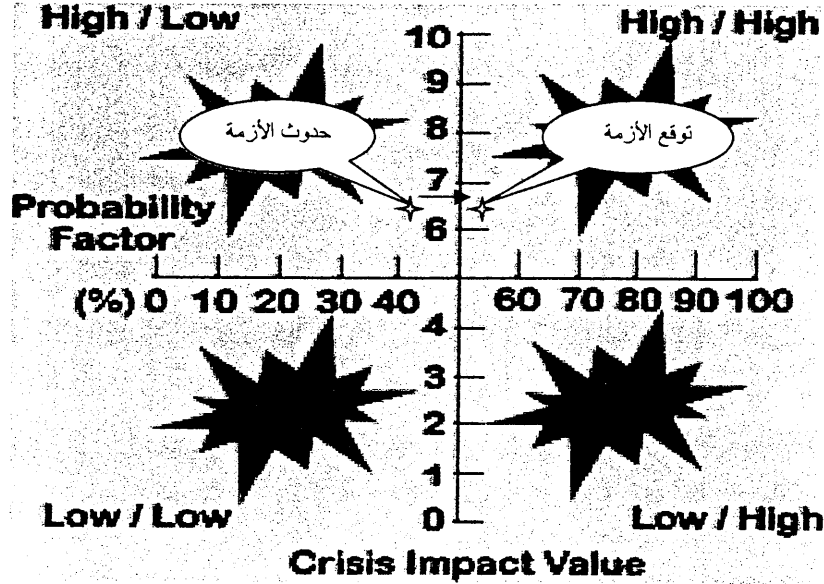
وقد يرجع ضعف الأزمات الإدارية على الأطراف الخارجية حيث انه يمكن أن تكون هناك أزمة داخل مجلس الإدارة لكن هناك وعياً بأن لا تنتقل هذه الأزمة إلى خارجه وحصرها داخل المجلس وهناك اتفاق على ذلك. أو أن هذه الأزمة على نطاق داخل النادي ولم تكن بالقوة التي تخرج من النادي وهذا ما يوضحه (Mitroff, ٢٠٠١) بأن الأزمات الحادة وآثارها لا يمكن احتواؤها داخل جدران المنظمة لأنها تحمل في طياتها آثاراً مدمرة وتقضي على المنظمة.

ومن الجدولين (٤ ، ٦) يتضح أن متوسط نسب حدوث الأزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة ، النواحي الإدارية) (٤٣ %) ، ومن الجدولين (٥ ، ٧) يتضح أن متوسط نسب توقع الأزمات الإدارية مستقبلاً يبلغ (٥٣ %) وهو أعلى من متوسط مجموع نسب حدوثها .

شكل (٤)

يوضح متوسط نسب حدوث الأزمة الإدارية

(أعضاء مجلس الإدارة ، النواح الإدارية) وتوقعها وفقاً لنسبة تأثيرها



ويبلغ متوسط نسبة تأثير الأزمة الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة، النواحي الإدارية) (٦٢ %) ، وبقسمة هذه النسبة على (١٠) نحصل على تأثير الأزمة وهو يساوي (٦,٢) ، ووفقاً لمصنوفة الأزمات (بميك، ٢٠٠٢ ؛ الحملاوي، ١٩٩٥؛ SMC؛ Hessert, ١٩٩٨) فإن متوسط حدوث الأزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة ، النواحي الإدارية) تقع في المنطقة الصفراء (مرتفعة / منخفضة) ، وبناءً على متوسط نسب توقع أعضاء مجلس الإدارة فإن الأزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة، النواحي الإدارية) فإنهم يتوقعون انتقالها إلى المنطقة الحمراء (مرتفعة / مرتفعة) وهذا ما يوضحه شكل (٤) .

لذا علينا البحث عن السبل لعدم تفاقم الأزمة وهذا يتفق مع (الحملاوي، ١٩٩٥؛ اب ؛ Mitroff, ٢٠٠١) بقولهما إذا مثلت الأزمة المحتملة ووجدت نفسك داخل منطقة خطيرة (المنطقة الحمراء) وهي ذات تأثير قيمة مرتفعة وعامل احتمالية مرتفع، تكون مسئوليتك أن تبحث عن سبل بديلة لإخراج نفسك من منطقة الخطر والدخول في منطقة الفرصة قبل حدوث الأزمة، وبذلك تتجه الأحداث نحو أن تكون فرصة والطريق نحو ذلك عند الإدارة المبادرة .

وقد يرجع ارتفاع نسبة توقع أعضاء مجلس إدارات الأندية الرياضية للأزمات الإدارية إلى مكوث أعضاء مجالس الإدارات لفترة طويلة في إدارات الأندية وأنه لا تدخل كفاءات جديدة لإدارة هذه الأندية وهذا تمت ملاحظته في جدول (٢) ، أو أنهم يشعرون بأنه لا يوجد تغيير أو أن التغيير والتحسين يسير ببطء، على الرغم من التغييرات التي تحصل في مواقع

أصحاب القرار، إلا أنهم لم يتخذوا إجراءات جادة للسيطرة على الأزمات أو الحد من اتساعها مما يؤدي إلى تفاقمها.

ثانياً : الأزمة الإدارية " المالية " :

١ - المالية :

إن الشق الثاني من الدراسة ينصب على الأزمات الإدارية "المالية" بأنواعها وتوقيت حدوثها وتوقع تكرارها، وطرق معالجتها، ويعرض الباحث فيما يلي بما أمكن التوصل إليه من نتائج بهذا الخصوص.

جدول (١١)

النسبة المئوية للأزمات المالية

ولتكرارها مرتبة تنازلياً وفقاً لنسبة حدوثها

الأزمات	نسبة حدوثها %	تكرر الأزمة " % "		
		مرة واحدة	٢-٤ مرات	أكثر من ٤ مرات
ضعف مفاجئ في موازنة النادي	٨٨	١٥	٤٣	٤٢
عدم القدرة على تمويل البرامج المختلفة للنادي	٧٥	١٧	٣٦	٤٧
عدم القدرة على دفع الرواتب والمكافآت	٧٣	١٣	٣٩	٤٨
زيادة المصروفات على الإيرادات	٧١	١٣	٤٠	٤٧
زيادة غير مدروسة في الأجور والمكافآت	٢٣	٩	٧٦	١٥
قيام بعض أعضاء المجلس بتغيير أو إخفاء بعض المعلومات المالية الخاصة بالنادي	١٦	٢٠	٦٠	٢٠
إفلاس النادي	٣	٢٥	٢٥	٥٠

جدول (١١) يعرض الأزمات الإدارية " المالية " التي أشارت عينة البحث إلى حدوثها بالفعل مرتبة تنازلياً وفقاً لحدوثها والنسبة المئوية لتكرر الأزمة .

جدول (١٢)

النسبة المئوية لتوقع حدوث الأزمات المالية

ولفترة حدوثها ومربع كاي و الارتباط بين حدوث الأزمة وتوقعها مستقبلاً

الارتباط بين حدوث الأزمة وتوقع حدوثها	مربع كاي	نسبة حدوث الأزمة في الموسم الرياضي " % "			توقع حدوثها مستقبلاً %	الأزمات
		بداية	أثناء	نهاية		
٠,٥٦**	**٩٩,١٥	١٧	٧٩	٤	٨٨	ضعف مفاجئ في موازنة النادي
٠,٥٣**	**٧٠,٤٦	٢٥	٧١	٤	٨١	عدم القدرة على تمويل البرامج المختلفة للنادي
٠,٧٠**	**٤٧,١٨	٢٧	٦٤	٩	٧٩	عدم القدرة على دفع الرواتب والمكافآت
٠,٥٤**	**٦٩,٤٤	٢٠	٧٢	٨	٧٣	زيادة المصروفات على الإيرادات
٠,٧٢**	**١٠٨,٧٤	١٥	٨٢	٣	٣٢	زيادة غير مدروسة في الأجور والمكافآت
٠,٦٦**	**٧٠,٤٦	٢٥	٧١	٤	٢٩	قيام بعض أعضاء المجلس بتغيير أو إخفاء بعض المعلومات المالية الخاصة بالنادي
٠,٤٦**	**	٠	١٠٠	٠	١٢	إفلاس النادي

(ن=١٤٣)

**دال عند ٠,٠١

جدول (١٢) يعرض الأزمات الإدارية (المالية) التي أشارت عينة البحث إلى توقعها مرتبة تنازلياً ، والنسبة المئوية لحدوثها بالفعل أثناء الموسم ويلاحظ أن مربع كاي المحسوبة لفترة حدوث الأزمة في الموسم الرياضي و معامل ارتباط سبيرمان بين حدوث الأزمة وتوقعها جاءت دالة لجميع الأزمات.

كما هو ملاحظ من الجدولين (١١) و (١٢)، فإن أزمة الضعف المفاجيء في موازنة النادي هي من أكثر الأزمات حدة التي تعرضت لها الأندية الرياضية في البحرين، وذلك يرجع إلى أن معظم الأندية تعتمد على الدعم الحكومي في تمويل النادي.

ويبين ثلاثة أرباع أعضاء مجلس إدارات الأندية عن عدم قدرتهم على تمويل البرامج وما يقارب (٧٠ %) بينوا بأنهم غير قادرين على دفع الرواتب والمكافآت، وأن هناك زيادة في المصروفات على الإيرادات، ويفيد غالبية أعضاء مجلس إدارات الأندية (٨٤ %) بعدم حدوث تغيير وإخفاء المعلومات المالية الخاصة بالنادي ، وهذا يرجع إلى الرقابة المالية التي تخضع لها الأندية الرياضية فهناك رقابة داخلية وإدارية وقانونية.

ويؤكد الغالبية العظمى (٩٧ %) بعدم حدوث إفلاس للنادي، وقد يرجع إلى أن الأندية مؤسسات خدمات وقائمة أساساً على العمل التطوعي الذي يحصل على بعض الدعم من المؤسسات أو الأفراد لتغطية المصاريف.

وتبين النتائج بأن الأزمات الأربع الأولى تكررت أكثر من أربع مرات وهذا ما يؤكد نسبة حدوث هذه الأزمات، ويلاحظ انخفاض في تكرر أزمة إفلاس النادي وهذا ما يؤكد انخفاض نسبة هذه الأزمة.

وتبين النتائج أيضاً أن الأزمات المالية تحدث في منتصف الموسم ثم يأتي بعد ذلك في بدايته ونادراً ما يحدث في نهايته وبتطبيق اختبار مربع كاي لفترة حدوث الأزمات تبين أنها دالة عند (٠,٠١)، وهذا قد يرجع إلى أن الموسم يبدأ في أكتوبر ، نوفمبر، ديسمبر ومن ثم تستلم الأندية الميزانية الجديدة في فبراير أو مارس.

وعادة ما تكون هناك أزمة مالية منذ البداية لعدم وجود البرمجة الصحيحة أو المحاسبة لعمل ميزانية وهذا ما تمت ملاحظته في جدول (٦) بأن ما يقارب نصف أعضاء مجلس إدارات الأندية (٤٩ %) لا تتوفر لديها خطة في بدء المرحلة الإدارية ، ولذلك عندما تصل إلى منتصف الموسم ويستلم النادي الميزانية تبدأ مطالبات المدربين ومساعدتهم والنادي لديه التزامات من بداية الموسم المترتب على تجهيز الفرق واختيار المدربين... الخ ، وقد يرجع أيضاً إلى تخفيض المؤسسة العامة للميزانية التي تصرف للأندية، وعدم توفر مصادر أخرى للتمويل فأحدث إرباكاً لدى الأندية في تسديد الالتزامات المالية . . ويلاحظ أيضاً أن هناك زيادة في نسبة توقع الأزمات المالية وبايجاد العلاقة بين حدوث الأزمة وتوقعها مستقبلاً تبين أن هناك علاقة طردية قوية بين حدوثها وتوقعها .

٢ - أساليب معالجة الأزمة الإدارية (المالية) :

جدول (١٣)

التكرارات لكل مستوى (يتبع - إلى حد ما - لا يتبع)

ومربع كاي المحسوبة مرتبة تنازلياً حسب الأهمية النسبية

أساليب مالية	يتبع	إلى حد ما	لا يتبع	الأهمية النسبية	مربع كاي
يتم مواجهة الأزمة والتصدي للأفراد المسببة في حدوثها.	٧٢	٥٤	١٧	٦٩	**٣٣,٠
يتم احتواء الأزمة وحصرها في نطاق محدود ويتم التعامل معها لكي لا يتسع نطاقها.	٥٤	٧٤	١٥	٦٤	**٣٧,٨
تشكل لجنة لدراسة الأزمة لفترة طويلة إلى أن تنسي.	٧١	٣٨	٣٤	٦٣	**١٧,٣
يتم تحليل مضمون الأزمة والوقوف على أسباب حدوثها والتعامل معها.	٤٨	٧٤	٢١	٥٩	**٢٩,٥
عدم الاعتراف بوجود أزمة والادعاء بسلامة الموقف.	٤٢	٥٦	٤٥	٤٩	٢,٣
يعتم إعلامياً عندما تحدث الأزمة.	٣٨	٥٩	٤٦	٤٧	٤,٧
يتم التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ونتائجها.	٣٠	٧٠	٤٣	٤٥	**١٧,٥
يتم اللجوء إلى الجمعية العمومية.	٣٨	٥٣	٥٢	٤٥	٣,٠
يتم اللجوء إلى جهات خارجية لحل الأزمة.	٣٩	٤٨	٥٦	٤٤	٣,٠
يتم تشكيل فريق عمل مؤقت من الخبراء والمختصين لبحث الأزمة ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها.	١٧	٤٩	٧٧	٢٩	**٣٧,٨
يوجد فريق عمل دائم من الخبراء والمختصين يسند له بحث الأزمة ووضع الحلول لمعالجتها.	٩	٤٨	٨٦	٢٣	**٦٢,٢

(ن=١٤٣)

** دال عند ٠,٠١

نلاحظ من جدول (١٣) أن الأساليب الأربعة الأولى هي أساليب غير متقدمة ومن ثم أتت بعدها في الترتيب الأساليب الثلاثة غير الصحية وفي الأخير أربعة أساليب صحية متقدمة، وقد لاحظ الباحث أن ترتيب الأساليب التي استخدمت في مواجهة الأزمات المالية هي نفسها في الأساليب الإدارية وأن أسلوب تعاملهم مع نوعي الأزمات لا يختلف، وهذا قد يرجع إلى أن الأزميتين الإدارية والمالية مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً مع بعضهما، أو قد يرجع إلى أنه لا

يوجد خلفية عن أهمية استخدام الأساليب الأخرى، أو أن أعضاء مجالس إدارات الأندية لا يتعاملون مع أنواع الأزمات بشكل نوعي على الرغم من خصوصية كل نوع منها، وهذا لا يتفق مع (الحملوي، ١٩٩٥؛ أ؛ Fink, ١٩٨٦؛ Mitroff, ٢٠٠١) الذين يرون أن الأزمات في المؤسسات تصنف إلى عدة أنواع، وهناك إجراءات وقائية يمكن إذا نظرنا إليها أن تشكل أساسا لمحفظة أزمات وأنه من الضروري الإعداد والتخطيط لمواجهة أزمة واحدة لكل نوع من أنواع الأزمات واتخاذ إجراءات وقائية لكل أزمة من الأزمات التي تم اختيارها.

جدول (١٤)

يوضح مربع كاي بين الأساليب المالية و " المركز الإداري، الخبرة، المؤهل التعليمي "

الرقم	الأساليب	المركز الإداري		الخبرة		المؤهل	
		مربع كاي	الدلالة	مربع كاي	الدلالة	مربع كاي	الدلالة
١	عدم الاعتراف بوجود أزمة والادعاء بسلامة الموقف.	١١,٨٨٤	٠,٧٥	٧,٠٠٨	٠,١٣	٤,١٩٢	٠,٨٣
٢	يعتم إعلاميا من قبل المسؤولين عندما تحدث الأزمة.	١٠,٣٤	٠,٨٤	٣,٣٢	٠,٥٠	٣,٣٥٥	٠,٩١
٣	تشكل لجنة لدراسة الأزمة لفترة طويلة إلى أن تنتهي.	٩,١٢٥	٠,٩١	٢,٨٢١	٠,٥٨	٥,٩٤	٠,٦٥
٤	يتم التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ونتائجها.	٢٠,٢٨	٠,٢٠	٧,٦٩٥	٠,١٠	١٢,٦٠	٠,١٢
٥	يتم مواجهة الأزمة والتصدي للأفراد المتسببين في حدوثها.	١٧,٢٥	٠,٣٦	٣,٤٣٣	٠,٤٨	٨,٦٦	٠,٣٧
٦	يتم تشكيل فريق عمل مؤقت من الخبراء والمختصين لبحث الأزمة ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها.	٢٠,٢١٢	٠,٢١	١,٨٨	٠,٧٥	١٥,٠٨٧	٠,٠٦
٧	يوجد فريق عمل دائم من الخبراء والمختصين يسند له بحث الأزمة ووضع الحلول لمعالجتها.	١٤,٥٢	٠,٥٦	١,٥٧	٠,٨١	١٠,٨٧	٠,٢٠
٨	يتم اللجوء إلى الجمعية العمومية.	١٧,١٨	٠,٣٧	٩,٣٧	٠,٠٦	٣,١٤١	٠,٩٢
٩	يتم احتواء الأزمة وحصرها في نطاق محدود ويتم التعامل معها لكي لا يتسع نطاقها.	١٧,٤٥	٠,٣٥	١,٨٢٧	٠,٧٦	٩,١١	٠,٣٣
١٠	يتم تحليل مضمون الأزمة والوقوف على أسباب حدوثها والتعامل معها.	١٧,٠١	٠,٣٨	١,٤١	٠,٨٤	٥,٥٠١	٠,٧٠
١١	يتم اللجوء إلى جهات خارجية لحل الأزمة.	٨,٣٣	٠,٩٣	٣,٣٧	٠,٤٩	٦,٩٥	٠,٥٤

(ن=١٤٣)

من جدول (١٤) نلاحظ أن مربع كاي غير دال لجميع الأساليب التي استخدمت في التعامل مع الأزمة المالية أي يعني أنه لا المركز الإداري ولا المؤهل ولا الخبرة كان يفرق

في استخدام الأساليب معالجة الأزمة الإدارية " المالية " وهذا يرجع إلى أن هناك اتفاقاً على استخدام هذه الأساليب، وأن الأزمة تعاملوا معها جميع الأفراد و تعاملوا مع الأزمة معها الأسلوب نفسه.

٣ - تأثير الأزمة المالية :

جدول (١٥)

التأثيرات السلبية للأزمة المالية مرتبة حسب قوتها

الترتيب	مدى التأثير	الأهمية النسبية %	تأثير الأزمة المالية
١	تأثير قوي	٩٣	القدرة على تمويل الفرق الرياضية
٢		٩٣	اختيار المدربين الأكفاء .
٣		٩٢	سمعة النادي.
٤		٩٢	العمل اليومي للنادي.
٥		٩٢	القدرة على شراء الأدوات والأجهزة الرياضية
٦		٩١	دفع الرواتب والمكافآت.
٧		٩١	صيانة الأدوات والأجهزة والمنشأة
٨	تأثير متوسط	٩٠	إقامة أو عمل المعسكرات الداخلية أو الخارجية
٩		٨٧	الخدمات التي يقدمها النادي للأعضاء والمنتسبين .
١٠		٨٧	عمل برامج جديدة في النادي.
١١		٨٧	دفع مكافأة اللاعبين .
١٢		٨٦	مواكبة التطور في المجال الرياضي.
١٣		٧٨	بقاء المدربين والعاملين بالنادي
١٤		٧٦	مخرجات النادي.
١٥		٧٣	الإقسام المختلفة بالنادي.
١٦		٧١	نتائج الفرق الرياضية المختلفة.
١٧		٦٧	حضور اللاعبين للتدريب .
١٨		٦٧	التمويل الخارجي للنادي.
١٩		٦٦	بقاء اللاعبين بالنادي.
٢٠		٦١	العلاقة مع الجهات الممولة للنادي.
٢١		٦١	مجلس إدارة النادي.
٢٢	تأثير ضعيف	٦٠	العلاقة بين أفراد مجلس الإدارة.
٢٣		٥٧	معنويات المنتسبين للنادي.
٢٤		٥٧	توسعة المنشأة القائمة.
٢٥		٥٥	العلاقة مع المؤسسة العامة للشباب والرياضة.
٢٦		٥٣	أعضاء النادي الحاليون.
٢٧		٥٢	جذب أعضاء جدد للنادي.
٢٨		٤٩	علاقة النادي بالأكاديمية الأخرى.

يوضح جدول (١٥) تأثيرات الأزمة الإدارية (المالية) المختلفة مرتبة تنازلياً حسب تأثيرها وان أعلى نسبة تأثير (٩٣%) وأقلها (٤٩%).

قام الباحث بعمل تقسيم لتأثير الأزمة على أساس المقارنة الطرفية لتأثيرات الأزمة (الربيع الأعلى والربيع الأدنى)

من جدول (١٥) وجد أن الغالبية من أعضاء مجلس إدارات الأندية (٩٣%) أوضحوا بأن أكثر الآثار شيوعاً للأزمة المالية هي في قدرتهم على تمويل الفرق واختيار المدربين الأكفاء وهذا يرجع إلى أن هذه الأندية رياضية بالدرجة الأولى وأن النتائج تهمهم. ويشير (٩٢%) من أعضاء مجلس إدارات الأندية بأن الأزمة المالية أثرت في سمعة النادي والعمل اليومي وعلى القدرة على شراء الأدوات والأجهزة الرياضية ، وقد يرجع ذلك إلى أن وجود أزمة مالية في النادي تؤثر على سمعة النادي فالمؤسسات التجارية تتردد كثيراً أن تباع بأجل للأندية التي تعاني من أزمة مالية، خوفاً من عدم قدرتها على استرداد أموالها، و لا تستطيع أن توفر الأدوات والأجهزة المطلوبة للتدريب فيؤثر على عمل هذه الأندية.

وتشير النتائج إلى أن أقل تأثير للأزمة المالية في العلاقة بين أفراد مجلس الإدارة وقد يرجع إلى أن الأزمة المالية خارج عن إرادتهم وهم ليسوا سبب الأزمة وهذه قد تكون عامة على الجميع ، وعلى معنويات المنتسبين للنادي و قد يرجع إلى ولائهم وحبهم للنادي، وعلى توسعة المنشأة الحالية وعلى العلاقة مع المؤسسة العامة للشباب والرياضة وهذا قد يرجع إلى أنها أزمة تعاني منها معظم الأندية وليست تحت السيطرة والمؤسسة على علم بذلك. وكان تأثيرها ضعيفاً أيضاً على أعضاء النادي الحاليين وعلى جذب أعضاء جدد للنادي وعلى علاقة النادي بالأندية الأخرى.

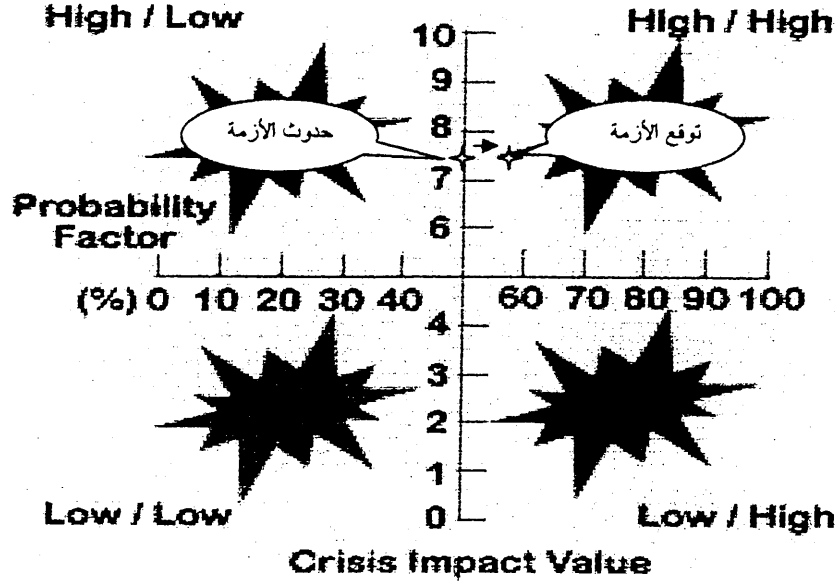
ومن جدول (١١) يتضح أن متوسط نسبة حدوث الأزمات الإدارية (المالية) (٥٠%)، ومن جدول (١٢) يتضح أن متوسط نسبة توقع الأزمات الإدارية (المالية) مستقبلاً يبلغ (٥٦%) وهو أعلى من متوسط نسبة حدوثها .

ويبلغ متوسط مجموع نسب تأثيرات الأزمة الإدارية (المالية) (٧٢ %) ، وبقسمة هذه النسبة على عشرة نحصل على تأثير الأزمة وهو يساوي (٧,٤) ، ووفقاً لمصفوفة الأزمات لـ (بميك، ٢٠٠٢ ؛ الحملوي، ١٩٩٥؛ SMC؛ Hessert، ١٩٩٨) فإن متوسط نسبة حدوث الأزمات الإدارية (المالية) تقع في المنطقة الصفراء (مرتفعة / منخفضة) ، وبناءً على متوسط النسبة لتوقع أعضاء مجلس الإدارة فإن الأزمات الإدارية (المالية) سوف تنتقل إلى المنطقة الحمراء (مرتفعة / مرتفعة) وهذا ما يوضحه شكل (٥) .

شكل (٥)

يوضح متوسط نسبة حدوث

الأزمات الإدارية (المالية) وتوقعها وفقاً لنسبة تأثيرها مقسوماً على ١٠.



يوضح الرسم نسبة حدوث الأزمات وتأثيرها وتوقع انتقالها إلى منطقة الأكثر خطراً حسب رأي أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

وقد يرجع زيادة توقع أعضاء مجلس الإدارة للأزمات المالية إلى عدم وضوح الرؤية في الميزانية القادمة، وزيادة الأنشطة والطلبات، وعدم وجود تبويب وتخطيط للميزانية الذي يساعد من وقف تفاقم الأزمة المالية .

تغيير أو إخفاء بعض المعلومات المالية الخاصة بالنادي
زيادة غير مدروسة في الأجور والمكافآت
إفلاس النادي
عدم القدرة على تمويل البرامج المختلفة للنادي
زيادة المصروفات على الإيرادات
عدم القدرة على دفع الرواتب والمكافآت
ضعف مفلجى في موازنة النادي
إعطاء سلطة لبعض أعضاء الإدارة دون رقابة
عدم التقيد باللوائح والأنظمة
وجود أعضاء غير مؤهلين في مجلس الإدارة
عدم وجود خطة في بدء المرحلة الإدارية
عدم حضور الأعضاء الاجتماعات
خلاف شديد بين أعضاء المجلس عند اتخاذ القرارات
قيام بعض أعضاء مجلس الإدارة بأنشطة معادية للمجلس
تشهير بعض أعضاء مجلس الإدارة بالأعضاء الآخرين
حل مجلس إدارة النادي من قبل الجمعية العمومية أو المؤسسة
انقسام في مجلس الإدارة
استقالة مجلس الإدارة / بشكل كلي أو جزئي
تضارب بعض المصالح الشخصية بالمصلحة العامة
عدم ثقة بين أعضاء مجلس الإدارة
الارتباط + الدلالة

يَتَّبَعُ فِي الْمَلْحَةِ التَّالِيَةِ

نتائج مصفوفة الارتباط بين جميع الأزمات :

نلاحظ من جدول (١٦) أنه بشكل عام توجد علاقات ارتباط طردية بين الأزمات، وان الارتباطات المعنوية بين الأزمات التي تمت دراستها تظهر اتفاق إجابات عينة البحث وهو ما سبق وتأكد من معامل الثبات المرتفع من ناحية (معامل ألفا = ٠,٨٨) ومن ناحية أخرى تؤكد العلاقات الوظيفية والتفاعلية بين الأزمات وبعضها البعض .

و الأزمات تنشأ وتتطور على نحو دوري ، ومن يعاني من أزمة ما لا تتاح له أبداً إمكانية التعامل مع أزمة واحدة فقط في المرة الواحدة فالأزمات لا تأتي فرادى ولا تحدث في فراغ ذلك أن تتابع وقوع الأزمات يعد بمثابة قاعدة عامة حيث تطلق الأزمة سلسلة من الأزمات الأخرى وذلك ما لم تخطط المؤسسة أو المنظمة لمواجهة هذا الاحتمال (الحملوى، ١٩٩٥ ؛ بيميك، ٢٠٠٢ ؛ Pauchant & Mitroff, ١٩٩٢ ؛ Mitroff, ٢٠٠١) .

وعلى ذلك نلاحظ ما يلي .:

الأزمات الإدارية " مجلس الإدارة " :

١ - نلاحظ من مصفوفة الارتباط أن هناك علاقة بين عدم الثقة بين أعضاء مجلس الإدارة والانقسام في مجلس الإدارة، وهذا بالطبع غالبا ما ينتج من تعارض المصالح الشخصية، وهذا ما يؤكد الارتباط بين هذه الأزمات ولكن يبدو أنها لم تكن من الحدة لتؤدي إلى استقالة مجلس الإدارة فلم يوجد أي ارتباط مع هذه الأزمة.

٢ - يلاحظ أن هناك دائرة مغلقة كانت تبدأ بتعارض في المصالح فيزداد الأمر سوءاً ويبدأ التشهير بأعضاء مجلس الإدارة بعضهم ببعض ($r = ٠,٥٣$) ولا يتوقف الأمر عند ذلك الحد فقد يقوم بعض الأعضاء بأعمال معادية خارج المجلس ($r = ٠,٥٧$) ومن الواضح أن تضافر هذه العوامل غير الصحية يبدأ في تدخل الجمعية العمومية أو المؤسسة لحل مجلس الإدارة وهذا ما يؤكد الارتباط مع هذه الأزمة.

الأزمات الإدارية " نواح إدارية " :

١ - إن التباين في مستويات الخبرة والتأهيل قد يكون سبباً في اختلاف الآراء والخلاف في اتخاذ القرارات وهو ما أكدته معامل الارتباط بين هذين المتغيرين ($r = ٠,٢٩$)، ومن الواضح أن هذه الخلافات قد ارتبطت في نهاية الأمر بعزوف الأعضاء عن حضور اجتماعات مجلس الإدارة ($r = ٠,٤٧$)، ولعل غياب وجود خطة عمل متفق عليها في البداية قد ساعد على تصاعد تلك الخلافات.

الأزمات المالية :

١ - نلاحظ من مصفوفة الارتباط أن هناك علاقة بين عدم القدرة على دفع الرواتب والمكافآت وتمويل البرامج وهذا ما ينتج غالبا من الضعف المفاجئ في موازنة النادي وهذا ما

يؤكد الارتباط بين هذه الأزمات ولكن يبدو أنها لم تكن من الحدة لتؤدي إلى إفلاس النادي فلم يوجد أي ارتباط مع هذه الأزمة.

٢ - يلاحظ انه توجد علاقة بين زيادة المصروفات على الإيرادات والزيادة غير المدروسة في الأجور والمكافآت ($R = 0,26$) ولكن هذا لم يؤدي إلى ضعف موازنة النادي أو إلى إفلاسه فلم يوجد أي ارتباط مع هاتين الأزميتين، وقد يقوم بعض الأعضاء بتغيير أو إخفاء المعلومات المالية وهذا ما يؤكد العلاقة بين هذه الأزمات.

العلاقة بين أزمة أعضاء مجلس الإدارة والنواحي الإدارية :

١ - قد يلاحظ في بعض الأحيان تعارضات و تضارب في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والذي قد يسببه إعطاء سلطة دون مراقبة ($R = 0,28$) مما يترك الفرصة لهؤلاء الأعضاء إلى إغفال اللوائح والأنظمة ($R = 0,67$) فينشأ الانقسام وتبدأ الثقة في الزوال فيما بين الأعضاء فيلجأوا إلى القيام بأنشطة معادية ضد الأعضاء الآخرين فيتطور الموضوع إلى أن يستقيل هؤلاء الأعضاء وهذا ما أكدته العلاقة الارتباط بين هذه الأزمات جميعا.

٢ - هناك علاقة بين وجود أعضاء غير مؤهلين و إعطاء سلطة دون رقابة الذي ينتج في الغالب إلى عدم التقيد باللوائح والأنظمة الذي غالبا ما يؤدي عدم الثقة بين أعضاء المجلس وهو ما يؤكد الارتباط بين هذه الأزمات.

العلاقة بين أزمات نواح إدارية و الأزمة المالية :

١ - إن عدم وجود البرمجة الصحيحة التي تتطلب وجود خطة مالية وإدارية لم تستطع أن تجنب الأندية المفاجآت المالية والإدارية مما ساهم في حدوث العديد من الأزمات المتمثلة في الخلافات الشديدة عند اتخاذ القرارات وعدم القدرة على دفع المكافآت والرواتب وتمويل البرامج المختلفة وهذا ما يوضحه العلاقات الارتباطية بين هذه الأزمات، وقد لاحظ الباحث تلك الأزمات في تأثيرها على الأزمة الإدارية والمالية.

العلاقة بين أزمات أعضاء مجلس الإدارة والأزمات المالية :

١ - من المعروف أن تضارب المصالح الشخصية قد يؤدي إلى التشهير فيما بين الأعضاء ($R = 0,53$) مما يحدو بهم في بعض الأحيان إلى القيام بأنشطة معادية ($R = 0,71$) وقد يقوم بعض الأعضاء ونتيجة التجاوزات أو السياسات المالية الخاطئة إلى إخفاء أو تغيير بعض المعلومات المالية. وذلك ما توضحه العلاقة بين هذه الأزمات.

رابعاً : الاستعداد :

١ - خطة الأزمة :

جدول (١٧)

التكرارات (يتبع - إلى حد ما - لا يتبع)

ومربع كاي المحسوبة مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية

التخطيط	يتبع	إلى حد ما	لا يتبع	الأهمية النسبية	مربع كاي
يعتمد على المناقشات غير الرسمية لمواجهة أية أزمة	٧٠	٦٨	٥	٧٣	٥٧,٣٣**
يعتمد على المناقشات غير الرسمية للاستعداد للأزمات	٦٣	٦٨	١٢	٦٨	٤٠,٢٩**
توجد ميزانية للطوارئ للسيطرة على الأزمة.	٤	٤٢	٩٧	١٧	٩١,٧٣**
لدينا خطة شاملة للأزمات على مستوى النادي ككل.	٢	٢٥	١١٦	١٠	١٥٢,٤٩**
يوجد بالنادي خطة رسمية "مكتوبة" للاستعداد للأزمات.	١	١٦	١٢٦	٦	١٩٥,٤٦**
يوجد بالنادي خطة رسمية "مكتوبة" لكيفية التعامل مع الأزمات.	٠	١٤	١٢٩	٥	٩٢,٤٨**

** دال عند مستوى ٠,٠١

الجدول (١٧) يوضح التكرارات (يتبع - إلى حد ما - لا يتبع) والأهمية النسبية ومربع كاي ودالاتها لعبارات الخطة .

من جدول (١٧) يتبين أن أعضاء مجلس إدارات الأندية يعتمدون على المناقشات غير الرسمية للاستعداد أ ومواجهة الأزمات بأهمية نسبية (٧٣%)، وان مربع كاي جاءت دالة وهي تتجمع عند خانة (يتبع) وهذه قد تكون جيدة إذا كانت تدفع العمل للإمام وسليبيتها انه إذا تركت القوانين واللوائح والأنظمة ولجأت إلى أساليب وقضايا خارجة عن اللوائح والأنظمة المسموح بها ، وتكمن هذه الأزمة في قلة الاتصال الرسمي بين الأعضاء لتبادل وجهات النظر التي تعتبر الأساس عند حدوث الأزمة أو في مواجهتها، وهذا ما يؤكدته الشعلان (١٩٩٩) على أهمية المعلومات وأساليب الاتصال في عملية إدارة الأزمة إذ بدون نظام جيد للمعلومات وأسلوب فعال للاتصالات فإن السيطرة على الأزمة تبقى صعبة المنال، ويؤكدته أيضا عثمان (١٩٩٨) على أن مرحلة الإعداد لإدارة الأزمة تحتاج إلى خطط اتصالات .

ويؤكد الحملوي (١٩٩٥ ب) على أن الاتصال أحد الأنشطة التي تتخذ أثناء الأزمة أو الاستعداد لها.

وهذا ما تؤكدته النتيجة التي حصل عليها الباحث بأن أزمة عدم حضور الأعضاء الاجتماعات " الاتصال بين الأعضاء " جدول (٦) التي تعتبر الأساس الأول لمواجهة وحل أي أزمة. وهذه النسبة تعتبر أعلى من النسب التي حصلت عليها هزرت (١٩٩٨, Hessert) في دراستها حيث بلغت للمنظمات المتخصصة (٤٤ %) وللكرليات (٢٨ %) يعتمدون على المناقشات غير رسمية في حل ومواجهة الأزمة بينما بلغت في هذه الدراسة (٧٣ %).

ويبين غالبية أعضاء مجلس إدارات الأندية بأنه لا تتوفر لديهم خطة مكتوبة في النادي سواء للاستعداد (٩٤%) أو للتعامل مع الأزمات (٩٥%) رغم أن اغلب الأندية قد تعرضت لأزمة وتعاملت معها أو تعافت من إحداها أو بصدد التصدي لواحدة منها أو يتوقعونها مستقبلا ، وهذا ما تم ملاحظته في جدول (٥،٧،١٢) وان الغالبية من إجابات أعضاء مجلس الإدارة يتوقعون حدوث الأزمات مستقبلا، ومن جدول (٤،٦،١١) تبين أن الغالبية يقرون بحدوث أزمة في الماضي، ولكن الغالبية منهم لازالوا لم يعدوا أي خطوات للتعامل مع الأزمة على الرغم من أن عامل الخبرة الطويلة متوفر لدى (٦٥%) من أعضاء مجالس الإدارة بشكل عام ، وهذا لا يتفق مع (Kovoov-Misra et al., ٢٠٠٠) الذي يرى أن وجود الخبرة السابقة وخطة لإدارة الأزمة تساعد في تقليل القلق الناتج من الأزمة.

وقد لاحظ الباحث عدم وجود خطة في بدء المرحلة الإدارية المتعلقة بالنواحي الإدارية جدول (٦). ونتائج هذه الدراسة تؤكد أن الغالبية العظمى من الذين يقومون بإعداد الخطة الإدارية لا تتوفر لديهم خطة للاستعداد ومواجهة الأزمات.

وبتطبيق اختبار مربع كاي تبين أنها دالة إحصائياً عند (٠,٠١). وهذه النتيجة لا تتفق مع ما يؤكدده (Dalton, ١٩٩٣؛ الحملاوي، ١٩٩٥ ب؛ Mitroff, ٢٠٠١؛ Hessert, ١٩٩٨; SMC) على وجود خطة مكتوبة لإدارة الأزمة في المؤسسات ، وأن تراجع على الأقل مرتين سنوياً أو كل ستة شهور (Dalton, ١٩٩٣).

وينصح (Regester, ١٩٨٧) بألا تكون الخطة متصلبة جداً ومحدودة وطويلة جداً .
فيجب ان يتوافر بها قدر من المرونة تعترف بالأوضاع التي لا يمكن التنبؤ بها .

وهذا لا يتفق مع (Albercht, ١٩٩٦؛ عثمان، ١٩٩٨) الذي يؤكد أن إدارة الأزمة تعتمد على الدراسة الواعية والتنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع وترتيب بعض الخطوات وهذا يعني " الاستعداد " والأمور الواجبة اتخاذ فور حدوث الأزمة أي " التعامل مع الأزمة " حتى يمكن تجنب المفاجأة الناتجة من حدوثها ومن ثم استغلال الوقت في اتخاذ وصدور القرارات اللازمة لحلها، وهذا في مجمله (التخطيط) .

و يؤكد (Albrecht, ١٩٩٦؛ Hessert, ١٩٩٨؛ الخضير، بدون تاريخ) الذي يعتبر الخطة بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات والذي يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومن الذي سيقوم به والذي يرتبط عادة بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ ورسم سيناريو وتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة .

وهذه النتائج أقل من التي حصلت عليها هزرت (Hessert, ١٩٩٨) في دراستها التي أجرتها على المنظمات الرياضية في أمريكا المتخصصة والكليات الرياضية وبلغت ٥٦ % للمنظمات المتخصصة و(٢٨ %) للكليات الرياضية تقوم بإعداد خطة شاملة للأزمات ، وأيضاً أقل من النتائج التي (Wingate, ١٩٩٥) حيث بلغت في دراستها ٧٦ % لديها خطة لإدارة الأزمة أما في هذه الدراسة فتكاد لا تتجاوز (١٠ %) .

وقد وجد (Fink, ١٩٨٦) في دراسته التي أجراها علي (٥٠٠) من الشركات الصناعية ، بأن الشركات التي لا تتوفر لديها خطة لإدارة الأزمة تكون معرضة للأزمة بنسبة مرتين ونصف أكثر من الشركات التي تتوفر لديها هذه الخطة .

وحاليا أوضح أعضاء مجلس إدارات الأندية بأنهم لم يعدوا ميزانية للتعامل مع الأزمات (٨٣ %) و نلاحظ أن مربع كاي دال إحصائياً عند (٠,٠١) وإنها تتوزع توزيعاً ملتوياً نحو " لا يتبع " والتي تعتبر الأساس للاستعداد والتعامل مع الأزمة. وهذه النتيجة أعلى من النتائج التي حصلت عليها (Hessert, ١٩٩٨) حيث بلغت (٧٥ %) للكليات المتخصصة و(٣٨ %) للمنظمات الرياضية يضعون ميزانية للاستعداد للأزمات . بينما كانت (٣١ %) للمنظمات الرياضية ، و(٧٢ %) للكليات لديهم ميزانية للتعامل مع الأزمات .

و يرجع انخفاض النسبة في الأندية الرياضية بمملكة البحرين إلى عدم توفر سياسة مالية وخطة مدروسة وواضحة وقد تمت ملاحظته في جدول (٤) " أزمة عدم وجود خطة في بدء المرحلة الإدارية " ، أوالى اعتماد هذه الأندية على ميزانية المؤسسة العامة ، أو إلى عدم وجود ميزانية كافية في الأندية لتسيير أمور النادي مما اثر على وضع ميزانية.

٢ - التنظيم للأزمات :

جدول (١٨)

التكرارات (يتبع - إلى حد ما - لا يتبع)

ومربع كاي المحسوبة مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية

التنظيم	يتبع	إلى حد ما	لا يتبع	الأهمية النسبية	مربع كاي
يتم تشكيل لجنة لمواجهة الأزمة فور حدوثها على حسب نوعيتها.	٤٠	٧٨	٢٥	٥٥	٣١,٣٢**
تتدمج فرق إدارة ومواجهة الأزمات تحت قيادة موحدة أثناء حدوث أزمة.	١٨	٨٤	٤١	٤٢	٤٧,٠٩**
اللوائح الموجودة التي تنظم العمل في الأندية كفيلة بحل أية أزمة.	١١	٨٧	٤٥	٣٨	٦٠,٨١**
هناك لوائح تنظم العمل عند حدوث الأزمة.	٣	٤١	٩٩	١٦	٩٨,٠٧**
اللوائح الداخلية بالنادي كفيلة بحل أية أزمة عند حدوثها.	١	٣٥	١٠٧	١٣	١٢٢,٩١**
يوجد بالنادي لجنة خاصة تتعامل مع الأزمات.	٧	١٧	١١٩	١١	١٦١,١٨**

(ن=١٤٣)

** دال عند مستوى ٠,٠١

الجدول (١٨) يوضح التكرارات (يتبع - إلى حد ما - لا يتبع) والأهمية النسبية ومربع كاي ودلالاتها لعبارات التنظيم .

من جدول (١٨) يلاحظ ما يلي :

يرى بعض أعضاء مجلس إدارات الأندية بأنهم لا يتحدثون عند حدوث الأزمة في النادي (٥٨%)، وهذا يخالف ما يؤكدته الحملات (١٩٩٥ ب) على ضرورة التنسيق وإصدار الأوامر من القيادة الموجودة وصدورها من قيادة واحدة والأكثر ارتباطاً بالأزمة. ويرى أعضاء مجلس إدارات الأندية أن (ن-أ-أ، ١٩٩٠) غير قادر على حل الأزمات التي تواجه الأندية (٦٢%) ، كما الغالبية (٨٤%) ترى أنه لا توجد لوائح في الأندية تنظم العمل عند حدوث الأزمة وهذه اللوائح غير قادرة على حل الأزمات (٨٧%)، وهذا يرجع في الغالب لعدم إلمامهم بأهمية وجود هذه اللوائح والأنظمة والقوانين ، أو ربما يرجع إلى أن بعض الإدارات لا تلتزم بهذه اللوائح والأنظمة وتتجاهلها أو أن اللوائح الموجودة يوجد بها قصور أو لم يحدث بها أي تعديل منذ سنوات، لتراعي التطورات والمستجدات الموجودة أو أن هذه اللوائح لم تضع في حساباتها احتمالية حدوث الأزمة و الآلية التي تتبع عند حدوث ذلك.

وهذا لا يتفق مع ما يؤكدته (Mitroff & others, ١٩٩٢ ; Albrecht, ١٩٩٦ ; الحملات، ١٩٩٥ ب ؛ عثمان، ١٩٩٨) على ضرورة كتابة قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المشكلات في الإدارة أو الهيئة أو المؤسسة ، سواء كان في اللجنة الأولمبية أو الاتحاد الرياضي أو الأندية والهيئات والأعضاء و تعدل هذه القائمة بين كل فترة وأخرى ويفضل أن ترتب قائمة المشكلات وفقاً لدرجة حدوث المشكلة وليس مجرد وجود المشكلة القائمة.

ويؤكد (Mitroff & other; ١٩٩٦ ; Booth, ١٩٩٣ ; الخضير، بدون تاريخ) على رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف والأفراد الذين سيقومون بأدائها، والعلاقات وخطوط السلطة وقنوات الاتصال التي تربط بينهم والأدوات والعناصر المادية اللازمة للتغلب على الأزمات وربط هذا كله أفقياً ورأسياً عن طريق علاقات السلطة والتنسيق وتبادل المعلومات .

وتؤكد هزرت (Hessert , ١٩٩٨) على أهمية وجود السياسات والإجراءات التي تتبع قبل حدوث الأزمة .

ويؤكد أعضاء مجلس إدارات الأندية بأنه لا توجد لجان خاصة تتعامل مع الأزمات (٨٩%) ، ولكن (٤٥%) يقرون بأنهم شكلوا لجاناً لمواجهة أزمة قد حدثت وإن هذه اللجان تشكل حسب طبيعة الأزمة وبتطبيق اختبار مربع كاي تبين أنها دالة عند (٠,٠١) وبملاحظة التكرارات المشاهدة تبين أنها تتوزع توزيعاً ملتبساً عند " يتبع " . وهذا ربما يرجع إلى أن هناك بعض الأندية تستخدم اللجان أو الفرق لحل بعض الأزمات .

ويرى (Barton, ١٩٩٣; Booth, ١٩٩٣ ; Mitroff & others, ١٩٩٦ ; Paschall, ١٩٩٢) انه من الضروري وجود إدارة أو لجنة لإدارة الأزمات في المؤسسات، وأن يتكون هذا الفريق من أفراد ذوي مهارات مختلفة (Booth, ١٩٩٣) . ويشير البحث الذي قام به (Pearson, ١٩٩٧) أن معظم فرق إدارة الأزمات تتكون من ٦-١٠ من المديرين التنفيذيين .

واللجان حسب ما يوضحه (الخضيرى، بدون تاريخ) هو " فريق لمهمة وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بعينها أسندت إليه مسؤولية إنهاء الأزمة وذلك أن الأزمات الحديثة تتطلب وجود أكثر من فرد لمعالجتها، أما الإدارة الخاصة هي إدارة داخل الكيان الإداري لها صفة الدوام والاستمرار باعتبارها جزءاً من الهيكل التنظيمي وربما يرجع إلى أن الأندية تعتمد على اللجان لمناسبتها للأندية " (ص ٢٠٤) .

٣ - التدريب على الأزمات :

جدول (١٩)

التكرارات (يتبع - إلى حد ما - لا يتبع)

ومربع كاي المحسوبة مرتبة تنازلياً حسب الأهمية النسبية

التدريب	يتبع	إلى حد ما	لا يتبع	الأهمية النسبية	الترتيب	مربع كاي
يتم مراجعة الأزمة بعد حدوثها للتعرف على الحاجات والتكلفة المالية لتجنب الأزمة مستقبلاً.	٤٩	٥٦	٣٨	٥٤	١	٣,٤٦
نقوم بافتعال أزمات والتدريب عليها على مستوى الأفراد والفرق .	٥	٨	١٣٠	٦	٤	٢١٣,٤١**
نقوم بافتعال أزمة والتدريب عليها على مستوى إدارة النادي	٥	٧	١٣١	٦	٥	٢١٨,٥٧**

** دال عند مستوى ٠,٠١

الجدول (١٩) يوضح التكرارات (يتبع - إلى حد ما - لا يتبع) والأهمية النسبية ومربع كاي ودالاتها لعبارات التدريب .

نلاحظ من جدول (١٩) أن أعضاء مجلس إدارات الأندية لا يقومون بمراجعة الأزمة بعد حدوثها (٤٦ %) حيث تنصب على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة النادي الرياضي أو من تجارب الأندية الأخرى، و يرجع (حملوي، ١٩٩٥ أ) عدم الاهتمام المؤسسات بمراجعة الأزمة إلى " أنهم إذا نجحوا في إدارة الأزمة فإنهم يشعرون بنوع من الزهو ويسود اعتقاد لدى الإدارة بأن لديها الخبرة اللازمة للتغلب على أي أزمة مستقبلية أو قد يجد أعضاء النادي أنفسهم في حالة من الإجهاد بعد أن تنتهي الأزمة بحيث لا يرغبون في توجيه طاقاتهم لاستعادة واسترجاع وتحليل الأحداث التي وقعت خلال الأزمة واستخلاص الدروس المفيدة وقد يرى البعض انه لاداعي لفتح ملف أغلق وانه من الأفضل ترك الجراح لكي تندمل " (ص ٧٦) .

ونلاحظ من الجدول أن الغالبية العظمى لا تقوم بالتدريب على الأزمات سواء على مستوى الأفراد أو الفرق (٩٦ %) أو إدارة النادي (٩٥ %) على الرغم من أهمية التدريب للاستعداد ومواجهة الأزمة .

وهذا لا يتفق مع وجهة نظر (الحملوي، ١٩٩٥ ب ؛ Mitroff & other, ١٩٩٦ ; Mitroff, ١٩٩٢ ; Pauchant & Mitroff, ١٩٩٣ ; Barton) الذين يؤكدون على أن مرحلة ما قبل الأزمة تتكون من إعداد برامج وقائية والتي تشتمل على برامج تدريب ومحاكاة في مجال إدارة الأزمات لأنه عندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدربا على ذلك ولهذا فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع لأحداث الأزمة و اختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً لديه .

وذكروا أيضا انه يجب التدريب على الأدوار التي يقومون بها أثناء الأزمة وذلك من خلال عقد عدة جلسات وإعداد السيناريوهات والتركيز فيها على تلك الأزمات التي يرى أعضاء الفريق احتمال حدوثها قوى للغاية، وعند عقد هذه الجلسة يسند لكل عضو دور معين مماثل للدور الذي يقوم به أثناء مواجهة الأزمة ويجب على الرئيس تشجيع المشاركة في النقاش ويقوم بتدوين ملاحظاته بشكل تفصيلي وذلك حتى يمكن تسجيل ردود الأفعال والتصرّيات والاقتراحات التي تصدر من المجموعة ليجري تقييمها بعد إدراجها في خطة إدارة الأزمة .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

في ضوء أهداف البحث وفي ضوء المعالجات الإحصائية المستخدمة ومن عرض النتائج ومناقشتها وفي ضوء ما عبرت عنه عينة البحث تمكن الباحث من استخلاص ما يلي :

أولاً : الأزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة ، نواحي إدارية):

١. أكثر الأزمات شيوعاً والمرتبطة بالأزمات الإدارية " أعضاء مجلس الإدارة "

- عدم الثقة بين أعضاء مجلس الإدارة.

- الانقسام في مجلس الإدارة.

٢. أكثر الأزمات شيوعاً والمرتبطة بالأزمات الإدارية " نواحي إدارية " :

- عدم حضور الأعضاء الاجتماعات.

- خلاف شديد بين أعضاء المجلس عند اتخاذ القرارات.

- انضمام أعضاء غير مؤهلين في مجلس الإدارة.

٣ - يستخدم أعضاء مجلس إدارات الأندية أساليب غير متقدمة في تعاملهم مع الأزمات الإدارية.

٤ - أكثر الآثار شيوعاً للآزمة الإدارية كانت على العلاقة بين أعضاء المجلس وتحقيق الأهداف وسمعة النادي والعمل اليومي بينما كان أقل تأثيراً للآزمة الإدارية على الأطراف الخارجية.

ثانياً : الأزمات الإدارية "المالية" :

١- أكثر الأزمات شيوعاً والمرتبطة بالأزمات المالية هي :

- الضعف المفاجئ في موازنة النادي.

- عدم القدرة على تمويل البرامج المختلفة.

- عدم القدرة على دفع الرواتب والمكافآت.

- زيادة المصروفات على الإيرادات.

٢- يستخدم أعضاء مجلس إدارات الأندية أساليب صحيحة غير متقدمة في تعاملهم مع الأزمات المالية.

٤ - باستخدام أساليب التعامل في معالجة الأزمة الإدارية ، فقد تبين انه لا المركز الإداري ولا الخبرة ولا المؤهل لأي منهما أثر في التعامل مع الأزمة الإدارية أو المالية.

٥- تركز حدوث الأزمات الإدارية والمالية في منتصف الموسم الرياضي.

٦ - أن أعضاء مجلس إدارات الأندية يستخدمون نفس الأساليب في تعاملهم مع الأزمة الإدارية أو المالية.

ثالثاً : الاستعداد للأزمات :

١. يعتمد غالبية أعضاء مجلس إدارات الأندية على مناقشات غير رسمية لتجنب الأزمات أو الاستعداد لها.
٢. لا توجد خطط رسمية للاستعداد ومواجهة الأزمات في الأندية.
٣. يتم في بعض المعالجات تشكيل لجنة لمواجهة الأزمة فور حدوثها بحسب نوع الأزمة.
٤. هناك قصور في لوائح الأندية من حيث المعونة على حل الأزمات.
٥. لا تقوم غالبية أعضاء مجالس إدارات الأندية بمراجعة الأزمة بعد حدوثها للوقوف على السليبات والعمل على الحد منها أو تلافيها.
٦. تقوم نسبة قليلة جداً من الأندية برصد ميزانية للاستعداد والتعامل مع الأزمات.
٧. لا تقوم الغالبية العظمى من أعضاء مجالس إدارات الأندية بالتدرب على مواجهة الأزمات.

التوصيات :

في ضوء المنهج المستخدم وأهداف البحث والإجابة عن التساؤلات الموضوعة وما نتج عن البيانات من استخلاصات وفي حدود عينة البحث يتقدم الباحث بالتوصيات التالية :

١. وضع خطة لأعضاء مجالس الإدارات الذين يعملون في المؤسسات الرياضية لإخضاعهم بين الحين والآخر إلى إعادة تثقيف وتدريب من خلال الندوات وورش العمل تطويراً وتجديداً لأفكارهم لمواكبة المستجدات في إدارة الأندية .
٢. التثقيف والتوعية بالأساليب المتقدمة في التعامل مع الأزمات.
٣. التأكيد علي تطبيق لائحة (ن-أ-١، ١٩٩٠) الخاص بالأندية الرياضية بمملكة البحرين.
٤. ضرورة عمل خطط مبرمجة مالية وإدارية على أن تتابع وتقيم من قبل الجمعيات العمومية بالأندية من ناحية والمؤسسة العامة للشباب والرياضة من ناحية أخرى.
٥. عمل إجراءات وقائية لمواجهة بعض الأزمات المتوقعة مستفاداً من استشارات خبراء (الإدارة، والإدارة الرياضية و إدارة الأزمات.. الخ).

٦. عمل توثيق لكل الأزمات التي حدثت بالنادي وبالأندية والمؤسسات المشابهة وكيفية معالجتها ، و البحث عن جميع المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجه الأندية الرياضية بمملكة البحرين مستقبلاً.
٧. عمل لجان أو فرق خاصة في الأندية للتعامل مع هذه الأزمات.
٨. مراجعة (ن-أ-أ، ١٩٩٠) واللوائح والأنظمة الداخلية بين فترة وأخرى والبحث عن مسببات الأزمات والعمل على تلفيها واضعين الإجراءات التي سوف تتبع عند حدوث هذه الأزمات.
٩. إعداد برنامج معرفي عن الأزمة يسهم في تعريف الأعضاء حقائق الأزمة والإلمام الكامل من حيث أسبابها والمخاطر والتهديدات الناتجة عنها لنتمكن من اختيار الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات .
١٠. عقد دورات تدريبية تخصصية لكافة أعضاء مجلس الإدارة والفرق الرياضية في إدارة الأزمة يتم التركيز فيها على دورهم في كيفية التعامل مع الأزمة وذلك بإكسابهم مهارات التعامل مع الأزمة، وصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم لكي يصبحوا قادرين على القيام بأدوارهم خلال الأزمة بكفاءة واقتدار.
١١. تدريس مقرر " إدارة الأزمات " ضمن مقررات التربية الرياضية وذلك لإعداد الكوادر القادرة على التعامل مع الأزمات المختلفة بموضوعية واقتدار.

دراسات يقترحها الباحث :

- ١- دراسة للتعرف على النواعيات الأخرى من الأزمات التي تواجه المؤسسات الرياضية بمملكة البحرين .
- ٢- دراسة لوضع بعض السيناريوهات للتعامل مع الأزمات الإدارية والمالية التي تواجه الأندية الرياضية بمملكة البحرين .
- ٣ - دراسة تحليلية للنظام الأساسي للأندية الرياضية بمملكة البحرين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولا : المراجع العربية :-

البزاز، حسن. (2001). إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول (الطبعة الأولى). بيروت، لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

بميك، سلسلة إصدارات. (2002). إدارة الأزمات - التخطيط لما قد لا يحدث. علا أحمد صلاح، مترجمة. القاهرة، جمهورية مصر العربية : مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.

البريدي، عبدالله عبدالرحمن. (١٩٩٩). الإبداع يخلق الأزمات رؤية جديدة في إدارة الأزمات (الطبعة الأولى). الرياض، المملكة العربية السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية.

الهواري، سيد محمد. (1970). الإدارة الأصول والأسس العلمية. القاهرة، جمهورية مصر العربية : مكتبة عين شمس.

----- (١٩٩٨). الموجز في إدارة الأزمات. القاهرة، جمهورية مصر العربية : دار الجيل للطباعة.

هلال، محمد عبدالغني حسن. (1996). مهارات إدارة الأزمات (الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها) (الطبعة الثانية). مصر الجديدة، جمهورية مصر العربية : مركز تطوير الأداء والتنمية.

الحملوي، محمد رشاد. (1995 أ). إدارة الأزمات - تجارب محلية وعالمية (الطبعة الثانية). القاهرة، جمهورية مصر العربية : مكتبة عين شمس.

----- (1995 ب). التخطيط لمواجهة الأزمات - عشر كوارث هزت مصر (الطبعة الأولى). القاهرة، جمهورية مصر العربية : مكتبة عين شمس.

الحملوي، محمد رشاد و شريف، منى صلاح الدين. (١٩٩٧). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية. المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة، جمهورية مصر العربية : جامعة عين شمس.

حسانين، محمد صبحي وآخرون. (١٩٩٧). دراسة تحليلية لظاهرة الشغب الرياضي في مملكة البحرين (المدربون والمشجعون). المنامة، البحرين : معهد البحرين الرياضي.

(ن-أ-أ). (١٩٩٠). اللوائح النموذجية للأنظمة الأساسية للأندية والاتحادات الرياضية واللجنة الاولمبية البحرينية الخاضعة لإشراف المؤسسة العامة للشباب والرياضة . الجريدة الرسمية ، ١٤. السنة الثالثة والأربعون ، ٤-٢٢. المطبعة الحكومية بوزارة الإعلام. دولة البحرين .

نداء، وجيه محمد عبدالله. (٢٠٠٠). تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقعة في مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية الرياضية بالهرم ، جامعة حلوان. القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عباس، مدحت (١٩٩٨). التخطيط لإدارة الأزمات " دراسة حالة تنظيم محافظة بور سعيد لمسابقة كأس العالم في كرة القدم للناشئين ١٩٩٧.

على، احمد حسين.(١٩٩٣). نظام خبرة محاسبية مقترح: للتنبؤ بالأزمات المالية. الإدارة العامة. الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد الثامن والسبعون. من 41 إلى 78.

عليوه، سيد. (١٩٩٧). دراسة "قنبلة في الأستاذ ". المؤتمر العلمي الدولي للرياضة وتحديات القرن الحادي والعشرون، ندوة إدارة الأزمات والكوارث . كلية التربية الرياضية للبنين ، القاهرة جمهورية مصر العربية : جامعة حلوان.

العماري، عباس رشدي. (١٩٩٣). إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة، جمهورية مصر العربية : مركز الأهرام للترجمة والنشر.

عثمان، إسماعيل حامد. (1998). إدارة الأزمات الرياضية (الطبعة الأولى). القاهرة، جمهورية مصر العربية : مركز الكتاب للنشر.

----- (١٩٩٣). دراسة عن مواجهة شغب الملاعب. الندوة الثانية بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة. سلسلة ندوات شغب الملاعب. القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- شدود، ماجد محمد. (بدون تاريخ) إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة.
- شلتوت، السيد حسن و معوض، حسن. (بدون تاريخ) . التنظيم والإدارة في التربية الرياضية. القاهرة، جمهورية مصر العربية : دار الفكر العربي.
- الشعلان، فهد أحمد. (١٩٩٩) . إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات (الطبعة الأولى). الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- شرف، عبد الحميد. (١٩٩٧) . التخطيط في التربية الرياضية - بين النظرية والتطبيق (الطبعة الأولى) . القاهرة، جمهورية مصر العربية : مركز الكتاب للنشر.
- الخصيري، محسن أحمد. (بدون تاريخ) . إدارة الأزمات - منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. القاهرة ، جمهورية مصر العربية : مكتبة مد بولي.

ثانياً :المراجع الأجنبية :-

Albrechm, S. (1996). **Crisis management fot corporate self-defense: How to protect Your organization in crisis ... how to stop a crisis before it starts.** New York: AMACOM, American management Association.

Brock, Stepen E. & other(1996). **Preparing for crisis in the school: A manual for building school crisis response teams,** Brandon: Clinical psychology publishing, Com.

Barton, L. (1993). **Crisis in organizations: managing and communicating in the hest of chaos.** Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company .

Bernard, H.R. (1994). **Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches.** Walnut Creek, CA: AltaMira Press.

Booth, S. A. (1993). **Crisis management strategy competition and change in modern enterprises.** New York, NY: Routledge.

Bush, G. (1987). **Looking toward an auto-biography.** New York : Doubleday.

Dalton, M. (1993). Planning for failure. **Global Trade & Transportation. 113**(7), 23.

Fink, Steven. (1986). **Crisis Management:planning for the inevitable**. New York: American Management association

Hessert, K.(1998). **Crisis Impact & preparation report on professional and amateur sports organizations**. Sport Media Challenge[Online].5April,2000<<http://www.sports.mediachallenge.com>>

Johnson, D.G. (1993). Crisis management – forewarned is forearmed. **Journal of Business Strategy, 14** (2), 58-64.

Kadlecek, J.C. (2001). **Crisis management response to NCAA division 1 student-athlete arrests** , EdD. University of Northern Colorado. Greeley. Colorado.

Kovoor-Misra, S.,Zammuto, R.F., Mitroff,I.I.(2000). Crisis preparation in organization: prescription versus reality. **Technological Forecasting and Social Change. 63**. 43-62.

Martinelli, K.A.& Briggs, j. (1998, Winter). Integrating public relation and legal responses during a crisis: the case of Odwalla, Inc. **Public Relations Review.24**(4),443-460.

Mitroff, I. I. (2001). **Managing crisis before they happen : What every excutive and manager need to know about crisis management**. New York: American Management association .

Mitroff, I. I. Christine M., Pearson & Harrington L.K. (1996). **The essential guide to managing corporate crises**. New York:. Oxford University Press.

Mitroff, I.I.& others. (1996, September). Thinking about the unthinkable. **Across the Board. 33**(8), 44-48.

Nudell, M. & Antokol, M. (1988). The Handbook for effective emergency / crisis management. **Lexington, MA: D.C. Health**.

O' Beirne, P. & Ries, S (1999). Extinguishing the fire : crisis management in sport marketing. **The Cyber-Journal Of Sport Marketing.3**(2). 7-12 [On Line] . 14 December, 2000
<<http://www.cjsm.com/vol3/obeirne32.htm>>

Paschall, R. (1992). **Critical incident management** . Chicago: The Office of International Criminal Justice, The University of Illinois at Chicago.

Pauchant, T.C., & Mitroff, I. (1992). **Transforming the crisis – prone organization : Preventing Individual, Organizational, And Environmental Tragedies**. San Francisco: Jossey Bass.

Pearson, C.M. & Misra, S.K. (1997) Managing the unthinkable. **Organizational Dynamics**. 26(2), 14-51.

Pearson, C. & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A frame work for crisis management. **academy of management executive**. 7(1), 48-59.

Phelps, Jocelyn M. (1993). **Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention control and damage limitation**. UK. London. McGraw_Hill International.

Regeister. M. (1987). **Crisis management**. London: Hutchinson Business.

Santana, G. (1998). Sport tourism and crisis management. **Journal of Sport Tourism**, 4.(4) [On-line]. 16 September, 2000
<<http://www.mcb.co.uk/journals/jst/vol4no4/jst16.htm#BS5>>

Simbo, A. K. (1993). Catastrophe planning and crisis management. **Risk Management**, 40(3). 64-66.

Sport Media Challenge [SMC A]. Crisis barometer [On-line]. 5 April, 2000 <<http://sports.mediachallenge.com/crisis/0106.htm>>

Sport Media Challenge [SMC B]. Defining crisis & crisis planning. [On-line]. 5 April, 2000
<<http://sports.mediachallenge.com/crisis/crss-dfn.htm>>

Wingate, A. M.. (1995). **An Investigation into the State of Crisis Management Plans at National Collegiate Athletic Association Division 1-A Athletic Departments** , Master's in Sport Administration.

The Columbia Dictionary of Quatations.(1995) Columbia University Press.

Webster Hyper Text Gateway. “ crisis “ from **Webster revised unabridged dictionary (1913)**[On-line]. 15 March,2000
<<http://work.ucsd.edu:5141/cgi-bin/httpwebster?crisis&method=exact> >

الملاحق

دراسة استطلاعية (١)

بِسْمِ تَعَالٰی

المحترم

الإداري

الأخ

يقوم الدارس (عبد المهدي علي احمد اكسيل) بدراسة استطلاعية الهدف منها الوقوف على أهم الأزمات التي تواجه الرياضة البحرينية، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة التربية الرياضية بكلية التربية (قسم التربية الرياضية جامعة البحرين. ولما كنتم احد الممتهنين في المجال الرياضي البحريني رأينا الاستفادة برأيكم في إجراء هذه الدراسة.

وعليه يرجى التكرم بالإجابة على التساؤل المطروح بكل عناية ودقة .

شاكراً لكم مقدماً تعاونكم معنا ،،،،

الإجابة سرية لأغراض البحث

السؤال :

ما أهم المشكلات والأزمات التي تعرض لها ناديكم ؟

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ملحق (٢)

بعض الأزمات التي حدثت في الرياضة البحرانية من عام ١٩٩٥-٢٠٠١ م
المصدر جريدة أخبار الخليج (مملكة البحرين)

الرقم	الأزمة	التاريخ	السبب
١.	اجتماع الجمعية العمومية لأحد الاتحادات الرياضية غاب عنه جميع الأعضاء في الاتحاد ولم يحضر أحد سوى أعضاء مجلس إدارة الاتحاد	١٠/ابريل/١٩٩٩م	الأندية رمزية مجرد أعضاء دون ان تمارس نشاط اللعبة وليس لديها فرق رياضية في نفس اللعبة .
٢.	اتحاد آخر في اجتماع الجمعية العمومية لم يحضر سوى ناد واحد من أصل خمسة أندية .		
٣.	النادي الأهلي : الوضع المالي مطمئن ولكن ! الوضع المالي يدعو للتفاؤل رغم وجود ديون على النادي إلا أنه بتضافر الجهود وتنويع مصادر الدخل ودعم المؤسسة في تسيير أمور النادي وتلبية المتطلبات المصروفات ٩٤م ٢٩٦,٠٦٦ دينار ، ٩٣م ٢٦٩,٦٧٦ دينار . الإيرادات ٩٤م ٢٦٢,٧٩٩ دينار ، ٩٣م ٢٦٣,٠٤٦٨ دينار .	تصريح ل عبد الرحمن كانوا تغطية ماجد سلطان ٢٧/فبراير ١٩٩٥م	
٤.	النادي الأهلي : الوضع المالي الصعب أدى الى تقليص عدد من الإداريين والمدربين	عبد الرحمن كانوا ١٤/أكتوبر/١٩٩٨م	أزمة خانقة يعيشها النادي وان الديون وصلت إلى مائتي ألف دينار وتقليص الميزانية من قبل المؤسسة .
٥.	النادي الأهلي : الوضع المالي الصعب يدعونا للتفكير في تجميد الأنشطة الرياضية، التجار غير متجاوبين في الإعلان على أسوار النادي الاستراتيجية .	٨/أغسطس/١٩٩٨م	
٦.	النادي الأهلي : غياب الإخوة الثلاثة ... صدفة أم بداية أزمة ؟	١٢/ديسمبر/١٩٩٨م	شهدت صفوف فريق كرة القدم وكرة السلة بالنادي الأهلي غياب كل من عبد الرزاق ومرتضي وحسين محمد .
٧.	بعد لقاءه مع رئيس النادي الأهلي رئيس المؤسسة العامة يولي اهتماماً بأزمة الأهلي الإدارية .	١٠/يوليو/١٩٩٩م	أزمة إدارية
٨.	لوضع حد للخلاف الإداري داخل مجلس إدارة النادي الأهلي، استقالة الرئيس ونائبه وأمين السر العام .	٢٦/يوليو/١٩٩٩م	وصول الوضع داخل النادي إلى طريق مسدود يصعب معه إعادة الانسجام والتفاهم بين أعضاء مجلس إدارة النادي .

٩.	النادي الأهلي : تعيين مجلس إدارة مؤقت بقرار من رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة برئاسة كانوا.	٤/أغسطس/١٩٩٩م	
١٠.	مجلس الإدارة المعين قدم استقالته الجماعية، من المسنول عن إدارة النادي الأهلي.	٢٩/مايو/٢٠٠٠م	
١١.	فصل ثلاثة أعضاء من عضوية للنادي الأهلي، وهم عبد الحميد مراد، غازي المرزوق، وعبد العزيز بوخمسين. صدور قرار من المحكمة ببطالان هذا القرار من حكم للمحكمة الكبرى المدنية الثانية.	١٣/مايو/٢٠٠٠م	
١٢.	القاسية: ٤ أغسطس اجتماع الجمعية العمومية لنادي القاسية لتصويت على الدمج بين الوحدة والقاسية.	٢٢/يوليو/١٩٩٦م	
١٣.	عمومية للقاسية توافق على الدمج وتدخل مجلس إدارة النادي للاستمرارية من أجل إنجاحه.	٦/أغسطس/١٩٩٦م	
١٤.	قرار من رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة الشيخ عيسى بن راشد آل خليفة بدمج للناديين (القاسية و الوحدة).	٣/ديسمبر/١٩٩٦م	
١٥.	القاسية يقرر عدم الاستمرار في استكمال إجراءات الدمج ويقرر سحب لاعبيه ومشرفيه ويدعو إلى جمعية عمومية.	٣/نوفمبر/١٩٩٦م	لعدم وصول الطرفين إلى اتفاق حول العديد من البنود ودون التقدم بتسجيل النادي الجديد لدى المؤسسة.
١٦.	بالإجماع ... عمومية القاسية لا للدمج مع الوحدة.	١٩/أغسطس/١٩٩٧م	
١٧.	قرار من رئيس مؤسسة الشباب بشأن عدم الاستمرار في الدمج بين الوحدة والقاسية.	٣٠/أغسطس/١٩٩٧م	
١٨.	نادي الهلال: في أول رد فعل لفك الدمج لاجبويد القاسية يصرون على البقاء في الهلال.	٨/سبتمبر/١٩٩٧م	
١٩.	نادي الهلال: رئيس جهاز كرة اليد ينفي الشائعات عن تنازل النادي عن الفائض من لاعبيه لنادي البحرين.	٢٩/سبتمبر/١٩٩٧م	
٢٠.	مديران لكرة اليد ابتعدا... ما الأسباب مجدي ميرزا: العمل التطوعي يحتاج إلى تقريع إداري تام. محمد طالب: الظروف العائلية.	٦/فبراير/١٩٩٩م	
٢١.	بطولة الأندية الآسيوية لكرة اليد، خسارة الهلال وأحداث مؤسفة.	٢٣/نوفمبر/١٩٩٩م	خروج عن الروح الرياضية والاعتداء على طقم التحكيم في المبارتين.
٢٢.	ضربة قاضية للهلال واليد البحرينية، الاتحاد الآسيوي يوقف ٤ لاعبين سنتين و ٣ ست مباريات، وفرض غرامة مالية على نادي الهلال ١٠٠٠ دولار أمريكي.	٥/ديسمبر/١٩٩٩م	

٢٣.	اتحاد اليد: انسحاب منتخبنا للشباب لكرة اليد من نهائيات كأس العالم ... التي أقيمت في الدوحة.. الاتحاد الدولي يوقع غرامة مالية حوالي ١١٠ دينار بحريني والحرمان من المشاركة لمدة عامين من المشاركة الدولية.	١٣/سبتمبر/١٩٩٩م	
٢٤.	محكمة الأمور المستعجلة ترفض دعوى قضائية مقدمة من نادي القلاسية ضد اتحاد اليد.	١٨/أكتوبر/١٩٩٧م	
٢٥.	اتحاد السلة: الاعتذار عن تنظيم بطولة التعاون للرجال.	٩/يوليو/١٩٩٨م	لعدم وجود دعم مادي يغطي التكلفة والإعداد.
٢٦.	رسمياً اتحاد السلة يعتذر عن المشاركة في بطولتي آسيا للشباب تحت ١٩ و ٢٢ سنة.	٤/أغسطس/١٩٩٦م	وذلك لعدم وجود اعتماد مالي في ميزانية الاتحاد للمشاركة في البطولة في عام ١٩٩٦م
٢٧.	تغريم الاتحاد البحريني (٣٥) ألف ريال سعودي لاعتذاره عن تنظيم بطولة الرجال.	١٤/أكتوبر/١٩٩٨م	
٢٨.	اتحاد القمم: مجلس إدارة اتحاد كرة القدم يقرر حل لجنة الحكام.	٢١/أكتوبر/١٩٩٩م	
٢٩.	الشيخ خالد بن خليفة ال خليفة النائب الأول لرئيس الاتحاد ضعف الإقبال على العمل التطوعي ، الامكانيات غير المتوفرة ، الأندية تعتمد على دعم المؤسسة ، والأعضاء الذين يعملون قليلون. الملاعب... أزمة... أزمة... المتحدث هو الأمين المالي أحمد النعيمي. محمد عبد الغفار العلوي عضو المجلس الأعلى واتحاد الكرة في حديث صريح ... واقعنا الكروي يؤكد أننا في مرحلة حرجية وصعبة ، ونحتاج إلى الإداري الذي يعطي وليس الذي يأخذ.	١٠/يوليو/١٩٩٧م	
٣٠.	رئيس نادي المحرق : نقدر جهود سمو رئيس الاتحاد وهو مكسب للكرة البحرينية ما حدث شارك فيه جمهور الناديين ... والقرار إجحاف بحق لاعبيها.	٥/ابريل/١٩٩٦م	
٣١.	حل كافة الأجهزة الإدارية والفنية للمنتخبات البحرينية لكرة القدم بعد النتائج التي تحققت في دورة كأس الخليج الثالثة عشر والتي أقيمت في مسقط. قرار سابق إيقاف أفراد المنتخب الوطني الذي شارك في دورة كأس الخليج ١٣ لكرة القدم التي أقيمت في مسقط.	٢/نوفمبر/١٩٩٦م	
٣٢.	اتحاد الطائر: لنفس الأسباب استقالة نائب الرئيس و أمين السر... الحايكي ثالث إداري يستقيل من اتحاد الطائرة.	٢٠/يناير/١٩٩٨م	وذلك للمشاكل الإدارية والمالية.
٣٣.	محمد حمادة - الموقف المالي لاتحاد الكرة الطائرة صعب... صعب... صعب! قرار إلغاء مسابقات الكؤوس كان صعباً ... ولا مفر منه.	٢٠/يناير/١٩٩٨م	

	١٢/أبريل/٢٠٠٠م	سلبية الندية في حضور الجمعيات العمومية للاتحادات ظاهرة تعكس حقيقة الواقع الإداري للندية. عمومية التنس بعد الاجتماع الثاني عقدت بحضور ناديين.	٣٤
ارتكبوا تجاوزات . وأحدهم متهم باختلاس ١١٦ ألف دينار من صندوق الطالب () سرقة - تزوير - تلاعب في الشيكات - والسحوبات المالية).	٢٠/سبتمبر/٢٠٠٠م	إحالة عدد من موظفي مؤسسة الشباب إلى التحقيق.	٣٥

ملحق (٤)

كشف بأسماء الخبراء ومناصبهم

الاسم	المحاور	صدق الاستمارة	المنصب
Professor Ian Mitroff	*	*	الرئيس الاستشاري لإدارة الأزمات بجامعة جنوب كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية.
أ.د. حسن الشافعي	*	*	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة الإسكندرية.
أ.د. جمال علاء الدين	*		أستاذ الميكانيكا الحيوية بكلية التربية الرياضية جامعة الإسكندرية.
د. عبدالرحمن سيار	*		أستاذ الإدارة المساعد بقسم التربية الرياضية جامعة البحرين.
د. هاشم الباش		*	مدير إدارة التدريب والتطوير بديوان الخدمة المدنية.
د. فهد أحمد الشعلان	*	*	عميد معهد التدريب في أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
د. خالد عبدالله		*	رئيس البحوث والتطوير في بنك البحرين والكويت
غازي المرزوق	*	*	رئيس التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين
عبد الحميد مراد	*	*	كاتب ومحلل رياضي بمملكة البحرين .
عبد الجليل أسد	*	*	رئيس الاتحادات الرياضية بالمؤسسة العامة في مملكة البحرين
Kathelen Hassert	*	*	رئيسة تحديات الإعلام الرياضي بالولايات المتحدة الأمريكية.

ملحق (٥)

كشف بعدد أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمملكة البحرين

الرقم	اسم النادي	عدد أعضاء مجلس إدارة النادي
1 -	نادي الاتفاق	12 عضواً
2 -	نادي النجمة	12 عضواً
3 -	نادي التضامن	12 عضواً
4 -	نادي الساحل	10 أعضاء
5 -	نادي الرفاع الرياضي الثقافي	12 عضواً
6 -	نادي الشباب	12 عضواً
7 -	نادي البحرين	12 عضواً
8 -	نادي الأهلي	11 عضواً
9 -	نادي البديع	11 عضواً
10 -	نادي سترة	11 عضواً
11 -	نادي الرفاع الشرقي	9 أعضاء
12 -	نادي المحرق	12 عضواً
13 -	نادي البسيتين	11 عضواً
14 -	نادي الحالة	12 عضواً
15 -	نادي توبلي	10 أعضاء
16 -	نادي الدير	10 أعضاء
17 -	نادي أم الحصم	10 أعضاء
18 -	نادي دار كليب	9 أعضاء
19 -	نادي المعامير	10 أعضاء
20 -	نادي سماهيج	9 أعضاء
21 -	نادي باربار	10 أعضاء
22 -	نادي الخريجين	9 أعضاء
23 -	نادي مدينة عيسى	12 عضواً
24 -	نادي عالي	11 عضواً
25 -	نادي المالكية	12 عضواً

9 أعضاء	نادي النويدرات	- 26
9 أعضاء	نادي العروبة	- 27
10 أعضاء	نادي العكر	- 28
10 أعضاء	نادي الاتحاد	- 29
8 أعضاء	نادي البحرين للتنس	- 30
11 عضواً	نادي سار	- 31
9 أعضاء	نادي النصر	- 32
12 عضواً	نادي المنامة	- 33

استبانة بحث

الأستاذ الفاضل.....

تعد الأزمات التي تواجه مجالس إدارات الأندية الرياضية أحد التحديات الكبيرة التي تؤثر بشكل كبير على عمل تلك المؤسسات وبالتالي على مخرجاتها المأمولة، نظرا لتكرار حدوث بعض الأزمات في بعض مؤسساتنا الرياضية (الأندية) بشكل ملحوظ خلال السنوات القليلة الماضية، فقد أرتأ الباحث القيام بدراسة موضوعها " دراسة واقع إدارة بعض الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين " ، بهدف التعرف على الأزمات الإدارية ومدى تكرارها وتأثيرها والاستعداد لها في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ، وذلك كمحاولة للتحكم فيها لتقليل أثارها المحتملة، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية. ولما كنتم من الخبرات الميدانية الواسعة في مجال الإدارة الرياضية المحلية، رأينا الاستفادة منكم في تحقيق أهداف البحث الحالي، وذلك بالإجابة على التساؤلات المطروحة بكل عناية وجدية علما بان إجاباتكم ستكون سرية للغاية وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث.

الشكر مقدما لكل من ساهم بجدية في الإجابة على تساؤلات الاستمارة

تعليمات ملئ الاستمارة :

١ – تشتمل الاستمارة على (٤) محاور رئيسية يندرج من تحت كل محور عدة عبارات فرعية

٢ – يحتوي كل محور فرعي على عدة عبارات يتطلب الإجابة عليها :

أ – بعضها يتطلب الإجابة عليها بنعم أو لا .

ب – بعضها يتطلب الإجابة عليها باختيار إجابة من عدة إجابات .

بيانات عامة :

المركز الإداري بالهيئة الرياضية : -----

- ١= الرئيس
- ٢= نائب الرئيس
- ٣= أمين السر
- ٤= الأمين المالي
- ٥= رئيس اللجنة الاجتماعية
- ٦= رئيس اللجنة الثقافية
- ٧= رئيس اللجنة الرياضية
- ٨= مدير النادي
- ٩= عضو إداري

الخبرة في مجال إدارة الأندية :

- ١= () سنة واحدة
- ٢= () من ٢ - ٤ سنوات
- ٣= () ٥ - ٦ سنوات
- ٤= () أكثر من ٦ سنوات (حدد) -----

المؤهل التعليمي :

- ١= () ابتدائي
- ٢= () إعدادي
- ٣= () ثانوي
- ٤= () جامعي
- ٥= () مؤهل عالي
- ٦= () أخرى تذكر

ب - آزمات نو احي ابريه ::

[illegible]

ج : الأسلوب الذي اتبع في المعالجة :

حدد الأسلوب الذي اتبع من قبل مجلس إدارة ناديكم في معالجته للأزمة الإدارية :-

الرقم	الأسلوب	يتبع دائما ٣	إلى حد ما ٢	لا يتبع ١
١٤	عدم الاعتراف بوجود أزمة والادعاء بسلامة الموقف.			
١٥	يهتم إعلاميا من قبل المسؤولين عندما تحدث الأزمة.			
١٦	تشكل لجنة لرئاسة الأزمة .			
١٧	يتم التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ونتائجها.			
١٨	يتم مواجهة الأزمة والتصدي للأفكار المسببة في حدوثها.			
١٩	يتم تشكيل فريق عمل مؤقت من الخبراء والمختصين لبحث الأزمة ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها.			
٢٠	يوجد فريق عمل دائم من الخبراء والمختصين يساعد له بحث الأزمة ووضع الحلول لمعالجتها.			
٢١	يتم اللجوء إلى الجمعية العمومية.			
٢٢	يتم احتواء الأزمة وحصرها في نطاق محدد ويتم التعامل معها لكي لا يتسع نطاقها.			
٢٣	يتم تحليل مضمون الأزمة والوقوف على أسباب حدوثها والتعامل معها.			
٢٤	يتم اللجوء إلى جهات خارجية لحل الأزمة.			
	أساليب أخرى لمعالجة الأزمات " تذكر "			

د : تأثير الأزمة :-
مدي التأثير السلبي للأزمة " الإدارية " :

الرقم	التأثيرات	تأثير قوي ٣	إلى حد ما ٢	تأثير ضعيف ١
٢٥	العلاقة بين أعضاء مجلس إدارة النادي.			
٢٦	عطاءات إداريي الفرق الرياضية.			
٢٧	أداء المدربين.			
٢٨	أداء اللاعبين.			
٢٩	عمل مشرفي الفرق الرياضية.			
٣٠	حضور جمهور النادي.			
٣١	البرامج المختلفة في النادي.			
٣٢	نتائج الفرق الرياضية.			
٣٣	سمعة النادي.			
٣٤	تحقيق أهداف النادي.			
٣٥	عرض الموضوع في وسائل الإعلام.			
٣٦	العمل اليومي في النادي.			
٣٧	التمويل الخارجي للنادي.			
٣٨	العلاقة مع المؤسسة العامة.			
٣٩	علاقة النادي بالمؤسسة الرياضية الأخرى			
٤٠	جذب أعضاء جدد للنادي.			
٤١	المصادر المالية للنادي.			
٤٢	مخرجات النادي.			
٤٣	النواحي المالية في النادي.			
	تأثيرات أخرى " تذكر "			

ب : الأسلوب الذي اتبع في المعالجة :

حدد الأسلوب الذي اتبع من قبل مجلس إدارة ناديكم في معالجته للأزمة المالية :-

الرقم	الأسلوب	يبيع ٢	إلى حد ما ٢	لا يبيع ١
٥١	عدم الاعتراف بوجود أزمة والادعاء بسلامة الموقف.			
٥٢	يعتمد إعلاميا من قبل المسؤولين عندما تحدث الأزمة.			
٥٣	تشكل لجنة لدراسة الأزمة .			
٥٤	يتم التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ونتائجها.			
٥٥	يتم مواجهة الأزمة والتصدي للأفراد المسببة في حدوثها.			
٥٦	يتم تشكيل فريق عمل مؤقت من الخبراء والمختصين لبحث الأزمة ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها.			
٥٧	يوجد فريق عمل دائم من الخبراء والمختصين يساعد له بحث الأزمة ووضع الحلول لمعالجتها.			
٥٨	يتم اللجوء إلى الجمعية العمومية.			
٥٩	يتم احتواء الأزمة وحصرها في نطاق محدود ويتم التعامل معها لكي لا يتسبب نظامها.			
٦٠	يتم تحليل مضمون الأزمة والوقوف على أسباب حدوثها والتعامل معها.			
٦١	يتم اللجوء إلى جهات خارجية لحل الأزمة.			
	أساليب أخرى لمعالجة الأزمات " تذكر "			

ج : تأثير الأزمة :-

١ - مدي التآثير السلبى للارزمة المالية :

الرقم	التأثيرات	تأثير قوي ٣	إلى حد ما ٢	تأثير ضعيف ١
٦٢	القدرة على شراء الأدوات والأجهزة الرياضية			
٦٣	القدرة على تمويل الفرق الرياضية.			
٦٤	نفع الرواتب والمكافآت.			
٦٥	مجلس إدارة النادي.			
٦٦	نفع مكافأة اللاعبين.			
٦٧	حضور اللاعبين للتدريب .			
٦٨	نتائج الفرق الرياضية المختلفة.			
٦٩	العمل اليومي للنادي.			
٧٠	التمويل الخارجي للنادي.			
٧١	العلاقة مع المؤسسة العامة للشباب والرياضة.			
٧٢	العلاقة مع الجهات الممولة للنادي.			
٧٣	جذب أعضاء جدد للنادي.			
٧٤	علاقة النادي بالأندية الأخرى.			
٧٥	أعضاء النادي الحاليين.			
٧٦	العلاقة بين أفراد مجلس الإدارة.			
٧٧	مخرجات النادي.			
٧٨	توسعة المنشئة القائمة.			
٧٩	صيانة الأدوات والأجهزة والمنشئة			
٨٠	مواكبة التطور في المجال الرياضي.			
٨١	اختيار المدربين الأكفاء .			
٨٢	الخدمات التي يقدمها النادي للأعضاء والمنتسبين.			
٨٣	عمل برامج جديدة في النادي.			
٨٤	بقاء المدربين والعاملين بالنادي			
٨٥	مغويات المنتسبين للنادي.			
٨٦	بقاء اللاعبين بالنادي.			
٨٧	الاقسام المختلفة بالنادي.			
٨٨	إقامة أو عمل المعسكرات الداخلية أو الخارجية.			
٨٩	سمعة النادي.			
	تأثيرات أخرى “ تذكر ”			

ثالثاً : الاستعداد للآزمة :

أ - التخطيط

الرقم	التخطيط	يوجد موافق أو لا	آلى حد ما	غير موافق أو لا يوجد
٩٠	لدينا خطة شاملة للآزمات على مستوى النادي ككل.			
٩١	يوجد بالنادي خطة رسمية "مكتوبة" للاستعداد للآزمات.			
٩٢	يوجد بالنادي خطة رسمية "مكتوبة" لكيفية التعامل مع الآزمات.			
٩٣	توجد ميزانية للطوارئ للسيطرة على الآزمة.			
٩٤	يعتمد على المناقشات غير رسمية للاستعداد للآزمات.			
٩٥	يعتمد على المناقشات غير رسمية لمواجهة أي أزمة.			

ب - التنظيم

الرقم	التنظيم	يوجد موافق أو لا	آلى حد ما	غير موافق أو لا يوجد
٩٦	اللوائح الموجودة التي تنظم العمل في الأندية كقيلة بحد أي أزمة.			
٩٧	اللوائح الداخلية بالنادي كقيلة بحد أي أزمة عند حدوثها.			
٩٨	يوجد بالنادي لجنة خاصة تتعامل مع الآزمات.			
٩٩	يتم تشكيل لجنة لمواجهة الآزمة فور حدوثها على حسب نوعيتها.			
١٠٠	هناك لوائح تنظم العمل عند حدوث الآزمة.			
١٠١	تندمج فرق إدارة ومواجهة الآزمات تحت قيادة موحدة أثناء حدوث أزمة.			

ج - التدريب

الرقم	التدريب	يوجد موافق أو لا	آلى حد ما	غير موافق أو لا يوجد
١٠٢	نقوم بافتعال أزمة والتدريب عليها على مستوى الإدارة .			
١٠٣	نقوم بافتعال أزمات والتدريب عليها على مستوى الأفراد والفرق .			
١٠٤	يتم مراجعة الآزمة بعد حدوثها للتعرف على الحلقات والتكلفة المالية لتجنب الآزمة مستقبلاً.			

University of Bahrain
College of Education
Department of Physical Education

ملحق (٧)

Dear

The researcher is doing the present study as a requirement for a master degree. The title of the study is “**The Present Status of Management of Some Administrative Crises in the Sports Clubs in the Kingdom Of Bahrain** “. It aims to identify how often the crises happen , their effects and the degree of preparedness to face them in the sports clubs in the Kingdom of Bahrain.

In light of your specialized experiences in the field of management “ crisis management “ , the researcher would like to draw on those experiences in assessing this inventory so as to assess the suitability of the statements and their wording. In case you have any suggestions, alterations or additions , please notify us.

We appreciate your cooperation with us and feel indebted to you

A.Mahdi Ali Exceel
Kingdom Of Bahrain
exceel@yahoo.com
exceel@batelco.com.bh

Firstly: Specify crises faced by the board of your club between ١٩٩٨ and ٢٠٠١

١- Crisis among members of the board

type of crisis	Did it happen?		How many times did it happen?	When did it happen? You can select more one answer.			Do you expect it to happen in the future?	
	Yes	No		Beginning sports season	during	end	Yes	No
lack of confidence among board members								
conflicting personal and common interests								
Total or partial resignation of board members								
Division among board members								
Other crises (please specify)								

Y - Financial Crisis

type of crisis	Did it happen?		How many times did it happen?	When did it happen? You can select more than one answer.			Do you expect it to happen in the future?	
	Yes	No		Beginning sports season	during	end	Yes	No
Sudden weakening of the Club's budget								
Inability to pay salaries and bonuses								
Expenses are greater than income								
Inability to finance various programs in the club								
Other crises (please specify)								

Secondly: Ways of dealing with the crisis

١- Specify the methods the board of your club used to deal with the crises

No	Method	always used	Somewhat used	Not used
١	Denying the crisis and claiming stability of the situation			
٢	Officials establish media blackout in the event of a crisis			
٣	Forming a committee to study the crisis for a long time until it is forgotten			
٤-	Trivializing the crisis situation, its effects and results			
٥	Facing the crisis and standing against the opponents who caused it			
٦-	Forming a temporary work team of experts and specialists to investigate the crisis , make plans and follow their implementation			
٧-	Having a permanent work team of experts and specialists responsible for investigating the crisis and finding solutions to it			
٨-	Democratic participation of public opinion in the club in dealing with the crisis			
٩-	Containing the crisis and limiting it so as not to spill out of control			
١٠	Analyzing the crisis and finding out its causes and ways to deal with it			
١١	Other methods to deal with crises (please specify)			

Thirdly: The effects of the crisis

١- The extent of the negative effects of financial crises on :

No	The effects	strong	some what strong	weak
١-	The ability to buy sports equipment			
٢-	The ability to finance sports teams			
٣-	Payment of salaries and bonuses			
٤-	Club Board			
٥-	payment of players bonuses			
٦-	Players' attendance of training sessions			
٧-	Results of various sports teams			
٨-	Day to day activities in the club			
٩-	External finance to the club			
١٠	The relationship with the General Organization for Youth and Sport			
١١	The Relationship with other financing bodies to the club			
١٢	Attracting new membership to the club			
١٣	The relationship between the club and other clubs			
١٤	Present Club members			
١٥	The relationship among members of the board			
١٦	The outcomes of the club			
١٧	Extension of existing buildings			
١٨	Maintenance of buildings and equipment			
١٩	Keeping up with developments in the sports field			
٢٠	The selection of efficient trainers			
٢١	The services offered by the club to members and non-members			
٢٢	Establishing new programs in the club			
٢٣	Keeping trainers and other workers with the club			
٢٤	The psychological well-being of all those who belong to the club			
٢٥	Keeping the players with the club			
٢٦	Various departments in the club			
	Other effects of the financial crisis Please Specify			

٢-The extent of the negative effects of board members' crises on
:

No	The effects	strong	somewh at strong	weak
١	Relationships among board members			
٢	Efforts and endeavor of sports teams managers			
٣	Performance of trainers			
٤	Performance of players			
٥	Work off sports teams supervisors			
٦	Attendance of club supporters			
٧	Various programs in the club			
٨	Results of sports teams			
٩	Reputation of the club			
١٠	Achievement of aims and aspirations of the club			
١١	Mass media			
١٢	Day to day activities in the club			
١٣	External Financing to the club			
١٤	Relationship with t he General Organization for Youth and Sport			
١٥	Relationship with other sports organizations			
١٦	Attraction of new membership to the club			
١٧	Financial resources of the club			
١٨	Outcomes of the club			
١٩	Financial conditions of the club			
	Other effects (please specify)			

Fourthly: Preparation for the crisis

١- Planning

NO	Planning (plans)	agree	some what agree	disagree
١	Have a comprehensive plan for crisis at the personnel level (players, managers, administration etc)			
٢	Have a comprehensive plan for crisis at the level of teams and committees			
٣	Have a comprehensive plan for the club as a whole			
٤	Have predetermined procedures to deal with crises			
٥	Have an official written plan on how to deal with crises			
٦	Have an official written plan in the club to prepare for crises			
٧	Depend on unofficial discussions to prepare for crises			
٨	Depend on unofficial discussions to face crises			
	Other plans (please specify)			
	Provide for contingency budget to handle crisis?			

٢- Organization

No	organization	agree	somew hat agree	disagree
١-	Present rules and regulations in the clubs are capable of solving any crisis			
٢	Internal rules and regulations in the club are capable of solving any crisis when it happens			
٣	The club has a special management to deal with crises			
٤	The club has a special committee to deal with crises			
٥	A committee is formed to face the crisis as soon as it happens and according to the type of crisis			
٦	There regulations to regulate the work in the event of a crisis			
٧	All crisis management teams are joined under one leadership during the crisis			
	Other organization (please specify)			

۳ - Budget and Training

N o	Budget and Training	agree	some what agree	disag ree
۱	have special budget to prepare for crises and avoid them			
۲	Have a special budget specifically to deal with crises as they happen			
۳	Improvise a crisis and train on it at the level of management committees			
۴	Improvise a crisis and train on it at the personnel level			
۵	Improvise a crisis and train on it at the teams level			
۶	Improvise a crisis and train on it at the club level			
	Others (please specify)			

In addition to the questionnaire, the researcher conducted interviews with some members of the board of sports clubs and analyzed some elements of the basic structure of sports clubs in the Kingdom of Bahrain.

The results have shown that administrative and financial crises mostly occur in the middle of the sports season and rarely at the beginning or at the end of the sports season.

The results have also revealed that the clubs board members prefer applying healthy but outdated methods while dealing with administrative and financial crises, and a few of them use healthy advanced methods in dealing with such crises.

The Findings of the study showed that the majority of the sports clubs in the Kingdom of Bahrain have been strike by administrative or financial crises or both, mentioned above. Such crises have had impacts on the club, its board members and its reputation. Furthermore, such crises are expected to increase in number and intensity in the future. Nevertheless, the majority of sports clubs in the Kingdom of Bahrain have neither the necessary arrangements plans to handle and contain the crisis nor a proper strategy to deal with crises and provide training in crisis management.

**The Present Status of Management of Some Administrative Crises
in the Sports Clubs in the Kingdom Of Bahrain**

Abstract

The present study aims to identify different types of some sports crises, their recurrence, impacts and organizational preparedness to face them in the sports clubs in the Kingdom of Bahrain.

A questionnaire was made and administered to all the 143 board members of the different sports clubs in the Kingdom of Bahrain.

The questionnaire covers three focal areas:

1- administrative crises (pertaining to board members, Administrative aspect) which were further subdivided in four aspects of concern, namely: the recurrence of the crises, the time span of its occurrence in the sports season, the impact of the crises, and finally ways of confronting it.

2- administrative (financial) Crises which were also divided into four secondary areas, namely the recurrence of the crisis, the time of its occurrence in the season, its financial impact, and ways of containing it.

3- the degree of preparedness for crisis management in the sports clubs of the Kingdom of Bahrain. This focal area contains Three secondary points of consideration, namely: Planning, organization, and prior training in crisis management.

Kingdom of Bahrain
Collage of Education
Department of Physical Education

The Present Status of Management of Some Administrative Crises in the Sports Clubs in the Kingdom Of Bahrain

Thesis

Prepared by :

Abdulahdi Ali Ahmed Exceel

Supervised by :

Dr. Huda Hasan Al Khajah

Associate Professor in sport Administration

Dr. Mahmood Ebrahim Shubber

Assistant Professor in sport Training

This dissertation is made as part of the pre-requirements for the attainment of Master's Degree in Sports Management at the Faculty of Education (Department of Physical Education), the University of Bahrain.

2003 / 1423 (Of Al Hijra)