



الفرقة الرابعة  
العام الجامعي 2013 – 2014  
الفصل الدراسي الأول  
تاريخ الإمتحان :- 2013/12/30  
الزمن :- ساعتان  
الدرجة :- 70 درجة

جامعة بنها  
كلية التربية الرياضية للبنين  
قسم الإدارة الرياضية والترويج  
إمتحان إدارة الأزمات والموارد البشرية في المجال الرياضي

## السؤال الأول :- ( 20 درجة )

أ) عرف الأزمة ثم أذكر أنواعها ؟

- وجود خلل وتوتر في العلاقات .
- الحاجة إلى اتخاذ قرار .
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة .
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ .
- الوقت يمثل قيمة حاسمة 0.

ب) أذكر عناصر الأزمة ودور كل عنصر ؟

## السؤال الثاني :- ( 25 درجة )

أ) أذكر خمس من إستراتيجيات إدارة الأزمات ثم إشرح إحداها ؟

### **لأسلوب العلمي في إدارة الأزمات الرياضية:**

يهدف الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات الرياضية مواجهة وحل أي أزمة رياضية ويعتمد في إدارة الأزمات الرياضية على الدراسة الواعية للموقف الرياضي , والتنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع فيها وترتيب بعض الخطوات والأمر واجبة اتخاذ فور حدوث الأزمة حتى يمكن تجنب المفاجأة الناتجة من حدوثها , ومن ثم استغلال الوقت في اتخاذ وصدور القرارات اللازمة لحلها .  
ويمكن أن نضع المراحل التالية كأسلوب علمي في إدارة الأزمات الرياضية :-

- المرحلة الأولى :- تجنب الأزمة
- المرحلة الثانية :- الإعداد لإدارة الأزمة
- المرحلة الثالثة :- الاعتراف بوجود أزمة
- المرحلة الرابعة :- احتواء الأزمة
- المرحلة الخامسة :- تحليل المعلومات والحقائق
- المرحلة السادسة :- تسوية الأزمة



الفرقة الرابعة  
العام الجامعي 2013 – 2014  
الفصل الدراسي الأول  
تاريخ الإمتحان :- 2013/12/30  
الزمن :- ساعتان  
الدرجة :- 70 درجة

جامعة بنها  
كلية التربية الرياضية للبنين  
قسم الإدارة الرياضية والترويج  
إمتحان إدارة الأزمات والموارد البشرية في المجال الرياضي

## المرحلة السابعة :- الاستفادة من الأزمة.

### أولا المرحلة الأولى : تجنب الأزمة

يمكن أن يكون منع وقوع الأزمة هو أول مرحلة من مراحل الأسلوب لإدارة الأزمة . وهذا يتطلب من قائد العمل في القطاع الرياضي الحكومي أو في القطاع الرياضي الأهلي لا يعتبر نفسه المتحكم في مصائر الجميع من الإداريين والحكام والمدربين واللاعبين وأيضا الجمهور , لذا يجب أن يتعرف على ما يواجهه الإدارة أو الهيئات التي يقودها من مشكلات ويختار الوقت المناسب لإيجاد الحلول لها . كما يجب أن يكون قريبا من متابعة الأحداث الساخنة في إدارته أو هيئته كما انه عندما يتخذ قرارا ما يجب أن يكون متحكما تماما بالموقف معايشا له وبحيث لا يكون القرار مبني فقط على التقارير والرسائل مهما كان نوعها . ويجب على القائد أن يتب قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المشكلات في إدارته أو هيئته سواء كان في اللجنة الاولمبية أو الاتحادات الرياضية أو المناطق التي تتبع الاتحاد أو اللجان الموجودة في الاتحاد أو في الأندية والهيئات الأعضاء وتعديل هذه القائمة وفقا لدرجة حدة المشكلة وليس لمجرد وجود المشكلة في القائمة .

### المرحلة الثانية : الإعداد لإدارة الأزمة

ذكر "ستيفن فينك" وهو من كبار المستشارين في الإدارة في كتابه ( إدارة الأزمات ) crisis management أن أي شخص في موقع السلطة والمسؤولية يجب أن يضع تصورا او خطة لاحتمية وقوع الضعف أو الخوف ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة إنك مستعد لمواجهة ما يخبئه القدر لك .

وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يجب أن نتذكر " سيدنا نوح عليه السلام " شرعه في بناء سفينة قبل ان يبدأ هطول الأمطار وحدث السيول وفي الآيات الكريمة من سورة نوح يتضح لنا القرار الإلهي لقوم وضعوا أصابعهم في أذانهم حتى لا يسمعو الدعوة وتغطوا بثيابهم حتى لا يروا وجه سيدنا نوح عليه السلام . وقد حاول كثيرا إلا أنهم أصروا على الكفر والعصيان . وبسبب ذنوبهم أغرقوا بالطوفان .

وهذا يتطلب من القائد الرياضي ان يبحث عن التفاصيل الدقيقة لأن التغاضي له عواقب وخيمة . وعلى القائد أن يختار مجموعة يطلق عليها مجموعة الأزمات تتوفر لهم الاتصالات اللازمة ويجب بين وقت وآخر اختبار استعدادهم للبدء في العمل .

### المرحلة الثالثة :- الاعتراف بوجود الأزمة:-

يجب على القائد الناجح أن يعترف بوجود الأزمة . وينفعل معها لوجودها كما أن التعالي والتعطرس واعتبار أن الحدث بسيطا أو تافها خلال الأزمة يفقد القيادة عنصر العلاقات الطيبة مع أطراف الأزمة وربما يجعل الرأي العام ليس ضد القيادة فقط ولكن أيضا ضد الهيئة أو الإدارة التي يقودها هذا القائد . كما أنه يجب على القائد ليس فقط أن يعترف بحدوث أزمة ولكن أيضا أن يستعين بأهل منطقة الأزمة في إيجاد حلول لها " أهل مكة أدري بشعابها "



الفرقة الرابعة  
العام الجامعي 2013 – 2014  
الفصل الدراسي الأول  
تاريخ الإمتحان :- 2013/12/30  
الزمن :- ساعتان  
الدرجة :- 70 درجة

جامعة بنها  
كلية التربية الرياضية للبنين  
قسم الإدارة الرياضية والترويج  
إمتحان إدارة الأزمات والموارد البشرية في المجال الرياضي

### المرحلة الرابعة :- احتواء الأزمة:-

تتطلب هذه المرحلة من القائد أن يقوم بتحديد الأولويات التي يجب عليه أن يتخذ فيها قرارات صعبة وبسرعة حتى إذا لم يكن متوافرا لديه إلا قدر محدود من المعلومات , أو كان المتوفر قدرا كبيرا وأكثر من اللازم من المعلومات مما يؤدي إلى إرباك مستلم ومنظم المعلومات , وفي جميع الأحوال سوف يجد القائد في أول الأزمة نصائح واستشارات متضاربة ولكن عليه أن يكون صادقا في كل ما يقدم به لأن المصادقية هي المرحلة الحاسمة في احتواء الأزمة .

### المرحلة الخامسة :- تحليل المعلومات والحقائق:-

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

### المرحلة السادسة :- تسوية الأزمة:-

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

### المرحلة السابعة :- الاستفادة من الأزمة :-

يجب البدء فورا في إصلاح ما اختل من أمور وإتباع المقترحات والتوصيات الواردة في كل المراحل السابقة . كما لا يجب الاعتماد على الحظ ولكن يجب أولا التخطيط والتصميم ثم بعد ذلك يأتي الحظ , ويتوقف مستقبل الإدارة أو الهيئة على مدى نجاح الإدارة في مواجهة التحدي الحادث في الأزمات , كما أن الجماهير لن تعيد انتخاب قيادات رياضية سبق لها أن فشلت في إدار إحدى الأزمات التي واجهت الإدارة أو الهيئة المشاركة في النشاط.



الفرقة الرابعة  
العام الجامعي 2013 – 2014  
الفصل الدراسي الأول  
تاريخ الإمتحان :- 2013/12/30  
الزمن :-ساعتان  
الدرجة :- 70 درجة

جامعة بنها  
كلية التربية الرياضية للبنين  
قسم الإدارة الرياضية والترويج  
إمتحان إدارة الأزمات والموارد البشرية في المجال الرياضي

## السؤال الثالث :- ( 25 درجة )

أ) تكلم عن فريق إدارة الأزمات موضحاً الصفات التي يجب أن يتمتع بها مدير الفريق ؟

### مهارات القائد في إدارة الأزمات :

- 1- في التلويح بالقوة.
- 2- في التنمية الإدارية.
- 3- في تكوين فريق إدارة الأزمات.

#### أولاً : في التلويح بالقوة:

يقصد بها التهديد باستخدام القوة وتوقيع العقوبات أو اللجوء لاستخدام السلطة المتاحة حسب القانون وذلك بهدف الضغط على مسبب الأزمة للتراجع أو لتغيير نمط سلوكه وأيضاً يمكن التلويح بمنح المكافآت المادية أو المعنوية أو الاجتماعية ( المناصب ) ( سياسة العصا والجزرة. )

#### ثانياً : في التنمية الإدارية:

هي عملية تغيير إيجابي ومخطط وهادف إلى إحداث تغييرات وتحولات جذرية وحقيقية في سلوك القادة والعاملين وزيادة المهارات والقدرات واستخدامها في حل المشكلات ومواجهة الأزمات التي تنتج عن التغيير المستمر الحادث في المجتمع.

#### ثالثاً : في تكوين فريق إدارة الأزمات :

تتطلب إدارة الأزمات وجود قيادات إدارية على درجة عالية من الكفاءة والمهارة الإدارية . ويتسم الفريق بالنفاهم والتجانس والقدرة على حل المشاكل بأسلوب علمي والقدرة على اتخاذ القرار والمبادأة ، ويجب أن يتكون الفريق الإداري من مستويات الإدارة العليا مع الاستعانة بالقادة التنفيذيين من الإدارة الوسطى . وتتضمن عمليات الفريق ثلاث عمليات رئيسية وهي القيادة وإصدار القرارات والإبداع.

### خصائص الفريق:

أسفر تشعب الأزمات وتعددتها واتساع آثارها، عن اختفاء القرارات الفردية في إدارتها؛ فأصبحت إدارة جماعية القرار، قوامها رؤية فكرية متكاملة لفريق متخصص، يحظى بعدة خصائص، أهمها:

- 1- تحقيق مستوى عالٍ من الاتصالات، الأفقية والرأسية، وحرية التفكير والمناقشة في كل الأمور والاحتمالات.



الفرقة الرابعة  
العام الجامعي 2013 – 2014  
الفصل الدراسي الأول  
تاريخ الإمتحان :- 2013/12/30  
الزمن :-ساعتان  
الدرجة :- 70 درجة

جامعة بنها  
كلية التربية الرياضية للبنين  
قسم الإدارة الرياضية والترويج  
إمتحان إدارة الأزمات والموارد البشرية في المجال الرياضي

2- قلة أعضاء الفريق وملاءمتهم المهام المطلوبة. وليس لعددهم رقم ذهبي متفق عليه؛ ولكن، يحذر من تكثيره، من دون داع.

3- تنوع تخصصات الفريق وتعددها، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي.

4- المرونة والقدرة على التحرك السريع، بعيداً عن القواعد واللوائح والبيروقراطية؛ وضرورة أن يخول فريق الأزمة أعضاءه، كل على حدة، سلطات وصلاحيات، يحق له استخدامها، أثناء مواجهة الأزمة.

5- التنسيق والاتصال الفعال، بين فريق الأزمة والمستويات القيادية؛ تلافياً لأي خطأ أو مشكلة، أثناء مواجهتها. ولا شك أن تكنولوجيا الاتصال، وما تتيحه من إمكانيات خاصة (الهواتف النقالة، البريد الإلكتروني ...) قد دلت كثيراً من المشكلات، التي كانت تعوق الاتصالات، بين أعضاء فريق الأزمة، من جهة؛ وبين القيادات العليا، من جهة ثانية.

6- اختيار قائد للفريق، تتوفر فيه مواصفات، شخصية وموضوعية، تؤهله للقيادة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار، والتعاون مع المستويات القيادية. ومنحه صلاحيات واسعة، تمكنه من التحرك السريع، واتخاذ القرار، أثناء الأزمة؛ ولكن، يفضل أن تحدّد تلك الصلاحيات، تنظيمياً وإدارياً، وفق المراحل المختلفة لتطور الأزمة. ويفضّل أن يُعيّن نائبان له، لمواجهة الأزمة، أثناء تغييره.

## عمل فريق إدارة الأزمات

### 1- جمع الحقائق والمعلومات

يعتمد فريق إدارة الأزمات، قبل البدء بوضع خطة الأزمات، إلى جمع الحقائق والبيانات كافة، التي يحتاج إليها؛ وتشمل:

أ. بيانات ومعلومات متوافرة دائماً في مركز إدارة الأزمات.

ب. بيانات ومعلومات سريعة التغيير، تتراكم في مراكز أخرى، يمكن الاتصال بها.

ج. معلومات وبيانات لا توجد في المراكز الدائمة، وتتوافر في المراكز البحثية.



الفرقة الرابعة  
العام الجامعي 2013 – 2014  
الفصل الدراسي الأول  
تاريخ الإمتحان :- 2013/12/30  
الزمن :-ساعتان  
الدرجة :- 70 درجة

جامعة بنها  
كلية التربية الرياضية للبنين  
قسم الإدارة الرياضية والترويج  
إمتحان إدارة الأزمات والموارد البشرية في المجال الرياضي

د. بيانات تقديرية، يحتاج إعدادها إلى متخصصين، عند طلبها أثناء الأزمة.

هـ. معلومات يجب توافرها، أثناء إدارة الأزمة:

2- بيانات أو معلومات عن احتمالات وقوع أزمة، في توقيت، أو مكان، أو قطاع معين.

3- بيانات ومعلومات عن عوامل نشوء أزمة واشتدادها.

4- بيانات ومعلومات عن أعراض أزمة.

5- بيانات ومعلومات عن حدوث أزمة.

6- بيانات ومعلومات عن القطاعات، التي تتأثر بالأزمة.

7- إمكانيات متاحة لمواجهة الأزمة.

8- جهات يمكنها التعامل مع الأزمة.

9- سيناريوهات لازمة لمواجهة الأزمة.

2- إعداد سيناريوهات لأزمات متوقعة

توافر البيانات والحقائق، يمكّن من توقع الأزمات المحتملة، من خلال حصر الأخطار واستقرائها. وللتعامل مع الأزمة، يحتاج متخذ القرار إلى سيناريوهات بديلة وتحليلها، واعتماد الملائم منها، في إطار تأمين المصالح الحيوية والمحافظة عليها. ومهمة إعداد السيناريو، ليست سهلة؛ قوامها تقدير الأحداث ومعدلات تصاعدها، وواقعية التدريب عليها؛ فنجاحها رهن بالخبرة، والإلمام العلمي، والقدرات الخاصة على التصور السليم.

يشتمل السيناريو على عدة تصورات للتحركات والعمليات المتتالية، التي يجب أن تتراكم، ليتمكن تحقيق الهدف منها. فيتضمن أدوات التنفيذ ومكانه، وتوقيتات المهام والعمليات التنفيذية وأسلوب تتابعها، ونوع النتائج المطلوب الوصول إليها، في كلّ مرحلة، والجهات المسؤولة عن تنفيذ كلّ جزء من أجزاء السيناريو، ومستوى الأداء المستهدف. ويجب أن يسبق إعداده توضيح طبيعة المهمة، المكلف بها فريق الأزمات، والأطراف الأخرى المشتركة في العملية.

مع خالص تمنياتي بالتوفيق



الفرقة الرابعة  
العام الجامعي 2013 – 2014  
الفصل الدراسي الأول  
تاريخ الإمتحان :- 2013/12/30  
الزمن :- ساعتان  
الدرجة :- 70 درجة

جامعة بنها  
كلية التربية الرياضية للبنين  
قسم إدارة الرياضة والترويج  
إمتحان إدارة الأزمات والموارد البشرية في المجال الرياضي

---

---