



كلية التربية الرياضية للبنين

والرياضات

نموذج إجابة مادة تطبيقات الإدارة فى رياضات المنازلات  
الفردية

(الفرقة الرابعة)

أستاذ المادة

د/أحمد السيد عشاوى

العام الجامعى

٢٠١٢-٢٠١٣

اجابة السؤال الاول:

## \* \* كيفية وضع خطة مقترحة لزيادة قاعدة الممارسه الرياضية فى المنازل:

### مقدمة:

إن الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية كانت وما زالت تعكس التطور والرقى والقيم في المجتمعات، وتعد من أبرز دعائم التنمية الشاملة فيها، لأنها تعنى بأهم عناصرها، وهو الإنسان فكراً وجسداً، وإذا كان ممارسو الرياضة من الهواة يستطيعون تحمل تكاليف ممارسة رياضة فردية، فإن تنظيم الأنشطة الرياضية على المستوى المحلي والدولي يتطلب الكثير من المال، لذا جاءت فكرة التسويق في المجال الرياضي، والتسويق هو أحد الأنشطة الرئيسة والمهمة لأية مؤسسة رياضية، وأن خطة التسويق الرئيسة هي أولى الخطط التي يجب أن تبدأ بها المؤسسات الرياضية التي في ظلها يمكن تخطيط باقي أنشطة المؤسسة، ومن ثم تصبح الحاجة ضرورية إلى قيام هذا النشاط على أسس وقواعد علمية وفنية سليمة .

ويعد التسويق الرياضي مجالاً جديداً وليس له تعريف، إنما يقع ضمن التعريف العام للتسويق بكل ما يتضمنه من معانٍ ودلالات، ويشهد التسويق الرياضي نمواً كبيراً، وأصبحت الشركات في جميع أنحاء العالم تخصص نصيباً كبيراً من ميزانياتها العامة للتسويق الرياضي .

بدأ التسويق الرياضي في عام ١٨٧٠م في الولايات المتحدة بلعبة البيسبول، حيث كان الترويج للسجائر عن طريق طباعة بطاقات لأشهر لاعبي البيسبول، ثم ألحقت هذه البطاقات بعلكة Bubble الذائعة الصيت في ذلك الوقت، ومن بعد ذلك تطورت الطرق وأساليب الإعلان والدعاية إلى أن اتسعت رقعة التسويق الرياضي، خاصة أن الرياضة أصبحت عملية اقتصادية وبات النمو في مجال التسويق الرياضي كبيراً وبسرعة مذهلة، ما زاد من انتشاره، وحداً بالشركات التجارية إلى التنافس حول رعاية الأحداث الرياضية، وقد حققت هذه الشركات برعايتها للأحداث العالمية مثل كأس العالم أرباحاً خيالية، خاصة حينما دخلت القنوات الفضائية كطرف مهم في موضوع الرعاية لرغبة الشركات في الإعلان عن منتجاتها، لأن الأرقام الفلكية لمشاهدي الأحداث الرياضية أصبحت مغرية

وجذابة، وبذلك تكاملت المصالح المشتركة وأصبحت هناك علاقة حميمة بين الشركات التجارية المتخصصة في التسويق الرياضي والفنوت الفضائية المنتشرة في أنحاء العالم .

وحيثما نتحدث أيضاً عن الرعاية الرياضية لا بد أن ننبش في مفهومها وتعريفها، فقد عرفت الرعاية التجارية من كثير من الجهات والأشخاص، ولكن أجملها تعريف **جون مينيام** (تقديم المساعدة المالية أو ما شابهها إلى أحد الأنشطة بواسطة مؤسسة تجارية بغرض الحصول على أهداف تجارية)، ومن هذا التعريف يتضح أن الرعاية ليست مقتصرة على الرياضة فقط، بل تستخدم في الكثير من المناسبات أو الأحداث الأخرى المرتبطة بحياة الناس اليومية .

إن التسويق في المجال الرياضي إحدى الوسائل أو الطرق التي يمكن أن تسهم في حل الكثير من المعوقات، وخاصة المادية التي تتعرض لها الاتحادات والأندية الرياضية، وهو المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة .

وعليه يجب ألا يكون المفهوم التسويقي في المؤسسات الرياضية، وهنا نعني بها الاتحادات المحلية والأندية الرياضية، عشوائياً ودون استخدام الوسائل العلمية حتى لا يفقد الهدف من السعي لإدخاله في هذا المجال، وحتى تحفظ حقوق جميع الأطراف بناء على هذه المعرفة العلمية لالتزامات كل طرف، وعلى المؤسسة الرياضية أن تضع أهدافاً واقعية للوصول إلى عملائها، وأن عليها تحقيق ذلك بشكل أفضل من منافسيها، وهناك أربعة عوامل تحدد مفهوم التسويق هي: التركيز على السوق، التوجه نحو العميل، التسويق المتناسق، والربحية .

إن نجاح مجال التسويق والاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية أصبح مهماً لأن مجال العمل الرياضي مجال مهم وحيوي ويجد الرعاية التامة والتميز من جميع الجهات ذات الصلة، ولكن في إطار ما يتاح من إمكانيات، وهذه هي نقطة البداية، وهو أن ما هو متاح من إمكانيات لا يفي بالمتطلبات في إطار الأهداف المطروحة والطموحة للأسباب التالية :

- ١- انخفاض معدلات المساهمات المالية أو صعوبة توفيرها، وهذه تمثل المصدر التمويلي الرئيس للأندية والاتحادات، وذلك بسبب ارتفاع المصروفات بجانب عدم ثبات وانحسار مصادر الأموال .
- ٢- انخفاض معدلات الإقدام من جانب الأفراد على تقديم المساهمات الخدمية الطوعية لأسباب قد تكون مادية واقتصادية أو غيرها .
- ٣- أن الكفاءة التسويقية تساعد كثيراً على تحقيق أهدافهم التجارية متى ما توافرت تلك الكفاءات .

٤- زيادة أهمية تلك الأندية الرياضية وبيان دورها في تنمية المجتمع وضمان نموها واستقرارها لأنها تعد من الأركان الأساسية لقيام مجتمعات صحية.. قوية.. وهادفة .

وبذلك يأتي دور التسويق الرياضي ليقوم بتغطية النقص في الإمكانيات المادية، خاصة أن أساليب ورعاية وتسويق الأنشطة الرياضية قد تطورت كثيراً في وقتنا هذا، فبدأت مثلاً باستثمار حقوق الدعاية والإعلان والبت التلفزيوني والأحداث الرياضية تجارياً على نطاق واسع، وهذا أحد المجالات المهمة للتسويق الرياضي، كما أصبح التسويق علماً يستند إلى أسس وقواعد لمقابلة احتياجات ورغبات المستهلك الرياضي من خلال عمليات متعددة ومتشابكة ومترابطة .

وفي هذا الإطار ظهرت مفردات وموضوعات لها علاقة بهذا الخصوص ومنها ما هو أساس للتسويق الرياضي لكي يتحقق النجاح، وقد تمثلت في قيام تجارة الرياضة على أساس وجود سوق رئيسة أيضاً، وأن نظرية التسويق الرياضي وبحوث السوق وأنظمة المعلومات والهدف التسويقي من صناعة الرياضة واستراتيجيات عمليات النهوض بالصناعة الرياضية، وكذلك المناهج المتقدمة في الرياضة وعلاقات ووسائل الإعلام الرياضية واستخدام التصاريح ورخص الصناعة الرياضية؛ أعطت العمل التسويقي في المجال الرياضي هذه الأهمية .

ولا بد لنا من استعراض بعض من مجالات التسويق الرياضي التي تمثل مصادر التمويل في الرياضة، منها :

-استخدام الشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات .

- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين .
- الإعلان على المنشآت الرياضية .
- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية .
- عائدات الإعلان على تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية .
- الإعانات والتبرعات والهبات .
- عائدات انتقال اللاعبين .
- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء .
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان .
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية .
- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية .

إن ما ورد أعلاه هو شكل أو أسلوب لتنمية الموارد الذاتية بعيداً عن الصناعة الرياضية، فالصناعة تبحث عن منتج يمكن تسويقه وعرضه على المستهلك، والهيئة الرياضية يمكن أن تلجأ إلى استخدام الأساليب جميعها وأدناه بعض مجالات صناعة الرياضة، ومنها على سبيل المثال :

- ١- تسويق اللاعبين، فالاحتراف أصبح أساسياً لدى الأندية، إذ نرى أن توقيع عقود (الاحتراف) لقاء مبالغ أصبحت خيالية في بعض الأحيان وأصبح اللاعبون المحترفون بورصة عالمية ووكلاء، بل نستطيع أن نقول إنه أصبح عالماً آخر في هذا المجال .
- ٢- تسويق برامج الإعداد والتدريب الرياضي، فمن المتعارف عليه أن التدريب الرياضي يبنى على أسس علمية وقواعد تربوية هادفة، وأن مجال إعداد برامج الإعداد والتدريب الرياضي مجال مهم لتحقيق الأهداف .
- ٣- التسويق في مجال التغذية الرياضية، وهو اتجاه متميز في عالم التسويق الرياضي، خصوصاً فيما يتعلق بطعام وشراب الرياضي .
- ٤- تسويق تكنولوجيا المعدات الرياضية، وهذا مجال يعتبر من أخصب المجالات التي ينبغي أن تحوز على كثير من الهيئات لاستخدام التكنولوجيا للمعدات الرياضية .
- ٥- تسويق أماكن ممارسة الرياضة، وهو من المتطلبات الأساسية للممارسة الرياضية .

٦- تسويق الكتب والمجلات وأشرطة الفيديو والأقراص المرنة بكل أشكالها وسعاتها المختلفة وغيرها من وسائل العرض، خاصة في مجال التدريب .

ويتوقع للرعاية الرياضية مستقبل كبير أكثر من غيرها، لأن الاهتمام المتنامي من وسائل الإعلام في تغطية الأنشطة الرياضية بوجه أفضل ولمدة أطول زاد من اهتمام الأفراد في المشاركات الرياضية أو مشاهدة الأنشطة الرياضية، فأصبحت الهيئات المنظمة للنشاطات الرياضية أكثر مرونة نحو قبول مشاركة الرعاية الرياضية، وأصبحت وكالات الدعاية والإعلان مجبرة على تخصيص ميزانيات للدعاية التجارية، وبإلحاح من العميل ورغبته في الاشتراك في رعاية الأنشطة الرياضية وغيرها .

وفي الجانب الآخر ومع تزايد الاهتمام بالرعاية الرياضية، فإن للرعاية الرياضية التي تقوم بها الشركات دوراً أساسياً في نشأة ونمو وتطور الرياضة بنشاطاتها المختلفة، كما تعتبر رعاية الشركات للنشاطات الرياضية أداة تسويقية متطورة تتميز عن الوسائل الأخرى للإعلان بكلفتها المنخفضة نسبياً، وتتأثر هذه الكلفة بمدى نجاح الحدث الرياضي في الوصول إلى الجمهور المستهدف، وبالتالي عدد المشاهدين الذين يتم الوصول إليهم من جراء الحدث الرياضي، ولذلك فإن الإعلام له دور مهم جداً في تحقيق الانتشار والبروز للحدث الرياضي وبالأخص التلفزيون الذي دخل في البيوت والمقاهي والاستراحات وكل أماكن الترفيه الأخرى .

ويكتسب التسويق الرياضي أهمية مزدوجة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والرياضية لأنها تحقق عدة أغراض منها :

- ١- جذب الاهتمام نحو ممارسة الرياضة بصفة عامة، وخلق دافعية جديدة لهذه الممارسة.
- ٢- يصبح مصدراً مالياً مهماً لتنمية موارد المؤسسات الرياضية المالية .
- ٣- تنفيذ خطط المؤسسات الرياضية والارتقاء بما تقدمه من خدمات وبرامج عديدة .
- ٤- توسيع دائرة المشاركة الرياضية والعناية بالفئات العمرية فيها .
- ٥- تأهيل الأندية والمنتخبات للمشاركات الدولية والقارية .

وهناك أساليب مختلفة في مجال التسويق الرياضي وهي مجموعة الأنشطة المختلفة التي يمكن تطبيقها باستخدام المجالات الرياضية والبطولات والدورات والمنافسات المحلية والدولية والقارية والأولمبية في التسويق الرياضي وتتعدد الأساليب وفقاً لما يلي :

١- تسويق حقوق الدعاية والإعلان .

٢- التسويق التلفزيوني .

٣- تسويق البطولات والمباريات .

٤- تسويق اللاعبين .

٥- تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية .

٦- تسويق الخدمات الاجتماعية .

وهناك مشكلات وعوامل مؤثرة تواجه التسويق الرياضي وسأذكر جزءاً منها على سبيل المثال بإيجاز :

١- عدم وضع الرياضة كمجال من مجالات الاستثمار ضمن الخطة الاستثمارية لبعض الشركات المؤثرة في عالم التجارة والمال .

٢- عدم مواكبة قوانين الهيئات الرياضية مع أساسيات ونظم التسويق المعاصر .

٣- قلة التجارب التي سبق تطبيقها في مجال التسويق الرياضي .

٤- عدم وجود تكتلات اقتصادية (مجموعة شركات) للعمل في المجال الرياضي .

٥- تخوف رجال المال والأعمال من الاستثمار في المجال الرياضي .

٦- عدم وجود الكفاءات البشرية المتمرسه والمتفرغة للعمل في مجال الاستثمار الرياضي .

وهناك عوامل مؤثرة في التسويق الرياضي وتلقى بظلالها عليه مثل: الأنظمة

السياسية والاقتصادية في الدول - الديانات والعادات والتقاليد والأعراف - نوعية الرياضة

وشعبيتها - الاهتمام الإعلامي بالرياضة - التقدم التكنولوجي - والموروثات الثقافية .

وهنا نذكر بعضاً من مجالات التسويق :

تسويق حقوق الدعاية والإعلان :

- التعاقد مع شركات الملابس الرياضية مقابل الدعاية لها .
- استخدام صور وأسماء اللاعبين .
- بيع حقوق استغلال العلامة التجارية .
- إعداد أفلام وصور عن الأندية والمنتخبات الوطنية .
- المؤتمرات الصحافية لإبراز أهم المشروعات .
- الصحف والقنوات التلفزيونية الخاصة .
- شعارات وأعلام الأندية الرياضية وشعارات المنتخبات الوطنية .
- التسويق التليفزيوني :
- وضع شروط تعاقدية للتغطية التلفزيونية .
- احتكار حقوق بث الأحداث الرياضية .
- عقد اتفاقيات مع المؤسسات الإعلامية للدعاية للبطولات والأحداث الرياضية في المؤسسة .
- الاهتمام بتوقيت الإعلان لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من الجمهور للمشاهدة .
- التنوع في عمل باقات الرعاية حتى تتاح الفرصة لكل الشركات والمؤسسات التجارية المشاركة مهما كان حجمها أو وزنها في دنيا المال .
- جذب اهتمام المستثمرين الرياضيين وتشجيع الاستثمار الرياضي .
- تسويق البطولات والمباريات :
- فتح العديد من منافذ بيع التذاكر مما يبسر على الجماهير .
- إيجاد حوافز متنوعة لجذب الجماهير للإقبال على المباريات .
- طرح كمية من التذاكر تتناسب مع توقعات الحضور .
- تحديد فئات مخفضة في التذاكر للتلاميذ والطلاب .
- تحديد أسعار التذاكر بما يتناسب مع أهمية الحدث الرياضي .
- تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عمليات السحب على التذاكر .
- تسويق حقوق الإعلان للراغبين أثناء إقامة المباراة أو الحدث .
- التعاقد للبث المباشر أو المسجل للبطولات أو الأحداث .
- التعاقد لعقد الندوات أو التحليلات أو الأحاديث الرياضية المرتبطة .

لقد وجدت الشركات التجارية أن أفضل وسيلة إعلانية هي من خلال الإعلام الرياضي، حيث وجدت أن ارتباط المنتجات التجارية باللاعبين المشهورين أو الأندية المشهورة له تأثير أكبر بكثير من الوسائل الإعلامية التقليدية .

فالإعلام الرياضي الصحيح الذي يعطي مساحة للشركات الداعمة أو المسوقة، يعطي مصداقية أكبر لتلك الشركات خاصة أن النظرة العامة للإعلان التقليدي أصبحت سلبية، وكذلك ترسخ في عقول الجماهير لمدة أطول .

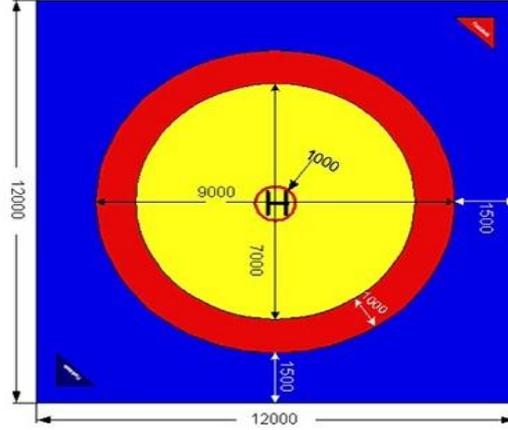
إن الإعلام الرياضي المحلي مطالب أكثر من أي وقت مضى بإعطاء الشركات الراعية والمسوقة للرياضة العربية مساحة أكبر في أخبارها وتغطيتها للنهوض بالرياضة العربية .

وهناك أمر مهم جداً يجب أن تعيه إدارات الاتحادات والأندية، وهو وجوب الاستفادة من الرعايات الحالية واستثمار هذه الأموال في مشاريع استثمارية تضمن دخلاً ثابتاً لهذه الجهات، فالعمل في مجال الاستثمار الرياضي لا يختلف كثيراً عن مجال الاستثمارات الأخرى، فقد يأتي يوم من الأيام تتخلى فيه الشركات الاستثمارية عن التسويق الرياضي متى ما وجدت البديل الذي يحقق لها ربحية أكثر، فعمل هذه الاحتياطات واجب حتى لا تعود الرياضة لسابق عهدها معتمدة على التبرعات والدعم الشخصي من الأفراد، واستثمار هذه الأموال في مشاريع تضمن توفير المال من أجل توفير الاحتياجات الأساسية لتسيير العمل الرياضي بشكله الحالي، بل بصورة أحسن مما هو عليه، مثل إكمال البنيات التحتية في الأندية والساحات الرياضية الخاصة بالاتحادات المحلية والتي يمكن استثمارها وتأجيرها في المستقبل لضمان دخل مادي ثابت من ورائها، والملاعب والصالات الرياضية الخاصة بتدريبات اللياقة البدنية وصالات الرعاية الصحية الرياضية لكبار السن والأطفال والساونا والعلاج الطبيعي وحمامات السباحة باستخداماتها المختلفة من تعليم وممارسة السباحة ولكل الأعمار، وصالات الأفراح والاجتماعات والمؤتمرات وعمل محال ومتاجر تجارية وكفيتريات ومطاعم والمرافق الخاصة بالأسر من ملاهي أطفال ومراكز ترفيه وتسوق، وذلك بالدخول في شراكات مع الجهات العالمية والمحلية المختصة في هذه المجالات والشركات المتخصصة في إنتاج المعدات الرياضية من الأحذية والملابس ، والتعاون مع شركات الدعاية والإعلان لإنتاج منتجات دعائية خاصة تباع داخل المتاجر

في الأندية وخارجها وعلى مداخل الاستادات والملاعب والساحات الرياضية والإعلان على وسائل المواصلات والقطارات وعلى المعدات المدرسية .

**اجابة السؤال الثاني:**

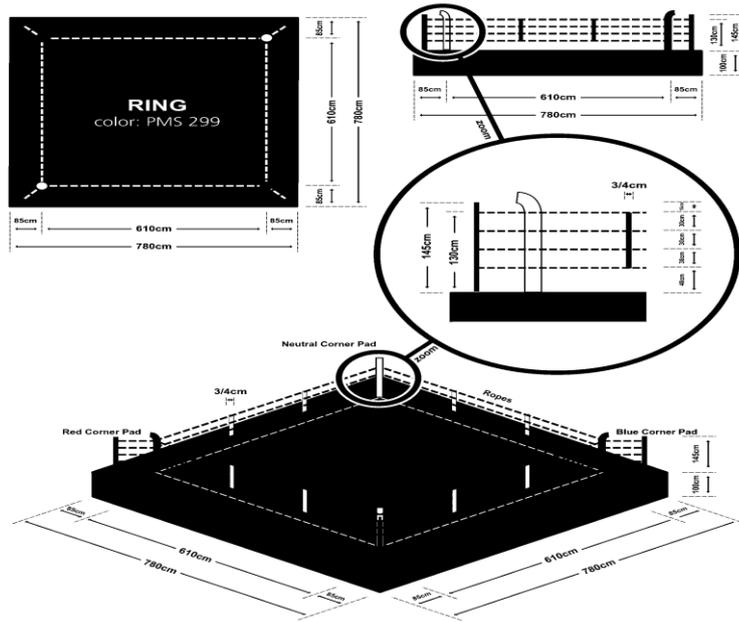
**أولاً:المصارعة:**



**ثانياً:السلاح:**

تجري مباريات سلاح الشيش داخل الصالات المغلقة على بساط أرضية من الخشب أو الفلين أو سبكة معدنية ساحة ميدان اللعب لسلاح الشيش طولها ١٤ م، ويتراوح عرضها بين ١,٨٠ م و٢م.  
أما مساحة ميدان اللعب لسلاح المبارز والسيف فطولها ١٨م وعرضها ٢ م.

**ثالثاً:الملاكمة:**



- الحلقة في جميع المباريات مربعة الشكل، لا يقل طول ضلعها عن ٤٩٠ سم
- ١٦) (قدما) ولا يزيد عن ٦١٠ سنتم (٢٠ قدما) وذلك القياس من داخل الحبال .
  - تركب أرضية الحلقة بطريقة تكفل سلامة اللاعبين، ويجب أن تكون مستوية، وخالية من جميع العوائق البارزة، ويثبت قائم (عمود) في كل ركن من أركانها الأربعة، ويغطى جيدا بمخدات، أما أرضية الحلقة، فتغطى بلباد أو مطاط إسفنجي، سمكها لا يقل عن ١,٥ سنتم (نصف بوصة)، ويشد فوق اللباد بساط من قماش قلع المراكب .
  - تسور الحلقة بثلاثة حبال، لا يقل قطر كل منها عن ٣ سم (١,١٨ بوصة) ولا يزيد عن ٥ سنتم (١,٩٦ بوصة) وتشد جيدا إلى قوائم الأركان على الارتفاعات التالية عن أرض الحلقة بالتتابع : (٤٠ سنتم) (٨٠ سنتم) (١٣٠ سنتم) وتكسى الحبال بقماش ناعم أملس.

اجابة السؤال الثالث:

## مقدمة

إن الذي نراه في واقعنا الرياضي هو تدني مستويات الإنجاز وضعف النتائج وتذبذبها، وخاصة في الأندية الرياضية التي تعاني أزمات داخلية، والتي تكون إدارتها عاجزة عن إيجاد أفضل الحلول والسبل لمعالجة أزماتها.

والتعامل السليم مع أية أزمة لا يتم في وقت حدوثها حسب، ولكن يحدث من خلال تصورها والتنبؤ المسبق لحدوثها والاستعداد المبكر لمعالجتها وإجراء الممارسات التجريبية لأنظمة إدارة الأزمات قبل حدوثها أي التنبؤ بحدوث الأزمات ووضع المعالجات لها مسبقاً.

### مفهوم الأزمة في المجال الرياضي:

والأزمة في المجال الرياضي تعنى وجود خلل في الهيئة الرياضية يؤثر عليها تأثيراً مادياً ومعنوياً أو في عدم تحقيق أهداف محددة إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد الهيئة الرياضية.

### أنواع الأزمات:

والأزمات في المجال الرياضي تعددت وتتنوعت أشكالها وأسبابها مع التقدم الكبير في ارتباط الرياضة بالتقدم العلمي في كثير من مجالات العلم ، وأيضاً دخول معظم الرياضات المختلفة في عالم الاحتراف ، وارتباط الرياضة بالاقتصاد وبالسياسة ، وقيام الكثير بالعمل في المجال الرياضي رغم عدم التأهيل أو التخصص ويمكن تحديد الأزمات في المجال الرياضي:

#### ١- من داخل الهيئة :

##### أزمات فنية:

وهي التي ترتبط بالهزائم والانتكاسات الرياضية

##### أزمات إدارية :

وهي التي ترتبط بالمخالفات الإدارية والمشاكل والمنازعات بين الإدارات.

##### أزمات مالية :

وهي التي ترتبط بالعجز المالي أو الانحرافات المالية فمثلاً عندما تتأخر دفعات المدربين واللاعبين ومستحققاتهم ، يكون النادي عاجزاً مالياً ، فإنه سيؤدي إلى عدم تسديد النادي ما بذمته لمنتسبيه ، وهذا قد يدفع ببعض المدربين أو اللاعبين إلى عدم حضور

تدريبات فريقهم أو التقاعس في أداء واجباتهم ، ومن ثمّ سينعكس هذا كله على أداء الفريق ونتائجه ، خاصة في مرحلة المنافسات التي تضوّل فرص القضاء على الأزمة .

**أزمات طبية :**

وهى التى ترتبط بالمنشطات وعلاج اللاعبين على سبيل المثال الإصابات التى تصيب اللاعبين الأساسيين في الفرق والتي تسبب أزمة للنادي .

## ٢- من خارج الهيئة:

١- أزمات طبيعية وهى التى ترتبط بالكوارث الطبيعية التى تحدث فى الأماكن الرياضية مثل (تعرض المنشآت لحوادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية وغيرها ) ، وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة ، حيث أن الخسائر المترتبة عليه تكون كبيرة وجسيمة ، وخاصة فى ظل عدم توفر الوقت الكافى لجمع المعلومات عند محاولة وضع خطة عمل لمعالجة الأزمة.

- ٢- الأزمات التى تحدث نتيجة تغيير فى القواعد والقوانين .
- ٣- الأزمات المدبرة من المنافسين والحاقدين وأعداء النجاح .
- ٤- الأزمات الناتجة عن الإشاعات المقصودة أو غير المقصودة.

## خصائص الأزمات:

- ١- المفاجأة
- ٢- نقص المعلومات
- ٣- تصاعد الأحداث
- ٤- فقدان السيطرة
- ٥- حالة الذعر
- ٦- غياب الحل الجذرى السريع.

## أسباب نشوء الأزمات:

تعتبر الأزمة فى حقيقتها عن فشل إدارى لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إدارى معين ، أو عدم خبرة ، أو حداثة المعرفة ، أو لهذة الأسباب جميعها ولكل أزمة مقدمات وشواهد ومظاهر أولية تنذر بحدوثها ويوضح الشكل التالى أسباب نشوء الأزمات :

## ١- سوء الفهم

الأزمات الناجمة عن سوء الفهم، تكون دائماً عنيفة؛ إلا أن مواجهتها، تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات. ولذلك، تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار.

## ٢- الإدارة العشوائية، الارتجالية

هذا الأسلوب من الإدارة، لا يسبب الأزمات فقط؛ وإنما يساعد، كذلك، على تدمير الكيان نفسه، ويكون باعثاً على تحطيم قدراته وإمكانياته، واستعداده لمواجهتها. فالإدارة العشوائية، تنبثق من الجهل، وغياب النظرة العلمية، الإستراتيجية؛ وتشجع الانحراف والتسيب، والتكاليف على المكاسب المرحلية قصيرة الأجل. ويجعل ذلك متخذ القرار شخصاً أجوف، لا يؤمن بالتخطيط وأهميته؛ كما يساعد على إشاعة الصراع، بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين في الكيان الإداري. وتستبدل الإدارة العشوائية الرقابة الأمنية بالمتابعة العلمية الوقائية؛ ما يشيع الإرهاب والخوف والتطاحن والتشابك، ويصبح الكيان كله مرتعاً خصباً للفساد والإفساد واستباحة الموارد؛ فتتولد أزمات عديدة؛ من أهمها: انخفاض معدلات الإنتاج وتدني مستواه، وارتفاع معدلات دوران العمل، وتعترى هذه الأزمات بعامة دول العالم النامي، التي تفتقد الرؤية المستقبلية، العلمية.

## ٣- السيطرة على متخذي القرار

يحمل على هذه الرغبة الابتزاز، وإيقاع متخذ القرار تحت ضغط، نفسي ومادي، واستغلال تصرفاته الخاطئة، التي كان قد اقترفها، وبقية سراً؛ لإجباره على اجترار تصرفات أكثر ضرراً، تصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز. ويُعدّ هذا الباعث جزءاً أساسياً من آليات صناعة الأزمة، التي تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى؛ لإجبارها على التخلي عن عقيدتها التنموية، لتتحول إلى تابع هامشي.

## ٤- اليأس

اليأس أزمة، نفسية وسلوكية، تشكل خطراً داهماً على متخذي القرار؛ إذ تُحبطهم، وتُفقد لهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، وتُسلمهم إلى حالة راتبة (الروتين). وتتفاقم

الأزمة، لتكون حالة اغتراب بين الشخص والكيان؛ وتصل إلى قمّتها بانفصام مصلحتيّهما؛ ويتضح ذلك في الأزمات العمالية، الناتجة من ظروف العمل غير الملائمة وانخفاض الدخل، وعدم مراعاة الإدارة للظروف الإنسانية. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات، إشاعة جو من الأمل، من خلال تحسين تلك الظروف، وتأمين مكاسب العاملين.

#### ٥- الشائعات:

هي من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن وُظفت، مقترنة بعدة حقائق ملموسة، وبأسلوب متعمد ومضلل، وفي توقيت ملائم، وفي إطار بيئة محددة. ويتضح ذلك، من خلال الأزمات التموينية، وتلك العمالية، الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور، أو الاستغناء عن عدد من العمال. وقد يسبب ذلك مظاهرات عمالية عنيفة، تتطلب معالجتها حكمة بالغة، تحوّل دون تسببها بخسائر، مادية وبشرية، جسيمة.

#### ٦- الأخطاء البشرية

وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل؛ بل قد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة، تتوالد منها أزمات عديدة، تكشف عن خلل في الكيان الإداري.

#### ٧- تتأقُض السُّبل

تنشأ الأزمة، في هذه الحالة، عن اختلاف طموحات منفيذ القرار وأهدافهم، وتعدد توجهاتهم؛ فمنهم من يعمل على تنفيذ القرارات بسرعة؛ وآخرون يتباطئون فيه. وهو ما يُفقد متخذ القرار رؤيته لما يدور داخل الكيان الإداري، ويوقعه تحت تأثير تعارضهم. لو حاول التوفيق بين الجانبين، من خلال تغيير قراراته، لأمسى الكيان الإداري متخبطاً، مفنقداً وحدته الفكرية والعملية؛ للكيان الإداري، ما ينجم عنه أزمات غامضة، لا يمكن تحديد أسبابها؛ فتضمحل الثقة بمتخذ القرار. ومع استمرار محاولات التوفيق، تتسع دائرة عدم المصداقية، ويزداد الشك في القدرات، وتتفاقم الأزمة.

#### ٨- تضارب المصالح

يُعدّ تضارب المصالح وتباينها، من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات، سواء على المستويين المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات، الاقتصادية والإدارية، كذلك فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات، أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة؛ إذ سيعمل كلُّ طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر. وسيسعى كلُّ منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر. وعلى الرغم من أنها تضر بكلا الطرفين، إلا أن كلاً منهما، يتوخى أن يكون إضرارها بالآخر أشدّ وأفدح.

### الأسلوب العلمي فى إدارة الأزمات الرياضية:

يهدف الأسلوب العلمي فى إدارة الأزمات الرياضية مواجهة وحل أي أزمة رياضية ويعتمد فى إدارة الأزمات الرياضية على الدراسة الواعية للموقف الرياضي ، والتنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع فيها وترتيب بعض الخطوات والأمور واجبة الاتخاذ فور حدوث الأزمة حتى يمكن تجنب المفاجأة الناتجة من حدوثها ، ومن ثم استغلال الوقت فى اتخاذ وصدور القرارات اللازمة لحلها .

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

المرحلة الأولى :- تجنب الأزمة

المرحلة الثانية :- الإعداد لإدارة الأزمة

المرحلة الثالثة :- الاعتراف بوجود أزمة

المرحلة الرابعة :- احتواء الأزمة

المرحلة الخامسة :- تحليل المعلومات والحقائق

المرحلة السادسة :- تسوية الأزمة

المرحلة السابعة :- الاستفادة من الأزمة

### أولا المرحلة الأولى : تجنب الأزمة

يمكن أن يكون منع وقوع الأزمة هو أول مرحلة من مراحل الأسلوب لإدارة الأزمة . وهذا يتطلب من قائد العمل فى القطاع الرياضى الحكومى أو فى القطاع الرياضى الأهلى لا يعتبر نفسه المتحكم فى مصائر الجميع من الإداريين والحكام والمدربين واللاعبين وأيضا الجمهور ، لذا يجب أن يتعرف على ما يواجهه الإدارة أو الهيئات التى يقودها من مشكلات

ويختار الوقت المناسب لإيجاد الحلول لها . كما يجب أن يكون قريبا من متابعة الأحداث الساخنة فى إدارته أوهيئته كما انه عندما يتخذ قرارا ما يجب أن يكون متحكما تماما بالموقف معايشا له وبحيث لا يكون القرار مبنى فقط على التقارير والرسائل مهما كان نوعها .ويجب على القائد أن يتب قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المشكلات فى إدارته أوهيئته سواء كان فى اللجنة الاولمبية أو الاتحادات الرياضية أو المناطق التى تتبع الاتحاد أو اللجان الموجودة فى الاتحاد أو فى الأندية والهيئات الأعضاء وتعديل هذه القائمة وفقا لدرجة حدة المشكلة وليس لمجرد وجود المشكلة فى القائمة .

### المرحلة الثانية : الإعداد لإدارة الأزمة

ذكر " ستيفن فينك" وهو من كبار المستشارين فى الإدارة فى كتابه ( إدارة الأزمات ) ( crisis management ) أن أى شخص فى 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 .

### المرحلة الثالثة :- الاعتراف بوجود الأزمة :

يجب على القائد الناجح أن يعترف بوجود الأزمة . وينفعل معها لوجودها كما أن التعالى 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 التى يقودها هذا القائد .

كما أنه يجب على القائد ليس فقط أن يعترف بحدوث أزمة ولكن أيضا أن يستعين بأهل منطقة الأزمة فى إيجاد حلول لها " أهل مكة أدرى بشعابها "

### المرحلة الرابعة :- احتواء الأزمة:

تتطلب هذه المرحلة من القائد أن يقوم بتحديد الأولويات التى يجب عليه أن يتخذ فيها قرارات صعبة ويسرعة حتى إذا لم يكن متوافرا لديه إلا قدر محدود من المعلومات ، أو كان المتوفر قدرا كبيرا وأكثر من اللازم من المعلومات مما يؤدى إلى إرباك مستلم ومنظم المعلومات ، وفى جميع الأحوال سوف يجد القائد فى أول الأزمة نصائح

واستشارات متضاربة ولكن عليه أن يكون صادقا فى كل ما يقدم به لأن المصادقية هى المرحلة الحاسمة فى احتواء الأزمة.

#### **المرحلة الخامسة : تحليل المعلومات والحقائق:**

يعقب إحتواء الأزمة قدرا مناسباً من الهدوء يجب أن يستغله القائد فى 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 فوراً إلى الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة فى هذا المجال للاستفادة منها جزئياً.

#### **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 فوراً 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 فوراً فى إصلاح ما اختل من أمور وإتباع المقترحات والتوصيات الواردة فى كل المراحل السابقة . كما لا يجب الاعتماد على الحظ ولكن يجب أولاً التخطيط والتصميم ثم بعد ذلك يأتى الحظ ، ويتوقف مستقبل الإدارة أو الهيئة على مدى نجاح الإدارة فى مواجهة التحدي الحادث فى الأزمات ، كما أن الجماهير لن تعيد انتخاب قيادات رياضية سبق لها أن فشلت فى إدار إحدى الأزمات التى واجهت الإدارة أو الهيئة المشاركة فى النشاط.