

دراسة استشرافية لإدارة الأزمات بالاتحاد المصري لرفع الأثقال

د/ مصطفى عنتر زيدان فرج

المقدمة ومشكلة الدراسة: Introduction & Problem Study

تواجه الهيئات الرياضية بجميع مستوياتها المحلية والإقليمية والدولية العديد من الأخطار والأزمات التي تهدد كيانها وسمعتها، سواء كانت تلك الأزمات ناجمة عن تدخلات بشرية أو مادية، إن تعرض تلك الهيئات لمثل تلك الأزمات يمثل خطرا على سير العمل وبالتالي ينتبأ القائمون على شؤون الهيئة الرياضية بحدوث تغييرات داخل الهيئة سواء كانت تلك التغييرات مرغوبة أو غير مرغوبة، علاوة على أن بعض الأزمات التي تتعرض لها الهيئات تكون تحت سيطرة العاملين فيها، ومنها ما يخرج عن قدرتهم على السيطرة عليها. (القائدي، 2017، 20)*.

ولذلك نجد أن إدارة الأزمات أصبح على رأس الموضوعات الحيوية في العالم نتيجة للمتغيرات والأحداث بالغة التعقيد التي شهدتها النظام الدولي المعاصر، وهذه التغييرات غيرت من وجه الكون والى الأبد بسبب شموليتها وتأثيرها الكبير لأنها لم تكن في جانب واحد من الحياة البشرية بحكم أن العالم وبفضل التطورات الهائلة في العلوم والمعارف أصبح قرية صغيرة. (جادالله، 2007، 99).

وهذا ما حتم على القيادات الإدارية أن تكون فاعلة باعتبارها الموجه والمخطط لفاعلية إدارة الأزمات التي تواجه تلك المنظمات أو تفاديها على اقل تقدير. (Wertz, Emma & Kim, Soar. 2010, 83).

والأزمة عبارة عن خلل يؤثر على النظام، فهي تعني أننا أمام نقطة تحول خطير وهام يعبر عن موقف متفجر وحالة حرجة وخطيرة يضغط فيها عنصر الوقت بإلحاح على القيادة وتتعلق بها أمور مصيرية بالنسبة لأهداف وكيان المجتمع، وتحمل في

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط

Beni-Suef Journal Of Physical Education And Sport Sciences

(B.J.P.E.S.S)

Website: <https://obsa.journals.ekb.eg/>

E-mail: journal.science@yahoo.com

ثناياها تهديداً للمصالح والأهداف القومية أو تلك التي تعمل من أجلها المنظمة، الأمر الذي يضع القائد في مواجهة لحظة حرجة وحاسمة، وتدعوه للتصرف الفوري في ظل دائرة قد تكون مجهولة، ويحتمل ان يواجهها بعنف كم كبير من المفاجأة مما قد يؤدي إلى تدهور الأمور. (عثمان، 1998، 13).

وقد تعددت وتنوعت أشكال وأسباب الأزمات في المجال الرياضي بالرغم من التقدم الكبير للرياضة وارتباطها بالتقدم العلمي، وأيضاً دخول معظم الرياضات المختلفة في عالم الاحتراف وارتباط الرياضة بالاقتصاد والسياسة، بسبب اشتراك الكثيرون بالعمل في النشاط الرياضي دون مؤهلات علمية وخبرات فنية مما يؤدي إلى ظهور الكثير من الأخطاء التي تساعد في وقوع الأزمات بالمجال الرياضي. (محمد، إبراهيم، 2006، 2).

وتشير نتائج دراسة (الزير، 2000)، أن عملية إدارة الأزمات الرياضية جزء لا يتجزأ من إدارة أي أزمة أخرى في المجال الاقتصادي أو السياسي وأنها مرتبطة ارتباط وثيق بالمتغيرات الإدارية والفنية داخل المؤسسات الرياضية سواء أندية أو اتحادات رياضية.

ولذلك يتفق الباحث مع ما إشارة له نتائج دراسة (المحارمة، 2009)، حيث أنه يعتمد في إدارة الأزمات الرياضية على الدراسة الواعية للموقف الرياضي على المستويين الحكومي والأهلي، والتنبؤ بالأزمات المحتملة الوقوع، وترتيب بعض الخطوات والأمور واجبة اتخاذ فور حدوث الأزمة حتى يمكن تجنب المفاجأة الناتجة من حدوثها، ومن ثم استغلال الوقت في اتخاذ وصدور القرارات اللازمة لحلها، وذلك وفقاً للمتطلبات الرسمية لوضع الحلول اللازمة لإدارة الأزمة.

كما يؤكد (القائدي، 2017)، أن تعرض المجال الرياضي للكثير من الأزمات المتلاحقة يعد أمراً محتملاً كون أن هذا المجال يمثل أهمية قصوى لكافة شرائح المجتمع على اختلاف أجناسهم وأعمارهم واهتماماتهم وتخصصاتهم وثقافتهم، فاهتمام المجتمعات بالرياضة لا يقتصر على كونها رياضة تنافسية فحسب؛ بل حتى المهتمين بالرياضة الصحية والرياضة الترويحية والرياضة ذات الأهداف الاقتصادية يمثلون نسبة

كبيرة من أعداد المهتمين بالشأن الرياضي، الأمر الذي يجعل توجيه الغايات الرياضية نحو وجهة واحدة لكافة شرائح المجتمع أمرا يصعب تحقيقه وتقبله، فتثار من خلال تلك التوجهات المختلفة مجموعة من الأزمات سواء كانت على المستوى المالي، أو المستوى الإداري، أو الثقافي، أو الاجتماعي، أو الأمني، أو الأزمات الفنية، أو أزمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. (القائدي، 2017، 4).

ويلاحظ الباحث أن بعض الأزمات الرياضية في الاتحادات الرياضية تحدث نتيجة للفهم الخاطئ للتعليمات والقوانين المنظمة لسير العمل وما يمثّلها من أحداث الغموض وتداخل المهام، ومنها ما ينجم عن الأزمات الاقتصادية، وقد تحدث بعضها في صورة من صور الإهمال والتقصير، إضافة إلى أن بعض الأزمات تظهر بصورة منظمة ومقصودة في الاتحادات الرياضية بهدف تحقيق بعض المصالح الشخصية استغلالا للموقع القيادي، وهناك أزمات تجد لها طريقا داخل الاتحادات الرياضية بسبب غياب متطلبات الأمن والسلامة، ومن أكبر الأزمات تهديدا لكيان الاتحادات الرياضية هي أزمات الصراعات الداخلية بين من يقع على عاتقهم تطوير وتنمية الاتحادات الرياضية، وقد تحدث تلك الأزمات على جميع المستويات الإدارية سواء كانت السلطة التشريعية أو السلطة الإشرافية أو السلطة التنفيذية، وتكمن خطورة أزمات الصراعات الداخلية في أنها طويلة الأمد، وتعيق في معظمها سير العمل داخل الاتحادات الرياضية، وتحد من تقدمها وإنجازها.

من خلال متابعة وعمل الباحث في مجال رياضة رفع الأثقال حيث لاحظ الباحث أن الاتحاد المصري لرفع الأثقال يمر بمجموعة من الأزمات الرياضية المختلفة سواء على المستوى المحلي أو الدولي ولتعضيد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية الغير مقلنة؛ من أجل التعرف على اهم الأزمات والمشكلات التي يتعرض لها الاتحاد المصري لرفع الأثقال، وقد اتضح من خلال تلك المقابلات أن هناك مجموعة من الأزمات التي يعاني منها الاتحاد المصري لرفع الأثقال، وقد تمثلت هذه الأزمات في أنه عند مواجهة الاتحاد للأزمات المتكررة يعتمد على رد فعل الموقف

دون الأخذ في الاعتبار الخبرات السابقة لبعض الأزمات والاستفادة من سلبياتها وإيجابياتها، حل مجلس إدارة الاتحاد وتعيين لجنة مؤقتة لإدارة شؤون الاتحاد، إيقاف الاتحاد المصري لرفع الأثقال من قِبَل الاتحاد الدولي لرفع الأثقال (IWF)، سيطرة أشخاص ذوى سلطة على قرارات الاتحاد، عدم توافق فكر ورأى أعضاء مجلس الإدارة فيما بينهم، اصطدام فكر أو رأى مجلس الإدارة مع الجهات الإدارية المختصة بسبب خلافات شخصية، حدوث مخالفات مالية وإدارية في المنتخبات والمناطق التابعة للاتحاد، الصرعات الشخصية على تولى وتقلد المناصب داخل مجلس الإدارة أو المنتخبات أو اللجان المختلفة بالاتحاد مما ينشب عنه وجود ازمه حقيقة بالاتحاد، تدخل الجهات الإدارية في قرارات مجالس الإدارة، تأخر الدعم المالي المقدم من الجهات الحكومية.

وقد أشار (Lalonde, 2004)، إلى أن من أهم سلبيات الأزمة حصول حالة من التشويش والفوضى والإرباك في العمل، بالإضافة إلى شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة، وأضاف أن من أهم ايجابياتها أنها تساعد على البحث عن فرص، وتكييف أفعال جديدة أكثر كفاءة، وتساعد على حدوث التعاون والتماسك بين الأفراد من خلال البحث عن حلول والتعلم والاستفادة منها.

هدف الدراسة: Study Amie

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات وأكثرها تأثيراً بالاتحاد المصري لرفع الأثقال مع وضع رؤية استشرافية لإدارة الأزمات بالاتحاد المصري لرفع الأثقال.

تساؤلات الدراسة: Study Questions

- في ضوء هدف الدراسة يضع الباحث التساؤلات الآتية:
1. ما أنواع الأزمات التي تواجه الاتحاد المصري لرفع الأثقال؟
 2. ما أكثر الأزمات تأثيراً بالاتحاد المصري لرفع الأثقال؟
 3. ما الرؤية الإستشرافية المقترحة لإدارة الأزمات بالاتحاد المصري لرفع الأثقال؟

المصطلحات الرئيسية: Key Words

Prospective study : الدراسة الإستشرافية :

إجتهاد علمى منظم مبنى على منهج مركب لا يسعى للتخطيط بل يقوم بصياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة أو السيناريوهات ، التي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع المجتمع ، عبر فترة مقبلة تمتد قليلاً لأبعد من عشرين عاماً ، يسعى لإكتشاف العلاقات المستقبلية " المحتملة " أو " الممكنة " بين الأشياء والنظم والأنساق الكلية والفرعية فى عالم ينمو ويتغير بسرعة شديدة. (زكى ، 2003 : 18) .

الإدارة (Management):

هي "النشاط الإنساني الذهني الاجتماعي المستمر، والذي يتضمن وظائف التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتوجيه، والإشراف، والاتصال، والتنسيق، والمتابعة، والرقابة، واتخاذ القرار الذي يقوم به القادة في المنظمات والمشروعات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية". (اليمانى، ٢٠١٣، 6).

إدارة الأزمات (Crises Management):

هي "محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، بحيث تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها؛ وذلك بهدف السيطرة". (إلياس، ٢٠١٢، ١٣٠)، (عبد الحميد، ٢٠١٣، ١٠٧).

Study Methodology: إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي؛ وذلك لأنه يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين والمدير التنفيذي والمالي واللاعبين الدوليين والحكام والمدربين بالاتحاد المصري لرفع الأثقال والأفرع التابعة له والبالغ عددهم (395) فرد، قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبلغت عينة الدراسة الأساسية (195) فرداً بنسبة مئوية بلغت (49.36%)، وبلغت العينة الاستطلاعية (20) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للدراسة.

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث قام الباحث بتصميم عدد (1) استبيان للتعرف على أنواع الأزمات التي تواجه الاتحاد المصري لرفع الأثقال وقد تم بناؤه وفقاً للخطوات العلمية التالية:

1- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تحقق من أن أداة الاستبيان تم استخدامها في جميع الدراسات التي تقصّت موضوع إدارة الأزمات في الهيئات الرياضية كدراسة (الزير، 2020)، (القاندي، 2017)، (المحارمة، 2014)، (محمد، إبراهيم، ٢٠١٣)، (إكسيل، 2003)، ومن خلال اطلاع الباحث على هذه الأدبيات قام باقتراح بناء محاور الاستبيان بشكل يتوافق مع طبيعة الدراسة، والاستفادة منها كذلك في صياغة وتكييف عبارات الاستبيان بما يتناسب مع عينة الدراسة واشتملت المحاور الأساسية (الأزمات المالية والأزمات الإدارية، والأزمات الفنية، وأزمات الاتصالات والمعلومات)، ثم قام الباحث بتصميم استمارة استطلاع رأى للخبراء في المحاور مرفق (2) وتم عرضها على الخبراء الذي بلغ قوامهم (7) خبراء (مرفق 1) لإبداء الرأي في مدى مناسبة وصلاحيّة محاور الإستبيان فيما وضعت من أجله، وبلغت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإستبيان قد تراوحت ما بين (85.71%):

100%) ، وبذلك تم قبول جميع المحاور ، لحصولهم على نسبة مئوية أكبر من (70%) من إتفاق الخبراء .

2- تحديد عبارات الاستبيان:

قام الباحث بصياغة عبارات الإستبيان مستعينة بالمحاور المستخلصة من القراءات النظرية والدراسات السابقة ، وقد راعي الباحث عند صياغة عبارات الإستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة، ثم وضع الإستبيان في صورته المبدئية (مرفق 3)، وقد بلغ عدد عباراته (68) عبارة ، ثم قام الباحث باستطلاع رأى الخبراء (مرفق 1) في الصورة المبدئية للإستبيان، حيث طلب منهم إبداء الرأي في العبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة وصلاحيّة العبارات للمحور الذى تمثله ، كما طلب منهم حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات أو نقل عبارة من محور إلى آخر في ضوء ما يروونه مناسباً.

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الإستبيان قد تراوحت ما بين (29% : 100%) ، وبذلك تم حذف عدد (8) عبارات أرقام (9، 15، 23، 28، 39، 51 ، 52 ، 58) ، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من (70%) من إتفاق الخبراء لتصبح الصورة النهائية مكونة من (60) عبارة ، ولتصحیح الإستبيان أقترح الباحث ميزان التقدير الخماسي لليكرت وهي: عالية جداً (5) درجات، عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتين، ضعيفة جداً (1) درجة واحدة، وتمثل هذه الاستجابات قيم المتوسطات الحسابية على المقياس الخماسي وفقاً للتالي: عالية جداً (4.20 : 5.00)، عالية (3.40 : 4.19)، متوسطة (2.60 : 3.39)، منخفضة (1.80 : 2.59)، ضعيفة جداً (1.00 : 1.79).

المعاملات العلمية للإستبيان:

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالي:

أ. الصدق:

لحساب صدق الإستبيان استخدم الباحث الطرق التالية:

(1) صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء عددهم (7) خبراء (مرفق 1) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله، وجدولي (2، 3) السابقين يوضحا النسبة المئوية لآراء الخبراء على محور وعبارات الإستبيان.

(2) صدق الإتساق الداخلي:

لحساب صدق الإستبيان تم استخدام صدق الإتساق الداخلي ، حيث قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (20) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ككل وبين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان ككل، أنه تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ما بين (0.452 : 0.895) ، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (0.455 : 0.878) ، كما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (0.970 : 0.981)، وهى معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

ب. الثبات:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (20) خمسون فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية.

أن معاملات ألفا لكرونباخ تراوحت لمحاوَر الإستبيان ما بين (0.900 : 0.920) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (0.977) ، وهى معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

البرنامج الزمنى للدراسة :

أ - الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية لأدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها حيث قامت بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية فى الفترة الزمنية من 5- 2020/9/15م على عينة قوامها (20) فرداً ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

ب - تطبيق الدراسة :

بعد تحديد العينة وإختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على أفراد العينة فى الفترة الزمنية من 2020/9/20م - 2020/10/17م على عينة قوامها (195) فرداً .

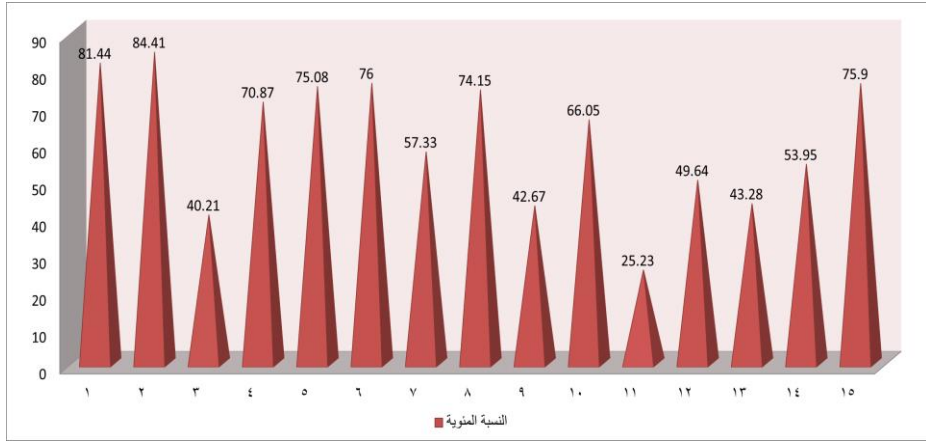
المعالجات الإحصائية :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية :

- النسبة المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الإنحراف المعياري.
- معامل الإرتباط البسيط لبيرسون.
- معامل ألفا لكرونباخ.
- وقد إرتضى الباحث مستوى دلالة (0.05) ، كما إستخدم الباحث برنامج Excel، Spss ، لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها: Results and Discussions: التساؤل الأول:

ما هي أنواع الأزمات التي تواجه الاتحاد المصري لرفع الأثقال؟



شكل(1) النسب المئوية لاستجابات العينة فى محور

يتضح من شكل(1) أن مستوى الازمات المالية بالإتحاد المصري لرفع الأثقال جاءت عالية؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها(3.79)، ونسبة مئوية بلغت(61.08%)، وترواحت قيم المتوسطات الحسابية المسجلة بين(1.57 – 5.24). حيث جاءت فى المرتبة الأولى العبارة رقم(2) والتي تشير إلى (غياب التمويل الذاتي مع عدم وجود إدارة التسويق داخل الاتحاد)، بمتوسط حسابي(5.24) ونسبة مئوية(84.41%)؛ مما يشير إلى وجود أزمة داخل الاتحاد المصري لرفع الأثقال متعلقة بغياب التمويل الذاتي وعدم وجود إدارة متخصصة فى التسويق داخل الاتحاد مما يؤثر بالسلب فى المستوى التسويقي والمالى بالإتحاد، بالإضافة إلى قلة الدعم الحوكمى المقدم للاتحاد، مع وجود قصور

فى تحديد الميزانية المطلوبة للانشطة وربما يرجع ذلك الى وجود الجمود فى القوانين واللوائح المالية المنظمة للمؤسسات الرياضية والاتحادات بصفة خاصة، كما كشفت النتائج أن هناك قصور فى تنظيم المعسكرات الخارجية والداخلية على المستوى المطلوب مع عدم وجود الدعم المالى المخصص للمكافآت داخل الاتحاد.

ويعزو الباحث تلك النتائج التى كشفت عنها استجابات العينة نحو الازمات المالية التى يتعرض لها الإتحاد بأنها تعد أن النواحي المالية تعد من أهم العوامل التى قد تؤدي إلى نجاح أو فشل الإتحاد فى تحقيق أهدافه، فضعف الموارد المالية وقلة الدعم المقدم من الحكومة قد يؤدي بشكل مباشر إلى حدوث أزمات متصلة بالعديد من الجوانب الأخرى (فنية – ثقافية – إدارية – اجتماعية) لذا من الضروري زيادة الدعم المالى المقدم للاتحاد المصري لرفع الأثقال، مع تقديم المزيد من الحرية للاتحاد فى إيجاد فرص شرعية لزيادة الدعم الذاتى من خلال زيادة الموارد المالية للاتحاد من خلال زيادة القدة على تفعيل دور الرعاى واستغلال اللاعبين المشهورين بصورة جيدة فى تحقيق وزيادة الدعم المادى للاتحاد بما ينعكس بالدور الإيجابى على الاتحاد.

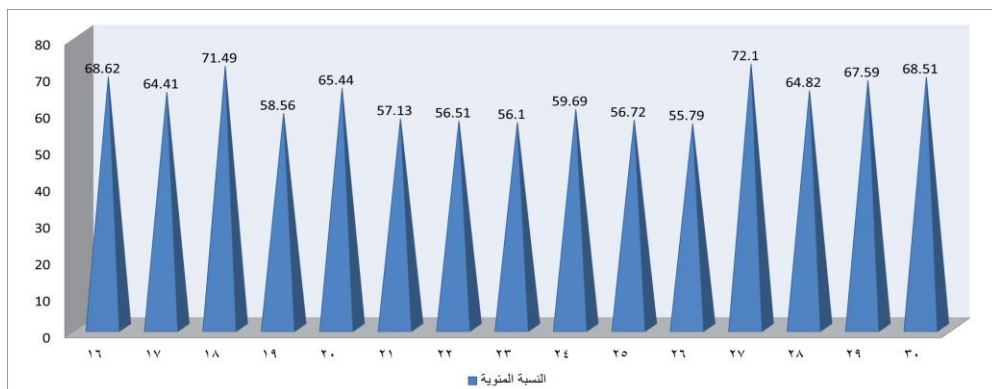
بينما جاءت العبارة رقم(11) فى المرتبة الإخيرة بمتوسط حسابى(1.57)، وبنسبة مئوية (25.23%)، وهى تشير وتؤكد على (عدم وجود لائحة مالية مقننة للمكافآت)؛ فالأزمة المالية تؤثر على سير الأنشطة والبطولات المقررة فى الخطة السنوية، كما تؤثر على سير البطولات وتنظيمها، بالإضافة إلى انها تؤثر على عملية الانفاق فى المعسكرات الداخلية والخارجية، الرواتب والمكافآت، والتسويق، وربما يرجع ذلك إلى وجود مشكلات فى تفعيل الاستثمار الجيد لإدارة بطولات ومسابقات رفع الأثقال على الشكل المطلوب.

ويرى الباحث أن الاتحاد المصري لرفع الأثقال ضرورة إعادة هيكلة وإدارة الدعم المادى بطريقة تضمن لها الأستمرار نحو التقدم وإدارة البطولات والمسابقات المختلفة التى يسعى لها الإتحاد لتحقيق أفضل النتائج بصورة جيدة، ونظراً للازمة المالية

العالمية التي أثرت على دول العالم ككل الأمر الذي أدى إلى تضرر المجال الرياضي بانخفاض حصة ما يتحصل عليه من الاعتمادات المالية المقدمة من الحكومة، وهذا يؤكد ما أشار إليه (المحارمة، 2014)، والتي تشير إلى لا يمكن أن نفرق بين الواقع المالي للاقتصاد العالمي والتأثير المرتقب والمتوقع على الرياضات المختلفة، وخاصة إذا ما كان الاتجاه الآن لمن هم من المستثمرين في المجال الرياضي، وعلى الرغم من عدم شفافية المدة الزمنية التي ستستمر عليها الأزمة المالية العالمية إلا أن شح المصادر البديلة، ومحدودية موارد التمويل الذاتي وضعف إقبال مؤسسات القطاع الخاص على دعم الأنشطة الرياضية من أكبر التحديات التي تلاحق الاتحاد الرياضية بصفة عام والاتحاد المصري لرفع الأثقال بصفة خاصة في سبيل رفع المستوى المالي لها، فلا تزال الاتحادات الرياضية تعتمد بشكل كبير جدا على الاعتمادات المالية المقدمة من الحكومة دون بذل الجهد لتوفير مصادر دخل ذاتية، فالأزمة المالية التي تؤثر على الاتحاد المصري لرفع الأثقال يجعله أمام تحدٍ مضاعف، وهو قلة إقبال مؤسسات القطاع الخاص للاستثمار في المجال الرياضي.

ويرى الباحث أن هذا الواقع يحفز العاملين في الإتحاد المصري لرفع الأثقال للبحث عن مصادر دخل إضافية تعينهم على تعزيز أوضاعهم المالية؛ مما يجعل اهتمامهم بتوفير مصادر دخل إضافية يؤثر على إنتاجيتهم في عملهم الرئيسي كموظفين في الاتحاد، وتتفق تلك النتائج مع (محمد وإبراهيم، 2006)، والتي أشارت إلى عدم تناسب رواتب العاملين مع الجهد المبذول، كما أنه يعول على الاتحاد المصري لرفع الأثقال الجزء الأكبر من المسؤولية في تحديد البات زيادة التمويل الذاتي، فإنه يفتقر إلى الاعتماد على السياسات التسويقية لأنشطته وبرامجه، والتي من الممكن أن ينع من خلالها مؤسسات القطاع الخاص على دعم الأنشطة والبرامج الرياضية، فلا بد أن تكون هناك سياسات تسويقية مدروسة تجذب الاستثمارات التي تحقق التنمية الرياضية المستدامة بتحقيق عائدات من مصادر أخرى إلى جانب الدعم الحكومي، وهذا ما اتفقت عليه نتائج دراسة (القائدي، 2017).

ويرى الباحث أن الدعم الحكومي المقدم للاتحاد لا يكفي لتغطية نفقات الاتحاد، وبالتالي يرشد الاتحاد إلى البحث عن مصادر بديلة لتمويل الشركات، وهذا هو الخيار البديل والوحيد لتعزيز ميزانية الاتحاد ، إلا أن معظم الاتحادات الرياضية اليوم غير قادرة على تعزيز ميزانيتها بطريقة إقناع القطاع الخاص للاستثمار في أنشطتها وبرامجها الرياضية وفي ذلك الصدد يتفق (Ejobowla, T, R, 2014).



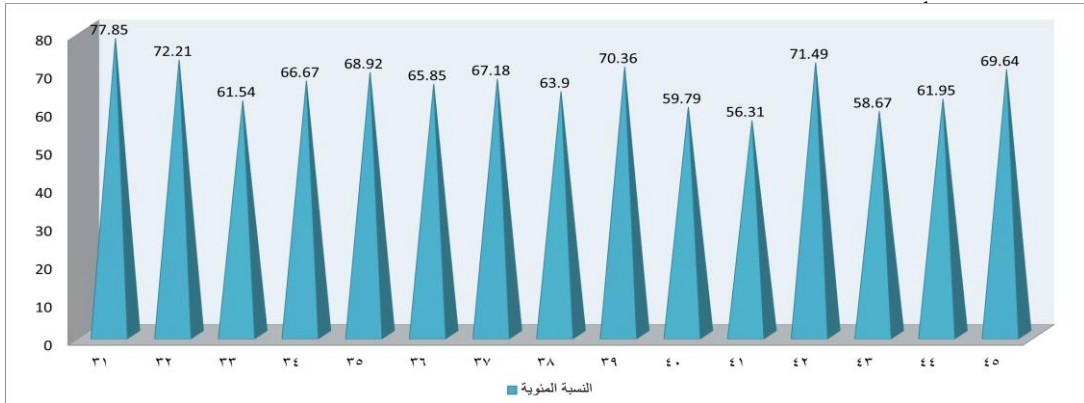
شكا، (٢) النسب المئوية لاستحانات العينة في محم، الأزمات الادارية

يتضح من شكل(2) أن مستوى الازمات الإدارية بالإتحاد المصري لرفع الأثقال جاءت عالية؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها(3.91)، ونسبة مئوية بلغت(62.90%)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية المسجلة بين(3.46 – 4.48). حيث جاءت العبارة رقم(27) في المرتبة الأولى وهي تشير إلى(لا تتوائم القرارات المتعلقة بالجانب المادى مع الامكانيات المادية المتاحة) بمتوسط حسابى(4.48)، ونسبة مئوية(72.10%)، وتشير العبارة إلا أن القرارات المتعلقة بالجانب المالى تكون ضعيفة، إلا أن الإتحاد لا يبذل جهدا لتحقيق ذلك من خلال تفعيل الدور الأساسى له فى إيجاد الحلول الجيدة التى تسهم فى تطبيق القرارات الادارية المتعلقة بالناحية المالية، وفى إطار هذ الصدد تشير نتائج دراسة(وادي، خميس، 2013)، أن من ضمن نشوب وحدوث الإزمات الادارية المختلفة داخل المؤسسات

الرياضية؛ بسبب جمود الإجراءات الادارية وعدم تماشيها مع الواقع الفعلى لمتطلبات تنفيذ الانشطة.

واحتلت العبارة رقم(18) وهى(لا يوجد تخطيط لحل المشاكل الإدارية التي تواجه الاتحاد) المرتبة الثانية بمتوسط حسابى بلغ(4.44)، وبنسبة مئوية بلغت(71.49%)، وتشير العبارة إلى أن عملية التخطيط لحل المشاكل الإدارية التي تواجه الاتحاد ليس لها رؤية واضحة وخطة موضوعه بالشكل الصحيح الذى يحقق الحلول السريعة والمفيدة وهذا ما اتضح فى مشكلة الاتحاد مع الاتحاد الدولى والمنشطات والايقاف عن ممارسة النشاط الدولى والتمثيل الدولى حتى الان، الأمر الذى يؤكد لنا أن العمليات الإدارية المتبعة لتنفيذ أنشطة وبرامج الاتحاد لا تتواءم مع طبيعة الحدث أو الازمة الطارئة ، وبالتالي يضيع الكثير من الوقت والمال والجهد دون تحقيق الأهداف بالشكل المرغوب، إن مثل هذه الأزمات يفرزها الإهمال والتقصير عن السعي نحو أهداف الاتحاد المرجوة، وقد يسببه أيضا تغليب أيا من المصالح على مصلحة أهداف الاتحاد وغاياته، ومنها ما قد ينجم عن العمل بدون الإحساس بالانتماء إلى اللعبة، مما يؤثر حتما على مستوى إنتاجية الفرق والمنتخبات، كل هذه الأسباب مجتمعة كفيلة بحدوث مجموعة متتالية من الأزمات الإدارية داخل الإتحاد المصري لرفع الأثقال.

ويضيف الباحث حول ما تقدم في الدراسات السابقة من ذكر أسباب ظهور الأزمات الإدارية وتأثيرها على الهيئات الرياضية المختلفة أن هناك أسبابا أخرى تقف وراء ظهور هذا النوع من الأزمات وهي النمطية، واستخدام الأساليب التقليدية في العمل الإداري في المؤسسات الرياضية، فإدارة أموال الاتحادات الرياضية بطريقة تؤدي إلى استثمارها لم يتحقق على مدى تعاقب القيادات الرياضية في إدارة مجالس الاتحادات الرياضية، مع عدو وجود رؤية أو استراتيجية لطبيعة العمل وتنظيم سير المنافسات والبطولات الرياضية بصورة مستمرة، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة كل من(القليوبي، 2012)،(الهاشمي، 2010)، والتي تشير نتائجهما إلى أن السبب الحقيقي



شكا، (3) النسب المئوية لاستحاثات العنة فر. محه، الأزمات الفنية

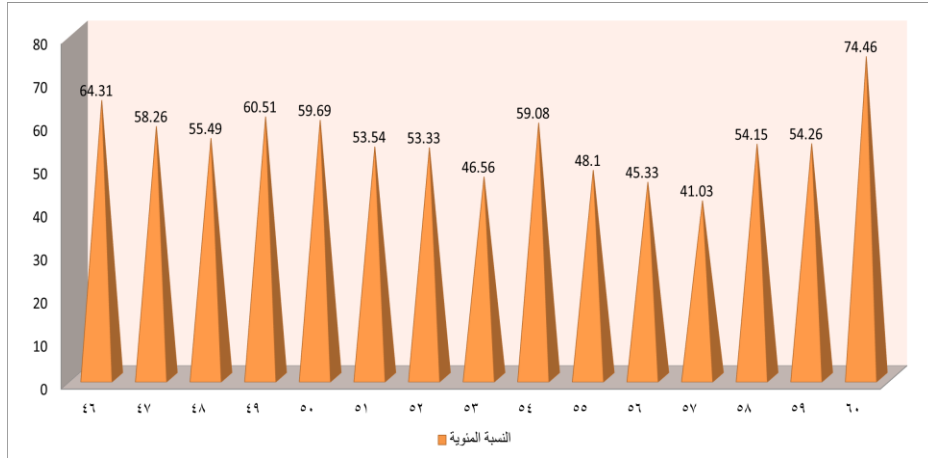
يتضح من شكل (3) أن مستوى الازمات الفنية بالإتحاد المصري لرفع الأثقال جاءت عالية؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها (4.11)، ونسبة مئوية بلغت (66.15%)، وترواحت قيم المتوسطات الحسابية المسجلة بين (3.50 – 4.83). حيث جاءت العبارة رقم (31) وهي (لا توجد آليات واضحة لانتقاء المواهب الرياضية فى رفع الأثقال) فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى بلغ (4.83)، ونسبة مئوية بلغت (77.85%)، وهذا يشير إلى وجود معوقات فى أنتقاء اللاعبين فى رفع الأثقال ولا يوجد مشروع يستمر لفترة لطويلة فى انتقاء اللاعبين على مستوى المحافظات الجمهورية، حيث يرى الباحث أن فى إطار عملية الانتقاء الرياضي يتطلب ذلك البحث عن الخامات الجاهزة والمؤهلة للعب رياضة معينة، وذلك وفقا لبعض القياسات الجسمية ووفقا لمجموعة من المهارات الحركية، فلا بد أن يحضر إلى ميدان الانتقاء من هم متخصصون فى اللعبة، حتى تتم عملية الانتقاء وفقا لأسس علمية، وتعتبر المدارس بشقيها الحكومية والخاصة مكان خصب تحتضن فيه المواهب الرياضية، إلا أن الاتحاد المصري لرفع الأثقال يندر زيارته للمدارس؛ وذلك لانتقاء المواهب الرياضية، وتتفق نتائج ما توصلت إليه هذه الدراسة فى محور الأزمات الفنية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (القائدى، 2017)، (البرغوثي، 2013)، والتي أظهرت

وجود أزمات فنية ناتجة عن عدم توفر مركز لإعداد القيادات الرياضية، وعدم توفر تخصصات أكاديمية تعنى بالتدريب الرياضي وإعداد المدربين من ذوي الكفاءات العلمية.

كما أظهرت النتائج وجود عزف المواهب الرياضية عن المشاركة في أنشطة رفع الأثقال بسبب ضعف المخصصات المالية، مع عدم وجود مراكز تدريب كافية لتنفيذ أنشطة الإتحاد، وهذا يؤكد أن هناك قصور في وضع الأسس الإجرائية اللازمة لتحقيق أهداف الإتحاد المصري لرفع الأثقال ، فالجوانب الفنية هي المرحلة المتعلقة بتنفيذ الأهداف على أرض الواقع، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (إكسيل، 2003)، التي تشير إلى وجود المعوقات المالية الكافية لمنتسبي الرياضات الفريدة داخل الاتحادات الرياضية يعتبر من أسباب عزوف اللاعبين عن الاستمرار في المشاركات والمنافسات الرياضية المختلفة.

وجاءت العبارة رقم(41) وهي(لا يوجد ضوابط واضحة لتجديد العقود وانتقالات اللاعبين بين الأندية الرياضية) في المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابى بلغ(3.50)، ونسبة مئوية بلغت(56.31%)، ويرى الباحث أنه يجب على جميع المنتسبين بالاتحاد المصري رفع الأثقال دراسة ووضع الشروط وضوابط تضمن للاعبين انتقالهم وعقودهم بين الأندية وبعضها بما يضمن حقوق جميع اللاعبين والقيمة المادية التي يتقاضها في قيمة عقدة المبرم مع النادي أو الهيئة التي يلعب لها، وفي ضوء تلك النتائج تشير نتائج دراسة(القائدي، 2017)، والتي تؤكد وجود مشكلات فى عقود وانتقالات اللاعبين بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات الإدارية والفنية فى تطبيق عقود الاحتراف للاعبين بالشكل الذي يضمن حق اللاعب والنادي والاتحاد وبما يحقق المصالحة العامة للجميع المستفيدين، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة.(Sasser, 2015).

ويرى الباحث من خلال النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة والدراسات السابقة، أن جميع العينات البحثية المستهدفة من قبل الباحثين تعاني من وجود الأزمات الفنية في الهيئات الرياضية.



شكل(4) النسب المئوية لاستجابات العينة في محور أزمات الاتصالات والمعلومات

يتضح من شكل (4) أن مستوى أزمات الاتصالات والمعلومات بالإتحاد المصري لرفع الأثقال جاءت عالية؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.43)، وبنسبة مئوية بلغت (55.21%)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية المسجلة بين (2.55-4.62).

حيث جاءت العبارة رقم(60) وهي(لا يملك الاتحاد موقع إلكتروني خاص به) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.62)، وبنسبة مئوية بلغت(74.46%)، ويعزو الباحث ذلك إلى دخول عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي يمثل تحديا كبيرا في مسألة إشراكه في العمليات الإدارية، فالباحث يرى أنه بقدر ما للاتصالات الحديثة من دور كبير في تسهيل الإجراءات الإدارية، إلا أن عملية توظيفها يتطلب فهما كافيا ودقيقا لأن عملية تدفق المعلومات باتت سريعة وهائلة، وتزايد هذا الزخم المعلوماتي يزيد من احتمال أن تكون أزمات الاتصالات والمعلومات في الإتحاد المصري لرفع الأثقال، وأن من ضمن المشكلات التي تواجه الإتحاد المصري لرفع الأثقال عدم امتلاكه لموقع إلكتروني مفضل خاص به على شبكة المعلومات الدولية وهذا ما اكدته عليه أيضاً نتائج

دراسة(سيد،2019)، والتي تشير إلى افتقاد الاتحاد المصري لرفع الأثقال لموقع مفضل بشبكة المعلومات الدولية(الانترنت).

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود مشكلات مرتبطة بوسائل الاتصال المتوفرة في الاتحاد لا توفر نظاما جيدا للاتصال بين الاتحاد والهيئات التابعة لها او نقل المعلومات بصورة جيدة، ويعزو الباحث تلك النتيجة وجود خلل بالوسائل المستخدمة والناجمة عن قلة معرفة القائمين على تشغيل التكنولوجيا الحديثة، وقد تكون التكنولوجيا المستخدمة غير مستوفية لمتطلبات العصر، ومما يبرز هذه الأزمات أيضا عدم المصداقية والشفافية في نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، أو العمل على توظيفها لخدمة أطراف مستفيدة بعيدا عن أهداف الاتحاد؛ مما يتسبب حتما في حدوث أزمات الاتصالات والمعلومات.

كما كشفت نتائج الدراسة الحالية عن الاتحاد لا يعتم بتنظيم الدورات التدريبية والصقل في مجال تكنولوجيا المعلومات وعدم البحث عن استخدام الوسائل الحديثة في إدارة وتطوير العمل داخل الاتحاد، لذلك يري الباحث إن الإتحاد المصري لرفع الأثقال يهتم في كثير من الأحيان في عقد الدورات الخاصة بتعليم وتدريب وتأهيل الحكام والمدربين واللاعبين، في حين أن أعضاء مجالس إدارات الإتحاد لا يرون ضرورة لعقد الدورات المتقدمة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات، على الرغم من أهميتها؛ وذلك حتى تتمكن جميع المستويات الإدارية في الإتحاد من التعامل مع المعلومات والبيانات من جهة، وفي القدرة على التعامل مع الأجهزة والأدوات التكنولوجية الحديثة من جهة أخرى، كتشغيل شاشات عرض النتائج، وأجهزة قياس الأداء أثناء التدريب وفي المباريات، وفي استخدام الأجهزة التكنولوجية ذات الاستخدام التدريبي المتعلق بتطوير الأداء، بالإضافة إلى استخدامها لأغراض التسويق والترويج للمنتجات والمنشآت واللاعبين والبطولات، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة(محمد، 2020)، والتي كشفت عن عدم وجود إدارة لتسويق البطولات والمنافسات الرياضية داخل الإتحاد المصري لرفع الأثقال، وعدم وجود قوانين ولوائح تنظم عملية التسويق

ورعاية رياضة رفع الأثقال، والاصطدام بالإجراءات والروتين لرعاية المنافسات التي ينظمها الإتحاد المصري لرفع الأثقال.

ويرى الباحث من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والدراسات السابقة أن أزمات الاتصالات والمعلومات توجد في جميع العينات البحثية المستهدفة من قبل الباحثين، وتباينت شدة التأثير بين المتوسط والعالي، وان دال على ذلك من أن المورد البشري رغم جاهزيته واستعداده للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة؛ إلا أن كم المعلومات المتدفقة من المصادر المختلفة المقروءة والمسموعة والمرئية تفوق قدرة الإنسان على احتوائها وفهمها والتعامل معها.

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول للبحث والذي ينص على " ما هي أنواع الأزمات التي تواجه الإتحاد المصري لرفع الأثقال"؟

الإجابة على التساؤل الثاني:

2- ما هي أكثر الأزمات تأثيراً بالاتحاد المصري لرفع الأثقال؟

يري الباحث أن دخول الإدارة الحديثة عموماً والإدارة الرياضية على وجه الخصوص ضمن مفاهيم العمليات الإدارية باتت الحاجة ملحة نحو التصدي للمشكلات التي تتزامن مع تعقد العمليات الإدارية وتداخل وظائفها، فمما لا شك فيه أن كل المجالات على وجه العموم والمجال الرياضي خصوصاً يتعرض إلى أزمات متكررة ومتنوعة ومتفاوتة المستوى، ومهما يكن من أمر هذه الأزمات وماهيتها، فإن التصدي لها للحيلولة دون وقوعها بات أمراً مهماً وضرورياً لضمان استمرارية الهيئة واستمرارية إنتاجها.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يري الباحث أن الأزمات التي يتعرضها الإتحاد المصري لرفع الأثقال متمثلة في الأزمات الفنية والإدارية والمالية والاتصالات والمعلومات، ووفقاً لنتائج هذه الدراسة فقد توصل الباحث لترتيب الأزمات التي يتعرض لها الإتحاد المصري لرفع الأثقال وفقاً لنتائج الدراسة الحالية



شكل (5) النسب المئوية لتأثر الأزمات

يُلاحظ من شكل (5) أن الأزمات التي يتعرض لها الاتحاد المصري لرفع الأثقال جاءت عالية، حيث جاءت جميعها بين (3.43 – 4.11)، وبلغ مجموع المتوسط الحسابي للمحاور الأربعة (3.81) ونسبة مئوية بلغت (61.34%)، ويتضح أن أكثر الأزمات شيوعاً في الاتحاد المصري لرفع الأثقال هي الأزمات الفنية، فقد احتلت المرتبة الأولى من حيث شدة تأثيرها على الاتحاد المصري لرفع الأثقال بمتوسط حساب بلغ (4.11)، ونسبة مئوية بلغت (66.15%)، تلتها بالتريب الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، ونسبة مئوية بلغت (62.90%)، ثم الأزمات المالية بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، ونسبة مئوية بلغت (61.08%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير أزمات الاتصالات والمعلومات بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، ونسبة مئوية بلغت (55.21%).

ويلاحظ الباحث أن بعض الأزمات الرياضية في الهيئات الرياضية تحدث نتيجة للفهم الخاطئ للتعليمات والقوانين المنظمة لسير العمل وما يماثلها من أحداث الغموض وتداخل المهام، ومنها ما ينجم عن الأزمات الاقتصادية، وقد تحدث بعضها في صورة من صور الإهمال والتقصير، إضافة إلى أن بعض الأزمات تظهر بصورة منظمة

ومقصودة في الهيئات الرياضية بهدف تحقيق بعض المصالح الشخصية استغلالاً للموقع القيادي، وهناك أزمات تجد لها طريقاً داخل الهيئات الرياضية بسبب غياب متطلبات الأمن والسلامة، ومن أكبر الأزمات تهديداً لكيان الهيئات الرياضية هي أزمات الصراعات الداخلية بين من يقع على عاتقهم تطوير وتنمية الهيئات الرياضية وقد تحدث تلك الأزمات على جميع المستويات الإدارية سواء كانت السلطة التشريعية أو السلطة الإشرافية أو السلطة التنفيذية، وتكمن خطورة أزمات الصراعات الداخلية في أنها طويلة الأمد، وتعيق في معظمها سير العمل داخل الهيئات الرياضية، وتحد من تقدمها و إنجازها ويتفق في ذلك نتائج دراسة (جاد ومحمود، 2018)، ودراسة (فتحي ومحبييس، 2018)، التي تؤكد دراسة كلاً منهم على أهمية إدارة الأزمات بالصورة التي تضمن تحقيق الصورة الجيدة للعمل.

وبهذا يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني للبحث والذي ينص على " ما هي أكثر الأزمات تأثيراً بالاتحاد المصري لرفع الأثقال؟"

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على:

– ما هي الرؤية الإستشرافية المقترحة لإدارة الأزمات بالاتحاد المصري لرفع الأثقال؟

إنطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية والتي تضمنت تحليلاً لأنواع الأزمات بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، والتعرف على أهم الأزمات التي يتعرض لها الاتحاد فيمكن إقتراح رؤية لإدارة الأزمات بالاتحاد المصري لرفع الأثقال وهي:

أولاً: الفلسفة الفكرية للرؤية المقترحة :

تشكل هذه الرؤية تصور مستقبلي يمكن السعى للوصول إليه لتحسين الوضع الحالي بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، ومحاولة معرفة الأزمات المتنوعة التي يتعرض لها الاتحاد مع وضع السبل المختلفة لضمان تخطى تلك الأزمات والعقبات المختلفة التي تعيق تطوير الاتحاد المصري لرفع الأثقال والتي تؤثر في مستوى النتائج المختلفة

بالاتحاد؛ مما يؤدي على إيقاف مستوى الأنشطة والمسابقات التي ينظمها الاتحاد ولكي يتحقق تستند فلسفة الرؤية على:



شكل (6) فلسفة الرؤية

ثانياً: أهمية الرؤية المقترحة والحاجة إليها:

1. تحفيز التفكير الاستراتيجي داخل الاتحاد المصري لرفع الأتقال.
2. تحسين مرونة الاستجابة للتغيرات البيئية التي تتم في إطار رؤية غير واضحة، والتهيؤ بشكل أفضل للأزمات التي قد تطل بالانظم الإدارية المتبعة.
3. إعادة ترتيب الخيارات السياسية بناءً على بيئة المستقبل.

ثالثاً: غايات تحقيق الرؤية المقترحة:

1. البحث عن الجذور الرئيسية للمشكلة وتحليل المعلومات والبيانات.
2. تصحيح الأخطاء فور وقوعها واحتواء الأزمات.
3. فريق عمل متعاون أفضل من خبير واحد لا يشرك الآخرين .
4. توثيق المعايير المتبعة والتي يمكن الوصول من خلالها لمواصفات محددة وجعلها دائماً مستمرة .
5. يجب أن لا يمر يوماً واحداً دون إجراء أي تحسينات - مهما كانت ضئيلة.
6. لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه ، فكل شيء يمكن تحسينه بل ينبغي تحسينه وتوقع رد الفعل اللازمة .
7. بدلاً من أن تنتقد ، اقترح أي تحسينات والأعداد الجيد لإدارة الأزمة .

8. أي نشاط بالاتحاد ينبغي في النهاية أن يؤدي إلى تحسين رضا العملاء والمستفيدين .
9. توقع رغبات العملاء والمستفيدين ومحاولة توفيرها .
10. الجودة أولاً وليس الربح أولاً.
11. التخلص من التفكير التقليدي فى أداء الأعمال ومحاولة الاستفادة من الأزمات .
12. بناء ثقافة مؤسسية تشجع الأفراد على الاعتراف بوجود مشاكل ، اقتراح الحلول المناسبة لها .

رابعاً: أسس ومبادئ الرؤية المقترحة:

1. تبني الإدارة العليا لمنهج التحسين المستمر .
2. إعداد قيادات مؤهلة في مجال إدارة الأزمات المختلفة.
3. نشر ثقافة التحسين المستمر فى بيئة العمل بالاتحاد .
4. تعزيز سياسات العمل الجماعي في بيئة العمل بالاتحاد .
5. تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين بالاتحاد.
6. الاعتماد على القيادة الميدانية بالاتحاد .
7. المتطلبات الإدارية للتحسين المستمر بالاتحاد .
8. المتطلبات الفنية للتحسين المستمر بالاتحاد .
9. وضع قواعد تشغيلية تدعم التحسين المستمر .
10. دعم سياسات التطهير (تحسين بيئة العمل).

خامساً: متطلبات تحقيق الرؤية المقترحة:

أولاً: متطلبات تحسين الأزمات المالية:

توفير إدارة مستقلة للتسويق بالإتحاد

إعداد الميزانية السنوية بشكل يتماشى مع الأنشطة التي ينظمها الإتحاد

تعديل اللوائح الداخلية التي تضمن زيادة مصادر التمويل بالإتحاد

تفعيل الدعم المادي للاعبين المنتخبين الفرق القومية والنادية

ايجاد رعاه للاتحاد المصري لرفع الأثقال على مستوى عالي

تحسين مستوى رواتب العاملين وربطها بمستوى الانجاز

الاستعانة بالخبرات الخارجية فى التسويق

عدم الاعتماد الكلى على الدعم الحكومي المقدم للاتحاد

ثانياً: متطلبات تحسين الأزمات الإدارية:

أن تتواءم القرارات الإدارية مع امكانيات الاتحاد

بناء خطط طويلة المدى للعمل الإداري بالإتحاد

متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة بمنتهى الجدية والحزم

تنظيم دورات إدارية وتدريبية للعاملين بالإتحاد

مشاركة الهيئات المشاركة بالإتحاد فى عملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة

تفعيل مبدأ المشاركة المجتمعية

تفعيل دور اللجان داخل للاتحاد بما يضمن فاعليتها

شكل (8) جوانب تحسين الإزمات الإدارية

ثالثاً: متطلبات تحسين الأزمات الفنية:



شكل (9) جوانب تحسين الإزمات الفنية

ثالثاً: متطلبات تحسين أزمات الاتصالات والمعلومات:



شكل (10) جوانب تحسين أزمات الاتصالات والمعلومات

سادساً: مرتكزات الرؤية المقترحة:

1. تشكيل فريق لإدارة الأزمة.
2. إنشاء قاعدة بيانات متخصصة.
3. انتقاء الأفراد القائمين بتحليل المعلومات وفقاً للأسس العلمية.
4. وجود دليل إرشادي لعلاج بعض الأزمات.
5. الاهتمام بالحصول على معلومات دقيقة عن الأزمة.
6. تيوب البيانات وفقاً لطبيعة كل منها.
7. تسجيل أسباب الأزمات التي حدثت وخطوات علاجها.
8. السرية التامة حول المعلومات التي يتم الحصول عليها.
9. الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتحليل المعلومات عن الأزمات الكبيرة.
10. توفير أفراد ذو كفاءة عالية لمواجهة الأزمة.
11. وضع خطط بديلة لمواجهة الأزمات.
12. الرقابة على جميع المنشآت.
13. عدم تطبيق مبدأ اللامركزية في مواجهة الأزمات.
14. تدعيم العاملين معنوياً وجدانياً لمواجهة الأزمة.
15. تحديد الجهات التي ستتولى إدارة الأزمة والتواصل معها.
16. عدم وضع الشخص موضع الاتهام وطلب المساندة.

سابعاً: آليات تفعيل الرؤية المقترحة:

1. عدم استخدام العنف في إدارة الأمور الاختيار الأمثل للأفراد في ضوء قدرتهم.
2. توفير مبدأ وحدة القيادة ووحدة الهدف.
3. تعزيز قنوات الاتصال بجميع أطراف الأزمة.
4. التعرف على مصالح الأفراد المتورطة في الأزمة.
5. الحصول على حقائق ومعلومات دقيقة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

6. التعرف على الوسائل التقنية الحديثة في إدارة الأزمات
7. تحديد الجهات التي يمكن أن تقدم الدعم في حل الأزمة
8. الاهتمام بتوفير مصادر التمويل لإدارة الأزمة
9. التنسيق التام بين القيادات والإدارات

ثامناً: إطار سيناريوهات الرؤية وانعكاساتها على الاتحاد المصري لرفع الأثقال:

إن سيناريوهات إدارة الأزمة تتطلب إعداداً حسناً وصياغة فاعلة، وتتطلب تدريب فريق الأزمة على استخدامها بنجاح، إذا أن هذه السيناريوهات تؤدي إلى تأهيل إدارة المنظمة للتعامل مع الأزمات بفاعلية وتمكينهم من سرعة التصرف وتقليل آثار المفاجأة والتحكم الدقيق في وقت إدارة الأزمة وتقليل المخاطر والتهديدات.

أ- العوامل المؤثرة في رسم سيناريوهات ناجحة لإدارة الأزمات:

لضمان صياغة ورسم سيناريوهات جيدة لإدارة الأزمات المحتملة فإنه يجب مراعاة مجموعة من العوامل، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

1. الإمكانيات المتاحة في الاتحاد والتي يمكن أن يجري استخدامها في التعامل مع الأزمة، وهذه الإمكانيات هي إمكانيات بشرية وإمكانيات مادية وإمكانيات تكنولوجية وإمكانيات مالية.
2. مدى فاعلية وتناسق نظم الاتحاد المختلفة وكفاءة نظم الاتصالات والمعلومات في أثناء الأزمة.
3. السياسة العامة للاتحاد بما تسمح له لفريق الأزمة من هامش للتحرك والتعاطي مع الأزمة.

أ- مراحل إعداد سيناريوهات إدارة الأزمة:

إن أعداد أي سيناريو من سيناريوهات إدارة الأزمة يمر عبر المراحل الآتية:

1. عقد وإدارة مجموعة من الاجتماعات التنسيقية بين فريق إدارة الأزمات وفريق مواجهة الأزمة، وتحديد المهام المطلوبة من كل فريق.
2. التحليل الأولي لمهام كل فريق، وتحديد البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة لكل حالة من الحالات غير العادية.

ج- الهيكل العام لسيناريو الأزمة:

تجدر الإشارة إلى أن سيناريو الأزمة يختلف عن خطة إدارة الأزمة، إذ أن سيناريو الأزمة يجسد الإجراءات العملية والتنفيذية والميدانية لاحتواء الأزمة والتعامل معها وإدارتها بنجاح، أما خطة إدارة المنظمة وترشدها عند وقوع الأزمة، وتحدد دور كل مستوى من المستويات الإدارية في مواجهة الأزمة، كما أنها تتضمن جميع الجهات والأسماء التي يمكن الاتصال بها عند وقوع الأزمة.

ويتضمن هيكل السيناريو العناصر الآتية:

- ♣ موضوع الأزمة: يتناول نبذة عن الأزمة واحتمالات وقوعها وأسبابها المتوقعة وآثار هذه الأزمة على المنظمة وبيئة المنظمة.
- ♣ البيئة المحيطة بالأزمة: تتناول عناصر البيئة الداخلية والخارجية المرافقة للأزمة والمحيط بها.
- ♣ أطراف الأزمة: هذه الأطراف هي القوى الصانعة للأزمة والمؤيدة والمناصرة لها، والقوى التي تقف في وجه الأزمة وتعمل على التخلص منها.
- ♣ الإمكانيات المتاحة في المنظمة: هذه الإمكانيات تتضمن الإمكانيات البشرية والمادية والمالية.
- ♣ ردود الأفعال المتوقعة: هنا يتم تناول ردود الأفعال المتوقعة من كل طرف من أطراف الأزمة.
- ♣ البدائل المتاحة: إدراج جميع البدائل الممكنة حسب درجة قوتها.
- ♣ أساليب المواجهة: يجري هنا تحديد دور كل عضو وكل فريق في مواجهة الأزمة بنجاح والتخلص منها ومن آثارها.

♣ التوصيات: تتضمن مجموعة توصيات فاعلة للتعامل مع الأزمة بما يقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة، ومعالجة آثار الأزمة وانعكاساتها السلبية على المنظمة.

د- العناصر الرئيسية لرسم سيناريوهات إدارة الأزمة:

أن عملية رسم سيناريوهات إدارة الأزمة هي عملية ديناميكية، وهذه العملية لا يمكن أن تتم وفق قوالب جامدة غير قابلة للتغيير، بل أن هذه السيناريوهات يجب أن تركز إلى الفكر الإبداعي لدى إدارة الأزمات، ويجب أن تتضمن أساليب وأدوات ابتكارية جديدة في مواجهة الأزمة وإدارتها بنجاح.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن قوى صنع الأزمة يكون لديها حصانة ونظم مقاومة للأساليب والأدوات التي كان قد جرى وتم استخدامها لمواجهة وإدارة أزمات سابقة.

وأهم العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها عند رسم سيناريوهات إدارة الأزمات هي ما يأتي:

✚ شكل التدخل في الأزمة: أن الشكل العام للتدخل في الأزمة (لمواجهتها وإدارتها) يلعب دورا مهما في تحقيق فاعلية إدارة الأزمة.

✚ تحديد المسؤوليات: أن النجاح في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يتطلب التركيز على تحديد مسؤوليات كل طرف في المنظمة ومسؤوليات كل فرد في فريق الأزمة (في أثناء مواجهة الأزمة وإدارتها)، ويتوقف حجم المسؤوليات على حجم السلطات الممنوحة لكل طرف ولكل فرد في فريق الأزمة.

✚ مراعاة الزمان والمكان: لا يمكن رسم سيناريو ناجح لإدارة أية أزمة إذا لم يتم رسم هذا السيناريو في إطار يحقق التزامن بين عنصر الزمان وعنصر المكان، إذ أن تحقيق هذا التزامن يؤدي إلى تعظيم عمليات إدارة الأزمة.

✚ تحديد وضع الأزمة لحظة المواجهة: يجب أن يتناول أي سيناريو لمواجهة وإدارة أية أزمة وضع تلك الأزمة في اللحظة التي تقع فيها المواجهة بين فريق الأزمة من جهة، وقوى الأزمة المختلفة من جهة أخرى.

- ✚ تحديد الأفراد اللازمين: يجب أن يتضمن أي سيناريو لإدارة الأزمة تحديدا كافيا للأفراد اللازمين للعمل ضمن فريق الأزمة، وتحديد طبيعة هؤلاء الأفراد ومواصفاتهم وقدراتهم ومهاراتهم المطلوبة.
- ✚ إدراج المؤثرات المادية ضمن السيناريو: إن نجاح أي سيناريو لإدارة الأزمة يتطلب إدراج مجموعة من المؤثرات المادية ضمن سيناريو إدارة الأزمة.
- ✚ إدراج المؤثرات النفسية في السيناريو: ينبغي أن يتم استخدام مجموعة من المؤثرات النفسية التي تؤدي إلى إحداث تأثيرات كافية في قوى الأزمة، وتؤدي إلى إرباك عمل هذه القوى وتشويش أنشطتها.
- ✚ مراعاة الثقافة في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة: يجب أن تجري مراعاة الجوانب الثقافية في رسم ووضع وتنفيذ سيناريوهات إدارة الأزمة، والثقافة تشمل القيم والعادات والتقاليد والطقوس واللفات والأديان وغيرها من العناصر والجوانب الثقافية.
- ✚ تحديد طبيعة الموقف بين المنظمة وقوى الأزمة: يتطلب السيناريو الناجح والفاعل تحديد طبيعة الموقف القائم بين المنظمة من جهة، وقوى الأزمة من جهة أخرى، فكل موقف يؤثر في الموقف الآخر.
- ✚ مراعاة عدم وجود ازدواجية في المهام: قد يتم تكليف أكثر من فريق لتنفيذ مهمة محددة من المهام المتعلقة بإدارة الأزمات، وهذا أمر طبيعي في ظل وجود أكثر من سيناريو لإدارة الأزمة.
- ✚ التنسيق: أن سيناريوهات إدارة الأزمة يجب أن تهتم بتحقيق التنسيق بين الأطراف المختلفة التي تشارك في إدارة الأزمة ومواجهتها، بحيث يجري تنسيق جميع الجهود والأنشطة لتصب في الهدف الرئيس لفريق الأزمة وهو التغلب على الأزمة والقضاء على آثارها وانعكاساتها السلبية.

الإستنتاجات: Conclusions

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى الإستخلاصات التالية:

1. يتضح أن أكثر الازمات شيوعًا في الاتحاد المصري لرفع الأثقال هي الازمات الفنية، فقد احتلت المرتبة الأولى تلتها بالترتيب الإزمات الإدارية ، ثم الازمات المالية ، ثم أزمات الاتصالات والمعلومات.
2. أظهرت النتائج إلى وجود قلة في الدعم المقدم للاتحاد المصري لرفع الأثقال.
3. هناك غياب لتنوع مصادر التمويل الذاتي بالإتحاد.
4. عدم وجود أو تفعيل لأئحة مالية متخصصة للمكافآت للاعبين وغيرهم.
5. هناك جمود وروتين في اللوائح والقوانين المنظمة للاستثمار والتسويق الرياضى بالإتحاد.
6. هناك تخبط في بعض القرارات الإدارية بالإتحاد.
7. ضعف مستوى التخطيط الإستراتيجي بالإتحاد.
8. قلة أو ندرة البرامج التدريبية والتأهيلية التي ينظمها الإتحاد المصري لرفع الأثقال.
9. عدم وجود سياسة واضحة للتعين والانتخاب بالإتحاد.
10. هناك عزوف كبير من اللاعبين عن الاستمرارية في رفع الأثقال بسبب عدم التقدير المادى والمعنوي.
11. تضارب القرارات الإدارية وبعضها البعض بسبب غياب الرؤية.
12. عدم توافر موقع إلكترونى مفعّل بالإتحاد.
13. وسائل الاتصال المستخدمة غير جيدة مع المستفيدين.

14. عدم وجود رؤية واضح وآلية لانتقاء الناشئين والموهبين.

15. تم التوصل لرؤية وسناريوهات لإدارة الأزمات بالإتحاد.

التوصيات: Recommendations

1. تبنى الرؤية المقترحة للمساهمة في إدارة الازمات بالإتحاد المصري لرفع الأثقال.
2. ضرورة التعرف على الإمكانيات المتاحة عند التخطيط بالأندية الرياضية.
3. تنظيم الدورات التدريبية والتأهيلية للعاملين بالإتحاد المصري لرفع الأثقال وفروعه.
4. محاولة استخدام أفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة وتنظيم البطولات.
5. وضع لإئحة مالية جيدة تضمن استمرارية اللاعبين في رياضة رفع الأثقال.
6. وضع ضوابط للقضاء على العادات والتقاليد الاجتماعية السيئة والتي تسبب الأزمات.
7. العمل على تحقيق العدالة في الاتحاد المصري لرفع الأثقال من خلال اللجان النوعية والافرع.
8. إنشاء موقع إلكترونى مفعل للاتحاد المصري لرفع الأثقال.
9. البحث عن إيجاد مصادر للتمويل الذاتي بالإتحاد من خلال عمل الشركات المختلفة مع الممولين والرعاه.
10. تكوين فريق لإدارة الازمات والمشكلات بالإتحاد مع الاستعانة بالخبرات الخارجية.

قائمة المراجع: References

أولاً : المراجع باللغة العربية:

- إكسيل، عبدالمهدي علي أحمد.(2003). واقع إدارة بعض الازمات الادارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين .مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين – مركز النشر العلمي، مج4, ع2.
- إلياس، الشاهد (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات. مجلة رماح البحوث والدراسات – مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – الأردن، (٩)، ص ١٢٧ – 14٧.
- البرغوثي، فاتن راتب (٢٠١٣). إدارة الأزمات لدى إداري الاتحادات والأندية الرياضية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. الحلو.
- جاد الله، محمود (2007). إدارة الأزمات، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جاد، عز الدين الحسيني سليمان، و محمود، دينا كمال. (2018). محددات إدارة الأزمات وعلاقتها بالأنماط القيادية الإدارية بالمؤسسات الرياضية المصرية. مجلة تطبيقات علوم الرياضة: جامعة الإسكندرية – كلية التربية الرياضية للبنين بأبوقير، ع98، 33-45.
- حسن، السيد سعيد حسين؛ رنزال، عبد الحلیم جب (٢٠١٤). دراسة تحليلية لواقع الأزمات التي تواجه مدربي ألعاب الساحة والميدان. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية – العراق، 40، ص ٣٩ – 5١.
- زكى ، أحمد عبدالفتاح. (2003) . الدراسات المستقبلية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

- الزير، فاتن راتب عمر (2013). إدارة الأزمات لدى إداري الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث: جامعة الاستقلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج5، ع1، 175-314.
- سيد، علاء الدين محمد (2019). استراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي بالاتحاد المصري لرفع الأثقال في ضوء البصمة الوراثية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- صالح، أحمد (2014). تقويم المشاركات الخارجية للاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المدربين بمحافظة غزة. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية - فلسطين، (28) 12، ص 2901 - 2938.
- عبد الحميد، رجب. (2013). استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (ط 1). العين: دار الكتاب الجامعي.
- عبد المجيد، علي محمد؛ دسوقي، مرفت إبراهيم (2010). تخطيط استراتيجي لتسويق الرياضة المدرسية بمملكة البحرين. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، مصر، (21)، ص 273 - 332.
- عبد المنعم، عليّة والشافعي، حسن أحمد. (2009). استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.
- عتيق، عائشة. (2013). استراتيجية إدارة الأزمات. دراسات استراتيجية. مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، (18)، ص 127 - 146.
- فتحى، رافع صالح، و محيبيس، عبدالأمير عبود. (2018). دراسة تحليلية لإدارة الإزمات الرياضية المتكررة لأندية الدوري الممتاز لكرة القدم في العراق. مجلة التربية الرياضية: جامعة بغداد - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، مج30، ع2، 408-420.

القائدي، عبدالله بن سعيد بن عامر. (2017). *واقع إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط .

القليوبي، نهى سليمان (٢٠١٢). *تقويم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالأندية الرياضية*. *مجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية - مصر*، ٧٧ (5)، ص ٢٢٧ - 441.

المحارمة، عاصم حسن معلا. (2009). *إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن*، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

المحارمة، ياسين علي محبوب (٢٠١٣). *معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر المدراء العاملين بها*. *مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية - الأردن*، ١ (٢)، ص 455 - 4٨٩.

محمد، حازم كمال الدين عبدالعظيم، و إبراهيم، إبراهيم حسين. (2006). *رؤية إدارية لمواجهة الأزمات بالأندية الرياضية*. *مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية*، جامعة أسبوت - كلية التربية الرياضية، ع 22، ج 2، 203-249.

محمد، علاء أحمد محمد. (2020). *إستراتيجية مقترحة للأنشطة اللوجستية التسويقية بالاتحاد المصري لرفع الأثقال*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوت.

مساعدة، جهاد أحمد عيسى. (٢٠٠٣). *عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتهما في المؤسسات الرياضية في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن، الأردن.

معوذ، شريف حمد محمد. (2007). *اتخاذ القرار الإداري لمواجهة بعض الأزمات بوزارة الشباب*. رسالة ماجستير، جامعة حلوان، القاهرة.

- الهاشمي، حمود بن عبد الله (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- وادي، محمد ميلود؛ خميس، عبد الله فرغلي أحمد (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية في بعض المؤسسات الرياضية بمدينة طرابلس. المؤتمر العلمي الدولي حول علوم الرياضة في قلب الربيع العربي - مصر، ص 6٠٠ - 656.
- اليمني، وداد عبد الله (٢٠١٣). دور مديرات المدارس في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة نظرية التطبيق على عينة من مديرات المدارس بمحافظة جدة. المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية.

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

- Brown, A., Billings, C (2013). Sports fans as crisis communicators on social media websites, *Public Relations Review* 39 74–81.
- Ejobowla, T., Erhinyodawe, J., Oroka, V., Atomatof, R (2014). Assessment of the Opinion of Youths on the Use of Sports and Vocational Education for Crisis Management in the Niger Delta Region *International Journal of Psychological Studies*, 6 (1). doi:10.5539/ijps.v6n1p87.
- Lalonde, C.(2004). In Search of Archetypes in Crisis Management, *Journal of Contingencies& Crisis Management*, Vol(12).No(2), P:70.
- Sasser, B. (2015).The other side of the ball: An analysis of the need for public relations and crisis management in Sports, *The Business & Management Review*, (6) 2.1 – 8.

Wertz, Emma & Kim, Soar. (2010). Cultural issues in crisis communication, *journal of communication management*, vol.14, no.1.