

ISSN: 2392-5442, ESSN : 2602-540X	مجلة المنظومة الرياضية
المجلد: 06 العدد: 16 السنة: 2019	مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة_الجزائر
تاريخ النشر: 2019-09-30	تاريخ الإرسال: 19-09-16 تاريخ القبول: 19-09-20

دور القيادة الرياضية في إدارة الأزمات الرياضية

سكري هبة (باحثة دكتوراه)

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

جامعة الجزائر 03

sekrihiba@gmail.com

عمران محمد (باحث دكتوراه)

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

جامعة الجزائر 03

Omranem906@gmail.com

الملخص:

تتناول هذه الدراسة الأهمية الكبيرة التي يتميز بها القائد الرياضي للنادي، وكيف يستطيع إدارة الأزمات التي قد تحدث للفريق من خلال الإعتماد على مهارته الإتصالية وقدرته على إختيار الآليات والإستراتيجيات المناسبة لكل أزمة، حيث أن القائد الرياضي له مكانة خاصة في تسيير الفريق بصفة عامة، وإدارة الأزمة الرياضية بصفة خاصة، وقد جاء هذا المقال في شكل محاور تناولنا من خلالها المقصود بالأزمة الرياضية مع ذكر أنواعها ومراحلها، ثم إنتقلنا إلى التعريف بالقائد بصفة عامة والقائد الرياضي بصفة خاصة، وما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القائد الرياضي الناجح، وكيفية إستيعاب إدارة الأزمة من خلال عملية الإتصال أو من خلال الآليات والأدوات التي تتيح له بذلك.

Abstract

This study seeks the great importance of the sports leader in the club, and how he can manage his crises against his sports team by relying on his communication skills and his ability to choose the appropriate mechanisms and strategies for each crisis, as the sports leader has a special place in the management of the team as In general, and the management of the sports crisis in particular.

we have discussed in this article , the following axes, namely what is means the sports crisis with the types and stages, and then moved to the definition of the leader and sports leader in particular, and what features and mechanisms should be available in The surviving sports leader And how can the commander of managing the crisis through the communication processor through mechanisms that allow him to manager .

مقدمة:

عرفت الرياضيات بكل أنواعها تطورا كبيرا بعد أن أصبحت تلقى إهتماما جماهيريا منقطع النظير خصوصا الرياضات الجماعية منها، مما أدى إلى إنشاء فرق رياضية تسعى لتنظيم هذه الرياضات والعمل على تطويرها، والدخول في المنافسات والبطولات دولية أو عالمية قصد تحقيق النتائج الجيدة والحصول على الألقاب، إلا أنه قد يحدث ويدخل الفريق في أزمة رياضية تهدد استقراره وكيانه، مما يتطلب من القائد الرياضي للفريق وضع إستراتيجية واضحة يسعى من خلالها حل الأزمة الرياضية والتخفيف من نتائجها السلبية كمرحلة أولى قبل الوصول إلى الحل النهائي، ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يمكن للقائد الرياضي إدارة الأزمة الرياضية بنجاح من خلال قدرته على إختيار الأسلوب الأنسب لها قصد حلها بأقل الأضرار؟
وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بوضع الأسئلة الفرعية التالية :
ماذا نقصد بالأزمات الرياضية وماهي أنواعها؟
ماذا نعني بالقائد الرياضي للفريق ؟
ماهي الآليات التي يمكن للقائد الرياضي الإستعانة بها لإدارة الأزمة؟

أولا: الإطار المفاهيمي للأزمات الرياضية

أصبحت الرياضة واقعا إجتماعيا مؤثرا تهتم به جميع فئات المجتمع، مما أدى السعي إلى تطويرها والإهتمام بها، خصوصا بعد دخول العديد من الرياضات في عالم الإحترافية بعد أن أصبحت ذات شعبية، وتستقطب الكثير من الأنصار والمتابعين سواء كانت هذه الرياضات جماعية أو فردية، قد تكون في شكل فرق وأندية، وتهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية وإنتصارات من أجل إستقطاب المزيد من الأنصار للحصول على الدعم المعنوي والمادي حتى تستطيع الإستمرار، إلا أنه مع مرور الزمن قد يتعرض هذا النادي الرياضي أو ذلك إلى العديد من الأزمات، التي تهدد مستقبله، أو تهز كيانه بسبب ظهور أزمة معينة قد تكون بسيطة يمكن التحكم فيها، أو قد تتطور وتصبح أكثر تعقيدا قد يصعب حلها، مما جعل النادي الرياضي في موقف لا يحسد عليه، وسنحاول في هذا المحور التطرق إلى مفهوم الأزمات الرياضية بشكل مفصل من خلال هذه العناصر.

تعريف الأزمات لغويا وإجرائيا

سوف نقوم بتعريف الأزمة أكاديميا (لغة واصطلاحات) ثم اجرائيا:

تعريف الأزمة لغويا:

في اللغة العربية: تأتي كلمة الأزمة في مادة أزم، والأزمة في مختار الصحاح الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، وعن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه سأل الحارث بن كلفة ما

الدواء، فقال: الأزم، يعني الحمية وكان طبيب العرب، والمأزم الضيق هو كل طريق ضيق بين جبلين مأزم، ومنه سمي الموضع الذي المشعر و عرفة مأزمي وفي المعجم الوجيز في مادة أزم: أزم على الشيء أزمأ أي عض بالفم كله عضا شديدا، و يقال أزم الفرس على اللجام، و أزمّت السنة أزمأ أي اشتد قحطها، تأزم: أصابته أزمة، والأزمة: الشدة و القحط، و الجمع أوازم و أزمات (صفاء و احمد، 2013).

وفي اللغة الانجليزية: يعرف قاموس ويسترا لأزمة على أنها نقطة تحول للأحسن أو للأسوأ في مرض خطير أو خلل في الوظائف، تغيير جذري في حالة الإنسان، وقت عصيب غير مستقر وأوضاع غير مسقرة، ويعرف قاموس أمير كان "هيرتيج" الأزمة بأنها وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييرا حاسما غير متوقعا كما في الشؤون السياسية، أما قاموس أكسفورد فيقول: أن الأزمة نقطة تحول أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الناس كالأزمة المالية أو السياسية، وأن جذور الكلمة في الافريقية: (krisis) ومعناها قرار، وفي اللغة الصينية: تتكون كلمة أزمة من جزئين (Wet – ji) يدل الجزء الأول على الخطر، والجزء الثاني يدل على الفرصة التي يمكن استثمارها (صفاء و احمد، 2013).

تعريف الأزمة إجرائيا:

الأزمة هو ذلك الحدث المفاجئ الذي يصيب كيان قد يكون مادي أو معنوي، نظرا لوجود خلل قد أصابه نتيجة لضعف التسيير وظهور العديد من العيوب فيه التي قد تهدد مستقبله ووجوده، وتتخذ الأزمة العديد من الأوجه قد تكون سياسية، مالية، إدارية، إجتماعية، ثقافية، ورياضية.

1. تعريف الأزمة الرياضية

الأزمات الرياضية هي تلك الأزمات التي ترتبط بالأحداث المرتبطة بالنشاط الرياضي مثل هزيمة النادي الأكثر شعبية أو أحداث شغب وتعصب أو إتخاذ 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 بإتخاذ قرارات تؤثر في الإرتباط الجماهيري والرأي العام في هذه المؤسسات، كما يتواجد في الأزمات الرياضية كافة الأنواع من الأزمات في داخل النشاط الرياضي، ويضيف بأن الأزمات الرياضية ترتبط أيضا بالموقف الأولمبي إذ كان الحدث في الدورات الأولمبية التي تقام كل أربع سنوات، أو في بطولة العالم كل سنة أو سنتين أو أربع سنوات أو في البطولات الإقليمية أو القارية أو العربية، كما أن الأزمات الرياضية ترتبط أيضا بحدوث أي خلل في المقومات الرئيسية لأي هيئة رياضية كانت إتحاد، أو أندية، أو مراكز شباب (البرغوثي، 2013).

2. أنواع الأزمات في المجال الرياضي

تعددت الأزمات في المجال الرياضي ويرجع السبب في ذلك إلى دخول معظم الرياضات

المختلفة في المجال الإحتراف ويمكن تحديد الأزمات في المجال الرياضة في خمسة مجالات (محسن، 2018):

- أزمة فنية: وهي التي ترتبط بالهزائم والإنتكاسات الرياضية؛
- أزمة إدارية: وهي التي ترتبط بالمخالفات الإدارية، والمشاكل، والمنازعات بين الإدارات؛
- أزمة مالية: وهي التي ترتبط بالعجز المالي أو الإنحرافات المالية؛
- أزمات طبية: وهي التي ترتبط بالمنشطات وعلاج اللاعبين؛
- أزمات طبيعية: وهي التي ترتبط بالكوارث الطبيعية التي تحدث في الأماكن الرياضية.

4. نماذج عامة من الأزمات الرياضية

ذكر عثمان إسماعيل حامد (1998) العديد من النماذج من بينها (البرغوثي، 2013):

1. تفجير قنبلة في الملعب الرياضي خلا مباراة كبرى في كرة القدم.
2. حدوث أحداث شغب بين جماهير أحد الأندية أو الأندية الأخرى.
3. حدوث أعمال شغب وعنف، عقب إنتهاء إحدى المباريات بخسارة النادي الأكثر شعبية وشعور أعضاء النادي بالظلم من قرارات الإتحاد المعني، ويتم الإعتداء على الممتلكات والمؤسسات.
4. حدوث حريق في أحد المؤسسات الرياضية، خلال تواجد أعداد كبيرة من المترددين على المؤسسة خلال هذا الحريق.
5. تدخل الشرطة في أحداث شغب الملاعب، وإستخدام القنابل المسيلة للدموع، مع طرد الجماهير من الملاعب، وتعرض عدد كبير من الجماهير للإصابة، وتبدأ الجماهير بالإعتداء على المؤسسات، والأفراد والممتلكات.
6. إنبهار أحد المدرجات في الملاعب التي تقام عليها المباريات، وما ينتج عنها من وفيات وإصابات بين المتفرجين.
7. حل مجالس إدارة الأندية، أو الإتحادات الرياضية، وتعيين مجالس إدارات أخرى، وقد تكون غير موضع ثقة لدى الجماهير.
8. تهديد خارجي ضد إحدى المؤسسات الرياضية، بإيقاف نشاطها دوليا، أو حرمانها من ممارسة الأنشطة على المستوى الدولي
9. حدوث إختلاسات في المؤسسات الرياضية.
10. الهزائم المتكررة لأحد المنتخبات الرياضية، بالرغم من الأموال الطائلة التي تصرف عليه مما يؤدي إلى عجز في الميزانية الإتحاد المعني.
11. أزمة إفلاس المؤسسات الرياضية(الإتحادات الرياضية والأندية) وما يعقب هذه الأزمة من ظهور العديد من نقاط الضعف في المؤسسة، كضعف التشريعات، و اللوائح، وأجهزة الرقابة، على هذه المؤسسات.

5. مراحل تطور الأزمات

تتباين النماذج التي تتناول مرحل تطور الأزمة، وإذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الإنحسار، ومرحلة الإختفاء. أو تحديدها بأربعة مراحل في أنموذج(Arnold,1980) وهي كل من (مرحلة الصدمة ، ومرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة الاعتراف بالأزمة ، ومرحلة التكيف) ، أو المراحل التي طرحها أنموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحلل الأزمة ، ومرحلة الانهيار التنظيمي) في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل هي كالآتي (الشيخ حامد، 2017):

1. مرحلة ما قبل الأزمة Precrisis- : وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة ، وتشير إلى بدايتها وبداية الأزمة الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاثة مراحل ضمنية هي:

1-1 مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.
2-1 مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

3-1 مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة.

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا" ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا" لاسيما وأن الألم يسلك مسارا" يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد،

2. مرحلة الأزمة -Crisis- :

وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث، إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار، ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعاً هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

3. مرحلة ما بعد الأزمة-Post Crisis- :

تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل. ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل، أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

ثانيا: الإطار المفاهيمي للقيادة الرياضية

تمتلك أي منظمة من منظمات المجتمع قيادة إدارية تقوم بتوجيهها نحو أهدافها والحفاظ على إستقرارها وبقائها مع المنظمات الأخرى سواء تعلق الأمر بالقيادات الإدارية أو الرياضية، حيث سنحاول في هذا المحور التطرق إلى مفهوم القيادة الرياضية التي تختلف عن القيادة الإدارية في بعض التفاصيل.

1. تعريف القائد:

يعرف القائد بأنه ذلك الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي عضو آخر من أعضاء الجماعة، ذلك من حيث تحديد هدف الجماعة وتنفيذ هذا الهدف وتغيير سلوكهم وتوجيهه وضبطه، بحكم مركزه في الجماعة أو خبرته أو سماته الشخصية (عباس، ب، د، س، ن). القائد هو الفرد الذي يحمل المخزون المعرفي والعقائدي، والتي تشمل على المعتقدات والقيم والاخلاق، السلوك، المعرفة والمهارات وبهذا المخزون يستطيع أن يقود ويأمر، يرشد ويؤثر (كلالدة، 1997).

ويعرف "كاتل" (katl) القائد بأنه الشخص الذي يكون تأثيره ملحوظ في تركيب الجماعة التي يقودها أي يحدث تغيير على مستوى المجموعة في حين يرى "كاتز" (kartz) أن القائد هو الشخص الذي يقوم بالاهتمام بسلوك الجماعة، فالقائد عبارة عن شخص يقود الجماعة بمختلف أنواعها (عطية، بد، س، ن).

2. تعريف القائد الرياضي

هناك من يسمي هذه الوظيفة بالتوجيه الرياضي القائم على الإرشاد والتحفيز للعاملين بغية تحقيق الأهداف المسطرة، ولكن كلمة قيادة أشمل من ذلك حيث يكمن جوهرها بالإضافة إلى حث المرؤسين وتحسيسهم وإشراكهم في عملية التسيير، هناك عنصر التواصل فالقيادة الرياضية تنتظر من المرؤوس أن يدرك بوضوح ما يريده منه القائد، الشيء الذي يلزم الإدارة الرياضية توفير القنوات الاتصالية الملائمة والتأكد من وصول رسالة القائد إلى مرؤوسيه (المكتبة).

وتجدر الإشارة إلى أن الوظائف الأربع يجب تأديتها من خلال مستويات الإدارة المختلفة ووفقا للأصول الادارية المعروفة والتي أرساها العالم الفرنسي فايول (1841-1925) تطبق في مستوياتها والمتمثلة في (المكتبة):

تقسيم العمل القائم على التخصص وتحديد المهام- السلطة وممارسة الصلاحيات - الفهم والعمل الجماعي- إخضاع الإهتمامات الفردية للإهتمامات العامة- الموازنة بين تقليل وزيادة الإهتمامات الفردية - روح المبادرة - إضفاء روح المرح للمجموعة.

3. سمات القائد الرياضي :

في ضوء العديد من الدراسات تم التوصل الى السمات الشخصية التالية التي يجب أن تتوفر في القائد الرياضي سنذكرها في مايلي (علاوي، 1998) :

- **الثبات الانفعالي :** يعتبر التحكم في الانفعالات من الأهمية بمكان للقائد الرياضي حتى يستطيع إشاعة الهدوء والاستقرار في نفوس التابعين، وحتى يستطيع أن يعطي تعليماته ونصائحه وقراراته لهم بصورة واضحة ونبرات هادئة، وخاصة في المواقف ذات الطابع الانفعالي العنيف والضغوط النفسية العالية، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن الانفعالات كما يقولون (معدية) أي ينتقل أثرها بسرعة، وظهور انفعالات الخوف والقلق والتوتر والاستثارة على القائد الرياضي سوف ينتقل أثرها بصورة فورية على التابعين وبالتالي يصبح القائد مسؤولاً بصورة مباشرة عن عدم تحكم التابعين في انفعالاتهم؛
- **التناغم الوجداني :** يقصد بالتناغم الوجداني (empathy) إحساس ودراك القائد الرياضي لما يحس به التابعين وتفهم انفعالاتهم ويجب ان نفرق هنا بين (التناغم الوجداني) و (التعاطف أو المشاركة الوجدانية Sympathy) وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن (التناغم الوجداني) من أبرز السمات الفاعلة بالنسبة للقائد الرياضي كمعين ومساعد للتابعين، إذ أن هذه السمة تساعد القائد الرياضي على تفهم حاجات وميول ودوافع التابعين ليس بهدف التأثير عليهم ولكن بهدف القدرة على حفزهم لإخراج أحسن ما عندهم؛
- **القدرة على اتخاذ القرار :** من بين أهم السمات التي تميز القائد الرياضي الفاعل قدرته على سرعة اتخاذ القرار وخاصة في المواقف المتغيرة التي تتطلب سرعة الاختيار بين بعض البدائل واختيار البديل بصورة رشيدة وعقلانية وليس بصورة عاطفية وانفعالية، هذا مع العلم أن ليس المهم هو السرعة القصوى في اتخاذ القرار بل لابد أن يرتبط بذلك اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب؛
- **الثقة بالنفس :** أن القائد الرياضي الذي يتميز بثقته بنفسه وبقدراته ومعلوماته ومعارفه وخبراته يكتسب مركزاً قوياً بين التابعين ويساعد على احترامهم له وتقديرهم لتوجيهاته، والثقة بالنفس تساعد القائد الرياضي على سهولة اتخاذ القرار وتقبل آراء التابعين دون حساسية مفرطة؛
- **تحمل المسؤولية :** إن القائد الرياضي الفاعل يكون مستعداً لتحمل المسؤولية في جميع الأوقات وخاصة في حالات الفشل ويسعى إلى ممارسة النقد الذاتي قبل انتقاد الآخرين، ومحاولة مواجهة الأسباب التي أدت إلى مثل هذه الحالات؛
- **الإبداع :** إن الروتين في إصدار التوجيهات أو في تشكيل أنواع الأداء أو السلوك للتابعين لا تساعد على تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، فالقائد الرياضي مبدع ومبتكر وليس روتيني وتقليدي؛

- **المرونة :** لا يقصد بالمرونة أن يتغاضى القائد الرياضي عن الخطأ أو أن يتقبل الأمر الواقع لعدم حدوث المزيد من المشاكل، ولكن يقصد بسمة المرونة التي تميز القائد الرياضي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء متطلبات الموقف أو إمكانية استخدام أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف وعدم الجمود أو النمطية أو الإصرار على طريقة واحدة وعدم تغييرها بالرغم من فشلها في تحقيق الأهداف؛
- **الطموح :** القائد الرياضي الفاعل طموح يتميز بالدافعية نحو التفوق والمزيد من التفوق في ضوء الأسس الموضوعية، وبالتالي يسعى إلى دفع وحفز التابعين بشتى الوسائل الايجابية لتحقيق أعلى ما يمكن من مستوى؛
- **القيادة :** القائد الرياضي الناجح يتسم بسمة القيادة ويقصد بذلك قدرته على التوجيه والتأثير في سلوك التابعين وقدرته على التنسيق والترتيب قدرته على تقديمهم أو أحيانا إيقاع بعض العقوبات عليهم في التوقيت المناسب وبصورة تناسب مع حجم الخطأ.

ثالثا: آليات القيادة الرياضية في إدارة الأزمات الرياضية

تواجه الأندية الرياضية كغيرها من المنظمات المجتمعية الأخرى بعض الأزمات الرياضية التي قد يهدد إستقرارها وكيانها، وهذا ما يتطلب من القيادة الرياضية السعي إلى حل هذه الأزمة بطرق علمية وتبني الإستراتيجية المناسبة لذلك، التي قد تختلف من موقف لأخر وهذا ما سنتطرق له في هذا المحور.

1. مفهوم إدارة الأزمات في الأندية الرياضية:

إن إدارة الأزمات في الأندية الرياضية لها تأثيرات كبيرة على الحركة والأنشطة الرياضية، ولأنها تتعدى الظرف الحالي لكونها تتعامل مع الأفراد وخاصة الشباب، فهذا يعنى أنها ستؤثر على الجيل الحالي والأجيال القادمة التي لم ترى النور بعد، فالأزمة هي المثيرات الحادة التي تؤثر في النادي وأنشطته الرياضية، وكذلك يمتد تأثيرها إلى المجتمع، إن المعنيين بإدارة الأزمة هم القادة الرياضيون والمدربون والعاملون في النادي كافة، إن أية أزمة لا يمكن أن تحدث أن يكون هناك أسباب أو مشاكل تؤدي إلى حدوثها، ومنها أسباب داخلية وأخرى خارجية أو كلامها معا، ويمكن أن تلد الأزمة يحدث صغير ما يلبث أن يكبر بسرعة، وخاصة إذا لم تتعامل الإدارة بشكل حازم مع متغيرا الأزمة وتضع الحلول الكفيلة لحلها بأسرع وقت ممكن، ومن الأزمات ما يكون سببها خارجيا أي مؤثر من خارج النادي متعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالنادي أو المنافسين، وكذلك ضعف الإمكانيات وقلة الملاعب والقاعات والأدوات يؤدي إلى بذور الأزمة (إسماعيلي، بوضياف، و بن خورر، 2013).

• تعريف إدارة الأزمات في المجال الرياضي :

إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات بين القوى المتصارعة وكيفية رصد تحركات

واتجاهات القوى المتصارعة والتكيف مع المتغيرات السياسية والإقتصادية والشعبية في ضوء الأهداف المحددة، وتعنى إدارة الأزمات على مستوى هيئة رياضية (لجنة أولمبية ، اتحاد ، نادي ، مركز شباب ، فرع اتحاد) رفع كفاءة وقدرة النظام على صنع القرارات سواء على مستوى العمل الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات أساليب الإدارة القديمة التي تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة (الشيخ حامد، 2017).

وبالتالي فإن الأزمة في المجال الرياضي تعنى وجود خلل في الهيئة الرياضية يؤثر عليها تأثيرا ماديا ومعنويا أو في عدم تحقيق أهداف محددة إلى درجة التي تثير الرأي العام ضد الهيئات الرياضية، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفعالة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بما يحقق الإستقرار وتجنب تهديدها واستخلاص الدروس وإكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات المستقبلية (عبد المحسن والخطيب، 2016).

2. فاعلية القيادة الرياضية في النادي الرياضي:

في الوقت الحالي يلاحظ أن معايير فاعلية القيادة حولها الجدل والاختلاف، فعلى سبيل المثال هل فاعلية القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تتحقق في حالات الفوز في المنافسات واحتلال المراكز الأولى أم أن فاعلية القيادة الرياضية تتحقق في حالة رضا الفريق عن أدائه والجهد الذي بذله البعض بغض النظر عن الفوز أو الهزيمة أو احتلال المراكز المتقدمة أو المتأخرة؟ أو القيادة الرياضية بالنسبة للفرق الرياضية تكون فاعلة في حالة النجاح في تطوير مستوى الفريق وإكسابه المزيد من الخبرات والنجاح في تغيير سلوكه نحو الأفضل، بغض النظر عن عدم قدرته على تحقيق أهدافه المرجوة؟ (تامرو علاوي، 2011)

3. مكانة عملية الإتصال القيادي الرياضي في إدارة الأزمات الرياضية :

تتعدد الآليات والاستراتيجيات التي تتخذها القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات وإدارتها بكل احترافية ومن المنطلقات الفكرية السابقة، نجد هناك مؤشرات مهمة لابد على المدير القائد في مجاله اتخاذها وتعتبر بذلك هذه المؤشرات مقاييس لدور وفعالية القيادة الإدارية في إدارة الأزمات الرياضية، وما يشهده المجتمع الجزائري مؤخرا من كثرة الأزمات والمشاكل التي عصفت بالفدرالية الجزائرية لكرة القدم وجملة من الإشاعات وتضارب المصالح بين القيادات المسيرة، بهذا يعد الاتصال مؤشرا فعالا في إبراز الدور القيادي ومدى قدرة القيادة في إدارة الأزمات الرياضية بحكمة وذكاء، حيث سنتطرق إلى مفهوم الإتصال والمهارات القيادية التي يجب أن يتمتع بها القائد الرياضي والأساليب التي قد ينتهجها القائد في إدارة الأزمات الرياضية.

1.3 تعريف عملية الإتصال:

إن مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المنظمة فيه، كما عرفه (dobois kotler عام 1994) "الاتصال هو إرسال المعلومات بهدف الحصول على تغيير في السلوك أو المواقف من طرف المرسل إليه" (درويش وتلا، 1968).
وعموما فعملية الاتصال تعني إنتاج، توفير وتجميع البيانات والمعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه (حجازي، 2000).

وتتم هذه العملية عادة في صورة متبادلة من الجانبين، بمعنى نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات إلى الآخرين فعملية الاتصال أساس دوام واستمرارية وجود المجتمع ذلك لأن نقل عادات العكس، العمل والتفكير والشعور والخبرات من جيل إلى جيل متوقف عليها تماما (سلامة، 1998).

2.3 دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال لإدارة الأزمات الرياضية:

إن الأزمة في المجال الرياضي تعني وجود خلل في المنظومة الرياضية يؤثر عليها تأثيرا ماديا ومعنويا على كافة المستويات الممارسة الرياضية، والهياكل التنظيمية للمؤسسات الرياضية، وهي فترة حرجية وحالة غير مستقرة تهدد كيانها وأداءها، ما يتطلب التدخل الفوري للحد منها والتحكم في الأحداث المفاجئة التي قد تعترض الحركة الرياضية بكل أشكالها ومستوياتها، فالأزمات الرياضية ترتبط بالأحداث الرياضية وتؤثر في النسق الاجتماعي وفي إدارة السلوك التنظيمي للهيئات الرياضية، وفي جوهرها كذلك تعني وجود مشكلات وإضطرابات في النظام الرياضي تؤثر عليه بالسلب، وتنتج كذلك من إتخاذ قرارات غير صائبة تعيق النشاطات الرياضية (بوخرص، 2017).

3.3 أدوات الاتصال في الأزمات الرياضية:

هناك العديد من الأدوات وأساليب الإتصال التي يمكن للقائد الرياضي الاعتماد عليها وإستخدامها بنجاح أثناء إدارته للأزمة الرياضية وهي كالآتي:

- **البرامج التلفزيونية:** يتطلب الأمر عرض خلاصة عن الأزمة في التلفزيون وبحيث يكون مقدم برنامج الأزمة واعيا ودارسا وأحد أعضاء فريق إدارة الأزمة، ويكون لديه قدر كبير من الحقائق عنها، ويجب أن يكون مدربا على مواجهة الكاميرا مع الإدارة التي يمثلها مقدم البرنامج حيث يتوقف على برنامجه القصير والذي لا يتعدى عدة دقائق، مدى تعاطف الجماهير مع الأزمة.
- **المؤتمرات الصحفية:** يجب الدعوة إلى عقد مؤتمر صحفي أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام بالبيانات الموثوق بها وأيضا إعطائهم بعض الوثائق والمستندات والصور والملخصات حول أحداث الأزمة، ويجب على من يدير هذه المؤتمرات الصحفية أن يكون مدربا على إدارتها، كما يجب أن يشارك في الإعداد للمؤتمرات الصحفية مجموعة من المدربين على

التعامل مع رجال الإعلام في مثل هذه الأمور.

- مركز المعلومات والبيانات: من المهم قيام إدارة الأزمة بتوفير مركز للمعلومات والبيانات ويكون في مكان يسهل فيه الاتصال ومزود بأدوات معالجة وتشغيل وتصنيف وتلخيص البيانات والمعلومات.
- مخاطبة الجماهير: لقد أضحت وسائل الاتصال المرئية والسمعية تنقل لنا الأحداث في دقيقتها وفي نفس الوقت يجب أن نقدر دور السلطات المسؤولة عن الأخبار والإعلام عن الأزمة الجماهيرية وهي المعادلة الصعبة.

4.3 إستراتيجيات القيادة الرياضية 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 من طرف القائد لحلها، ويمكن أن نضع المراحل التالية كأسلوب علمي في إدارة الأزمات الرياضية (الشيخ حامد، 2017):

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 يواجه الإدارة أو الهيئات التي يقودها من مشكلات ويختار الوقت المناسب لإيجاد الحلول لها، 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) management crisis أن أي شخص في موقع السلطة والمسؤولية يجب أن يضع تصورا أو خطة لحدوث وقوع الضعف أو الخوف ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة أنك مستعد لمواجهة ما يخبئ لك القدر، وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يجب أن نتذكر " سيدنا نوح عليه السلام " شرعه في بناء سفينة قبل أن يبدأ هطول الأمطار وحدث السيول وفي الآيات الكريمة من سورة نوح يتضح لنا القرار الإلهي لقوم وضعوا أصابعهم في أذانهم حتى ليسمعوا الدعوة وتغطوا بئياهم 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 أن 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 والتغطرس واعتبار أن الحدث بسيطاً أو تافهاً خلال الأزمة يفقد القيادة عنصر العلاقات الطيبة مع أطراف الأزمة وربما يجعل الرأي العام ليس ضد القيادة فقط ولكن أيضاً ضد الهيئة أو الإدارة التي يقودها هذا القائد ، كما يجب أن يكون قريباً من متابعة الأحداث الساخنة في إدارته أو هيئته كما أنه عندما يتخذ قراراً ما يجب أن يكون متحكماً تماماً بالموقف معاشاً له بحيث لا يكون القرار مبنى فقط على التقارير، كما أنه يجب على القائد ليس فقط أن يعترف بحدوث أزمة ولكن أيضاً أن يستعين بأهل منطقة الأزمة في إيجاد حلول لها " أهل مكة أدري بشعابها ".

المرحلة الرابعة :- احتواء الأزمة :- تتطلب هذه المرحلة من القائد أن يقوم بتحديد الأولويات التي يجب عليه أن يتخذ فيها قرارات صعبة وبسرعة حتى إذا لم يكن متوافراً لديه إلا قدر محدود من المعلومات، أو كان المتوفر قدراً كبيراً 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 ما يقدم به لأن المصادقية هي المرحلة الحاسمة في احتواء الأزمة؛

المرحلة الخامسة:- تحليل المعلومات والحقائق:- يعقب إحتواء الأزمة قدراً 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 سلبياً أو إيجابياً كما يجب عليه أن يعود فوراً إلى الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في هذا المجال للاستفادة منها جزئياً؛

المرحلة السادسة:- تسوية الأزمة -هذه المرحلة ترتبط بالسرعة فالأزمة لن تنتظر، لذلك يجب أن 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 في إصلاح ما اختل من أمور وإتباع المقترحات والتوصيات الواردة في كل المراحل السابقة. كما لا يجب الاعتماد على الحظ ولكن يجب أولاً 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 أدارت إحدى الأزمات التي واجهت الإدارة أو الهيئة المشاركة في النشاط.

خاتمة:

إن الدور الذي يلعبه القائد الرياضي في النادي يعتبر دورا حاسما ومهما في إدارة الفريق الرياضي، سواء من حيث عملية التسيير الذي يحقق من خلالها الفريق الرياضي الأهداف المرجوة والنتائج الإيجابية، أو من حيث تجنبه العديد من المشاكل بهدف عدم الدخول في الأزمات التي قد تهدد مستقبل الفريق، وفي حالة دخول النادي في أي أزمة قد تصيب الفريق سواء كان ذلك بسبب سوء التسيير أو سوء النتائج الرياضية المتحصل عليها، أو بسبب ظروف قاهرة وغير متوقعة التي قد تصيب النادي، حيث يلعب القائد الرياضي الدور المحوري والفعال في إدارة الأزمة الرياضية من خلال قدرته على التحكم في إرتداداتها ونتائجها والتخفيف من حدتها، فكلما كان القائد الرياضي يتمتع بالمهارات الإتصالية اللازمة، وقدرته على التأقلم والتكيف مع الأزمة بشكل يجعله قادر على إبعاد الفريق الرياضي من دائرة الخطر بشكل لا يضر بمصلحة الفريق، فالقائد الرياضي الناجح هو من يستطيع التعامل مع الظروف، ويستطيع أيضا إختيار الحل أو الإستراتيجية المناسبة للأزمة، وفي حالة ما إذا كان القائد الرياضي لا يتمتع بالمهارات الإتصالية، أو بمهارات التأقلم مع الأوضاع، وعدم قدرته على إختيار الإستراتيجية المناسبة فإن ذلك قد يجعله في موقف لا يحسد عليه يجعله غير قادر على الخروج من الأزمة وحلها في أقصر مدة ممكنة لذلك نرى أنه من الضروري على أي فريق رياضي أن يحسن إختيار قائده الذي يكون يتمتع بالمهارات الإتصالية وقدرته على تسيير الأزمة وسرعة حلها.

المراجع

1. البطّل. إسلام محمد (23 يونيو، 2011). www.Kenaneonline.com. تاريخ الاسترداد 20 جانفي، 2019
2. الرياضية الشاملة المكتبة. (بلا تاريخ). القيادة الرياضية. WWW.SPORT.ta4a.us تاريخ الاسترداد 12 جانفي، 2019،
3. الشيخ حامد أمل طيب إدريس. (2017). دراسة حالة إستراتيجية إدارة الأزمات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية: الإتحاد السوداني لكرة القدم أنموذج. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الرياضية ، ص 15-16. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
4. تامر ، ا ، & ، علاوي ، م. ح. (2011). المكتبة الرياضية الشاملة، www.sport.ta4a.us : إسترجع في 19 جانفي 2019
5. جوادي صفاء، و بوسكرة احمد. دور الصحافة الرياضية المكتوبة في وإدارة الأزمات الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم. مجلة الإبداع الرياضي ، العدد 23، (نوفمبر، 2013).
6. بوخرص رمضان. إدارة الأزمات في المجال الرياضي. مجلة الإبداع الرياضي ،. (2017).
7. كلالدة. ظاهر محمود الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار زهران، عمان: (1997).
8. درويش عبد الكريم ، و ليلي تلا. أصول الإدارة العامة. مكتبة أنجلو. القاهرة: (1968).
9. عطية ،ك. أ.، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: المكنب الجامعي الحديث. (بد، س، ن)
10. عبد المحسن محمد أحمد محمود ، و خالد محمد عبد الجبار الخطيب، الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات. دار العلم والإيمان. القاهرة: (2016).
11. علاوي محمد حسن. سيكولوجية القيادة الرياضية. مركز الكتاب للنشر. القاهرة: (1998).
12. سلامة محمد عبد الحافظ. وسائل الإتصال والتكنولوجيا في التعليم، ط02. دار الفكر للطباعة. عمان: 1998.
13. البرغوثي محمد محسن. إدارة الأزمات لذى إداري الإتحادات و الأندية الرياضية في فلسطين. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية الرياضية ، 28 ، جامعة نابلس . نابلس (2013).
14. عباس محمود عوض. علم النفس الإجتماعي، دار النهضة العربية.. بيروت: (ب، د، س، ن)
15. حجازي مصطفى. (2000). الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة (المجلد

ط03). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

16. محسن مصطفى محمد. دور الإعلام الرياضي في إدارة الأزمات الرياضية في الإتحاد العراقي المركزي لكرة القدم من وجهة نظر المدربين. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية البدنية والعلوم الرياضية، جامعة القادسية. القادسية (2018).
17. إسماعيلي يمينه ، نوال بوضياف، و خير الدين بن خورر. تعاطي وسائل الإعلام لأسلوب إدارة الأزمات في الأندية الرياضية الجزائرية من وجهة نظر المدربين. مجلة الإبداع ، العدد23، (نوفمبر، 2013).