

نموذج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا

د / عمرو جمال نافع ابراهيم

مدرس بقسم الإدارة الرياضية -كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

المقدمة ومشكلة البحث:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تطورات وتقلبات متسارعة في الآونة الأخيرة وهو الأمر الذي أدى لنشوء العديد من المخاطر على اختلاف مستوياتها ومسبباتها وتأثيرها، حيث أصبحت المؤسسات لا تستطيع التعامل مع المتغيرات المتسارعة دون اللجوء إلى الاستعداد المسبق لهذه المخاطر وأخذ التدابير اللازمة لإدارتها. (٣ : ١)

وتعتبر الجدارات من المفاهيم الحديثة نسبياً في علوم الإدارة والتي تركز على توفير المهام المطلوبة بطريقة صحيحة ومن قبل الشخص المناسب والمؤهّل علمياً ومهارياً ويمتلك الشخصية القيادية وهو ما يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة عن منافسيها، حيث أصبحت الجدارات الأساس الذي تقوم عليه أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة لخلق الابتكار والقيمة للمؤسسات. (٤ : ١٣) وعرفها (Quinn, 2013) بأنها مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية. (١٢ : ٣٤)

كما أصبح لإدارة الجدارات من العاملين دورها هاماً في المؤسسات وانتقالها من وضع تنافسي لآخر، حيث قامت العديد من المؤسسات بالانتقال من الأسلوب التقليدي لإدارة مواردها البشرية المرتكز على الوظيفة إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية المرتكز على الجدارات من أجل تمكين هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها خاصة في ظل التغيرات والتحديات والمخاطر التي تواجهها، وتتركز أبعاد الجدارة على أهم المهارات والمعارف والقيم المهنية والقدرات والتي يتوافرها في العنصر البشري تضمن له الأداء المتميز بما ينعكس على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. (١ : ٧٠٨ - ٧٣٥)

أصبحت عملية تطوير الجدارات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتتضح أهميتها فيما يلي :-
- تعتبر الجدارات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تعمل على تحقيق الميزة التنافسية.

- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة خاصة في مجال الجدارات يُدر عوائد عديدة سواء عوائد ملموسة (أرباح - إنتاجية جيدة) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء - ضمان الولاء).

- يتوفر لدى الافراد العاملين مجموعة من الموارد الشخصية (كالمعارف والمهارات والسمات) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق وتحريك هذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأي فائدة، لذلك من الضروري أن تقوم المؤسسة بوضع عامل الجدارة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها. (١٠ : ١٤ - ١٦)

وتعمل إدارة المخاطر داخل المؤسسات على تحديد الإتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة ورسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر والتعرف على طرق التنبؤ بها وطرق اكتشافها مسبقاً. (٢ : ٢٣)

تستمد إدارة المخاطر أهدافها من أهداف المؤسسة، ويمثل الهدف الأساسي لها على المستوى الكلي بحماية المؤسسة من المخاطر التي تتعرض لها خصوصاً وأن المنظمات تعيش في بيئة عدم التأكد العالي والتغيرات المتسارعة، من أجل تحقيق الإنتاج وتعظيم الأرباح وتقليل النفقات والحفاظ على سمعة المؤسسة وحصتها السوقية، ويتحقق هذا الهدف من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية بشكل فعال من خلال اختيار الجدارات الإدارية القادرة على إحداث التغيير في ظل المخاطر والأزمات المحتملة. (١٥ : ٨٧)

وتأتي أهداف إدارة المخاطر بتقديم إطار عمل للمؤسسة بهدف تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه، وإعداد أساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأوليات من خلال الإدراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه أنشطة المؤسسة، والمساهمة في تخصيص موارد المؤسسة والاستخدام الفعال لها، بالإضافة لحماية وتطوير موارد ومجودات المؤسسة وتعظيم الكفاءة التشغيلية. (٥ : ٤٧)

أصبحت المؤسسات الرياضية جزءاً من النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ومع زيادة دور المؤسسات الرياضية وحجمها في المجتمعات أصبحت تواجه العديد من المخاطر على المستوى المحلي أو الدولي، مما يتطلب استحداث إدارات جديدة لمواجهة هذه المخاطر والتي تهدد استمرار المؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في القيام بعملها وتحقيق أهدافها.

ويرى الباحث أن الحركة الرياضية بجمهورية مصر العربية في الآونة الأخيرة بها العديد من المخاطر والتي أثرت عليها تأثيراً سلبياً في مختلف قطاعاتها ومؤسساتها وأنشطتها، والتي أظهرت الحركة الرياضة بصورة متعثرة انعكست على تطورها ومن أمثلة هذه المخاطر (التعصب والشغب في الملاعب الرياضية، الصراعات القوية بين أعضاء مجالس إدارات الأندية والتي تهدد استقرار النادي في مزاوله أنشطته وتحقيق رسالته وأهدافه، بالإضافة للمخاطر الرياضية التي ترتبط بالأحداث الرياضية الأخرى).

ويرى الباحث أنه في ظل الظروف الراهنة التي نعيشها من المعاناة والقلق في كل مناخ الحياة والتي تركت أثارها الاقتصادية والاجتماعية على صناعة الرياضة والتي تعرضت لأضرار بالغة نتيجة ظهور كارثة بيولوجية في ظل التطور التكنولوجي الهائل والتي باتت تهدد جميع من يعيش على كوكب الأرض وهي ظهور فيروس وباء كورونا، والذي ترتب عليه إيقاف المباريات وجميع البطولات سواء كانت محلية أو دولية، وتم غلق جميع الأندية الرياضية، والتجمعات البشرية للسيطرة على هذا الخطر مع تراجع الأنشطة الرياضية، ويُعد هذا الوضع مصدر خطر دائم للرياضي والمسؤول والمشاهد والصحفي على حد سواء. فتعطلت بسبب فيروس كورونا الوظائف الرياضية و تراجع الأسمه وسندات المؤسسات الرياضية، كما كان لتأجيل التظاهرات الرياضية الأثر السلبي الكبير على اقتصاديات الرياضة. حيث كان بمثابة رصاصة الرحمة على الرياضة وشل حركتها، حالها كحال الأنشطة التجارية والاقتصادية والفنية، وهو ما كان بمثابة موت حقيقي للرياضة.

ومن خلال تردد الباحث علي المؤسسات الرياضية ، وجد الباحث أن العمل داخل تلك القطاعات نمطي جداً ويفتقر إلي روح الإبداع والابتكار والموهبة في تنفيذ الأعمال، وكذلك انخفاض نوعي في مستوي تنفيذ تلك الأنشطة على الرغم من تنوع دورات الإعداد والتدريب والصقل الموجهة للقادة والأخصائيين الرياضيين التي من المفترض أن تنمي بدورها الجوانب الإدارية والشخصية لديهم، ولكن الواقع الفعلي هو أن هؤلاء القادة والأخصائيين نظراً لرتابة الأعمال وكذلك نمطية تلك الدورات فهم لا يهتموا بها وإن كان ذلك ، فإنما يتم ذلك كشرط ترقّي أو كشرط لاجتياز درجة وظيفية معينة .

ويرى الباحث أنه في ظل هذه المخاطر الدائمة والتي تهدد استقرار الرياضة في المؤسسات الرياضية يجب العمل على استحداث آليات تقوم بتوظيف الكفاءات وانتقاء الجدارات على مختلف مستويات المؤسسة ، حيث أصبحت الجدارات المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهة المخاطر التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، لذلك من الضروري أن تقوم المؤسسات الرياضية بوضع عامل الجدارة ضمن أولوياتها واستغلال موارد أفرادها في إدارة المخاطر ومواجهتها.

ويرى الباحث أنه من الأهمية توافر مجموعة من الجدارات الادارية البشرية من خلال العمل على تطوير العاملين وتحسين المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكونها، واتباع سياسة استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الجدارات العالية على المستوي الإداري وذلك للارتقاء بأداء المؤسسات الرياضية في ظل المخاطر التي تواجهها. وهذا ما استثار اهتمام الباحث لهذا الموضوع كمحاولة لوضع نموذج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية .

واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا.

وضع نموذج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا.

تساؤلات البحث:

في ضوء أهداف البحث صاغ الباحث التساؤلات الآتية:

ما واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

ما واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا؟

ما النموذج المقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا.

مصطلحات البحث:

الجدارات الإدارية "Administrative competencies" هي مجموعة من المهارات الديناميكية التي تتكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة والتي تسهم في تطوير وتقديم المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها وإدارة المخاطر بها. (١٤ : ٩٨)

إدارة المخاطر: "Risk Management" هي عملية منهجية وتحليلية لمعرفة احتمال أن يكون هناك تهديد للمنشأة الرياضية أو الأفراد أو العاملين أو الجمهور للخطر ، ويتم من خلال تحديد الإجراءات للحد منها أو تخفيفها أو تقليلها أو تحويل نتائجها. (١٣ : ٩)

الدراسات السابقة :

١- دراسة " صفية مصطفى " (٢٠٢١) (٧) وعنوانها " فعالية الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" وهدفت الدراسة إلي توضيح الدور الذي تؤديه الجدارات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في شركة سونطراك من وجهة نظر عينة من العمال والمسؤولين بالشركة ، وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع استمارات الاستبيان ، واشتمل مجتمع وعينة البحث على (١٥٠) مفردة وكان عدد الاستمارات المسترجعة بعد توزيعها (١١٨) بنسبة الاسترجاع ٧٩ %، وكان من أهم النتائج عدم فعالية دور الجدارات الإدارية في قرارات تسيير الموارد البشرية، وأوصت الباحثة بضرورة إعطاء حرية أكبر للوحدات والمديريات للتوظيف على مستواها والعمل على تأهيل العاملين بشتى المجالات للوصول لمستوى الجدارة.

٢- دراسة "سراب بلال المومني" (٢٠٢٠) (٦) وعنوانها "أثر الجدارات الجوهرية في إدارة الأزمات في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي" وهدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر الجدارات الجوهرية في إدارة الأزمات في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي ، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم توزيع استمارات الاستبيان المكونة من (٥١) فقرة على عينة الدراسة ، واشتمل مجتمع وعينة البحث عدد (٢٧٣) فرد من الأطباء والصيادلة والممرضين والإداريين والفنيين الذين يمارسون مهامهم في المستشفى ، وكان من أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للجدارات الجوهرية بأبعادها (المعارف، والمهارات ، والقدرات) على إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بضرورة رفع كفاءة إجراءات العمل وانتقاء الجدارات الإدارية والجوهرية بالمستشفى لما له من أثر إيجابي على إدارة الأزمات والمخاطر.

٣- دراسة "عادل كمال الدين جنيدي" (٢٠٢٠) (٨) وعنوانها "ادارة المخاطر في المجال الرياضي : دراسة حالة على وباء فيروس كورونا" وهدفت الدراسة إلي التعرف علي المخاطر المؤثرة في المجال الرياضي بخصوص ما ترتب عليه فيروس كورونا ، ومعرفة كيفية التعامل معه من خلال المسؤولين عن المجال الرياضي والتصدي لأي كارثة بيئية مماثلة ، وقام الباحث بتحليل وتفسير ونقد جميع الوثائق التي استخدمها وتحديد طرق وأساليب الوقاية من هذا الوباء ومعرفة كيفية انتشاره ، وكان من أهم النتائج تعثر الحركة الرياضية في كل المؤسسات على حد سواء مما أثر على اقتصاديات الرياضة، وأوصى الباحث بوضع آليات يمكن من خلالها الاستفادة من بعض المخاطر والمشكلات التي حدثت للأندية الأخرى أو الدول الأخرى وكيفية التعامل معها ، وعقد دورات تدريبية للأخصائيين

- الرياضيين لمعرفة خطط الطوارئ المعلنة مسبقاً في التعامل مع المخاطر المحتملة ، وانتقاء الجداريات الإدارية المناسبة للتعامل مع المخاطر.
- ٤- دراسة "عزة أحمد الحسيني" (٢٠١٥) (٩) وعنوانها " الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية" وهدفت الدراسة إلى تحديد الأسس الفكرية للجداريات القيادية ودورها في تحسين أداء المدرسة المصرية، والتعرف على بعض النماذج الأجنبية المعاصرة للجداريات القيادية في المدارس بالدول المختلفة ، وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم توزيع استمارات الاستبيان ، واشتمل مجتمع وعينة البحث على عدد من القيادات الإدارية ببعض مدارس جمهورية مصر العربية قيد البحث، وكان من أهم النتائج غموض مفهوم الجداريات القيادية للغالبية العظمى من القيادات المدرسية نظراً لحدائثة هذا الموضوع داخل سياق الفكر الإداري المعاصر، وأوصت الباحثة بضرورة التعرف على الاحتياجات الأساسية من الجداريات وتبني مفهوم الجداريات القيادية للوصول للأداء المتميز ومواجهة التحديات المستقبلية.
- ٥- دراسة " هيثم محمد الزغبي " (٢٠١١) (١١) وعنوانها " تحليل أثر وعي المديرين بعدم التأكد البيئي على استثمار الجداريات الاستراتيجية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وعي المديرين بعدم التأكد البيئي على استثمار الجداريات الاستراتيجية ، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع استمارات الاستبيان ، واشتمل مجتمع وعينة البحث على عدد ٣ شركات وكانت العينة تتكون من (٦٢) فرد من أعضاء وحدة التحليل وهم المديرون العاملون في شركات صناعة الكهربيات ، وكان من أهم النتائج تفعيل آليات العقول والمواهب والجداريات الذكية من الباحثين والاداريين والخبراء في كل مستويات العمل لتحقيق مستقبلاً متوقعاً مأمولاً بعيداً عن المخاطر والأزمات.
- ٦- دراسة " Ramlall,Sunil. J" (2006) (١٦) وعنوانها " تحديد وفهم جداريات الموارد البشرية وعلاقتها بالممارسة التنظيمية" وهدفت الدراسة إلى قياس دور الجداريات في نجاح مدراء ادارة الموارد البشرية وكيف يختلف دور الجداريات بين مستويات العاملين في ادارة الموارد البشرية (المستوى التنفيذي الداخلي، المدراء، المدراء التنفيذيين)، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع استمارات الاستبيان ، واشتمل مجتمع وعينة البحث على المنظمات الواقعة في وسط غرب الولايات المتحدة الامريكية، وتم اختيار (٦٦) منظمة منها وتم توزيع (٢٢٤) استبيانها على المتخصصين في الموارد البشرية وتم استرداد (٢٢٠) منها، وكان من أهم النتائج أن هناك ارتباط قوي وواضح بين امتلاك الجدارة والأداء المتقدم للمنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الجداريات من مدراء الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.

إجراءات البحث منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) نظراً لمناسبته لطبيعة هذا البحث.
مجتمع وعينة البحث: -

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالهيئات والمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية والممثلة في " أعضاء مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية ، أعضاء مجلس إدارة بعض الاتحادات الرياضية المصرية ، وزارة الشباب والرياضة ، مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات قيد البحث ، والأندية الرياضية قيد البحث والبالغ قوامها (١١٢) نادي " ، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقة العشوائية والبالغ قوامها (٢٧٣) فرداً ، والجدول التالي يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث :

جدول (١)
توزيع مجتمع وعينة البحث

النسبة النوعية	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	المجتمع الأصلي	البيان البشري	البيان
٣٦.٣٦ %	٤	٢	١١	أعضاء مجلس ادارة اللجنة الأولمبية المصرية	اللجنة الأولمبية
٧.٦١ %	٢١	١٠	٢٧٦	أعضاء مجالس إدارات بعض الاتحادات الرياضية المصرية والمتمثلة في (كرة القدم ، كرة السلة ، كرة اليد ، ألعاب القوى ، المصارعة).	الاتحادات الرياضية المصرية
٣٨.٤٦ %	١٥	٨	٣٩	وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري الإدارات	وزارة الشباب والرياضة
٧٧.٧٨ %	٢٨	٦	٣٦	العاملين بمديريات الشباب والرياضة ممثلة في (مدير عام - وكيل الرياضة - مدير إدارة الهيئات والمنشآت الرياضية - مدير إدارة التخطيط والمتابعة - مدير إدارة شئون العاملين). - قطاع شمال الصعيد (المنيا - بني سويف). - قطاع جنوب الصعيد (أسوان). - قطاع وجه بحري (الإسكندرية). - قطاع الدلتا المتمثل في (القاهرة - الجيزة).	مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات قيد البحث
١٦.٦٤ %	٢٠٥	١٤	١٢٣٢	العاملين بالأندية الرياضية الواقعة في نطاق مديريات الشباب والرياضة عينة البحث ممثلة في (المدير التنفيذي- أعضاء مجلس الإدارة)	الأندية الرياضية بالمحافظات قيد البحث
١٧.١٣ %	٢٧٣	٤٠	١٥٩٤	الإجمالي	

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث لجمع بيانات البحث الأدوات الآتية:

أولاً - تحليل الوثائق والسجلات:

قام الباحث بالاطلاع علي المراجع العلمية المتخصصة في الإدارة الرياضية، والوثائق الخاصة بمجال تنمية الجدارات وإدارة المخاطر الرياضية ، وتأثير جائحة كورونا على الرياضة .

ثانياً - المقابلة الشخصية (الغير مقننة) :

قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض العاملين بالمؤسسات الرياضية وذلك للتعرف على طبيعة عمل المؤسسات الرياضية ومدى امتلاكها للجدارات الإدارية ، ودورها في إدارة المخاطر.

ثالثاً: استبيان واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا:

* خطوات إعداد الاستبيان:

قام الباحث بتصميمه على النحو التالي:

١ - تحديد الهدف من الاستبيان:

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف علي واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا، فقد توصل الباحث إلى محورين ، حيث يحتوي المحور الأول علي أربعة أبعاد بإجمالي (٣٣) ثلاث وثلاثين عبارة ، والمحور الثاني حيث يحتوي على بعدين بإجمالي (٢١) واحد وعشرين عبارة، بعد صياغتها لتناسب مجتمع البحث ، حيث قام الباحث بعرضهم على مجموعة من الخبراء قوامها (١٠) عشرة من الخبراء، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها، وقد حصلت جميع المحاور على نسبة ٨٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، حيث تراوح نسبة موافقة الخبراء (٨٠% : ١٠٠%).

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور استبيان واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا (ن = ١٠)

النسبة المئوية	التكرار	المحور
١٠٠%	١٠	المحور الأول: واقع تنمية الجدارات الادارية بالمؤسسات الرياضية .
٩٠%	٩	البعد الأول : المهارات.
٨٠%	٨	البعد الثاني: المعارف.
١٠٠%	١٠	البعد الثالث: القدرات.
١٠٠%	١٠	البعد الرابع: الاتجاهات.
١٠٠%	١٠	المحور الثاني: واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا
٩٠%	٩	البعد الأول : سياسات توقع وإدارة المخاطر المحتملة بالمؤسسات الرياضية.
٩٠%	٩	البعد الثاني: إجراءات إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية.

يتضح من جدول (٢) ما يلي :

اتفقت آراء السادة الخبراء على مناسبة جميع محاور الاستبيان حيث تراوحت نسبة الموافقة على (٨٠% : ١٠٠%) ، وبذلك تصبح عدد محاور الاستبيان (٢) محورين .

٢ - صياغة عبارات الاستبيان:

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان، وقد قام الباحث بصياغتها بما يتناسب مع طبيعة العينة وبما يتفق مع الهدف منه، وقد بلغ عدد العبارات (٥٤) أربع وخمسين عبارة موزعة على محاور الاستبيان كالتالي:

المحور الأول: واقع تنمية الجدارات الادارية بالمؤسسات الرياضية.

البعد الأول: المهارات وعدد عباراته (٨) ثمان عبارات.

البعد الثاني: المعارف وعدد عباراته (١١) احدى عشرة عبارة.

البعد الثالث: القدرات وعدد عباراته (٧) سبع عبارات.

البعد الرابع: الاتجاهات وعدد عباراته (٧) سبع عبارات.

المحور الثاني : واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا.

البعد الأول: سياسات توقع وادارة المخاطر المحتملة. وعدد عباراته (١١) احدى عشر عبارة

البعد الثاني: إجراءات إدارة المخاطر. وعدد عباراته (١٠) عشرة عبارات.

وقد روعي عند صياغة العبارات، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وأن تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.

وقد قام الباحث بكتابة شكل الاستبيان وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمى إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها.

٣ - تصحيح الاستبيان:

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقديري ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

نعم (٣) ثلاث درجات. إلى حد ما (٢) درجتان. لا (١) درجة واحدة.

٤ - تعليمات الاستبيان:

تم وضع تعليمات الاستبيان حيث طلب من العاملين بالمؤسسات الرياضية عينة البحث، كتابة البيانات الخاصة به ، قراءة كل عبارة بعناية ، وكذلك الاستجابات وهي (نعم ، إلى حد ما ، لا) ، وعدم ترك أي عبارة دون الإجابة عليها .

٥ - الصورة المبدئية للاستبيان :

تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان على مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال قوامها (١٠) عشرة خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشر سنوات وذلك للتعرف على مدى تمثيل كل عبارة للمحور الذي ينتمى إليه ، وطلب من السادة الخبراء إبداء الرأي بحذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة في ضوء ملاحظاتهم ، وقد تم أخذ العبارات التي حصلت على نسبة ٨٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء .

وقد قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي أشار إليها السادة الخبراء ، وبناءً على آراء الخبراء تم حذف عدد (١٥) خمس عشرة عبارة ، والجدول التالي (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣)
عدد العبارات التي تم حذفها وإضافتها للصورة المبدئية للاستبيان

(ن = ١٠)

عدد العبارات المتفق عليها	عبارات تم اضافتها	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات في الصورة المبدئية	المحاور
٨	---	٢	١٠	المحور الأول: واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية. <u>البعد الأول: المهارات.</u>
١١	---	٣	١٤	<u>البعد الثاني: المعارف.</u>
٧	---	١	٨	<u>البعد الثالث: القدرات.</u>
٧	---	٢	٩	<u>البعد الرابع: الاتجاهات.</u>
١١	---	٤	١٥	المحور الثاني: واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا. <u>البعد الأول: سياسات توقع وإدارة المخاطر المحتملة بالمؤسسات الرياضية.</u>
١٠	---	٣	١٣	<u>البعد الثاني: إجراءات إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية.</u>
٥٤	---	١٥	٦٩	الإجمالي

كما قام الباحث بكتابة شكل الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور والبعد المنتمية إليه بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبيان مع بعضها البعض.

٥ - الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على مناسبة الاستبيان للتطبيق على مجتمع البحث وذلك عن طريق تطبيقه على عينة عشوائية قوامها (٣٠) ثلاثون من العاملين بالمؤسسات الرياضية، ومن مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي :

- التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات لعينة البحث .
- التعرف على مدى فهم أفراد العينة لتعليمات الاستبيان .
- إيجاد المعاملات العلمية من صدق وثبات .

المعاملات العلمية للاستبيان :

أ - الصدق :

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث ما يلي :

- ١ - صدق المحتوى .
- ٢ - صدق الاتساق الداخلي

١ - صدق المحتوى :

قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية والتي تحتوي على (٢) محورين ، حيث يحتوي المحور الأول على أربعة أبعاد بإجمالي (٣٣) ثلاث وثلاثين عبارة، والمحور الثاني حيث يحتوي على بعدين بإجمالي (٢١) واحد وعشرين عبارة ، وتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال قوامها (١٠) عشرة خبراء ، وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والأبعاد والعبارات الخاصة بكل محور وبعد ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٨٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، وفي ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات وكذلك استبعاد العبارات التي لم تحصل على النسبة المحددة ، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته النهائية (٥٤) أربع وخمسين عبارة .

٢ - صدق الاتساق الداخلي .

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي:

أ - الصدق:

للتأكد من صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي ، حيث قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون من العاملين بالمؤسسات الرياضية ، حيث راعى الباحث أن تكون العينة من مجتمع البحث من غير العينة الأصلية للبحث ، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية المحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ككل.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور أو البعد المنتمية إليه بالنسبة لاستبيان واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا
(ن = ٣٠)

المحاور														
المحور الأول: واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية.														
العبارات														
			٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	البعد الأول: المهارات		
			0.96	0.95	0.93	0.97	0.96	0.95	0.91	0.95	معامل الارتباط			
١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	البعد الثاني: المعارف		
0.89	0.92	0.87	0.88	0.91	0.83	0.95	0.91	0.92	0.90	0.88	معامل الارتباط			
				٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	البعد الثالث: القدرات		
				0.87	0.83	0.86	0.90	0.90	0.88	0.84	معامل الارتباط			
				٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	البعد الرابع: الاتجاهات		
				0.82	0.86	0.94	0.85	0.86	0.93	0.87	معامل الارتباط			
المحور الثاني: واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا.														
١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	البعد الأول: سياسات توقع وإدارة المخاطر المحتملة بالمؤسسات الرياضية		
0.96	0.99	0.99	0.97	0.97	0.99	0.99	0.98	0.84	0.70	0.78	معامل الارتباط			
			١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	البعد الثاني: اجراءات ادارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية
			0.85	0.82	0.79	0.90	0.95	0.95	0.95	0.96	0.92	0.95	معامل الارتباط	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦١.

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور والبعد المنتمية إليه بالنسبة للصورة الأولى التي تقيس " واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا" ما بين (٠.٧٠ : ٠.٩٩) وهي معاملات ارتباط دالة احصائياً ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمحاور.

جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان والتي تقيس واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية

بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا (ن = ٣٠)

رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
معامل الارتباط	0.88	0.86	0.86	0.86	0.88	0.84	0.87	0.88	0.86	0.84
رقم العبارة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
معامل الارتباط	0.89	0.83	0.89	0.77	0.88	0.83	0.82	0.86	0.86	٠.٧٤
رقم العبارة	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
معامل الارتباط	0.84	0.86	0.82	0.85	0.76	0.78	0.72	0.79	0.70	0.71
رقم العبارة	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠
معامل الارتباط	0.82	0.84	0.72	0.86	0.75	0.78	0.94	0.92	0.92	0.91
رقم العبارة	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠
معامل الارتباط	0.91	0.92	0.92	0.88	0.80	0.79	0.84	0.83	0.83	0.83
رقم العبارة	٥١	٥٢	٥٣	٥٤						
معامل الارتباط	0.93	0.72	0.77	0.71						

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٥) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان والتي تقيس " واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا" ما بين (٠.٧٠ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة احصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له

والتي تقيس واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية

بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	المحاور
0.91	المحور الأول: واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية: البعد الأول: المهارات
٠.٩٥	البعد الثاني: المعارف
٠.٩٣	البعد الثالث: القدرات
٠.٨٦	البعد الرابع: الإتجاهات
٠.٩٥	المحور الثاني: واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا: البعد الأول: سياسات توقع وإدارة المخاطر المحتملة بالمؤسسات الرياضية.
٠.٨٩	البعد الثاني: إجراءات إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية.

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول (٦) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له بالنسبة لواقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا ما بين (٠.٨٦ : ٠.٩٥) وهي معاملات ارتباط دالة احصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (٧)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبيان والتي تقيس واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا (ن = ٣٠)

معامل الثبات	المحاور
٠.٩٨	المحور الأول: واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية: <u>البعد الأول: المهارات</u>
0.98	<u>البعد الثاني: المعارف</u>
0.94	<u>البعد الثالث: القدرات</u>
0.95	<u>البعد الرابع: الاتجاهات</u>
0.98	المحور الثاني: واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا: <u>البعد الأول: سياسات توقع وإدارة المخاطر المحتملة بالمؤسسات الرياضية.</u>
0.97	<u>البعد الثاني: إجراءات إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية.</u>
٠.٩٦	الدرجة الكلية للاستبيان

يتضح من جدول (٧) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا لأبعاد الاستبيان والتي تقيس "واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا" ما بين (٠.٩٤ : ٠.٩٧) ، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للاستبيان (٠.٩٨) وهي معاملات ارتباط دالة احصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث:

أ - الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لأدوات جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ١٧ / ٢ / ٢٠٢١ م إلى ٢٦ / ٢ / ٢٠٢١ م ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة.

ب - تطبيق البحث:

بعد تحديد العينة واختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢ / ٣ / ٢٠٢١ م إلى ٢٥ / ٣ / ٢٠٢١ م .

ج - تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها احصائياً .

الأساليب الاحصائية المستخدمة :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث الأساليب الاحصائية الآتية :

- النسبة المئوية .
 - معامل الارتباط .
 - معامل ألفا كرونباخ .
 - مجموع الدرجات المقدره (الوزن النسبي) .
 - المتوسط الحسابي .
 - مربع كا
- وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥) كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

ما هو واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

جدول (٨)

الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات

محور " واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية "

البعد الأول : (المهارات) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	نعم		لا		النسبة المئوية %	الوزن النسبي	كا	تكرار
		%	ك	%	ك				
١	تقوم المؤسسة الرياضية بتحليل مستوى مهارات العاملين لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.	١١.٣٥	٣١	٦٩.٩٦	١٩١	٤٧.١٣	٣٨٦	١٦٧.٠٣	٥
٢	تتنقى المؤسسة الرياضية المهارات والجدارات المتميزة كأساس للتوظيف في المجالات المختلفة.	٩.٥٢	٢٦	٧٣.٦٢	٢٠١	٤٥.٣٠	٣٧١	٢٠١.٦٥	٦
٣	تقوم المؤسسة الرياضية بمعالجة المهارات المتدنية لدى العاملين من خلال برامج تدريبية لتحسن ادائه.	١٩.٠٤	٥٢	٣٥.٨٩	٩٨	٦١.٠٥	٥٠٠	٢٨.٥١	٢
٤	تتلاءم المهارات العملية للعاملين مع متطلبات العمل في المؤسسة الرياضية.	٢٥.٢٧	٦٩	٣٣.٣٣	٩١	٦٣.٩٨	٥٢٤	١٠.٦٤	١
٥	توفر المؤسسة الرياضية الكثير من التقنيات التكنولوجية الحديثة للعاملين للمزيد من الإبداع والابتكار.	١٦.٤٨	٤٥	٥٧.١٤	١٥٦	٥٣.١١	٤٣٥	٧٣.٦٥	٤
٦	تهتم المؤسسة الرياضية بإكساب العاملين الموهوبين لديها بالمهارات الجديدة التي توأكب التقدم العلمي والتكنولوجي.	١٥.٠١	٤١	٣٥.٨٩	٩٨	٥٩.٧١	٤٨٩	٤٨.٣٣	٣
٧	تعتمد المؤسسة الرياضية على نتائج تقييم العاملين والجدارات في تحديد الحوافز والعلاوات.	٤.٧٦	١٣	٧٨.٣٨	٢١٤	٤٢.١٢	٣٤٥	٢٥٥.٣٦	٨
٨	يتوافر بالمؤسسة الرياضية نظام خاص للترقيات لأصحاب المواهب والجدارات الإدارية.	٧.٦٩	٢١	٧٦.٥٥	٢٠٩	٤٣.٧١	٣٥٨	٢٣٢.١٨	٧
المحور الأول- البعد الأول		١٣.٦٤	٢٩٨	٥٧.٦٠	١٢٥٨	٣٤.٠٨	٥٢.٠١		

من ٧٥% فأكثر

تتحقق

من ٦٠% : أقل من

٧٥% تتحقق إلى حد ما

أقل من ٦٠%

لا تتحقق

حدود الثقة

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

. يتضح من جدول (٨) أن قيم كآدالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات "واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا" في محور " واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية " بعد " المهارات " ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الاستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات البعد على نسب مئوية تراوحت ما بين (٤٣.٧١% : ٦٣.٩٨%) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات البعد ككل (٥٢.٠١%) أي أن البعد لا يتحقق مما يشير إلى ضعف بعد " المهارات " كأحد المتغيرات المؤثرة في واقع العمل داخل المؤسسات الرياضية

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

حصلت العبارات أرقام (٣،٤،٦) على نسب مئوية تراوحت ما بين (٤١.٣٩% : ٤٩.٠٨%) مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي ويتضح من خلال ذلك أن بعض المؤسسات الرياضية تقوم بوضع برامج تدريبية للعاملين كشرط اجتياز درجة وظيفية معينة ولكنها لاتضع برامج خاصة بقياس مستوى مهارات العاملين من خلال أدوات القياس المتبعة ثم بعد ذلك تضع برامج تدريبية لتحسين المهارات المنخفضة للعاملين مما يؤثر على كفاءة العمل الإداري داخل المؤسسات الرياضية .

ويرى الباحث أنه على الرغم من أن بعض المؤسسات الرياضية تحاول جاهدة لتطبيق التكنولوجيا الحديثة والمكينة في شتى الأعمال ولكنها تغفل الإهتمام بالعنصر البشري حيث أن الجدران والمواهب الادارية في الوقت الحالي تعتبر رأس مال بشري عالي القيمة لأي مؤسسة رياضية تساهم في تقدمها ونموها وتطورها. وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة "عزة أحمد الحسيني" (٢٠١٥) (٩) بضرورة التعرف على الاحتياجات الأساسية من الجدران وتبني مفهوم الجدران القيادية للوصول للاداء المتميز ومواجهة التحديات المستقبلية.

حصلت العبارات (١،٢،٥،٧،٨) على نسب مئوية تراوحت ما بين (٥٧.١٤% : ٧٨.٣٨%) مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي ويتضح من ذلك أن المؤسسات الرياضية تفتقر إلى الاعتماد على أساليب التحليل الحديثة والتي منها " أسلوب تحليل الفجوات ، والتحليل الرباعي SWOT analysis، وتحليل PESTLE) في تحليل مهارات العاملين وفقاً للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها وتحسينها من خلال البرامج التدريبية المؤهلة .

كما أن أغلب المؤسسات الرياضية لا تنتقي الجدران والمواهب ذوي المهارات العالية كأساس للتوظيف في المجالات المختلفة ، كما أنه لا توجد خطط سنوية لتدريب وتطوير الجدران من العاملين من أجل رفع مستواهم ، وأنه من المفترض أن يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم. وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة "سراب بلال المومني" (٢٠٢٠) (٦) بضرورة رفع كفاءة إجراءات العمل وانتقاء الجدران الإدارية والجوهرية بالمستشفى لما له من اثر ايجابي على إدارة الأزمات والمخاطر.

ولذلك يرى الباحث أنه لا بد للمؤسسات من تعظيم الاستفادة من المواهب والجدران البشرية حيث أن الجدران من المواهب تشكل مصدراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهي التي تمثل القوى الفائزة التي تؤثر على الكيفية التي تتنافس بها المؤسسات الرياضية بينها البعض وتحديد الفارق الحاسم للتنافس العالمي القوى . وبذلك تم الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على " ماهو واقع الجدران الادارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية" في بعد " المهارات".

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

ما هو واقع تنمية الجدران الإدارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

جدول (٩)

الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات
محور " واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية
البعد الثاني : (المعارف)

(ن = ٢٧٣)

م	العبارات	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	النسبة المئوية %	كا	ترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تهتم المؤسسة الرياضية بالمستقبل المهني لحاجاتها من الجدارات والمواهب البشرية.	26	٩.٥٢	49	١٧.٩٤	198	٧٢.٥٢	374	45.67	191.63	٧
٢	يمتلك العاملون بالمؤسسة الرياضية المعرفة الكاملة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء عملهم.	48	١٧.٥٨	167	٦١.١٧	58	٢١.٢٤	536	65.45	95.76	٣
٣	تحتفظ المؤسسة الرياضية بالعامين ذوي المعرفة والجدارات المتميزة بمتطلبات العمل.	31	١١.٣٥	39	١٤.٢٨	203	٧٦.١٩	374	45.67	207.12	٨
٤	تقوم المؤسسة الرياضية بصقل العاملين وذلك بالاطلاع على المعارف الجديدة المرتبطة بمجال عملهم.	29	١٠.٦٢	178	٦٥.٢٠	66	٢٤.١٧	509	62.15	132.29	٤
٥	تقوم المؤسسة الرياضية بتحديد احتياجاتها من الجدارات البشرية في ضوء متطلبات المنافسة والتطوير.	8	٢.٩٣	58	٢١.٢٤	207	٧٥.٨٢	347	42.37	235.54	١٠
٦	تضع المؤسسات الرياضية سياسات واضحة لتشجيع الابتكار والأفكار الجديدة في مجال العمل.	39	١٤.٢٨	186	٦٨.١٣	48	١٧.٥٨	537	65.57	149.21	٢
٧	تستخدم المؤسسة الرياضية وسائل القياس في اختيارها للجدارات البشرية المطلوبة مما يساهم في استقطابهم.	9	٣.٢٩	51	١٨.٦٨	213	٧٨.٠٢	342	41.76	255.03	١١
٨	تستفيد المؤسسة الرياضية من المعارف والخبرات والنماذج المحلية والإقليمية في تدريب وصقل العاملين.	59	٢١.٦١	153	٥٦.٠٤	61	٢٢.٣٤	544	66.42	63.38	١
٩	تقوم المؤسسة باعطاء فرص للعاملين لإكمال الدراسات الخارجية بهدف زيادة تكوين المعارف.	33	١٢.٠٨	48	١٧.٥٨	192	٧٠.٣٢	387	47.25	169.38	٥
١٠	توفر المؤسسة الرياضية خطة لإدارة المعرفة وربطها باحتياجاتها من جدارات بشرية حالية ومستقبلية.	22	٨.٠٥	58	٢١.٢٤	193	٧٠.٦٩	375	45.79	178.62	٦
١١	تقوم المؤسسة الرياضية بتحديد الفجوات في المعارف الموجودة والمعارف المرغوب فيها وسبل اضافتها وتعزيزها.	21	٧.٦٩	51	١٨.٦٨	201	٧٣.٦٢	366	44.69	204.40	٩
المحور الأول- البعد الثاني		٣٢	١٠.٨٢	١٠٣	٣٤.٥٦	١٦٤	٥٤.٦١	٤٦٩	٥٢.٠٧		
حدود الثقة		أقل من ٦٠%		أقل من ٦٠%		أقل من ٦٠%		من ٦٠% : أقل من ٧٥%		من ٧٥% فأكثر	
		لا تتحقق		لا تتحقق		لا تتحقق		تتحقق إلى حد ما		تتحقق	

قيمة كا الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

. يتضح من جدول (٩) أن قيم ك^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات "واقع تنمية الجداريات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا" في محور " واقع تنمية الجداريات الإدارية بالمؤسسات الرياضية " بعد " المعارف " ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الاستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات البعد على نسب مئوية تراوحت ما بين (٤١.٧٦ % : ٦٦.٤٢ %) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات البعد ككل (٥٢.٠٧%) أي أن البعد لا يتحقق مما يشير إلى ضعف بعد " المعارف " كأحد المتغيرات المؤثرة في واقع العمل داخل المؤسسات الرياضية.

وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

حصلت العبارات أرقام (٢،٤،٦،٨) على نسبة مئوية تتراوح من (٥٦.٠٤% : ٦٨.١٣%) مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي ويتضح من ذلك أنه على الرغم من امتلاك العاملين لأساسيات التعامل مع التكنولوجيا في نطاق عملهم إلا أن هناك ضعف شديد في استخدام تكنولوجيا المعلومات لأغراض التخطيط والتنبؤ بالمستقبل ، كما أن المؤسسات الرياضية تضع سياسات واضحة لتشجيع الابتكار ولكن لاتسعي لتفعيلها بشكل كامل، حيث يؤثر نقص الكفاءات والجداريات البشرية إلى زيادة الحمل علي المؤسسة وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية وانخفاض نوعية العمل مما يؤثر على المؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها.

ويرجع الباحث ذلك لعدم وجود إدارة للمواهب والجداريات البشرية داخل المؤسسات الرياضية ، حيث أن العاملين فيها هم "عمال المعرفة"، مما يعني أن لديهم المعرفة المطلوبة للوصول لأفضل أداء لوظيفتهم وكذلك قدرتهم على التعلم بسرعة وتطبيق تلك المعرفة بطريقة عملية وفعالة. وهذا ما تفتقت معه نتائج دراسة "هيثم محمد الزغبى" (٢٠١١) (١١) بضرورة تفعيل اليات العقول والمواهب والجداريات الذكية من الباحثين والإداريين والخبراء في كل مستويات العمل لتحقيق مستقبلاً متوقعا مأمولاً بعيداً عن المخاطر والأزمات.

حصلت العبارات أرقام (١،٣،٥،٧،٩،١٠،١١) على نسب مئوية تراوحت ما بين (٢٢.٣٤ % : ٧٨.٠٢ %) مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي ويتضح من ذلك أن المؤسسات الرياضية لازالت تفتقر إلى وضع سياسات وخطط استراتيجية تؤمن بها مستقبلياً المهني لحاجاتها من الجداريات الإدارية المتميزة وكيفية إدارة هذه الموارد في ضوء المنافسة والتطوير والتي تعطي الأولوية في البقاء للجداريات في حال اضطرت لتقليص حجم الجهاز الإداري بها ، وهو الذي يعرض أي مؤسسة رياضية للعديد من المخاطر والتحديات، فالفرق بين إدارة المخاطر وإدارة الجداريات من المواهب هو الفارق بين من يبحث عن تحقيق المستوي المقبول من الأداء، وبين من يبحث عن تحقيق التميز والإبداع في حالة إدارة الجداريات من المواهب من خلال دعم وتطوير أداء العاملين .

بالإضافة لعدم الاستفادة من النماذج المحلية والاقليمية في تدريب وتنمية المواهب البشرية، ونظراً لعدم استخدام المعايير العلمية في قياس جودة أداء العاملين وعدم الفهم الصحيح من قبل القيادات الإدارية لأهمية الجداريات الإدارية، نجد قصور شديد في تقدم برامج تدريبية تتناسب مع المؤهلات العلمية وطبيعة عملهم التي تعمل على اكسابهم بالمهارات والمعارف الجديدة حتى تستطيع مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي . وبذلك تم الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص علي "ما هو واقع الجداريات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية" في بعد " المعارف".

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

ما هو واقع تنمية الجداريات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

جدول (١٠)

الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات
محور " واقع تنمية الجدارات الادارية بالمؤسسات الرياضية "
البعد الثالث : (القدرات) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	النسبة المئوية %	كا	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يتم تقييم قدرات العاملين في المؤسسة الرياضية بشكل دوري وفق معايير أداء محددة.	33	١٢.٠٨	169	٦١.٩٠	71	٢٦.٠٠	508	62.03	108.22	٣
٢	تتناسب القدرات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة الرياضية مع متطلبات الوظيفة التي يمارسونها.	32	١١.٧٢	43	١٥.٧٥	198	٧٢.٥٢	380	46.40	189.38	٥
٣	تقوم المؤسسة الرياضية بوضع فرق عمل من ذوي القدرات المتخصصة لإدارة المخاطر ومواجهتها.	12	٤.٣٩	50	١٨.٣١	211	٧٧.١٧	347	42.37	245.30	٧
٤	تضع المؤسسة الرياضية برامج ومحفزات لاستقطاب ذوي الجدارات لإظهار قدراتهم وإبداعاتهم.	50	١٨.٣١	72	٢٦.٣٧	151	٥٥.٣١	445	54.33	62.00	٤
٥	توفر المؤسسة الرياضية المناخ المناسب للعاملين الموهوبين وتؤمن لهم المزايا الوظيفية المختلفة.	44	١٦.١١	178	٦٥.٢٠	51	١٨.٦٨	539	65.81	125.03	٢
٦	تقوم المؤسسة الرياضية بوضع خطة احلال شاملة سنوياً لتقليل المخاطر التي تنشأ نتيجة ترك الموهوبين من الجدارات البشرية لأماكنهم.	24	٨.٧٩	46	١٦.٨٤	203	٧٤.٣٥	367	44.81	209.43	٦
٧	يتم توزيع الادوار والمسؤوليات على العاملين بالمؤسسة الرياضية بما يتناسب مع قدراتهم وامكاناتهم.	62	٢٢.٧١	157	٥٧.٥٠	54	١٩.٧٨	554	67.64	72.15	١
المحور الأول- البعد الثالث		٢٥٧	١٣.٤٤	٧١٥	٣٧.٤١	٩٣٩	٤٩.١٣	٣١٤٠	٥٤.٧٧		
حدود الثقة		اقل من ٦٠% لا تتحقق		من ٦٠% : أقل من ٧٥% تتحقق إلى حد ما		من ٧٥% فأكثر تتحقق					

قيمة كا الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) أن قيم كا دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات "واقع تنمية الجدارات الادارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا" في محور " واقع تنمية الجدارات الادارية بالمؤسسات الرياضية " بعد " القدرات " ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الاستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات البعد على نسب مئوية تراوحت ما بين (٤٢.٣٧% : ٦٧.٦٤%) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات البعد ككل (٥٤.٧٧%) أي أن البعد لا يتحقق مما يشير إلى ضعف بعد " القدرات " كأحد المتغيرات المؤثرة في واقع العمل لإدارة المؤسسات الرياضية.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

حصلت العبارات أرقام (١،٥،٧) على نسبة مئوية تتراوح من (٥٧.٥٠% : ٦٥.٢٠%) مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي ويتضح من ذلك أنه على الرغم من تنوع دورات الإعداد والتدريب والصفى الموجهة للقادة والأخصائيين الرياضيين التي من المفترض أن تنمي قدراتهم ومهاراتهم ، ولكن الواقع الفعلي هو أن هؤلاء القادة والأخصائيين نظراً لرتابة الأعمال وكذلك نمطية تلك الدورات فهم لا يهتموا بها وإن كان ذلك ، فإنما يتم ذلك كشرط ترقى أو كشرط لاجتياز درجة وظيفية معينة .

حصلت العبارات (٢،٣،٤،٦) على نسب مئوية تراوحت ما بين (٥٥.٣١% : ٧٧.١٧%) مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي ويتضح من ذلك أنه لا توجد خطط بديلة تعمل على استقطاب المتميزين من الجدارات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية ، بالإضافة لافتقار المؤسسات الرياضية في وضع برامج ومحفزات لاستقطاب ذوي الجدارات الإدارية لإظهار قدراتهم وإبداعاتهم ، وعدم استخدام وسائل القياس في اختيار حملة الماجستير والدكتوراه مما يساعد على جذب الجدارات البشرية المتميزة. بالإضافة لعدم وجود فرق عمل متخصصة من ذوي القدرات والمهارات العالية لإدارة المخاطر بها واتباع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الخطر المتوقع .

بالإضافة لوجود صعوبات بالغة في وضع خطة إحلال شاملة سنوية لتقليل المخاطر التي تنشأ نتيجة ترك الجدارات من العاملين لأماكنهم نظراً لاتباع الأساليب الإدارية التقليدية وعدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة ، حيث لا تتوفر خطط تدريبية للمرشحين الموهوبين لغايات الإحلال الوظيفي لكي يتم تغطية المهارات اللازمة لشغل الوظائف المستهدفة .

ويرجع الباحث ذلك إلى أن هناك قصوراً شديداً في تحديد الاحتياجات الوظيفية من الجدارات بما يتناسب مع قدراتهم وامكاناتهم وذلك في ضوء متطلبات المنافسة والتطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي ، حيث أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً هاماً من استراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة ، وإدارة ومواجهة المخاطر بها. وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة " صفية مصطفى " (٢٠٢١) (٧) بضرورة إعطاء حرية أكبر للوحدات والمديريات للتوظيف على مستواها والعمل على تأهيل العاملين بشتى المجالات للوصول لمستوى الجدارة. وبذلك تم الاجابة على التساؤل الأول والذي ينص علي " ماهو واقع الجدارات الادارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية" في بعد " القدرات".

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :

ما هو واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

جدول (١١)

الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات
محور " واقع تنمية الجدارات الادارية بالمؤسسات الرياضية "
البعد الرابع : (الإتجاهات) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	النسبة المئوية %	كا	ترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تشارك الإدارة العليا المستويات الإدارية الأخرى في عملية صنع القرارات الهيكلية.	١٢.٨٢	35	٦٥.٢٠	178	٢١.٩٧	60	521	63.61	128.20	٢
٢	يتلقى العاملون الدعم والتأييد بشأن أداء قمت به أو قمت بتحسينه.	١١.٣٥	31	١٨.٦٨	51	٦٩.٩٦	191	386	47.13	167.03	٤
٣	تعمل المؤسسة الرياضية على تحفيز وتشجيع العاملين وفرق العمل من خلال منحهم الصلاحيات والمعلومات اللازمة لتسيير الأعمال.	١٤.٢٨	39	٦١.٥٣	168	٢٤.١٧	66	519	63.37	101.74	٣
٤	تعمل المؤسسة الرياضية على تطبيق مبدأ تجانس الأهداف من خلال ربط أهداف واتجاهات وحاجات العاملين بأهداف المؤسسة.	٤.٧٦	13	١٧.٩٤	49	٧٧.٢٨	211	348	42.49	244.48	٧
٥	تناسب قيمة الأجور مع طبيعة الأعمال الموكلة للعاملين.	٥.٤٩	15	١٧.٩٤	49	٧٦.٥٥	209	352	42.98	235.87	٦
٦	تقدم المؤسسة الرياضية نظاماً للعلاوات الدورية والاستثنائية للعمل الإضافي بما يكفل إنجاز الأعمال بأعلى جودة.	٤.٧٦	13	٢٢.٧١	62	٧٢.٥٢	198	361	44.08	201.91	٥
٧	تقدم المؤسسة الرياضية امتيازات نقل العامل لوظيفة أفضل لتحسن الأداء.	٢٨.٥٧	78	٥٦.٤١	154	١٥.٠١	41	583	71.18	72.95	١
المحور الأول- البعد الرابع		١١.٤٣	٢٢٤	٣٧.٢٠	٧١١	٩٧٦	٥١.٠٧	٣٠٧٠	٥٣.٥٤		
حدود الثقة		من ٧٥% فائق		من ٦٠% : أقل من ٧٥%		أقل من ٦٠% لا تتحقق					
		تتحقق		تتحقق إلى حد ما							

قيمة كا الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

. يتضح من جدول (١١) أن قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات " واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا" في محور " واقع تنمية الجدارات الادارية بالمؤسسات الرياضية " بعد " الإتجاهات " ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الإستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات البعد على نسب مئوية تراوحت ما بين (٤٢.٤٩ % : ٧١.١٨ %) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات البعد ككل (٥٣.٥٤ %) أي أن البعد لا يتحقق مما يشير إلى ضعف بعد " الإتجاهات " كأحد المتغيرات المؤثرة في واقع العمل لإدارة المؤسسات الرياضية.

وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

حصلت العبارات أرقام (١,٣,٧) على نسب مئوية تراوحت ما بين (٥٦.٤١ % : ٦٥.٢٠ %) مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي ويتضح من ذلك عدم اهتمام المؤسسات الرياضية بالأمن الوظيفي للعاملين من ذوي الجدارات الإدارية مما يؤمن استقرارهم وراحتهم ، وعدم توافر نظام خاص للترقيات لأصحاب الجدارات الادارية ، وعدم تفويض الصلاحيات لهم وتحديد مسؤولياتهم ، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسات الرياضية .

ويرى الباحث أنه لا بد من استخدام الأساليب التدريبية الحديثة لاستغلال الطاقة الكافية للجدارات وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد" كالمعنى والقدرة والتأثير"، والعمل علي إكسابهم قدرات ومهارات تعمل على تحقيق وإثبات الذات لديهم مما يزيد من قدراتهم الإبداعية في العمل و يحفزهم على الإبتكار والإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية بكفاءة وجودة عالية.

حصلت العبارات أرقام (٢,٤,٥,٦) على نسب مئوية تراوحت ما بين (١٥.٠١ % : ٧٧.٢٨ %) مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي ويتضح من ذلك أن المؤسسة الرياضية لا تقوم بتطبيق مبدأ تجانس الأهداف من خلال ربط أهداف واتجاهات وحاجات العاملين بأهداف المؤسسة. باعتبار أن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة ، بمعنى أنه إذا تحققت أهداف العاملين وحاجاتهم الشخصية تحققت بالتتابع اهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية ، كما أنه يوجد قصور شديد في ربط الحوافز والأداء عند تقديم أداء الموهوبين ، بالإضافة الى أن أغلب المؤسسات الرياضية لا تعتمد على تقارير الأداء التي توفرها أنظمة المعلومات عند تحديد حوافز العاملين من ذوي الجدارات، كما أن أغلب المؤسسات الرياضية لا تسعى الي زيادة الرواتب والأجور بحسب الكفاءة في سبيل المحافظة على العاملين الموهوبين لديها .

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى أن التعيينات داخل هذه المؤسسات تتم وفقاً لسنوات الأقدمية أو الدرجة الوظيفية وليس عن طريق تعيين الجدرات ذوي القدرات الإبداعية وفقاً لتقييم مقنن ، كما أن خطط تنفيذ الأنشطة وميزانيتها لا تتم بنظام مخطط وواضح يكفل تنفيذ الأنشطة وفقاً للميزانية بما يحقق الإبداع والتميز وليس النقص أو العجز أو تحقيق المستوي المقبول. وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة " عزة أحمد الحسيني" (٢٠١٥) (٩) حيث أن غموض مفهوم الجدارات القيادية للغالبية العظمى من القيادات نظراً لحدثة هذا الموضوع داخل سياق إدارة الموارد البشرية. وبذلك تم الاجابة على التساؤل الأول والذي ينص علي " ماهو واقع الجدارات الادارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية" في بعد " الاتجاهات".

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

واقع ادارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا ؟

جدول (١٢)

الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات
محور " واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية "

البعد الأول : (سياسات توقع وإدارة المخاطر المحتملة بالمؤسسات الرياضية) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	النسبة المئوية %	كا	ترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يتوافر بها ادارة متخصصة للمخاطر والأزمات كآليه استباقية لتوقع المخاطر، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.	19	٦.٩٥	41	١٥.٠١	213	٧٨.٠٢	352	42.98	248.00	١١
٢	تقوم بعمل دورات وورش عمل حول ادارة المخاطر وكيفية مواجهه جائحه كورونا والتصدى لها.	27	٩.٨٩	151	٥٥.٣١	95	٣٤.٧٩	478	58.36	84.75	١
٣	تقوم باعادة تصميم وصياغة الهيكل التنظيمي في ضوء المخاطر والأزمات المتوقعة.	26	٩.٥٢	50	١٨.٣١	197	٧٢.١٦	375	45.79	188.37	٤
٤	تقوم بإعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وتلك المخطط لمواجهتها وفعالية نشاطات التخفيف والجهد المبذول في ادارة المخاطر.	27	٩.٨٩	43	١٥.٧٥	203	٧٤.٣٥	370	45.18	208.18	٦
٥	تقوم بإدخال الثقافة التشرعيه كإيديولوجية للوقاية من المخاطر وأثارها مستقبلا برفع درجة الأمان وتنظيم أسس الوقاية.	12	٤.٣٩	56	٢٠.٥١	205	٧٥.٠٩	353	43.10	224.86	١٠
٦	تستخدم اساليب التحليل الحديثة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات حدوث المخاطر وأسبابها.	19	٦.٩٥	68	٢٤.٩٠	186	٦٨.١٣	379	46.28	161.96	٣
٧	توفر سيناريوهات معدة مسبقا للتعامل مع مختلف المخاطر المتوقعة.	17	٦.٢٢	64	٢٣.٤٤	192	٧٠.٣٢	371	45.30	180.29	٥
٨	تستخدم اشارات الأذار المبكر والتكنولوجيا الحديثة لرصد المخاطر المحتملة.	21	٧.٦٩	52	١٩.٠٤	200	٧٣.٢٦	367	44.81	201.12	٧
٩	نضع الاستراتيجيات المختلفه للتغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.	19	٦.٩٥	55	٢٠.١٤	199	٧٢.٨٩	366	44.69	199.38	٨
١٠	تقوم بإعداد ممارسات تجريبية للوقاية من حدوث المخاطر المتوقعة.	22	٨.٠٥	63	٢٣.٠٧	188	٦٨.٨٦	380	46.40	164.33	٢
١١	تقوم بتدريب العاملين على خطط استعادة النشاط بعد مواجهه المخاطر.	19	٦.٩٥	47	١٧.٢١	207	٧٥.٨٢	358	43.71	248.00	٩
المحور الثاني- البعد الأول		٢٢٨	٧.٥٩	٦٩٠	٢٢.٩٧	٢٠٨٥	٦٩.٤٣	٤١٤٩	٤٦.٠٥		
حدود الثقة		من ٧٥% فائق		من ٦٠% : أقل من ٧٥%		أقل من ٦٠% لا تتحقق					

فيه كما الجدوليه عند مستوى دلالة = ٠.٠٥ = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٢) أن قيم كا دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات استبيان " واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا" في محور " واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية " بعد " سياسات توقع وإدارة المخاطر المحتملة بالمؤسسات الرياضية " ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الاستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات البعد على نسب مئوية تراوحت ما بين (٤٢.٩٨ % : ٥٨.٣٦ %) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات البعد ككل (٤٦.٠٥ %) أي أن البعد لا يتحقق مما يشير إلى ضعف سياسات توقع وإدارة المخاطر المحتملة بالمؤسسات الرياضية .

وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

حصلت العبارة رقم (٢) على نسبة مئوية قدرها (٥٥.٣١%) مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي ويتضح من خلال ذلك أنه على الرغم من أن ادارة المؤسسات تسعى جاهدة لتوعية الأفراد تجاه وباء كورونا باتباع الاجراءات الاحترازية ووضع نشرات للتوعية ، إلا أن النظام البيئي الرياضي يحتاج لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للتخفيف من الاثار السلبية ل Covid 19 على عالم الرياضة بكل مؤسساتها من خلال تشكيل ادارة للمخاطر داخل كل مؤسسة يكون هدفها تكوين فريق مختص بمواجهة التحديات الحالية وتسهيل الأحداث الرياضية المستقبلية الأمانة والممتعة للجميع. وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة " عادل كمال الدين جندي " (٢٠٢٠) (٨) في تعثر الحركة الرياضية في كل المؤسسات على حد سواء مما اثر على اقتصاديات الرياضة، وأوصي بوضع اليات يمكن من خلالها الاستفادة من بعض المخاطر والمشكلات التي حدثت للأندية الأخرى أو الدول الأخرى وكيفية التعامل معها.

حصلت العبارات أرقام (١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠،١١) على نسب مئوية تراوحت ما بين (٦٨.١٣% : ٧٨.٠٢%) مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي ويتضح من ذلك أنه لا توجد إدارة مسئولة عن وضع وتقييم المخاطر الكلية والجزئية داخل المؤسسات الرياضية ، وعدم وجود خطط استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة في المؤسسات الرياضية ضمن الخطة العامة للرياضة، بالإضافة لعدم توفير الامكانيات اللازمة لدعم إدارة المخاطر في المؤسسات الرياضية وكيفية استثمارها ، مع عدم الاهتمام بإدخال الثقافة التشريعية كأيدولوجية للوقاية من المخاطر والاستعداد لها.

ويرى الباحث أنه يجب على إدارة المؤسسات الرياضية العمل على تكوين خرائط الفرص والمخاطر لتساعد بفاعلية في عملية تفادي وقوع الأزمات الرئيسية وذلك عن طريق الاستجابة لإشارات الانذار المبكر واتخاذ التدابير المضادة والفعالة في الوقت المناسب وخاصة تجاه وباء كورونا المستجد وذلك من خلال زيادة الدعم المادي تحت بند الاجراءات الاحترازية، كذلك العمل على تنفيذ بروتوكول تعاون بين وزارة الصحة ووزارة الشباب والرياضة لتوفير طاقم طبي دائم لكل هيئة أو مؤسسة رياضية. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاستخدام الأمثل للمورد البشري المتمثل في الجدارات الادارية المؤهلة لمواجهة المخاطر. وبذلك تم الاجابة على التساؤل الأول والذي ينص علي " واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية " في بعد " سياسات توقع وإدارة المخاطر المحتملة بالمؤسسات الرياضية ".

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :

واقع ادارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا ؟

جدول (١٣)

الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات
محور " واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية "
البعد الثاني : (إجراءات إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية) (ن = ٢٧٣)

م	العبارات	نعم		الي حد ما		لا		الوزن النسبي	النسبة المئوية %	كا	ت
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تقوم بالتحضير من خلال التخطيط المسبق لعملية إدارة المخاطر عن طريق رسم خريطة نطاق العمل.	٦.٥٩	18	١٩.٧٨	54	٧٣.٦٢	201	363	44.32	206.57	٨
٢	تقوم بالتعرف على المخاطر المحتملة من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها كما وكيفا.	٦.٢٢	17	٢٣.٠٧	63	٧٠.٦٩	193	370	45.18	183.12	٦
٣	تسعى للتعرف على جوانب القصور في القوانين واللوائح والسياسات وذلك لاحتواء المخاطر من جراء تطبيقها في المؤسسات الرياضية.	٧.٦٩	21	٢٥.٢٧	69	٦٧.٠٣	183	384	46.89	152.18	٤
٤	تضع تشريعات رياضية هدفها الاساسي الوقاية من حدوث المخاطر وليس معالجتها.	٧.٣٢	20	٢٤.١٧	66	٦٨.٤٩	187	379	46.28	163.54	٥
٥	تضع معايير للاداء وطريقه العمل الصحيحة مثل معايير المحاسبة والرقابة والمراجعة أو وضع دليل للحوكمة في الهيئات الرياضية.	٤.٧٦	13	٢٣.٠٧	63	٧٢.١٦	197	362	44.20	198.95	٩
٦	تقوم بوضع خطة لإدارة المخاطر باختيار مجموعة الاستراتيجيات التي تستخدم للتعامل مع المخاطر.	٤.٣٩	12	١٩.٧٨	54	٧٥.٨٢	207	351	42.86	231.49	١٠
٧	تهتم بتكوين فريق لإدارة المخاطر مكون من أعضاء متخصصين مسئولين عن المراقبة الدقيقة لوباء (Covid-19) وكيفية التصدي له.	١٢.٠٨	33	٢٣.٤٤	64	٦٤.٤٦	176	403	49.21	124.37	٣
٨	تهتم بوضع علامات تحذيرية لتوضيح الخطر أثناء ممارسة النشاط الرياضي.	٥٨.٦٠	160	٢٢.٧١	62	١٨.٦٨	51	655	79.98	79.14	١
٩	تضع لوحات ارشادية لكيفية التعامل مع وباء (Covid-19) داخل المنشآت الرياضية.	٥٥.٣١	151	١٧.٢١	47	٢٧.٤٧	75	622	75.95	63.65	٢
١٠	لديها معلومات كافية عن سوق العمل تساعد في اتخاذ قرارات لتقليل المخاطر.	٥.١٢	14	٢٣.٤٤	64	٧١.٤٢	195	365	44.57	192.02	٧
المحور الثاني- البعد الثاني		٤٥٩	١٦.٨١	٦٠.٦	٢٢.١٩	١٦٦٥	٦٠.٩٨	٤٢٥٤	٥١.٩٤		

من ٧٥% فأكثر
تتحقق

من ٦٠% : اقل من
٧٥%
تتحقق إلى حد ما

اقل من ٦٠%
لا تتحقق

حدود الثقة

قيمة كا الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٥.٩٩

. يتضح من جدول (١٣) أن قيم كا دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع عبارات استبيان "واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا" في محور " واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية " بعد " إجراءات إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية " ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الاستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات البعد على نسب مئوية تراوحت ما بين (٤٢.٨٦% : ٧٩.٩٨%) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات البعد ككل (٥١.٩٤%) أي أن البعد لا يتحقق مما يشير إلى ضعف بعد "إجراءات إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية".

وقد أظهرت نتائج إستجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

حصلت العبارات رقم (٨،٩) على نسب مئوية قدرها (٥٨.٦٠% ، ٥٥.٣١%) مما يشير إلى تحققها في الواقع الفعلي ويتضح من خلال ذلك أنه على الرغم من أن أغلب المؤسسات الرياضية تهتم في بوضع تعليمات وارشادات ولافتات داخل المؤسسات توصي باتباع الاجراءات الاحترازية ضد وباء كورونا، ووضع علامات تحذيرية بالتباعد بقدر الامكان أثناء أداء النشاط الرياضي والأعمال المؤسسية ، إلا أن قلة من الأفراد داخل المؤسسات تلتزم وتطبق هذه الاجراءات كما يجب، ويرجع ذلك لعدم وجود ادارة رقابية مؤسسية تهتم بمراقبة الأفراد وتفرض مجموعة من السياسات والعقوبات الرادعة جراء عدم الالتزام بتطبيق الاجراءات الاحترازية ، كما يجب استحداث نظام لإدارة المخاطر الرياضية يمكن من معرفة عوامل الخطر ومستويات الخطر التي قد تؤدي لوقوع أزمات يصعب تجاوزها، وتحديد التدخلات الوقائية والعلاجية من أجل الحد من وتيرة حدوث المخاطر الرياضية بشكل دائم.

حصلت العبارات أرقام (١٠،١١،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦،١٧،١٨،١٩) على نسب مئوية تراوحت ما بين (٦٤.٤٦% : ٧٥.٨٢%) مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي ويتضح من ذلك أن المؤسسات الرياضية لا تقوم بالتحضير المسبق لإدارة المخاطر المحتملة بها، مع عدم الاهتمام بتطبيق عمليات التحليل والقياس التي تساعد في إتخاذ القرارات السليمة مما يؤدي الي تخفيض المخاطر بشكل شامل ، بالإضافة لعدم الاهتمام بنتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط ادارتها بشكل دوري. كما أنه يجب وضع آليات للصياغة الجيدة للقوانين واللوائح والتي من شأنها أن تخلق نزاعات تسبب العديد من المخاطر والأزمات، ويرى الباحث أن التشريعات ليس دورها فقط علاج المخاطر أو الأزمات بل دورها الأساسي هو أن تكون وقائية تمنع حدوث المخاطر وليس معالجتها.

ويرجع الباحث ذلك لعدم اهتمام المؤسسات الرياضية بوضع قائمة بتصنيف المخاطر التي يمكن أن تواجهها والاستعداد لها بتكون فرق عمل متخصصة لإدارة المخاطر تبعا لنوع ومستوى الخطر، بالإضافة لعدم الاهتمام بالبحث العلمي في مجال المخاطر لوضع التدابير اللازمة لكل نوع من أنواع المخاطر المقترحة وفقا لخطط استراتيجية تتكامل مع خطط الدولة في الرياضة. وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة " عادل كمال الدين جنيدي " (٢٠٢٠) (٨) في التعامل مع المخاطر المحتملة ، وانتقاء الجدارات الادارية المناسبة للتعامل مع المخاطر. وعقد دورات تدريبية للأخصائيين الرياضيين لمعرفة خطط الطوارئ المعلنة مسبقاً . وبذلك تم الاجابة على التساؤل الأول والذي ينص علي " واقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية " في بعد " إجراءات إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية " .

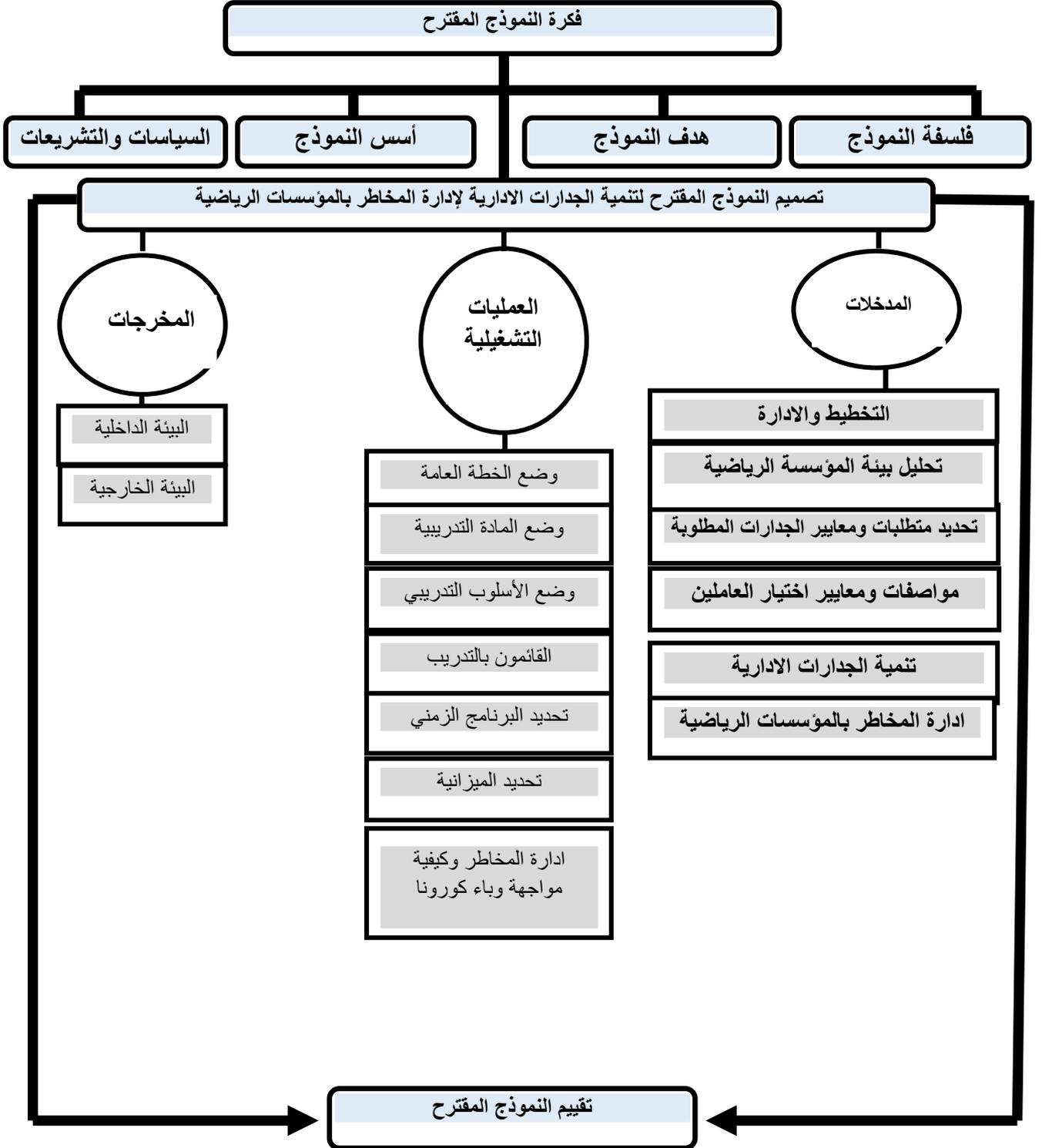
الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على :

ما هو النموذج المقترح لتنمية الجدارات الادارية لإدارة المخاطر

بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا؟

في ضوء النتائج السابقة لاستبيان "تنمية الجدارات الادارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا" تبني الباحث في عرضه للنموذج المقترح استخدام "أسلوب تحليل النظم" والذي يعد فلسفة وطريقة منهجية علمية يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر الرئيسية والفرعية والتي تكون في مجموعها النظام الكلي (مدخلات - عمليات تشغيلية - مخرجات)، كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل (١) "من اعداد الباحث"



أولاً : فكرة النموذج المقترحة :

أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً والجدارة خصوصاً ، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي من أجل مواجهة التحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك فناعته بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في جداراتها. لذلك تتلخص فكرة النموذج المقترح في وضع تصور لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا .

ثانياً : فلسفة النموذج :

تتبع فلسفة النموذج المقترح من ضرورة الارتقاء بالعاملين بالمؤسسات الرياضية حيث يتوفر لديهم العديد من الموارد الشخصية (كالمعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات) والتي تعد رأس مال بشري عالي القيمة، لذلك يجب على المؤسسة الرياضية أن تتبنى فلسفة وضع عامل الجدارة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها.

ثالثاً : هدف النموذج :

يهدف النموذج المقترح إلى وضع خطة مقترحة لتنمية الجدارات الإدارية من العاملين بالمؤسسات الرياضية وذلك لإدارة المخاطر المحتملة ومواجهة المخاطر الحالية والتي على رأسها وباء كورونا المستجد وذلك من خلال ما يلي :

- ١- دراسة الواقع الفعلي لتنمية الجدارات الإدارية وواقع إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية.
- ٢- تصميم خطة تطوير وتنمية الجدارات الإدارية.
- ٣- تشخيص وتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية ذات العلاقة بهيكل القوى العاملة – الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية (تحديد المسارات الوظيفية المطلوب تطوير أهدافها).
- ٤- تصميم دليل مقترح لمصفوفة الجدارات المطلوبة للوظائف المطلوب تطوير جداراتها وكيفية إدارتها للمخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا.

رابعاً: أسس النموذج :

- مراعاة المستوى الثقافي والتعليمي لدى للعاملين من ذوي الجدارات الإدارية .
- مراعاة احتياجات العاملين الموهوبين .
- مراعاة توفير المكان المناسب لتنفيذ النموذج .
- مراعاة توفير الإمكانيات اللازمة والزمن اللازم لتنفيذ النموذج .

خامساً: السياسات والتشريعات :

هي مبادئ تدعمها قواعد تساعد جميعها على تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح ، ووفقاً لنموذج تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية، فإنه يجب:

- . وجود تشريعات تتضمن القوانين والإجراءات المتبعة من خلال إنشاء تشريع "قانون" بشأن الجدارات والمواهب يتضمن تعريف الجدارات وإجراءات اكتشافهم ورعايتهم وتطوير قدراتهم الإبداعية .
- . استحداث إدارة للمخاطر بالمؤسسات الرياضية هدفها وضع خطط استراتيجية لتوقع المخاطر وكيفية مواجهتها عن طريق فرق العمل المتخصصة.

سادساً : تصميم النموذج المقترح :

اولاً المدخلات : وضع خطة تطوير وتنمية الجدارات بالمؤسسات الرياضية :	
التخطيط والإدارة	<ul style="list-style-type: none"> - وتتضمن وضع الخطط والاستراتيجيات وتحديد المهام الواجب تحقيقها والطرق الكفيلة بتنفيذها بكفاءة وفاعلية، ومتابعته والتنفيذ وحل المشكلات التي قد تحدث أثناء التنفيذ وتشمل ما يلي: - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تطوير وتنمية الجدارات بالمؤسسات الرياضية . - تحديد السياسات / الاستراتيجيات الموجهة لتنمية الجدارات الإدارية. - تحديد إجراءات وخطوات تصميم مخزون الجدارات المطلوبة .
تحليل بيئة المؤسسة الرياضية	<ul style="list-style-type: none"> - جمع وتحليل المعلومات والمعارف والقدرات والمهارات والاتجاهات الموجودة داخل المؤسسة الرياضية والمرغوب تنميتها عن طريق اختيار الجدارات والكفاءات من العاملين على اختلاف تخصصاتهم الوظيفية. - تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. - تحديد أولويات المهام وتفويض السلطات وفقاً للأهداف المحددة، وتخصيص الموارد اللازمة.
تحديد متطلبات ومعايير الجدارات المطلوبة	<ul style="list-style-type: none"> - تجديد الجدارات الرئيسية والفرعية المطلوب توافرها في شاغلي الوظيفة حتى يتمكن من القيام بالأنشطة (الإدارية - السلوكية - الفنية). - تحديد متطلبات أو معايير الجدارات الخاصة بالوظائف المطلوب تطوير جداراتها عن طريق : <ul style="list-style-type: none"> ▪ تحديد مستويات أو فئات كل جدارة من الجدارات الفرعية السابق تحديدها وتوضيح كل مستوى بعلامات أو أرقام أو حروف أو أسماء محددة مثل جيد/متوسط/مقبول . ▪ تحديد المعايير المرجعية لكل مستوى فئة (مبتدئ - ماهر - مستوى الخبير) . ▪ التحقق من صلاحية دليل نموذج الجدارات أي القدرة التنبؤ بقدرة العاملين على تحقيق أداء أفضل في المستقبل في إطار تلك الجدارات.
مواصفات ومعايير اختيار العاملين	<ol style="list-style-type: none"> ١. مواصفات يجب توافرها في المديرين والقيادات العليا : <ul style="list-style-type: none"> أ. مؤهلاته العلمية والأكاديمية : - بكالوريوس في إدارة الأعمال ، أو الإدارة الرياضية. - الالتحاق بدورات الدراسات العليا في إدارة الموارد البشرية . - كما يمكن أيضاً إذا كان حاصلاً على درجة البكالوريوس في العلوم الاجتماعية ، أو أي مجال دراسي تجاري آخر مثل الأعمال التجارية والتمويل والتسويق . ب. الخبرات : <ul style="list-style-type: none"> - خبرة لا تقل عن ١٠ سنوات في مجال العمل الإداري . ج. المهارات : <ul style="list-style-type: none"> - مهارة جيدة في استخدام الكمبيوتر . - مهارات عالية في التعامل مع الآخرين . - مهارات عالية في فن الإدارة الحديث . - حساسية معرفية بحاجات المنظمة والأعمال . - مهارات قيادية في توجيه والتأثير . - القدرات في تحليل البيانات ووضع الخطط في ضونها . ٢ - العاملون من ذوي الجدارات : يجب أن يتمتع العاملون بالصفات التالية : <ul style="list-style-type: none"> - يتمتع بقدرات تقديمية جيدة . - التعامل الودود والقرب من الموظفين . - الانضباط الذاتي . - إدارة جيدة للوقت .
تنمية الجدارات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط القوى العاملة وتحديد احتياجات المؤسسة الرياضية من الجدارات الإدارية على كافة المستويات الإدارية والفنية . - تقدير فجوة الجدارات بين ما تمتلكه المؤسسة الرياضية من جدارات وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية ثم العمل على سد هذه الفجوات من خلال جذب الجدارات واستقطابهم .
تابع تنمية الجدارات الإدارية	<ul style="list-style-type: none"> - الاختيار والتعيين ، ووضع أنظمة السلامة والعمل على توفير بيئة آمنة ومستقرة للعاملين - تقييم الأداء لتحديد نقاط الضعف والقوة للعاملين ، وإتباع الأساليب الحديثة في التقييم. استناداً إلى النتائج والكفاءات التي تحقق الانتاجية العالية - التدريب والتطوير للاداء وزيادة المهارات - تصميم هيكل الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت - تخطيط المسار الوظيفي داخل المؤسسة الرياضية، ودراسة شكاوي الموظفين وحل مشاكلهم. - وضع خطة وملف للتعاقب الوظيفي لتوفير وتحديد مجموعة من البدائل للوظائف الرئيسية ، ويجب أن تقوم إدارة المؤسسة الرياضية بتحديث ملف التعاقب الوظيفي لها باستمرار.

<ul style="list-style-type: none"> - استحداث ادارة للمخاطر بكل مؤسسة رياضية يكون لها دور خاص بإدارة وتوقع المخاطر والعمل على مواجهاتها بالإستراتيجيات المختلفة تبعاً لنوع ومستوى الخطر - وضع الخطط الإستراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة في المؤسسات الرياضية. - توفير الامكانيات اللازمة لدعم ادارة المخاطر وكيفية مواجهتها في المؤسسات الرياضية. - عمل دورات تدريبية وورش عمل حول ادارة المخاطر والتدريب على كيفية التصرف وقت حدوث المخاطر وخطط استعادة النشاط - يجب وضع اليات للصياغة الجيدة للقوانين واللوائح تجنباً لحدوث مخاطر بالمؤسسة الرياضية. - أعداد قائمة بالمخاطر التي تمت مواجهتها والتي من المحتمل مواجهتها في المستقبل ووضع السيناريوهات المتعددة لمواجهتها. - ادخال الثقافة التشريعية كأيدولوجية للوقاية من المخاطر وازالتها. 	ادارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية
---	----------------------------------

ثانياً العمليات التشغيلية : تنفيذ خطة تطوير وتنمية الجدارات لإدارة المخاطر في ضوء وباء كورونا المستجد :

تعتبر وضع الخطة من المراحل الأولى في أي عملية من العمليات الإدارية ، ويجب أن تكون الخطة محددة وواضحة ، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل والمعتمد على التنمية البشرية المستدامة من أهم الخطط التي يجب تنفيذها نظراً لما له من فوائد في الارتقاء بمستوي الجدارات بمختلف مستوياتهم الإدارية بدأ من تعيينهم ومروراً بالدرجات الوظيفية المختلفة حتى الوصول الى أفضل المناصب الإدارية.	وضع الخطة العامة
يعتبر جوهر عملية التدريب هو إحداث التنمية الإدارية المطلوبة للجدارات ، فالمواد التدريبية التي تعد يجب أن تتسم بالدقة والوضوح وكذلك ترتقي بالجدارات الإدارية في النواحي الوظيفية بالمؤسسات الرياضية . ويشتمل محتوى النموذج علي المستحدثات في مجال العمل والتي من أهمها : - الإدارة الفعالة للوقت وإدارة الأولويات. - الإدارة الفعالة للوقت وإدارة الأولويات. - وسائل الاتصال الحديثة . - المستحدثات العلمية والتكنولوجية .	وضع المادة التدريبية
يجب اختيار أفضل الأساليب الإدارية الأكثر مناسبة لموضوع البرنامج وعدم الاعتماد على نوع واحد من الأساليب ، فهناك العديد من الأساليب المختلفة ومنها أسلوب دراسة الحالة والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار وحلقات المناقشة والموافق الإدارية والتدريب العملي والبحوث الميدانية.	وضع الأسلوب التدريبي
<ul style="list-style-type: none"> - المحاضرون الأكاديميون : نظراً لما يستطيعوا أن يقدموه للموهوبين من معلومات إدارية وأكاديمية وكيفية تطبيق الأسلوب العلمي والمنهجي في العملية الإدارية داخل المؤسسات الرياضية. - المحاضرون التنفيذيون : والمتمثلين في من لديهم الخبرة العملية الكافية لإمداد الجدارات بالخبرة العملية في مجال العمل (إداري ، فني ، مالي) . 	القائمون بالتدريب
تعتبر عملية تحديد الفترة الزمنية للنموذج المقترح لتنمية الجدارات الإدارية من الأمور الهامة التي يجب مراعاتها بعناية ، فيجب مراعاة الوقت اللازم لإجراء برامج النموذج المقترح والذي من الممكن أن يتم تنفيذه في مدة لا تتجاوز ٦ أشهر تدريبية تعقبها متابعة وتقويم للاداء.	تحديد البرنامج الزمني
طبيعة النماذج التي تعتمد على التطوير تحتاج إلى تكاليف مادية كبيرة والتي لا تقارن بالفوائد التي سوف تعود على العاملين من ذوي الجدارات من تطوير ووصولاً إلى أفضل المستويات الإدارية ، فتحديد الميزانية للبرامج التدريبية من الأمور الهامة حتي لا يحدث أي نوع من الخلل أثناء تنفيذ تلك البرامج .	تحديد الميزانية المخصصة
<ul style="list-style-type: none"> - التحضير من خلال التخطيط لعملية ادارة المخاطر من خلال رسم خريطة نطاق العمل - وضع التحديد المعتمد على التصنيف من خلال تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر - التدريب على المخاطر المحتملة من حيث شدتها في أحداث الخسائر واحتمالية حدوثها كماً وكيفاً . - تكوين فرق عمل متخصصة لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية - تكوين فريق متخصص من ذوي الجدارات الإدارية لمواجهة خطر وباء كورونا وكيفية التصدي له، وتخصيص ميزانية لوضع الأفكار والحلول التي تساعد على تسهيل ممارسة العمل داخل المؤسسات ومواجهة التحديات الحالية وتسهيل الأحداث الرياضية المستقبلية الآمنة والممتعة للجميع. 	ادارة المخاطر وكيفية مواجهة وباء كورونا

ثالثاً: المخرجات:

وهي بمثابة المدخلات بعد إجراء العمليات التشغيلية عليها وتقدير العائد من وراء النموذج المقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية ، ومن منطلق أن المؤسسات الرياضية نظام مفتوح يؤثر في بيئة المجتمع ويتأثر بها فإنه يتم التفاعل والتأثير بينه وبين البيئة المحيطة به، وتتمثل تلك المخرجات في :	
<ul style="list-style-type: none"> - البيئة الداخلية : والتي تتمثل في قدرة العاملين ذوي الجدارات على انجاز الأعمال الموكلة إليهم وقدرتهم على التعامل مختلف المخاطر وكيفية مواجهتها والتصدي لوباء فيروس كورونا - البيئة الخارجية : وهي التي تتمثل في قدرة العاملين من الجدارات على التفاعل مع المجتمع والمؤثرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسات الرياضية وكذلك المترددين عليها . - تعتبر الجدارات الإدارية للوظائف القيادية والإدارية أحد المقومات الأساسية لضمان فاعلية التطوير التنظيمي للمؤسسات. - تعتبر الجدارات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة ، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية وإدارة المخاطر بها. - يسمح تطبيق مدخل الجدارات بالاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة، وذلك من خلال ما تقدمه المنظمة من مزايا مختلفة لصاحب المهارات والمعارف والقيم المهنية. 	البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

سابعاً : تقييم النموذج المقترح :

عملية تقييم النموذج من أهم المراحل التي يجب الاهتمام بها ، فالتعرف على جدوي عملية التدريب وعلى ما قدمه التدريب من إضافة للعاملين بالمؤسسات الرياضية، وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم عائد النموذج ويمكن تتبعها في النقاط التالية :

١. التعرف على قدرات العاملين قبل الالتحاق ببرنامج نموذج تنمية الجدارات الادارية سواءً من خلال الاختبارات القبلية أو من خلال إجراء مقابلات مع السادة المديرين المباشرين من المؤسسات الرياضية والتعرف على قدرات العاملين للوقوف على الوضع الحالي لهم .
٢. إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي ومقارنة نتائجه بالاختبار القبلي المعد للعاملين والتعرف على ما إذا كان قد حدث تقدم في مستواهم أم لا .
٣. متابعة العاملين ذوي الجدارات بعد الانتهاء من البرنامج في الواقع العملي من خلال إجراء مقابلات أو استفتاءات مع رؤسائهم المباشرين للتعرف على ما إذا كانت تلك البرامج قد أدت إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية أم لا .
٤. تطبيق مبدأ التنمية البشرية المستدامة وذلك من خلال إعداد برامج مرحلية يتم تنفيذها على الجدارات من العاملين في أوقات متتابعة وذلك للارتقاء بمستواهم ومتابعة ما تم تنفيذه في البرنامج وما تم ترجمته إلى الواقع الوظيفي أم لا .

الاستخلاصات:

تحقيقاً لهدف البحث والإجابة على تساؤلاته ونتائج، وفي حدود العينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات تمكن الباحث من الوصول للاستخلاصات الآتية :

أولاً فيما يخص المحور الأول: " واقع تنمية الجدارات الادارية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية " بأبعاده (المهارات - المعارف - القدرات - الاتجاهات):

- غموض مفهوم الجدارات الادارية لدى أغلب القيادات بالمؤسسات الرياضية نظراً لحدائثة هذا الموضوع داخل سياق الفكر الإداري المعاصر وخاصة إدارة الموارد البشرية .
- ضعف قدرات العاملين على الابداع والابتكار، حيث أنه لا يتم تقدير فجوة الجدارات بين ما تمتلكه المؤسسة من جدارات وبين ما تتطلبه الخطة الاستراتيجية ثم العمل على سد هذه الفجوات من خلال التعينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين .
- عدم وجود نظام مقنن لانتقاء الجدارات بالمؤسسات الرياضية يتضمن لوائح وتعليمات .
- عدم وجود آليات متبعة للاحتفاظ بالجدارات الادارية بالمؤسسات الرياضية . حيث يجب على المؤسسة الرياضية خلق الاستراتيجية التي توظف وتحافظ على العاملين المبدعين وتوفر لهم المناخ الملائم والعوائد المادية والمعنوية لتحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية .
- هناك صعوبات بالغة في الإحلال والتعاقب الوظيفي بالمؤسسات الرياضية. حيث يقوم ملف التعاقب الوظيفي بتوفير وتحديد مجموعة بدائل جاهزة للوظائف الرئيسية ، وتطوير العاملين الجدد والمحافظة على العاملين الحاليين وجذب العاملين ذوي الجدارات العالية .
- القصور الشديد في الوسائل التدريبية المستخدمة لتنمية العاملين بالمؤسسات الرياضية حيث لا تخلو أي مؤسسة مهما كانت من وجود الجدارات العالية، لذا يجب على المؤسسات الاهتمام بهؤلاء العاملين بتوفير أفضل السبل والبرامج لتدريبهم وتنمية مواهبهم للوصول للتميز في الأداء .

ثانياً فيما يخص المحور الثاني : " واقع ادارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية في ضوء تداعيات جائحة كورونا " بأبعاده (سياسات توقع وإدارة المخاطر المحتملة- إجراءات إدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية):

- عدم وجود ادارات مسئولة عن وضع وتقييم المخاطر الكلية والجزئية في المجال الرياضي .
- عدم وجود خطط استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة في المؤسسات الرياضية ضمن الخطة العامة للرياضة.
- عدم توفير الامكانيات اللازمة لدعم ادارة المخاطر في المؤسسات الرياضية وكيفية استثمارها.
- عدم وجود آليات للتعرف على المخاطر المحتملة من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها كماً وكيفاً.
- عدم وجود آليات تحويل التهديدات والمخاطر إلى فرص يمكن للمؤسسات الرياضية استغلالها.
- عدم وجود فريق متخصص من ذوي الجدارات الادارية داخل المؤسسات الرياضية يهتم بمتابعة خطر وباء كورونا وكيفية التصدي له ، وتخصيص ميزانية لوضع الأفكار والحلول التي تساعد على تسهيل ممارسة العمل داخل المؤسسات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج يوصي بالآتي:

١. يوصي الباحث بضرورة تطبيق النموذج المقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية على اختلاف مستوياتها .
٢. يوصي الباحث بضرورة قيام المؤسسات الرياضية باستحداث وإنشاء إدارة متخصصة تأخذ على عاتقها حسن استقطاب الجدارات من العاملين وتطويرهم والمحافظة عليهم من أجل رفع مستوى القدرات التنافسية في المؤسسات الرياضية وبالتالي رفع كفاءة العمل بها.
٣. يوصي الباحث بضرورة وضع فلسفة واضحة داخل المؤسسات الرياضية لدعم الجدارات العالية من العاملين الذين تتوافر لديهم إمكانية التعامل مع مختلف المتغيرات البيئية المحيطة وتحديات المنافسة الشديدة .
٤. ضرورة النظر للعاملين على أنهم عملاء داخليون يجب تقديم خدمات مميزة لهم من قبل الإدارة وذلك من حيث تطوير جداراتهم بما يماثل توقعاتهم.
٥. العمل على تبنى الجدارات الإدارية كمدخل لتحقيق إرضاء العميل والذي ينعكس أثره ايجابياً على المؤسسة.
٦. ضرورة بناء نماذج للجدارات يمكن استخدامها في اختيار وتعيين العاملين الجدد وتطوير قدرات العاملين الحاليين بالمؤسسة وتحسين درجة رضائهم وولائهم للمؤسسة، وبالتالي تعظيم العائد المتوقع منهم.

٧. ضرورة استخدام مدخل الجداريات الادارية في ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، والتعيين، وتقييم الأداء، والترقيات، وتخطيط المسار الوظيفي، وخطة الاحلال.
٨. الاهتمام بتوفير وسائل لتشجيع العاملين على تحفيز أنفسهم ذاتياً جنباً الى جنب مع التحفيز المقدم من ادارة المؤسسة.
٩. ضرورة استحداث ادارة للمخاطر بكل مؤسسة يكون هدفها وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة وتوقع ومواجهة المخاطر المحتملة.
١٠. الإهتمام بوضع إدارة المخاطر في المجال الرياضي ضمن المناهج الدراسية بكليات التربية الرياضية.
١١. ضرورة إدخال الثقافة التشريعية كأيدولوجية للوقاية من المخاطر المحتملة والمستقبلية، وتنظيم أسس الوقاية.
١٢. زيادة الدعم المادي تحت بند الإجراءات الاحترازية ضد وباء كورونا بتوفير أدوات التعقيم والأجهزة داخل كل مؤسسة.
١٣. ضرورة تنفيذ بروتوكول بين وزارة الصحة ووزارة الشباب بتوفير طاقم طبي وفريق عمل دائم داخل كل مؤسسة رياضية لمتابعة تداعيات وباء كورونا .
١٤. عقد ورش تدريبية للعاملين عن مخاطر فيروس كورونا وتحديد سبل الوقاية والمواجهة، وخطط الطوارئ.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

١. أحمد طالب : مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة محمد خضير، الجزائر، ٢٠١٤م.
٢. ادوارد بورديكس : ادارة المخاطر والأزمات والأمن : ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨م.
٣. اسلام غازي توفيق : أثر الجداريات الادارية على توافر متطلبات إدارة الأزمات في المستشفيات الجامعية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، كلية الأعمال، الاردن ، ٢٠١٦ م.
٤. دينا الوائلي : أثر الجداريات الفردية على أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، كلية الأعمال، الاردن ، ٢٠١١ م.
٥. رقية جواد ناجي الحسيني: تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية، ٢٠٠٨م.
٦. سراب بلال المومني: أثر الجداريات الجوهرية في ادارة الأزمات في مستشفى الملك المؤسس ،رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، ٢٠٢٠م.
٧. صفية مصطفى: فعالية الجداريات الإدارية في ترشيد قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة غرداية ، الجزائر، ٢٠٢١م.
٨. عادل كمال الدين جنيدي: ادارة المخاطر في المجال الرياضي : دراسة حالة على وباء فيروس كورونا، المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بورسعيد، ٢٠٢٠م.
٩. عزة أحمد الحسيني: الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مجلد (٥)، العدد(٢)، ٢٠١٥م.
١٠. فتيحة سلامي: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة للمديرية ، رسالة ماجستير غير منشوره ، الجزائر، ٢٠١٤م.
١١. هيثم محمد الزغبى: تحليل أثر وعي المديرين بعدم التأكد البيئي على استثمار الجداريات الاستراتيجية، المجلة المصرية ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١١م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

12. Quinn, B., and Strategy, S: Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities, 2013.
13. Ctaicy, Hool ,injuries risk management from , [https://sport.nsw.gov.au/clubs/ryc/governance/risk,p\(9\),2007](https://sport.nsw.gov.au/clubs/ryc/governance/risk,p(9),2007).
14. Kabue, L., & Kilika, J. :Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage : An intergrative theoretical framework, journal of management and strategy, Vol.7, No.1, 2016.
15. Williams, C. Smith, M. C., and Young, P. C. Risk Management and Insurance. Boston: McGraw-Hill Companies, 1998.
16. Ramlall, Sunil. J: Identifying and understanding HR Competencies and their relationship to organizational practice, Applied H.R.M. Research, Volume 11, Number 1, University of St. Thomas ,2006.

ملخص البحث

نموذج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا

* د / عمرو جمال نافع ابراهيم

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تنمية الجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية لإدارة المخاطر في ضوء تداعيات جائحة كورونا، كما يهدف إلى وضع نموذج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكان مجتمع البحث يتمثل في العاملين بالهيئات والمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية قيد البحث "، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العمدية والبالغ قوامها (٢٧٣) فرداً ، وقد استخدم الباحث أدوات جمع البيانات من تحليل للوثائق والسجلات و المقابلات الشخصية ، واستبيان واقع تنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية في ضوء تداعيات جائحة كورونا ، وكانت أهم النتائج غموض مفهوم الجدارات الإدارية لدى أغلب القيادات بالمؤسسات الرياضية نظراً لحدائثة هذا الموضوع داخل سياق الفكر الإداري المعاصر، كما أنه لا يتم تقدير فجوة الجدارات بين ما تمتلكه المؤسسة من جدارات وبين ما تتطلبه الخطة الاستراتيجية ثم العمل على سد هذه الفجوات، بالإضافة لعدم وجود آليات متبعة للاحتفاظ بالجدارات الإدارية بالمؤسسات الرياضية، كما أنه لا يوجد إدارات مسئولة عن وضع وتقييم المخاطر الكلية والجزئية في المجال الرياضي، بالإضافة عدم وجود فريق متخصص من ذوي الجدارات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية يهتم بمتابعة خطر وباء كورونا وكيفية التصدي له ، وتخصيص ميزانية لوضع الأفكار والحلول التي تساعد على تسهيل ممارسة العمل داخل المؤسسات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. ويوصي الباحث بضرورة تطبيق النموذج المقترح لتنمية الجدارات الإدارية لإدارة المخاطر بالمؤسسات الرياضية على اختلاف مستوياتها، وضرورة قيام المؤسسات الرياضية باستحداث وإنشاء إدارة متخصصة تأخذ على عاتقها حسن استقطاب الجدارات من العاملين وتطويرهم والمحافظة عليهم من أجل رفع مستوى القدرات التنافسية في المؤسسات الرياضية وبالتالي رفع كفاءة العمل بها.

Abstract**A proposed model for developing administrative competencies for risk management in sports institutions in the Arab Republic of Egypt in light of the repercussions of the Corona pandemic*****D / Amr Gamal Nafee Ibrahim**

The current research aims to identify the reality of developing administrative competencies in sports institutions for risk management in light of the repercussions of the Corona pandemic, and also aims to develop a proposed model for developing administrative competencies for risk management in sports institutions in the Arab Republic of Egypt. Sports in the Arab Republic of Egypt is under research, and the research sample was chosen by the intentional stratum of (273) individuals. In light of the repercussions of the Corona pandemic, and the most important results were the ambiguity of the concept of administrative competencies among most leaders in sports institutions due to the novelty of this topic within the context of contemporary administrative thought, and the competency gap between the competencies the organization possesses and what the strategic plan requires and then work to bridge this The gaps, in addition to the lack of mechanisms followed to maintain the administrative competencies in sports institutions, Also, there are no departments responsible for developing and evaluating total and partial risks in the sports field, in addition to the absence of a specialized team with administrative competencies within sports institutions concerned with following up the risk of the Corona epidemic and how to address it, and allocating a budget to develop ideas and solutions that help facilitate the practice of work within the institutions Facing current and future challenges. The researcher recommends the need to apply the proposed model to develop the administrative competencies for managing risks in sports institutions at all levels, and the need for sports institutions to create and establish a specialized department that takes upon itself the good recruitment, development and preservation of the competencies of employees in order to raise the level of competitive capabilities in sports institutions and thus raise the efficiency of work in them.

**Lecturer, Department of Sports Management - Faculty of Physical Education -
Minia University**