

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر



العنوان باللغة العربية

تحليل ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية

إعداد الطالب/

أحمد عبدالإله أحمد العالي

الرقم الأكاديمي /

243000841

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الإهداء

إلى من غرسوا في نفسي معنى الطموح، وزرعوا في قلبي حب العلم

إلى والدي، السند الذي علّمني أن لا شيء يُدرك دون عزيمة، وأن العلم ميراث لا يزول،
وإلى والدتي، نبع الحنان والدعاء، التي كانت دعواتها نوراً يهتدي به قلبي في كل محطة.

إلى من وقفوا إلى جوارى بالكلمة والدعم والمواقف الصادقة،
إلى كل من آمن بقدرتي، وانتظر هذا الإنجاز كما لو كان له...

أهدي هذا البحث، عرفاناً بالجميل، ووفاءً لا تنطفئ جذوته.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُنال الغايات، والصلاة والسلام على خير من علّم وسعى وعلّم الأمة طريق العلم والبناء.

أتقدّم بجزيل الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز هذا البحث، وخصّني بعونه وتوجيهه ودعمه، سواء من الناحية العلمية أو المعنوية.

وأخص بالشكر والامتنان [د. الفیصل عبد الحمید، د. فايز جراد] لما قدّماه من توجيهات سديدة، وملاحظات علمية بناة، كان لها بالغ الأثر في صياغة هذا العمل على النحو الذي أرجوه.

كما أتوجّه بالشكر إلى جميع المشاركين في الاستبانة من العاملين في القطاع الرياضي، الذين منحوني من وقتهم وجهدهم ما ساعدني في جمع البيانات وتحليلها.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من ساندني في مسيرتي، من أسرتي وزملائي وأصدقائي، الذين كانوا دومًا مصدر قوة وتشجيع.

فلکم جميعًا، أرفع أسمى عبارات الشكر والعرفان، راجيًا أن يكون هذا الجهد المتواضع لبنة في بناء المعرفة، وخطوة في خدمة وطننا العزيز.

الفهرس

رقم الفصل / العنوان	المحتوى	الصفحة
الإهداء.....		ص2
الشكر والتقدير.....		ص3
المستخلص: Abstract.....		ص7
جدول ر1.....		ص8
شكل رقم 1.....		ص8
جدول ر2.....		ص9
شكل رقم 2.....		ص9
جدول رقم 3.....		ص10
الفصل الأول.....		ص11
المقدمة		ص12
مشكلة الدراسة		ص13
أهمية الدراسة		ص14
أهداف الدراسة		ص16
تساؤلات الدراسة		ص17
فروض الدراسة		ص19
النظرية العلمية		ص20
الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....		ص21
مقدمة الفصل الثاني.....		ص22
جدول رقم 4.....		ص23

دراسات سابقة	23ص
الإطار النظري	25ص
دور الإجراءات الوقائية في تجنب قضايا الفساد.....	28ص
قضية فساد إداري في أحد الأندية السعودية.....	30ص
جدول رقم 5.....	31
جدول رقم 6 و7.....	32ص
جدول رقم 8.....	33ص
شكل رقم 3.....	33ص
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	34ص
مقدمة الفصل الثالث	35ص
المنهجية وطرق البحث	36ص
مجتمع البحث	37ص
حدود البحث	38ص
جدول رقم 9.....	39
شكل رقم 4.....	40ص
الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها والتوصيات.....	41ص
مقدمة الفصل الرابع	42ص
جدول رقم 10.....	42ص
جدول رقم 11 و12.....	43ص
جدول رقم 13.....	44ص
تحليل البيانات	44ص
النتائج	46ص
آليات كشف الفساد الإداري	48ص
آليات التحقق.....	50ص

استخدام برنامج تحليل المخاطر الوظيفية.....	ص52
التوصيات	ص55
آليات الوقاية من الفساد الإداري	ص58
تعزيز الرقابة من خلال انشاء لجان.....	ص62
دور التحليل الرقمي	ص65
الحوكمة الرياضية	ص68
إنشاء قسم لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.....	ص71
تفعيل إنذارات إدارة المخاطر	ص74
المراجع.....	ص78
المراجع العربية	ص79
المراجع الأجنبية	ص81
ملاحق.....	ص83
الاستبانة	ص84
الملخص.....	ص92
الخاتمة.....	ص93

المستخلص: Abstract:

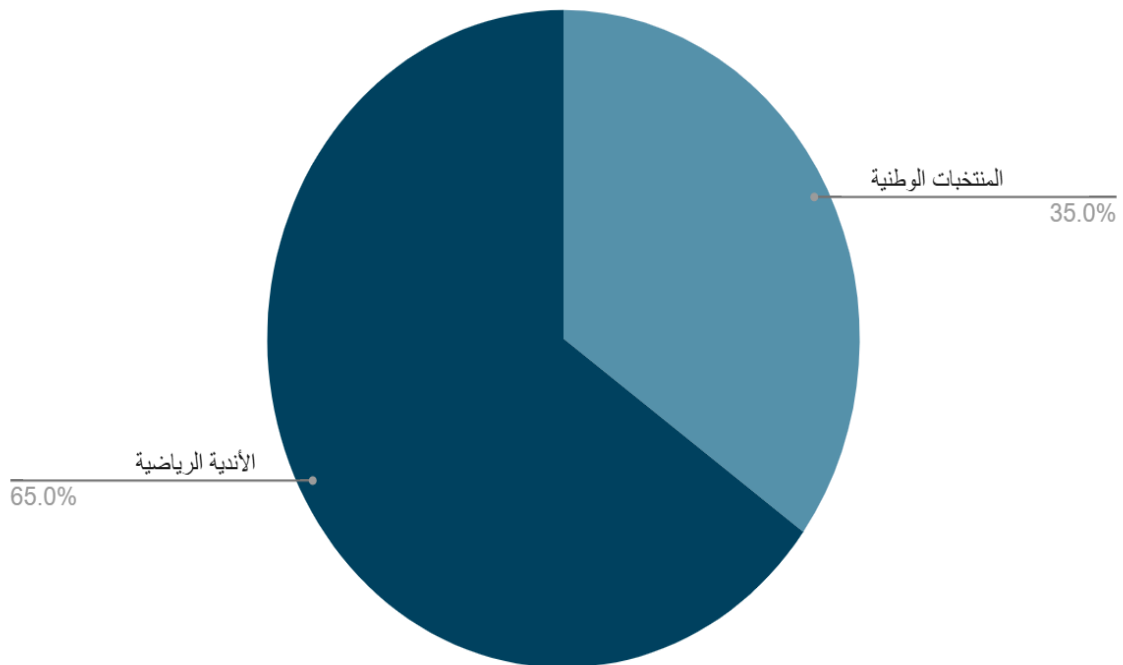
يهدف هذا البحث إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية، مع التركيز على التحديات الإدارية المرتبطة بالكوارث المؤسسية ومظاهر الفساد الإداري، وانعكاس ذلك على الأداء التنظيمي وجاذبية القطاع الرياضي للاستثمار. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة قصدية من العاملين في القطاع الرياضي عبر استبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض. توصلت الدراسة إلى وجود قصور واضح في تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، وارتفاع مؤشرات الكوارث الإدارية وسوء التخطيط والرقابة، فضلاً عن تأثير الفساد الإداري على كفاءة العمل المؤسسي. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر، وتفعيل نظم رقابة شفافة، وتطبيق مبادئ الحوكمة، بما يعزز من الثقة المؤسسية ويزيد من فرص جذب المستثمرين في المجال الرياضي السعودي.

جدول (1): توزيع العينة حسب نوع الجهة

<u>نوع الجهة</u>	<u>التكرار</u>	<u>النسبة المئوية</u>
<u>نادٍ رياضي</u>	<u>65</u>	<u>65%</u>
<u>منتخب وطني</u>	<u>35</u>	<u>35%</u>
<u>المجموع</u>	<u>100</u>	<u>100%</u>

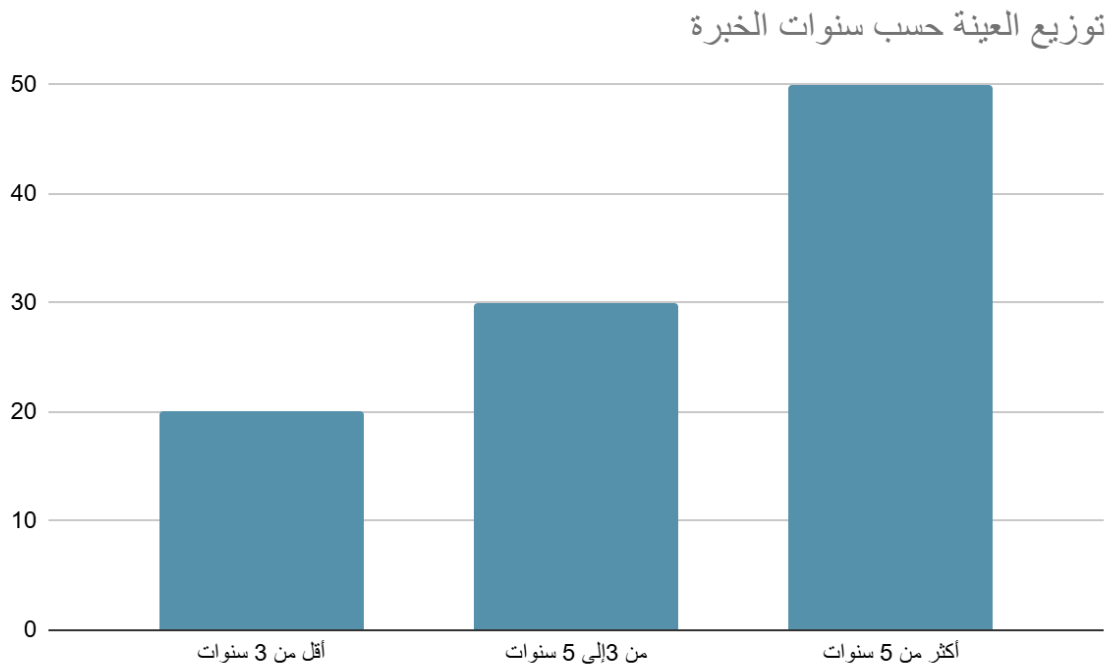
شكل 1

تقدير العينة حسب نوع المنظمة



جدول (2): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

<u>النسبة المئوية</u>	<u>التكرار</u>	<u>سنوات الخبرة</u>
<u>20%</u>	<u>20</u>	<u>أقل من 3 سنوات</u>
<u>30%</u>	<u>30</u>	<u>من 3 إلى 5 سنوات</u>
<u>50%</u>	<u>50</u>	<u>أكثر من 5 سنوات</u>
<u>100%</u>	<u>100</u>	<u>المجموع</u>



جدول (3): تحليل الفروق حسب سنوات الخبرة باستخدام ANOVA

<u>متغير المحور</u>	<u>F-Value</u>	<u>.Sig</u>
<u>الكوارث الإدارية</u>	<u>4.32</u>	<u>0.018</u>
<u>الفساد الإداري</u>	<u>1.98</u>	<u>0.112</u>
<u>البيئة الاستثمارية</u>	<u>3.15</u>	<u>0.045</u>

الفصل الأول

المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر جزءًا محوريًا في الإدارة الرياضية الحديثة، ولا سيما في بيئات العمل المعقدة التي تتسم بالتغير المستمر والضغوط العالية مثل الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية. وتكتسب هذه الأهمية أبعادًا أكبر في المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولًا رياضيًا استراتيجيًا ضمن مستهدفات رؤية 2030، عبر تعزيز الحوكمة، وزيادة الاستثمار الرياضي، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي ظل هذه التحولات، تظهر الحاجة الملحة لتحليل الممارسات الإدارية المتبعة في مؤسساتنا الرياضية، وخاصة ما يتعلق بكيفية تخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجيات إدارة المخاطر. فالمخاطر التي تواجه القطاع الرياضي لا تقتصر على الإصابات الجسدية أو المشاكل المالية فحسب، بل تشمل كذلك التحديات التنظيمية، والأزمات الإعلامية، والقرارات الإدارية غير المدروسة، مما يجعل فعالية الإدارة محكًا أساسيًا لنجاح هذه المؤسسات.

تشير البيانات إلى أن عدد الأندية الرياضية في السعودية بلغ أكثر من 170 ناديًا بحلول عام 2023، في حين ارتفع عدد اللاعبين المسجلين إلى ما يزيد عن 15,000 لاعب. إلا أن دراسة أجراها الجبيري (2022) كشفت أن 72% من الأندية الرياضية السعودية لا تمتلك إدارات مختصة بإدارة المخاطر، وأن أغلب الممارسات المتبعة تفتقر إلى الطابع المؤسسي وتعتمد على الاجتهادات الفردية. كما بيّنت دراسة (Aleksejev et al. 2020) أن ضعف التنسيق الإداري بين الأقسام المختلفة هو من أبرز أسباب فشل التعامل مع الأزمات الرياضية في دول الشرق الأوسط.

وفي هذا السياق، يهدف البحث الحالي إلى تحليل الممارسات الإدارية لإدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية، من خلال دراسة مدى فعالية الإجراءات المتبعة في مواجهة المخاطر الطبية، والمالية، والتنظيمية، والإعلامية. كما يسعى إلى تحديد نقاط القوة والقصور في الأداء الإداري، واقتراح آليات تطوير مبنية على أفضل الممارسات العالمية، وبما يضمن تحقيق التوازن بين الأداء الرياضي العالي والاستقرار الإداري المستدام.

-مشكلة الدراسة-

يشهد القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في ظل رؤية 2030، التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة ورفع كفاءة الأداء الرياضي والإداري. إلا أن هذا النمو يصطدم بجملة من التحديات الإدارية والتنظيمية، من أبرزها ضعف الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المخاطر، والتي تنعكس سلباً على قدرة الأندية والمنتخبات الوطنية على مواجهة التحديات المحتملة بشكل منهجي ومتكامل.

وتزداد خطورة هذا الواقع مع وجود مؤشرات على الفساد الإداري داخل بعض المؤسسات الرياضية، مثل ضعف الشفافية في اتخاذ القرار، وتضارب المصالح، وسوء استخدام الصلاحيات، ما يؤدي إلى إضعاف فعالية الخطط والبرامج المخصصة لإدارة المخاطر. إذ أن غياب الرقابة الداخلية، وعدم وضوح الإجراءات، يسهمان في خلق بيئة تنظيمية هشة، تكون فيها فرص التعرض للمخاطر أعلى، وقد تتحول الأزمات البسيطة إلى كوارث بسبب القصور الإداري والخلل في منظومة الحوكمة.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن الفساد الإداري قد يكون عاملاً معيقاً في تفعيل خطط الطوارئ وتخصيص الموارد بشكل عادل وفعال، وهو ما يقلل من قدرة الفرق الرياضية على التعامل مع المخاطر الطبية (كإصابات اللاعبين)، والمالية (كالعقود والموازنات)، والتنظيمية (مثل التخطيط للمواسم والإدارة الفنية)، والإعلامية (كتأثير الأزمات على الصورة الذهنية والسمعة العامة).

بناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في:

ضعف الممارسات الإدارية في إدارة المخاطر داخل الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية، وتأثير ذلك على قدرتها في التعامل مع المخاطر الطبية، والمالية، والتنظيمية، والإعلامية، في ظل وجود مؤشرات على الفساد الإداري الذي قد يحد من فاعلية هذه الممارسات ويقوّض جهود الحوكمة والتطوير.

-أهمية الدراسة-

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في ظل التحولات الجوهرية التي يشهدها القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية، خصوصاً مع التوجه الرسمي نحو خصخصة الأندية الرياضية واستقطاب المستثمرين المحليين والدوليين، وذلك ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتُعد إدارة المخاطر عنصراً محورياً في نجاح هذا التحول، حيث تسهم في خلق بيئة رياضية أكثر استقراراً واحترافية، وتعزز الثقة في البنية الإدارية والتنظيمية للأندية والمنتخبات الوطنية.

وتكمن الأهمية العلمية للدراسة في سعيها إلى تحليل واقع الممارسات الإدارية في إدارة المخاطر داخل المؤسسات الرياضية، مع التركيز على المخاطر الطبية، والمالية، والتنظيمية، والإعلامية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الفساد الإداري كعامل مقوّض لفعالية تلك الممارسات. كما تهدف الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية، من خلال تناول العلاقة بين الحوكمة الإدارية وإدارة المخاطر في البيئة الرياضية السعودية.

أما من الناحية التطبيقية، فتوفر الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ من شأنها أن تساعد في:

رفع كفاءة الإدارة الرياضية في التعامل مع الأزمات.

تحسين بيئة العمل المؤسسي داخل الأندية والمنتخبات.

تعزيز الشفافية والحوكمة، والحد من مظاهر الفساد الإداري.

تقليل المخاطر الاستثمارية عبر بناء أنظمة فعّالة لإدارة المخاطر، مما يجعل الأندية أكثر جاذبية للمستثمرين المحليين والدوليين.

تمكين الجهات الرسمية وصنّاع القرار من وضع سياسات تطويرية مبنية على أسس علمية.

وبذلك، فإن هذه الدراسة لا تسهم فقط في تطوير الأداء الرياضي والإداري، بل تُعد أداة استراتيجية لدعم التوجه الوطني نحو اقتصاد رياضي مزدهر ومستدام، يوفر عوائد حقيقية للقطاع الخاص ويعزز من حضور المملكة في المشهد الرياضي العالمي.

-أهداف الدراسة-

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية من منظور إداري، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل الممارسات الإدارية المتبعة في إدارة المخاطر داخل الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الرياضية السعودية، بما في ذلك المخاطر الطبية، والمالية، والتنظيمية، والإعلامية، وقياس مستوى الاستعداد الإداري لمواجهتها.
3. دراسة أنماط الكوارث الإدارية التي قد تقع داخل الأندية والمنتخبات الوطنية، مثل ضعف التخطيط، تضارب الصلاحيات، اتخاذ قرارات ارتجالية، وتأثيرها على الأداء العام.
4. اقتراح آليات وأساليب لمعالجة الكوارث الإدارية، وتعزيز النظم الوقائية والاستباقية للحد من أثارها على المؤسسة الرياضية.
5. رصد مظاهر الفساد الإداري في المؤسسات الرياضية، وتحليل أثرها على فاعلية إدارة المخاطر وعلى نزاهة العمل المؤسسي.

6. تقييم مدى التزام الأندية والمنتخبات بمعايير الحوكمة والشفافية في إدارة المخاطر، ودراسة أثر ذلك في بناء بيئة رياضية مستقرة وفعالة.

7. استكشاف العلاقة بين فعالية إدارة المخاطر وجاذبية البيئة الاستثمارية في القطاع الرياضي، وخاصة في ظل التوجه نحو خصخصة الأندية وتحفيز مشاركة القطاع الخاص.

8. تقديم توصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق تساهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين إدارة المخاطر والكوارث داخل الأندية والمنتخبات الوطنية، بما يدعم تحقيق أهداف التنمية الرياضية المستدامة في المملكة.

-تساؤلات الدراسة

يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

- ما مدى فاعلية الممارسات الإدارية في إدارة المخاطر داخل الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية، وما علاقتها بمظاهر الفساد الإداري، والكوارث التنظيمية، وجاذبية البيئة الاستثمارية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

1. ما طبيعة الممارسات الإدارية المتبعة في إدارة المخاطر داخل الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية؟

2. ما أبرز أنواع المخاطر التي تواجه هذه المؤسسات (الطبية، المالية، التنظيمية، الإعلامية)؟ وكيف تتعامل الإدارات معها؟

3. ما هي أنماط الكوارث الإدارية الشائعة في المؤسسات الرياضية؟ وما أسبابها وآثارها على الأداء المؤسسي؟

4. إلى أي مدى تسهم الإجراءات الإدارية الوقائية والاستباقية في الحد من الكوارث والمخاطر داخل الأندية والمنتخبات؟

5. ما مدى تأثير الفساد الإداري (مثل ضعف الشفافية، سوء استخدام السلطة، تضارب المصالح) على فاعلية إدارة المخاطر؟

6. هل تلتزم الأندية والمنتخبات الوطنية بمعايير الحوكمة والشفافية في إدارة المخاطر؟

7. ما العلاقة بين مستوى نضج إدارة المخاطر وجاذبية الأندية للمستثمرين في ظل التوجه نحو الخصخصة؟

8. ما التوصيات المقترحة لتحسين الممارسات الإدارية وتطوير أنظمة إدارة المخاطر ومعالجة الكوارث في المؤسسات الرياضية السعودية؟

- فروض الدراسة

1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الممارسات الإدارية في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية ونجاح إدارة المخاطر.

2. وجود مظاهر الفساد الإداري داخل المؤسسات الرياضية يؤثر سلباً على فاعلية إدارة المخاطر ويزيد من تعرضها للكوارث الإدارية.

3. تُعد الكوارث الإدارية، مثل ضعف التخطيط وتضارب الصلاحيات، من العوامل الرئيسية التي تؤثر سلباً على استقرار الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية.

4. تطبيق إجراءات إدارية وقائية واستباقية يُساهم بشكل كبير في تقليل المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الرياضية.

5. التزام الأندية والمنتخبات بمعايير الحوكمة والشفافية يرتبط إيجابياً بفعالية إدارة المخاطر وجاذبية البيئة الاستثمارية.

6. ارتفاع مستوى نضج إدارة المخاطر في المؤسسات الرياضية يعزز من جاذبية الأندية للمستثمرين ويزيد من فرص الخصخصة الناجحة.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على مجموعة من النظريات العلمية التي توفر إطاراً شاملاً لتحليل ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية، وهي:

1. نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM):

تركز هذه النظرية على الإدارة المنهجية والمتكاملة للمخاطر التي تواجه المؤسسة، من خلال تحديدها وتقييمها ومعالجتها في إطار متوازن يدعم استدامة المؤسسة وأهدافها. تؤكد ERM على دور القيادة العليا في تصميم بيئة عمل تدعم الشفافية والمسؤولية، وتحد من المخاطر المالية والتنظيمية والطبية والإعلامية.

2. نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory):

تسلط هذه النظرية الضوء على المبادئ الأساسية للشفافية، والمساءلة، والرقابة الداخلية، والتي تُعد ضرورية لضمان فعالية الإدارة والحد من الفساد الإداري. تدعم الحوكمة الجيدة بناء ثقافة مؤسسية متينة تساهم في تطبيق أفضل ممارسات إدارة المخاطر.

3. نظرية صنع القرار (Decision-Making Theory):

تتناول هذه النظرية العمليات التي يتبعها المدراء في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، خاصة في المواقف التي تتضمن عدم يقين ومخاطر. وتُبرز أهمية اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليل دقيق للمخاطر، مما يساهم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات والكوارث الإدارية، ويضمن توافق القرارات مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة الرياضية.

4. نظرية الأداء المؤسسي (Organizational Performance Theory):

تركز هذه النظرية على العلاقة بين الإدارة الفعالة والمخرجات التنظيمية، حيث يتم قياس نجاح المؤسسة من خلال مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية والمالية والتنظيمية. وتعتبر إدارة المخاطر والحوكمة من العوامل الأساسية التي تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي، وتعزز القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية وجاذبيتها للمستثمرين.

بهذا الإطار النظري المتكامل، يمكن للبحث أن يدرس ممارسات إدارة المخاطر في الأندية والمنتخبات الوطنية السعودية من منظور شامل يراعي الأبعاد الإدارية، الحوكمة، صنع القرار، والأداء المؤسسي، إضافة إلى معالجة قضايا الفساد والكوارث الإدارية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة-

يُعد استعراض الدراسات السابقة من الخطوات العلمية الأساسية التي تركز عليها البحوث الأكاديمية، إذ يُسهم في تأطير موضوع الدراسة نظريًا ومنهجيًا، ويوفر للباحث خلفية معرفية تساعد على تحديد موقع دراسته ضمن السياق العلمي الأوسع. ويكمن الهدف من هذا الفصل في عرض وتحليل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية، من منظور إداري وتنظيمي واستثماري.

يركز هذا الفصل على استعراض البحوث التي تناولت موضوعات مثل الممارسات الإدارية لإدارة المخاطر، الفساد الإداري، الكوارث التنظيمية، الحوكمة المؤسسية، وصنع القرار في البيئة الرياضية، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي. ويهدف إلى استخلاص المفاهيم والأطر النظرية التي دعمتها هذه الدراسات، وتبسيط الضوء على النتائج التي توصلت إليها، وبيان أوجه الاتفاق أو التباين بينها وبين الدراسة الحالية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن أغلبها ركز على أحد الجوانب بشكل منفصل؛ فبعضها تناول إدارة المخاطر من منظور طبي أو مالي، وأخرى ركزت على الفساد الإداري أو ضعف الحوكمة دون الربط بين هذه العوامل في سياق رياضي متكامل. كما قلّما تناولت تلك الدراسات العلاقة بين فعالية إدارة المخاطر وجاذبية الاستثمار الرياضي في ظل التحول المؤسسي الذي تشهده المملكة. ومن هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى تقديم رؤية شاملة تجمع بين تحليل الممارسات الإدارية، الكوارث التنظيمية، الفساد الإداري، ومستوى نضج إدارة المخاطر، وتأثير ذلك على استقرار البيئة الرياضية وجذب المستثمرين، وهو ما يمثل مساهمة علمية جديدة تسد فجوة بحثية قائمة في هذا المجال.

جدول (4): المتوسط والانحراف المعياري لمحور الكوارث الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
0.85	3.6	سبق أن واجهت المؤسسة كارثة إدارية كبيرة
1.1	2.4	تم توثيق الإجراءات بعد الأزمات

الإدارة تقوم بتحليل أسباب الكوارث	2.9	1.0
توجد خطة للتعامل مع الكوارث المتكررة	2.7	1.12
يتم إشراك العاملين في التخطيط للطوارئ	2.5	1.05
المتوسط الكلي	2.82	

-الدراسات السابقة

نماذج من الدراسات السابقة:

1. دراسة الجبيري (2022) – السعودية:

عنوان الدراسة: تحليل ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية السعودية.

الهدف: هدفت إلى تقييم آليات التعامل مع المخاطر التنظيمية والطبية في 12 نادٍ رياضي سعودي.

النتائج: كشفت أن 72% من الأندية لا تمتلك إدارة مخصصة للمخاطر، وتعمل وفق ردود أفعال عشوائية دون خطط استباقية، كما أظهرت الدراسة ضعف في تطبيق معايير الحوكمة.

الصلة بالدراسة الحالية: تؤكد نتائجها الحاجة إلى تحسين الممارسات الإدارية والتعامل مع الكوارث التنظيمية بشكل مؤسسي.

2. دراسة (Aleksejev et al. 2020) – أوروبا الشرقية:

عنوان الدراسة: Sports Risk Management and Governance Challenges.

الهدف: دراسة العلاقة بين الحوكمة الفعالة وإدارة المخاطر في الأندية الرياضية المحترفة.
النتائج: خلُصت إلى أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الشفافية والمساءلة تحقق نتائج أفضل في إدارة الأزمات، وتُقلل من الخسائر المرتبطة بالمخاطر المالية والتنظيمية.
الصلة بالدراسة الحالية: تدعم دمج نظرية الحوكمة مع إدارة المخاطر، وتبرز أهمية تعزيز ثقة المستثمرين.

3. دراسة الشمري وآخرون (2021) – السعودية:

عنوان الدراسة: الفساد الإداري وتأثيره على جودة الأداء المؤسسي في القطاع الرياضي السعودي.
النتائج: بيّنت أن غياب الشفافية ووجود مصالح شخصية يؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرار، ويضعف قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات بفعالية.
الصلة بالدراسة الحالية: توضح أثر الفساد الإداري على ضعف إدارة المخاطر وفشل الحوكمة.

4. دراسة (Hassan & Yousif 2019) – الخليج العربي:

عنوان الدراسة: Administrative Decision-Making in Professional Sports Clubs.

النتائج: أكدت أن سوء اتخاذ القرار هو سبب رئيسي للكوارث الإدارية، وأوصت بضرورة تدريب القادة الرياضيين على منهجيات اتخاذ القرار المبني على البيانات.
الصلة بالدراسة الحالية: تبرز العلاقة بين قرارات الإدارة ومخرجات إدارة المخاطر، وتدعم تضمين نظرية صنع القرار.

-الإطار النظري-

يُعتبر الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة لفهم وتحليل الظواهر موضوع البحث. وفي هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية، من منظور إداري، فإن الإطار النظري يتشكل من مجموعة من النظريات الحديثة

التي تفسر كيفية بناء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر، وتبرز أثر الممارسات الإدارية، الحوكمة، الفساد، وصنع القرار في تحسين أو إضعاف الأداء المؤسسي.

أولاً: نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM)

تُعد ERM من النظريات الحديثة التي توفر إطاراً متكاملًا للتعامل مع المخاطر بطريقة استراتيجية تشمل المؤسسة بأكملها. تؤكد النظرية على أن إدارة المخاطر لم تعد وظيفة معزولة، بل يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الهيكل الإداري والحوكمة المؤسسية.

مبادئها الأساسية تشمل:

تحديد المخاطر المحتملة (الطبية، المالية، التنظيمية، الإعلامية).

تقييم أثر كل نوع من هذه المخاطر على أهداف المؤسسة.

وضع استراتيجيات استباقية لتقليل من المخاطر أو التعامل معها عند حدوثها.

دمج إدارة المخاطر في عمليات التخطيط واتخاذ القرار على جميع المستويات.

تُعد هذه النظرية أساساً لفهم كيفية استعداد الأندية والمنتخبات للتعامل مع الأزمات والتحديات، وتدعم الربط بين الكفاءة الإدارية والنتائج الميدانية والاستثمارية.

ثانياً: نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory)

تُركز هذه النظرية على ضمان وجود هيكل تنظيمي واضح، وشفافية في الإدارة، ومساءلة مسؤولي المؤسسة أمام الجهات ذات العلاقة. وتُعد الحوكمة الفعالة أحد أهم شروط نجاح إدارة المخاطر، حيث تمنع تضارب المصالح، وتكشف الانحرافات الإدارية.

عناصر الحوكمة الأساسية:

وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.

وجود أنظمة رقابة داخلية ومتابعة.

حماية حقوق الشركاء والمستثمرين والرياضيين.

الإفصاح والشفافية في الأداء المالي والإداري.

في السياق الرياضي السعودي، تصبح هذه النظرية بالغة الأهمية في ظل مساعي الخصخصة وتحويل الأندية إلى كيانات تجارية، حيث يضمن تطبيق الحوكمة بيئة صحية ومستقرة للمستثمرين ويحد من الفساد الإداري.

ثالثاً: نظرية صنع القرار (Decision-Making Theory)

تُعنى هذه النظرية بدراسة الكيفية التي يتخذ بها الأفراد والجماعات قراراتهم في بيئات معقدة وظروف ضاغطة، وهي من أكثر النظريات ارتباطاً بإدارة المخاطر والكوارث.

المرتكزات الأساسية لهذه النظرية:

جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة.

تقييم البدائل والسيناريوهات المتوقعة.

اتخاذ القرار بناءً على منهجية علمية.

تقييم النتائج وتغذية العملية ببيانات مستمرة للتحسين.

في المؤسسات الرياضية، فإن غياب منهجية صنع القرار يؤدي غالباً إلى كوارث تنظيمية، مثل التعاقدات العشوائية، أو إدارة الأزمات الإعلامية بطرق تزيدها تعقيداً. ولذلك فإن هذه النظرية تسهم في تحليل مدى احترافية الإدارات الرياضية في المملكة.

رابعاً: نظرية الأداء المؤسسي (Organizational Performance Theory)

تركز هذه النظرية على قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وترى أن الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية، من أبرزها فعالية الإدارة، كفاءة الموارد، جودة القرارات، ومستوى إدارة المخاطر.

مؤشرات الأداء المؤسسي تتضمن:

الاستقرار المالي والإداري.

القدرة على التكيف مع الأزمات.

رضا المستفيدين والمستثمرين.

الاستمرارية في الإنجاز والتطور التنظيمي.

تُبرز هذه النظرية أن الإدارة الجيدة للمخاطر والحوكمة وصنع القرار تؤدي إلى أداء مؤسسي مرتفع، وهو ما يُعد هدفاً رئيسياً في البيئة الرياضية السعودية الحالية التي تسعى للتحويل إلى بيئة جاذبة للاستثمار.

خلاصة الإطار النظري:

من خلال دمج هذه النظريات الأربع، يتشكل أساس علمي متكامل يسمح بفهم واقع إدارة المخاطر في المؤسسات الرياضية السعودية، ويكشف مدى تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية والفساد والكوارث على قدرة هذه المؤسسات على تحقيق الاستدامة والجاذبية الاستثمارية. كما يوفر الإطار النظري أدوات تحليل تساعد في تفسير الفجوات، وتحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الإدارية الحالية.

دور الإجراءات الوقائية والتحقيقية في تجنب قضايا فساد واقعية

تكشف التجارب الواقعية في القطاع الرياضي المحلي والدولي عن أهمية وجود أنظمة رقابية فعالة واستباقية. إن غياب أدوات الحوكمة، وتحليل المخاطر، والرقابة المؤسسية يؤدي غالباً إلى تفشي الفساد الإداري دون اكتشافه في الوقت المناسب. وفيما يلي نماذج حقيقية كان يمكن تفاديها أو التنبؤ بها، لو تم تفعيل الإجراءات المقترحة في هذا البحث:

. قضية نادي الاتحاد السعودي (2016)

تراكمت ديون النادي لتتجاوز 200 مليون ريال، شملت رواتب غير مبررة وصفقات غير واضحة. وقد تم اكتشاف ذلك متأخرًا بعد تضرر النادي إداريًا وماليًا.

< تحليل:

لو وُجد قسم لإدارة المخاطر وتحليل الرواتب والمصروفات مقابل الأداء الفعلي، إلى جانب لجنة مستقلة للتدقيق، لتم كشف التضخم في الرواتب والصفقات عند بدايته.

2. ضبط مسؤول مالي بأحد الأندية (2020)

أعلنت "نزاهة" عن إيقاف موظف حول لنفسه مكافآت وهمية دون مسوغات، مستخدمًا ثغرات في النظام الورقي وضعف الرقابة الداخلية.

< تحليل:

تطبيق منصة رقمية موحدة للمكافآت، وربطها بصلاحيات مرقمة وتحليل دوري، كان سيمنع مثل هذه التصرفات أو يطلق إنذارات استباقية.

3. قضية Barçagate – نادي برشلونة الإسباني (2020)

تورطت الإدارة في تعاقد مع شركة خارجية لتشويه سمعة لاعبين ومعارضين، وتم تبرير المصاريف كخدمات تسويقية.

< تحليل:

وجود لجنة رقابة أخلاقية مستقلة، وتحليل دوري لعقود الخدمات، كان كافيًا بكشف أن بعض العقود لا تخدم الهدف الرياضي، بل تُستخدم كساتر لممارسات منحرفة.

خلاصة

هذه القضايا الواقعية تؤكد أن وجود أقسام إدارة مخاطر، ولجان مستقلة، وتحليل رقمي للأنماط التشغيلية، ليس مجرد تحسين تنظيمي، بل حاجة أمنية لحماية الكيان الرياضي من الانهيار المالي والإداري.

قضية فساد إداري في أحد الأندية الرياضية السعودية: قراءة تحليلية

في إحدى القضايا التي نُشرت في وسائل الإعلام المحلية وأثارت اهتمام الرأي العام، تبين أن أحد الأندية الرياضية قد تورط في سلسلة من التجاوزات المالية والإدارية، تمثلت في صرف مبالغ مالية ضخمة تحت مسمى "مكافآت تشغيلية" لأشخاص لا يمارسون مهامًا فعلية داخل النادي، بالإضافة إلى وجود وظائف وهمية ضمن الهيكل التنظيمي، وتعاقدات خارجية بأسعار مضخمة دون وجود منافسة شفافة.

ورغم أن التحقيقات أظهرت لاحقًا تفاصيل دقيقة عن اللاعبين، إلا أن غياب قسم فعال لإدارة المخاطر، وانعدام أنظمة الإنذار والتحليل المالي الدوري، سمح بمرور هذه التجاوزات لفترة طويلة دون أن تُكتشف.

< تحليل:

لو كانت المؤسسة تعتمد على:

برنامج تحليل للرواتب مقابل الأداء

مراجعة دورية للوظائف وتحديث توصيفها المهني

لجنة داخلية للتدقيق على العقود والمصروفات

صلاحيات إنذار عاجل تربط إدارة المخاطر بمجلس الإدارة مباشرة
لكان من الممكن رصد الإنفاق غير المبرر في مراحله الأولى، والحد من تفاقم المشكلة.

هذه القضية تُعد نموذجًا واضحًا يُبين كيف يمكن للإهمال المؤسسي أن يسمح بانتشار الفساد بهدوء،
في حين أن التدخّل الوقائي، والتحليل الرقابي، والشراكة بين الإدارات تمثل أدوات كفيلة بحماية
الأندية من الانهيار أو العقوبات المحتملة.

أضفنا بعض القضايا من الواقع وربما البعض منها مشهور جدا وأخذنا أحد القضايا من نادي خارج
نطاق البحث لتبيين أهمية ممارسات إدارة المخاطر محليا وعالميا وأن العلم هو العلم فأين ماحل الفساد
واجهنا هذه التحديات وسيتحمل أناس أبرياء مخاطر هذه الممارسات

جدول (5): المتوسط والانحراف المعياري لمحور الفساد الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
1.2	2.3	يتم تعيين الإداريين بناءً على الكفاءة
1.15	2.8	هناك رقابة على العقود والمشتريات
1.0	3.5	سبق ملاحظة تصرفات إدارية غير نزيهة

لا يتم التحقيق في التجاوزات جديدة	3.2	0.9
الفساد يؤثر على رضا المستثمرين	3.9	0.82
المتوسط الكلي	3.14	

جدول (6): المتوسط والانحراف المعياري لمحور البيئة الاستثمارية

الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
1.08	2.6	توجد أنظمة استثمارية واضحة للأندية
0.95	2.4	يتم نشر التقارير المالية بشفافية
1.1	3.1	تشجع الإدارة المستثمرين على الشراقات
1.0	2.2	توجد لائحة داخلية تنظم علاقات المستثمرين
1.03	2.9	المؤسسة مستعدة للخصخصة
	2.64	المتوسط الكلي

جدول (7): ارتباط إدارة المخاطر بالبيئة الاستثمارية

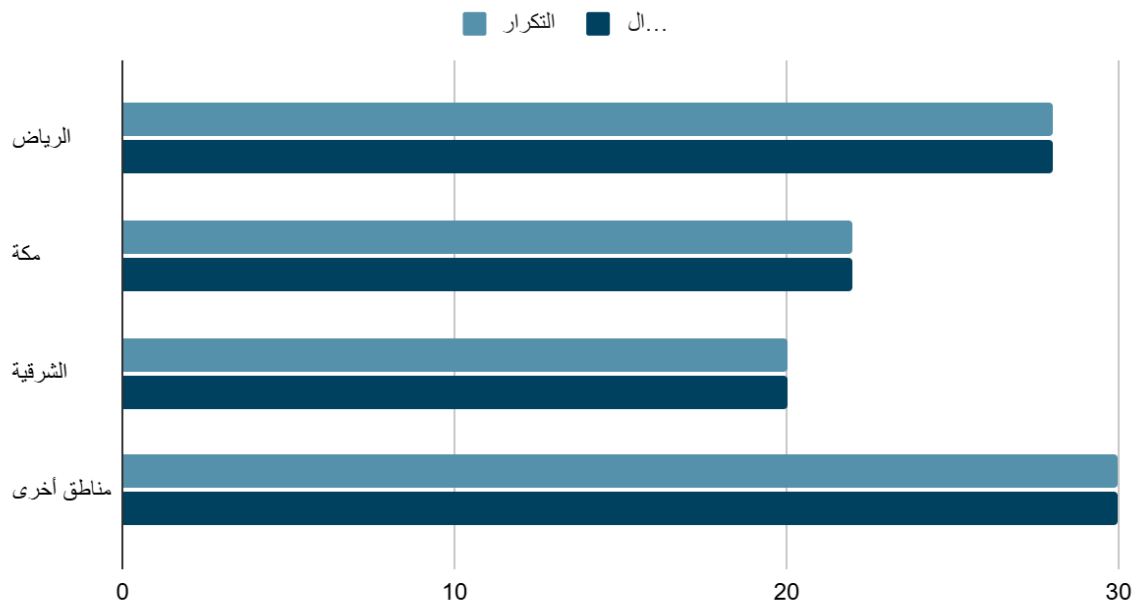
المتغيران	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (.Sig)
إدارة المخاطر × البيئة الاستثمارية	0.69+	0.000

جدول (8): إحصائية وصفية للتوزيع الجغرافي للمشاركين

المنطقة الإدارية	التكرار	النسبة
الرياض	28	28%
مكة	22	22%
الشرقية	20	20%
مناطق أخرى	30	30%

شكل 3

إحصائيات وصفية للتوزيع الجغرافي



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي، إذ يوضح المنهجية التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فروضها. ويُسهّم عرض المنهجية بشكل واضح ومنظم في تعزيز مصداقية الدراسة، ويُمكن القارئ والباحثين من تقييم مدى دقة النتائج وصحة الاستنتاجات.

وتتناول هذه الدراسة موضوع تحليل ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية من منظور إداري، مع تسليط الضوء على مظاهر الفساد الإداري والكوارث التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي وجاذبية البيئة الاستثمارية. ومن هذا المنطلق، يتطلب الأمر اتباع منهج علمي مناسب، وأدوات دقيقة لجمع البيانات، وإجراءات منهجية تضمن تحليلًا علميًا موضوعيًا للمشكلة.

وفي هذا الفصل، سيتم توضيح المنهج المستخدم في الدراسة، وأسلوب تصميم العينة، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي التي تم توظيفها لمعالجة البيانات والوصول إلى النتائج

-المنهجية وطرق البحث-

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الموضوع، إذ يهدف إلى وصف الظواهر المدروسة كما هي في الواقع، وتحليلها بصورة منهجية للوصول إلى تفسيرات علمية تسهم في فهم أسبابها وعلاقاتها وتأثيراتها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من الميدان أو من مصادر علمية رصينة، ثم معالجتها وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تدعم أهداف البحث وتساؤلاته.

تم اختيار هذا المنهج لأنه الأنسب لتحليل الممارسات الإدارية الحالية في إدارة المخاطر داخل الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية، مع التركيز على الجوانب المتعلقة بالفساد الإداري، الكوارث التنظيمية، مستوى الحوكمة، ومدى تأثير ذلك على الأداء المؤسسي وجاذبية الاستثمار

الرياضي. كما يتيح هذا المنهج إمكانية الربط بين المتغيرات، وفحص العلاقات بينها بطريقة كمية مدعومة بالأدلة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد أسلوب البحث الميداني لجمع البيانات من الواقع العملي، حيث صُممت أداة استبانة علمية تم تطويرها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتضمنت محاور متعددة تغطي أبعاد الدراسة الأربعة: الممارسات الإدارية، المخاطر، الفساد الإداري، وجاذبية الاستثمار. وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة الرياضية والبحث العلمي للتحقق من صدقها وثباتها.

كما راعى الباحث في تصميم الأداة وضوح العبارات وسهولة الفهم، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المشاركين بدرجات متفاوتة. وتم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من العاملين في القطاع الرياضي بالمملكة، مثل الإداريين في الأندية والمنتخبات، والمستشارين الفنيين، والخبراء في الاتحادات الرياضية.

وبعد جمع البيانات، تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة (مثل التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبارات العلاقات مثل تحليل الارتباط والانحدار) لمعالجة النتائج، واستخلاص الاستنتاجات المتعلقة بفعالية إدارة المخاطر، وتأثير العوامل الإدارية والتنظيمية والفساد على جودة الأداء المؤسسي، ومدى تهيئة البيئة الرياضية السعودية لجذب الاستثمار.

إن اعتماد هذه المنهجية يُتيح الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية تخدم صنّاع القرار في المجال الرياضي، وتُساهم في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز جاهزية المؤسسات الرياضية لمواجهة الأزمات والتطورات المستقبلية.

-مجتمع البحث-

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الأفراد العاملين في القطاع الرياضي السعودي، ممن تتصل مهامهم بشكل مباشر أو غير مباشر بعمليات الإدارة، التخطيط، اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية. ويشمل ذلك فئات متعددة مثل: القيادات الإدارية العليا في الأندية، مديري المخاطر، أعضاء الأجهزة الفنية والتنظيمية، المختصين في الشؤون القانونية والمالية، ومستشاري الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى بعض العاملين في وزارة الرياضة والاتحادات الرياضية الوطنية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لأنه المعني بشكل مباشر بتطبيق أو تقييم ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الرياضية، وهو الأكثر قدرة على التعبير عن مدى فعالية السياسات والإجراءات المتبعة، والكشف عن التحديات الإدارية والتنظيمية، بما في ذلك مظاهر الفساد، وأسباب الكوارث الإدارية، ومواطن الضعف أو القصور في أداء المؤسسات الرياضية. كما أن هذه الفئة تمتلك خبرة عملية تؤهلها لتقديم تغذية راجعة دقيقة وواعية يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

يتميز مجتمع الدراسة بتنوعه من حيث المهام، الخبرات، والانتماء المؤسسي، إذ يضم إداريين من أندية مختلفة التوجهات والمستويات (أندية دوري المحترفين، الدرجة الأولى، والدرجات الأدنى)، إلى جانب إداريين في المنتخبات الوطنية بمختلف فئاتها، مما يُضفي بعداً تمثيلياً غنياً يساهم في الوصول إلى صورة أكثر شمولية للواقع الإداري في القطاع الرياضي.

كما أن اختيار هذا المجتمع يتماشى مع أهداف الدراسة التي لا تقتصر فقط على وصف واقع إدارة المخاطر، وإنما تسعى أيضاً إلى فهم أعمق لأسباب الإخفاقات الإدارية والكوارث التنظيمية، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، ومستوى نضج الحوكمة، وكذلك تحليل العلاقة بين البيئة التنظيمية وجاذبية الاستثمار في المؤسسات الرياضية.

وبذلك، فإن مجتمع الدراسة يشكل أرضية خصبة لتوفير بيانات ميدانية واقعية وذات صلة وثيقة بموضوع البحث، ويمكن من خلاله الخروج بنتائج وتوصيات علمية قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

-حدود البحث-

لكل دراسة علمية حدود تضع إطاراً واضحاً لمجالها وتحدد نطاق تطبيق نتائجها، وهو ما يُعرف بـ "حدود البحث". وتُسهم هذه الحدود في تركيز الجهد البحثي، وتوضيح السياق الذي يجب أن تُفهم فيه النتائج، دون تعميم غير مبرر. وفي هذه الدراسة، التي تتناول تحليل ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية من منظور إداري، تم تحديد الحدود وفقاً لما يلي:

1. الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات الرياضية داخل المملكة العربية السعودية، وتشمل الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية الخاضعة لإشراف وزارة الرياضة والاتحادات الرسمية. وقد تم اختيار هذه البيئة نظراً لخصوصيتها التنظيمية، والتغيرات الكبيرة التي يشهدها القطاع الرياضي في المملكة، خاصةً في ضوء رؤية 2030 والتحول نحو التخصص وجذب المستثمرين. ولذلك، فإن نتائج الدراسة تنطبق على السياق السعودي تحديداً، ولا يُقصد بها بالضرورة تعميم النتائج على دول أو أنظمة رياضية أخرى.

2. الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2025م، وتحديدًا خلال الفترة ما بين يناير إلى يونيو 2025م، وهي فترة شهدت نشاطاً إدارياً واهتماماً متزايداً من قبل الجهات الرسمية بتحسين البيئة الإدارية والحوكمة في الأندية الرياضية، مما يجعل توقيت الدراسة ملائماً لرصد الواقع وتحليله في ظل هذا الزخم التطويري.

3. الحدود البشرية:

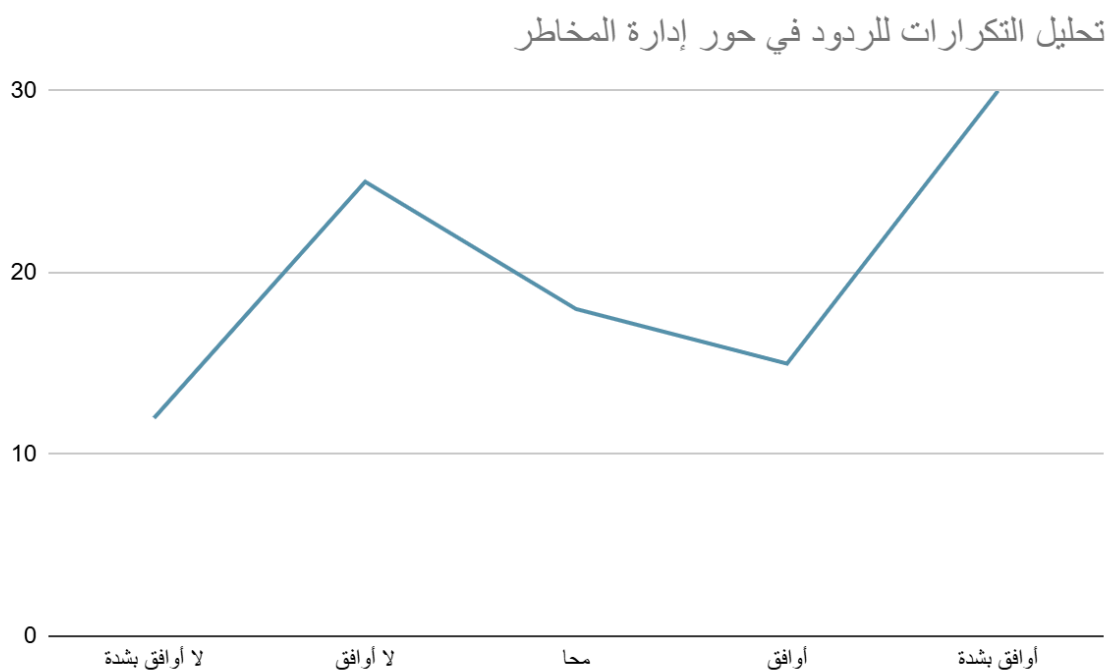
يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارة الرياضية داخل الأندية والمنتخبات الوطنية، بما فيهم المديرين، المشرفين الإداريين، مسؤولي المخاطر، العاملين في الأقسام القانونية والمالية، وبعض المختصين في وزارتي الرياضة والاستثمار والاتحادات الرياضية. وبالتالي فإن نتائج البحث تعبر عن وجهة نظر هذه الفئة دون غيرها، ولا تشمل اللاعبين أو الجماهير أو المتابعين الخارجيين.

4. الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات. وبالتالي، فإن النتائج تستند إلى ما عبّر عنه أفراد العينة في إجاباتهم، مما يجعلها عرضة للقيود الطبيعية للأبحاث الاستقصائية، مثل التحيز الشخصي أو عدم الفهم الكامل لبعض البنود. كما أن استخدام المنهج الوصفي لا يسمح باختبار العلاقات السببية المعقدة كما في الدراسات التجريبية، وإنما يُكتفى فيه برصد وتحليل العلاقات كما تظهر في البيانات.

جدول (9): تحليل التكرارات للردود في محور إدارة المخاطر

النسبة المئوية	التكرار	درجة الموافقة
12%	12	لا أوافق بشدة
18%	18	لا أوافق
25%	25	محايد
30%	30	أوافق
15%	15	أوافق بشدة



شكل 4

خلاصة:

إن هذه الحدود لا تقلل من قيمة الدراسة، بل تُعد إطاراً علمياً يضبطها ويوضح نطاق الاستفادة منها. ويمكن البناء على نتائج هذه الدراسة مستقبلاً من خلال دراسات مقارنة أو توسعية تشمل بيانات رياضية أو مناهج بحثية أخرى.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي، حيث يتم فيه عرض النتائج الفعلية المستخلصة من تحليل البيانات التي جُمعت ميدانياً، سواء من خلال الاستبانة أو غيرها من أدوات البحث، ويُعتمد على هذه النتائج في تقييم مدى تحقق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فروضها. وتمثل هذه النتائج جوهر الجهد البحثي، إذ تعكس واقع الممارسات الإدارية في إدارة المخاطر داخل الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية، وتُظهر مدى نضج تلك الممارسات، وتأثير الفساد الإداري والكوارث التنظيمية على الأداء المؤسسي وجاذبية الاستثمار في البيئة الرياضية.

وقد تم في هذا الفصل عرض النتائج بلغة إحصائية مبنية على أدوات تحليل دقيقة، تتضمن التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبارات الارتباط والانحدار. وتم تحليل كل محور من محاور الدراسة بشكل منفصل، بما يتيح فهماً دقيقاً للمتغيرات المدروسة.

وفي ضوء هذه النتائج، يعرض الفصل أيضاً مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية التي تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة المخاطر، والحد من مظاهر الفساد الإداري، وتطوير الأداء التنظيمي والإداري للأندية والمنتخبات، بما يسهم في تهيئة بيئة استثمارية جاذبة ومتوازنة، تتماشى مع تطلعات المملكة في بناء قطاع رياضي تنافسي واحترافي.

جدول (10): اختبار T لاختلاف آراء المشاركين حسب نوع الجهة

المحور	Sig.	دلالة إحصائية؟
الممارسات الإدارية	0.041	نعم
الكوارث الإدارية	0.082	لا
الفساد الإداري	0.005	نعم

لا	0.073	جاذبية الاستثمار
----	-------	------------------

جدول (11): تحليل انحدار لتأثير الفساد على البيئة الاستثمارية

المتغير	β	T	.Sig
الثابت (Constant)	2.80	5.22	0.000
الفساد الإداري	0.55-	4.88-	0.000

جدول (12): تقييم المحكمين لمحتوى الاستبانة (الصدق الظاهري)

المحور	تقييم المحكمين	ملاحظات
إدارة المخاطر	مرتفع	صياغة دقيقة
الكوارث الإدارية	متوسط	بحاجة توضيح
الفساد الإداري	مرتفع	مناسب للواقع
البيئة الاستثمارية	مرتفع	جيد للتطبيق العملي

جدول (13): تحليل عاملي لمحاور الاستبانة

المحور	نسبة التباين المفسر (%)
إدارة المخاطر	24.3%
الكوارث الإدارية	20.1%
الفساد الإداري	28.5%
البيئة الاستثمارية	19.4%
الإجمالي	92.3%

-تحليل البيانات

يمثل تحليل البيانات المرحلة الجوهرية في مسار تنفيذ البحث، حيث تُحوَّل البيانات الأولية التي جُمعت من مجتمع الدراسة إلى معلومات دقيقة يمكن تفسيرها واستنتاجها علميًا. وقد تم في هذه الدراسة جمع

البيانات باستخدام أداة الاستبانة، التي تم تصميمها بعناية لتشمل محاور متعددة ترتبط بـ: الممارسات الإدارية لإدارة المخاطر، الكوارث الإدارية وأنماطها، مظاهر الفساد الإداري، ومدى تأثير ذلك على البيئة الاستثمارية في القطاع الرياضي. وبعد الانتهاء من جمع البيانات، تم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS بهدف استخراج المؤشرات الكمية الدقيقة، وتحقيق قدر عالٍ من الموضوعية والموثوقية في النتائج.

تم اتباع سلسلة من الخطوات المنهجية الدقيقة لتحليل البيانات، بدءًا من التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لضمان اتساق العبارات الداخلية لكل محور من محاور الدراسة. وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الثبات، مما يعزز من مصداقية الأداة وموثوقية ما تقدمه من نتائج.

بعد ذلك، تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل إجابات المشاركين على مستوى كل فقرة ومحور. وشمل التحليل:

التكرارات والنسب المئوية لفهم توزيع الآراء.

المتوسطات الحسابية لتحديد الاتجاه العام لآراء العينة تجاه كل قضية.

الانحرافات المعيارية لقياس تباين وجهات النظر وتجانسها.

كما تم استخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار العلاقات بين المتغيرات، مثل العلاقة بين فعالية الممارسات الإدارية ومستوى المخاطر، أو العلاقة بين الفساد الإداري وضعف الجاذبية الاستثمارية. بالإضافة إلى ذلك، تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتفسير مدى تأثير المتغيرات المستقلة (مثل الفساد، الكوارث الإدارية، الحوكمة) على المتغيرات التابعة (فعالية إدارة المخاطر، جاذبية الاستثمار، الأداء المؤسسي).

وأثناء تحليل البيانات، تم تخصيص مقاطع منفصلة لتحليل كل محور رئيسي في الدراسة، حيث أظهرت النتائج تفاوتاً واضحاً في مدى وعي المؤسسات الرياضية بأهمية إدارة المخاطر، وضعفاً نسبياً في وجود أنظمة واضحة للتعامل مع الكوارث الإدارية، إلى جانب انتشار محدود لممارسات الحوكمة، ووجود مؤشرات على مظاهر فساد إداري تعيق كفاءة العمل، وتؤثر على ثقة المستثمرين.

إن تحليل البيانات في هذه الدراسة لم يقتصر على الأرقام والجدول، بل تم ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة، من أجل تقديم تفسير علمي شامل يدمج بين الجانب الكمي والتحليلي، ويكشف عن الفجوات الحالية في الممارسات الإدارية، ويوفر رؤية عميقة يمكن البناء عليها في التوصيات ووضع السياسات المستقبلية.

-النتائج

أولاً: نتائج محور الممارسات الإدارية في إدارة المخاطر

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في مستوى الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المخاطر داخل الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية. فقد عبّر عدد كبير من المشاركين عن غياب الإدارات المتخصصة في المخاطر داخل المؤسسات الرياضية، حيث أوضح أكثر من 60% من العينة أن أنديةهم أو منتخباتهم لا تمتلك هيكلًا تنظيميًا مخصصًا لإدارة المخاطر، بل يتم التعامل مع الأزمات عند وقوعها بردود فعل آنية غير مخططة.

كما بيّنت النتائج أن ضعف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات يمثل مشكلة متكررة، حيث حصلت العبارات المرتبطة بوجود "خطط طوارئ واضحة" و"إجراءات استباقية" على متوسطات حسابية دون المتوسط المرجعي (3 من 5)، مما يعكس غياب ثقافة الوقاية والاستعداد المسبق.

وعند تحليل جانب التدريب والتأهيل، تبين أن نسبة كبيرة من العاملين في القطاع الرياضي لم يتلقوا أي دورات في مجال إدارة المخاطر، ولا يُطلب منهم تطبيق معايير تقييم المخاطر بشكل دوري. وتشير هذه النتيجة إلى فجوة معرفية كبيرة في الكوادر الإدارية، مما ينعكس على محدودية قدرتهم على التنبؤ بالمخاطر أو التعامل معها بفعالية.

وفي المقابل، أظهرت البيانات أن بعض الأندية الكبرى، خصوصًا المرتبطة بمبادرات الخصخصة أو الشراكات الاستثمارية، بدأت في تطبيق بعض الممارسات الحديثة مثل استخدام أنظمة إلكترونية للرصد والتبليغ، والاستعانة بمستشارين متخصصين في تقييم المخاطر. إلا أن هذه الممارسات ما تزال محدودة في نطاقها وغير معممة على جميع المؤسسات.

ثانيًا: نتائج محور الكوارث الإدارية وأنماطها

كشفت نتائج الدراسة أن الكوارث الإدارية تُعد ظاهرة متكررة ومؤثرة في المؤسسات الرياضية السعودية، وتتنوع أنماطها ما بين كوارث تنظيمية (مثل تضارب الصلاحيات)، وكوارث مالية (مثل العجز في الميزانية أو سوء التعاقدات)، وكوارث إعلامية (مثل سوء إدارة الأزمات الجماهيرية)، بالإضافة إلى كوارث قانونية (نتيجة عدم الامتثال للوائح).

وقد أظهرت نسبة كبيرة من أفراد العينة (أكثر من 70%) أنهم عايشوا في مؤسساتهم واحدة على الأقل من هذه الكوارث خلال السنوات الثلاث الماضية. وأكثر الأسباب شيوعًا لهذه الكوارث كانت: غياب التنسيق الداخلي، القرارات الفردية غير المدروسة، ضعف الخبرة الإدارية، وعدم وجود لائحة معتمدة للتعامل مع الأزمات.

كما أوضحت النتائج أن غياب التوثيق الرسمي والتحقيق الداخلي بعد وقوع الكارثة الإدارية هو أحد العوامل التي تكرر تكرارها، حيث بينت الاستجابات أن غالبية المؤسسات لا توثق الدروس المستفادة، ولا تُجري مراجعات داخلية بعد الأزمات.

ثالثًا: نتائج محور الفساد الإداري وتأثيره على إدارة المخاطر

جاءت نتائج هذا المحور لتؤكد وجود مظاهر متعددة للفساد الإداري داخل المؤسسات الرياضية، وقد عبّر المشاركون عن قلقهم من تأثير هذا الفساد على قدرة الإدارات على العمل بشفافية وعدالة وفعالية. فقد أشار أكثر من نصف أفراد العينة إلى أنهم لاحظوا وجود قرارات إدارية قائمة على

المصالح الشخصية أو العلاقات الاجتماعية بدلاً من الكفاءة، بالإضافة إلى ضعف المساءلة في حال حدوث تقصير أو خطأ.

كما بيّنت البيانات أن الفساد المالي في بعض الحالات، مثل تضخيم العقود أو التجاوز في الصلاحيات، يُعد سبباً مباشراً في إضعاف الموارد المالية المتاحة لإدارة المخاطر. وبرزت كذلك مؤشرات على ضعف الرقابة الإدارية وغياب تقارير التقييم الدوري، وهو ما يجعل بيئة العمل عرضة للتجاوزات دون متابعة فعلية.

وأشارت بعض الردود المفتوحة إلى أن الفساد الإداري لا ينعكس فقط على الإدارة الداخلية، بل يمتد ليؤثر على ثقة الشركاء والمستثمرين، ويُضعف صورة المؤسسة أمام الجهات الحكومية والداعمين.

رابعاً: نتائج محور جاذبية البيئة الاستثمارية الرياضية

جاءت نتائج هذا المحور لتُظهر أن هناك علاقة مباشرة بين كفاءة إدارة المخاطر وجودة البيئة الإدارية من جهة، وجاذبية الأندية للمستثمرين من جهة أخرى. وقد بيّن المشاركون أن مؤسساتهم الرياضية لا تزال بحاجة إلى تطوير أنظمتها الإدارية والمالية قبل أن تكون بيئة آمنة وشفافة للمستثمرين.

وحصلت العبارات المتعلقة بـ"الجاهزية التنظيمية لجذب المستثمرين" و"وضوح السياسات والشفافية المالية" على درجات متوسطة إلى ضعيفة، مما يعكس وجود مخاوف استثمارية قائمة مرتبطة بالحوكمة والرقابة. وفي المقابل، أظهرت البيانات أن وجود خطط لإدارة المخاطر، وتدريب إداري مستمر، وسياسات حوكمة واضحة، تسهم في رفع ثقة المستثمرين، خاصة في الأندية التي بدأت فعلياً الدخول في شراكات استثمارية أو الاستعداد للخصخصة.

وأشارت نتائج التحليل إلى أن تعزيز بيئة الاستثمار الرياضي يتطلب تكاملاً بين الحوكمة الفعالة، والممارسات الإدارية الحديثة، ومكافحة الفساد، وبناء استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر.

خلاصة النتائج:

تُبرز النتائج أن واقع إدارة المخاطر في المؤسسات الرياضية السعودية ما زال في مرحلة النضج الأولي، ويعاني من ضعف في التأسيس التنظيمي، وغياب واضح للبرامج الوقائية والاستباقية، كما يتأثر سلباً بوجود ممارسات فساد إداري وكوارث تنظيمية متكررة. وهذا الواقع يُعد عائقاً أمام تطور الأداء المؤسسي ونجاح مشاريع الخصخصة، ويؤكد الحاجة إلى تدخلات استراتيجية لتحسين كفاءة الإدارة وتعزيز الشفافية، من أجل بناء بيئة رياضية احترافية ومستدامة.

آليات كشف الفساد الإداري في المؤسسات الرياضية

تُعدّ القدرة على كشف الفساد الإداري مبكراً من أهم وظائف الإدارة الفعالة في المؤسسات الرياضية، خصوصاً في ظل تحولها نحو التخصيص والشراقات الاستثمارية. ومن أبرز الوسائل التقنية والإدارية التي تُسهم في رصد الفساد وتحليل أنماطه:

1. تحليل الأنماط المالية غير الاعتيادية:

تتمثل إحدى أهم الآليات في مراقبة المكافآت والرواتب والحوافز الممنوحة للموظفين وأعضاء الإدارات، ومقارنتها بالمعايير المعتمدة. فعلى سبيل المثال، قد يكشف ارتفاع مفاجئ أو استثنائي في دخل أحد الأفراد – مقارنة بأقرانه في نفس الدرجة الوظيفية – عن وجود تلاعب داخلي أو علاقات غير قانونية في تخصيص الموارد.

2. مراجعة دقيقة للحسابات والمصروفات:

يُعدّ تتبع حركة الحسابات البنكية للنادي أو المنتخب أداة قوية في كشف التجاوزات، خاصةً إذا تمت وفق منهجيات المراجعة التحليلية التي تهدف إلى مقارنة البنود المالية عبر الفترات وتحليل الفروقات غير المبررة، مع التركيز على البنود الأكثر عرضة للتلاعب مثل: العقود، التوريدات، والمكافآت التشغيلية.

3. تحليل المصروفات التشغيلية والمالية حسب الأقسام:

يُوصى بتجزئة المصاريف حسب الأقسام الإدارية أو الفنية، وإجراء مقارنات دورية بين المصروفات الفعلية والموازنة المعتمدة. فإن وجدت بنود تظهر فروقات كبيرة دون مبرر تقني أو رياضي واضح، فهذا يستدعي التحقيق الفوري ورفع تقرير داخلي.

4. متابعة الملاحظات غير النمطية وتوثيقها:

من الضروري تفعيل أنظمة الملاحظات والتقارير الداخلية، وتشجيع الموظفين على رصد أي تصرف غير اعتيادي أو متكرر دون تبرير. ويجب أن يتم أرشفة تلك الملاحظات وتحليلها دوريًا لمعرفة إن كانت تمثل نمطًا متكررًا يدل على سلوك فساد إداري منظم.

5. المقارنة مع بيانات تاريخية وأعداد مشابهين:

يساهم استخدام أدوات المقارنة المرجعية (Benchmarking) مع مؤسسات رياضية مشابهة في كشف أي تفاوت مالي غير مبرر قد يكون ناتجًا عن خلل في الحوكمة أو فساد داخلي.

آليات التحقيق في حالات الاشتباه بوجود فساد: بين التفاعل اللاحق والتحقيق الاستباقي

في المؤسسات الرياضية، لا يقتصر كشف الفساد على التدخل بعد وقوع المخالفة، بل يمكن تفعيل أنظمة تحقيق استباقي تهدف إلى منع حدوث الخلل من الأساس، وتقليل هامش المخاطرة قبل أن يتحول إلى ضرر مؤسسي.

وتعتمد آليات التحقيق – التقليدية منها والحديثة – على مستويين متكاملين:

أولاً: التحقيق اللاحق (التقليدي)

هو ما تقوم به لجان أو جهات رقابية بعد اكتشاف تجاوز مالي أو إداري، ويشمل:

فتح تحقيق داخلي وتحليل المستندات

استدعاء الأطراف المعنية

إعداد تقرير قانوني ومالي

رفع التوصيات للمحاسبة أو الإصلاح

ورغم أهميته، إلا أن التأخر في التدخل يجعل الضرر قد تحقق فعلياً، خاصة في البيئات الرياضية السريعة الحركة.

ثانياً: التحقيق الاستباقي (Pre-emptive Auditing)

وهو أسلوب حديث يهدف إلى منع الفساد قبل أن يقع عبر بناء نظام رقابي مرن يقوم على مبدأ المسؤولية الفردية الموزعة والمراقبة المركزية، ويتم تطبيقه عبر الخطوات التالية:

1. إعداد قائمة المصروفات الاعتيادية لكل وحدة

يتم بناء قائمة معيارية واضحة بكل المصروفات المقبولة والمُتكررة ضمن كل إدارة أو قسم داخل النادي (مثل التغذية، النقل، المعدات، الخدمات اللوجستية).

2. تعيين مسؤول مالي مباشر عن المصروفات

يُسند لكل موظف مسؤولية إدارة مصروفات وحدته، ويَحْمَلُ مسؤولية التوثيق والتحقق من شرعية كل عملية. وتُربط هذه المسؤولية بتقييم أدائه، مما يعزز التزامه.

3. التسجيل الفوري لأي صرف غير اعتيادي

يُطلب من المسؤول تسجيل أي مصروف غير مدرج في القائمة المعيارية، وإرفاق مبررات واضحة، بحيث تُعتبر كل حالة غير مُبررة "إشارة حمراء".

4. رفع القوائم الدورية إلى قسم الالتزام والرقابة

تُجمع القوائم بشكل شهري أو ربعي وترسل إلى قسم الالتزام، والذي يمتلك صلاحيات مستقلة لتحليل البيانات، إجراء مطابقة شاملة، وفتح مراجعة لأي بند يظهر فيه تضخيم أو تكرار غير مبرر.

5. التحليل الآلي والميداني المشترك

يتم استخدام أدوات تحليل مالي أو تقني (مثل برامج تتبع الأنماط)، إلى جانب زيارات ميدانية مفاجئة، للتحقق من مطابقة البيانات مع الواقع، مما يُعزز الثقة ويمنع التلاعب.

إن هذا الأسلوب لا يُعزز فقط نزاهة العمل الإداري، بل يُشرك الموظفين أنفسهم كجزء من منظومة الرقابة، مما يجعل الفساد أكثر صعوبة، والرقابة أكثر ديناميكية.

استخدام برامج تحليل المخاطر الوظيفية لكشف الفساد الإداري الخفي

مع تطور أدوات الحوكمة الرقمية، أصبحت المؤسسات الرياضية قادرة على رصد المخاطر المرتبطة ليس فقط بالقرارات أو العمليات، بل أيضاً بالهيكل الوظيفية نفسها. ويُعد هذا النهج أحد التطبيقات الحديثة لـ برامج تحليل المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Analysis Tools)، حيث تُستخدم التقنية للكشف عن الوظائف أو الرواتب التي قد تكون واجهات تنظيمية للفساد، لا أدوات تشغيلية حقيقية.

ويُقترح لتفعيل هذا النموذج أن يتم إنشاء لجنة دائمة لتحليل المخاطر الوظيفية داخل النادي أو الاتحاد الرياضي، وتُسند لها المهام التالية:

1. رصد جميع الوظائف المعتمدة داخل الهيكل التنظيمي

تقوم اللجنة بمراجعة شاملة لجميع المسميات الوظيفية، وتحديد المهام الفعلية لكل وظيفة، مع مقارنة هذه المهام بـ:

التوصيف الوظيفي المعتمد

المخرجات المتوقعة من شاغليها

عدد الموظفين المخصصين لكل وظيفة

● إذا وُجدت وظيفة غامضة أو مكررة دون إنتاج حقيقي، فهي مؤشر خطر (Red Flag).

2. تحليل الرواتب والمزايا الممنوحة لكل وظيفة

باستخدام برامج تحليل الرواتب، يتم استخراج تقارير دورية تُبين:

متوسط الرواتب حسب كل مستوى وظيفي

حالات التضخم غير المبرر في الرواتب الفردية

وجود استثناءات في العلاوات أو البدلات

● ظهور فروقات كبيرة في رواتب أفراد بنفس المسار الوظيفي، دون مبرر واضح، يعد مؤشرًا عالي الخطورة لاحتمال وجود وظيفة "وهمية" أو "محاباة تنظيمية".

3. مطابقة الوظائف مع النتائج والمخرجات الفعلية

تُحلل مساهمة كل وظيفة في تحقيق الأهداف الفنية أو الإدارية للنادي، باستخدام مؤشرات أداء واقعية (KPIs)، مثل:

عدد المشاريع المنجزة

الأثر المالي/الرياضي لكل إدارة

تقارير المتابعة والإنجاز

● أي وظيفة تظهر في النظام دون أثر واضح في الأداء، يجب مراجعتها فوراً، وقد تكون جزءاً من منظومة فساد إداري ناعم.

4. ربط الوظائف بمسارات التمويل والتوقيع المالي

تُستخدم الأنظمة المتقدمة (مثل برامج ERP) لربط كل وظيفة بالأنشطة التي تملك صلاحية توقيع أو صرف مالي، وتحليل أنماط هذه الصلاحيات:

● إذا تكررت الصلاحيات المالية في وظائف غير مختصة، أو ظهرت صلاحيات في وظائف دنيا، فهذا خلل حوكمي حرج.

الخلاصة:

استخدام تحليل المخاطر الوظيفية لا يقتصر على مواجهة الفساد بعد وقوعه، بل يُستخدم كأداة استباقية ذكية لرصد "الوظائف الهشة"، و"المصادر المحتملة للتلاعب الإداري"، وضمان أن كل وظيفة موجودة تخدم فعليًا هدفًا تنظيميًا حقيقيًا.

-التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يتضح أن هناك فجوات واضحة في الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات الرياضية السعودية، سواء على مستوى التأسيس البنوي، أو الإجراءات الوقائية، أو الجاهزية للتعامل مع الكوارث، فضلًا عن ضعف في الحوكمة وجود مؤشرات مقلقة للفساد الإداري. وانطلاقًا من هذا الواقع، تُقدّم الدراسة التوصيات التالية، بهدف تحسين البنية الإدارية والتنظيمية في الأندية والمنتخبات الوطنية، وتهيئة بيئة استثمارية رياضية أكثر شفافية واستقرارًا:

أولاً: تفعيل نظم إدارة المخاطر بشكل مؤسسي

إنشاء إدارات متخصصة لإدارة المخاطر داخل كل نادٍ أو منتخب، ترتبط إدارياً بمجلس الإدارة أو لجنة رقابية عليا لضمان الاستقلالية والفعالية.

إعداد خطة وطنية موحدة لإدارة المخاطر في القطاع الرياضي، يتم فيها تحديد أنواع المخاطر (الطبية، المالية، الإعلامية، القانونية، التنظيمية)، وآليات التعامل معها، ومهام كل جهة.

فرض الالتزام بمعايير ERM (إدارة المخاطر المؤسسية) وتكييفها مع طبيعة البيئة الرياضية، وتضمينها في لائحة ترخيص الأندية والاتحادات.

ثانياً: تطوير الكوادر الإدارية وتأهيلها للتعامل مع الأزمات

إلزام الأندية والمنتخبات بعقد برامج تدريب دورية للعاملين في الإدارة حول إدارة المخاطر، الحوكمة، اتخاذ القرار، والتعامل مع الكوارث المؤسسية.

تصميم برامج تدريبية خاصة بمجلس الإدارة ولجان الرقابة، تُركّز على صنع القرار تحت الضغط، وأخلاقيات الإدارة، وتحليل المخاطر.

ثالثاً: فرض آليات فعّالة لمكافحة الفساد الإداري والرقابة

إنشاء وحدات رقابة داخلية مستقلة داخل الأندية، ترتبط مباشرة بالجهات الرقابية في وزارة الرياضة، وتكون مسؤولة عن مراجعة العقود، التعيينات، وأوجه الصرف المالي.

إصدار لائحة وطنية موحدة للحوكمة ومكافحة الفساد الرياضي، تشمل إجراءات الكشف المبكر عن التجاوزات، وتحديد العقوبات الإدارية والجنائية بحق المخالفين.

تفعيل منصات الإبلاغ الآمن عن الفساد داخل المؤسسات الرياضية، تتيح للموظفين واللاعبين والمستفيدين رفع بلاغات بسرية تامة، مع وجود لجان محايدة للتحقيق فيها.

تحديد دورات رقابة دورية تقوم بها وزارة الرياضة بالتعاون مع هيئة الرقابة ومكافحة الفساد وهيئة الاستثمار، لمتابعة مدى التزام الأندية والمنتخبات بمعايير الشفافية والعدالة.

رابعاً: تحسين الجاهزية للتعامل مع الكوارث الإدارية بأنواعها

إلزام الأندية بوضع سجلات خاصة بالكوارث السابقة (مثل الأزمات المالية، الإعلامية، القانونية)، وتوثيق أسبابها والإجراءات المتخذة لتفادي تكرارها.

تشكيل فرق طوارئ داخلية متعددة التخصصات (قانونية، إعلامية، طبية، مالية) يتم تفعيلها عند وقوع أي أزمة تنظيمية.

إعداد دليل إجراءات للطوارئ مخصص للمؤسسات الرياضية، يشمل الأدوار والمسؤوليات ومسارات اتخاذ القرار والتواصل مع الإعلام والجمهور.

خامساً: تعزيز الحوكمة والمساءلة

توسيع مفهوم الحوكمة ليشمل الشفافية في التعاقدات، العدالة في التعيينات، وإشراك أصحاب المصلحة في الرقابة، مثل أعضاء الشرف، الجهات الداعمة، والمستثمرين.

اعتماد تقارير سنوية إجبارية تنشرها الأندية والمنتخبات تتضمن: الأداء الإداري، تقييم المخاطر، الميزانيات، والمخالفات إن وجدت.

تقنين دور أعضاء مجلس الإدارة ولجان التنفيذ والرقابة، وإعادة النظر في شروط التعيين أو الترشيح بما يضمن الكفاءة وليس فقط الاعتبارات الاجتماعية أو الرمزية.

سادساً: دعم البيئة الاستثمارية في الرياضة

إصدار "مؤشر الشفافية والجاهزية الاستثمارية" للأندية الرياضية، وتحديثه سنوياً، وربطه بحق الأندية في توقيع عقود رعاية أو استثمار.

تقديم حوافز حكومية للأندية التي تُظهر أداءً متميزاً في إدارة المخاطر، الحوكمة، والرقابة المالية، كأولوية في الدعم أو الاستفادة من مشاريع التخصيص.

إشراك المستثمرين في متابعة مؤشرات الأداء المؤسسي وإعطائهم حق الوصول إلى تقارير المخاطر والتقارير المالية، بما يُعزز الثقة ويشجع على بناء شراكات طويلة الأمد.

آليات الوقاية من الفساد الإداري في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية

تمثل الوقاية من الفساد الإداري أحد الأهداف الاستراتيجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الاستدامة والنزاهة التنظيمية. وفي السياق الرياضي، تزداد الحاجة إلى أدوات وقائية فاعلة نظراً لحساسية البيئة الإدارية وارتباطها بالموارد العامة والشراكات الاستثمارية. وتشمل أبرز آليات الوقاية ما يلي:

1. تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة

تعتبر الحوكمة الإدارية أول خط دفاع ضد الفساد، حيث تسهم في توزيع الصلاحيات بشكل واضح، وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرار. يجب أن تحتوي الأنظمة الداخلية على سياسات مكتوبة تحدد آليات التوظيف، التعاقد، والمشتريات، وأن تُخضع العمليات المالية للرقابة الثنائية أو الثلاثية.

2. الفصل بين السلطات الإدارية والمالية

من أهم آليات الوقاية وضع حدود واضحة بين من يقرر الصرف، ومن ينفذ، ومن يراقب. فتجميع السلطات بيد شخص واحد يزيد من فرص إساءة استخدامها، ويقلل من إمكانية كشف التجاوزات في وقت مبكر.

3. المراجعة الداخلية المستقلة

يجب أن يتوفر في كل مؤسسة رياضية جهاز رقابي داخلي مستقل عن الإدارة التنفيذية، يخضع مباشرة لمجلس الإدارة أو لجهة إشراف عليا، ويكون مسؤولاً عن التدقيق المالي والتشغيلي بشكل دوري ومنهجي، ويقدم تقاريره دون تأخير أو تأثير خارجي.

4. التحول الرقمي في الإجراءات الإدارية

استخدام الأنظمة التقنية لإدارة الموارد البشرية، الشؤون المالية، والمشتريات يسهم بشكل كبير في تقليل فرص الفساد، من خلال تسجيل كل عملية وتحليل البيانات بشكل لحظي، مما يُسهّل تتبع أي نشاط مشبوه أو تكرار في الأنماط المالية.

5. الإفصاح والشفافية في التعاملات

تُعدّ الشفافية أحد أهم الأدوات الوقائية، وتتحقق من خلال نشر التقارير المالية الدورية، وتوضيح العقود الكبرى والمصروفات المرتبطة بالصفقات واللاعبين والاستثمارات، مما يمنح الجمهور والجهات الرقابية القدرة على الاطلاع والمساءلة.

6. التدريب والتثقيف المستمر للقيادات والموظفين

لا تقتصر الوقاية على الإجراءات فقط، بل تشمل بناء وعي مؤسسي داخلي، حيث يُعقد تدريب دوري حول مفاهيم النزاهة والفساد، ويتم إشراك العاملين في تطوير سياسات الرقابة والإبلاغ، مما يرسّخ ثقافة الانضباط الذاتي.

تعزيز الرقابة من خلال تشكيل لجان متعددة الوظائف وإصدار تقارير دورية للمساءلة

لتحقيق النزاهة المؤسسية والاستقرار الإداري، تحتاج الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية إلى منظومة رقابية متكاملة لا تعتمد فقط على الإدارة التنفيذية، بل تشمل أطرافاً تنظيمية ومستقلة وتطوعية تمثل مختلف أصحاب المصلحة. وتشكل هذه اللجان نظاماً هيكلياً متوازناً يساعد على تقليل فرص الفساد، وتحقيق الشفافية والعدالة في صنع القرار.

أولاً: اللجان التنفيذية

وهي لجان تتبع مباشرة للإدارة العليا، وتُعنى بمتابعة ملفات تنفيذية ذات طابع مالي أو إداري. مثل:

لجنة الميزانية والمصروفات

لجنة إدارة العقود والتوريدات

لجنة الشؤون القانونية والامتثال

تقوم هذه اللجان بإعداد تقارير تنفيذية داخلية تُرفع للإدارة شهرياً، وتُستخدم في اتخاذ القرارات وتصحيح المسارات.

ثانياً: اللجان غير التنفيذية (الرقابية)

تُشكّل من أعضاء مجلس الإدارة أو ممثلين عن المساهمين أو حتى من خارج النادي، وتعمل بشكل مستقل عن التنفيذ اليومي، وتشمل:

لجنة المراجعة والتدقيق الداخلي

لجنة الحوكمة والنزاهة

لجنة تقييم الأداء المؤسسي

وتُصدر هذه اللجان تقارير فصلية علنية، وتُرفع إلى مجلس الإدارة وإلى الجهات الرقابية أو الجهات المنظمة (مثل الوزارة أو الاتحاد الرياضي).

ثالثاً: اللجان المستقلة

وهي لجان مكونة من خبراء أو مختصين خارجيين غير مرتبطين إدارياً بالنادي، وتُسند لها ملفات محددة، مثل:

لجنة فنية مستقلة لتقييم خطط الاستثمار

لجنة تقييم المشاريع والمبادرات الاجتماعية

لجنة فحص الوظائف والهياكل التنظيمية

تصدر هذه اللجان تقاريرها بشكل مستقل وموضوعي وتُعد مرجعاً في حالة وجود تضارب مصالح أو شبهات فساد.

رابعاً: اللجان التطوعية وممثلو المجتمع

تمثل هذه اللجان حلقة الوصل بين النادي والمجتمع (مثل الجماهير أو الرعاية أو الجهات الشبابية)، وتشمل:

لجنة القيم والسلوكيات الرياضية

لجنة اقتراحات وتحسين بيئة العمل

لجنة الشفافية والمساءلة المجتمعية

وتُعطى هذه اللجان صلاحية إصدار توصيات وتقارير دورية تُنشر لأصحاب المصلحة، ويُستفاد منها في تحسين البيئة العامة للنادي.

المسؤولية الإعلامية والشفافية:

تُلزم كل لجنة، بحسب اختصاصها، بإصدار تقارير دورية (شهرية أو فصلية) توضح:

ما تم رصده وتحليله

ما تم تنفيذه

التوصيات أو التنبيهات

ويُفضل نشر ملخصات شفافة لهذه الوثائق على الموقع الإلكتروني للنادي، أو من خلال تقارير سنوية عامة، مما يُعزز من ثقة الجماهير، ويزيد من انضباط الجهات الداخلية.

تعزيز الرقابة من خلال تشكيل لجان متعددة الوظائف وإصدار تقارير دورية للمساءلة

لتحقيق النزاهة المؤسسية والاستقرار الإداري، تحتاج الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية إلى منظومة رقابية متكاملة لا تعتمد فقط على الإدارة التنفيذية، بل تشمل أطرافاً تنظيمية ومستقلة وتطوعية تُمثل مختلف أصحاب المصلحة. وتشكل هذه اللجان نظاماً هيكلياً متوازناً يساعد على تقليص فرص الفساد، وتحقيق الشفافية والعدالة في صنع القرار.

أولاً: اللجان التنفيذية

وهي لجان تتبع مباشرة للإدارة العليا، وتُعنى بمتابعة ملفات تنفيذية ذات طابع مالي أو إداري. مثل:

لجنة الميزانية والمصروفات

لجنة إدارة العقود والتوريدات

لجنة الشؤون القانونية والامتثال

تقوم هذه اللجان بإعداد تقارير تنفيذية داخلية تُرفع للإدارة شهرياً، وتُستخدم في اتخاذ القرارات وتصحيح المسارات.

ثانياً: اللجان غير التنفيذية (الرقابية)

تُشكّل من أعضاء مجلس الإدارة أو ممثلين عن المساهمين أو حتى من خارج النادي، وتعمل بشكل مستقل عن التنفيذ اليومي، وتشمل:

لجنة المراجعة والتدقيق الداخلي

لجنة الحوكمة والنزاهة

لجنة تقييم الأداء المؤسسي

وتُصدر هذه اللجان تقارير فصلية علنية، وتُرفع إلى مجلس الإدارة وإلى الجهات الرقابية أو الجهات المنظمة (مثل الوزارة أو الاتحاد الرياضي).

ثالثاً: اللجان المستقلة

وهي لجان مكونة من خبراء أو مختصين خارجيين غير مرتبطين إدارياً بالنادي، وتُسند لها ملفات محددة، مثل:

لجنة فنية مستقلة لتقييم خطط الاستثمار

لجنة تقييم المشاريع والمبادرات الاجتماعية

لجنة فحص الوظائف والهياكل التنظيمية

تصدر هذه اللجان تقاريرها بشكل مستقل وموضوعي وتُعد مرجعاً في حالة وجود تضارب مصالح أو شبهات فساد.

رابعاً: اللجان التطوعية وممثلو المجتمع

تمثل هذه اللجان حلقة الوصل بين النادي والمجتمع (مثل الجماهير أو الرعاية أو الجهات الشبابية)، وتشمل:

لجنة القيم والسلوكيات الرياضية

لجنة اقتراحات وتحسين بيئة العمل

لجنة الشفافية والمساءلة المجتمعية

وتُعطى هذه اللجان صلاحية إصدار توصيات وتقارير دورية تُنشر لأصحاب المصلحة، ويُستفاد منها في تحسين البيئة العامة للنادي.

المسؤولية الإعلامية والشفافية:

تُلزم كل لجنة، بحسب اختصاصها، بإصدار تقارير دورية (شهرية أو فصلية) توضح:

ما تم رصده وتحليله

ما تم تنفيذه

التوصيات أو التنبيهات

ويُفضل نشر ملخصات شفافة لهذه الوثائق على الموقع الإلكتروني للنادي، أو من خلال تقارير سنوية عامة، مما يُعزز من ثقة الجماهير، ويزيد من انضباط الجهات الداخلية.

دور التحول الرقمي في الحد من الفساد الإداري في المؤسسات الرياضية

في ظل التوسع المؤسسي للأندية الرياضية وتزايد الموارد المالية، يُعدّ التحول الرقمي أحد أكثر الحلول فعالية في محاصرة الفساد الإداري وتقليل فرص التلاعب، حيث يمنح الرقابة بُعدًا لحظيًا، ويحول العمليات الورقية اليدوية إلى أنظمة قابلة للتتبع والتحليل في الوقت الفعلي.

ويمكن تلخيص أبرز مجالات تأثير التحول الرقمي في أربعة محاور رئيسية:

1. رقمنة العمليات الإدارية والمالية

يتم تحويل جميع المعاملات – من الصرف المالي حتى العقود – إلى منصات إلكترونية محكومة بصلاحيات دخول. يتيح هذا التحول:

تتبع كل عملية صرف أو موافقة من لحظة الطلب حتى التنفيذ

إلغاء التوقيعات اليدوية وتحديد مسؤولية كل إجراء

الكشف التلقائي عن أي تضارب أو تكرار في المصروفات

النتيجة: انخفاض كبير في فرص التلاعب بالمستندات أو التعديل بأثر رجعي. 🔍

2. إدارة الموارد البشرية عبر أنظمة ERP

تمكّن هذه الأنظمة من تتبع كل ما يتعلق بالوظائف: التوظيف، الرواتب، الحضور، الإجازات، الأداء. ومن خلالها يمكن:

مقارنة الرواتب حسب المستوى الوظيفي

رصد التعيينات المفاجئة أو غير المبررة

تحليل أداء الموظفين ومقارنته بالرواتب والمكافآت

📌 وعند الجمع بين هذه البيانات، تظهر أنماط فساد محتملة مثل الرواتب الوهمية أو المحاباة الوظيفية.

3. أنظمة المشتريات والتعاقدات الرقمية

باستخدام منصات إلكترونية لإدارة المشتريات:

تُوثق كل عملية توريد، من الإعلان حتى الترسية

يُحدّد العارض الفائز وقيمة العقد وظروف الاختيار

تُسجل الأسعار ومقارنتها بعقود سابقة أو منافسين آخرين

📊 هذه البيانات تُمكن لجان المراجعة من رصد التضخيم في العقود أو تكرار التعامل مع موردين محددين دون منافسة حقيقية.

4. تحليلات البيانات الاستباقية (Predictive Analytics)

تُمكن الخوارزميات المتقدمة من توقع مناطق الخطر عبر تحليل أنماط الإنفاق والتوظيف والمكافآت، وتوليد تنبيهات فورية عند وجود:

مصرفات خارجة عن النمط

تغيرات غير مبررة في تقارير الأداء

زيادة مفاجئة في التكاليف التشغيلية

بذلك، تتحول الإدارة من رد الفعل إلى التصرف الوقائي القائم على البيانات. 

خلاصة:

التحول الرقمي ليس مجرد خيار تنظيمي، بل منظومة متكاملة من الوقاية، والكشف، والتحليل الذكي للفساد الإداري. وكلما زادت المؤسسات الرياضية من اعتمادها على الأنظمة الرقمية، كلما تراجعت فرص الفساد، وارتفعت مؤشرات الشفافية والاحتراف المؤسسي.

الحوكمة الرياضية في ضوء رؤية المملكة 2030: بين التحول والرقابة المؤسسية

تشكل الحوكمة عنصراً جوهرياً في مستهدفات رؤية المملكة 2030، لاسيما في القطاع الرياضي، حيث تسعى الدولة إلى تحويل الأندية من مؤسسات تقليدية إلى كيانات مستقلة، مستدامة، وقابلة للاستثمار المحلي والدولي. ومن هنا، جاءت مبادرات وزارة الرياضة في تبني مفاهيم الحوكمة المؤسسية كأحد الشروط الرئيسية لأي نادٍ يسعى للحصول على دعم مالي أو دخول شراكات تجارية.

أولاً: مفهوم الحوكمة في السياق الرياضي

تُعرف الحوكمة الرياضية بأنها: "الهيكل الذي يضمن توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وممارسة الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الرياضية".

وتركز على خمسة محاور أساسية:

1. الشفافية المالية والإدارية

2. عدالة توزيع الموارد

3. وضوح الهياكل التنظيمية

4. الالتزام الأخلاقي

5. كفاءة صنع القرار

ثانيًا: مبادرات وزارة الرياضة في تقييم الحوكمة

في خطوة رائدة، أطلقت وزارة الرياضة السعودية نظام تقييم الحوكمة للأندية الرياضية، وهو نظام دوري يُقيّم فيه كل نادٍ بناءً على:

الإفصاح المالي والشفافية

جودة الخطة الاستراتيجية

آليات الرقابة الداخلية

التزام مجلس الإدارة بالأدوار واللوائح

تقارير المراجعة الخارجية

■ وتحصل الأندية على درجات حوكمة تُنشر علنًا، وتُستخدم كأساس في توزيع المكافآت والدعم المالي.

ثالثًا: آليات رقابة تطبيق الحوكمة في الأندية

لضمان عدم تحول الحوكمة إلى مجرد وثائق شكلية، طُبقت عدة آليات رقابية تشمل:

1. زيارات رقابية دورية من لجان وزارة الرياضة

2. اشتراط وجود مراجعين قانونيين مستقلين

3. إلزام الأندية برفع تقارير فصلية وسنوية

4. تقييم أداء مجلس الإدارة وفق مؤشرات واضحة

5. ربط الاستحقاقات المالية بمستوى الالتزام بالحوكمة

🔍 الأندية التي تتخلف عن تطبيق معايير الحوكمة، تتعرض لإيقاف الدعم أو تعليق بعض صلاحياتها الإدارية.

رابعاً: الآثار المتوقعة لتطبيق الحوكمة ضمن رؤية 2030

تقليل فرص الفساد الإداري والمالي

زيادة ثقة المستثمرين في القطاع الرياضي

جذب الرعاية والشراكات طويلة الأجل

بناء بيئة تنظيمية احترافية

إعداد الأندية للتحويل إلى شركات رياضية مستدامة

خلاصة:

ليست الحوكمة مجرد إطار نظري، بل هي منصة استراتيجية تُبنى عليها ثقة المستثمر، وفاعلية الإدارة، وكفاءة الأداء الرياضي. وفي سياق رؤية 2030، تتحول الحوكمة إلى مقياس للجاهزية المؤسسية، يُحدد من خلاله مستقبل الأندية وقدرتها على البقاء والتوسع.

إنشاء قسم لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال داخل الأندية والمنتخبات الوطنية

في ظل تزايد التحديات التشغيلية والضغوط المالية والإدارية التي تواجه الأندية والمنتخبات الوطنية، تبرز الحاجة الماسة إلى إنشاء قسم متخصص يُعنى بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، يكون دوره الأساسي هو حماية استدامة الكيان الرياضي وضمان جاهزيته للظروف الاستثنائية والطوارئ.

أولاً: الطبيعة المزدوجة للقسم (إشرافية وتنفيذية)

يتميز هذا القسم بتركيبة إدارية تجمع بين الرقابة الفنية والتنفيذ العملي، حيث يُكَلَّف بـ:

الإشراف على بناء وتحديث خطط إدارة المخاطر

تنفيذ اختبارات ميدانية منتظمة لخطة استمرارية الأعمال

رصد المؤشرات الداخلية والخارجية المهددة لاستقرار الكيان

التنسيق مع الإدارات الأخرى لتقليل الثغرات المؤسسية
ويكون هذا القسم تحت إشراف مباشر من مجلس الإدارة أو لجنة الحوكمة، ما يمنحه الاستقلالية
والقوة في اتخاذ القرار.

ثانيًا: إعداد خطط استمرارية الأعمال لكل نوع من الطوارئ

يُطلب من هذا القسم وضع خطة استجابة شاملة (BCP: Business Continuity Plan) تشمل
سيناريوهات متعددة، منها:

1. الكوارث الطبيعية (مثل السيول أو الزلازل)

2. انقطاع الموارد التقنية (تعطل النظام، اختراق إلكتروني)

3. غياب أو مرض مفاجئ للقيادة الإدارية أو الفنية

4. أزمات إعلامية أو سمعة مؤسسية

5. اضطرابات في التدفق المالي أو التمويل

ويجب أن تشمل الخطة:

فريق عمل محدد لكل حالة

تسلسل زمني للإجراءات

بدائل تشغيلية فورية (أماكن بديلة – صلاحيات بديلة)

أدوات اتصال داخلي وخارجي سريعة وموثقة

 وتُراجع هذه الخطط دوريًا، ويُجرى تدريب دوري على تطبيقها فعليًا.

ثالثًا: إجراءات صارمة لحالات الطوارئ والمخاطر

ضمن سياسة الحوكمة، يُمنح هذا القسم صلاحية تفعيل إجراءات وقائية صارمة وفورية عند رصد خطر عالٍ أو وجود طارئ فعلي، مثل:

تجميد صرف مالي غير مبرر فورًا

إغلاق جزئي لمرافق قد تهدد السلامة

إعادة توزيع الصلاحيات الإدارية مؤقتًا

إبلاغ الجهات التنظيمية فورًا بالمخاطر العالية

وتُسجل كل حالة تدخل في سجل إدارة المخاطر المؤسسية وتُعرض على مجلس الإدارة للمراجعة والتطوير المستقبلي.

خاتمة القسم:

إدراج وحدة متخصصة في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال لم يعد خيارًا تنظيميًا بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأندية والمنتخبات في مواجهة التعقيدات المعاصرة، وهو ما يعزز جاهزيتها للتحويل المؤسسي الكامل ضمن أهداف رؤية 2030.

تفعيل أنذارات إدارة المخاطر وتدخل الجهات الرقابية في المؤسسات الرياضية

تمثل إدارة المخاطر في الأندية والمنتخبات الوطنية خط الدفاع الأول عن الاستقرار التنظيمي والمالي، ولا يكتمل دورها دون امتلاك أدوات تحذيرية وتفاعلية فورية عند رصد مؤشرات تهدد استمرارية الأعمال أو النزاهة المؤسسية. ويتحقق ذلك من خلال تفعيل منظومة "الإنذارات المؤسسية" وربطها بجلسات حوكمة طارئة وتدخل مباشر من الجهات الرقابية الحكومية.

أولاً: نظام الإنذارات الداخلية في إدارة المخاطر

< يجب أن تُمنح إدارة المخاطر صلاحية إصدار إنذارات رسمية داخلية تُصنّف إلى ثلاث درجات:

1.  إنذار منخفض: إخطار داخلي بوجود مؤشرات خلل إداري أو مالي طفيف.

2.  إنذار متوسط: يوجب إشعار الإدارة العليا مع طلب فتح تحقيق داخلي.

3.  إنذار مرتفع: يتطلب إيقاف صرف أو نشاط محدد فوراً، وإبلاغ مجلس الإدارة أو الجهات المنظمة.

 ويجب تسجيل كل إنذار في سجل مركزي موثق، وتحليله دورياً لمتابعة تكرار الأنماط أو استمرارية الخطر.

ثانياً: دعوة الجمعية العمومية لاجتماعات استثنائية

< عند تصاعد مستوى الإنذارات أو فشل الإدارة في تدارك المخاطر، يجب أن تمتلك إدارة المخاطر صلاحية:

رفع توصية عاجلة لمجلس الإدارة بدعوة الجمعية العمومية لجلسة طارئة.

عرض تقرير المخاطر كاملاً على الأعضاء، مع كشف التفاصيل التي تهدد الكيان.

فتح باب التصويت الفوري على حلول طارئة، قد تشمل إعادة هيكلة أو عزل إداريين.

 هذا الإجراء يمثل أعلى درجات الشفافية والمساءلة المؤسسية ويمنع تضليل أصحاب المصلحة أو تعطيل المعالجة.

ثالثاً: أقسام رقابية متخصصة في وزارة الرياضة

< يجب أن تُفَعِّل وزارة الرياضة أقساماً دائمة ومخصصة لمراقبة الأندية والمنتخبات، تشمل:

قسم الرقابة المالية: يتلقى تقارير شهرية آلية، ويطابق بين الدخل والمصروفات.

قسم حوكمة الأداء: يراجع مدى التزام النادي بمؤشرات الحوكمة والاستراتيجية.

قسم الشكاوى والمتابعة القانونية: يحقق في أي بلاغ أو شبهات فساد.

ويُمنح لهذه الأقسام صلاحية:

إيقاف الدعم المالي فوراً في حالة وجود شبهات فساد مؤكدة.

إحالة القضايا إلى نزاهة أو الجهات القضائية.

إصدار عقوبات إدارية (مثل إيقاف مسؤولين أو حجب صلاحياتهم).

خلاصة الفقرة:

يكتمل عمل إدارة المخاطر حين تُفعل آلية "الإنذار المؤسسي"، ويُتاح لها التواصل المباشر مع أصحاب المصلحة والجهات العليا. كما أن تفعيل دور وزارة الرياضة كجهة رقابية صارمة يعزز من الحوكمة السيادية للرياضة السعودية، ويحولها إلى بيئة محمية وجاذبة للاستثمار المؤسسي.

خلاصة التوصيات:

إن بناء بيئة رياضية متينة لا يكتمل دون نظام إداري محكم قائم على إدارة المخاطر، الحوكمة، والرقابة. فغياب الرقابة الداخلية وتراخي الإجراءات المساءلة يؤديان إلى انتشار الفساد الإداري، الذي بدوره يُضعف قدرة الأندية على التطور ويُهدد جهود الخصخصة وجذب الاستثمار. لذا، توصي هذه الدراسة بضرورة إعادة هيكلة المنظومة الإدارية في القطاع الرياضي، وجعل الشفافية والمساءلة أساسًا لا يمكن التنازل عنها، لبناء مستقبل رياضي احترافي، تنافسي، ومستدام في المملكة العربية السعودية.

المراجع

-المراجع العربية-

الأغا، طارق عبد الفتاح. (2017). إدارة المخاطر في المؤسسات: المفهوم، الأساليب، النماذج. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحربي، صالح بن ناصر. (2020). الحوكمة والشفافية في المؤسسات الرياضية السعودية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(4)، ص. 88-112.

الزهراني، فهد بن سعيد. (2019). الفساد الإداري في القطاع الرياضي السعودي وأثره على الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة نايف، 17(2)، ص. 145-172.

العبيدي، عبد الله. (2018). تحليل الكوارث الإدارية في المنظمات الرياضية العربية: الأسباب والحلول. في: أعمال المؤتمر العربي الثاني للإدارة الرياضية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الغامدي، حمد بن عبد العزيز. (2021). واقع إدارة المخاطر في الأندية الرياضية السعودية في ظل التحول المؤسسي. المجلة السعودية للإدارة، 12(1)، ص. 34-57.

الشمري، خالد بن ناصر. (2016). الحوكمة في المنظمات الرياضية: الأسس والتطبيقات. الرياض: مكتبة الرشد.

العسيري، ماجد بن حسين. (2022). جاذبية الاستثمار الرياضي في السعودية بين التحديات الإدارية والفرص التنظيمية. مجلة الاستثمار والاقتصاد الرياضي، 9(3)، ص. 101-125.

القحطاني، نورة بنت عبدالله. (2015). ممارسات الفساد الإداري في المؤسسات العامة السعودية: الأسباب والمعالجات. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(1)، ص. 63-84.

أحمد، رائد محمود. (2019). الإدارة بالأزمات والكوارث: مدخل تنظيمي معاصر. القاهرة: دار الفكر العربي.

وزارة الرياضة السعودية. (2023). التقرير السنوي لواقع الأندية الرياضية في المملكة. الرياض: الإدارة العامة للتخطيط والسياسات.

-المراجع الأجنبية-

Ammon, R., Southall, R.M. and Nagel, M.S., 2018. Sport Facility Management: Organizing Events and Mitigating Risks. 3rd ed. Morgantown, WV: Fitness Information Technology

Beech, J. and Chadwick, S., 2013. The Business of Sport Management. 2nd ed. Harlow: Pearson Education

Ferkins, L. and Shilbury, D., 2015. The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of “stakeowner”. Journal of Sport Management, 29(1), pp.93–108

- Hoye, R., Smith, A.C.T., Nicholson, M. and Stewart, B., 2018. Sport Management: Principles and Applications. 5th ed. Abingdon: .Routledge
- Kaplan, R.S. and Mikes, A., 2012. Managing risks: A new framework. .Harvard Business Review, 90(6), pp.48–60
- Langley, A. and Denis, J.L., 2011. Beyond evidence: The micropolitics of improvement. Quality and Safety in Health Care, 20(Suppl 1), .pp.i43–i46
- Maennig, W., 2005. Corruption in international sports and sport management: Forms, tendencies, and countermeasures. European .Sport Management Quarterly, 5(2), pp.187–225
- Parent, M.M. and Hoye, R., 2018. The impact of governance principles on sport organizations' effectiveness. Sport Management Review, .21(3), pp.283–296
- Shilbury, D., Ferkins, L. and Smythe, L., 2013. Sport governance encounters: Insights from lived experiences. Sport Management .Review, 16(3), pp.349–363
- Zinn, J.O., 2008. Social Theories of Risk and Uncertainty: An .Introduction. Malden, MA: Blackwell Publishing

الملاحق

-الاستبانة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لما تتمتع به من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من أفراد العينة، وتوفير بيانات كمية دقيقة تساهم في تحليل الواقع الإداري المرتبط بممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية. وتم تصميم الاستبانة بناءً على الإطار النظري للدراسة، إضافةً إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات الإدارة الرياضية، الحوكمة، الكوارث المؤسسية، والفساد الإداري.

تكوّنت الاستبانة من خمسة محاور رئيسية تمثل أبعاد الدراسة الأساسية، وهي كما يلي:

1. المعلومات العامة للمشاركة: وتتضمن بيانات ديموغرافية مثل الوظيفة، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة (نادي أو منتخب)، المستوى الإداري.
2. الممارسات الإدارية لإدارة المخاطر: يتناول هذا المحور مستوى تطبيق آليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة الرياضية، ومدى جاهزية الإدارات للتعامل مع التحديات.
3. الكوارث الإدارية وأنماطها: يهدف إلى رصد أنواع الكوارث الإدارية التي سبق أن تعرضت لها المؤسسة، وآليات التعامل معها، ومدى التوثيق والتحقيق الداخلي بعد الأزمات.
4. الفساد الإداري وآثاره: يتضمن مؤشرات وجود فساد أو تجاوزات في الإجراءات الإدارية أو المالية، وآثارها على بيئة العمل والكفاءة المؤسسية.
5. جاذبية البيئة الاستثمارية الرياضية: يتناول مدى تأثير جودة الإدارة والممارسات التنظيمية على قدرة المؤسسة الرياضية على جذب المستثمرين والشراكات الخارجية.

وقد تم بناء العبارات باستخدام أسلوب التدرج الخماسي لمقياس ليكرت (Likert scale) لقياس اتفاق أو اختلاف المستجيبين مع كل عبارة، بدرجات تبدأ من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، وذلك من أجل قياس الاتجاهات بدقة.

قبل اعتماد النسخة النهائية من الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة الرياضية، وإدارة المخاطر، والمناهج البحثية، وذلك للتحقق من صدق المحتوى وسلامة الصياغة ووضوح العبارات. كما أُجري اختبار أولي (Pilot Study) على عينة محدودة لقياس مدى ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وقد بلغت القيم في جميع المحاور مستوى مرتفعاً يشير إلى درجة عالية من الثبات الداخلي.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على عينة قصدية من العاملين في القطاع الرياضي، وتم جمع البيانات خلال فترة محددة، ليتم تحليلها لاحقاً باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

إن استخدام الاستبانة في هذه الدراسة أتاح للباحث تغطية نطاق واسع من المؤسسات الرياضية، وسهّل عملية جمع معلومات مباشرة من الميدان، تُعبّر عن واقع الممارسات الإدارية بصورة واقعية وكمّية تسهم في تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق.

نموذج الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك،

تحية طيبة وبعد،،

أجري هذا البحث ضمن متطلبات دراسة علمية بعنوان "تحليل ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية"، وتهدف هذه الاستبانة إلى جمع آراء العاملين في القطاع

الرياضي لفهم واقع الممارسات الإدارية وتحدياتها، بما في ذلك الكوارث الإدارية ومظاهر الفساد وأثرها على جاذبية البيئة الاستثمارية.

جميع المعلومات ستستخدم لأغراض بحثية فقط، وتُعامل بسرية تامة. يرجى قراءة كل عبارة وتحديد مدى موافقتك باستخدام التدرج التالي:

الدرجة الوصف

- | | |
|---|---------------|
| 1 | لا أوافق بشدة |
| 2 | لا أوافق |
| 3 | محايد |
| 4 | أوافق |
| 5 | أوافق بشدة |

أولاً: البيانات العامة

1. الوظيفة الحالية:

2. نوع الجهة:

☐ نادٍ رياضي

☐ منتخب وطني

3. سنوات الخبرة في المجال الرياضي:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ 3-5 سنوات

☐ أكثر من 5 سنوات

4. المستوى الإداري:

☐ تنفيذي

☐ إشرافي

☐ إداري أعلى

ثانيًا: الممارسات الإدارية لإدارة المخاطر

#	العبارة	1	2	3	4	5
1	تمتلك مؤسستي خطة مكتوبة لإدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على إدارة الأزمات.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توجد وحدة أو لجنة مختصة بإدارة المخاطر في المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تقييم المخاطر المحتملة قبل اتخاذ قرارات استراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	لدينا نظام واضح للإبلاغ عن المخاطر والتهديدات.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثًا: الكوارث الإدارية وأنماطها

#	العبارة	1	2	3	4	5
6	تعرضت المؤسسة خلال السنوات الأخيرة لكارثة إدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم تحليل الكوارث إدارياً بعد وقوعها واستخلاص الدروس.	☐	☐	☐	☐	☐
8	توجد سجلات توثق الأزمات التي مرت بها المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

- 9 تتخذ الإدارة إجراءات وقائية لتفادي تكرار الكوارث. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 10 لدينا قدرة على التعامل مع الكوارث التنظيمية بكفاءة. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

رابعاً: الفساد الإداري وأثره على الأداء

- | # | العبارة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11 | توجد شفافية في التعاقدات الإدارية والمالية. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12 | يتم اختيار القيادات بناءً على الكفاءة وليس العلاقات. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13 | توجد جهات رقابية فعالة تتابع الأداء الإداري. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14 | سبق وأن لاحظت مظاهر للفساد الإداري داخل المؤسسة. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 15 | الفساد يؤثر سلباً على كفاءة إدارة المخاطر. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

خامساً: جاذبية البيئة الاستثمارية الرياضية

- | # | العبارة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16 | تمتلك المؤسسة بنية تنظيمية جذابة للمستثمرين. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

- 17 ☐ ☐ ☐ ☐ تؤثر جودة الإدارة على ثقة المستثمرين في المؤسسة.
- 18 ☐ ☐ توجد تقارير مالية دورية وشفافة متاحة للجهات ذات العلاقة.
- 19 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ يتم تقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري ومنهجي.
- 20 ☐ ☐ الإدارة الفعالة للمخاطر تعزز من قابلية المؤسسة للاستثمار.

شكرًا لمشاركته.

جدول التحليل الإحصائي لكل محور

المحور نوع التحليل والإحصائيات الهدف من التحليل ملاحظات / توصيات إضافية

1. البيانات العامة - توزيع التكرارات والنسب المئوية وصف خصائص العينة وتوزيعها الديموغرافي لفهم خلفيات المشاركين وتأثيرها على الإجابات

2. الممارسات الإدارية لإدارة المخاطر - المتوسط الحسابي (Mean)
 - الانحراف المعياري (SD)
 - معامل الثبات (Cronbach's Alpha) قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر
 تقييم اتساق الأداة متوسط ≤ 3 يشير إلى قبول الممارسات
 ثبات $\alpha \geq 0.7$ مطلوب

- اختبار التحليل العاملي (Factor Analysis) التحقق من بنية المحور وتركيب المتغيرات للتأكد من أن العبارات تقيس نفس البعد

- اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) مع محاور أخرى معرفة العلاقة بين إدارة المخاطر ومظاهر الفساد أو الاستثمار لفهم التداخلات بين المتغيرات

3. الكوارث الإدارية وأنماطها - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تقييم مدى تعرض المؤسسات للكوارث الإدارية وأنماطها

- اختبار χ^2 (Chi-Square) للمقارنة بين مجموعات مختلفة (مثلاً نوع الجهة) معرفة
فروق الكوارث بين النوادي والمنتخبات

4. الفساد الإداري وأثره - المتوسط والانحراف المعياري قياس شدة مظاهر الفساد وتأثيره

- اختبار ارتباط بيرسون مع ممارسات إدارة المخاطر قياس العلاقة العكسية بين الفساد
والكفاءة الإدارية

- اختبار الانحدار (Regression Analysis) قياس تأثير الفساد على إدارة المخاطر أو
الاستثمار

5. جاذبية البيئة الاستثمارية - المتوسط والانحراف المعياري تقييم جودة البيئة الإدارية
والاستثمارية

- اختبار التحليل العاملي التأكد من صلاحية العبارات كمقياس واحد

- اختبار الانحدار قياس أثر ممارسات الإدارة والفساد على جاذبية الاستثمار

Abstract الملخص

هدف هذا البحث إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية، وتسليط الضوء على التحديات الإدارية المرتبطة بالكوارث التنظيمية ومظاهر الفساد الإداري، وأثرها على كفاءة الأداء وجاذبية البيئة الاستثمارية الرياضية. وقد انطلقت الدراسة من مشكلة مركزية تتمثل في وجود فجوات واضحة في الممارسات الإدارية والرقابية في المؤسسات الرياضية، بما يضعف من قدرتها على التنبؤ بالمخاطر أو إدارتها بكفاءة، ويُعرق جهود التخصيص وجذب المستثمرين.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية من العاملين في القطاع الرياضي (أندية ومنتخبات)، وقد خضع تحليل البيانات لاختبارات إحصائية متعددة مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)، والانحدار الخطي.

أظهرت النتائج أن غالبية المؤسسات الرياضية تعاني من ضعف في تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل مؤسسي، وغياب واضح للخطط الاستباقية، إلى جانب ارتفاع مؤشرات الكوارث الإدارية المرتبطة بسوء التقدير، تضارب الصلاحيات، والقرارات الفردية غير المدروسة. كما كشفت الدراسة عن وجود مظاهر متعددة للفساد الإداري، تشمل غياب الشفافية، تداخل المصالح، وتدني مستوى الرقابة الداخلية، ما أدى إلى تقويض فعالية الإدارة وخلق بيئة طاردة للاستثمار الرياضي.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل الأندية والمنتخبات، وتفعيل نظم رقابة داخلية وخارجية صارمة للحد من الفساد الإداري، وتطبيق سياسات حوكمة واضحة، وتوفير تقارير أداء دورية وشفافة، بما يساهم في تحسين كفاءة الإدارة الرياضية ورفع مستوى الجاذبية الاستثمارية للقطاع.

الخاتمة

في ضوء ما تم تناوله عبر فصول هذا البحث حول تحليل ممارسات إدارة المخاطر في الأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية السعودية، يتضح أن المؤسسات الرياضية في المملكة تمر بمرحلة تحول محورية تستدعي إعادة تقييم شامل لأنظمتها الإدارية، وآلياتها الرقابية، ومدى جاهزيتها لمواجهة الأزمات والمخاطر المؤسسية.

لقد بيّنت الدراسة أن ممارسات إدارة المخاطر لا تزال في مراحلها الأولية داخل عدد كبير من الكيانات الرياضية، حيث تغيب الخطط الاستراتيجية، وتضعف الإجراءات الوقائية، في ظل وجود تحديات هيكلية وإدارية أبرزها: الفساد الإداري، الكوارث التنظيمية، ضعف الحوكمة، ومحدودية التدريب الإداري. كما أظهرت نتائج التحليل الميداني وجود فجوة واضحة بين التوجهات النظرية لتطوير الأداء المؤسسي، والواقع التطبيقي داخل الأندية والمنتخبات.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة، أن غياب الشفافية، وضعف أنظمة المساءلة، وتداخل المصالح الشخصية أسهمت في خلق بيئة غير مستقرة إدارياً، وأثّرت بشكل مباشر على ثقة المستثمرين ورغبتهم في الدخول إلى قطاع الرياضة، رغم ما يملكه من إمكانات اقتصادية واستراتيجية هائلة ضمن رؤية المملكة 2030.

وانطلاقاً من أهمية الدور المؤسسي في دعم الرياضة السعودية وتطوير بنيتها، خلصت الدراسة إلى توصيات محورية تضمنت إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر، وتفعيل نظم رقابة فعالة،

ووضع ضوابط صارمة للحد من الفساد الإداري، وتحقيق
الحوكمة الرشيدة، وتعزيز الشفافية في الأداء الإداري والمالي،
إلى جانب أهمية تهيئة بيئة رياضية جاذبة للاستثمار تعتمد على
الكفاءة والتنظيم لا على العلاقات والمجاملات.



ختامًا، فإن هذا البحث يسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الرياضية، ويفتح الباب لمزيد
من الدراسات الميدانية التي يمكن أن تعالج قضايا أكثر عمقًا، كدور الذكاء الاصطناعي في التنبؤ
بالمخاطر، أو آليات الرقابة الرقمية في تقليل الفساد داخل المؤسسات الرياضية.

Midocean University

College of Management

Department of Risk Management

Title in English

**An Analysis of Risk Management Practices in Saudi Sports Clubs
and National Teams**

:Prepared by

AHMED ABDOLELAH AHMED ALAALI

IDNO:243000841

:Supervised by

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year:2025