

دور الحوكمة في ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية

أ.د. محمد محمد أحمد الضهراوي

أ.د/ أيمن على عبد الحميد الشاعر

أ.م.د/ أحمد حسيني سيد أيوب

الباحث / محمد السيد عطوه إبراهيم

مقدمة البحث .

تشير المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام الإداري داخل المؤسسات الرياضية إلى المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس من الأندية والاتحادات الرياضية على مختلف المستويات العربية والإقليمية والدولية ، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية لقياس وتقويم الأداء ، مما أدى ذلك إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات الرياضية ، وذلك في ظل تنافس محلي وإقليمي وعالمي متزايد وتطورات تكنولوجية وثورة معلوماتية .

وقد برز مصطلح الحوكمة في أواخر القرن الماضي بحيث أصبح محط أنظار الكثير من أصحاب المصالح لما له من أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات الكبيرة ذات البعد الإقليمي والدولي، كما ارتبط ارتباطاً كبيراً بالأزمات والمخاطر المتلاحقة والتي اطاحت بالعديد من الدول، حيث أنها الطريقة التي تضمن توجيه فعال للأصول والعمليات لتحقيق أهداف المؤسسة التي وضعها المساهمون ومجلس الإدارة . (٣٣:٥٧)

فالحوكمة هي النظام الذي من خلاله تم توجيه اعمال المنظمة ومراقبتها من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية وترتكز الحوكمة على السلوك الأخلاقي، تفعيل دور أصحاب المصالح، وإدارة المخاطر من خلال الانضباط والشفافية والاستقلالية والمساءلة والمسئولية والعدالة . (٢:٤٥)

ويعبر مفهوم الحوكمة بشكل عام عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسة والتحكم فيها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع المسؤوليات على مختلف الأطراف في المؤسسة من مجلس إدارة ومدراء تنفيذيين ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، إضافة إلى انه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في تلك المؤسسة . (٢:٤٣)

وذكر محسن الخضيرى (٢٠٠٥م) أن الحوكمة تعتبر نظام مناعة وحماية وتفعيل نظام يحكم الحركة ويضبط الاتجاه ويحمى ويؤمن سلامة كافة التصرفات ، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات ويضع من أجلها سياق امان وحاجز حماية فعال وواضح . (٥٢:٩٣)

ويؤكد أحمد فتحي الحلو (٢٠١٢م) بأن الحوكمة عبارة عن مجموع الممارسات الادارية داخل المنظمات التي تحقق المفاهيم الخاصة بالشفافية والمساءلة اللامركزية عن طريق استخدام الموارد بشكل امثل لتحقيق اهداف المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية بشكل فاعل في اطار الالتزام بالقوانين والانظمة الداخلية " . (١٥:٧)

ويضيف طارق عبدالعال (٢٠٠٦) ان الحوكمة تركز على ثلاث ركائز أساسية هي السلوك ، الرقابة والمسائلة ، وإدارة المخاطر المتمثلة في وضع نظام لإدارة المخاطر - الإفصاح وتوصيل المخاطر الى المستخدمين وأصحاب المصالح ، اتخاذ القرارات . (٤٧:٢٦)

ويتوقف التعامل مع المخاطر والأزمات على أسلوب الادارة بدءا بمحاولة التنبؤ بها و انتهاء بمعالجة نتائجها والاستفادة منها بالعمل على احتوائها وتقليل آثارها وخضوع بعض القادة في تعاملهم مع الأزمة للعشوائية ، وسياسة رد الفعل الأمر الذي قد يؤدي بالحد الأدنى إلى إعاقه المنظمة عن تحقيق أهدافها ، أو إحداث الخسائر المادية التي قد تصل في حده تأثيرها إلى تهديد كيان المنظمة وبقائها . (١٧:٢٧)

ومن هذه المنظمات - الهيئات الشبابية والرياضية وهي " هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متمشيا مع أهدافه ومنها المؤسسات الحكومية والأهلية والنوعية والخاصة والاستثمار .

(١١٥:٢٣)

أهمية البحث :

تتشكل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها اسهاما علميا جديدا في مجال الحوكمة ودورها في ادارة المخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية إذا تعتبر من الدارسات القليلة في هذا المجال ، حيث توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظرا لندرة الدارسات المرجعية في موضوع البحث وتشجيعهم على اجراء المزيد من الابحاث في هذا المجال ، وكذلك اثره وصل المعرفة العلمية والثقافية لدى الباحثون في هذا الموضوع .

كما تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تحديد دور الحوكمة وكيفية تفعيل آلياتها في ادارة المخاطر، في الوقت الذي أصبحت تحتل فيه أهمية كبيرة في ظل ما تشهده المؤسسات الرياضية من تحولات كبيرة ومتسارعة ومخاطر عديدة شملت كل مجالاتها، حيث تتطلب هذه التحولات والمخاطر من القائمين على مؤسساتنا الرياضية العمل على إرساء مبادئ الحوكمة السليمة من خلال تحديد سياساتها وأهدافها الاستراتيجية ، وضبط سبل مشاركة أصحاب المصلحة، وتعزيز آليات مراقبة الأداء ، وأيضا تقييم المخاطر وكيفية إدارتها والإفصاح عن أنشطتها للمنتمين إليها ، ورفع التقارير عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف المنشودة ، وتوضيح السياسات الرياضية الفعالة والمستدامة المتفقة مع اللوائح والقوانين والاستعداد للمحاسبة .

ونقلا عن المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين - Cima يوضح جون سوليفان وآخرون (٢٠٠٣م) ان تطبيق الحوكمة كاتجاه ادارى يعمل على تخفيض المخاطر وتعزيز الأداء وزيادة فعالية الإدارة وكذلك اظهار ودعم الشفافية والعدل والمساواة داخل العمل الإداري . (٤:١٣)
مشكلة البحث :

ومن خلال إطلاع الباحثون على الدراسات المرجعية والتي تتناول أسلوب ومبادئ واليات ومحددات واهمية الحوكمة في الهيئات والمؤسسات كدراسة سهام قديس (٢٠١٥م) (٢٣) ، فقد وجد أن دور الحوكمة في تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمنظمات وتخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري وتحقيق أفضل الممارسات لحوكمة المنظمات والشركات وتوزيع وتخصيص امثل للموارد وخلق بيئة توافر فيها الشفافية وتعزيز الاطار التنظيمي والرقابي للمنظمات ، وكذلك الدراسات التي تناولت دور الحوكمة الفعال في إدارة المخاطر كدراسة علاء الدين محمد (٢٠١٢م) (٣٢) ونظرا لما تواجهه الهيئات الشبابية والرياضية من مخاطر تتمثل في مخاطر الاستثمار والتمويل ومخاطر تسويقية ومخاطر ادارية وسوء الإدارة ، والفساد المالي والإداري، والتلاعب في نتائج الفرق والتلاعب في نتائج الانتخابات للهيئات ، وكثرة اللوائح والقوانين ، قلة المعلومات ، وعدم الشفافية وعدم المسائلة .

وطبقا للقرار التنفيذي رقم ٥٤ لسنة ٢٠٢٠م - مرفق (٢) بشأن استحداث تقسيم تنظيمي للمراجعة الداخلية والحوكمة بوحدات الجهاز الإداري للدولة ، نصت المادة الاولى على " تتخذ كل مصلحة أو جهاز حكومي أو هيئة عامة ، الإجراءات اللازمة لاستحداث تقسيم تنظيمي للمراجعة الداخلية والحوكمة في هيكلها التنظيمي " تم إستحداث الإدارة العامة للمراجعة الداخلية والحوكمة بوزارة الشباب والرياضة وهي احدى الإدارات المشاركة في تطوير نظم العمل طبقا للاتجاهات الحديثة للإدارة للتأكد من التوجه السليم نحو تحقيق الأهداف العامة وتحديد الانحرافات والاطفاء وتقييم المخاطر وتنفيذ الاستراتيجيات(٤)

ومن خلال إهتمام الباحثين وعملهم بالقطاع الرياضي وجد أن هناك الحاجة الى معرفة مدى اهمية الحوكمة في إدارة المخاطر ، فمن خلال عمل مقابلة مع المسؤولين بوزارة الشباب والرياضة لمعرفة مدى الحاجة الى تطبيق الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية واسفرت النتائج الى ضرورة تطبيق الحوكمة في عملية إدارة المخاطر وذلك للتغلب على الفساد وحماية مصالح الاستثمار ولتطبيق الشفافية حتى يتمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار والحكم بشكل فعال .

هدف البحث .

يهدف البحث إلى وضع إطار مقترح للحوكمة ودورها في ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية ، وذلك من خلال التعرف على واقع الحوكمة وادارة المخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية

تساؤلات البحث .

- ما هو واقع الحوكمة في الهيئات الشبابية والرياضية ؟
- ما هو واقع ادارة المخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية ؟
- ما هو العلاقة بين الحوكمة و ادارة المخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث .

١- الحوكمة :

هي " مجموعة من المفاهيم التي تطورت تدريجيا لتصل إلى معايير تتبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة للمواطنين " . (١٧:١٧)

٢- ادارة المخاطر :

هي " الاجراءات المستخدمة بواسطة اصحاب المشروع او اصحاب المصالح فيه لتوفير رقابة على المخاطر التي يتعرض لها المشروع بعمله " . (٨:٣٨)

٣- الهيئات الشبابية والرياضية :

هي " مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الشبابي والرياضي من كافة الجوانب يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشيا مع أهدافه ومنها المؤسسات الحكومية والأهلية والنوعية والخاصة والاستثمارية " . (١٢:٢٣)

الدراسات المرجعية .

١. قام تريكير ، ر. إيان (Trekker, t. Ian) (٢٠٠٩م) (٥٨) بدراسة بعنوان " حوكمة الشركات: المبادئ والسياسات والممارسات " بهدف تمكن المبادئ والسياسات والممارسات الطلاب من فهم الجوانب الرئيسية لحوكمة الشركات وتقدير طبيعة ووظائف وحقائق مجالس الإدارة وهيئات الإدارة الأخرى ، وقد إتبع المنهج الوصفي ، وكانت العينة اعضاء مجلس ادارة الشركات ، وتم التوصل إلى أنه يتم تحليل الأفكار من الاقتصاد والقانون وتأثيرها على حوكمة الشركات على مستوى مناسب للطلاب .

٢. قامت نورة الشمري (٢٠١١م) (٤٩) بدراسة بعنوان " تفعيل دور لجان المراجعة وقواعد الحوكمة في الحد من المخاطر المالية في البنوك التجارية الكويتية " بهدف التعرف على مدى تأثير اليات الحوكمة في الرقابة على المخاطر المالية في الجهاز المصرفي الكويتي ، وقد إتبع المنهج الوصفي ، وكانت العينة من المراجعين الداخليين والخارجين بالبنك ، توصلت الدراسة الى ان هناك دور فعال

للمراجعين الداخليين والخارجيين على الرغم من هناك اختلاف في حول مدى اهمية دور كل جهة في الرقابة على المخاطر .

٣. قام أشرف أحمد (٢٠١٢م) (٨) بدراسة بعنوان " إطار مقترح للدور الحوكمي للمراجع في تحسين أداء إدارة المخاطر بمنشآت الأعمال " بهدف توفير الإطار المقترح للدور الحكم من المدقق الداخلي من أجل تطوير أداء إدارة المخاطر في المؤسسة وخاصة في مصر ، وقد إتبع المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" ، وتم التوصل إلى هناك علاقة قوية بين وظيفة المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام وإدارة المخاطر، وأكبر من التزام المنشأة والرغبة في إدارة المخاطر، أكثر أهمية وظيفة التدقيق الداخلي شهرة ، وأظهرت الدراسة أن هناك تطور كبير في مفهوم التدقيق الداخلي الذي انعكس في زيادة أهميتها ودورها .

٤. قام علاء الدين محمد (٢٠١٢م) (٣٢) بدراسة بعنوان " خطة مقترحة لإدارة المخاطر بالاتحاد المصري لرفع الأثقال " بهدف وضع خطة مقترحة لإدارة المخاطر بالاتحاد المصري لرفع الأثقال ، وإتبع المنهج الوصفي " الدراسات المسحية " ، وكانت العينة (٧١) عضو ، تم التوصل إلى أنه يوجد العديد من المخاطر داخل الإتحاد المصري لرفع الأثقال تتعلق بمحاور رئيسية هي مخاطر الإستثمار والتمويل، مخاطر تسويقية، مخاطر إدارية ، كما أنه قد تم وضع هيكل تنظيمي للجنة إدارة المخاطر المقترحة داخل الإتحاد المصري لرفع الأثقال، كما أنه قد التوصل إلي خطة مقترحة لإدارة المخاطر بالاتحاد المصري .

٥. قام محمد الكلزة (٢٠١٢م) (٤٠) بدراسة بعنوان " حوكمة المؤسسات الرياضية - دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية " بهدف التعرف على دور الجمعيات العمومية في تفعيل مفهومي الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية ، وقد اتبع المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة عبارة عن ٣٨٤ من اعضاء الأندية ، وتوصلت النتائج إلى ضرورة رفع كفاءة عمل المؤسسات الرياضية من خلال وجود نظم ولوائح واضحة، وتحديد السلطات والمسؤوليات وتفعيل جانب المساءلة من خلال تطبيق مبدأ الثواب والعقاب داخل المؤسسات الرياضية .

٦. قامت لندا محروس (٢٠١٤م) (٣٧) بدراسة بعنوان " الحوكمة الرياضية وعلاقتها بقواعد اللعب المالي النظيف بالأندية الرياضية المصرية " بهدف تحديد المعايير والمقومات الأساسية لتطبيق الحوكمة بالأندية الرياضية المصرية ، وقد إتبع المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت العينة (٤٠) فرد من أعضاء مجالس إدارات الأندية والاتحادات اساتذة الادارة الرياضية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة هي مجموعة القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة النادي والجمعية العمومية للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

٧. قام ولاء عبدالجواد حسين (٢٠١٤م) (٥١) بدراسة بعنوان " دور الحوكمة المصرفية في تخفيض المخاطر وتحقيق فاعلية الاداء في القطاع المصرف " بهدف التعرف على مدى توافر تطبيق اليات الحوكمة في المصارف للحد من المخاطر التي يتعرض لها وانعكاسها على فاعلية الأداء ، وقد إتبع منهج دراسة الحالة ، وكانت العينة ١٣ مديرا من البنوك ، وتم التوصل إلى ان التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل المصارف تعد العمود الفقري لأطر الحوكمة في اداء اعمال المصارف .

٨. قام دحماني سلمى (٢٠١٥م) (١٩) بدراسة بعنوان " أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعميمية بقطاع التعليم العالي" بهدف التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعميمية بقطاع التعميم العالي ، وقد إتبع المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى إن الحوكمة الجيدة تسير إتخاذ القرارات تتسم بالإفصاح والشفافية وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية عمى المستوى التنظيمي .

٩. قامت سهام قديس حكيم (٢٠١٥م) (٢٣) بدراسة بعنوان " فاعلية الحوكمة كمدخل لتنمية الموارد البشرية والمادية بالمؤسسات الرياضية " بهدف دراسة فاعلية الحوكمة كمدخل لتنمية الموارد البشرية والمادية بالمؤسسات الرياضية ، وقد إتبع المنهج الوصفي ، وكانت العينة (١٨٥) فرد بنسبة مئوية قدرها (١٢.٢٠%) ، وتوصلت الدراسة إلى الاسترشاد بالمبادئ التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة في تطبيق الحوكمة داخل الأندية الرياضية ، وأستخدام مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية من قبل إدارة الأندية بالأدارة العامة في وضع الخطط .

١٠. قامت ابتسام قويدر (٢٠١٧م) (١) بدراسة بعنوان " دور حوكمة الشركات في إدارة الأزمات " بهدف التعرف على مساهمة الشركات في ادارة الازمات في منظمات الاعمال المنهج الوصفي والتحليلي ، وكانت العينة من رؤساء مجالس ادارة الشركات ، وتم التوصل إلى أن الحوكمة تساعد في رصد اشارات الانذار المبكر التي تنبؤ بوقوع الازمات والمخاطر مما يساعد ادارة المؤسسة على التخطيط السليم لمواجهة الازمة .

إجراءات البحث .

أولا : منهج البحث :

قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وتحقيقا لهدفها .

ثانيا : مجتمع البحث :

قام الباحثون بتحديد مجتمع البحث من العاملين بوزارة الشباب والرياضة ، واللجنة الاولمبية المصرية ، الاتحادات الرياضية الاولمبية ، الاتحادات الرياضية الغير الاولمبية ، مديريات الشباب والرياضة ، الاندية الرياضية ، مراكز الشباب ، الاندية الخاصة ، والبالغ عددهم (401) فرد .

ثالثا : عينة البحث :

قام الباحثون باختيار عينة البحث الأساسية والاستطلاعية بالطريقة العشوائية من رؤساء الإدارات المركزية بوزارة الشباب والرياضة وعددها (١٣) فرد ، اللجنة الاولمبية المصرية وعددها (٨) فرد ، الاتحادات الرياضية الاولمبية وعددها (٩٠) فرد ، الاتحادات الرياضية الغير الاولمبية وعددها (٦٠) فرد ، وقيادات مديريات الشباب والرياضة بمحافظات (القاهرة - الجيزة - القليوبية - بنى سويف - الشرقية) وعددها (١٥) فرد ، الاندية الرياضية وعددها (١٠٠) فرد ، الاندية الخاصة وعددها (١٥) فرد ، مراكز الشباب وعددها (١٠٠) فرد ، ويوضح جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث الكلية (الأساسية - الاستطلاعية)

جدول (١)

توصيف مجتمع وعينة البحث الكلية (الاستطلاعية — الأساسية)

عينة البحث الكلية = ١١٠				مجتمع البحث	اسم الهيئة
(الأساسية)		(الاستطلاعية)			
عدد	%	عدد	%		
٣	٢.٧	١	٠.٩٠	١٣	رؤساء الإدارات المركزية بوزارة الشباب والرياضة
٢	١.٨	١	٠.٩٠	٨	اللجنة الاولمبية المصرية
١٧	١٥.٤٥	٥	٤.٥	90	الاتحادات الرياضية الاولمبية
٨	٧.٢٧	٤	٣.٦	60	الاتحادات الرياضية الغير الاولمبية
٣	٢.٧	٢	١.٨	١٥	قيادات مديريات الشباب والرياضة
٢٢	٢٠	٨	٧.٣	100	الاندية الرياضية
٤	٣.٦	١	٠.٩٠	15	الاندية الخاصة
٢١	١٩.١	٨	٧.٣	100	مراكز الشباب
80	٧٢.٧	30	٢٧.٣	401	الإجمالي

رابعا : ادوات جمع البيانات :

استخدم الباحثون في الحصول على البيانات لهذا البحث من خلال مجموعة من الأدوات التالية :

١-المقابلة الشخصية :

قام الباحثون بعمل مقابلات شخصية مع ذوي الخبرة من أساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية والمدير التنفيذي في وزارة الشباب والرياضة ووكلاء الوزارة بوزارة الشباب والرياضة ومديري العموم بوزارة الشباب والرياضة وبعض رؤساء مجالس الهيئات الشبابية والرياضية حيث قدمت تلك المقابلات معلومات غزيرة ومميزة لكل جوانب الموضوع .

٢ - استمارة استبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " - مرفق (٩) :

قام الباحثون بإعداد وتصميم استمارة استبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة "، حيث يتكون هذا الاستبيان من (٥١) عبارة بهدف التعرف على واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة ، وقد مر تصميم الاستبيان بالخطوات التالية :

أ- قام الباحثون بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرجعية في مجال الإدارة الرياضية وغيرها ، وتم عمل مسح مرجعي للمحاور الخاصة بالحوكمة بالهيئات والمؤسسات - مرفق (٣) ، وقد ارتضى الباحثون نسبة ٥٠% فأكثر لتحديد المحاور المبدئية للحوكمة ، حيث تم تحديدها فيما يلي (مبادئ الحوكمة - مفهوم وتعريف الحوكمة - اهداف الحوكمة - ضوابط ومحددات الحوكمة - اليات ومتطلبات الحوكمة)

ب- قام الباحثون بوضع تلك المحاور (٥ محاور) التي تم التوصل اليها من خلال عملية المسح المرجعي ، بالإضافة الى محاور اخرى رأت هيئة الاشراف اضافتها ومن هذه المحاور هي (خصائص وصفات الحوكمة - ركائز ومعايير الحوكمة - مستويات تطبيق الحوكمة - مؤشرات الحوكمة - مقاييس الحوكمة) ، وتم عرض تلك المحاور على (١٦) من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية - مرفق (١) ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبة المحور للهدف الذي وضع من أجله ، التعرف على مدى كفاية هذه المحاور للاستبيان ، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده ، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته .

ج- تم تحديد المحاور الخاصة باستبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " ، والتي اتفق عليها السادة الخبراء من خلال نتائج استمارة استطلاع الرأي - مرفق (٥) ، وقد ارتضى الباحثون نسبة (٨٠%) فأكثر لتحديد المحاور المبدئية للاستبيان ، كما قام الباحثون بدمج المحور التاسع والذي ينص على " مؤشرات اداء الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية " ، مع المحور العاشر والذي ينص على " مقاييس اداء الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية " طبقاً لرأى الخبراء ليصبح " مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية " ، وبهذا انحصرت محاور استبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " في (٥) محاور هي كالتالي (المبادئ الاساسية للحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - اهداف تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - اليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) .

د- قام الباحثون بوضع عبارات الاستبيان المقترحة وعرضه على السادة الخبراء - مرفق (٧) ، للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور ، ومدى ملائمة صياغة العبارات المقترحة ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى ، وبلغ عدد العبارات التي تعبر عن المحاور (٤٨) عبارة ، ذلك في صورتها المبدئية ، وقد ارتضى الباحثون أخذ العبارات التي حصلت علي نسبة مئوية (٨٠%) فأكثر من مجموع الآراء ، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان التي تم حذفها من كل محور من محاور الاستبيان (٢) عبارة من محور " مؤشرات

ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية " ، وقد إتفقت آراء السادة الخبراء بإضافة (٢) عبارة لمحور " ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية " ، (١) عبارة لمحور " اليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية " ، (٢) عبارة لمحور " مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية " ، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته التجريبية (٥١) عبارة ، كما تم تعديل صياغة بعض العبارات تم تعديلها من قبل السادة الخبراء ، وبذلك بلغ عدد العبارات في الصورة التجريبية للاستبيان (٥١) عبارة .

٣ - استمارة استبيان " واقع ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " - مرفق (١٠) :
قام الباحثون بإعداد وتصميم استمارة استبيان " واقع ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " ، حيث يتكون هذا الاستبيان من (٤٦) عبارة بهدف التعرف على واقع ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة ، وقد مر تصميم الاستبيان بالخطوات التالية :

أ- قام الباحثون بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرجعية في مجال الإدارة الرياضية وغيرها ، وتم عمل مسح مرجعي للمحاور الخاصة بإدارة المخاطر بالهيئات والمؤسسات - مرفق (٤) ، حيث قام الباحثون بتحديد النسبة المئوية لكل محور من المحاور المستخلصة ، وقد ارتضى الباحثون نسبة ٥٠% فأكثر لتحديد المحاور المبدئية لإدارة المخاطر ، حيث تم تحديدها فيما يلي (أنواع المخاطر - أساليب تحديد المخاطر - مفهوم إدارة المخاطر - مراحل إدارة المخاطر - اهداف إدارة المخاطر)

ب- ثم قام الباحثون بوضع تلك المحاور (٥ محاور) التي تم التوصل اليها من خلال عملية المسح المرجعي ، بالإضافة الى محاور اخرى رأت هيئة الاشراف اضافتها ومن هذه المحاور ، وهي (مهام ادارة المخاطر - مصادر المخاطر - اساليب إدارة المخاطر - قياس المخاطر) ، وتم عرض تلك المحاور على (١٦) من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية - مرفق (١) ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبة المحور للهدف الذي وضع من أجله ، التعرف على مدى كفاية هذه المحاور للاستبيان ، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده ، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته .

ج- تم تحديد المحاور الخاصة باستبيان " واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " ، والتي اتفق عليها السادة الخبراء من خلال نتائج استمارة استطلاع الرأي - مرفق (٦) ، وقد ارتضى الباحثون نسبة (٨٠%) فأكثر لتحديد المحاور المبدئية للاستبيان ، كما قام الباحثون بدمج المحور الثالث والذي ينص على " مفهوم إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية " ، مع المحور الخامس والذي ينص على " اهداف إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية " طبقاً لرأى الخبراء ليصبح " مفهوم واهداف ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية " ، وبهذا انحصرت

محاور استبيان " واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " في (٥) محاور هي كالتالي (مفهوم واهداف إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية - المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية - مصادر المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية - اساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية - قياس المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية) .

د- قام الباحثون بوضع عبارات الاستبيان المقترحة وعرضه على السادة الخبراء - مرفق (٨) ، للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور ، ومدى ملائمة صياغة العبارات المقترحة ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى ، وبلغ عدد العبارات التي تعبر عن المحاور (٤٨) عبارة ، ذلك في صورتها المبدئية ، وقد ارتضى الباحثون أخذ العبارات التي حصلت علي نسبة مئوية (٨٠ %) فاكثر من مجموع الآراء ، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان التي تم حذفها من كل محور من محاور الاستبيان (١) عبارة من محور " المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية " ، وقد إتفقت آراء السادة الخبراء بإضافة (٢) عبارة لمحور " أساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية " ، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته التجريبية (٤٦) عبارة .

خامسا : الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بتطبيق إستمارتى الاستبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " ، "واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرد من رؤساء الادارات المركزية بوزارة الشباب والرياضة ، ومديري مديريات الشباب والرياضة بمحافظات (القاهرة - الجيزة - القليوبية - بنى سويف - الشرقية) ، ورؤساء واعضاء مجالس ادارات الهيئات الشبابية والرياضية والمديرين التنفيذيين ، وذلك يومي السبت والاحد الموافق ٢٠/١١/٢٠٢٢م ، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عينة البحث الكلية كما يتضح بالجدول (٦) توصيف مجتمع وعينة البحث الكلية ، وذلك بهدف إيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لإستمارتى الاستبيان المصمم من قبل الباحثون ، وتحديد درجة استجابة المبحوثين للبحث بصفة عامة وللإستبيان بصفه خاصة ، تحديد صعوبات الصياغة ، وقد أوضحت آراء السادة الخبراء بضرورة تصحيح استمارة الاستبيان وفقا لميزان تقدير ثلاثي (نعم ، الى حدما ، لا) .

حساب المعاملات العلمية لإستمارتى الاستبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " ، " واقع إدارة

المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " :

١- المعاملات العلمية لإستبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " .

أ- صدق الاستبيان :

- صدق المحتوى (المضمون) :

قام الباحثون بعرض محاور الاستبيان وعبارات كل محور على السادة الخبراء من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (١٦) خبير - مرفق (١) ، وذلك لإبداء آرائهم في محتوى ومضمون محاور وعبارات الاستبيان ، وقد اعتبر الباحثون نسبة اتفاق السادة الخبراء على محاور وعبارات الاستبيان والتي تراوحت ما بين (٨٠%) فأكثر معياراً لصدقه .

- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان :

قام الباحثون بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٠) فرد من عينة البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان واقع الحوكمة

ن = ٣٠

باليهيات الشبابية والرياضية والدرجة الكلية للإستبيان

المبادئ الأساسية للحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية		البيات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية		ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية		اهداف تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية		مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	*.٠٦٢٨	١	*.٠٤٥٩	١	*.٠٥٦٥	١	*.٠٥٦٣	١	*.٠٤٤٥
٢	*.٠٤٧٨	٢	*.٠٦٦١	٢	*.٠٥٥٦	٢	*.٠٧٢٣	٢	*.٠٤٩٩
٣	*.٠٥٦٧	٣	*.٠٥٦٣	٣	*.٠٧٧١	٣	*.٠٥٩٨	٣	*.٠٦٨٧
٤	*.٠٦٣٤	٤	*.٠٤٤٨	٤	*.٠٤٦٦	٤	*.٠٤٩٩	٤	*.٠٤٨٢
٥	*.٠٦٧٧	٥	*.٠٥٣٦	٥	*.٠٥١١	٥	*.٠٤٦٩	٥	*.٠٥٨٣
٦	*.٠٧٥٤	٦	*.٠٤٩٨	٦	*.٠٤١٥	٦	*.٠٤٧٦	٦	*.٠٦٦٣
٧	*.٠٦٤٣	٧	*.٠٥٥٦	٧	*.٠٤٣٦	٧	*.٠٥٨٧	٧	*.٠٤٥٦
٨	*.٠٦٦١	٨	*.٠٥٦٢	٨	*.٠٤٦٣	٨	*.٠٦٧٥	٨	*.٠٥١٩
٩	*.٠٧٧١	٩	*.٠٥٨٦	٩	*.٠٧٥٤	٩	*.٠٥٤٣	٩	*.٠٤٥٩
١٠	*.٠٧٢٦	١٠	*.٠٤٦٨				*.٠٦٢٢	١٠	*.٠٥٦٤
		١١	*.٠٥٣٦				*.٠٧٢١	١١	

* دال عند مستوى ٠.٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان .

ثم قام الباحثون بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٠) فرد من أفراد عينة البحث الكلية ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور استبيان واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة والدرجة الكلية للاستبيان ككل
ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	المبادئ الأساسية للحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	*٠.٦٣٤
٢	اهداف تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	*٠.٧٥٤
٣	ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	*٠.٧٢٨
٤	اليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	*٠.٤٤٨
٥	مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	*٠.٤٦٦

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، ومن هنا نستطيع أن نحكم على الاستبيان بأنه متسق داخلياً وبالتالي صادق في قياس ما صمم من أجله .

ب - ثبات الاستبيان :

- ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية لسبيرمان براون :

قام الباحثون باستخدام طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان و براون Spearman & Brown عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور استبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " ، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٠) فرد من أفراد عينة البحث الكلية ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

ثبات استبيان واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة باستخدام

ن = ٣٠

التجزئة النصفية لسبيرمان وبراون

م	محااور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ارتباط لسبيرمان براون
١	المبادئ الأساسية للحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	١٠	*٠.٨١٧
٢	اهداف تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	١١	*٠.٤٩٠
٣	ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	٩	*٠.٧٥٤
٤	اليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	١١	*٠.٤٦٧
٥	مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	١٠	*٠.٨٢٣
	الدرجة الكلية لثبات الاستبيان	٥١	*٠.٦٥٤

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحااور الاستبيان قد تراوحت ما بين (٠.٤٦٧) إلى (٠.٨٢٣) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يدل على أن الاستبيان ذو معامل ثبات عالي .
- ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

قام الباحثون باستخدام معامل ألفا كرونباخ Coefficient Alpha لإيجاد ثبات محاور استبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " ، عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين الأجزاء المتعددة لمحااور الاستبيان ، جدول (٥) يوضح ذلك .

جدول (٥)

معاملات ألفا كرونباخ لمحااور استبيان واقع الحوكمة

ن = ٣٠

بالهيئات الشبابية والرياضة

م	محااور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	المبادئ الأساسية للحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	١٠	*٠.٦٥٤
٢	اهداف تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	١١	*٠.٦٣٨
٣	ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	٩	*٠.٦٧١
٤	اليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	١١	*٠.٦٦٥
٥	مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	١٠	*٠.٧٣٤

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٥) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ لمحااور استبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " ، قد حقق قيمة قدرها (٠.٦٥٤) للمحور الأول - ٠.٦٣٨ للمحور الثاني -

٠.٦٧١ للمحور الثالث - ٠.٦٦٥ للمحور الرابع - ٠.٧٣٤ للمحور الخامس)، وهذه تدل على أن الإستهيبان على قدر من الثبات يوثق به .

٢- المعاملات العلمية لاستهيبان " واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبائية والرياضة " .

أ- صدق الاستهبان :

- صدق المحتوي (المضمون) :

قام الباحثون بعرض محاور الاستهبان وعبارات كل محور على السادة الخبراء من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (١٦) خبير - مرفق (١) ، وذلك لإبداء آرائهم في محتوي ومضمون محاور وعبارات الاستهبان ، وقد اعتبر الباحثون نسبة اتفاق السادة الخبراء على محاور وعبارات الاستهبان والتي تراوحت ما بين (٨٠%) فأكثر معياراً لصدقه .

- صدق الاتساق الداخلي للاستهبان :

قام الباحثون بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستهبان والدرجة الكلية للإستهيبان وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٠) فرد من عينة البحث ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (٦) يوضح ذلك .

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استهبان واقع إدارة المخاطر

ن = ٣٠

بالهيئات الشبائية والرياضية والدرجة الكلية للإستهيبان

قياس المخاطر بالهيئات الشبائية والرياضية		اساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبائية والرياضية		مصادر المخاطر بالهيئات الشبائية والرياضية		المخاطر التي تواجه الهيئات الشبائية والرياضية		مفهوم واهداف ادارة المخاطر بالهيئات الشبائية والرياضية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*.٤٧٣	١	*.٥٨٣	١	*.٤٩٩	١	*.٥٥٨	١	*.٥٢٣	١
*.٦٤٨	٢	*.٤٦٨	٢	*.٤٩٠	٢	*.٦٠١	٢	*.٥٣٦	٢
*.٥٧١	٣	*.٤٠٠	٣	*.٦١١	٣	*.٥٦٧	٣	*.٤٦٧	٣
*.٥٦٤	٤	*.٥٢٦	٤	*.٥٤٧	٤	*.٥٣٢	٤	*.٤٤٨	٤
*.٤١٥	٥	*.٥٦٣	٥	*.٥١٩	٥	*.٦٤٢	٥	*.٥٦٢	٥
*.٥٥٦	٦	*.٤٥٦	٦	*.٥٨٣	٦	*.٥٨٦	٦	*.٦٨٧	٦
*.٤٢٧	٧	*.٤٤٥	٧	*.٦٠٦	٧	*.٤٨٢	٧	*.٤٩٠	٧
*.٥٢٣	٨	*.٥١٠	٨	*.٤٧٨	٨	*.٥٢٨	٨	*.٥٤١	٨
*.٤٤٥	٩			*.٦٦٣	٩	*.٤٨٤	٩	*.٥١١	٩
						*.٤٣٢	١٠	*.٦٨٥	١٠

* دال عند مستوى ٠.٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستهبان والدرجة الكلية

للاستهيبان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستهبان

ثم قام الباحثون بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبيان وذلك بتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٠) فرد من أفراد عينة البحث الكلية ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (٧) يوضح ذلك .

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور استبيان واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة والدرجة الكلية للاستبيان ككل
ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	مفهوم واهداف ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	*٠,٧٧٦
٢	المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية	*٠,٦٧٢
٣	مصادر المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	*٠,٧٣٦
٤	اساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	*٠,٦٤٧
٥	قياس المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	*٠,٦٣٤

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥
يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الأستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، ومن هنا نستطيع أن نحكم علي الأستبيان بأنه متسق داخلياً وبالتالى صادق في قياس ما صمم من أجله .
ب - ثبات الاستبيان :

- ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية لسبيرمان براون :

قام الباحثون باستخدام طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان وبراون Spearman & Brown عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاور استبيان " واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " ، حيث تم تطبيق الاستبيان علي عينة الدراسة الاستطلاعية التي قوامها (٣٠) فرد من أفراد عينة البحث الكلية ومن غير العينة الأساسية للبحث ، وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

ثبات استبيان واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة باستخدام

التجزئة النصفية لسبيرمان وبراون
ن = ٣٠

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ارتباط لسبيرمان براون
١	مفهوم واهداف ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	١٠	*٠,٨٥٦
٢	المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية	١٠	*٠,٧٥٤
٣	صادر المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	٩	*٠,٨١٧
٤	اساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	٨	*٠,٧٨٨
٥	قياس المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	٩	*٠,٨٢٣
	الدرجة الكلية لثبات الإستبيان	٤٦	*٠,٧٤١

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٨) أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية لمحاو الاستبيان قد تراوحت ما بين (٠.٧٥٤) إلى (٠.٨٥٦) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ، مما يدل على أن الإستهيان ذو معامل ثبات عالي .
- ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ .
قام الباحثون باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Coefficient Alpha** لإيجاد ثبات محاور استبيان " واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " ، عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين الأجزاء المتعددة لمحاو الاستبيان ، جدول (٩) يوضح ذلك .

جدول (٩)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاو استبيان واقع إدارة المخاطر

ن = ٣٠

بالهيئات الشبابية والرياضة

م	محاو الاستبيان	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	مفهوم واهداف ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	١٠	*٠,٧٢١
٢	المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية	١٠	*٠,٦٧١
٣	- مصادر المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	٩	*٠,٦٣٨
٤	اساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	٨	*٠,٦٦٥
٥	قياس المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	٩	*٠,٦٢٤

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٩) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ لمحاو استبيان " واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " ، قد حقق قيمة قدرها (٠,٧٢١) للمحور الأول - ٠,٦٧١ للمحور الثاني - ٠,٦٣٨ للمحور الثالث - ٠,٦٦٥ للمحور الرابع - ٠,٦٢٤ للمحور الخامس)، وهذا يشير إلى أن عبارات ومحاو الإستهيان على درجة عالية من الثبات، وهذا يدل على أن الإستهيان على قدر من الثبات يوثق به.

سادسا : الصورة النهائية لإستمارتي الاستبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " ، " واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " :

قام الباحثون بوضع الصورة النهائية لإستمارتي الاستبيان المقترحة " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " - مرفق (٩) ، حيث إشملت عباراته على عدد (٥١) عبارة موزعة على خمسة محاور ، ويتم الإجابة على مفردات الإستهيان من خلال ميزان تقدير ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا) وفقا لآراء السادة الخبراء، حيث يعبر عن درجات (١،٢،٣) على الترتيب ، وتبلغ الدرجة الكلية للإستهيان (١٥٣) درجة كحد أقصى ، بينما تبلغ (٥١) درجة كحد أدنى للإستهيان ، وكذلك إستهيان " واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " - مرفق (١٠) ، حيث إشملت عباراته على عدد (٤٦) عبارة

موزعة على خمسة محاور ، ويتم الإجابة على مفردات الإستبيان من خلال ميزان تقدير ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا) وفقا لآراء السادة الخبراء، حيث يعبر عن درجات (١،٢،٣) على الترتيب ، وتبلغ الدرجة الكلية للإستبيان (١٣٨) درجة كحد أقصى ، بينما تبلغ (٤٦) درجة كحد أدنى للإستبيان ، وبذلك أصبحت إستمارتي الاستبيان في صورتيهما النهائية صالحة للتطبيق على العينة الأساسية .

وقد قام الباحثون بعد الانتهاء من إعداد الصورة النهائية لإستمارتي الاستبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " ، " واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " بتحويلهما الى نسخة إلكترونية - مرفق (١١)(١٢) من خلال في جوجل (Google Forms) عن طريق جوجل درايف (drive.google) ، ثم تفعيل النقر على رابط أرسل النموذج (Send Form) ، وذلك للحصول على رابط لمشاركته مع الافراد عينة البحث ، وقم تمت المشاركة أو إرسال الاستبيانات الالكترونية من خلال طريقتان :

- المشاركة عن طريق الرابط :

- https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeF7wIISReXbrBxyPeRQfXPHMfW2mee-Raj4vTtLoVQnJMzlg/viewform?usp=share_link
- https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeQVpn٢RhuzwfmIW٥NeU٠Xd١czGiWqqpkaccNJeOjN٨ERVQGA/viewform?usp=share_link

- المشاركة عن طريق البريد الإلكتروني : G-MAIL

سابعاً : الدراسة الأساسية :

قام الباحثون بتطبيق إستمارتي الاستبيان " واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضة " - مرفق (٩) ، " واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضة " - مرفق (١٠) على عينة أساسية بلغت (٨٠) فرد من رؤساء الادارات المركزية بوزارة الشباب والرياضة ، ومديري مديريات الشباب والرياضة بمحافظات (القاهرة - الجيزة - القليوبية - بنى سويف - الشرقية) ، ورؤساء واعضاء مجالس ادارات الهيئات الشبابية والرياضية والمديرين التنفيذيين ، وقد تمت إجراءات التطبيق في الفترة من يوم الاحد الموافق ٢٠٢٢/١٢/٤م إلي يوم الخميس الموافق ٢٠٢٢/١٢/٢٢م ، ثم تلي ذلك تفريغ البيانات المتجمعة في الاستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيدا لمعالجتها إحصائياً.

ثامناً : المعالجات الإحصائية :

قام الباحثون باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" وتم حساب ما يلي (المتوسط الحسابي - معامل الارتباط بيرسون - معامل الفا كرو نباخ - التجزئة النصفية سبيرمان براون - اختبار كا٢ - النسبة المئوية) ، وذلك عند مستوي دلالة ٠.٠٥

عرض ومناقشة النتائج .

أولاً : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الأول والذي ينص على " ما هو واقع الحوكمة في الهيئات الشبابية والرياضية ؟ "

جدول (١٠)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارة محور (المبادئ الأساسية للحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) (ن = ٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	توافر هيكل تنظيمي تتوازن فيه السلطة مع المسؤولية في الهيئات الشبابية والرياضية	٣٥	٤٢	٥٢.٥	٤٢	١٠	١٢.٥	٦	*١٩.٣	١٧٨
٢	توافر ضوابط ضد استغلال السلطات المخولة لتحقيق مصالح شخصية داخل الهيئات.	٣١.٢	٤٢	٥٢.٥	٤٢	١٣	١٦.٢	٨	*١٥.٩٢	١٧٢
٣	الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في الهيئات الشبابية والرياضية.	٢٨.٧	٤٦	٥٧.٥	٤٦	١١	١٣.٧	٣	*٢٣.٧٣	١٧٢
٤	وجود معاملة متساوية في الحقوق بين المرؤوسين بالهيئات الشبابية والرياضية.	٢٣.٧	٤٥	٥٦.٢	٤٥	١٦	٢٠	١٠	*١٩.٠٨	١٦٣
٥	إتاحته المعلومات اللازمة حول القرارات الصادرة من الهيئات الشبابية والرياضية.	٣٦.٢	٤١	٥١.٢	٤١	١٠	١٢.٥	٥	*١٨.٣٢	١٧٩
٦	خضوع مسؤولي الهيئات الشبابية والرياضية للحساب عن قراراتهم أمام الأجهزة الرقابية.	٦٦.٢	٢٠	٢٥.٠	٢٠	٧	٨.٧٥	١	*٤٢.١٧	٢٠٦
٧	تضمن قوانين الهيئات الشبابية والرياضية الإجراءات اللازمة للحد من مظاهر الفساد المختلفة كالرشوة وغيرها.	٥٦.٢	٢٣	٢٨.٧	٢٣	١٢	٥.٠٠	٢	*٢١.١٨	١٩٣
٨	العمل على حل المشكلات المختلفة التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية	٥٢.٥	٢٦	٣٢.٥	٢٦	١٢	١٥	٣	*١٦.٩	١٩٠
٩	تقديم الخدمات بالهيئات الشبابية والرياضية على أعلى مستوى وفقاً للضوابط الموضوعه	٢٨.٧	٤٤	٥٥	٤٤	١٣	١٦.٢	٤	*١٨.٧٨	١٨٣
١٠	المساواة بين كافة الاطراف المتعاملة مع الهيئات الشبابية والرياضية في تحقيق مصالحهم	٢٨.٧	٤٧	٥٨.٧	٤٧	١٠	١٢.٥	٧	*٢٦.٤٣	١٧٣

* قيمة كا^٢ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٠) قيمة كا^٢ المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارة محور (المبادئ الأساسية للحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) ، حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين (٤٢.١٧:١٥.٩٢) ، كما تراوحت النسبة المئوية للإستجابة بـ (نعم) ما بين (٦٦.٢٥:٣٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للإستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٥٨.٧٥:٢٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للإستجابة بـ (لا) ما بين (١٦.٢٥:١٣.٧٥) ، حيث جاءت (٣)

عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات رقم (٦-٧-٨) ، وجاءت (٧) عبارات لصالح الاستجابة بـ (الى حد ما) في العبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥-٩-١٠) .

وأوضحت أيضا نتائج جدول (١٠) أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لصالح الاستجابة (الى حد ما) حيث أوضحت أن هناك إلى حد ما هيكل تنظيمي تتوازن فيه السلطة مع المسؤولية مع وجود ضوابط ضد استغلال السلطات المخولة لتحقيق مصالح شخصية داخل الهيئات ، فتتم المساواة بين كافة الأطراف المتعاملة مع الهيئات في تحقيق مصالحهم ، وأيضا يتم تقديم الخدمات على أعلى مستوى وفقاً للضوابط الموضوعية ، وذلك من خلال اتاحه المعلومات اللازمة حول القرارات الصادرة من الهيئات .

كما أوضحت نتائج جدول (١٠) خضوع مسؤولي الهيئات الشبابية والرياضية للحساب عن قراراتهم امام الاجهزة الرقابية والحد من مظاهر الفساد المختلفة كالرشوة وغيرها ، ويعزى الباحثون ذلك إلى أن المبادئ الاساسية للحكومة بالهيئات الشبابية والرياضية عبارة تتمثل في العوامل والاليات التي تؤدي الى الاسلوب الامثل للإدارة مثل المسائلة والمشاركة والشفافية وسيادة القانون ومكافحة الفساد والاستجابة والكفاءة والفاعلية والعدالة والنزاهة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سهام قديس حكيم (٢٠١٥م) (٢٣) في ضرورة الاسترشاد بالمبادئ التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة في تطبيق الحكومة داخل الأندية الرياضية ، مع استخدام مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية من قبل إدارة الأندية في وضع الخطط ، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة دراسة تريكير ، ر. إيان (Trekker, t. Ian) (٢٠٠٩م) (٥٨) في أن المبادئ والسياسات تمكن الأفراد من فهم الجوانب الرئيسية لحكومة الهيئات وتقدير طبيعة ووظائف مجالس الإدارة وهيئات الإدارة الأخرى

ويتفق كلا من أحمد صقر (٢٠١٠م) ، ياسمين خضري (٢٠١٤م) ، مدحت أبو النصر (٢٠١٥م) أن هذه المبادئ تمثل العمود الفقري لتطبيق الحوكمة حيث أن تلك المبادئ تشمل على مؤشرات إبداء الرأي والمساءلة ، والشفافية ، والمحاسبة ، وسيادة القانون ، والسيطرة على الفساد ، وتستخدم هذه الجوانب في تحديد مختلف جوانب الحوكمة بما يساعد في تحقيق أهداف المنظمات العامة من خلال هذه المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للعمل ، والمحافظة على حقوق العاملين والمراجعين ، وهذا أيضا يساعد في تحقيق الشفافية . (٦:٢٨)(٥٣:١٥)(٤٥:١٧)

جدول (١١)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

(ن = ٨٠)

لعبارات محور (اهداف تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ٢ المحسوبة	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	تحقيق العدالة داخل الهيئات الشبابية والرياضية.	١٣.٧٥	١١	٦٥	٥٢	٢١.٢٥	١٧	١٥٤	*٣٦.٧٨	١٠
٢	منح حق مساءلة المسؤولين بالهيئات الشبابية والرياضية.	٧٨.٧٥	٦٣	١٢.٥	١٠	٨.٧٥	٧	٢١٦	*٧٤.٤٢	١
٣	تعزيز ثقة المسؤولين نحو تحقيق أهداف الهيئات الشبابية والرياضية.	٦٨.٧٥	٥٥	٢٢.٥	١٨	٨.٧٥	٧	٢١٥	*٤٧.٤٢	٢
٤	تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الهيئات الشبابية والرياضية	١٧.٥	١٤	٥٣.٧٥	٤٣	٢٨.٧٥	٢٣	١٥١	*١٦.٥٢	١١
٥	توزيع أمثل للموارد مما يزيد من القدرة التنافسية للهيئات الشبابية والرياضية.	٢٢.٥	١٨	٦١.٢٥	٤٩	١٦.٢٥	١٣	١٦٥	*٢٨.٥٣	٨
٦	الرقابة على أداء المسؤولين أثناء تنفيذ الخطط الموضوعة للهيئات الشبابية والرياضية	٦٦.٢٥	٥٣	٢٥.٠	٢٠	٨.٧٥	٧	٢٠٦	*٤٢.١٧	٤
٧	حماية مصالح العاملين بجميع فئاتهم بالهيئات الشبابية والرياضية.	٥٦.٢٥	٤٥	٢٨.٧٥	٢٣	٥.٠٠	١٢	١٩٣	*٢١.١٨	٥
٨	اعداد استراتجية سليمة للهيئات الشبابية والرياضية	٢٣.٧٥	١٩	٥٦.٢٥	٤٥	٢.٠	١٦	١٦٣	*١٩.٠٨	٩
٩	المشاركة عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل الهيئات الشبابية والرياضية	٢٨.٧٥	٢٣	٥٧.٥	٤٦	١٣.٧٥	١١	١٧٢	*٢٣.٧٣	٧
١٠	تبنى أساليب إدارية حديثة داخل الهيئات الشبابية والرياضية	٦٥	٥٢	٢٨.٧٥	٢٣	٦.٢٥	٥	٢٠٧	*٤٢.١٨	٣
١١	استقطاب الاستثمارات الخارجية للعمل داخل الهيئات الشبابية والرياضية.	٥٢.٥	٤٢	٣٢.٥	٢٦	١٥	١٢	١٩٠	*١٦.٩	٦

* قيمة كا ٢ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١١) قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (اهداف تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) ، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٧٤.٤٢:١٦.٥٢) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (١٣.٧٥:٧٨.٧٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (١٢.٥:٦٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (٢.٠:٢٨.٧٥) ، حيث جاءت (٦) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات رقم (٢-٣-٦-٧-١٠-١١) ، وجاءت (٥) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات رقم (١-٤-٥-٨-٩) .

وأوضحت نتائج جدول (١١) أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لصالح الاستجابة (نعم) حيث أوضحت أنه يتم الرقابة على أداء المسؤولين أثناء تنفيذ الخطط الموضوعة للهيئات الشبابية والرياضية من خلال منح حق مساءلة المسؤولين لحماية مصالح العاملين بجميع فئاتهم

باليهيات الشبابية والرياضية ، مع تبنى اساليب ادارية حديثة داخل الهيات الشبابية والرياضة والتي من شأنها تعمل على تعزيز ثقة المسؤولين نحو تحقيق أهداف الهيات الشبابية والرياضية مما يزيد من القدرة التنافسية للهيات الشبابية والرياضية إلى حد ما ، مما يؤدي إلى استقطاب الاستثمارات الخارجية للعمل داخل الهيات الشبابية والرياضية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة محمد الكلزة (٢٠١٢م) (٤٠) في ضرورة رفع كفاءة عمل المؤسسات الرياضية من خلال وجود نظم ولوائح واضحة وتحديد السلطات والمسؤوليات وتفعيل جانب المساءلة من خلال تطبيق مبدأ الثواب والعقاب داخل المؤسسات الرياضية ، وتتفق أيضا نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نورة محمد الشمري (٢٠١١م) (٤٩) في ان هناك دور فعال لكلا من المراجعين الداخليين والخارجيين على الرغم من هناك اختلاف في حول مدى اهمية دور كل جهة في الرقابة على المخاطر .

ويؤكد أحمد الشريف (٢٠١٨م) ان اهداف الحوكمة هي مراعاة مصالح وحقوق الجميع وحمايتها بما فيهم حماية حقوق ومصالح العاملين بجميع فئاتهم ، وتحقيق الشفافية في اعمال الهيئة بالإضافة إلى تحقيق وتأمين العدالة لأصحاب المصالح والمتعاملين مع الهيئة وتأمين حق المساءلة امام اصحاب الحقوق ، وكذلك الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة ، نتيجة الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة. (٣٥:٤)

جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارات محور (ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيات الشبابية والرياضية)

(ن = ٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ٢ المحسوبة	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	توافر المناخ الجيد لتطبيق الحوكمة داخل الهيات الشبابية والرياضية.	٢٨.٧٥	٤٧	٥٨.٧٥	٤٧	١٢.٥	١٠	١٧٣	٢٦.٤٣*	٦
٢	كفاءة القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالهيات الشبابية والرياضية .	٣٦.٢٥	٤١	٥١.٢٥	٤١	١٢.٥	١٠	١٧٩	١٨.٣٢*	٥
٣	تحديد السياسات والاجراءات داخل الهيات الشبابية والرياضية .	٣١.٢٥	٤٢	٥٢.٥	٤٢	١٦.٢٥	١٣	١٧٢	١٥.٩٢*	٧
٤	توزيع السلطات لتجنب تداخل المهام بالهيات الشبابية والرياضية .	٨١.٢٥	١١	١٣.٧٥	١١	٥	٤	٢٢٥	٨٤.٣٨*	٢
٥	توافر جهاز رقابي كفاء قادر على تحديد المسئول عن المخالفات المالية والادارية في الوقت المناسب .	٨٣.٧٥	٩	١١.٢٥	٩	٥	٤	٢٢٧	٩١.٩٧*	١
٦	الالتزام بالقوانين واللوائح عند إدارة الهيات الشبابية والرياضية	٧٧.٥	١١	١٣.٧٥	١١	٨.٧٥	٧	٢٢٢	٧٠.٥٢*	٣
٧	توافر التمويل اللازم لدعم تطبيق الحوكمة داخل الهيات الشبابية والرياضية	٢٢.٥	٤٩	٦١.٢٥	٤٩	١٦.٢٥	١٣	١٦٥	٢٨.٥٣*	٩
٨	الاتجاه نحو تحقيق الاهداف المرجوة للهيات الشبابية والرياضية	١٥	٦٣	٧٨.٧٥	٦٣	٦.٢٥	٥	١٦٧	٧٥.١٧*	٨
٩	مشاركة المؤسسات الخاصة مع الهيات الشبابية والرياضية لتوفير بعض الخدمات .	٥٢.٥	٢٦	٣٢.٥	٢٦	١٥	١٢	١٩٠	١٦.٩*	٤

* قيمة كا ٢ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٢) قيمة كا ٢١ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) ، حيث تراوحت قيمة كا ٢١ المحسوبة بين (٩١.٩٧:١٥.٩٢) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٨٣.٧٥:١٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٧٨.٧٥:١١.٢٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (١٦.٢٥:٥) ، حيث جاءت (٤) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات رقم (٤-٥-٦-٩) ، وجاءت (٥) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات رقم (١-٢-٣-٧-٨) .

وأوضحت نتائج جدول (١٢) أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لصالح الاستجابة (إلى حد ما) حيث أوضحت توافر المناخ الجيد لتطبيق الحوكمة إلى حد ما من خلال تحديد السياسات والاجراءات وكفاءة القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالهيئات الشبابية والرياضية ، مع توافر التمويل اللازم لدعم تطبيق الحوكمة والاتجاه نحو تحقيق الاهداف المرجوة للهيئات الشبابية والرياضية ، كما أوضحت نتائج جدول (١٢) أنه هناك جهاز رقابي كفاء قادر على تحديد المسئول عن المخالفات المالية والادارية في الوقت المناسب ، مع قدر كبير من توزيع السلطات لتجنب تداخل المهام بالهيئات الشبابية والرياضية ، والالتزام بالقوانين واللوائح ومشاركة المؤسسات الخاصة مع الهيئات الشبابية والرياضية لتوفير بعض الخدمات ، ويعزى الباحثون ذلك إلى أن ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية تتمثل في العوامل الاساسية لتطبيق الحوكمة وهي عبارة عن المحددات الداخلية وتتمثل في قواعد اتخاذ القرار وتوزيع السلطات وتنظيم العلاقة بين الاطراف والمحددات الخارجية تتمثل في مثل المناخ العام للاستثمار في الدولة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة لندا محروس توفيق (٢٠١٤م) (٣٧) في أن الحوكمة عبارة عن مجموعة القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة النادي والجمعية العمومية للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

ويؤكد مدحت أبو النصر (٢٠١٥م) أنه محددات للحوكمة يتوقف عليها مستوى الجودة يضمن التطبيق الجيد للحوكمة مجموعة من المحددات الداخلية والتي تشمل على المناخ العام للاستثمار للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات ، والمحددات الخارجية والمتمثلة في القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الهيئة ، وتوزيع السلطات والمهام بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف . (٢٣:٤٥)

جدول (١٣)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارة محور (اليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) (ن = ٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ٢ المحسوبة	الترتيب
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
١	هيكل تنظيمي مرن يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة.	٥٣	٦٦.٢٥	٢٠	٢٥.٠٠	٧	٨.٧٥	٢٠٦	*٤٢.١٧	٤
٢	وجود متابعة لتطبيق الخطة الاستراتيجية بالهيئات الشبابية والرياضية .	٥٢	٦٥	٢٣	٢٨.٧٥	٥	٦.٢٥	٢٠٧	*٤٢.١٨	٣
٣	وجود تفويض للصلاحيات بما يسمح بالاستثمار الامثل لقدرات الموظفين .	٢٨	٣٥	٤٢	٥٢.٥	١٠	١٢.٥	١٧٨	*١٩.٣	٩
٤	توافر خطة لتفعيل الحوكمة يتم تحديثها باستمرار في الهيئات الشبابية والرياضية	٢٣	٢٨.٧٥	٤٤	٥٥	١٣	١٦.٢٥	١٨٣	*١٨.٧٨	٧
٥	متابعة اداء الموظفين باستمرار لضمان التطبيق السليم للحوكمة داخل الهيئة.	٥٥	٦٨.٧٥	١٨	٢٢.٥	٧	٨.٧٥	٢١٥	*٤٧.٤٢	٢
٦	وجود وصف وظيفي يبين التوزيع السليم للمسؤوليات متضمنا تسلسلا وظيفيا واضحا بالهيئة.	٦٢	٧٧.٥	١١	١٣.٧٥	٧	٨.٧٥	٢٢٢	*٧٠.٥٢	١
٧	وجود ميثاق أخلاقي يحدد اليات التعامل اثناء العمل .	١٥	١٨.٧٥	٣٧	٤٦.٢٥	٢٨	٣٥	١٤٧	*٩.١٨	١١
٨	وجود نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية في تقديم المعلومات عن الاداء بالهيئات الشبابية والرياضية .	٢٩	٣٦.٢٥	٤١	٥١.٢٥	١٠	١٢.٥	١٧٩	*١٨.٣٢	٨
٩	وجود ادارة مراجعة داخلية لديها من الصلاحيات ما يكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على اعمال الهيئة.	٤٢	٥٢.٥	٢٦	٣٢.٥	١٢	١٥	١٩٠	*١٦.٩	٦
١٠	التوسع في استخدام التكنولوجيا للحصول على المعلومات بوضوح .	٤٥	٥٦.٢٥	٢٣	٢٨.٧٥	١٢	١٥	١٩٣	*٢١.١٨	٥
١١	امتلاك الموارد المالية اللازمة لتطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية	٢٣	٢٨.٧٥	٤٦	٥٧.٥	١١	١٣.٧٥	١٧٢	*٢٣.٧٣	١٠

* قيمة كا ٢ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٣) قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارة محور (اليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) ، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (٧٠.٥٢:٩.١٨) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٧٧.٥:١٨.٧٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٥٧.٥:١٣.٧٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (٣٥:٥) ، حيث جاءت (٦) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات رقم (١-٢-١)

٥-٦-٩-١٠) ، وجاءت (٥) عبارات لصالح الاستجابة بـ (الى حد ما) في العبارات رقم (٣-٤-٧-٨-١١) .

وأوضحت نتائج جدول (١٣) أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لصالح الاستجابة (نعم) حيث أوضحت توافر خطة استراتيجية لتفعيل الحوكمة يتم تحديثها إلى حد ما في الهيئات الشبابية والرياضية مع وجود متابعة لتطبيق تلك الخطة ، من خلال متابعة أداء الموظفين باستمرار لضمان التطبيق السليم للحوكمة داخل الهيئة ، مع وجود ادارة مراجعة داخلية لديها من الصلاحيات ما يكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على اعمال الهيئة ، وذلك من خلال نظام فعال للقرارات يتسم بالشفافية إلى حد ما في تقديم المعلومات عن الاداء بالهيئات الشبابية والرياضية .

كما أوضحت نتائج جدول (١٣) أن هناك هيكل تنظيمي مرن يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة ، مع توافر وصف وظيفي يبين التوزيع السليم للمسؤوليات متضمنا تسلسلا وظيفيا واضحا بالهيئة ، مع وجود تفويض للصلاحيات بما يسمح غالبا بالاستثمار الامثل لقدرات الموظفين .

ويعزى الباحثون ذلك إلى أن اليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية تعني الدعائم الاساسية التي يجب توافرها حتى يمكن تطبيق الحوكمة مثل توافر القوانين واللوائح الخاصة وجود لجان اساسية منها لجنة المراجعة ووضوح السياسات والمسئوليات بالهيكل وتعدد جهات الرقابة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة **دحماني سلمى (٢٠١٥م)** (١٩) في إن الحوكمة الجيدة تسير إتخاذ القرارات تتسم بالإفصاح والشفافية وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية عمى المستوى التنظيمي ، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة **أشرف أحمد محمد (٢٠١٢م)** (٨) والتي أشارت إلى أن وجود اتفاق بين الأطراف الداخلية والخارجية للحوكمة على وجود تأثير لآليات الحوكمة على الكشف والحد من الغش والفساد المالي والإداري .

ويؤكد **عبد الكريم عبدالله (٢٠٠٩م)** توفر أدوات الحوكمة للرقابة الشرعية الآليات اليت تحتاجها لضمان الفعالية والمساءلة واتخاذ قرارات رشيدة ، فمتطلبات تعزيز الإبلاغ توجب وجود إجراءات محاسبية مطورة وأنظمة رقابة داخلية قوية ، مما يزيد من الشفافية وانتظام التقارير المالية ، وتصبح أنشطة الرقابة الشرعية أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي تتخذها وعن مستوي الأداء الذي ينتج عنها ، وبالتالي تحديد نقاط ضعف الأداء ومعالجتها ، ولكي تدور مؤسسات الدولة في فلك الحكم الرشيد في أدائها لمهامها انطلاقا من الاستجابة لحاجات وتطلعات المواطنين فإن عليها موجبا أن تكون شفافة وأن تعمل وفقا لسيادة القانون ، فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية ركن أساسي من أركان الحكم الرشيد . (١٤:٣٠)

جدول (١٤)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارات محور (مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) (ن = ٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	تطوير مستوى الاداء بالهيئات الشبابية والرياضية	٣٥	٤٢	٥٢.٥	٤٢	١٠	١٠	١٧٨	*١٩.٣	٦
٢	محاربه أوجه الفساد التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية.	٣٦.٢	٤١	٥١.٢	٤١	١٠	١٠	١٧٩	*١٨.٣٢	٥
٣	الاستقرار السياسي لتدعيم كفاءه السلطة داخل الهيئات الشبابية والرياضية.	٥٦.٢	٢٣	٢٨.٧	٢٣	١٢	١٢	١٩٣	*٢١.١٨	٣
٤	جوده التشريعات لصياغه سياسات فعالة بالهيئات الشبابية والرياضية.	٢٨.٧	٤٤	٥٥	٤٤	١٣	١٣	١٨٣	*١٨.٧٨	٤
٥	توافر أليات واضحة للقياس تطبق على الجميع دون تمييز في الهيئات الشبابية والرياضية.	٣١.٢	٤٢	٥٢.٥	٤٢	١٣	١٣	١٧٢	*١٥.٩٢	٨
٦	وجود مساعلة واضحة لمتخذي القرارات داخل الهيئات الشبابية والرياضية.	٢٨.٧	٤٧	٥٨.٧	٤٧	١٠	١٠	١٧٣	*٢٦.٤٣	٧
٧	وجود اجراءات واضحة لتطبيق الحوكمة داخل الهيئات الشبابية والرياضية.	١٥	٦٣	٧٨.٧	٦٣	٥	٥	١٦٧	*٧٥.١٧	٩
٨	سيادة القانون على الجميع مما يزيد من ثقة المتعاملين مع الهيئات الشبابية والرياضية	٦٥	٢٣	٢٨.٧	٢٣	٥	٥	٢٠٧	*٤٢.١٨	٢
٩	سرعة الحصول على المعلومات اللازمة توضح الوضع الحالي للهيئة بكل سهولة إذا تتطلب الامر ذلك	٦٨.٧	١٨	٢٢.٥	١٨	٧	٧	٢١٥	*٤٧.٤٢	١
١٠	تقديم خدمات ذات جوده عالية بالهيئات الشبابية والرياضية	٢٢.٥	٤٩	٦١.٢	٤٩	١٣	١٣	١٦٥	*٢٨.٥٣	١٠

* قيمة كا^٢ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٤) قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) ، حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين (٧٥.١٧:١٥.٩٢) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٦٨.٧٥:١٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٧٨.٧٥:٢٢.٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (١٦.٢٥:٥) ، حيث جاءت (٣) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات رقم (٣-٨-٩) ، وجاءت (٧) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات رقم (١-٢-٤-٥-٦-٧-١٠) .

وأوضحت نتائج جدول (١٤) أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لصالح الاستجابة (إلى حد ما) حيث أوضحت وجود اجراءات واضحة الى حد ما لتطبيق الحوكمة داخل الهيئات الشبابية والرياضية تتمثل في جوده التشريعات لصياغه سياسات فعالة مع توافر أليات واضحة

للقياس تطبق على الجميع دون تمييز في الهيئات الشبابية والرياضية ، مع محاربه أوجه الفساد التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية ، كما أن هناك نوع من الاستقرار السياسي لتدعيم كفاءه السلطة داخل الهيئات الشبابية والرياضية ، ويتم تطبيق سيادة القانون على الجميع مما يزيد من ثقة المتعاملين مع الهيئات الشبابية والرياضية .

كما أوضحت نتائج جدول (١٤) أن هناك سرعة في الحصول على المعلومات اللازمة توضح الوضع الحالي للهيئة بكل سهولة إذا تتطلب الامر ذلك مع تقديم خدمات ذات جوده مناسبة بالهيئات الشبابية والرياضية ، ويعزى الباحثون ذلك إلى أن مؤشرات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية عبارة عن تطبيقات موضوعية لمعايير الحوكمة لضمان فاعلية الجهاز الإداري كما تستخدم لتقييم اداء الحوكمة وتحديد اماكن الخلل التي تحتاج الى تطوير مثل مؤشر جودة التشريعات وفاعلية الحوكمة وسيادة القانون ومعايير الفاعلية ومعايير الجودة والتنظيم ومؤشرات معيار تطبيق القانون ومؤشرات السيطرة على الفساد . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة **ولاء عبد الجواد حسين (٢٠١٤م)** (٥١) في ان التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة للعمل تعد العمود الفقري لأطر الحوكمة في اداء اعمال الهيئات والمؤسسات ، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة **لندا محروس توفيق (٢٠١٤م)** (٣٧) في أن الحوكمة هي مجموعة القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة النادي والجمعية العمومية للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

ويؤكد **بسام عبدالله (٢٠١٤م)** مؤشرات قياس الحوكمة الجيدة له أهمية كبرى في التأثير على المخرجات السياسية والاقتصادية وجوده الحكم حيث أن عدد كبير ومتزايد من الاعمال التجارية الدولية والقرارات السياسية تعتمد بشكل مباشر وكبير على تلك المؤشرات بالإضافة الى ان هناك قدر كبير من التحليلات والذي تؤثر على التطور العام تتأثر بتلك المؤشرات ، بالإضافة الى التعرف على مدى جوده الأنظمة واللوائح التي تنظم عمل الحوكمة ومدى التزامها بهذه الأنظمة ، ومعرفة مدى سلطه المواطنين على محاسبه المسؤولين الحكوميين عن اخطائهم بالإضافة الى مراقبه اداء الحوكمة . (١٣:١٠)

ومن خلال ما تم عرضه ومناقشته سابقاً أمكن بذلك للباحثين الإجابة علي التساؤل الأول والمتمثل في " ما هو واقع الحوكمة في الهيئات الشبابية والرياضية ؟ .

ثانيا : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني والذي ينص على " ما هو واقع إدارة المخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية ؟ "

جدول (١٥)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

لعبارات محور (مفهوم واهداف إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية) (ن = ٨٠)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	اعتبار ادارة المخاطر جزء أساسي من الخطة الإستراتيجية بالهيئات .	٦٦.٢٥	٥٣	٢٥.٠٠	٢٠	٨.٧٥	٧	٢٠.٦	*٤٢.١٧	٣
٢	التنسيق بين مختلف الوظائف لتحديد المخاطر داخل الهيئات الشبابية والرياضية	٥٦.٢٥	٤٥	٢٨.٧٥	٢٣	٥.٠٠	١٢	١٩٣	*٢١.١٨	٥
٣	استخدام المنهجية العلمية في ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية.	٥٢.٥	٤٢	٣٢.٥	٢٦	١٥	١٢	١٩٠	*١٦.٩	٧
٤	الالتزام بالضوابط الداخلية لتحديد المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية .	٥٦.٢٥	٤٥	٢٨.٧٥	٢٣	٥.٠٠	١٢	١٩٣	*٢١.١٨	٥
٥	اتباع الهيئات الإجراءات المناسبة لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها بشكل منظم .	٥٢.٥	٤٢	٣٢.٥	٢٦	١٥	١٢	١٩٠	*١٦.٩	٧
٦	تقديم تقارير منتظمة بالمعلومات اللازمة الى المسؤولين يدعم ادارة المخاطر بالهيئات	٦٨.٧٥	٥٥	٢٢.٥	١٨	٨.٧٥	٧	٢١٥	*٤٧.٤٢	١
٧	اعداد خطة لمجابهة المخاطر تسهم في التخطيط السليم لمشاريع الهيئات المستقبلية	٦٥	٥٢	٢٨.٧٥	٢٣	٦.٢٥	٥	٢٠٧	*٤٢.١٨	٢
٨	تحصى ادارة المخاطر الهيئات من تعرضها لأي مخاطر مفاجئة ممكن ان تحدث	٦٦.٢٥	٥٣	٢٥.٠٠	٢٠	٨.٧٥	٧	٢٠.٦	*٤٢.١٧	٣
٩	تحديد المخاطر امام للمسؤولين قبل فترة من ظهورها للعمل على تجنبها	٥٢.٥	٤٢	٣٢.٥	٢٦	١٥	١٢	١٩٠	*١٦.٩	٧
١٠	أدراك جميع العاملين للمخاطر داخل بيئة العمل في نطاق صلاحيتهم	٣٥	٢٨	٥٢.٥	٤٢	١٢.٥	١٠	١٧٨	*١٩.٣	١٠

* قيمة كا^٢ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٥) قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (مفهوم واهداف إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية) ، حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين (١٦.٩:٤٧.٤٢) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٣٥:٦٨.٧٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٢٢.٥:٥٢.٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (٥:١٥) ، حيث جاءت (٩) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات رقم (١-٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩) ، وجاءت (١) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارة رقم (١٠) .
وأوضحت نتائج جدول (١٥) أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لصالح الاستجابة (نعم) حيث أوضحت أنه يتم اعداد خطة لمجابهة المخاطر تسهم في التخطيط السليم

لمشاريع الهيئات المستقبلية علي اعتبار ادارة المخاطر جزء أساسي من الخطة الاستراتيجية بالهيئات نظرا لأهمية ادارة المخاطر الهيئات من حماية الهيئة من تعرضها لأي مخاطر مفاجئة ممكن ان تحدث ، فيتم استخدام المنهجية العلمية في ادارة المخاطر من خلال التنسيق بين مختلف الوظائف لتحديد المخاطر ، والالتزام بالضوابط الداخلية لتحديد المخاطر المصاحبة لأنشطتها بشكل منظم وتقديم تقارير منتظمة بالمعلومات اللازمة الى المسؤولين قبل فترة من ظهورها للعمل على تجنبها ، ويعزى الباحثون ذلك إلى أن إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية تتمثل في استراتيجية تم تصميمها لتحديد الاحداث المحتملة التي قد تؤثر على كيانها ولتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق اهداف الكيان التنظيمي ، وكذلك المساهمة الايجابية لمدراء التشغيل في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم .

وتؤكد الجمعية المصرية لإدارة المخاطر (٢٠١٣م) أن إدارة المخاطر تعتبر مهمة لأي اداره استراتيجية بالهيئة فهي عمليه تقوم عن طريقها الهيئة بتحديد درجه المخاطر المرتبطة بأنشطتها ، كما تساعد على فهم الجوانب السلبية والايجابية المحتملة لكل العوامل التي تؤثر على الهيئة فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفيض من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق اهداف الهيئة ، كما أن أنشطة ادارة الخطر يجب ان تكون مستمرة ودائمة التطور ومرتبطة باستراتيجية الهيئة وكيفية تطبيق تلك الاستراتيجية ، ويجب ان تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الاخطار التي تحيط بها ، ويجب ان تنتمج ادارة الخطر مع ثقافة الهيئة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة اكثر المدراء خبرة ، ولذلك يجب ترجمة الاستراتيجية الى اهداف تكتيكية وعملية ، وتحديد المسؤوليات داخل الهيئة لكل مدير وموظف مسئول عن ادارة الخطر كجزء من التوصيف الوظيفي لعمالهم ، وبتدعيمها لتحمل المسؤولية وتقييم الاداء والمكافآت ستعزز فاعلية العمل بين جميع المستويات . (٦:٢)

جدول (١٦)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

(ن = ٨٠)

عبارات محور (المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
١	الأخطاء الإدارية ذات أهمية كبرى للمسؤولين في الهيئات الشبابية والرياضية	٥٣	٦٦.٢٥	٢٠	٢٥.٠٠	٧	٨.٧٥	٧
٢	التغيير في سلامة المركز المالي يعنى حدوث احتمال توقف النشاط.	٥٢	٦٥	٢٣	٢٨.٧٥	٥	٦.٢٥	٦
٣	تغير اسعار فائدة الصرف التي تصيب كافة الاستثمارات في الهيئات الشبابية والرياضية .	٥٥	٦٨.٧٥	١٨	٢٢.٥	٧	٨.٧٥	٥
٤	نقص المعلومات الدقيقة عن الاداء لدى المسؤولين داخل الهيئات الشبابية والرياضية .	٦٥	٨١.٢٥	١١	١٣.٧٥	٤	٥	٢
٥	تغير سلوكيات المجتمع قد يكون لها التأثير السلبي على اداء الهيئات الشبابية والرياضية	٦٧	٨٣.٧٥	٩	١١.٢٥	٤	٥	١
٦	التوجهات السياسية من المخاطر التي تؤثر على الهيئات الشبابية والرياضية .	٤٥	٥٦.٢٥	٢٣	٢٨.٧٥	١٢	١٥.٠٠	٨
٧	عدم الامام الكامل لدى مسؤولي الهيئات الشبابية والرياضية بالقوانين المنظمة للعمل.	٤٥	٥٦.٢٥	٢٣	٢٨.٧٥	١٢	١٥.٠٠	٨م
٨	تلف ممتلكات الهيئات الشبابية والرياضية يمثل تهديد واضحا لها.	٦٢	٧٧.٥	١١	١٣.٧٥	٧	٨.٧٥	٣
٩	تغير احتياجات المترددين من الخدمات المقدمة بالهيئات الشبابية والرياضية تعتبر من المخاطر الرئيسية.	٤٢	٥٢.٥	٢٦	٣٢.٥	١٢	١٥	١٠
١٠	نقص التمويل اللازم للهيئات مما يجعلها عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها نحو الاخرين.	٦٣	٧٨.٧٥	١٠	١٢.٥	٧	٨.٧٥	٤

* قيمة كا^٢ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٦) قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية) ، حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين (١٦.٩:٩١.٩٧) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٥٢.٥:٨٣.٧٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (١١.٢٥:٣٢.٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (١٥:٥) .

وأوضحت نتائج جدول (١٦) أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لصالح الاستجابة (نعم) حيث أوضحت أن هناك مجموعة من المخاطر والتي تؤثر سلبيا على الهيئات وتمثل تهديدا واضحا لها ، مما يعني حدوث احتمال توقف النشاط بها وقد أجمع على ذلك أفراد عينة البحث ، وقد تمثلت أهم تلك المخاطر في نقص المعلومات الدقيقة عن الاداء لدى المسؤولين ، وتغير سلوكيات المجتمع ، وتلف ممتلكات الهيئات الشبابية والرياضية ، ونقص التمويل اللازم لها مما يجعلها عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها نحو الاخرين.

ويعزى الباحثون ذلك إلى أن المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية تكون نتيجة لمجموعة من العوامل خارجية وداخلية خاصة بالمؤسسة ومنها مخاطر استراتيجية ومالية وتشغيلية وبيئية.... الخ وتنفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة علاء الدين محمد سيد (٢٠١٢م) (٣٢) في أنه يوجد العديد من المخاطر داخل الإتحاد المصري لرفع الأثقال تتعلق بمحاور رئيسية هي مخاطر الاستثمار والتمويل ، مخاطر تسويقية ، مخاطر إدارية ، مخاطر فنية ، مخاطر إجتماعية ، مخاطر قانونية ، مخاطر صحية .

ويؤكد علي بلعزوز وآخرون (٢٠١٣م) أن عملية تحديد المخاطر يتم لضمان تعريف جميع والاطار الناجمة عن تلك الأنشطة ، واعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج الى تحليل بطريقة أكثر تفصيلا ، ، ومن الضروري دمج ادارة المخاطر ضمن مرحلة التصور للمشروعات ، وعن طريق النظر الى الخطر بأبعاده الثلاثة حجمة ومدته واحتمالية حدوثه والقياس الصحيح للمخاطر الذي يتم في الوقت المناسب ذات اهمية كبيرة اذا يعتبر القياس الكمي من التحديات الهامة التي تواجه ادارة المخاطر الحديثة . (٥٥:٣٤)

جدول (١٧)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا ٢١ وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

(ن = ٨٠)

لعبارات محور (مصادر المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ٢١ المحسوبة	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	اهمال العاملين المتعمد لقواعد العمل يؤدي لوقوع المخاطر داخل الهيئات الشبابية والرياضية .	٧٧.٥	١١	١٣.٧ ٥	٧	٨.٧٥	٢٢٢	*٧٠.٥٢	٣	
٢	تعهد اخفاء الوضع المالي الحقيقي للهيئات الشبابية والرياضية .	٦٥	٢٣	٢٨.٧ ٥	٥	٦.٢٥	٢٠٧	*٤٢.١٨	٦	
٣	زيادة الاسعار من المخاطر التي تؤثر في حجم الخسارة داخل الهيئات الشبابية والرياضية.	٦٨.٧ ٥	١٨	٢٢.٥	٧	٨.٧٥	٢١٥	*٤٧.٤٢	٥	
٤	عدم حصر المخاطر من أهم الأسباب التي من الممكن أن تشكل خطرا .	٦٦.٢ ٥	٢٠	٢٥.٠ ٥	٧	٨.٧٥	٢٠٦	*٤٢.١٧	٧	
٥	التقاليد الاجتماعية للمجتمع تؤثر بشكل كبير على الهيئات الشبابية والرياضية.	٥٦.٢ ٥	٢٣	٢٨.٧ ٥	١٢	٥.٠٠	١٩٣	*٢١.١٨	٨	
٦	تغير القوانين بشكل مستمر يشكل تهديدا قد يؤثر على الهيئات الشبابية والرياضية.	٥٢.٥	٢٦	٣٢.٥	١٢	١٥	١٩٠	*١٦.٩	٩	
٧	عدم صيانة ممتلكات الهيئات الشبابية والرياضية يساعد على حدوث المخاطر .	٨١.٢ ٥	١١	١٣.٧ ٥	٤	٥	٢٢٥	*٨٤.٣٨	٢	
٨	اهمال الهيئات الشبابية والرياضية للتحسين المستمر لجميع قطاعاتها يمثل خطرا .	٨٣.٧ ٥	٩	١١.٢ ٥	٤	٥	٢٢٧	*٩١.٩٧	١	
٩	قلة تنوع الموارد المالية للهيئات الشبابية والرياضية يؤثر عليها مستقبلا .	٧٨.٧ ٥	١٠	١٢.٥	٧	٨.٧٥	٢١٦	*٧٤.٤٢	٤	

* قيمة كا ٢١ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٧) قيمة كا ٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (مصادر المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية) ، حيث تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة بين (١٦.٩:٩١.٩٧) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٨٣.٧٥:٥٢.٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٣٢.٥:١١.٢٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (١٥:٥) % .

وأوضحت نتائج جدول (١٧) أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لصالح الاستجابة (نعم) حيث أوضحت أن هناك مجموعة من المصادر والتي تمثل تهديدا واضحا للهيئات وتعتبر مصدرا واضحا وصريحا لحدوث الاخطار والتي يأتي فيها دور العاملين المتعمد وإهمالهم لقواعد العمل ، وإغفالهم الشديد للتحسين المستمر لجميع قطاعاتها ، وعدم النظر إلى صيانة ممتلكات الهيئات ، نتيجة لقلّة تنوع الموارد المالية للهيئات مما يعمل على حدوث المخاطر والتأثير السلبي على تلك الهيئات مستقبلا ، ويعزى الباحثون ذلك إلى أن مصادر المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية يكون نتيجة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية الخاصة والتي قد تواجه أي الهيئة وانشطتها سواء كانت استراتيجية او مالية او استثمارية .

ويؤكد محمد عمر باطويح (٢٠١١م) أن هناك عدة مصادر للمخاطر على مستوى الهيئات والتي تتمثل في التغيير في سلامه المركز المالي للهيئة ، وكذلك المخاطر التي تنشأ نتيجة للقرارات الخاطئة في مجال التسويق او الاستثمار من شأنها ان تترك اثارا عكسيه وتترك اخطاء الإدارة اثارا سلبيه على اعمال الهيئة وبالتالي على العائد الاستثماري واتخاذ قرارات خاطئة نتيجة معلومات غير مكتملة او غير دقيقه قد يؤثر على الهيئة . (١٨:٤٢)

جدول (١٨)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

(ن = ٨٠)

لعبارة محور (أساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	تجنب المخاطر: تقوم الهيئة بمنع الخطر قبل وقوعه باستخدام إجراءات مناسبة تتخذها لتجنب المخاطر .	٥٦.٢ ٥	٢٣	٢٨.٧ ٥	١٢	٥.٠٠	١٩٣	*٢١.١٨	٣	
٢	تمويل المخاطر: هناك ادخارات مالية لمواجهة الحالات الطارئة يتم تخصيصها بالهيئات الشبابية والرياضية .	١٨.٧ ٥	٣٧	٤٦.٢ ٥	٢٨	٣٥	١٤٧	*٩.١٨	٨	
٣	نقل المخاطر: تقوم الهيئة بنقل المخاطر إلى طرف آخر لديه القدرة على مواجهة الأخطار بشكل أفضل مثل التأمين أو التعاقد الخارجي .	٣٥	٤٢	٥٢.٥	١٠	١٢.٥	١٧٨	*١٩.٣	٦	
٤	تحمل المخاطر: تعد الهيئة استراتيجية واضحة تعتمد عليها عند القيام بمواجهة المخاطر	٥٢.٥	٢٦	٣٢.٥	١٢	١٥	١٩٠	*١٦.٩	٤	
٥	اقتسام المخاطر: تقوم الهيئة بقبول بعض المخاطر ثم تحويل بعضها إلى الآخرين إن وجد	٢٨.٧ ٥	٤٦	٥٧.٥	١١	١٣.٧ ٥	١٧٢	*٢٣.٧٣	٧	
٦	تقليل المخاطر: تتخذ الهيئة إجراءات واضحة لتقليل حدوث المخاطر وأثارها إلى الحد المعقول	٦٥	٢٣	٢٨.٧ ٥	٥	٦.٢٥	٢٠٧	*٤٢.١٨	٢	
٧	إجراءات الطوارئ: توفر الهيئة خطة طوارئ ملتبس عنها لاستخدامها حال حدوث المخاطر	٢٨.٧ ٥	٤٤	٥٥	١٣	١٦.٢ ٥	١٨٣	*١٨.٧٨	٥	
٨	تتبع ومراقبة المخاطر: تقوم الهيئة بمراقبة المخاطر المختلفة لتحديد طرق مواجهتها .	٦٨.٧ ٥	١٨	٢٢.٥	٧	٨.٧٥	٢١٥	*٤٧.٤٢	١	

* قيمة كا^٢ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٨) قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارة محور (أساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية) ، حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين (٤٧.٤٢:٩.١٨) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٦٨.٧٥:١٨.٧٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (٣٥:٥) ، حيث جاءت (٤) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات رقم (١-٤-٦-٨) ، وجاءت (٤) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات رقم (٢-٣-٥) . (٧)

وأوضحت نتائج جدول (١٨) أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) حيث أوضحت أن الهيئات الشبابية والرياضية تقوم باستخدام مجموعة من الإجراءات المناسبة لتجنب وقوع المخاطر أو لتقليل حدوث المخاطر وأثارها إلى الحد المعقول ، حيث تقوم بإعداد استراتيجية

واضحة تعتمد عليها عند القيام بمواجهة المخاطر ، كما تقوم الهيئة بمراقبة المخاطر الواردة المختلفة لتحديد طرق مواجهتها فيما بعد عند إعداد الخطط القادمة أو عند عمل أي تحديث لجوانب تلك الخطة ، أو توفر خطة طوارئ معن عنها لاستخدامها حال حدوث المخاطر .

كما أوضحت نتائج جدول (١٨) أن الهيئات قد خصصت جزء من ادخاراتها المالية لمواجهة الحالات الطارئة كما تقوم الهيئة في بعض الاحيان بنقل المخاطر إلى طرف آخر لديه القدرة على مواجهة الأخطار بشكل أفضل مثل التأمين أو التعاقد الخارجي .

ويعزى الباحثون ذلك إلى أن اساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية" الطرق المستخدمة لإدارة المخاطر وهي التحكم والتمويل وتجنب المخاطر التي تواجه المؤسسة ، كما أن عملية نقل المخاطر إلى آخرين وذلك بالاحتماء منها بمقابل مالي ، فالهيئات لا تريد تعريض عملها مثلاً لمخاطر تغير أسعار الصرف فتحتمي من هذا الخطر بالتنازل من جزء من دخلها إلى جهة أخرى تتوافر على الخبرة في هذا المجال وتكون مستعدة لتحمله .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أشرف أحمد محمد (٢٠١٢م) (٨) في أنه يتضح من خلال عرض وتحليل أدب التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر هناك علاقة قوية بين وظيفة المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام وإدارة المخاطر، وأكبر من التزام المنشأة والرغبة في إدارة المخاطر، أكثر أهمية وظيفة التدقيق الداخلي ، وأن هناك تطور كبير في مفهوم التدقيق الداخلي الذي انعكس في زيادة أهميتها ودورها في كيفية التعامل مع الاخطار الواردة والمحتمل حدوثها .

وأكد سيد محمد جاد الرب (٢٠١٤م) أن أساليب التعامل مع المخاطر وتقديرها يتم من خلال القيام بتحديد اطار عمل الهيئة مما يتطلب معرفه خاصه بالهيئة واين تعمل الهيئة والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية وكذلك تطور وفهم الاهداف الاستراتيجية والتشغيلي و يتم وفق طريق منهجي وذلك للتأكيد على كاهه الأنشطة وتعريف كاهه المخاطر المرتبطة بهذه الأنشطة وتصنيفها ، حيث أن الهدف من تصنيف وتوصيف المخاطر او عرض المخاطر التي تم تحديدها في شكل منظم ومهيكل يتم من خلال عمليه اعداد التقارير عن تلك المخاطر وتتابع واحتماليه كل المخاطر وذلك يحتاج لبيانات تفصيليه بشكل وثيق وتوصيف للمخاطر في ظل انشطه الاعمال التي ربما يتم توظيفها استراتيجيا وتكتيكيا وتشغيلها وبعد ذلك هاما لأداره المخاطر في مرحله التحليل والتخطيط للمشروعات مما يساعد على عمليه اختيار وتنفيذ مقاييس واجراءات معينه كتعديل مسار المخاطر وتتضمن علاج المخاطر عناصر اساسيه للسيطرة والرقابة على المخاطر او التخفيف من حدوثها او نقل المخاطر وغيرها، كما ان تمويل المخاطر هنا يشير الى استخدام مجموعه من الاليات مثل برامج التأمين وذلك للحصول على التامين او التمويل المالي المتلازم مع حدوث المخاطر ولا يعد ذلك اساسيا بشكل عام لمواجهه التكاليف وعلاج المخاطر المحتملة ، ولذا فان اي نظام يستخدم لمعالجه المخاطر يجب ان يحقق الحد الادنى من . (٢٤:٧-٩)

جدول (١٩)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث

(ن = ٨٠)

لعبارات محور (قياس المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	وضع مؤشرات حقيقية تستطيع من خلالها تحديد مدى القدرة على ادارة المخاطر .	٣٥	٤٢	٥٢.٥	١٠	١٢.٥	١٧٨	*١٩.٣	٨	
٢	يتم استخدام المقاييس الرياضية لتقييم حجم التعرض للمخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية .	٣١.٢٥	٤٢	٥٢.٥	١٣	١٦.٢٥	١٧٢	*١٥.٩٢	٩	
٣	تستخدم الأساليب الإحصائية لقياس المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية .	٥٦.٢٥	٢٣	٢٨.٧٥	١٢	٥.٠٠	١٩٣	*٢١.١٨	٤	
٤	تستخدم المقاييس التحليلية لقياس المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية .	٣٦.٢٥	٤١	٥١.٢٥	١٠	١٢.٥	١٧٩	*١٨.٣٢	٧	
٥	توضيح الاختلاف بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة حال حدوث المخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية .	٥٢.٥	٢٦	٣٢.٥	١٢	١٥	١٩٠	*١٦.٩	٥	
٦	تستخدم نظريه الاحتمالات في تحديد المخاطر التي يمكن ان تحملها الهيئات الشبابية والرياضية .	٦٥	٢٣	٢٨.٧٥	٥	٦.٢٥	٢٠٧	*٤٢.١٨	٢	
٧	تعتمد الهيئات الشبابية والرياضية في بعض الاحيان على الخبرة السابقة لوضع توقعات لما يمكن ان يحدث من مخاطر .	٦٨.٧٥	١٨	٢٢.٥	٧	٨.٧٥	٢١٥	*٤٧.٤٢	١	
٨	المقاييس الذاتية (الشخصية) تعطى قياس صحيح للمخاطر في الوقت المناسب مع مراعاة ابعاده الثلاثة حجمه ومدته واحتماليه حدوثه .	٢٨.٧٥	٤٤	٥٥	١٣	١٦.٢٥	١٨٣	*١٨.٧٨	٦	
٩	تساهم المقاييس الذاتية في اعطائنا الوصف المناسب لما يمكن ان يحدث من مخاطر .	٦٦.٢٥	٢٠	٢٥.٠٠	٧	٨.٧٥	٢٠٦	*٤٢.١٧	٣	

* قيمة كا^٢ الحرجة عند درجات حرية (٢) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من نتائج جدول (١٩) قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور (قياس المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية) ، حيث تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة بين (١٥.٩٢:٤٧.٤٢) ، كما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (نعم) ما بين (٢٨.٧٥:٦٨.٧٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (إلى حد ما) ما بين (٥٥:٢٢.٥) ، وتراوحت النسبة المئوية للاستجابة بـ (لا) ما بين (١٦.٢٥:١٥) ، حيث جاءت (٥) عبارات لصالح الاستجابة بـ (نعم) في العبارات رقم (٣-٥-٦-٧-٩) ، وجاءت (٤) عبارات لصالح الاستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات رقم (١-٢-٤-٨) .

وأوضحت نتائج جدول (١٩) أن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) لصالح الاستجابة (نعم) حيث أوضحت أن الهيئات الشبابية والرياضية تتبع مجموعة من الإجراءات والتي تسهم في التعرف على مجموعة المخاطر أو إعتبار أن ما يحد يشكل خطرا على سير العمل بتلك الهيئات

حيث تقوم الاساليب الإحصائية ونظريه الاحتمالات في تحديد المخاطر ، ما يتم الاعتماد بشكل مقبول علي المقاييس الرياضية لتقييم حجم التعرض للمخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية واعطائنا الوصف المناسب لما يمكن ان يحدث من مخاطر ، وبالتالي يتم توضيح الاختلاف بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة حال حدوث المخاطر ، وذلك من خلال الخبرة السابقة لوضع توقعات لما يمكن ان يحدث من مخاطر ، وبالتالي تساهم المقاييس الذاتية (الشخصية) في إعطاء قياس صحيح إلى حد ما للمخاطر في الوقت المناسب مع مراعاة ابعاده الثلاثة حجمه ومدته واحتماليه حدوثه .

ويعزى الباحثون ذلك إلى أن قياس المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية يتم من خلال تحديد قيمة الخطر او تحديد اقصى خسارة محتملة يمكن ان تحدث اذا تحققت ظاهرة الخطر وذلك عن طريق الطرق الاحصائية والرياضية ونظرية الاحتمالات .

وأكد علي بلغوز ,آخرون (٢٠١٣م) ان كل نوع من المخاطر لابد من النظر اليه من خلال ابعاده الثلاثة وهي حجمه ومدته واحتماليه حدوثه والقياس الصحيح المخاطر الذي يتم في الوقت المناسب على درجه كبيره من الأهمية اذ يعتبر القياس الكمي من التحديات الهامه التي تواجه ادارة المخاطر الحديثه ، وهناك العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس التعرض لمخاطر وتتعدد تلك الطرق والمقاييس في تعدد المخاطر وتنوع الظروف المحيطة يضاف الى طبيعة نشاط الهيئة فهناك العديد من المقاييس الرياضية التي يمكن استخدامها لقياس المخاطر وتشمل المقاييس الإحصائية والمقاييس التحليلية والسيناريوهات والقيمة المضافة ، في بعض الحالات من غير الممكن استخدام المقاييس الرياضية لقياس وتقييم حجم التعرض للمخاطر ويحدث ذلك عندما تخفق الصيغ الرياضية في اعطائنا الوصف المناسب لما يمكن ان يحدث تحت مختلف الظروف السوق او عندما لا يكون هناك قدر كاف من المعلومات اذ لم تستطع الهيئة قياس الخطر بدقة فان الافضل الا تحاول اقناع نفسها ان ذلك ممكن وفي هذه الحالة سيكون من المجدي استخدام المداخل الذاتية التي تعتمد على الخبرة السابقة والحس لوضع توقعات لما يمكن ان يحدث المقاييس الذاتية ممكن تشغيل ان المقاييس الذاتية يمكن ان تستخدم كذلك يتجاوز المقاييس الرياضية . (٥٥:٣٤)

ومن خلال ما تم عرضه ومناقشته سابقاً أمكن بذلك للباحث الإجابة علي التساؤل الثاني والمتمثل في

" ما هو واقع إدارة المخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية ؟ .

ثالثاً : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث والذي ينص على " ما هي العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية ؟ "

جدول (٢٠)

مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور استبيان واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية ومحاور استبيان واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية (ن = ٨٠)

محاور واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية					المحاور
قياس المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	أساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	مصادر المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية	مفهوم واهداف إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية	
*.٠٤٢٨	*.٠٣٤٦	*.٠٢٩٩	*.٠٢٤٢	*.٠٤٨٨	المبادئ الاساسية للحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية
*.٠٢٩٥	*.٠٤٦٨	*.٠٣٥٨	*.٠٢٩٨	*.٠٣٠٧	اهداف تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية
*.٠٣٨٩	*.٠٢٦٥	*.٠٤٦٤	*.٠٢٨٧	*.٠٣٤٤	ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية
*.٠٣١٧	*.٠٣٦٥	*.٠٢٩٩	*.٠٣٤٢	*.٠٣٣٩	الليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية
*.٠٢٩٧	*.٠٣٢٩	*.٠٢٧٨	*.٠٢٥٧	*.٠٣٧٥	مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية

قيمة "ر" الجدولية ومستوى = ٠.٠٥ = ٠.٢١٧

يتضح من جدول (٢٠) العلاقات الارتباطية بين محاور استبيان واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية ، ومحاور استبيان واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية ، حيث يتضح وجود علاقات (إرتباطية طردية موجبة) ذات دلالة إحصائية بين محاور استبيان واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية والمتمثلة في (المبادئ الاساسية للحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - اهداف تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - الليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) ، ومحاور استبيان واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية والمتمثلة في (مفهوم واهداف إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية - المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية - مصادر المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية - أساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية - قياس المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية) .

إن مفهومي إدارة المخاطر والحوكمة مترابطان ولا يمكن فصلهما ، فإذا كانت إدارة المخاطر تعبر عن جملة الإجراءات التي بها الهيئات والمؤسسات الإدارة التنفيذية لها والتي تهدف إلى وضع إستراتيجيات على مستوى جميع نشاطات تلك الهيئات والمؤسسات ، لغرض التعرف جميع الأحداث وتحديدتها والتي يمكن أن تأثر عند حدوثها على نتائجها ، كذا تسيير المخاطر في حدود قبول الهيئات والمؤسسات لهذه المخاطر مما يسمح بضمان معقول للإضرار التي يمكن أن تهدد أهداف الهيئات والمؤسسات ، فإن حوكمة الهيئات والمؤسسات تمثل أداة تهدف من خلالها الإدارة إلى تعظيم قيمة العمليات وتحسين أدائها ، والسعي إلى تعزيز المساءلة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح ، وإذا كان الهدف من إدارة المخاطر هو تحسين الأداء وزيادة قيمة المساهمين فإن الحوكمة هي جملة الآليات والإجراءات التي تضمن للمستثمرين مردودية من خلال استثماراتهم . (٦٠:٥٦)

وبالتالي فإن رهان كل من حوكمة الهيئات والمؤسسات وإدارة المخاطر هو الوقاية ضد المخاطر الداخلية والخارجية التي من شأنها إلحاق الضرر بالأهداف المسطرة ، وزيادة مردودية المساهمين بها ، كما يعتبر كل من التدقيق الداخلي ونظام المراقبة الداخلية إحدى أهم آليات الحوكمة التي من شأنها تخفيض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ، ويتجاوز التعريف التقليدي للمراقبة الداخلية كونها مجرد إجراء إداري يهدف لحماية الذمة المالية للمؤسسة وتعزيز المعلومات والتسيير، لتصبح المراقبة الداخلية تهدف لتحقيق ثلاثة أهداف تتمثل في : توسيع وفعالية النشاطات ، وضوح التقارير المالية ومطابقة التنظيمات (التشريعات) ، والتي تتوافق - أي الأهداف الثلاثة - مع أهداف إدارة المخاطر . (٨:١٨)

وبالنظر إلى مبادئ نظام المراقبة الداخلية ، وبإضافة العناصر المتعلقة بإدارة المخاطر فإنه يمكن القول أن عملية إدارة المخاطر هي عبارة عن امتداد للمراقبة الداخلية ، وفي إطار عام يمكن القول أن إدارة المخاطر هي إحدى الركائز الأساسية لحوكمة الهيئات والمؤسسات . (١٣:٥٥)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نورة محمد الشمري (٢٠١١م) (٤٩) أن هناك دور فعال لكلا من المراجعين الداخليين والخارجيين على الرغم من هناك اختلاف في حول مدى أهمية دور كل جهة في الرقابة على المخاطر .

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أشرف أحمد محمد (٢٠١٢م) (١٠) أن هناك علاقة قوية بين وظيفة المراجعة الداخلية ومستوى الالتزام وإدارة المخاطر، وأكبر من التزام المنشأة والرغبة في إدارة المخاطر، أكثر أهمية وظيفة التدقيق الداخلي شهرة ، وأظهرت الدراسة أن هناك تطور كبير في مفهوم التدقيق الداخلي الذي انعكس في زيادة أهميتها ودورها .

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ولاء عبد الجواد حسين (٢٠١٤م) (٥٤) أن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل المصارف تعد العمود الفقري لأطر الحوكمة في أداء أعمال المصارف ،

و دراسة ابتسام قويدر (٢٠١٧م) (١) في أن الحوكمة تساعد في رصد اشارات الانذار المبكر التي تتبؤ بوقوع الازمات والمخاطر مما يساعد ادارة المؤسسة على التخطيط السليم لمواجهة الازمة .

ويري الباحثون أن حوكمة الهيئات والمؤسسات الشبابية والرياضية تهدف إلى تنظيم العلاقة بين جميع أصحاب المصالح المرتبطين بتلك الهيئات ، والإدارة التنفيذية ومجالس إدارتها حيث تحدد الحوكمة مسؤوليات وسلطات وحقوق كل طرف ، وتهدف إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة من خلال وضع مجموعة من القواعد التي يجب على تلك الهيئات التقييد بها مع ضرورة وجود إطار فعال يتم من خلاله وضع جملة من القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة والتي تتماشى مع القوانين والظروف السياسية والاجتماعية والثقافية السائدة ، بالإضافة إلى تشجيع رؤوس الأموال للتمويل والاستثمار بتلك الهيئات ، والتأكيد على ضرورة تمتع المساهمين بالحقوق التي يضمنها لهم القانون ، ومنها المساواة بين صغار وكبار المساهمين .

ويضيف الباحثون أن مبادئ الحوكمة تؤكد على ضرورة تأسيس مجلس إدارة يتمتع بالاستقلالية وكذا آلية تتوافق مع القوانين والتشريعات الرياضية ، وتعتبر حوكمة الشركات أداة الإدارة التي تهدف من خلالها إلى إدارة المخاطر المحيطة بتلك الهيئات ، وتعظيم القيمة والسعي لتحسين الاداء وتعزيز المسائلة والشفافية والحفاظ على حقوق جميع أصحاب المصالح ، والسعي للإفصاح على المعلومات في الوقت المناسب لمستحقيها من مديري المخاطر لتعزيز ودعم عملية إدارة المخاطر، ومن خلال التحفيز الذي يشكل دافعا للمسؤولين على إدارة المخاطر لتخفيض جميع المخاطر المحتملة وتقاديها مقابل حصولهم على مكافآت وعلاوات يقرها مجلس الإدارة ، كما أن العمل بمبادئ الحوكمة جعل الهيئات والمؤسسات التي لديها إستراتيجية تتبنى فيها إدارة للمخاطر، تكون قادرة على تخفيض مختلف هذه المخاطر وتحسين أدائها المالي والإداري ، وكسب ثقة المستفيدين .

ومن خلال ما تم عرضه ومناقشته سابقاً يمكن بذلك للباحثين الإجابة علي التساؤل الثالث والمتمثل

في " ما هي العلاقة بين الحوكمة وادارة المخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية ؟ " .

الإستخلاصات والتوصيات .

أولا : إستخلاصات البحث .

في ضوء اهداف البحث وتساؤلاته ، وفي حدود عينة البحث وخصائصها ، ووفقاً لما أشارت إليه

نتائج التحليل الإحصائي ، أمكن للباحث التوصل إلى الإستخلاصات التالية :

١- الإستخلاصات الخاصة بالتعرف علي واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية .

- تضمن قوانين الهيئات الشبابية والرياضية الإجراءات اللازمة للحد من مظاهر الفساد كالرشوة وغيرها

كخضوع مسؤولي الهيئات الشبابية والرياضية للحساب عن قراراتهم امام الاجهزة الرقابية.

- ضرورة تدعيم الهيكل تنظيمي بشكل ملائم لتتوازن فيه السلطة مع المسؤولية حتي لا يتم إهدار وقت كثير لتمرير الأوامر والتوجيهات واتخاذ القرار في وقت أقل حتي لا تتحدد وتضيق حرية العمل في الهيئات الشبابية والرياضية .
- يتم الرقابة على اداء المسؤولين اثناء تنفيذ الخطط الموضوعه للهيئات الشبابية والرياضية من خلال منح حق مساءلة المسؤولين لحماية مصالح العاملين بجميع فئاتهم بالهيئات الشبابية والرياضية .
- تبنى اساليب ادارية حديثة داخل الهيئات الشبابية والرياضية والتي من شأنها تعمل على تعزيز ثقة المسؤولين نحو تحقيق أهداف الهيئات الشبابية والرياضية .
- هناك جهاز رقابي كفاء قادر على تحديد المسئول عن المخالفات المالية والادارية في الوقت المناسب .
- توافر خطة استراتيجية لتفعيل الحوكمة يتم تحديثها إلى حد ما في الهيئات الشبابية والرياضية مع وجود متابعة لتطبيق تلك الخطة ،
- وجود ادارة مراجعة داخلية لديها من الصلاحيات ما يكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على اعمال الهيئة.
- هناك هيكل تنظيمي مرن يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للهيئة ، مع توافر وصف وظيفي يبين التوزيع السليم للمسؤوليات متضمنا تسلسلا وظيفيا واضحا بالهيئة .
- وجود اجراءات واضحة الى حد ما لتطبيق الحوكمة داخل الهيئات الشبابية والرياضية تتمثل في جوده التشريعات مع توافر آليات واضحة للقياس تطبق في الهيئات الشبابية والرياضية .
- ٢- الإستخلاصات الخاصة بالتعرف على واقع إدارة المخاطر في الهيئات الشبابية والرياضية .
- يتم اعداد خطة لمجابهة المخاطر تسهم في التخطيط السليم لمشاريع الهيئات المستقبلية علي اعتبار ادارة المخاطر جزء أساسي من الخطة الاستراتيجية بالهيئات .
- يتم استخدام المنهجية العلمية في ادارة المخاطر من خلال التنسيق بين مختلف الوظائف لتحديد المخاطر ، والالتزام بالضوابط الداخلية لتحديد المخاطر المصاحبة لأنشطتها بشكل منظم وتقديم تقارير منتظمة بالمعلومات اللازمة الى المسؤولين قبل فترة من ظهورها للعمل على تجنبها .
- هناك مجموعة من المخاطر والتي تؤثر سلبيا على الهيئات وتمثل تهديدا واضحا لها ، مما يعني حدوث احتمال توقف النشاط بها وقد أجمع على ذلك أفراد عينة البحث .
- تمثلت أهم تلك المخاطر في نقص المعلومات الدقيقة عن الاداء لدى المسؤولين ، وتغير سلوكيات المجتمع ، وتلف ممتلكات الهيئات الشبابية والرياضية ، ونقص التمويل اللازم لها مما يجعلها عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها نحو الاخرين.

- هناك مجموعة من المصادر والتي تمثل تهديدا واضحا للهيئات والتي يأتي فيها دور العاملين المتعمد وإهمالهم لقواعد العمل ، وإغفالهم الشديد للتحسين المستمر لجميع قطاعاتها ، وعدم النظر إلى صيانة ممتلكات الهيئات الشبابية والرياضية .
- تخصص الهيئات جزء من ادخاراتها المالية لمواجهة الحالات الطارئة كما تقوم الهيئة في بعض الاحيان بنقل المخاطر إلى طرف آخر لديه القدرة على مواجهة الأخطار بشكل أفضل مثل التأمين أو التعاقد الخارجي .
- ٣- الإستخلاصات الخاصة بالتعرف علي طبيعة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية .
- وجود علاقات (إرتباطية طردية موجبة) ذات دلالة إحصائية بين محاور استبيان واقع الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية والتمثلة في (المبادئ الاساسية للحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - اهداف تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - ضوابط ومحددات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - اليات ومتطلبات تطبيق الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية - مؤشرات ومقاييس الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية) ، ومحاور استبيان واقع إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية والتمثلة في (مفهوم واهداف إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية - المخاطر التي تواجه الهيئات الشبابية والرياضية - مصادر المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية - أساليب إدارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية - قياس المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية)

ثانيا : توصيات البحث .

- في ضوء هدف البحث الإستخلاصات التي تم التوصل إليها ، يوصى الباحثون بما يلي.
- تفعيل آليات الحوكمة بالهيئات الشبابية والرياضية عند اتخاذ القرارات .
- ضرورة تحديد الخطوط الواضحة للمسؤولية والقدرة على المساءلة والاستفادة القصوى من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين ، ولجنة المراجعة نظرا لأهمية العمل الرقابي الذي يقومون به .
- عقد دورات تدريبية باستمرار لكافة المستويات الإدارية لتعريفهم بمبادئ الحوكمة وأنظمتها والقوانين التي تحكمها ، وصلاحيات الوحدات والإدارات المختلفة ومسؤولياتهم .
- عقد دورات تدريبية للمراجعين الخارجيين من قبل الجهات المنظمة لتطوير مهاراتهم في تحديث الطرق والأساليب التي يستخدمونها في سبيل تعزيز فاعلية مراجعاتهم في الحد من المخاطر المرتبطة الهيئات الشبابية والرياضية .

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية .

- ١- إيتسام عبدو قويدر: دور حوكمة الشركات في إدارة الأزمات ، بحث منشور ، مجلة الندوة ، العدد (١٤) ، جامعة صالح ، قسطينة ، الجزائر ٢٠١٧م .
- ٢- الجمعية المصرية لإدارة المخاطر : معيار إدارة المخاطر، مجلة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار ، مجلة ربع سنوية ، القاهرة ، ٢٠١٣م .
- ٣- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة : قرار تنفيذي رقم 54 لسنة ٢٠٢٠م " استحداث تقسيم تنظيمي للمراجعة الداخلية والحوكمة بوحدات الجهاز الإداري للدولة " ، جريدة الوقائع المصرية ، العدد (١٣٧) ، تابع (ب) ، القاهرة ، ٢٠٢٠م .
- ٤- أحمد الشريف : الرياضة والحوكمة " التوجيه العالمي لأداء المنظمات الرياضية " ، دار الفكر العربي ، ٢٠١٨م .
- ٥- أحمد سيد أحمد عبد الفتاح : الحوكمة كأسلوب لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، ٢٠١٧م .
- ٦- أحمد صقر عاشور : اصلاح حوكمة التنمية في مصر ، مركز العقد الاجتماعي ، القاهرة ، ٢٠١٠م .
- ٧- أحمد فتحي الحلو : دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠١٢م .
- ٨- أشرف أحمد محمد غالي : إطار مقترح للدور الحوكمي للمراجع في تحسين أداء إدارة المخاطر بمنشآت الأعمال ، رسالة دكتوراة كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٢م .
- ٩- الان وارنج واين جليندون : ادارة المخاطر : الامور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين " ترجمة سرور على إبراهيم " ، دار المريخ للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٧م .
- ١٠- بسام عبدالله البسام : الحوكمة الرشيدة - حالة دراسية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، المملكة العربية السعودية ، العدد (١١) ، ٢٠١٤م .
- ١١- بوقرة رابح ،غانم هاجرة : الملتقى الوطني الاول حول " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ٢٠١٢م .
- ١٢- جرامين - جميل : دليل الحوكمة المؤسسية وادارة المخاطر لمؤسسات التمويل الاصغر في العالم العربي ، مؤسسة جرامين جميل المجتمعية ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١١م .

- ١٣- جون سوليفان ، وجين روجرز ، وكاثرين كوشتا ، والكسندر شكولينكوف : حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، ترجمة سمير كريم ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية ، واشنطن D.C ، ٢٠٠٣م .
- ١٤- حبار عبد الرزاق : دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الشلف ، ٢٠١٢م .
- ١٥- حدو أمال : دور الحوكمة في إدارة المخاطر و الوقاية من الأزمات المالية جامعة جيلالي ليايس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الشلف ، ٢٠١٨م .
- ١٦- حسن احمد الشافعي : متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ٢٠٠٨م .
- ١٧- حسن كريم وآخرين : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠٤م .
- ١٨- خالد ممدوح إبراهيم : حوكمة الانترنت ، دار الفكر الجامعي ، القاهرة ، ٢٠١١م .
- ١٩- دحماني سلمى : أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعميمية بقطاع التعميم العالي ، رسالة ماجستير ، كلية العموم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر ، ٢٠١٥م .
- ٢٠- دينا عبد الحكيم صيام : أثر آليات الحوكمة على إدارة مخاطر سيولة القطاع المصرفي بمصر ، بحث منشور ، مجلة البحوث التجارية ، المجلد (٣٩) ، العدد (١) ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٧م .
- ٢١- راشد إبراهيم المطوع : أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١٧م .
- ٢٢- سمير عبد الرزاق مطير : واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري ووزارة المالية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، اكااديمية السياسات والإدارة ، جامعة الأقصى ، غزة ، ٢٠١٣م .
- ٢٣- سهام قديس حكيم : فاعلية الحوكمة كمدخل لتنمية الموارد البشرية والمادية بالمؤسسات الرياضية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، ٢٠١٥م .
- ٢٤- سيد محمد جاد الرب : الاتجاهات الحديثة في اداره المخاطر والازمات ، الطبعة الثانية ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٤م .
- ٢٥- صبري أحمد شلبي : دور الحوكمة في الاصلاح الإداري ، دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان ، كلية القانون والسياسة ، الاكاديمية العربية بالدنمارك ، ٢٠١٣م .

- ٢٦- طارق عبد العال : حوكمة الشركات " المفاهيم - المبادئ - التجارب " تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥م .
- ٢٧- طارق مفلح جمعة : القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات " دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية " ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٤م .
- ٢٨- طرابلسي سليم : دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، ٢٠١٥م .
- ٢٩- عبد القادر محمود: دور الحوكمة في مكافحة الفساد في الدول العربية بعد ثورات الربيع العربي ، بحث منشور ، مجلة صالح عبدالله للاقتصاد الإسلامي، العدد (٥٢) ، المجلد (١٨) ، جامعة الأزهر، ٢٠١٤م .
- ٣٠- عبد الكريم عبد الله : الحوكمة والإدارة الرشيدة ، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية ، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، بيروت ، ٢٠٠٩م
- ٣١- عبدلي لطيفة : دور ومكانة ادارة المخاطر فى المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة ابى بكر بلقايد ، الجزائر ، ٢٠١٢م
- ٣٢- علاء الدين محمد سيد : خطة مقترحة لإدارة المخاطر بالاتحاد المصري لرفع الانتقال ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠١٢م .
- ٣٣- علي بلعزوز : استراتيجيات ادارة المخاطر فى المعاملات المالية ، بحث منشور ، مجلة الباحث ، عدد (٧) ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، ٢٠١٠م .
- ٣٤- علي بلعزوز ، عبد الكريم قندوز ، عبد الرزاق حيار : ادارة المخاطر ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٣م .
- ٣٥- عمرو محمد شوقي : الحوكمة كمطلب من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بمديريات الشباب والرياضة ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠١٦م .
- ٣٦- كاسر نصر المنصور: إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع ، ٢٠٠٧م .
- ٣٧- لندا محروس توفيق : الحوكمة الرياضية وعلاقتها بقواعد اللعب المالي النظيف بالأندية الرياضية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٤م .
- ٣٨- ماهر الواكد : الحوكمة الرشيدة والمنشآت المالية ، مجلة المدقق ، العدد (٧٢) ، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧م .
- ٣٩- محسن الخضيرى : حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٥م .

- ٤٠- محمد جمال الكلزة : حوكمة المؤسسات الرياضية - دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية ، رسالة دكتوراة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ٢٠١٢م .
- ٤١- محمد حسن يوسف : محددات الحوكمة ومعاييرها " نمط تطبيقها في مصر " ، بنك الاستثمار الدولي ، القاهرة ، ٢٠٠٧م .
- ٤٢- محمد عمر باطويح : جدوى انشاء ادارة للمخاطر في الشركات الاستثمارية ، اتحاد الشركات الاستثمارية ، مكتبة أفاق ، الكويت ، ٢٠١١م .
- ٤٣- محمد غادر : محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان ، لبنان ، ٢٠١٢م .
- ٤٤- محمد مجدى سيد شوشة : حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠١٣م .
- ٤٥- مدحت أبو النصر : الحوكمة الرشيدة " فن إدارة المؤسسات عالية الجودة " ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٥م .
- ٤٦- مركز ابو ظبى للحوكمة : أساسيات الحوكمة "مصطلحات ومفاهيم" ، سلسلة النشرات التثقيفية ، مركز ابو ظبى للحوكمة ، ٢٠١٢م .
- ٤٧- مصطفى محمد حلمي : دراسة تحليلية لسياسات اتخاذ القرار بوزارة الشباب والرياضة وفقاً لمبادئ الحوكمة ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٧م .
- ٤٨- المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات : تطبيقات الحوكمة في الادارة الليبية ، المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات ، ٢٠١٦م .
- ٤٩- نورة محمد الشمري : تفعيل دور لجان المراجعة وقواعد الحوكمة في الحد من المخاطر المالية في البنوك التجارية الكويتية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد (٢) ، الجزء (٢) ، ٢٠١١م .
- ٥٠- وفاء عبدالعزيز شريف : حوكمة المصارف الاسلامية ، بحث منشور، كلية العلوم الادارية والمالية ، جامعة الطائف ، ٢٠١٢م .
- ٥١- ولاء عبد الجواد حسين : دور الحوكمة المصرفية في تخفيض المخاطر وتحقيق فاعلية الاداء في القطاع المصرفي ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية ، بغداد ، ٢٠١٤م .
- ٥٢- وليد هارون : تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، ٢٠١٩م .

- ٥٣- ياسمين خضري : الحوكمة الرشيدة في دستور ٢٠١٤ ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ، مركز العقد الاجتماعي ، رئاسة مجلس الوزراء ، ٢٠١٤ م .
- ٥٤- يونس جعادي : تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ٢٠١٧ م .

ثانيا : المراجع الأجنبية .

- 55- Farrell, K. and Spark, L. M. , : Managing Risk, Community Banker, 2008.
- 56- Gérard CHARREAUX et Philippe DESBRIÈRES, "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre actionnariale" , Finance Contrôle Stratégie , , pp. 57 – 88 ,1998.
- 57- sweeney-vallario : nyse sets audit committees on new road ,jornal of accountancy ,November 2002.
- 58- Trekker, t. Ian Corporate Governance: Principles, : Policies and Practices Oxford New York University Press 2009.