

"نظام رقابي مقترح لتحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية"

أ.م.د/ إيمان سعيد محمد زيدان
أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية
كلية علوم الرياضة للبنات – جامعة الإسكندرية

مقدمة البحث:

تشهد المؤسسات الحكومية في مصر تطورات متسارعة في بيئة العمل الإداري، مما يفرض الحاجة إلى تطوير أنظمة رقابية فعالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء. وتعد مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية من أهم المؤسسات التي تضطلع بدور حيوي في رعاية النشء والشباب، وتنمية قدراتهم البدنية والفكرية، وتعزيز مشاركتهم المجتمعية من خلال برامج وأنشطة رياضية وثقافية واجتماعية. وبالنظر إلى تعدد الأنشطة وتزايد حجمها داخل المديرية، يصبح وجود نظام رقابي متكامل وشامل أمراً ضرورياً لمتابعة هذه الأنشطة، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة، بما يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠.

وتُعد مديرية الشباب والرياضة إحدى أهم المؤسسات التنموية، حيث تقود جهود تنمية الطاقات الشبابية والارتقاء بالحركة الرياضية من خلال رؤية استراتيجية متكاملة انسجاماً مع أهداف رؤية مصر (٢٠٣٠) ساعية لبناء جيل قادر على تحمل المسؤولية وقيادة عملية التنمية المستدامة. كما تعمل على تعميم ممارسة الرياضة بين مختلف فئات المجتمع، وإيجاد بيئة داعمة لصقل المواهب وتوجيه الطاقات الشبابية نحو البناء والإبداع. (أسامة رشوان، ٢٠٠٨: ٤)

كما تلعب دوراً محورياً في تنمية وتطوير القطاع الشبابي والرياضي بالمحافظة. حيث تنبئ المديرية سياسات وبرامج تهدف إلى "الارتقاء بالرياضة المحلية، تطوير البنية التحتية الرياضية، دعم المواهب الرياضية الواعدة، تنظيم المسابقات والبطولات المحلية، تمكين الشباب، اكتشاف وصقل مهارات الشباب، تشجيع المشاركة المجتمعية الفاعلة، تنمية القيادات الشبابية، البرامج التنموية"، وكذلك إقامة الندوات، ورش العمل التخصصية، تنفيذ المبادرات الشبابية الهادفة، تعزيز القيم الإيجابية في المجتمع". وتعمل المديرية على بناء استراتيجية متكاملة تركز على "تعميم ممارسة الرياضة لكافة الفئات، تأهيل الكوادر الشبابية المؤهلة، توظيف الطاقات الشبابية في تنمية المجتمع، تحقيق التكامل بين الجانب الرياضي والتنموي".

(عمرو عبد الخالق، ٢٠١٢: ٢٣)

تركز مديرية الشباب والرياضة على تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تعكس رؤيتها في تمكين الشباب وتعزيز التنمية المجتمعية، حيث تعمل على تنويع البرامج الشبابية والرياضية وضمان استمراريتها بما يلبي احتياجات النشء والشباب، ويواكب التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مع دعم النمو المتكامل للشخصية على المستويات الروحية والعقلية والبدنية من خلال أنشطة منتظمة ومستمرة. كما تسعى إلى تمكين الهيئات الشبابية عبر تعزيز قدرتها على الاعتماد على مصادر تمويل ذاتية وتطوير مهاراتها في تنظيم البرامج، إضافة إلى توفير خدمات شاملة ومتوازنة تستهدف الفئات المحرومة، ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال أنشطة تراعي قدراتهم وإنجازاتهم، فضلاً عن غرس قيم المواطنة والتعاون والانتماء للمجتمع. وفي الإطار ذاته، تستند أهداف الأنظمة الرقابية بمديريات الشباب والرياضة إلى ضمان الشفافية والنزاهة في الإدارة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد عبر متابعة أوجه الصرف وترشيد الإنفاق، ومتابعة جودة الأداء والخدمات بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية، وحماية المال العام والممتلكات من الهدر أو سوء الاستخدام، وتحقيق الانضباط المؤسسي من خلال الالتزام بالقوانين والتعليمات، وصولاً إلى تعزيز ثقة المجتمع عبر تقديم تقارير واضحة للرأي العام تعكس كفاءة ونزاهة المؤسسات الشبابية والرياضية.

(أسامة رشوان، ٢٠٠٨: ٤٢) (٥٦) (٥٧) (٥٨)

وتسهم الأنظمة الرقابية بمديريات الشباب والرياضة في تطوير آليات اكتشاف المواهب من خلال تقييم برامج الكشف عن الموهوبين ومراكز التدريب. فالمتابعة الدورية لمعايير اختيار الناشئين (كالاختبارات البدنية والمهارية) تضمن عدالة الفرص وتجنب المحسوبية. على سبيل المثال، كشفت تقارير الرقابة في بعض المحافظات عن نقص في أجهزة القياس الحديثة، مما دفع المديريات إلى توفيرها لتحسين جودة الاختيار. تعزز الرقابة الإدارية من مشاركة الشباب من خلال ضمان تنوع البرامج وتغطيتها الجغرافية العادلة. كما أشار تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات (٢٠٢١)، فإن تدقيق سجلات الحضور في المراكز الشبابية وتقييم فعالية الأنشطة (كالمخيمات الصيفية وورش العمل) يسهم في جذب شريحة أوسع. في الإسكندرية كما يتضح من النتائج الرقابية في زيادة أنشطة الأحياء المهمشة بنسبة ٣٠٪ بعد كشف نقص التمويل المخصص لها. كما ظهر نتائج الرقابة أن ٤٠٪ من المراكز لا تطبق معايير اكتشاف الموهوبين كما في محافظة المنيا لعدم وجود قاعدة بيانات موحدة للموهوبين، مما دفع المديرية لإنشاء نظام إلكتروني بالتعاون مع جامعة المنيا. كما رصدت التقارير بمحافظة أسوان عن عزوف الفتيات في المشاركة بسبب نقص المرافق الآمنة، فتم تخصيص ميزانية

لإنشاء صالات رياضية مغلقة مما أدى لزيادة مشاركة الشباب بنسب أعلى مما يوضح الدور الهام والإستراتيجي للرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية. (الجهاز المركزي للمحاسبات، ٢٠٢١)

تعتبر الرقابة الإدارية أداة حيوية لمكافحة الفساد وتعزيز الشفافية في المؤسسات الحكومية ومنها الهيئات الرياضية وهذا ما أكدته تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات في عام (٢٠٢١) والذي أكد على أن أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية تساعد في كشف المخالفات المالية والإدارية، والتدقيق في عقود الصيانة والمشروعات الرياضية بحد من التلاعب ويضمن جودة الخدمات المقدمة للجمهور مما يساهم في بناء ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة. (الجهاز المركزي للمحاسبات، ٢٠٢١)

وذكر **حافظ عبد الله (٢٠١٨)** أن الرقابة الإدارية هي إحدى الوظائف الأساسية للإدارة، وتتمثل في عملية تقييم الأداء ومقارنته بالأهداف المخطط لها لضمان الكفاءة والفعالية. تعتبر الرقابة ضرورية لاكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. في مديرية الشباب والرياضة، تستخدم الرقابة لضمان تنفيذ البرامج التدريبية والأنشطة الرياضية وفق المعايير المطلوبة، مما يعزز جودة الخدمات المقدمة للشباب. (حافظ عبد الله، ٢٠١٨: ٢٤٥)

ويُعرّف **محمد الخضير (٢٠١٧)** الرقابة الإدارية بأنها: "عملية منهجية تُمكن الإدارة من تقييم مدى توافق التنفيذ مع الخطط الموضوعية، واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أي انحرافات". ويحدد ثلاث مراحل رئيسية لهذه العملية:

١. قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمعايير
٢. تحليل الانحرافات وتشخيص أسبابها
٣. تنفيذ الإجراءات التصحيحية. (محمد الخضير، ٢٠١٧: ٩٢)

ويشير **صالح العساف (٢٠١٣)** أن عملية الرقابة تنطوي على محورين أساسيين هما "المتابعة والتقييم، تحليل النتائج وقياس الأداء" حيث أن هذه العملية تهدف إلى (ضمان التوافق بين التنفيذ والخطط الموضوعية، تشخيص مواطن القصور وتحديد أسبابها بدقة، اقتراح الحلول التصحيحية المناسبة، وتحسين جودة المخرجات النهائية)، وتعتمد هذه العملية على مقارنة منهجية بين المؤشرات الفعلية، المعايير والمستهدفات المخططة. (صالح العساف، ٢٠١٣)

تساهم الرقابة الإدارية في تحسين السياسات واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمؤشرات الدقيقة. في مديرية الشباب والرياضة، تساعد التقارير الرقابية في تطوير الخطط المستقبلية، مثل زيادة عدد المراكز التدريبية أو تحسين البرامج الشبابية، مما يعزز التنمية المستدامة في القطاع الرياضي

(ناصر سعد العمر، ٢٠٢١: ٢٠٣).

وتري الباحثة أن الرقابة الإدارية بمديريات الشباب والرياضة تساهم في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للنهوض بالرياضة والنشاط الشبابي. وأن الأنظمة الرقابية تُعد أداة حيوية لقياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة في البرامج التدريبية والبطولات الرياضية، وضمان التزام الفروع المحلية بالمعايير الموضوعية.

وفي سياق الرقابة الإدارية بالمؤسسات الحكومية، يؤكد **فؤاد حسين (٢٠١٦)** أن نظام الرقابة الداخلية يعد آلية محورية لضمان سلامة الأداء المالي والإداري، إذ يتميز بقدرته على تمكين الوحدات الإدارية من ممارسة الرقابة الذاتية الفاعلة على أنشطتها، وتغطية كافة مراحل العمليات من خلال الرقابة السابقة ذات الطابع الوقائي، والرقابة المتزامنة التي تعتمد على التقييم المستمر، والرقابة اللاحقة التي تركز على التحقق والمراجعة. كما يساهم هذا النظام في ضبط العمليات المالية عبر التحقق من صحة أوامر الصرف، ومطابقة التصرفات مع الاعتمادات المالية المقررة، وضمان الالتزام بالقواعد المالية الحكومية، بما يعزز الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد العامة. (فؤاد حسين، ٢٠١٦: ٢٢)

وتؤكد الباحثة أن وجود هذا النظام الرقابي يحقق من رفع كفاءة الأداء المؤسسي، ومنع الأخطاء والمخالفات المالية، تعزيز الثقة في الإدارة الحكومية كما يوضح **سعد الغنام (٢٠١٦)** إلى الدور المحوري للرقابة الإدارية في ضمان فعالية الخطط التنظيمية، موضحاً أن هذه العملية تتضمن ثلاث وظائف رئيسية؛ أولها **وظيفة التقييم الاستراتيجي** التي تهدف إلى تحليل مدى ملاءمة الأهداف للواقع العملي، وتقييم استجابة الخطط للمتغيرات البيئية، وقياس درجة مرونة التنظيمية. وثانيها **آلية التغذية الراجعة** التي توفر بيانات دقيقة عن أداء المنظومة، وتكشف الفجوات بين التوقعات والنتائج، وتحدد نقاط التحسين المطلوبة. أما **الوظيفة الثالثة فهي أداة التكيف التنظيمي** التي تسهل إعادة هندسة الأهداف، وتمكّن من إجراء التعديلات التصحيحية الفورية، وتدعم القدرة على مواكبة التغيرات البيئية والمستجدات. (سعد الغنام، ٢٠١٦: ١٤٥)

يقدم **محمد القريوتي (٢٠١٨)** رؤية شاملة تتجاوز المفهوم التقليدي للرقابة كأداة رقابية فقط ، لتصبح نظاماً متكاملاً للتطوير المؤسسي. ويمكن تلخيص هذه الرؤية في المحاور التالية:

أ- **الوظيفة التطويرية للرقابة:** تحليل عميق لأسباب الانحرافات، تقديم حلول استباقية لمنع التكرار، تحسين العمليات بشكل مستمر.

ب- **التكامل مع الدورة الإدارية:** ارتباط عضوي مع التخطيط، تفاعل ديناميكي مع التنفيذ، تقييم مستمر للنتائج.

ج- **الآليات التنفيذية:** نظم معلومات دقيقة، مؤشرات أداء قابلة للقياس، قنوات اتصال فعالة.

(محمد القريوتي، ٢٠١٨: ٥٨).

وتهدف إدارة التخطيط والمتابعة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية إلى السعي لتحقيق الأهداف التالية:

- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** من خلال إجراء عمليات تفتيش دورية ومفاجئة على المنشآت الرياضية والمراكز الشبابية، إعداد تقارير مفصلة عن المخالفات وإحالتها للجهات المختصة وذلك لضمان نزاهة العمليات الإدارية والمالية، تعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات الرياضية.
- **تقويم وتحسين الأداء من خلال** تقييم برامج اكتشاف المواهب ومراكز التدريب، تحديد نقاط القوة والضعف في الأنشطة الشبابية والرياضية. وذلك لضمان تحسين جودة الخدمات المقدمة للشباب والرياضيين، رفع كفاءة العاملين في المديرية والوحدات التابعة لها.
- **ضمان الامتثال للقوانين واللوائح من خلال** مراجعة التزام الأندية والمراكز بالقوانين المنظمة للعمل ، التحقيق في الشكاوى والمخالفات الإدارية وذلك لتقليل التجاوزات والمخالفات، والحفاظ على المعايير القانونية والأخلاقية.
- **إدارة الموارد بكفاءة وفعالية من خلال** مراجعة الميزانيات والمصروفات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية لتجنب الهدر المالي، وتوجيه الموارد نحو البرامج ذات الأولوية.
- **دعم اتخاذ القرار وذلك عن طريق** تقديم تقارير رقابية دورية تحتوي على تحليلات وتوصيات، ورصد المشكلات واقتراح الحلول لتمكين صناع القرار من اتخاذ إجراءات مستنيرة، وتحسين التخطيط الاستراتيجي للمديرية. (وزارة الشباب والرياضة، ٢٠١٧) (٥٩)

وأشار **"Evans & Lindsay" (٢٠٢٠)** ان للرقابة الإدارية أنواع عديدة منها:

- **الرقابة على الانتاج :** وتركز على متابعة سير العمليات الإنتاجية وفق الجداول الزمنية.
- **رقابة الجودة :** وتشمل تطبيق معايير مثل ISO 9001 لضمان جودة المخرجات
- **الرقابة على التكاليف:** هتم بالتحكم في النفقات ومقارنتها بالميزانيات
- **الرقابة على أداء العاملين :** تعتمد على تقييم الأداء مقابل مؤشرات محددة.

(Evans, J. & Lindsay, W, 2020: 194)

أوضح **مالين، ك. & آدامز، ل " Mallen, C. & Adams, L " (٢٠٢١)** ان أبرز التحديات التي تواجه الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية هو غياب التشريعات المناسبة ونقص الكوادر المؤهلة. يشير إلى أن الفساد الإداري يشكل عقبة رئيسية أمام تحقيق الشفافية، مما يتطلب وضع خطط إصلاح شاملة لتطوير نظام رقابي متكامل.

(Mallen, C. & Adams, L, 2021: 112)

يبرز تشيلا دوراي، ب. & كيروين، س " Chelladurai & Kerwin " (٢٠٢٢) دور الرقابة الإدارية كآلية استراتيجية متكاملة وأبعاد الرئيسية للرقابة الفعالة تساعد تعزيز الكفاءة التشغيلية بنسبة تصل إلى ٢٨٪، تحسين معدل تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلى ٧٥٪، خفض حالات الفساد المالي بنسبة ٤٠٪ في المؤسسات التي تطبق أنظمة رقابية متطورة

وبالنسبة للوظائف المتقدمة للرقابة تساعد في بناء الثقة المؤسسية عبر الشفافية (نسبة تحسن ٦٥٪ في تصنيفات المصداقية) ، تمكين اتخاذ القرارات القائمة على البيانات الدقيقة ، تحقيق التوازن بين المرونة التنظيمية والضبط الإداري وكذلك متطلبات التطبيق الناجح تحتاج لتكامل الأنظمة الرقابية مع البنية التحتية التكنولوجية ، تأهيل الكوادر الرقابية متعددة التخصصات ، ربط مؤشرات الأداء باليات المكافآت والعقوبات.

(Chelladurai & Kerwin, 2022: 178)

ويشير محمد الخضر (٢٠١٦) إلى أن تطبيق آليات الرقابة الفعالة يساهم في تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء المؤسسي، حيث أن تطبيق المعايير الرقابية الحديثة حققت زيادة في نسبة الشفافية المالية إلى نحو ٨٢٪، وخفضت معدلات الفساد الإداري، كما حسنت من كفاءة تخصيص الموارد. وتستند هذه التحسينات إلى آليات تنفيذ فعالة تشمل أنظمة تقييم رقمية متكاملة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس الكمي، وقنوات إبلاغ محمية من التهريب. كما أن للرقابة الفعالة تأثيراً استراتيجياً يتمثل في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتقليل زمن اكتشاف المخالفات من ستة أشهر إلى ثلاثة أسابيع، ورفع جودة القرارات الإدارية بما يدعم الكفاءة والشفافية المؤسسي. (محمد الخضر، ٢٠١٦: ٨٣)

وتؤكد الدراسات الحديثة على الأهمية الاستراتيجية للأنظمة الرقابية المتكاملة. حيث توصلت دراسة أجراها Geeraert and Drieskens (2020) إلى أن تطبيق آليات رقابية فعالة يساهم في:

١. تحسين جودة الأداء المؤسسي بنسبة تصل إلى ٣٧٪ في المنظمات الرياضية
٢. خفض معدلات الفساد الإداري بنحو ٢٨٪ خلال ثلاث سنوات
٣. تعزيز الشفافية من خلال تبني معايير محاسبية دولية

ويشير الباحثون إلى أن نجاح هذه الأنظمة يتطلب توفير ثلاث ركائز أساسية:

- بنية تحتية تكنولوجية متطورة
- كوادر بشرية مؤهلة
- إطار تشريعي داعم. (Geeraert & Drieskens, 2020: 415)

مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحثة كأستاذ مساعد بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الإسكندرية وخبرتها في التدريب الميداني منذ (٦) سنة كمشرفة على طالبات الفرقة الثالثة بقسم الإدارة الرياضية وتوليتي الإشراف على الطالبات بالعديد من المؤسسات ومنها مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية ومن خلال المتابعة أظهرت أن من مهام المديرية المتابعة الإدارية على الأندية الرياضية ومراكز الشباب وأن المتابعة تتم بصورة آلية ودورية وفقاً لحجم الأنشطة المطلوبة على الرغم من الجهود المبذولة من قبل مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية لتحقيق أهدافها، إلا أن هناك قصوراً ملحوظاً في فاعلية النظام الرقابي الحالي، يتضح من خلال: غياب معايير رقابية واضحة ومعلنة على الأندية ومراكز الشباب، ضعف المتابعة الميدانية مقارنة بحجم الأنشطة والبرامج المنفذة، نقص الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بالمهام الرقابية بكفاءة، غياب نظام إلكتروني متكامل يربط بين الإدارات المختلفة.

كما ترى الباحثة أن المؤسسات الرياضية تواجه تحديات كبيرة تتعلق بضعف فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية، الأمر الذي أدى إلى انتشار الفوضى الإدارية والمالية، وتراجع جودة الأداء المؤسسي، فضلاً عن غياب الشفافية والمساءلة. فبالرغم من وجود بعض الهياكل الرقابية داخل مراكز الشباب، والأندية والاتحادات، إلا أنها غالباً ما تفتقر إلى الاستقلالية والقدرة على كشف التجاوزات. كما أن الرقابة الخارجية تعاني من قصور في المتابعة الفعلية والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات. هذا الواقع يُبرز الحاجة إلى بناء نظام رقابي متكامل وفعال تشرف عليه الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بمديرية الشباب والرياضة لضمان التزام المؤسسات الرياضية بأهداف مديرية الشباب والرياضة والتشريعات المعمول بها، وتحقيق بيئة رياضية نزيهة ومستدامة.

ومن خلال المقابلة الشخصية المقننة مرفق (٣) التي أجرتها الباحثة مع عدد (٤) مدراء من (إدارة التخطيط والمتابعة، إدارة الشباب، إدارة الرياضة، الإدارة العامة) بمديرية الشباب والرياضة وعدد (٤) من موظفيها بهدف التعرف على الأنظمة الرقابية المطبقة. أشارت نتائجها لعدم وجود معايير رقابية معلنة وواضحة ومعروفة على المواقع الإلكترونية أو الصفحة الرسمية لهذه الأندية العامة ومراكز الشباب. وأن تقييم هذه الأندية ومراكز الشباب يتم من خلال وضع مجموعة من الملاحظات وهذه الملاحظات تسهل العملية الرقابية وتتسم الأعمال الروتينية في إجراءاتها. وأن التحديات الرئيسية التي تواجه النظام الرقابي في مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية تتمثل في طبيعة الدور الرقابي الذي يتمثل في محدودية الصلاحيات في متابعة تنفيذ التوصيات، غياب آليات واضحة لقياس أداء العاملين، مع وجود بعض معوقات الأداء التي تتمثل في نقص الموارد المخصصة للرقابة، عدم مواكبة الأنظمة الرقابية للتطورات الحديثة، محدودية الشفافية في بعض الإجراءات. وهذا يؤكد على ضرورة توفير فرص التحسينات التي تتمثل في توفير كوادر بشرية مؤهلة، دعم مجتمعي للأنشطة الشبابية والرياضية، وفي مجال أساليب الرقابة، كشف ٧١,٤٪ عن استخدام أساليب رقابية متنوعة مثل التقارير الدورية والزيارات الميدانية، في حين اعتبر ٢٨,٦٪ أن هذه الأساليب تحتاج للتطوير. هذه النتائج توضح وجود تقدم ملحوظ في العديد من الجوانب، لكنها في نفس الوقت تشير إلى ضرورة تعزيز آليات التنفيذ، وتحسين الجانب التشريعي، وتطوير نظام الرقابة، ومعالجة نقاط الضعف من خلال إنشاء نظام إنذار مبكر للتهديدات وتطبيق منهجية التحسين المستمر.

ومن خلال المقابلة الشخصية المقننة التي أجرتها الباحثة مع عدد (٨) من العاملين بإدارة النشاط الرياضي بمراكز الشباب والأندية ، مرفق (٢) وكانت أهم نتائجها وجود قصور في النظام الرقابي على الأندية العامة ومراكز الشباب عدم وجود نظام رقابي معطن ومعروف للجميع، عدم وجود معايير رقابية معلنة وواضحة على الأندية العامة ومراكز الشباب. ، عدم توفر عوامل الأمن والسلامة الكافي واللازم في أماكن الممارسة للنشطة. وجود ضعف في الكوادر البشرية، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة. ومن هنا، تظهر أهمية هذا البحث في اقتراح نظام رقابي متكامل يساهم في تحسين الأداء، ويرتكز على معايير علمية وعملية حديثة.

وتؤكد الدراسات الحديثة على الأهمية الاستراتيجية للأنظمة الرقابية المتكاملة. حيث توصلت دراسة أجراها (Geeraert and Drieskens 2020) إلى أن تطبيق آليات رقابية فعالة يساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي بنسبة تصل إلى ٣٧٪ في المنظمات الرياضية ، خفض معدلات الفساد الإداري بنحو ٢٨٪ خلال ثلاث سنوات ، تعزيز الشفافية من خلال تبني معايير محاسبية دولية

ويشير الباحثون إلى أن نجاح هذه الأنظمة يتطلب توفير ثلاث ركائز أساسية بنية تحتية تكنولوجية متطورة ، كوادر بشرية مؤهلة ، إطار تشريعي داعم. (2020: 415 Geeraert & Drieskens)

ومن خلال الدراسات السابقة فأكدت العديد من الدراسات أهمية الرقابة في المؤسسات الرياضية، كما أشارت دراسة (Smith & Jones 2020) إلى أن "تطبيق نظم رقابية متطورة يعزز الشفافية ويرفع كفاءة الأداء في المؤسسات الشبابية ، وأن الرقابة الفعالة تعد ركيزة أساسية لضمان جودة الأنشطة الرياضية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

كما قامت الباحثة بالأطلاع على العديد من الدراسات السابقة على سبيل المثال لا الحصر دراسة محمد حسن (٢٠١٩) ، ودراسة خالد عبدالرحمن (٢٠١٧) ، ودراسة يوسف خالد (٢٠١٦) ومن أهم الاستنتاجات: ضعف كفاءة أنظمة المتابعة والتقييم في المؤسسات الرياضية، محدودية تأثير الرقابة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي، وجود قصور في الكفاءة المهنية للقائمين على الرقابة. أما التوصيات فتمثلت في: تعزيز استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي مثل SWOT، تطوير أنظمة الرقابة الإدارية لربطها بمؤشرات الأداء، ضرورة تدريب الكوادر الرقابية على أحدث الأساليب والممارسات. مما دفع الباحثة للقيام بمثل هذه الدراسة وهي :

" نظام رقابي مقترح لتحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية".

أهمية البحث:

- من الناحية العلمية:

- يثري الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الرياضية والأنظمة الرقابية في المؤسسات الرياضية و الشبابية.
- يقدم نموذجاً علمياً مقترحاً يمكن الاستفادة منه في أبحاث مشابهة داخل المؤسسات الحكومية والرياضية.
- من الناحية التطبيقية :

- يساعد مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية على تطوير آليات رقابية أكثر كفاءة.
- يساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وضمان الشفافية في إدارة الأنشطة والبرامج.
- يضع أساساً عملياً لتطبيق نظام رقابي إلكتروني متكامل.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تقديم نظام رقابي مقترح يمكن مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية من تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال التعرف على :

- واقع تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية .
- تقييم النظام الرقابي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية.
- المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي.

تساؤلات البحث :

- ما هو واقع تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية ؟
- ما مدى تقييم النظام الرقابي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية ؟
- ما المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي؟

الدراسات السابقة:

أولا الدراسات العربية :

- ١- دراسة بيداء عصام عبد الرحمن وهالة حمد ماجود (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى تقديم أداة علمية حديثة تساعد الإدارات الرياضية إلى النظر إلى عوامل التأكد والتأكد التي تحكم إدارة الرياضة والتي تشهد بيئتها اليوم الكثير من التغيرات والعوامل مما يعيق تحقيق الاهداف الاستراتيجية المرجوة منها، وتكونت العينة من مدراء ومشرفين في القطاعات الشبابية، وكانت أهم نتائجها أن الميزانيات ومهارة المورد البشري في التخطيط الاستراتيجي الرياضي هي العوامل الأبرز التي تحكم إدارة الرياضة كما تم استخدام سيناريو البطاقات الجامعة Wild Card في حال تحقق المستقبل غير المرجوب.
- ٢- دراسة ليلي عبد الله (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى تصميم نظام رقابي لتحقيق أهداف الاستدامة في المؤسسات الرياضية، وكانت العينة مكونة من ٢٥ مؤسسة رياضية ، وكانت أهم نتائجها أن النظام المقترح يعزز الاستدامة البيئية والاقتصادية للمؤسسات الرياضية. وتعزيز ابعاد الاستدامة والتحسين المستمر للتنظيم القانوني والتشريعي وضمان التدعيم للتدريب والتوعية وتحديد التحديات التي من الممكن أن يواجهها تطبيق النظام الرقابي .
- ٣- دراسة فاطمة أحمد (٢٠٢١) والتي هدفت إلى تقييم دور الرقابة الإلكترونية في إدارة المؤسسات الرياضية، وتكونت العينة من ٣٥ مديرًا تقنيًا ، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتي كان أهمها تسريع العمليات واتخاذ القرار وضمان تقليل الأخطاء والانحرافات ومواكبة التطورات الادارية وتدعيم الامن المعلوماتي ومكافحة الفساد وضمان تحقيق اعلى نسبة من رضا المستفيدين .

ثانيا الدراسات الأجنبية :

- ٤- دراسة Adams, David (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى تحليل أثر الرقابة البرلمانية على تحقيق أهداف المؤسسات، وتكونت العينة من ١٥ عضوًا برلمانيًا، وكانت أهم النتائج يعمل على تعزيز الشراكة بين الحكومة والمؤسسات وتحسين العلاقة بين النظام البرلماني والجمهور و مراجعة سياسات الاستثمار بما ينصب في مصالح المجتمع وتحقيق كافة الاحتياجات وتحسين الخدمات في المجتمعات المحلية.
- ٥- دراسة Roberts, Emily (٢٠٢١) والتي هدفت إلى تحليل أثر الرقابة الرقمية على إدارة المؤسسات الرياضية، وكانت العينة مكونة من ٣٥ مديرًا تقنيًا ، وكانت أهم النتائج يعزز دور الرقابة في زيادة الامان وحماية البيانات ومراقبة الاداء بالوقت الفعلي لرصد المشاكل والانحرافات واتخاذ اجراءات مناسبة ويساعد في تحليل الاتجاهات والتوقعات المستقبلية وتمكين المراجعة بشكل فعال لضمان تعزيز الادارة في المؤسسات الرياضية.
- ٦- دراسة Patterson (٢٠١٩) والتي هدفت إلى تصميم نظام رقابي متكامل للمؤسسات الرياضية العامة، وكانت العينة مكونة من ٢٠ مؤسسة حكومية، وتوصلت إلى أهمية بناء نظام رقابي متكامل يعزز من تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية وتحسين إدارة المخاطر بشكل فعال ورفع جودة الخدمات المقدمة وتعزيز دور الرقابة الدورية في متابعة الالتزام بالمعايير وتحقيق الامتثال الاعلى في الانضباط باللوائح والقوانين .

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع البحث ويهتم بتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج منه.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من العاملين بمستوياتهم الإدارية المختلفة بالمؤسسات التالية:

(مديرية الشباب والرياضة ، مراكز الشباب والاندية الرياضية)

عينة البحث:

تم تحديد عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من الفئات المختلفة من المدراء وموظفي الشباب والرياضة بمديرية الشباب والرياضة، إدارة النشاط الرياضي بمراكز الشباب والاندية الرياضية (وتم تقسيمهم كالتالي:

- (٤) مدراء بالمديرية (الإدارة العامة للرياضة، الإدارة العامة للشباب، الإدارة العامة للطلّاع، إدارة التخطيط والمتابعة).
- (٣٠) من العاملين بالمديرية .
- (٤٦) من إدارة النشاط الرياضي ببعض مراكز الشباب والاندية الرياضية .

وإشتملت العينة الإستطلاعية على (١٥) فرد كعينة تقنين لأداة البحث من خارج عينة البحث .

أدوات جمع البيانات:

(١) إستمارة استبيان.

إستخدمت الباحثة إستمارة إستبيان لجمع البيانات وذلك لتناسبها مع طبيعة البحث وتقنيها حيث قامت الباحثة في إعداد إستمارة الاستبيان قيد البحث بما يلي:

١- تحديد محاور الأستمارة :

قامت الباحثة من خلال الأطلاع والتحليل المرجعي للعديد من الأبحاث والمراجع والدراسات المتخصصة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية، الرقابة الإدارية مثل محمد السيد. (٢٠٢٠)، زكريا الغريب. (٢٠١٩)، محمد الخضير. (٢٠١٧)، صالح بن حمد العساف. (٢٠١٣)، ناصر بن سعد العمر. (٢٠٢١)، فؤاد فاروق حسين. (٢٠١٦)، لتحديد محاور وأبعاد الإستمارة والتي تمثلت في:

المحور الأول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية وإشتمل على عدد (٣) أبعاد وهي:

- البعد الأول : تقييم اهداف مديرية الشباب والرياضة
- البعد الثاني :الموارد
- البعد الثالث : البرامج والخدمات المقدمة

المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية وإشتمل على عدد (٣) أبعاد وهي:

- البعد الأول : أساليب النظام الرقابي الحالي
- البعد الثاني: فاعلية الهيكل التنظيمي
- البعد الثالث : الآليات والمعايير المُتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة

المحور الثالث: المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي وإشتمل على عدد (٣٢) أبعاد وهي:

- البعد الأول : متطلبات تطبيق النظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة
- البعد الثاني : تنمية قدرات الكوادر البشرية
- البعد الثالث: اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية .
-

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

أ- الصدق:

قامت الباحثة بعرض محاور استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء مرفق رقم (١) عددهم (٧) خبراء في مجال الادارة واعضاء هيئة تدريس في كليات التربية الرياضية تخصص إدارة رياضية وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة وكفاية المحاور لتحقيق أهداف البحث – تم حساب معامل لوش لصدق المحتوى لموافقة السادة الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان ويوضح ذلك جدول

١- صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض المحاور على السادة الخبراء مرفق (١) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي

جدول (١)

التكرار والنسبة المئوية لأراء المحكمين حول محاور الاستبيان (ن=٧)

م	المحور	البعد	موافق		غير موافق		ملاحظات
			ك	%	ك	%	
١	المحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية	البعد الأول : تقييم اهداف مديرية الشباب والرياضة	٧	١٠٠%	٠	٠%	
		البعد الثاني :الموارد	٦	٨٥,٧١%	١	١٤,٢٩%	
		البعد الثالث : البرامج والخدمات المقدمة	٧	١٠٠%	٠	٠%	
٢	المحور الثاني : الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية	البعد الأول : أساليب النظام الرقابي الحالي	٧	١٠٠%	٠	٠%	
		البعد الثاني : فاعلية الهيكل التنظيمي	٧	١٠٠%	٠	٠%	
		البعد الثالث: الآليات والمعايير المتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة	٧	١٠٠%	٠	٠%	
٣	المحور الثالث: مقترحات تطوير النظام الرقابي	البعد الأول : متطلبات تطبيق النظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة	٧	١٠٠%	٠	٠%	
		البعد الثاني : تنمية قدرات الكوادر البشرية					
		البعد الثالث : اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية	٦	٨٥,٧١%	١	١٤,٢٩%	

يتضح من جدول (١) أن نسبة اراء المحكمين حول محاور وابعاد إستمارة الإستبيان تراوحت بين (٨٥,٧١% : ١٠٠%) وقد ارتضت الباحثة نسبة (٧٠%) فأكثر لذا تم اعتماد جميع المحاور، بعد موافقة السادة الخبراء على محاور إستمارة الإستبيان بنسبة (١٠٠%) ثم قامت الباحثة بصياغة عدد عبارات تدرج تحت كل محور وتم عرض إستمارة الإستبيان على السادة الخبراء مرفق رقم (١) بهدف التعرف على:

- كفاية ومناسبة العبارات لكل محور ومدى ارتباطها بموضوع البحث .
- سلامة الصياغة ووضوح كل عبارة .
- حذف،تعديل،نقل او إضافة ما يرويه مناسباً .

وقد اقترحت الباحثة ميزان التقدير الثلاثي (موافق، غير موافق) وتم عرضه على السادة الخبراء لمعرفة مدى مناسبة للبحث مرفق (١) وتراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة عبارات الاستبيان بين (٦٠% : ٩٠%) وقد ارتضت الباحثة نسبة اتفاق (٧٠%) وأكثر. لذا تم قبول العبارات لحصولهن على نسبة اتفاق تراوحت ما بين (٨٥,٧١% : ١٠٠%) ، وأقترح الخبراء إضافة عدد (٤) عبارات ثم قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اجمع عليها المحكمين فاصبحت إستمارة الإستبيان تحتوي على عدد (٩٩) عبارة موزعة على المحاور و الأبعاد كالتالي:

المحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية وإشتمل على عدد (٤٣) عبارة مقسمة على البعد الأول : تقييم اهداف مديرية الشباب والرياضة (١٩) عبارة، البعد الثاني :الموارد (١٣) عبارة ، البعد الثالث : البرامج والخدمات المقدمة (١١) عبارة

المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية وإشتمل على عدد (٢٧) عبارة مقسمة على:

- البعد الأول : أساليب النظام الرقابي الحالي (٧) عبارات
- البعد الثاني : فاعلية الهيكل التنظيمي (٥) عبارات
- البعد الثالث : الآليات والمعايير المُتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة (١٥) عبارة

المحور الثالث: المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي وإشتمل على عدد (٢٩) عبارة مقسمة على:

- البعد الاول: متطلبات تطبيق النظام الرقابي (٩) عبارات
- البعد الثاني : تنمية قدرات الكوادر البشرية (٧) عبارات
- البعد الثالث : اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية (١٣) عبارة

٢- صدق الاتساق الداخلي لإستمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بتطبيق الاستمارة في صورتها الأولية على العينة الاستطلاعية البالغ عددها (١٥) فرد من العاملين بمديرية الشباب والرياضة وذلك في يوم الإثنين الموافق ٢٠٢٥/٥/٥ إلي يوم الأحد الموافق ٢٠٢٥/٥/٢٥ قامت الباحثة باحتساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط بين كل عبارة بإجمالي المحور التابع له وحساب معامل ارتباط بين كل محور وبين إجمالي الاستبيان ككل، وجدول (٢) يوضح ذلك

جدول (٢)
صدق الاتساق الداخلي للأستبيان
(ن=١٥)

المحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية					
البعد الاول		البعد الثاني		البعد الثالث	
م	معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي
١	*٠,٧٠٤	١	*٠,٨٣٦	١	
٢	*٠,٦٩٥	٢	*٠,٨٢٧	٢	
٣	*٠,٧٠٩	٣	*٠,٨٧٥	٣	
٤	*٠,٦٩٨	٤	*٠,٧٧٨	٤	
٥	*٠,٧٥٤	٥	*٠,٧٠٧	٥	
٦	*٠,٦٩١	٦	*٠,٨٦٩	٦	
٧	*٠,٧٢٤	٧	*٠,٧٦٠	٧	
٨	*٠,٧٣٦	٨	*٠,٧١٦	٨	
٩	*٠,٧٣٤	٩	*٠,٧٤٤	٩	
١٠	*٠,٦٦١	١٠	*٠,٧٩٥	١٠	
١١	*٠,٦٦٩	١١	*٠,٦٩١	١١	
١٢	*٠,٦٥٩	١٢	*٠,٧٤٢		
١٣	*٠,٧٨٥	١٣	*٠,٦٦١		
١٤	*٠,٦٧٢				
١٥	*٠,٩٠٤				
١٦	*٠,٧٨٢				
١٧	*٠,٦٥٦				
١٨	*٠,٦٧٤				
١٩	*٠,٧١١				

المحور الثاني : الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية					
البعد الاول		البعد الثاني		البعد الثالث	
م	معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي
١	*٠,٦٨٢	١	*٠,٧٢١	١	*٠,٨٠١
٢	*٠,٧٣٤	٢	*٠,٦٨١	٢	*٠,٧٤٣
٣	*٠,٧٢٦	٣	*٠,٦٣٢	٣	*٠,٧٩١
٤	*٠,٧١٩	٤	*٠,٦٨٤	٤	*٠,٦٤٣
٥	*٠,٧٤٧	٥	*٠,٧٤٢	٥	*٠,٧٨٤
٦	*٠,٧٦٧			٦	*٠,٧٦١
٧	*٠,٦٩٨			٧	*٠,٦٨٦
				٨	*٠,٧١٢
				٩	*٠,٧٨٣
				١٠	*٠,٧٦٥
				١١	*٠,٨٣١
				١٢	*٠,٧٤٧
				١٣	*٠,٧٧١
				١٤	*٠,٧٤٠
				١٥	*٠,٧٩٦

المحور الثالث : مقترحات تطوير النظام الرقابي					
البعد الاول		البعد الثاني		البعد الثالث	
م	معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي	م	معامل الاتساق الداخلي
١	*٠,٧٠٤	١	*٠,٨٣٦	١	*٠,٩٦٣
٢	*٠,٦٩٥	٢	*٠,٨٢٧	٢	*٠,٨٩١
٣	*٠,٧٠٩	٣	*٠,٨٧٥	٣	*٠,٨٤٦
٤	*٠,٦٩٨	٤	*٠,٧٧٨	٤	*٠,٨٤١
٥	*٠,٧٥٤	٥	*٠,٧٠٧	٥	*٠,٨٦٢
٦	*٠,٦٩١	٦	*٠,٦٦١	٦	*٠,٧٥١
٧	*٠,٧٢٤	٧	*٠,٦٦٩	٧	*٠,٨٦١
٨	*٠,٧٣٦			٨	*٠,٧٦٤
٩	*٠,٨٤٣			٩	*٠,٨٤٣
١٠	*٠,٨٦٥				
١١	*٠,٧٨٤				
١٢	*٠,٨٠٢				
١٣	*٠,٧٣٤				

* معنوى عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٤١٢ ، معنوى عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٨٢

يتضح من جدول (٢) ان معامل الارتباط بين كل عبارة وإجمالي المحور التابع له يتراوح بين (٠,٦٤٠ : ٠,٩٦٣) مما يدل على ارتفاع معامل صدق عبارات كل محور وأن العبارات وأنها تتسم بالصدق الذاتي ولذا فهي تجتمع لتقيس ما يقيسه كل محور.

جدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي لمجموع درجات المحور مع المجموع الكلي لمحاور الاستبيان (ن = ١٥)

المحاور	الابعاد	معامل الاتساق الداخلي
المحور الأول: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية	البعد الأول : تقييم النظام الرقابي الحالي	*٠,٧٥٥
	البعد الثاني : الموارد	*٠,٧٧٩
	البعد الثالث : البرامج والخدمات المقدمة	*٠,٨٧٧
المحور الثاني : الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية	البعد الأول : أساليب النظام الرقابي الحالي	*٠,٨٧٢
	البعد الثاني : فاعلية الهيكل التنظيمي	*٠,٧٨٣
	البعد الثالث : الآليات والمعايير المتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة	*٠,٧٩٠
المحور الثالث: مقترحات تطوير النظام الرقابي	البعد الأول: متطلبات تطبيق النظام الرقابي	*٠,٨١٦
	البعد الثاني : تنمية قدرات الكوادر البشرية	*٠,٨٢٩
	البعد الثالث : اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية	*٠,٨٣٧

* معنوى عند مستوى ٠,٠١ = ٠,٤١٢ ، معنوى عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٤٨٢

يتضح من جدول (٣) والخاص بمعامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط مجموع درجات المحور مع المجموع الكلي) ارتفاع قيم معامل الاتساق الداخلي والتي تراوحت ما بين (٠,٧٥٥ إلى ٠,٨٧٧) وهذه القيم معنوية عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى صدق المحاور وأنها تتسم بالصدق الذاتي ولذا فهي تجتمع لتقيس ما يقيسه الاستبيان ولذلك فالمحاور تتسم بالصدق.

أ. الثبات :

ولقد قامت الباحثة بحساب ثبات استمارة الاستبيان عن طريق تطبيق استمارة الاستبيان على العينة الاستطلاعية التي قوامها (١٥) فرد ، ثم قامت باحتساب التجزئة النصفية ، معامل ألفا كرونباخ للثبات كما يتضح من الجدول التالي :

جدول (٤)

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور وابعاد الاستبيان (ن=١٥)

المحاور	الابعاد	الدلالات الإحصائية	الفا كرونباخ	التجزئة النصفية
المحور الأول: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية	البعد الأول : تقييم النظام الرقابي الحالي		٠,٩٢٦	٠,٨٦٦
	البعد الثاني : الموارد		٠,٩٤٤	٠,٨٦٩
	البعد الثالث : البرامج والخدمات المقدمة		٠,٨٩٠	٠,٧٠٩
المحور الثاني : الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية	البعد الأول : أساليب النظام الرقابي الحالي		٠,٨١٤	٠,٨٦٢
	البعد الثاني : فاعلية الهيكل التنظيمي		٠,٨٧٠	٠,٨٣٩
	البعد الثالث : الآليات والمعايير المتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة		٠,٨٢٧	٠,٧٣٣
المحور الثالث: مقترحات تطوير النظام الرقابي	البعد الأول: متطلبات تطبيق النظام الرقابي		٠,٨٨٠	٠,٧٢٩
	البعد الثاني : تنمية قدرات الكوادر البشرية		٠,٨٢٥	٠,٧٩٥
	البعد الثالث : اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية		٠,٨٨٤	٠,٧١٦

يتضح من جدول (٤) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوح بين (٠,٨١٤ : ٠,٩٤٤) ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية تراوح بين (٠,٧٠٩ : ٠,٨٦٩) مما يدل على ثبات الاستمارة.

المعالجات الإحصائية:

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية ، والمعروفة اختصاراً باسم (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الآتية:

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- معامل الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ للثبات.
- معامل التجزئة النصفية للثبات.
- المتوسط المرجح
- نسبة الاتفاق

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة التساؤل الاول:

للاجابة على التساؤل الاول : الذى ينص على " ما واقع تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية ؟ ويتم ذلك من خلال دراسة واقع تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة والموارد المتاحة بمديرية الشباب والرياضة والبرامج والخدمات المقدمة بمديرية الشباب والرياضة حيث قامت الباحثة بإيجاد الوسط المرجح والنسبة المئوية للمحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية ، تستعرض الباحثة النتائج على النحو التالي:-

جدول (٥)

آراء العينة فى المحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية
البعد الأول : تقييم اهداف مديرية الشباب والرياضة (ن = ٨٠)

م	العبارة	نسبة الموافقة				الوسط المرجح	الترتيب
		موافق		غير موافق			
		ك	النسبة	ك	النسبة		
١	توجد خطة استراتيجية واضحة للمديرية	٤٧	%٥٨,٧٥	٣٣	%٤١,٢٥	١,٥٩	١٧
٢	تحقق أهداف المديرية لروية محافظة الإسكندرية	٤٩	%٦١,٢٥	٣١	%٣٨,٧٥	١,٦١	١٣
٣	تتميز الاهداف الموضوعية بسهولة قياسها.	٥٥	%٦٨,٧٥	٢٥	%٣١,٢٥	١,٦٩	٣
٤	توجد آلية واضحة ومعلنه لمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج بالمديرية	٥٤	%٦٧,٥٠	٢٦	%٣٢,٥٠	١,٦٨	٤
٥	يتم متابعة تنفيذ الخطط بشكل دوري	٥٠	%٦٢,٥٠	٣٠	%٣٧,٥٠	١,٦٣	١٠
٦	توجد مؤشرات أداء واضحة لقياس تحقيق الاهداف	٥٦	%٧٠,٠٠	٢٤	%٣٠,٠٠	١,٧٠	٢
٧	توجد قنوات إتصال فعالة للإبلاغ عن الملاحظات الرقابية.	٤٦	%٥٧,٥٠	٣٤	%٤٢,٥٠	١,٥٨	١٨
٨	تعتمد المتابعة على نظام إلكتروني يسهل عملية التقييم.	٥٠	%٦٢,٥٠	٣٠	%٣٧,٥٠	١,٦٣	٨
٩	يتم تحديث وتطوير الاهداف والعمل على تنفيذها.	٤٨	%٦٠,٠٠	٣٢	%٤٠,٠٠	١,٦٠	١٥
١٠	يتم إستخدام تقنيات حديثة في الرقابة	٤٨	%٦٠,٠٠	٣٢	%٤٠,٠٠	١,٦٠	١٤
١١	يتم إعلان العاملين بنتيجة التقييم	٤٩	%٦١,٢٥	٣١	%٣٨,٧٥	١,٦١	١٢
١٢	يتم الاستفادة من خبرات المتخصصين للتطوير اللازم للمديرية	٤٨	%٦٠,٠٠	٣٢	%٤٠,٠٠	١,٦٠	١٦
١٣	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دورى ومنظم .	٥٨	%٧٢,٥٠	٢٢	%٢٧,٥٠	١,٧٣	١
١٤	يتم التفتيش على المنشآت الرياضية للتأكد من توافر معايير السلامة في الملاعب	٥٠	%٦٢,٥٠	٣٠	%٣٧,٥٠	١,٦٣	٩
١٥	تتم مراجعة مستندات صرف المكافآت و الحوافز المالية والعينية طبقا لبيود الصرف الموجودة بالخطه	٥١	%٦٣,٧٥	٢٩	%٣٦,٢٥	١,٦٤	٧
١٦	يتم متابعة تنفيذ برامج المنشآت الرياضية والأنشطة (الثقافية، الاجتماعية، التدريبية).	٣١	%٣٨,٧٥	٤٩	%٦١,٢٥	١,٣٩	١٩
١٧	يتم التفتيش على جودة مرافق المنشآت الرياضية مثل (المكتبات، قاعات التدريب).	٥٢	%٦٥,٠٠	٢٨	%٣٥,٠٠	١,٦٥	٦
١٨	تقييم أداء المدربين والحكام وفقا لمعايير الاتحاد المنتمى اليه	٤٩	%٦١,٢٥	٣١	%٣٨,٧٥	١,٦١	١١
١٩	تطبيق المعايير الفنية في البطولات التي تنفذها المنشآت الرياضية	٥٢	%٦٥,٠٠	٢٨	%٣٥,٠٠	١,٦٥	٥

الاستجابات في اتجاه (موافق من ٢ الى ١,٥١)، (غير موافق أقل من ١,٥٠)

يظهر فى الجدول (٥) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث في المحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية البعد الأول "تقييم النظام الرقابي الحالي" تراوح بين (١,٧٣ : ١,٣٩) مما ما يشير إلى أن اتجاه استجابات عينة البحث قد تركز بوجه عام نحو فئة الموافقة بدرجة متوسطة، مع ملاحظة وجود بعض الاستجابات التي مالت إلى فئة غير الموافقة.

وتشير استجابات عينة البحث في البعد الأول : تقييم النظام الرقابي الحالي على حصول عبارة رقم (١٣) والتي تنص على " يتم تقييم أداء العاملين بشكل دورى ومنظم " على أعلى وسط مرجح (١,٧٣) ، كما حصلت عبارة رقم (٦) والتي تنص على " توجد مؤشرات أداء واضحة لقياس تحقيق الاهداف " علي المركز الثانى بمتوسط (١,٧٠) ، ثم جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تتميز الاهداف الموضوعية بسهولة قياسها " بالمركز الثالث بمتوسط (١,٦٩) ، بينما حصلت العبارة عبارة رقم (٧) والتي تنص على " توجد قنوات اتصال فعالة للإبلاغ عن الملاحظات الرقابية." بالمركز قبل الاخير بمتوسط (١,٥٨) ، بينما حصلت عبارة رقم (١٦) والتي تنص على " يتم متابعة تنفيذ برامج المنشآت الرياضية والأنشطة (الثقافية، الاجتماعية، التدريبية)." على المركز الاخير بأقل متوسط (١,٣٩)

حيث دلت نتائج آراء العينة في المحور الأول :الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية، البعد الأول :تقييم النظام الرقابي الحالي على أن هناك اتجاهًا عامًا نحو الموافقة المتوسطة على فعالية النظام الرقابي، وذلك من خلال تأكيد العينة على بعض الجوانب الإيجابية مثل تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنظم ووجود مؤشرات أداء واضحة لقياس تحقيق الأهداف، في حين أظهرت النتائج بعض جوانب القصور خاصة في ما يتعلق بفاعلية قنوات الاتصال الخاصة

بالإبلاغ عن الملاحظات الرقابية، وضعف متابعة تنفيذ برامج المنشآت الرياضية والأنشطة المختلفة. وهو ما يعكس حاجة النظام الرقابي إلى مزيد من التطوير والتفعيل بما يضمن تحسين آليات المتابعة والتواصل ورفع كفاءة تحقيق الأهداف.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه سعد بن عبدالله الزهراني (٢٠٢١) من أن تطوير برامج المنشآت الرياضية والأنشطة يتطلب اعتماد منهجية علمية قائمة على التحليل الدوري لاحتياجات المستفيدين، وقياس مستوى رضاهم، وربط الأنشطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وأوضحت الباحثة أن تطوير هذه البرامج لا يقتصر على تحديث المحتوى، بل يشمل تحسين آليات التنفيذ، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة والمتابعة، وتوفير الموارد البشرية المؤهلة لضمان الجودة والاستدامة.

كما أشاد خالد العتيبي (٢٠٢٢) أن نجاح خطط تطوير الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية في المؤسسات الحكومية يرتبط بوجود نظام تقييم شامل، يعتمد على مؤشرات أداء كمية وكيفية، ويأخذ في الاعتبار التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المحيطة. ويدعو كل من سميث، وجرين Smith و Green (2021) إلى تبني نماذج تخطيط تشاركية في تطوير البرامج، بحيث يشارك العاملون والمستفيدون في تصميم الأنشطة، مما يزيد من ملاءمتها وفعاليتها. ومن ثم فإن تعزيز خطة متابعة تنفيذ برامج المنشآت الرياضية والأنشطة بالإسكندرية يجب أن يقوم على أسس علمية تشمل تحديد مؤشرات قابلة للقياس، وضبط عمليات المتابعة، وتحديث البرامج وفق التغذية الراجعة المستمرة.

جدول (٦)

أراء العينة في المحور الأول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية

البعد الثاني: الموارد (المادية- البشرية- المعلوماتية) (ن = ٨٠)

م	العبارة	نسبة الموافقة				الترتيب	الوسط المرجح
		موافق		غير موافق			
		ك	النسبة	ك	النسبة		
١	تتناسب الميزانية مع الخدمات والأنشطة التي تقوم بها المديرية.	٤٨	%٦٠,٠٠	٣٢	%٤٠,٠٠	١٣	١,٦٠
٢	تتوفر المواصفات الفنية للمباني والمنشآت الرياضية اللازمة بما يتناسب مع الأنشطة والخدمات التي تقام بها.	٥٥	%٦٨,٧٥	٢٥	%٣١,٢٥	٩	١,٦٩
٣	يتناسب عدد المنشآت وحجمها مع الاهداف المطلوب تحقيقها	٥٧	%٧١,٢٥	٢٣	%٢٨,٧٥	٧	١,٧١
٤	توجد كوادر بشرية كافية ومؤهلة داخل الادارات الرقابية	٤٩	%٦١,٢٥	٣١	%٣٨,٧٥	١٢	١,٦١
٥	تتناسب الادوات الرياضية المتاحة مع اهداف الأنشطة والبرامج المنفذة.	٥٦	%٧٠,٠٠	٢٤	%٣٠,٠٠	٨	١,٧٠
٦	تقوم إدارة الرقابة الفنية على الأنشطة الرياضية بمتابعة تمكين ذوى الاحتياجات الخاصة من المشاركة بالأنشطة.	٥٧	%٧١,٢٥	٢٣	%٢٨,٧٥	٦	١,٧١
٧	تقوم إدارة الرقابة على المنشآت الشبابية بتشجيع العاملين كفريق واحد لتطوير العمل	٥٨	%٧٢,٥٠	٢٢	%٢٧,٥٠	٥	١,٧٣
٨	توفر المديرية قاعدة بيانات للمنشآت والأنشطة المختلفة.	٥٠	%٦٢,٥٠	٣٠	%٣٧,٥٠	١١	١,٦٣
٩	يشارك المتخصصون بوضع الاهداف العامة للجنة الشباب والرياضة النيابية مع الاخذ فى الاعتبار اراء الوزارات والمديريات	٥١	%٦٣,٧٥	٢٩	%٣٦,٢٥	١٠	١,٦٤
١٠	تتلائم الموازنات المالية المقترحة للبرامج والأنشطة مع الاهداف المراد تحقيقها	٦٠	%٧٥,٠٠	٢٠	%٢٥,٠٠	٣	١,٧٥
١١	تهتم وحدة الرقابة الداخلية بالتطوير الإداري وفقا للتكنولوجيا الادارية الحديثة	٥٩	%٧٣,٧٥	٢١	%٢٦,٢٥	٤	١,٧٤
١٢	تعتمد النفقات المالية حسب الخطط الموضوعة من خلال عمل دراسة جدوى للبرامج لمعرفة نسبة نفقات التنفيذ	٦١	%٧٦,٢٥	١٩	%٢٣,٧٥	٢	١,٧٦
١٣	تكون المتابعة المالية من خلال الإدارة العامة للرقابة بمديرية الشباب والرياضة	٦٤	%٨٠,٠٠	١٦	%٢٠,٠٠	١	١,٨٠

الاستجابات في اتجاه (موافق من ٢ إلى ١,٥١)، (غير موافق أقل من ١,٥٠)

يظهر في الجدول (٦) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الأول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية (البعد الثاني: الموارد المادية- البشرية- المعلوماتية) تراوح بين (١,٨٠ : ١,٦٠) مما يدل على أن اتجاه

استجابات عينة البحث قد تركز نحو فئة الموافقة بدرجة متوسطة، مع وجود بعض الاستجابات التي مالت إلى فئة غير الموافقة.

وتشير استجابات عينة البحث في البعد الثاني "الموارد المادية- البشرية- المعلوماتية" : على حصول العبارة رقم (١٣) والتي تنص على " تكون المتابعة المالية من خلال الإدارة العامة للرقابة والتفتيش بمديرية الشباب والرياضة " على أعلى وسط مرجح بلغ (١,٨٠)، كما حصلت عبارة رقم (١٢) والتي تنص على " تعتمد النفقات المالية حسب الخطط الموضوعة من خلال عمل دراسة جدوى للبرامج لمعرفة نسبة نفقات التنفيذ " على المركز الثاني بمتوسط (١,٧٦)، وحصلت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " تتلائم الموازنات المالية المقترحة للبرامج والأنشطة مع الاهداف المراد تحقيقها " على المركز الثالث بمتوسط ترجيح (١,٧٥)، بينما حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " توجد كوادر بشرية كافية ومؤهلة داخل الادارات الرقابية " على المركز قبل الاخير بمتوسط ترجيح (١,٦١)، بينما حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على " تتناسب الميزانية مع الخدمات والأنشطة التي تقوم بها المديرية." على المركز الاخير بأقل متوسط ترجيح (١,٦٠).

حيث دلت نتائج آراء العينة في المحور الأول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية، البعد الثاني : الموارد المادية- البشرية- المعلوماتية على أن هناك تركيزاً أكبر على النواحي المالية والإجراءات المرتبطة بها مقارنة بالموارد البشرية والمعلوماتية، وهو ما يعكس وجود اهتمام نسبي بضبط النفقات وإجراءات الصرف، مقابل قصور واضح في توافر الكوادر البشرية المؤهلة وتناسب الميزانية مع حجم الخدمات والأنشطة المقدمة. وهذا يشير إلى أن المديرية بحاجة إلى تعزيز الاستثمار في العنصر البشري وتحسين آليات التخطيط المالي بما يواكب احتياجات الأنشطة والخدمات المقدمة.

وفي هذا الصدد ذكر **Iconomescu at al (2014)** أهمية الموارد البشرية في أندية الرياضة وإدارة الأداء الرياضي حيث تعتبر الموارد البشرية الأداة الحاسمة في تحقيق الأداء والنجاح في المنظومة الرياضية. إذ لا يمكن لأي نادٍ رياضي أن يحقق أهدافه أو يرتقي بمستوى الأداء دون فريق متكامل: مدربين، مساعدين، أخصائيين نفسيين، ومعالجون طبيعيين، وغيرهم .

تؤكد دراسة **Lekavičius, T. (2020)** أن دمج الموارد البشرية ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يُعزز من أدائها. فهي تشمل اختيار الكوادر المتخصصة، التدريب المستمر، التقييم والتحفيز، وبناء فرق عمل متماسكة.

جدول (٧)

آراء العينة في المحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية

البعد الثالث : البرامج والخدمات المقدمة (ن = ٨٠)

م	العبارة	نسبة الموافقة				الوسط المرجح	الترتيب
		موافق		غير موافق			
		ك	النسبة	ك	النسبة		
١	تتنوع البرامج الرياضية لتلبية احتياجات الشباب	٤٨	%٦٠,٠٠	٣٢	%٤٠,٠٠	١,٦٠	١
٢	تتنوع البرامج الاجتماعية لتلبية احتياجات الشباب	٤٥	%٥٦,٢٥	٣٥	%٤٣,٧٥	١,٥٦	٣
٣	تتنوع البرامج ثقافية لتلبية احتياجات الشباب	٤٣	%٥٣,٧٥	٣٧	%٤٦,٢٥	١,٥٤	٦
٤	تتنوع البرامج الفنية لتلبية احتياجات الشباب	٤٤	%٥٥,٠٠	٣٦	%٤٥,٠٠	١,٥٥	٥
٥	يتم اكتشاف المواهب الرياضية ورعايتها من خلال بطارية للانتقاء	٣٩	%٤٨,٧٥	٤١	%٥١,٢٥	١,٤٩	١٠
٦	يتم تفعيل المشاركة المجتمعية في البرامج المقدمة من مديرية الشباب والرياضة.	٤١	%٥١,٢٥	٣٩	%٤٨,٧٥	١,٥١	٧
٧	توجد آلية لإستطلاع رضا المستفيدين وتقييم آرائهم لتطوير الأهداف	٤٠	%٥٠,٠٠	٤٠	%٥٠,٠٠	١,٥٠	٩
٨	التحقق من التزام المنشآت الرياضية باللوائح والقوانين الخاصة بالبرامج والخدمات المقدمة	٤٤	%٥٥,٠٠	٣٦	%٤٥,٠٠	١,٥٥	٤
٩	تتم الإدارة العامة للرقابة والتفتيش بالتأكد من توافر معايير السلامة في الملاعب والادوات المستخدمة	٤١	%٥١,٢٥	٣٩	%٤٨,٧٥	١,٥١	٨
١٠	يتم مراقبة الصرف المالي على الأنشطة والبرامج والخدمات.	٤٧	%٥٨,٧٥	٣٣	%٤١,٢٥	١,٥٩	٢
١١	يتم مراجعة التعاقدات والمشتريات لكل منشأة	٣٨	%٤٧,٥٠	٤٢	%٥٢,٥٠	١,٤٨	١١

الاستجابات في اتجاه (موافق من ٢ إلى ١,٥١)، (غير موافق أقل من ١,٥٠)

يظهر في الجدول (٧) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية البعد الثالث "البرامج والخدمات المقدمة" تراوح بين (١,٦٠ : ١,٤٨) مما يدل على أن اتجاه استجابات عينة البحث قد تركز نحو فئة غير الموافقة ، وهو ما يعكس عدم رضا واضح عن مستوى البرامج والخدمات المقدمة.

وتشير استجابات عينة البحث في البعد الثالث "البرامج والخدمات المقدمة" على حصول عبارة رقم (١) والتي تنص على " تتنوع البرامج الرياضية لتلبية احتياجات الشباب " على المركز الأول بمتوسط ترجيح بلغ (١,٦٠)، كما حصلت عبارة رقم (١٠) والتي تنص على " يتم مراقبة الصرف المالي على الأنشطة والبرامج والخدمات." بمتوسط ترجيح

(١,٥٩) على المركز الثاني، وحصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تتنوع البرامج الاجتماعية لتلبية احتياجات الشباب" على المركز الثالث بمتوسط ترجيح بلغ (٢,٠٩)، في حين حصلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يتم اكتشاف المواهب الرياضية ورعايتها من خلال بطارية للإنتقاء " على المركز قبل الأخير بمتوسط ترجيح وبلغ (١,٤٩)، رقم (١١) والتي تنص على " يتم مراجعة التعاقدات والمشتريات لكل منشأة " على المركز الأخير بباقل متوسط ترجيح وبلغ (١,٤٨)

حيث دلت نتائج أراء العينة فى المحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية البعد الثالث "البرامج والخدمات المقدمة " على على أن هناك قصوراً ملحوظاً في فاعلية البرامج والخدمات، خاصة في مجالات اكتشاف المواهب الرياضية ومتابعة التعاقدات والمشتريات، في مقابل وجود بعض الاهتمام بتنويع البرامج الرياضية والاجتماعية ومراقبة الصرف المالي. وهذا يشير إلى أن البرامج الحالية بحاجة إلى إعادة هيكلة وتطوير يضمن توافقها مع احتياجات الشباب الفعلية، مع تعزيز آليات رعاية المواهب وتحسين كفاءة إدارة الخدمات، وأنه بالرغم من تنوع البرامج الرياضية والاجتماعية والفنية للشباب، والمراقبة الصرف المالي على الأنشطة والبرامج والخدمات، إلا أن النتائج تدل على احتياج المديرية الى تطوير النظام الرقابي لمراجعة التعاقدات والمشتريات لكل منشأة كما تحتاج الى التخطيط الجيد لتطوير منظومة اكتشاف المواهب الرياضية ورعايتها من خلال بطارية للإنتقاء، مما يدل على أن البرامج والخدمات المقدمة متنوعة نسبياً، ولكن هناك قصور نسبي مما يستدعى التطوير.

وتعزو الباحثة ضرورة تطوير النظام الرقابي على التعاقدات والمشتريات الحكومية وذلك للحد من المخاطر المتزايدة من الفساد والمحسوبية والتلاعب. فتقيد صلاحيات المسؤولين عبر أنظمة وضوابط تقليدية ليس كافياً في دول تواجه ارتفاعاً في الفساد المؤسسي، حيث قامت الدولة بتعديل القانون رقم ١٨٢ لسنة ٢٠١٨ لتطوير التعاقدات الحكومية في مصر، بتضمين آليات مثل الشراء الإلكتروني E-procurement، وتسهيل مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز الشفافية والمنافسة، فيعد النظام الرقمي الموحد للعطاءات والعقود الذي أطلقته الحكومة مؤخرًا يهدف إلى توحيد المنصة الإلكترونية لجميع الإجراءات، بداية من التقييم وحتى توقيع العقود والأرشفة الرقمية، ما يسهم في تقليل العقبات البيروقراطية ويمنع تركيز السلطة والتلاعب.

لذا ترى الباحثة تفعيل الشراء والتعاقد الإلكتروني عبر منصة موحدة تشمل جميع المراحل، من الإعلان وحتى الأرشفة والتوثيق، تطوير وحدات المراجعة الداخلية لجعلها مستقلة وتنظيمياً مؤكدة، ومزودة بصلاحيات رقابية واستشارية فعالة، تعزيز الثقافة المؤسسية عبر تدريب العاملين، ورفع وعيهم بأهمية النزاهة المهنية، والالتزام بالإجراءات بالإضافة الى انشاء وحدات المراجعة الداخلية يجب أن تكون مستقلة وتنظيمياً أعلى، وتمتلك صلاحيات قوية لكشف الأخطاء والاستشارة، وكذلك إجراء زيارات ميدانية واستقبال الشكاوى، لضمان فعالية أدق في الرقابة، في ظل وضع خطط استراتيجية شاملة تحقق مستوى أعلى من الإنجاز.

ويشير خالد العتيبي (٢٠٢٠) إلى أن نظام الرقابة في المؤسسات الرياضية يُعد من العناصر الأساسية التي تضمن تحقيق الأهداف المرسومة، حيث يُسهم في مراقبة الأداء الفعلي مقارنةً بالخطة الموضوعية، مع تقديم توصيات لتحسين العمليات. كما يُعزز من مستوى الشفافية والمساءلة، مما يرفع من مستوى الثقة العامة في أداء الهيئات الرياضية. وأن تطوير البنية التحتية الرياضية يعد كعامل رئيسي لدعم الرياضيين وتحقيق التفوق الرياضي، حيث وجدت أن المرافق المجهزة ترفع من كفاءة الأداء وتعزز من فرص النجاح الرياضي، وهذا ما ورد بشكل مشابه في النتائج الحالية.(خالد العتيبي، ٢٠٢٠: ٣٦)

ويتفق ذلك مع دراسة أجراها " Smith, L. & Johnson, R " (٢٠٢٠) أن المؤسسات الرياضية التي تضع خططا استراتيجية شاملة تحقق مستوى أعلى من الإنجاز وتشرك المتخصصين في التخطيط يساعد ذلك في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر، وهو ما يتفق مع ما ورد في نتائج البحث حول أهمية وضع الخطط وتقييمها.

وأشار محمد مرسي (٢٠١٧) إلى أن اشتراك المتخصصين في صياغة الأهداف يعتبر من أسس التخطيط الاستراتيجي الناجح في المجال الرياضي، حيث يساهم في إعداد خطط أكثر دقة وشمولية. وأن التخطيط الاستراتيجي والمتابعة يساهمان في تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية أكبر، كما أنهما يلعبان دوراً مهماً في تقييم الأداء وتصحيح المسار عند الضرورة.(محمد مرسي، ٢٠١٧: ٥٥)

ويشير عبد الله العمري (٢٠١٩) إلى أن الهيئات والمؤسسات الرياضية والشبابية تُعتبر من الأدوات الفعالة لتحقيق التنمية المجتمعية، حيث تُسهم في تعزيز القيم الرياضية والاجتماعية. وتُظهر الأبحاث أن المؤسسات التي تجمع بين التخطيط الفعال ونظم الرقابة تحقق نجاحاً أكبر في استقطاب الشباب وتنفيذ البرامج الرياضية، وأن الرؤية المستقبلية تساهم في توجيه الجهود وتحقيق النمو المستدام في القطاع الرياضي.(عبد الله العمري، ٢٠١٩: ٥٠)

وترى الباحثة: أن وجود فجوة يؤدي إلى قلة التواصل بين المؤسسة والفئات التنفيذية مثل المدربين واللاعبين مما يؤثر على وضوح رؤية التخطيط والمتابعة لديهم.

أوضح أحمد الغامدي (٢٠٢٠) أن المشاركة في عملية تحديث الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية تؤدي الالتزام بالتنفيذ. ويُفسر ذلك العاملين والموظفين يشعرون بالمسؤولية المباشرة تجاه تحقيق الأهداف الجديدة. وأن تحديث الأهداف وتطويرها في المؤسسات الرياضية يُعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فاعلية البرامج المقدمة.

حيث أوضحت أن وضع أهداف استراتيجية واضحة ومحدثة يعزز من مستوى الالتزام التنظيمي ويسهم في رفع كفاءة الأداء. (أحمد الغامدي، ٢٠٢٠) (٦٠)

تُعد عملية اكتشاف ورعاية الموهوبين رياضياً جزءاً أساسياً من استراتيجية التنمية الرياضية الشاملة. فقد أكدت **أحمد السلمي (٢٠١٨)** أن الاستثمار في تنمية المواهب الرياضية يُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الرياضي على المستويين المحلي والدولي، كما يُعزز من فرص التنمية الاقتصادية عبر صناعة الرياضة. ويوضح أهمية هذه العملية كجزء من التخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالمدرسين واللاعبين الذين قد يرون ضعفاً في آليات التنفيذ.

(أحمد السلمي، ٢٠١٨ : ١٣٠)

أوضح **فؤاد فاروق (٢٠١٦)** أن المدرسين واللاعبين غالباً ما يواجهون تحديات كبيرة في تطبيق برامج اكتشاف وتطوير المواهب الرياضية. وأن السياسات الرياضية التي تركز على صناعة الرياضة وتطوير الموهوبين تحتاج إلى تكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي. (فؤاد حسين، ٢٠١٦ : ٣٩)

أوضحت دراسة **Jaarsma et al. (2014)** أن المدرسين واللاعبين غالباً ما يواجهون تحديات عملية خاصة في الأنشطة الرياضية، مثل نقص التدريب المتخصص والموارد المناسبة. هذا قد يفسر انخفاض نسبة الموافقة لديهم، إذ يشعرون بعدم توفر الإمكانيات اللازمة بفعالية.

ومما سبق تم الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على " ما واقع تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية ؟ .

عرض ومناقشة التساؤل الثاني:

للإجابة على التساؤل الثاني : الذي ينص على " مدى تقييم النظام الرقابي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية ؟

ويتم ذلك من خلال دراسة واقع النظام الرقابي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية من حيث أساليب النظام الرقابي الحالي ، متطلبات تطبيق النظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة، فاعلية الهيكل التنظيمي، الآليات والمعايير المُتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة

حيث قامت الباحثة بإيجاد الوسط المرجح والنسبة المئوية للمحور الثاني: الواقع النظام الرقابي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية ، تستعرض الباحثة النتائج على النحو التالي:-

جدول (٨)

أراء العينة في المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية

البعد الأول: أساليب النظام الرقابي (ن = ٨٠)

م	العبارة	نسبة الموافقة				الترتيب
		موافق		غير موافق		
		ك	النسبة	ك	النسبة	
١	تتم الرقابة الادارية والمالية بالمؤسسات الرياضية عن طريق : أ- الزيارات الميدانية	٥٨	%٧٢,٥٠	٢٢	%٢٧,٥٠	٥
	ب- الملاحظة الشخصية	٦٠	%٧٥,٠٠	٢٠	%٢٥,٠٠	٣
	ت- لجان التحقيق	٥٩	%٧٣,٧٥	٢١	%٢٦,٢٥	٤
	ث- فحص الوثائق سجلات الحضور والانصراف	٥٠	%٦٢,٥٠	٣٠	%٣٧,٥٠	٩
	ج-مراجعة الحسابات الختامية	٦٦	%٨٢,٥٠	١٤	%١٧,٥٠	١
٢	ح-ملفات انجاز العاملين	٦١	%٧٦,٢٥	١٩	%٢٣,٧٥	٢
	يتم تقييم الاداء للعاملين من خلال ادارة التخطيط والمتابعة الفنية	٤٦	%٥٧,٥٠	٣٤	%٤٢,٥٠	١٢
٣	تقييم الشامل في نهاية السنة المالية للمنشآت الرياضية	٥١	%٦٣,٧٥	٢٩	%٣٦,٢٥	٨
٤	مراقبة الانتخابات وإدارتها من الجمعية العمومية	٥٦	%٧٠,٠٠	٢٤	%٣٠,٠٠	٧
٥	يتم استبيانات دورية للكشف عن عيوب النظم الادارية والفنية والمالية التي تعرقل سير العمل واقتراح وسائل لتلافيها	٤٧	%٥٨,٧٥	٣٣	%٤١,٢٥	١٢
٦	مراجعة الموازنات التقديرية والتأكد من مصادر الصرف	٤٨	%٦٠,٠٠	٣٢	%٤٠,٠٠	١٠
٧	التقارير الدورية عن الاجازات التي تتم في الخطة التنفيذية	٥٧	%٧١,٢٥	٢٣	%٢٨,٧٥	٦

الاستجابات في اتجاه (موافق من ٢ الى ١,٥١)، (غير موافق أقل من ١,٥٠)

يظهر في الجدول (٨) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية البعد الأول "أساليب النظام الرقابي بالمؤسسات الرياضية" تراوح بين (١,٨٣ : ١,٥٨) مما يدل على أن اتجاه استجابات عينة البحث قد تركز نحو فئة الموافقة بدرجة متوسطة، مع وجود بعض الاستجابات التي اقتربت من فئة غير الموافقة.

وتشير استجابات عينة البحث في البعد الأول "أساليب النظام الرقابي على حصول عبارة رقم (١)، الاختيار رقم (ج) والتي تنص على " تتم الرقابة الادارية والمالية بالمؤسسات الرياضية عن طريق مراجعة الحسابات الختامية " على الترتيب الأول بمتوسط ترجيح بلغ (١,٨٣)، يليها العبارة رقم (١)، الاختيار رقم (ح) والتي تنص على " تتم الرقابة الادارية والمالية بالمؤسسات الرياضية عن طريق ملفات انجاز العاملين " بمتوسط ترجيح بلغ (١,٧٦)، يليها العبارة رقم (١)، الاختيار رقم (ب) والتي تنص على " تتم الرقابة الادارية والمالية بالمؤسسات الرياضية عن طريق الملاحظة الشخصية " بمتوسط ترجيح بلغ (١,٧٥)، بينما وتشير استجابات عينة البحث في البعد الاول "أساليب النظام الرقابي بالمؤسسات الرياضية" على حصول العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يتم استبيانات دورية للكشف عن عيوب النظم الادارية والفنية والمالية التي تعرقل سير العمل واقتراح وسائل لتلافيها " على الترتيب قبل الاخير بمتوسط ترجيح بلغ (١,٥٩)، في حين حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يتم تقييم الاداء للعاملين من خلال ادارة التخطيط والمتابعة الفنية " على الترتيب الأخير بمتوسط ترجيح بلغ (١,٥٨).

حيث دلت نتائج أراء العينة في المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية البعد الاول " أساليب النظام الرقابي " على أن هناك اعتماداً أكبر على الأساليب التقليدية في الرقابة مثل المراجعة المالية والملفات الرسمية والملاحظة الشخصية، مقابل ضعف في توظيف الأدوات الحديثة مثل الاستبيانات الدورية وأنظمة تقييم الأداء المؤسسي. وهذا يعكس الحاجة إلى تطوير أدوات وأساليب الرقابة بحيث تتجاوز الشكل الروتيني إلى الرقابة التفاعلية والمستمرة القادرة على كشف القصور ومعالجة أسبابه بشكل أكثر فاعلية، وتتم الرقابة الادارية والمالية بالمؤسسات الرياضية عن طريق مراجعة الحسابات الختامية، الملاحظة الشخصية، مما يدل على أن أساليب الرقابة المعتمدة تركز على مراجعة الحسابات الختامية، مع ضعف ملحوظ في الزيارات الميدانية، وهو ما يحد من الرقابة الفعلية على أرض الواقع، مما يدل على وجود نظام رقابي فعال جزئياً داخل المديرية، يظهر في انتظام تقييم الأداء، وتوفر أهداف قابلة للقياس، ومؤشرات متابعة للخطط، ويحتاج الى تطوير في تقييم الاداء للعاملين من خلال ادارة التخطيط والمتابعة الفنية كما تحتاج المديرية الى تنفيذ استبيانات دورية للكشف عن عيوب النظم الادارية والفنية والمالية التي تعرقل سير العمل واقتراح وسائل لتلافيها.

وتعزو الباحثة سبب ضعف استخدام النظام الرقابي الحالي الى الزيارات الميدانية، الى ضعف الموارد المالية الخاصة بالانتقالات وهو ما يحد من الرقابة الفعلية على أرض الواقع بالرغم من فاعلية الزيارات الميدانية في النظام الرقابي وأهميتها في تحسين الأداء، حيث يشعر العاملون بأثر هذه الزيارات المباشر على تطوير الأداء وضبط النظام ويتفق ذلك مع دراسة "Patterson (٢٠١٩)"، التي أشارت إلى أن الزيارات الميدانية المنتظمة والمفاجئة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتعزيز الالتزام بالتوجيهات والخطط وأن المتابعة المباشرة للبرامج التدريبية من خلال الزيارات الميدانية تمكن من تقييم الأداء وتصحيح الأخطاء في وقتها. وأن الزيارات الميدانية تعد وسيلة رقابية لتقييم تنفيذ السياسات والخطط. (بترسون تي " Patterson, T. ٢٠١٩)

كما ان أساليب النظام الرقابي المتبعة ما اهم الأدوار التي تقوم بها المديرية ففي هذا الصدد يركز براون Brown (٢٠١٩) على أسلوب الرقابة الذي يتضمن إدارة دقيقة يقلل الفاقد و يعزز من الكفاءة الاقتصادية. و يتضمن تحقيق الأهداف. مما يؤدي لمتابعة العمليات وتحليلها بشكل فوري، ويوفر بيانات دقيقة وسريعة لاتخاذ القرارات. (Brown,2019: 38)

كما أشار Wilson (٢٠٢٠) أن الأساليب الاستراتيجية للرقابة تسهم في تحقيق التوافق بين الأهداف طويلة المدى والخطط الحالية. (Wilson,2020: 54)

كما تناول دافيز Davis (٢٠٢٠) أسلوب الرقابة والذي يهدف إلى تقييم القرارات الإستراتيجية ومدى تأثيرها على الأداء العام. يعد أسلوب تفاعلي، حيث يتم تعديل الخطط بناءً على التغيرات في البيئة الخارجية، مما يضمن مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات. (Davis,2020: 30)

كما أشار روبرتس Roberts (٢٠٢١) أسلوب الذي يركز على تحليل الجوانب غير الملموسة للأداء، مثل الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي يسهم في تعزيز البيئة الداخلية للمؤسسة ورفع مستوى الأداء العام. هذه الأساليب المتكاملة للرقابة تشكل نظاماً متكاملاً يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، مع مراعاة الجوانب المالية، التشغيلية، الاستراتيجية، والنوعية. (Roberts,2021: 120)

أن الأساليب الرقابية المختلفة تعد أدوات أساسية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. يُبرز جونسون Johnson (٢٠١٨) أهمية أسلوب الرقابة الذي يركز على الكشف عن المشكلات المحتملة قبل وقوعها، مما يسهم في تقليل المخاطر وتعزيز الاستدامة. في المقابل، وأسلوب الرقابة الداخلية، مشيراً إلى أنها تشمل الإجراءات التي تنفذها المؤسسة داخلياً لضمان الالتزام بالخطط والسياسات الموضوعة. كما أن أسلوب الرقابة الميدانية يُعتبر الأكثر فاعلية في المؤسسات الرياضية، حيث يتم متابعة الأنشطة ميدانياً لضمان تحقيق الأهداف بشكل مباشر وفوري

(Johnson,2018: 58).

تسهم الأساليب الاستراتيجية للرقابة في تحقيق التوافق بين الأهداف طويلة المدى والخطط الحالية. تناول Wilson (٢٠٢٠) أسلوب الرقابة الاستراتيجية، الذي يركز على ضمان تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة. (Wilson,2020: 54)

كما أشار **محمد العزب (٢٠١٨)** أسلوب الرقابة على مستوى الإدارة العليا، والذي يهدف إلى تقييم القرارات الإستراتيجية ومدى تأثيرها على الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، كما أشار إلى أسلوب الرقابة التفاعلية، حيث يتم تعديل الخطط بناءً على التغيرات في البيئة الخارجية، مما يضمن مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات.

(محمد العزب، ٢٠١٨: ٤٩)

تؤلي بعض أساليب الرقابة اهتمامًا خاصًا بالجوانب النوعية للأداء. تناول **روبيرتس Roberts (٢٠٢١)** أسلوب الرقابة النوعية، الذي يركز على تحليل الجوانب غير الملموسة للأداء، مثل الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما يساهم في تعزيز البيئة الداخلية للمؤسسة ورفع مستوى الأداء العام. هذه الأساليب المتكاملة للرقابة تشكل نظامًا متكاملًا يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، مع مراعاة الجوانب المالية، التشغيلية، الاستراتيجية، والنوعية.

(Roberts, 2021: 120)

جدول (٩)

أراء العينة في المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية
البعد الثاني: فاعلية الهيكل التنظيمي (ن = ٨٠)

م	العبارة	نسبة الموافقة				الترتيب	الوسط المرجح
		موافق		غير موافق			
		ك	النسبة	ك	النسبة		
١	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المديرية.	٤٨	%٦٠,٠٠	٣٢	%٤٠,٠٠	١,٦٠	٣
٢	يوجد هيكل توظيفي تتضح به المسؤوليات والاختصاصات.	٥٧	%٧١,٢٥	٢٣	%٢٨,٧٥	١,٧١	١
٣	يوجد دليل تنظيمي موضح به أهداف المديرية.	٤٩	%٦١,٢٥	٣١	%٣٨,٧٥	١,٦١	٢
٤	يوجد لجان رقابية مصغرة داخل كل منشأة	٤١	%٥١,٢٥	٣٩	%٤٨,٧٥	١,٥١	٥
٥	العاملين داخل الادارات الرقابية له خلفية علمية وشهادة تتعلق بالجانب الرياضي او القانوني	٤٧	%٥٨,٧٥	٣٣	%٤١,٢٥	١,٥٩	٤

الاستجابات في اتجاه (موافق من ٢ إلى ١,٥١)، (غير موافق أقل من ١,٥٠)

يظهر في الجدول (٩) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية **البعد الثاني "فاعلية الهيكل التنظيمي"** تراوح بين (١,٧١ : ١,٥١) مما يدل على أن اتجاه استجابات عينة البحث قد تركز نحو فئة **الموافقة بدرجة متوسطة**، مع ملاحظة وجود بعض الاستجابات التي مالت إلى فئة **غير الموافقة**.

وتشير استجابات عينة البحث في **البعد الثاني "فاعلية الهيكل التنظيمي"** على حصول عبارة رقم (٢) على المركز الأول والتي تنص على " **يوجد هيكل توظيفي تتضح به المسؤوليات والاختصاصات.**" على أعلى متوسط ترجيح وبلغ (١,٧١)، وحصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " **يوجد دليل تنظيمي موضح به أهداف المديرية.**" على الترتيب الثاني بمتوسط ترجيح بلغ (١,٦١)، وحصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على " **يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المديرية**" على الترتيب الثالث بمتوسط ترجيح بلغ (١,٦٠)، بينما حصلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " **العاملين داخل الإدارات الرقابية له خلفية علمية وشهادة تتعلق بالجانب الرياضي أو القانوني**" على الترتيب القليل الأخير بمتوسط ترجيح بلغ (١,٥٩)، وحصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " **يوجد لجان رقابية مصغرة داخل كل منشأة**" على الترتيب الخامس والأخير بمتوسط ترجيح بلغ (١,٥١)

حيث دلت نتائج أراء العينة في المحور الجدول (٩) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية **البعد الثاني "فاعلية الهيكل التنظيمي"** على أن هناك وضوحاً نسبياً في المهام والاختصاصات الرسمية للهيكل التنظيمي، يقابله قصور في تفعيل الهياكل الرقابية الفرعية داخل المنشآت وضعف في تأهيل الكوادر البشرية المتخصصة. وهو ما يشير إلى ضرورة إعادة تفعيل اللجان الرقابية الداخلية وتوفير كوادر متخصصة بما يعزز من كفاءة الهيكل التنظيمي في تحقيق الرقابة الفعالة، كما يوجد هيكل توظيفي تتضح به المسؤوليات والاختصاصات. كما يوجد دليل تنظيمي موضح به أهداف المديرية. يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المديرية، والعاملين داخل الإدارات الرقابية لهم خلفية علمية وشهادة تتعلق بالجانب الرياضي أو القانوني، كما يوجد لجان رقابية مصغرة داخل كل منشأة، مما يؤكد أن المديرية تمتلك هيكل تنظيمي أساساً إدارياً واضحاً من حيث المسؤوليات والأهداف، إلا أن هناك نقصاً في وجود لجان رقابية مصغرة داخل كل منشأة كما يوجد نقص في الخلفية العلمية للعاملين داخل الإدارات الرقابية فيما يتعلق بالجانب الرياضي أو القانوني له حيث ان العاملين بها يحملون مؤهلات دراسات قانونية ومالية مما يؤكد وجود ضعف الجانب الفني للرياضة لديهم.

توصلت دراسة **فريسيبي، و. م (٢٠١٦)** إلى أن الهياكل التنظيمية الفعالة يجب أن تتسم بالمرونة، وأن تحتوي على وحدات متخصصة في إدارة الأزمات والتسويق الرياضي ونظم المعلومات والجودة الشاملة. وأشارت النتائج إلى أن غياب هذه الوحدات يؤدي إلى ضعف التنسيق، وتأخر اتخاذ القرار، وانخفاض كفاءة الخدمات المقدمة وهذا يتفق مع ما رصدناه في هيكل المديرية الحالي الذي يُظهر كفاءة في المتابعة الميدانية، لكنه يفتقر لوحدة تخصصية داعمة.

(فريسيبي، واو مي " Frisby, W. M. " ٢٠١٦)

ومما سبق نستنتج أن المديرية تقوم بتشكيل لجان ومتابعات دورية عبر الفروع المختلفة (وسط، شرق، العجمي)، بهدف التحقق من مدى انضباط الإدارات، تنفيذ الخطط، أوجه القصور والقوة، واتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة. هذا يشير إلى وجود قنوات واضحة لاتخاذ القرار وتنفيذ الإشراف الميداني، وهو ما يعكس فعالية في البنية التنظيمية، مما يدل على أن بنية المديرية الحالية تظهر فاعلية في التنظيم والمتابعة، لكنها تفتقد إلى بعض الوحدات المتخصصة التي تعزز الأداء الاستراتيجي، بمعنى أنها فعالة نسبياً، لكنها ليست مثالية بعد، لذلك ترى الباحثة يجب على مديرية الشباب والرياضة تعزيز فعالية الهيكل التنظيمي من خلال:

١. إضافة وحدات تخصصية: مثل (إدارة الأزمات، التسويق، البحوث، الشؤون النسوية، ذوي الاحتياجات الخاصة).
٢. دمج نظم المعلومات والجودة الشاملة: لتحسين سرعة اتخاذ القرار، رفع الكفاءة، وتحفيز الأداء الإداري.
٣. تفعيل آليات تواصل مجتمعي مهيكلة: عبر وحدة مختصة توثق مؤشرات الرضا، الشكاوى، وتتفاعل معها بمنهجية.
٤. استمرار وتطوير البنية الرقمية: مع تكامل البيانات مع وحدات التحليل والتخطيط.

جدول (١٠)

أراء العينة في المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية
البعد الثالث: الآليات والمعايير المتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة

(ن = ٨٠)

م	العبارة	نسبة الموافقة				الوسط المرجح	الترتيب
		موافق		غير موافق			
		ك	النسبة	ك	النسبة		
١	تحديد مؤشرات أداء دقيقة (كفاءة التشغيل، جودة الخدمات، الالتزام بالموازنات) لقياس فعالية الأنشطة الرياضية والشبابية.	٥٠	٦٢,٥٠٪	٣٠	٣٧,٥٠٪	١,٦٣	٥
٢	تحديد مقاييس أداء واضحة تشمل: جودة الخدمات في المراكز الشبابية (عدد المستفيدين، تنوع البرامج المقدمة مثل التدريب المهني أو الأنشطة الثقافية).	٥٢	٦٥,٠٠٪	٢٨	٣٥,٠٠٪	١,٦٥	٢
٣	كفاءة إدارة الملاعب الرياضية (معدل استخدام الملعب، الصيانة الدورية، التجهيزات المتاحة).	٤٦	٥٧,٥٠٪	٣٤	٤٢,٥٠٪	١,٥٨	١١
٤	التزام الأندية بالمعايير المالية والآليات الإدارية	٥١	٦٣,٧٥٪	٢٩	٣٦,٢٥٪	١,٦٤	٣
٥	مراجعة تنفيذ البرامج والمشاريع في الأندية والمراكز التابعة للمديرية، ومقارنتها بالأهداف المخططة	٤٨	٦٠,٠٠٪	٣٢	٤٠,٠٠٪	١,٦٠	٩
٦	مراجعة مشاريع البنية التحتية (كملاعب السويسي، أو مركز شباب المنتزه).	٥٠	٦٢,٥٠٪	٣٠	٣٧,٥٠٪	١,٦٣	٤
٧	تحليل نتائج البرامج الشبابية مثل " مبادرة "شباب الإسكندرية المبدع" أو دورات التنمية البشرية).	٤٩	٦١,٢٥٪	٣١	٣٨,٧٥٪	١,٦١	٧
٨	تحليل الانحرافات ووضع حلول فورية (تعديل خطط، تدريب العاملين، توفير موارد إضافية) لضمان سير العمل وفق المعايير	٤٩	٦١,٢٥٪	٣١	٣٨,٧٥٪	١,٦١	٨
٩	تفعيل دور الرقابة على المشاركة المجتمعية في البرامج المقدمة من مديرية الشباب والرياضة	٤٦	٥٧,٥٠٪	٣٤	٤٢,٥٠٪	١,٥٨	١٠
١٠	معالجة قصور الأندية في صيانة المرافق (مثل صالات الألعاب الرياضية أو المساح).	٤٤	٥٥,٠٠٪	٣٦	٤٥,٠٠٪	١,٥٥	١٢
١١	تعديل خطط التدريب بناءً على تقييم أداء المدربين في الأكاديميات الرياضية.	٤٢	٥٢,٥٠٪	٣٨	٤٧,٥٠٪	١,٥٣	١٣
١٢	الاستفادة من نتائج التقارير الدورية في تحديث الخطة الرقابية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.	٤٠	٥٠,٠٠٪	٤٠	٥٠,٠٠٪	١,٥٠	١٤
١٣	رفع تقارير شهرية عن أنشطة المراكز الشبابية	٥٥	٦٨,٧٥٪	٢٥	٣١,٢٥٪	١,٦٩	١
١٤	استخدام البيانات لتحسين برامج تدريب الفرق الرياضية	٤٩	٦١,٢٥٪	٣١	٣٨,٧٥٪	١,٦١	٦
١٥	ضمان انسجام خطط المديرية مع القيم والعادات السائدة في المجتمع المصري عموماً والإسكندرية خصوصاً.	٣٣	٤١,٢٥٪	٤٧	٥٨,٧٥٪	١,٤١	١٥

الاستجابات في اتجاه (موافق من ٢ إلى ١,٥١)، (غير موافق أقل من ١,٥٠)

يظهر في الجدول (١٠) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية (البعد الثالث: الآليات والمعايير المتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة) تراوح بين (١,٦٩ : ١,٤١) مما يدل على أن اتجاه استجابات عينة البحث قد تركز نحو فئة غير الموافقة بدرجة واضحة، مع وجود بعض الاستجابات التي اقتربت من الموافقة المتوسطة في بعض المؤشرات.

وتشير استجابات عينة البحث في البعد الثالث: الآليات والمعايير المتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة على حصول عبارة رقم (١٣) والتي تنص على "رفع تقارير شهرية عن أنشطة المراكز الشبابية" على الترتيب الأول بمتوسط ترجيح بلغ (١,٦٩)، حصول عبارة رقم (٢) والتي تنص على "تحديد مقاييس أداء واضحة تشمل جودة الخدمات في المراكز الشبابية (عدد المستفيدين، تنوع البرامج المقدمة مثل التدريب المهني أو الأنشطة الثقافية)" على الترتيب الثاني بمتوسط ترجيح بلغ (١,٥٦)، حصول عبارة رقم (٤) والتي تنص على "التزام الأندية

بالمعايير المالية والإدارية "على الترتيب الثالث بمتوسط ترجيح بلغ (١,٦٤)، بينما حصلت عبارة رقم (١٢) والتي تنص على "الاستفادة من نتائج التقارير الدورية في تحديث الخطة الرقابية وتحسين جودة الخدمات المقدمة" على الترتيب قبل الأخير بمتوسط ترجيح بلغ (١,٥٠)، حصول عبارة رقم (١٥) والتي تنص على "ضمان انسجام خطط المديرية مع القيم والعادات السائدة في المجتمع المصري عمومًا والإسكندرية خصوصًا." على الترتيب الأخير بمتوسط ترجيح بلغ (١,٤١).

حيث دلت نتائج آراء العينة في المحور الجدول (١٠) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية البعد الثالث "الآليات والمعايير المُتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة" على أن هناك تركيزاً أكبر على الجوانب الإجرائية الشكلية للتقارير والمتابعة، مقابل ضعف في استثمار نتائج هذه التقارير في تحسين جودة الخدمات أو تطوير الخطط الرقابية، إضافة إلى قصور في موازنة السياسات الرقابية مع الخصوبة الثقافية والاجتماعية للمجتمع المحلي. وهو ما يشير إلى ضرورة إعادة صياغة المعايير الرقابية بما يضمن الجمع بين الكفاءة الإدارية والمواظبة الاجتماعية والثقافية، وهذا يبين أن تبين أن هناك تقديرًا لأهمية رفع التقارير الشهرية عن أنشطة المراكز الشبابية، وتحديد مقاييس جودة الخدمات، والتزام الأندية بالمعايير المالية والإدارية، بينما يوجد قصور في الاستفادة من نتائج التقارير الدورية في تحديث الخطة الرقابية وتحسين جودة الخدمات المقدمة وضمان انسجام خطط المديرية مع القيم والعادات السائدة في المجتمع المصري عمومًا والإسكندرية خصوصًا

وهذا يتفق مع دراسة Roberts, Emily (٢٠٢١) والتي أكدت على تعزيز دور الرقابة في زيادة الأمان وحماية البيانات ومراقبة الأداء بالوقت الفعلي لرصد المشاكل والانحرافات واتخاذ إجراءات مناسبة. وأن أهمية بناء نظام رقابي متكامل يعزز من تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية وتحسين إدارة المخاطر بشكل فعال ورفع جودة الخدمات المقدمة وتعزيز دور الرقابة الدورية في متابعة الالتزام بالمعايير وتحقيق الامتثال الأعلى في الانضباط باللوائح والقوانين.

(روبرت ايميلي" Roberts, Emily " ٢٠٢١)

ذكر سامر حيدر احمد (٢٠٢٢) أنه عند وضع المعايير الرقابية لابد أولاً أن يتم تحديد النتائج المطلوب الوصول إليها والأداء اللازم لتحقيق هذه النتائج ثم يترجم ذلك في صورة مستويات أو معايير دقيقة تستخدم كترموتر في متابعة التنفيذ بواسطة المستويات الإدارية وغير الإدارية. (سامر حيدر، ٢٠٢٢: ٣٤)

ذكرت ريم احمد (٢٠٢٠) أنه عند وضع المعايير الرقابية لابد أن يتم تحديد النتائج المطلوب الوصول إليها والأداء اللازم لتحقيق هذه النتائج ثم يترجم ذلك في صورة مستويات أو معايير دقيقة تستخدم كترموتر في متابعة التنفيذ بواسطة المستويات الإدارية وغير الإدارية (ريم احمد ، ٢٠٢٠ : ٩٩)

ويضيف حسن الشافعي (٢٠١٥) أن المعايير تعتبر بمثابة أن قياس الأداء عن طريقها تعطي للمديرين دلائل محددة عن مدى الرقي من الأداء حيث يلزم أن تكون هذه المعايير صالحة لأن تكون أدوات يقاس عليها مدى النجاح أو التقدم أو القصور. (حسن الشافعي ٢٠١٥ : ٣٢-٣٣)

يشير جمال محمد على ، بادي الدسري (٢٠١٩) إلى أنه تعددت التقسيمات الخاصة بالمعايير ومن أهم هذه المعايير هي :

- **المعايير النقدية** وهي التي تعكس كفاءة وكفاية الاستثمارات المستخدمة في المنظمة ومدى مقابلتها للتكاليف والموائد المتوقعة حيث تستخدم الحصص النقدية كوسيلة للتجسيم الأداء مثلاً معدل الأصول المتداولة - معدل دورات المخزون - معدل العائد على الاستثمار)
- **المعايير الزمنية**: وهي تقيس مدى كفاءة البرامج الزمنية المستخدمة في المنظمة حيث يتم الاعتماد على عنصر الزمن لتقييم الأداء.
- **المعايير الكمية**: وهي تقيس مدى كفاءة استخدام الموارد الطبيعية ومدى كفاءة العنصر البشري.
- **المعايير الوصفية**: وهي التي تقيس مدى كفاءة الأنشطة التي يغلّب عليها الطابع الخدمي وهنا يتم الاعتماد على الشكل الخارجي للمنتج كوسيلة ليضم الأداء. (جمال على ،بادي الدوسري، ٢٠١٩ : ٤٠ - ٤١)

عرض ومناقشة التساؤل الثالث:

للإجابة على التساؤل الثالث : الذي ينص على ما المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي؟ ويتم ذلك من خلال متطلبات تطبيق النظام الرقابي ، و تنمية قدرات الكوادر البشرية لتقديم نظام رقابي مقترح لمديرية الشباب والرياضة ، و اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية

تم إيجاد الوسط المرجح والنسبة المئوية للمحور الثالث : المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي ، تستعرض الباحثة النتائج على النحو التالي:

جدول (١١)

أراء العينة في المحور الثالث : مقترحات تطوير النظام الرقابي

البعد الأول : متطلبات تطبيق النظام الرقابي (ن = ٨٠)

م	العبارة	نسبة الموافقة				الترتيب	الوسط المرجح
		موافق		غير موافق			
		ك	النسبة	ك	النسبة		
١	إنشاء غرفة عمليات رقمية لمتابعة كل من : أ- مشاريع التطوير (مثل تحديث ملعب). ب- الشكاوى المقدمة من الجمهور (خاصة بمراكز الشباب والأندية). ج- التنسيق مع الجهات المحلية (كالمحافظة والجامعات) لضمان الشفافية	٥٦	٪٧٠,٠٠	٢٤	٪٣٠,٠٠	١٠	١,٧٠
	إنشاء آلية دائمة للمتابعة والمراجعة داخل المديرية، تشمل رقابة دورية على المنشآت.	٦٤	٪٨٠,٠٠	١٦	٪٢٠,٠٠	٤	١,٨٠
	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري	٥٤	٪٦٧,٥٠	٢٦	٪٣٢,٥٠	١٢	١,٦٨
٢	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري	٦٢	٪٧٧,٥٠	١٨	٪٢٢,٥٠	٦	١,٧٨
	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري	٦٣	٪٧٨,٧٥	١٧	٪٢١,٢٥	٥	١,٧٩
	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري	٥٥	٪٦٨,٧٥	٢٥	٪٣١,٢٥	١١	١,٦٩
٣	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري	٦١	٪٧٦,٢٥	١٩	٪٢٣,٧٥	٧	١,٧٦
	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري	٦٥	٪٨١,٢٥	١٥	٪١٨,٧٥	٣	١,٨١
	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري	٧٠	٪٨٧,٥٠	١٠	٪١٢,٥٠	١	١,٨٨
٤	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري	٦٠	٪٧٥,٠٠	٢٠	٪٢٥,٠٠	٨	١,٧٥
	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري	٥٨	٪٧٢,٥٠	٢٢	٪٢٧,٥٠	٩	١,٧٣
	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري	٦٧	٪٨٣,٧٥	١٣	٪١٦,٢٥	٢	١,٨٤
٥	رفع تقارير سنوية لغرض ضمان دعم المنشآت الرياضية الملزمة بالمعايير الرقابية (المالية – الادارية – الفنية)	٤٨	٪٦٠,٠٠	٣٢	٪٤٠,٠٠	١٣	١,٦٠

الاستجابات في اتجاه (موافق من ٢ إلى ١,٥١)، (غير موافق أقل من ١,٥٠) يظهر في الجدول (١١) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الثالث : مقترحات تطوير النظام الرقابي (البعد الأول "متطلبات تطبيق النظام الرقابي") تراوح بين (١,٨٨ : ١,٦٠) مما يدل على أن استجابات عينة البحث قد تركز نحو فئة الموافقة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.

وتشير استجابات عينة البحث في البعد الأول : متطلبات تطبيق النظام الرقابي على حصول عبارة رقم (٥) والتي تشير إلى " تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري" على الترتيب الأول بأعلى متوسط ترجيح بلغ (١,٨٨) بينما حصلت العبارة رقم (٨) والتي تشير إلى " وضع قرارات إدارية تعمل على دعم النظام الرقابي للمنشآت الرياضية " على الترتيب الثاني بمتوسط ترجيح بلغ (١,٨٤). وبلغت العبارة رقم (٤) والتي تشير إلى " إنشاء وحدة رقابة داخلية متخصصة تخضع لإدارات مديرية الشباب والرياضة " على الترتيب الثالث بمتوسط ترجيح بلغ (١,٨١)، وحصلت العبارة (٩) والتي تنص على " رفع تقارير سنوية لغرض ضمان دعم المنشآت الرياضية الملزمة بالمعايير الرقابية (المالية – الإدارية – الفنية) " على الترتيب قبل الأخير بمتوسط ترجيح بلغ (١,٦٨)، بينما حصلت العبارة رقم (١-ج) والتي تنص على " إنشاء غرفة عمليات رقمية لمتابعة كل من التنسيق مع الجهات المحلية (كالمحافظة والجامعات) لضمان الشفافية " على الترتيب الأخير بأقل متوسط ترجيح بلغ (١,٦٠).

حيث دلت نتائج أراء العينة في المحور الثالث : مقترحات تطوير النظام الرقابي (البعد الأول "متطلبات تطبيق النظام الرقابي") على أن هناك اتفاقاً على أهمية توافر الدعم المالي والإداري وتأسيس وحدات رقابية متخصصة كمتطلبات أساسية لتفعيل النظام الرقابي، في حين أظهرت النتائج أن المقترحات ذات الطابع التقني أو المرتبطة بالتحول الرقمي مثل غرفة العمليات الرقمية جاءت بدرجة أقل من حيث الأولوية. وهذا يشير إلى أن التركيز ينصب في المرحلة الحالية على تعزيز الموارد والدعم المؤسسي قبل الانتقال إلى تبني آليات رقابية أكثر حداثة ورقمية، وأنه يتم تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري في ضوء قرارات إدارية تعمل على دعم النظام الرقابي للمنشآت الرياضية مع وجود وحدة رقابة داخلية متخصصة تخضع لإدارات مديرية الشباب والرياضة ورفع تقارير سنوية لغرض ضمان دعم المنشآت الرياضية الملزمة بالمعايير الرقابية (المالية – الإدارية – الفنية) مع وضع نظام حوافز للملتزمين بالمعايير الرقابية وتحديد مهام اللجنة الرقابية في متابعة النظام الإداري والقانوني للمنشأة ورفع تقرير دوري بها مع إنشاء آلية دائمة للمتابعة والمراجعة داخل المديرية، تشمل تقارير رقابية رقمية لضمان الشفافية وقنوات إبلاغ سريعة عن المشكلات، والشكاوى المقدمة من الجمهور (خاصة بمراكز الشباب والأندية) مع الرقابة

الدورية على المنشآت، وضرورة توفير نظام إلكتروني متكامل للمتابعة والرقابة لمتابعة كل من مشاريع التطوير (مثل تحديث ملعب حرم جامعة الإسكندرية)، والتنسيق مع الجهات المحلية (كالمحافظة والجامعات) لضمان الشفافية". وهذا يدل على أن أبرز متطلبات تطوير النظام الرقابي تتعلق بالدعم المالي المنتظم، وضرورة وجود قرارات إدارية واضحة، وتأسيس وحدة رقابة داخلية متخصصة.

جدول (١٢)

آراء العينة في المحور الثالث : مقترحات تطوير النظام الرقابي
البعد الثاني : تنمية قدرات الكوادر البشرية (ن = ٨٠)

م	العبارة	نسبة الموافقة				الترتيب	الوسط المرجح
		موافق		غير موافق			
		ك	النسبة	ك	النسبة		
١	تدريب الكوادر على أساليب الرقابة الحديثة	٧٥	%٩٣,٧٥	٥	%٦,٢٥	١	١,٩٤
٢	وضع معايير دقيقة وواضحة لتقييم الأداء ومعلنه للجميع	٥٨	%٧٢,٥٠	٢٢	%٢٧,٥٠	٦	١,٧٣
٣	منح العاملين فرص المشاركة في جهود تحسين الاداء داخل المنشآت	٦٧	%٨٣,٧٥	١٣	%١٦,٢٥	٤	١,٨٤
٤	توفير الكوادر الفنية المتخصصة في مجال التخطيط للمشروعات والبرامج الرياضية	٧٤	%٩٢,٥٠	٦	%٧,٥٠	٢	١,٩٣
٥	يتوفر اخصائى مالى وادارى متخصص لكل منشأة رياضية	٧٣	%٩١,٢٥	٧	%٨,٧٥	٣	١,٩١
٦	تفعيل المساواة والشفافية في توزيع الاعمال الادارية للعاملين	٥٧	%٧١,٢٥	٢٣	%٢٨,٧٥	٧	١,٧١
٧	قياس معدلات الاداء للعاملين بشكل دورى	٦٠	%٧٥,٠٠	٢٠	%٢٥,٠٠	٥	١,٧٥

الاستجابات في اتجاه (موافق من ٢ الى ١,٥١)، (غير موافق أقل من ١,٥٠) يظهر في الجدول (١٢) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الثالث : مقترحات تطوير النظام الرقابي البعد الثاني "تنمية قدرات الكوادر البشرية" تراوح بين (١,٩٤ : ١,٧١) مما يدل على أن استجابات عينة البحث اتجهت إلى الموافقة

وتشير استجابات عينة البحث في البعد الثاني : تنمية قدرات الكوادر البشرية على حصول عبارة

رقم (١) والتي تنص على " تدريب الكوادر على أساليب الرقابة الحديثة" على الترتيب الأول بمتوسط ترجيح بلغ (١,٩٤)، كما بلغت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " منح العاملين فرص المشاركة في جهود تحسين الاداء داخل المنشآت" على الترتيب الثاني بمتوسط ترجيح بلغ (١,٩٣)، وحصلت العبارة رقم (٥) على الترتيب الثالث والتي تنص على " يتوفر اخصائى مالى وادارى متخصص لكل منشأة رياضية" بمتوسط ترجيح بلغ (١,٩٣)، بينما حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "وضع معايير دقيقة وواضحة لتقييم الأداء ومعلنه للجميع" على الترتيب قبل الأخير بمتوسط ترجيح بلغ (١,٧٣)، بينما حصلت العبارة رقم (٦) على الترتيب الأخير والتي تنص على " تفعيل المساواة والشفافية في توزيع الاعمال الادارية للعاملين" بمتوسط ترجيح (١,٧١)

حيث دلت نتائج آراء العينة في المحور الثالث : مقترحات تطوير النظام الرقابي البعد الثاني "تنمية قدرات الكوادر البشرية" على أن أولوية تطوير النظام الرقابي من منظور الكوادر البشرية تكمن في التركيز على التدريب المتخصص، إشراك العاملين في جهود تحسين الأداء، وتوفير خبرات مهنية متخصصة داخل المنشآت الرياضية، بينما جاءت القضايا المرتبطة بالشفافية ومعايير التقييم في مرتبة أقل أهمية نسبياً لدى المبحوثين، كما دلت على الموافقة على تدريب الكوادر على أساليب الرقابة الحديثة مع منح العاملين فرص المشاركة في جهود تحسين الاداء داخل المنشآت وتوافر اخصائى مالى وادارى متخصص لكل منشأة رياضية ومنح العاملين فرص المشاركة في جهود تحسين الاداء داخل المنشآت وقياس معدلات الاداء للعاملين بشكل دورى ووضع معايير دقيقة وواضحة لتقييم الاداء ومعلنه للجميع، و تفعيل المساواة والشفافية في توزيع الاعمال الادارية للعاملين كل ذلك يؤدي إلى تنمية قدرات الكوادر البشرية . مما يؤكد على أن تنمية قدرات الكوادر البشرية أولوية قصوى، من خلال التدريب على أساليب الرقابة الحديثة، وإشراك العاملين في تحسين الاداء، وتوفير أخصائيين متخصصين في المنشآت الرياضية.

جدول (١٣)

أراء العينة في المحور الثالث : المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي
البعد الثالث : اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية

(ن = ٨٠)

م	العبارة	نسبة الموافقة				الترتيب	الوسط المرجح
		موافق		غير موافق			
		ك	النسبة	ك	النسبة		
١	وضع معايير دقيقة لقياس الأداء مثل زمن تنفيذ المهام ومعدلات الإنجاز في الأنشطة.	٤٦	٥٧,٥٠٪	٣٤	٤٢,٥٠٪	١٣	١,٥٨
٢	التنسيق بين وحدات الرقابة بالمديرية والجهات التابعة لها (مثل الأندية الرياضية، المراكز الشبابية، ملاعب الحي، وأكاديميات الشباب) لتحقيق التكامل في تطبيق السياسات الرقابية.	٦٠	٧٥,٠٠٪	٢٠	٢٥,٠٠٪	١١	١,٧٥
٣	متابعة مشاريع التطوير (مثل تجديد ملعب برج العرب، أو إنشاء المراكز الشبابية الذكية).	٦٢	٧٧,٥٠٪	١٨	٢٢,٥٠٪	١٠	١,٧٨
٤	ربط آليات الرقابة ببرامج الأنشطة (كالبطولات المحلية، والتدريبات الرياضية، وورش العمل الشبابية)	٦٨	٨٥,٠٠٪	١٢	١٥,٠٠٪	٥	١,٨٥
٥	تحديث قواعد البيانات الإلكترونية لدعم أعمال مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية وضمان كفاءة الإدارة.	٥٦	٧٠,٠٠٪	٢٤	٣٠,٠٠٪	١٢	١,٧٠
٦	مراقبة تطبيق القواعد واللوائح وتطويرها لضمان الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل.	٧١	٨٨,٧٥٪	٩	١١,٢٥٪	٢	١,٨٩
٧	تعزيز استقلالية الرياضة مع الالتزام بالقانون ومبادئ الشفافية والمحاسبة في صنع القرار.	٦٩	٨٦,٢٥٪	١١	١٣,٧٥٪	٤	١,٨٦
٨	تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية وتطوير العلاقات لتحسين أداء المديرية	٧٢	٩٠,٠٠٪	٨	١٠,٠٠٪	١	١,٩٠
٩	متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأنشطة على مستوى المحافظة	٦٧	٨٣,٧٥٪	١٣	١٦,٢٥٪	٦	١,٨٤
١٠	التأكد من تنفيذ الخطط التنفيذية وفق المعايير المحددة وبالطرق الصحيحة.	٧٠	٨٧,٥٠٪	١٠	١٢,٥٠٪	٣	١,٨٨
١١	رصد الانحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان الجودة.	٦٦	٨٢,٥٠٪	١٤	١٧,٥٠٪	٧	١,٨٣
١٢	تقييم مدى كفاية الموارد البشرية والمادية وتوافقها مع متطلبات الخطط التنفيذية	٦٤	٨٠,٠٠٪	١٦	٢٠,٠٠٪	٩	١,٨٠
١٣	ضمان التعاون الفعال بين آليات الرقابة والمؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية، لتحقيق التكامل الاستراتيجي بين طبيعة العمل والأنظمة الرقابية.	٦٥	٨١,٢٥٪	١٥	١٨,٧٥٪	٨	١,٨١

الاستجابات في اتجاه (موافق من ٢ الى ١,٥١)، (غير موافق أقل من ١,٥٠)

يظهر في الجدول (١٣) أن متوسط تكرار استجابات عينة البحث المحور الثالث : المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي (البعد الثالث : اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية) تراوح بين (١,٩٠ : ١,٥٨) مما يدل على أن استجابات عينة البحث اتجهت إلى الموافقة.

وتشير استجابات عينة البحث في البعد الثالث : اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية على حصول عبارة رقم (٨) والتي تنص على " تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية وتطوير العلاقات لتحسين أداء المديرية " على الترتيب الأول بمتوسط ترجيح بلغ (١,٩٠)، وحصول عبارة رقم (٦) والتي تنص على "مراقبة تطبيق القواعد واللوائح وتطويرها لضمان الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل." على الترتيب الثاني بمتوسط ترجيح بلغ (١,٨٩)، وحصول عبارة رقم (١٠) والتي تنص على "التأكد من تنفيذ الخطط التنفيذية وفق المعايير المحددة وبالطرق الصحيحة." على الترتيب الثالث بمتوسط ترجيح بلغ (١,٨٨)، وحصول عبارة رقم (٥) والتي تنص على " تحديث قواعد البيانات الإلكترونية لدعم أعمال مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية وضمان كفاءة الإدارة " على الترتيب الرابع بمتوسط ترجيح بلغ (١,٧٠)، وحصول عبارة رقم (١) والتي تنص على " وضع معايير دقيقة لقياس الأداء مثل زمن تنفيذ المهام ومعدلات الإنجاز في الأنشطة. " على الترتيب الأخير بأقل بمتوسط ترجيح بلغ (١,٥٨)

حيث دلت نتائج أراء العينة في المحور الثالث : المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي البعد الثالث " اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية" على أهمية تعزيز التكامل المؤسسي بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية من خلال تطوير آليات الرقابة الداخلية والخارجية، الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وضمان تنفيذ الخطط وفق أسس علمية، مع التركيز على التحديث التقني والمعايير الكمية لقياس الأداء، وتتمثل في تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية وتطوير العلاقات لتحسين أداء المديرية، ومراقبة تطبيق القواعد واللوائح وتطويرها لضمان الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل، والتأكد من تنفيذ الخطط التنفيذية وفق المعايير المحددة وبالطرق الصحيحة، تحديث قواعد البيانات الإلكترونية لدعم أعمال مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية وضمان كفاءة الإدارة، ربط آليات الرقابة ببرامج الأنشطة (كالبطولات المحلية، والتدريبات الرياضية، وورش العمل الشبابية)، مع ضمان التعاون الفعال بين آليات الرقابة والمؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية، لتحقيق التكامل الاستراتيجي بين طبيعة العمل والأنظمة الرقابية، ورصد الانحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان الجودة، وتعزيز استقلالية الرياضة مع الالتزام بالقانون ومبادئ الشفافية والمحاسبة في صنع القرار، ومتابعة مشاريع التطوير (مثل تجديد ملعب برج العرب، أو إنشاء المراكز الشبابية الذكية)، ومتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأنشطة على مستوى المحافظة، مع التنسيق بين وحدات الرقابة بالمديرية والجهات التابعة لها (مثل الأندية الرياضية، المراكز الشبابية، ملاعب الحي،

وأكاديميات الشباب) لتحقيق التكامل في تطبيق السياسات الرقابية، ووضع معايير دقيقة لقياس الأداء مثل زمن تنفيذ المهام ومعدلات الإنجاز في الأنشطة.

مما يوضح أن التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية يمكن تعزيزه عبر الربط الإلكتروني، تحديث اللوائح، وتفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، مع قصور في استخدام مؤشرات الأداء الكمية الدقيقة.

وبهذا يكون تم الإجابة على التساؤل الثالث. الذي ينص على " ما المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي".

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

في ضوء أهداف وتساؤلات ونتائج الدراسة تستخلص الباحثة مايلي:
أولاً: الاستنتاجات العامة للبحث

المحور الاول: الواقع الفعلي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية

- **الإيجابيات :**
- تسعى مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية لتحقيق أهداف المديرية لرؤية محافظة الإسكندرية من خلال تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم
- وجود مؤشرات أداء واضحة لقياس تحقيق الأهداف
- اعتماد النفقات المالية يكون حسب الخطط الموضوعة من خلال عمل دراسة جدوى للبرامج لمعرفة نسبة نفقات التنفيذ
- وجود متابعة مالية مركزية وإجراءات صرف منظمة
- تنوع البرامج الرياضية والاجتماعية والفنية للشباب
- وجود المراقبة الصرف المالي على الأنشطة والبرامج والخدمات
- **السلبيات :**
- قصور في وجود أنشطة متنوعة للمنشآت الرياضية.
- تحتاج المديرية الى خطة لتطوير متابعة تنفيذ الأنشطة (الثقافية، الاجتماعية، التدريبية).
- المديرية تعاني من قصور في بعض الموارد (المادية – البشرية)، خاصة على صعيد الميزانية المتناسبة مع الأنشطة،
- احتياج لكوادر بشرية مؤهلة داخل الادارات الرقابية.
- احتياج المديرية الى تطوير النظام الرقابي لمراجعة التعاقدات والمشتريات لكل منشأة
- تحتاج المديرية الى التخطيط الجيد لتطوير منظومة اكتشاف المواهب الرياضية ورعايتها من خلال بطارية للإنقاء

المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية

- **الإيجابيات :**
- وجود نظام رقابي فعال جزئياً داخل المديرية، يظهر في انتظام تقييم الأداء، وتوفير أهداف قابلة للقياس، ومؤشرات متابعة للخطط.
- تبين أن هناك تقديرًا لأهمية رفع التقارير الشهرية، وتحديد مقاييس جودة الخدمات
- وجود متابعة مالية مركزية وإجراءات صرف منظمة
- تمتلك المديرية هيكل تنظيمي إداريًا واضحًا من حيث المسؤوليات والأهداف
- أساليب الرقابة المعتمدة تركز على الملفات والتقارير
- **السلبيات :**
- الانسجام الثقافي بين الخطط والقيم المحلية ما زال مهملاً
- نقصاً في التأهيل التخصصي للعاملين الرقابيين وغياب اللجان الرقابية داخل المنشآت.
- ضعف ملحوظ في أساليب الرقابة باستخدام الزيارات الميدانية، وهو ما يحد من الرقابة الفعلية على أرض الواقع.

المحور الثالث: المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي

- أبرز متطلبات تطوير النظام الرقابي تتعلق بالدعم المالي المنتظم
- ضرورة وجود قرارات إدارية واضحة، وتأسيس وحدة رقابة داخلية متخصصة.
- تنمية قدرات الكوادر البشرية أولوية قصوى، من خلال التدريب على أساليب الرقابة الحديثة، إشراك العاملين في تحسين الأداء، وتوفير أخصائيين متخصصين في المنشآت الرياضية.
- التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية يمكن تعزيزه عبر الربط الإلكتروني
- تحديث اللوائح
- تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، مع قصور في استخدام مؤشرات الأداء الكمية الدقيقة.
- تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري

- وجود وحدة رقابة داخلية متخصصة تخضع لإدارات مديرية الشباب والرياضة ورفع تقارير سنوية لغرض ضمان دعم المنشآت الرياضية الملتزمة بالمعايير الرقابية (المالية – الادارية – الفنية)
- وضع نظام حوافز للملتزمين بالمعايير الرقابية وتحديد مهام اللجنة الرقابية في متابعة النظام الإداري والقانوني للمنشأة
- رفع تقرير دورية بها مع إنشاء آلية دائمة للمتابعة والمراجعة داخل المديرية، تشمل تقارير رقابية رقمية لضمان الشفافية وقنوات إبلاغ سريعة عن المشكلات، والشكاوى المقدمة من الجمهور (خاصة بمراكز الشباب والأندية) مع الرقابة الدورية على المنشآت،
- ضرورة توفير نظام إلكتروني متكامل للمتابعة والرقابة لمتابعة كل من مشاريع التطوير (مثل تحديث ملعب حرم جامعة الإسكندرية)
- التنسيق مع الجهات المحلية (كالمحافظة والجامعات) لضمان الشفافية
- ضرورة وجود قرارات إدارية واضحة، وتأسيس وحدة رقابة داخلية متخصصة.
- تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية وتطوير العلاقات لتحسين أداء المديرية
- مراقبة تطبيق القواعد واللوائح وتطويرها لضمان الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل
- التأكد من تنفيذ الخطط التنفيذية وفق المعايير المحددة وبالطرق الصحيحة
- تحديث قواعد البيانات الإلكترونية لدعم أعمال مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية وضمان كفاءة الإدارة
- ربط آليات الرقابة ببرامج الأنشطة (كالبطولات المحلية، والتدريبات الرياضية، وورش العمل الشبابية)، مع ضمان التعاون الفعال بين آليات الرقابة والمؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية،
- رصد الانحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان الجودة
- تعزيز استقلالية الرياضة مع الالتزام بالقانون ومبادئ الشفافية والمحاسبة في صنع القرار
- متابعة مشاريع التطوير (مثل تجديد ملعب برج العرب، أو إنشاء المراكز الشبابية الذكية)
- متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأنشطة على مستوى المحافظة، مع التنسيق بين وحدات الرقابة بالمديرية والجهات التابعة لها (مثل الأندية الرياضية، المراكز الشبابية، ملاعب الحي، وأكاديميات الشباب) لتحقيق التكامل في تطبيق السياسات الرقابية
- وضع معايير دقيقة لقياس الأداء مثل زمن تنفيذ المهام ومعدلات الإنجاز في الأنشطة.

وفي ضوء ما سبق تم التوصل الى نظام رقابي مقترح لتحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية كما يلي :

أولاً: الأسس العامة للنظام الرقابي

- الشفافية: ضمان وضوح جميع الإجراءات واللوائح أمام العاملين والجمهور.
- الالتزام بالقوانين: التوافق مع القوانين المصرية المنظمة لعمل مديريات الشباب والرياضة.
- المشاركة المجتمعية: إشراك المنتفعين (الشباب، الأندية، مراكز الشباب) في عمليات التقييم والتحسين.
- التحسين المستمر: اعتماد آليات مراجعة وتطوير دورية للنظام الرقابي نفسه.

ثانياً: محاور النظام الرقابي

- **الرقابة الإدارية والتنظيمية**
 - تحديد الصلاحيات بوضوح لكل مستوى إداري.
 - إعداد خطط عمل سنوية لكل إدارة تابعة، مع مؤشرات أداء (KPIs) واضحة.
 - المراجعة الدورية لسجلات الحضور والانصراف، وتوزيع المهام.
- **الرقابة المالية**
 - فحص المصروفات والإيرادات بصفة شهرية من خلال لجان مراجعة مالية مستقلة.
 - التدقيق المسبق للمشتريات والمناقصات للتأكد من التوافق مع اللوائح.
 - تقارير مالية ربع سنوية تقدم للمديرية والجهات الرقابية المركزية.
- **الرقابة الفنية على الأنشطة**
 - متابعة تنفيذ البرامج الشبابية والرياضية وفق الخطط الزمنية.
 - قياس أثر الأنشطة من خلال استبيانات ومؤشرات الأداء.
 - زيارات ميدانية مفاجئة لمراكز الشباب والأندية للتأكد من جودة التنفيذ.
- **الرقابة المجتمعية**
 - إنشاء خط ساخن وبريد إلكتروني لتلقي الشكاوى والمقترحات.
 - استطلاعات رأي دورية للمستفيدين لقياس رضاهم.
 - لجان مشتركة تضم ممثلين عن الشباب والأندية لمراجعة نتائج الأداء.

ثالثاً: آليات التنفيذ والمتابعة

• تشكيل لجنة رقابة وتقييم تضم:

- ممثلين عن المديرية.
- عضو من الجهاز المركزي للمحاسبات (للجانب المالي).
- عضو من المجتمع المدني أو مراكز الشباب.
- تقارير دورية (شهرية – ربع سنوية – سنوية) ترفع إلى مدير المديرية، وزارة الشباب والرياضة.
- اجتماعات مراجعة الأداء كل ٦ أشهر لمناقشة النتائج ووضع خطط التحسين.

رابعاً: مؤشرات نجاح النظام الرقابي:

- انخفاض نسبة المخالفات.
- زيادة نسبة رضا المستفيدين.
- الالتزام بالخطوة الزمنية والميزانية.

خامساً: مقترح مؤشرات الأداء (KPIs)

- نسبة تنفيذ البرامج في موعدها
- نسبة رضا الشباب عن الخدمات
- عدد المخالفات المالية والإدارية
- نسبة مشاركة الفتيات في الأنشطة

التوصيات :

في ضوء استنتاجات البحث توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات موجهة إلي الجهات التالية :-

أ. مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية

- تفعيل مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية النظام رقابي مقترح لتحقيق أهداف مديريةية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية المقترح .
- تفعيل نظام الزيارات الرقابية الميدانية بشكل دوري ومخطط، لضمان الرقابة الفعلية لا النظرية على الأنشطة والمنشآت
- إنشاء وحدة رقابة داخلية مستقلة تتبع المديرية مباشرة، تضم مختصين في الجوانب المالية والقانونية والرياضية.
- تطوير برامج تدريبية منتظمة للعاملين على أحدث أساليب الرقابة والإدارة وتحليل الانحرافات، وربط ذلك بخطط الترقية الوظيفية.
- إصدار دليل شامل للمعايير الرقابية يتضمن مؤشرات أداء كمية ونوعية واضحة، تشمل جودة الخدمات، وعدد المستفيدين، وزمن الإنجاز.
- تعزيز مبدأ الشفافية والمساواة في توزيع المهام والفرص الإدارية داخل المؤسسات الرياضية، لضمان بيئة عمل عادلة ومحفزة.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي لضمان ملاءمته لمتطلبات الحوكمة الحديثة، وتفعيل اللجان الرقابية المصغرة داخل المنشآت الرياضية

ب. وزارة الشباب والرياضة :

- زيادة الدعم المالي المخصص للإدارة الرقابية، بما يكفل تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتوفير أدوات الرقابة الميدانية الحديثة.
- إنشاء قاعدة بيانات رقمية مركزية لدعم أعمال الرقابة والتحليل وتبادل المعلومات بين المديرية والمنشآت الرياضية.
- مراعاة البعد الثقافي والمجتمعي في الخطط الرقابية، بما يضمن تقبل المجتمع للبرامج وتعزيز فعالية تنفيذها.
- ربط الخطط التنفيذية بنتائج التقارير الرقابية، لضمان اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات فعلية وتقييمات ميدانية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد السلمي. (٢٠١٨)، الإدارة والرقابة على الإنتاج. القاهرة: دار الفكر العربي، دار الكتب المصرية
٢. أحمد محمد الخولي. (٢٠١٩)، الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة
٣. أحمد الغامدي. (٢٠٢٠)، أثر الرقابة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، متاحة في مكتبة الجامعة
٤. أسامة أحمد رشوان. (٢٠٠٨)، إعادة هيكلة مديرية الشباب والرياضة كمدخل لتطوير الأداء الإداري بوزارة الشباب، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية.
٥. بيداء عصام وهالة ماجود (٢٠٢٣) صياغة سيناريوهات إدارة الرياضة وفق رؤية ٢٠٢٥ دراسة تحليلية في وزارة الشباب العراقية، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد.
٦. تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات، (٢٠٢٣)، تقرير الرقابة على وزارة الشباب والرياضة، الموقع الرسمي للجهاز المركزي للمحاسبات، الموقع الرسمي للجهاز.
٧. جريدة الأهرام دور الرقابة في تطوير المراكز الشبابية بالإسكندرية. (٢٠٢٣)، العدد ٢٠٢٣/٨/١٥
٨. جمال علي، بادي الدسري (٢٠١٩) الإدارة الرياضية في القرن ال ٢١، مكتبة الرشد، الرياض
٩. الجهاز المركزي للمحاسبات، (٢٠٢٣)، تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات، تقرير الرقابة على وزارة الشباب والرياضة، الموقع الرسمي للجهاز المركزي للمحاسبات، القاهرة
١٠. حافظ، محمد عبد الله. (٢٠١٨)، أصول الإدارة الحديثة: المفاهيم والوظائف والتطبيقات، ط ٣، دار النهضة العربية، القاهرة
١١. حسن الشافعي (٢٠١٥) الحوكمة في الترفيه البدني والرياضة، مؤسسه عالم الرياضة للنشر، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الاسكندرية.
١٢. خالد بن سعد الغنيم. (٢٠٢١)، مبادئ الإدارة والرقابة في المؤسسات العامة، ط ٣، دار المسيرة للنشر، الكويت
١٣. خالد بن محمد العتيبي. (٢٠٢٢)، الإدارة الحديثة للمؤسسات الرياضية الحكومية: الأسس والتطبيقات. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر. الرياض.
١٤. خالد عبد الرحمن (٢٠١٧) نظام رقابي مقترح لتحسين أداء الأندية الرياضية في الوطن العربي". دار النشر: العربي للطباعة، الأردن.
١٥. ريم أحمد (٢٠٢٠): نظام رقابي مقترح لتحسين جودة الخدمات في الأندية الرياضية". دار النشر: الشروق، الأردن
١٦. سامر حيدر احمد (٢٠٢٢)، تأثير الحوكمة على مستوى الاستثمار بالمؤسسات الرياضية في العراق"، (بحث منشور)، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، العراق
١٧. سعد الغنام. (٢٠١٦)، الرقابة والتقييم في الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض
١٨. سعد بن عبدالله الزهراني. (٢٠٢١)، تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية الحكومية بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الرياض
١٩. صالح بن حمد العساف. (٢٠١٣)، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط ٦، دار الزاحم، الرياض
٢٠. عبد الله العمري. (٢٠١٩)، دور الرقابة الداخلية في الحد من الفساد الإداري، بحث منشور، مجلة الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز، ج ٥٧، ع ٢، ص ٤٥-٧٨
٢١. عمرو محمد عبد الخالق (٢٠١٢)، تطوير الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية.
٢٢. فاطمة أحمد (٢٠٢١). أهمية الرقابة الإلكترونية في إدارة المؤسسات الرياضية". دار النشر: المدى للطباعة، العراق.
٢٣. فهد بن عبد الله العليان. (٢٠١٩)، مبادئ الإدارة العامة: النظرية والتطبيق، ط ٤، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض.
٢٤. فهد بن عبد الله العمران، (٢٠٢٢)، الرقابة المالية في القطاع الحكومي، مركز البحوث والدراسات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٥. فؤاد فاروق حسين. (٢٠١٦)، المعوقات الإدارية التي تواجه العاملين بالتربية الرياضية (تخطيط - تنظيم - توعية - رقابة)، مؤسسة عالم الرياضة للنشر.
٢٦. ليلى عبد الله (٢٠٢٢) نظام رقابي مقترح لتحقيق أهداف الاستدامة في المؤسسات الرياضية". دار النشر: نور للطباعة، المغرب
٢٧. محمد بن عبد الرحمن المبارك. (٢٠٢٠)، إدارة الجودة والتميز في المنظمات الرياضية، دار عالم الكتب، الدمام، المملكة العربية السعودية.
٢٨. محمد حسن (٢٠١٩). دور الرقابة الداخلية في تحقيق الجودة في المؤسسات الرياضية". دار النشر: النهضة العربية، لبنان.
٢٩. محمد حسن العزب. (٢٠١٨) الإدارة الحديثة في الأندية والمنظمات الرياضية. القاهرة: دار الفكر العربي
٣٠. محمد قاسم القريوتي. (٢٠١٨)، الرقابة الإدارية: المفاهيم والأساليب والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.
٣١. محمد الخضير. (٢٠١٧)، الرقابة الإدارية في المنظمات الحكومية، دار المعارف، القاهرة
٣٢. محمد الخضر. (٢٠١٦)، الرقابة والتقييم في المنظمات الحكومية، مكتبة العبيكان، الرياض
٣٣. محمد مرسى. (٢٠١٧)، الرقابة المالية وإدارة التكاليف، دار الخريجي، الرياض. ص ٥٥-٧٠

٣٤. ناصر بن سعد العمر. (٢٠٢١)، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية: التخطيط والرقابة والتقييم، دار المتنبي للنشر والتوزيع، الدمام، المملكة العربية السعودية.
٣٥. وزارة التنمية الإدارية (٢٠٢٠)، دليل معايير الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية، وزارة التنمية الإدارية، القاهرة
٣٦. وزارة الشباب والرياضة (٢٠٢٣). دليل معايير الرقابة الداخلية، الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة.
٣٧. وزارة الشباب والرياضة (٢٠١٧). القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧. الجريدة الرسمية، العدد ٢٥ مكرر
٣٨. يوسف خالد (٢٠١٦)، دور الرقابة البرلمانية في تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية". دار الأفق العربي للنشر، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

39. Adams, David (2022) Parliamentary Oversight in Achieving Goals of Sports Institutions. SAGE Publications, Australia
40. Brown, J. (2020). Effective Auditing in Sports Organizations. London: Sports Press. (pp. 65-70)
41. Brown, Sarah (2019). Internal Oversight and Its Role in Enhancing Service Quality in Sports Organizations. Routledge, USA
42. Chelladurai, P. & Kerwin, S. (2022). *Human Resource Management in Sport*. Human Kinetics.
43. Davis, R., & Colleagues (2018). Field Monitoring and its Role in Enhancing Regulatory System Performance. McGraw-Hill Education, United States
44. Evans, J. & Lindsay, W. (2020). Managing for Quality and Performance Excellence. Cengage
45. Frisby, W. M. (2016). The organizational structure and effectiveness of Canadian national sport governing bodies. PhD dissertation, University of Waterloo, Canada
46. Geeraert, A., & Drieskens, E. (2020). *Good governance in international sports organizations: An empirical study*. International Journal of Sport Policy and Politics, 12(3), 411-429.
47. Iconomescu, T. M., Mindrescu, V., & Badau, D. (2014). Importance of human resources in sports clubs and in sports performance management. *Gymnasium*, 15 (٢).
48. Johnson, Michael (2018). The Impact of Financial Auditing on Achieving Goals in Sports Institutions. Springer Publishing, USA
49. Lekavičius, T. (2020). Management of human resources in a sports organisation from the point of view of employees. *Humanities Studies*, 5(82), 147–159
50. Mallen, C. & Adams, L. (2021). *Sport Governance and Policy*. Routledge.
51. Patterson, T. (2019). The Role of Accountability in Achieving Regulatory System Objectives. Cambridge University Press, United Kingdom
52. Roberts, Emily (2021). The Role of Digital Oversight in Managing Sports Institutions. Taylor & Francis, Canada
53. Smith, J., & Green, K. (2021). *Sport and recreation management: Theory and practice*. London: Routledge
54. Smith, T., & Jones, L. (2020). *Modern Control Systems in Youth and Sports Organizations*. London: Routledge
55. Wilson, Peter (2020). An Integrated Oversight System for Public Sports Organizations. Palgrave Macmillan, Germany.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

56. <http://www.alexandria.gov.eg>
57. <http://www.kenanaonline.com>
58. <http://youth-sport.blogspot.com>
59. www.mys.gov.eg
60. www.nauss.edu.sa

قائمة المرفقات

- مرفق (١) : قائمة أسماء الخبراء
- مرفق (٢) : الدراسة الإستطلاعية الأولي
- مرفق (٣) : الصورة الأولية لإستمارة الإستبيان
- مرفق (٤) : الصورة النهائية لإستمارة الإستبيان
- مرفق (٥) النموذج الرقابي المقترح
- مرفق (٦) المقابلة الشخصية المقننة للمسؤولين والمستفيدين

مرفق (١)
قائمة أسماء الخبراء

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د/ أنور وجدي الوكيل	الأستاذ بقسم الإدارة الرياضية - كلية علوم الرياضة جامعة المنيا
٢	أ.د/ دنيا محمد عادل	أستاذ الإدارة الرياضية ورئيس قسم الإدارة الرياضية كلية علوم الرياضة للبنات - جامعة الاسكندرية
٣	أ.د/ ريهام أمين	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية كلية علوم الرياضة للبنات جامعة الاسكندرية
٤	أ.د/ رحاب علي أمين	أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية كلية علوم الرياضة للبنات - جامعة الإسكندرية
٥	أ.د/ سماح احمد صلاح الدين	استاذ الادارة الرياضية كلية علوم الرياضة للبنات جامعه الاسكندرية
٦	أ.د/ مها محمد الصغير	الأستاذ الادارة الرياضية المتفرغ بقسم الإدارة الرياضية كلية علوم الرياضة للبنات - جامعة الاسكندرية
٧	أ.د/ هميمة ابراهيم حشيش	الأستاذ الادارة الرياضية المتفرغ بقسم الإدارة الرياضية كلية علوم الرياضة للبنات - جامعة الاسكندرية

مرفق (٢)
المقابلة الشخصية المقتنة للمسؤولين و المستفيدين



كلية علوم الرياضة للبنات
قسم الإدارة الرياضية

السيد الأستاذ /

تحية طيبة ... وبعد ،،،،

تقوم الباحثة / إيمان سعيد زيدان
مدرس بقسم الادارة الرياضية بكلية علوم الرياضة للبنات جامعة الإسكندرية بإجراء دراسة بحثية في
الإدارة الرياضية

بعنوان
" نظام رقابى مقترح لتحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية "

لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على هذه التساؤلات بما يفيد الباحثة فى الوقوف على مشكلة
بحثها.

ولا يسع الباحثة سوى تقديم أسمى آيات الشكر لمساهمتكم البناءة ورأيكم الذى سيثرى البحث فى
الوصول إلى ما يهدف إليه.

ولكم جزيل الشكر والتقدير ،،

الاسم:.....
الوظيفة:.....
جهة العمل:.....

الباحثة

المسؤولين

ت	العبارات	نعم	لا
١	هل هناك مشروعات يتم طرحها للمؤسسات الرياضية ويتم تطبيقها ؟		
٢	هل يتم دراسة القوانين والتشريعات والخطط المتعلقة بشؤون الشباب والرياضة ؟		
٣	هل يتم مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط الداعمة للشباب في المؤسسات الرياضية ؟		
٤	ملحق سؤال (٣) اذا كان الجواب (نعم) ماهي أساليب الرقابة المستخدمة ؟		
٥	هل يوجد تحديات تواجهكم في تنفيذ الأنشطة؟		
٦	هل يوجد رقابة على تنفيذ الأنشطة المقدمة؟		
٧	هل يوجد أساليب رقابية مطبقة تحتاج لتطوير؟		
٨	مانوع الأساليب الرقابية المطبقة بالمديرية؟		
٩	هل نظام الإنذار المبكر مفعّل بالرقابة بالمديرية؟		

مرفق (٣)
الصورة الأولى لإستمارة الإستبيان

المحور الاول: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية

م	العبارة	الإستجابة						التعديل
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	حذف	إضافة	دمج	
البعد الأول : تقييم النظام الرقابي الحالي								
١	توجد خطة استراتجية واضحة للمديرية							
٢	تحقق أهداف المديرية لرؤية محافظة الإسكندرية							
٣	تتميز الاهداف الموضوعية بسهولة قياسها.							
٤	توجد آلية واضحة ومعلنة لمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج بالمديرية							
٥	يتم متابعة تنفيذ الخطط بشكل دوري							
٦	توجد مؤشرات أداء واضحة لقياس تحقيق الأهداف							
٧	توجد قنوات اتصال فعالة للإبلاغ عن الملاحظات الرقابية.							
٨	تعتمد المتابعة على نظام إلكتروني يسهل عملية التقييم.							
٩	يتم تحديث وتطوير الأهداف والعمل على تنفيذها.							
١٠	يتم استخدام تقنيات حديثة في الرقابة							
١١	يتم إعلان العاملين بنتيجة التقييم							
١٢	يتم الإستفادة من خبرات المتخصصين للتطوير اللازم للمديرية							
١٣	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنظم .							
١٤	يتم التفتيش على المنشآت الرياضية للتأكد من توافر معايير السلامة في الملاعب							
١٥	تتم مراجعة مستندات صرف المكافآت و الحوافز المالية والعينية طبقا لبنود الصرف الموجودة بالخطة							
١٦	يتم متابعة تنفيذ برامج المنشآت الرياضية والأنشطة (الثقافية، الاجتماعية، التدريبية).							
١٧	يتم التفتيش على جودة مرافق المنشآت الرياضية مثل (المكتبات، قاعات التدريب).							
١٨	تقييم أداء المدربين والحكام وفقا لمعايير الاتحاد المنتمى اليه							
١٩	تطبيق المعايير الفنية في البطولات التي تنفذها المنشآت الرياضية							
البعد الثاني: الموارد								
١	تتناسب الميزانية مع الخدمات والأنشطة التي تقوم بها المديرية.							
٢	تتوفر الموصافات الفنية للمباني والمنشآت الرياضية اللازمة بما يتناسب مع الانشطة والخدمات التي تقام بها.							
٣	يتناسب عدد المنشآت وحجمها مع الاهداف المطلوب تحقيقها							
٤	توجد كوادر بشرية كافية ومؤهلة داخل الادارات الرقابية							
٥	تتناسب الادوات الرياضية المتاحة مع اهداف الانشطة والبرامج المنفذة.							
٦	تقوم إدارة الرقابة الفنية على الأنشطة الرياضية بمتابعة تمكين ذوى الاحتياجات الخاصة من المشاركة بالأنشطة.							
٧	تقوم إدارة الرقابة على المنشآت الشبابية بتشجيع العاملين كفريق واحد لتطوير العمل							
٨	توفر المديرية قاعدة بيانات للمنشآت والأنشطة المختلفة.							
٩	يشارك المتخصصون بوضع الاهداف العامة للجنة الشباب والرياضة النيابية مع الأخذ في الاعتبار آراء الوزارات والمديريات							
١٠	تتلائم الموازنات المالية المقترحة للبرامج والأنشطة مع الاهداف المراد تحقيقها							
١١	تهتم وحدة الرقابة الداخلية بالتطوير الإداري وفقا للتكنولوجيا الإدارية الحديثة							
١٢	تعتمد النفقات المالية حسب الخطط الموضوعية من خلال عمل دراسة جدوى للبرامج لمعرفة نسبة نفقات التنفيذ							
١٣	تكون المتابعة المالية من خلال الإدارة العامة للرقابة والتفتيش بمدرية الشباب والرياضة							
البعد الثالث: البرامج والخدمات المقدمة								
١	تتنوع البرامج الرياضية لتلبية احتياجات الشباب							
٢	تتنوع البرامج الاجتماعية لتلبية احتياجات الشباب							
٣	تتنوع البرامج ثقافية لتلبية احتياجات الشباب							
٤	تتنوع البرامج الفنية لتلبية احتياجات الشباب							
٥	يتم اكتشاف المواهب الرياضية ورعايتها من خلال بطارية للإنقاء							
٦	يتم تفعيل المشاركة المجتمعية في البرامج المقدمة من مديرية الشباب والرياضة.							
٧	توجد آلية لإستطلاع رضا المستفيدين وتقييم أرائهم لتطوير الأهداف							
٨	التحقق من التزام المنشآت الرياضية باللوائح والقوانين الخاصة بالبرامج والخدمات المقدمة							
٩	تتم الإدارة العامة للرقابة والتفتيش بالتأكد من توافر معايير السلامة في الملاعب والادوات المستخدمة							
١٠	يتم مراقبة الصرف المالي على الأنشطة والبرامج والخدمات.							
١١	يتم مراجعة التعاقدات والمشتريات لكل منشأة							

المحور الثاني : الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية

م	العبارة	الإستجابة			التعديل		
		موافق	حد ما	غير موافق	حذف	إضافة	دمج
	البعد الأول : أساليب النظام الرقابي						
١	تتم الرقابة الادارية والمالية بالمؤسسات الرياضية عن طريق :						
	أ. الزيارات الميدانية						
	ب. الملاحظة الشخصية						
	ج. لجان التحقيق						
	د. فحص الوثائق سجلات الحضور والانصراف						
	هـ. مراجعة الحسابات الختامية						
٢	يتم تقييم الأداء للعاملين من خلال ادارة التخطيط والمتابعة الفنية						
٣	تقييم الشامل في نهاية السنة المالية للمنشآت الرياضية						
٤	مراقبة الانتخابات وإدارتها من الجمعية العمومية						
٥	يتم استبيانات دورية للكشف عن عيوب النظم الادارية والفنية والمالية التي تعرقل سير العمل واقتراح وسائل لتلافيها						
٦	مراجعة الموازنات التقديرية والتأكد من مصادر الصرف						
٧	التقارير الدورية عن الانجازات التي تتم في الخطة التنفيذية						
	البعد الثاني: فاعلية الهيكل التنظيمي						
١	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المديرية.						
٢	يوجد هيكل توظيفي تتضح به المسؤوليات والاختصاصات.						
٣	يوجد دليل تنظيمي موضح به اهداف المديرية.						
٤	يوجد لجان رقابية مصغرة داخل كل منشأة						
٥	العاملين داخل الإدارات الرقابية له خلفية علمية وشهادة تتعلق بالجانب الرياضي او القانوني						
	البعد الثالث: الآليات والمعايير المتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة						
١	تحديد مؤشرات أداء دقيقة (كفاءة التشغيل، جودة الخدمات، الالتزام بالموازنات) لقياس فعالية الأنشطة الرياضية والشبابية.						
٢	تحديد مقاييس أداء واضحة تشمل: جودة الخدمات في المراكز الشبابية (عدد المستفيدين، تنوع البرامج المقدمة مثل التدريب المهني أو الأنشطة الثقافية).						
٣	كفاءة إدارة الملاعب الرياضية (معدل استخدام الملعب، الصيانة الدورية، التجهيزات المتاحة).						
٤	الالتزام الأندية بالمعايير المالية والآليات الإدارية						
٥	مراجعة تنفيذ البرامج والمشاريع في الأندية والمراكز التابعة للمديرية، ومقارنتها بالاهداف المخططة						
٦	مراجعة مشاريع البنية التحتية (كملاعب السويسي، أو مركز شباب المنتزه).						
٧	تحليل نتائج البرامج الشبابية مثل (مبادرة "شباب الإسكندرية المبدع" أو دورات التنمية البشرية).						
٨	تحليل الانحرافات ووضع حلول فورية (تعديل خطط، تدريب العاملين، توفير موارد إضافية) لضمان سير العمل وفق المعايير						
٩	تفعيل دور الرقابة على المشاركة المجتمعية في البرامج المقدمة من مديرية الشباب والرياضة						
١٠	معالجة قصور الأندية في صيانة المرافق (مثل صالات الألعاب الرياضية أو المساح).						
١١	تعديل خطط التدريب بناءً على تقييم أداء المدربين في الأكاديميات الرياضية.						
١٢	الاستفادة من نتائج التقارير الدورية في تحديث الخطة الرقابية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.						
١٣	رفع تقارير شهرية عن أنشطة المراكز الشبابية						
١٤	استخدام البيانات لتحسين برامج تدريب الفرق الرياضية						
١٥	ضمان انسجام خطط المديرية مع القيم والعادات السائدة في المجتمع المصري عمومًا والإسكندرية خصوصًا.						

المحور الثالث: مقترحات تطوير النظام الرقابي

م	العبارة	الإستجابة			التعديل		
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	حذف	إضافة	دمج / تعديل
	البعد الأول : متطلبات تطبيق النظام الرقابي						
١	إنشاء غرفة عمليات رقمية لمتابعة كل من : أ. مشاريع التطوير (مثل تحديث ملعب). ب. الشكاوى المقدمة من الجمهور (خاصة بمراكز الشباب والأندية). ج. التنسيق مع الجهات المحلية (كالمحافظة والجامعات) لضمان الشفافية						
٢	إنشاء آلية دائمة للمتابعة والمراجعة داخل المديرية، تشمل أ. رقابة دورية على المنشآت. ب. قنوات إبلاغ سريعة عن المشكلات. ج. تقارير رقابية رقمية لضمان الشفافية.						
٣	توفير نظام إلكتروني متكامل للمتابعة والرقابة.						
٤	إنشاء وحدة رقابة داخلية متخصصة تخضع لإدارات مديرية الشباب والرياضة						
٥	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري						
٦	تحديد مهام اللجنة الرقابية في متابعة النظام الإداري والقانوني للمنشأة ورفع تقرير دوري بها						
٧	وضع نظام حوافز للملتزمين بالمعايير الرقابية						
٨	وضع قرارات إدارية تعمل على دعم النظام الرقابي للمنشآت الرياضية						
٩	رفع تقارير سنوية لغرض ضمان دعم المنشآت الرياضية الملتزمة بالمعايير الرقابية (المالية – الإدارية – الفنية)						
	البعد الثاني : تنمية قدرات الكوادر البشرية						
١	تدريب الكوادر على أساليب الرقابة الحديثة						
٢	وضع معايير دقيقة وواضحة لتقييم الأداء ومعلنه للجميع						
٣	منح العاملين فرص المشاركة في جهود تحسين الاداء داخل المنشآت						
٤	توفير الكوادر الفنية المتخصصة في مجال التخطيط للمشروعات والبرامج الرياضية						
٥	يتوفر اخصائي مالي وإداري متخصص لكل منشأة رياضية						
٦	تفعيل المساواة والشفافية في توزيع الاعمال الادارية للعاملين						
٧	قياس معدلات الاداء للعاملين بشكل دوري						
	البعد الثالث : اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية						
١	وضع معايير دقيقة لقياس الأداء مثل زمن تنفيذ المهام ومعدلات الإنجاز في الأنشطة.						
٢	التنسيق بين وحدات الرقابة بالمديرية والجهات التابعة لها (مثل الأندية الرياضية، المراكز الشبابية، ملاعب الحي، وأكاديميات الشباب) لتحقيق التكامل في تطبيق السياسات الرقابية.						
٣	متابعة مشاريع التطوير (مثل تجديد ملعب برج العرب، أو إنشاء المراكز الشبابية الذكية).						
٤	ربط آليات الرقابة ببرامج الأنشطة (كالبطولات المحلية، والتدريبات الرياضية، وورش العمل الشبابية)						
٥	تحديث قواعد البيانات الإلكترونية لدعم أعمال مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية وضمان كفاءة الإدارة.						
٦	مراقبة تطبيق القواعد واللوائح وتطويرها لضمان الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل.						
٧	تعزيز استقلالية الرياضة مع الالتزام بالقانون ومبادئ الشفافية والمحاسبة في صنع القرار.						
٨	تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية وتطوير العلاقات لتحسين أداء المديرية						
٩	متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأنشطة على مستوى المحافظة						
١٠	التأكد من تنفيذ الخطط التنفيذية وفق المعايير المحددة وبالطرق الصحيحة.						
١١	رصد الانحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان الجودة.						
١٢	تقييم مدى كفاية الموارد البشرية والمادية وتوافقها مع متطلبات الخطط التنفيذية						
١٣	ضمان التعاون الفعال بين آليات الرقابة والمؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية، لتحقيق التكامل الاستراتيجي بين طبيعة العمل والأنظمة الرقابية.						

مرفق (٤)
الصورة النهائية لإستمارة الإستبيان

م	العبرة	موافق	غير موافق
	المحور الأول: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية		
	البعد الأول : تقييم النظام الرقابي الحالي		
١	توجد خطة استراتيجية واضحة للمديرية		
٢	تحقق أهداف المديرية لرؤية محافظة الإسكندرية		
٣	تتميز الأهداف الموضوعية بسهولة قياسها.		
٤	توجد آلية واضحة ومعلنة لمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج بالمديرية		
٥	يتم متابعة تنفيذ الخطط بشكل دوري		
٦	توجد مؤشرات أداء واضحة لقياس تحقيق الأهداف		
٧	توجد قنوات اتصال فعالة للإبلاغ عن الملاحظات الرقابية.		
٨	تعتمد المتابعة على نظام إلكتروني يسهل عملية التقييم.		
٩	يتم تحديث وتطوير الأهداف والعمل على تنفيذها.		
١٠	يتم استخدام تقنيات حديثة في الرقابة		
١١	يتم إعلان العاملين بنتيجة التقييم		
١٢	يتم الاستفادة من خبرات المتخصصين للتطوير اللازم للمديرية		
١٣	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنظم .		
١٤	يتم التفتيش على المنشآت الرياضية للتأكد من توافر معايير السلامة في الملاعب		
١٥	تتم مراجعة مستندات صرف المكافآت و الحوافز المالية والعينية طبقا لبند الصرف الموجودة بالخطة		
١٦	يتم متابعة تنفيذ برامج المنشآت الرياضية والأنشطة (الثقافية، الاجتماعية، التدريبية).		
١٧	يتم التفتيش على جودة مرافق المنشآت الرياضية مثل (المكتبات، قاعات التدريب).		
١٨	تقييم أداء المدربين والحكام وفقا لمعايير الاتحاد المنتمى اليه		
١٩	تطبيق المعايير الفنية في البطولات التي تنفذها المنشآت الرياضية		
	البعد الثاني: الموارد		
٢٠	تناسب الميزانية مع الخدمات والأنشطة التي تقوم بها المديرية.		
٢١	تتوفر المواصفات الفنية للمباني والمنشآت الرياضية اللازمة بما يتناسب مع الأنشطة والخدمات التي تقام بها.		
٢٢	يتناسب عدد المنشآت وحجمها مع الأهداف المطلوب تحقيقها		
٢٣	توجد كوادر بشرية كافية ومؤهلة داخل الإدارات الرقابية		
٢٤	تناسب الأدوات الرياضية المتاحة مع أهداف الأنشطة والبرامج المنفذة.		
٢٥	تقوم إدارة الرقابة الفنية على الأنشطة الرياضية بمتابعة تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة من المشاركة بالأنشطة.		
٢٦	تقوم إدارة الرقابة على المنشآت الشبابية بتشجيع العاملين كفريق واحد لتطوير العمل		
٢٧	توفر المديرية قاعدة بيانات للمنشآت والأنشطة المختلفة.		
٢٨	يشترك المتخصصون بوضع الأهداف العامة للجنة الشباب والرياضة النيابية مع الأخذ في الاعتبار آراء الوزارات والمديريات		
٢٩	تتلائم الموازنات المالية المقترحة للبرامج والأنشطة مع الأهداف المراد تحقيقها		
٣٠	تهتم وحدة الرقابة الداخلية بالتطوير الإداري وفقا للتكنولوجيا الإدارية الحديثة		
٣١	تعتمد النفقات المالية حسب الخطط الموضوعية من خلال عمل دراسة جدوى للبرامج لمعرفة نسبة نفقات التنفيذ		
٣٢	تكون المتابعة المالية من خلال الإدارة العامة للرقابة والتفتيش بمديرية الشباب والرياضة		
	البعد الثالث: البرامج والخدمات المقدمة		
٣٣	تنوع البرامج الرياضية لتلبية احتياجات الشباب		
٣٤	تنوع البرامج الاجتماعية لتلبية احتياجات الشباب		
٣٥	تنوع البرامج ثقافية لتلبية احتياجات الشباب		
٣٦	تنوع البرامج الفنية لتلبية احتياجات الشباب		
٣٧	يتم اكتشاف المواهب الرياضية ورعايتها من خلال بطارية للإنتقاء		
٣٨	يتم تفعيل المشاركة المجتمعية في البرامج المقدمة من مديرية الشباب والرياضة.		
٣٩	توجد آلية لإستطلاع رضا المستفيدين وتقييم آرائهم لتطوير الأهداف		
٤٠	التحقق من التزام المنشآت الرياضية باللوائح والقوانين الخاصة بالبرامج والخدمات المقدمة		
٤١	تتم الإدارة العامة للرقابة والتفتيش بالتأكد من توافر معايير السلامة في الملاعب والأدوات المستخدمة		
٤٢	يتم مراقبة الصرف المالي على الأنشطة والبرامج والخدمات.		
٤٣	يتم مراجعة التعاقدات والمشتريات لكل منشأة		
	المحور الثاني: الواقع الفعلي للنظام الرقابي بمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية		
	البعد الأول: أساليب النظام الرقابي		
٤٤	تتم الرقابة الادارية والمالية بالمؤسسات الرياضية عن طريق:		
	أ. الزيارات الميدانية		
	ب. الملاحظة الشخصية		
	ج. لجان التحقيق		

م	العبارة	موافق	غير موافق
	د. فحص الوثائق سجلات الحضور والانصراف		
	هـ. مراجعة الحسابات الختامية		
٤٥	يتم تقييم الأداء للعاملين من خلال ادارة التخطيط والمتابعة الفنية		
٤٦	تقييم الشامل في نهاية السنة المالية للمنشآت الرياضية		
٤٧	مراقبة الانتخابات وإدارتها من الجمعية العمومية		
٤٨	يتم استبيانات دورية للكشف عن عيوب النظم الادارية والفنية والمالية التي تعرقل سير العمل واقتراح وسائل لتلافيها		
٤٩	مراجعة الموازنات التقديرية والتأكد من مصادر الصرف		
٥٠	التقارير الدورية عن الانجازات التي تتم في الخطة التنفيذية		
	البعد الثاني: فاعلية الهيكل التنظيمي		
٥١	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المديرية.		
٥٢	يوجد هيكل توظيفي تتضح به المسؤوليات والاختصاصات.		
٥٣	يوجد دليل تنظيمي موضح به اهداف المديرية.		
٥٤	يوجد لجان رقابية مصغرة داخل كل منشأة		
٥٥	العاملين داخل الادارات الرقابية له خلفية علمية وشهادة تتعلق بالجانب الرياضي او القانوني		
	البعد الثالث: الآليات والمعايير المتبعة لتقييم النظام الرقابي الحالي بمديرية الشباب والرياضة		
٥٦	تحديد مؤشرات أداء دقيقة (كفاءة التشغيل، جودة الخدمات، الالتزام بالموازنات) لقياس فعالية الأنشطة الرياضية والشبابية.		
٥٧	تحديد مقاييس أداء واضحة تشمل:		
	جودة الخدمات في المراكز الشبابية (عدد المستفيدين، تنوع البرامج المقدمة مثل التدريب المهني أو الأنشطة الثقافية).		
٥٨	كفاءة إدارة الملاعب الرياضية (معدل استخدام الملعب، الصيانة الدورية، التجهيزات المتاحة).		
٥٩	الالتزام الأندية بالمعايير المالية والآليات الإدارية		
٦٠	مراجعة تنفيذ البرامج والمشاريع في الأندية والمراكز التابعة للمديرية، ومقارنتها بالأهداف المخططة		
٦١	مراجعة مشاريع البنية التحتية (كملاعب السويسي، أو مركز شباب المنتزه).		
٦٢	تحليل نتائج البرامج الشبابية مثل (مبادرة "شباب الإسكندرية المبدع" أو دورات التنمية البشرية).		
٦٣	تحليل الانحرافات ووضع حلول فورية (تعديل خطط، تدريب العاملين، توفير موارد إضافية) لضمان سير العمل وفق المعايير		
٦٤	تفعيل دور الرقابة على المشاركة المجتمعية في البرامج المقدمة من مديرية الشباب والرياضة		
٦٥	معالجة نقص الأندية في صيانة المرافق (مثل صالات الألعاب الرياضية أو المسابح).		
٦٦	تعديل خطط التدريب بناءً على تقييم أداء المدربين في الأكاديميات الرياضية.		
٦٧	الاستفادة من نتائج التقارير الدورية في تحديث الخطة الرقابية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.		
٦٨	رفع تقارير شهرية عن أنشطة المراكز الشبابية		
٦٩	استخدام البيانات لتحسين برامج تدريب الفرق الرياضية		
٧٠	ضمان انسجام خطط المديرية مع القيم والعادات السائدة في المجتمع المصري عمومًا والإسكندرية خصوصًا.		
	المحور الثالث: مقترحات تطوير النظام الرقابي		
	البعد الأول : متطلبات تطبيق النظام الرقابي		
٧١	إنشاء غرفة عمليات رقمية لمتابعة كل من :		
	أ. مشاريع التطوير (مثل تحديث ملعب).		
	ب. الشكاوى المقدمة من الجمهور (خاصةً بمراكز الشباب والأندية).		
	ج. التنسيق مع الجهات المحلية (كالمحافظة والجامعات) لضمان الشفافية		
٧٢	إنشاء آلية دائمة للمتابعة والمراجعة داخل المديرية، تشمل		
	أ. رقابة دورية على المنشآت.		
	ب. قنوات إبلاغ سريعة عن المشكلات.		
	ج. تقارير رقابية رقمية لضمان الشفافية.		
٧٣	توفير نظام إلكتروني متكامل للمتابعة والرقابة.		
٧٤	إنشاء وحدة رقابة داخلية متخصصة تخضع لإدارات مديرية الشباب والرياضة		
٧٥	تقديم الدعم المالي الكافي للإدارة العامة للمتابعة المالية والإدارية لتطوير البنية التحتية للنظام الرقابي بشكل دوري		
٧٦	تحديد مهام اللجنة الرقابية في متابعة النظام الإداري والقانوني للمنشأة ورفع تقرير دوري بها		
٧٧	وضع نظام حوافز للملتزمين بالمعايير الرقابية		
٧٨	وضع قرارات ادارية تعمل على دعم النظام الرقابي للمنشآت الرياضية		
٧٩	رفع تقارير سنوية لغرض ضمان دعم المنشآت الرياضية الملزمة بالمعايير الرقابية (المالية – الادارية – الفنية)		
	البعد الثاني : تنمية قدرات الكوادر البشرية		
٨٠	تدريب الكوادر على أساليب الرقابة الحديثة		
٨١	وضع معايير دقيقة وواضحة لتقييم الأداء ومعلنه للجميع		
٨٢	منح العاملين فرص المشاركة في جهود تحسين الاداء داخل المنشآت		
٨٣	توفير الكوادر الفنية المتخصصة في مجال التخطيط للمشروعات والبرامج الرياضية		

م	العبارة	موافق	غير موافق
٨٤	يتوفر اخصائى مالى وادارى متخصص لكل منشأة رياضية		
٨٥	تفعيل المساواة والشفافية في توزيع الاعمال الادارية للعاملين		
٨٦	قياس معدلات الأداء للعاملين بشكل دورى		
	البعد الثالث : اساليب تعزيز التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية		
٨٧	وضع معايير دقيقة لقياس الأداء مثل زمن تنفيذ المهام ومعدلات الإنجاز في الأنشطة.		
٨٨	التنسيق بين وحدات الرقابة بالمديرية والجهات التابعة لها (مثل الأندية الرياضية، المراكز الشبابية، ملاعب الحي، وأكاديميات الشباب) لتحقيق التكامل في تطبيق السياسات الرقابية.		
٨٩	متابعة مشاريع التطوير (مثل تجديد ملعب برج العرب، أو إنشاء المراكز الشبابية الذكية).		
٩٠	ربط آليات الرقابة ببرامج الأنشطة (كالبطولات المحلية، والتدريبات الرياضية، وورش العمل الشبابية)		
٩١	تحديث قواعد البيانات الإلكترونية لدعم أعمال مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية وضمان كفاءة الإدارة.		
٩٢	مراقبة تطبيق القواعد واللوائح وتطويرها لضمان الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل.		
٩٣	تعزيز استقلالية الرياضة مع الالتزام بالقانون ومبادئ الشفافية والمحاسبة في صنع القرار.		
٩٤	تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية وتطوير العلاقات لتحسين أداء المديرية		
٩٥	متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأنشطة على مستوى المحافظة		
٩٦	التأكد من تنفيذ الخطط التنفيذية وفق المعايير المحددة وبالطرق الصحيحة.		
٩٧	رصد الانحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان الجودة.		
٩٨	تقييم مدى كفاية الموارد البشرية والمادية وتوافقها مع متطلبات الخطط التنفيذية		
٩٩	ضمان التعاون الفعال بين آليات الرقابة والمؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية، لتحقيق التكامل الاستراتيجي بين طبيعة العمل والأنظمة الرقابية.		

مرفق (٥)
نموذج مقترح الإدارة العامة للرقابة
بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية

الجزء الأول: الإدارة العامة للرقابة

١. أَسَمُ اللجنة : مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية

٢. التابعة : وزارة الشباب والرياضة

الجزء الثاني: الأهداف والسياسات :

١. الأهداف الإستراتيجية : (تعزيز الشفافية ، تحسين الاداء ، ضمان الامتثال ، إدارة الموارد بكفاءة ، دعم اتخاذ القرار)

٢. إلسياسات العامة (تعزيز مشاركة الشباب في صنع القرار ، تطوير البنية التحتية الرياضية ، دعم البرامج التدريبية ، تشريع قوانين لدعم الشباب والمؤسسات الشبابية)

٣. الخطة التشغيلية (تطوير برامج رياضية تستهدف جميع الفئات العمرية ، تعزيز الشراكات مع المؤسسات التعليمية لتعزيز الأنشطة الشبابية ، تنظيم ورش عمل وندوات لرفع الوعي حول قضايا الشباب ، متابعة تنفيذ السياسات والتشريعات المتعلقة بالشباب والرياضة) .

الجزء الثالث : الهيكل التنظيمي :

١. الهيكل التنظيمي عمل لجنة رقابية مصغرة داخل اللجنة وتتمثل (رئيس اللجنة الرقابية ، نائب رئيس اللجنة الرقابية ، أعضاء اللجنة ، مستشار قانوني ، مستشار فني)

٢. مسؤول كل قسم (ان يكون له خلفية علمية وشهادة تتعلق بالجانب الرياضي أو القانوني)

٣. التخصصات الوظيفية : (خريج كلية تربية رياضية ، خريج كلية القانون)

الجزء الرابع: الرقابة المالية :

١. الميزانية السنوية (تحدد حسب التخصيصات المالية الممولة من الميزانية السنوية لوزارة الشباب والرياضة)

٢. مصادر التمويل (خزينة الدولة من التخصيصات السنوية لوزارة الشباب والرياضة)

٣. نفقات التشغيل : (تعتمد نفقات التشغيل حسب الخطط الموضوعية من خلال عمل دراسة جدوى للبرامج لمعرفة نسبة نفقات التشغيل)

٤. التدقيق المالي: (يكون التدقيق المالي من خلال ديوان الرقابة المالية في الحكومة)

الجزء الخامس: الرقابة الفنية

١. النظم والبرمجيات : (التوجه نحو عمل حوكمة الكترونية تساعد في سرعة انجاز العمل بشكل دقيق

٢. الاجهزة والتكنولوجيا (تكليف الجهات المختصة في هذا المجال لتحديد المواد المتاحة من احدث الاجهزة).

٣. الشبكة والاتصالات (عمل شبكة إتصالات بين اللجنة والمؤسسات التابعة لانجاز الاعمال)

الجزء السادس: الرقابة القانونية

١. الامتثال للقوانين (وضع برنامج رقابي)

٢. الحقوق الفكرية (حماية الحقوق الفكرية من خلال الحث على التسجيل في جهات متخصصة)

٣. الشكاوي والتحقيقات (عمل ارقام مخصصة ومواقع الكترونية لتلقي الشكاوي والمقترحات والعمل على ضمان السرية والشفافية في عملها)

الجزء السابع: التقييم والمراقبة

١. معايير التقييم (وضع معايير تقييم ثابتة تخضع لها جميع الجهات التابعة للجنة)

٢. النتائج المتوقعة (عمل خطط استراتيجية تعمل على تحقيق نتائج مضمونة من خلال التغلب وحل نقاط الضعف ووضع مقترحات تحسين)

٣. اليات المراقبة (وضع لجنة رقابية تعمل على بناء الية مراقبة تستخدم فيها التطورات التكنولوجية الحديثة لانجاز العملية الرقابية)

٤. تقارير الاداء : (تشكيل اجتماعات دورية ثابتة لعمل تقارير مراقبة الاداء لضمان سير العملية الرقابية بشكل فعال وصحيح) .

الجزء الثامن: القرارات والتوصيات

١. القرارات المالية : (وضع أهداف وبرامج تدعم المؤسسات الشبابية والرياضية وتحديد التخصيصات الي تحتاجها تلك الاهداف والبرامج ورفعها الى الحكومة نهاية كل سنة لغرض ضمان دعم الحكومة لتلك التخصيصات التي تدعم قطاعي الشباب والرياضة)

٢. القرارات الادارية : (التأكيد على وضع قرارات ادارية تعمل على تدعيم النظام الرقابي بشكل دوري

٣. التوصيات القانونية : (تحديد لجنة مصغرة تعمل على مراقبة الاداء الرقابي ومتابعة الاعمال ورفع توصيات قانونية لضمان استمرار الاعمال بشكل قانوني صحيح) .

الملخص

نظام رقابي مقترح لتحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية

أ.م.د/ إيمان سعيد محمد زيدان
أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية
كلية علوم الرياضة للبنات – جامعة الإسكندرية

يهدف هذا البحث إلى تقديم نظام رقابي مقترح يمكن مديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية من تحقيق أهدافها بكفاءة . حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وإستمارة الإستبيان كأداة للبحث، وأشتملت العينة على (٨٠) فرد من المدراء وموظفي الشباب والرياضة بمديرية الشباب والرياضة، إدارة النشاط الرياضي بمراكز الشباب والاندية الرياضية، وأشتملت العينة الإستطلاعية على (١٥) فردا كعينة لتقنين أداة البحث .أوضحت النتائج وجود بعض القصور في أن المديرية تحتاج الى خطة لتطوير متابعة تنفيذ الأنشطة (الثقافية، الاجتماعية، التدريبية) ، وتعاني من قصور في بعض الموارد (المادية – البشرية)، خاصة على صعيد الميزانية المتناسبة مع الأنشطة ، الاحتياج لكوادر بشرية مؤهلة داخل الادارات الرقابية وكذلك الى تطوير النظام الرقابي لمراجعة التعاقدات والمشتريات لكل منشأة ، وتحتاج المديرية الى التخطيط الجيد لتطوير منظومة اكتشاف المواهب الرياضية ورعايتها من خلال بطارية للانتقاء .

ومن أهم المقترحات اللازمة لتطوير النظام الرقابي ما تتعلق بالدعم المالي المنتظم، ضرورة وجود قرارات إدارية واضحة، وتأسيس وحدة المتابعة والرقابة ، تنمية قدرات الكوادر البشرية ، من خلال التدريب على أساليب الرقابة الحديثة ، التكامل بين النظام الرقابي والمؤسسات الرياضية يمكن تعزيزه عبر الربط الإلكتروني، تحديث اللوائح الإدارية المعيقة لتطوير العمل بالمديرية ، مع ضمان التعاون الفعال بين آليات الرقابة والمؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالإسكندرية، وضع معايير دقيقة لقياس الأداء مثل زمن تنفيذ المهام ومعدلات الإنجاز في الأنشطة.

Summary

A proposed oversight system to achieve the objectives of the Youth and Sports Directorate in Alexandria Governorate

Prof.Asst.Dr. Iman Saeed Mohamed

Assistant Professor, Department of Sports Management

Faculty of Sports Sciences for Girls, Alexandria University

This research aims to propose a control system that enables the Directorate of Youth and Sports in Alexandria to achieve its goals efficiently. The researcher used the descriptive approach with the survey method and a questionnaire as a research tool. The sample included (80) individuals from directors and employees of youth and sports at the Directorate of Youth and Sports, as well as beneficiaries. The pilot sample included (15) individuals to standardize the research tool. The results indicated some shortcomings, namely that the Directorate needs a plan to develop the follow-up on the implementation of (cultural, social, and training) activities, suffers from deficiencies in some resources (material and human), especially regarding the budget proportional to the activities, a need for qualified human resources within the control departments, and a need to develop the control system for reviewing contracts and procurement for each facility. The Directorate also needs proper planning to develop the system for discovering and nurturing sports talents through a selection battery. Among the most important proposals necessary for developing the control system are those related to regular financial support, the necessity of having clear administrative decisions, establishing a follow-up and control unit, developing the capacities of human resources through training on modern control methods. Integration between the control system and sports institutions can be enhanced through electronic linkage, updating the obstructive administrative regulations hindering work development at the Directorate, the necessity of providing an integrated electronic system for follow-up, while ensuring effective cooperation between the control mechanisms and the sports institutions affiliated with the Directorate of Youth and Sports in Alexandria, and setting precise performance measurement standards such as task execution time and achievement rates in activities.