

## نصوم مقترح لتطبيق الرقابة الإستراتيجية بالإتحاد المصري لكرة اليد

أ.د./ جمال محمد علي

أ.د./ عبد الله فرغلي أحمد

أ.م.د./ بلال سيد هاشم

م / سمير حنفي ثابت

### المقدمة ومشكلة البحث:

يواجه العالم في بداية القرن الحالي تحولات إقتصادية وسياسية وإجتماعية كبيرة، تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات الرياضية وغير الرياضية، وقد أدى ذلك إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات، وذلك لتعظيم قدرتها على مواكبة التقدم الحضاري والتكنولوجي والتفاعل مع تحديات واحتياجات تلك المنظمات.

وتعد الإدارة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع وفي جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والدينية، والصحية، والرياضية. (٨ : ١١)

حيث تعد الإدارة من أهم النشاطات الإنسانية التي تمارس داخل المجتمعات، حيث لها تأثير كبير على نواحي الحياة المختلفة نظراً لارتباطها المباشر بالشؤون الاقتصادية، والقضايا الاجتماعية، والسياسية، فالإدارة هي الجهة المسؤولة التي تعمل على جمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها من أجل إشباع حاجات الفرد والجماعات في هذه المجتمعات، حيث تتطور المجتمعات وتتقدم بالاعتماد على الإدارة، ولهذا تعتمد الدول عليها من أجل توفير الرخاء لمواطنيها، وتعتبر الإدارة الناجحة أساس نجاح منظومة المجتمع وتفوقها. (٤ : ٥)

ولا تختلف الإدارة في المجال الرياضي عن الإدارة في المجالات الأخرى في كونها وسيلة كما تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها الأساسية وهي (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة). (٨ : ٤)

وتعتبر الرقابة عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس أوجه أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة، فهي الجهاز العصبي للتنظيم لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه تتأثر بها وتتأثر فيها. (١٨ : ٢٠٩)

وتعد الرقابة الإستراتيجية أحد الموضوعات المهمة في حياة الأفراد والمجتمعات، حيث أنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للرقابة وذلك ليساعد الموظفين علي تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي علي تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، حيث تواجه المنظمات والمؤسسات العامة منها والخاصة بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من

\* أستاذ الإدارة الرياضية بقسم الإدارة الرياضية والترويج وعميد كلية التربية الرياضية (الأسبق)، جامعة أسيوط

\*\* أستاذ أصول التربية الرياضية بقسم العلوم التربوية والنفسية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

\*\*\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

\*\*\*\* معيد بقسم الإدارة الرياضية والترويج، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط

المتغيرات والتحويلات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار علي تحسين مستويات أدائها وتطوير قدرتها لهذه المواجهة، وتعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تتطوي علي أنشطة مخططة وشاملة المؤسسة ككل، تتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة. (٣ : ٢)

وتشير "تعمة عباس خضير" (٢٠١٠م) أن الرقابة الإستراتيجية هي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين علي قيامهم بتقييم مدي التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلي عناية وأهتمام أكبر، ويستدل هذا المفهوم أن عملية الرقابة الإستراتيجية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبين أساسيين وهما: جانب الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب البيئة التنافسية والخارجية لها، ومعرفة اتجاهات التغيير المختلفة وذات التأثير الكبير علي عمليات ومستقبل المنظمة. (٢١ : ٢٢٤)

ويعد الإتحاد المصري لكرة اليد هو المسئول عن إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية، والمحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة والنظم الخاصة بها، ووضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة في جمهورية مصر العربية والارتقاء بمستواها، وتنظيم البطولات والمسابقات ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بها. (١٧ : ٦)

ومن خلال متابعة الباحثون لأنشطة وإنجازات الإتحاد المصري لكرة اليد منذ عام ٢٠١٨م حتي عام ٢٠٢١م، تبين أن الإتحاد المصري لكرة اليد أستطاع تحقيق العديد من الإنجازات علي المستوى الفني التي تمثلت في الحصول علي بطولة العالم للناشئين، والمركز الثالث للشباب والمركز الثامن للرجال وذلك خلال عام ٢٠١٩م، وأيضاً أستطاع تحقيق المركز السابع للرجال في بطولة كأس العالم للرجال ٢٠٢١ المقامة في مصر، كما حقق المنتخب الأولمبي لكرة اليد المركز الرابع في دورة الألعاب الأولمبية (طوكيو ٢٠٢٠م) خلال عام ٢٠٢١م. أما علي المستوى الإداري فقد أستطاع الإتحاد المصري لكرة اليد تنظيم بطولة كأس العالم للرجال بمستوي مشرف في ظل الظروف الراهنة لجائحة كورونا خلال عام ٢٠٢١م بمشاركة عدد (٣٢) منتخب، لذلك يري الباحثون أن هذه الإنجازات قد تزيد العبء الواقع علي كاهل الإتحاد للحفاظ علي هذه الصورة المشرفة، والسعي نحو تحقيق إنجازات أفضل سواء علي المستوى الفني أو الإداري.

ومن خلال اطلاع الباحثون علي الدراسات التي تناولت الرقابة الإستراتيجية وهي دراسة "أحمد ناصر أحمد أبوزيد" (٢٠٢٠م) (٢)، ودراسة "بان رائد عبد الله العامري" (٢٠٢٠م) (٥)، ودراسة "الصادق عبد الله آدم" (٢٠١٧م) (٣)، ودراسة "قبايلي نور الهدي" (٢٠١٧م) (١٦)، ودراسة "مرضية بن مير" (٢٠١٥م) (٢٠)، ودراسة "شيماء رأفت سيد عبده" (٢٠١٣م) (١١)، والتي أكدت هذه الدراسات علي أن الرقابة الإستراتيجية تساعد المؤسسة في الوصول إلي تحقيق أهدافها، كما تبين من هذه الدراسات أن الرقابة الإستراتيجية تقوم بالتعرف علي مدي تنفيذ الاستراتيجيات ومدي نجاح المؤسسة في الوصول إلي أهدافها وغاياتها، والتي تعمل أيضاً في الكشف عن الانحرافات والأخطاء واتخاذ القرار الإداري المطلوب، وأن الرقابة الإستراتيجية تساعد

علي التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة وأن أهمالها قد يتسبب في ظهور المشاكل والانحرافات التي تؤثر بالسلب علي الأداء .  
لذا يقوم الباحثون بهذه الدراسة لوضع تصور مقترح لتطبيق الرقابة الإستراتيجية بالإتحاد المصري لكرة اليد.

**هدف البحث:**

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطبيق الرقابة الإستراتيجية بالإتحاد المصري لكرة اليد.

**تساؤل البحث:**

١- ما درجة تطبيق انظمة الرقابة الإستراتيجية بالإتحاد المصري لكرة اليد؟

**مصطلحات البحث:**

**الرقابة الإستراتيجية: Strategic control**

"نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف علي مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجي". (١٣ : ٢٠١)

**الإتحاد المصري لكرة اليد: Egyptian Handball Federation**

الإتحاد المصري لكرة اليد تأسس عام ١٩٥٧م، وانضم للإتحاد الدولي لكرة اليد عام ١٩٦١م، وهو إتحاد رياضي خاص تربوي وتنموي وله شخصية اعتبارية مستقلة تخضع لأحكام الميثاق الأولمبي الدولي وأحكام لائحة الإتحاد الدولي لكرة اليد بما لا يتعارض مع أحكام القوانين المصرية الأهلية. (١٧)

- **خطة وإجراءات البحث:**

- **منهج البحث:**

استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لملائمة لطبيعة الدراسة.

- **مجتمع وعينة البحث:**

أ - **مجتمع البحث:**

يمثل مجتمع البحث الفئات التالية:

١- خبراء في الإدارة الرياضية وخبراء في المجال الرياضي.

٢- أعضاء مجلس إدارة الاتحاد، وأعضاء اللجان العليا بالاتحاد، وأعضاء مجلس إدارة الأفرع، والجدول التالي يوضح ذلك:

ب- **عينة البحث:**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية من بين أعضاء مجلس إدارة الاتحاد، وأعضاء اللجان العليا بالاتحاد، وأعضاء مجلس إدارة الأفرع.

## جدول (١) توصيف مجتمع وعينة البحث

الفئة	أعضاء مجلس الإدارة بالاتحاد	أعضاء اللجان الفنية بالاتحاد	الجهاز الإداري بالاتحاد	المدير المالي والتنفيذي بالاتحاد	أعضاء مجلس إدارة الأفرع	المدير المالي والتنفيذي بالأفرع	الإجمالي
مجتمع البحث	٨	٣٦	٢٢	٢	٩٠	٣٦	١٩٤
عينة استطلاعية	١	٢	٢	١	١٢	٢	٢٠
عينة البحث	٥	٢٠	٤	١	٨٠	١٠	١٢٠

### - أدوات جمع البيانات:

استعان الباحثون في جمع بيانات البحث بالأدوات التالية:

١- استمارة استبيان للتعرف على درجة تطبيق أنظمة الرقابة الإستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد.

### - خطوات إجراء البحث:

فيما يلي الخطوات التي إتبعها الباحثون في إعداد وتصميم الإستبيانات وتقنياتها حتى وصلت إلى مرحلة الصلاحية للتطبيق:

أ- إعداد استبيان الرقابة الإستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد.

١- إعداد محاور الاستبيان:

قام الباحثون بالإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع العلمية التي تناولت الرقابة الإستراتيجية ومنها (٢)، (٣)، (٥)، (١١)، (١٦)، (٢٠)، ومن خلال ذلك توصل الباحثون إلي عدد (٥) محاور وهم أنظمة الرقابة الإستراتيجية، اجراءات وأساليب الرقابة الإستراتيجية، معايير الرقابة الإستراتيجية، مقومات الرقابة الإستراتيجية، تقويم عملية الرقابة الإستراتيجية. مرفق (٢)

٢- عرض المحاور على الخبراء:

تم عرض المحاور التي توصل إليها الباحثون على (١٠) من خبراء الإدارة الرياضية وكرة اليد (مرفق ١) وروعي في اختيارهم أن يكونوا من الحاصلين على درجة أستاذ في مجال كرة اليد أو الإدارة الرياضية وذلك لإبداء الرأي في مدى كفاية المحاور ومناسبتها للهدف الموضوع للدراسة وإضافة، أو حذف أو تعديل أو دمج المحاور التي من شأنها إثراء الدراسة كما هو موضح بجدول (٢).

### جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في المحاور المقترحة للاستبيان الأول ( ن = ١٠ )

م	المحاور المقترحة	موافق	%
١	أنظمة الرقابة الإستراتيجية.	١٠	١٠٠
٢	اجراءات وأساليب الرقابة الإستراتيجية.	١٠	١٠٠
٣	معايير الرقابة الإستراتيجية.	١٠	١٠٠
٤	مقومات الرقابة الإستراتيجية.	١٠	١٠٠

٥	تقويم عملية الرقابة الإستراتيجية.	١٠	١٠٠
---	-----------------------------------	----	-----

يتضح من جدول (٢) حصول المحاور المقترحة على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٠ % إلى ١٠٠ %) وقد ارتضى الباحثون نسبة موافقة ٧٠ % فأكثر بناء على آراء السادة الخبراء لتصبح (٥) محاور وهي:

١- أنظمة الرقابة الإستراتيجية.

٢- اجراءات وأساليب الرقابة الإستراتيجية.

٣- معايير الرقابة الإستراتيجية.

٤- مقومات الرقابة الإستراتيجية.

٥- تقويم الرقابة الإستراتيجية. (مرفق ٢)

قام الباحثون بتحديد عبارات الاستبيان مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية (٣٧ عبارة).

٣- عرض العبارات على السادة الخبراء:

قام الباحثون بعرض الاستبيان الأول في صورته المبدئية على عدد (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وكرة اليد، ولقد استخدم الباحثون حساب النسبة المئوية لآراء الخبراء، وجدول (٣) يوضح ذلك.

### جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الرقابة الإستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد

(ن = ١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
أنظمة الرقابة الإستراتيجية بالاتحاد		اجراءات واساليب الرقابة الإستراتيجية		معايير الرقابة الإستراتيجية		مقومات الرقابة الإستراتيجية		تقويم عملية الرقابة الإستراتيجية	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
١	١٠٠	١	١٠٠	١	٩٠	١	١٠٠	١	٩٠
٢	٩٠	٢	٨٠	٢	١٠٠	٢	٦٠	٢	١٠٠
٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	٩٠	٣	٩٠	٣	١٠٠
٤	٩٠	٤	٩٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠	٤	١٠٠
٥	٦٠	٥	٩٠	٥	١٠٠	٥	٩٠	٥	٧٠
٦	١٠٠	٦	٨٠	٦	٩٠	٦	٧٠	٦	١٠٠
٧	٨٠	٧	١٠٠			٧	٨٠	٧	١٠٠
٨	١٠٠	٨	١٠٠					٨	٨٠

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الرقابة الإستراتيجية تراوحت بين (٦٠ % : ١٠٠ %) وقد ارتضى الباحثون لقبول العبارات نسبة (٨٠ %) فأكثر وهو ما اتفق عليه السادة الخبراء، وبالتالي تم حذف العبارة رقم (٥) من محور "أنظمة الرقابة الإستراتيجية" وبذلك أصبح عدد عبارات المحور التي تم الاتفاق عليها (٧) عبارات، ولقد وافق الخبراء على جميع عبارات محور "اجراءات واساليب الرقابة الإستراتيجية" لتصبح عبارات

المحور (٨) عبارات ، كذلك فقد وافق الخبراء على جميع عبارات محور "معايير الرقابة الإستراتيجية" ليصبح عدد عبارات المحور (٦) عبارات، فى حين تم حذف العبارة رقم (٦،٢) من محور "مقومات الرقابة الإستراتيجية" ليصبح عدد عبارات المحور (٥) عبارات، كما تم حذف العبارة رقم (٥) لمحور "تقويم عملية الرقابة الإستراتيجية" لتصبح عدد العبارات التى اتفق عليها الخبراء هى (٧) عبارات.

٤- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية فى الفترة من ٢٠٢١/٩/١ إلى ٢٠٢١/٩/١٥ على عينة قوامها (٢٠) فرداً من خارج عينة الدراسة الأصلية وممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة ولها نفس مواصفات العينة الأصلية.

٥- المعاملات العلمية للأستبيان:

#### - صدق الاستبيان:

- قام الباحثون بإيجاد صدق الاستمارة عن طريق صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلى.
- **صدق المحتوى:** قام الباحثون بحساب صدق المحتوى عن طريق عرض استمارة الاستبيان على عدد (١٠) خبراء فى مجال الإدارة والإدارة الرياضية وتراوحت آراء الخبراء ما بين (٦٠% : ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٨٠% فما أكثر وجدول (٢) يوضح ذلك.
  - **صدق الاتساق الداخلى:** قام الباحثون بحساب صدق الاتساق الداخلى للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذى ينتمى إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول (٤)، (٥) توضح النتيجة على التوالى.

#### جدول (٤)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات

استبيان الرقابة الإستراتيجية والدرجة الكلية للمحور الذى ينتمى إليه (ن=٢٠)

تقويم عملية الرقابة الإستراتيجية		مقومات الرقابة الإستراتيجية		معايير الرقابة الإستراتيجية		اجراءات واساليب الرقابة الإستراتيجية		أنظمة الرقابة الإستراتيجية للإتحاد	
معامل الاتساق	العبارات	معامل الاتساق	العبارات	معامل الاتساق	العبارات	معامل الاتساق	العبارات	معامل الاتساق	العبارات
**٠.٨٠٦	١	**٠.٧٩٩	١	**٠.٨٦٨	١	**٠.٨٢٨	١	**٠.٨٨١	١
**٠.٧١٣	٢	**٠.٩٠٣	٢	**٠.٨١٠	٢	**٠.٧٤٥	٢	**٠.٨٣٢	٢
**٠.٨٨٧	٣	**٠.٨٧٨	٣	**٠.٩١١	٣	**٠.٨٦١	٣	**٠.٩٠٤	٣
**٠.٨٥٤	٤	**٠.٧٤٣	٤	**٠.٨٠٩	٤	**٠.٩١٠	٤	**٠.٨٥٦	٤
**٠.٨٧٢	٥	**٠.٨٤٩	٥	**٠.٨٥٥	٥	**٠.٧٨٢	٥	**٠.٧٥٧	٥
**٠.٧٣٤	٦			**٠.٧٦٤	٦	**٠.٧٠١	٦	**٠.٧٠٤	٦
**٠.٧٠٠	٧					**٠.٧٥٠	٧	**٠.٧٥٠	٧
						**٠.٧٠٦	٨		

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

\* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه تراوحت (٠.٧٠٠:٠.٩١١) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلى لجميع العبارات فى الاستبيان.

#### جدول (٥)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٢٠)

م	المحور	معامل الارتباط
١	أنظمة الرقابة الإستراتيجية للإتحاد	٠.٨١٢
٢	اجراءات واساليب الرقابة الإستراتيجية	٠.٧٨٦
٣	معايير الرقابة الإستراتيجية	٠.٨٦٣
٤	مقومات الرقابة الإستراتيجية	٠.٨٣٤
٥	تقويم عملية الرقابة الإستراتيجية	٠.٧٩٥

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

\* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمجموع الكلى للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٨٦:٠.٨٣٤) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلى للاستبيان.

-ثبات الاستبيان: قام الباحثون بإيجاد ثبات الاستمارة بالطريقة التالية:

• معامل ثبات ألفا كرونباخ: استخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (٦).

#### جدول (٦)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الرقابة الإستراتيجية والاستبيان ككل (ن = ٦)

م	المحاور	معامل الفا كرونباخ
١	أنظمة الرقابة الإستراتيجية للإتحاد	٠.٩١٢
٢	اجراءات واساليب الرقابة الإستراتيجية	٠.٩١٠
٣	معايير الرقابة الإستراتيجية	٠.٩١٣
٤	مقومات الرقابة الإستراتيجية	٠.٨٩٢
٥	تقويم عملية الرقابة الإستراتيجية	٠.٩٠٢
	المجموع	٠.٩٥٠

يتضح من جدول (٦) أن العبارات ثابتة داخل محاور الاستبيان حيث يتراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠.٨٩٢) إلى (٠.٩١٣)، مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور كما جاء معامل ألفا كرونباخ لمجموع الأبعاد (٠.٩٥٠).

٦- تطبيق الاستبيان في صورته النهائية:

بعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان، والتحقق من صدق العبارات وثباتها، واستقر الاستبيان في صورته النهائية (مرفق ٥) والمشمول على (٣٧ عبارة)، تم تطبيق الاستبيان الأول في صورته النهائية على أفراد عينة الدراسة، وذلك خلال الفترة من ٢٠/٩/٢٠٢١م إلى ١١/١١/٢٠٢١م، ووفقاً لميزان التقدير الثلاثى (موافق = ٣، موافق إلى حد ما = ٢، غير

موافق=1)، اعتمد الباحثون في الحكم على مدى الاستجابة للعبارات والمحاوِر والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٧)

## مفتاح تصحيح الاستبيان وفقاً لميزان التقدير الثلاثي

نسبة مئوية		متوسط حسابي		اتجاه الإستجابة
إلى	من	إلى	من	
٥٥.٣٣	٣٣.٣	١.٦٦	١	منخفضة
٧٧.٦٧	٥٥.٣٤	٢.٣٣	١.٦٧	متوسطة
١٠٠	٧٧.٦٨	٣	٢.٣٤	مرتفعة

## ٧- المعالجات الإحصائية:

تحقيقاً لأهداف البحث وتمشياً مع إجراءاته قام الباحثون بالاستعانة بالأساليب

الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية.
- الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل سبيرمان.
- المتوسط الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل الانحدار (تحليل التباين).

## ٨ - عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

فيما يلي عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الإجابة على تساؤلات الدراسة، بعد تفريغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للاستعانة بها في تفسير النتائج.

أولاً: عرض نتائج التساؤل وتفسيرها ومناقشتها والتي تنص على:

ما درجة تطبيق أنظمة الرقابة الإستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد؟

للإجابة على التساؤل قام الباحثون بتطبيق استبيان الرقابة الإستراتيجية على عينة البحث، بهدف التعرف على درجة تطبيق أنظمة الرقابة الإستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد، والجدول التالي توضح ذلك.

جدول (٨)

## النسبة المئوية والمتوسط الحسابي للاستجابات في محور أنظمة الرقابة الإستراتيجية للاتحاد (ن=١٢٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تمتع البيئة الرقابية للاتحاد بالموضوعية والبعد عن التحيز والأهواء الشخصية.	٦٧.٥	٨١	٢٠.٨	٢٥	١١.٧	١٤	٠.٦٩٥	٢.٥٥	٨٥.٢٨	مرتفعة
٢	تساعد الخطة الرقابية العاملين بالاتحاد الوقوف على مدي تحقيق مستوى الإنجاز وفق المستويات	٥٩.٢	٧١	٢٦.٧	٣٢	١٤.٢	١٧	٠.٧٣١	٢.٤٥	٨١.٦٧	مرتفعة

العالمية.											
مرتفعة	٨٦.٩٤	٢.٦٠	٠.٦٧٧	١٠.٨	١٣	١٧.٥	٢١	٧١.٧	٨٦	٣	يساعد النظام الرقابي داخل الإتحاد علي إدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية.
مرتفعة	٨٢.٥٠	٢.٤٧	٠.٧٤٤	١٥	١٨	٢٢.٥	٢٧	٦٢.٥	٧٥	٤	يتناسب النظام الرقابي داخل الإتحاد مع السياسات والإجراءات اللازمة لتنظيم البطولات والمسابقات وفق أحدث البطولات العالمية.
مرتفعة	٨٣.٠٦	٢.٤٩	٠.٧٢١	١٣.٣	١٦	٢٤.٢	٢٩	٦٢.٥	٧٥	٥	العملية الرقابية داخل الإتحاد تساعد علي تحديد الإنحرافات في العمل قبل حدوثها.
مرتفعة	٧٩.١٧	٢.٣٧	٠.٧٧٨	١٨.٣	٢٢	٢٥.٨	٣١	٥٥.٨	٦٧	٦	يوجد نظام رقابي يوضح المهام للفئات المختلفة (اللجان الفنية - المدير التنفيذي والمالي - أعضاء مجالس الأفرع) لأداء الأعمال داخل الإتحاد بكفاءة وفعالية.
مرتفعة	٧٩.٤٤	٢.٣٨	٠.٧٦٨	١٧.٥	٢١	٢٦.٧	٣٢	٥٥.٨	٦٧	٧	يوفر النظام الرقابي المعلومات اللازمة عن الميثاق الأولمبي ولوائح ونظم الإتحاد الدولي للفئات المختلفة (اللجان الفنية - المدير التنفيذي والمالي - أعضاء مجالس الأفرع).
مرتفعة	٨٢.٥٨	/	/	١٤.٤	١٢١	٢٣.٥	١٩٧	٦٢.١	٥٢٢		الإجمالي

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية للاستجابات في محور أنظمة الرقابة الإستراتيجية للإتحاد تراوحت بين (٧٩.١٧%) إلي (٨٦.٩٤%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (٢.٣٧) إلى (٢.٦٠)، وتراوح الانحراف المعياري بين (٠.٦٧٧) إلي (٠.٧٧٨).

كما يتضح من جدول (٨) أن اتجاه الاستجابات مرتفعة لجميع العبارات، وهذا يدل على أن البيئة الرقابية للإتحاد تتمتع بالموضوعية، وأن الإتحاد يتمتع بنظام رقابي جيد يتناسب مع السياسات والاجراءات التي تساعد علي إدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي للوصول لمستوي إنجاز يتناسب مع المستويات العالمية، كما يدل أيضاً علي أن النظام الرقابي داخل الإتحاد يوفر المعلومات اللازمة لكلاً من (اللجان الفنية - المدير التنفيذي والمالي - أعضاء مجالس الأفرع) ويوضح المهام المختلفة لهم وذلك لمساعدتهم علي أداء الأعمال داخل الإتحاد بفاعلية وأن العملية الرقابية داخل الإتحاد تساعد علي التنبؤ بإنحرافات العمل قبل حدوثها.

ومن خلال ذلك يتضح لدي الباحثون أهمية النظام الرقابي داخل الإتحاد وتطويره، حيث يشمل علي القواعد والإجراءات والسياسات التي تساعد علي وجود قاعدة فصل ملائمة بين المهام والمسؤوليات المختلفة، ووجود نظام جيد للمعلومات والاتصال داخل الإتحاد لتقديم المعلومات الملائمة لتحقيق الأهداف الأساسية للإتحاد، والتنبؤ بإنحرافات العمل قبل حدوثها.

وهذا ما أشارت إليه دراسة "محمد سالم الباز" (٢٠١٩م) (١٩)، حيث أكدت علي ضرورة الأهتمام بالنظام الرقابي داخل المؤسسات حيث أنه يعمل علي متابعة وتحسين الجوانب الفنية والتنظيمية والمعرفية لها، ويعمل علي الاستفادة من جوانب القوة والتميز في الأداء الداخلي لمواجهة التحديات والتهديدات الخارجية، ومن ثم خفض آثارها السلبية والاستفادة من الفرص الخارجية لتدعيم جوانب الضعف وأوجه القصور في الأداء الداخلي للمؤسسة، وهذا يتفق مع دراسة "أحمد إبراهيم دبور" (٢٠١٥م) (١)، والتي أشارت إلي أن النظام الرقابي داخل المؤسسة

يقوم بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات ويمكنه التفتيش والمتابعة وليس فقط رفع التقارير، كما يمكنه تعديل الأخطاء سواء بالتزامن مع الخطأ أو بعد ارتكابه.

وهذا أتفق أيضاً مع دراسة "فيروز أوكسل" (٢٠١٤م) (١٥)، والتي أشارت إلي أن النظام الرقابي السليم داخل المؤسسة يساعد في تحسين الأداء المؤسسي ويقلل احتمالية الوقوع في الأخطاء مما يساعد علي تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن النظام الرقابي داخل المؤسسة يقوم بالتعرف على معوقات سير العمل الإداري وإكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف وسوء التصرف من جانب العاملين ثم معالجتها والقيام بعملية التصحيح الفوري لها مما يؤثر على مدي كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسة.

#### جدول (٩)

#### النسبة المئوية والمتوسط الحسابي للاستجابات في محاور اجراءات واساليب الرقابة الإستراتيجية (ن=١٢٠)

م	المبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه الاستجابة
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	يتم استخدام سجل محاضر إجتماعات (الجمعية العمومية، مجلس الإدارة، المكتب التنفيذي) في عملية الرقابة بالإتحاد من قبل اللجنة الاولمبية المصرية بصفة دورية.	٥٠	٣٩	٣٢.٥	٢١	١٧.٥	٠.٧٥٧	٢.٣٢	٧٧.٥	متوسطة	
٢	يستعين مجلس الإدارة بمحاضر لجان (الحكام - المدربين - المسابقات) في عملية الرقابة علي المباريات التي تقيمها الهيئات الأعضاء بصفة مستمرة.	٥٥.٨	٣٢	٢٦.٧	٢١	١٧.٥	٠.٧٦٨	٢.٣٨	٧٩.٤٤	مرتفعة	
٣	تقوم اللجنة الفنية باستخدام سجل قيد (اللاعبين - الحكام - المدربين) وتصنيفهم إلي فئات مختلفة في عملية الرقابة بالإتحاد بصفة مستمرة.	٥٥.٨	٣٦	٣٠.٠	١٧	١٤.٢	٠.٧٢٨	٢.٤١	٨٠.٥٦	مرتفعة	
٤	يتم مراجعة سجل (البعثات الخارجية والداخلية - نتائج البطولات) في عملية الرقابة بالإتحاد من قبل مجلس الادارة بصفة دورية بهدف الارتقاء بمستوي اللعبة والقدرة علي المنافسة عربيا وقاريا ودوليا وأولمبيا.	٥٣.٣	٣٦	٣٠.٠	٢٠	١٦.٧	٠.٧٥٥	٢.٣٦	٧٨.٨٩	مرتفعة	
٥	يقوم مجلس الادارة باستخدام سجل أفرع الإتحاد في عملية الرقابة علي مستوي رضا المستفيدين بصفة مستمرة.	٤٤.٢	٤٤	٣٦.٧	٢٣	١٩.٢	٠.٧٥٨	٢.٢٥	٧٥	متوسطة	
٦	يتم مراجعة سجل الشكاوي والاحتجاجات في عملية الرقابة بالإتحاد من قبل مجلس الادارة بصفة مستمرة طبقا لاحكام اللائحة.	٤٥.٨	٤٤	٣٦.٧	٢١	١٧.٥	٠.٧٤٦	٢.٢٨	٧٦.١١	متوسطة	
٧	يشترك مجلس الادارة والجهاز المركزي للمحاسبات بالرقابة المالية علي الإتحاد من خلال مراجعة (دفتر الصندوق - السلف المؤقتة - السلف المستديمة - دفتر حسابات البنك - دفتر قيد المناقصات والممارسات والمزيدات).	٥٤.٢	٣٨	٣١.٧	١٧	١٤.٢	٠.٧٢٦	٢.٤٠	٨٠	مرتفعة	
٨	يتم مراجعة دفتر العهد والخصم وإضافة ودفتر الجرد من قبل أمين	٥٦.٧	٣٤	٢٨.٣	١٨	١٥.٠	٠.٧٤٠	٢.٤١	٨٠.٥٦	مرتفعة	

										الصندوق بالإتحاد بصفة دورية في عملية الرقابة بالإتحاد.
مرتفعة	٧٨.٥	/	/	١٦.٥	١٥٨	٣١.٦	٣.٣	٥١.٩	٤٩٩	الإجمالي

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية للاستجابات في محور اجراءات وأساليب الرقابة الإستراتيجية تراوحت بين (٧٦.١١%) إلي (٨٠.٥٦%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (٢٠.٢٥) إلى (٢٠.٤١)، وتراوح الانحراف المعياري بين (٠.٧٢٦) إلي (٠.٧٦٨).

كما يتضح من جدول (٩) أن عبارات (٨،٧،٤،٣،٢) حصلت علي الاتجاه المرتفع للإستجابة، وهذا يدل علي أن مجلس إدارة الإتحاد يستعين بمحاضر اللجان المختلفة في عملية الرقابة علي المباريات التي تقيمها الهيئات الأعضاء بصفة مستمرة، وأيضاً مراجعة سجل البعثات الخارجية والداخلية و نتائج البطولات بصفة دورية بهدف الارتقاء بمستوي اللعبة، والاشتراك مع الجهاز المركزي للمحاسبات بالرقابة المالية علي الإتحاد من خلال مراجعة الدفاتر المعنية، وأن اللجنة الفنية تقوم باستخدام سجل قيد (اللاعبين - الحكام - المدربين) في عملية الرقابة بالإتحاد، ويوضح أيضاً أنه يتم مراجعة دفتر العهد والخصم والإضافة ودفتر الجرد من قبل أمين الصندوق بالإتحاد بصفة دورية، بينما حصلت عبارات (٦،٥،١) علي الاتجاه المتوسط للإستجابة، وهذا يدل علي أن اللجنة الاولمبية المصرية تقوم أحياناً بمراجعة سجل محاضر إجتماعات (الجمعية العمومية - مجلس الإدارة - المكتب التنفيذي) في عملية الرقابة بالإتحاد ولاكن ليس بصفة دورية، وأيضاً يوضح أن هناك قصور من قبل مجلس الإدارة في عملية الرقابة علي مستوي رضا المستفيدين حيث يوجد قصور في مراجعة سجل أفرع الإتحاد وسجل الشكاوي والاحتجاجات في عملية الرقابة بالإتحاد.

ومما سبق يري الباحثون ضرورة الاهتمام بالاساليب الرقابية الخاصة بمستوي رضا المستفيدين، وذلك لتحسين جودة الخدمة المقدمة، وأيضاً لزيادة قدرته علي قياس مستوي أداء العاملين بالإتحاد والأفرع واللجان المختلفة ومحاولة تطويرهم بصفة دورية، وذلك من خلال الأهتمام بمراجعة سجل الأفرع وسجل الشكاوي والاحتجاجات بصفة دورية.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة كلاً من "شيماء رأفت سيد" (٢٠١٣م) (١١)، ودراسة "عاطف عبد الرحمن سيد" (٢٠٠٩م) (١٢)، حيث أوضحت أن اجراءات وأساليب الرقابة الإستراتيجية لها دور فعال وقوي في تحسين أداء العاملين وتقديمه، مما يساعد علي الوصول إلي التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، وأن من خلال التواصل الدائم مع المستفيدين وحل مشكلاتهم والأهتمام بانشغلاتهم من شأنه الرفع من مستوي جودة الخدمة والرقى بها.

وهذا أتفق أيضاً مع "بان رائد عبدالله العامري" (٢٠٢٠م) (٥) والذي يشير إلي أن الرقابة الإستراتيجية داخل المؤسسة تكون بحاجة دائماً للقيام بالعمل أو الإجراء التصحيح الشامل لجعل الأنشطة والخدمات التي تقدمها جاهزة وكفاء في تحقيق أهداف المؤسسة بدون الوقوع في الأخطاء التي من المحتمل الوقوع فيها.

#### جدول (١٠)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي للاستجابات في محور معايير الرقابة الإستراتيجية (ن=١٢٠)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اتجاه الاستجابة
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	توجد معايير رقابية خاصة بعمل اللجان الفنية والأفرع لقياس مدي تحقيق أهداف الخطط الموضوعة بالإتحاد.	٧٧	٦٤.٢	٣٢	٢٦.٧	١١	٩.٢	٠.٦٥٩	٢.٥٥	٨٥	مرتفعة
٢	تعتمد النظم الرقابية داخل الإتحاد علي الإحصائيات والتقارير الخاصة بمستوي الإنجاز الفني والإداري ومقارنتها بالإتحادات الدولية الأخرى.	٦٦	٥٥.٠	٣٦	٣٠.٠	١٨	١٥.٠	٠.٧٣٧	٢.٤٠	٨٠	مرتفعة
٣	توجد معايير واضحة لقياس مستوي الأداء للعاملين داخل اللجان الفنية والأفرع.	٦١	٥٠.٨	٣٧	٣٠.٨	٢٢	١٨.٣	٠.٧٦٨	٢.٣٢	٧٧.٥	متوسطة
٤	توجد معايير رقابية مرتبطة بالمتغيرات البيئية والأهداف الإستراتيجية التي يسعى الإتحاد إلي تحقيقها.	٦٤	٥٣.٣	٤١	٣٤.٢	١٥	١٢.٥	٠.٧٠٤	٢.٤٠	٨٠.٢٨	مرتفعة
٥	توجد معايير رقابية لقياس مستوي الانجاز داخل الإتحاد علي فترات زمنية مناسبة.	٧٢	٦٠.٠	٣٢	٢٦.٧	١٦	١٣.٣	٠.٧٢١	٢.٤٦	٨٢.٢٢	مرتفعة
٦	توجد معايير رقابية واضحة لقياس العائد المادي لتنفيذ الأنشطة والمسابقات والخدمات التي يقدمها الإتحاد.	٦٦	٥٥.٠	٣١	٢٥.٨	٢٣	١٩.٢	٠.٧٨٦	٢.٣٥	٧٨.٦١	مرتفعة
	الإجمالي	٤٠٦	٥٦.٤	٢٠٩	٢٩.١	١٠٥	١٤.٥	/	/	٨٠.٦	مرتفعة

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية للاستجابات في محور معايير الرقابة الإستراتيجية تراوحت بين (٧٧.٥٠%) إلي (٨٥%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (٢.٣٢) إلى (٢.٥٥)، وتراوح الانحراف المعياري بين (٠.٦٥٩) إلي (٠.٧٨٦).

كما يتضح من جدول (١٠) أن عبارات (٦،٥،٤،٢،١) حصلت علي الاتجاه المرتفع للإستجابة، وهذا يدل علي وجود معايير رقابية كمية خاصة بعمل اللجان الفنية والأفرع تعتمد علي الإحصائيات والتقارير لقياس مدي تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي يسعى الإتحاد إلي تحقيقها، وأيضاً وجود معايير زمنية لقياس مستوي الانجاز داخل الإتحاد علي فترات زمنية مناسبة، بالإضافة إلي وجود معايير رقابية مالية لقياس العائد المادي لتنفيذ الأنشطة والمسابقات والخدمات التي يقدمها الإتحاد، بينما حصلت عبارة (٣) علي الاتجاه المتوسط للإستجابة، وهذا يدل علي وجود قصور في المعايير الرقابية النوعية المرتبطة بقياس مستوي أداء العاملين داخل اللجان الفنية والأفرع.

ويرى الباحثون ضرورة الاهتمام بتطبيق كافة المعايير الرقابية المختلفة داخل الإتحاد بشكل دائم والعمل علي تطويرها بما يتلائم مع ظروف العمل لتطوير مستوي أداء العاملين داخل الإتحاد والأفرع، والحفاظ علي مستوي الإنجاز الفني والإداري للإتحاد ومنافسة الإتحادات الدولية الأخرى، حيث تعبر المعايير عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدي تحقيقها بالشكل

الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير علي حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة "عبد اللطيف عبد اللطيف" (٢٠٠٥م) (١٤)، والتي أوضحت أن تحديد المعايير الرقابية بدقة في كل مجال وظيفي داخل المؤسسة يسهم في فعالية العملية الرقابية الإستراتيجية، وهذا يتفق مع دراسة "بلوم السعيد" (٢٠١٨م) (٧)، والذي يشير إلي أن معايير الرقابة الإستراتيجية هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محايد لأداء الأفراد داخل العمل بغية الوصول إلي أداء خال من الإنحرافات وتمكين الإدارة من التطوير والزيادة في أداء مواردها البشرية في مختلف الوظائف داخل المؤسسة.

وهذا ما أشار إليه "بان رائد عبد الله" (٢٠٢٠م) (٥)، والذي أوضح أن المعايير تؤثر بفاعلية في العملية الرقابية ككل، لأنه يصعب معرفة الإنجاز الذي تحققه المؤسسة وكيفية تقييمها للعاملين بدون المعايير الرقابية الإستراتيجية، فهي بمسابة الأداة التي توضع من خلالها مجموعة من المؤشرات التي يجب أن تكون ذات جدوى في قياسها للأداء، وهذا يتفق أيضاً مع دراسة "الصادق عبد الله آدم" (٢٠١٧م) (٣)، والذي أشار إلي ضرورة اهتمام الإدارة بالمعايير الرقابية الإستراتيجية لإرتباطها وقوة تأثيرها علي الأداء المؤسسي.

#### جدول (١١)

#### النسبة المئوية والمتوسط الحسابي للاستجابات في محور مقومات الرقابة الإستراتيجية (ن=١٢٠)

م	العبارات	مواقف		إل حدا		غير مواقف		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الاتجاه الاستجابة
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	توجد خطة واضحة تحدد السياسة العامة وصلاحيات ومسؤوليات كلا من (الجان الفنية - المدير التنفيذي والمالي - أعضاء مجالس الأفرع) داخل الإتحاد.	٧٠	٥٨.٣	٢٧	٢٢.٥	٢٣	١٩.٢	٠.٧٩١	٢.٣٩	٧٩.٧٢	مرتفعة
٢	يقوم أمين الصندوق بالإشراف علي تحصيل جميع إيرادات الإتحاد والاحتفظ بمستندات الإيرادات والمصروفات بالمكتب الرئيسي بالإتحاد بصفة دورية.	٦٥	٥٤.٢	٣٩	٣٢.٥	١٦	١٣.٣	٠.٧١٥	٢.٤٠	٨٠.٢٨	مرتفعة
٣	تقوم اللجنة الفنية بإدارة شئون الإتحاد من النواحي الفنية والمالية والإدارية وتنظيم المسابقات والمباريات، وفقاً للبرامج والأسس والقواعد.	٦٥	٥٤.٢	٣٥	٢٩.٢	٢٠	١٦.٧	٠.٧٥٦	٢.٣٧	٧٩.١٧	مرتفعة
٤	يوجد ضمن الهيكل التنظيمي لجنة متخصصة تقوم بمراقبة كافة الأنشطة والخدمات التي يقدمها الإتحاد.	٤٤	٣٦.٧	٢٧	٢٢.٥	٤٩	٤٠.٨	٠.٨٨٣	١.٩٥	٦٥.٢٨	متوسطة
٥	يقوم المكتب التنفيذي باقتراح كل ما يتعلق بشئون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للائحة التي يضعها مجلس الإدارة.	٥٩	٤٩.٢	٣٩	٣٢.٥	٢٢	١٨.٣	٠.٧٦٤	٢.٣٠	٧٦.٩٤	متوسطة
	الإجمالي	٣٠٣	٥٠.٥	١٦٧	٢٧.٨	١٣٠	٢١.٧	/	/	٧٦.٢٨	متوسطة

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية للاستجابات في محور مقومات الرقابة الإستراتيجية تراوحت بين (٦٥.٢٨%) إلى (٨٠.٢٨%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (١.٩٥) إلى (٢.٤٠)، وتراوح الانحراف المعياري بين (٠.٧١٥) إلى (٠.٨٨٣).

كما يتضح من جدول (١١) أن عبارات (٣،٢،١) حصلت علي الاتجاه المرتفع للإستجابة، وهذا يدل علي توافر مقومات الرقابة المتمثلة في وجود خطة واضحة داخل الإتحاد تحدد السياسة العامة وصلاحيات ومسؤوليات كلاً من (اللجان الفنية - المدير التنفيذي والمالي - أعضاء مجالس الأفرع)، وأيضاً قيام أمين الصندوق بتحصيل جميع إيرادات الإتحاد والأحتفاظ بها، وأيضاً قيام اللجنة الفنية بإدارة شئون الإتحاد من النواحي الفنية والمالية والإدارية وفقاً للأسس والقواعد داخل الإتحاد، بينما حصلت عبارات (٥،٤) علي الاتجاه المتوسط للإستجابة، وهذا يدل علي احتمالية عدم وجود لجنة رقابية متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للإتحاد لمراقبة كافة الأنشطة داخل الأتحاد، وأيضاً يدل علي قصور في اقتراح كل ما يتعلق بشئون العاملين بصفة مستمرة من قبل المكتب التنفيذي.

لذا يرى الباحثون ضرورة زيادة الاهتمام بتوفير كافة المقومات الأساسية التي تساعد علي نجاح الرقابة الإستراتيجية داخل الإتحاد من خلال الاهتمام بوجود لجنة متخصصة تقوم بتنفيذ النظام الرقابي وضرورة تواجدها ضمن الهيكل التنظيمي واقتراح كل ما يتعلق بشئون العاملين بصفة مستمرة بالإضافة إلى توافر نظام للإشراف والمتابعة لجميع أنشطة المؤسسة مشتملاً بصفة أساسية على نظام المراجعة الداخلية للإتحاد مما يساعد على ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين. وهذا ما أكدته دراسة "بسام حسين زاهر" (٢٠٢٠م) (٦)، والتي أشارت إلي أن توفير وتعزيز المقومات والأسس اللازمة لنجاح الرقابة الإستراتيجية من خلال توفير الكوادر البشرية المدربة والمتخصصة يساعد علي نجاح العملية الرقابية داخل المؤسسة لاعتبارها من العوامل الأساسية والمؤثرة في فعالية النظام الرقابي والتي لا بد من توفيرها بشكل مناسب بما يتفق مع تلك المؤسسة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة "ياسر صاحب مالك" (٢٠١٧م) (٢٢)، والتي أكدت علي ضرورة توفير المقومات الأساسية لعملية الرقابة الإستراتيجية داخل الإتحاد وذلك لتحديد سبل تطوير وتعزيز أدائها، وأشارت إلي وجود العديد من العوامل المؤثرة في فاعلية أجهزة الرقابة تتمثل بالعوامل الداخلية والخارجية وعلي إدارة المؤسسة توفير المقومات الأساسية لعملية الرقابة لكي تتمكن تلك الأجهزة من أداء المهام المناطة بها.

#### جدول (١٩)

النسبة المئوية والمتوسط الحسابي للاستجابات في محور تقويم عملية الرقابة الإستراتيجية (ن=١٢٠)

م	العبارات	موافق		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الاتجاه الاستجابي
		ك	%	ك	%				
١	يتم الالتزام الكامل بقوانين ولوائح وتوجيهات وقرارات الإتحاد الدولي لكرة اليد في عملية الرقابة بالإتحاد.	٨٤	٧٠.٠	٢٧	٢٢.٥	٠.٦٢٢	٢.٦٢	٨٧.٥	مرتفعة
٢	تعمل عملية الرقابة بالإتحاد علي تنظيم شئون الاحتراف بما يتفق	٧٥	٦٢.٥	٢٧	٢٢.٥	٠.٧٤٤	٢.٤٧	٨٢.٥	مرتفعة

										مع اللوائح المعمول بها التي يضعها الإتحاد الدولي لكرة اليد.	
مرتفعة	٨٠.٢٨	٢.٤٠	٠.٧٧٢	١٧.٥	٢١	٢٤.٢	٢٩	٥٨.٣	٧٠	٣	تساعد عملية الرقابة بالإتحاد علي اختيار وتعيين الأجهزة الفنية والإدارية للفرق القومية والكوادر الفنية والإدارية المختلفة وغيرهم من العاملين بالإتحاد.
مرتفعة	٧٨.٦	٢.٣٤	٠.٧٢٧	١٥.٠	١٨	٣٥.٨	٤٣	٤٩.٢	٥٩	٤	يتم مراجعة الأساليب الرقابية المنبجعة داخل الإتحاد بشكل دوري للتأكد من أنها تحقق أهداف وغايات الإتحاد.
مرتفعة	٨٣.٨٩	٢.٥١	٠.٧٢١	١٣.٣	١٦	٢١.٧	٢٦	٦٥.٠	٧٨	٥	تعمل عملية الرقابة بالإتحاد علي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنميتها.
متوسطة	٧٥.٨٣	٢.٢٧	٠.٧٧٧	٢٠.٠	٢٤	٣٢.٥	٣٩	٤٧.٥	٥٧	٦	يتم مراجعة المعايير الرقابية وتعديلها بصفة مستمرة في ضوء الاهداف العامة للإتحاد.
مرتفعة	٧٩.١٧	٢.٣٧	٠.٧٩٩	٢٠.٠	٢٤	٢٢.٥	٢٧	٥٧.٥	٦٩	٧	يتم الإبلاغ الفوري عن الانحرافات أو الأخطاء التي تتم في عملية الرقابة بالإتحاد.
مرتفعة	٨١.١١	/	/	١٥.٥	١٣٠	٢٥.٩	٢١٨	٥٨.٦	٤٩٢		الإجمالي

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية للاستجابات في محور تقويم عملية الرقابة الإستراتيجية تراوحت بين (٧٥.٨٣%) إلي (٨٣.٨٩%)، والمتوسط الحسابي تراوح بين (٢.٢٧) إلى (٢.٦٢)، وتراوح الانحراف المعياري بين (٠.٦٢٢) إلي (٠.٧٩٩).

كما يتضح من جدول (١٢) أن عبارات (٧،٥،٤،٣،٢،١) حصلت علي الاتجاه المرتفع للإستجابة، وهذا يدل علي أنه يتم الالتزام بقوانين ولوائح الإتحاد الدولي لكرة اليد في عملية الرقابة بالإتحاد، وتنظيم شئون الاحتراف داخل الإتحاد وفقا لهذه القوانين واللوائح، وأيضا يدل علي أن عملية الرقابة بالإتحاد تساعد علي اختيار وتعيين الأجهزة الفنية والإدارية للفرق القومية والكوادر الفنية والإدارية المختلفة والأستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وأيضا مراجعة الأساليب الرقابية المستخدمة بشكل دوري والأبلاغ عن أي انحرافات قد تتم في عملية الرقابة بالإتحاد، بينما حصلت عبارة (٦) علي الاتجاه المتوسط للإستجابة، وهذا يدل علي وجود قصور في عملية مراجعة المعايير الرقابية وتعديلها في ضوء الاهداف العامة للإتحاد.

ومما سبق يرى الباحثون ضرورة الأهتمام بمراجعة المعايير الرقابية المستخدمة في الإتحاد بشكل مستمر وتعديلها في ضوء أهداف الإتحاد، وضرورة التأكد بأن العملية الرقابية للإتحاد تتناسب مع طبيعة العمل وفقا لأنشطة والخدمات التي يقدمها الإتحاد وفي ضوء قواعد الإتحاد الدولي لكرة اليد، وذلك لأن تقويم عملية الرقابة تعتبر أحد أهم أبعاد تنمية وتطوير عملية الرقابة داخل الإتحاد للمحافظة علي مستوي الإنجاز الذي يحققه، وذلك من خلال التعرف علي مدي الفائدة التي تعود علي الإتحاد بشكل عام وعلي العاملين داخل الإتحاد بشكل خاص من خلال النظام الرقابي، وضرورة أستخدامه الموضوعية والعدالة وفقا لقواعد ولوائح الإتحاد الدولي لكرة اليد.

وهذا ما أكدته دراسة "شيماء رأفت سيد" (٢٠١٣م) (١١)، والتي أشارت إلي ضرورة القيام بعملية التقويم للنظام الرقابي المتبع داخل المؤسسة، ومراجعة الأساليب الرقابية المتبعة داخل المؤسسة بشكل مستمر وتعديلها وفقا للأهداف العامة للمؤسسة، للتأكد من أنها تحقق أهدافها وغاياتها، مما يعود في النهاية إلي شعور العاملين بالرضا الوظيفي وإقبالهم علي العمل.

كما أنفق ذلك مع دراسة "حسني خليل جميل" (٢٠١٥م) (٩)، والتي أكدت على ضرورة تقويم نظام الرقابة داخل المؤسسة باستمرار لكي يتسم النظام الرقابي بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في بعض المجالات وأقل من اللازم في مجالات أخرى وأيضاً بهدف تحديد نقاط الضعف في النظام الرقابي المستخدم والعمل على تصويبها بما يتفق مع أهداف المؤسسة.

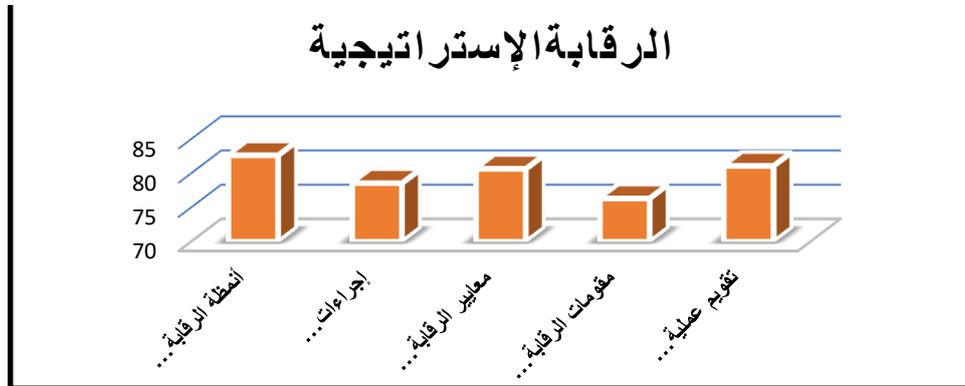
ويرى الباحثون أن الرقابة الإستراتيجية أحد الموضوعات المهمة في حياة الأفراد والمجتمعات، حيث أنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للرقابة وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، حيث تواجه المنظمات والمؤسسات العامة منها والخاصة بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحويلات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار على تحسين مستويات أدائها وتطوير قدرتها لهذه المواجهة، وتعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة المؤسسة ككل، تتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة.

وهذا ما تؤكدته الدراسات التي تناولت الرقابة الاستراتيجية ومنها دراسة "بان رائد عبد الله العامري" (٢٠٢٠م) (٥)، ودراسة "الصادق عبد الله آدم" (٢٠١٧م) (٣)، ودراسة "قبايلي نور الهدي" (٢٠١٧م) (١٦)، ودراسة "مرضية بن مير" (٢٠١٥م) (٢٠)، ودراسة "شيماء رأفت سيد عبده" (٢٠١٣م) (١١)، والتي أكدت هذه الدراسات على أن الرقابة الإستراتيجية تساعد المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وأن الرقابة الإستراتيجية تقوم بالتعرف على مدى تنفيذ الاستراتيجيات ومدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، والتي تعمل أيضاً في الكشف عن الانحرافات والأخطاء واتخاذ القرار الإداري المطلوب، وأن الرقابة الإستراتيجية تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

وهذا ما أشار إليه "زكريا مطلق الدوري" (٢٠٠٥م)، حيث يؤكد أن الرقابة الإستراتيجية تعد وسيلة يتم من خلالها زيادة قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة، أي القيام بعمليات التقويم والرقابة باستمرار، لذلك فهي تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية والداخلية وتعد بمثابة اختيار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والداخلية. (١٠ : ٢٦٣)

حيث يرى الباحثون أن نجاح أو فشل المنظمة تتوقف على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية.

ويتضح من جدول (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢) أن النسبة المئوية للرقابة الإستراتيجية داخل الإتحاد المصري لكرة اليد بلغت (٧٩.٨)، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:-



شكل رقم (١) الرقابة الإستراتيجية داخل الإتحاد المصري لكرة اليد يتضح من شكل (١) أن الرقابة الإستراتيجية داخل الإتحاد المصري لكرة اليد تتوفر بدرجة (مرتفعة)، وهذا يدل على تطبيق أنظمة الرقابة الإستراتيجية بالإتحاد المصري لكرة اليد، علي الرغم من وجود بعض القصور في توافر مقومات الرقابة الإستراتيجية وأيضاً في تطبيق كافة إجراءات وأساليب الرقابة الإستراتيجية داخل الإتحاد المصري لكرة اليد وبذلك يكون قد أجاب الباحثون على التساؤل وهو ما درجة تطبيق أنظمة الرقابة الإستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد.

وضع التصور المقترح لتطبيق لرقابة الإستراتيجية بالإتحاد المصري لكرة اليد في ضوء ما أطلع عليه الباحثون من الدراسات التي تناولت الرقابة الإستراتيجية وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج التساؤل السابق قام الباحثون بوضع تصور مقترح للرقابة الإستراتيجية بالإتحاد المصري لكرة اليد، حيث يبين الباحثون مجموعة النقاط الرئيسية التي يبنى عليها التصور المقترح وهي:-

- ١- أهداف التصور.
- ٢- ركائز التصور.
- ٣- سجل وإجراءات التصور.
- ٤- التصور وما يشمل عليه.
- ٥- متطلبات تطبيق التصور.
- ٦- آليات تنفيذ التصور.

#### جدول (١٢)

#### تصور مقترح لتطبيق الرقابة الإستراتيجية بالإتحاد المصري لكرة اليد

آليات تنفيذ التصور	متطلبات تطبيق التصور	التصور وما يشمل عليه	سجل وإجراءات التصور	ركائز التصور	أهداف التصور
متابعة البيئة الخارجية والداخلية	توفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية	تطبيق أنظمة الرقابة بموضوعية والبعد عن التحيز والأهواء الشخصية.	تحسين البيئة الرقابية	وجود قاعدة فصل ملائمة بين المهام والمسؤوليات	تطوير نظام الرقابة الإستراتيجية بالإتحاد
		السعي نحو تحقيق مستوى إنجازات وفق للمستويات العالمية.	تطوير أنشطة الرقابة		
	تحليل وتقييم المخاطر المتعلقة بتحقيق أهداف الإتحاد	إدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية.	تقييم المخاطر		
		تنظيم البطولات والمسابقات وفق أحدث البطولات العالمية.			
		محاولة تحديد الإحرفات في العمل قبل حدوثها.			

	الربط بين جميع مكونات النظام الرقابي	توضيح المهام للفئات المختلفة ( اللجان الفنية – المدير التنفيذي والمالي – أعضاء مجالس الأفرع ) لأداء الأعمال داخل الإتحاد بكفاءة وفعالية. توفير المعلومات اللازمة عن الميثاق الأولمبي ولوائح ونظم الإتحاد الدولي للفئات المختلفة ( اللجان الفنية – المدير التنفيذي والمالي – أعضاء مجالس الأفرع ).	توفير المعلومات للفئات المختلفة	توفير نظام معلومات واتصال جيد داخل الإتحاد	
المتابعة المرحلية	مراجعة سجلات محاضر مختلف المستويات الإدارية والفنية	استخدام سجل محاضر إجتماعات ( الجمعية العمومية، مجلس الإدارة، المكتب التنفيذي) في عملية الرقابة. استخدام سجل محاضر لجان ( الحكام، المدربين، المسابقات ... إلخ ) في عملية الرقابة. استخدام سجل قيد وتصنيف ( اللاعبين، الحكام، المدربين ... إلخ ) في عملية الرقابة. استخدام سجل ( البعثات الخارجية والداخلية، نتائج البطولات ) في عملية الرقابة.	أستخدام كافة الإجراءات والاساليب في عملية الرقابة الإستراتيجية بالإتحاد	ارتفاع مستوى الإنجاز	الارتقاء بمستوى الأنشطة والخدمات التي يقدمها الإتحاد
أعداد التقارير	مراجعة سجلات ودفاتر المتعلقة المالية	استخدام سجل أفرع الإتحاد في عملية الرقابة. استخدام سجل الشكاوي والاحتجاجات في عملية الرقابة. استخدام دفتر الصندوق، السلف المؤقتة، السلف المستديمة، دفتر حسابات البنك، دفتر قيد المناقصات والممارسات والمزايدات في عملية الرقابة. استخدام دفتر العهد والخصم والإضافة ودفتر الجرد في عملية الرقابة.	أستخدام كافة الإجراءات والاساليب في عملية الرقابة الإستراتيجية بالإتحاد	ارتفاع مستوى رضا المستفيدين	

المعايير الرقابية المستخدمة	ملائمة المعايير الرقابية مع الأهداف العامة للإتحاد	استخدام معايير رقابية خاصة بعمل اللجان الفنية والأفرع وقياس مدى تحقيق أهداف الخطط الموضوعة بالإتحاد.	استخدام الإحصائيات والتقارير الخاصة بمستوي الإنجاز الفني والإداري ومقارنتها بالإتحادات الدولية الأخرى.	استخدام معايير لقياس مستوي الأداء للعاملين داخل اللجان الفنية والأفرع.	استخدام معايير رقابية مرتبطة بالمتغيرات البيئية والأهداف الإستراتيجية التي يسعى الإتحاد إلى تحقيقها.	تطوير مستوي الأداء الفني والإداري بالإتحاد
		استخدام معايير رقابية لقياس مستوي الإنجاز داخل الإتحاد علي فترات زمنية مناسبة.	استخدام معايير رقابية لقياس العائد المادي لتنفيذ الأنشطة والمسابقات والخدمات التي يقدمها الإتحاد.	استخدام معايير رقابية لقياس العائد المادي لتنفيذ الأنشطة والمسابقات والخدمات التي يقدمها الإتحاد.	استخدام معايير رقابية لقياس العائد المادي لتنفيذ الأنشطة والمسابقات والخدمات التي يقدمها الإتحاد.	
		وضع خطة واضحة تحدد السياسة العامة وصلاحيات ومسؤوليات كلا من ( اللجان الفنية – المدير التنفيذي والمالي – أعضاء مجالس الأفرع ) داخل الإتحاد.	الإشراف علي حصول جميع إيرادات الإتحاد والاحتفظ بمستندات الإيرادات والمصروفات بالمكتب الرئيسي بالإتحاد بصفة دورية من قبل أمين الصندوق.	إدارة شؤون الإتحاد من النواحي الفنية والمالية والإدارية وتنظيم المسابقات والمباريات وفقاً للبرامج والأسس والقواعد من قبل اللجنة الفنية.	وضع لجنة متخصصة تقوم بمراقبة كافة الأنشطة والخدمات التي يقدمها الإتحاد.	
اعداد التقارير والاحصائيات	أستخدام كافة معايير الرقابة الإستراتيجية	إدارة شؤون الإتحاد من النواحي الفنية والمالية والإدارية وتنظيم المسابقات والمباريات وفقاً للبرامج والأسس والقواعد من قبل اللجنة الفنية.	وضع لجنة متخصصة تقوم بمراقبة كافة الأنشطة والخدمات التي يقدمها الإتحاد.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير لجنة رقابية متخصصة	زيادة كفاءة الأداء
		إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	توفير نظام للإشراف	
		إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	توفير نظام للإشراف	
لجنة خاصة بالمتابعة والتقييم	توفير مقومات الرقابة الإستراتيجية	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	وضع نظام محدد ومدروس للرقابة الإستراتيجية بالإتحاد
		إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	
		إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	
لجنة خاصة بالمتابعة والتقييم	توافر خطة رقابية واضحة	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	تقييم فاعلية وكفاءة الرقابة الإستراتيجية بالإتحاد
		إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	
		إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	
لجنة خاصة بالمتابعة والتقييم	تناسب أهداف الرقابة مع السياسات العامة للإتحاد	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	الارتقاء بمستوي الرقابة الإستراتيجية
		إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	
		إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	إقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين بصفة مستمرة طبقاً للاتحة التي يضعها مجلس الإدارة.	توفير نظام للإشراف	

## الاستخلاصات والتوصيات:

- فى ضوء أهداف البحث وتساؤله وفى ضوء عينة البحث ومن خلال التحليل الإحصائى للبيانات تمكن الباحثون من التوصل إلى الإستخلاصات الآتية:
- ضرورة الاهتمام بالاساليب الرقابية الخاصة بمستوى رضا المستفيدين، وذلك لتحسين جودة الخدمة المقدمة، وأيضاً لزيادة قدرته على قياس مستوى أداء العاملين بالإتحاد والأفرع واللجان المختلفة ومحاولة تطويرهم بصفة دورية.
  - ضرورة الاهتمام بتطبيق كافة المعايير الرقابية المختلفة داخل الإتحاد بشكل دائم والعمل على تطويرها بما يتلائم مع ظروف العمل لتطوير مستوى أداء العاملين داخل الإتحاد والأفرع.
  - ضرورة زيادة الاهتمام بتوفير كافة المقومات الأساسية التى تساعد على نجاح الرقابة الإستراتيجية داخل الإتحاد.
  - ضرورة الأهتمام بمراجعة المعايير الرقابية المستخدمة فى الإتحاد بشكل مستمر وتعديلها فى ضوء أهداف الإتحاد.
  - التوصل إلى التصور المقترح لتطبيق الرقابة الإستراتيجية بالاتحاد المصري لكرة اليد.

## ثانياً - التوصيات:

- فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحثون بما يلي:
- ١- تطبيق التصور المقترح الخاص بتخفيف ضغوط العمل لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة اليد من خلال الرقابة الإستراتيجية.
  - ٢- تطبيق الرقابة الإستراتيجية على المؤسسات والمنظمات الرياضية.
  - ٣- تطوير الهيكل التنظيمى للإتحاد المصري لكرة اليد وذلك من خلال تفعيل لجنة متخصصة بالرقابة الإستراتيجية داخل الإتحاد.
  - ٤- التأكيد على ضرورة وجود خطة رقابية واضحة تحدد القواعد والاجراءات والسياسات داخل الإتحاد المصري لكرة اليد.
  - ٥- ضرورة الأهتمام بتطوير نظام المعلومات والاتصال داخل الإتحاد المصري لكرة اليد.
  - ٦- ضرورة الأهتمام بمستوى رضا المستفيدين وذلك من خلال مراجعة سجل أفرع الإتحاد وسجل الشكاوى بشكل دورى.

## المراجع

- أحمد إبراهيم دبور: "سبل تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية علي إيرادات ونفقات وزارة العدل الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٥م.
- أحمد ناصر أحمد أبو زيد: "أثر الرقابة الإستراتيجية فى التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة فى سوق عمان المالي" رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٢٠م.
- الصادق عبد الله آدم: "دور الرقابة الإستراتيجية علي الأداء المؤسسي"، دراسة حالة البنك السعودي السوداني، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، السودان، ٢٠١٧م.
- إيمان أحمد منصور: الوجيز فى الإدارة الناجحة، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر، عمان، ٢٠٢٠م.
- بان رائد عبد الله العامري: "تأثير الرقابة الإستراتيجية فى تجنب المزالق الإستراتيجية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٢٠م.

- بسام حسن زاهر: "دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٢٠م.
- بلوم السعيد: "الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة عبدالحميد مهري، الجزائر، ٢٠١٨م.
- جمال محمد علي: الإدارة الرياضية في القرن ال ٢١، الطبعة الأولى، دار المعارف للطباعة، القاهرة، ٢٠١٩م.
- حسني خليل جميل: "مقومات الرقابة الداخلية وأثرها علي تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠١٥م.
- زكريا مطلق الدوري: الادارة الإستراتيجية ( مفاهيم وعمليات وحالات دراسية )، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥م.
- شيماء رأفت سيد: "الرقابة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لدي الأخصائيين الرياضيين برعاية طلاب جامعة المنيا"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١٣م.
- عاطف عبد الرحمن سيد: "الرقابة الإستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠٠٨م.
- عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون للنشر، الاردن، ٢٠١٦م.
- عبداللطيف عبداللطيف: "الرقابة الإستراتيجية وأثرها علي زيادة فعالية أداء المنظمات"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ٢٠٠٥م.
- فيروز أوكل: "دور نظام الرقابة الداخلي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠١٤م.
- قبابلي نور الهدى: "فاعلية الرقابة الإستراتيجية في إدارة مخاطر الأنتمان في البنوك التجارية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ٢٠١٧م.
- لائحة النظام الأساسي للاتحاد المصري لكرة اليد: جريدة الوقائع المصرية، العدد ٢٠٦، القاهرة، ٢٠١٧م.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر، الاردن، ٢٠١٦م.
- محمد سالم الباز: "تطوير نظم الرقابة بدمج الإستدامة ضمن الإستراتيجية لتعظيم قيمة المنشاه"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٩م.
- مرضية بن مير: "أثر الرقابة الإستراتيجية علي تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ٢٠١٦م.
- نعمة عباس خضير الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر، عمان، ٢٠١٠م.
- ياسر صاحب مالك: "المقومات الأساسية للرقابة الداخلية وأثرها علي فاعلية أجهزة الرقابة والتدقيق الداخلي" رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٧م.