# الفصـــل الأول
# الإطـــار العـــام للبحث

- مقدمة البحث .
- مشكلة البحث .
- أهمية البحث .
- أهداف البحث .
- تساؤلات البحث .
- مصطلحات البحث .

- مقدمة البحث :

يعيش المجتمع المصرى فى السنوات الأخيرة عصراً جديداً يحفل بالعديد من المتغيرات والتحديات الإدارية التى فرضتها الثورة التكنولوجية الحديثة ، والتقدم الهائل فى جميع المجالات عامة نظراً للظروف الإقتصادية والفكرية الجديدة والتى تخلق له عالماً جديداً لم يشهده من قبل ، وأصبح التميز فى الأداء هو العامل المؤثر والحاسم للتطور والتقدم فى جميع مجالات الحياة .

ونظراً للتحولات المعاصرة التى تكتسح العالم والتى جعلت البقاء للأصلح لم يعد مجرد تحقيق الأهداف كافياً ، ولكن أصبح من الضرورى تحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة ، مما يتطلب الإستثمار الأفضل لعناصر الإدارة كما يتطلب تفعيل جوانب وأركان العملية الإدارية بأى منظمة . ( ٧٨ )

وفى ظل التغيرات التى تحدث وتتلاحق بمعدلات كبيرة لن تبقى من المنظمات إلا الأكفأ والأصلح ، ومعيار الكفاءة والصلاحية يعتمد على مدى ملاحقة هذه التغيرات ، فأى منظمة منذ نشأتها يكون لديها أهدافاً معينة تريد تحقيقها تبرز سبب وجودها وما تسعى إلى تحقيقه . ( ١٣ : ٥٨ ، ٩٧ )

وبالنظر إلى الإتحادات الرياضية كأحد المنظمات الرياضية نجد أنها تواجه الكثير من التحديات لتعدد القطاعات بها وتعدد أهدافها ، ولذلك فإن أى إنحراف سلبى يلحق بالإتحادات الرياضية ولو بسيط فإنه يؤثر على قوة وصلاحية هذه الإتحادات ، كما يؤثر على المستوى الفنى والرياضى ، ويعتبر تعدد القطاعات وتعدد الأهداف وعدم إخضاعها لرقابة جادة ومستمرة تحكم سير العمل بها من المشكلات الرئيسية التى تحيط بالإتحادات الرياضية المصرية ، وتحول دون تحقيق المستويات والإنجازات المتوقعة فى البطولات الدولية والعالمية .
( ٧٧ : ٥٣ ، ٥٥ )

إن الرقابة جوهر العملية الإدارية ومن أهم عناصر العمل الإدارى ، فدورها يسرى فى جميع مراحل العملية الإدارية وذلك يعنى أن الرقابة عملية مستمرة طالما أن هناك أعمال تؤدى ، فالرقابة لا تتم فى نهاية فترة زمنية معينة وإنما هى عملية ملازمة لجميع مراحل العملية الإدارية ، وهى بذلك تلعب دور كبير فى إحداث التغيير والتطوير والتأثير فى سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقتهم بالعمل بما يكفل تحقيق أفضل الأهداف المنشودة بالإتحادات الرياضية . ( ٨٧ : ٤٥ )

من هنا تتضح مهمة الرقابة فى أى منظمة وهى التحقق من أن كل شئ يحدث وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة ، كما تهدف

الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنظمات على تلافى وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى ، فهى تستهدف متابعة العمل والتأكد من أن ما يجرى عليه يسير فى مساره الطبيعى والكشف عن الأخطاء والإنحرافات وتصحيحها وتحديد المسئولية فى المسائل التى تتطلب ذلك . ( ٦١ : ٧٦ ، ٧٧ )

وبالتالى تظهر بشدة أهمية دور الرقابة بالإتحادات الرياضية ، فهى تعمل عمل الترمومتر الذى يقيس مدى ما وصلت إليه هذه الإتحادات من نجاح ، وتوجه نظر الإدارة إلى مواطن الضعف التى أعاقت إنجاز الأهداف ، وهى بالتالى تعمل على تلافى هذه المواطن بوضع الحلول للمشكلات التى أظهرتها الرقابة وأوضحت بأنها تعيق العمل بالإتحادات . ( ٨٧ : ٤٥ )

وقد أدى تنافس الدول فى تحقيق البطولات والأرقام العالمية والإنجازات الرياضية إلى حاجة الإتحادات الرياضية إلى إنجاز معدل عالٍ من الأداء بما يتطلب إستخدام مدخلا إدارياً يقود الإتحادات الرياضية لجودة رقابية مستمرة ، مدخلاً يركز على تعظيم الأداء الكلى بالإتحادات ويعتبر المعيار الحالى للأداء من منطلق التحسين والتطوير مع عدم وجود مشكلات بالأداء ، مدخلا يركز على المستقبل ويتوقع نمط تغيير عال الإستجابة للإحتياجات الحقيقية للإتحادات ، ويقوم على الإستفادة من الممارسات الناجحة للمنظمات الرياضية الأخرى .

وتعتبر الجودة الشاملة أحد أهم مداخل التحسين المستمر ، ذلك الأسلوب الإدارى الذى يتناغم وينسجم مع الدور الرقابى الذى يحكم المنظمات الرياضية ، فلا يمكن أن يحقق الإتحاد الرياضى أهدافه لمجرد الوصول بكمية العمل فيه إلى المستوى المحدد والمقرر ، ولكن من المهم أن يكون هذا العمل على مستوى مناسب من الدقة والجودة بما يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة وأقل جهد وأسرع وقت تطبيقاً لقاعدة العمل الصحيح بدون أخطاء منذ التجربة الأولى .

**- مشكلة البحث :**

تعد النواحى الإدارية والتنظيمية من العوامل الهامة لتحقيق أهداف المنظمات المختلفة بوجه عام والمنظمات الرياضية بوجه خاص ، فالمنظمات الرياضية بإعتبارها متنفس للأفراد لابد وأن يتوافر لها تخطيط مدروس من خلال تنظيم علمى فعال مع التوجيه التربوى الدائم والتقويم المستمر من خلال قنوات الرقابة المختصة لمنع التلاعب والإنحراف وبذلك يمكن أن نساهم جميعاً فى تحقيق أهداف المنظمات الرياضية . ( ٤٣ : ٢٣ )

ولكن هناك عدة تساؤلات ماهو المستوى المرضى للنتائج ؟ وماهو المعدل المطلوب للتقدم ؟ وماهو العلاج المطلوب لتصحيح الأخطاء ؟ وهل تتم الرقابة بالإتحادات الرياضية بالجودة المطلوبة والمتوقعة ؟ .

إن تحقيق المستوى المرضى للنتائج ، وتوفير المعالجة المطلوبة لتصحيح الأخطاء ، والوصول إلى جودة فى العملية الرقابية بالإتحادات الرياضية تؤدى إلى تحسين العمل الرقابى ، ولا يتأتى الإرتقاء بمستوى جودته ودقته بإستمرار إلا من خلال تحديد مقياس رقابى علمى مقنن وموضوعى يقاس على أساسه مستوى الأداء بالإتحادات فى مختلف الأعمال والوظائف والخدمات التى تقدمها ، وذلك للتأكد من تحقيق المعدل المطلوب للتقدم وإرتفاع المستوى إلى مستوى جودة ودقه معينة مع تسجيل الأخطاء ، وتصحيح العمل غير الصائب ، والتعرف على أسباب ودوافع هذه الأخطاء للعمل على تلافيها مستقبلاً .

وقد لاحظت الباحثة أن الإتحادات الرياضية المصرية حتى وقتنا الحالى تعمل تقريباً بفكر واحد تقليدى ، مما يؤدى إلى إنخفاض مستوى الأداء فى غالبية الإتحادات نظراً لإتباعها الأساليب الإدارية التقليدية ، فضلاً عن كون أغلب القائمين على إدارة هذه الإتحادات غير متخصصين وغير مؤهلين كما سبق وأكدت العديد من البحوث والدراسات ، وعدم إحداث التغيير والتطوير الذى يهدف إلى الوصول بالأداء فى الإتحادات إلى مستوى الجودة المطلوبة ، كذلك إفتقارها للإسلوب الرقابى الأمثل الذى يتم من خلاله معالجة مستمرة للأسباب الحقيقية للمشكلات بالإتحادات مع منع حدوثها بما يحقق الأهداف المنشودة التى نشأت من أجلها ، وبالنظر إلى اللجان التى شكلت لتقصى الحقائق وتقييم الأداء عبر العديد من الإخفاقات الدولية والأوليمبية على مر السنين نجد أنها لم تصل إلى الإقتراحات والتوصيات إلا من خلال تقارير تم تسجيلها وأرشفتها دون التعرف على آليات كمية للتطوير أو لقياس ومراقبة الأداء ومدى تحقيق الأهداف ، لذلك لا تستطيع الإتحادات الرياضية تحقيق النجاح المتوقع والمأمول فى أداء رسالتها فى إطار العمل المخطط المستند إلى إستراتيجية قائمة على الموضوعية فى أفكارها ، والواقعية فى نقلها إلى حيز التطبيق ، وفى ضوء النتائج المحققة والمقارنة بالمستويات الرياضية العالمية سيظل الأداء وتبقى الأهداف بالإتحادات محدودة النتائج .

ومن هنا تظهر أهمية إستخدام الأدوات الرقابية كمعيار لقياس ومراقبة كافة جوانب العمل والأداء بالإتحادات الرياضية ، فهى أداة رقابية تعمل على تحديد مؤشرات الأداء والإنحرافات عن الأداء الفعلى ، كما تساعد فى التنبؤ بوقوع هذه الإنحرافات والعمل على تجنبها ، ومن أهم الأدوات الرقابية " الخرائط الرقابية " .

ونظراً للمنافسة العالمية وإتباع الدول المختلفة من خلال منظماتها الرياضية الأساليب الكمية فى الإدارة والتى بدورها تحتاج لمداخل وأساليب وأدوات رقابية مستحدثة وكمية ، نجد أن هناك حاجة ماسة وضرورة حتمية للتعرف على أساليب الرقابة المتبعة حالياً بالإتحادات الرياضية ومدى تطبيق خرائط رقابية من عدمه ومحاولة التوصل إلى تصميم خرائط رقابية مناسبة لقياس ومراقبة الأداء بالإتحادات ، على أن يتم تصميم هذه الخرائط الرقابية بما يواكب التحولات المعاصرة وإحتدام شدة المنافسة العالمية ، مع الأخذ فى الإعتبار دعم القيادة السياسية لمشروعات تطوير آليات وأساليب العمل والتوجيه نحو الجودة الشاملة كمنظور لتطوير العمل الإدارى والرياضى على إختلاف منظماته .

ولإيمان الباحثة بفاعلية الرقابة من منظور الجودة وحيويتها لحاضر الإتحادات ومستقبلها ، وأن تطوير وإصلاح الأسلوب الرقابى بالإتحادات الرياضية هو مدخلنا للنهوض والكشف عن ذاتنا وترسيخ مكانتنا فى خريطة العالم الجديدة ، وإقتناعها بالخرائط الرقابية كوسيلة لتحقيق هذا التطوير والإصلاح ، إكتسبت الباحثة دافعها للدراسة ، والتساؤل الذى تبادر للباحثة : هل ننظر للرقابة من منظور الجودة الشاملة طبقاً لمنظور" الفرص أم التهديدات " ؟ ، فلو نظرنا للتحديات الحالية التى تواجه الإتحادات الرياضية فى ظل عالم ليس فيه شئ مؤكد إلا عدم التأكيد كتهديد نطبق الرقابة من منظور الجودة لمواجهتها فسوف نركز على مشكلات الماضى ونأخذ موقف الدفاع ، وفى المقابل إذا إعتبرنا تطبيقها كفرصة لمواجهه التحديات ومعالجة الأزمات والسيطرة عليها فنأخذ الأفضل من الماضى مع وجود رؤية مستقبلية لإحداث تغييرات إيجابية وفعالة تساعد على إستجابة سريعة للتحديات الحالية ، وذلك بأن ننظر للنتائج التى نرغب فى تحقيقها ، وأن يتم تصميم نماذج شاملة لما يجب أن تكون عليه الرقابة بالإتحادات الرياضية .

وهذا ما دعى الباحثة إلى ضرورة تصميم نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة الشاملة ببعض الإتحادات الرياضية ، كنماذج مثالية ذات فاعلية وجودة رقابية للإسترشاد بها كمعيار رقابى مبنى على أسس ومعايير علمية وموضوعية مقننة لمواجهة المتغيرات والتحديات الحالية والمرتقبة ، ولرفع مستوى الأداء الإدارى بالإتحادات الرياضية ومن ثم رفع مستوى الإدارة الرياضية المصرية على كافة المحافل الدولية والعالمية .

**- أهمية البحث :**

تستوجب المرحلة الحالية إعادة صياغة لكثير من المفاهيم التنظيمية والإدارية فى منظماتنا الرياضية المختلفة لتتلائم مع المتغيرات الحديثة ، بل إن ما نحتاجه الآن هو عملية تغيير شامله عميقة الجذور ممتدة الأثر تحكم الثقافة القومية وتؤثر

على سلوك الأفراد ودوافعهم فى أعمالهم وحياتهم كأشخاص وجماعات ومواطنين ، فالمنظمات الرياضية تقع فى مفترق الطرق ، والموارد البشرية قادرة على تحقيق إنجازات كبيرة ، ولكن هناك بعض المشكلات التى تحيط بالمنظمات اليوم كتقادم الهياكل التنظيمية ، وتزايد حجم العمالة ، وطول الإجراءات ، وغياب الأهداف الدقيقة ، وتضارب السياسات ، وضعف الدور الرقابى ، ولذا فإن الإدارة الماهرة هى الإدارة القادرة على إحداث التغيير وتعديل وتطوير فلسفتها طبقاً لمتطلبات العصر ، ولن يتم هذا التغيير والتطوير إلا بتغيير الأسلوب الإدارى وإتباع الأسلوب الرقابى الأمثل الذى يحكم أفراد المنظمة ويراقب تصرفاتهم وأعمالهم وكذا مراقبة أداء وخدمات تلك المنظمات بالجودة والكفاءة والفاعلية المطلوبة بما يحقق أهدافها .

ولذا فإن البحث الحالى يستمد أهميته من تصميم نماذج لخرائط رقابية من منظور الجودة الشاملة كأداة ومقياس رقابى علمى مقنن يتميز بالدقة والجودة يمكن إستخدامه للرقابة فى الواقع الفعلى بالإتحادات الرياضية .

**- أهداف البحث :**

يهدف البحث الحالى إلى تصميم نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة الشاملة ببعض الإتحادات الرياضية وذلك من خلال :

١- التعرف على مفهوم وثقافة الجودة الشاملة لدى المستويات الإدارية بالإتحادات الرياضية .
٢- التعرف على الأساليب الرقابية المستخدمة بالإتحادات الرياضية .
٣- التعرف على واقع مراقبة الجودة بالإتحادات الرياضية .
٤- التعرف على الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية .

**- تساؤلات البحث :**

١- ماهو مفهوم وثقافة الجودة الشاملة لدى المستويات الإدارية بالإتحادات الرياضية ؟
٢- ماهى الأساليب الرقابية المستخدمة بالإتحادات الرياضية ؟
٣- ماهو واقع مراقبة الجودة بالإتحادات الرياضية ؟
٤- ماهى الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟
٥- ماهى النماذج المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟

**- مصطلحات البحث :**

**النماذج :**

تمثيل نموذج يضاهى نظام الحياة الحقيقية ، فالنموذج هو وسيلة للوصول إلى نظرة بناءة للواقع . ( ٤٦ : ٢١ )

**الخرائط الرقابية :**

أداة من الأدوات النموذجية الموضوعية للرقابة وهى عبارة عن نموذج قد يأخذ شكلاً إحصائياً رقمياً أو بيانياً أو جدول أو ترمومتر أو نظاماً إلكترونياً لتحقيق الجودة فى العملية الرقابية بالإتحادات الرياضية " قيد البحث " على أن يتولى القيام بهذه العملية أفراد معنيين لهذا الغرض .

**الجودة :**

مجموعة من المواصفات والخصائص المتوقعة فى المنتج ، وفى العمليات والأنشطة التى من خلالها تتحقق تلك المواصفات . ( ٤٩ : ١٧ )

**الجودة الشاملة :**

فلسفة إدارية تحتوى مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر ، فهى تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين خدمات النظام وتهدف إلى تحقيق التميز فى جودة أداء النظام ككل من خلال الوفاء بإحتياجات العاملين والمستفيدين . ( ٢٨ : ١٦٦ )

**ضبط الجودة :**

هى إتباع أساليب وأنشطة تشغيلية فى المؤسسة الرياضية لتحقيق متطلبات الجودة للخدمة أو النشاط الذى تختص به المؤسسة الرياضية . ( ٣٠ : ٦٠ )

**المستفيدين : Customer ***

كافة الأفراد المتأثرة بنظام العمل داخل الإتحادات الرياضية المصرية " قيد البحث " من حكم وإدارى ومدرب ومنتخبات قومية ، وكذلك كافة العاملين بالإتحادات وكافة الوحدات والمستويات الإدارية والتنظيمية بالإتحادات الرياضية الذين لهم توقعات لما يجب أن يكون عليه الإتحاد الرياضى كما ينظر إليهم كشركاء فى تقديم الخدمات والأنشطة والأداء بالإتحادات .

**الخدمة : Service**

هى أداء **Performance** أو مجهودات متداولة **Efforts** موجهة لإشباع حاجات معينة ووفقاً للرغبات المختلفة . ( ٩١ : ٦ )

**جودة الخدمة : Quality Service**

هى مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات **Expectations** المتقدم للحصول على هذه الخدمة . ( ٩١ : ٧ )

---

* تعريف إجرائى .