

الفصل الثانى

الإطار النظرى والدراسات المرتبطة

أولاً : الإطار النظرى :

- المنظمات .
- الإتحاد الرياضى .
- الإدارة .
- الرقابة .
- النظم .
- النظام الرقابى .
- النماذج .
- الخرائط الرقابية .
- الجودة الشاملة .

ثانياً : الدراسات المرتبطة :

- الدراسات العربية والأجنبية التى تناولت الرقابة .
- الدراسات العربية والأجنبية التى تناولت الجودة الشاملة
- تحليل الدراسات المرتبطة .
- أوجه الإستفادة من الدراسات المرتبطة .

- المنظمات :

يطلق لفظ المنظمة على أى كيان تنظيى يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة وفق مزيج مخطط يتأثر بمتغيرات Variables مختلفة الهوية تقع داخل وخارج البيئة التي تحيط بها . (٩٧ : ٥٩)

إن مفهوم الإدارة يشير ضمناً إلى أهمية وجود هياكل لها مهام محددة ، وهذه الهياكل هي ما يطلق عليها المنظمات أو المؤسسات ، والمنظمة بمفهومها العام هي " البيئة التي تعيش فيها الإدارة " ، بمعنى أنه لا يمكن ممارسة العملية الإدارية دون وجود منظمات أو مؤسسات رياضية لها هياكلها التنظيمية التي قد لا تختلف من موقع لآخر وفقاً للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل في الدولة . (٥٢ : ٩١ ، ١٥٩)

ويشير محمد عبد الله عبد الرحيم (١٩٩٢) إلى أن هناك ارتباطاً قوياً ومباشراً بين الإدارة والمنظمات وأنه بدون هذه المنظمات يصعب مزاوله العملية الإدارية بشكل منظم ، كما أنه يكاد يكون من المستحيل إستمرار المنظمات فى الوجود بدون الإدارة الناجحة . (٨٩ : ٨٥)

- المنظمات الرياضية والبيئة المحيطة بها :

ويذكر طلحة حسام الدين ، عدله عيسى مطر (١٩٩٧) أن من أكثر ما يميز المنظمات الرياضية أنها قادرة على تصدير مخرجاتها للبيئة المحيطة بها دون أدنى مجهود ، فتحقيقها لأهدافها التربوية الموجودة بها له مردوده المباشر الذى يصدر للمجتمع على هيئة تكامل فى البيئة الأساسية لأبنائه ، كما أن المنظمة الرياضية قادرة على أن تستمد مدخلاتها من واقع البيئة المحيطة أيضاً ، فهي تفرض على المنظمة إطاراً عاماً تعمل من خلاله ، وبما أن البيئة المحيطة ما هي إلا مجموعة من المنظمات فى مختلف أوجه النشاط ، فإن علاقة المنظمة بهذه البيئة قد تتخذ شكل التكامل فى بعض الأحيان والتنافس فى أحيان أخرى . فناتج الأندية الرياضية يمثل المواد الخام التي تشكل منها الإتحادات الرياضية منتجها النهائى ، وهنا تكون العلاقة تكاملية ، أما العلاقة التنافسية فهي تلك العلاقة القائمة بين المنظمات الرياضية التي تعمل فى نشاط واحد كما هو الحال فى علاقة الأندية الرياضية وما يفرزه التنافس فيما بينها من مشكلات . (٩٢ : ٩١ ، ٥٢)

وترى الباحثة أن المنظمات الرياضية تتفاعل مع البيئة التي توجد بها من خلال تأثير متبادل ، كما أنها تحوى العديد من الأنشطة المكملة لبعضها البعض

والتي لها صفة الإستمرارية لفترات زمنية كما أنها تتسم بطابع التكرار ، ويقاس مدى نجاحها بالفرق بين مدخلاتها ومخرجاتها .

التنظيمات الرياضية :

يذكر كمال درويش وإسماعيل حامد (٢٠٠٠) أن التنظيمات التي تتولى مسئولية إدارة الحركة الرياضية في مصر وفي معظم دول العالم يطلق عليها مسمى التنظيمات الرياضية وتنقسم هذه التنظيمات إلى ثلاثة أنواع وهي :

- ١- القطاع الحكومي : ويتمثل في المجلس القومي للشباب والرياضة .
- ٢- القطاع الأهلي : ويتمثل في اللجنة الأولمبية ، الإتحادات الرياضية ، الأندية الرياضية ، مراكز الشباب .
- ٣- القطاع النوعي : ويتمثل في القوات المسلحة ، الشرطة ، الشركات ، الجامعات . (٧٦ : ٣٢ ، ١١٢ ، ١٥٤)

ويعتبر القطاع الأهلي من أهم قطاعات الحركة الرياضية المصرية منذ عام ١٩١٠م عندما أصبحت مصر عضواً في اللجنة الأولمبية الدولية أصبح للقطاع الأهلي المصري مكانة رياضية عالمية كبرى ، ويشمل القطاع الأهلي على اللجنة الأولمبية ، والإتحادات الرياضية ، والأندية ، ومراكز الشباب . (٧٦ : ١١٢)

وتتمثل الإتحادات الرياضية مركز النقل في الهيكل التنظيمي والإداري للحركة الرياضية ونقطة الربط المركزية بين السلطات الرياضية الرسمية العليا والأهلية وبين مؤسسات القاعدة متمثلة في الأندية الرياضية ومراكز الشباب ، لأنها المسؤولة عن إدارة الأنشطة الرياضية فنياً وإدارياً وتوجيهها والإشراف عليها ، بالإضافة إلى مهامها على الصعيد الدولي باعتبارها المدخل الذي يتم من خلاله ممارسة الأنشطة الرياضية الدولية .

وترى سامية فريد محمد (٢٠٠٥) أنه يقع على عاتق الإتحاد مسئوليات هامة بإعتباره القاعدة التي تشكل كم وكيف القمة ، وتسعى الإتحادات الرياضية بخطى حثيثة للحاق بركب التطور الهائل في المجال الرياضي بصفة عامة من خلال السعي الدائم لتعديل وتطوير برامجها عن طريق أهداف واضحة ومحددة والتنسيق التام مع الهيئات الرياضية الأخرى . (٣٨ : ٣)

وتنقسم الإتحادات الرياضية إلى نوعين هما : الإتحادات الرياضية الأولمبية ، والإتحادات الرياضية غير الأولمبية .

- الإتحاد الرياضى :

هو هيئة رياضية لها شخصية إعتبارية مستقلة ، وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ومقرها القاهرة ، ويهدف الإتحاد الرياضى إلى نشر اللعبة والإرتقاء بمستواها وتنظيم وتنسيق النشاط بين أعضائه .

ويمثل الإتحاد القاعدة العريضة المسؤولة عن شئون اللعبة والتي يقع على عاتقه تنظيم البطولات والمنافسات المحلية والإقليمية والدولية وهو المسئول أيضاً عن التخطيط والبرمجة لكافة نشاطات هذه اللعبة وعمل الإحصائيات والدراسات بغرض رفع المستوى البطولى والوصول بالفرق إلى أعلى مستوى ممكن فى الأداء والمهارة تمهيداً للتنافس الدولى الذى تعتبر الدورات الأولمبية قمته كما يختص الإتحاد بإعداد الكوادر الفنية من حكام ومدربين وقادة وإداريين ولاعبين .
(٦٣ : ٤٠٢)

ويباشر الإتحاد نشاطه فى إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذى يضعه المجلس القومى للرياضة ويباشر الإختصاصات الآتية :

- إختصاصات الإتحاد الرياضى :

- ١- وضع السياسة العامة التى تحقق نشر اللعبة فى جمهورية مصر العربية والإرتقاء بمستواها .
- ٢- إتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحريم تعاطى المنشطات وإصدار التعليمات المشددة بهذا الخصوص ، وتوقيع الجزاء المنصوص عليه فى القواعد الصادرة عن الإتحاد الدولى للعبة فى حالة المخالفة وبمراعاة لوائح المنظمة الدولية لمكافحة المنشطات (WADA) .
- ٣- إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التى تشترك فيها الهيئات الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج .
- ٤- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب وكذلك الشروط والمواصفات التى يجب توافرها فى المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة للفرق الأهلية أو فرق الهيئات الرياضية الأعضاء بالإشتراك مع اللجنة الأولمبية المصرية ونقابة المهن الرياضية فى جمهورية مصر العربية .
- ٥- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية الهوية والنظم الخاصة بها وتنظيم الإحتراف فى حدود القواعد التى يضعها الإتحاد الدولى .
- ٦- تنظيم البطولات والمسابقات ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بهذا التنظيم .
- ٧- إعداد الفرق الأهلية التى تمثل جمهورية مصر العربية فى الدورات والبطولات الأولمبية والعالمية والدولية والقارية والإقليمية .

- ٨- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها وإعداد مراكز التدريب ، ولا يجوز إنشاء مدارس للألعاب الرياضية الخاصة إلا بعد الحصول على ترخيص من مجلس إدارة الإتحاد .
- ٩- الإذن للهيئات الأعضاء بمقابلة فرقها مع الفرق الأجنبية فى المباريات التى تقام فى الجمهورية أو خارجها والإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا أقيمت فى جمهورية مصر العربية وذلك كله بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للإتحادات الأولمبية وإعتماد الجهة الإدارية المختصة .
- ١٠- تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات الأعضاء فى الإتحاد وبصفة خاصة البرامج الخاصة بمقابلات الفرق الأجنبية سواء داخل الجمهورية أو خارجها .
- ١١- إسداء النصح والمشورة للهيئات الأعضاء والعمل على تسوية ما قد ينشأ بينها من خلاف وذلك فى ضوء القانون واللوائح المعمول بها من قبل الإتحاد وفى إطار السياسة العامة للمجلس القومى للرياضة .
- ١٢- تمثيل جمهورية مصر العربية فى المؤتمرات والإجتماعات الدولية الرياضية وتنظيم هذه المؤتمرات أو الإجتماعات إذا ما أقيمت فى الجمهورية بعد موافقة اللجنة الأولمبية المصرية بالنسبة للإتحادات الأولمبية وإعتماد الجهة الإدارية المختصة .
- ١٣- إعتماد تسجيل اللاعبين فى الهيئات الأعضاء فى الإتحادات وتمثيلهم فى مسابقاتها وذلك فى حدود الأعداد المقررة فى اللوائح والنظم الخاصة بالإتحادات الدولية .
- ١٤- وضع اللوائح الخاصة بانتقالات اللاعبين بالأندية الرياضية داخل وخارج جمهورية مصر العربية بمراعاة القواعد المعمول بها فى اللوائح والنظم الخاصة بالإتحادات الدولية .
- ١٥- دعم التمثيل المصرى فى الإتحادات الدولية والقارية والإقليمية بما يكفل التواجد المصرى .
- ١٦- العمل على تنمية موارد الإتحاد .

- إختصاصات مجلس إدارة الإتحاد الرياضى :

- ١- يباشر مجلس إدارة الإتحادات الرياضية الإختصاصات الآتية :
 - ١- إدارة شئون الإتحاد من النواحي الفنية والمالية والإدارية والعمل على نشر اللعبة فى إطار السياسة العامة للمجلس القومى للرياضة .
 - ٢- تنظيم مسابقات ومباريات الإتحاد وفقاً للبرامج والأسس والقواعد التى يعدها لهذا الغرض .
 - ٣- الإشراف على المباريات التى تقيمها الهيئات الأعضاء سواء كانت محلية أو مع فرق أجنبية .

- ٤- إعطاء الإذن للهيئات الأعضاء لمقابلة فرقها مع فرق أجنبية سواء فى الداخل أو الخارج بعد إعتماد الجهة الإدارية المختصة .
- ٥- تنظيم شئون الهوية والإحتراف فى حدود القواعد التى يضعها الإتحاد الدولى للعبة وفى حدود الصالح العام .
- ٦- النظر فى طلبات الإنضمام المقدمة من الهيئات طبقاً للأحكام الواردة فى هذا النظام .
- ٧- تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات المهمة بشئون اللعبة ووضع الأسس الكفيلة لتعاون هذه الهيئات لأداء رسالة الإتحاد والعمل على نشر اللعبة والنهوض بها .
- ٨- إختيار رؤساء البعثات فى الخارج .
- ٩- الفصل فى الشكاوى التى تقدم إليه طبقاً لأحكام اللائحة التى يضعها لهذا الغرض
- ١٠- تقديم النصح والمشورة لأعضاء الإتحاد وتسوية ما قد ينشأ بينهم من خلاف أو نزاع .
- ١١- الموافقة على العقود والإتفاقيات الخاصة بالإتحاد ، على أنه لا يجوز لمجلس الإدارة إبرام عقود تجاوز مدتها مدة مجلس الإدارة إلا بموافقة الجمعية العمومية للإتحاد أو الجهة الإدارية المختصة ، ولا يجوز للمجلس خلال الأشهر الستة الأخيرة من مدته إبرام عقود تجاوز المدة المتبقية للمجلس إلا بموافقة الجهة الإدارية المختصة .
- ١٢- وضع اللوائح والقواعد المنظمة للعمل بالإتحاد فنياً ومالياً وإدارياً على أن تعرض على الجمعية العمومية للإتحاد فى أول إجتماع لها للموافقة عليها وذلك بما لا يتعارض مع أحكام اللوائح والقرارات التى تصدرها الجهة الإدارية المختصة .
- ١٣- وضع الأسس والقواعد المنظمة لإنتقال وإستقدام والإستغناء عن اللاعبين من وإلى أندية رياضية داخل وخارج جمهورية مصر العربية بمراعاة القواعد المعمول بها فى الإتحاد الدولى للعبة .
- ١٤- التحقق من توافر الشروط المقررة فى المرشحين لعضوية المجلس وإخطار الجهة الإدارية بملاحظاته عليهم .
- ١٥- تحديد المصارف التى تودع فيها أموال الإتحاد .
- ١٦- إعداد مشروع موازنة الإتحاد السنوية .
- ١٧- دعوة الجمعية العمومية العادية أو غير العادية إلى الإنعقاد وتنفيذ قراراتها .
- ١٨- تشكيل ما يراه من لجان فرعية سواء من أعضاء المجلس أو من غيرهم لتنظيم أعماله على أن يكون من بينها لجنة فنية ، ولجنة للمسابقات ، ولجنة للمدربين ، ولجنة للحكام ، ولجنة للتمويل الذاتى .
- ١٩- إعتماد قرارات المكتب التنفيذى .
- ٢٠- تعيين الموظفين الفنيين وغيرهم من العاملين بالإتحاد .

- ٢١- تعيين الأجهزة الفنية والإدارية للمنتخبات وعمل التعاقد معهم طبقاً لأحكام اللوائح الصادرة عن الجهة الإدارية المختصة .
- ٢٢- وضع الخطط اللازمة لإعداد الفرق القومية ونظم المسابقات وتطويرها وإعداد الكوادر الفنية وتحديد التجهيزات والمنشآت المطلوبة بهدف الارتقاء بمستوى اللعبة والقدرة على المنافسة دولياً وأولمبياً وعالمياً .

- إختصاصات (الرئيس ، المدير التنفيذي ، المدير المالي) :

يباشر رئيس الإتحاد الإختصاصات الآتية :

- ١- رئاسة إجتماعات الجمعيات العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي .
- ٢- تمثيل الإتحاد أمام القضاء وأمام الغير ويكون هو المتحدث الرسمي بإسم الإتحاد أمام جميع وسائل الإعلام ما لم يكلف مجلس الإدارة أحد الأعضاء أو المدير التنفيذي بهذه المهمة .
- ٣- توقيع جميع العقود والإتفاقات التي تبرم مع الإتحاد وذلك بعد اعتمادها من مجلس الإدارة .
- ٤- التوقيع مع المدير المالي على الشيكات .
- ٥- التوقيع على مكاتبات الإتحاد ذات الطابع الخاص الذي يقرره مجلس الإدارة .

يباشر المدير التنفيذي الإختصاصات الآتية :

- ١- توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لإجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي وأية لجان يشكلها مجلس الإدارة وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها في الدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها مع رئيس الإجتماع .
- ٢- الإشراف على جميع أعمال الإتحاد الإدارية وعلى كل ما يتعلق بشئون العاملين
- ٣- إعداد تقارير دورية عن أعمال الإتحاد لعرضها على مجلس الإدارة .
- ٤- عرض طلبات الإنضمام الجديدة على مجلس إدارة الإتحاد بعد إستيفائها .
- ٥- تحضير مشروع موازنة السنة المالية الجديدة بالإشتراك مع المدير المالي .
- ٦- عرض الموضوعات التي تتقدم بها الهيئات والفروع على المكتب التنفيذي ومجلس الإدارة وكذلك الموضوعات التي يرى ضرورة عرضها .
- ٧- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي .
- ٨- تنسيق أعمال اللجان الفرعية التي يشكلها الإتحاد .
- ٩- الإشراف على إعداد وحفظ الملفات والسجلات والمستندات .
- ١٠- التوقيع مع المدير المالي على أذون الصرف .
- ١١- التوقيع على جميع مكاتبات الإتحاد ما عدا المكاتبات التي يرى مجلس الإدارة توقيعها من رئيس المجلس .

كما يباشر المدير المالي الإختصاصات الآتية :

- ١- الإشراف على حسابات الإتحاد ويعتبر المسئول عن جميع الإجراءات المالية والبيانات الحسابية .
- ٢- الإشراف على تحصيل جميع إيرادات الإتحاد .
- ٣- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي المتعلقة بالشئون المالية .
- ٤- إيداع أموال الإتحاد فى المصرف الذى يختاره مجلس الإدارة .
- ٥- إعداد الميزانية والحساب الختامى عن السنة المنتهية ومشروع الموازنة للسنة المقبلة بالإشتراك مع المدير التنفيذي وتقديمه لمجلس الإدارة لإقراره .
- ٦- التوقيع مع الرئيس أو من يحل محله (فى حالة غيابه) على الشيكات ومع المدير التنفيذي على أذون الصرف .
- ٧- الإشراف على حفظ السجلات والمستندات وكل ما يتصل بالعهد ويكون المدير المالي مسئولاً عن جميع البيانات التى تثبت فى الدفاتر والمستندات المالية للإتحاد .
- ٨- يقدم تقريراً مالياً شهرياً مرفقاً به كشف عن الإيرادات والمصروفات إلى مجلس إدارة الإتحاد لإعتماده خلال جلساته بصفة دورية على أن يدرج هذا التقرير ضمن محضر مجلس الإدارة وتسلم صورة منه للجهة الإدارية المختصة .

- إختصاصات المكتب التنفيذي :

يباشر المكتب التنفيذي الإختصاصات الآتية :

- ١- بحث وتحضير الموضوعات قبل عرضها على مجلس الإدارة .
- ٢- الإشراف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
- ٣- بحث الموضوعات العاجلة وإقتراح ما يراه من توصيات بشأنها ، ولا يجوز تنفيذ القرارات التى تتطلب إعتماداً مالياً إلا فى حدود القواعد التى تنظمها اللائحة المالية للإتحاد .
- ٤- إقتراح كل ما يتعلق بشئون العاملين طبقاً لللائحة التى يضعها مجلس الإدارة .

- موارد الإتحاد وإختصاصات مراقب الحسابات :

تتكون الموارد المالية للإتحاد من :

- ١- إشتراكات الأعضاء السنوية .
- ٢- حصيله إيرادات المباريات والحفلات وعقود الرعاية والإعلانات ونسبة الإتحاد من مقابل البث التلفزيونى للمباريات والأنشطة الرياضية وإيجار ملاعب الإتحاد ، وحصيله تسويق إسم الإتحاد أو شعاره أو علمه المعترف به .
- ٣- الغرامات التى يتم فرضها على أعضاء الإتحاد واللاعبين والأجهزة الإدارية والفنية المشاركة فى المسابقات وفقاً لأحكام اللوائح الداخلية للإتحاد .

- ٤- الإعانات والدعم والمنح المقدمة من جهات وهيئات حكومية وطنية أو من الإتحاد الدولي للعبة .
- ٥- التبرعات والهبات والوصايا التي يقبلها مجلس الإدارة بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة .
- ٦- اشتراكات المسابقات المختلفة التي ينظمها الإتحاد .
- ٧- أية إيرادات أخرى بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة الصريحة .

وتبدأ السنة المالية للإتحاد من أول يولييه وتنتهى فى آخر يونيه من كل عام وعلى الإتحاد أن يودع أمواله النقدية بإسمه الذى أشهر به فى حساب خاص بأحد المصارف وأن يخطر الجهة الإدارية المختصة بذلك .

يجب أن يكون للإتحاد ميزانية سنوية تتضمن إيراداته ومصروفاته فإذا جاوزت الإيرادات والمصروفات خمسمائة جنية سنوياً وجب عرض الحساب الختامى على مراقب حسابات تنتخبه الجمعية العمومية من المحاسبين المعتمدين بالجدول والمقيمين بالمحافظة التى بها مقر الإتحاد وتحدد مكافأته بحيث لا تتجاوز الحد الأقصى الذى تقرره الجمعية العمومية .

يجب على مجلس إدارة الإتحاد الإلتزام بالضوابط التى تحددها الجهة الإدارية المختصة عند تحديد أوجه الإنفاق من إعانة الإتحاد وعلى وجهه الخصوص ضوابط الحد الأقصى للإنفاق على الأجور والمرتبات والشئون الإدارية والحد الأدنى للإنفاق على النشاط المحلى والنشاط الخارجى .

ويباشر مراقب الحسابات الإختصاصات الآتية :

- ١- مراجعة حسابات الإتحاد أولاً بأول وفحص مستنداته والتأكد من مطابقتها لأحكام اللائحة المالية .
- ٢- مراجعة تطبيق بنود الميزانية ورفع ما يراه من ملاحظات لمجلس الإدارة للعمل على تلافيها وإذا لم يقم المجلس بذلك يقوم مراقب الحسابات بإخطار الجهة الإدارية المختصة بتقرير فى هذا الشأن وفى حالة تقاعس مراقب الحسابات عن موافاة الجهة الإدارية بالتقرير المشار إليه يعتبر مشاركاً لمجلس الإدارة فى المسئولية عن المخالفات التى تثبت فى حق مجلس الإدارة وإمتنع عن الإبلاغ عنها كما يجوز للجهة الإدارية المختصة الإعتراض على إعادة ترشيحه فترة تالية لنفس الإتحاد أو أى هيئة رياضية أخرى .
- ٣- مراجعة قيود التصرفات المالية بالدفاتر الخاصة بها والإشراف عليها مع المدير المالى .

٤- مراجعة الحساب الختامي للاتحاد وعرضه على مجلس الإدارة مشفوعاً بتقرير مدعم بالمستندات المؤيدة .

٥- تقديم تقرير سنوي للجمعية العمومية عن حالة الاتحاد المالية ويدعى مراقب الحسابات لحضور إجتماعات الجمعية العمومية وله المشاركة فى المناقشات كما يجوز دعوته لحضور إجتماع مجلس الإدارة دون أن يكون له الحق فى التصويت .

- تنظيم أعمال الاتحادات الفنية والمالية والإدارية :

على مجلس إدارة الاتحاد أو الفرع أن ينشئ السجلات اللازمة لإدارة شئون الاتحاد أو الفرع وعلى الأخص السجلات والدفاتر الآتية :

أولاً : الشئون الإدارية :

- سجل محاضر إجتماعات الجمعية العمومية .
- سجل محاضر إجتماعات مجلس الإدارة .
- سجل محاضر إجتماعات المكتب الفنى .
- سجل محاضر إجتماعات اللجان المختلفة (الحكام ، المدربين ، المسابقات إلخ) .
- سجل قيد اللاعبين وتصنيفهم إلى فئات مختلفة .
- سجل قيد المدربين وتصنيفهم إلى فئات مختلفة .
- سجل النشاط والبعثات الداخلية والخارجية .
- سجل نتائج البطولات .
- سجل الهيئات أعضاء الاتحاد أو الفرع .
- سجل الفروع .
- سجل الشكاوى والاحتجاجات .
- سجل الزيارات .
- دفتر البريد الوارد .
- دفتر البريد الصادر .

ثانياً : الشئون المالية :

- سجل الإيرادات والمصروفات .
- دفتر الصندوق (السلف المؤقتة والمستديمة) .
- دفتر حسابات البنك .
- سجل الإشتراكات .
- دفتر تحصيل الإيرادات " الإيصالات " .
- دفتر العهد والخصم والإضافة .
- دفتر الجرد .

- دفتر قيد المناقصات والممارسات والمزايدات .
- دفتر الشيكات الخاصة بالحساب الجارى بالبنك .

ويجب أن يراعى فى إنشاء السجلات والدفاتر تنظيمها وحفظها وتطبيق القواعد التى تصدرها الجهة الإدارية المختصة ، ولا يجوز السماح بنقل هذه السجلات والدفاتر خارج مقر الإتحاد أو الفرع إلا بإذن من الجهات القضائية المختصة أو الجهة الإدارية المختصة . (١٦)



الهيكل الوظيفى للإتحادات الرياضية

- مدير عام الإتحاد
- مدير إدارى
- سكرتارية .
- أخصائى كمبيوتر .
- إداريين طبقاً لحجم العمل .
- إداريين فنيين لإدارة المسابقات .
- أمين مخزن (مساعد لأمين مخزن طبقاً لحجم العمل) .
- عمال طبقاً لحجم العمل .
- محاسب العدد طبقاً لحجم العمل .
- أمين المخزن .
- المدير الفنى .
- مدرب .
- مساعد مدرب .
- أخصائى علاج طبيعى + مدلك .
- طبيب .
- طبيب نفسى .
- مدير إدارى للمنتخبات القومية
- مدير مالى

مما سبق يتضح أهمية الدور الذى تلعبه الإدارة فى الإتحادات الرياضية كمنظمات رياضية حيث التحديد الدقيق للأهداف والمهام والإختصاصات والتخطيط الواعى لتحقيق هذه الأهداف والإختصاصات والتنظيم المحكم الذى يبنى الأسس والضوابط الفاعلة والقيادة الرشيدة التى تطمح إلى الأداء المتميز كنتيجة منطقية تبرزها الرقابة الصحيحة والموضوعية على مستوى كل إدارة وكل لجنة من إدارات ولجان الإتحادات الرياضية .

إن الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة وممارستها الواقعية فى الإتحدات تفرض وجوب الإعداد المسبق لكل بعد من أبعاد العملية الإدارية من داخل الشمولية ، وبقدر تعميق هذه النظرة وبقدر الممارسة الصحيحة للرقابة يتوقف أداء ونجاح الإتحاد ككل .

إن الإتحدات الرياضية لا تستطيع النجاح فى أداء رسالتها إلا فى إطار العمل المخطط المستند إلى إستراتيجية قائمة على الموضوعية فى أفكارها ، والواقعية فى نقلها إلى حيز التطبيق ، وبدون الإعتماد على أسس وعلوم الإدارة تبقى نشاطات الإتحدات محدودة النتائج .

- الإدارة :

قد أطلق على هذا العصر العديد من المسميات ، فمن عصر التغيير السريع إلى عصر إكتشاف الفضاء ، إلى عصر الكمبيوتر إلى عصر نظم المعلومات والمعرفة ، إلى عصر الكونية وسيطرة رأس المال ، وقد أطلق عليه البعض " عصر الإدارة " وهو مسمى على درجة عالية من الدقة . (٧٩)

لذا أصبحت الإدارة فى هذا العصر من ركائز التقدم فما من إكتشاف أو نشاط أو تغيير أو إنجاز إلا وبالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده ، حيث أن أى محاولة لإحداث التنمية الإقتصادية أو الإجتماعية قد تحتاج إلى رؤوس أموال وطنية أو أجنبية ، وقد تحتاج إلى تجهيزات وأساليب وطرق تكنولوجية متطورة ، ولكنها تحتاج فى الأساس إلى إدارة متطورة تستخدم أساليب علمية فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ويرفع الكفاءة الإنتاجية إلى حدودها القصوى ولذلك فإن الإدارة هى مفتاح المستقبل لتحقيق الأهداف . (٧٦ : ٥)

لذلك تكمن أهمية الإدارة فى كونها العنصر الجوهرى الذى تعتمد عليه المجتمعات والمنظمات والكوادر الإدارية وكافة مجالات الأنشطة والخدمات مهما تعددت أو تباينت أشكالها وظروفها فى سبيل تحقيق أهدافها ، وهى وسيلتها فى سبيل التقدم والرقى .

- تعريف الإدارة : Administration Definition

يذكر على عبد الحميد (١٩٩٣) أن الإدارة " هى عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد ، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية فى المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف " . (٦٦ : ١٠)

ويعرفها عبد الخالق عبد الرازق تحفة (١٩٩٥) نقلاً عن " هنرى فايول " H.Fayol " الإدارة بأنها " التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ".
(١٥ : ٥٨)

ويعرفها كمال أبو الخير (١٩٩٦) بأنها " تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة الذى يعمل على تحقيق أهدافها ، وفى سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنسانى ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق ، وبذلك تكفل المنشأة نجاحاً يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه ". (٢٦ : ٧٥)

ويرى كمال درويش ومحمد الحماحمى وسهير المهندس (١٩٩٦) نقلاً عن فريدريك تايلور Frederik Taylor أن فن الإدارة هو " المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون وينجزون أعمالهم بأفضل الطرق وأرخصها ثمناً ". (٧٧ : ٩)

يمكن القول بأن الإدارة الحديثة أصبحت جزء لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة ، ويجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات وإحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات ، وأصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيير المستمر والتطور السريع فى مختلف مجالات الحياة فى المجتمعات المختلفة ، وذلك من خلال إكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التى تؤديها . (٧٧ : ٨)

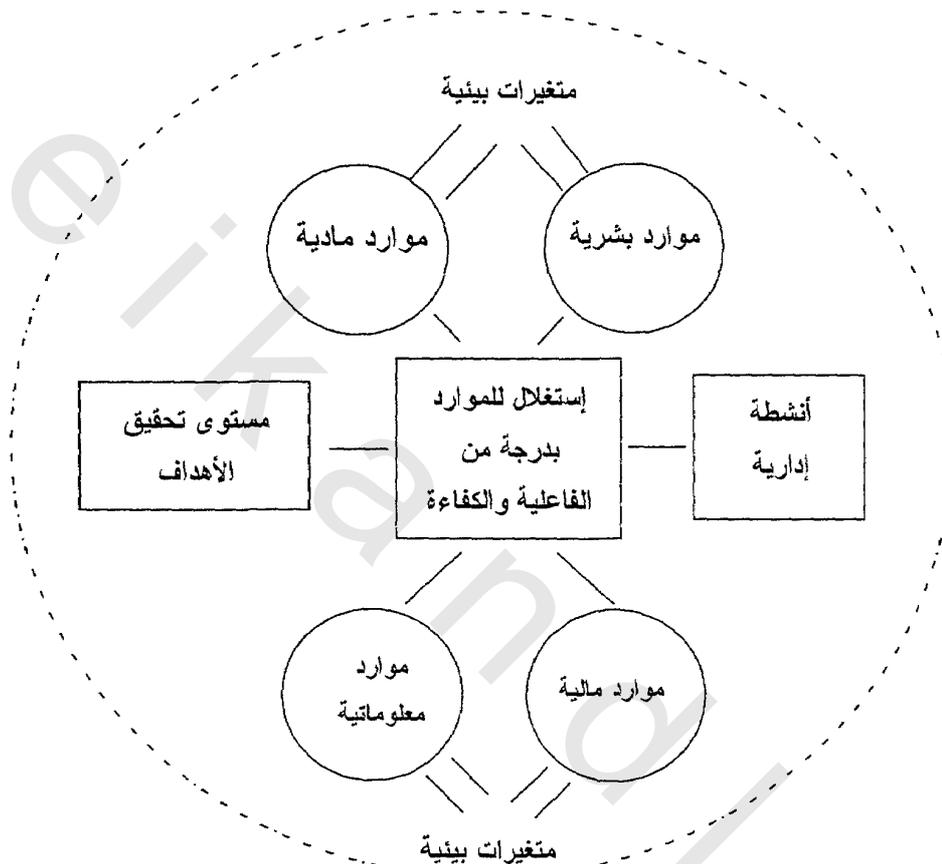
ويعرف طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر (١٩٩٧) الإدارة الرياضية بأنها : " عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية وإستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة ".

Management is the process of planning, Organizing, leading and controlling the efforts of sports organization members and using all resources to achieve stated Organizational goals .

(٩ ، ٨ : ٥٢)

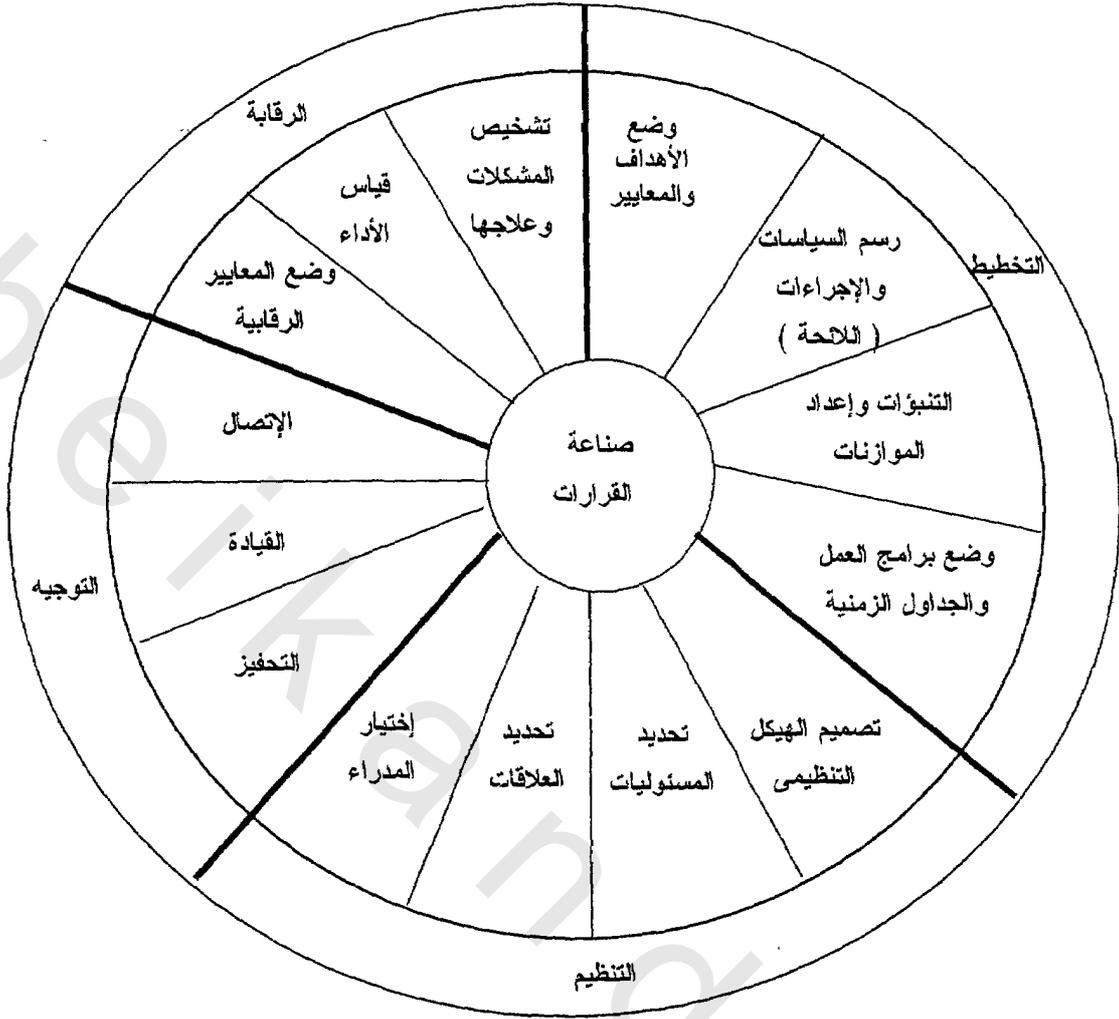
وقد عرف عصام بدوى (٢٠٠١) الإدارة الرياضية نقلاً عن كلا من دى سينس كيللى وبلانتين وبيتل (١٩٩٠) Desens Kelley, Blanten, And Beitel بأنها " المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية وأنشطة بدنية أو ترويحية ". (١٧ : ٦١)

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة أنه يمكن تعريف الإدارة الرياضية بأنها : " التنسيق الفعال للموارد والإمكانات المتاحة من خلال تكامل العمليات الإدارية " التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة " بما يواكب النظم البيئية السائدة لتحقيق أهداف المنظمة الرياضية بأعلى جودة وكفاءة وفاعلية ممكنة .



شكل رقم (١)
تعريف الإدارة الرياضية

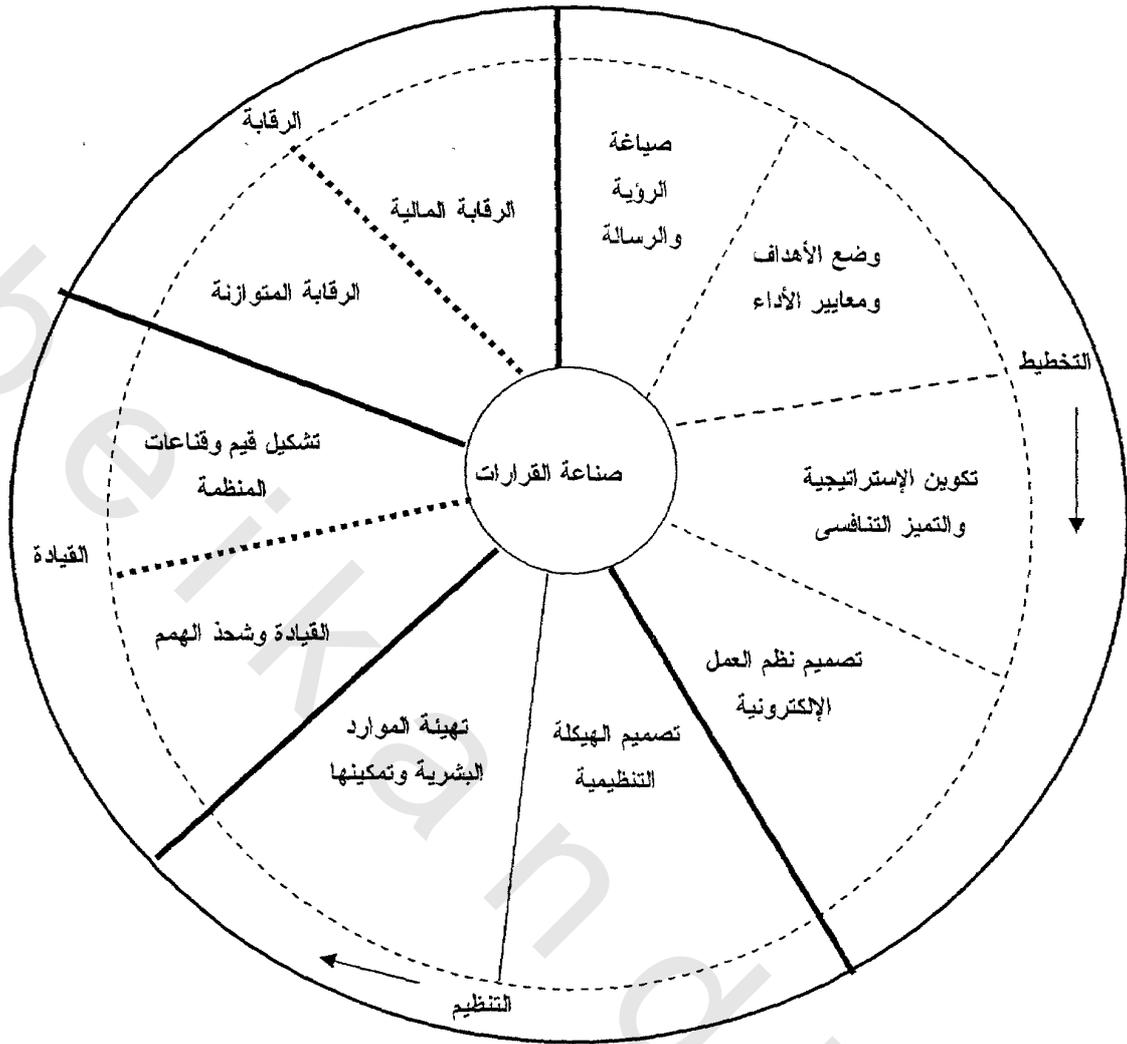
- عناصر العملية الإدارية :
- يشير سيد الهواري (٢٠٠٢) أن عناصر عملية الإدارة كانت تتمثل في :
- تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة وأن هذه العناصر تتلخص في الآتي :
- ١- التخطيط ويشمل : وضع الأهداف والمعايير ، رسم السياسات والإجراءات (اللوائح) ، التنبؤات وإعداد الموازنات ، وضع برامج العمل ، الجداول الزمنية
 - ٢- التنظيم ويشمل : تصميم الهيكل التنظيمي ، تحديد المسؤوليات ، تحديد العلاقات ، إختيار المدراء .
 - ٣- التوجيه ويشمل : التحفيز ، القيادة ، الإتصال .
 - ٤- الرقابة وتشمل : وضع المعايير الرقابية ، قياس الأداء ، تشخيص المشكلات وعلاجها . (٤٨ : ٤٦ ، ٤٧)



شكل رقم (٢)
عناصر العملية الإدارية التقليدية

وبالرغم من أن عناصر عملية الإدارة لا تخرج عن العناصر الأساسية الأربعة " التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة " إلا أن هناك تأثيرات جوهرية أحدثتها الثورة الإدارية والتغيرات العالمية المعاصرة في كل عنصر رئيسي من عناصر العملية الإدارية . (٤٨ : ٥٠ ، ٥١)

- **التخطيط** : صياغة الرؤية والرسالة ، وضع الأهداف ومعايير الأداء ، تكوين إستراتيجية التميز التنافسي ، تصميم نظم العمل الإلكترونية .
- **التنظيم** : تصميم الهيكل التنظيمية ، تهيئة الموارد البشرية وتمكينها .
- **القيادة** : القيادة وشحن الهمم ، تشكيل قيم وقناعات المنظمة .
- **الرقابة** : الرقابة المتوازنة ، الرقابة المالية .
- **صناعة القرارات** : صناعة القرارات : جوهر عملية الإدارة .



شكل رقم (٣)

عناصر العملية الإدارية في ظل التغيرات والتحولات المعاصرة

(٤٨ : ٦٠ ، ٦١)

وترى الباحثة أن التحولات الإدارية المعاصرة التي تمثل المنظور الجديد للإدارة أصبحت قادرة على تحويل المنظمات الرياضية ذات الفكر الإداري التقليدي إلى منظمات متجددة بشكل شامل تعاد حيويتها وتصبح قادرة على مواجهة المتغيرات والتحولات العالمية المعاصرة .

- الرقابة :

- ماهية الرقابة :

تمثل الرقابة أحد العناصر الأساسية من عناصر العملية الإدارية ، وتمارس حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، وإتخاذ القرارات فعن طريقها يمكننا التأكد من مطابقة التنفيذ لما سبق وضعه من خطط وقواعد وتعليمات .

هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن قياس وتقييم الأداء الفعلي للعاملين للتأكد من أن الخطط الموضوعة قد تم تنفيذها وأن الأهداف المطلوبة قد تم تحقيقها مما يساعد على إكتشاف الأخطاء أو الإنحرافات (إن وجدت) وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إذا لزم الأمر .

ورغم أن الرقابة تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية إلا أنها تعد بداية لعملية إدارية جديدة حيث يعتمد على نتائجها وعلى ما توصلت إليه من إنحرافات وأسبابها ومقدارها وكيفية تعديلها في إعداد الخطط والبرامج الجديدة .
(١٠٠ : ١٢٧ ، ١٢٨)

وتعد الرقابة إحدى مكونات العملية الإدارية ومع ذلك فهي تمثل إحدى النواحي التي يحيطها الكثير من سوء الفهم ، فعادة ما تختلط الرقابة في ذهن البعض بغيرها من عناصر العملية الإدارية ، وكثيراً ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق أو السلبي ولعل هذا يرجع إلى عدة أسباب منها :

- ١- أن الرقابة ترتبط بأوجه النشاط الإداري الأخرى .
- ٢- أنها تعبر عن نفسها بطرق متعددة .
- ٣- أنها تستخدم أساليب متنوعة .
- ٤- أنها مختلفة المصادر .
- ٥- أن الرقابة مرت بتغير جوهرى في مفهومها وأهدافها .

وتمثل الرقابة الآن حجر الزاوية في الإدارة ، وتحظى باهتمام خاص من جانب بعض الرواد في مجال الإدارة ، وهؤلاء يضعون الرقابة في المقدمة ، ويصف أحدهم التنظيم بأنه هو الرقابة **Organization is Control** .
(٦٠ : ٥٠٨ ، ٥٠٩)

- تعريف الرقابة :

إختلف الكتاب فيما صدر عنهم من أدبيات الإدارة في وضع تعريفاً موحداً للرقابة ، إلا أن أكثر التعاريف شمولاً للرقابة ذلك التعريف الذى وضعه روبرت موكلر (١٩٧٠) **Robert Mockler** بأن الرقابة هي " بمثابة جهود المنظمة من قبل الإدارة لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والخطط أو الأهداف السابق تحديدها ، لبيان ما إذا كان الأداء يسير وفقاً لهذه المعايير أم لا ، ومن ثم يتم على أساسها إتخاذ التصرف العلاجي المطلوب لضمان حسن إستخدام كافة الموارد التنظيمية وبأعلى درجة من الجودة والكفاءة والفعالية الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة " .

(٦٢ : ١٤٥)

ويعرف أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) الرقابة Control بأنها عملية متابعة ، تقييم ، وضبط الأنشطة التنظيمية تجاه تحقيق أهداف مخططة . (٧ : ٣٦١)

ويعرف سيد الهوارى (٢٠٠٢) الرقابة بأنها " عملية منهجية يستطيع من خلالها المدراء ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة فى الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء ، ومن أجل ذلك فإن من الضروري إقرار معايير الأداء ، وإعداد نظم معلومات ملائمة لتعطي صورة ما يحدث فعلاً فى الواقع العملى من أجل تصحيح الإنحرافات عن المعايير المحددة . (٤٨ : ٣٢٠)

يعرفها إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعى (٢٠٠٣) بأنها " متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها فى وقتها المحدد ، وتحديد مسئولية كل ذوى سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة " . (٢ : ٩)

ويعرفها توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٨) بأنها " التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ، وتهدف الرقابة بهذا إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء فى التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها " . (٢٣ : ٢١١)

وتعد الرقابة الوسيلة التى عن طريقها تتأكد المنظمة من أن الأهداف تتحقق بكفاءة وجودة وإتقان وسرعة ، ومن هنا يصبح وضوح الأهداف مطلباً ضرورياً للرقابة الفعالة ، وبعبارة أخرى يمكن القول بأنه مادامت الرقابة تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة ، فإن طبيعة هذه الأهداف ومداها وما ترمز إليه وكل ما يتصل بها تصبح عناصر على أكبر درجة من الأهمية ، ويتحتم وضوحها التام بالنسبة لكل من العاملين والمراقبين .

وعلى المستوى نفسه من الأهمية يتعين أن تكون هناك وحدة فكر بالنسبة لكل من العاملين والمراقبين بالنسبة لما يمكن أن تعنيه هذه الأهداف وبالنسبة لفهمها ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومفهومة ومحددة كان من السهل مراقبة أوجه النشاط المؤدية لتحقيق هذه الأهداف بالمنظمة . (٦٠ : ٥١٢)

ومن ثم تعد العملية الرقابية عملية هادفة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف

- أهداف الرقابة :

يشير توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٨) أن هناك أهداف متعددة للرقابة ، حيث يرى البعض أن وجود نظم للرقابة يؤدي إلى منع الأخطاء وإكتشافها قبل حدوثها بالإضافة إلى تحديد نظم الحوافز الإيجابية والسلبية بالنسبة للأفراد القائمين على تنفيذ الخطة ، كما يرى البعض الآخر أن الهدف الأساسي من الرقابة هو تصحيح الأخطاء التي وقعت في الماضي ومنع حدوثها في المستقبل .

وكل ما سبق هو مواصفات نظام الرقابة ولكن إكتشاف الأخطاء ومنع حدوثها أو تصحيحها أو تحديد نظم الحوافز الإيجابية والسلبية يجب ألا يكون الدافع من وراء عملية الرقابة ، بل يجب أن يتم تحديد الغرض من نظام الرقابة في شكل يتضمن أكثر من هذا ، فنظام الرقابة الفعال هو الذي يهدف إلى توحيد كل إدارات ووحدات المنظمة تجاه تحقيق هدف واحد ، كما يجب أن يكون إطاراً لجميع خطط المنظمة وسياساتها . (٢٣ : ٢١١)

ويتفق كلاً من محمد محمد إبراهيم (١٩٩٧) ، أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) ، عفاف درويش (٢٠٠٩) على أهداف الرقابة فيما يلي :

- ١- التحقق من أن كافة الجهود المتوفرة والعاملة بالمؤسسة متجهة نحو تحقيق الأهداف .
 - ٢- التحقق من أن الأداء الفعلي للعمل يسير وفقاً لخطط ومعايير الأداء المقررة له .
 - ٣- التأكد من أن أساليب العمل المتبعة ونظمه وكافة الإجراءات تعمل وتساعد على تحقيق الأهداف العامة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة لضمان تحقيق الجودة المطلوبة .
 - ٤- التيقن من كفاءة وصلاحية الموارد البشرية العاملة لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بصفة مستمرة ، وفقاً لمعدلات الأداء المطلوبة .
 - ٥- التأكد من الإستخدام الإقتصادي الأفضل للموارد المتاحة التمويلية والمادية والمعلوماتية في ضوء مجالات الإستخدام المحددة لها سابقاً .
 - ٦- القدرة على منع ومواجهة وإدارة مختلف الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة
 - ٧- التأكد من توافر التنسيق والترابط بين كافة الوحدات التنظيمية للمنظمة ، كذلك بين كافة المستويات الوظيفية .
 - ٨- تهيئة أساس لتقييم أداء المدراء والمرؤوسين .
- (٩٤ : ٤١٩) ، (٧ : ٣٦٤) ، (٦٢ : ١٥١ ، ١٥٢)

- أغراض الرقابة :

- ١- التأكد من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم إحترامها وتطبيقها وأن العمل التنفيذي يسير وفقاً لما هو مخطط له .

- ٢- الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفاءته .
- ٣- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة ، وفي الحدود المرسومه ، وأن الإعتمادات المالية تتفق فيما هو مخصص لها .
- ٤- التأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة تقوم بمتابعة كل الأعمال التي تشرف عليها .
- ٥- التأكد من أن الرئاسات المختلفة يصلها المعلومات الضرورية بوضوح ويسر حتى تتم عملية التنسيق بين وحدات العمل وتوجيه العاملين وإتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الموقف .
- ٦- الإكتشاف المبكر للأخطاء وأسوء التصرف والإنحرافات التي قد تحدث أثناء سير العمل .
- ٧- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للعاملين يتم مراعاتها وأنه لا يوجد أي تعسف في استخدام السلطة ، وأن الجميع سواسيه أمام القانون .
- ٨- تحقيق الترشيح والإقتصاد في الإنفاق وذلك من خلال الحد من الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية .
- ٩- التأكد من أن الأعمال الفنية تؤدي على أكمل وجه ممكن وفقاً للقواعد والأصول العلمية ووفقاً لمجال التخصص الفني .
- ١٠- التأكد من أن الخدمات المقدمه من المنظمة يتم إستفادة جميع العاملين منها وبدون إحداث تفرقه فيها بينهم .
- ١١- ترشيح عملية إتخاذ القرارات ، وخاصة فيما يتعلق منها بالسياسه العامه للعمل وبأهدافه بالمنظمات المختلفة . (١١٩ : ١)

- ضرورة الرقابة : لماذا نحتاج للرقابة ؟

يشير أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أننا نحتاج للرقابه ، حتى لا يستفحل إنحراف أو خطأ صغير ويتطور إلى إنحراف كبير ، فإن إنحرافاً بسيطاً يمكن أن ينمو تدريجياً مالم يكتشف ويصحح ، فالرقابه تساعد المدير على إكتشاف وتصحيح المشكلات الصغيره قبل أن تتحول إلى كبيرة . (٧ : ٣٦٣)

الأمر الذي يؤكد على أهمية أن لا تكون الرقابة بعد إنتهاء تنفيذ الأعمال ، فهي عمليه مستمرة دائماً مع كل عمل أو أداء أو خدمة أو نشاط بالمنظمة ومن الضروري أن تتم الرقابة عند نقاط معينه من التنفيذ تحدد مقدماً ، ولو تركت الرقابة للنهاية فقد يكون الأمر قد إستفحل وربما يكون من الصعب حينئذ تصحيح المسار .

وتؤكد هدى سيد لطيف (٢٠٠٢) على ضرورة الرقابة وتوضح ضرورتها فيما يلي :

- ١- وجود فاصل زمني بين تحديد الأهداف وبدء الأعمال التي ستؤدي إلى تحقيقها وكذلك بين وضع الخطط والقيام بتنفيذها .
- ٢- عدم القدرة على التنبؤ السليم سواء بالأحوال المستقبلية للمنظمة أو كم النتائج المتوقع تحقيقها وكم الإنجاز في الأداء .
- ٣- ما يحدث أحياناً من تعارض وإختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين وهو ما يتطلب المواءمة والربط بينهما .
- ٤- كبر حجم المنظمات وتعقدتها وتنوع أنشطتها الأمر الذي يحتاج إلى مراقبة الأعمال بدقه للتأكد من أن ما ينفذ منها مطابقاً لما تم تحديده .
- ٥- التغير المستمر في البيئة الخارجية وهو ما يمكن رصده وتحديده من خلال الرقابه . (١٠١ : ١٢٨)

إن الرقابه على المنظمات الرياضية ضرورية لأن بعض الأمراض والعلل كسوء التصرف أو السلوك المنحرف أو الإهمال قد يحدث داخل هذه المنظمات ويؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف ويهدد إستقرارها ، وهذا ما يؤكد على ضرورة ممارسة الرقابه بالأساليب والأدوات الرقابية الموضوعية والنموذجية على الإتحادات الرياضية وما تتضمنه اللائحة الأساسية لها واللوائح الداخلية من أعمال وإجراءات للوصول بالرقابه إلى الأداء الأمثل ومن ثم التوصل إلى الجودة المطلوبة في الأداء والأعمال بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .

- الرقابه وعناصر العملية الإدارية :

يرى سمير أحمد عسكر (١٩٨٧) أن هناك عنصران يجب توافرها قبل أن يوضع أى نظام للرقابه هما التخطيط والتنظيم فمن الواضح أن الرقابه يجب أن تؤسس على الخطط وكلما زاد وضوح وتكامل الخطط كلما زادت فاعلية الرقابه فلا يوجد طريقة يمكن من خلالها التعرف على ما إذا كانت الوحدة التنظيمية قد حققت ما هو مرغوب إلا إذا عرف أولاً ما هو المتوقع تحقيقه فالرقابه هي الوجه الآخر لعملية التخطيط فالإدارة تخطط وحينئذ تصبح الخطط معايير يمكن عن طريقها قياس الأداء المرغوب فالخطط هي أدوات للتخطيط والرقابه في نفس الوقت .

ويشمل التخطيط تحديد الهدف وتقرير السياسات والخطط والبرامج والإجراءات والقواعد والطرق والمبادئ والميزانيات التقديرية التي تحكم الأعمال وتيسر تنفيذها على المنفذ فكل ذلك ما هو إلا معيار من معايير الرقابه تقاس عليه ما نفذ من أعمال ويتضح من خلاله الإنحراف عن خط سير العمل المخطط له وبالتالي إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

ونظراً لأن الغرض من الرقابة هي قياس الأنشطة وإتخاذ الإجراءات للتأكد من أن الخطط قد تحققت ويجب أيضاً أن نعرف في أى مكان بالمنظمة تقع مسئولية الإنحراف عن الخطط وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فالرقابة على الأنشطة تمارس من خلال الأفراد ولكن لا نستطيع أن نعرف أين تقع مسئولية الإنحراف إلا إذا كانت المسئولية التطبيقية واضحة ومحددة لذلك فإن الهيكل التنظيمي هو مطلب هام من مطالب الرقابة ومن المواقف التي تصيب الإدارة بالإحباط إكتشافهم أن هناك خطأ ما مستمر في المنظمة ومع ذلك لا يعرفون بالضبط أين تقع مسئولية هذا الإنحراف وهذا الخطأ ، فقد ترتفع التكاليف بنسبة كبيرة أو يتأخر تنفيذ البرنامج عن الحد المقرر لذلك فإن التخطيط الواضح والتنظيم المتكامل يؤديان إلى فاعلية عملية الرقابة . (٤٢ : ٣٩٤)

ويؤكد أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) على وجود علاقة تكاملية بين وظيفتي التخطيط والرقابة ، وأنه يمكن تحديد سمات المزيج المركب منهما معاً كما يلي :

- ١- التخطيط يتضمن تحديداً أو تصميمياً للأهداف ، والرقابة تعنى بقياس مدى تحققها ، وتهيئ معلومات مرتدة تفيد في التخطيط لدورة الأداء التالية .
- ٢- التخطيط يتضمن تصميم معايير لقدر الأداء أو لحجم الإنتاج وجدولته زمنياً عند توزيعه على مراكز العمل ، والرقابة تقيس الأداء باستخدام هذه المعايير .
- ٣- التخطيط يعنى بوضع الموازنات التخطيطية التي تمثل فى صيغاتها المالية معايير للتكلفة ، بينما تعنى الرقابة بقياس فاعلية التكاليف أو الأداء التكاليفي وتحديد مدى وجود إنحراف عن معايير التكلفة .

ويضيف أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أن الرقابة تعد أداة تساعد المدراء على تقييم مدى فاعلية التحرك تجاه تحقيق الأهداف ، فالأهداف فى حد ذاتها لا قيمة لها ما لم يتحرك المدراء والذين معهم لتحقيقها ، وتتوافر أداة للتأكد من مدى فاعلية هذا التحرك ، وذلك من خلال تهيئة معلومات عن الأداء الفعلى ، يمكن للمدراء مقارنتها بالمعايير المخططة ويفسر المدراء هذه المعلومات ليقرروا مدى وجود إنحرافات عن المعايير ، الحاجة لإجراءات تصحيحية ، وطبيعة هذه الإجراءات .

وعلى ذلك فهناك فرق بين التقييم والرقابة ، فالمدير يمارس التقييم عندما يقابل أو يقارن الأداء الفعلى بالمعيارى ، وهو يقيم سواء صمم هو المعايير التي سيقاس عليها أم صممتها رئاسته ، فمادام يتابع الأداء ويقارنه بالمعايير فهو مقيم ، وعلى ذلك فإن عملية التقييم تعد جزءاً من إطار أشمل ، وهو عملية الرقابة . (٧ : ٣٦١ ، ٣٦٢)

الأمر الذى يوضح مؤشرات الرقابة من منظور الجودة ، فالمؤشرات تعنى توضيح إلى أى مدى تحققت المعايير مما له أبعاد الأثر فى التقييم الذى يعتبر البنية التحتية للعملية الرقابية المراد تطويرها .

وتستخلص الباحثة من خلال ما سبق وضوح خصائص هذه الوظائف الإدارية فى أنها تتشابك وتترابط وتتكامل فلا تودى كل وظيفة مستقلة ولكن هناك علاقة بين هذه الوظائف بعضها البعض كما أن هناك علاقة بينها وبين البيئة المحيطة ، كذلك نجد أن كل وظيفة إدارية تشتمل على باقى الوظائف الإدارية الأخرى وفى النهاية تؤثر الرقابة تأثيراً كبيراً على جميع هذه الوظائف ، فيمكن أن تؤثر نتائج الرقابة على تعديل مسار التنفيذ والقرار بما يؤدي إلى تعديل فى الخطط والأهداف .

- مفهوم الشمولية والإستمرارية للرقابة :

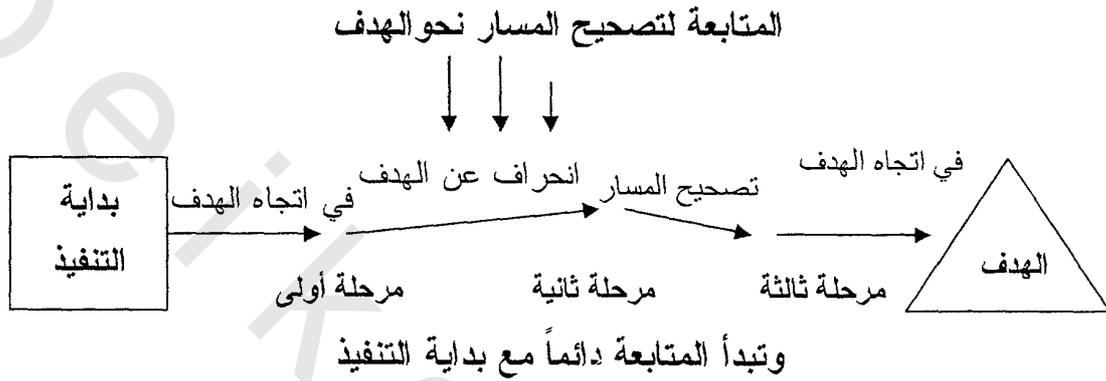
من الأمور التى لا تتطوى على جدل أو إختلافات أن الرقابة وظيفة شاملة ومستمرة أما عن خاصية الشمولية فتعنى : ممارستها فى كافة المستويات الإدارية بدءاً من الرئيس الأعلى حتى مدير العاملين بالمنظمة وذلك فى حدود الخطط والسياسات الخاصة بكل مستوى من هذه المستويات ، ومن ثم تدرج المسئولية فى الأداء بما يؤدي إلى إختلاف طبيعة ونطاق وظيفة الرقابة وكذلك إختلاف أساليب وطرق ممارستها من مستوى إدارى إلى مستوى إدارى آخر وعلى ذلك تتعدد مجالات الرقابة فى المنظمة وتمارس مباشرة سواء على مكونات العملية الإدارية أو على أوجه النشاط المختلفة فى المنظمة أو على الأداء الكلى لها .

ولا يمكن أن تفوض لشخص أو لإدارة معينة ، حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة الرقابة **Control Dept** ومهما كان إختصاصها أو المراقب **Controller** مهما كان إختصاصه ، وذلك لأن الرقابة عنصر من عناصر عملية الإدارة ، عمل كل مدير ولا يمكن أن يخصص مديراً أو إدارة لعملية الرقابة كلها وإن كان من الممكن أن يتم إسناد جزء من عملية الرقابة فى فرع من الفروع إلى إدارة من الإدارات .

أما عن إستمرارية الرقابة فإنها لا تعنى القيام بها بعد إنتهاء التنفيذ فقط وإنما تتم بإستمرار أثناء وبعد تنفيذ الأعمال الجزئية والكلية التى تدخل ضمن إطار خطة ذات حدود زمنية محددة تبدأ بعدها فترة زمنية أخرى جديدة تأخذ فى الإعتبار أنماط الأداء ومستوى التنفيذ على ضوء تقارير الرقابة عن الفترة السابقة وعلى ذلك تكون الرقابة وظيفة مستمرة وملزمة للتخطيط والتنفيذ .

(٩٤ : ٤١٦ ، ٤١٧) ، (٤٨ : ٣٢٠)

ويؤكد عصام بدوى (٢٠٠١) أن الرقابة عملية مستمرة دائمة تبدأ مع كل عمل وتستمر معه لا تتوقف ولا تنتهى وهى ليست عملية متخصصة تقوم بها أجهزة متفرغة لها تتفرد بها ، فقد تكون داخلية فى نطاق السلطة التنفيذية المخولة بغرض التوجيه والإرشاد وهى بهذا المفهوم عملية تقوم بها جميع المستويات الإدارية ولا تقتصر على الإدارة العليا .



شكل رقم (٤)
عملية الرقابة

(٦١ : ٧٦ ، ٨٠)

الأمر الذى يؤدي إلى ضرورة دفع المنظمات الرياضية بوجه عام والإتحادات الرياضية بشكل خاص إلى ضرورة الإهتمام بالرقابة من منظور الجودة الشاملة ، ووضع الأسس العلمية السليمة لجودة أدائها ، ومحاولة تذليل كافة العقبات التى تعوق الممارسة السليمة ، وذلك حتى يتسنى تلافى وقوع الأخطاء والانحرافات أو الكشف عنها حال حدوثها لإتخاذ الإجراءات الكفيلة بإعادة التوافق بين الأداء المعيارى والأداء الفعلى بما يحقق فى النهاية إرتفاع الجودة فى معدلات ومستويات الأداء العام بالإتحادات الرياضية .

- مراحل العملية الرقابية :

إن النجاح فى عملية الرقابة يتوقف على القيام بالإجراءات المناسبة التى تمثل فى مجملها المراحل الأساسية للرقابة ، وقد إتفق معظم كتاب الادارة على تقسيم مراحل عملية الرقابة إلى ثلاثة مراحل أساسية ونذكر من هؤلاء الكتاب عصام بدوى (٢٠٠١) ، توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٨) ، عفاف عبد المنعم (٢٠٠٩) ، بينما إتفق كلاً من محمد محمد إبراهيم (١٩٩٧) ، أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) ، سيد الهوارى (٢٠٠٢) على ضرورة وجود مرحلة رابعة لمراحل عملية الرقابة (إتخاذ الإجراء التصحيحي) وبذلك تنحصر مراحل عملية الرقابة فى الآتى :

- ١- تحديد وتصميم المعايير أو المقاييس الرقابية . **Setting Standards**
- ٢- قياس الأداء الفعلى .
- ٣- مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير . **Check And Appraise Performance**
- ٤- إتخاذ الاجراء التصحيحى . **Taking Corrective Action**

وفيما يلى شرح للمراحل الأربعة بشيء من التفصيل :

المرحلة الأولى : تحديد وتصميم المعايير أو المقاييس الرقابية :

المعايير **Standards** هي " المقاييس الموضوعه التى تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهى تمثل الأهداف التخطيطية للمنشأة أو إحدى إداراتها ، ويعبر عنها بشكل يجعل من الممكن إستخدامها لقياس التحقيق الفعلى للواجبات المخصصة - أى أنها الوسيله التى يتم بمقتضاها مقارنة شىء بشىء آخر ومن ثم تعكس مستوى الأداء المطلوب تحقيقه " . (٢٩ : ٤٤٠)

ويشير سيد الهوارى (٢٠٠٢) إلى أن المدراء على كل المستويات والمناصب عندما يخططون يضعون معايير أداء تشغيليه لمقارنه التنفيذ وغالباً ما يتم وضعها كلها أو بعضها فى التخطيط . (٤٨ : ٣٢٢)

ويتفق كلا من محمد عبد الله عبد الرحيم (١٩٩٢) وعبد الخالق تحفه (١٩٩٥) على أن يكون المعيار موضوعى قابلاً للتنفيذ حيث أن المعايير الطموحه قد تؤدى إلى الإحباط وعدم القدرة على تنفيذها ، ولفعالية هذه الخطوة يجب تحديد المعايير بشكل واضح ومحدد وأن تكون مقبولة ممن تتعلق بهم ، كذلك طرق القياس يجب أن تكون صحيحه ومقبوله ، فقيام المنظمه بتحديد هدفها ليس أكثر من شعار طموحى مالم يحدد بدقه ويوضع نظام لقياس تطبيقه . (٨٩ : ٢٦٣) (٥٨ : ٤٥٨)

ويشير عبد الحميد شرف (٢٠٠٢) إلى أن تكون المعايير صالحة لأن تكون أدوات يقاس عليها مدى النجاح أو التقدم أو القصور بحيث تشمل الأداء الجيد المرغوب فيه وتحديد مستوى الأداء كما وكيفاً مع عدم إغفال المدة اللازمة لهذا النوع من الأداء ومراعاة تحديد التكلفة المخصصة له . (٥٧ : ١٢٤)

المرحلة الثانية : قياس الأداء الفعلى :

يرى محمد محمد إبراهيم (١٩٩٧) أنه بعد تحديد المعايير الرقابية يتطلب الأمر توفير المعلومات التى توضح مستوى الأداء الفعلى ، وعلى هذا الأساس فقياس الأداء وتحديد المعايير الرقابية يعتبران عنصرين مكملين لبعضهما البعض ، ويتم تجميع معلومات الأداء الفعلى عن طريق وسائل متنوعه منها الملاحظة

الشخصية والتقارير سواء كانت تقارير دورية أو خاصة أو إستثنائية والشكاوى والتفتيش . (٩٤ : ٤٢٥)

ويمثل قياس الأداء الفعلى الخطوه الثانيه فى العملية الرقابيه، حيث يلاحظ الرؤساء المباشرين أداء مرؤوسيهم بشكل مباشر ويتم مقارنته بالمعايير لتحديد كيفية ومدى التقدم نحو الوفاء بهذه المعايير ثم قياس مدى التقدم لتأكيد جدوى التحسين إذا إستمرت الإدارة بنفس المسار . (٧ : ٣٧٦)

ويشير عبد الخالق عبد الرازق تحفه (١٩٩٥) إلى أن إستخدام المقاييس يحتاج إلى مهارة فى المقارنة بين الفعلى والمستهدف من حيث التوقيت ودقة القياس ، لذلك يفضل أن يقوم بهذه المهمة متخصصين فى مجال النشاط أو الرئيس المباشر حتى يقوم بمهمته بإقتدار يحقق كل من :

- ١- عدالة التقييم دون تحيز .
- ٢- سرعة التقييم أو إختيار الوقت المناسب للتقييم وحتى لا يكون ذلك معوقاً للنشاط

فالقيااس العادل والموضوعى يدفع العاملين والمستفيدين إلى تحسين الأداء ويشجعهم على مزيد من النشاط والإرتقاء والعكس صحيح وهو الأمر الذى فرض حساسية القياس للأداء الفعلى . (٥٨ : ٤٥٨ ، ٤٥٩)

ويشير أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) إلى أنه فى بعض الحالات يكون قياس الأداء عملية سهلة نسبياً ، وفى حالات أخرى يكون أكثر تعقيداً مما يبدو ظاهرياً ويرجع ذلك إلى حقيقه أن بعض المعايير يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديداً من البعض الآخر ، فالمعايير الممكن التعبير عنها فى شكل زمنى أو عددى أو وزنى أو طولى تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة بالمعايير الوظيفية وأن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى أخرى حسب طبيعه النشاط .

وهناك شروط هامة لضمان فاعليه قياس الأداء وهى :

- الإتفاق على أوجه الأداء التى ستقاس .
- الإتفاق على دقه القياس .

وتجدر الإشارة إلى أن الفترات الزمنية المناسبة لقياس الأداء تختلف من مجال لآخر . (٧ : ٣٧٦ ، ٣٧٧)

ويشير سيد الهوارى (٢٠٠٢) إلى أن كل منظمة تحاول أن تقوم بقياس الأداء بحيث يمكن متابعته يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً ، كما أنها تقوم بمتابعة الأداء الذى لا يمكن قياسه كمياً مثل معرفة مدى مشاركة العاملين فى صناعة القرارات مثلاً ويكون ذلك على الطبيعة . (٤٨ : ٣٢٢)

المرحلة الثالثة : مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير :

وتتضمن هذه المرحلة قياس الانحراف سواء سلبى أو إيجابى ونقل المعلومات بشأنه إلى الأطراف أو المستويات المعنية . (٧ : ٣٧٧)

ويذكر أحمد صقر عاشور (١٩٨٦) أنه أثناء مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المستهدفة أن الأداء الفعلى قد يفوق فى بعض الجوانب هذه المعايير وحينئذ يكون الانحراف موجباً وقد يقل عن هذه المعايير فى بعض الجوانب الأخرى فيكون الانحراف سالباً ، وتحصل الأجهزة الرقابية على هذه المعلومات من السجلات التى تتضمن رصد وتحليل هذه الجوانب فى المجالات المختلفة . (٨ : ٣٨٨)

ويوضح حليم المنيرى وعصام بدوى (١٩٩١) أن الهدف من التقييم والمقارنة بين المخطط والفعلى هو :

- التوصل إلى المجالات التى فيها إنحرافات أو تجاوزات .
- معرفه الأسباب التى أدت إلى وقوع هذه الإنحرافات أو التجاوزات .

(٣٢ : ٨٩)

ويذكر عبد الخالق تحفه (١٩٩٥) أنه غالباً ما تكون أسباب الإنحراف لا تخرج عن واحد من ثلاثة :

- ١- أن المقاييس غير موضوعية مما يصعب معه تحقيقها .
- ٢- أن التنفيذ كان متخلفاً وهناك إهمال فى الأداء .
- ٣- وقد يكون راجعاً لظروف تخرج عن إرادة المنظمة والعامل .

(٥٨ : ٤٥٩ ، ٤٦٠)

ويشير على الشريف (١٩٩٣) إلى أنه بعد وضع المعايير وقياس مؤشرات الأداء يصبح من الضرورى إجراء المقارنة بينهما وبالرغم من سهولة هذا القول إلا أن عمليه المقارنة تكون أكثر تعقيداً فى أغلب الحالات ، فالعديد من المعايير الرقابية يصعب وضعها فى صورة ملموسة مثل رضا العاملين أو المستفيدين والروح المعنوية ، ونشاط الابتكارات ومن المشكلات الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة أن التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادراً ما يحدث فى الحياة العملية .

(٦٥ : ٣٦٤)

ويذكر أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أن الإنحراف في نظام الرقابة هو حجم الاختلاف أو التباين بين معايير الأداء والنتائج الفعلية ، وعندما تستخدم معايير كمية ، يمكن بالتحليل الإحصائي تحديد قدر أو مدى الإنحراف ، فمثلاً إذا كان معدل الأداء الكلي للأعمال في المنظمة ٧٥% فإن إنحرافاً موجباً أو سالباً بنسبة ٣% قد لا يعتبر معنوياً أو مؤثراً ، بل يعتبر ناتجاً عن أحداث عشوائية ، أما إن كان الإنحراف بنسبه ٤% أو أكثر ، فيمكن إعتباره معنوياً ومثيراً للإهتمام ، ويعد إتخاذ إجراء تصحيحي إستجابة للإنحرافات المعنوية فقط تطبيقاً لمبدأ الإستثناء ، ومع ذلك فهناك حالات يكون فيها إنحراف بسيط بنسبه ١% مثلاً عن المعيار مؤثراً بشدة على جودة الأداء وفاعليته بالمنظمة .

وفي بعض الحالات يصعب مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير بغرض تقييم الأداء ، فمثلاً معيار بشأن رفع درجة رضا المستفيد أو العاملين ، سيصعب القياس والتقييم في هذا الصدد تماماً كمعيار يرتبط ببلوغ إبتكار فني وتطوير تكنولوجيا ، وهناك صعوبه أخرى مؤداها أن الأداء والمعيار يندر أن يتماثلا بدقة ، فإن تمثل المعيار في ١٠% وكان الأداء الفعلي ٩,٧% فهل نكون قد توافقنا مع المعيار أم لا ؟ والإجابة أن هذا يتوقف على خبرة ، رؤية ، وتبصر المدير ليقرر مدى حاجة المنظمة لبلوغ معدل الـ ١٠% تماماً لتكون ناجحة ، أو ما إذا كان مدى يبدأ من ٩% وحتى ١٠% يعنى أنها ناجحة . (٧ : ٣٧٨)

ويشير عادل حسن ، وفريد الصحن (١٩٨٨) إلى أنه يمكن التفرقة بين نوعين من الإنحرافات هما :

١. الإنحرافات الطبيعية وتتميز بأنها تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية :
 - * فرق في إنحراف بسيط بين الخطه والتنفيذ .
 - * إنحرافات خارجه عن سيطرة القائمين بالتنفيذ .
 - * إنحرافات راجعه لظروف طارئة .
 - * إنحرافات غير متكررة .

٢. الإنحرافات غير الطبيعية فهي تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية :
 - * إنحرافات جسيمة .
 - * إنحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعمدهم .
 - * إنحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها .
 - * إنحرافات متكررة . (٥٣ : ٢٨٨)

ويرى أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أنه حتى ينجح نظام الرقابة ، يتعين نقل نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري إلى كل الأشخاص المعنيين بذلك ، وهذا

يشمل المستفيدين والعاملين أنفسهم ورؤسائهم المباشرين ، وأحياناً يتطلب الأمر نقل النتائج للإدارة العليا أيضاً وبعض المتخصصين المختارين ، وهذا يعتبر هاماً إن كان لدى بعض أو كل هذه الأطراف ما يقدمه لإتخاذ القرار التصحيحي اللازم لمعالجة الانحراف . (٧ : ٣٧٨)

المرحلة الرابعة : إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

" وتعنى إتخاذ وسائل العلاج المناسبة لتصحيح الأداء بعد تحليل أسباب

الانحراف " **To determine causes and reasons for the deviation**

(٥٨ : ٤٥٩)

ويشير محمد عبد الله عبد الرحيم (١٩٩٢) إلى أنه تتم ممارسة هذه الخطوة إذا إتضح أن الأداء لا يصل إلى المعايير الموضوعية ، وأظهر التحليل ضرورة إتخاذ تصرف معين ، وقد يتمثل الإجراء التصحيحي فى إدخال تغيير على نشاط أو أكثر من عمليات المنظمة ، كما قد يتمثل فى تغيير المعايير التى وضعت من قبل . (٨٩ : ٢٦٧)

ويوضح عبد الخالق تحفه (١٩٩٥) أن الاجراءات التصحيحية إما أن تكون بتصحيح معايير القياس وإعادة النظر فيها لتكن آلة موضوعية ، وإما تدريب العاملين وتحفيزهم وإخضاعهم لسياسة ثواب وعقاب عادلة ، وأخيراً إتخاذ إجراءات احتياطية لمقابلة الظروف الإستثنائية فى حاله وقوعها . (٥٨ : ٤٦٠)

ويشير محمد محمد إبراهيم (١٩٩٧) إلى أنه فى هذه المرحلة الأخيرة للرقابة يتم عن طريقها إعادة الأمور إلى وضعها الصحيح ، وتعتمد هذه الخطوة على معرفه الأسباب التى أدت إلى وقوع الانحراف ، وعادة تنقسم الإجراءات التصحيحية التى تتخذ فى حاله حدوث انحرافات إلى نوعين :

الأول : إجراءات تصحيحية فورية وهى التى تحدث كل يوم أو كل ساعه أثناء العمل اليومي وتحتاج إلى وقت قصير عند إتخاذ القرار اللازم لتنفيذه .

الثانى : إجراءات تصحيحية على المدى الطويل والتى تتخذ بعد دراسته وتحليل بصورة أعمق ، وتركز على تلافى الأسباب التى أحدثت الانحرافات وحتى لا تتكرر فى المستقبل ، وعند تطبيق هذا النوع من الإجراءات فإنه يأخذ وقتاً أطول حتى تتحقق آثاره التصحيحية . (٩٤ : ٤٢٥)

وهو ما يعنى أن الإجراءات التصحيحية يجب توجيهها إلى الأسباب الحقيقية التى أدت إلى هذا الانحراف ، فإذا تعددت وسائل الإصلاح للانحراف فعلى الرئيس

أن يختار أفضلها على الإطلاق بعد دراسات مقارنه لإختيار البديل الأكثر إيجابية والأقل آثاراً سلبية . (٥٨ : ٤٦٠)

ويوضح أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أنه بعد تقييم الإختلاف أو التباين بين الأداء الفعلى والمعيار ، يكون أمام المدير ثلاثه مسارات بديله للتصرف ألا يفعل شيئاً ، يعالج الموقف أو يحل المشكلة ، أو يراجع المعيار ، ويتوقف إختيار أى من هذه المسارات على نتائج التقييم التى تلقى ضوءاً مرشداً على المسار الأنسب .
هذه المسارات هى :

١- عدم فعل شىء :

إن هدف نظام الرقابة أساساً هو التأكد من سلامة تنفيذ الخطط ، فإذا أوضح التقييم تطابق الأحداث أو الأداء مع الخطة ، فلا يتطلب الأمر أى إجراء تصحيحي ، لكن هذا لا يعنى تخلى المدير عن مسؤوليته أو دوره فى حفز مرؤسيه ، فيجب أن يهنئ ويقدر مرؤسيه على نجاحهم فى تحقيق الهدف ، ومن ثم يزيد من قوة دافعيتهم ، لكن لا يعمل على تغيير أسلوبهم فى الأداء طالما توضح قياسات الأداء أنه أداء فعال .

٢- معالجة الموقف :

إذا رأى المدير أن الإنحراف عن المعيار جوهرياً أو مؤثراً ، وغير عشوائى يبدأ فى معالجة الموقف ، ويتطلب الأمر هنا أن يقوم مديري المنظمة ومدراء الإدارات واللجان بمناقشة طبيعة الموقف أو المشكلة وقد تدعى للمناقشة أطراف أخرى لها معرفه وخبرة بشأن طبيعة الإنحراف ومسبباته .

من ناحيه أخرى قد يسفر القياس عن إنحراف إيجابى وليس سلبياً ، بمعنى أن الأداء الفعلى فاق أو تجاوز المعيار ، أى أن الإنحراف لا يمثل مشكله بالضرورة ، وإنما قد يمثل تحسناً ، فاعلية ، أو كفاءة أعلى .

٣- مراجعه المعيار :

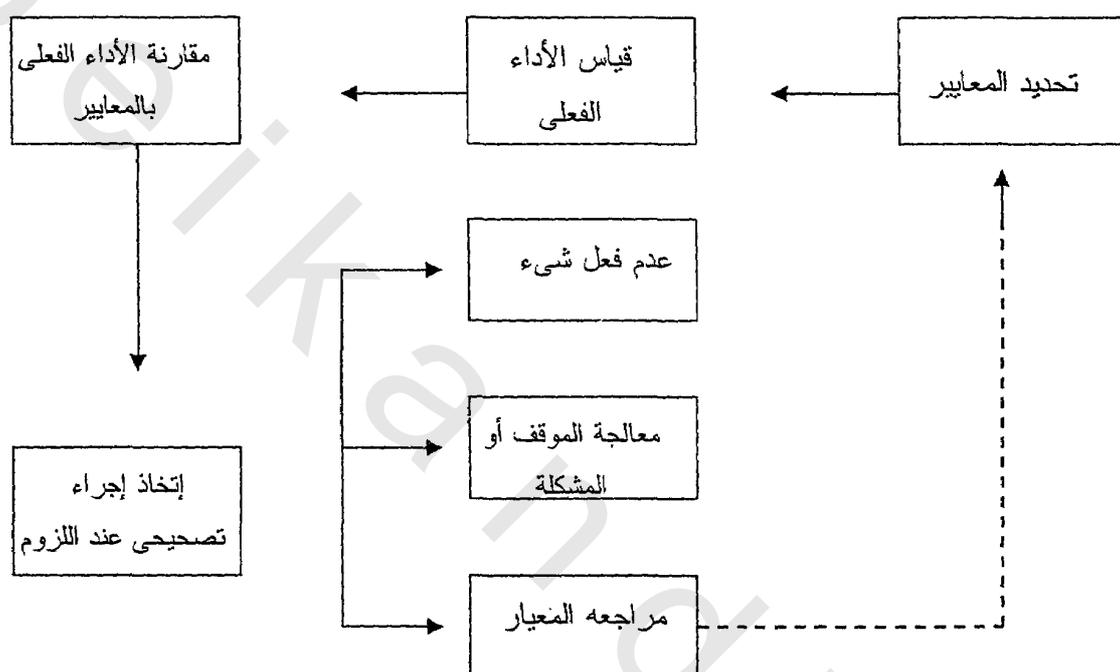
قد يسفر قياس وتقييم الأداء عن الحاجة إلى تعديل المعيار ، فأحياناً يعزى الإنحراف عن المعيار إلى خطأ فى تصميم المعيار خلال التخطيط وليس إلى مشكلات فى الأداء ، وهنا لا تكون الإجراءات التصحيحية فعالة ، لأن المشكلة الحقيقية تمثلت فى تحديد معدل أداء غير واقعى .

وغالباً ما يتعين مراجعة المعايير بسبب ما يحدث من تغير فى بيئه العمل بالمنظمة .

كذلك إن أوضح القياس والتقييم أن الأداء يفوق غالباً المعدل الموضوع ، فقد يتضح أن المعيار سهل للغاية ، بحيث أن أضعف موظف يبدو بعد قياس وتقييم أدائه جيداً أو ممتازاً وهنا يتعين إعادة تصميم المعيار ليكون أكثر موضوعية .

(٧ : ٣٧٩ ، ٣٨٠)

ويوضح النموذج التالي مراحل عملية الرقابة وبدائل التصرف إزاء ما قد يحدث من إنحرافات .



شكل رقم (٥)

مراحل الرقابه وبدائل التصرف

(٧ : ٣٨١)

ويتفق كلا من حليم المنيري وعصام بدوى (١٩٩١) ، على الشريف (١٩٩٣) على أن الخطوة الأخيرة في العملية الرقابية هي التقييم والتعديل أى إتخاذ الإجراءات التصحيحية وتأخذ هذه الخطوة عدة مسارات منها :

- إبقاء الحال كما هو عليه ويحدث ذلك عندما تسفر عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي عن التطابق التام بينهما .
- إجراء تعديلات على الأهداف والخطط وسياسات العمل الموضوعية .
- إجراء تغييرات فى العاملين .
- إجراء تعديلات على أسلوب التنفيذ .
- إجراء تعديلات على نظام الحوافز .
- إجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمى .
- إجراء تعديلات على المعايير نفسها . (٣٢ : ٩٠) ، (٦٥ : ٣٦٤)

ويشير جميل أحمد توفيق (١٩٨٢) أن تصحيح الإنحرافات فى الأداء هو النقطة التى عندها تختلط الرقابة مع الوظائف الإدارية الأخرى ، فقد يتم تصحيح الإنحراف عن طريق إعادة رسم الخطط أو عن طريق تعديل فى الأهداف ، أو تصحيح الإنحراف عن طريق إعادة توزيع المهام أو توضيح الواجبات ، أيضا قد يتم إجراء إختيار أفضل للمرؤوسين وتدريبهم ، أو فصل بعض المرؤوسين وأخيراً قد يقوم التصحيح عن طريق التوجيه الأفضل مثل الشرح الكامل للعمل ، وهذا التداخل بين وظيفه الرقابة وبين غيرها من الوظائف الإدارية يوضح وحدة العمل بالمنظمة ، كما أنه يبين أن العملية الإدارية ماهى إلا نظام متكامل . (٢٩ : ٤٤٣)

وترى الباحثة ضرورة أن تكون المراحل الرقابية فى كل عملية أو فى كل نشاط يودى بالمنظمة الرياضية ولذلك فمن الضرورى أن تكون مراحل عملية الرقابة على مستوى المدخلات ومستوى العمليات حتى تكتمل خطوات عملية الرقابة وتحقق الأهداف المطلوبة منها بما يضمن جودة الأداء والأهداف كمبرجات .

- جوانب الرقابه الإدارية (الإيجابيات والسلبيات) :
يرى قاسم ضرر (٢٠٠٣) أن هناك جوانب للرقابة الإدارية البعض إيجابى والآخر سلبى ويوضحها كما يلى :

جدول (١)
جوانب الرقابة الإدارية (الإيجابيات - السلبيات)

(٢) الجانب السلبى	(١) الجانب الإيجابى
- الكشف عن الأخطاء فى تطبيق التعليمات .	- دفع الإدارات للإنتاج والإلتزام بالأهداف وسلوكيات العمل بالمنظمة .
- الجهل بالتعليمات ومعايير الأداء .	- إتباع التصرفات التى تؤدى إلى كسب العملاء وتوفير الخدمات المتميزة بدون أخطاء .
- عدم التدريب على العمل .	- منع إهدار الوقت والبذخ فى الصرف وضياع الوقت وجهود الموظفين .
- (هذه السلبيات تعنى أن يتم إتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم من قبل المدير ، والإمتناع عن إرتكاب الخطأ أو الجهل بالتعليمات والعمل على تدريب الموظفين) .	- معالجة الأخطاء فى وقتها .

- بعض ظواهر النقص فى الرقابة :

يرى قاسم ضرر (٢٠٠٣) أن هناك بعض ظواهر النقص فى الرقابة ويحددها فيما يلى :

- ١- عدم وجود سياسة واضحة تحدد مستويات السلوك الإدارى ، أو المهنى الواجب إتباعه بالمنظمة غير ما هو وارد فى واجبات الموظف أو فى طرق العمل .
- ٢- بالرغم من توفر العديد من أدلة وإجراءات العمل فى بعض المنشآت إلا أن هناك عدم معرفه بالتطور فيهما أو تحديثهما بسبب النقص فى الإتصالات الإدارية و إنتقال المعلومات .
- ٣- عدم الإلتزام بالتقارير المالية والإدارية الصادرة من الجهات الرقابية وعدم تعميمها على كل المستويات الإدارية .
- ٤- ضعف الإشراف على مستوى الإدارة الوسطى فى عدم الإلتزام بخطوات العمل والجدول الزمنية والإنضباط . (٧٣ : ٢٨٤)

وقد لاحظت الباحثة بعض ظواهر النقص فى الرقابة بوضوح فى عدم توافر البيانات والمعلومات الكاملة فى أجندة النشاط الرياضى (الأجددة الرياضية) فى بعض الإتحادات الرياضية حتى تتم الرقابة عليها بطريقة صحيحة ، كذلك القصور وعدم المتابعة لتسجيل محاضر مجلس الإدارة وعدم الإهتمام والتسجيل للإيرادات والمصروفات بالإتحادات ، عدم متابعة التدريب والملاعبين والمعسكرات فى الإدارة العامة للمنتخبات الرياضية ، أيضاً ضعف الرقابة على الإشراف على الجداول الزمنية وعدم الإلتزام ببنود اللائحة الأساسية والرقابة على إجراءات العمل بالإتحادات الرياضية .

ويفضل الكثير معالجة أوجه القصور السابقة على مستوى الإدارة أو المنظمه ككل من خلال :

- ١- تنظيم لقاءات أسبوعية مختصرة وبعلم الإدارة .
- ٢- تفيد هذه اللقاءات فى كون إيجاد الحلول مسئولية مشتركة .
- ٣- قد يكون للأفراد بعض الأفكار فى حل مثل هذه المشكلة ، أو فى إتخاذ إجراء معين تجاه ذلك . (٧٣ : ٢٨٤)

- أهمية الرقابة :

يشير أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) إلى أن تلاحق المتغيرات البيئية التى تواجه منظماتنا ، والتوافق مع معايير الجودة العالمية **Iso 9000** تتطلب أن تحسن منظماتنا الإستجابة لها ، وتحتم الإهتمام بالرقابة على عمليات المنظمة فى سبيل الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتنا سواء على المستوى المحلى أو الدولى أو العالمى لذلك فإن للرقابة أهميتها التى ترجع إلى سببين رئيسيين :

١- تعزيز قدرتها على تحسين خدماتها للمستفيدين والمنتفعين لتكون صديقه للمستفيد بدلاً من أن تكون معاكسة له .

٢- خفض تكاليف الأداء بما يسهم في سد عجز الموازنة . (٧ : ٣٦٣)

ويشير عبد الخالق تحفه (١٩٩٥) إلى أهمية الرقابة كوظيفة إدارية رئيسية حيث يتم بموجبها كلاً من :

١- التأكد من إنجاز أهداف الخطة .

٢- التعرف على أية إنحرافات بأسرع ما يمكن مما يخفض خسائر الإنحراف إلى أدنى حد ممكن .

٣- ترشيد الخطط القادمة لتكون أكثر واقعية وبعيدة عن الطموح المفرط الذي يصعب تحقيقه أو التواضع المتدنى والذي لا يسمح بإستغلال الطاقات المتاحة للمنظمة إستغلالاً مثالياً .

٤- التأكيد على أن وظائف الإدارة تتميز بالحكمة المنهجية حيث تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة التي تمثل في حد ذاتها أساساً جيداً لتحقيق رقابة أكثر موضوعية .

٥- مصدر جيد وموضوعي للمعلومات تجعل منها أساساً يعتمد عليه المدير لإتخاذ قرارات عملية سليمة .

٦- تمثل فرصة جيدة لتقييم العاملين بواقعية تامة مما يشعل روح المنافسة فيما بينهم إذا قامت الرقابة على أسس موضوعية كمية .

٧- تعد فرصة جيدة لتربية كوادر قيادية قادرة على الممارسة وتحقيق النتائج الإيجابية بإعتبارها وظيفه تتيح لمن يمارسها المتابعة والتعلم من الأخطاء والوقوف على مسبباتها بوضوح والتعرف على أفضل وسائل العلاج .

٨- كما أن الرقابة تشجع الرئيس على تفويض سلطاته حيث أن المسؤولية لا تفوض وطالما أن من حق الرئيس أو المفوض أن يراقب من فوضه سوف يشجعه على التفويض حيث أن الرقابة تمثل عامل أمان ولا يعرضه للمساءله حيث يمكن تصحيح مسار المفوض إليه .

٩- بالرقابة القبلية **Control Is Forward Looking** سوف تحول دون تعرض التنفيذ للخطأ وهو الأمر الذي يعدم فرض وقوع الخسائر .

١٠- تعد الرقابة بالنسبة للمرؤوسين توجيه يفرض عليهم الإلتزام وعدم الإنحراف طالما يعلمون أنهم خاضعين للتقييم والمتابعه والرقابه ، وهو الأمر الذي يفرض بدوره كل من جدية الأداء وإحترام الذات .

لذلك يرى فقهاء الإدارة أن عملية الرقابة تمثل صمام الأمن لكل من :

١- الرئيس أو المدير أو القائد .

٢- المرؤوس أو التابع .

٣- المنظمة بإعتبارها خير ضمان لتحقيق أهدافها .

شريطه أن لا تكن لصيقة إلى حد إعاقة العمل والعامل عن عمله وألا تكون متباعدة إلى حد يصعب معه معالجه الانحرافات .

وإن كان الرئيس الماهر يستطيع أن يحدد طبيعه الرقابة على رؤوسيه والأنشطة والمجالات الواجب مراقبتها تبعاً لكل من :

- مهارات رؤوسيه .
- أهمية النشاط المراقب . (٥٨ : ٤٤٩ - ٤٥١)

Without controlling the supervisor does not do a complete job of managing.

وهو مايعنى أنه بدون الرقابة يصبح العمل الإدارى للرئيس ناقصاً وغير متكامل ، فهو يحكم فى النهاية وظائف الإدارة . (١٢٦ : ٣٦١)

وترى الباحثة أنه ينبغى على المدير الحذر من ممارسة رقابة مفرطة إذ أن ذلك يجعل من الرقابة أداة لقتل الإبداع والأداء المتميز وتخوف المستفيدين والعاملين من المخاطرة وتؤدى إلى عدم الثقة بما يؤثر على الروح المعنوية للمستفيدين والعاملين بالمنظمة ، وعلى النقيض من ذلك إذا تم ممارسة الرقابة بالقدر المناسب فإنها تكون مؤثرة فى دافعية العاملين والمستفيدين للأداء المثمر بما يؤدى إلى النجاح فى بلوغ معدلات الأداء التى يتضمنها النظام الرقابى بالمنظمة وبذلك يكون المستفيد محل تقدير وإعتبار وينال ما يستحق من حوافز إيجابية ومن ثم يسهم ذلك فى زيادة درجة رضا العاملين والمستفيدين عن العمل وتحقيق جودة للأداء والأهداف بالمنظمة .

- أنواع الرقابة :

تعددت آراء وإتجاهات الباحثين وكتاب الإدارة حول تحديد أنواع الرقابة وفيما يلى بعض من هذه الآراء والإتجاهات فىرى عادل حسن وفريد الصحن (١٩٨٨) أنه يمكن تحديد أنواع الرقابة فى الآتى :

١- الرقابة حسب المستويات الإدارية :

- الرقابة على مستوى المنشأة .
- الرقابة على مستوى العمليات .
- الرقابة على مستوى الأفراد .

٢- الرقابة حسب توقيت القيام بها :

- الرقابة التنبؤية .
- الرقابة المتزامنة .
- الرقابة التاريخية . (٥٣ : ٣٨٨ - ٣٩٧)

ويشير عبد الخالق عبد الرازق تحفه (١٩٩٥) أن الرقابة تنقسم إلى عدة أنواع تبعاً للأساس المتخذ في عملية التقسيم كالاتي :

يمكن تقسيمها على الأساس الزمني إلى :

- رقابة مائعة . Preventive
- رقابة ملازمة . Concurrent
- رقابة لاحقة . After or next

كما يمكن تقسيمها على أساس المصدر القائم بها إلى:

- مصادر خارجية . External
- مصادر داخلية . Internal
- مصادر ذاتية . Self Control

وهكذا تتعدد أنواع الرقابة تبعاً للدور المحدد والمطلوب من الرقابة أن تقوم به لتقييم ودعم إنجازات المنظمة . (٥٨ : ٤٢٧)

بينما يحدد كلاً من كمال درويش ، محمد الحماحمي ، سهير المهندس (١٩٩٦) أنواع الرقابة في الآتي :

- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية .
- الرقابة الفنية والرقابة الادارية . (٧٧ : ٢٧٣)

ويذكر أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أنه يمكن تصنيف الرقابة إلى :

- الرقابة وفقاً لتوقيت إجرائها إلى (مسبقة ، مصاحبة ، لاحقة) .
- الرقابة حسب مصدرها إلى (خارجية ، داخلية) .
- الرقابة حسب كونها (مائعة وقائية ، تصحيحية علاجية) . (٧ : ٣٦٦)

وقد حددت عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩) أنماط الممارسة الرقابية في المؤسسات الرياضية إلى :

- النمط الشخصي وغير الشخصي للممارسة الرقابية .
- رقابة داخلية وخارجية . (٦٢ : ١٥٠ - ١٥٤)

على الرغم من تعدد أنواع الرقابة نجد أنه بصرف النظر عن نوع الرقابة الذي يمارس فإنه يلزم توفير ثلاثه عناصر هامة لممارسة الرقابة الفعالة وهي :

- المعرفة التامة بفنيات النشاط أو العمل الذي يراقب .
- التحديد الواضح لهدف الرقابة وأبعاد المشكلات .

- القدرة على ممارسة الرقابة بما فى ذلك وضوح الإختصاصات وتوافر الإمكانيات والموارد . (٦٠ : ٥١٧)

وسوف تتناول الباحثة بشيء من التفصيل أنماط الممارسة الرقابية فى المؤسسات الرياضية والتي حددتها عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩) وكذلك الرقابة الداخلية والخارجية نظراً لملائمتها لطبيعة ومشكلة البحث :
أولاً : أنماط الممارسة الرقابية فى المؤسسات الرياضية :
تذكر عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩) أنه يمكن تصنيف أنماط الممارسة الرقابية فى المؤسسات الرياضية إلى نمطين أساسيين يندرج تحت كلا منهما مجموعة من الممارسات وهما :
١- النمط الشخصى للممارسة الرقابية :

يعتمد هذا النمط الرقابى على شخص (رئيس) مسئول عن ممارسة المهام الرقابية لأداء مرؤوسيه وهذا النمط من الرقابة يتم من خلال الهيكل التنظيمى الرئيسى ، حيث يتولى الرئيس المسئول عن الممارسة الرقابية القيام بمهام الضبط والإشراف التفصيلى المباشر للمرؤوسين ، وذلك بمختلف الطرق والوسائل الرقابية المتاحة له بما فيها الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي بمقتضاها يتم تصعيد المعلومات الرقابية التى تم الحصول عليها والمتعلقة بمتابعة الأداء إلى المستويات الإدارية الأعلى بالتنظيم وصولاً للقيادات الرئاسية العليا بالمؤسسة لإتخاذ القرارات المناسبة .

وفيما يلى أمثلة تمثل هذا النمط من الممارسة الرقابية :

- مراقبة الرؤساء للإداريين الرياضيين بالمؤسسات الرياضية .
- مراقبة إدارى الفرق الرياضية للنواحى الادارية والتنظيمية للاعبين .
- مراقبة إدارى الفرق الرياضية للمساعدين فى عمليه التدريب الرياضى .
- مراقبة إدارى الفرق الرياضية لمستويات اللاعبين (البدنية - المهارية - الصحية ...) .
- مراقبة الرئيس الإدارى الرياضى المسئول عن أماكن محددة بالمؤسسة مثل (حمامات السباحة ، الصالات ، المخازن ، البوابات ...) .

ومن الأدوات والوسائل المستخدمة فى ممارسه النمط الشخصى للرقابة :

- ١- الدوائر السمعية .
 - ٢- الدوائر التلفزيونية المغلقة (المرئية) .
- وبالتالى يمكن تقييم أداء العاملين بالموقع (المنظمة) وبما يمكن التدخل الفورى من المسئولين إذا ما إستدعى الأمر ذلك كما فى حالات المشكلات وقوع أزمة أو كارثة ، حيث يصبح بإمكان المسئولين عن إدارة الأزمة (فرق إدارة الأزمة) التدخل السريع لإدارتها والتقليل والحد من خسائرها بطريقة فاعلة ناتجة

عن نقل ما حدث بكامل صورته الحقيقية ولحظة وقوعها الفعلية ، والتي سبق له أن تدرب عليها وأصبح مستعداً لمواجهةها وإدارتها بطريقة علمية واعية وملائمة .

٢- النمط غير الشخصي للممارسة الرقابية فى المؤسسات الرياضية :

يعتمد هذا النمط من الممارسه الرقابية على مجموعه من الأساليب والوسائل الخاليه من العناصر الشخصية مثل معايير القياس والإنجاز ، سجلات الأداء ، القواعد التنظيمية ، ويتم ذلك الآن من خلال إمداد الحاسبات بالبيانات الخاصة بما هو موضوع التقييم الرقابى والتي بناءً عليها يقوم الحاسب بمقارنة هذه البيانات المدخلة إليه بمستويات ومعايير الأداء ، والإنجاز المبرمجة عليه ، وبالتالي يتم تقييم الأداء بطريقة موضوعية ليس لها أى اعتبارات ذاتية أو شخصية ، وبذلك يكون هذا النمط من الممارسة الرقابية نمطاً موضوعياً ، يعتمد على معايير الأداء المحددة سلفاً ووضعها بطرق علمية .

ومن أمثلة هذ النمط للرقابة غير الشخصية بالمؤسسات الرياضية :

- أ - مراقبة ومتابعة سير الخطط الموضوعية (فنياً - زمنياً - مالياً) من خلال برامج خاصة بالحواسب الآلية .
- ب- المراقبة فى مجال الإنشاءات الرياضية من خلال برامج خاصة بالحواسب الآلية من حيث :
 - مطابقة التنفيذ للرسومات والتصميمات الهندسية الموضوعية .
 - مطابقة المواد المستخدمة .
 - سلامة الإجراءات المالية .
 - تنفيذ الأعمال فى مواعيدها المحددة .
 - تحقيق التماسك الفنى .
 - التأكد من تنفيذ الإشتراطات التعاقدية .
- ج- مراقبة مختلف أنواع الصيانة للأجهزة والأدوات والمنشآت الرياضية من خلال دوائر تلفزيونية مغلقة .
- د- مراقبة الشراء طبقاً للمواصفات الموضوعية وبالسعر المناسب وبالكمية المحددة فى الوقت المطلوب من خلال مواقع محددة على شبكة المعلومات .
- هـ- مراقبة الجودة من حيث توفير الإحتياجات بالمواصفات المناسبة بأقل تكلفة لإشباع حاجة العملاء من خلال شبكة المعلومات . (٦٢ : ١٥٢ - ١٥٥)

ثانيا : الرقابة الداخلية والخارجية :

١- الرقابة الداخلية :

تشير عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩) أن المقصود بالرقابة الداخلية هي " ذلك النوع من الرقابة الذى تمارسه كل هيئة أو مؤسسة على مختلف أوجه النشاط

أو المهام التي تؤديها وتقوم بها ، وبذلك فهي تمتد لأي و لكل مختلف جميع العمليات التي تؤديها الوحدات التنظيمية ، كما أنها تمتد أيضاً لتغطي كافة المستويات الإدارية للتنظيم ، حيث يتولى كل رئيس إداري في وحدته وفي حدود رئاسته وطبقاً للوائح والقواعد التنظيمية والقانونية مهامه الرقابية " . (٦٢ : ١٥٠)

ويرى عبد الكريم درويش وليلى تكلا (١٩٨٩) أن الغرض الأساسي من هذه الرقابة هو الوصول إلى المعلومات التي على أساسها تتأكد المنظمة من كيفية سير العمل وأسلوب التنفيذ ، والتي تمكن الرؤساء من إتخاذ القرارات المتصلة بأوجه نشاط المنظمة .

ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التحليل الدقيق للأهداف ووضع معدلات للأداء ودراسة النماذج والحالات للوقوف على نواحي الإختلاف إن وجدت ، كذلك تعتمد هذه الرقابة على الإحصاءات التي تمكن من عمل المقارنات والدراسات الضرورية ودراسة التقارير التي تحوى المعلومات المتحصلة نتيجة عمليات التفتيش ، وبذلك تتمكن الرقابة من الوقوف على المعلومات الأساسية بصورة عاجلة والحصول عليها في شكل جداول إحصائية ورسومات بيانية تعكس الصورة العامة وعمل المقارنات بين النتائج التي تحصل عليها في ميادين ومجالات مختلفة ، وإستبعاد أنواع الرقابة غير المجدية أو التي لا توجد حاجة ماسة إليها . (٦٠ : ٥٢٠)

ويتفق كلاً من عبد الخالق عبد الرازق تحفه (١٩٩٥) وأحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) على أن للرقابة الداخلية مزايا وعيوب :
ومن مزايا الرقابة الداخلية أنها تؤدي إلى إلتزام عالٍ من العاملين تجاه تحقيق الأهداف ، ومن ثم فإنها يمكن أن تولد طاقة أكبر على الأداء وتشجع إنسياب الإتصالات والمعلومات رأسياً وأفقياً عن مسارات العمل ونوع وحجم المشكلات التي قد تحدث ، وتتميز بسرعة المتابعة لكشف الأخطاء فور وقوعها مما يخفض آثارها السلبية إلى أدنى حد ممكن بالمقارنة الخارجية كنتيجة طبيعية لمعايشتها نشاط المنظمة .

أما عيوب الرقابة الداخلية تتمثل في أنها قد تدفع العاملين لتحديد معايير أو معدلات أداء سهلة لأنفسهم وقد يفقد المراقب الرقابة على مرؤوسيه ، كما يمكن وجود مشكلات في تقديم مكافآت عادلة لأن معدلات الأداء قد تكون سهلة ومتهاونة فيصعب قياس الأداء الجيد أو المتميز .

هذا بالإضافة إلى سهولة إستقطابها وإمكانية تحييزها بناء على العلاقات المتواجدة بحكم العلاقات الإنسانية التي يخلقها التنظيم بين العاملين وبالتالي يسهل معه إستقطابها والتأثير عليها ويكشف عن ذلك تقارير الرؤساء عن مرؤوسيههم إذ كثيراً ما يفتقر إلى العدالة يعبر عن ذلك شكاوى العاملين وتظلمهم من تقارير رؤسائهم ، كما أن مشاعر الملل كثيراً ما تتسرب إلى القائمين بعمل المراجعة مما يضعف من دورها ليصبح عملاً روتينياً دون فاعلية .
(٥٨ : ٤٣٣ ، ٤٣٤) (٧ : ٣٦٨ ، ٣٦٩)

٢- الرقابة الخارجية :

يرى عبد الخالق عبد الرازق تحفه (١٩٩٥) أن الرقابة الخارجية تعنى جهات متخصصة تعمل في مجال تخصصها ، وتقع خارج الهيكل التنظيمي للمنظمة . (٥٨ : ٤٣٢)

وتذكر عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩) أن الرقابة الخارجية تمارس من قبل جهاز مركزي خارجي مستقل يتولى القيام بمهمة الرقابة المركزية أو الخارجية ، وغالباً ما يتبع هذا الجهاز الجهة الحكومية (مثل الجهاز المركزي للمحاسبات) ، وكقاعدة عامة فإن أجهزة الرقابة الخارجية تعمل لصالح المستوى العام ويخول لها من الصلاحيات ما يجعل لها السلطة في إصدار ما تراه مناسباً من قرارات . (٦٢ : ١٥١)

وتتميز الرقابة الخارجية بالحيادة في قيامها بعملها حيث يصعب إستقطابها أو تحييزها (٥٨ : ٤٣٣) ، وقد شهد تطور وتميز ملحوظ في أساليب العمل بأجهزة الرقابة الخارجية المركزية فلم تعد مقصورة على مجرد الرقابة والتفتيش بل امتدت إلى القيام بالبحوث والدراسات ودراسة المشكلات وتحليلها والوقوف على أسبابها ، بهدف تحقيق الأهداف وإزالة العقبات وترشيد عملية وضع السياسات وتحسين الأداء وتبسيط الإجراءات ، ومن أمثلة أجهزة الرقابة الخارجية المركزية مجلس الدولة ، الجهاز المركزي للمحاسبات ، الرقابة الإدارية . (٦٠ : ٥٢٣)

ويشير عبد الخالق عبد الرازق تحفه (١٩٩٥) إلى أن الرقابة الخارجية مهما كانت قدرتها إلا أنه يمكن تضليلها من قبل العاملين بالمنشأة عن طريق إخفاء الكثير من الحقائق والمعلومات كما أنها غالباً ما تأتي متأخرة بعد وقوع الخطأ بفترة حيث تفاقم الأخطاء وتتسع خاصة إذا إستطالت الفترة التباينية بين عمليات المراجعة . (٥٨ : ٤٣٣)

كما يؤخذ على الرقابة الخارجية نقص الخبرة الفنية وضعف مستوى الإلمام بالعمليات التنفيذية وعدم توافر وحدة الفكر بين المراقبين الخارجيين وبين

المنفذين ، إلى جانب الإعتبارات الخاصة بصغر سن المراقبين ومؤهلاتهم ومستواهم الوظيفي ، وخاصة حينما يتعاملون مع القيادات الإدارية . (٦٠ : ٥٢٣)

ويؤكد أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أن الرقابة الخارجية قد تسبب مشكلات فقد يعمل الأفراد لبلوغ معدلات الأداء لكنهم لا يكونوا ملتزمين تماماً وعلى ولاء كاف للمنظمة ، فقد يبلغون المعدلات المستهدفة ظاهرياً أو على الورق فقط ، وقد يبذل العاملون جهداً كبيراً لبلوغ معدلات الأداء ويهملون نتيجة لذلك إعتبارات أخرى في العمل . (٧ : ٣٦٨)

إن الرقابة إذا ما أجريت بصورة جيدة وفاعلة فإنه يكون بإمكانها ليس فقط الكشف عن الثغرات والأخطاء وإيضاح السبل إلى تصحيحها ، بل تمتد ليكون بمقدورها أيضاً الكشف عن نواحي القوة والتفوق والتميز ، الأمر الذي يتطلب وجود نظام رقابي ذو جودة عالية وفاعلية ومطابقاً مع عمليات وإجراءات التنظيم ، مع ضرورة وضع معايير للأداء يتم على أساسها مقارنة الأداء الفعلي مع معدلات الأداء المطلوب تحقيقها بما يضمن حسن سير العمل مع الحرص ليس فقط على القيام بتصحيح الإنحرافات بل العمل على منع وتلافي حدوثها قبل أن تحدث . (٦٢ : ١٥١)

أساليب الرقابة :

ترى الباحثة أنه لكي يتمكن المدير من قياس وتقييم الجوانب المختلفة للعمل يجب الإستعانة بمجموعة من الأساليب التي تساعد في تحديد الإنحرافات عن الأداء الفعلي والتنبؤ بوقوعها والعمل على تجنبها ، كذلك تحديد الإجراءات التصحيحية التي ينبغي القيام بها إذا لم تكن النتائج مرضية .

ويشير محمد محمد إبراهيم (١٩٩٧) أن هناك عدة أساليب رقابية من أهمها :

- ١- الميزانية التقديرية .
- ٢- تحليل التعادل .
- ٣- النسب المالية .
- ٤- الخرائط الرقابية (خريطة جانت) .
- ٥- المراجعة الداخلية .
- ٦- أساليب بحوث العمليات . (٩٤ : ٤٢٧)

ويذكر أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أن أساليب الرقابة تنقسم إلى أساليب الرقابة النوعية التي تقدم على خبرة وحكم المدير بشأن الأداء ، وأساليب الرقابة

الكمية التي تقوم على مقاييس كمية للأداء ، ويعرض الجدولان التاليان بإيجاز لكل من أساليب الرقابة النوعية وأساليب الرقابة الكمية :

جدول (٢)
الأساليب الرقابية النوعية

الأسلوب	التعريف	سمات رئيسية
المراجعة	فحص الأنشطة أو السجلات لمراجعة دقتها أو فاعليتها .	عادة ما يقوم بها شخص من خارج النشاط أو المجال الذي تجرى المراجعة عليه .
مراجعة خارجية	مراجعة سجلات مالية بواسطة شخص من خارج المنظمة أو منظمة متخصصة .	يؤديها طرف أو جهة خارجية محايدة .
مراجعة داخلية	مراجعة سجلات مالية بواسطة فرد أو مجموعة من داخل المنظمة .	مجال واسع للمراجعة يتضمن تقييم نظام السيطرة .
مراجعة الإدارة	استخدام أساليب المراجعة لتقييم الفاعلية الكلية للإدارة .	تفحص مدى واسعاً من ممارسات الإدارة ، سياساتها ، وإجراءاتها .
الملاحظة الشخصية	ملاحظات المدراء لمدى انتظام وفاعلية الأداء لتنفيذ الخطط .	جزء طبيعي من عمل المدير
تقييم الأداء	طريقة رسمية أو نظام لقياس ، مراجعة ، وتقييم أداء الموظف .	يحدد مجالات القصور ، وطبيعة ومجالات الإجراء التصحيحي حيث يشترك الرئيس والمرووس في معالجة ما ينشأ من مشكلات
السياسات	خطوط عامة مرشدة ، تتبع في صنع القرارات وفي الأداء .	توضح مدى التزام المدير بتوجيهات المنظمة .

جدول (٣)
الأساليب الرقابية الكمية

الأسلوب	التعريف	سمات رئيسية
خريطة جانث	تعرض التقدم المخطط والفعلي في العمل بمشروع معين .	تعد أداة للتخطيط وللسيطرة في آن واحد .
شبكات الأعمال (بيرت والمسار الحرج)	طريقة لجدولة الأنشطة والأحداث باستخدام تقديرات للوقت .	تصف مدى تقدم العمل في المشروع وفقاً للجدول المخطط .
تحليل التعادل	نسبة التكاليف الثابتة إلى السعر ناقصاً التكاليف المتغيرة .	تقيس أداء المنظمة وتهيئ أساساً للإجراء التصحيحي .
الكمية الاقتصادية للطلب	مستوى المخزون من المستلزمات يقلل عدد مرات الطلب وتكلفة إعداد ومتابعة الطلبات .	يجنب المنظمة مواقف يزيد فيها المخزون كثيراً أو يقل كثيراً .
تحليل أ ، ب ، ج	طريقة لتصنيف وتقييم أصناف المخزون بحيث تأخذ الأصناف من رتبة (أ) إهتماماً أكبر من غيرها رتبة (ب) أو (ج) .	تشير إلى درجة ومجال التركيز في السيطرة على الأداء المالي .
تحليل التباين	وسيلة رئيسية للسيطرة في النشاط الصناعي .	يحدد تكاليف معيارية للمواد ، العمالة ، والتكاليف العامة والإدارية ، ثم يقيس الانحرافات أو التباينات عن هذه المعايير .

(٧ : ٣٩١ ، ٣٩٢)

أدوات الرقابة :

تعددت الآراء والإتجاهات حول تحديد الأدوات الرقابية التي يمكن إستخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية ، وفي هذا المجال سيتم إستعراض بعض من هذه الإتجاهات والآراء التي تناولت أدوات الرقابة :

يشير عمرو غنايم وعلى الشرقاوى (١٩٨١) على أن أدوات الرقابة الرئيسية هي (الوسائل - الإجراءات - الأنظمة - الإحصائيات - السجلات - التقارير - المعايير) .

فالوسائل هي التي تصف طرق إنجاز العمليات ذهنياً أو يدوياً ، أما الإجراءات فهي تعبر عن تسلسل خطى للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي يستخدمها وزمن ومكان إستخدامها ، أما الأنظمة فهي الإجراءات المتشابهة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع ، أما الإحصائيات فهي غالباً ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج السابقة والحالية . (٦٩ : ٥١٥)

ويرى سمير أحمد عسكر (١٩٨٧) أن للرقابة أدوات لها عدة أشكال فالبعض يقيس صحة الموقف المالي للإدارة ، بينما البعض الآخر الكفاءة الإنتاجية كما توجد أيضاً أدوات للرقابة تتعامل مع إتجاهات وإدراك العاملين في حين يركز البعض الآخر على قياس الأداء الكلي للمشروع وبالرغم من أن أدوات الرقابة تختلف بدرجة كبيرة في تصميمها والعناصر التي تقيسها إلا أنها جميعاً تبحث عن نفس الهدف الرئيسي وهو تحديد الإنحرافات الناتجة من المعايير الموضوعية حتى تتمكن الإدارة من إتخاذ الإجراءات التصحيحية ، ومن أهم أدوات الرقابة الشائعة الإستخدام (الموازنات ، القوائم المالية ، تحليل النسب ، تحليل التعادل ، مراقبة المخزون ، نظام اللوجستكس ، خرائط جانث ، خرائط مراقبة الجودة ، المحاسبة ، نظم المعلومات الإدارية) . (٤٢ : ٤١١)

ويذكر عبد الخالق عبد الرازق تحفه (١٩٩٥) أن أدوات وأجهزة الرقابة تتعدد وسائلها تبعاً لطبيعة النشاط المراد رقابته حتى تأتي الإدارة الرقابية متفقة معها فنتحقق النتائج الإيجابية من ورائها ومن هذه الوسائل .

١- الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من قواعد وإجراءات كشف عن سير العمل والعلاقات داخل المنظمة ، وبالتالي تحديد الإختصاصات بجناحيها السلطة والمسئولية .

٢- السياسات والقواعد العامة الواجب إتباعها بإعتبارها ملزمة لكل العاملين وضرورة التمسك بها حيث تحكم سلوك العامل وتصرفاته .

٣- النسب المالية والتي تكشف عن مدى التقدم في كل نشاط وذلك عن طريق إنتسابه لنشاط مرتبط به على سبيل المثال قياس معدلات دوران العمل ، أو معدلات الغياب .

- ٤- استخدام نقطة التعادل لتحديد دور كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة في تحقيق الربحية ، وتحديد نقطة التعادل كنقطة ترشيدية للربح أو الخسارة .
- ٥- الحسابات الختامية كالأرباح والخسائر وميزان المراجعة والميزانية العمومية ، والموازنات التخطيطية .
- ٦- المعادلات الرياضية والإحصائية كنظرية الاحتمالات والوسط الحسابي والوسيط والمنوال والانحراف المعياري ودرجة الثقة .
- ٧- خريطة جانت وفيها تتحدد تتابع الأنشطة في شكل منطقي والمعيار الزمني اللازم لكل نشاط .
- ٨- شبكة بيرت لتحديد المسار الحرج وهو أطول فترة يمكن أن يتحقق الإنجاز فيها للعمل الكلي مما يكشف عن فترات الإسترخاء للأعمال الأخرى التي تنجز مبكراً ، وحتى نتعرف على فرص الإستغلال للطاقات المتوفرة وغير المستغلة ليتحقق للمنشأة الإستغلال الكامل للطاقات والموارد المتاحة بالكامل .
- ٩- بطاقات الصنف لمراقبة المخزون وحركة المواد وتحديد نقاط إعادة الطلب والحد الأقصى للمخزون وحده الأدنى ، وتحديد الكمية المثالية للشراء .
(٥٨ : ٤٣٩ ، ٤٤٠)

ويذكر توفيق عبد المحسن (٢٠٠٨) أن أدوات الرقابة هي :

أولاً : الميزانية التقديرية :

هي قوائم للنتائج المتوقعة معبراً عنها بقيم مالية مثل الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات والإنفاق الرأسمالي ، أو معبراً عنها بكميات كما هو الحال في الميزانيات التقديرية للمواد أو الوحدات المباعة أو المنتجة .

وفي هذا الصدد تشير هدى سيد لطيف (١٩٩٥) أن الميزانيات التقديرية باعتبارها ترجمة رقمية للخطط الموضوعية خلال فترة زمنية معينة أهم وسيلة تستخدم في الرقابة المالية حيث تمثل الأرقام التي تتضمنها أهدافاً تعبر عن المعايير الرقابية التي ينبغي تحقيقها خلال مدة الميزانية مما يساعد على مقارنة الأداء الفعلي بها ، خاصة وأن لكل إدارة في المنظمة ميزانياتها التقديرية التي تعكس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة لهذه المنظمة .

ومن أنواع الميزانيات التقديرية الميزانية التقديرية للإيرادات والمصروفات ، الميزانية التقديرية للزمن والحيز والمواد والمنتجات ، الميزانية التقديرية الرأسمالية الميزانية التقديرية النقدية ، الميزانية التقديرية العمومية .

(٢٣ : ٢١٤ ، ٤١٥) ، (١٠٠ : ١٣٦)

ثانياً : التقارير الإدارية :

هى تلك التقارير التى توضع لتقدير كفاية العاملين فى الإدارة العامة أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية ، والتقارير الإدارية كوسيلة من وسائل الرقابة صالحة لجميع مستويات الهيكل التنظيمى وهى من أهم الوسائل الرقابية لأنها تقدم للجهة المستفيدة من التقرير صورة كاملة عن أوضاع العمل المختلفة . (٢٣ : ٢١٨)

وترى الباحثة أن التقارير الإدارية تعد من أهم وسائل الإتصال فاعلية فى نقل وتداول المعلومات والبيانات الخاصة بتنفيذ الأعمال المختلفة ومستوى أداء العاملين والعقبات التى قد تعترضهم والتغييرات أو التطورات التى قد تطرأ عند تطبيق الخطط الموضوعية ، وهى بذلك تتضمن عرض تفصيلى للموضوع الذى تتناوله ولأهم النتائج والتوصيات الخاصة به مع تحديد كيفية إتباع هذه التوصيات .

ثالثاً : الإشراف الإدارى :

من وسائل الرقابة الإدارية المهمة أيضاً فى إحكام العملية الإدارية الإشراف الإدارى وملاحظة الموظفين ، ومحاولة تصحيح أخطائهم وليس تصيدها عن طريق الأوامر والاجتماعات الدورية فى محاولة إلى تصحيح وضع العمل ، وتوجيهه نحو الأفضل .

رابعاً : الملاحظة الشخصية :

هى المراقبة العملية للأعمال الإدارية على الطبيعة وتكون إما بحضور المسئول ومراقبة العمل من قريب ، أو عن طريق الكاميرات التليفزيونية وتسجيل الملاحظات عن سير العمل .

خامساً : المتابعة :

لكى تتم الرقابة على خير وجه لابد من متابعة الأداء لمعرفة ما إذا كان هناك تقدماً أو مازالت الأمور على ما هى عليه .

سادساً : الشكاوى :

هى من الوسائل المهمة فى الرقابة الإدارية فعن طريقها يمكن معرفة كثير من أخطاء العمل وخاصة بالنسبة للأعمال التى لها صلة بالجمهور .
(٢٣ : ٢١٨ - ٢٢٠)

- عوامل الرقابة :

يرى جميل أحمد توفيق (١٩٨٢) أنه يمكن رقابة أى نشاط من ناحية العوامل الآتية :

- ١- الكم .
- ٢- الكيف .
- ٣- الزمن .
- ٤- التكلفة .

وليس من الضروري أن تتم رقابة كل نشاط بالمنظمة من ناحية كل عامل من هذه العوامل الأربعة ، ففي الكثير من المجالات يمكن تحقيق رقابة كافية عن طريق إستخدام مجرد عامل واحد أو عاملين من هذه العوامل .

(٢٩ : ٤٣٧ ، ٤٣٨)

وترى الباحثة أنه يمكن تطبيق عامل الزمن عن طريق وضع جدول زمني لتحقيق أهداف معينة في مواعيد محددة ، وفي حالة إنحراف الزمن الفعلي عن الزمن المجدول ، ينبغى القيام بالعمل التصحيحي ، وقد تكون الرقابة على بعض أنواع من الأداء بالإتحادات تقوم أساساً على عاملى الجودة والزمن .

- مجالات الرقابة :

تعددت إتجاهات الباحثين وكتاب الإدارة حول تحديد مجالات الرقابة ، وإختلفت وجهات نظرهم تبعاً للجانب النظرى الذى ركز عليه كل إتجاه ، وفي هذا المجال سيتم إستعراض بعض من هذه الإتجاهات والآراء التى تناولت مجالات الرقابة .

يرى سيد الهوارى (١٩٦٦) أنه إذا كانت الإدارة مسئولة عن إستخدام الموارد المادية والبشرية إستخداماً أمثلً فإنه من الضرورى أن تشمل الرقابة جميع المجالات :

١- الرقابة على الأموال وتشتمل :

الرقابة على (الإيرادات ، المصروفات ، تكاليف الإنتاج وتكاليف التسويق والتكاليف الإدارية ، الأجور والمرتببات ، المصروفات الرأسمالية) .

٢- الرقابة على المواد والآلات وتشتمل :

- درجة إستخدام المواد إستخداماً أمثلاً (إنتاجية المواد) .

- الطاقة الإنتاجية للآلات (المستخدمة والعاطلة) .

٣- الرقابة على الجودة :

. الرقابة على جودة (الإنتاج ، الأبحاث ، الخدمات ، البرامج ...) .

٤- الرقابة على الوقت :

. وقت (العمال ، الموظفين ، الإداريين ، المستفيدين) .

٥- الرقابة على جوده الإدارة والإداريين :

يمكن النظر إلى مجالات الرقابة من ناحية تقسيم المنظمة إلى نشاطات متخصصة وبذلك يمكن أن تكون مجالات الرقابة على الإنتاج ، رقابة مالية ومراجعة الحسابات ، رقابة على الأفراد ، رقابة شاملة للمشروع ككل .

ويمكن النظر إلى مجالات الرقابة من ناحية الوظائف الإدارية كما يلي :

- ١- الرقابة على الأهداف .
- ٢- الرقابة على الإجراءات .
- ٣- الرقابة على الميزانيات التقديرية .
- ٤- الرقابة على البرامج الزمنية .
- ٥- الرقابة على التنظيم الهيكلي .
- ٦- الرقابة على الإداريين .
- ٧- الرقابة على الروح المعنوية .
- ٨- الرقابة على المعايير الرقابية .
- ٩- الرقابة على الإنحرافات . (٤٧ : ٣٢٩ ، ٣٣٠)

ويحددها محمد محمد إبراهيم (١٩٩٧) لتشمل كافة أنشطة المنظمة ، كذلك كافة الوظائف الإدارية الأخرى ، وأيضاً على الأداء الكلي للمنظمة ، وفيما يلي أمثلة لمجالات الرقابة في هذه النواحي السابق الإشارة إليها بالتطبيق في المجال الرياضي وبالنسبة للمنظمة الرياضية :

أولاً : مجالات الرقابة بالنسبة لأنشطة وخدمات المنظمة وتضم المجالات الآتية :

١- الرقابة على التسويق :

حيث تهتم الرقابة بالتعرف على أفضل وسائل الإعلان المؤثرة على إنتشار اللعبة والخدمات المقدمة بالمنظمة الرياضية ، وتكشف عن تغيرات أذواق المستفيدين وميولهم وإتجاهاتهم ومدى رضا المستفيدين من الخدمات والأنشطة المقدمة إليهم .

٢- الرقابة على الإنتاج :

وتشمل الرقابة على الجودة ، الرقابة على المخزون وبرامج الإنتاج والصيانه

٣- الرقابة على الأفراد :

وتشمل الرقابة على إحتياجات المنظمة من العاملين والمستفيدين ، الإختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والتأديب والفصل والأجور والحوافز .

ثانياً : مجالات الرقابة بالنسبة للوظائف الإدارية :

١- الرقابة على التخطيط :

وتشمل الرقابة على الأهداف للتأكد من وضوحها لكافة الأفراد بالمنظمة ، وأن جهود كافة الأفراد تبذل لتحقيق هذه الأهداف ، كذلك الرقابة على السياسات للتأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة ودراسة الإنحرافات منها ، والرقابة على الإجراءات للتأكد من الإلتزام بها ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ العمل .

٢- الرقابة على التنظيم :

بهدف التأكد من الإلتزام التنظيمي المحدد والتقسيمات التنظيمية وعلاقات السلطة والمسئولية ، كذلك التأكد من مراعاة مبادئ التنظيم وتوافر التعاون والترابط بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة رأسياً وأفقياً ، وبحث مدى الحاجة إلى تغيير أو تعديل بعض هذه الجوانب التنظيمية .

٣- الرقابة على التوجيه :

وذلك للتأكد من إصدار التعليمات والتوجيهات للأفراد بالمنظمة ، وأن الأفراد بالمنظمة على علم كامل بها ، والتأكد من تحفيز وحث الأفراد على العمل من خلال عناصر هذه الوظيفة (القيادة ، الحفز ، الإتصالات) .

ثالثاً : مجالات الرقابة بالنسبة للأداء الكلى بالمنظمة :

١- الرقابة الشاملة :

وهي التي تعتمد عليها الإدارة العليا لتحقيق الرقابة الشاملة على أوجه النشاط الكلى والأداء الكلى للمنظمة وعلى تحقيق الأهداف والخطط العامة بالإضافة إلى الأهداف والخطط الفرعية ذات الأهمية الرئيسية مثل خطط إستخدام رأس المال .

٢- الرقابة على الكفاءة الإدارية :

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى دراسة مدى الفاعلية الإدارية للمنظمة في مختلف المستويات الإدارية ومدى نجاحها في النهوض بالعبء الإداري بما يكفل تحقيق الأهداف المطلوبة . (٩٤ : ٤٢٢ - ٤٢٤)

تستخلص الباحثة من خلال ما تم سرده أن الرقابة على العملية الإدارية تشمل كل أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمة بصرف النظر عن المستوى الذي يؤديها أو مدى أهمية الخدمة التي تؤدي ومن ذلك الرقابة على الأعمال المكتبية والدورة المستندية ، ويمكن أن تمتد الرقابة في مثل هذه الحالات إلى كل أو بعض عناصر العملية الإدارية بهذه الإدارات أو المستويات فتشمل مثلاً النواحي الإدارية والتنظيمية ، والوسائل وطرق العمل المستخدمة ، والنواحي المالية وشئون العاملين والقوانين واللوائح المنفذة والمشكلات التي تعوق كفاءة وجودة الإدارة وسلامتها .

ويذكر أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أن هناك أربعة مجالات رئيسية للرقابة

تتمثل في :

١- الموارد البشرية .

٢- الموارد المعلوماتية .

٣- الموارد المادية .

٤- الموارد المالية . (٧ : ٣٦٤ ، ٣٦٥)

أولاً : الرقابة على الموارد البشرية :

يشير سعيد يس عامر (١٩٩٥) إلى أن المرحلة القادمة تتطلب نوعية معينة من الأفراد سواء كانوا على مستوى الإدارة أو الأفراد المنفذين حيث تعتبر الموارد البشرية هي العمود الفقري في تعظيم الإيجابيات والحد من السلبيات وأهمية الرقابة على نوعية الأفراد يمكن حصرها في العناصر التالية :

- ١- التركيز على إختيار الأفراد ذوي المهارات الفنية العاليه في أداء أعمالهم .
- ٢- تخطيط الموارد البشرية بشكل يحقق الكفاءه دون إسراف أو نقص في الموارد البشرية ، مع تحقيق التكامل بين العناصر الوظيفية .
- ٣- السعى إلى إجتذاب العناصر الوظيفية التي تتمتع بقدرات ومهارات عالية فى الإبتكار والإبداع وخلق أفكار جديدة .
- ٤- وضع نظام للتدريب والتنمية المستمرة لكل القوى العاملة بحيث يضمن التواصل المستمر مع مستجدات التطور فى كل المجالات .
- ٥- الإهتمام بالتدريب للقوى العاملة الحالية للإستفادة منها بأقصى إستفادة .
- ٦- تحسين ظروف العمل للأفراد بما يضمن رفع مستوى الأفراد بشكل يحقق الأهداف .
- ٧- الإهتمام بحل مشكلات الأفراد سواء كانت فنية أو إدارية مع خلق جو مريح داخل المنظمات . (٤١ : ٣١٨ ، ٣١٩)

ويتفق كلا من عبد الخالق عبد الرازق تحفة (١٩٩٥) ، أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) على أن الرقابة على الموارد البشرية تتضمن أنشطة مثل إختيار وتعيين العاملين ومدى الجدية فى الإختيار وتوزيع العمالة على مجالات العمل بما يتناسب مع قدراتهم أو إعادة توزيعهم إذ تبين من خلال الرقابة سوء التوزيع (إختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم فى الوظائف المناسبة) ، التدريب وتنمية مهارات العاملين وتقييم أدائهم ، الحوافز المادية للعاملين (لا تكون أقل أو أعلى من اللازم) ، كما تحدد المشكلات والمعوقات التى تحول دون الإرتقاء بأدائهم سواء كانت معوقات مادية أو معنوية ذلك لتقديم التسهيلات والخدمات ووضع إستراتيجية للتعامل وسياسة ثابتة تحظى بقبول جميع العاملين مما ينعكس إيجابياً على سلوكيات جميع العاملين والمستفيدين بالمنظمة . (٥٨ : ٤٣٦) ، (٧ : ٣٦٥)

إن النجاح والإرتقاء بمستوى المنظمات الرياضية يتم من خلال الرقابة من منظور الجودة فى إختيار عناصرها البشرية ، وقد حددها كلا من إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعى (١٩٩٩) متمثلة فى الآتى :

- ١- العاملون : (وهم المستويات الإدارية المختلفة بدءاً بالمخططين حتى الإداريين والحكام) .

- ٢- المنفذون : (وهم المدربون الذين يقومون بتنفيذ الخطط الموضوعة من تعليم وتدريب وإعداد الفرق القومية المختلفة) .
- ٣- الفنيون : (وهم المتخصصون في المجالات المختلفة مثل الأطباء وعمال الصيانة للأجهزة الرياضية) . (١ : ٤٢)

ولا يتأتى ذلك إلا بعدة عوامل أساسية أهمها توفير المدربين المتخصصين والمؤهلين لعملية التدريب ، تواجد الجهاز الإداري المتميز والمؤهل لعمل الإدارة بالمنظمات الرياضية ، توافر الموارد مكتملة (بشرية ، مادية ، مالية ، معلوماتية) لضمان حسن سير العمل وصولاً بالأداء بالمنظمات الرياضية إلى الجودة المطلوبة .

- الرقابة على الموارد المعلوماتية :

يعتبر اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة ودقيقة ومرتبطة بالمشكلات أمر له عظيم الأثر على زيادة فعالية المنظمات فضلاً عن بقاءها وإستمرارها ، وهذا ما يؤكد على عبد الهادي مسلم (١٩٩٤) حيث تسهم نظم المعلومات في زيادة إمكانيات المنظمة في التعامل مع البيانات التي تصف أنشطة العمل الداخلية ، وبيئة العمل الخارجية فتتولى هذه النظم معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تستخدم في الرقابة على عمليات المنظمة وتدعم عمليات صنع القرار بها ، كما أنها تحقق الإتصال الفعال بين مراكز صنع القرار المختلفة في المنظمة وتبادل المعلومات فيما بينها وبذلك أصبحت المعلومات وثيقة الصلة بحياة المنظمات . (٦٧ : ٧ ، ٣٢)

ويرى أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أن الرقابة على الموارد المعلوماتية تتضمن التأكد من دقة إعداد التنبؤات في توقيتاتها المناسبة ، فالمدرء يستطيعون الحصول على ما يحتاجونه من معلومات في الوقت المناسب ليصنعوا قراراتهم بفاعلية والمعلومات التي تهيئ الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة متاحة ويحسن تقديمها للأطراف ذات العلاقة في البيئة المحيطة . (٧ : ٣٦٥)

- الرقابة على الموارد المادية :

يتفق كلاً من إبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي (١٩٩٩) ، وسهير عبد الحميد (١٩٩٩) على تحديد الموارد المادية بالمنظمات الرياضية متمثلة في المواد المستخدمة والأجهزة والمعدات والأدوات الرياضية والمنشآت والملاعب وكافة التجهيزات الرياضية من الملابس الرياضية والصيانه للأدوات والملاعب والأجهزة ، وهي بذلك تعنى كافة التسهيلات المتاحة للإعداد والمساعدة في التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب بذاته للإرتفاع بمستواه الفني والبدني . (١ : ٤١) ، (٤٣ : ٢٦ ، ٢٧)

ويتفق كلا من عبد الخالق تحفه (١٩٩٥) وأحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) على أن الرقابة على الموارد المادية تهتم بتوفير هذه الموارد بالقدر الكافي لتشغيل المنظمة ، حتى لا تكون سبباً في توقف العمل أو إعاقته حيث تحدد معدلات الإستهلاك اليومي والفترة اللازمة للوصول إلى النتائج المتوقعة والإنجاز فى الأداء حتى يمكن تحديد الحد الأدنى من الرصيد الواجب توافره بما يضمن إستقرار العمل وإستمراره ، لذلك فالرقابة تهتم بمتابعة رصيد المخزون من هذه الموارد بصفة دائمة بحيث لا يقل ولا يزيد عن الحد المناسب .

كما تهتم الرقابة على الموارد المادية بالنوع أو الكيف بمعنى التأكد من مدى صلاحية الموارد ودرجة جودتها ، ونسبة الفاقد فى عمليات التشغيل ، وهل تقع فى إطار المسموح به ليتحدد بذلك قبولها أو رفضها أو إجراء تعديلات أو معالجة لها .

فالرقابة تعمل على تحديد أفضل المصادر الممكن الحصول منها على الموارد المادية الأفضل ولذلك فإن الرقابة تهتم بجودة الموارد وذلك بالتأكد من أنها مطابقة لمعايير الجودة المخططة .

كما تقوم الرقابة بتحديد مراحل الأداء بالمنظمة ومدى تتابعها وإكتشاف مناطق الإختناق ، وإنتاجيه كل جهاز أو أداة ، وتحديد فترات الصيانه والإصلاحات كما تقدر العمر الافتراضى للآلة ، وقسط الإهلاك السنوى وقدرة التحمل وتحدد أسباب الأعطال وكيفية وضع قوى محركه أصلية وإحتياطية ضماناً لعدم التوقف ، وبالتالي فإن الرقابة تهتم بمتابعة التجهيزات للتأكد من توفر التجهيزات المناسبة لكل من مواقع العمل ، وأنها فى حالة تشغيلية جيدة .

(٥٨ : ٤٣٦ ، ٤٣٧) ، (٧ : ٣٦٥)

- الرقابة على الموارد المالية :

تمثل أهم مجالات الرقابة فى المنظمة حيث تحتاج المنظمة لأن يكون لديها أموالاً كافية لتمويل عمليات التشغيل بالمنظمة بالكم المناسب وذلك بإعتبار أن عجز التمويل عن الإستيفاء بإحتياجات المنظمة يعرضها للتوقف ، كما أن توافر الأموال زيادة عن حاجة المنظمة يعنى التقليل من كفاءة إستخدام الموارد المالية فمن شأن هذا أن يقلل من حجم الأموال التى يمكن توجيهها للإستثمار وتحصيل عائد منها ، وعدم إستغلال الموارد المالية إستغلالاً مثالياً يخلق إضاعة الفرص البديلة للأموال دون تحقيق عائد من ورائها وهو ما يعنى تحميل المنظمة بتكاليف حفظ الأموال وعدم تشغيلها دون أن يقابل ذلك عائد أى أنه يمثل عبئاً وخسارة على المنظمة .

وهناك الكثير من مجالات الرقابة الأخرى التي ترتبط بالموارد المالية فمثلا إنحراف مستوى المخزون عن القدر المناسب يكلف المنظمة بدون مبرر ، ويحدث نفس الشيء عندما يساء إختيار وتعيين العاملين والمستفيدين أو عندما تكون التنبؤات غير دقيقة . (٥٨ : ٤٣٨) ، (٧ : ٣٦٦)

وترى الباحثة أن تحديد وتوفير الموارد من بشرية ومادية ومعلوماتية ومالية والرقابة الفعالة الموضوعية عليها من أهم أسباب تحقيق أهداف المنظمات الرياضية فالملاعب والمنشآت والأجهزة والأدوات الرياضية وكذلك المدربين المتخصصين والأخصائيين الرياضيين وحكام المباريات وعمال الملاعب وجميع القائمين على الأنشطة والخدمات الرياضية ، وتوافر المعلومات الدقيقة ، وتوافر التسهيلات المادية تعد جميعاً موارد لا غنى عنها لنجاح المنظمة ، وعلى أساسها تصبح عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة عمليات ذات فاعلية إذا ما أحسن إستغلال هذه الموارد في إتجاه تحقيق الأهداف .

- المعايير والمقاييس الرقابية :

- ماهية معايير الأداء وتعريفها :

إن المعايير الرقابية " عبارة عن مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، فهى بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شئ بشئ آخر ، كما تعتبر فى الوقت ذاته هدف يسعى إلى تحقيقه " . (٤٧ : ٣٣١)

ويذكر إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٣) أن الخطط هى الأساس الذى يشتق من أى نظام للرقابة ومن المنطقى أن تكون أول خطوة فى العملية الرقابية هى تحديد معايير محددة للأداء وتعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز معينة يتم إختيارها للتدليل على إنجاز البرنامج . (٢ : ٣٢)

وتعرف عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩) معيار الأداء " بأنه تجميع وبناء لمجموعة من المتغيرات وتحديد علاقتها المتداخلة ، بغرض الوصول لنظام أو عملية أو مخرج لشيئاً مقبولاً ومتكاملاً ذات مواصفات وخصائص حقيقية ثابتة يمكن تحديدها ككل أو جزئياً ، وبما يمكن من الإعتماد عليه كمحك خارجى لقياس الأداء تحقيقاً لإتمام عملية الأداء المستهدفة بنجاح " . (٦٢ : ١٤٨)

وتكمن أهمية هذه المعايير فى كونها الاطار المحدد والمستهدف والذى يحقق نجاح العملية الرقابية حيث تبدأ منه وتنتهى إليه . (٦٢ : ١٤٨)

ويشير أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) إلى أن "المعيار عبارة عن أداء نموذجي مستهدف ، ويمكن تصنيفها وفقاً لطبيعتها إلى معايير كمية ، وأخرى نوعية " :

أولاً : المعايير الكمية :

- معايير تأخذ صورة أو صيغة رقمية مثل :
- معايير التكلفة : تكلفة أسعار مستلزمات الإنتاج من خامات ، مواد ، آلات ، أجهزة ، أدوات .
- معايير للإيراد : مثل ربحية الجنيه المستثمر .
- معايير زمنية : زمن إدخال بيانات إستمارة معينة إلى الحاسب .
- معايير للإنتاجية : حيث يمكن تصميم معيار لإنتاجية المستفيدين والعاملين وكذلك الآله ، ويتأثر تحديد معيار قياس إنتاجية العامل بعوامل مثل متوسط مستوى مهارة العاملين ، ظروف العمل المادية ، مدى إستيعاب العامل لأداة العمل ، للجهاز ، أو الآلة ، مدى فاعلية الأداة المستخدمة في العمل ، مدى فاعلية تدريب العاملين ، ويتأثر تحديد معيار إنتاجية الآلة بعوامل مثل عمرها الإنتاجي ، مدى إنتظام الصيانه الدورية ، مستوى مهارة العامل .

وفي تحديد معايير أداء العاملين كأساس لقياس وتقييم أدائهم ، يتعين مراعاة إعتبارات هامة ، أهمها :

- ١- ملاحظة أداء عدد كاف من العاملين في العمل الذي تعد له معايير الأداء ويحسن أن يكون في حدود ١٥ عاملاً .
- ٢- إستخدام أجهزة دقيقة لملاحظة وقياس الأداء الفعلي مثل الساعة الميقاتية ، وكاميرا الفيديو .
- ٣- إجراء مشاهدات متكررة لضمان دقة الملاحظة والتعرف على الظروف الإستثنائية المصاحبة للأداء ، وعلى الأخطاء المتكررة أو الشائعة .
- ٤- إجراء الملاحظة في ظروف عمل عادية وطبيعية .
- ٥- تسجيل المشاهدات على عاملين عاديين وليس الممتازين أو منخفضي الكفاءة .
- ٦- إستخراج متوسط زمن الأداء بقسمة إجمالي أزمنة أداء العمل لمجموعة عاملين على عدد العاملين .
- ٧- إضافة معامل سماح إلى زمن الأداء المستخرج في الخطوة السابقة ، يمثل الوقت المستغرق في أعمال ثانوية وذلك للتوصل إلى الزمن المعياري لأداء العمل .
- ٨- الحصص السوقية .
- ٩- العائد على الإستثمار .
- ١٠- العائد على المبيعات .

١١- نسب الموارد البشرية : ثمة مدخل آخر للرقابة على الموارد البشرية ، يركز على نسب الموارد البشرية ، ولعل أكثر النسب شيوعاً في هذا الصدد معدل دوران العمالة والذي يتحدد بنسبة عدد تاركى العمل بالمنظمة خلال فترة معينة ويتعين إحلالهم بغيرهم إلى متوسط حجم العمالة (أى عدد العاملين) فى نفس هذه الفترة ، ويرتفع معدل دوران العمالة فى بعض المنظمات بينما ينخفض فى غيرها ، وتتعدد الأسباب وراء ذلك فمنها ما يتعلق بما يدركه العامل أو الموظف فى بيئة العمل مثل تصميم العمل ومضمونه ، نمط الإشراف ، وساعات العمل ومنها ما يتعلق بالمغريات التى تلوح بها منظمات أخرى لجذب العمالة من غيرها .

ثانياً : المعايير النوعية :

هناك عديد من الأنشطة التى تؤدى بالمنظمة يصعب فيها تصميم معايير كمية لقياسها ، هناك معايير للسلوك مثل سلوك تجاه الزميل ، المرؤوس ، الرئيس ، وهناك معايير نوعية أخرى مثل مظهر الموظف ، إلتزامه ، ولاءه .

(٧ : ٣٧٠ - ٣٧٤)

وعلى ضوء ما تقدم يمكن إستخلاص أن كل من المعايير الكمية والنوعية دعامتان أساسيتان للرقابة الفعالة ، لذلك كان من الأهمية بمكان أن تولى مختلف المؤسسات الرياضية معايير الأداء هذا القدر الكافى لتوفيرها على يد الخبراء والمتخصصين ، حيث ساعدتهم تكنولوجيا الإدارة الرياضية من توظيفها والإستفادة منها سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة فى الحصول على نماذج متنوعة لمعايير الأداء فى مختلف مجالات التربية الرياضية ، كما أنه من الضرورى بعد توفير معايير الأداء المختلفة على مستوى المؤسسة الرياضية ، أن يتم تدريب المسؤولين العاملين بها على كيفية إدارتها للإستفادة منها بطريقة صحيحة كى تحقق الغرض الذى وجدت من أجله ، كما يجب إعطاء قدرأ من المعلومات عنها لجميع العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم الادارية ، وذلك بغرض تعريف وتوعية وتثقيف هؤلاء العاملين عن أهمية معايير الأداء فى إدارة العمل بطريقة فاعلة تحقق الأهداف وتوفر من جهودهم ووقتهم وتساعدهم فى الوصول لجودة الأداء المطلوبة مما يحفزهم على العمل ويزيد من ولائهم وإنتمائهم للمؤسسات العاملين بها .

- شروط معايير الأداء الجيد :

- ١- القدرة على التعبير عن الشئ المراد قياسه بصدق وثبات وموضوعية .
- ٢- الشمول لجميع عناصر وعلاقات الشئ المراد قياسه .
- ٣- الفهم والوضوح من الغموض خاصة للقائمين بالعملية الرقابية .
- ٤- الحياديته والخلو من التحيز عند التطبيق .

٥- إمكانية الإعتماد عليه كمحك خارجى قابل للتطبيق بأقل جهد وتكاليف ووقت .
(٦٢ : ١٤٨ - ١٤٩)

إن تحديد المعايير الرقابية يقدم الأساس الذى يستخدم لقياس الأداء الفعلى ، لذلك من الضرورى تحديد معايير للمواد والآلات والأموال والمجهودات ، كما يجب تحديد معايير لتصرفات الأشخاص وعلى هذا يمكن تقسيم المعايير بصفة عامة إلى :
أولاً : المعايير الإقتصادية :

هى معايير لقياس مدى إستخدام العناصر إستخداماً أمثل ، وقد تكون هذه المعايير على مستوى الإستخدم الفعلى (حيث يتم إستخدام المواد والآلات والوقت) فيطلق عليها معايير كمية ، قد تكون متعلقه بقياس الناحية المالية للإستخدم فيطلق عليها معايير مالية .

فالمعايير الإقتصادية تتعامل مع مقاييس مادية ملموسة ، وتكون سائدة وشائعة فى المستويات التشغيلية حيث تستخدم المواد ، وتوظف العمالة ، وتقدم الخدمات ، وهذه المعايير قد تعكس الأداء الكمى مثل ساعات العمل لكل وحده من المخرجات والوحدات المنتجة لكل ساعة عمل للآلة ، كما أنها قد تعكس أيضاً الجودة مثل جودة الأداء والخدمة والأنشطة وأمثلة المعايير الإقتصادية هى معايير رقابية للمواد ، معايير رقابية للآلات ، معايير رقابية للوقت ، معايير رقابية للبرنامج ، معايير رقابية للأموال وتشتمل هذه المعايير على (معايير تكاليف ، معايير إيرادات ، معايير رأس المال) .

ثانياً : المعايير الإجتماعية :

هى معايير لقياس مدى قيام المنظمة بمسئولياتها الإجتماعية ، ومن أفضل المعايير الإجتماعية " الصورة الذهنية للمنظمة " لدى الموظفين والعاملين والمستفيدين والجمهور بصفة عامة ، ولاشك أن أكثر المعايير صعوبة عند التحديد هى المعايير الإجتماعية حيث لايمكن التعبير عنها بمقاييس عددية محددة سواء كانت مادية أو نقدية ، وتكمن مشكلة المعايير الإجتماعية أنه من الصعب تحديد أبعادها ، فمثلاً ماالمعيار الذى يمكن المدير إستخدامه لتحديد كفاءة وقدرة مدير الأفراد ؟ ، وماذا يمكن أن يستخدم لتحديد ما اذا كان برنامج الإعلان يقابل كل من الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأجل ؟ ، أو هل برنامج العلاقات العامة نجح نجاحاً كاملاً ؟ ، إن مثل هذه الأسئلة توضح مدى صعوبة تحديد معايير للأهداف التى لا يمكن إخضاعها بوضوح لمقاييس الكم أو الكيف ، لذلك يمكن قياس الصورة الذهنية للمنظمة عند العاملين والمستفيدين بمؤشرات مثل معدل الإستقالات ، معدل الغياب ، معدل الإضرابات ، كما يمكن قياس الصورة الذهنية للمنظمة عند الجمهور بطريقة من طرق الإستقصاء (توجيه الأسئلة) .

(٤٧ : ٣٣١ - ٣٣٣) ، (٢٩ : ٤٥١ - ٤٥٥)

- قياس الأداء :

يشير سيد الهوارى (١٩٦٦) أن قياس الأداء يقصد به " قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة " .
(٤٧ : ٣٤٩)

ويمثل قياس الأداء الخطوة الثانية فى العملية الرقابية ، حيث تبدأ عمليات الرقابة بوضع وتثبيت وإنشاء مقاييس كأساس لقياس أداء العاملين ولأنشطة والخدمات أو الأعمال موضوع الرقابة ، فهى تعد تقييم للإنجاز يتم بعد أداء العمل ، وهذا التقييم يتم عن طريق وسائل متنوعة منها التقارير الإدارية والشكاوى والتفتيش ، على أن ترتبط مقاييس الإنجاز بالعنصر الزمنى سواء بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو شهرياً أو سنوياً ، وكذلك يؤخذ فى الاعتبار درجة الجودة أو نسبة العيوب المسموح بها أو الأخطاء الواجب عدم تعديلها .

وتعتبر عملية القياس مثل الجوانب الأخرى للرقابة ، عملية مستمرة ومتكررة مع اعتماد درجة التكرار على نوع النشاط الذى يتم قياسه ، كذلك تتنوع طرق القياس للنتائج بتنوع أنشطة المنظمة . (٨٩ : ٢٦٣ ، ٢٦٥)

- الفكر الترشيدى لوضع مقاييس يعتمد عليها :

يرى عبد الخالق تحفة (١٩٩٥) أن لب عملية الرقابة يعتمد بداية بل وأساساً على وضع مقاييس تحقق كلاً من العدالة والموضوعية وتشجع العاملين ، وهو الأمر الذى يفرض ضرورة توافر مجموعة من الشروط فى المقاييس المستخدمة حتى تؤدي دورها فى نجاح عملية الرقابة وتأتى بالنتائج الإيجابية من وراء إتباعها ، وهذه الشروط كالاتى :

١- أن تكون مقاييس موضوعية يمكن تحقيقها فى المتوسط للمستفيد العادى أو فوق العادى ، حيث أن المقاييس الطموحة والتي يصعب أو يستحيل تحقيقها تؤدي إلى الإحباط وبالتالي صعوبة أو إستحالة أو إنعدام فرص تحقيقها وبالتالي تفقد قيمتها كأساس للقياس .

٢- أن تكون واضحة بعيدة عن الغموض يسهل فهمها من قبل منفيها ليتعرفوا على مدى التقدم الذى حققوه ويمكن إدراكها .

٣- عند وضع معايير أفضل كل سنة يراعى التدرج ، حيث أجريت دراسة قام بها Herbert Simon (١٩٩٤) تشير بأنه طلب من مجموعات مختلفة من العاملين أن يحققوا زيادة سنوية فى معدلات إنتاجهم بنسبة ١٠% ، ٤٠% ، ٦٠% ، ٨٠% ، ١٠٠% وقد أسفرت النتائج الآتية :

* عند متوسط ٢٠% زيادة عن السنوات السابقة ، زادت الإنتاجية فى الأداء فى المتوسط ٢٥% .

* عند مستوى ٨٠% زيادة عن السنوات السابقة ، زادت الإنتاجية فى الأداء فى المتوسط ١٢% .

* عند متوسط ١٠٠% هبطت الإنتاجية حيث إنخفضت فى الأداء فى المتوسط ٤% .

وهو الأمر الذى يؤكد أن أحسن النتائج قد تحققت عند ٢٠% إضافية فى الإنجازات المحققة فى السنوات السابقة . (١٠٩ : ٢٩)

٤- وضع المقاييس بمعرفة المرؤوسين حتى يلتزمون بها نتيجة رفع روحهم المعنوية لمشاركتهم وإحترام رأيهم تنعكس على زيادة إنتاجيتهم إلى أقصى حد ممكن .

٥- أن توجه المقاييس إما للكم أو للنوع أو لكلا من الكم والنوع ، حيث أن المرؤوس يحاول دائماً أن يركز جهده تبعاً للنتائج الخاضعة للقياس " **Employees concentrate their Efforts where results measured** " بمعنى أن الإنحرافات ذات المغذى هى التى تتطلب فقط الإهتمام من قبل المدراء فمثلاً إذ فرض أن المستوى المسموح به من العيوب فى الأداء هو ٣% فإذا زادت النسبة عن ذلك ولتكن ٤% أو ٥% أو أكثر مما يجذب الإهتمام لإتخاذ الإجراءات التصحيحية . (١٠٤ : ٤٧ - ٦٢)

بعض الصعوبات العامة المشتركة فى عملية القياس للرقابة وطرق التغلب عليها :

١- الحاجة إلى المهارة : لقد حقق المهندسون تقدماً أكبر من المدراء فى قدرتهم على قياس نتائج العمل ، وعلى الرغم من التقدم الملموس فى النظم المحاسبية والأدوات الاحصائية وأساليب قياس الإتجاهات فلا زالت هناك مجالات وفرص كثيرة للتحسين ، وفى الواقع هناك بيانات كثيرة فى معظم المنظمات لا يستفاد منها على الرغم من أهميتها والقصد من ذلك هو بيان أن البيانات غالباً ما تكون متاحة هنا أو هناك ولكن تحتاج إلى نوع من المهارة لتحديدها والبحث عنها فى المصادر المناسبة .

٢- أخذ النتائج الكمية والوصفية فى الإعتبار على حد سواء : أن صعوبة عملية القياس قد تغرى بالإعتماد على أسهل وأيسر الطرق المتاحة ، وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو سطحياً بمظهر الدقة إلا أنه غالباً ما يخفى نواحي ضعف ومكان خطر لا يستهان بها .

٣- إستخدام الأغراض فى الرقابة Symptoms كمؤشرات لما يجرى فى المنظمة : فإتجاهات Attitudes العاملين مثلاً تعتبر صعبة ومكلفة فى قياسها قياساً دقيقاً يعتمد عليه لذلك يمكن إستخدام معدلات الغياب أو التباطئ أو عدد الشكاوى من النظام أو الإقتراحات لتعديله كمؤشرات تعكس إتجاهات العاملين فى الظروف

العادية ، ولكن يجب مراعاة الحرص في إستخدام هذه المؤشرات لأن العوامل الخارجية يمكن أن تجعل الأغراض مختلفة ، كما أن إستخدام المؤشرات يمكن أن يؤدي إلى نوع من التضليل ، فمثلاً قد يرجع إنخفاض التباطئ في إدارة معينة إلى أن رئيسها يتبع أسلوباً إستبدادياً متشدداً Tyrant في الإدارة وليس إلى رضا المستفيدين والعاملين وحسن إتجاهاتهم .

٤- إستخدام العينات Sampling من الطرق الشائعة والمألوفة لتبسيط مهمة القياس : إستخدام عينة فقط يفترض أنها مطابقة للمجتمع الذى نقيسه كله ، فمراقبة الجودة بالنسبة لغالبية المنتجات تتم عن طريق أخذ عينات وفحصها ، كما يدرك موظفوا المكاتب أن رئيسهم يأخذ عينات من سلوكهم خلال زيارته المتباعدة ، ويناسب أسلوب العينات بعض الأنشطة أكثر من البعض الأخر .
(٢٦٦ ، ٢٦٥ : ٨٩)

نستخلص مما سبق أن السمات الواجب توافرها في مستويات القياس لتكون مقاييس متكاملة كما يلي :

- ١- أن تكون موضوعية عادلة .
- ٢- واضحة وبعيدة عن الغموض .
- ٣- تتاح الفرصة للمنفذين المشاركة في وضعها .
- ٤- أن توجه للكم أو النوع أو الإثنين معاً .
- ٥- أن تكون وثيقة الصلة بالإدارة بالأهداف .
- ٦- الإستعانة بالإدارة بالإستثناء . (٥٨ : ٤١٩ - ٤٢٢)

- الجانب السلوكي للرقابة :

يلعب العنصر الإنسانى وسلوك الأفراد دوراً هاماً فى نجاح أى برنامج رقابى فالهدف ليس مجرد قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير وإكتشاف الإنحرافات فقط ، وإنما إستجابة الأفراد وحساسيتهم وإدراكهم لأهمية معالجة الأخطاء ، فالرقابة على الأداء تهتم بضمان الوصول إلى النتائج المتوقعة في ظل الموارد المتاحة بشكل تحقق معه الأهداف الرئيسية للمنظمة والرقابة تصبح إيجابية وفعالة عندما ترغب الأفراد في التعاون مع الإدارة وتؤثر على سلوكهم بحيث يكون سلوكاً إيجابياً بإستمرار وهذا ما يجب أن تعنى به الإدارة ، فليس العبرة بميكانيكية نظام الرقابة وإنما العبرة بالإستجابة السلوكية الإيجابية للنظام بواسطة العاملين والعمل على تحقيق الأهداف .

ولذلك عند تصميم أى نظام رقابى يجب الأخذ فى الحسبان رد الفعل المتوقع من العاملين وخاصة أن الفرد بصفة عامة لا يفضل أن يكون هدفاً رقابياً أو واقعاً تحت ضغوط الرقابة فإذا شعر الفرد أن النظام الرقابى تم تصميمه لمساعدته على

الأداء للأعمال ولتحقيق أهداف المنظمة إذا شعر أن هناك مكافأة للمجد وعقاباً مناسباً للمقصر بناء على معايير عادلة ومفهومة يشترك بنفسه في وضعها مع الإدارة فسوف يعمل على مساعده القائمين بالرقابة بل ويسعى إلى تحقيق أهداف النظام الرقابى . (٢٧ : ٥٦)

ويرى محمد عبد الله عبد الرحيم (١٩٩٢) أن أى نظام للرقابة يصبح نوعاً من الإسراف ما لم يقود الأفراد عند الضرورة إلى تغيير سلوكهم ، كما لا يجب أن ننسى أن تصميم النظام بعناصره وأدواته لا يعدو أن يكون خطوات ميكانيكية تتوقف فاعليتها على الكيفية التى يتصرف بها الأفراد تجاهه .

- أسباب معارضة الأفراد للرقابة :

تتوقف إستجابة الأفراد للمعايير والقياس والتقارير ووسائل الرقابة الأخرى على ظروف كل موقف وبالتالي فإن الأسباب التالية تبين فقط مكان الخطر التى ينبغى تفاديها :

- عدم تقبل الأهداف : فأحد أسباب رفض الأفراد لنظام الرقابة هو عدم حماسهم لإنجاز الأهداف التى يوضع من أجلها النظام ، وقد يرجع ذلك إلى غموض الهدف ، أو طلب الرئيس تنفيذ شئ معين ثم العدول عنه إلى شئ آخر ، أو تضارب الهدف مع هدف آخر .

- الشعور بأن المعدل مرتفع بشكل ليس له ما يبرره : قد يتقبل الفرد الهدف ولكنه يرفض نظام الرقابة لأنه يعتقد أن معدل الأداء الذى يطالب به الرئيس أن ينجز به عمله قد وضع بشكل مرتفع جداً ، كذلك من أكثر الأسباب التى تسبب ضيق المرؤوس جريه وراء هدف متحرك على الرغم من أن نظام الرقابة قد يكون مصمماً عن عمد لهذا الغرض (الحث على بذل مجهود أكبر بشكل مستمر) إلا أن المرؤوس لم يخبر بذلك .

- الإعتقاد بعدم ملاءمة القياس : قد يكون العامل مقتنعاً بالهدف المحدد والمعدل أو المستوى المطلوب إنجازه ، ولكنه غير مقتنع بالطريقة التى يتم بها القياس لأنها لا تعكس مجهوده الفعلى ، وقد يؤدي سوء نظام القياس إلى خلق الخلافات بالنزاع بين إدارات المنظمة إذا لم يكن مناسباً وسيدفع ذلك كل إدارة أو لجنة (لجان الإتحاد) إلى الإسراع فى إنهاء المرحلة المتعلقة بها دون مراعاة ظروف العمل فى الإدارات الأخرى أو مستوى الجودة النهائى .

- كراهية الحقائق غير السارة : لا مفر من أن تحمل تقارير الرقابة بين آن وآخر حقائق غير سارة مما يجعل البعض يتمنون أن لم يكن هناك نظام للرقابة ، ويتوقف رد الفعل لهذه الحقائق على التكوين الشخصى لكل فرد من حيث مستوى تطلعه وآماله ، مدى تقبله للواقع حتى وإن كان غير مرغوب أو غير سار ، مدى إستعداده لتعديل مستوى تطلعه فى ضوء حقائق الموقف ، ويدخل فى نطاق هذا

السبب تأثير نتائج تقارير الرقابة على صورة الشخص في نظر زملاءه ورؤسائه
ومرؤوسيه .

- إصدار الضغط للتعديل من مصادر " غير مقبولة " : يحدد التنظيم الإدارى أنماط
السلطة والمسئولية وخطوط الإتصال والعلاقات التى تعتبر " شرعية " فى نظر
أفراد المنظمة ، فمثلاً قد يتقبل موظف فى إدارة العلاقات العامة التصرفات
الرقابية من رئيسه أو مدير إدارته كحقيقة واقعة ، ولكن إذا وجه مدير إدارة
أخرى نقد أو ملاحظة أو لفت نظره لأبسط الأمور فلا يتقبل منه بل يغضب
ويثور .

- الضغوط الإجتماعية التى لا تتفق مع نظام الرقابة : مثال ذلك أثر الجماعات
غير الرسمية على الأفراد ، وتظهر خطورة تأثير الجماعة على الفرد عندما
تكون إتجاهات الجماعة مناقضة تماماً للمعايير الموضوعية بواسطة النظام .
(٢٧٤ - ٢٧١ : ٨٩)

كما يؤكد أحمد رشيد (١٩٩٣) أن هناك جوانب سلوكية للرقابة وأنا يجب
أن نفرق بين نظامين فى الرقابة رقابة على الأداء والعمل ذاته ويطلق عليها الرقابة
غير الملتصقة ، والرقابة على الفرد ذاته ويطلق عليها الرقابة الملتصقة .

وهناك متغيرات سلوكية تخضع لتأثير الرقابة منها الإحساس والإدراك
والتفاعل والإنعزال والغضب والضغط والألم والقيم والسلوكيات والشخصية
والتلاحم الجماعى وتكوين الأهداف والقدرة على تحقيقها والخوف والتعاون وحب
السلطة وتحمل المسئولية والقدرة على التخطيط ، العقاب والمكافأة ، والسبب
والنتيجة المؤثرة ورد الفعل والتداخل والتفاعل مع المنظمة أو الخلاف بين الهدف
الفردى والهدف الجماعى ، والتنظيم بالمنظمة والبيئة أو الإنعزالية التنظيمية والبيئية
وتقويم السلوك من حيث الرغبة أو الخوف من الخطأ أو التصرف غير السليم ،
وربط الرقابة بالحوافز والدوافع وحساب فرص التقدم وتحقيق الغايات والحاجات
الإنسانية (الفسيولوجية - السيكولوجية الإجتماعية - تحقيق الذات - الرغبة فى
الإنجاز الفردى وتحقيق الغايات الشخصية) .

وهنا تظهر لنا أهمية خلق روح التعاون بين الأطراف المشتركة فى عملية
الرقابة حتى تتجح ومن ثم تتجح معها الخطة والأهداف ، فالسلوك الفردى والجماعى
والتنظيمى يؤثر على الرقابة وفاعليتها من حيث القياس وتحديد الإنحرافات وتحرى
أسبابها وتوضيح العلاج وطرق تحقيقه . (٣٢٠ - ٣١٥ : ٥)

إن الرقابة ضرورية سواء رغب الأفراد فيها أو رغبوا عنها ، فلا يمكن
إستمرار العمل بكفاءة اذا لم يتم التأكد من مدى مطابقة التنفيذ للخطة الموضوعية ،

وعلى الرغم من أن كراهية نظم الرقابة قد ترجع لأى سبب من الأسباب المتقدمة أو مجموعة منها فإن المدير لا يستطيع أن يتصل من هذا الجانب من عمله ، وهناك وسائل وطرق متعددة متاحة له يستطيع من خلالها تحقيق النتائج التى يريدتها .

ومن بين الطرق التى تساعد المدير فى الحصول على التقبل الإيجابى للأفراد لنظام الرقابة ما يلى:

- النظرة إلى الرقابة بطريقة غير عاطفية .
 - تشجيع مشاركة العاملين فى وضع المعدلات .
 - إستعمال "رقابة الحقائق" بدلاً من "رقابة السلطة" .
 - توفير المرونة فى نظام الرقابة .
 - مراعاة الحاجات الشخصية والضغوط الإجتماعية فى إدارة نظام الرقابة .
- (٨٩ : ٢٧٤ - ٢٧٦)

- النظم :

- ماهية النظم :

يعبر لفظ النظم فى المعنى اللغوى على جمع لفظ أو كلمة نظام ، أو يعنى إلى مجموعة من الأجزاء التى تترايط بعضها البعض ، ومع بيئتها الخارجية من أجل تحقيق الأهداف المقصودة .

أما عن أسلوب النظم فى فلسفة البنائية فإنه يقوم ويعتمد على تحقيق التناسق المرتبط والمتكامل بين مجموعة من الأدوات والعمليات التى تعمل على دراسة المشكلة وتحليلها مهما بلغت درجتها من الصعوبة والتعقيد . (٦٢ : ٦٢)

- مفهوم النظم : Systems Concept

تعددت التعاريف الخاصة بالنظم أو النظام من حيث الألفاظ المستخدمة تبعاً لرأى الكتاب والمتخصصين فى هذا المجال ولكنها تتفق من حيث المعنى بأنه " مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات العلاقات الرتبية المنتظمة العاملة فى بيئة معينة لتحقيق الأهداف المرصودة " .

يرى بهجت عطية بهجت (٢٠٠٢) أن النظام " هو مجموعة من الأجزاء تعمل بتوافق لتحقيق هدف مشترك ، كما ينظر للنظام على أنه مجموعة من الأجزاء أو المكونات أو العناصر التى تترايط مع بعضها البعض وتعتمد وتؤثر فى بعضها البعض وتشكل معاً كياناً واحداً من أجل تحقيق هدف معين " . (٣٠ : ١٩)

وقد أوضحت عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩) الفرق بين النظام والمنظومة من خلال تعريف كلا منهما فالنظام هو " مجموعة من العناصر المتناسقة ذات العلاقة المنتظمة التبادلية بين بعضها البعض وبيئتها الخارجية لأداء وظيفة محددة بطريقة معينة لتحقيق هدف مقصود في زمان ومكان معين " .

أما المنظومة فهي " مجموعة من العناصر المتناسقة (المدخلات) ذات العلاقة التبادلية (العمليات) بين بعضها البعض وبيئتها الخارجية للقيام بمهمة محددة بطريقة معينة لتحقيق هدف مقصود في زمان ومكان معين بما يمكن من تقييم مخرجاتها من أجل إما الإبقاء عليها أو لإجراء التعديلات اللازمة لها " .
(٦٢ : ٦٢ ، ٦٣)

- العناصر الأساسية للنظام :

حددت عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩) العناصر الأساسية التي يقوم عليها النظام على النحو التالي :

١- الأهداف : ترتبط الأهداف ارتباطاً تاماً بالمستقبل ، ولذلك فإنها تنطوي على التقدير والتنبؤ ، فأى هدف لا يمكن أن يتحقق لحظة تقديره وصياغته بل يتم ذلك في المستقبل سواء القريب أو البعيد ، لذا تعد الأهداف ذات أهمية قصوى في توحيد الأداءات والجهود وإتجاهاتها نحو خط واضح ومستمر فهي أساسية لكل من العناصر والعمليات والعاملين ، وهي بذلك تمثل دليلاً هاماً ومرشداً للعمل في مختلف المجالات من أجل بلوغ الغايات التي يسعى النظام إلى تحقيقها .

٢- النظم الفرعية : يتكون النظام الرئيسي من مجموعة من النظم الفرعية التي تتعامل وتتكامل مع بعضها البعض بطريقة معينة من أجل تحقيق الهدف المحدد لها مسبقاً وبذلك نجد أن النظام الفرعي يدعم تحقيق أهداف وأحياناً النظام الرئيسي من خلال تجميع أداءات ووظائف وأحياناً المخرجات ومجموع تلك الأنظمة الفرعية سواء مرحلية أو دفعة واحدة من أجل بلوغ هدف النظام الرئيسي الذي وجدت من أجله .

٣- البيئة : إن النظام لا يعمل في حيز مغلق منعزل عن كل ما يحيط به من قوى خارجية ، فالنظام ما هو إلا نظام فرعي من نظام أكبر هو البيئة ، وتتكون بيئة النظام من مجموع العوامل والقوى الخارجية التي لها علاقة تبادلية فيما بينها متأثرة أو مؤثرة مع هذا النظام سواء بطريقة مباشرة أو من خلال النظم الفرعية المكونة للنظام الرئيسي ، وغالباً ما ينطوي تحت بيئة النظام كل من المستفيدين ، المنافسين ، المساهمين ، القوانين واللوائح ، النواحي الاقتصادية والتمويلية ، والسياسة ، والعادات والمعتقدات السائدة ، نوع وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة .

٤- العلاقات : لا يمكن أن يقوم النظام كعنصر منفصل يعتمد على أهدافه ومكوناته والقائمين عليه فقط ، في غياب الأداءات الأخرى أو مجموعة الفعاليات التي لها صفة المداومه والإستمرار من بين جميع مكونات النظام وهي الأنظمة الفرعية الأخرى بالإضافة للبيئة المحيطة بهذا النظام ، وما ينشأ بينها من علاقات يعتمد عليها في أدائه اللازم لتحقيق الهدف الذي من أجله وجد النظام .
(٦٢ : ٦٣ ، ٦٤)

وتستخلص الباحثة مما سبق سرده أنه ينظر للمنظمة كنظام شامل يضم نظاماً فرعياً تعمل معاً في علاقة تفاعل وتأثير وتأثر ، ولكل نظام فرعي مهمة يؤديها مؤشراً بدرجات متباينة على أداء العناصر أو النظم الفرعية الأخرى ، وبقدر ما يكون تفاعل هذه النظم الفرعية إيجابياً يكون مستوى الجودة والفاعلية في أداء أو نتائج النظام الكلي في المنظمة .

نماذج النظم الديناميكية : Dynamic Systems Models

يرى إلياس عوض Elias M. Awad (١٩٨٨) أن النظام الديناميكي

النموذجي للنظم يتكون من العناصر الأساسية التالية :

- * المدخلات : تتكون من العناصر التي تدخل النظام لتشغيلها .
- * المعالجة : التي تحدث فيها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات .
- * المخرجات : تمثل العناصر الناتجة بواسطة عملية التحويل .
- * الرقابة : تمثل مقياس تقييم الأداء وضبط ومراقبة العمليات .
- * التغذية المرتدة : تمثل المعلومات المتعلقة بمكونات وعمليات النظام .

(١٠٥ : ١١٧)

- مكونات النظام :

تشير عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩) إلى أن النظام عبارة عن مجموعة

من المكونات الأساسية التالية :

١- المدخلات : وهي مجموعة العناصر التي من خلالها يتم القيام بالنشاط اللازم لتحقيق الهدف ، ومن أمثلة تلك العناصر القوى البشرية ، المعدات والأجهزة والأدوات ، المعلومات ، الطاقة ، والتي بدونها لا يمكن أن يكون هناك أداءً فعلياً .

٢- العمليات : وهي جملة النشاطات التحويلية اللازمة للتعامل مع المدخلات بما

تحويله من عناصر مختلفة سواء من خلال معالجتها أو تحويلها إلى نواتج ذات قيمة أعلى من المدخلات أي المخرجات المطلوبة سواء كانت خدمة أو سلعية في أي صورة أو شكل آخر يعمل على تحقيق الغرض .

٣- **المخرجات** : تعد المخرجات المحصلة النهائية لجملة النشاطات التحويلية التي إستهدفها النظام للحصول على تلك المخرجات وبالصورة المطلوبة لإمكانية إستثمارها لتحقيق غرض معين .

٤- **التغذية المرتدة** : وهي جميع المعلومات الخاصة والمرتبطة بالمخرجات سواء كان مصدرها متلقى مخرجات النظام أو أى متعامل آخر معها ، وقد تكون هذه المعلومات فى صالح النظام أى معلومات تشير وتؤكد إلى أن المخرجات المقصودة قد حققت الهدف منها وفى هذه الحالة تكون التغذية المرتدة إيجابية وعليه يستمر النظام فى الأداء لا يوجد ما لا يستدعى تعديله أو تغييره ، أما إذا جاءت المعلومات بصورة مغايرة تشير إلى أن المخرج أو المخرجات لم تأتى بالصورة المطلوبة التى يمكن الإستفادة منها ولن تحقق الهدف منها تكون التغذية المرتدة سلبية تتطلب البحث عن مصدر الخلل من أجل إحداث تغيير فى النظام (التعديل أو التغيير أما فى المدخلات أو للعمليات) بغية الحصول على المخرج المطلوب الذى وجد النظام له . (٦٢ : ٦٦ ، ٦٧)

- خصائص النظام :

- تذكر **عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩)** أنه لا بد من توافر عدد من الخصائص المميزة للنظام وهى كما يلي :
- ١- يسعى النظام وأنظمته الفرعية لتحقيق هدف موحد وجد من أجله .
 - ٢- يتأسس النظام على التركيب ويعتمد عليه فى أدائه لأنه يتكون ويتشكل من مجموعة من الأنظمة الفرعية التى تقوم بفكرة العمل بنفس الطريقة والعناصر .
 - ٣- يقوم النظام على فكرة مفادها أن قدرة النظام ككل فى مجمله تفوق قدرات الأنظمة الفرعية المكونة له بمفرده .
 - ٤- يعتمد النظام على المعلومات المتجمعة من التغذية المرتدة فى تعديل أدائه من خلال المدخلات أو العمليات لإستعادة توازنه وللحصول على المخرج المطلوب لتحقيق الهدف . (٦٢ : ٦٨)

- أسلوب النظم فى المجال الرياضى :

يرى **بهجت عطية راضى (٢٠٠٢)** أن المجال الرياضى كنظام يشهد تغييرات وتطورات فى مختلف العناصر والعمليات والمقومات التى يقوم عليها هذا النظام من أجل إحداث التغيير الذى يؤدى إلى تطوير النظام من خلال مخرجاته ونواتجه سواء عن طريق تطوير أساليب الإدارة وتنمية وتطوير العناصر البشرية الفعالة فى هذا النظام أو عن طريق رفع مستوى جودة المدخلات أو العمليات وبالتالي المخرجات . (١٩ : ٣٣)

ويشير محمد فتحى الكردانى (١٩٩٤) أن أسلوب النظم فى المجال الرياضى يعتمد فى تكوينه على العناصر الأساسية التالية :

- ١- تحديد الموقف الكلى .
- ٢- تحديد الأجزاء والعناصر المكونة لهذا الموقف .
- ٣- إيضاح عناصر الارتباط بين هذه الأجزاء فى إطار وسائل إتصالها .
- ٤- معرفة المدخلات والأنشطة (العمليات) والمخرجات والتغذية الراجعة فى تسلسلها وتركيبتها حتى تصل إلى المعطيات بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المرجوة . (٩٢ : ١٤)

ويؤكد بهجت راضى (٢٠٠٢) أن مدخلات **Inputs** النظام الرياضى تتكون من (الأفراد ، الوقت ، المال ، الهدف) وكل النظم الفرعية سواء الهيئات الحكومية أو الأهلية أو الخاصة داخل النظام الرياضى والتي تخدم النظام الأكبر فتتضمن تلك المدخلات وإن كانت تختلف كما وكيفاً ووظيفة بحسب هدف المؤسسة والنظام .

أما العمليات **Process** فهى نفس وظائف ومكونات وعناصر الإدارة بالإضافة لوظائف المشروع والهدف منه سواء (التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، الإتصال ، التقويم ، إتخاذ القرار) أو وظائف ونواتج تحقق الهدف من خلال معايير محددة لقياسها .

والمخرجات **Outputs** فهى النواتج التى تنتج من خلال العمليات والتى تحول المواد الخام وهى المدخلات إلى هذه النواتج ويتم تحقيقها من خلال مستوى معين من الكفاءة والإنجاز وبمستوى معين من الجودة ومستوى معين من رضا العاملين والمستفيدين ورضا الإدارة وكفاءة أدائها وتحقيق الأهداف .

مع ملاحظة أن المجال الرياضى كنظام هو نظام مفتوح ، حيث يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة به ويصدر مخرجاته إليها وتتغير دائماً مدخلاته ومخرجاته تبعاً للبيئة المحيطة ولا يستطيع هذا النظام تحقيق التوازن التلقائى الحقيقى ولكن يسعى إليه دائماً .

كما يُعد العنصر البشرى فى المجال الرياضى هو المادة الخام والتى تتمثل فى الأفراد ذوى المستويات الرياضية المختلفة والمستهدف تدريبهم وتمييزهم إلى جانب الكوادر الإدارية والتدريبية القائمة على إتمام عمليات التدريب الرياضى (مدرب ، حكم ، مشرف ، إدارى) ، وتعتبر الإمكانيات المادية والمتمثلة فى الصالات والأجهزة والملاعب والمكافآت والمرتبات هى من أهم عناصر المدخلات

لإتمام العمليات للوصول إلى الهدف وهو تحقيق مستوى معين من الكفاءة في الأداء الرياضى ذو المستوى العالى .

وتتمثل عمليات التحويل فى الخطط التدريبية والتنظيمية والتجهيزات وعمليات التوجيه والقيادة وإتخاذ القرارات والكوادر القائمة على هذه العمليات وهى عمليات التحويل اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات النظام الرياضى .

وهكذا تكتمل عناصر النظام الرياضى لأى مؤسسة رياضية واللازمة لتشكيل المنتج الخدمى وهو اللاعب أو المباراة . (١٩ : ٣٤ ، ٣٥)

- أسلوب النظم فى العمل الإدارى :

يرى أبو بكر مصطفى بعبيرة وآخرون (١٩٩١) أنه يمكن النظر للعملية الإدارية كنظام من خلال أنها مكونة من عدة وحدات جزئية أو أنظمة فرعية تتمثل فى كل منها السمات والعناصر الضرورية الآتية (الموارد أو المدخلات ، العمليات ، النواتج أو المخرجات ، مقياس للرقابة) . (٤ : ١٦٥ - ١٧٠)

ويتطلب أسلوب النظم معالجة أى مشكلة داخل النظام الإدارى فى ضوء علاقة التأثير والتأثر التبادلية بين عناصر النظام ، أى أن إتخاذ أى قرار بشأن أحد عناصر النظام يتطلب مراعاة أثر هذا القرار على باقى عناصر النظام ، فمثلا صنع قرار ضمن نظام للحوافز بإعتماد معدلات للأداء أعلى مما يجب أو تكون غير موضوعية يسهم فى هبوط معنويات العاملين ودافعيتهم للأداء المثمر فتتخفض فاعلية عمليات ونظام الإنتاج .

كذلك يتضمن النظام متغيرات متعددة يؤدى تغييراً فى بعضها إلى تغييرات بدرجات متباينة فى البعض الآخر فمثلاً غالباً ما يؤدى التغيير فى إجراءات الأداء إلى تغيير بعض التجهيزات أو إلى تغييرات فى الهيكل التنظيمى وقد يؤثر ذلك على معنويات وإتجاهات العاملين أو يستلزم تدريبهم على مهارات جديدة ، ومن ناحية أخرى قد يؤدى خروج أفراد من أعمالهم وتعيين آخرين إلى تغيير فى إجراءات الأداء أو فى الهيكل التنظيمى ، ولاشك أن هذا يتطلب تحليلاً للنظام الإدارى من أن لآخر بهدف تقييمه ، تقويمه ، وتطويره . (٧ : ٩٨)

- العلاقة بين الرقابة كنظام فرعى والعملية الإدارية كنظام كلى :

الرقابة شأنها شأن أى عنصر آخر من عناصر العملية الإدارية ، تمثل جزءاً من النظام الكلى للعملية الإدارية ، والهدف من أى نظام فرعى للإدارة مساعدة المدراء فى كافة المواقع للعمل على تدعيم نجاح النظام الكلى للإدارة وبتعبير أدق

إن الغرض من الرقابة كنظام فرعى هو مساعدة المدير على تدعيم نجاح النظام الكلى للإدارة من خلال الرقابة الفعالة . (٩٤ : ٤١٧ ، ٤١٨)

- النظام الرقابى :

- تعريف النظام الرقابى :

يعرف أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) نظام الرقابة بأنه " نظام فرعى يتولى متابعة وحدات الناتج المرحلية والنهائية (كلها أو بعضها) لقياس وتقييم وتقويم ما قد يتواجد من إنحرافات عن معايير الأداء من حيث الجودة والتكلفة والجدولة وتهيئة معلومات مرتدة للإدارة لتحديد مدى الحاجة لإجراء تصحيحي ونوع وتوقيت هذا الإجراء . (٧ : ٩٦)

ويرى بهجت عطية راضى (٢٠٠٢) أنه للربط بين عناصر النظام الإنتاجى يجب توافر نظام للرقابة عن طريق التغذية المرتدة يتيح الرقابة على عناصر المدخلات عن طريق التغذية الأمامية السابقة ، والرقابة على عناصر المخرجات عن طريق التغذية العكسية اللاحقة وأيضاً الرقابة على عمليات التحويل أى رقابة العملية التحويلية . (١٩ : ٣٢)

- مقومات وأسس لفاعلية وجودة النظام الرقابى :

تعددت الآراء وإتجاهات الباحثين وعلماء الإدارة فى وضع مقومات وأسس لفاعلية نظام الرقابة ، وإستطاعت الباحثة من خلال إطلاعها على هذه الآراء والإتجاهات إستخلاص أهم المقومات والأسس لضمان فاعلية وجودة النظام الرقابى فيما يلى :

١- سهولة فهم النظام الرقابى : **Controls Must Be Under Standable**

هناك بعض النظم الرقابية وخاصة تلك ما يعتمد منها على المعادلات الرياضية أو خرائط التعادل أو التحاليل التفصيلية الإحصائية المطولة قد تكون غير مفهومة **System of controls based on mathematical and statistical charts** وسواء كان ذلك راجعاً إلى تعقد هذه الأساليب أو عدم فهم المدراء لها ، أو الفشل فى نقل معنى البيانات الرقابية فإن النتيجة واحدة هى عدم جودة وكفاءة وفاعلية النظام الرقابى لذا من الضرورى أن يكون النظام الرقابى المستخدم واضح يمكن فهمه لدى القائمين على تطبيقه ومن ثم تعدد النظم الرقابية إلى تفاصيل دقيقة إمعاناً فى وضوح الرقابة خاصاً كلما تدنينا فى الجهاز الإدارى بالمنظمة إلى أسفل حتى يأتى متناسباً مع المستويات الإدارية بالمنظمة .

٢- طبيعة النشاط وإحتياجاته :

ينبغي أن يعكس نظام الرقابة طبيعة Nature وحاجة Need النشاط وينطوى ذلك على أن نظام الرقابة المثالي يتم تفصيله Tailor-Made ليناسب النشاط الذى سيطبق عليه ، لذلك يراعى عند تصميم النظام طبيعة المنظمة وأنشطتها بحيث يتلائم مع حجمها وخصائص أنشطتها والهدف الذى تسعى إلى تحقيقه ، ومن الطبيعى أن تختلف كل هذه العوامل من منظمة إلى أخرى ، ومن وقت إلى آخر فما هو صالح لنادى أو مركز شباب قد لا يفي بإحتياجات إتحاد رياضى لذلك من الضرورى أن يخضع النظام الرقابى للمراجعة المستمرة من وقت لآخر كلما حدثت تغييرات جوهرية فى العوامل الرئيسية المحددة له .

٣- النظرة المستقبلية : Future Looking

بالرغم من أن الرقابة المثالية هى التى تكون لحظية Instantaneous وتتميز بالسرعة الفائقة كما فى نظم الرقابة الإلكترونية إلا أن حقائق الحياة الإدارية بالمنظمة تتضمن فجوة زمنية بين وقوع الإنحراف والإجراء التصحيحي ، لذا من الضرورى البحث عن أسلوب رقابى يمكنه التنبؤ بالإنحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع المشكلة حتى وإن تضمن هذا التنبؤ هامش خطأ معين فإنه أفضل من الإنتظار حتى وقوع الخطأ ، فهناك بعض الوسائل الرقابية التى إستخدمت وتتمتع بالنظرة إلى الأمام أى التنبؤ بالمستقبل ويأتى فى مقدمتها الرقابة المالية (الميزانية النقدية) حيث يتم التنبؤ بالإحتياجات النقدية مقدماً ، ومن ثم تستدعى الأهمية إستخدام بعض الوسائل الرقابية والتى يمكن تطبيقها على نطاق أوسع وفى مجالات أخرى بالمنظمة .

الأمر الذى يوضح ضرورة تصميم نظم دقيقة وسريعة للرقابة لم تكن متاحة من قبل وإستحداث أدوات ووسائل رقابية للوصول إلى الرقابة المثلى والموضوعية بالمنظمات الرياضية .

٤- الإشارة إلى الإستثناءات والنقاط الحرجة :

يقتصر مبدأ الإستثناء Exception Principle على ملاحظة الإستثناءات والتعامل معها فقط ولكن لا يعتبر هذا كافياً لغرض الرقابة الفعالة ، فالنظام الرقابى ينبغي ألا يقتصر على الإشارة إلى الإنحرافات بل يجب أن يشير إلى الإنحرافات عندما تكون هامة أو إستراتيجية لعملياته ، فالتركيز على الإستثناءات والإنحرافات عن المعايير تسمح بتتبع وكشف الأخطاء التى يجب التوجه إليها ، فبعض الإنحرافات عن المعايير قد تبدو قليلة الأهمية ولكن لها تأثير أكبر من الإستثناءات الكبيرة ومن ثم ينبغي على المدير أن يكون على بينة بالعوامل الإستراتيجية

(الحرجة) فى خططه وعملياته والتي تستلزم الرقابة ثم يقوم باختبار الأساليب التي تناسبها .

٥- نموذج التنظيم :

يجب أن يعكس النظام الرقابى النموذج التنظيمى للمنظمة ، حيث أن جهاز التنظيم الذى تتحقق عن طريقه الأهداف عبارة عن أفراد وسلطات ومسئوليات وعلاقات ، ولا يمكن مراقبة الأحداث إلا عن طريق الأفراد وتصرفاتهم بالمنظمة ، لذلك يجب أن يتناسب أسلوب الرقابة مع المراكز الوظيفية بالمنظمة ، ومن هنا تتضح أهمية ضرورة توافر ركائز تنظيمية سليمة للمتابعة والرقابة أهمها :

- وضوح كامل للأهداف .
- تحديد واضح للاختصاصات .
- تعادل السلطة والمسئولية .
- وحدة الأمر .
- تسلسل الرئاسة .
- معقولية نطاق الإشراف .

٦- مراعاة البعد الإنسانى :

مهما كانت دقة نظام الرقابة من حيث المعايير ، أدوات القياس ، تصميم التقارير فإن إنطباعات العاملين والمستفيدين وإستجاباتهم لنظام الرقابة هو إعتبار هام لا يمكن إغفاله وعلى ذلك يتطلب الأمر ما يلى :

- توضيح مفهوم الرقابة للعاملين والمستفيدين بالمنظمة .
- ألا تتعارض أهداف نظام الرقابة مع أهداف وتطلعات العاملين والمستفيدين .
- إشراك العاملين والمستفيدين فى إجراء أى تعديل أو تغيير للمعايير وتقديم وجهة نظر الإدارة لهم لضمان تجاوبهم وإقناعهم بسلامة وعدالة نظام الرقابة .
- ربط نظام الرقابة بنظام فعال للحوافز بما يؤدي إلى تجاوب العاملين مع النظام وإقتناعهم به .
- بث أجواء التعاون والمودة بدلاً من إظهار صورة التفتيش وتوليد الضغوط .

٧- الكشف الفورى عن الإنحرافات Prompt Reporting of Deviations :

يجب أن يتميز النظام الرقابى بسرعة الكشف عن الإنحرافات دون تأخير وسرعة تسجيل وكشف الأخطاء مبكراً أو تكون الرقابة مانعة بمعنى إصدار علامات تحذيرية قبل وقوع الخطأ ، فالنظام الرقابى المثالى هو الذى يمكنه إكتشاف الإنحرافات قبل حدوثها بالفعل ، كذلك يجب التحليل الفورى والمستمر للإنحرافات من حيث أنواعها ، مواقعها ، توقيتاتها ، مداها ، مسبباتها ، ومن المسئول عنها ويفيد ذلك فى تدارك الإنحرافات فور حدوثها وعدم إستفحال أمرها بمرور الوقت

فى الفترات الزمنية التالية فضلاً عن إمكان تشخيص الأسباب والمشكلات المؤدية لها بما يفيد فى إتخاذ وسائل العلاج التى تتناسب مع طبيعة الإنحراف والعمل على تحديد إتجاهات تصحيح الإنحرافات ، وقد يرجع عدم الإبلاغ بسرعة عن الإنحرافات والكشف المبكر لها إلى عدم دقة المعلومات وتأخرها ومثل هذه المعلومات لا تفيد المدراء إلا فى حدود ضيقة نظراً لتأخرها لذا يجب أن تصل المعلومات إلى المدير فى أسرع وقت ممكن حتى يتسنى له الحد من عوامل الفشل أو تفاقم الخسارة ، لذا تلجأ بعض المنظمات إلى عمل مراجعة يومية للتأكد من صحة إجراءات العمل فى زمن متقارب مما يسرع بكشف الأخطاء والإنحرافات ويتيح الفرصة للمعالجة الفورية .

٨- دقة التوقيت المناسب لوصول المعلومات :

يجب مراعاة التوقيت المناسب للمعلومات التى يقدمها نظام الرقابة ، ولا يعنى توقيت المعلومات بالضرورة سرعة معالجتها أو تقديمها لكنه يعنى أن تكون المعلومات متاحة ومتوفرة للإدارة عند الإحتياج إليها ، لذا يجب إستقبال المعلومات ووصولها على أساس زمنى متقارب ومحدد ، كما أن توافر نظم معلومات كاملة ودقيقة وتفصيلية سوف يسهم بكفاءة وفاعلية فى المعالجة المبكرة ، ويفضل المعلومات المبكرة حتى لو كانت تقديرية عن المعلومات الدقيقة المتأخرة .

٩- فاعلية نظام الإتصال :

يجب أن يراعى فى النظام الرقابى سرعة وصول التقارير التى توضح الأداء الفعلى وإرسال النتائج إلى مراكز إتخاذ القرار فى الوقت المناسب ، كذلك سرعة إبلاغ الإدارة للمستويات الأدنى بالتوجيهات والإرشادات لإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الإنحرافات وتفاذى تكرار وقوعها فى المستقبل .

١٠- توضيح الإجراء التصحيحي :

فالفكرة الحقيقية والفائدة الإيجابية لنظام الرقابة تتوقف على بيانه لمواطن الإنحراف وتحديد المسئولية عنها والإجراء التصحيحي الذى يجب أن يتخذ بشأنها ، فالنظام الرقابى يجب أن يؤكد أو يضمن أو يمكن من الإجراءات التصحيحية وذلك عن طريق التوجيه والإرشاد بعد إكتشاف نقاط الضعف ، حتى تنخفض تكاليف المعالجة إلى أدنى حد ممكن بل تنعدم إذا ما إكتشفت مواطن الإنحراف قبل وقوعها ، فالمدير لا يستطيع أن يفعل شيئاً إيجابياً بالنسبة لما حدث فى الماضى ، كما أن عمله قليل بالنسبة لما يحدث فى الحاضر وأكثر بالنسبة لما يحدث فى المستقبل ، لذا كان من الضرورى التأكد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية وأنها تنفذ وفى الوقت المناسب .

١١ - الموضوعية : Objectivity

إن الإدارة بطبيعتها تنطوي على الكثير من الحكم الشخصي ولكن إذا كان الحكم يتعلق بقيام العاملين والمستفيدين بعملهم بطريقة سليمة وجيدة فإنه ينبغي من الناحية النموذجية ألا يكون الحكم خاضع لمحددات وإعتبارات شخصية لذا يجب أن يتميز النظام الرقابي بالموضوعية وأن يكون الحكم بعيداً عن الأهواء الذاتية .

وينبغي على الرقابة الموضوعية أن تكون محددة بطريقة واضحة وإيجابية ، وأن تكون المعايير موضوعية جيدة التصميم بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي سواء كان معيار كمي مثل ساعات العمل أو تاريخ الإنتهاء من العمل ، أو معيار نوعي مثل برامج أفضل للتدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد يجب أن يكون المعيار قابلاً للتجديد والإختيار الدقيق ، مهما كانت دقة ودورية وإنتظام القياس أو المتابعة فإن النتائج يمكن أن تسفر عن إنحرافات إذا كانت معدلات الأداء مثلاً كمعيار مصممه ولم تؤخذ معاملات السماح الزمنية في الإعتبار أو كانت مصممه جيداً ولكن منذ فترة زمنية طويلة ومن ثم لم تعد مسابرة للتغير الذي يحدث في أساليب وإجراءات العمل أو الظروف المادية المحيطة في بيئه العمل ، لذا يتطلب النظام الرقابي الموضوعية في وسائل الرقابة والمعايير ونظام المعلومات وأن تكون هذه المعايير موضوعية وشرعية وقانونية معروفة ومفهومة ويتحقق بها الرضا التام من قبل العاملين في المنظمه التي يطبق فيها النظام .

١٢ - التكامل :

يراعى تكامل نظام الرقابة وتناسقه مع نظام المعلومات وفاعليته الذي يعتمد بالدرجة الأولى على تدفق المعلومات بين أرجاء التنظيم كما أن مدخلات نظام الرقابة يعتمد على نظام التخطيط والمعلومات وبالتالي مخرجاته تتأثر بتلك المدخلات وتؤثر على كلاً منهما في نفس الوقت ويقصد بالتكامل هنا معنيان أما الأول فهو " تكامل نشاطى التخطيط والرقابة بحيث يعملان بعلاقة تبادلية منسجمة ، ففي التخطيط يتم تصميم الموازنات والمعايير الموضوعية ، وفي الرقابة يقارن الأداء الفعلى بالمعايير " وأما المعنى الثانى فهو " تكامل أدوات الرقابة فلا يعتمد المدير على التقارير التى ترفع إليه بل يكاملها بزيارات وملاحظات ميدانية للأداء فالتقارير سواء كانت دورية أو عارضة ، شفوية أو مكتوبة لا تصلح وحدها ودائماً كأداة للرقابة " .

١٣ - المرونة : Flexibility

فالمرونة تعنى التواءم مع الواقع فى حالة حدوث بعض المتغيرات ولكن لا بد للمرونة من حدود وضوابط بمعنى أن لا يكون ذلك على حساب دقة العمل

وملائمته ، فينبغى أن يكون النظام الرقابى قادراً على الإستمرار فى العمل عند مواجهته للخطط المتغيرة ، أو الظروف غير المتوقعة أو الفشل الكامل ، فالبرنامج المركب من الخطط الإدارية قد يفشل فى بعض النواحي ، والنظام الرقابى المثالى يجب أن يحدد مثل هذا الفشل كما يجب أن يتسم بالمرونة والإستجابة السريعة لهذه المتغيرات بغرض المحافظة على الرقابة الإدارية للعمليات بالرغم من حدوث بعض الإنحرافات الناتجة من الفشل فى واقع التغيرات المستقبلية وهو ما يعنى ضرورة تعديل الخطة والمقاييس ونقاط الرقابة فى كل متغير يتحقق وإيجاد الخطط البديلة للمواقف المحتملة ، ولذلك يجب أن يكون النظام الرقابى مرناً حتى لا تكون معايير الرقابة وخطتها بعيدة عن واقع التطبيق .

١٤ - تناسب تكلفة النظام الرقابى وإقتصاديات نفقاته :

يجب أن يكون النظام الرقابى إقتصادياً **Economic** ، فالنظام الرقابى يجب أن يبرر تكلفته ويعنى ذلك أن يكون الناتج المتوقع من تطبيق النظام يفوق الأعباء المادية المترتبة على وجوده ، ونظراً لإختلاف المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم والإنتشار تتباين النظم الرقابية من حيث التفاصيل والتكلفة ، فكل منظمة نظام رقابى يتفق ويتناسب معها وهو ما لا يتفق مع منظمة أخرى ، فما يعد نظام رقابى مكلف فى إحدى المنظمات تعد تكلفته منخفضة إلى أدنى حد ممكن بالنسبة للمنظمات الأخرى **it is essential that they be adequate and economic cally appropriate for the job involved** " لذا تُعد مسألة الإقتصاد هذه مسألة نسبية يتوقف تقديرها على مدى حجم وطبيعة النشاط الذى يتم مراقبته .

وأخيراً يجب أن يدعم نظام الرقابة النموذجى والموضوعى بالأساليب الحديثة المتطورة فى الرقابة ويدعم بالإمكانات المادية والبشرية والمعلوماتية بما يحقق جودة وفعالية النظام وإرتفاع مستوى جودة الخدمة المقدمة بالمنظمة بما يحقق أهداف المنظمه بالجودة المطلوبة .

(٧ : ٣٩٤-٣٩٧)، (٢٩ : ٤٤٤-٤٥٠)، (٦٢ : ١٤٩ ، ١٥٠ ،)، (٨٩ : ٢٧٤-٢٧٧)

الشروط الأساسية اللازمة لنجاح النظام الرقابى :

يتفق كلاً من سيد الهوارى (٢٠٠٢) ، عفاف عبد المنعم درويش (٢٠٠٩) على أنه فى ظل التغيرات العالمية المعاصرة والتي نتج عنها تغير مفهوم الرقابة من رقابة بيروقراطية مركزية إلى رقابة لامركزية أصبح من الضرورى توافر نظام فعال للرقابة ، ولكى نضمن تحقيق ذلك كان من الأهمية بمكان إستيفاء خمس شروط أساسية لازمة لنجاح النظام الرقابى وهى :

١ - الارتباط بأهداف وإستراتيجية المؤسسة :

لا يمكن أن يقوم نظام رقابي بعيداً عن أو غير مرتبط بالأهداف والإستراتيجية الموضوعة للمؤسسة والتي تسعى جميع الإدارات والأنشطة المؤسسية لتحقيقها والتي بناءً عليها يتم وضع معايير الأداء اللازمة والمناسبة لقياس وتقييم الأداء ، لذلك من الضروري إرتباط النظام الرقابي بالأهداف والإستراتيجية أكثر من إرتباطه بأية عوامل ومتغيرات أخرى مثل التقاليد ، العادات أو السوابق ، أو المشاعر أو غيرها .

الأمر الذي يوضح ضرورة تصميم خريطة الرقابة من منظور الجودة الشاملة على أهداف الإتحدات الرياضية .

٢ - إعلام القائمين بالأداء بخطوات أو مراحل الرقابة :

لما كان النظام الرقابي يحوي عدداً من خطوات أو مراحل العملية الرقابية فإن الإعتماد عليه يستوجب إستيعاباً وفهماً جيداً لجميع هذه الخطوات ، وإستيعاباً وفهماً جيداً لمعايير الأداء ولا بد من نشر المعلومات المتعلقة به فى جميع تلك العناصر على مختلف الأفراد المرتبطين بالأداء مع ضرورة التركيز على تلك المعلومات الخاصة بمعايير الأداء لهؤلاء الأفراد العاملون بالمؤسسة بغرض حسن إستثمار ما يمتلكون من مهارات وقدرات نحو الوصول للأداء المطابق لتلك المعايير وبما يضمن نجاح العملية الرقابية وتحقيقها لأهدافها .

٣ - تقبل العاملين بالمؤسسة لنظام الرقابة :

إن نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها وبالتالي إستمرارها ونموها وبقائها يعتمد أولاً وأخيراً على جهود أداء العاملين بها ، الأمر الذى يتطلب نظاماً رقابياً فاعلاً وفعالاً ، ولا يمكن تحقيق جودة شاملة فى المنظمة وبالتالي الرقابة عليها بطريقة فعالة إلا من خلال إشراك جميع العاملين فى المؤسسة فى العملية الرقابية ، مما يشجعهم كى يصبحوا أكثر إنضباطاً فى الأداء والتزاماً بالمعايير ومما يزيد من تقبلهم لنظام الرقابة وبالتالي إنجاح العملية الرقابية فكلما كان التزام الأفراد بالمؤسسة بالمعايير كلما زادت فرص النجاح لنظام الرقابة .

٤ - وضع دلالات قيمية للأرقام :

من المحتمل أن يساء توجيه المسؤولين عن العملية الرقابية خاصة المدراء منهم حيث يمكن التضليل بإستخدام الأرقام من خلال إستخدام أرقاماً قد تبدو كبيرة أو عالية ولكنها فى حقيقة الأمر وعند تحليلها ومقارنتها تكون مغايرة لما تبدو عليه تماماً ، لذلك من الضرورى تحليل الأرقام ومعرفة مدلولها الصحيح ومن ثم وضع القيم الحقيقية لها والمعبرة عنها بصدق وموضوعية .

٥ - الدقة فى عرض التقارير :

يجب أن يتوخى القائمون على كتابة التقارير الدقة فى عرض تقاريرهم على الرؤساء وذلك بإتباع الأسس والقواعد الخاصة بكتابة التقرير ، والإعتماد على البيانات والمعلومات الصحيحة دون النظر إلى ماسوف يكتب فى التقرير من نواحي القصور والسلبيات ، وعدم الأخذ بالإعتبارات التى تتأثر برغبة المرؤوسين فى جعل الصورة وردية أمام الرؤساء . (٤٨ : ١٤٩ ، ١٥٠) ، (٦٢ : ٣٢٤ - ٣٢٦)

- أهمية إستخدام الأساليب الكمية فى الرقابة :

لقد أصبح من الضرورى تطوير وإستحداث المداخل والأساليب والأدوات الرقابية وعدم الإقتصار فقط على الأساليب الوصفية للرقابة بل الأخذ بإستخدام المداخل والآليات والأساليب الكمية للرقابة لتطوير العملية الرقابية والوصول إلى الجودة الرقابية فى قياس ومراقبة الأداء ومدى تحقيق الأهداف وتعظيم الأداء الكلى بالإتحادات الرياضية .

وإستخدام الأساليب الكمية **Quantitative Techniques** بالإتحادات الرياضية يساعد فى التقييم الفعال للبدايل والوصول إلى الحلول المثلى للمشكلات التى تعيق العمل بالإتحادات وتحول دون تحقيقها لأهدافها فهى أدوات مساعدة وفعالة إذا تم التعرف على محدداتها ومجالات تطبيقها .

وترى الباحثة أن إستخدام الأساليب الكمية فى مجال الرقابة والتعبير عن عناصر الموقف "موضوع الرقابة" وإتخاذ القرار فى صيغة تنمية وذلك لمواجهة التعقد المتزايد فى المشكلات نتيجة لكبر حجم المنظمات وعدم إستقرار الظروف البيئية المحيطة بها ، حيث تساهم مساهمة فعالة فى معالجة المشكلات الإدارية فى المجالات المختلفة وتحقق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمنظمات المختلفة وهذا يساعد على تحديد القيمة الرقمية والنسبية للمتغيرات والبدايل بما يضمن أكبر قدر من عمق التحليل للبيانات ودقة تقدير النتائج المتوقعة فى ضوء إحتتمالات لوقوع أحداث غير متوقعة فى ظروف تتباين فى درجة وضوحها وتعقيدها وبالتالي يمكن تنقيح البدايل وتقدير نتائجها ليس هذا فقط بل مع تصميم خطط ونماذج بديلة لمواجهة ما يحدث مستقبلاً .

ومع الطبيعة المعقدة للإتحادات الرياضية كنظام نظراً لتعدد أهدافها وتعدد القطاعات بها والتى تصعب من إمكانية تحليل نظامها ودراسته على طبيعته الكائنة كان من الضرورى تبسيط وخلق صورة مصغرة منه لإمكان تحليله ورقابته بما يحقق الجودة المطلوبة بأدائه وخدماته وبرامجه ، وهذا ما تقوم به النماذج .

ولعل استخدام النماذج وإنتهاج منظور الجودة بالنظام الرقابى بالإتحادات الرياضية يعمل على تفهم الطبيعة المعقدة للعمليات ويبسط الواقع ويصغره بما يجعل الإدارة أكثر قدرة على التعامل مع واقع الإتحادات وفهم العلاقات التى تسيطر عليه فيتم توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الضعف والعمل على تلافيتها والمعالجة المستمرة للأسباب الحقيقية للمشكلات والتنبؤ بها مبكراً ، كما تساهم فى كيفية استخدام وإستثمار موارد الإتحادات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بالشكل الأمثل وبدرجة عالية من القيمة والجودة بما يضمن تحقيق جودة الرقابه المثلى والموضوعية وبالتالي تحقيق الأهداف والمستويات والإنجازات المتوقعة بالإتحادات الرياضية .

- الفرق بين النظام والنموذج :

تذكر بهيرة محمود الموجى ، رمضان عبد العظيم جاد (١٩٩٧) أن النظام System عبارة عن " مجموعة منظمة من الأجزاء أو المكونات التى توجد بينها علاقة تداخل وترابط تعمل من خلالها للوصول إلى هدف أو أهداف محددة مسبقاً " ، وترى الباحثة أن الإتحادات الرياضية مثال لأجزاء أو مكونات تحقق هدف محدد من خلال تنظيم أنشطتها .

أما النموذج Model عبارة عن " تمثيل أو تبسيط للجوانب المميزة للنظام الواقعى والعلاقات المتداخلة بينها ، ويتم استخدام النماذج عادة إما لأغراض : وصف النظام أو لفهم هيكل النظام أو للتنبؤ بسلوك النظام ككل أو جزء محدد منه أو للرقابة على النظام لضمان تحقيق الهدف المحدد له بكفاءه وجوده عالية " والواقع أن هيكل النموذج ومكوناته يتحدد بنوع النموذج والإستخدام الذى يعد له .
(٢١ : ٣٣ - ٣٦)

- تعريف النماذج :

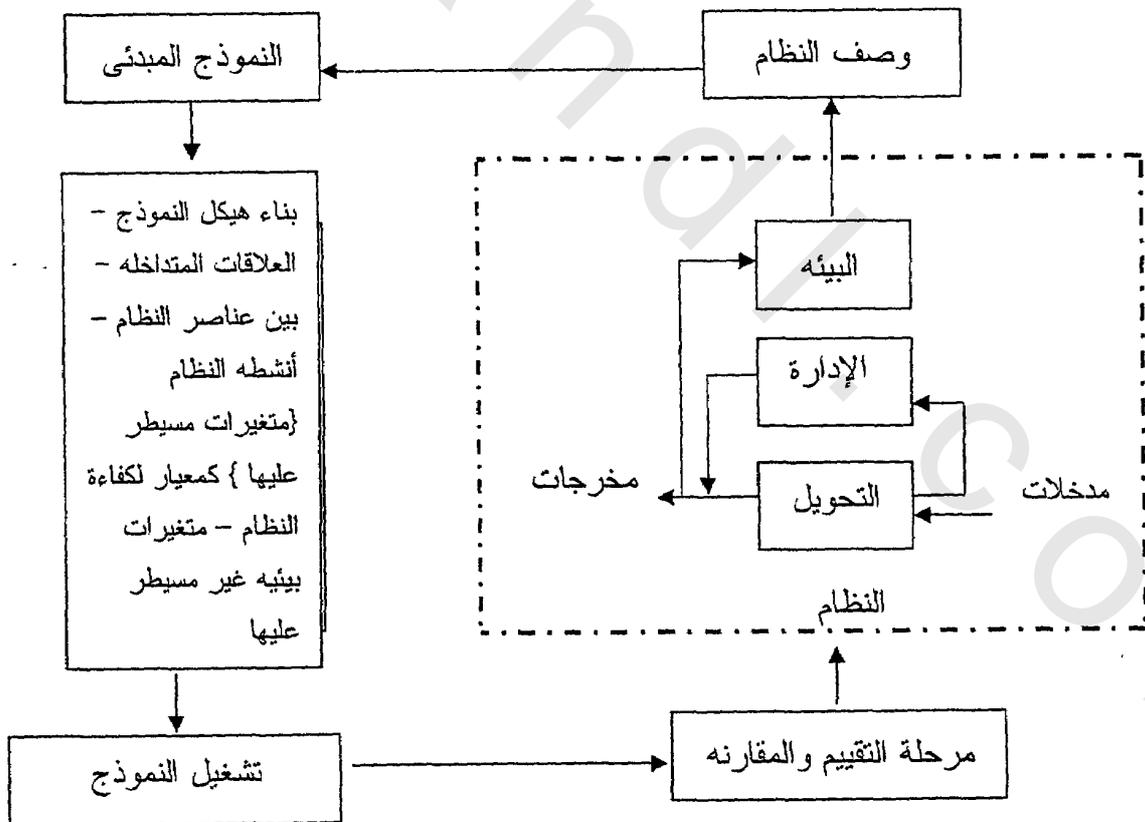
تعرف سونيا محمد البكرى (١٩٩٧) النماذج بأنها " تمثيل نموذج يضاهى نظام الحياة الحقيقية ، فالنموذج وسيله للوصول إلى نظرة بناءة للواقع " .
(٢١ : ٤٦)

ويرى أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أن النموذج " عبارة عن تعبير أو تصوير رمزى ، مصطنع ، ومجرد للواقع لموقف أو لمشكلة ما بما يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب ، والنموذج كتعبير مجرد عن الواقع يستبعد بعض عناصر الواقع غير المؤثرة ويبقى على تلك الحاكمة والمؤثرة فى إبراز خصائص الموقف أو المشكله موضع القرار " . (٧ : ٢٢٣)

- بناء وتصميم النموذج :

بناء النموذج يبدأ من خطوة أساسية مؤداها الوصف الدقيق للنظام من حيث أهدافه ، الأنشطة التي يقوم بها ، الموارد التي يستخدمها كمدخلات ، البيئة التي تؤثر عليه ، وعناصر إدارته والتي من خلالها يمكن تصور فكرة مبدئية عن الأجزاء الهامة في النظام والتي تمثل القاعدة التي يمكن منها بناء نموذج مبسط للنظام ، وبعد الإختبارات الكافية للنموذج يمكن إختبار النتائج المتوقعة من العلاقات التي أفترض أنها تمثل النظام ومقارنتها بالسلوك الفعلي للنظام لمعرفة ما إذا كانت مطابقه وتدل على كفاءة النموذج أم تمثل إنحرافات ملموسة مما يؤكد عدم دقة النموذج في التعبير عن النظام ، وفي هذه الحالة الأخيرة تجرى تعديلات على النموذج بإضافة أو حذف متغيرات أو تعديل في العلاقات المكونة له ويعاد إختباره وهكذا في صورة دائرية حتى نصل إلى أفضل تمثيل ممكن للنظام أى أفضل بناء لهيكل النموذج . (٢١ : ٤١ ، ٤٢)

وتوضح الباحثة من خلال الشكل التالي هذه العلاقة :



شكل رقم (٦)

العلاقة بين الأجزاء الهامة للنظام والتي تمثل القاعدة لبناء نموذج مبسط

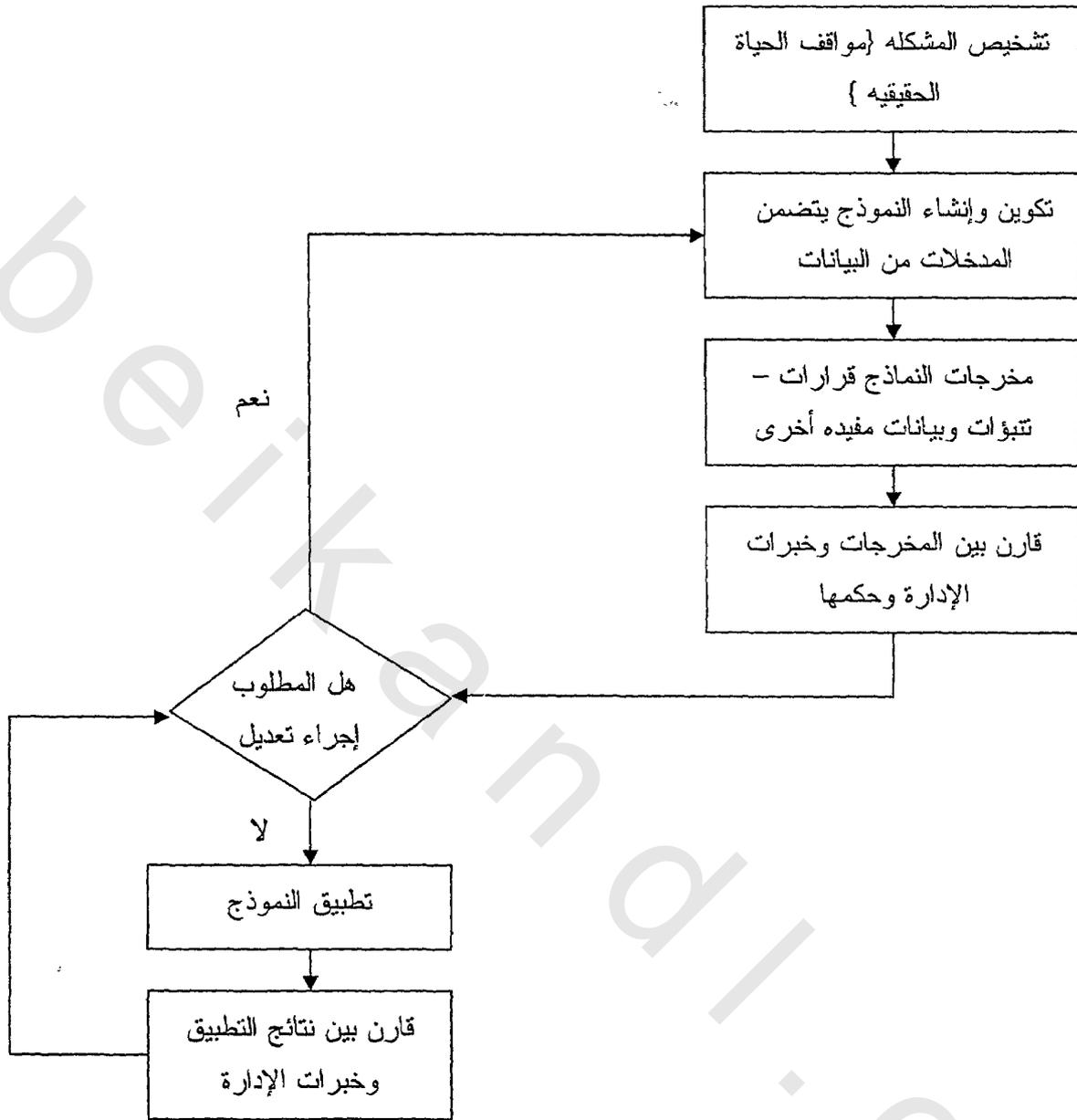
وتشير سونيا محمد البكرى (١٩٩٧) إلى أن بناء النموذج يساعد على منع التعقد وعدم التأكد لمشكلات متخذى القرارات فى بناء منطقى قابل للتحليل المنظم ، كما تحدد بدائل القرار والنتائج المتوقعة للأحداث الممكنة التى قد تحدث وتحدد البيانات اللازمة لتحليل البدائل وتقود إلى نتائج إدارية لها معنى . (٤٦ : ٢١)

ويؤكد أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) على أن فاعلية بناء وتصميم النموذج تتوقف على إرتباطه بالهدف وطبيعة المشكلة التى يمثلها ، مثل توضيح عناصر المشكلة أو الموقف ، وتفسير علاقه السبب والنتيجة أو التنبؤ بسلوك ظاهرة أو عملية وهذا يساعد بالتالى فى فاعلية صنع القرار ، لذلك يكون النموذج أقل تعقيداً من الموقف الواقعى نفسه .

ويعبر النموذج عن العناصر أو العوامل أو المتغيرات الهامة موضع البحث وخصائصها والعلاقات بينها تبادلياً أو تفاعلياً وهذا يساعد فى تخفيض درجة تعقد أو غموض الموقف أو المشكلة والتوصل لنتيجة مفيدة قد تتمثل فى قرار فعال . (٢٢٣ : ٧)

- الهدف من النموذج :

هو تقديم وسيلة لتحليل سلوك النظام بغرض تحسين أدائه ، أو إذا كان النظام لم يبدأ بعد فيمكن تحديد بناء النموذج فى النظام المستقبلى وتحديد العلاقات الوظيفية بين عناصره ، ويعتمد على الحلول التى يتم الحصول عليها من النماذج فى حالة صحة تمثيل النموذج للواقع ، وكلما كان الإختلاف بين مخرجات النموذج والواقع الحقيقى موجود فهذا دليل على عدم صحة النموذج وعدم إمكان إستخدامه فى تمثيل هذا الواقع ، فالميزة الأساسية للنموذج ترجع إلى أنه يسمح بفحص النظام الأسمى دون تدخل فى العمليات الأساسية . (٤٦ : ٢٢)



شكل رقم (٧)
إستخدام الإدارة للنماذج

(٤٦ : ٢٣)

- أنواع النماذج :

تتوزع النماذج على مدى يتدرج من تلك الخاصة جداً أى المعبرة عن حالة أو موقف فردى محدود إلى نماذج عامة ومن ثم إلى نماذج لنظريات وهى نماذج قابله للتعميم وتساعد على تحليل ظاهرة تتدرج تحت النظرية التى يمثلها النموذج ، أو التعبير عن نظريه علمية .

ويمكن تقسيم النماذج إلى الأنواع التالية :

١ - النماذج المادية : Iconic Model

هى النماذج التى تمثل الواقع تمثيلاً مادياً للنظام بمقياس تكبير أو تصغير مع الإحتفاظ ببعض الخصائص التى تميز النظام الأسمى مثال أنواع اللعب هى نماذج مادية للحياة الحقيقية (طائرات - سيارات) .

٢ - النماذج القياسية : Analog Model

وفىها يتم تمثيل متغير معين بمتغير آخر ، فهى النماذج التى تحتاج بالضرورة إلى إستبدال شىء يخص الفرد بأخر لأجل التخفيض فى تطبيق النماذج ، وبعد التوصل إلى الحل يمكن تفسيره على النظام الرئسى مثال خريطة تدفق العمل فى المنظمة .

٣ - النماذج الرمزية : Symbolic

يعبر النموذج الرمضى عن النظام بإستخدام رموز تمثل عناصره أو المتغيرات المؤثرة فيه ، والعلاقة بينها لوصف سلوك النظام ، وهناك ثلاثه أنماط تتفرع من النموذج الرمضى وهى (اللفظى ، التخطيطى ، الرياضى) :

- النموذج اللفظى :

فهو تعبير لغوى عن العلاقة بين متغيرات أو عناصر فى عمله أو نظام ما .

- النموذج التخطيطى :

يعبر بشكل مرسوم أو مصور عن إنسياب عمليات أو توالى (أو توازى) مراحل مهمة معينة مثل خريطة عمليات توضح تتابع عمليات لازمة لأداء خدمة مع التعبير برمز لكل نوع من الأنشطة أو العمليات ، ومثل خريطة لعمليات برمجة حاسب آلى ، كما يشمل النموذج التخطيطى النماذج البيانية كتلك التى توضح العلاقة بين حجم الخدمات والتكاليف (نقطة تعادل) ، والخرائط البيانية التى تعرض التطور الزمنى لأداء العمل أو النشاط أو التكاليف وكذلك نسبة العيوب والخطأ فى الأداء ، وتندرج تحت النموذج التخطيطى النماذج التوضيحية التى تعرض مربعات أو دوائر يمثل كل منها متغيراً أو عاملاً معيناً وترتبط بين بعضها أو كلها أسهم تمثل علاقات التأثير المتبادل .

- النموذج الرياضى أو الكمى : Mathematical

يستخدم رموزاً كميه وأرقام التمثيل أجزاء عملية أو نظام ما رياضياً ، ويتم التعبير عنه فى شكل معادلات أو متباينة ، ويتميز النموذج الرياضى بدقة التعبير عن المتغيرات المؤثرة فى الموقف بما يقلل إحتمال اللبس لدى مستخدم النموذج ويساعد الحل النظرى للمعادلات المصممة على تحديد المنهج الأمثل للتصرف عملياً بشأن الموقف أو المشكلة .

ويمكن تقسيم النماذج الرياضية إلى :

- نماذج رياضية ثابتة :

وهي تلك التي تقدم حلاً تصلح لفترة زمنية واحدة . مثال توزيع الموارد المتاحة بالمنظمة على الإستخدامات المتعددة لها للعام القادم .

- نماذج رياضية متحركة أو ديناميكية :

وذلك عند تقديم الحلول التي تغطي فترات زمنية متعددة بإستخدام المعلومات الجديدة في كل مرة .

- نماذج رياضية مؤكدة أو محددة :

وذلك في الحالات التي يفترض فيها إمكان التنبؤ بسلوك متغيرات النظام بدقة ، وتشير الباحثة بمثل لذلك في المجال الرياضي : تحديد أوقات الصيانه الوقائية اللازمه للمعدات والأجهزة والأدوات الرياضييه قبل إعداد جداول المنافسات والبطولات الرياضييه من واقع خبرة القائم بهذا النشاط .

- نماذج رياضية إحتماالية أو عشوائية :

وذلك إذا كان أحد متغيرات النموذج أو كلها يتميز سلوكه بقدر من عدم التأكد ، يعد النموذج إحتماالي إذا كان يغطي فترة واحدة أو عشوائى إذا كان يغطي فترات متعددة مثال معدل حدوث الإصابات للاعبين أثناء البطولات والمنافسات الرياضييه .

٤- النماذج الوصفية :

يقتصر دورها على مجرد وصف النظام ، حيث يصف النموذج كيفية تشغيل نظام أو أداء عملية معينة مثل نموذج يوضح منظومة تشغيل الحاسب الآلى البيانات التي تمثل مدخلات نظام الحاسب وكيف يتم تشغيلها ، والمخرجات ممثلة فى معلومات أو تقارير أو نموذج يوضح منظومة تدريب العاملين والمستفيدين فى شكل مدخلات وعملية مخرجات .

٥- النماذج المعيارية :

وهي تلك التي تقترح الحلول المثلى لبعض عناصر النظام مثل تحديد الطاقة والقوى البشرية اللازمة لفترة قادمة ، ويتطلب بناء مثل هذه النماذج تمثيل معيار المفاضلة فى شكل كمي أو ما يعرف بدالة الهدف **Objective Function** (معيار كفاءة النظام وفاعليته) إلى جانب العلاقات الأخرى التي تصف علاقة متغيرات النظام ببعضها والحدود المفروضة على سلوكها فيما يعرف بالقيود **Conitrainsts** .

٦- نماذج المحاكاة : Simulation

يعتبر أسلوب المحاكاة أحد الأساليب الكمية التي يمكن إستخدامها فى التنبؤ وإتخاذ القرارات حيث يتم بناء نموذج يمثل الواقع ثم إستخدام هذا النموذج فى التنبؤ وإختيار الحل الأمثل ، وذلك عن طريق الحصول على حلول تقريبية عن طريق المحاكاة ، بمعنى آخر يتم عمل تجارب فى النموذج نفسه وذلك بإدخال تغيرات فى عنصر أو أكثر من عناصر النموذج ثم ملاحظة وتسجيل النتائج ، وبالتالي فإن أسلوب المحاكاة يقدم عدة نتائج والتي يمكن تقييمها بدقة لكى تعطى الأساس الذى بناءاً عليه يمكن التنبؤ وإختيار الحل الأمثل .

ويعتبر نموذج المحاكاة مفيداً فى الحالات التى يعجز أسلوب التحليل الرياضى فى إيجاد الحل أو الحل البديل الذى يأخذ فى إعتباره لكل مكونات النموذج المعقدة ، ولقد زادت فاعلية أسلوب المحاكاة فى حل النماذج وذلك بإستخدام الحاسبات الإلكترونية التى تستطيع تقديم الحسابات المطلوبة لتطبيق أسلوب المحاكاة

٧- قواعد الإجتهد والنظم : Heuristic Model

هى بالضرورة نماذج تستخدم قواعد الخبرة كقواعد إرشادية بهدف التوصل إلى إستراتيجية جديدة وبالتالي التوصل إلى حل أمثل ، ولا تعنى الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة ولكن تضمن الوصول إلى حل قريب من الأمثل دون الحاجة إلى تعقيدات رياضية ، فهى تساعد الإدارة للوصول إلى حل المشكلات بشكل مرضى بالإعتماد على التعلم من خبراتهم وتسهل الوصول إلى إجراءات محددة ، ويتميز مدخل الإجتهد المنظم بالمرونة وإتخاذ القرار الذى يتلائم مع الأهداف ويؤكد المتغيرات التى لها أهمية الطبيعة الأساسية للنظام الحقيقى ويمكن فهمه بسهولة من الإدارة . (٢١ : ٣٦ - ٤١) ، (٢٢ : ٢٤ - ٢٤) ، (٧ : ٢٢٤ ، ٢٢٥)

- مزايا وإستخدامات النماذج :

تتعدد هذه المزايا والإستخدامات لتشمل ما يلى :

١- المساعدة فى التنبؤ :

يمكن تصميم نموذج تنبؤى فى صيغه رمزية لفظية أو تخطيطية أو رياضية للتنبؤ بمدى فاعلية وكفاءة وجودة الأداء والبرامج والخدمات كأساس لإقراره أو تطويره ، وطالما أن القرار ينصرف إلى المستقبل فإن النموذج التنبؤى يقدم مساعدة قيمة فى عملية صنع القرار بشكل عام .

٢- تعظيم فاعلية الرقابة :

فالنموذج بتعبيره عن خصائص موقف أو مشكلة أو إنحراف وعن العلاقة بين العوامل أو المتغيرات المؤثرة يهيئ تصميم بدائل التصرف أمام المراقب مع

محاكاة الواقع بأعلى درجة ممكنة وهذا يساعد على فاعلية دور الرقابة لاسيما تلك الخاصة بإنحراف أو مشكلات في الإستراتيجيات أو السياسات الخاصة بوظائف المنظمة أو مواقف ومشكلات الأداء التنظيمي .

٣- المفاضلة بين تصميمات بديلة :

لا يقتصر الأمر على المفاضلة بين تصميمات بديله لتقديم خدمة ما بل يمتد أيضاً ليشمل المفاضلة بين تصميمات بديلة للبرامج ، الخطط ، الأهداف ، وتصميمات بديله للتخطيط الداخلي لمواضع الأداء بالإدارات المختلفة بالمنظمة نفسها .

٤- تعظيم فاعلية تخطيط الإنتاج والعمليات :

فالنماذج بوجه عام تساعد على تخصيص الموارد وجدولة العمليات ، وفي المفاضلة بين تكاليف طرق بديلة للأداء ، كما تساعد في تعظيم فاعلية الاختيار بين بدائل في مجالات مثل التخطيط المالي (مصادر وإستخدامات الأموال) بالمنظمة .

٥- نقل بيانات أو معلومات :

تعد النماذج أداة لإيصال بيانات أو معلومات من المرؤوس إلى رئيسه لعرض موقف معين ، ومن الرئيس لمرؤوسيه لشرح أسلوب عمل أو مراحل أداء بالمنظمة .

- مقومات للوصول إلى نموذج يحسن التعبير عن الواقع :

يرى أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أن هناك مقومات للتوصل إلى نموذج يحسن التعبير عن الواقع ، ويسهم في تهيئة رؤية مستقبلية واقعية ، إما للتنبؤ بدرجة جودة وفاعلية البديل الذي يتم اختياره أو بما يساعد في تصميم إستراتيجية أو سياسة أداء لفترة قادمة ، تنبأ هذه المقومات بالآتي :

- تصميم النموذج من بيانات منقولة عن الواقع .
- إذا إتضح من تقييم النموذج الأول أنه لا يعبر تماماً عن الواقع يتم إجراء التعديل في النموذج .
- بإدخال بيانات أو معلومات جديدة تجعل النموذج أصدق تعبيراً عن الواقع وتستخدم في بناء النموذج الجديد الثاني .
- يتم تقييم هذا النموذج بنفس المعيار (الواقعية وتهيئة رؤية مستقبلية) فإذا إتضح عدم إستيفائه لهذا المعيار تضاف معلومات جديدة حتى يتم بناء النموذج الثالث المعدل الذي يقيم أيضاً .
- تستمر عملية التصميم وتقييم النماذج متتابعة حتى ينتهي الأمر إلى تصميم أنسب نموذج من الناحية العملية .

وترى الباحثة أن الخرائط الرقابية كنماذج مقترحة للرقابة تحسن التعبير عن الواقع الفعلى للأداء بالإتحادات الرياضية وتسهم فى تهيئة رؤية مستقبلية واقعية من خلال منظور الجودة الشاملة تعكس مستوى الأداء الرقابى المطلوب تحقيقه فى كافة جوانب العمل بالإتحادات وذلك من خلال الآليات المقترحة التى تم إختيارها وما أظهرته نتائجها ومؤشراتها من معلومات وبيانات عن مستوى الأداء الفعلى " الواقع " بالإتحادات الرياضية تم بمقتضاها تصميم الخرائط الرقابية .

ويضيف أحمد سيد مصطفى (٢٠٠١) أنه فى حالة التوصل لنموذج مناسب من الناحية العملية فإن مثل هذا النموذج لن يعد مناسباً بشكل دائم أو مستمر ، فبعد مرور فترة زمنية معينة على إستخدامه لمعالجة موقف معين قد تتغير الظروف وهذا ما يجعل النموذج غير صادق فى التعبير عن الواقع مما يدعو لإعادة بناء نموذج جديد . (٧ : ٢٢٩)

وترى الباحثة أن الإعتقاد بالتوصل لنموذج رقابى نهائى أو أمثل قد يكون مضللاً أو عائقاً للرقابة الفعالة والموضوعية ، كما أن نجاح إستخدام نموذج فى منظمة ما لغرض معين لا يعنى بالضرورة نجاحه فى منظمه أخرى لنفس الغرض طالما إختلفت بعض أبعاد ومتغيرات الموقف ، ومع ذلك هناك بعض النماذج الرقابية العامة التى يمكن إستخدامها لأكثر من منظمة لمواجهة مواقف عامة متشابهة مثال المنظمات الرياضية ، وهناك نماذج أقل حركية أو ديناميكية يمكن إستخدامها للتعبير عن نظريه علمية معينة أو تحليل أو بعض ظواهر هذه النظرية .

- أهمية دور النماذج بالمنظمات الرياضية :

تعد النماذج بتقسيماتها المختلفة من أهم المعينات لتحقيق جودة الرقابة والوصول إلى جودة وفاعلية الأهداف والقرارات الإدارية ، فقد أدى تزايد إستخدام النماذج فى المنظمات المختلفة لزيادة فعالية وظائف المنظمة والأداء الإدارى فى مجالات الإدارة المختلفة ، وتبدو أهمية ذلك واضحة بشكل خاص فى المنظمات الرياضية التى تعمل فى بيئة تنافسية حافلة بمتغيرات متعددة ومتزايدة ، فزيادة أو تعدد متغيراتها وفقاً لدرجة تغير البيئة الواجب تحليلها والسيطرة عليها كذلك تنوع أنشطتها وبرامجها وخدماتها يتطلب الإستعانة بالنماذج كأداة مساعدة على تجسيد أو تصوير هذه المتغيرات وحسن التعامل معها ، وهذا يساعد على تصميم وتقييم سيناريوهات وإستراتيجيات وخطط بديلة والمفاضلة بينها كأساس موضوعى لتحقيق جودة فى الأداء بصفة عامة والأداء الرقابى بصفة خاصة وبالتالي إتخاذ قرارات فعالة لتحقيق الأهداف المطلوبة .

- دور النموذج فى العملية الرقابية :

- يتم إستخدام النموذج كأداة مساعدة لرقابة وتحليل موقف أو مشكلة معينة فى كافة المستويات الإدارية بالمنظمة التنفيذية منها أو الإستراتيجية وذلك كمايلى :
- ١- تحديد مدى وجود إنحراف عن هدف أو معيار محدد للأداء وهذا ما يسمى بأعراض المشكلة .
 - ٢- تحديد مدى الإنحراف أو المشكلة (النسبة المئوية للإنحراف) وتوقيت وموقع حدوثه .
 - ٣- تحديد مؤثرات الإنحراف أو المشكلة على الأنشطة الوظيفية داخل المنظمة أو الإدارة المعنية ، وهنا يتم تحديد الأنشطة أو القطاعات التى تأثرت ودرجة تأثر كل منها خلال الربط بين سبب ونتيجة أو أسباب ونتائج .
 - ٤- محاولة التوصل للأسباب الأكثر احتمالاً لحدوث الإنحراف ويتم ذلك من خلال إختبار كل سبب لمعرفة مدى تسببه فى الإنحراف وذلك حتى يمكن التوصل للمشكلة ، وهذه المشكلة هى التى يتم أخذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها ، ويمكن أن يفيد النموذج بتصويره لعلاقات التأثير المتبادل بين الانحراف ومسبباته أو بين العوامل المؤثرة .
 - ٥- فى حالة سعى الإدارة لوضع إستراتيجية أو سياسة جديدة يتطلب الأمر تحديد طبيعة وأبعاد المتغيرات السائدة فى بيئه المنظمة داخلياً مثل طبيعة وفاعلية الموارد المالية ، المادية ، البشرية ، الفنية ، أو خارجياً مثل المنافسة ، إتجاهات العاملين والمستفيدين واللوائح والقوانين أى المتغيرات المؤثرة على المشكلة وتحديد طبيعة علاقة التأثير والتأثر بين هذه المتغيرات ، وهنا يجسد النموذج هذه العلاقة أو العلاقات بين العناصر أو المتغيرات الحاكمة ويساعد فى تقييم الموقف الحالى ممثلاً فى الإستراتيجية التى تتبناها المنظمة أو السياسات المطبقة أو فى ظروف تشغيل معينة ، وكلما حسن تمثيل هذه العوامل أو المتغيرات فى النموذج لتكون ممثله للواقع عظمت فعالية وجودة هذا النموذج .
 - ٦- تحديد البدائل الممكنة للتصرف (خطط - أهداف ..) والتى يمكن أن يؤدي أحدها أو بعضها لتحقيق الأهداف .
 - ٧- تمثيل العوامل أو المتغيرات مع البدائل وخصائصها فى نموذج مجرد أو ما يمكن تسميته عالماً رمزياً يهيئ إطاراً شاملاً للتفكير فى الموقف أو المشكلة ، فهذا النموذج يضم البدائل المتاحة للتصرف والعلاقة بينها وبين الأهداف ليوضح البديل الأنسب ذو العائد المادى أو المعنوى أو الإجتماعى الذى يحقق الهدف وكلما إقترب النموذج أو العالم الرمزى من العالم الحقيقى (الموقف الواقعى) سهل تصور الواقع وإتخاذ الإجراء والقرار التصحيحى والعكس صحيح .
 - ٨- تحديد معيار لتقييم النموذج من حيث درجة صحة تعبيره عن الواقع وظروفه والتأكد من أنه يتضمن الأبعاد أو المتغيرات المؤثرة فى تصور الموقف أو تغيير الإستراتيجية أو السياسات الحالية ، فقد يتضمن النموذج أبعاداً أو متغيرات غير

مؤثرة ويغفل تلك المؤثرة أو الأعلى تأثيراً وبالتالي يمكن تحديد مدى إسهامه في تحقيق الهدف الخاص بعلاج المشكلة أو الموقف ، ويسمى هذا المعيار " بمعيار المنفعة " .

٩- يجرى إختبار النموذج للتأكد من توافر الشرط السابق أو درجة وثاقته صلته بالموقف أو المشكلة والتنبؤ بمدى جودة وفاعلية الحل البديل المختار للتطبيق في الواقع ، فإذا تبين فشل النموذج في التنبؤ بما سيحدث في العالم الواقعي يجب تطويره إلى نموذج معدل يعكس الواقع بشكل صحيح . (٧ : ٢٢٥ - ٢٢٩)

الأمر الذي يوضح أهمية دور الخرائط الرقابية كنماذج مقترحة من منظور الجودة الشاملة للرقابة المثلى والموضوعية على الإتحادات الرياضية .

- مقومات الإستخدام الفعال للنموذج الرقابى :

- ١- يتطلب النجاح فى إستخدام النموذج فى عمليه الرقابة ما يلى :
 - ١- إدراك شامل لأهمية ومزايا إستخدام النموذج فى عملية الرقابة .
 - ٢- توافر بيانات أو معلومات كافية عن العوامل أو المتغيرات المؤثرة فى الموقف أو المشكلة موضوع الرقابة بما يساعد على دقة تمثيلها فى عملية بناء أو تصميم النموذج .
 - ٣- تصميم نموذج فعال وإختباره للتأكد من حسن تعبيره عن الواقع العملى بالمنظمة وكذلك تقييمه للتأكد من جودته فى الرقابة .
 - ٤- نجاح النموذج فى تمثيل أو محاكاة الواقع الفعلى لأعلى درجة ممكنة .
 - ٥- ألا يقتصر النموذج على تمثيل الواقع الفعلى بل يتعدى ذلك إلى التعبير عن حركية الموقف وإجراءات العمل وما قد يطرأ من تغيرات مستقبلية حتى يتم الإستفادة من النموذج فى رسم الإستراتيجيات والأهداف والسياسات للمنظمة فى المستقبل . (٧ : ٢٣٠ ، ٢٣١)

- الخرائط الرقابية :

- تعتبر خرائط الرقابة أحد أهم أدوات الرقابة التى تفيد فى التحليل والتحكم من خلال العمليات الإحصائية حيث تعطى مؤشراً تصورى لأى عملية ويرجع إستخدامها إلى عدة أسباب أهمها :
- ١- أداة فعالة للرقابة ومقياس لتحديد الخطأ لمختلف جوانب الأداء .
 - ٢- أداة رقابية لتحسين الإنتاجية .
 - ٣- تقليل الفاقد الإنتاجى .
 - ٤- تقليل التكلفة .
 - ٥- أداء العمل الصحيح من أول مرة .

بالإضافة لكون المعلومات الناتجة من هذه الخرائط لها أهمية قصوى فى تحسين كفاءة العمل الكلى بالمنظمة ، فهى أداة لتقييم الأداء كما تسمح بالتغيرات والتعديلات بما يؤدى إلى تحسين كفاءة العمليات والعمل بالإتحادات الرياضية .

وقد قام جيانجبن يانج Jiangbin Yang (١٩٩٩) بدراسة بعنوان " تغيير الكشف فى عمليات التلازم الداخلى " بهدف دراسة التغيير السريع فى النظام من خلال معدل الأخطاء عن طريق الملاحظة المتتابعة أو المتكررة ، وبالبحث عن التغيرات والأخطاء تبين أن النتائج المتحصلة من المنظومة صحيحة إحصائياً بالنسبة للتحقق من الأخطاء ، وتم استخدام النتائج المتحصلة للدراسة والبحث وكانت أهم النتائج أن الكفاءة وسهولة الأداء والإجراءات غير مرتبطة بالمعنى الصفرى عندما يحدث رقابة على العمليات . (١٢٩)

- الغرض من الخرائط الرقابية :

- ١- تساعد خرائط الرقابة مجموعة أو فرد أو منظمة .
- ٢- فهم وإدراك القيم وكيفية التحكم فيها .
- ٣- التعرف على أسباب الإنحرافات والتغيرات فى أداء العمل أو أى عملية ما .
- ٤- الوقوف عن محاولة تثبيت العمل أو العملية التى تتنوع بشكل مستمر مع مرور الوقت وإتخاذ الإجراء بتحديد أسباب المشكلة الأساسية بشكل موضوعى .

وتعد خرائط الرقابة إحدى أهم الأدوات الرقابية التى يمكن من خلالها الحفاظ على جودة الخدمة ، فهى تجميع قاعدة معلومات مترابطة بشكل مستمر مع مرور الوقت والتخطيط لهذه القاعدة وفحص هذه الخطط بدقة ، كما تشكل خرائط الرقابة العملية الإحصائية حيث تساعد فى تجميع قاعدة المعلومات مع مرور الوقت مع وجود حدود تحكم مصممة لتنبية المراقب بالأحداث التى تستتج من وراء التغييرات .

ويفضل المدراء هذه الخرائط لأنها تظهر نتيجة الأعمال بوضوح وبساطة وبمجرد النظر إليها ، وهى بذلك توفر كثيراً من وقت المدراء فى معرفة ما تم وما يجب أن يتم وغالباً ما يقوم المدراء بوضع هذه الخرائط فى أماكن ظاهرة فى إداراتهم .

ولما كانت هذه الخرائط بمثابة تسجيل للأداء حتى تستطيع الإدارة معرفة ما تم ومطابقته لما هو مطلوب إتمامه ، فإنه من الضرورى أن يتوافر فيها عدة صفات منها :

- ١- إظهار الإنحرافات بسرعة .

- ٢- الإختصار .
- ٣- التوقيت الملائم لتقديمها للإدارة .
- ٤- الإعتماد على الحقائق والبيانات المحددة .
- ٥- التماثل المستمر .
- ٦- سهولة القراءة .
- ٧- التركيز على المستقبل . (٤٧ : ٣٥٣ - ٣٥٦)

وتمثل الخرائط الرقابية أداة مساعدة ومفيدة للحصول على جودة رقابية فهي عبارة عن نموذج تخطيطي **Pictorial Mode** (نموذج مرسوم) يمثل هيكل للرقابة الفعالة (للرقابة من منظور الجودة) وتعتبر الخرائط أداة فعالة للإستخدام في مساعدة الإدارة في المتابعة والرقابة وتعتبر أكثر فائدة في حالة القرارات المتعاقبة أو الديناميكية ، وتعتبر نموذج يعتمد على الرسم في توضيح الواقع الفعلى والمتوقع .

- فوائد إستخدام الخرائط الرقابية :

- ١- أسهل في التعامل لتوضح البدائل عن الجداول الرقمية .
- ٢- طريقة أسهل لتوضيح هيكل المشكلات المعقدة والمراحل الرقابية المتعاقبة .
- ٣- يمكن تطبيقها بسهولة في حالة تحليل الواقع الفعلى للرقابة .
- ٤- طريقة موضوعية لتقييم الواقع الفعلى والمتوقع من الإحتمالات غير المؤكدة .
- ٥- توضيح العلاقات المتداخلة للأعمال أو المهام .
- ٦- تقرأ الخريطة من الشمال إلى اليمين .
- ٧- يتم في نهاية كل حالة من حالات الطبيعة توضح إحتمالات حدوث كل منها .

- مزايا إستخدام خرائط الرقابة من منظور الجودة :

- ١- تظهر قياسات كل القيم والمتغيرات ويتم تحديد الحد الأعلى والأدنى لهذه القيم بياناً في ضوء المستويات المعيارية .
- ٢- هناك مراعاة للمتغيرات العشوائية التي تؤدي لخلق ظروف خارجة عن التحكم والسيطرة تؤثر على متغيرات الخريطة .
- ٣- معدل طول الحركات الخارجة عن التحكم والرقابة (إنحراف) يتم تقييمه بالنسبة لكل خريطة .
- ٤- مدى وأطوال الحركات الواقعة تحت السيطرة والرقابة بالنسبة لكل خريطة معروفة ، حيث يتم تحديد معدل للقيمة المتوسطة للأداء حتى يظهر الإتجاه ضعيف الإشارة (سلبى) ، على الإشارة (إيجابى) ومنها يتبين ويتضح تحديد المسافة الواقعة (معدل طول الحركة) .

- ٥- صلاحية القيام بإتخاذ الإجراء التصحيحي وتقييم الأداء ويتم الإعتماد فى ذلك على أطول الحركات الخارجة عن السيطرة .
- ٦- خرائط الرقابة مع معدل أطوال الحركات تحت كل ظرف يعتبر خريطة للمراقبة الأجود تحت هذه الظروف .
- ٧- تؤدي نتائج هذه الخرائط إلى إستنتاجات بالنسبة لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

وتتطلب الخرائط مقاييس لصفات الجودة المقدره فى العملية الرقابية ورقابة الأداء . (١١٣ : ١ - ٤)

- صياغة رؤية ورسالة المنظمة :

يرى سيد الهوارى (٢٠٠٢) أن وجود أى منظمة مرتبط برؤية ورسالة معينة تسعى لتحقيقها ، وتحتاج المنظمات لكى تكون قوية متماسكة وفى نفس الوقت مرنة لمواجهة إحتياجات التغيير تتطلب أن يكون لقاداتها ومسئولياتها ومجموع عاملها رؤية واحدة مشتركة .

والرؤية هى " وضوح صورة المطلوب إنجازه عند الجميع ، وهى بذلك أداة تنسيقية قوية بين مختلف الأفراد فى المنظمة فى المستويات والمناصب الإدارية المختلفة ، وتساعد كل فرد بالمنظمة على صناعة قراراته فى ضوء هذه الرؤية الموحدة للجميع ، وهى بطبيعتها حلم للمستقبل فهى تتحدى الأحوال الساكنة وتجعل السلوك الهادف أكثر وضوحاً " .

وتعد الرؤية الناجحة هى الرؤية التى تكون قد تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الإبتكارى والإبداعى بالإضافة إلى التحليل المنطقى ، وشمول الرؤية للمبرر من الوجود يربط الرؤية بالرسالة وذلك على إعتبار أن رسالة المنظمة هى المبرر من وجودها ، ولذلك أحياناً ينظر إلى الرؤية على أنها تحوى رسالة المنظمة أيضاً إذا إشتملت على المبرر من الوجود ، ومن الأهمية بمكان توحيد الرؤية Vision بمعنى ربط رؤية كل شخص برؤية الآخرين وربط رؤية كل إدارة برؤية الإدارات الأخرى بحيث تكون رؤية المنظمة ككل وحدة واحدة ، لذلك يجب أن يشارك كل أفراد المنظمة فى توضيح الرؤية وتكون رؤية مشتركة ، فالرؤية تعنى بالضرورة رغبة فى تغيير شامل على مستوى المنظمة ككل وأن يكون هذا التغيير للأفضل ، فالرؤية ليست إستراتيجية وليست خطة تشغيلية وإنما هى تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التى تحكمها وإتجاهها فى المستقبل .

الرؤية Vision		
إحساس بغرض نبيل ووتر إنفعالي يحفز الأفراد للعمل والإلتزام	شئ يمكن الإقتناع بأنه قابل للتحقيق	حلم أو تميز مطلوب تحقيقه

- أهمية صياغة الرؤية :

- تكمُن أهميتها في أنها تحوى الأنشطة التالية :
- ١- تحديد قدرات المنافسين وأنشطتهم والتعرف على إستراتيجياتهم وتحركاتهم .
 - ٢- التعرف على المؤثرات البيئية سواء كانت في شكل فرص أو تهديدات .
 - ٣- تقييم قدرات المنظمة نقاط قوتها ونقاط ضعفها والعقبات المتوقعة .
 - ٤- ربط إتجاه المنظمة المرغوب بالإحتياجات والأهداف والخطط .
 - ٥- إتخاذ قرار عما إذا كان من المرغوب تبني أفضل ممارسة للمنافسين أو خلق ممارسة أفضل . (٤٨ : ٧١ - ٧٨)

- شروط لابد من توافرها في الرؤية :

- ١- لابد أن تكون الرؤية طموحة تركز على تحقيق أعلى النتائج .
- ٢- لابد أن تخلق الرؤية طاقة وتعاطف وإلتزام وليس قلق وإرتباك .
- ٣- لابد أن تكون الرؤية واقعية وقابلة للتحقيق وتعتبر مرشداً لكل نشاط في المنظمة .

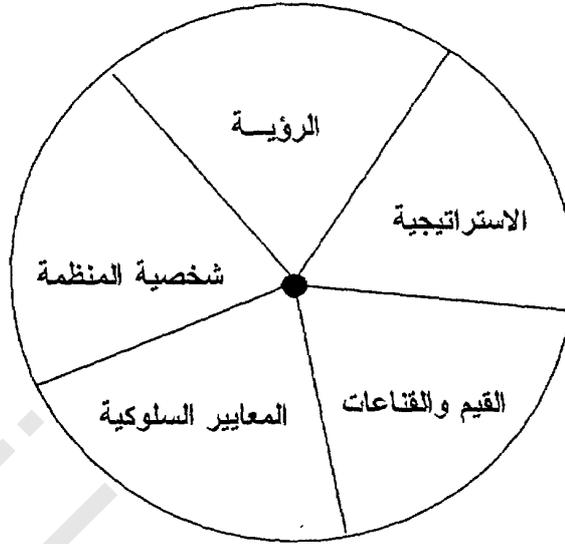
مع ضرورة وأهمية أن تكون الرؤية مرتبطة برسالة المنظمة فهى بمثابة " الدينامو " أو المحرك للرسالة .

ويشير سيد الهوارى (٢٠٠٢) أن الرسالة تعبر عن الغرض الذى من أجله وجدت المنظمة ، وتهتم أساساً بالإجابة على التساؤلات التالية : لماذا وجدت المنظمة ؟ .. ماهى طبيعة عملها ؟ .. ماهى القيم التى تحكم عمل المنظمة ؟

- الرسالة :

- هى بيان مكتوب يوضح اتجاه المنظمة فيه إجابة على مجموعة تساؤلات :
- ١- الغرض من إنشاء المنظمة .
 - ٢- الإستراتيجية أو المسارات الرئيسية .
 - ٣- القيم والقناعات والأخلاقيات .
 - ٤- السلوك المتوقع من أعضاء المنظمة .

عناصر رسالة المنظمة :



شكل رقم (٨)
عناصر رسالة المنظمة

يتضح من الشكل السابق أن الرسالة أوسع شمولاً من الرؤية ذلك أنها تحوى الخطوط الإستراتيجية العامة للمنظمة والقيم والقناعات الأساسية والمعايير السلوكية الجوهرية وبالتالي شخصية المنظمة ، والرسالة بهذا الشكل توضح الإتجاه العام للمنظمة بشكل شامل ودقيق ، وإذا كانت الرسالة بدون رؤية فإنها تفقد الوضع الأفضل المرغوب فى المستقبل للمنظمة . (٤٨ : ٧٦ - ٧٨)

ويذكر أحمد ماهر (١٩٩٦) أن رسالة المنظمة تشتق من البيئة التى تعمل فيها المنظمة ، ومن المجتمع الذى تنتمى إليه ، وعادةً ما تبدأ المنظمة برسالة معينة وواضحة تشير إلى المجال الذى تعمل فيه المنظمة ، وأهدافها العامة التى تعبر عن توقعات الأطراف المستفيدة من المنظمة ، ووظائفها وأنشطتها الأساسية ، والطريقة التى ستؤدى بها هذه الوظائف والأنشطة والقيم التى تشتق منها هذه الوظائف والأنشطة والغرض الذى من أجله توجد المنظمة وتؤدى وظائفها ، ولكن بمرور الزمن فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكى تتواءم مع المتغيرات التى تواجهها ، وتعتبر عملية إعداد رسالة المنظمة من أهم وأصعب الخطوات وذلك لأنها :

- ١- توضح سبب وجود المنظمة وأغراضها ووظائفها ورغباتها ومن تسعى إلى تحقيق رغباتهم .
- ٢- تحدد مجالات الأعمال التى ستقوم المنظمة بالدخول فيها والإستراتيجيات التى سوف تطبقها .
- ٣- تحدد المجالات التى سوف تنافس فيها المنظمة المنظمات الأخرى .

٤- تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهى أنماط النمو والإتجاهات التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها . (١٣ : ٥٥ ، ٥٦)

الأمر الذى يؤكد على ضرورة الأخذ بمنظور الجودة الشاملة حيث الرغبة فى التغيير الشامل على مستوى المنظمة ككل ، وأن يكون هذا التغيير للأفضل من خلال الرؤية المستقبلية الطموحة والناجحة التى تستطيع مواجهة التغيرات بل والتكيف معها بما يحقق أعلى النتائج .

- إدارة الهيئات الرياضية وتحديات القرن الحادى والعشرين :
لاشك أن كثير من الهيئات الرياضية فى حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الحادثة على مستوى العالم فى القرن الحادى والعشرين ومن ثم يجب عليها أن تمضى قدماً فى سبيل تبنى فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتمشى مع متطلبات الإنتاج الرياضى فى كافة مجالاتها وعلى كافة مستوياتها .

فالإدارة الرياضية بشكل عام فى حاجة لإعادة صياغة الفكر الإدارى فى المجال الرياضى وتحويله من فكر إدارى تقليدى إلى فكر إدارى حديث يتمشى مع متطلبات المنتج الرياضى فى القرن الحادى والعشرين .

وفيما يلى بعض المقومات المقترحة لمواجهة التحديات السابق الإشارة إليها وهى كما يلى :

- ١- تبنى أسلوب " الجودة الشاملة " .
- ٢- البدء من " المخرجات " وليس كم تعودنا فى الإدارة التقليدية حيث يبدأ الأمر عادة بالمدخلات .
- ٣- يجب أن يكون " الإبتكار " هو المدخل الرئيسى للعمل فى مجال الإدارة بالهيئات الرياضية .
- ٤- ضرورة أن يكون المحك الرئيسى فى التقويم هو " كفاءة وكم الإنتاج الإدارى والفنى .

٥- من الأهمية أن تتبنى الإدارة بالهيئات الرياضية شعار " البحث عن التميز " .
(٩٥ : ٢٠ ، ٢١)

ويشير على السلمى (١٩٩٢) إلى أن العالم الآن يشهد ثورة إدارية جديدة تحاول ملاحقة الثورات الثلاث الأساسية : ثورة الإلكترونيات ، ثورة الإتصالات ، ثورة المعلومات وتخلق هذه الثورات الثلاث واقعاً جديداً للإدارة وفرص وتحديات هائلة لم يسبق لها مثيل ولمواجهة هذا الواقع الجديد تعتمد الإدارة فلسفة جديدة .

(٦٤ : ٣٥٦)

- الجودة الشاملة :

تواجه المجتمعات المعاصرة موجة من المتغيرات والتحديات إمتدت لتشمل كافة مجالات وصور الحياة ، وأصبح كل شئ قابل للتغيير والتطوير لدرجة لم تجعل للثبات ظهوراً على سطح هذا الكون ، والمتتبع للمتغيرات التي واجهت مجتمعات هذا العصر يجدها لم تقف عند حد التغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية فحسب بل إمتدت أيضاً لتشمل تغييراً فى المفاهيم والفلسفات الحاكمة .

ومن هنا كان لابد من إعادة التفكير للوصول إلى منهجية علمية وعملية متطورة تساهم فى الإرتقاء بمستوى أداء المنظمات ووصولها إلى الهدف المنشود ، وإستمر التطور والتفكير يفرز إتجاهات ومداخل وفلسفات جديدة إلى أن ظهر مدخل إدارة الجودة الشاملة ، هذا المدخل يعتبر نتاجاً حقيقياً لإعادة التفكير التى ركز عليها الفكر الإدارى المعاصر . (٦٨ : ٢)

لذا تركز العديد من الدراسات الإدارية بالتأكيد على تطوير المنظمات على إختلاف أنواعها من منظور الجودة الشاملة مؤكدة أنه المدخل الأمثل الذى سيمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات والتفاعل مع إحتياجات المجتمع وإصلاح أوضاعه .

- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة :

يؤكد أحمد قدرى محمد كامل (٢٠٠٣) أنه خلال السنوات القليلة الماضية بدأت معالم فلسفة إدارية جديدة فى الوضوح والتبلور يمكن حصر أهم عناصر هذه الفلسفة فى الآتى :

- ١- قبول التغيير بإعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها .
- ٢- الإقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة وإستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها .
- ٣- الإعتراف بالسوق وآلياته بإعتباره الأساس فى نجاح الإدارة أو فشلها وقبول أحكامه بإعتبارها الفيصل فى تقييم أداء الإدارة .
- ٤- استيعاب التكنولوجيا الجيدة والمتجددة (المتغيرة) كعنصر حاكم لتفكير الإدارة وإختياراتها .
- ٥- الإستخدام الذكى لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها .
- ٦- قبول المنافسة كواقع ضرورى والسعى إلى تحقيق سبق على المنافسين من خلال خلق التميز .
- ٧- إدراك أهمية الإستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدتها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنشأة .

- ٨- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة تعتمد عليه فى خلق المنافع والإيجابيات .
- ٩- إدراك العالم كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلى فى التعامل إلى الحيز العالمى .
- ١٠- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين والسعى نحو تكوين تحالفات إيجابية (حتى مع المنافسين) .
- ١١- أهمية العميل وضرورة الإقتراب منه وإتخاذ معياراً أساسياً فى الإختيارات الإدارية .
- ١٢- الإبتعاد عن منطق الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعى وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة . (١٠ : ٥٤)

- مداخل تعريف الجودة :

- أشار أحمد محروس (٢٠٠٤) إلى أن هناك خمس مداخل لتعريف الجودة وهى :
- ١- مدخل المثالية : الجودة هى مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال .
 - ٢- مدخل المنتج : الجودة يمكن قياسها وتحديدتها بدقة وهى تمثل بالنسبة للمنتج مستوى إحتوائه على خاصية أو عنصر من العناصر والخواص المكونة له .
 - ٣- مدخل المستخدم : الجودة هى درجة تحقيق منتج معين لإحتياجات مستهلك معين
 - ٤- مدخل التصنيع : نظرة الصانع إلى الجودة هى نظرة هندسية تصنعية ومن هنا كان التعريف الشائع للجودة هو : التطابق مع المتطلبات - تحقيق المواصفات - تصنيع جيد من أول مرة .
 - ٥- مدخل القيمة : وهذا المدخل يعتمد على التكلفة والسعر ولذا فإن المنتج الجيد هو :
 - * المنتج الذى يوفر أداءً معيناً بسعر مقبول .
 - * المنتج الذى يحقق المواصفات بتكلفة مقبولة . (١١)

- تعريف الجودة : Quality

لقد تعددت وتباينت التعريفات والمفاهيم التى أطلقت على الجودة الشاملة وفى تفسير ذلك ترى الباحثة أن مفهوم الجودة تناوله العديد من المهتمين على أصعدة مختلفة كل حسب رؤيته الخاصة كما تؤكد الدراسات أنه رغم أن إدارة الجودة الشاملة مدخل نشأ منذ أواخر السبعينيات إلا أن مفهومها مازال غير واضح ، وليس له أسس نظرية ، وبالتالي يمكننا القول بأن إدارة الجودة الشاملة أساليب ولم تنشأ من أسس نظرية ، وأن مداخل روادها مثل ديمينج ، وجوران ، وكروسبى وفيجن بوم قد ركزت على الأساليب والمكونات والنظم ولم توضح النظرية ورائها وبالتالي فقد

واصل الباحثون بعدهم على نفس المنوال ، لذلك تناولتها الكتابات العربية مع بداية عقد التسعينات على أنها جودة خاصة تعرف بأنها " مجمل من الخواص التي تتعلق بفاعلية منتج أو عملية أو خدمة " ، وبشكل آخر هي " جميع المميزات والخواص للمنتج أو الخدمة " .

حيث يرى توفيق محمد عبد المحسن (١٩٩٩) نقلاً عن وليام وهريت **Willian and Harrit** (١٩٨٣) إلى أن مفهوم الجودة يتعدى جودة المنتج نفسه ليشمل أيضاً جودة الخدمات ، وجودة الإتصال وجودة المعلومات وجودة الأفراد وجودة الإجراءات وجودة الإشراف والإدارة وجودة المنظمة ككل ، وهذا ما تؤكد عليه الكتابات الآن وما يسمى بمفهوم الجودة الشاملة . (٢٢ : ١٣)

يعرفها صالح ناصر (٢٠٠٤) على أنها " مجموعة من المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج ، وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات " . (٤٩ : ١٧)

هذا ما أيده إيشكوا **Eshiqua** عند وضعه تعريفاً موسعاً لمفهوم الجودة " فهي تعنى جودة العمل وجودة الخدمات وجودة المعلومات ، وجودة نظام العمل وإجراءاته وجودة الأقسام وجودة الأفراد والمدراء ، وجودة أهداف النظام ، فهي جوهر العملية الإدارية التي تعتمد على المشاركة الفاعلة وإزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة وإستخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية إتخاذ القرار لتحقيق الرضا للعميل فهي مبنية على وجهة نظره " . (٣٧ : ١٣٨)

وفي ضوء التعريفات السابقة فإن الجودة كقاعدة إنطلقت منها العديد من المفاهيم تعنى أنها :

- ١- معياراً للتميز والتطور فالنظام يتحرك لخدمة المستفيدين وتحقيق إحتياجاتهم وتوقعاتهم في شكل خدمي جيد متكامل وفاعل لا يقبل الخطأ ويدير الوقت بكفاءة
- ٢- تقديم الأفضل لكسب الثقة على المستوى الخدمي .
- ٣- ضمان الأداء الجيد من أول مرة بوضع تأكيد و ضمانات على الخدمة أو المنتج والتحسين والتطوير المستمر في النظام .
- ٤- تقديم المواصفات المتميزة للخدمة ، والخلو من العيوب والأخطاء ، وبالتالي هي معيار لتقييم النجاح ، ولأنها تهتم بالإستمرارية فقد اهتمت بالتكامل والشمول ليصبح هناك جودة شاملة تهتم بالتفاصيل في شكل فلسفة ومنهج وأساليب إجرائية . (٣٧ : ١٣٩)

- إتجاهات تعريف الجودة فى التربية البدنية والرياضة :
يشير حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٣) إلى أن هناك عدة إتجاهات لتعريف
الجودة فى التربية البدنية والرياضية منها :

تعريف الجودة المبني على التصنيع فى التربية البدنية والرياضة والذي
يعرف الجودة على أنها " الدرجة التى يتطابق فيها مستوى الأداء والإنجاز الرياضى
أو الإدارى فى المؤسسات الرياضية المختلفة مع التصميم والعمليات والمواصفات
المتوفرة (المدخلات) .

وهناك تعريف للجودة المبنية على التفوق من ممارسة الأنشطة الرياضية أو
إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة حيث يشير حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٣) نقلاً
عن باربرا تشمان **Barbaraw Tuchman** بأنها " حالة من التميز تحتوى على
جودة ممتازة ومميزة عن الجودة السيئة فى الأداء الرياضى والإدارة فى المؤسسات
الرياضية المختلفة ، بما يعنى أن الجودة فى هذه المؤسسات هى تحقيق أعلى معيار
للأداء الرياضى والإدارى وذلك على خلاف ما هو دون المستوى .

فالجودة فى ممارسة النشاط الرياضى أو إدارة المنظمات الرياضية على
إختلاف أنواعها عبارة عن تحقيق متطلبات وأهداف المستفيدين فى مجال الأداء
الرياضى والإدارى فى هذه المنظمات ، والمستفيد يتركز فى اللاعب - الإدارى -
الجهاز الفنى - الجهاز الإدارى - الجمهور الداخلى والخارجى للمنظمة الرياضية .
(٣٠ : ٢٥ - ٢٩)

- أشكال الجودة فى التربية البدنية والرياضة :

يذكر حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٣) أن الجودة تأخذ الأشكال التالية :

١- تواجد المواثمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو بمجالات التربية البدنية
المختلفة .

٢- القيام بأفضل ما يجب أن يكون فى حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف
الأنشطة الرياضية .

٣- جودة النشاط الرياضى أى جودة الخدمة التى تقدم للمستفيدين من ممارسة
الأنشطة الرياضية سواء كان اللاعب - الإدارى - الجهاز الفنى والإدارى لكل
الأنشطة .

٤- تناسب تكلفة إعداد البطل أو النشاط بالنسبة للهدف المراد تحقيقه سواء رياضة
للجميع أو تحقيق بطولة رياضية معينة . (٣٠ : ٢٢)

- تعريف الجودة الشاملة : Total Quality

تعتبر الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً لتقديم أفضل خدمة ممكنة ، كما أنها تمثل النموذج المنطقي للإدارة العلمية التي تتبنى فلسفة منع الخطأ وتقلل من الجهود المهدرة وتقوم على فرق العمل لتحسين الجودة المستمرة وتحقيق الكفاءة والفاعلية .
(١١٢ : ٤٧ ، ٤٨)

وقد عرفها عمرو وصفي العقيلي (٢٠٠٠) بأنها " إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة ، تكون قادرة خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات المستفيدين بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها " . (٧٠ : ١٧ ، ١٩)

كما عرفها محمد عبدالله البكر (٢٠٠١) بأنها " منهج نظري وتطبيقي لعملية متكاملة ومتناسقة من مجموعة من القيم والوسائل والأساليب والخطوات الإجرائية المنظمة التي تهدف إلى ضمان إستمرارية جودة المنتج أو الخدمة المقدمة ، وذلك ما يطلق عليه نظام الجودة الشاملة " . (٨٨ : ٨٣ ، ١٢٣)

ومن أكثر التعريفات شمولاً تعريف الجودة الشاملة على " أنها فلسفة إدارية تحتوى مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر ، فهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين خدمات النظام وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء النظام ككل من خلال الوفاء باحتياجات العاملين والمستفيدين " .
(٢٨ : ١٦٦)

وبتحليل ما تقدم من تعاريف ومفاهيم تم التوصل إلى عدة حقائق مفادها ما يلي :

١- إن مصطلح الجودة الشاملة مصطلح حديث من حيث المسمى والمعايير التي يتضمنها ليدخل كافة المجالات ، ويشمل ثلاثة جوانب رئيسية كالتالي :

- **جودة التصميم Quality Designing :**
تعنى تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أخذها بعين الإعتبار عند عملية التخطيط للعمل .

- **جودة الأداء Quality Performance :**
وهي الإلتزام بتنفيذ الأعمال وفق المعايير المحددة .

- **جودة المخرج Quality Output :**
وتمثل الحصول على منتج وخدمات وفقاً للخصائص المتوقعة (جودة المطابقة) . (٥٩ : ١٦٢)

٢- إن الجودة الشاملة تحمل مفهوماً واحداً ضمناً وإن اختلف سياق تناول الأ وهو محاولة الإستثمار الأمثل للطاقت المختلفة بشكل جماعى متعاون ومثالى لضمان التحسين والتطوير والعمل بشكل سليم لتحقيق أفضل النتائج المرغوبة التى تحقق الرضا للجميع .

٣- يتفق كل من مفهوى الجودة الشاملة والجودة فى التركيز على تحقيق الرضا التام للمستهلك أو متلقى الخدمة ، إلا أن الجودة الشاملة أضافت الإهتمام بضرورة تضافر الجهود داخل المؤسسة لتحقيق هذا المستوى من الرضا ، كما أنها تحث على الإلتزام بمعايير محددة سلفاً تحدد صفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة ، الأمر الذى جعل منها مدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل خدمة ممكنة .

وبالرغم من الإختلاف والإتفاق بين معظم الكتابات التى تناولت الجودة والجودة الشاملة فقد خرجت أغلبها بالعديد من المفاهيم الإصلاحية التى إتفقت فى الرغبة بالتطوير والتجويد إلى حيز التطبيق فى ظل آليات تتعلق بمفهوم إدارى أشمل هو إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** التى تترجم إحتياجات وتوقعات المستهلك أو متلقى الخدمة إلى خصائص ومعايير وبرامج مع التطوير المستمر فى منحنى تنظيمى للإدارة والرقابة على الجودة تقود كل عمليات الجودة والعاملين بالمؤسسة نحو التحسين المستمر . (٣٧ : ١٤١ ، ١٤٢)



شكل رقم (٩)
دعائم الجودة الشاملة

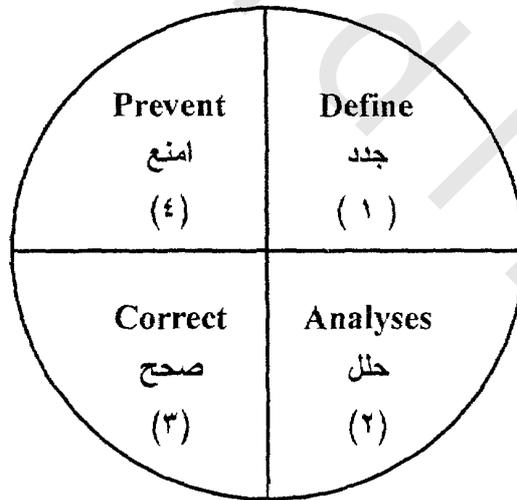
أدوات الجودة الشاملة :

إن معظم أدوات الجودة تُبنى على أساس الرقابة الإحصائية للعملية والتي تبدو فنية أكثر من حقيقتها ولذا يبدو أن تفسير وتطبيق هذه الأدوات عملية فنية ولكنها لا تحتاج لذلك بالضرورة ، كما أن الأفراد المدربين على هذه الأدوات بالمنظمة لا يستخدمونها لحل مشكلات الجودة فحسب بل تمكنهم من بناء حافظ في كل عمل . (٣٥ : ٨٩)

ويعد الهدف من هذه الأدوات هو إزالة أو خفض مصادر التغيير التي يمكن مراقبتها في المنتجات والخدمات . (١٠ : ٤٩)

ويشير فريد عبد الفتاح زين الدين (١٩٩٦) إلى أنه يوجد حوالي مائتي أداة للجودة ولكن العدد المستخدم فعلا على نطاق واسع حوالي ٢٨ أداة . (٧٢ : ٢٢٢)

وعلى الرغم من تعدد أدوات الجودة الشاملة إلا أنها ترتبط جميعها بدورة التحسين **The Improvement Cycle (DACP)** والتي تتعدد كما يلي :



شكل رقم (١٠)

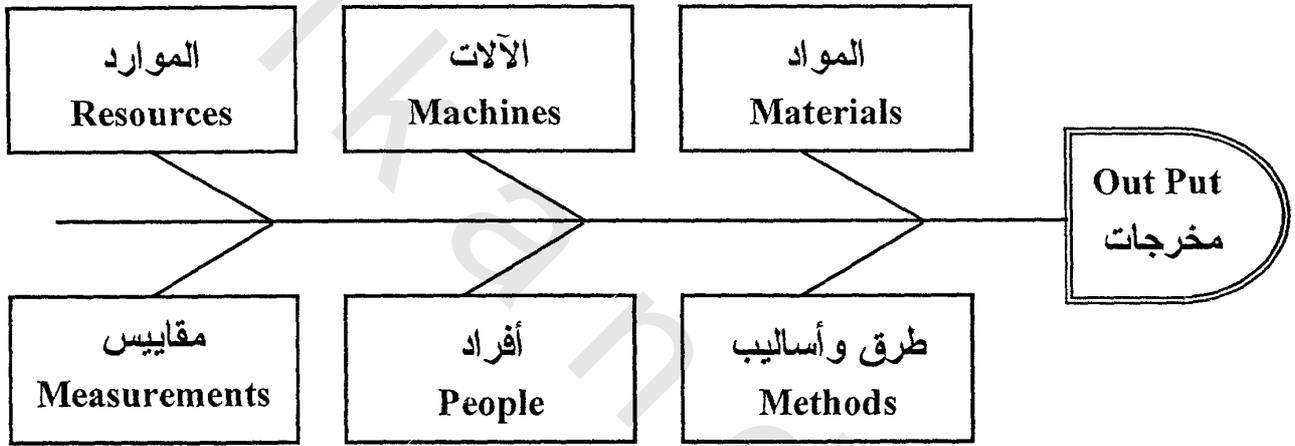
دورة التحسين The Improvement Cycle

- وتهدف عمليات التحسين إلى القضاء على المشكلات التي تعرقل الجودة وتستمد عمليات التحسين أفكارها من أربعة مصادر رئيسية :
- ١- أفكار العاملين .
 - ٢- البحث والتطوير .

٣- إحتياجات المستفيد

٤- دقة وصدق المعلومات . (١٢٨)

وتتعدد أدوات الجودة الشاملة إلا أن من أبرزها ما يلي :
مخطط إيشيكوا **Diagram Ishikawa** أو مخطط السبب والنتيجة ويتم تداوله تحت مسمى **Bone Fish** أو عظم السمكة لأنه يشبهها .

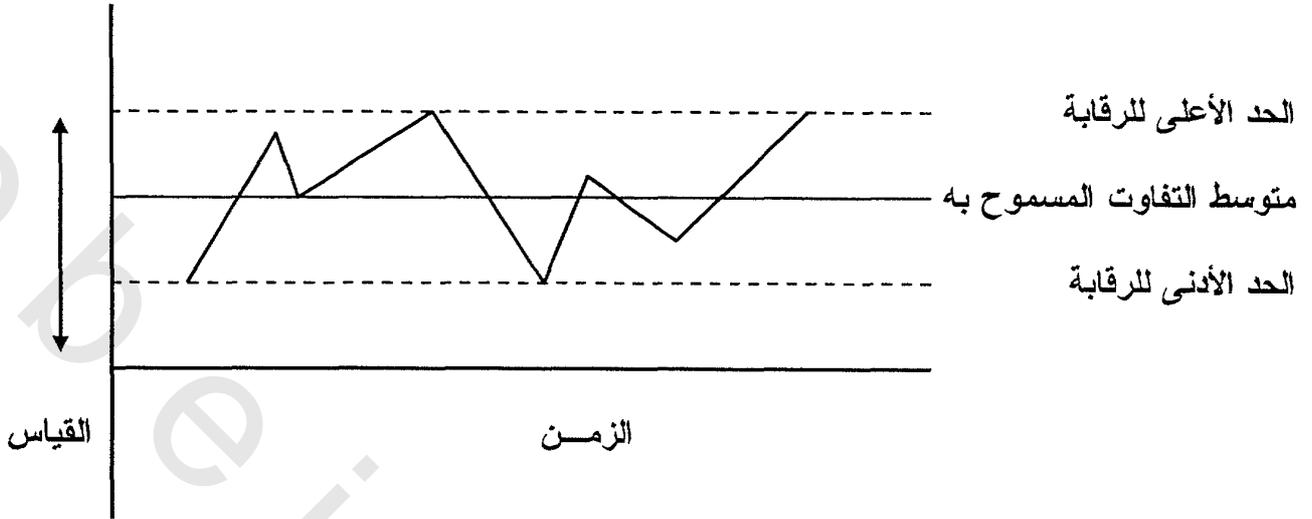


شكل رقم (١١)
مخطط السبب والنتيجة (عظم السمكة)

ويمتاز هذا المخطط بأنه من أقوى المخططات التي تفيد في تحليل الواقع بغية تحسين الجودة والإستخدام الأكثر فعالية للموارد ، وتخفيض التكاليف .
(٣٣ : ٢٠٠)

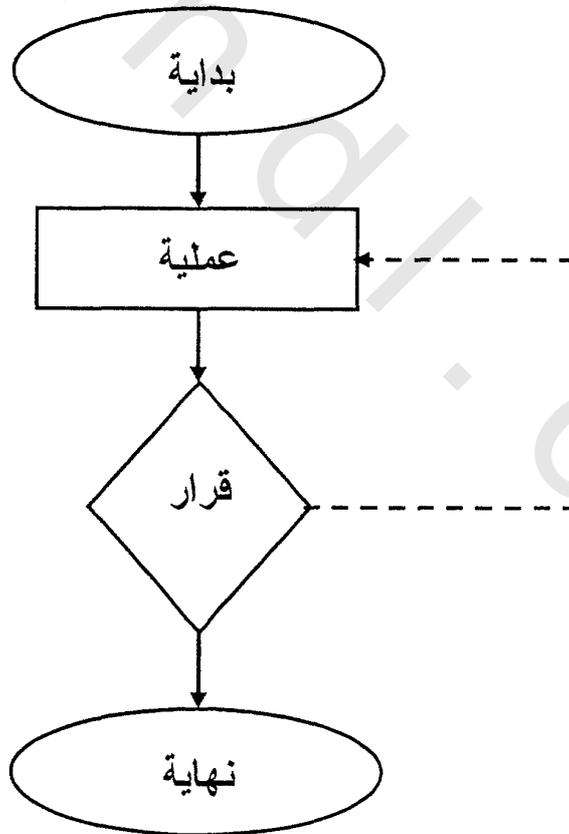
ويمكن الإستعانة بالمخططات التالية للوقوف على كل موقف وما يناسبه من أداة للتحقق ، حيث إن ما يصلح لموقف قد لا يصلح لآخر ومن أشهر هذه الأدوات ما يلي :

١- مخطط التحكم والرقابة **Control Graph** : ويحتوى على ثلاثة خطوط أساسية للمتوسط الحسابى ، وإثنان للقيم العظمى والدنيا ، ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا .



شكل رقم (١٢)
التخطيط البياني لرقابة الجودة

٢- مخطط التدفق (خريطة التدفق) Flow Chart : وهو مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط إتخاذ القرار وتوضيح المسار بعد كل خطوة .



شكل رقم (١٣)
خريطة التدفق

٣- رسم المستطيلات البيانية **Histogram** : ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة منها .
٤- مخطط باريتو **Pareto Graph** وهو رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها ، ويهدف إلى تحديد أولويات المجالات الأكثر فائدة لتركيز موارد تحسين الجودة المحددة عليها ، ويستخدم في هذا التحليل خرائط القياس والقوائم الإرشادية لجمع البيانات وهو من أقوى الأدوات التي ابتكرها الإنسان .

وتوضح خرائط باريتو عدد العيوب أو المشكلات خلال وقت محدد في التخطيط العمودي ويستخدم لتوضيح أولويات الإدارة في أنها تركز على الأساسيات الرئيسية لحدوث المشكلة .



شكل رقم (١٤)
خرائط باريتو البيانية

٥- مخطط التشتت **Dispersion Diagram** : ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين للحصول على فكرة واضحة لعلاقات داخل النظام .
(٣٧ : ١٧٣ - ١٧٥)

- مفهوم الشمولية Total للجودة :

الشمولية في الجودة تذهب إلى أبعد من الفكر التقليدي للجودة ، والذي يحصرها في عمليات التصنيع والإنتاج ، حيث تأخذ في إعتبارها كل التفاعلات من مختلف عناصر المنظمة .

والفكرة الأساسية أن زيادة فعالية النظام ككل تحقق جودة أفضل من زيادة بعض مخرجات الأنظمة الفرعية . (١٢٤ : ٥٦)

وتشير أمل يوسف (٢٠٠٤) نقلاً عن فوهل Vohl (١٩٩٢) إلى الشمولية في الجودة في ثلاث نقاط رئيسية هي :

- ١- أنها تشمل كل العمليات داخل المنظمة وذلك منذ بداية العمليات إلى نهايتها سواء كانت هذه العمليات أساسية أو مساندة
- ٢- أنها تشمل كل الوظائف بالمنظمة من أبسط الوظائف إلى أعقدها ، ومن بداية العمليات إلى نهايتها بحيث تتكامل وتترابط الوظائف في كل المستويات ، ولا تترك وظيفة دون تحقيق الجودة بها .
- ٣- أنها تشمل كل فرد داخل عناصر النظام بالمنظمة بداية من العاملين وأعضاء الإدارة ونهاية بالمستفيدين الداخليين والخارجيين بحيث يدرك كل فرد مسؤوليته عن جودة عمله وجودة عمل المنظمة ككل . (١٧ : ٢٤)

وفي إطار النظرة الشمولية للجودة يرى ايشيكافا Isikawa (١٩٨٥) أن الجودة تشمل جودة المنتج والخدمة ، جودة طريقة الأداء ، جودة المعلومات ، جودة العمليات الإنتاجية ، جودة أماكن العمل ، جودة العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية (جودة الأفراد) ، جودة الأهداف الموضوعية ، أضف إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية ، جودة المنظمة ككل Narrowly interpreted, quality means quality of product, Broadly interpreted, quality means quality of work, quality of Service, quality of information, quality of process, quality of division, quality of people, including workers, engineers, managers, and executives, quality of company, quality of objectives, etc . (١١٤ : ٤٥)

ويذكر محمد توفيق ماضي (١٩٩٥) أن شمولية الجودة تتضح في تعريف جوران Juran (١٩٨٦) الذي أوجزه في الملائمة للإستخدام " Fitness Touse " ويقصد بذلك أن يكون مستخدم المنتج أو الخدمة قادراً على الإعتماد عليها في إنجاز ما ينبغي منها ، وقد أضاف أن تلك الملائمة للإستخدام تتكون من خمسة أبعاد أساسية هي :

- ١- جودة التصميم Quality of Design .
- ٢- جودة المطابقة للمواصفات Quality of Conformance .

- ٣- أن تكون متاحة A Vailability .
- ٤- الأمان في الإستخدام Safety .
- ٥- الأداء عند الإستخدام الفعلي Field Use . (٦٧ : ٨٢)

- الرقابة على الجودة (QC) Quality Control :

لقد ظهرت فكرة الرقابة على الجودة منذ العصور القديمة ، فقد شهدت الحضارة الفرعونية القديمة منذ عام ١٤٥٠ قبل الميلاد نوعاً من أنواع الرقابة على الجودة للتأكد من دقة مستوى الأداء الذي تم به تقطيع الأحجار أثناء عملية بناء الأهرامات وزخرفة المعابد والمقابر . (١١١ : ١٥)

وهذا ما يدل على أن الرقابة على الجودة لم تظهر فجأة وإنما مرت بمراحل بشكل تدريجي من خلال تطور مستقر وثابت .

- مفهوم مراقبة الجودة :

يشير محمد توفيق ماضي (١٩٩٥) إلى أن المقصود بالرقابة على الجودة " هي مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق يتطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج وذلك بغرض الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب والمحدد مقدماً " . (٨٢ : ١٤٩)

ويرى محمد درويش (١٩٩٧) أن مراقبة الجودة هي " التأكد من أن ما تم إنتاجه من سلعة أو خدمة مطابقة لما يرغب المستهلك " . (٨٥ : ١٤٩)

ويذكر بهجت راضي (٢٠٠٢) أن مراقبة الجودة يقصد بها " مجموعة الأنشطة والأساليب والعمليات التي تستخدم لإتمام جودة المنتج " . (١٩ : ٥٣)

وتشير أمل يوسف (٢٠٠٤) إلى أن مراقبة الجودة هي " العمليات الفنية والأنشطة التي تستخدم لمقابلة متطلبات الجودة " . (١٧ : ١٥)

وترى الباحثة في ضوء التعريفات السابقة أن مراقبة الجودة محدودة الرؤية نسبياً ، فهي تعد مدخلاً للكشف وإصلاح الأخطاء وليس منعها والعمل على منع حدوثها قبل أن تحدث ، فليس هناك تحسين لجودة الأداء أو الخدمة ولكن مجرد تقييم وتوضيح وضع الجودة ، فمشكلات العمليات لا يتم القضاء عليها ولكن يتم فقط احتوائها ومن ثم لا تتم الاستفادة الكاملة من المشكلات والأزمات لذا تظل النظرة للرقابة على الجودة محصورة على منع العيوب بدلاً من محاولة إصلاحها حيث تستخدم جميع الإجراءات التطبيقية لزيادة درجة المطابقة والاتساق للأداء ولكن

دون سعى المنظمة للحصول على خصائص إيجابية للأداء تمكنها من الحصول على مزايا تنافسية ، فالمعلومات المترددة بعد حدوث الأخطاء في حين أن هناك حاجة ماسة وضرورة ملحة لنظام معلومات أمامية يمنع العيوب والإختلافات من المصدر ، ويمكن أن يتم ذلك بتحسين جودة الرقابة للعمليات منذ مرحلة تصميمها لذا ترى الباحثة ضرورة إستحداث أساليب وأدوات رقابية من منظور الجودة للوصول إلى جودة فى الرقابة على الأداء بما يحقق جودة الأداء نفسه وإعطائه ميزة تنافسية .

وفى هذا الصدد يشير أوماشونوم **Omachonum** (١٩٩٥) إلى أنه بوجود نظام الرقابة للجودة يتوقع أن يوجد نظام رقابة مخطط بيانياً ، وأوراق عمل ، ونظم لإجراءات الجودة ، وإختبار للمدخلات والمنتج فى المراحل الإنتاجية المختلفة ، مع وجود نظام للفحص الداخلى والمعلومات المترددة الخاصة بالعمليات مع بعض التطور لأنشطة الفحص الرئيسية وإستخدام للأساليب السبعة للجودة ، إذ أنه من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى رقابة أفضل للعمليات وتقليل حالات عدم المطابقة . (١٢٤ : ٩٦)

كما يذكر عمرو وصفى عقيلي (٢٠٠٠) أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء **Zero Defect** يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات ، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك وهذا يعنى وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل فالكل يشترك بشكل متعاون فى وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء فى أية مرحلة أو عملية ، فالجودة عبارة عن بناء يشترك فى تشييده جميع المعنيين به ، فهو جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالإعتماد على الإتصال المستمر وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء ، يتبنى تأكيد الجودة إستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هى الرقابة الوقائية ، الرقابة المرحلية ، الرقابة البعدية . (٧٠ : ٢٦)

- أهداف مراقبة الجودة :

يشير محمد درويش (١٩٩٧) إلى أهداف مراقبة الجودة فى الآتى :

- ١- ضمان توافر المواصفات المطلوبة فى كل جزء .
- ٢- ضمان توافر المواصفات المطلوبة فى المنتج النهائى .
- ٣- تلبية رغبة المستهلكين وتوليد الثقة لديهم فى المنتج .
- ٤- التطلع فى التصدير .
- ٥- تحديد النظم لتحسين الأرباح .
- ٦- تحسين قدرة المنظمة على المنافسة .
- ٧- تحديد المشروعات التى تؤدي إلى خفض التكلفة .

- ٨- تحديد الأسلوب الذى يؤدي إلى تقليل الفاقد .
٩- رفع الروح المعنوية للعاملين . (٨٥ : ١٤٩)

- تنظيم إدارة مراقبة الجودة :

- ترى الباحثة أن الشكل التنظيمى لمراقبة الجودة يتوقف على حجم النشاط المراقب وعلى أهميتها فيما يلى :
- ١- حجم نشاط المنظمة .
 - ٢- الإمكانيات والموارد (المالية ، المادية ، المعلوماتية ، البشرية) بالمنظمة .
 - ٣- طبيعة العمليات الداخلية .
 - ٤- طبيعة الأداء أو النشاط أو الخدمة (نمطى ، متكرر ، جديد أو مستحدث) .
 - ٥- مدى مساهمة الأداء أو النشاط فى المنظمة .

- ضبط الجودة :

- يعتبر الضبط بمثابة الأداة المثلى لتحقيق الهدف من جودة المنتج النهائى ويعتمد الضبط على أربع خطوات رئيسية :
- ١- وضع المعايير " الأنماط " وذلك لتحديد تكاليف وأنماط الجودة المستهدفة .
 - ٢- تقييم المنتج النهائى وذلك بمقارنة خصائص المنتج بتلك المواصفات الموضوعه سلفاً .
 - ٣- إتخاذ إجراءات التصحيح فى حالة تجاوز تلك المواصفات .
 - ٤- التخطيط من أجل التحسين ، وذلك عن طريق تنمية الجهود الدائمة نحو تحسين الجودة .

وبناء على ذلك يمكن القول أن ضبط الجودة تعنى " قيام الإدارة بإتخاذ الخطوات والإجراءات الكفيلة بالإلتزام بمستويات الجودة المحددة لمنتجات المنشأة " . (٢٣ : ٢٢٠)

وفى هذا الصدد يشير حسن الشافعى (٢٠٠٣) إلى أن ضبط الجودة فى المؤسسات الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة هى " إتباع أساليب وأنشطة تشغيلية فى المؤسسة الرياضية لتحقيق متطلبات الجودة للخدمة أو النشاط الذى تختص به المؤسسة الرياضية " . (٣٠ : ٦٠)

كما يرى البعض أنها مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج فى جميع مراحله وتسجيل بيانات عنه ثم تحليل هذه البيانات بقصد تحديد الاختلاف عن المواصفات الموضوعه وبالتالي إستبعاد الوحدات المعنية والتفكير فى أسبابها لوضع برنامج لمعالجتها " . (٢٣ : ٢٢٠)

- أساليب ضبط الجودة :

هناك أسلوبين رئيسيين فى ضبط الجودة هما :

- ١- التفتيش الكامل والشامل .
- ٢- الأسلوب الإحصائى . (٢٣ : ٢٢٥)

وتستخلص الباحثة فى ضوء ما تقدم أهمية المراقبة على الجودة فى الآتى :

- ١- إختيار أنسب الموارد والإمكانات المتاحة وأكفأ العمليات وأمثل الظروف للأداء والعمل بما يكفل توفير ضمان قوى للأداء ذو مستوى الجودة المنشودة .
- ٢- تركيز الأعمال والإجراءات مع الإستخدام الأمثل للموارد مما يهيئ مستوى عال من الجودة .
- ٣- توفير ظروف الأمان والسلامة فى العمل .
- ٤- الضمان التام لإنتظام وإستقرار وثبات درجة جودة الأداء أو الخدمة .
- ٥- التنسيق والتعاون بين جميع مراحل العمليات الإدارية بما يساعد فى الحصول على أداء متجانس ومماثل فى درجة الجودة فى كافة جوانب العمل بجميع الإدارات بالمنظمة .
- ٦- تطوير وتحسين النظم الإدارية ورفع مستوى الأداء .
- ٧- تباين وتنوع درجات الجودة بما يساعد على تشجيع المستفيدين والعاملين على التسابق والتنافس من أجل أداء ذى جودة أفضل .
- ٨- تخفيض تكاليف الجودة بالإستثمار الأمثل للطاقات والموارد .
- ٩- تحسين العلاقة بين المنظمة والمستفيدين .
- ١٠- مواجهة المنافسة الحادة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

- أهداف الجودة الشاملة :

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما :

- ١- أهداف تخدم ضبط الجودة : وهى التى تتعلق بالمعايير التى ترغب المنظمة فى المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المنظمة ككل وذلك بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء ... إلخ .
- ٢- أهداف تحسين الجودة : وهى غالباً ما تنحصر فى الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضى حاجات الزبائن بفاعلية أكبر .

كما يرى محمد الصيرفى (٢٠٠١) أن أهداف الجودة يمكن تصنيفها إلى

خمس فئات هى :

- ١- أهداف الأداء الخارجى للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع .
- ٢- أهداف الأداء للمنتوج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة .

- ٣- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط .
- ٤- أهداف الأداء الداخلى وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى إستجابتها للتغيرات ومحيط العمل .
- ٥- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين .
(٨١ : ٢٦ ، ٢٧)

- جودة الخدمة Quality Of Service :

أثار ظهور مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاته فى الفكر الإدارى والتسويقي الحديث إهتمام الباحثين فى مجال الخدمات ، فبعد أن سيطرت قضايا الجودة على ممارسات وقرارات الإدارة فى المنظمات الصناعية لسنوات عديدة ، بدأت المنظمات الخدمية توجه إهتمامها فى الآونة الأخيرة لموضوع الجودة فى الخدمات التى تقدمها . (٢٥ : ١)

وتحتل جودة الخدمة فى المنظمات مكانة خاصة بين المجالات التى يتوقف عليها نجاحها بإعتبارها الوسيط الذى تستطيع المنظمات عن طريقه الإحتفاظ بالميزة التنافسية فى دنيا الأعمال ، كذلك تتمكن المنظمة من مقابلة مسؤوليتها تجاه المجتمع والمستفيدين .

- ماهية الخدمة :

يرى بهجت راضى (٢٠٠٢) أن الخدمة الجيدة لا تأتى مصادفة حيث يجب أن يخطط لها وتدار إدارة جيدة بداية من تصميم الخدمة إلى تقديمها ومن ثم الإحتفاظ بمستوى عالٍ من الكفاءة مع ضمانات جودة الخدمات . (١٩ : ٨٨)

ويشير أحمد أبو بكر (٢٠٠٣) أنه فى مجال إنتاج الخدمات فى المنظمات الخدمية نجد أن الآراء إتفقت على أن الخدمة هى المنافع غير الملموسة التى تقدمها منظمات الخدمات إلى عملائها ، وأنه يمكن إبراز خصائص الخدمة فى كونها غير ملموسة ، وإستحالة النمطية أو التجانس ، وعدم الفصل بين إنتاج الخدمة وإستهلاكها وعدم القابلية للتخزين . (١٢ : ٤٩)

- تصميم الخدمة Service Of Design :

ويرى بهجت راضى (٢٠٠٢) أن تصميم المنتج الخدمى هو " خلق نمط جديد من العلاقات بين الأنشطة والأفكار أو الأشياء المادية ، وبرغم أن كل الأعمال يجب أن تتم على أساس تصميم مخرجاتها ، فإنه ليس كل الأعمال تتم على أساس إجراءات رسمية خاصة بتصميم عملياتها " ، والتصميم هو عملية تحليلية إبتكارية وأيضاً إقتصادية .

وتشمل عملية تصميم الخدمة الخطوات التالية :

- ١- جمع المعلومات .
- ٢- تطوير المفاهيم البديلة .
- ٣- تصميم وإختيار النماذج الأولية للخدمة .
- ٤- تطوير التصميم النهائى (الرسومات والمواصفات) . (١٩ : ٩٨ ، ٩٩)

ويشير حسن الشافعى (٢٠٠٣) نقلاً عن جوران أن جودة التقييم للخدمة فى التربية الرياضية مرتبطة بشكل الأداء الرياضى المتميز وفقاً للعبة سواء فردية أو جماعية ، والأداء الإدارى المرتبط بإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة وفقاً لأهدافها ورسالتها . (٣٠ : ٥١)

- مفهوم الخدمة **The Concept of Service** :

يذكر أحمد سيد مصطفى (١٩٩٨) أن الخدمة عبارة عن مجموعة من المنافع والخصائص والمواصفات المترابطة والتي تقدم لإشباع حاجات ورغبات العميل " . (٦ : ٢٨)

ويشير ثابت إدريس (٢٠٠٠) إلى أن الخدمة التي تنتجها منظمات الخدمات تختلف عن السلع المادية التي تنتجها المنظمات الإنتاجية من حيث خصائصها ومعايير الحكم على جودتها ، فالسلع شيء مادي ملموس وتستخدم فى إشباع حاجات معينة ، بينما الخدمة عبارة عن أداء أو مجهودات مبدولة موجهة لإشباع حاجات معينة ووفقاً للرغبات المختلفة . (٢٦ : ٤٥١)

ويرى محمد توفيق ماضى (٢٠٠٢) نقلاً عن جرون روز **Gron Roos** أن الخدمة هي " نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وعادية ، ولكن ليس ضرورياً أن تتطوى على تفاعل بين العميل من جهة وبين بعض أو عناصر عملية تقديم الخدمة من أفراد وموارد مادية و سلع ونظم ويتم تقديمها كحل لبعض المشكلات التي يواجهها العميل . (٨٣ : ١٣)

- خصائص الخدمة :

- يشير سمير محمد عبد العزيز (٢٠٠٠) أن الخدمات لها خصائص يمكن للعميل ملاحظتها ومن ثم تكون موضعاً للتقييم مثل :
- ١- إجراءات مرحلية قد تستخدم بها نماذج معينة ضمن دورة مستندية .
 - ٢- مهارات بشرية فنية قد تكون لازمة لأداء الخدمة .
 - ٣- مهارات سلوكية فى التعامل (الإنصات ، التحدث ، الإقناع والتأثير) .

- ٤- تصميم المناخ المادي لمجال تأدية الخدمة والذي يكون مؤثر نفسياً (الجو المحيط بالخدمة) مثل قاعات التعامل والانتظار والأثاث والإضاءة والتهوية .
- ٥- المستوى المهني الفني والذي قد يتمثل في إصدار مطبوعات عن المنظمة الخدمية . (٤٤ : ١٧)

- مفهوم جودة الخدمة :

فقد عرفها بارتون وماسون Barton, Masson (١٩٩١) بأنها " التعرف على إحتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أى عيوب ومن أول مرة فضلاً عن تحقيق الإستمرارية فى تحسين الأداء " . (١٠٣ : ٣٢)

وقد أشار فينجبان Feigenbaum (١٩٩٣) إلى أن جودة الخدمة هي " تكامل مجهودات كافة الأنشطة والأقسام والتي من خلالها يتم إنتاج خدمة تلبي توقعات المستفيد " . (١٠٦ : ٦٥)

ويذكر ثابت إدريس (٢٠٠٠) نقلاً عن لويس وبومز Lweis, Booms أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات Expectations المتقدم للحصول على هذه الخدمة ، ومن هنا فإن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلى منها ، وبالتالي فإن السبيل للتأكد من تقديم خدمة ذات جودة هو مقابلة توقعات طالب الخدمة ومن ثم فإن المفهوم الذي أصبح مسيطر فى الأوساط البحثية والعلمية لجودة الخدمة هو أنها تمثل فروق بين التوقعات بين الإدراكات للأداء الفعلى للخدمة المقدمة . (٤٩١ : ٢٦)

وجودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة ، ومن المستفيد من هذه الخدمة ، وهذا ما يؤكد عليه Krajewski and Ritzman (٢٠٠٠) فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي " مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعه مسبقاً لهذه الخدمة ، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد فهى " مواعمة هذه الخدمة لإستخدامه وإستعمالاته " . (١١٨ : ٨٨)

- تعريف جودة الخدمة بالمنظمات الرياضية :

يرى حسن الشافعى (٢٠٠٣) أن جودة الخدمة هي " إجراءات غير محددة لتحقيق كل متطلبات المستفيد الداخلى والخارجى للمؤسسة الرياضية والنشاط الرياضى على إعتبار أن المستفيد يمثل النقطة المرجعية الأولى Primary Reference Point . (٤٧ : ٣٠)

ويشير إبراهيم نزيه محمد المسدي (٢٠٠٤) نقلاً عن كاري ، هيربيرت Carry, Herpert (١٩٩٨) إلى أنه يمكن تحديد ماهية جودة الخدمة وقياسها من خلال ثلاثة زوايا رئيسية هي :

- ١- مقاييس الجودة المهنية والتي تتعلق بصحة الأساليب والإجراءات التي تفي باحتياجات وتوقعات العملاء .
- ٢- مقاييس جودة الإدارة والتي تتعلق بالكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة لمواجهة إحتياجات وتوقعات العملاء .
- ٣- مقاييس جودة الخدمة من منظور العميل والتي تتعلق بتحديد ما يريده العملاء من المنظمات الخدمية . (٣ : ٦٥)

وتشير سميه عمران (٢٠٠٢) إلى أنه لا يشترط في إنتاج الخدمة في كل الحالات استخدام الآلات كما في إنتاج السلع فقد تستخدم آلات تتفاوت في درجة تعقيدها لكي يبقى العنصر البشري هو العنصر الأساسي الذي يتحتم وجوده وإسهامه في إدارة الخدمة أو تقديمها ، حيث يتوقف مستوى جودة الخدمة على مستوى الكفاءة (الفنية / المهنية) والسمات السلوكية للقائم على تقديمها . (٤٥ : ٥٩)

وترى الباحثة أن العملاء الذين لديهم وعي وإدراك لمفاهيم الجودة يمكنهم الحكم على جودة الخدمات بالمنظمة في حالة التعامل مع هذه المنظمة وتلقى الخدمة بها .

- تحسين جودة الخدمة :

ترى ماجدة جبريل (٢٠٠٠) أن تحسين جودة الخدمة يمكن أن يتم من خلال الأبعاد التالية :

- ١- الفهم الكامل لإحتياجات وتوقعات العميل .
- ٢- تحديد وربط أهداف المنظمة مع معايير الجودة .
- ٣- تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية .
- ٤- بناء ثقافة الجودة في المنظمة .
- ٥- تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر لجودة الخدمات .
- ٦- استخدام نظم إدارة المعلومات ذات الكفاءة العالية .
- ٧- التركيز على التحسين المستمر للعمليات ومراقبتها . (٨٠ : ٦٧)

ويشير صلاح سلام (٢٠٠٢) أن هناك خمس نقاط يجب الإلتزام بها لتحسين الجودة في أنشطة الخدمات وهي :

- ١- تفهم إحتياجات وتوقعات العميل .
- ٢- تحديد وتوصيل أهداف المنظمة ومعايير الخدمة لكل العاملين .

- ٣- التأكيد على تحسين أداء العاملين وكفاءة تدريباتهم .
- ٤- التأكيد على كيفية التعامل مع العملاء غير الراضين .
- ٥- بناء ثقافة الجودة من قبل التزام الإدارة العليا وإعتناق سياسة التحسين المستمر كطريق لإنجاز الأعمال . (٥٠ : ٣)

وتعتبر الإتحادات الرياضية من المنظمات التي تعمل على تقديم خدمة حيث تسعى إلى تحقيق بطولات عالمية ومستويات رياضية عالية كما تسعى إلى تدريب وتأهيل اللاعبين لتحقيق المستويات العالمية والعمل على نشر اللعبة على المستوى القومى ، كما أنها تقوم بخدمات كثيرة لكل من اللاعبين والمدربين والحكام والإداريين والهيئات الرياضية المختلفة التي تعمل على رفع مستوى النشاط ، وكل هذه الخدمات غير الملموسة كما أنها نشاط رياضى لا يمكننا تخزينه حيث لا يمكن تأجيل نشاط الموسم الرياضى الخاص بالإتحادات نتيجة لبعض الظروف الخاصة أو الشخصية ، ولذلك ترى الباحثة ضرورة إتباع الإتحادات الرياضية لنظام جودة الخدمة للعمل على رفع مستوى خدماتها وتحقيق الإنجازات المتوقعة ولن يتم ذلك إلا من خلال الجهاز الإدارى المكون من الإدارة والعاملين بالإتحاد والعملاء أو المستفيدين من خدمات الإتحاد للعمل على رفع شأن اللعبة والتي هى من إختصاص الإتحاد المنظم لهذه اللعبة .

ثانياً : الدراسات المرتبطة :

- الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالرقابة :

- الدراسات العربية المرتبطة بالرقابة :

١- دراسة عادل محمد أمين إمام (١٩٨٦) (٥٥) :

موضوع الدراسة :

" تقييم نظام معلومات الرقابة على الجودة فى صناعة الأغذية المحفوظة " .

أهداف الدراسة :

توصيف وتقييم نظام معلومات الرقابة على الجودة فى صناعة الأغذية المحفوظة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

عينة الدراسة :

الشركات التي تقوم بحفظ الأغذية عن طريق التعليب والتجميد والتجفيف والتابعة لقطاع الصناعات الغذائية التابع لوزارة الصناعة بجمهورية مصر

العربية ، وشملت شركة النصر للأغذية المحفوظة (قها) ، وشركة إدفينا للأغذية المحفوظة .

أدوات الدراسة :

المراجع والدوريات العربية والأجنبية ، السجلات الموجودة ، المقابلات المتعمقة بالمسؤولين والمديرين فى شركة قها ، وشركة إدفينا ، وبعض المسؤولين من جهات خارجية أخرى .

أهم النتائج :

- ١- أن مراقبة الجودة كوظيفة تحتاج إلى نظام معلومات خاص بها وأن نظام معلومات الرقابة على الجودة هو نظام معلومات فرعى .
- ٢- يوجد قصور من نظام معلومات مراقبة الجودة فى تحقيق بعض أهدافه من وجهة نظر الإدارة .
- ٣- لا يوجد أى أسلوب يستخدم فى إسترجاع المعلومات بغرض الرقابة .
- ٤- قصور إدارة مراقبة الجودة فى كلتا الشركتين فى علاقتها ببعض الإدارات الأخرى .

٢- دراسة عاصم العشماوى (١٩٨٦) (٥٦) : موضوع الدراسة :

" تقويم أساليب ووسائل الرقابة بالإتحاد المصرى لكرة القدم " .

أهداف الدراسة :

- ١- التعرف على أهداف وخطة الإتحاد المصرى لكرة القدم .
- ٢- أساليب ووسائل الرقابة بالإتحاد المصرى لكرة القدم .
- ٣- وضع تصور لأسلوب الرقابة بالإتحاد المصرى لكرة القدم .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى المسحى .

عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة (١٥٠) فرداً من مجلس إدارة الإتحاد المصرى لكرة القدم ، بعض مديرى ومدربى الكرة بأندية الدورى الممتاز - خبراء كرة القدم والمشاركين فى الحقل الرياضى - النقاد والرياضيون بالصحف الرياضية .

أدوات الدراسة :

تحليل الوثائق واللوائح المنظمة لعمل الإتحاد وبالمقابلة الشخصية (مقابلة بعض الخبراء - النقاد الرياضيون - إستمارة إستبيان) .

أهم النتائج :

١- عدم وجود وسائل رقابية لقياس مدى تحقيق الأهداف بالإتحاد مع معدلات لقياسها .

٢- يوجد قصور واضح فى اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة فى الإتحاد .

٣- دراسة حسيني سيد أيوب (١٩٩١) (٣١) :

موضوع الدراسة :

" المقومات الإدارية لفرق الدورى الممتاز ودورى الدرجة الأولى فى كرة السلة فى جمهورية مصر العربية ، دراسة تقييمية " .

أهداف الدراسة :

كيفية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة نشاط كرة السلة فى تلك الفرق .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى (الدراسات المسحية) .

عينة الدراسة :

تم سحب العينة بالطريقة العمدية حيث تمثل مجتمع كرة السلة كل من فرق الدورى الممتاز والدرجة الأولى فى كرة السلة موسم ١٩٨٩م / ١٩٩٠م .

أدوات الدراسة :

الإستبيان والمقابلة الشخصية .

أهم النتائج :

١- إهتمام المسؤولين عن إدارة فرق كرة السلة لعمليات القياس وتحديد معيار للقياس قبل وأثناء وبعد الموسم .

٢- وضوح السياسات .

٣- الإهتمام بوسائل الإتصال المختلفة فى كرة السلة .

٤- الإهتمام باستخدام الإستثمارات التقييمية والإستكشافية فى كرة السلة .

٥- يجب على المسؤولين عن إدارة فرق كرة السلة متابعة وتقييم الخطط والبرامج الزمنية لإنجاز كل مرحلة من مراحل الموسم الرياضى .

٤- دراسة ثائر أحمد السمان (١٩٩٤) (٢٤) :
موضوع الدراسة :

" التصميم الإقتصادي لخرائط المتوسط للرقابة على جودة الإنتاج دراسة تطبيقية فى معمل الغزل والنسيج بالموصل " .

أهداف الدراسة :

- ١- إيجاد التصميم الإقتصادي الأمثل لخرائط الرقابة على جودة الإنتاج من خلال مراعاة التأثيرات الإقتصادية عند تصميم خريطة الرقابة .
- ٢- التركيز على التصميم الإقتصادي لخرائط المتوسط فى محاولة لتصميم النتائج على المتغيرات القابلة للقياس الكمى .
- ٣- عمل خريطة بالنتائج المحددة ووقت تحديد النقاط خارج حدود الرقابة .
- ٤- تصميم خريطة الرقابة فى مجال الصناعات النسيجية .
- ٥- التعريف بالتصميم الإقتصادي لخرائط الرقابة على جودة الإنتاج .

منهج الدراسة :

المنهج الإستقرائى والمنهج الإستنباطى .

أدوات الدراسة :

الإستبيان والمقابلة الشخصية .

أهم النتائج :

- ١- قصور خرائط الرقابة فى مراعاة التكاليف المترتبة على تحديد الحدود العليا والدنيا وحجم العينة والفترات الزمنية اللازمة للعينات المنتابعة والوقت حتى حدوث الأسباب الحقيقية للإنحرافات عن المواصفات والوقت اللازم لتحليل العينة .
- ٢- إيجاد المعالم المثلى لخرائط الرقابة على جودة الإنتاج .
- ٣- أن النماذج الإقتصادية يتم صياغتها بشكل عام بإستخدام دالة التكلفة الكلية والتي تعبر عن العلاقات بين معالم خريطة الرقابة والأنواع الثلاثة من التكاليف .

٥- دراسة ضياء الدين فؤاد على (١٩٩٦) (٥١) :
موضوع الدراسة :

" مقارنة لمعوقات العمل الإدارى لإتحادات رياضات الدفاع عن النفس بجمهورية مصر العربية " .

أهداف الدراسة :

محاولة دراسة العملية الإدارية ومقوماتها بهذه الإتحادات ومقارنتها ببعضها لمحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف في هذه الإتحادات والمشكلات الإدارية بها ومحاولة إقتراح أنسب الحلول لها ، وذلك من خلال دراسة العمليات الإدارية التي تواجه الإتحادات المصرية للجودو والكاراتيه والتايكوندو والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتفويض والرقابة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحي .

عينة الدراسة :

شملت العينة العمدية التي إستخدمها الباحث على أعضاء مجلس إدارة الإتحادات المصرية للرياضات المذكورة .

أدوات الدراسة :

الإستبيان والمقابلة الشخصية .

أهم النتائج :

- ١- الإهتمام بوضع خطط متوسطة المدى لتحقيق أهداف الإتحادات .
- ٢- الإستعانة بالهيئات المتخصصة لرفع المستوى الفنى للاعبين .
- ٣- الإهتمام بوضع خطط لتطوير مستوى أداء الإداريين .
- ٤- الإستعانة بالخبرات الأجنبية المتميزة فى المجال .
- ٥- زيادة الإعتمادات المالية المخصصة لهذه الإتحادات .

٦- دراسة نجوان عادل خميس (١٩٩٦) (٩٨) :

موضوع الدراسة :

" الرقابة الإدارية للأنشطة الرياضية بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية " .

أهداف الدراسة :

- ١- التعرف على أهمية ومفهوم الرقابة لدى العاملين بمراكز الشباب .
- ٢- دور الرقابة فى مراكز الشباب .
- ٣- أنواع الرقابة ومدى الحاجة إلى عملية الرقابة فى مراكز الشباب .
- ٤- التعرف على إختصاصات الجهاز الإدارى ومكونات عملية الرقابة بمراكز الشباب .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي للدراسات المسحية .

عينة الدراسة :

عينة عشوائية لكل الإحصائيين والاختصاصيات ومديري ورؤساء مجالس إدارات مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية من خريجي كليات التربية الرياضية ، ومضى على تعيينهم فترة لا تقل عن خمس سنوات .

أدوات الدراسة :

إستمارة الإستبيان .

أهم النتائج :

- ١- أهمية عنصر الرقابة وتطبيقه في مراكز الشباب .
- ٢- إختلاف الرقابة في مراكز الشباب من مرحلة زمنية إلى أخرى من حيث الأداء .
- ٣- إن هدف الرقابة هو التأكد من الأعمال تسير في إتجاه تحقيق الأهداف في مراكز الشباب بصورة مرضية .
- ٤- أن الرقابة تعتبر من الأمور الهامة لمتطلبات الإدارة في مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية من حيث تحديد المسؤولية والوقت المبذول .
- ٥- أن الرقابة في مراكز الشباب تعمل على تحقيق الآتى :
 - * خلق نظام مبنياً على معايير علمية .
 - * خلق نظام مبنياً على تكامل المعايير العلمية والخبرة الشخصية .
 - * أن النظام المطبق للرقابة في مراكز الشباب يخضع للتغيير حسب الموقف .
- ٦- عدم وضوح عملية الرقابة لأفراد العينة لضرورة الإعتماد على تفسيرات واحدة للرقابة حتى يمكن تحقيق الأهداف الخاصة بعملية الرقابة .

دور الرقابة في مراكز الشباب :

- ١- أن عملية الرقابة في مراكز الشباب تعمل على تحقيق الآتى :
 - * تساعد على تحقيق أهداف مراكز الشباب .
 - * تساعد على تحديد المسؤولين عن الأخطاء في مراكز الشباب .
 - * تكشف عن مواطن القصور والخلل وتضع أسلوب العلاج المناسب لتصحيح الإنحرافات عند تنفيذ برامج الأنشطة الرياضية .
- ٢- أن الأفراد في الرقابة يتسموا بالسلبية في العمل بما يقلل روح الإبتكار في مراكز الشباب .

- ٣- تشمل الرقابة على مراكز الشباب كلاً من : الميزانيات - الملاعب - الأدوات - خطط التدريب - توقيتات التدريب - مستوى الأداء للعاملين إداريين وفنيين .
- ٤- أن الرقابة التي تطلق في مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية لا تتصف بسرعة تسجيل الإنحرافات عن مستوى الأداء المرغوب للأنشطة الرياضية .
- ٥- قصور في فهم أفراد العينة عن الدور الإيجابي للرقابة في النهوض بالأنشطة الرياضية .
- ٦- يختص بعملية الرقابة على مراكز الشباب كلاً من : مجلس إدارة مركز الشباب - الجهة الإدارية التابع لها مركز الشباب - المجلس الأعلى للشباب والرياضة (المجلس القومي للشباب والرياضة) .
- ٧- أجمع الغالبية العظمى من عينة البحث أن متابعة عملية التنفيذ مع بداية كل مرحلة من مراحل الخطة الموضوعية تؤدي إلى تقدم النشاط الرياضي بمراكز الشباب .
- ٨- أنواع الرقابة التي تطبق في مراكز الشباب كما توضحها عينة البحث :
(الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية) - (الرقابة الفنية والرقابة الإدارية) .

٧- دراسة إسماعيل حامد عثمان (١٩٩٨) (١٤) :

موضوع البحث :

" ترمومتر رياضي لتحديد الإنجازات القارية والأولمبية والعالمية " .

توصل الباحث في دراسته إلى تعميم ترمومتر يمكن من خلاله تحدى المستوى الحالي للرياضة في الدولة أو في الإتحاد أو الحصيلة مجال القياس ثم إدخال النتائج التي تم التوصل إليها بحساب نقط لكل إنجاز إلى الترمومتر ومن ثم التعرف على المستوى الحالي الواقعي الذي وصلت إليه هذه الدولة أو الهيئة ثم يتضح لها ما عليها من متطلبات حتى تصل إلى المستويات المتقدمة في الترمومتر ، ويتكون الترمومتر من مقياس متدرج الدرجات من صفر درجة بداية حتى حد أعلى يساوي ٢٠٠ درجة ، يمثل أعلى مستوى أولمبيي أو عالمي منها ٥٠ درجة للمستوى القاري (من صفر : ٥٠) ، ٥٠ درجة للمستوى الموازي للعالمي (كأس العالم - القارات - العالم النوعية - العالم للمستويات المختلفة) ، من فوق (١٢٥ : ١٧٥) ٢٥ درجة للمستوى العالمي والأولمبيي من فوق (١٧٥ : ٢٠٠) وهكذا يبدأ الترمومتر من صفر وينتهي في أعلى درجة أولمبية ٢٠٠ درجة، وفيما يلي تعريف كل مستوى :

١- المستوى القاري :

يتضمن ما حققه الإتحاد من نتائج على مستوى المنتخبات الوطنية للكبار في البطولات الأفريقية الخاصة بالإتحاد ودورة الألعاب الأفريقية التي تقام لكل أربع سنوات وكذلك رأى الخبراء ولهذا المستوى ٥٠ درجة في الترمومتر الرياضي

بحيث يكون للميداليات ٣٠ درجة ولرأى الخبراء ولهذا المستوى ٥٠ درجة فى الترمومتر الرياضى بحيث يكون للميداليات ٣٠ درجة ولرأى الخبراء ٢٠ درجة .

٢- المستوى الإقليمى :

يتضمن ما حققه الإتحاد من نتائج على مستوى المنتخبات الوطنية للكبار فى البطولات المتوسطة (البحر الأبيض المتوسط) الخاصة بالإتحاد ودورة الألعاب المتوسطة التى تقام كل أربع سنوات ولهذا المستوى ٥٠ درجة فى الترمومتر الرياضى بحيث يكون للميداليات ٣٠ درجة ولرأى الخبراء ٢٠ درجة .

٣- المستوى الدولى :

يتضمن ما حققه الإتحاد من نتائج على مستوى المنتخبات الوطنية للكبار فى البطولات الدولية الرسمية المعترف بها من الإتحاد الدولى للعبة وبشروط مشاركة ١٠ دول على الأقل تمثل ثلاث قارات من قارات العالم ولهذا المستوى ٢٥ درجة فى الترمومتر الرياضى منها ١٥ درجة للميداليات و ١٠ درجات لرأى الخبراء .

٤- المستوى الموازى للعالمى :

يتضمن ما حققه الإتحاد من نتائج على مستوى المنتخبات الوطنية لمستويات الكبار والشباب فى بطولات كأس العالم للألعاب - كأس العالم للنوعيات المختلفة (عسكرية - شرطة - جامعات) كأس العالم للقارات ولهذا المستوى ٥٠ درجة فى الترمومتر الرياضى منها ٣٠ درجة للميداليات و ٢٠ درجة لرأى الخبراء .

٥- المستوى الأولمبى والعالمى :

يتضمن ما حققه الإتحاد من نتائج على مستوى المنتخبات الوطنية لمستويات الكبار والشباب فى بطولات العالم ، والدورات الأولمبية ، ولهذا المستوى ٢٥ درجة فى قمة الترمومتر الرياضى منها ٥ درجات للميدالية البرونزية ، ١٠ درجات للميدالية الفضية ، ١٥ درجات للميدالية الذهبية علماً بأن الإتحاد الذى يحصل على الفضية تكون درجة الترمومتر فقط ١٥ درجة والذى يحصل على الذهبية تكون درجة الترمومتر ٢٥ درجة فى هذا المستوى .

نتائج تطبيق الترمومتر الرياضى فى الألعاب الأولمبية المصرية
(من مارس ١٩٩٧ حتى ديسمبر ٢٠٠٠)

الترتيب	عدد النقاط	الأولمبى والعالمى ٢٥	الموازى للعالمى ٥٠	الدولى ٢٥	الإقليمى ٥٠	القارية ٥٠	البطولة الاتحاد
الأول	١٦٠	-	٥٠	١٠	٥٠	٥٠	التايكوندو
الأول	١٦٠	-	٤٥	٢٥	٣٠	٥٠	كرة اليد
الثالث	١٥٠	-	٣٠	٢٠	٥٠	٥٠	رفع الأثقال
الثالث	١٥٠	-	٣٠	٢٠	٥٠	٥٠	الملاكمة
الثالث	١٥٠	-	٣٠	٢٠	٥٠	٥٠	المصارعة
السادس	١٣٠	-	٣٠	٢٠	٣٠	٥٠	الجودو
السادس	١٣٠	-	٢٥	٢٥	٣٠	٥٠	التجديف

١- رياضة التايكوندو :

جاءت درجاتها بالترموتر الرياضى ١٦٠ درجة ويتبقى لها لإحراز الميدالية البرونزية فى دورة سيدنى ٢٠٠٠ (٢٠ درجة) .

٢- رياضة كرة اليد :

جاءت درجاتها بالترموتر الرياضى ١٦٠ درجة ويتبقى لها لإحراز الميدالية البرونزية فى دورة سيدنى ٢٠٠٠ (٢٠ درجة) .

٣- رياضة رفع الأثقال :

جاءت درجاتها بالترموتر الرياضى ١٥٠ درجة ويتبقى لها لإحراز الميدالية البرونزية فى دورة سيدنى ٢٠٠٠ (٣٠ درجة) .

٤- رياضة الملاكمة :

جاءت درجاتها بالترموتر الرياضى ١٥٠ درجة ويتبقى لها لإحراز الميدالية البرونزية فى دورة سيدنى ٢٠٠٠ (٣٠ درجة) .

٥- رياضة المصارعة :

جاءت بالترموتر الرياضى ١٣٠ درجة ويتبقى لها لإحراز الميدالية البرونزية فى دورة سيدنى ٢٠٠٠ (٥٠ درجة) .

٦- رياضة الجودو :

جاءت درجاتها بالترموتر الرياضى ١٣٠ درجة ويتبقى لها لإحراز الميدالية البرونزية فى دورة سيدنى ٢٠٠٠ (٥٠ درجة) .

٧- رياضة التجديف :

جاءت درجاتها بالترموتر الرياضى ١٣٠ درجة ويتبقى لها لإحراز الميدالية البرونزية فى دورة سيدنى ٢٠٠٠ (٥٠ درجة) .

أهم النتائج :

تطبيق الترمومتر على كافة النتائج المصرية التى تحققت كأحسن نتائج للألعاب الأولمبية المصرية فى البطولات التى سبقت موعد التقييم بالترموتر .

ولكن للمدة المتبقية من البحث وحتى موعد دورة سيدنى ٢٠٠٠ هل قامت اللجنة الأولمبية المصرية والإتحادات الرياضية المعينة والجهات الحكومية المسئولة عن الحركة الرياضية فى مصر بدورها الحقيقى فى رعاية هذه الألعاب وأبطالها حتى تتحقق أفضل النتائج الأولمبية لمصر والحصول على الميداليات الأولمبية المصرية فى دورة سيدنى ٢٠٠٠ وبعد أن غابت الميداليات الذهبية عن مصر حوالى خمسين عاماً منذ حصولها على آخر ميداليتين ذهبيتين فى دورة لندن ١٩٤٨ فى رفع الأثقال لكل من البطلين شمس وفياتى هذا ما سوف توضحه نتائج مصر فى دورة سيدنى ٢٠٠٠ لأن مهمة الترمومتر فقط تحديد الألعاب الممكن لها أن تحقق العالمية أو الأولمبية وبشرط أن يكون موعد التقييم فى مدة تسبق الأولمبياد أو بطولة العالم بحوالى ٤ سنوات وهو ما تم فى تقييم الرياضة المصرية لأن الذى يحصل على الميداليات الأولمبية هو الإتحاد أو اللاعب أو هى الدولة التى تخطط للسنوات الأربع التالية للتقييم وفق متطلبات العالمية أو الأولمبية.

٨- دراسة عادل عبد الرحمن أحمد محمد (١٩٩٩) (٥٤) : موضوع الدراسة :

" دراسة تحليلية وتطبيقية لنظام رقابة جودة عملية المراجعة " .

أهداف الدراسة :

- ١- ضرورة الحاجة إلى رقابة جودة عمليات المراجعة لعدة إعتبارات وهى التغيير المستمر فى متطلبات المحاسبة والتى تنبع من التشريعات الإقتصادية أو تطوير المعايير المحاسبية .
- ٢- التغيير المستمر فى بيئة الأعمال والتى تؤدى إلى التوسع المناظر فى المشروعات الإقتصادية والإستثمارية منها بصورة خاصة .

٣- وقاية العاملين بمكاتب المراجعة من الأداء الذى يقل عن المستوى المعيارى والمسئولية الإجتماعية الملقاة على عاتق المهنة .

منهج الدراسة :

المنهج التحليلى والدراسة الميدانية .

أدوات الدراسة :

إقتصرت الدراسة على رقابة الجودة فى مكاتب المراجعة على الشركات المساهمة والقوائم المالية المنشورة لتلك الشركات ، ولا يتعرض لمراجعة الهيئات الحكومية .

أهم النتائج :

هناك إمكانية لتطبيق نظام رقابة جودة عمليات المراجعة فى المجتمع المصرى والإنتفاع بالمزايا التى تحققت للبلاد التى سبقتنا فى هذا المجال .

٩- دراسة سعود سالم جمعة محمد الجنبى (٢٠٠٠) (٣٩) :

موضوع الدراسة :

" تصميم نظام رقابى على الأندية الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة "

أهداف الدراسة :

١- التعرف على أساليب الرقابة المستخدمة حالياً فى الأندية بدولة الإمارات العربية المتحدة وتقويمها .

٢- التعرف على معايير الرقابة وصلاحيه تطبيقها على الأندية الرياضية بدولة الإمارات .

٣- تقديم أساليب للرقابة يمكن إستخدامها فى الأندية الرياضية بدولة الإمارات فى ضوء محددات للرقابة الفعالة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى (الدراسات المسحية) .

عينة الدراسة :

(٦٠) عضو من أعضاء مجالس إدارات أندية الدرجة الأولى (عمدية) ،

(٢٠) شخص من وزارة التربية والتعليم (عمدية) ، (٣٩٥) عضو بالجمعية

العمومية للأندية (عشوائية) .

أدوات الدراسة :

تحليل اللوائح والقوانين - المقابلات الشخصية - إستمارة إستبيان .

أهم النتائج :

بالنسبة لأهداف الرقابة :

- ١- تعمل الرقابة داخل النادي على تحديد مستوى الإنجاز .
- ٢- الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تؤدي بأفضل الطرق وتعطى أفضل النتائج .
- ٣- تهدف الرقابة إلى تصحيح الأخطاء وليس تصيدها .
- ٤- تهدف الرقابة إلى التأكد من أن السياسات والإعتمادات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة .
- ٥- تساعد الرقابة مجلس إدارة النادي فى إتخاذ القرارات السليمة .
- ٦- تساعد الرقابة مجلس إدارة النادي على إكتشاف المشكلات .

بالنسبة للمعايير الرقابية :

- ١- تسهم التقارير المرفوعة من مجلس الإدارة للجمعية العمومية فى إزالة المعوقات .
- ٢- من مهام الجهة الحكومية التأكد من صحة وقانونية إنفاق الموارد المالية للأندية .
- ٣- ضرورة أن تكون القرارات الصادرة من مجلس الإدارة واضحة .
- ٤- كثرة المشكلات داخل النادي دليل على ضعف الدور الرقابى .
- ٥- تعهد الجهة الحكومية فى عملها الرقابى على اللوائح والقوانين .
- ٦- تمثل تقارير مجلس الإدارة أساساً هاماً للقيام بأعمال الرقابة .

بالنسبة لقياس الأداء :

- ١- يتابع المسئولين عن الأنشطة المختلفة تصرفات من هم دونهم فى الهيكل التنظيمى .
- ٢- قياس الأداء يشجع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة .
- ٣- وجود شكاوى مقياس تتبع الرقابة على الأنشطة داخل النادي .
- ٤- تتم الرقابة على جميع الأنشطة بالنادى .
- ٥- يقوم العمل الرقابى على التأكد من أن الأعمال الموجودة فى الخطة تتم فى التوقيتات المحددة لها .
- ٦- يجب أن يتوافر للعملية الرقابية الخبراء القادرين على القيام بها .
- ٧- يعتبر قياس الأداء أحد الوسائل الفعالة التى تساعد مجلس الإدارة فى التعرف على نواحي الضعف فى العمل داخل النادي .

بالنسبة للأساليب الرقابية :

- ١- يتوقف مستوى الخدمات التي يقدمها النادي لأعضائه على مدى تمسكهم بدورهم الرقابى .
- ٢- من أبسط وسائل الرقابة التي يقوم بها الأعضاء تقديم الشكاوى فى حالة وجود مشكلات .
- ٣- تطبيق أسلوب موحد للرقابة لجميع الوظائف والمستويات .
- ٤- الأخذ بأساليب الإتصالات الحديثة فى الرقابة يساعد على تطويرها .
- ٥- يجب على إدارة النادي أثناء قيامها بدورها الرقابى إتباع أسلوب التشجيع وليس أسلوب العقاب .
- ٦- يجب أن تقدم تقارير دورية عن النشاط الرقابى من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى داخل النادي .
- ٧- تلجأ إدارة النادي لعملية الرقابة تجنباً لحدوث أخطاء فى التنفيذ .
- ٨- من الأفضل أن يكون المسئولين عن الرقابة متواجدين بصفة مستمرة داخل النادي .

١٠- دراسة محمد سيد شعبان أحمد (٢٠٠٤) (٨٦) :

- موضوع الدراسة :

" مدخل مقترح لتخطيط ورقابة تكاليف جودة الإنتاج فى قطاع الصناعات الكيماوية (صناعة البويات) " .

- أهداف الدراسة :

- ١- عمل دراسة تحليلية لطبيعة ومفهوم عناصر تكاليف جودة الإنتاج .
- ٢- بيان أثر وظيفتى التخطيط والرقابة على تحليل تكاليف جودة الإنتاج .
- ٣- تقديم مدخل مقترح لتخطيط ورقابة تكاليف جودة الإنتاج من خلال نموذج مقترح للقياس والتقرير المحاسبى لتكاليف الرقابة على الجودة .
- ٤- دراسة مدى إمكانية تطبيق المدخل المقترح فى إحدى قطاعات الصناعات الكيماوية (صناعة البويات) .

منهج الدراسة :

المنهج الإستقرائى والمنهج الإستنباطى .

أدوات الدراسة :

إستمارة إستبيان والمقابلة الشخصية .

عينة الدراسة :

إحدى قطاعات صناعة البويات .

أهم النتائج :

- ١- أنه لا تستطيع أجهزة الرقابة على الجودة بوضعها الحالى وبما يتوافر لديها من إمكانيات مادية وبشرية وما تعمل فيه من ظروف أن تقوم بمسئولياتها ودورها بفعالية خاصة مع تطوير دور هذه الأجهزة وتوسيع اختصاصاتها فى ظل تطبيق منهج التحسين المستمر للجودة .
- ٢- إن القدرة على مواجهة المنافسة العالمية لن تتوافر ما لم تحدث تغييرات جوهرية فى الفكر الإدارى والفلسفة التى تتبناها قيادات العمل فى هذه الشركات وأن تنعكس هذه التغييرات على الممارسات الإدارية .
- ٣- عدم ملائمة النظم المحاسبية الحالية لدعم إتخاذ القرارات فى مجال تكلفة الجودة .
- ٤- يعد نظام الإنتاج فى الوقت المحدد أحد أنظمة الإنتاج الحديثة الذى يساهم فى توفير المعلومات عن تكلفة الجودة ويساعد هذا النظام على رفع الإنتاجية وكذا الربحية .

١١- دراسة ثروت محمد عبد الله (٢٠٠٥) (٢٧) :

موضوع الدراسة :

" تقويم أساليب الرقابة داخل الأندية الرياضية " .

أهداف الدراسة :

تقويم أساليب الرقابة داخل الأندية الرياضية .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

أدوات الدراسة :

المقابلة الشخصية ، إستمارة الإستبيان .

عينة الدراسة :

بلغت العينة (٥٠٠) فرد من العاملين بالأندية الرياضية تم إختيارهم بالطريقة العشوائية .

أهم النتائج :

- ١- عدم وضوح أهداف النادي بدرجة كافية يمكن معها قياس مستوى الأداء .
- ٢- عدم تنوع وسائل القياس بين الموضوعية والإعتبارية .
- ٣- لا توجد أساليب متعددة لتقويم الأداء الرقابى .
- ٤- عدم قيام مجلس الإدارة والعاملين بالنادى بدورهم الرقابى .

١٢- دراسة كريم محمد محمود الحكيم (٢٠٠٥) (٧٤) :

موضوع الدراسة :

" المعوقات الإدارية التى تواجه الإتحاد المصرى للريشه الطائرة " .

أهداف الدراسة :

التعرف على المعوقات الإدارية التى تواجه الإتحاد المصرى للريشه الطائرة

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى .

عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة (٩٠) فرداً بواقع (٣٠) إدارى ، (٣٠) مدرب ، (٣٠) حكم .

أدوات الدراسة :

المقابلة الشخصية والإستبيان .

أهم النتائج فى مجال الرقابة :

- ١- لا يتم الإبلاغ عن الإنحرافات بسرعة .
- ٢- لا تؤدى الرقابة إلى تصحيح الأخطاء .
- ٣- عدم وجود موضوعية فى الرقابة .
- ٤- لا يتم تقييم الأهداف .
- ٥- لا يتم تقويم الرقابة وفقاً لأحدث الأساليب التقويمية .
- ٦- عدم وجود جزاءات وعقوبات مناسبة للأفراد اللذين يثبت عليهم الإنحرافات .

- الدراسات الأجنبية المرتبطة بالرقابة :

١٣- دراسة هاجرتى تيرى Haggerty Terry R. (١٩٨٨) (١٠٧) :

موضوع الدراسة :

" رقابة التصميم ونظم المعلومات فى المنظمات الرياضية " .

أهداف الدراسة :

إقترح إستراتيجيات ضبطية لتحسين التحكم التنظيمي ونظم المعلومات ، حيث أن هذه الإقتراحات مبنية على إفتراضات نموذج نظام الضبط ، وإن نموذج النظام المطبق المبنى على نظام التحكم العصبى بجسم الإنسان يعالج بنجاح درجة الصعوبة والتعقيد العالية التى يواجهه عادة ، وإن هذا النموذج حدد بخمسة أنظمة فرعية مترابطة بالتحكم ومقترحات تفصيلية أخذاً فى الإعتبار سلوك عملية المعلومات .

أهم النتائج :

- ١- الأنظمة الخمسة مسئولة عن المفاتيح التالية : (سياسة التنمية ، حالات البيئة ، الرقابة الداخلية ، التنسيق بين الوحدات الرئيسية والعمل الرئيسى للنظام) .
- ٢- تساعد المعلومات فى معالجة المقترحات للتزويد بالسعات (القدرات) المطلوبة فى :

- * قنوات الإتصال التى تربط الأنظمة الخمسة للتحكم .
- * محاولات الطاقة التى تحمل المعلومات عبر حدود النظام .
- * تعقيد ازدواج الترابط فى نظم التحكم ، تذكر إستراتيجية الإدارة المقترحة على تصميم المنظمات لإرضاء الإختلافات المفترضة ، قدرة قنوات الإتصال ، قدرة محول الطاقة وإفتراضات التعقيدات المطلوبة للنموذج .

١٤- دراسة وليام ليونارد W.P. Leonard (١٩٩٢) (١٢٧) :

موضوع الدراسة :

" إعداد نموذج لتقويم الوظائف الإدارية محدداً العوامل التى تتضمنها عملية التقويم فى : (الخطط والأهداف - الهيكل التنظيمى - السياسات والممارسات - النظم والإجراءات - أساليب الرقابة - وسائل التشغيل - التسهيلات الإنسانية والطبيعية) " .

أهداف الدراسة :

وذلك بهدف تقويمه فى مجال الخطط والأهداف حيث إهتم بمعرفة مدى وضوح وواقعية الأهداف ومدى إستثارته لدوافع الآخرين ، وإرتباطها بمعيار زمنى وعن تقويم الهيكل التنظيمى ، فكانت من خلال عرض بعض الأخطاء الشائعة التى تتعلق (بملائمة الهيكل لإحتياجات المشروع - تناسق وتوازن الوظائف - السلطة والمسئولية والتفويض - المرونة فى مواجهة الظروف - كفاءة الجهاز الإدارى) .

أهم النتائج :

- ١- في تقويم السياسات : أشار إلى أنه يجب البحث عن السياسات الفعالة في كل مجال وعلاقتها بتحديد الأهداف وقابليتها للفهم ومراعاة للمبادئ العامة في المجتمع .
- ٢- في النظم والإجراءات : أوضح ليونارد الغرض منها بمساعدة الإدارة على التخطيط وتحقيق أهداف التنظيم ، وتمكين الأفراد من تنفيذ الأعمال .
- ٣- في تقويم أساليب الإدارة : أشار إلى أهمية المعايير الرقابية وعن وسائل التشغيل وضح الإهتمام بالعاملين من حيث الكم والكيف ، وفي تقويم التسهيلات الإنسانية أوضح ليونارد أهمية الحاجة إلى فحص وتقدير سياسات الموظفين من أجل الحصول على إدارة فعالة للأفراد وأن تقويم الأفراد يتضمن تقويمًا لممارستهم ومراجعة لتحديد قدرتهم وأوجه القوة والضعف منهم ، وأنه ينبغي أن تتم مراجعة دقيقة لظروف العمل والحالة المعنوية ، ولبرامج التدريب ونشاط الخدمات المقدم إليهم وكذلك لنظم حفظ السجلات وتقويم الوظائف وتنمية الأفراد .

١٥- دراسة هارت جوردون Hart Gordon MK (١٩٩٤) (١٠٨) :
موضوع الدراسة :

" إستراتيجيات وطرق للرقابة الفعالة "

أهداف الدراسة :

إلقاء الضوء على أن يتسنى للمشرفين العديد من الإستراتيجيات لإستخدامها مع العاملين في تقديم الإستشارات تحت رقابتهم .

أهم النتائج :

- ١- يتيح ذلك للمشرف أن يصحح أى خطأ في التقدير أو التشخيص أو العلاج ، وذلك في نفس الوقت الذى لا يزال فيه المراقب يتحدث مع العامل .
- ٢- يستخدم فى ذلك طرق كثيرة كفيلة بإنجاح مهمة الإشراف مثل التسجيل الصوتى ، والفيديو ، والتليفزيون .

١٦- دراسة جون إية وآخرون John A. & Others (١٩٩٤) (١١٦) :
موضوع الدراسة :

" إستخدام التكنولوجيا فى الرقابة فى مجال تقديم الإستشارات " .

أهداف الدراسة :

إستخدام التقنية الحديثة فى الرقابة على العاملين فى مجال تقديم الإستشارات وذلك بإستخدام شرائط التسجيل الصوتى وشرائط التسجيل المرئى (الفيديو) ، وأجهزة الكمبيوتر .

أهم النتائج :

أدى إستخدامها إلى خلق أفكار جديدة لدى هذا الجيل من المشرفين لإدخال التكنولوجيا فى كل مراحل الإشراف الحى أو المباشر والإشراف المؤجل .

ثانياً : الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالجودة الشاملة :

- الدراسات العربية المرتبطة بالجودة الشاملة :

١٧- دراسة فاخر أحمد فريد على (١٩٩٧) (٧١) :

موضوع الدراسة :

" نظام الإدارة المتكاملة للجودة : المدخل إلى تحسين وتنمية الأداء " .

أهداف الدراسة :

التوصل إلى نموذج مقترح لتمكين إدارة المنظمة من تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة وتنمية الأداء .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

أدوات الدراسة :

الإستبيان .

عينة الدراسة :

شملت العينة بعض القياديين .

أهم النتائج :

- أن تحسين الجودة فى المنظمة يرتبط بأداء جميع وحداتها التنظيمية .
- إن إعداد العنصر البشرى يمثل ضرورة لازمة لقيام نظام الإدارة المتكامل للجودة
- يتطلب الإدارة المتكاملة للجودة تكوين فرق تحسين الجودة .

١٨- دراسة وليد طاهر ، سالم القحطاني (١٩٩٨) (١٠٢) :
موضوع الدراسة :
" إدارة الجودة الكلية " .

أهداف الدراسة :

إستعراض المفاهيم والأسس العلمية لإدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة :

الإستبيان .

عينة الدراسة :

شملت العينة بعض العاملين فى القطاع الحكومى .

أهم النتائج :

لابد من تحديد العملاء وكافة المستفيدين من الخدمة ، وإستبيان توقعات وآراء العملاء والمستفيدين من الخدمة بشكل مستمر ودورى لمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمة ، تطوير وتحسين الخطط اللازمة لتحسن جودة الخدمة بشكل مستمر .

١٩- دراسة سعيد درباس (١٩٩٤) (٤٠) :
موضوع الدراسة :
" إدارة الجودة الكلية " .

أهداف الدراسة :

إستعراض بعض التجارب الناجحة لبعض المدارس بمراحلها فى الولايات المتحدة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة :

الإستقصاء والإستبيانات .

عينة الدراسة :

شملت العينة بعض مدارس الولايات المتحدة .

أهم النتائج :

- ١- يجب الإهتمام بإنشاء أقسام إدارة الجودة تعنى بأمور الجودة .
- ٢- إعادة النظر فى أساليب وسائل تقييم الأداء التقليدية وإستبدالها بأساليب حديثة للتقويم تهدف إلى تحقق التحسن المستمر .
- ٣- ضرورة القيام بالتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوى .
- ٤- وإعادة صياغة الإطار الفكرى للعمل التربوى لنجعل المدارس مؤسسات تعليمية لا تعتمد فقط على عملية ضخ المعارف فى أذهان الطلاب .

٢٠- دراسة محمد فكرى حنفى (١٩٩٩) (٩٣) :

موضوع الدراسة :

" تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمنظمات القطاع الحكومى تجربة ببعض الدول المتقدمة" .

أهداف الدراسة :

- ١- عرض الأسباب والمشكلات والمعوقات فى تطبيق الجودة الشاملة .
- ٢- إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الحكومية بالدول المتقدمة .
- ٣- التعرف على أدوات تقييم الجودة الشاملة فى الخدمات العامة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

أدوات الدراسة :

الإستبيان .

عينة الدراسة :

شملت العينة منظمات القطاع الحكومى بالدول المتقدمة .

أهم النتائج :

على الرغم من وجود بعض المعوقات فى تطبيق الجودة الشاملة إلا إن هناك إجماع على أن الجودة الشاملة قد سجلت نجاحاً باهراً حيث ساهمت فى تحفيز العاملين والإدارة معاً وأدت إلى رفع معنوياتهم وإلى إرتفاع مستوى الوعى بأهمية الجودة الشاملة فى مكان واحد .

٢١- دراسة إيمان مصطفى محمد محمود (٢٠٠٠) (١٨) :
موضوع الدراسة :

" إطار مقترح لتقييم الأداء فى ظل نظم التصنيع الحديثة بغرض تحقيق
الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية " .

أهداف الدراسة :

بيان عدم ملاءمة نظم التكاليف المعيارية التقليدية فى مجال تقييم الأداء نتيجة
لتأثير الدعائم التى يقوم عليها هذا النظام بأثار التطورات فى أساليب الإنتاج ،
ومحاولة التوصل إلى ملامح نظام يصلح لتقييم الأداء فى بيئة التصنيع الحديثة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

أهم النتائج :

ضرورة تعدد النظم المحاسبية مع تعدد الغرض منها ، ولذلك يفضل إستخدام
نظم التكاليف المعيارية لأغراض تقييم المخزون وإعداد القوائم المالية ، وأن يتم
تقييم الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية التى يتوافر لها من
الخصائص ما يجعلها ملائمة لأغراض تقييم الأداء فى بيئة التصنيع الحديثة .

٢٢- دراسة أحمد عبد الغفار (٢٠٠٢) (٩) :
موضوع الدراسة :

" تقويم نظام ضبط ومراقبة جودة الإنتاج فى قطاع الصناعات الغذائية " .

أهداف الدراسة :

عرض إطار فكرى لأساليب ضبط ومراقبة جودة الإنتاج ، وتقويم نظام
ضبط ومراقبة الإنتاج ، وضع إطار مقترح لنظام ضبط ومراقبة الإنتاج .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

عينة الدراسة :

إشتملت عينة الدراسة مديرى الإدارات والجودة فى (١٤) مصنعاً منتجاً
للمواد الغذائية .

أدوات الدراسة :
الإستبيان والمراجع العلمية .

أهم النتائج :
تسعى العينة وهى مديرى الإدارات والجودة فى المصانع إلى الوصول للجودة التى تحقق الربح للمنظمة ، وتمثل هدف الجودة فى إنتاج منتجات تشبع إحتياجات ورغبات العملاء .

٢٣- دراسة أشرف أحمد القاضى (٢٠٠٢) (١٥) :
موضوع الدراسة :

" دور إدارة الجودة الشاملة فى رفع مستوى الأداء فى مستشفيات هيئة الشرطة " .

أهداف الدراسة :
تحديد العوامل التى تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى تحسين وتطوير مستشفيات الشرطة ، وتحديد أوجه القصور من أجل تنمية المهارات والإمكانات .

منهج الدراسة :
المنهج الوصفى .

عينة الدراسة :
شملت العينة على العاملين بمستشفى الشرطة .

أدوات الدراسة :
الإستقصاء والإستبيانات .

أهم النتائج :
أهمية قيام مستويات الإدارة العليا بالسعى نحو فهم الأساليب الحديثة للإدارة والإرتقاء بمستوى الخدمة ، وأهمية مشاركة كافة العاملين فى المستشفيات فى برامج الجودة ، وضرورة وجود مختصين للإشراف على وضع وتطوير برامج الجودة والرقابة على تنفيذها .

٢٤- دراسة بهجت عطية راضى (٢٠٠٢) (١٩) :
موضوع الدراسة :

" إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية فى ضوء التحولات العالمية المعاصرة " .

أهداف الدراسة :

الوقوف على مدى التزام وإقتناع وإيمان الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على مدى محور الإدارة حول العميل (الداخلى - الخارجى) ، والتوصل إلى مدى توافر الإدارة الفعالة للعنصر البشرى والتعرف على مدى توافر نظام التدريب للعاملين .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

أدوات الدراسة :

الإستبيان والمقابلة الشخصية .

عينة الدراسة :

شملت العينة (٢٢) من الإدارة العليا بنادى الأهلى ونادى الزمالك وعدد (١٨٤) من العاملين بالناديين ، وعدد (٨٠٠) من الأعضاء بالناديين .

أهم النتائج :

إيمان الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ، محور الإدارة حول العميل ، توافر نظام التدريب للعاملين ، توافر نظام المعلومات المتكامل بالإضافة إلى توافر مشاركة العاملين فى عمليات التحسين ، كما أن الثقافة التنظيمية تتميز بالقوة والنفوذ ، إرتفاع مستوى جودة الخدمات التى تقدمها إدارة النادى .

٢٥- دراسة محمد عبد الله محمد عبد الله (٢٠٠٢) (٩٠) :
موضوع الدراسة :

" تطوير كليات التربية فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة " .

أهداف الدراسة :

تطوير كليات التربية فى ضوء تطبيق الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ، حيث تعاني كليات التربية من العديد من المشكلات المتعلقة بالعديد من الجوانب المادية والمالية والبشرية بداخلها ، مما أدى إلى ضعف أداء خريجي كليات التربية .

منهج الدراسة :
المنهج الوصفي .

أهم النتائج :

ضرورة الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في العديد من جامعات الدول المتقدمة مثل أمريكا وبريطانيا واليابان ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ومن ثم التركيز على غرس وإكساب الأفراد العاملين بكليات التربية سواء أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين أو الطلاب ثقافة الجودة الشاملة ليتمكن كل منهم من أداء عمله بأعلى كفاءة ممكنة وفي أكثر وقت وبأقل تكلفة .

٢٦- دراسة محمد حسن عبد الرحمن المهنا (٢٠٠٣) (٨٤) :
موضوع الدراسة :

" إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالإتحادات الرياضية الأولمبية بدولة البحرين " .

أهداف الدراسة :

التعرف على طبيعة العمل الإداري للإتحادات الرياضية بدولة البحرين ، التعرف على مدى إمكانية تطوير الأداء الإداري بالإتحادات الرياضية الأولمبية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وضع معايير الجودة الشاملة للأداء الإداري بهذه الإتحادات (الأهداف التي تريد الإدارة العليا تحقيقها للوصول لإدارة الجودة الشاملة) .

منهج الدراسة :
المنهج الوصفي .

عينة الدراسة :

رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة ، مجلس إدارة اللجنة الأولمبية ، مدير الإتحادات الرياضية بالمؤسسة العامة ، مدير إدارة التربية الرياضية بوزارة التربية والتعليم .

أهم النتائج :

أن الأهداف الموضوعية واضحة ومحددة لجميع العاملين ، ووجود هيكل تنظيمي مناسب مع متطلبات العمل بالإتحادات الرياضية ، يتوافر التنظيم المناسب لإدارة وتنفيذ العمل بالإتحادات الرياضية ، خطوط السلطة داخل الإتحادات الرياضية واضحة .

٢٧- دراسة بهجت عطية راضى ، يحيى الجيوشى (٢٠٠٤) (٢٠) :
موضوع الدراسة :

" متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير قطاع الرياضة
للجميع بوزارة الشباب " .

أهداف الدراسة :

التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بقطاع
الرياضة للجميع .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

عينة الدراسة :

شملت العينة (٦٥) موظفاً من العاملين بالإدارة المركزية للجميع بوزارة
الشباب .

أدوات الدراسة :

الإستبيان فى جمع البيانات .

أهم النتائج :

توافر وعى الإدارة بفلسفة الجودة من خلال وجود تخطيط إستراتيجى
مستقبلى للإدارة ، تمحور الإدارة حول العميل من خلال وجود سياسة مكتوبة
للتطوير وتحسين الخدمات وإعتبار العاملين أهم مصادر أفكار وتحسين الخدمات ،
كما تتوافر الإدارة الفعالة للعنصر البشرى من خلال وجود نظام معتمد لتقويم أداء
العاملين وربطه بسياسة الترقية ، توافر نظام لتدريب العاملين من خلال إدراك
الإدارة لأهمية تدريب الأخصائيين ومديرى الإدارات والإستعانة بخبراء فى عملية
التدريب وتأهيل العاملين الجدد قبل تولى وظائفهم ، توافر نظام للمعلومات من خلال
وجود تسجيل وتوثيق لمشروعات الرياضة للجميع وإستخدام الحاسب الألى وشبكة
المعلومات الدولية فى الإدارة ووجود لائحة لمخالفات العاملين والجزاءات المقابلة
لها ، كما يتوافر مشاركة العاملين فى عمليات التحسين من خلال مشاركة المدير فى
ترشيح العاملين فى الدورات والتدريب ، ومشاركة الإدارات فى إقتراح خطة
التدريب للعاملين ، ومشاركة العاملين فى إتخاذ قرارات التقييم للعاملين الجدد .

٢٨- دراسة رحاب على أمين عثمان (٢٠٠٤) (٣٦) :

موضوع الدراسة :

" دراسة معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة فى المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية " .

أهداف الدراسة :

التعرف على بعض المعوقات التى تحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحمامات السباحة فى المؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى المسحى .

عينة الدراسة :

أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢١١) فرداً تتضمن الإدارة العليا والإدارات الوسطى والتنفيذية .

أدوات الدراسة :

المقابلة الشخصية وإستمارة إستبيان .

أهم النتائج :

- ١- عدم حرص الإدارة على طلب شهادة طبية تثبت الخلو من الأمراض .
- ٢- عدم توافر نظام للحوافز بحمامات السباحة .
- ٣- عدم توافر دورات تدريبية للعاملين بكافة المستويات الإدارية .
- ٤- رغبة العاملين فى إحداث تغييرات بحمام السباحة .
- ٥- عدم إستطلاع رأى المستفيدين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم .

٢٩- دراسة محمد عبد المنعم محمد هلال (٢٠٠٤) (٩١) :

موضوع الدراسة :

" قياس جودة الخدمة فى المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم " .

أهداف الدراسة :

قياس الفجوة بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة من المنشآت الرياضية وبين إدراكات الإدارة لهذه التوقعات وقياس الفجوة بين إدراكات الإدارة

لتوقعات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة من المنشآت الرياضية قيد البحث وبين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة :

الإستبيان .

عينة الدراسة :

كانت العينة (٦٤) حمام سباحة للتربية والتعليم (٣٨٤) مركز رياضى للفتيات (٤٠٠) مدينة رياضية .

أهم النتائج :

وجود فروق دالة إحصائياً بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة المقدمة من المنشآت الرياضية قيد البحث وبين إدراكات الإدارة لهذه التوقعات ، وجود فروق دالة إحصائياً بين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة وبين مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل وتوصل إلى قدرة الإدارة على معرفة وتفهم احتياجات ورغبات المستفيدين .

٣٠- دراسة منى عبد العزيز زكريا حسن (٢٠٠٤) (٩٦) :

موضوع الدراسة :

" تقييم إنتاجية التدريب طبقاً لمفهوم الجودة الشاملة للتطبيق على قطاع البترول " .

أهداف الدراسة :

عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإعتباره أسلوب إداري يهدف إلى تحسين جودة العملية التدريبية والتعرف على مدى إلتزام برامج التدريب بقطاع البترول لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك تقديم مجموعة من التوصيات للعمل على زيادة إنتاجية (كفاءة وفعالية) التدريب ، وبالتالي تطوير أداء الموارد البشرية بهذا القطاع الإستراتيجي .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة :

الدارسة الميدانية بأسلوب الإستقصاء .

أهم النتائج :

التدريب أعتبر عملية روتينية متكررة في جدول أعمال الشركات محل البحث ، برامج التدريب خاصة المركزية غير ملائمة للتطور التكنولوجى فى مجال التدريب ، إرتفاع تكلفة التدريب ، تنفيذ برامج التدريب لمجرد إستهلاك الميزانية المخصصة له ، تقييم التدريب بعد الإنهاء منه مباشرة .

٣١- دراسة هانى رزق عبد الجواد محمد الألفى (٢٠٠٤) (٩٩) :

موضوع الدراسة :

" متطلبات تفعيل ثقافة الجودة الشاملة بين قيادات التعليم الأساسى- دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية " .

أهداف الدراسة :

إلقاء الضوء على مفهوم ثقافة الجودة الشاملة ، وإبراز مكوناتها وعناصرها وكيفية تكوينها فى مؤسسات التعليم الأساسى المصرى .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

أدوات الدراسة :

إستبيان موجه إلى قيادات التعليم الأساسى .

عينة الدراسة :

أختيرت العينة من (٣٠٠) فرداً موزعة على قيادات مديرية التربية والتعليم ، الإدارة التعليمية ، الإدارة المدرسية .

أهم النتائج :

البدء بنشر ثقافة الجودة فى مؤسسات التعليم الأساسى المصرى كخطوة أساسية قبل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وضع معايير وأسس دقيقة لإختيار قيادات التعليم الأساسى المصرى ، كما تم التوصل إلى مجموعة من الآليات والمتطلبات لنشر وتفعيل ثقافة الجودة الشاملة .

٣٢- دراسة دينا كمال محمود عوض (٢٠٠٥) (٣٤) :
موضوع الدراسة :

" إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير البرامج الرياضية بالتلفزيون
المصرى " .

أهداف الدراسة :

التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير البرامج الرياضية بقناة
النيل للرياضة من خلال دراسة الوضع الراهن لإدارة البرامج الرياضية بقناة النيل
للرياضة ، تحليل طبيعة البرامج الرياضية بقناة النيل للرياضة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

أدوات الدراسة :

الإستبيان .

عينة الدراسة :

شملت العينة (٦٠) فرداً من الكوادر القيادية والإدارية والفنية العاملة بالمجال
الرياضى بالتلفزيون المصرى .

أهم النتائج :

عدم وضوح أهداف قناة النيل للرياضة ، تساهم أهداف الجودة الشاملة فى
تطوير البرامج الرياضية لقناة النيل للرياضة ، عدم وجود لجنة لتخطيط البرامج
على مستوى قناة النيل للرياضة ، إعتقاد الإدارة على التخطيط قصير الأجل ،
إعتقاد قناة النيل للرياضة على نظم مغلقة للإتصالات والتي تسير فى إتجاه واحد من
أعلى إلى أسفل فى شكل قرارات إدارية يجب أن يلتزم بها العاملون ، عدم وجود
برنامج تدريبي للعاملين لتأهيلهم على كافة المستويات .

- الدراسات الأجنبية المرتبطة بالجودة الشاملة :

٣٣- دراسة باراشورامان Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. Berry L.L. (١٩٨٥) (١٢٥) :
موضوع الدراسة :

" عمليات التفاعل والرقابة فى جودة الخدمة " .

أهداف الدراسة :

التعرف على الفجوات بين ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمة وبين إدراك منظمات الخدمة لتلك التوقعات .

أهم النتائج :

- ١- تحديد خمس فجوات هامة تتعلق بكل من الخدمة وبالمستفيد من الخدمة ، وتمثل هذه الفجوات فى الآتى :
- ١- تنتج عن الإختلاف بين التوقعات المواطنين لمستوى الخدمة الممتازة وبين إدراكات الإدارة فى منظمة الخدمة توقعات العملاء .
- ٢- تنتج عن إختلاف بين إدراكات الإدارة فى المنظمة لمواصفات الخدمة المقدمة للمواطنين ، وبين إدراكاتهم لتوقعات المواطنين للخدمة الممتازة .
- ٣- تظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للمواطنين لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات .
- ٤- تظهر بسبب إختلاف مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل للمواطنين عن ما يتم الإعلان عنه أو ما يقدم من وعود للجمهور حول الخدمة .
- ٥- تعتبر المحور الرئيسى لمقياس جودة الخدمة حيث تركز على الإختلاف بين إدراكات المواطنين لمستوى الخدمة المقدمة لهم بالفعل من المنظمة وبين توقعاتهم نحو الخدمة الممتازة .

٣٤- دراسة جيلنسكى جوزيف Jablonski, Joseph R. (١٩٩١) (١١٥) :
موضوع الدراسة :
" تطبيق إدارة الجودة الشاملة " .

أهداف الدراسة :

وضع منهج تطبيقي لإدارة الجودة الشاملة يتكون من أربعة مراحل هى مرحلة التخطيط ، ومرحلة التقويم والتقدير ، ومرحلة التطبيق ، ومرحلة تبادل ونشر الخبرات ، ويسبق ذلك مرحلة الإعداد .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

أهم النتائج :

هى إقتراح المنهج التطبيقي متضمن مبادئ الجودة الشاملة التى أهمها بناء فرق عمل داخل التنظيمات ، وضرورة تدريب الأفراد على فلسفة الجودة الشاملة ، وأهمية الإعتماد على المعلومات الكمية .

٣٥- دراسة مارش جون March John (١٩٩٣) (١٢٠) :
موضوع الدراسة :
" أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء " .

أهداف الدراسة :

التوصل إلى الأدوات الإحصائية التي تستخدم في إدارة الجودة الشاملة .

أهم النتائج :

إقترحت الدراسة (٢٨) أداة منها المعيار الأساسى للأداة ورسم بياني لظهر السمكة لحل المشكلات ، والإختيار المرجح للقرارات .

٣٦- دراسة كاسكى Kasky. J. (١٩٩٥) (١١٧) :
موضوع الدراسة :

" تفهم العلاقة بين خصائص اللعبة وإرضاء العميل " .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

عينة الدراسة :

إشتملت العينة على (١٠٠٠٠) من المشجعين الرياضيين .

أدوات الدراسة :

الإستبيان كأداة لجمع البيانات .

أهم النتائج :

رتب أفراد العينة جوانب خدمة العميل فى المقدمة وإعتبارها من أعلى العوامل التى ترتبط بالفريق واللعبة نفسها وكانت كالتالى وسائل نقل الجماهير ، توفير الراحة فى الملعب .

٣٧- دراسة أويكى ماركوس Oebbeke Markus (١٩٩٨) (١٢٢) :
موضوع الدراسة :

" نحو إطار لإدارة الجودة الشاملة فى منظمات فرق الرياضة للمحترفين " .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

عينة الدراسة :

اشتملت العينة على القيادات الرياضية والموظفون بمنظمة فرق رياضية المحترفين .

أدوات الدراسة :

جائزة مالكوم بالدريج .

أهم النتائج :

إستراتيجيات الجودة الشاملة تؤثر فى نتائج الجودة ، وهناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمى والنتائج المتعلقة بالجودة ، إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة تطبيقية. تتكون من أهداف وسياسات وتفاعل أقل من الموظفين ، وقد تم التوصل لإدارة صالحة لتحديد مدى تطبيق المؤسسات الرياضية لهذه الفلسفة .

٣٨- دراسة هيرتز وبول دافيد Hirtz & Paul David (٢٠٠٢) (١١٠) :
موضوع الدراسة :

" القيادة الفعالة لتحقيق الجودة الشاملة TQM " .

أهداف الدراسة :

التركيز على الرؤساء من حيث بحث العلاقة بين أسلوب القيادة وبين تحقيق معايير الجودة الشاملة .

منهج الدراسة :

المنهج الوصفى .

أدوات الدراسة :

الإستبيان .

عينة الدراسة :

شملت العينة بعض الأكاديميات .

أهم النتائج :

توصلت إلى أن هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة وتحقيق الجودة ، وإكتشاف وجود رابطة إيجابية بين الأساليب التحويلية التى تنتجها القيادة ومردود الجودة التى تتحقق بما يتناسب مع تلك الأساليب ، كما أن أساليب الرؤساء السلبية تؤثر سلباً على تحقيق الجودة .

٣٩- دراسة ميلتون ، إيلين كلاريس Melton, Ellen Clarice (٢٠٠٣) (١٢١):
موضوع الدراسة :
"رقابة الجودة للتحقق من أداء العمل " .

أهداف الدراسة :
بيان علاقة أداء العمل وال فشل فيه ورصد أخطائه .

منهج الدراسة :
المنهج الوصفي .

أهم النتائج :
أن معدل الوقوع فى الخطأ يقل مع الوقت كما أن الفشل فى إنجاز المهمة وأداء المهمة نفسها عنصران مترابطان ، كما توصلنا إلى أهمية الرقابة فى التأكد من سير العمليات بحيث تحقق الأهداف الموضوعه ، بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء إن وجدت ، وسرعة اتخاذ القرار المناسب .

٤٠- دراسة أولسن ، ربيكا ماندرز Olsen, Rebecca Manders (٢٠٠٣)
(١٢٣) :
موضوع الدراسة :
" إستراتيجية تحسين معايير الجودة فى خدمات الرعاية الصحية للأطفال " .

أهداف الدراسة :
إكتشاف أهم معايير الجودة فى الرعاية الصحية للطفل ، وعلى أى أساس تتحدد هذه المعايير .

منهج الدراسة :
المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة :
الإستبيان .

عينة الدراسة :
شملت العينة بعض الجهات التى تختص برعاية الأطفال .

أهم النتائج :

توصل إلى التأكد من مصداقية الأسئلة والإقتراحات الواردة في الإستبيان ، قياس وفحص الأداء ، شمول الرعاية الصحية ، خدمة العملاء ومدى الإلتزام بأدائها في مواعيدها ، مدى توافر إمكانيات الخدمة ، ثم تحليل النتائج بإستخدام أساليب التحليل الوصفية المتعددة ، وكانت خدمة العملاء من أهم المعايير التي يعتمد عليها الآباء في تقييم الرعاية الصحية ، يليها معيار شمولية الرعاية ، ثم توافر إمكانيات الخدمة ، وأخيراً أداء الخدمة في مواعيدها المحددة .

تحليل الدراسات المرتبطة :

قامت الباحثة بمسح شامل للدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الإدارة بوجه عام والإدارة الرياضية بوجه خاص والمتعلقة بموضوع البحث من المصادر المتمثلة في رسائل الماجستير والدكتوراه وفي الإصدارات والدوريات العلمية ، وكذلك مؤتمرات كليات التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية والعالم العربي والأجنبي بالإضافة إلى مستخلصات رسائل الماجستير والدكتوراه الأجنبية بواسطة شبكات الإنترنت **Computer Search** ولم تجد الباحثة في حدود علمها - أى دراسة مباشرة شبيهة بالدراسة الحالية أو تناولت تصميم نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة ببعض الإتحادات الرياضية ، ولذلك لجأت الباحثة إلى الإستعانة بمجموعة من الدراسات المرتبطة بمتغيرات " قيد البحث " والتي تم تقسيمها على النحو التالي :

- الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الرقابة .
- الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الجودة الشاملة .

وذلك بهدف الإطلاع وتكوين الإطار الفكرى الشامل والإلمام الكامل بمتغيرات الدراسة الحالية والتعرف على الخطوات والإجراءات التي إتبعها الباحثون أثناء قيامهم بعمل هذه الدراسات ، وفيما يلي تحليل لهذه الدراسات من حيث تاريخ إجرائها ومن حيث الهدف والمنهج المستخدم والعينة والأدوات وكذلك أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسات بهدف عرض أوجه الإستفادة منها في الدراسة الحالية .

من حيث تاريخ الإجراء :

أجريت الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالرقابة في الفترة من (١٩٨٦) وحتى (٢٠٠٥) وقد إشمئت هذه الدراسات على ١٦ دراسة بواقع ١٢ دراسة عربية ، ٤ دراسات أجنبية ، بينما جاءت الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالجودة الشاملة في الفترة من (١٩٨٥) وحتى (٢٠٠٥) وقد إشمئت هذه الدراسات على ٢٤ دراسة بواقع ١٦ دراسة عربية ، ٨ دراسات أجنبية ، ويتضح من تاريخ

إجراء الدراسات المرتبطة أن الباحثة قد إعتمدت على الدراسات التي تم إجرائها من فترة الثمانينات وحتى عام (٢٠٠٥) نظراً لطبيعة وحدائفة الدراسة الحالية حيث تعد أول دراسة تتاولت تصميم نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة الشاملة ببعض الإتحادات الرياضية ، ولم يتم التطرق إلى مثل هذه الدراسة من قبل لذلك اعتمدت الباحثة على القديم والحديث من الدراسات المرتبطة بالرقابة وكذلك القديم والحديث من الدراسات المرتبطة بالجودة الشاملة .

من حيث الهدف :

إستهدفت الدراسات المرتبطة بالرقابة على مجموعة من الأهداف التي تنوعت في تحديدها ما بين التعرف على أهمية ومفهوم الرقابة ودور الرقابة وأنواعها ومدى الحاجة إلى عملية الرقابة ومكوناتها ، تقويم أساليب ووسائل الرقابة ووضع تصور لأسلوب الرقابة ، وتصميم نظام رقابي والتعرف على معايير الرقابة وصلاحيه تطبيقها وتقديم أساليب للرقابة يمكن إستخدامها في ضوء محددات الرقابة الفعالة ، ورقابة التصميم ونظم المعلومات في المنظمات الرياضية وتوصيف وتقييم نظام معلومات الرقابة على الجودة ودراسة تحليلية وتطبيقية لنظام رقابة جودة عمليات المراجعة ، ومحاولة دراسة العملية الإدارية ومقوماتها ومعوقاتها بالإتحادات ومقارنتها ببعضها للتعرف على نقاط القوة والضعف في هذه الإتحادات والمشكلات الإدارية بها والحلول المناسبة لها ، وإعداد نموذج لتقويم الوظائف الإدارية محدداً العوامل التي تتضمنها عملية التقويم ، وكيفية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وكيفية تصميم ترمومتر رياضي يمكن من خلاله تحديد المستوى الحالي للرياضة في الدولة أو الهيئة ثم يتضح لها ما عليها من متطلبات حتى تصل للمستويات المتقدمة في الترمومتر ، وإستراتيجيات وطرق الرقابة الفعالة وإستخدام التكنولوجيا في الرقابة في مجال تقديم الإستشارات ، وإيجاد التصميم الإقتصادي الأمثل لخرائط الرقابة على جودة الإنتاج وعمل خريطة بالنتائج المحددة ووقت تحديد النقاط خارج حدود الرقابة .

كما تباينت وتنوعت الدراسات المرتبطة بالجودة الشاملة في تحديدها لأهدافها ما بين إستعراض المفاهيم والأسس العلمية لإدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها ، وعرض الأسباب والمشكلات والمعوقات في تطبيق الجودة الشاملة والتعرف على الأدوات الإحصائية التي تستخدم في إدارة وتقييم الجودة الشاملة ، إستعراض بعض التجارب الناجحة في إدارة الجودة الكلية ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير في ضوء التحولات العالمية المعاصرة والوقوف على مدى إلتزام وإقتناع الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة والتعرف على مدى إمكانية تطوير الأداء الإداري من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة ووضع معايير الجودة الشاملة للأداء الإداري وبحث العلاقة بين أسلوب القيادة وبين تحقيق معايير الجودة الشاملة ، قياس جودة الخدمة

والتعرف على الفجوات بين ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمة وبين إدراك منظمات الخدمة لتلك التوقعات وتفهم العلاقة بين خصائص اللعبة وإرضاء العميل وتحديد العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق الجودة الشاملة وتحديد أوجه القصور من أجل تنمية المهارات والإمكانيات ورقابة الجودة للتحقق من أداء العمل كذلك إستراتيجية تحسين معايير الجودة وتقويم نظام ضبط ومراقبة الإنتاج ووضع إطار مقترح لنظام ضبط ومراقبة الإنتاج وتقديم مجموعة من التوصيات للعمل على زيادة إنتاجية التدريب وتقييمه طبقاً لمفهوم الجودة الشاملة كذلك التوصل لنموذج مقترح لتمكين إدارة المنظمة من تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة وتنمية الأداء ومحاولة التوصل إلى ملامح نظام يصلح لتقييم الأداء .

وفي ضوء أهداف الدراسات المرتبطة العربية والأجنبية لم تجد الباحثة أى دراسة علمية تناولت نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة الشاملة ببعض الإتحادات الرياضية سواء على الصعيد المحلى أو الدولى لذا إختارت الباحثة موضوع البحث الحالى .

من حيث المنهج المستخدم :

إنفقت أغلب الدراسات المرتبطة فى إستخدام المنهج الوصفى فيما عدا دراسة ثائر أحمد السمان (١٩٩٤) ودراسة محمد سيد شعبان (٢٠٠٤) حيث إستخدام المنهجين الإستقرائى والإستنباطى ، ودراسة عادل عبد الرحمن أحمد (١٩٩٩) حيث إستخدام المنهج التحليلى والدراسة الميدانية ، كما إستخدام أحمد عبد الغفار (٢٠٠٢) فى دراسته (٢٠٠٢) المنهجين الوصفى والتطبيقى ، وقد لاحظت الباحثة أن المنهج الوصفى بإستخدام أسلوب الدراسات المسحية هو أنسب المناهج لطبيعة البحث الحالى .

من حيث العينة :

إنفقت أغلب الدراسات المرتبطة فى إختيارها لعينة البحث إعتمدت هذه الدراسات على الطاقات والقوى البشرية المؤثرة والمتأثرة بمنظماتها المختلفة إلا أنها إختلفت فيما بينها على إختيار العنصر البشرى والمرتببط بطبيعة كل دراسة ، فقد إستخدمت بعض الدراسات عينة من الأفراد العاملين بالإدارات والمدراء فى المنظمات المختلفة الرياضية وغير الرياضية ، وإعتد بعضها على أعضاء مجالس الإدارة ومدراء الجودة ومستويات الإدارة الوسطى والتنفيذية ، وإستخدام بعضها الكوادر القيادية والإدارية والفنية العاملة بالمجال الرياضى وبعض من المشجعين الرياضيين ، وهناك من إعتد على بعض مدارس الولايات المتحدة وبعض منظمات القطاع الحكومى بالدول المتقدمة ، كما إستخدام بعضها حكام ولاعبين ومدربين وإداريين فى المجال الرياضى .

وهذا ما أفاد الباحثة فى كيفية إختيار وتصنيف عينة البحث الحالى وكذلك إختيار عينة الخبراء .

من حيث الأدوات المستخدمة :

تنوعت الدراسات المرتبطة الحالية فى إختيارها لنوعية الأدوات المستخدمة نظراً لإختلاف طبيعة كل دراسة إلا أنها إتفقت أغلبها فى إستخدام الأدوات المرتبطة بطبيعة الأبحاث الوصفية من إستمارات إستبيان ، المقابلة الشخصية ، تحليل اللوائح والوثائق والمراجع العلمية ، فيما عدا دراسة إسماعيل حامد عثمان (١٩٩١) حيث إستخدم لأدوات الدراسة ترمومتر كمقياس متدرج الدرجات ودراسة عادل عبد الرحمن (١٩٩٩) حيث إستخدم القوائم المالية كأدوات للدراسة ، ودراسة أوبكى ماركوس (١٩٩٨) حيث كانت أدوات الدراسة جائزة مالكوم بالدريج ، كما أن هناك دراسات إستخدمت أكثر من أداة فى البحث الواحد .

وقد إستخدمت الباحثة فى بحثها الحالى المقابلة الشخصية وإستمارتى إستبيان من تصميم الباحثة تم تطبيقها بعد إجراء المعاملات العلمية من صدق وثبات ، وتم تحديد المستويات المعيارية لتصميم الخرائط الرقابية .

من حيث أهم النتائج المستخلصة :

- أسفرت الدراسات المرتبطة الخاصة بالرقابة على العديد من النتائج الهامة ومن أهم نتائج هذه الدراسات :
- أن القدرة على مواجهة المنافسة العالمية لن تتوافر ما لم تحدث تغييرات جوهرية فى الفكر الإدارى والفلسفة التى تتبناها قيادات العمل وأن تتعكس هذه التغييرات على الممارسات الإدارية .
 - أهمية عنصر الرقابة وتطبيقه وإختلاف الرقابة من مرحلة زمنية إلى أخرى من حيث الأداء .
 - القصور فى فهم الدور الإيجابى للرقابة فى النهوض بالأنشطة الرياضية وعدم الموضوعية فى الرقابة .
 - القصور الواضح فى اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة وعدم وجود وسائل رقابية لقياس مدى تحقيق الأهداف مع معدلات لقياسها كما لا توجد أساليب متعددة لتقويم الأداء الرقابى .
 - أن مراقبة الجودة كوظيفة تحتاج إلى نظام معلومات خاص بها ، وأن نظام معلومات الرقابة على الجودة هو نظام معلومات فرعى كما يوجد قصور من نظام معلومات مراقبة الجودة فى تحقيقه لبعض أهدافه من وجهة نظر الإدارة وقصور خرائط الرقابة فى مراعاة التكاليف المترتبة على تحديد الحدود العليا والدنيا وحجم العينة والفترات الزمنية اللازمة للعينات المتتابعة والوقت

حتى حدوث الأسباب الحقيقية للانحرافات عن المواصفات والوقت اللازم لتحليل العينة .

- ضرورة تطبيق أسلوب موجه للرقابة لجميع الوظائف والمستويات الإدارية بالمنظمات المختلفة .
- لا تستطيع أجهزة الرقابة على الجودة بوضعها الحالي وبما يتوافر لديها من إمكانيات مادية وبشرية وما تعمل فيه من ظروف أن تقوم بمسئوليتها ودورها بفعالية خاصة مع تطوير دور هذه الأجهزة وتوسيع إختصاصاتها في ظل تطبيق منهج التحسين المستمر للجودة .
- هناك إمكانية لتطبيق نظام رقابة جودة عمليات المراجعة في المجتمع المصرى والإنفتاح بالمزايا التي تحققت للبلاد التي سبقتنا في هذا المجال .

وقد أسفرت الدراسات المرتبطة بالجودة الشاملة على العديد من النتائج الهامة وكان من أهم نتائج هذه الدراسات :

- البدء بنشر ثقافة الجودة في المؤسسات كخطوة أساسية قبل تطبيق الجودة الشاملة ثم وضع معايير وأسس دقيقة لاختيار القيادات ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الآليات المرتبطة لنشر وتفعيل ثقافة الجودة الشاملة .
- ضرورة الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في العديد من الدول المتقدمة ومنها أسلوب الجودة الشاملة ومن ثم التركيز على غرس وإكساب الأفراد العاملين لثقافة الجودة الشاملة ليتمكن كل منهم من أداء عمله بأعلى كفاءة ممكنة وفي أقصر وقت وبأقل تكلفة والتوصل لإدارة صالحة لتحديد مدى تطبيق المؤسسات لهذه الفلسفة فهناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة وتحقيق الجودة .
- أهمية قيام مستويات الإدارة بالسعى نحو فهم الأساليب الحديثة للإدارة والإرتقاء بمستوى الخدمة وأهمية مشاركة العاملين في برامج الجودة وضرورة وجود مختصين للإشراف على وضع وتطوير برامج الجودة والرقابة على تنفيذها .
- إعادة النظر في أساليب وسائل تقييم الأداء التقليدية وإستبدالها بأساليب حديثة للتقويم تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر ، وأن يتم تقييم الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية والتي يتوافر لها من الخصائص ما يجعلها ملائمة لأغراض تقييم الأداء .
- ضرورة تحديد العملاء وكافة المستفيدين من الخدمة في المؤسسات وإستبيان توقعات وآراء العملاء والمستفيدين بشكل مستمر ودورى لمعرفة وفهم حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمة ومدى رضا العملاء والمستفيدين عن الخدمة وتطوير وتحسين الخطط اللازمة لتحسين جودة الخدمة بشكل مستمر إذ أن أهداف الجودة هو إشباع احتياجات ورغبات العملاء .
- على الرغم من وجود بعض المعوقات في تطبيق الجودة الشاملة إلا أن هناك إجماع على أن الجودة الشاملة قد سجلت نجاحاً باهراً حيث ساهمت في تحفيز

العاملين والإدارة معاً وأدت إلى رفع معنوياتهم وإرتفاع مستوى الوعي بأهمية الجودة الشاملة في آن واحد .

- ضرورة الإهتمام بإنشاء أقسام إدارة الجودة تعنى بأمرور الجودة وإقتراح المنهج التطبيقي المتضمن مبادئ الجودة الشاملة التي من أهمها بناء فرق عمل داخل التنظيمات ، وضرورة تدريب الأفراد على فلسفة الجودة الشاملة وأهمية الإعتماد على المعلومات الكمية .

وقد إستفادت الباحثة من النتائج المستخلصة للدراسات المرتبطة وكانت نقاط إسترشادية للدراسة الحالية .

أوجه الإستفادة من الدراسات المرتبطة :

- تعتبر هذه الدراسات المرتبطة بالإضافة إلى المراجع والدوريات والمستخلصات عوناً كبيراً للباحثة في الإلمام بكثير من التعريفات والمفاهيم والآراء التي طرحها الباحثون فيما يتعلق بالرقابة وكذلك الجودة الشاملة بما كان له أبلغ الأثر وعظيم الإستفادة في صياغة البحث الحالي وإعداد محتوى الإطار النظري ، وتحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات وتحديد العينة وتحديد المعالجات الإحصائية التي تتناسب وطبيعة الدراسة الحالية .

- الإطلاع على الأساليب والإتجاهات التي إتبعته في تحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها بما ساعد في تفسير وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية .

- إستعانت الباحثة بنتائج الدراسات المرتبطة في تدعيم مناقشة نتائج الدراسة الحالية .

- أوضحت الدراسات المرتبطة الدور البارز والفعال من تصميم نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة ببعض الإتحادات الرياضية للإسترشاد بها كمعايير رقابية للأداء الرقابي والوصول إلى جودة الأداء الرقابي ومن ثم جودة الأداء الكلي بالمنظمة الرياضية .

- كيفية صياغة الإستخلاصات والتوصيات .