الفصل الرابع
عرض ومناقشة النتائج

أولاً : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بإستمارة الإستبيان الأولى .
ثانياً : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بإستمارة الإستبيان الثانية .
ثالثاً : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالنماذج المقترحة للخرائط الرقابية

obeikandl.com

أولاً : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بإستمارة الإستبيان الأولى :

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الأول " مفهوم وثقافة الجودة الشاملة لدى المستويات الإدارية بالاتحادات الرياضية " :

جدول (١٩)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص بمفهوم وثقافة الجودة الشاملة لدى المستويات الإدارية بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	١١	١٣,٧٥	٥٠	٦٢,٥٠	١٩	٢٣,٧٥	١٥٢	٦٣,٣٣	*٣١,٨٢
٢	٢٢	٢٧,٥٠	٤٨	٦٠,٠٠	١٠	١٢,٥٠	١٧٢	٧١,٦٧	*٢٨,٣٠
٣	٤٠	٥٠,٠٠	٢٥	٣١,٢٥	١٥	١٨,٧٥	١٨٥	٧٧,٠٨	*١١,٨٧
٤	٥٠	٦٢,٥٠	١٩	٢٣,٧٥	١١	١٣,٧٥	١٩٩	٨٢,٩٢	*٣١,٨٢
٥	٤	٥,٠٠	١٦	٢٠,٠٠	٦٠	٧٥,٠٠	١٠٤	٤٣,٣٣	*٦٥,٢٠
٦	٤	٥,٠٠	١٤	١٧,٥٠	٦٢	٧٧,٥٠	١٠٢	٤٢,٥٠	*٧٢,١٠
٧	١٧	٢١,٢٥	٥٠	٦٢,٥٠	١٣	١٦,٢٥	١٦٤	٦٨,٣٣	*٣٠,٩٢
٨	١٨	٢٢,٥٠	٥٢	٦٥,٠٠	١٠	١٢,٥٠	١٦٨	٧٠,٠٠	*٣٧,٣٠
٩	٥٤	٦٧,٥٠	١٦	٢٠,٠٠	١٠	١٢,٥٠	٢٠٤	٨٥,٠٠	*٤٢,٧٠
١٠	١٦	٢٠,٠٠	٥٣	٦٦,٢٥	١١	١٣,٧٥	١٦٥	٦٨,٧٥	*٣٩,٤٧
١١	٦٥	٨١,٢٥	١١	١٣,٧٥	٤	٥,٠٠	٢٢١	٩٢,٠٨	*٨٣,٥٧
١٢	١٧	٢١,٢٥	٥٠	٦٢,٥٠	١٣	١٦,٢٥	١٦٤	٦٨,٣٣	*٣٠,٩٢
١٣	٤٠	٥٠,٠٠	٢٥	٣١,٢٥	١٥	١٨,٧٥	١٨٥	٧٧,٠٨	*١١,٨٧
١٤	٤٠	٥٠,٠٠	٢٥	٣١,٢٥	١٥	١٨,٧٥	١٨٥	٧٧,٠٨	*١١,٨٧
١٥	٣٥	٤٣,٧٥	٢٥	٣١,٢٥	٢٠	٢٥,٠٠	١٧٥	٧٢,٩٢	٤,٣٧

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الأول الخاص بمفهوم وثقافة الجودة الشاملة لدى المستويات الإدارية بالاتحادات الرياضية فيما عدا العبارة رقم (١٥) .

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (١١) بنسبة ٨١,٢٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارتان أرقام (٥ ، ٦) بنسبة ٥,٠٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (١٠) بنسبة ٦٦,٢٥% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١١) بنسبة ١٣,٧٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٦) بنسبة ٧٧,٥٠% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١١) بنسبة ٥,٠٠% .

ومثلت العبارة رقم (١١) أعلى وزن نسبى ٢٢١ وأكثر أهمية نسبية ٩٢,٠٨ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٦) أقل وزن نسبى ١٠٢ وأقل أهمية نسبية ٤٢,٥٠ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الأول " ماهو مفهوم وثقافة الجودة الشاملة لدى المستويات الإدارية بالإتحادات الرياضية ؟ " :

أشارت نتائج العبارات أرقام (٣ ، ٤ ، ٩ ، ١١ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٥) بالجدول رقم (١٩) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٥٠,٠٠ ، ٦٢,٥٠ ، ٦٧,٥٠ ، ٨١,٢٥ ، ٥٠,٠٠ ، ٥٠,٠٠ ، ٤٣,٧٥) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا تؤمن بأنه لا توجد حدود لتحسين الأداء بالاتحادات الرياضية وأن رضا كافة العاملين بالمستويات الإدارية وكافة المستفيدين هو أساس لنجاحها فى تحقيق أهدافها الخدمية كما تتم مشاركة الإدارة العليا مع اللجان الإدارية والفنية عند صياغة الخطط التنفيذية بالإتحادات الرياضية وأن الإتجاهات الشخصية تلعب دور كبير فى عدم مسايرة التغييرات التى تحتمها معايير الجودة كما تشجع الإدارة العليا على التحسين المستمر للأداء وتؤمن بأهمية تغيير وتطوير الأوضاع والنظم الإدارية المستخدمة حالياً بالإتحادات الرياضية ، وتتبع إدارة الإتحاد خطوات التحسين المنهجية للأداء (خطط – نفذ – إدرس – حسن) .

وفى هذا الصدد يشير **مفتى إبراهيم حماد** (١٩٩٩) إلى أن كثير من الهيئات الرياضية فى حاجة إلى إحداث تغيرات لتواكب ثورة الإدارة الحادثة على مستوى العالم

ومن ثم يجب عليها أن تمضى قدماً فى سبيل تبنى فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة وشعار " البحث عن التميز " . (٩٥ : ٢٠ ، ٢١)

ويؤكد ذلك **أحمد قدرى محمد كامل** (٢٠٠٣) حيث أشار إلى أنه خلال السنوات القليلة الماضية بدأت معالم فلسفية إدارية جديدة في الوضوح والتبلور وكانت من أهم عناصر هذه الفلسفة :

- قبول التغيير بإعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها .
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة وإستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها .
- إدراك أهمية الإستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنشأة .
- أهمية العميل وضرورة الإقتراب منه وإتخاذه معياراً أساسياً فى الإختيارات الإدارية
- الإبتعاد عن منطق الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعى وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة . (١٠ : ٥٤)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **فاخر أحمد فريد** (١٩٩٧) التى أشارت إلى أن تحسين الجودة فى المنظمة يرتبط بأداء جميع وحداتها التنظيمية . (٧١)

كما يتفق ذلك مع نتائج دراسة **سعيد درباس** (١٩٩٤) التى أشارت إلى ضرورة إعادة النظر فى أساليب وسائل تقييم الأداء التقليدية وإستبدالها بأساليب حديثة للتقويم تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء . (٤٠)

كما يتفق ذلك مع نتائج دراسة **بهجت عطية راضى** (٢٠٠٢) والتى أشارت إلى إيمان الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة وتوافر مشاركة العاملين فى عمليات التحسين . (١٩)

كما يتفق ذلك مع نتائج دراسة **محمد سيد شعبان** (٢٠٠٤) والتى أشارت إلى أن القدرة على مواجهة المنافسة العالمية لن تتوافر ما لم تحدث تغييرات جوهرية فى الفكر الإدارى والفلسفة التى تتبناها قيادات العمل وإنعكاس هذه التغيرات على الممارسات الإدارية . (٨٦)

كما يتفق ذلك مع نتائج دراسة **هانى رزق عبد الجواد** (٢٠٠٤) التى أشارت إلى البدء بنشر ثقافة الجودة كخطوة أساسية قبل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ثم وضع معايير وأسس دقيقة لإختيار القيادات المناسبة ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الآليات والمتطلبات لنشر وتفعيل ثقافة الجودة الشاملة . (٩٩)

كما أشارت نتائج دراسة **أوبكى ماركوس Oebbeke Markus** (١٩٩٨) إلى أنه تم التوصل لإدارة صالحة لتحديد مدى تطبيق المؤسسات الرياضية لهذه الفلسفة . (١٢٢)

كما أشارت نتائج دراسة **هيرتز وبول دافيد Hirtz, Paul David** (٢٠٠٢) إلى أن هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة وتحقيق الجودة وإكتشاف رابطة إيجابية بين الأساليب التحويلية التى تنتجها القيادة ومردود الجودة التى تتحقق بما يتناسب مع تلك الأساليب . (١١٠)

وترى الباحثة أن تشجيع الإدارة العليا على التحسين المستمر للأداء مبدأ يجب تطبيقه فى مختلف أوجه العمل بالإتحادات لتعظيم الإيجابيات والحد من السلبيات ضماناً لتحسين جودة العملية الإدارية والإرتقاء بالأداء والوصول إلى الأهداف بالجودة المطلوبة بما يتطلب الإهتمام الزائد برضا العاملين وكافة المستفيدين ومشاركتهم فى صياغة الخطط التنفيذية لذا ينبغى الإهتمام والعمل على مسايرة التغييرات التى تحتمها معايير الجودة فى الأداء والعمل على تغيير وتطوير الأوضاع والنظم الإدارية التقليدية لمواكبة التغييرات الإدارية المعاصرة والأخذ بمنظور وأسلوب الجودة الشاملة .

إن التحولات الإدارية المعاصرة التى تمثل المنظور الجديد للإدارة أصبحت قادرة على تحويل الإتحادات الرياضية بل المنظمات الرياضية ذات الفكر الإدارى التقليدى إلى منظمات متجددة بشكل شامل تعاد حيويتها وتصبح قادرة على مواجهة المتغيرات والتحولات العالمية المعاصرة .

وتختلف الباحثة مع ما أشارت إليه نتيجة إستجابات عينة البحث فى العبارة رقم (١٥) بالجدول رقم (١٩) حيث أن إدارة الإتحاد لا تتبع خطوات التحسين المنهجية للأداء بالقدر الذى يفيد تفعيلها .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لتعجل إدارة الاتحاد لتحقيق نتائج سريعة ومن ثم لا يوجد الاهتمام الزائد والمستمر لكل خطوة من خطوات التحسين المنهجية للأداء ،

بالرغم من أن العمل ما هو إلا ثمرة سلسلة من الخطوات المنهجية للأداء والأنشطة المترابطة التى تؤدى إلى نهاية محددة لذا لابد أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من إهتمام مستمر حيث لا توجد خطوة واحدة أو طريقة واحدة مثلى لأداء الأعمال والوظائف بل يجب دعم وتفعيل كل خطوات التحسين المنهجية للأداء .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١٢) بالجدول رقم (١٩) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦٢,٥٠ ، ٦٠,٠٠ ، ٦٢,٥٠ ، ٦٥,٠٠ ، ٦٦,٢٥ ، ٦٢,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا تركز إلى حد ما على تفهم أبعاد وشخصية وإتجاهات المستفيدين والإستفادة من الخبرات العالمية فى كافة الإتحادات الرياضية التى تبنت الجودة الشاملة وأثبتت نجاحها ، كما أن الخدمة بالإتحادات الرياضية إلى حد ما تقدم فى ضوء توقعات المستفيدين ولا يتم تخصيص جزء من الميزانية التقديرية بالقدر الكافى لتطبيق الجودة ، وأنه إلى حد ما توجد برامج زمنية محددة لتطبيق مراحل الجودة الشاملة ، وأن الإدارة العليا تشجع إلى حد ما على تنفيذ إقتراحات المستفيدين بعد مناقشتها والتأكد من جدواها .

وفى هذا الصدد يشير **حسن أحمد الشافعى** (٢٠٠٣) إلى أن الجودة 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 كل من اللاعب والإدارى والجهاز الفنى والجهاز الإدارى والجمهور الداخلى والخارجى للمنظمة الرياضية ، كما يرى أن جودة الخدمة هى إجراءات غير محددة لتحقيق كل متطلبات المستفيد الداخلى والخارجى للمؤسسة الرياضية والنشاط الرياضى على إعتبار أن المستفيد يمثل النقطة المرجعية الأولى . (٣٠ : ٢٥ ، ٤٧)

كما أشار **أحمد أبو بكر** (٢٠٠٣) إلى أهمية الدروس المستفادة من معظم المنظمات الناجحة فى تحقيق مستويات عالية من الجودة ومنها ضرورة تكوين رؤية وإستراتيجية محركة للجودة بالنسبة لمجال الخدمة التى تعمل فيها المنظمة . (١٢ : ٥٥)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كلا من **وليد طاهر** ، **سالم القحطاني** (١٩٩٨) التى أشارت إلى ضرورة تحديد العملاء وكافة المستفيدين من الخدمة ، وإستبيان

توقعات وآراء العملاء والمستفيدين من الخدمة بشكل مستمر ودورى لمعرفة مدى رضاء العملاء عن الخدمة وتطوير وتحسين الخطط اللازمة لتحسن جودة الخدمة بشكل مستمر . (١٠٢)

كما يتفق ذلك مع نتائج دراسة **سعيد درباس** (١٩٩٤) التى أشارت إلى ضرورة القيام بالتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات المقدمة . (٤٠)

كما يتفق ذلك مع نتائج دراسة **محمد عبد الله (٢٠٠٢)** والتى أشارت إلى ضرورة الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة المطبقة فى العديد من الدول المتقدمة ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة ومن ثم التركيز على غرس وإكساب الأفراد العاملين ثقافة الجودة الشاملة ليتمكن كل منهم من أداء عمله بأعلى كفاءة ممكنة وفى أكثر وقت وبأقل تكلفة . (٩٠)

كما يتفق ذلك مع نتائج دراسة **بهجت عطية راضى ، يحيى الجيوشي (٢٠٠٤)** التى أشارت إلى تمحور الإدارة حول العميل من خلال تحسين الخدمات وإعتبار العاملين أهم مصادر أفكار وتحسين الخدمات . (٢٠)

كما أشارت نتائج دراسة **أولسن ، ربيكا ماندرز Olsen, Rebecca, Manders (٢٠٠٣)** إلى أن خدمة العملاء من أهم المعايير التى يعتمد عليها فى التقييم ، وتوافر إمكانيات الخدمة والإلتزام بأدائها فى مواعيدها المحددة . (١٢٣)

وترى الباحثة أن الوصول لجودة الأداء بالإتحادات الرياضية لا يتحقق إلا من خلال تفهم وإشباع حاجات ورغبات المستفيد وتجاوز توقعاته ورغباته بتحقيق ما هو أفضل ضماناً لتحقيق رضا المستفيد لذا يجب إدراك الإدارة لما يتوقعه المستفيد فى الخدمة ، كما يجب تفعيل الإستفادة من الخبرات العالمية فى الإتحادات الرياضية التى تبنت الجودة الشاملة وأثبتت نجاحها من أجل اللحاق بركب التقدم المنشود والإزدهار المرغوب وضرورة توفير الموارد اللازمة لنشر ثقافة ومفهوم الجودة الشاملة وغرس مبادئها فى كافة المستويات الإدارية لذلك يجب الإهتمام بتوفير وتخصيص القدر الكافى من الميزانية لتطبيق الجودة كذلك التحديد الدقيق للبرامج الزمنية لتطبيق مراحل الجودة بالإتحادات الرياضية .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (٥ ، ٦) بالجدول رقم (١٩) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٧٥,٠٠ ، ٧٧,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى عدم وجود لجنة متخصصة تعمل على تنسيق أنشطة الجودة بين اللجان والوظائف بالإتحادات الرياضية وليس هناك فرق للجودة لتحسين العمليات الإدارية داخل اللجان والوظائف بالإتحادات الرياضية .

إلا أن هذه النتائج لا تتفق مع نتائج دراسة **فاخر أحمد فريد** (١٩٩٧) التى أشارت نتائجها إلى أن تحسين الجودة في المنظمة يرتبط بأداء جميع وحداتها التنظيمية وأن الإدارة المتكاملة للجودة تتطلب تكوين فرق تحسين الجودة لتنمية وتحسين الأداء . (٧١)

كما لا تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **سعيد درباس** (١٩٩٩) التى أشارت إلى أنه يجب الإهتمام بإنشاء أقسام لإدارة الجودة تعنى بأمور الجودة فى المنظمة . (٤٠)

وكذا نتائج دراسة **جيبلنسكي جوزيف Jablonski Joseph R.** (١٩٩١) التى أشارت إلى أهمية بناء فرق عمل داخل التنظيمات . (١١٥)

وترى الباحثة أن هذه المعوقات تحول دون الإرتقاء بالأداء وتحقيق الأهداف بهذه الإتحادات ، فالتنسيق بين الأنشطة واللجان والوظائف وتحسين العمليات الإدارية داخل هذه اللجان والوظائف أمر حتمى وله أهميته القصوى بإعتباره المدخل الرئيسى الذى لديه القوة لتحقيق جودة الأداء الكلى ومن ثم تحقيق الأهداف فى المنظمة حيث يؤدى التنسيق وتحسين العمليات الإدارية إلى تحقيق التكامل الرأسى والأفقى بين المستويات الإدارية المختلفة والقضاء على الحواجز التقليدية بين الوظائف واللجان والإدارات المختلفة بما يؤدى إلى تعظيم أداء الإتحادات والوصول إلى نظام الإدارة المتكامل للجودة .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثانى " الأساليب الرقابية المستخدمة بالإتحادات الرياضية " :

جدول (٢٠)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور الثانى الخاص بالأساليب الرقابية المستخدمة بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	%	ك	%	ك	%			
١٦	١٣	١٦,٢٥	٥٥	٦٨,٧٥	١٢	١٥,٠٠	١٦١	٦٧,٠٨	*٤٥,١٧
١٧	١٠	١٢,٥٠	١٥	١٨,٧٥	٥٥	٦٨,٧٥	١١٥	٤٧,٩٢	*٤٥,٦٢
١٨	٤٣	٥٣,٧٥	٢٦	٣٢,٥٠	١١	١٣,٧٥	١٩٢	٨٠,٠٠	*١٩,٢٢
١٩	٥٣	٦٦,٢٥	١٥	١٨,٧٥	١٢	١٥,٠٠	٢٠١	٨٣,٧٥	*٣٩,١٧
٢٠	٢٢	٢٧,٥٠	٥٠	٦٢,٥٠	٨	١٠,٠٠	١٧٤	٧٢,٥٠	*٣٤,٣٠
٢١	١١	١٣,٧٥	١٥	١٨,٧٥	٥٤	٦٧,٥٠	١١٧	٤٨,٧٥	*٤٢,٣٢
٢٢	٥٨	٧٢,٥٠	١٨	٢٢,٥٠	٤	٥,٠٠	٢١٤	٨٩,١٧	*٥٨,٩٠
٢٣	٨	١٠,٠٠	١٠	١٢,٥٠	٦٢	٧٧,٥٠	١٠٦	٤٤,١٧	*٧٠,٣٠
٢٤	٥٦	٧٠,٠٠	٢٠	٢٥,٠٠	٤	٥,٠٠	٢١٢	٨٨,٣٣	*٥٣,٢٠
٢٥	٥٠	٦٢,٥٠	١٩	٢٣,٧٥	١١	١٣,٧٥	١٩٩	٨٢,٩٢	*٣١,٨٢
٢٦	٨	١٠,٠٠	١٠	١٢,٥٠	٦٢	٧٧,٥٠	١٠٦	٤٤,١٧	*٧٠,٣٠
٢٧	٥٥	٦٨,٧٥	١٩	٢٣,٧٥	٦	٧,٥٠	٢٠٩	٨٧,٠٨	*٤٨,٣٢
٢٨	٢٨	٣٥,٠٠	٤٤	٥٥,٠٠	٨	١٠,٠٠	١٨٠	٧٥,٠٠	*٢٤,٤٠
٢٩	٥٢	٦٥,٠٠	١٨	٢٢,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٢٠٢	٨٤,١٧	*٣٧,٣٠
٣٠	٥٥	٦٨,٧٥	١٧	٢١,٢٥	٨	١٠,٠٠	٢٠٧	٨٦,٢٥	*٤٦,٦٧
٣١	٧٥	٩٣,٧٥	٣	٣,٧٥	٢	٢,٥٠	٢٣٣	٩٧,٠٨	*١٣١,٤٢
٣٢	٤٢	٥٢,٥٠	٢٠	٢٥,٠٠	١٨	٢٢,٥٠	١٨٤	٧٦,٦٧	*١٣,٣٠

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثانى الخاص بالأساليب الرقابية المستخدمة بالإتحادات الرياضية .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (٣١) بنسبة ٩٣,٧٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارتان أرقام (٢٣ ، ٢٦) بنسبة ١٠,٠٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (١٦) بنسبة ٦٨,٧٥% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٣١) بنسبة ٣,٧٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارتان أرقام (٢٣ ، ٢٦) بنسبة ٧٧,٥٠% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٣١) بنسبة ٢,٥٠% .

ومثلت العبارة رقم (٣١) أعلى وزن نسبى ٢٣٣ وأكثر أهمية نسبية ٩٧,٠٨ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارتان أرقام (٢٣ ، ٢٦) أقل وزن نسبى ١٠٦ وأقل أهمية نسبية ٤٤,١٧ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الثانى " ماهى الأساليب الرقابية المستخدمة بالاتحادات الرياضية ؟ " :

أشارت نتائج العبارات أرقام (١٨ ، ١٩ ، ٢٢ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٧ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢) بالجدول رقم (٢٠) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٥٣,٧٥ ، ٦٦,٢٥ ، ٧٢,٥٠ ، ٧٠,٠٠ ، ٦٢,٥٠ ، ٦٨,٧٥ ، ٦٥,٠٠ ، ٦٨,٧٥ ، ٩٣,٧٥ ، ٥٢,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن أساليب الرقابة تظهر الإنحرافات الإدارية ومن المسئول عنها داخل الإتحادات الرياضية كما يعد التفتيش المفاجئ على الإتحادات الرياضية أحد أهم الأساليب الرقابية ، وأن تعدد الأساليب الرقابية يلعب دوراً فى تطوير مستوى الأداء الإدارى ، كما يتم إستخدام الأساليب الإحصائية وأدوات الجودة فى تحليل بيانات الأداء والحصول على إحصاءات وتقارير واقعية ، وأنه يتم دراسة التقارير المرفوعة من قبل اللجان المختلفة بالإتحادات الرياضية ، كما يتم إستخدام الأساليب الرقابية الكمية والوصفية فى كشف العيوب ومعالجتها بالإتحادات الرياضية ، وأنه يتم عقد إجتماعات دورية لمتابعة التقارير الرقابية للعمل على تصحيح ما ورد فيها من إنحرافات ، وأن الإزدواجية فى تطبيق الأساليب الرقابية تؤدى أحياناً إلى فقدان الثقة ، كما أن تطبيق العقوبات المناسبة لطبيعة الخطأ يساعد على تقليل الإنحرافات وعدم تفاقمها ، كما يوجد إعتقاد لدى الأغلبية بأن إستخدام أسلوب رقابى بالإتحادات الرياضية ما هو إلا فرض عقوبات وجزاءات فقط .

وفى هذا الصدد يشير **عمرو غنايم وعلى الشرقاوى** (١٩٨١) إلى أدوات الرقابة الرئيسية وهى (الوسائل – الإجراءات – الأنظمة – الإحصائيات – السجلات والتقارير – المعايير) . (٦٩ : ٥١٥)

ويرى **سمير أحمد عسكر** (١٩٨٧) أن أدوات الرقابة تتعدد أشكالها إلا أنها جميعاً تبحث عن نفس الهدف الرئيسى وهو تحديد الإنحرافات الناتجة عن المعايير الموضوعة حتى تتمكن الإدارة من إتخاذ الإجراءات التصحيحية . (٤٢ : ٤١١)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسات كلاً من **نجوان عادل خميس** (١٩٩٦) **وسعود سالم جمعة** (٢٠٠٠) حيث أشارت النتائج إلى أهمية عنصر الرقابة وإختلاف الرقابة من مرحلة زمنية إلى أخرى من حيث الأداء وأن هدف الرقابة هو التأكد من أن الأعمال تسير فى إتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية وأن الرقابة تكشف عن مواطن القصور والخلل وتضع أسلوب العلاج المناسب لتصحيح الإنحرافات كما تسهم التقارير المرفوعة من قبل اللجان المختلفة فى إزالة المعوقات ويتم تقديم تقارير دورية عن النشاط الرقابى من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى . (٩٨) ، (٣٩)

كما أشارت نتائج دراسة **مارش جون March John** (١٩٩٣) إلى التوصل للأدوات الإحصائية التى تستخدم فى إدارة الجودة الشاملة وإقترحت (٢٨) أداة كمعيار أساسى للأداء . (١٢٠)

وقد أشارت نتائج دراسة كلاً من **ميلتون ، إيلين كلارس Melton, Ellen Clarice** (٢٠٠٣) إلى أهمية الرقابة فى التأكد من سير العمليات بحيث تحقق الأهداف الموضوعة بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء وسرعة إتخاذ القرار المناسب . (١٢١)

وترى الباحثة أن الأساليب الرقابية سواء الكمية أو النوعية وإستخدامها بالإتحادات الرياضية يعد أمراً جوهرياً ومطلباً حيوياً من أجل الكشف عن الإنحرافات وإتخاذ الإجراء التصحيحي لمعالجتها ومن ثم تحقيق الموضوعية فى الرقابة بما يؤدى إلى تطوير مستوى الأداء الإدارى والرقابى بالإتحادات وإذا أردنا تطبيقاً حقيقياً للرقابة الموضوعية لابد من الإهتمام بتفعيل إستخدام الأساليب الإحصائية وأدوات الجودة بالإضافة إلى إستحداث أساليب ووسائل رقابية للوصول إلى حقائق وتقارير واقعية ذو جودة وكفاءة وفاعلية ، إن توفير هذه الأدوات والأساليب يمكننا من التوصل إلى الإستخدام الأمثل للرقابة النموذجية وتحقيق الجودة فى العملية الرقابية .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (١٦ ، ٢٠ ، ٢٨) بالجدول رقم (٢٠) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦٨,٧٥ ، ٦٢,٥٠ ، ٥٥,٠٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه يتم إلى حد ما إستبعاد الأساليب الرقابية التقليدية القائمة على عدم الثقة والشك وتصيد الأخطاء ، كما يتم إلى حد ما القضاء على الأخطاء والحد من الإسراف كجزء أساسى من العمل الرقابى بالاتحادات الرياضية ، كما أن الرقابة تعتمد إلى حد ما على المنطق والحقائق فى كافة جوانب العمل بالإتحادات الرياضية .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **عاصم العشماوي** (١٩٨٦) التى أشارت إلى عدم وجود وسائل رقابية لقياس مدى تحقيق الأهداف بالإتحاد مع معدلات لقياسها كما أشارت إلى وجود قصور واضح فى اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة فى الإتحاد . (٥٦)

كما أشارت نتائج دراسة **نجوان عادل خميس** (١٩٩٦) إلى وجود قصور فى فهم الدور الإيجابى للرقابة فى النهوض بالأنشطة الرياضية . (٩٨)

وقد أشارت نتائج دراسة **ثروت محمد عبد الله** (٢٠٠٥) إلى عدم تنوع وسائل القياس بين الموضوعية والإعتبارية وعدم وجود أساليب متعددة لتقويم الأداء الرقابى . (٢٧)

كما أشارت نتائج دراسة **كريم محمد محمود** (٢٠٠٥) إلى عدم وجود موضوعية فى الرقابة كما لا يتم تقويم الرقابة وفقاً لأحدث الأساليب التقويمية . (٧٤)

وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى وجود بعض ظواهر النقص فى الرقابة ، فالرقابة إذا ما أجريت بصورة جيدة وفعالة فإنه يكون بإمكانها ليس فقط الكشف عن الأخطاء والقضاء عليها والحد من الإسراف وإيضاح السبل إلى تصحيح هذه الأخطاء والمعوقات بل تمتد ليكون بمقدورها الكشف عن نواحى القوة والتميز فى الأداء ، لذلك كان لزاماً الإهتمام الزائد والتفعيل الإيجابى لإستبعاد الأساليب الرقابية التقليدية القائمة على عدم الثقة والشك وتصيد الأخطاء والإهتمام بالقضاء على الأخطاء والإستناد على المنطق والحقائق للوصول إلى حقائق واقعية فى كافة جوانب العمل بالإتحادات وضرورة البحث عن أسلوب رقابى موضوعى يمكنه التنبؤ بالإنحرافات للقيام بالإجراءات الوقائية

قبل وقوع المشكلة حتى وإن تضمن هذا التنبؤ هامش خطأ معين فإنه أفضل من الإنتظار حتى وقوع الخطأ .

الأمر الذى يوضح مؤشرات الرقابة من منظور الجودة وضرورة إستحداث أساليب وأدوات رقابية موضوعية ونموذجية ذو جودة ، وهذا ما دعى الباحثة إلى تصميم نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة الشاملة حيث تعد وسيلة وأداة رقابية للإسترشاد بها كمحك رقابى موضوعى لرفع مستوى الأداء الرقابى بالإتحادات ومن ثم رفع مستوى الأداء الكلى بالمنظمة .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (١٧ ، ٢١ ، ٢٣ ، ٢٦) بالجدول رقم (٢٠) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦٨,٧٥ ، ٦٧,٥٠ ، ٧٧,٥٠ ، ٧٧,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن المراجعة الدورية للأداء والخدمات بالإتحادات الرياضية لا تتم بواسطة فريق عمل ، ولا يتميز الأداء الرقابى بإنفصاله عن معنى السلطة وإستخدامه كقوة ، كما لا يتم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الأداء بعيداً عن التحيز والمجاملات ، وأن الأسلوب الرقابى الحالى بالإتحادات الرياضية لا يعمل على مكافأة كل مجد ومجازاة كل مقصر .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **محمد سعيد شعبان (٢٠٠٤)** حيث أشارت إلى 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 بفاعلية خاصة مع تطوير دور هذه الأجهزة وتوسيع إختصاصاتها فى ظل تطبيق منهج التحسين المستمر للجودة . (٨٦)

كما يتفق ذلك مع نتائج دراسة **كريم محمد محمود الحكيم (٢٠٠٥)** حيث أكدت على عدم وجود جزاءات وعقوبات مناسبة للأفراد الذين يثبت عليهم الإنحرافات . (٧٤)

بينما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة **عادل عبد الرحمن أحمد (١٩٩٩)** حيث أشارت إلى هناك إمكانية لتطبيق نظام رقابة جودة عمليات المراجعة فى المجتمع المصرى والإنتفاع بالمزايا التى تحققت للبلاد التى سبقتنا فى هذا المجال . (٥٤)

كما تختلف مع نتائج دراسة **سعود سالم جمعة** (٢٠٠٠) التى أشارت إلى ضرورة تطبيق أسلوب موحد للرقابة لجميع الوظائف والمستويات . (٣٩)

كما تختلف مع نتائج دراسة **هارت جوردون .Hart Gordon MK** (١٩٩٤) حيث أشارت إلى أن هناك طرق كثيرة كفيلة بإنجاح مهمة الإشراف مثل التسجيل الصوتى والفيديو والتليفزيون . (١٠٨)

وفى هذا الصدد يشير **محمد عبد الله عبد الرحيم** (١٩٩٢) إلى أن أى نظام للرقابة يصبح نوعاً من الإسراف ما لم يقوم الأفراد عند الضرورة إلى تغيير سلوكهم ، وأن تصميم النظام بعناصره وأدواته لا يعدو خطوات ميكانيكية تتوقف فاعليتها على الكيفية التى يتصرف بها الأفراد تجاهه . (٨٩ : ٢٧١)

كما أشار **توفيق محمد عبد المحسن** (٢٠٠٨) إلى أن هناك أهداف متعددة للرقابة حيث يرى البعض أن وجود نظام للرقابة يؤدى إلى منع الأخطاء وإكتشافها قبل حدوثها بالإضافة إلى تحديد نظم الحوافز الإيجابية والسلبية بالنسبة للأفراد وكل ما سبق هو مواصفات نظام الرقابة ويجب ألا يكون الدافع من وراء عملية الرقابة بل يجب أن يتم تحديد الغرض من نظام الرقابة فى شكل يتضمن أكثر من هذا ، فنظام الرقابة الفعال هو الذى يهدف إلى توحيد كل إدارات ووحدات المنظمة تجاه تحقيق هدف واحد . (٢٣ : ٢١١)

وترى الباحثة أنه من الأهمية مراعاة رد الفعل المتوقع من العاملين والمستفيدين عند تصميم أى نظام رقابى أو إتباع أى أسلوب رقابى خاص وأن الفرد لا يفضل أن يكون هدفاً رقابياً أو واقعاً تحت ضغوط الرقابة فإذا شعر الفرد أن النظام الرقابى صمم من أجل مساعدته على أداء عمله وكان يمتاز بالموضوعية والعدالة فى مكافأته للمجد وعقابه للمقصر بناءاً على معايير عادلة ومفهومه يتم مشاركته فى وضعها سوف يعمل على مساعدة القائمين بالرقابة بل ويسعى إلى تحقيق الأداء والهدف الرقابى بنجاح .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثالث " واقع مراقبة الجودة بالاتحادات الرياضية " :

جدول (٢١)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لآراء عينة البحث فى المحور الثالث الخاص بواقع مراقبة الجودة بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	%	ك	%	ك	%			
٣٣	٤٢	٥٢,٥٠	٢٩	٣٦,٢٥	٩	١١,٢٥	١٩٣	٨٠,٤٢	٢٠,٧٢*
٣٤	٥٦	٧٠,٠٠	٢٠	٢٥,٠٠	٤	٥,٠٠	٢١٢	٨٨,٣٣	٥٣,٢٠*
٣٥	١٥	١٨,٧٥	٥٥	٦٨,٧٥	١٠	١٢,٥٠	١٦٥	٦٨,٧٥	٤٥,٦٢*
٣٦	٦٠	٧٥,٠٠	١٤	١٧,٥٠	٦	٧,٥٠	٢١٤	٨٩,١٧	٦٣,٧٠*
٣٧	٥٢	٦٥,٠٠	١٨	٢٢,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٢٠٢	٨٤,١٧	٣٧,٣٠*
٣٨	٥٥	٦٨,٧٥	١٦	٢٠,٠٠	٩	١١,٢٥	٢٠٦	٨٥,٨٣	٤٦,٠٧*
٣٩	١٦	٢٠,٠٠	٥٤	٦٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	١٦٦	٦٩,١٧	٤٢,٧٠*
٤٠	٤٠	٥٠,٠٠	٣٠	٣٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	١٩٠	٧٩,١٧	١٧,٥٠*
٤١	٧٢	٩٠,٠٠	٦	٧,٥٠	٢	٢,٥٠	٢٣٠	٩٥,٨٣	١١٥,٩٠*
٤٢	٤٩	٦١,٢٥	١٦	٢٠,٠٠	١٥	١٨,٧٥	١٩٤	٨٠,٨٣	٢٨,٠٧*
٤٣	٣٩	٤٨,٧٥	٣٧	٤٦,٢٥	٤	٥,٠٠	١٩٥	٨١,٢٥	٢٨,٩٧*
٤٤	٦٠	٧٥,٠٠	١٥	١٨,٧٥	٥	٦,٢٥	٢١٥	٨٩,٥٨	٦٤,٣٧*
٤٥	-	-	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٨٥	٣٥,٤٢	١٣١,٩٠*
٤٦	٥٨	٧٢,٥٠	١٢	١٥,٠٠	١٠	١٢,٥٠	٢٠٨	٨٦,٦٧	٥٥,٣٠*
٤٧	٢٢	٢٧,٥٠	٤٥	٥٦,٢٥	١٣	١٦,٢٥	١٦٩	٧٠,٤٢	٢٠,٤٢*
٤٨	٢٠	٢٥,٠٠	٤٨	٦٠,٠٠	١٢	١٥,٠٠	١٦٨	٧٠,٠٠	٢٦,٨٠*
٤٩	٢٥	٣١,٢٥	٤٤	٥٥,٠٠	١١	١٣,٧٥	١٧٤	٧٢,٥٠	٢٠,٥٧*
٥٠	١٠	١٢,٥٠	٢١	٢٦,٢٥	٤٩	٦١,٢٥	١٢١	٥٠,٤٢	٣٠,٣٢*
٥١	١٨	٢٢,٥٠	٥٣	٦٦,٢٥	٩	١١,٢٥	١٦٩	٧٠,٤٢	٤٠,٥٢*

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثالث الخاص بواقع مراقبة الجودة بالاتحادات الرياضية .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٤١) بنسبة ٩٠,٠٠% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٤٥) بنسبة صفر% ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٣٥) بنسبة ٦٨,٧٥% وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٤٥) بنسبة ٦,٢٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (٤٥) بنسبة ٩٣,٧٥% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٤١) بنسبة ٢,٥٠% .

ومثلت العبارة رقم (٤١) أعلى وزن نسبى ٢٣٠ وأكثر أهمية نسبية ٩٥,٨٣ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٤٥) أقل وزن نسبى ٨٥ وأقل أهمية نسبية ٣٥,٤٢ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الثالث " ما هو واقع مراقبة الجودة بالاتحادات الرياضية ؟ " :

أشارت نتائج العبارات أرقام (٣٣ ، ٣٤ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٦) بالجدول رقم (٢١) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٥٢,٥٠ ، ٧٠,٠٠ ، ٧٥,٠٠ ، ٦٥,٠٠ ، ٦٨,٧٥ ، ٥٠,٠٠ ، ٩٠,٠٠ ، ٦١,٢٥ ، ٤٨,٧٥ ، ٧٥,٠٠ ، ٧٢,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن مراقبة جودة الأداء بالإتحاد الرياضى مسئولية تقع على جميع المستفيدين فى كل التخصصات كما يتم إستخدام الأساليب الإحصائية فى مراقبة الجودة بالإتحادات الرياضية وأن مراقبة الجودة تقود إلى تحليل المخالفات المالية بمكوناتها الثلاثة بصفة عامة (الإختلاس – الإهمال – مخالفة القواعد) كما يكفل نظام مراقبة الجودة تحليلاً للأسباب الحقيقية للمشكلات وآلية لإتخاذ الخطوات الفورية لمنع حدوثها وتتم متابعة جودة نتائج المنتخبات القومية بصورة دورية كما تتم الرقابة على جودة برامج التدريب وتنمية المستفيدين بصفة مستمرة ومراقبة الجودة هى المدخل الأصوب لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء وتتم الرقابة على جودة سير المباريات وتدوين ملاحظاتها كما تتم الرقابة على جودة إجراء الكشف الطبى على المستفيدين بالإتحادات الرياضية وأن عملية مراقبة الجودة عملية مستمرة لا ترتبط بتقرير سنوى محدد كما تؤدى مراقبة جودة الأداء إلى إيجاد نوع من التنافس المستمر ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية بالإتحادات الرياضية .

وفى هذا الصدد يشير **حسن أحمد 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 أشار **توفيق محمد عبد المحسن** (٢٠٠٨) إلى مراقبة الجودة بأنها مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج فى جميع مراحله وتسجيل بيانات عنه ثم تحليل هذه البيانات بقصد تحديد الإختلاف عن المواصفات الموضوعة وبالتالى إستبعاد الوحدات المعيبة والتفكير فى أسبابها لوضع برنامج لمعالجتها ، وقد حدد أسلوبين رئيسيين فى ضبط الجودة هما التفتيش الكامل والشامل والأسلوب الإحصائى .
(٢٣ : ٢٢٠ ، ٢٢٥)

وترى الباحثة أن مراقبة الجودة الضمان التام لإنتظام وإستقرار وثبات درجة جودة الأداء أو الخدمة لذلك يجب أن تشمل كل أوجه النشاط الذى يقوم به الإتحاد بصرف النظر عن المستوى الذى يؤديه أو مدى أهمية الخدمة التى تؤدى ومن ثم كفاءة وجودة الأداء وتحقيق الأهداف حيث تشتمل مراقبة الجودة كل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنظمة ، كما تعد مراقبة الجودة من أهم المؤشرات اللازمة لتقييم النظام المتبع تقييماً سليماً حيث تعتمد على عدة مقومات منها الأساليب الإحصائية والتفتيش الشامل والكامل وهى أساليب تمكن من تحليل البيانات والأداء وعمل المقارنات والدراسات بين النتائج التى يتم الحصول عليها بقصد تحديد الإختلافات والتفكير فى أسبابها لوضع برنامج لمعالجتها ، لذا تعد مراقبة الجودة المدخل الأصوب لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة والجودة فى كافة جوانب العمل بالإتحادات الرياضية .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (٣٥ ، ٣٩ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩ ، ٥١) بالجدول رقم (٢١) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦٨,٧٥ ، ٦٧,٥٠ ، ٥٦,٢٥ ، ٦٠,٠٠ ، ٥٥,٠٠ ، ٦٦,٢٥) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه يتم التحقق إلى حد ما من جودة كل العمليات الإدارية بالإتحادات الرياضية منذ مرحلة تصميمها ، وإلى حد ما يقوم المستفيدون تلقائياً بتقييم ذاتى لأدائهم ، كما يتم إحاطة المستفيد بنتائج مراقبة جودة أدائه وقبول تظلمه بالاتحادات الرياضية إلى حد ما ، وكذا تتم إلى حد ما مراقبة جودة المعسكرات

التدريبية الخاصة بالمنتخبات القومية ومراقبة جودة التقارير الفنية الخاصة بالبطولات والمعسكرات الرياضية ، كما يتم الإستفادة إلى حد ما من نتائج مراقبة الجودة فى تعديل الخطط والإستجابة السريعة للتغيرات بالإتحادات الرياضية .

وفى هذا الصدد يشير **عمرو وصفى عقيلى (٢٠٠٠)** إلى 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 أى 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)

كما حددت **أمل محمد يوسف (٢٠٠٤)** الشمولية فى الجودة فى ثلاث نقاط رئيسية هى :
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 فى 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 مسئوليته عن جودة عمله وجودة عمل المنظمة ككل . (١٧ : ٢٤)

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه أهداف **دراسة عادل عبد الرحمن أحمد (١٩٩٩)** والتى هدفت إلى ضرورة الحاجة إلى رقابة جودة العمليات لعدة إعتبارات منها التغير المستمر فى بيئة الأعمال ووقاية العاملين من الأداء الذى يقل عن المستوى المعيارى . (٥٤)

وترى الباحثة ضرورة الإهتمام الزائد لإستخدام مراقبة الجودة وتفعيل تطبيقها بالإتحادات الرياضية فمراقبة الجودة عملية شاملة ومنهجية يستطيع من خلالها المدراء

ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية والإدارية لتتوافق مع التوقعات المقررة فى الخطط والأهداف ومعايير الأداء لذا يجب تفعيلها فى كافة المستويات الإدارية وفى كل عناصر العملية الإدارية من بداية تصميمها ، والإهتمام بتذليل كافة العقبات التى تعوق تطبيقها الفعلى حيث تؤثر نتائج مراقبة الجودة على تعديل مسار التنفيذ والقرار ومن ثم تعديل فى الخطط والأهداف بما يكفل النجاح فى تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (٤٥ ، ٥٠) بالجدول رقم (٢١) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٩٣,٧٥ ، ٦١,٢٥) على الترتيب .

وهذا يشير إلى عدم وضع سيناريو لكيفية حدوث الأزمة ومتابعة جودة التغلب عليها فى أسرع وقت ممكن بالإتحادات الرياضية ، وعدم متابعة جودة برامج الزيارات الميدانية للأندية والهيئات الرياضية .

ويتفق ذلك مع ما أكدت عليه نتائج دراسة **عادل محمد أمين** (١٩٨٦) على أن مراقبة الجودة كوظيفة تحتاج إلى نظام معلومات خاص بها حيث يوجد قصور من نظام معلومات مراقبة الجودة فى تحقيق بعض أهدافه من وجهة نظر الإدارة كما يوجد قصور فى إدارة مراقبة الجودة لضعف علاقتها ببعض الإدارات الأخرى . (٥٥)

كما أشارت نتائج دراسة **محمد سيد شعبان** (٢٠٠٤) إلى 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 إختصاصاتها فى ظل تطبيق منهج التحسين المستمر للجودة . (٨٦)

ويختلف ذلك مع نتائج دراسة **هارت جوردن .Hart Gordon MK** (١٩٩٤) التى أوضحت دور الرقابة الفعالة فى أنها تتيح للمشرف أن يصحح أى خطأ فى التقدير أو التشخيص أو العلاج ، وذلك فى نفس الوقت الذى لا يزال فيه المراقب يتحدث مع العامل ويستخدم فى ذلك طرق كثيرة كفيلة بإنجاح مهمة الإشراف والمتابعة . (١٠٨)

وفي هذا الصدد يشير كلاً من **محمد محمد إبراهيم** (١٩٩٧) ، **أحمد سيد مصطفى** (٢٠٠١) ، **عفاف درويش** (٢٠٠٩) إلى أنه من ضمن أهداف الرقابة القدرة على منع ومواجهة وإدارة مختلف الأزمات التى قد تتعرض لها المنظمة .
(٩٤ : ٤١٩) ، (٧ : ٣٦٤) ، (٦٢ : ١٥١)

كما يشير **لوثر جيوليك Luther Gulick (١٩٦٣)** أنه من ضمن أغراض الرقابة الإكتشاف المبكر للأخطاء ولسوء التصرف والإنحرافات التى قد تحدث أثناء سير العمل . (١١٩ : ١)

وترى الباحثة أن هذه النتائج مؤشراً سلبياً يحول دون تحقيق الأهداف لقصور مراقبة الجودة فى أدائها ودورها بفاعليه وإتقان ، ومن ثم لا تستطيع الإتحادات الرياضية مواجهة التحديات والتفاعل مع إحتياجات المجتمع وإصلاح أوضاعه وعدم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة خاصة وأن مراقبة الجودة تعتبر نتاجاً حقيقياً لإعادة التفكير الذى ركز عليها الفكر الإدارى المعاصر ومؤشراً على نشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها بالإتحادات الرياضية ودليل عملى على تطبيق أهداف وأغراض الرقابة الفعالة والموضوعية .

كما ترى الباحثة أن هذه المعوقات يمكن مواجهتها من خلال مواصلة الجهد فى سبيل تفعيل تطبيق مراقبة جودة الأداء وذلك بتبنى إدارة الإتحاد إستراتيجيات لمواجهة تلك العقبات والتحديات للمساعدة فى تخطى هذه العثرات وإزالتها وتمهيد الطريق أمام التطبيق الأمثل لمراقبة الجودة .

وإلى الآن مازالت قضية مراقبة الجودة قائمة وخاصة بالنسبة للمنظمات الخدمية أو المنتج الخدمى حيث تستلزم وظيفة الرقابة على الجودة وجود مواصفات **Specifications** محددة للتعبير عن مستوى الجودة ويعد ذلك فرضاً ضمنياً فى كل نظم الرقابة على الجودة ويقصد بالمواصفات مجموعة من الخصائص الأساسية للأداء التى يمكن قياسها للأداء ككل أو لبعض الأجزاء كلٍ على حده ، وعلى الرغم من أن ذلك يبدو سهلاً إلا أنه قد يصعب أحياناً وضع مواصفات موضوعية خاصة بالنسبة لمجال الخدمات فهناك صعوبة فى قياس جودة أداء الإدارى والمدرب والطبيب ولكن مازالت هناك أهمية لوجود وسيلة لقياس هذه الخصائص بدرجة مقبولة من الدقة ، وإن كان هناك دائماً إحتمالاً للخطأ فى عملية القياس أو الحكم على المجتمع بسبب الإعتماد على العينات إلا أن الهدف من نظام رقابة الجودة تخفيض هذا الخطأ إلى أقل حد ممكن .

الأمر الذى يوضح أهمية الخرائط الرقابية وإستخدامها كنماذج مقترحة ومقاييس من منظور الجودة الشاملة تحقيقاً لجودة رقابية موضوعية والإسترشاد بها كمحكات لجودة الأداء بالمنظمات الرياضية " الإتحادات الرياضية " .

ثانياً : عرض ومناقشة النتائج الخاصة بإستمارة الإستبيان الثانية :

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الأول " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على أهداف الإتحادات الرياضية " :

جدول (٢٢)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور الأول الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على أهداف الإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	%	ك	%			
١	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٦١,٢٥*
٢	٥٩	٧٣,٧٥	٢١	٢٦,٢٥	٥٩	٧٣,٧٥	١٨,٠٥*
٣	٥٢	٦٥,٠٠	٢٨	٣٥,٠٠	٥٢	٦٥,٠٠	٧,٢٠*
٤	٤٩	٦١,٢٥	٣١	٣٨,٧٥	٤٩	٦١,٢٥	٤,٠٥
٥	٧٣	٩١,٢٥	٧	٨,٧٥	٧٣	٩١,٢٥	٥٤,٤٥*
٦	٦٩	٨٦,٢٥	١١	١٣,٧٥	٦٩	٨٦,٢٥	٤٢,٠٥*
٧	٧٤	٩٢,٥٠	٦	٧,٥٠	٧٤	٩٢,٥٠	٥٧,٨٠*
٨	٤٥	٥٦,٢٥	٣٥	٤٣,٧٥	٤٥	٥٦,٢٥	١,٢٥
٩	٧١	٨٨,٧٥	٩	١١,٢٥	٧١	٨٨,٧٥	٤٨,٠٥*
١٠	٥٣	٦٦,٢٥	٢٧	٣٣,٧٥	٥٣	٦٦,٢٥	٨,٤٥*
١١	٥٨	٧٢,٥٠	٢٢	٢٧,٥٠	٥٨	٧٢,٥٠	١٦,٢٠*
١٢	٧٦	٩٥,٠٠	٤	٥,٠٠	٧٦	٩٥,٠٠	٦٤,٨٠*

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الأول من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (الأهداف) فيما عدا العبارتان أرقام (٤ ، ٨) .

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (١٢) بنسبة ٩٥,٠٠% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٨) بنسبة ٥٦,٢٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا

(لا) فى العبارة رقم (٨) بنسبة ٤٣,٧٥% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٢) بنسبة ٥,٠٠% .

ومثلت العبارة رقم (١٢) أعلى وزن نسبى ٧٦ وأكثر أهمية نسبية ٩٥,٠٠ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٨) أقل وزن نسبى ٤٥ وأقل أهمية نسبية ٥٦,٢٥ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على أهداف الإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج جميع العبارات بالجدول رقم (٢٢) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٩٣,٧٥ ، ٧٣,٧٥ ، ٦٥,٠٠ ، ٦١,٢٥ ، ٩١,٢٥ ، ٨٦,٢٥ ، ٩٢,٥٠ ، ٥٦,٢٥ ، ٨٨,٧٥ ، ٦٦,٢٥ ، ٧٢,٥٠ ، ٩٥,٠٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإتحاد يسعى إلى نشر ممارسة اللعبة فى أندية رياضية ومراكز شباب جديدة كما يسعى سنوياً إلى ضم هيئات جديدة (أندية رياضية – مراكز شباب – هيئات نوعية) ، وإلى إقامة وتطوير منشآت رياضية تسهم فى رفع مستوى اللعبة وإلى توفير أدوات واجهزة تسهم فى رفع مستوى اللعبة ، كما توضع خطط النشاط السنوية وفقاً لأهداف الإتحاد ويتم تعديل وتغيير أهداف الإتحاد سنوياً وفقاً لنسب تحقيقها ، كما تصاغ أهداف الإتحاد فى ضوء الميزانية التقديرية السنوية ، ويسعى الإتحاد إلى تنظيم أنشطة متنوعة تسهم فى زيادة موارده المالية ، كما تصاغ أهداف الإتحاد فى ضوء الإنجازات المتوقعة ، ويتم التنبؤ بكم الإنجازات فى ضوء بيانات ومعلومات دقيقة وتعدل اللوائح الداخلية للجان الإتحاد فى ضوء مساهمتها فى الإرتقاء بمستوى اللعبة وتستقى كل لجنة أهدافها فى ضوء الأهداف العامة للإتحاد .

وفى هذا الصدد يشير **عبد الكريم درويش وليلى تكلا (١٩٨٩)** إلى أن وضوح الأهداف مطلباً ضرورياً للرقابة الفعالة مادامت الرقابة تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة ، لذا فإن طبيعة الأهداف ومداها وما ترمز إليه وكل ما يتصل بها تصبح عناصر على أكبر درجة من الأهمية ويتحتم وضوحها التام بالنسبة لكل من العاملين والمراقبين . (٦٠ : ٥١٢)

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **ضياء الدين فؤاد** (١٩٩٦) التى أشارت إلى ضرورة الإهتمام بوضع الخطط لتحقيق أهداف الإتحادات والإهتمام بزيادة الإعتمادات المالية المخصصة للإتحادات الرياضية . (٥١)

ودراسة **نجوان عادل خميس** (١٩٩٦) التى أشارت إلى أن هدف الرقابة هو التأكد من أن الأعمال تسير فى إتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية . (٩٨)

كما أكدت نتائج دراسة **ثروت محمد عبد الله** (٢٠٠٥) على أن عدم وضوح الأهداف لا يمكن معه قياس مستوى الأداء . (٢٧)

كما أشارت نتائج دراسة **محمد حسن عبد الرحمن المهنا** (٢٠٠٣) إلى أن الأهداف الموضوعة واضحة ومحددة لجميع العاملين . (٨٤)

كما هدفت دراسة **وليام ليونارد W. P. Leonard** (١٩٩٢) إلى الإهتمام بمعرفة مدى وضوح وواقعية الأهداف ومدى إستثارتها لدوافع الآخرين وإرتباطها بمعيار زمنى . (١٢٧)

كما أشارت نتائج دراسة **ميلتون ، إيلين كلاريس Melton, Ellen Clarice** (٢٠٠٣) إلى أهمية الرقابة فى التأكد من سير العمليات بحيث تحقق الأهداف الموضوعة . (١٢١)

وترى الباحثة ضرورة الإهتمام المتوازن بالأهداف غير المالية بجانب الأهداف المالية ، كما ينبغى الإهتمام بالأهداف طويلة الأجل قبل الإهتمام بالأجل القصير للأهداف وذلك يتطلب توسيع الهدف وشموله على رضا المستفيدين بالإتحادات وإشباع حاجاتهم كذلك جودة العمليات الإدارية الداخلية بالإتحادات بما يحقق الجودة فى الأداء ومن ثم جودة الأهداف المنشودة .

وفى هذا الصدد يشير **سمير عبد الحميد** (١٩٩٩) **وإبراهيم عبد المقصود وحسن أحمد الشافعى** (١٩٩٩) إلى ضرورة توافر كافة التسهيلات المتاحة والمساعدة فى التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادى إلى لاعب أو صقل اللاعب بذاته للإرتفاع بمستواه الفنى والبدنى . (٤٣ : ٢٦) ، (١ : ٤١)

obeikandi.com

ومن هنا تظهر أهمية الرقابة ودورها فى توفير كافة الموارد اللازمة سواء مادية أو مالية وتفعيلها بالإتحادات الرياضية بما يضمن إستقرار العمل بالاتحادات والإرتقاء بمستواها للوصول إلى النجاح المأمول وتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المتوقعة ، فالأهداف فى حد ذاتها لا قيمة لها ما لم يتحرك المدراء والذين معهم لتحقيقها وتتوافر أداة للتأكد من مدى فاعلية هذا التحرك ومدى تحقيق الأهداف وذلك من خلال تهيئة المعلومات عن الأداء الفعلى بالإتحادات يمكن للمدراء مقارنتها بالأهداف والمعايير المخططة لمعرفة مدى وجود إنحرافات عن الأهداف والمعايير المخططة من عدمه .

الأمر الذى يوضح مؤشرات الرقابة من منظور الجودة ، فالمؤشرات تعنى توضيح إلى أى مدى تحققت الأهداف والمعايير مما له أبعد الأثر فى التقييم الذى يعتبر البنية التحتية للعملية الرقابية المراد تطويرها ، ومن ثم تتضح أهمية خريطة الرقابة على أهداف الإتحادات الرياضية كوسيلة رقابية لقياس مدى تحقيق الأهداف بالإتحادات مع معدلات لقياسها .

obeikandl.com

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثانى " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الهيكل التنظيمى بالإتحادات الرياضية " :

جدول (٢٣)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور الثانى الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الهيكل التنظيمى بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪			
١٣	٥٨	٧٢,٥٠	٢٢	٢٧,٥٠	٥٨	٧٢,٥٠	*١٦,٢٠
١٤	٤٩	٦١,٢٥	٣١	٣٨,٧٥	٤٩	٦١,٢٥	٤,٠٥
١٥	٣٩	٤٨,٧٥	٤١	٥١,٢٥	٣٩	٤٨,٧٥	٠,٠٥
١٦	٦٤	٨٠,٠٠	١٦	٢٠,٠٠	٦٤	٨٠,٠٠	*٢٨,٨٠
١٧	٣٤	٤٢,٥٠	٤٦	٥٧,٥٠	٣٤	٤٢,٥٠	١,٨٠
١٨	٥٢	٦٥,٠٠	٢٨	٣٥,٠٠	٥٢	٦٥,٠٠	*٧,٢٠
١٩	٥٩	٧٣,٧٥	٢١	٢٦,٢٥	٥٩	٧٣,٧٥	*١٨,٠٥
٢٠	٤٧	٥٨,٧٥	٣٣	٤١,٢٥	٤٧	٥٨,٧٥	٢,٤٥
٢١	٥٤	٦٧,٥٠	٢٦	٣٢,٥٠	٥٤	٦٧,٥٠	*٩,٨٠
٢٢	٤٦	٥٧,٥٠	٣٤	٤٢,٥٠	٤٦	٥٧,٥٠	١,٨٠
٢٣	٣٨	٤٧,٥٠	٤٢	٥٢,٥٠	٣٨	٤٧,٥٠	٠,٢٠
٢٤	٦١	٧٦,٢٥	١٩	٢٣,٧٥	٦١	٧٦,٢٥	*٢٢,٠٥

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثانى من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (الهيكل التنظيمى) فيما عدا العبارات أرقام (١٤ ، ١٥ ، ١٧ ، ٢٠ ، ٢٢ ، ٢٣) .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (١٦) بنسبة ٨٠,٠٠% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٧) بنسبة ٤٢,٥٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا

(لا) فى العبارة رقم (١٧) بنسبة ٥٧,٥٠% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٦) بنسبة ٢٠,٠٠% .

ومثلت العبارة رقم (١٦) أعلى وزن نسبى ٦٤ وأكثر أهمية نسبية ٨٠,٠٠ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (١٧) أقل وزن نسبى ٣٤ وأقل أهمية نسبية ٤٢,٥٠ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على الهيكل التنظيمى بالإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج العبارات أرقام (١٣ ، ١٤ ، ١٦ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٤) بالجدول رقم (٢٣) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٧٢,٥٠ ، ٦١,٢٥ ، ٨٠,٠٠ ، ٦٥,٠٠ ، ٧٣,٧٥ ، ٥٨,٧٥ ، ٦٧,٥٠ ، ٥٧,٥٠ ، ٧٦,٢٥) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه يوجد توصيف واضح لمهام وإختصاصات كافة المناصب التى يشتمل عليها الهيكل التنظيمى بالإتحاد ، ويوجد خرائط تنظيمية توضح الهيكل التنظيمى له وخطوات تسلسل العمل به ، كما يتم تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل بالإتحاد ، ويقوم الإتحاد بتطوير الهيكل التنظيمى بإستمرار لصالح العمل ، كما توجد إزدواجية فى الأداء بين أفراد الهيكل التنظيمى للإتحاد ، ويتم تجميع أوجهالنشاط المتشابهة بالإتحاد فى وحدة إدارية واحدة ، ويعطى مجلس الإدارة كافة الصلاحيات للمدير العام لإدارة العمل داخل الإتحاد ، وأنه يعدل الهيكل التنظيمى للإتحاد سنوياً وفقاً لمدى تحقيق الأهداف ، كما يتم متابعة تنفيذ قرارات مجلس إدارة الإتحاد .

وفى هذا الصدد يشير **محمد محمد إبراهيم** (١٩٩٧) إلى أن الرقابة على التنظيم تهدف إلى التأكد من الإلتزام التنظيمى 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 . (٩٤ : ٤٢٣)

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **فاخر أحمد فريد** (١٩٩٧) التى أشارت إلى أن تحسين الجودة فى المنظمة يرتبط بأداء جميع وحداتها التنظيمية . (٧١)

كما أشارت نتائج دراسة **محمد حسن عبد الرحمن المهنا** (٢٠٠٣) إلى وجود هيكل تنظيمى مناسب مع متطلبات العمل بالإتحادات الرياضية كما يتوافر التنظيم المناسب لإدارة وتنفيذ العمل بالإتحادات وخطوط السلطة واضحة داخل الإتحادات . (٨٤)

كما أوضحت دراسة **وليام ليونارد W. P. Leonard** (١٩٩٢) ضرورة مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف التنظيم وتمكين الأفراد من تنفيذ الأعمال . (١٢٧)

وترى الباحثة أهمية الهيكل التنظيمى ودوره الواضح فى تحديد المهام والإختصاصات والمسئوليات لكافة المناصب التى يشتمل عليها الهيكل التنظيمى بالإتحاد ، فهو الشكل الذى تتخذه المنظمة وعلى أساسه توزع السلطات والمسئوليات وتحدد الأعمال المسندة إلى كل فرد أو إدارة أو لجنة بالإتحاد .

كما أن تجميع الأنشطة المتشابهة فى وحدة إدارية واحدة خطوة ضرورية ومكمله لتقسيم العمل ومن الخطوات الأساسية للتنظيم وتعد أسلوب لأداء العمل مما يسهل عملية الرقابة والإشراف وكزيادة للتخصص بما ينعكس على حسن الأداء وإنخفاض التكاليف والتنسيق بين جميع الأنشطة المشابهة ، فالغرض الأساسى للهيكل التنظيمى عدم التداخل أو التعارض فى الإختصاصات .

لذا يُعد الوسيلة لتحقيق التنسيق والرقابة والإنسجام بين الأدوار وذلك للتقليل من إحتمالات وقوع الصدام والإزدواجية فى الأداء بين أفراد الهيكل التنظيمى مما يكون له أثره فى زيادة إستقرار العلاقات وتحقيق تدفق مستمر للعمل وبالتالى رفع الكفاءة والجودة فى إنجاز الأهداف المرجوة بأقل الجهود والتكاليف وفى أقصر وقت ممكن .

ومن ثم يمكن القول بأن التنظيم الجيد الفعال هو القادر على التعبير عن الأهداف التى قام من أجلها ومن ثم تحقيقها بالجودة المطلوبة .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (١٥ ، ١٧ ، ٢٣) بالجدول رقم (٢٣) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٥١,٢٥ ، ٥٧,٥٠ ، ٥٢,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه لا يوجد بالإتحاد خرائط تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسئولية ومختلف العلاقات ، ولا يتم تفويض أفرع الإتحاد فى تنفيذ بعض مهام الإتحاد ، ولا يوفر الإتحاد شبكات إتصالات تسمح بتدفق المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة بالإتحاد .

ويختلف هذا مع نتائج دراسة **محمد حسن عبد الرحمن المهنا (٢٠٠٣)** حيث توصل إلى أن خطوط السلطة واضحة داخل الإتحادات . (٨٤)

وترى الباحثة أن الهيكل التنظيمى الضعيف يصعب معه تحقيق أداء كفء ، كما تعد الخرائط التنظيمية نموذج للهيكل التنظيمى وعدم توافرها بالإتحاد يعنى تضارب وتداخل شديد فى الإختصاصات والمسئوليات وكذلك الخطوات ومختلف العلاقات ، فالخرائط التنظيمية بمثابة الأداة التى من خلالها يتم معرفة ما يحدث فى الجهاز التنظيمى من علاقات وإتصالات كما توضح من خلالها نطاقات الإشراف والرقابة وبالتالى فهى الإطار الذى ينظم الأنشطة والعمليات التى تؤدى إلى تحقيق الأهداف .

لذا لا يعتبر الهيكل التنظيمى هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق الأهداف من خلال تنسيق الجهود وتنظيم العلاقات وتوضيح خطوط السلطة والمسئولية وتحديد المهام وتجميعها فى وظائف ثم تجميع هذه الوظائف فى إدارات ولجان مع تحديد الإرتباط بين الأفراد .

كما إستهدفت دراسة **وليام ليونارد W. P. Leonard (١٩٩٢)** تقويم الهيكل التنظيمى من خلال عرض بعض الأخطاء التى تتعلق بملائمة الهيكل التنظيمى لإحتياجات المنظمة ، تناسق وتوازن الوظائف ، السلطة والمسئولية والتفويض ، المرونة فى مواجهة الظروف ، كفاءة الجهاز الإدارى . (١٢٧)

كما أشارت نتائج دراسة **أوبكي ماركوس Oebbecke Markus (١٩٩٨)** بالعلاقة الطردية بين المناخ التنظيمى والنتائج المتعلقة بالجودة . (١٢٢)

وترى الباحثة أنه من الأهمية بمكان تصميم الهيكل التنظيمى بدقة وعناية وإحكام العلاقات بين أجزائه وذلك بالإهتمام بتوافر الخرائط التنظيمية وتفعيل دورها وتوفير شبكات الإتصال التى تسمح بتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية بما يحقق الإتصال الفعال بين مراكز صنع القرار المختلفة بالإتحادات وتبادل المعلومات فيما بينها ضماناً لبلوغ الأهداف .

obeikandl.com

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثالث " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على السياسات بالاتحادات الرياضية " :

جدول (٢٤)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور الثالث الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على السياسات بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	%	ك	%			
٢٥	٥٨	٧٢,٥٠	٢٢	٢٧,٥٠	٥٨	٧٢,٥٠	١٦,٢٠*
٢٦	٦١	٧٦,٢٥	١٩	٢٣,٧٥	٦١	٧٦,٢٥	٢٢,٠٥*
٢٧	٣٨	٤٧,٥٠	٤٢	٥٢,٥٠	٣٨	٤٧,٥٠	٠,٠٢
٢٨	٣٩	٤٨,٧٥	٤١	٥١,٢٥	٣٩	٤٨,٧٥	٠,٠٥
٢٩	٢١	٢٦,٢٥	٥٩	٧٣,٧٥	٢١	٢٦,٢٥	١٨,٠٥*
٣٠	٦٩	٨٦,٢٥	١١	١٣,٧٥	٦٩	٨٦,٢٥	٤٢,٠٥*
٣١	٧٢	٩٠,٠٠	٨	١٠,٠٠	٧٢	٩٠,٠٠	٥١,٢٠*
٣٢	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٦١,٢٥*
٣٣	٣٧	٤٦,٢٥	٤٣	٥٣,٧٥	٣٧	٤٦,٢٥	٠,٤٥
٣٤	٣٦	٤٥,٠٠	٤٤	٥٥,٠٠	٣٦	٤٥,٠٠	٠,٨٠
٣٥	٧٣	٩١,٢٥	٧	٨,٧٥	٧٣	٩١,٢٥	٥٤,٤٥*
٣٦	٦٦	٨٢,٥٠	١٤	١٧,٥٠	٦٦	٨٢,٥٠	٣٣,٨٠*

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثالث من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (السياسات) فيما عدا العبارات أرقام (٢٧ ، ٢٨ ، ٣٣ ، ٣٤) .

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٣٢) بنسبة ٩٣,٧٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٢٩) بنسبة ٢٦,٢٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى

العبارة رقم (٢٩) بنسبة ٧٣,٧٥% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٣٢) بنسبة ٦,٢٥% .

ومثلت العبارة رقم (٣٢) أعلى وزن نسبى ٧٥ وأكثر أهمية نسبية ٩٣,٧٥ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٢٩) أقل وزن نسبى ٢١ وأقل أهمية نسبية ٢٦,٢٥ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على السياسات بالإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج العبارات أرقام (٢٥ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٥ ، ٣٦) بالجدول رقم (٢٤) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٧٢,٥٠ ، ٧٦,٢٥ ، ٨٦,٢٥ ، ٩٠,٠٠ ، ٩٣,٧٥ ، ٩١,٢٥ ، ٨٢,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه توجد نماذج متعددة لإدارة حل المشكلات ذات الطبيعة المتكررة ، وأن السياسات الموضوعة تتضمن خطوات وإجراءات التنفيذ ، ويتم تعديل وتغيير السياسات تبعاً للمتغيرات المجتمعية والعالمية المعاصرة ، وأن السياسات توضع وفقاً لحجم الإعتمادات المالية وفى ضوء خطة نشاط الإتحاد ، كما توجد سياسة مالية تتعلق ببنود الصرف والمكافآت والجزاءات بالإتحاد ، ويتم متابعة أعمال اللجان المختلفة بالإتحاد قبل وأثناء وبعد البطولات ، كما يتم محاسبة الأفراد المتسببين فى الأخطاء تبعاً لحجم الخطأ .

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **حسينى سيد أيوب (١٩٩١)** التى أشارت إلى الإهتمام بوضوح السياسات . (٣١)

وتستنتج الباحثة أهمية السياسات وضرورتها القصوى كمرشد عام للتفكير وكمفاهيم عامة توجه التصرفات ويسترشد بها عند إتخاذ القرارات حيث أنها تتضمن خطوات وإجراءات التنفيذ وتطبق فى جميع الحالات المتماثلة ومن ثم تسهل عمل الإدارة حيث يقل الجهد الذى يبذله المدراء فى إتخاذ قرارات جديدة فى المواقف التى تتشابه ظروفها أو ذات طبيعة متكررة ، كما أن هناك العديد من السياسات التى تتعلق بجميع الأنشطة ومنها السياسات المالية ، وتعتبر كل سياسة من السياسات التى يقررها

الإتحاد بمثابة أداة رقابية أو يمكننا القول بأنها آلية رقابية حيث تحدد كيفية التصرف والطريق الذى يجب أن يسلكه العاملين فى المستويات الإدارية الأقل ، كما أنها تحدد أية مخالفات لذا تعد السياسات الناجحة هى السياسات المرنة والعملية التى تتلاءم مع غالبية الإحتمالات والتغييرات التى يمكن أن يأتى بها المستقبل .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٣ ، ٣٤) بالجدول رقم (٢٤) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٥٢,٥٠ ، ٥١,٢٥ ، ٧٣,٧٥ ، ٥٣,٧٥ ، ٥٥,٠٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه لا يوجد نظام للإستشعار بالمشكلات والأزمات المحتمل حدوثها وكيفية مواجهتها ، كما لا يوجد تعاون وتنسيق بين المستويات الإدارية لمواجهة المشكلات والأزمات ، وأن المستويات الإدارية لا تشارك فى وضع السياسات للإدارات المختلفة ، ولم تشكل لجنة لمواجهة وإدارة الأزمات أثناء البطولات التابعة للإتحاد ، ولم يتم عرض نماذج مثالية لكيفية إدارة البطولات على أعضاء لجان الإتحاد المختلفة لتفادى حدوث المشكلات .

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة **وليام ليونارد W. P. Leonard (١٩٩٢)** التى أشارت إلى أنه يجب البحث عن السياسات الفعالة فى كل مجال وعلاقتها بتحديد الأهداف وقابليتها للفهم ومراعاتها للمبادئ العامة فى المجتمع . (١٢٧)

وتعزو الباحثة هذه النتائج لعدة أسباب منها قلة السياسات الموضوعة من أعلى أو تغيير السياسات بإستمرار دون دراسة شاملة لجميع جوانب هذه السياسات كذلك عدم إخضاع السياسات الموضوعة للرقابة الفعالة والموضوعية لاسيما مع توالى المتغيرات البيئية المؤثرة مما يكون له الأثر السلبى على فاعلية تحقيق السياسات لأهدافها وظهور النقص فى الكثير من السياسات الموضوعة وبالرقابة الموضوعية والفعالة على السياسات تتحقق القدرة على منع ومواجهة وإدارة مختلف الأزمات كما تساعد على الإكتشاف المبكر للأخطاء والمشكلات والمعوقات التى تعترض سير العمل ، كما يتم من خلالها التأكد من أن الأعمال تسير وتتم وفقاً للسياسات المقررة وفى الحدود المرسومة .

فلم تكن المنافسة بين المنظمات الرياضية حادة مثلما هى اليوم أو كما هو متوقع فى ظل إدارة تكتفى بإختيار السياسات التى تراها ملائمة للأهداف التى وضعتها ، فإن

الأمر أصبح يتطلب دراسة الفرص والتهديدات المحتملة من البيئة المتغيرة كذلك دراسة نقاط الضعف والقوة بما يتطلب وجود الجودة فى الرقابة على السياسات الموضوعة حيث يتم متابعتها ورقابتها من منظور الجودة .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الرابع " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الإجراءات الإدارية بالاتحادات الرياضية " :

جدول (٢٥)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور الرابع الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الاجراءات الإدارية بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪			
٣٧	٦٩	٨٦,٢٥	١١	١٣,٧٥	٦٩	٨٦,٢٥	٤٢,٠٥*
٣٨	٥٣	٦٦,٢٥	٢٧	٣٣,٧٥	٥٣	٦٦,٢٥	٨,٤٥*
٣٩	٤٨	٦٠,٠٠	٣٢	٤٠,٠٠	٤٨	٦٠,٠٠	٣,٢٠
٤٠	٦٨	٨٥,٠٠	١٢	١٥,٠٠	٦٨	٨٥,٠٠	٣٩,٢٠*
٤١	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٦١,٢٥*
٤٢	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	٤٥,٠٠*
٤٣	٤١	٥١,٢٥	٣٩	٤٨,٧٥	٤١	٥١,٢٥	٠,٠٥
٤٤	٦٦	٨٢,٥٠	١٤	١٧,٥٠	٦٦	٨٢,٥٠	٣٣,٨٠*
٤٥	٧٤	٩٢,٥٠	٦	٧,٥٠	٧٤	٩٢,٥٠	٥٧,٨٠*
٤٦	٦١	٧٦,٢٥	١٩	٢٣,٧٥	٦١	٧٦,٢٥	٢٢,٠٥*
٤٧	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	٤٥,٠٠*
٤٨	٦٧	٨٣,٧٥	١٣	١٦,٢٥	٦٧	٨٣,٧٥	٣٦,٤٥*

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٢٥) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الرابع من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (الإجراءات الإدارية) فيما عدا العبارتان أرقام (٣٩ ، ٤٣) .

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٤١) بنسبة ٩٣,٧٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٤٣) بنسبة ٥١,٢٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (٤٣) بنسبة ٤٨,٧٥% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٤١) بنسبة ٦,٢٥% .

ومثلت العبارة رقم (٤١) أعلى وزن نسبى ٧٥ وأكثر أهمية نسبية ٩٣,٧٥ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٤٣) أقل وزن نسبى ٤١ وأقل أهمية نسبية ٥١,٢٥ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على الإجراءات الإدارية بالإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج جميع العبارات بالجدول رقم (٢٥) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٨٦,٢٥ ، ٦٦,٢٥ ، ٦٠,٠٠ ، ٨٥,٠٠ ، ٩٣,٧٥ ، ٨٧,٥٠ ، ٥١,٢٥ ، ٨٢,٥٠ ، ٩٢,٥٠ ، ٧٦,٢٥ ، ٨٧,٥٠ ، ٨٣,٧٥) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإجراءات الإدارية تتفق مع سياسات الإتحاد وأهدافه ، وأن الدورة المستندية لخدمات الإتحاد معلنة لجميع المستفيدين ، كما أنها واضحة وغير معقدة الإجراءات ، وأنه لابد من موافقة مجلس الإدارة على أى قرار حتى لو كان ضمن الخطة الموضوعة سلفاً ، كما توجد خطط تفصيلية لكل أنشطة الإتحاد تتضمن العناصر البشرية والجوانب الفنية والمالية والتوقيتات الزمنية ويتم إتخاذ الإجراءات الواجبة لحماية ممتلكات الإتحاد وتأمينها ضد السرقة أو التلف ، كما تشتمل نظم تأهيل العاملين الجدد بالإتحاد تدويرهم بين وحدات العمل والوظائف المختلفة ، وأنه يتم متابعة التقارير الفنية الخاصة بالمعسكرات والبطولات الرياضية بصفة مستمرة ، كما يتم تسجيل وتوثيق نتائج الفرق القومية بالإتحاد بصورة دورية منتظمة ، وأنه توجد إجراءات خاصة بمتابعة قرارات مجلس الإدارة ووضعها محل التنفيذ ، كما يعد الإتحاد قائمة بالإجراءات الإدارية الخاصة بإستقبال ورعاية الفرق المشاركة فى البطولات التى ينظمها الإتحاد ، وأنه توجد محاسبة فورية للأفراد المسئولين عن عرقلة الإجراءات الإدارية داخل الإتحاد .

يتضح للباحثة مدى أهمية وضرورة الإجراءات الإدارية التى تمثل المرشد للأداء حيث توضح الخطوات التى يجب إتباعها لإنجاز الأعمال بالإتحادات الرياضية وتحدد بشكل دقيق كل خطوة من هذه الخطوات التى لابد من القيام بها لتنفيذ الأعمال المختلفة فهى خطوات تفصيلية تحدد التتابع الزمنى لتنفيذ الأعمال لذا تساعد على رفع الكفاءة من خلال إتباع أسلوب موحد وروتينى ومعروف للأداء لا يحتاج إلى التفكير فى الكيفية التى يجب أن يكون عليها ، كما تسهم فى تكامل الأعمال داخل الإتحاد وفى إنسياب حركة العمل فى الإتجاهات التى سبق تحديدها من متابعة التقارير الفنية الخاصة بالمعسكرات وتسجيل وتوثيق نتائج الفرق القومية ومتابعة قرارات مجلس الإدارة والإجراءات الخاصة بإستقبال ورعاية الفرق المشاركة فى البطولات ، ومن ثم تظهر أهمية وضرورة الرقابة على الإجراءات الإدارية والتى تضمن التأكد من عدم الوقوع فى الخطأ والتأكد من الإلتزام بتنفيذ كل الإجراءات الإدارية المطلوبة .

وفى هذا الصدد يشير **محمد محمد إبراهيم** (١٩٩٧) إلى أهمية الرقابة على الإجراءات الإدارية للتأكد من الإلتزام بها ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ العمل . (٩٤ : ٤٢٣)

وتختلف الباحثة مع ما أشارت إليه نتائج العبارات (٣٩ ، ٤٣) بالجدول رقم (٢٥) حيث أن الدورة المستندية لخدمات الإتحاد تتم بالرغم من تعقد إجراءاتها وعدم وضوحها ، كما تشتمل نظم تأهيل العاملين الجدد بالإتحاد تدويرهم بين وحدات العمل والوظائف المختلفة ولكن لا يتم ذلك بالقدر المناسب والمطلوب ، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن الإجراءات الإدارية ونظم التشغيل بالإتحادات الرياضية تتصف بالتباطئ والإكتفاء بالإنصياع للوائح العقيمة التقليدية لضمان السيطرة والإنضباط التام حتى لو كان ذلك على حساب تدفق إجراءات العمل وسرعته مما يؤدى إلى العرقلة فى تنفيذ وتدفق العمل وإنسياب إجراءاته .

وهذا ما يتفق مع نتائج دراستى **رحاب على أمين** (٢٠٠٤) ، **ودينا كمال محمود عوض** (٢٠٠٥) التى أشارتا إلى عدم توافر دورات تدريبية وعدم وجود برنامج تدريبى لتأهيل العاملين على كافة المستويات الإدارية . (٣٦) ، (٣٤)

وكذا نتائج دراسة كلاً من **بهجت عطية راضى** ، **يحيى الجيوشي** (٢٠٠٤) التى أشارت إلى إعتبار العاملين أهم مصادر أفكار وتحسين الخدمات وتوافر نظام لتدريب العاملين وتأهيل العاملين الجدد قبل تولى وظائفهم . (٢٠)

كما أشارت نتائج دراسة **وليام ليونارد W. P. Leonard (١٩٩٢)** إلى أهمية الإهتمام بالعاملين من حيث الكم والكيف وأنه ينبغى أن تتم مراجعة دقيقة لظروف العمل ولبرامج التدريب ونشاط الخدمات المقدم إليهم وكذلك لنظم حفظ السجلات وتقويم الوظائف وتنمية الأفراد . (١٢٧)

وترى الباحثة ضرورة الإهتمام بتفعيل الرقابة على الإجراءات الإدارية بالإتحادات الرياضية ، وضرورة الإهتمام بالتدريب للعاملين الجدد بالإتحاد وتدويرهم بين وحدات العمل والوظائف المختلفة قبل توليهم وظائفهم .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الخامس " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الميزانية التقديرية بالاتحادات الرياضية " :

جدول (٢٦)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور الخامس الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الميزانية التقديرية بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪			
٤٩	٧٣	٩١,٢٥	٧	٨,٧٥	٧٣	٩١,٢٥	٥٤,٤٥*
٥٠	٥٤	٦٧,٥٠	٢٦	٣٢,٥٠	٥٤	٦٧,٥٠	٩,٨٠*
٥١	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٦١,٢٥*
٥٢	٦٤	٨٠,٠٠	١٦	٢٠,٠٠	٦٤	٨٠,٠٠	٢٨,٨٠*
٥٣	١٥	١٨,٧٥	٦٥	٨١,٢٥	١٥	١٨,٧٥	٣١,٢٥*
٥٤	١٤	١٧,٥٠	٦٦	٨٢,٥٠	١٤	١٧,٥٠	٣٣,٨٠*
٥٥	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٦١,٢٥*
٥٦	٥٥	٦٨,٧٥	٢٥	٣١,٢٥	٥٥	٦٨,٧٥	١١,٢٥*
٥٧	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٦١,٢٥*
٥٨	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٦١,٢٥*
٥٩	٥٩	٧٣,٧٥	٢١	٢٦,٢٥	٥٩	٧٣,٧٥	١٨,٠٥*
٦٠	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	٤٥,٠٠*

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الخامس من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (الميزانية التقديرية) .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارات أرقام (٥١ ، ٥٥ ، ٥٧ ، ٥٨) بنسبة ٩٣,٧٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٥٤) بنسبة ١٧,٥٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (٥٤) بنسبة ٨٢,٥٠% وكانت أقل نسبة فى العبارات أرقام (٥١ ، ٥٥ ، ٥٧ ، ٥٨) بنسبة ٦,٢٥% .

ومثلت العبارات أرقام (٥١ ، ٥٥ ، ٥٧ ، ٥٨) أعلى وزن نسبى ٧٥ وأكثر أهمية نسبية ٩٣,٧٥ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٥٤) أقل وزن نسبى ١٤ وأقل أهمية نسبية ١٧,٥٠ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على الميزانية التقديرية بالإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج العبارات أرقام (٤٩ ، ٥٠ ، ٥١ ، ٥٢ ، ٥٥ ، ٥٦ ، ٥٧ ، ٥٨ ، ٥٩ ، ٦٠) بالجدول رقم (٢٦) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٩١,٢٥ ، ٦٧,٥٠ ، ٩٣,٧٥ ، ٨٠,٠٠ ، ٩٣,٧٥ ، ٦٨,٧٥ ، ٩٣,٧٥ ، ٩٣,٧٥ ، ٧٣,٧٥ ، ٨٧,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإتحاد يخصص ميزانيات لإعداد وصقل الكوادر المؤهلة كما يقوم بوضع الميزانية التقديرية بحيث تتضمن التكاليف والنتائج الفعلية شهرياً وتتطابق الميزانية التقديرية للإتحاد مع الواقع الفعلى فى نهاية السنة المالية ، ويتم تقسيم الميزانية التقديرية وفقاً لطبيعة كل نشاط داخل الإتحاد ، كما يتم التخطيط لشئون اللعبة بالإتحاد وفقاً للميزانية المحددة من المجلس القومى للرياضة والهيئات الأخرى والميزانية التقديرية كافية للصرف على أوجه الأنشطة المختلفة بالإتحاد ، كما يتم إعداد حساب ختامى يتضمن الإيرادات والمصروفات فى شكل تقرير عن الميزانية وتتطابق الميزانية التقديرية مع خطة النشاط السنوية للإتحاد ، كما يتم قياس العجز أو الفائض فى الميزانية التقديرية طبقاً لطبيعة كل مرحلة فى خطة النشاط السنوية ، ويعتمد الإتحاد على مصادر مختلفة للتمويل تسهم فى تحقيق أهدافه .

وفى هذا الصدد تشير **هدى سيد لطيف** (١٩٩٥) إلى أن الميزانيات التقديرية بإعتبارها ترجمة رقمية للخطط الموضوعة من خلال فترة زمنية معينة أهم وسيله تستخدم فى الرقابة المالية حيث تمثل الأرقام التى تتضمنها أهدافاً تعبر عن المعايير الرقابية التى ينبغى تحقيقها خلال مدة الميزانية بما يساعد على مقارنة الأداء الفعلى بها خاصة وأن لكل إدارة فى المنظمة ميزانيتها التقديرية التى تعكس مدى مساهمتها فى تحقيق الأهداف العامة فى المنظمة . (١٠٠ : ١٣٦)

وتستنتج الباحثة من خلال النتائج السابقة أهمية وضرورة الميزانية التقديرية بالإتحادات الرياضية بإعتبارها المؤشر الرقمى لأهداف الإتحاد وخططه وموارده والنتائج المتوقعة لبرامجه خلال فترة زمنية محددة حيث يتم مطابقة النتائج الفعلية مع الإفتراضات والنتائج المتوقعة وإكتشاف الإنحرافات إن وجدت ومعالجتها ومن ثم تعد المؤشرات التى تتضمنها الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الميزانية التقديرية بمثابة معايير يقاس عليها الأداء وفاعليته فى تنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف كما تعد أداة ومؤشر للتخطيط والرقابة فى نفس الوقت .

كما أشارت نتائج العبارتان أرقام (٥٣ ، ٥٤) بالجدول رقم (٢٦) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٨١,٢٥ ، ٨٢,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فائض مالى كما لا يوجد عجز مالى فى الميزانية التقديرية السنوية بالإتحاد .

وفى هذا الصدد يشير كلاً من **محمد محمد إبراهيم** (١٩٩٧) ، **أحمد سيد مصطفى** (٢٠٠١) ، **وعفاف عبد المنعم درويش** (٢٠٠٩) إلى أهمية الرقابة فى التأكد من الإستخدام الإقتصادي الأفضل للموارد المتاحة فى ضوء مجالات الإستخدام المحددة لها مسبقاً . (٩٤ : ٤١٩) ، (٧ : ٣٦٤) ، (٦٢ : ١٥١)

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **سعود سالم جمعة** (٢٠٠٠) التى أشارت إلى أهمية الرقابة وهدفها فى التأكد من أن السياسات والإعتمادات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطط المقررة . (٣٩)

كما يشير كلاً من **عبد الخالق تحفه** (١٩٩٥) ، **أحمد سيد مصطفى** (٢٠٠١) إلى أن الرقابة على الموارد المادية تهتم بتوفير هذه الموارد بالقدر الكافى حتى لا تكون

سبباً فى توقف العمل أو إعاقته بما يضمن إستقرار العمل وإستمراره كما تهتم بالتأكد من مدى صلاحيتها ودرجة جودتها وتعمل على تحديد أفضل المصادر الممكن الحصول منها على الموارد المادية الأفضل ، كما تهتم الرقابة بتوفير الأموال الكافية بالمنظمة وذلك بإعتبار أن عجز التمويل عن الإستيفاء بإحتياجات المنظمة يعرضها للتوقف كما أن توافر الأموال زيادة عن حاجة المنظمة يعنى التقليل من كفاءة وإستخدام الموارد المالية فمن شأن هذا أن يقلل من حجم الأموال التى يمكن توجيهها للإستثمار كما أن عدم إستغلال الموارد المالية إستغلالاً مثالياً يخلق إضاعة الفرص البديلة للأموال دون تحقيق عائد من ورائها وهو ما يعمل على تحميل المنظمة بتكاليف حفظ الأموال وعدم تشغيلها دون أن يقابل ذلك عائد . (٥٨ : ٤٣٦) ، (٧ : ٣٦٥)

وترى الباحثة أن عدم وجود فائض مالى فى الميزانية التقديرية السنوية بالإتحاد يعنى إستثمار كافة الموارد المالية فى مختلف أوجه جوانب العمل بالإتحاد وعدم وجود عجز مالى يعد مؤشر إيجابى على توفير كافة الإحتياجات المالية بالإتحادات الرياضية وإستغلال كافة الموارد المالية إستغلالاً مثالياً .

الأمر الذى يوضح أهمية الرقابة وهدفها فى توفير كافة الموارد المالية اللازمة للإتحادات وتفعيلها وإستخدامها إستخداماً مثالياً بما يضمن إستقرار الأوضاع المالية ومن ثم إستقرار العمل بالاتحادات الرياضية .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور السادس " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على البرامج الزمنية بالإتحادات الرياضية " :

جدول (٢٧)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور السادس الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على البرامج الزمنية بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪			
٦١	٦٦	٨٢,٥٠	١٤	١٧,٥٠	٦٦	٨٢,٥٠	*٣٣,٨٠
٦٢	٦٠	٧٥,٠٠	٢٠	٢٥,٠٠	٦٠	٧٥,٠٠	*٢٠,٠٠
٦٣	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	*٦١,٢٥
٦٤	٦٠	٧٥,٠٠	٢٠	٢٥,٠٠	٦٠	٧٥,٠٠	*٢٠,٠٠
٦٥	٥٦	٧٠,٠٠	٢٤	٣٠,٠٠	٥٦	٧٠,٠٠	*١٢,٨٠
٦٦	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	*٦١,٢٥
٦٧	٦٦	٨٢,٥٠	١٤	١٧,٥٠	٦٦	٨٢,٥٠	*٣٣,٨٠
٦٨	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	*٤٥,٠٠
٦٩	٦٤	٨٠,٠٠	١٦	٢٠,٠٠	٦٤	٨٠,٠٠	*٢٨,٨٠
٧٠	٥٥	٦٨,٧٥	٢٥	٣١,٢٥	٥٥	٦٨,٧٥	*١١,٢٥
٧١	٦٨	٨٥,٠٠	١٢	١٥,٠٠	٦٨	٨٥,٠٠	*٣٩,٢٠
٧٢	٤٨	٦٠,٠٠	٣٢	٤٠,٠٠	٤٨	٦٠,٠٠	٣,٢٠

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٢٧) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور السادس من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (البرامج الزمنية) فيما عدا العبارة رقم (٧٢) .

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارتان أرقام (٦٣ ، ٦٦) بنسبة ٩٣,٧٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٦٨) بنسبة ١٢,٥٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا

(لا) فى العبارة رقم (٦٨) بنسبة ٨٧,٥٠% وكانت أقل نسبة فى العبارتان أرقام (٦٣ ، ٦٦) بنسبة ٦,٢٥% .

ومثلت العبارات أرقام (٦٣ ، ٦٦) أعلى وزن نسبى ٧٥ وأكثر أهمية نسبية ٩٣,٧٥ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٦٨) أقل وزن نسبى ١٠ وأقل أهمية نسبية ١٢,٥٠ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على البرامج الزمنية بالإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج العبارات أرقام (٦١ ، ٦٢ ، ٦٣ ، ٦٤ ، ٦٥ ، ٦٦ ، ٦٧ ، ٦٩ ، ٧٠ ، ٧١ ، ٧٢) بالجدول رقم (٢٧) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٨٢,٥٠ ، ٧٥,٠٠ ، ٩٣,٧٥ ، ٧٥,٠٠ ، ٧٠,٠٠ ، ٩٣,٧٥ ، ٨٢,٥٠ ، ٨٠,٠٠ ، ٦٨,٧٥ ، ٨٥,٠٠ ، ٦٠,٠٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه يتم تنفيذ أنشطة وبرامج الإتحاد فى توقيتات زمنية محددة ومعلنة وفقاً للبرنامج الزمنى وأن البرامج الزمنية للأنشطة والبطولات بالإتحاد معروفة داخلياً وخارجياً ، كما أن الخطط والبرامج الزمنية بالإتحاد تتضمن توقيت التنفيذ والمحصلة الكمية من الأهداف المراد تحقيقها ، وأنه يتم السماح بتأجيل أى مباراة أو بطولة أو معسكر عن موعده المحدد تبعاً للضوابط الموضوعة من قبل الإتحاد ، كما أن البرامج الزمنية تعد بمثابة خطة يسير عليها كل المستفيدين بالإتحاد ويتم التأكد من تنفيذ جميع الأنشطة المدرجة بالخطة فى المواعيد المقررة لها ، كما يتم تقسيم وقت البرنامج الزمنى بصورة تتناسب مع حجم وطبيعة كل نشاط ويتم التنسيق بين عمل اللجان المختلفة بالإتحاد لضمان التنفيذ الأمثل للبرنامج الزمنى ، ويتوافر عنصر المرونة فى تصميم البرامج الزمنية لمواجهة الحالات الطارئة أثناء تنفيذ أنشطة الإتحاد المختلفة ، كما يوفر الإتحاد كافة الإمكانات المادية والبشرية لتنفيذ البرامج الزمنية الخاصة بأنشطة الإتحاد المختلفة .

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **أولسن ، ربيكا ماندرز Olsen, Rebecca Manders** (٢٠٠٣) التى أشارت إلى التأكد من توافر إمكانيات الخدمة وأدائها فى مواعيدها المحددة . (١٢٣)

ويتضح للباحثة من النتائج الخاصة بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على البرامج الزمنية بالإتحادات الرياضية أن البرامج الزمنية بالإتحادات ليست مجرد مواعيد توضع كيفما يشاء المخطط ولكنها ترتبط بالكثير من المتغيرات منها الأهداف ، الموارد ، السياسات ، الإجراءات ، الموازنة ، فالبرامج الزمنية تعد هيكل مركب من كل هذه المتغيرات اللازمة لتنفيذ أى نشاط أو عمل أو خدمة بالإتحاد حيث يتم من خلالها توضيح كافة العمليات والأنشطة المطلوب تنفيذها موضحة ميعاد الإبتداء والإنتهاء لكل عملية أو نشاط تقرر تنفيذه ، وترى الباحثة أنه بجانب البرامج الزمنية الرئيسية لابد من وجود برامج زمنية مساندة يتم تصميمها لمواجهة الحالات الطارئة أثناء تنفيذ أنشطة الإتحاد المختلفة ، لذا تعد البرامج الزمنية وسيلة لربط العمليات المختلفة والتنسيق بين تنفيذ الأنشطة المختلفة بالإتحادات بما يضمن التنفيذ الأمثل لها ومن ثم الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة .

كما أشارت نتائج العبارة رقم (٦٨) بالجدول رقم (٢٧) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٨٧,٥٠) .

وهذا يشير إلى أن البرنامج الزمنى لخطة نشاط الإتحاد لا يشتمل على إشارات الإنذار المبكر للأزمة لتفادى حدوثها مستقبلاً .

وهذا يختلف مع نتائج دراسة **حسينى سيد أيوب (١٩٩١)** التى أشارت إلى ضرورة إهتمام المسئولين عن الإدارة بمتابعة وتقويم الخطط والبرامج الزمنية لإنجاز كل مرحلة من مراحل الأداء والموسم الرياضى . (٣١)

كما يختلف مع نتائج دراسة **سعود سالم جمعة (٢٠٠٠)** التى أشارت إلى أن العمل الرقابى يقوم على التأكد من أن الأعمال الموجودة فى الخطة تتم فى التوقيتات المحددة لها . (٣٩)

وتعزو الباحثة عدم إشتمال البرنامج الزمنى لخطة نشاط الإتحاد على إشارات الإنذار المبكر للأزمة لتفادى حدوثها مستقبلاً إلى قصور من جانب المخططين للبرامج الزمنية ووجود فاصل زمنى بين وضع الخطط والقيام بتنفيذها كذلك وجود فاصل زمنى بين تحديد الأهداف وبدء الأعمال بما يعوق تنفيذ العمل بالإتحادات ويؤدى إلى عرقله فى تنفيذ الأهداف والخطط والأنشطة فى مواعيدها المحددة للتنفيذ وهذا يرجع إلى

قصور فى الرقابة ومتابعة تخطيط وتنفيذ هذه البرامج الزمنية لخطة نشاط الإتحاد والبرامج الزمنية المساندة والتى تصمم من أجل مواجهة الحالات الطارئة .

وترى الباحثة أنه إذا أردنا تطبيقاً حقيقياً للبرامج الزمنية بالإتحادات فلابد من توافر جميع المتطلبات اللازمة لها والرقابة والمتابعة عليها من أجل تعظيم الإستفادة من مزايا البرامج الزمنية وصولاً بتنفيذ العمل فى المواعيد المقررة لها وفى التوقيتات المحددة ، الأمر الذى يؤكد على أهمية وضرورة الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على البرامج الزمنية ودورها كمؤشرات رقابية على البرامج الزمنية بالإتحادات الرياضية .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور السابع " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الإداريين بالاتحادات الرياضية " :

جدول (٢٨)

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور السابع الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الإداريين بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪			
٧٣	٥٣	٦٦,٢٥	٢٧	٣٣,٧٥	٥٣	٦٦,٢٥	٨,٤٥*
٧٤	٥٤	٦٧,٥٠	٢٦	٣٢,٥٠	٥٤	٦٧,٥٠	٩,٨٠*
٧٥	١٥	١٨,٧٥	٦٥	٨١,٢٥	١٥	١٨,٧٥	٣١,٢٥*
٧٦	١١	١٣,٧٥	٦٩	٨٦,٢٥	١١	١٣,٧٥	٤٢,٠٥*
٧٧	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٦١,٢٥*
٧٨	٣٩	٤٨,٧٥	٤١	٥١,٢٥	٣٩	٤٨,٧٥	٠,٠٥
٧٩	٢١	٢٦,٢٥	٥٩	٧٣,٧٥	٢١	٢٦,٢٥	١٨,٠٥*
٨٠	٦٣	٧٨,٧٥	١٧	٢١,٢٥	٦٣	٧٨,٧٥	٢٦,٤٥*
٨١	٣٧	٤٦,٢٥	٤٣	٥٣,٧٥	٣٧	٤٦,٢٥	٠,٤٥
٨٢	٤٨	٦٠,٠٠	٣٢	٤٠,٠٠	٤٨	٦٠,٠٠	٣,٢٠
٨٣	١٩	٢٣,٧٥	٦١	٧٦,٢٥	١٩	٢٣,٧٥	٢٢,٠٥*
٨٤	٣٦	٤٥,٠٠	٤٤	٥٥,٠٠	٣٦	٤٥,٠٠	٠,٨٠

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور السابع من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (الإداريين) فيما عدا العبارات أرقام (٧٨ ، ٨١ ، ٨٢ ، ٨٤) .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (٨٠) بنسبة ٧٨,٧٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٧٧) بنسبة ٦,٢٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (٧٧) بنسبة ٩٣,٧٥% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٨٠) بنسبة ٢١,٢٥% .

ومثلت العبارة رقم (٨٠) أعلى وزن نسبى ٦٣ وأكثر أهمية نسبية ٧٨,٧٥ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٧٧) أقل وزن نسبى ٥ وأقل أهمية نسبية ٦,٢٥ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على الإداريين بالإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج العبارات أرقام (٧٣ ، ٧٤ ، ٨٠ ، ٨٢) بالجدول رقم (٢٨) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦٦,٢٥ ، ٦٧,٥٠ ، ٧٨,٧٥ ، ٦٠,٠٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإتحاد يقوم بإختيار قيادات رياضية مؤهلة لإدارة الإتحاد كما يقوم بإختيار الإداريين وفقاً للمؤهل العلمى الأكاديمى ، وأنه يوفر أحدث الأجهزة التكنولوجية لإدارة البطولات ، كما يعقد دورات ومحاضرات لإطلاع الإداريين بأحدث أساليب الإدارة .

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة كلاً من **بهجت عطية راضى ، ويحيى الجيوشي** (٢٠٠٤) التى أشارت إلى ضرورة توافر نظام لتدريب العاملين وتوافر نظام للمعلومات متكامل وإستخدام الحاسب الآلى وشبكة المعلومات الدولية فى الإدارة .

كما أشارت نتائج دراسة **هيرتز وبول دافيد Hirtz, Paul David** (٢٠٠٢) إلى العلاقة القوية بين أسلوب القيادة وتحقيق الجودة . (١١٠)

ونتائج دراسة **هانى رزق عبد الجواد** (٢٠٠٤) التى أشارت إلى وضع معايير وأسس دقيقة لإختيار القيادات . (٩٩)

كما أشارت نتائج دراسة **جون إيه وآخرون John A., Others** (١٩٩٤) إلى إستخدام التقنية الحديثة فى الرقابة على العاملين وأهميتها فى خلق أفكار جديدة لدى هذا الجيل من المشرفين لإدخال التكنولوجيا فى كل مراحل الإشراف المباشر أو المؤجل . (١١٦)

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **نجوان عادل خميس** (١٩٩٦) التى أشارت إلى إهتمام الرقابة برفع مستوى الأداء للعاملين إداريين وفنيين . (٩٨)

وترى الباحثة ضرورة إختيار القيادات الرياضية المؤهلة لإدارة الإتحادات لما لها من أهمية قصوى فى نجاح وإرتقاء المنظمة وذلك لقدرتهم فى التأثير على الآخرين وفاعليتهم فى توحيد جهود العاملين وإستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة وإقتناع ورضا ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية وبالجودة المطلوبة ، كما يتم الإهتمام بتوفير أحدث الأجهزة التكنولوجية لإدارة البطولات وهذا مؤشر إيجابى للأخذ بالأساليب التكنولوجية الحديثة وإستغلالها وتوظيفها لخدمة الأنشطة الرياضية بأنواعها المختلفة لتحقيق أروع الإنجازات الرياضية مع الإقتصاد فى الطاقة والجهد والوقت بما يحقق الجودة المطلوبة .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (٧٥ ، ٧٦ ، ٧٧ ، ٧٨ ، ٧٩ ، ٨١ ، ٨٣ ، ٨٤) بالجدول رقم (٢٨) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٨١,٢٥ ، ٨٦,٢٥ ، ٩٣,٧٥ ، ٥١,٢٥ ، ٧٣,٧٥ ، ٥٣,٧٥ ، ٧٦,٢٥ ، ٥٥,٠٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإتحاد لا يوفر دورات محلية ودولية لصقل الإداريين ولا يقوم بإعداد كوادر إدارية مستقبلية عن طريق مشاركتهم فى وضع خطط الإتحاد كما لا يوفر قواعد بيانات تساعد فى صناعة وإتخاذ القرار ، كما لا يوفر وسائل إتصال حديثة لربط الإتحاد بالمؤسسات الرياضية المختلفة ، وأنه لا يقوم بتشكيل لجان رقابية على المعسكرات التدريبية التابعة للإتحاد ، كما لا يوفر الرعاية الصحية والعلاج للإداريين ،

obeikandl.com

كما أنه لا تتناسب المرتبات والمكافآت التى يحصل عليها كل فرد بالإتحاد مع حجم العمل المنوط به .

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **رحاب على أمين** (٢٠٠٠) التى أشارت إلى أنه من ضمن المعوقات التى تحول دون تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فى المؤسسات عدم توافر دورات تدريبية للعاملين بكافة المستويات الإدارية . (٣٦)

ونتائج دراسة **هيرتز وبول دافيد Hirtz, Paul David** (٢٠٠٢) التى أشارت إلى أن أساليب الرؤساء السلبية تؤثر سلباً على تحقيق الجودة . (١١٠)

كما أكدت نتائج دراسة **دينا كمال محمود** (٢٠٠٥) على عدم وجود برنامج تدريبى للعاملين لتأهيلهم على كافة المستويات . (٣٤)

وترى الباحثة أن هذه الدلائل الإحصائية ما هى إلا معوقات ومؤشرات سلبية تعوق سير العمل وتطبيق الجودة وتحول دون تحقيق الإتحاد لأهدافه وقيامه بمسئولياته والتى تتضمن إعداد الكوادر الفنية للعبة من مدربين وقادة وإداريين وحكام وذلك بعقد دراسات صقل وتأهيل والإهتمام بالرعاية الصحية وتوفير العلاج اللازم حيث تعتبر هذه الكوادر أهم عناصر تطوير أى لعبة رياضية ، كما يجب الإهتمام بمشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى وضع خطط الإتحاد بإعتبارهم مصدر للأفكار الجديدة والإبداع بما يضمن التحسين المستمر للعمل بالإتحاد ، والإهتمام بتوفير وسائل إتصال حديثة لتسهيل عملية الإتصال وتبادل المعلومات والخبرات بين الإتحادات والمؤسسات الرياضية الأخرى مما يدعم سرعة إتخاذ القرارات فيكون له عظيم الأثر على زيادة فعالية أداء الإتحاد والوصول لتحقيق أهدافه بالجودة المطلوبة .

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **حسينى سيد أيوب** (١٩٩١) التى أشارت إلى ضرورة الإهتمام بوسائل الإتصال المختلفة . (٣١)

ونتائج دراسة **ضياء الدين فؤاد** (١٩٩٦) التى أشارت إلى ضرورة الإهتمام بوضع خطط لتطوير مستوى أداء الإداريين . (٥١)

ونتائج دراسة **بهجت عطية راضى** (٢٠٠٣) التى أشارت إلى ضرورة توافر مشاركة العاملين فى عمليات التحسين وضرورة توافر نظام المعلومات المتكامل بالإضافة إلى توافر نظام التدريب للعاملين . (١٩)

openkanal.com

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثامن " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على المدربين بالإتحادات الرياضية " :

جدول (٢٩)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور الثامن الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على المدربين بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪			
٨٥	٧٣	٩١,٢٥	٧	٨,٧٥	٧٣	٩١,٢٥	*٥٤,٤٥
٨٦	٥٢	٦٥,٠٠	٢٨	٣٥,٠٠	٥٢	٦٥,٠٠	*٧,٢٠
٨٧	٥٣	٦٦,٢٥	٢٧	٣٣,٧٥	٥٣	٦٦,٢٥	*٨,٤٥
٨٨	٦٤	٨٠,٠٠	١٦	٢٠,٠٠	٦٤	٨٠,٠٠	*٢٨,٨٠
٨٩	٧٢	٩٠,٠٠	٨	١٠,٠٠	٧٢	٩٠,٠٠	*٥١,٢٠
٩٠	٥٠	٦٢,٥٠	٣٠	٣٧,٥٠	٥٠	٦٢,٥٠	٥,٠٠
٩١	٥٨	٧٢,٥٠	٢٢	٢٧,٥٠	٥٨	٧٢,٥٠	*١٦,٢٠
٩٢	٦٤	٨٠,٠٠	١٦	٢٠,٠٠	٦٤	٨٠,٠٠	*٣١,٢٥
٩٣	٥٩	٧٣,٧٥	٢١	٢٦,٢٥	٥٩	٧٣,٧٥	*١٨,٠٥
٩٤	١٤	١٧,٥٠	٦٦	٨٢,٥٠	١٤	١٧,٥٠	*٣٣,٨٠
٩٥	٣٠	٣٧,٥٠	٥٠	٦٢,٥٠	٣٠	٣٧,٥٠	٥,٠٠
٩٦	٧١	٨٨,٧٥	٩	١١,٢٥	٧١	٨٨,٧٥	*٤٨,٠٥

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٢٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثامن من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (المدربين) فيما عدا العبارتان أرقام (٩٠ ، ٩٥) .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (٨٥) بنسبة ٩١,٢٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (٩٤) بنسبة ١٧,٥٠% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا

(لا) فى العبارة رقم (٩٤) بنسبة ٨٢,٥٠% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٨٥) بنسبة ٨,٧٥% .

ومثلت العبارة رقم (٨٥) أعلى وزن نسبى ٧٣ وأكثر أهمية نسبية ٩١,٢٥ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٩٤) أقل وزن نسبى ١٤ وأقل أهمية نسبية ١٧,٥٠ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على المدربين بالإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج العبارات أرقام (٨٥ ، ٨٦ ، ٨٧ ، ٨٨ ، ٨٩ ، ٩٠ ، ٩١ ، ٩٢ ، ٩٣ ، ٩٦) بالجدول رقم (٢٩) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٩١,٢٥ ، ٦٥,٠٠ ، ٦٦,٢٥ ، ٨٠,٠٠ ، ٩٠,٠٠ ، ٦٢,٥٠ ، ٧٢,٥٠ ، ٨٠,٠٠ ، ٧٣,٧٥ ، ٨٨,٧٥) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإتحاد يقوم بإختيار مدربين مؤهلين لتدريب الفرق القومية ، ويقوم بإختيار المدربين وفقاً للمؤهل العلمى الأكاديمى كما يستعين الإتحاد بخبرات أجنبية وخبرات محلية للإرتقاء بالمستوى الفنى للفرق القومية ، كما يوفر الإتحاد دورات محلية ودولية لصقل المدربين ، ويوفر أحدث الأجهزة العلمية لقياس وتقويم مستوى الفرق القومية ، كما يعقد دورات ومحاضرات لإطلاع المدربين بأحدث أساليب التدريب ، ويوفر أجهزة التسجيل والعرض وتحليل الأداء الفنى للاعبين طبقاً لمواصفات الجودة ويتم ترشيح المدربين لتدريب الفرق القومية وفقاً لإنجازاتهم السابقة .

وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه أهداف دراسة **منى عبد العزيز زكريا** (٢٠٠٤) التى هدفت إلى تحسين جودة العملية التدريبية ومعرفة مدى إلتزام برامج التدريب لمعايير الجودة الشاملة وزيادة كفاءة وفاعلية التدريب وبالتالى تطوير أداء الموارد البشرية . (٩٦)

كما أشارت نتائج دراسة **ضياء الدين فؤاد** (١٩٩٦) إلى ضرورة الإستعانة بالخبرات الأجنبية المتميزة فى المجال . (٥١)

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **بهجت عطية راضى ، يحيى الجيوشي (٢٠٠٤)** التى أشارت إلى أهمية الإستعانة بخبراء فى عملية التدريب والتأهيل والإهتمام بالدورات التدريبية والتدريب . (٢٠)

وترى الباحثة أن كل هذه الجوانب مجتمعة لها من الأهمية ما يجعلها تحقق التقدم والجودة بالإتحادات الرياضية وتدل على التواصل المستمر مع مستجدات التطور فى مجال التدريب بما يضمن رفع مستوى أداء المدربين بشكل يحقق الأهداف ومواكبة التطورات والأساليب الحديثة والمعاصرة فى مجال التدريب ، كما أن الإهتمام الكبير بالمدربين له عظيم الأثر فى الإرتقاء بالمستوى البدنى والمهارى والفنى فى تدريب الفرق القومية ومن ثم تحقيق الإنجازات الرياضية ، فالتحدى الحقيقى يكمن فى كيفية توفير هذه المهارات مجتمعة فى المدرب الرياضى فى أى منظمة رياضية ، فعناصر التنمية تتمثل فى الأفراد المدربون ذو الكفاءة والمقدرة على تحقيق الإنجازات المتوقعة ومهما توافرت إمكانيات العمل المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن إستغلالها .

كما أشارت نتائج العبارتان أرقام (٩٤ ، ٩٥) بالجدول رقم (٢٩) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٨٢,٥٠ ، ٦٢,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإتحاد لا يقوم بتوفير النموذج الرياضى الأمثل بإستخدام الحاسب الآلى بالإتحادات الرياضية ، كما لا يوفر الرعاية الصحية والعلاج للمدربين (مدربى المنتخبات القومية) .

وهذا ما يختلف مع ما أشارت إليه نتائج دراسة **حسينى سيد أيوب (١٩٩١)** من إهتمام المسئولين عن إدارة الفرق لعمليات القياس وتحديد معيار للقياس قبل وأثناء وبعد الموسم . (٣١)

وترى الباحثة أن عدم توفير النموذج الرياضى الأمثل يحول دون تحقيق التقدم فى أداء مستوى الفرق القومية ومن ثم عدم تحقيق الإنجازات الرياضية المتوقعة وعدم الوصول إلى مستوى البطولات العالمية أو القارية فالنموذج الرياضى الأمثل بمثابة أداة لتقويم وتقدم ورقابة الأداء (بدنى ، مهارى ، فنى) للاعبين بما يحقق أعلى معيار للأداء ومن ثم تحقيق التميز والجودة فى الأداء فهو الأساس الذى بناءاً عليه يتم تصحيح الأخطاء أثناء تعليم وتعلم المهارات والأداء ويتم من خلاله إختيار الأداء الأمثل ، لذا

يجب الإهتمام بتوفير النموذج الرياضى الأمثل وتفعيل دوره بالإتحادات الرياضية ، كما يجب الإهتمام بتوفير الرعاية الصحية والعلاج للمدربين فهم عصب العمل فى الإرتقـــاء بالمستوى الرياضى للفرق القومية وبالتالى تحقيق النتائج الرياضية المنشودة .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور التاسع " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على اللاعبين بالإتحادات الرياضية " :

جدول (٣٠)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور التاسع الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على اللاعبين بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪			
٩٧	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	٤٥,٠٠*
٩٨	٧١	٨٨,٧٥	٩	١١,٢٥	٧١	٨٨,٧٥	٤٨,٠٠*
٩٩	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	٤٥,٠٠*
١٠٠	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	٤٥,٠٠*
١٠١	٦٩	٨٦,٢٥	١١	١٣,٧٥	٦٩	٨٦,٢٥	٤٢,٠٥*
١٠٢	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٦١,٢٥*
١٠٣	٧٣	٩١,٢٥	٧	٨,٧٥	٧٣	٩١,٢٥	٥٤,٤٥*
١٠٤	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	٤٥,٠٠*
١٠٥	٥٨	٧٢,٥٠	٢٢	٢٧,٥٠	٥٨	٧٢,٥٠	١٦,٢٠*
١٠٦	٥١	٦٣,٧٥	٢٩	٣٦,٢٥	٥١	٦٣,٧٥	٦,٠٥*
١٠٧	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٦١,٢٥*
١٠٨	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٦١,٢٥*

* قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٣٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينـــة البحث فى جميع عبارات المحور التاسع من إســـتمارة الإســـتبيان الخاصـــة بالآليـــات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (اللاعبين) .

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارات أرقام (١٠٢ ، ١٠٧ ، ١٠٨) بنسبة ٩٣,٧٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٠٦) بنسبة ٦٣,٧٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (١٠٦) بنسبة ٣٦,٢٥% وكانت أقل نسبة فى العبارات أرقام (١٠٢ ، ١٠٧ ، ١٠٨) بنسبة ٦,٢٥% .

ومثلت العبارات أرقام (١٠٢ ، ١٠٧ ، ١٠٨) أعلى وزن نسبى ٧٥ وأكثر أهمية نسبية ٩٣,٧٥ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (١٠٦) أقل وزن نسبى ٥١ وأقل أهمية نسبية ٦٣,٧٥ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على اللاعبين بالإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج جميع العبارات بالجدول رقم (٣٠) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٨٧,٥٠ ، ٨٨,٧٥ ، ٨٧,٥٠ ، ٨٧,٥٠ ، ٨٦,٢٥ ، ٩٣,٧٥ ، ٩١,٢٥ ، ٨٧,٥٠ ، ٧٢,٥٠ ، ٦٣,٧٥ ، ٩٣,٧٥ ، ٩٣,٧٥) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه يوجد بالإتحاد معايير علمية لإختيار لاعبى الفرق القومية وأن الإتحاد يوفر الرعاية الصحية والعلاج والتأهيل للاعبين ويوفر ملاعب قانونية لتدريب الفرق القومية ويوفر الأدوات والأجهزة والصالات الرياضية لتدريب الفرق القومية ، كما يوفر أحدث الأجهزة التكنولوجية لتدريب اللاعبين ، ويقوم الإتحاد بإجراء إختبارات دورية لتحديد مستوى اللاعبين كما يقوم بإعداد الفرق القومية وفقاً لأحدث برامج التدريب ويقوم برعاية الموهوبين من خلال التجمعات والمعسكرات الدائمة ، كما يقوم بتشجيع الموهوبين لتحقيق المزيد من الإنجازات وتوجد برامج لصيانة الأدوات والأجهزة وفقاً لمواصفات الجودة كما يتم إجراء كشف طبى دورى على اللاعبين للكشف عن تعاطى المنشطات ويتم إستبعاد اللاعبين من قائمة الإتحاد فى حالة إكتشاف تعاطيهم للمنشطات .

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **ضياء الدين فؤاد** (١٩٩٦) التى أشارت إلى ضرورة الإستعانة بالهيئات المتخصصة لرفع المستوى الفنى للاعبين . (٥١)

كما أشارت نتائج دراسة **حسينى سيد أيوب** (١٩٩١) إلى إهتمام المسئولين عن إدارة الفرق لعمليات القياس وتحديد معيار للقياس قبل وأثناء وبعد الموسم الرياضى وضرورة متابعة وتقويم الخطط والبرامج الزمنية لإنجاز كل مرحلة من مراحل الموسم الرياضى . (٣١)

وترى الباحثة أن الإهتمام بلاعبى الفرق القومية وتوفير كافة الإمكانات والموارد والخدمات لتدعيمهم والإرتقاء بمستواهم وتوفير الرعاية الشاملة للاعبين ومتابعة أدائهم ومحاولة تخطى كافة العثرات والعقبات وصولاً إلى الإرتقاء بمستوى الأداء يدل على مباشرة الإتحاد لإختصاصاته ومسئولياته والعمل على تحقيق الغرض من وجوده وهو الوصول بالفرق إلى أعلى مستوى ممكن فى الأداء والمهارة تمهيداً للتنافس الدولى وتحقيق الإنجازات الرياضية ، لذا تعد هذه الآليات بمثابة بوابة الدخول الحقيقى لعالم التميز والمنافسة العالمية وأنه بدون تحقيق هذه الجوانب والآليات والرقابة على تنفيذها لن تتمكن الإتحادات الرياضية من تحقيق الميزة التنافسية .

obeikandl.com

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور العاشر " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الحكام بالإتحادات الرياضية " :

جدول (٣١)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور العاشر الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على الحكام بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪			
١٠٩	٧٣	٩١,٢٥	٧	٨,٧٥	٧٣	٩١,٢٥	٥٤,٤٥*
١١٠	٤٨	٦٠,٠٠	٣٢	٤٠,٠٠	٤٨	٦٠,٠٠	٣,٢٠
١١١	٧٤	٩٢,٥٠	٦	٧,٥٠	٧٤	٩٢,٥٠	٥٧,٨٠*
١١٢	٥٠	٦٢,٥٠	٣٠	٣٧,٥٠	٥٠	٦٢,٥٠	٥,٠٠
١١٣	٦٠	٧٥,٠٠	٢٠	٢٥,٠٠	٦٠	٧٥,٠٠	٢٠,٠٠*
١١٤	٣٢	٤٠,٠٠	٤٨	٦٠,٠٠	٣٢	٤٠,٠٠	٣,٢٠
١١٥	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	٤٥,٠٠*
١١٦	٢١	٢٦,٢٥	٥٩	٧٣,٧٥	٢١	٢٦,٢٥	٧,٢٠*
١١٧	٦٩	٨٦,٢٥	١١	١٣,٧٥	٦٩	٨٦,٢٥	٤٢,٠٥*
١١٨	٥٤	٦٧,٥٠	٢٦	٣٢,٥٠	٥٤	٦٧,٥٠	٩,٨٠*
١١٩	٥٠	٦٢,٥٠	٣٠	٣٧,٥٠	٥٠	٦٢,٥٠	٥,٠٠
١٢٠	٢٦	٣٢,٥٠	٥٤	٦٧,٥٠	٢٦	٣٢,٥٠	٩,٨٠*

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٣١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور العاشر من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (الحكام) فيما عدا العبارات أرقام (١١٠ ، ١١٢ ، ١١٤ ، ١١٩) .

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (١١١) بنسبة ٩٢,٥٠% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١١٦) بنسبة ٢٦,٢٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى

العبارة رقم (١١٦) بنسبة ٧٣,٧٥% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١١١) بنسبة ٧,٥٠% .

ومثلت العبارة رقم (١١١) أعلى وزن نسبى ٧٤ وأكثر أهمية نسبية ٩٢,٥٠ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (١١٦) أقل وزن نسبى ٢١ وأقل أهمية نسبية ٢٦,٢٥ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على الحكام بالإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج العبارات أرقام (١٠٩ ، ١١٠ ، ١١١ ، ١١٢ ، ١١٣ ، ١١٥ ، ١١٧ ، ١١٨ ، ١١٩) بالجدول رقم (٣١) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٩١,٢٥ ، ٦٠,٠٠ ، ٩٢,٥٠ ، ٦٢,٥٠ ، ٧٥,٠٠ ، ٨٧,٥٠ ، ٨٦,٢٥ ، ٦٧,٥٠ ، ٦٢,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإتحاد يقوم بإختيار حكام مؤهلين للتحكيم فى البطولات المحلية والدولية ، كما يقوم بإختيار الحكام فقاً للمؤهل العلمى الأكاديمى ، ويوفر دورات محلية ودولية لصقل الحكام ، كما يوفر أحدث الأجهزة التكنولوجية لتحكيم المباريات ويعقد الإتحاد دورات ومحاضرات لإطلاع الحكام بأحدث أساليب التحكيم كما يتم تصنيف الحكام وفقاً لمستوياتهم فى تحكيم مباريات الموسم الرياضى وتلعب الإتجاهات الشخصية دور كبير فى توزيع الحكام لتحكيم المباريات ، كما تعد القيم الأخلاقية أحد المعايير الأساسية فى إختيار وإستمرار الحكام ضمن قائمة الحكام بالإتحاد .

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **نجوان عادل خميس** (١٩٩٦) التى أشارت إلى إهتمام الرقابة برفع مستوى الأداء للعاملين إداريين وفنيين . (٩٨)

وترى الباحثة أهمية الإهتمام بالحكم والذى يعد عصب المباريات الرياضية سواء المحلية أو الدولية أو العالمية ، وتوفير أحدث الأجهزة التكنولوجية الخاصة بتحكيم المباريات لضمان المتابعة والإشراف أثناء تحكيم المباريات والبطولات وصولاً بقرار الحكم إلى الجودة والموضوعية والعدالة .

كما يتضح دور وأهمية الرقابة بالنسبة للحكام حيث يتم التأكد من تصنيف الحكام وفقاً لمستوياتهم فى تحكيم مباريات الموسم الرياضى كما تظهر أهميتها فى التأكد من توزيع الحكام لتحكيم المباريات بعيداً عن التحيز والمجاملات والإتجاهات الشخصية .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (١١٤ ، ١١٦ ، ١٢٠) بالجدول رقم (٣١) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦٠,٠٠ ، ٧٣,٧٥ ، ٦٧,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أن الإتحاد لا يقوم بإجراء إختبارات دورية لتحديد مستوى الحكام كما لا يوفر الرعاية الصحية والعلاج للحكام ولا يجرى الإتحاد لقاءات دورية بين الحكام بإختلاف مستوياتهم لإكتساب ونقل الخبرات فيما بينهم .

وهذا ما يختلف مع نتائج دراسة **سعود سالم جمعة** (٢٠٠٠) التى أشارت إلى أن قياس الأداء يشجع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة . (٣٩)

كما يختلف مع نتائج دراسة **فاخر أحمد فريد** (١٩٩٧) التى أشارت إلى أن إعداد العنصر البشرى يمثل ضرورة لازمة لقيام نظام الإدارة المتكامل للجودة . (٧١)

كما أشارت نتائج دراسة **إيمان مصطفى** (٢٠٠٠) إلى ضرورة تقييم الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية التى يتوافر لها من الخصائص ما يجعلها ملائمة لأغراض تقييم الأداء . (١٨)

وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى قصور الدور الرقابى على عمل لجنة الحكام والمتابعة الموضوعية لأدائهم وضعف التقييم للأداء ومتابعته أولاً بأول لذا يجب الإهتمام بتفعيل دور الرقابة على الحكام ومتابعة التقييم لأدائهم وتبليغ نتائج هذا التقييم للحكام لمعرفة نواحى القصور والضعف والإسراع فى معالجتها وإزالتها لمحاولة الإرتقاء بمستوى أداء الحكام والتحكيم وتمهيداً لتطبيق التحكيم الأمثل الذى يتسم بالعدالة فى البطولات والمباريات وصولاً إلى الجودة فى أداء التحكيم وتطبيق قواعده ، كما يجب الإهتمام بتوفير الرعاية الصحية والعلاج للحكام والإهتمام بإجراء لقاءات دورية بين الحكام من وقت لآخر لإكتساب ونقل الخبرات ومواكبة التغيرات والتعديلات التى يمكن أن تطرأ فى القوانين واللوائح الخاصة بأسلوب التحكيم وبالتالى مواكبة وملاحقة كل ما هو جديد فى مجال التحكيم .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الحادى عشر " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على تسجيل الخطر بالاتحادات الرياضية " :

جدول (٣٢)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور الحادى عشر الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على تسجيل الخطر بالإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	%	ك	%			
١٢١	٣٠	٣٧,٥٠	٥٠	٦٢,٥٠	٣٠	٣٧,٥٠	٥,٠٠
١٢٢	٢٦	٣٢,٥٠	٥٤	٦٧,٥٠	٢٦	٣٢,٥٠	*٩,٨٠
١٢٣	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	*٦١,٢٥
١٢٤	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	*٤٥,٠٠
١٢٥	٣٥	٤٣,٧٥	٤٥	٥٦,٢٥	٣٥	٤٣,٧٥	١,٢٥
١٢٦	٤٩	٦١,٢٥	٣١	٣٨,٧٥	٤٩	٦١,٢٥	٤,٠٥
١٢٧	٤٢	٥٢,٥٠	٣٨	٤٧,٥٠	٤٢	٥٢,٥٠	٠,٢٠
١٢٨	٧١	٨٨,٧٥	٩	١١,٢٥	٧١	٨٨,٧٥	*٤٨,٠٥
١٢٩	١٣	١٦,٢٥	٦٧	٨٣,٧٥	١٣	١٦,٢٥	*٣٦,٤٥
١٣٠	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	*٤٥,٠٠
١٣١	٥٠	٦٢,٥٠	٣٠	٣٧,٥٠	٥٠	٦٢,٥٠	٥,٠٠
١٣٢	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	*٤٥,٠٠

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥= ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٣٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الحادى عشر من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (تسجيل الخطر) فيما عدا العبارات أرقام (١٢١ ، ١٢٥ ، ١٢٦ ، ١٢٧ ، ١٣١) .

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (١٢٨) بنسبة ٨٨,٧٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارة رقم (١٢٣) بنسبة ٦,٢٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى

العبارة رقم (١٢٣) بنسبة ٩٣,٧٥% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٢٨) بنسبة ١١,٢٥% .

ومثلت العبارة رقم (١٢٨) أعلى وزن نسبى ٧١ وأكثر أهمية نسبية ٨٨,٧٥ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (١٢٣) أقل وزن نسبى ٥ وأقل أهمية نسبية ٦,٢٥ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على تسجيل الخطر بالإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج العبارات أرقام (١٢٦ ، ١٢٧ ، ١٢٨ ، ١٣٠ ، ١٣١ ، ١٣٢) بالجدول رقم (٣٢) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦١,٢٥ ، ٥٢,٥٠ ، ٨٨,٧٥ ، ٨٧,٥٠ ، ٦٢,٥٠ ، ٨٧,٥٠) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه يتم متابعة أسباب فشل الفرق القومية فى البطولات الرياضية وأن التقارير الرقابية تظهر أماكن القوة والخطر والمتسببين فيها ، كما يتم متابعة ورقابة المصروفات الخاصة بكافة أنشطة الإتحاد ، ويعد وجود شكاوى مؤشراً تنبؤياً لتسجيل حالات الخطر ، كما يتم الإستفادة من نتائج تسجيل الخطر فى تعديل الخطط والإستجابة السريعة للتغيرات ، وأن تسجيل الخطر يساعد فى القضاء على المشكلات والصعوبات التى تعوق سير العمل داخل الإتحاد .

وفى هذا الصدد يشير **أحمد سيد مصطفى** (٢٠٠١) إلى أننا نحتاج للرقابة حتى لا يستفحل إنحراف أو خطأ صغير ويتطور إلى إنحراف كبير ، فإن انحرافاً بسيطاً يمكن أن ينمو تدريجياً مالم يكتشف ويصحح فالرقابة تساعد على إكتشاف وتصحيح المشكلات الصغيرة قبل أن تتحول إلى كبيرة . (٧ : ٣٦٣)

وهذا ما يتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة **سعود سالم جمعه** (٢٠٠٠) إلى أن الرقابة تساعد على إكتشاف المشكلات ، ووجود شكاوى مقياس تتبعه الرقابة على جميع الأنشطة بالمنظمة . (٣٩)

كما أشارت نتائج دراسة **ميلتون ، إيلـين كلاريـس Melton, Ellen Clarice** (٢٠٠٣) إلى أن معدل الوقوع فى الخطأ يقل مع الوقت كما أن الفشل فى إنجاز المهمة وأداء المهمة نفسها عنصران مترابطان ، كما توصلا إلى أهمية الرقابة فى التأكد من سير العمليات بحيث تحقق الأهداف الموضوعة بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء إن وجدت . (١٢١)

كما أشارت نتائج دراسة **نجوان عادل خميس** (١٩٩٦) إلى أهمية الرقابة فى خلق نظام مبنياً على معايير علمية ويقوم على تكامل المعايير العلمية والخبرة الشخصية وأن يخضع للتغيير حسب الموقف . (٩٨)

وترى الباحثة أن تسجيل نتائج الخطر يعد النقطة التى عندها تختلط الرقابة مع الوظائف الإدارية فقد يتم تصحيح الإنحراف عن طريق إعادة رسم الخطط أو تعديل فى الأهداف أو إعادة توزيع المهام وتوضيح الواجبات وقد يقوم التصحيح عن طريق التوجيه والشرح الكامل للأداء والعمل فهذا التداخل بين وظيفة الرقابة وغيرها من الوظائف الإدارية يوضح مدى أهمية الإستفادة من نتائج تسجيل الخطر فى تعديل الخطط والإستجابة السريعة للتغيرات .

كما أشارت نتائج العبارات أرقام (١٢١ ، ١٢٢ ، ١٢٣ ، ١٢٤ ، ١٢٥ ، ١٢٩) بالجدول رقم (٣٢) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٦٢,٥٠ ، ٦٧,٥٠ ، ٩٣,٧٥ ، ٨٧,٥٠ ، ٥٦,٢٥ ، ٨٣,٧٥) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه لا يتم قياس الأداء لإستشعار حالة الخطر قبل حدوثها ، وقياس الأداء لا يتم بإستمرار لتحديد حالات الخطر فور حدوثها وقبل تفاقمها ، كما لا يوجد نموذج واضح وموضوعى لتحليل الأزمات بالإتحاد ، ولا يوجد تنوع فى وسائل قياس الأداء داخل الإتحاد ، كما لا يتم قياس أداء اللجان المختلفة بالإتحاد بصفة مستمرة ولا يتم وضع سيناريو لكيفية حدوث الأزمة وكيفية إدارتها بأسرع وقت ممكن .

وفى هذا الصدد تشير **هدى سيد لطيف** (٢٠٠٢) إلى ضرورة الرقابة لوجود فاصل زمنى إن وجد بين تحديد الأهداف وبدء الأعمال التى ستؤدى إلى تحقيقها ، كذلك بين وضع الخطط والقيام بتنفيذها وعدم القدرة على التنبؤ السليم سواء بالأحوال المستقبلية للمنظمة أو كم النتائج المتوقع تحقيقها كما أن ما يحدث من تعارض

وإختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وهو ما يتطلب الموائمة والربط بينهما . (١٠١ : ١٢٨)

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة **محمد سيد شعبان** (٢٠٠٤) أنه لا تستطيع أجهزة الرقابة بوضعها الحالى وبما يتوافر لديها من إمكانيات مادية وبشرية وما تعمل فيه من ظروف أن تقوم بمسئولياتها ودورها بفاعلية خاصة مع تطوير دور هذه الأجهزة وتوسيع إختصاصاتها فى ظل تطبيق منهج التحسين المستمر للجودة . (٨٦)

كما أشارت نتائج دراسة **ثروت محمد عبد الله** (٢٠٠٥) إلى أنه لا توجد أساليب متعددة لتقويم الأداء الرقابى وعدم تنوع وسائل القياس بين الموضوعية والإعتبارية . (٢٧)

وقد أشارت نتائج دراسة **كريم محمد محمود** (٢٠٠٥) إلى أنه لا يتم الإبلاغ عن الإنحرافات بسرعة ولا تؤدى الرقابة إلى تصحيح الأخطاء وعدم وجود الموضوعية فى الرقابة كما لا يتم تقويم الرقابة وفقاً لأحدث الأساليب التقويمية . (٧٤)

بينما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة **سعود سالم جمعة** (٢٠٠٠) التى أشارت إلى أن قياس الأداء يعتبر أحد الوسائل الفعالة التى تساعد فى التعرف على نواحى الضعف فى العمل ، وأن قياس الأداء يشجع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة . (٣٩)

كما تختلف مع نتائج دراسة **إيمان مصطفى** (٢٠٠٠) التى أشارت إلى ضرورة تقييم الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية التى يتوافر لها من الخصائص ما يجعلها ملائمة لأغراض تقييم الأداء . (١٨)

كما تختلف مع نتائج دراسة **وليام ليونارد W. P. Leonard** (١٩٩٢) التى أشارت إلى أهمية المعايير الرقابية . (١٢٧)

كما تختلف مع نتائج دراسة **نجوان عادل خميس** (١٩٩٦) التى أشارت إلى أهمية الرقابة فى خلق نظاماً مبنياً على معايير علمية ويقوم على تكامل المعايير العلمية والخبرة الشخصية وأن يخضع للتغيير حسب الموقف . (٩٨)

obeikandi.com

وتعزو الباحثة هذه المعوقات إلى ضعف وقصور الدور الرقابى وعدم توافر نظام المعلومات المتكامل الذى يوضح مستوى الأداء الفعلى لمقارنته بالأداء المستهدف وتحديد حالات الخطر فور حدوثها وبالتالى عدم القدرة على التنبؤ السليم بالأحوال المستقبلية للمنظمة أو كم النتائج المتوقع تحقيقه وكم الإنجاز فى الأداء وقد يرجع سبب ذلك إلى ضعف وقصور فى إستخدام المعايير الرقابية الموضوعية التى تساعد على التنبؤ بحالات الخطر فور حدوثها ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها وعدم وجود النماذج الواضحة والموضوعية التى هى أهم المعنيات لتحقيق الرقابة وصولاً إلى جودة الأداء كما أنها تساعد على تصميم وتقييم سيناريوهات لحدوث الأزمات وكيفية إدارتها والوقوف على نواحى الإختلاف إن وجدت .

وترى الباحثة ضرورة تفعيل دور الرقابة والإهتمام الزائد بقياس الأداء لأهميته فى استشعار حالات الخطر قبل حدوثها وإتخاذ الإجراء الوقائى بدلاً من وقوع الخطر وإتخاذ الإجراء التصحيحي .

obeikandl.com

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثانى عشر " الآليات المقترحة لخريطة الرقابة على نتائج الإتحادات الرياضية " :

جدول (٣٣)
التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى والأهمية النسبية وقيمة كا٢ لأراء عينة البحث فى المحور الثانى عشر الخاص بالآليات المقترحة لخريطة الرقابة على نتائج الإتحادات الرياضية

ن = ٨٠

رقم العبارة	نعم		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪			
١٣٣	٥٩	٧٣,٧٥	٢١	٢٦,٢٥	٥٩	٧٣,٧٥	*١٨,٠٥
١٣٤	٥٢	٦٥,٠٠	٢٨	٣٥,٠٠	٥٢	٦٥,٠٠	*٧,٢٠
١٣٥	٥٠	٦٢,٥٠	٣٠	٣٧,٥٠	٥٠	٦٢,٥٠	٥,٠٠
١٣٦	٦٥	٨١,٢٥	١٥	١٨,٧٥	٦٥	٨١,٢٥	*٣١,٢٥
١٣٧	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	*٤٥,٠٠
١٣٨	٧٠	٨٧,٥٠	١٠	١٢,٥٠	٧٠	٨٧,٥٠	*٤٥,٠٠
١٣٩	٤٩	٦١,٢٥	٣١	٣٨,٧٥	٤٩	٦١,٢٥	٤,٠٥
١٤٠	٦٠	٧٥,٠٠	٢٠	٢٥,٠٠	٦٠	٧٥,٠٠	*٢٠,٠٠
١٤١	٧٥	٩٣,٧٥	٥	٦,٢٥	٧٥	٩٣,٧٥	*٦١,٢٥
١٤٢	٤٩	٦١,٢٥	٣١	٣٨,٧٥	٤٩	٦١,٢٥	٤,٠٥
١٤٣	٦٢	٧٧,٥٠	١٨	٢٢,٥٠	٦٢	٧٧,٥٠	*٢٤,٢٠
١٤٤	٥٣	٦٦,٢٥	٢٧	٣٣,٧٥	٥٣	٦٦,٢٥	*٨,٤٥

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩ .

يتضح من الجدول رقم (٣٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثانى عشر من إستمارة الإستبيان الخاصة بالآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية (النتائج) فيما عدا العبارات أرقام (١٣٥ ، ١٣٩ ، ١٤٢) .

وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (١٤١) بنسبة ٩٣,٧٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية فى العبارتان أرقام (١٣٩ ، ١٤٢) بنسبة ٦١,٢٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية فى آراء عينة البحث الذين إختاروا

(لا) فى العبارتان أرقام (١٣٩ ، ١٤٢) بنسبة ٣٨,٧٥% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٤١) بنسبة ٦,٢٥% .

ومثلت العبارة رقم (١٤١) أعلى وزن نسبى ٧٥ وأكثر أهمية نسبية ٩٣,٧٥ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارات أرقام (١٣٩ ، ١٤٢) أقل وزن نسبى ٤٩ وأقل أهمية نسبية ٦١,٢٥ .

وفيما يلى سوف تقوم الباحثة بمناقشة النتائج التى توصلت إليها وذلك فى ضوء التساؤل الرابع " الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية ؟ " وذلك من منظور الرقابة على نتائج الإتحادات الرياضية :

أشارت نتائج جميع العبارات بالجدول رقم (٣٣) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) وبلغت قيمة النسبة المئوية (٧٣,٧٥ ، ٦٥,٠٠ ، ٦٢,٥٠ ، ٨١,٢٥ ، ٨٧,٥٠ ، ٨٧,٥٠ ، ٦١,٢٥ ، ٧٥,٠٠ ، ٩٣,٧٥ ، ٦١,٢٥ ، ٧٧,٥٠ ، ٦٦,٢٥) على الترتيب .

وهذا يشير إلى أنه يتم قياس نتائج اللاعبين والفرق بشكل مرحلي وتقدم كل لجنة بالاتحاد تقرير تفصيلى عن كل مرحلة من خطة النشاط ، وأنه توجد لجنة لمراقبة جودة أداء اللجان المختلفة بالإتحاد ، كما يتم تقييم نتائج اللاعبين فى ضوء النتائج المتوقعة لخطة نشاط الإتحاد ، ويقوم بتشجيع الحاصلين على مراكز متقدمة فى البطولات الدولية ، كما يقدم الإتحاد مكافآت مالية تشجيعية للاعبين الحاصلين على مراكز متقدمة فى البطولات الدولية ، ويعد الإتحاد ملف لتسجيل إنجازات مدربى الفرق القومية ، ويقدم مكافآت مالية للمدربين فى ضوء إنجازاتهم كما يعد ملف إنجازات لكل لاعب بالفرق القومية ، ويقوم برعاية اللاعبين الموهوبين أصحاب القدرات الخاصة ، كما يعمل الإتحاد على إعداد وتجهيز صف ثانى من اللاعبين لتمثيل مصر فى البطولات الدولية ، كما يوفر الإتحاد الرعاية الإجتماعية والإقتصادية للاعبى الفرق القومية .

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **حسينى سيد أيوب** (١٩٩١) التى أشارت إلى إهتمام المسئولين بعمليات القياس وتحديد معيار للقياس قبل وأثناء وبعد الموسم الرياضى للفرق القومية وتقويم الخطط والبرامج الزمنية لإنجاز كل مرحلة من مراحل الموسم الرياضى . (٣١)

كما إستهدفت دراسة **إسماعيل حامد عثمان (١٩٩٨)** تعميم ترمومتر يمكن من خلاله تحدى المستوى الحالى للرياضة فى الدولة أو فى الإتحاد أو الحصيلة مجال القياس ثم إدخال النتائج التى تم التوصل إليها بحساب نقط لكل إنجاز إلى الترمومتر ، ومن ثم التعرف على المستوى الحالى الواقعى الذى وصلت إليه هذه الدولة أو الهيئة ثم يتضح لها ما عليها من متطلبات حتى تصل إلى المستويات المتقدمة فى الترمومتر كما كانت أهم نتائجها التى أشارت إليها هذه الدراسة تطبيق الترمومتر على كافة النتائج المصرية التى تحققت كأحسن نتائج للألعاب الأوليمبية المصرية فى البطولات التى سبقت موعد التقييم بالترمومتر . (١٤)

وترى الباحثة أن نتائج الإتحادات الرياضية وإنجازاتها ما هى إلا تعبير عن العمل الإدارى الذى يربط بين الأنشطة الفرعية والجهود المبذولة من القائمين عليها ليجمعهما فى نسيج متكامل ، والظروف والإمكانيات والمتغيرات المحيطة بالإتحادات ، فإذا كانت إفرازات هذه العلاقة إيجابية دل ذلك على نجاح الإتحادات وكفاءتها فى الممارسات الإدارية الشاملة ، ووجود إدارة تتفهم وتدير العمليات والأعمال بشكل يحقق النتائج ، إنها نتاج ممارسة الإدارة وإستخدام الطرق الإحصائية والتحليلية التى تعود إلى عملية التحسين المستمر والتى بدورها تقود إلى تحقيق الأهداف ونجاح المنظمات والعكس صحيح .

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالنماذج المقترحة للخرائط الرقابية :

إستندت الباحثة فى تحديد المستويات المعيارية للنماذج المقترحة للخرائط الرقابية على إجمالى الإجابات الصحيحة لآراء عينة قدرها (٢٠) فرد من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات والإداريين ببعض الإتحادات الرياضية كدرجات خام **Raw Scores** ، وتم تحويل هذه الدرجات الخام إلى درجات تائية **T Scores** ، وذلك للتعرف على مستوى كل متغير بكل خريطة رقابية عند المقارنة بقيم منحنى التوزيع الإعتدالى كما بالجدول رقم (٣٤) ، حيث يُحدد المئين المقابل لكل قيمة من واقع ذلك المنحنى كما بالجدول رقم (٣٥) ، بعد ذلك تم تقسيم الدرجات المئينية إلى ستة مستويات لتحديد ترتيب المتغيرات قيد الخرائط الرقابية كما بالجدول رقم (٣٦) وهى كما يلى :

- المستوى الأول : "ممتاز" للمتغيرات الحاصلة على ٨٠% فأكثر .
- المستوى الثانى : "جيد جداً " للمتغيرات الحاصلة على ٧٠% وحتى أقل من ٨٠% .
- المستوى الثالث : "جيد" للمتغيرات الحاصلة على ٦٠% وحتى أقل من ٧٠% .
- المستوى الرابع : "مقبول" للمتغيرات الحاصلة على ٥٠% وحتى أقل من ٦٠% .
- المستوى الخامس : "ضعيف" للمتغيرات الحاصلة على ٣٠% وحتى أقل من ٥٠% .
- المستوى السادس : "ضعيف جداً " للمتغيرات الحاصلة على أقل من ٣٠% .

جدول (٣٤)
الدرجات الخام والدرجات التائية لإجمالى الإجابات الصحيحة
لعينة البحث على النماذج المقترحة للخرائط الرقابية
على الإتحادات الرياضية

ن = ٢٠

الدرجة الخام (درجة)	الدرجة التائية	الدرجة الخام (درجة)	الدرجة التائية
١١	٦٥,٩٠	٦	٤٨,٢٣
١١	٦٥,٩٠	٦	٤٨,٢٣
١٠	٦٢,٤٠	٥	٤٤,٧٠
١٠	٦٢,٤٠	٥	٤٤,٧٠
٩	٥٨,٨٠	٤	٤١,١٧
٩	٥٨,٨٠	٤	٤١,١٧
٨	٥٦,٥٠	٣	٣٧,٦٣
٨	٥٦,٥٠	٣	٣٧,٦٣
٧	٥١,٨٠	٢	٣٤,١٠
٧	٥١,٨٠	٢	٣٤,١٠

يوضح الجدول رقم (٣٤) الدرجات الخام والدرجات التائية المقابلة لها لعينة البحث فى إجمالى الإجابات الصحيحة حيث بلغ المتوسط الحسابى لإجمالى الإجابات الصحيحة (٦,٥٠) والإنحراف المعيارى (٢,٨٣) .

obeikandl.com

جدول (٣٥)
المنحنى الإعتدالى لقيم (Z) والنسب المئينية المقابلة لها

ن = ٢٠

المئين المقابل لقيم (Z) الدرجة من ١٠٠	قيم (Z) وفق جدول المنحنى الإعتدالى	المئين المقابل لقيم (Z) الدرجة من ١٠٠
٩٠	١,٦٥	٩٠
٨٠	١,٢٨	٨٠
٧٠	١,٠٣	٧٠
٦٠	٠,٨٤	٦٠
٥٠	صفر	٥٠
٤٠	- ٠,٨٤	٤٠
٣٠	- ١,٠٣	٣٠
٢٠	- ١,٢٨	٢٠
١٠	- ١,٦٥	١٠

obeikandi.com

جدول (٣٦)
الرتب المئينية والمستويات المعيارية لإجمالى الإجابات الصحيحة لعينة البحث على النماذج المقترحة للرقابة على الإتحادات الرياضية

ن = ٢٠

المستويات المعيارية	الرتب المئينية درجات (Z)	إجمالى الإجابات الصحيحة
" ممتاز " ٨٠% فأكثر " جيد جداً " من ٧٠% : أقل من ٨٠% " جيد " من ٦٠% : أقل من ٧٠% " مقبول " من ٥٠% : أقل من ٦٠% " ضعيف " من ٣٠% : أقل من ٥٠% " ضعيف جداً " أقل من ٣٠%	%٩٠	١١
	%٨٠	١٠
	%٧٠	٩
	%٦٠	٨
	%٥٠	٦
	%٤٠	٤
	%٣٠	٣
	%٢٠	٢
	%١٠	١

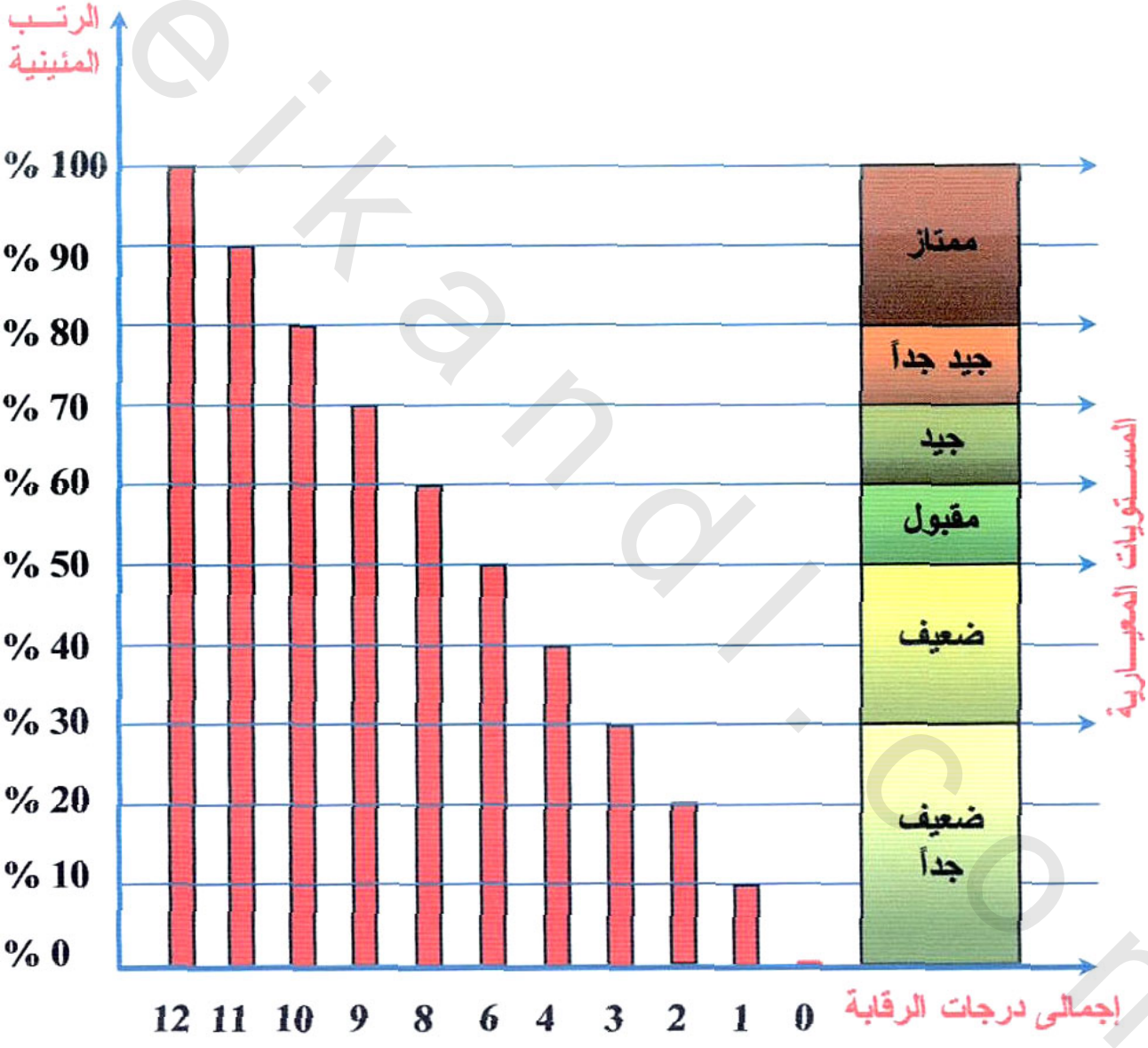
يوضح الجدول رقم (٣٦) الرتب المئينية والمستويات المعيارية لإجمالى الإجابات الصحيحة لعينة البحث على النماذج المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية .

ولما كانت الخرائط الرقابية عبارة عن أداة من الأدوات النموذجية الموضوعية للرقابة وهى عبارة عن نموذج قد يأخذ شكلاً إحصائياً رقمياً أو بيانياً أو جدول أو ترمومتر أو نظاماً إلكترونياً لتحقيق الجودة فى العملية الرقابية على أن يتولى القيام بهذه العملية أفراد معنيين لهذا الغرض فإن الجدول رقم (٣٦) يعد النموذج الإحصائى الرقمى للخرائط الرقابية المقترحة الذى تم التوصل إليه لإجراء عملية الرقابة على الإتحادات الرياضية ، وقد تم التوصل إليه بعد إجراء المعالجات الإحصائية للدرجات الخام لإجمالى الإجابات الصحيحة لعينة البحث على النماذج المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية للوصول إلى الدرجات التائية ومنها تم الرجوع إلى جدول المنحنى الإعتدالى لقيم (Z) والنسب المئينية المقابلة لها ثم تحديد المستويات المعيارية

والرتب المئينية لإجمالى الإجابات الصحيحة لعينة البحث على النماذج المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية .

وبالرجوع إلى النماذج المقترحة للخرائط الرقابية قيد البحث نجد أنها تتكون من عدد (١٢) نموذج مقترح تمثل الرقابة على (أهداف - الهيكل التنظيمى - السياسات - الإجراءات الإدارية - الميزانية التقديرية - البرامج الزمنية - الإداريين - المدربين - اللاعبين - الحكام - تسجيل الخطر - نتائج) الإتحادات الرياضية ، وأن كل نموذج يتكون من عدد ثابت من العبارات يتكون من عدد (١٢) عبارة والتى تمثل البنود الأساسية للرقابة على كل متغير وذلك بعد إجراء المعاملات العلمية على الآليات المقترحة (الصدق المنطقى - صدق الإتساق الداخلى - الثبات) ، ولما كانت كل خريطة رقابية تتكون من (١٢) متغير وهو رقم ثابت فى جميع الخرائط فإن المستويات المعيارية والرتب المئينية التى تم التوصل إليها تعد قيم ثابتة فى جميع الخرائط الرقابية المقترحة .

ولتوضيح النموذج الإحصائى الرقمى للخرائط الرقابية المقترحة الذى تم التوصل إليه قامت الباحثة بإعداد شكل بيانى يوضح المستويات المعيارية والرتب المئينية لإجمالى الإجابات الصحيحة لعينة البحث على النماذج المقترحة للخرائط الرقابية على الإتحادات الرياضية شكل رقم (١٥) :



شكل رقم (١٥)

النموذج المقترح للخريطة الرقابية على أهداف الإتحادات الرياضية

obeikandi.com