

الرقابة الإدارية على الاندية الرياضية ودورها في تطوير رياضة المستوى العالي في ظل الإحتراف الرياضي وتحديات العولمة

أ. بورزامة رابح

أستاذ محاضر - معهد التربية البدنية والرياضة جامعة حسيبية بن بو علي - بالشلف

ملخص الدراسة:

تعتبر الإدارة في المجال الرياضي علما من أهم العلوم التي تحتل مكانة رفيعة في الدول المتقدمة وتزداد أهميتها بزيادة الأعمال والحاجات في المجال الرياضي وهذا ما يتطلب الإعتماد على عناصر العملية الإدارية حتى يمكن إنجازها بأقل جهد وأسرع وقت وبأكبر كفاءة ممكنة.

لقد شكل عنصر الرقابة الإدارية أحد العوامل المهمة في نجاح العملية الإدارية في المجال الرياضي وتتضح أهمية الرقابة في المجال الرياضي على المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ البرامج الرياضية وتؤثر على مدى كفاءتها كذلك للتأكد من أن القوانين منفذة وأن قرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمة وكذلك التأكد من حسن استخدام الموارد وأن البرامج والمشروعات تسير في اتجاه الأهداف المحددة وكذلك ترشيد عملية إتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وأهدافه بالأندية الرياضية لذا فإن فاعلية الرقابة في المؤسسات والأندية الرياضية تعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة للرفي برياضة النخبة الوطنية والإستثمار بمواردها البشرية وهذا في ظل الإحتراف الرياضي وتحديات العولمة.

الكلمات الدالة الأساسية :

1- الرقابة الإدارية 2- الأندية الرياضية 3- رياضة المستوى العالي (النخبة الوطنية) 4- الإحتراف الرياضي 5- العولمة.

تمهيد :

لقد وجدت الإدارة في المجال الرياضي منذ مدة طويلة فإقامة دورات الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة لدليل قاطع على أنه كانت هناك جهود متفرقة عن أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف وهو تنظيم وإقامة الدورات الأولمبية الحديثة التي بدأت عام 1896 واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات والإدارة هي تتسق العمل بين الأفراد لتحقيق هدف معين، كما أنه لوجود المنظمين والمروجين والإداريين والمدربين في هذه الدورات لهو دليل أيضا على وجود مفهوم للإدارة الرياضية ويخضع العمل الإداري في المجال الرياضي لعدة أسس يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه، ويقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على عناصر خمسة هي : (البرامج- المستفيدون - القادة - المنشآت- الميزانيات) والمؤسسات الرياضية كثيرة ومتعددة سواء حكومية أو أهلية وتتطلب هذه المؤسسات عددا كبيرا من القيادات الإدارية المدربة على الممارسة لعمل الإداري والقدرة على تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف.

1- تعريف النادي الرياضي:

هو جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بارادتهم المنفردة دون تدخل مباشر من الدولة وتهدف لإستثمار وقت فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط مواز.

2- الإحتراف الرياضي:

هو مهنة يباشرها الشخص الرياضي في نشاط رياضي متخصص بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسته لنشاط رياضي ملعن بهدف تحقيق عائد مادي يعتمد عليه مع التفرغ التام والالتزام بتنفيذ بنود العقد المتفق عليه والمحدد بمدة.

1-2 لاعب كرة القدم المحترف

هو اللاعب الذي يتقاضى جراه ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية كرواتب أو مكافآت كوسيلة للعيش بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي وذلك بخلاف النفقات الفعلية المترتبة على مشاركته في اللعب كنفقات السفر والإقامة والتأمين وما شابه ذلك، حيث تصبح كرة القدم مهنته الأساسية مع بذله كل جهده وقدراته البدنية والفنية لصالح ناديه.

2-2 لاعب كرة القدم الهاوي:

نص قانون اللجنة الأولمبية الدولية في المادة رقم 26 على أن للاعب الهاوي هو من يشترك، وكان دائما يشترك في اللعبة لمجرد التسلية دون كسب مادي من أي نوع سواء كان مباشرا أو غير مباشر.

3- رياضة المستوى العالي (النخبة): تتمثل رياضة النخبة ذات المستوى العالي في التحضير والمشاركة في المنافسات المخصصة والرامية إلى تحقيق ادعاءات تقدم إسنادا إلى المقاييس التقنية والدولية والعالمية وتتمحور رياضة المستوى النخبة وذات المستوى العالي حول عدة مستويات تختلف من حيث الادعاءات المحققة وينتج عن التكفل بالموهب الرياضية قصد التحسين المستمر للأداءاتهم ضمن هياكل متخصصة للمنتجات والفرق الوطنية حتى يرونها على المستوى العالمي الذي يخول صفة رياضي ذو مستوى عالي.

4- العولمة:

يعرفها توماش كوبان كلاش بأنها عملية الإنتاج والتبادل المادي والرمزي على مستوى الكوكب، إذا العولمة مجال أو بعد مكاني يتمثل في الفضاء العالمي.

أما جورج طرابشي فيعرفها بأنها الظاهرة التاريخية لنهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرون. ويعرفها عبد الخالق عبد الله بأنها جوهرها حركة تاريخية وليدة وما زالت قيد التأسيس وهي مستمدة بحكة الحداثة التي برزت منذ حوالي 300 سنة وتستهدف دمج العالم وتوحيده اقتصاديا وسياسيا وحضاريا.

- الإدارة في المجال الرياضي:

لا تختلف الإدارة في المجال الرياضي عن الإدارة في المجال الأخرى في كونها وسيلة كما أنها تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها الأساسية المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتقييم.

ويتوقف النجاح وبدرجة كبيرة في تحديد الأهداف سواء كانت هذه الأهداف رياضية أم إجتماعية أم غير ذلك بل وتحقيقها على الإدارة، ويتمثل التحدي الحقيقي للمقدرة الإدارية الحديثة في مهمة بناء مجتمع رياضي أفضل للوصول إلى مستويات رياضية متقدمة. ويرجع ذلك وبالدرجة الأولى إلى وجود مؤسسات رياضية تؤدي دورها بفاعلية وكفاءة بالإضافة إلى مجموعة الأفراد المنوطة بهم أداء العديد من المهام والواجبات اتجاه الأندية الرياضية والتي تتطلب التحلي بمهارات إدارية عديدة تجعل من السهل مواجهة وإقتحام المشاكل الإدارية

التي تعترض تقدم المؤسسة الرياضية نحو تحقيق الهدف الأساسي من وجودها والذي يتمثل في رفع المستوى الرياضي للنشئ والشباب وتقدم الحركة الرياضية في ظل الإحتراف الرياضي ونظام إسمه العولمة. ووظيفة الإدارة هي مساعدة تلك المحاولات التعاونية في العمل بطريقة سليمة وتقوم الإدارة بالتفكير في الخدمة التي يمكن أن يؤديها النادي الرياضي.

- أهمية دراسة الإدارة الرياضية:

مما لا شك فيه أن الإقبال على العمل بالإدارة الرياضية قد تزايد بشكل ملحوظ في الحقبة الأخيرة ولعل ذلك نتاجا لما اتجهت إليه بعض كليات التربية البدنية والرياضية بإدراج أقسام وشعب لدراسة الإدارة الرياضية، والأمر الأكيد أن كل ذلك جاء لتلبية متطلبات واحتياجات سوق العمل، حيث أصبح هذا السوق يستوعب أعدادا كبيرة من خريجي هذه الكليات للعمل في إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية. ورغم كون موهبة القيادة تعتبر أحد متطلبات العمل الإداري في المجال الرياضي كما هو الحال في إدارة المجالات الأخرى إلا أن الصقل والتأهيل والتدريب والدراسة تعتبر من الأهمية بمكان لصقل هذه الموهبة مما يمكن القول معه أن دراسة الإدارة الرياضية أمر ضروري لتحقيق النجاح في العمل الإداري أيا كان المجال الحادث فيه.

5- تعريف الرقابة **contrôle** :

الرقابة هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الأساسية للإدارة وبها تكتمل العملية الإدارية بمفهومها الشامل فهي مهمة لكل مدير إداري من رئيس مجلس الإدارة ويمكن تعريفها كالآتي:

- الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه أو معنى آخر الرقابة هي التأكد من أن ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك من تحديد الانحرافات وأسبابها وطرق علاجها.

- كما عرفت بأنها مجموعة من العمليات تتضمن جميع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تقوم بها أجهزة معينة للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة مع إعطاء هذه الأجهزة التوجيه بإتخاذ القرارات المناسبة.

- يعرفها **صالح الشنواني** بأنها وظيفة إدارية تتطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعية والخطط المرسومة قد تحققت ونفذت.

- ويعرفها **عبد السلام بدوي** : بأنها هي مجموعة الوسائل التي تمكن المشرفين من التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف والسياسات والبرامج التي سبق تحديدها على أن يعطي هؤلاء سلطة إتخاذ القرارات التي تضمن سير العمل وأن توفر لهم المقاييس التي تحدد درجة الانحراف عن الأهداف والبرامج الموضوعية ثم تحليل أسبابه بمجرد ظهوره وإتخاذ ما يلزم من الإجراءات لمعالجة هذه الانحرافات.

- ويعرفها **علي السلمي** بأنها عملية الرقابة تعني وجود قوة دافعة في المشروع توجه أعماله إلى أهداف محددة بواسطة سياسات وقرارات محددة من قبل.

- ويعرفها **حسن توفيق** على أنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة وتنفيذ السياسات وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.

- ويعرفها **جميل توفيق** بأنها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أهداف المنشأة والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها.

- ويعرفها **عبد الحميد شرف** بأنها متابعة التنفيذ لكل عنصر من عناصر الإدارة والتبوء بما قد يظهر من مشكلات وتجنّبها وكذا تقويم الأداء فيه وتصحيح مساره نحو الهدف المقرر.

- وتعتبر **الرقابة controlling** عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة والهدف منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في الإتجاه الصحيح والمسار الطبيعي وأن الأهداف تتحقق بصورة فرضية، والمتابعة يمكن أن تكون داخل الهيئة أو خارجها.

- لقد أشار **طلحة حسام الدين وعدلة مطر** إلى الرقابة بأنها: جهد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخطط وتصميم نظام التغذية الراجعة للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفا وتحديد الانحرافات وتحديد دلالاتها ومؤشراتها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوب الذي يضمن أن جميع موارد المنظمة الرياضية تستخدم بأكثر الطرق الممكنة من كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف.

- كما يرى **عصام بدوي** الرقابة بأنها: عملية متابعة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطط الموضوعية والسياسات المرسومة والبرامج المعدة.

- وعرفها **فايول fayol** بأنها عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة أو المبادئ المعتمدة.

- كما يرى **السيد الهواري** الرقابة بأنها عملية مستمرة دائمة تبدأ مع كل عمل وتستمر معه ولا تتوقف ولا تنتهي وهي ليست عملية متخصصة تقوم بها أجهزة متضرعة لها وتتفرد بها فقد تكون داخل سلطته التنفيذية المخولة بغرض التوجيه والإرشاد والتقويم.

- ويعرف **تيري teery** الرقابة بأنها عنصر حيوي من عناصر الإدارة يهدف إلى التحقق من أن العمل الواجب أداءه قد تم أدائه على وجه مرضي.

6- أهمية الرقابة: تتمثل أهمية الرقابة في:

1- التحقق من أن الأعمال تتم وفقا للخطة الموضوعية.

2- التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تلافيها.

3- التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ الخطة.

4- التأكد من أن الجوانب المالية يتم الصرف فيها وفقا للخطة.

5- ترشيد عملية إتخاذ القرارات.

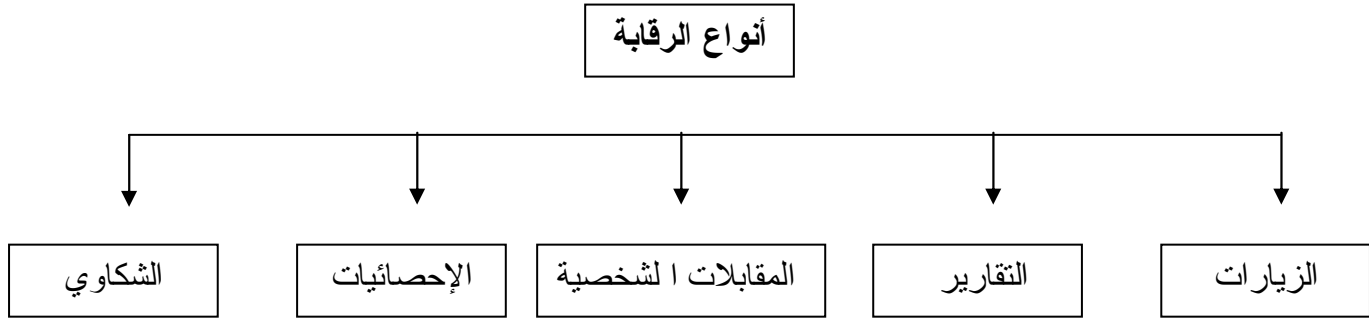
- وتظهر أهمية الرقابة الإدارية والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي:

إن هنالك دائما فجوة فرضية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط التي يتم فيها تنفيذها وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب إنحرافات في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه وهنا تظهر دور الرقابة في تحديد هذا الإنحراف وإتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

وعادة ما تختلف أهداف المؤسسة عن أهداف الأفراد العاملين داخلها فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهة أساسيا في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف

التنظيمية والنظام الرقابي الفعال هو الذي تحقق الملائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمؤسسة. وكذلك تظهر أهمية الرقابة أداء الجهاز الإداري بأنها عنصر حيوي وهام بالنسبة لكافة العمليات الإدارية الأخرى كالخطيط والتنظيم والتوجيه، إذ يوجد دائما بين تلك العمليات (نظرا لإستمراريتها) وتفاعلها معها وتلازم وترابط له أثاره الإيجابية على كيفية إنجاز العمل الإداري.

وهناك عدة أشكال للرقابة مثل:



7- عناصر الرقابة : يمكن أن تكون عناصر الرقابة على النحو التالي:

- 1- وضع معايير
 - 2- قياس أداء
 - 3- شخصي وعلاج
- وتناولها بالشرح فتقول:

– **وضع المعايير:** المعيار هو عبارة عن مقياس أو ميزات أو نموذج (model) معتمد وموثوق في صحته صادر عن هيئة رسمية أو جهة معترف بها تم إعداده كأساس للحكم على قيمة شيء معين.

– أي أن المحل أو المعايير عبارة عن مقياس تم وضعه لتقدير قيمة ما في الشيء من أو الصفة أو الخاصية وهو يفيد كأساس للمقارنة. ومن الدراسات التي تطرقت إلى موضع الرقابة الإدارية نجد الدراسة الأولى.

1- الدراسات العربية:

لقد قام فكري عبد الحميد جاب الله عشاوي سنة 1970 بدراسة عنوانها: محاسبة المسؤولية كأداة رقابة على شركات القطاع العام بهدف إنشاء نظام لمحاسبة المسؤولية وتهدف هذه الدراسة إلى تصميم هيكل تنظيمي يوضح فيه خطوات السلطة والمسؤولية توضيحا دقيقا وتقدم نظام المحاسبة الفعلية وتقدم كذلك نظام للمعايير الرقابية وكذلك تقدم نظام للتقارير يتماشى مع المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية وكذلك تقدم نظام عادل للحوافز ومقومات عامة لنجاح النظام.

الدراسة الثانية قام محمد نبيل إسماعيل علام 1976 بدراسة عنوانها (تقييم نظام الرقابة الداخلية على الخدمات المالية بالهيئة العامة للبريد في جمهورية مصر العربية) بهدف عرض وتقييم النظام الحالي للرقابة الداخلية على الخدمات المالية بالهيئة العامة للبريد بغرض الحكم على مدى كفاية وفاعلية هذا النظام ومعرفة النظام الرقابي المستخدم والتأكد من سلامة تنفيذه والحكم على مدى كفاءته وفاعليته.

– الدراسة الثالثة: قام محمد عبد القادر أمين دياب 1981 بدراسة عنوانها (تقييم دور المراقبة الداخلية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق على مطبعة البريد) بهدف عرض وتقييم النظام المراقبة الداخلية في مطبعة البريد بغرض الحكم على مدى كفاءة وفاعلية هذا النظام ومحاولة استخدام بعض مؤشرات الكفاءة الإنتاجية للرقابة على كفاءة تشغيل العاملين والآلات والموارد من جهة والحكم على سلامة وفاعلية نظام المراقبة الداخلية المطبق من جهة أخرى.

– الدراسة الرابعة: قام عاصم العشاوي بدراسة عام 1986 وكان موضوعها (تقويم أساليب ووسائل الرقابة بالإتحاد المصري لكرة القدم) وتهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على أهداف وخطة الإتحاد المصري لكرة القدم.
- 2- التعرف على أساليب ووسائل الرقابة بالإتحاد المصري لكرة القدم.
- 3- وضع تصور لأسلوب الرقابة بالإتحاد المصري لكرة القدم.

– الدراسة الخامسة: قام حسني حميد أيوب عام 1991 بدراسة عنوانها (المقومات الإدارية لفرق الدوري الممتاز ودور الدرجة الأولى في كرة السلة في جمهورية مصر العربية دراسة تقويمية) وهدفت هذه الدراسة إلى كيفية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة نشاط كرة السلة في تلك الفرق.

– الدراسة السادسة: قام نعيم يوسف عز الدين الرئيس بدراسة سنة 1993 وكان موضوعها (تقويم الأنشطة الرياضية لمراكز شباب القرى والمدن بمحافظة الدقهلية) وتهدف هذه الدراسة إلى تقويم الأنشطة الرياضية لمراكز شباب المدن والقرى بمحافظة الدقهلية.

– الدراسة السابعة : قام ماهر محمد فارس عام 1994 بدراسة بعنوان (تقويم وتطوير الأداء الرقابي والمحاسبي لديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية مع دراسة مقارنة لدور الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية) وقد هدفت الدراسة إلى عرض تفاصيل النظام المعمول به في المملكة العربية السعودية في الأداء الرقابي وما قد يشوبه من نواحي القصور التي تؤثر في أداء المراقبة العامة لمهامها واقتراح التعديلات التي يجب إدخالها على هذا النظام ليكون أكثر كفاءة في تحقيق أهدافه، وقد استخدم الباحث في ذلك منهج البحث يتجه نحو إلقاء الضوء على الأساليب الحديثة للرقابة على المال العام مع إلقاء الضوء على النظام الذي يتبع في جمهورية مصر العربية.

- **الدراسة الثامنة:** قام ضياء الدين فؤاد علي عام 1997 بدراسة عنوانها (مقارنة معوقات العمل الإداري لإتحادات رياضات الدفاع عن النفس بجمهورية مصر العربية) وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة دراسة العملية الإدارية ومقوماتها بهذه الإتحادات ومقارنتها ببعضها لمحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف في هذه الإتحادات والمشكلات الإدارية بها. ومحاولة إقتراح أنسب الحلول لها، وكذلك من خلال دراسة العمليات الإدارية التي تواجه الإتحادات المصرية للحدود والكاراتيه وتايكواندو والمتمثل في التخطيط والتنظيم والتقييم والرقابة وقد أوصت هذه الدراسة ما يلي:
- الإهتمام بوضع خطط متوسطة المدى لتحقيق أهداف الإتحادات.
 - الإستعانة بالهيئات المتخصصة لرفع مستوى الفني للاعبين.
 - الإهتمام بوضع خطط لتطوير مستوى أداء الإداريين.
 - الإستعانة بالخبرات الأجنبية المتميزة في المجال الإداري.
 - زيادة الإعتمادات المالية المتخصصة لهذا الإتحادات.
- **الدراسة التاسعة** قام ناجي إسماعيل حامد عام 1997 بدراسة بعنوان (تقويم الإدارة الرياضية في القطاع الحكومي) وقد ألغت الدراسة الضوء على تقويم الإدارة الحكومية في المجلس الأعلى لشباب والرياضة وجهاز الرياضة ومديريات الشباب والرياضة واللجان الرياضية في المحافظات المختلفة وقد إختصت هذه الدراسة بتقويم الناحية الإدارية للعمل بهذه اللجان والتي تمثل عاملا أساسيا في نجاح أي عمل من الأعمال التي من شأنها توضيح المسار في تحقيق الأهداف والتعرف على حالة التخطيط والتنظيم والتوجيه ومدى فاعلية الرقابة باللجان الرياضية في القطاع الحكومي و أوصت هذه الدراسة بـ :
- العمل على إصدار النشريات واللوائح المنظمة والموضحة لأنشطة اللجان الرياضية.
 - الإهتمام بتوفير برامج لصفى وكدرين القيادات وتأهيلهم لتحمل مسؤولية الحركة الرياضية في اللجان الرياضية.
 - مناشدة الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة برفع مستوى إدارة اللجان الرياضية.
 - الإلتزام بتقديم التقارير المالية كل علامة أشهر بدلا من السنوية .
 - العمل على قيام الجهات الحكومية بتوفير المنشأة الرياضية اللازمة للشباب والعاملين باللجان الرياضية.
- **الدراسة العاشرة** قامت نجوان عادل خميس عام 1997 بدراسة عنوانها (الرقابة الإدارية للأنشطة بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية) وتهدف هذه الدراسة إلى :
- 1- التعرف على أهمية ومفهوم الرقابة لدى العاملين لمركز الشباب.
 - 2- التعرف على دور الرقابة في مراكز الشباب.
 - 3- التعرف على أنواع الرقابة ومدى الحاجة إلى عملية الرقابة في مراكز الشباب.
 - 4- التعرف على اختصاصات الجهاز الإداري ومكونات عملية الرقابة لمراكز الشباب.
- وتم الإستخلاص من الدراسة النتائج التالية:
- أهمية ومفهوم الرقابة في مراكز الشباب محافظة الإسكندرية.
 - إختلاف الرقابة في مراكز الشباب من مرحلة زمنية إلى أخرى من حيث الأداء.
 - أن هدف الرقابة هو التأكد من الأعمال تسير في إتجاه تحقيق الأهداف في مراكز الشباب بصورة مرضية.
 - أن الرقابة في مراكز الشباب تعمل على تحقيق الأتي:
 - خلق نظام مبني على معايير علمية.
 - خلق نظام مبني تكامل المعايير العلمية والخبرة الشخصية.
 - أن النظام المطبق للرقابة في مراكز الشباب يخضع للتغيير من حيث الموقف
- 2- **الدراسات الأجنبية:**
- الدراسة الأولى** قام جون إيه وآخرون **johma and others** عام 1994 بدراسة عنوانها (إستخدام التكنولوجيا في الرقابة في مجال تقديم الإستشارات) وقد هدفت هذه الدراسة إلى إستخدام التقنية الحديثة في الرقابة على العاملين في مجال تقديم الإستشارات وذلك بإستخدام شرائط التسجيل الصوتي وشرائط التسجيل المرئي (الفيديو) وأجهزة الكمبيوتر والتي أدى إستخدامها إلى خلق أفكار جديدة لدى هذا الجيل من المشرفين لإدخال التكنولوجيا في كل مراحل الإشراف الحي أو المقاييس والإشراف المؤجل.
- **الدراسة الثانية:** قام جوروف أم هارتي **hart gordomm** عام 1994 بدراسة عنوانها (إستراتيجيات وطرق الرقابة الفعالة) وقد ألقت الدراسة الضوء على أن يتسنى للمشرفين العديد من الإستراتيجيات لإستخدامها مع العاملين في تقديم الإستشارات تحت رقابتهم حيث يتيح ذلك للمشرف أن يصحح أي خطأ في التقدير أو التشخيص أو العلاج وذلك في نفس الوقت الذي لا يزال فيه المراقب يتحدث مع العامل ويستخدم في ذلك طرق كثيرة كفيلة بإنجاح مهمة الإشراف مثل التسجيل الصوتي والفيديو والتلفزيون.
- الدراسة الثالثة:** قام وليام ليونارد **w.leonard** عام 1992 بإعداد نموذج لتقويم الوظائف الإدارية محدد العوامل التي تتضمنها عملية التقويم في (الخطط والأهداف- الهيكل التنظيمي- السياسات والممارسات والنظم والإجراءات - أساليب الرقابة - وسائل التشغيل - التسهيلات الإنسانية والطبيعية).
- **الدراسة الرابعة:** قام جرتي تيري عام 1988 بدراسة بعنوان (رقابة التصميمية ونظم المعلومات في المنظمات الرياضية) وتقرح هذه الدراسة إستراتيجيات ضبئية لتحسين التحكم التنظيمي ونظم المعلومات، هذه الاقتراحات مبنية على افتراضات نموذج لضبط أن نموذج النظام الضبط أن نموذج النظام المطبق المبني على نظام التحكم العصبي بجسم الإنسان يعالج درجة الصعوبة والتعقيد العالية التي يواجهه عادة هذا النموذج حدد بنفسه.
- ضرورة الإلتزام بالوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي وتفرغ الإدارة العليا لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة تنمية الخدمات الإدارية.
- 8- **أساليب الرقابة الإدارية بالأندية الرياضية:** وتتمثل أساليب الرقابة الإدارية بالأندية الرياضية في:
- 1- التفتيش الشخصي ومراقبة العاملين من الرؤساء المباشرين.
 - 2- تقديم الشكاوي في حالة وجود مشكلات.

- 3- مستوى الخدمات التي يقدمها النادي الرياضي لأعضاءه.
- 4- إتباع أسلوب التعاون.
- 5- إخضاع النواحي الفنية والإدارية بالنادي الرياضي للرقابة.
- 6- الأخذ بأساليب الاتصالات الحديثة في العمل.
- 7- تقديم التقارير الدورية عند سير العمل من المستويات السفلى إلى المستويات العليا.
- 9- **مشكلات الرقابة الإدارية بالأندية الرياضية** : تتمثل المشكلات الرقابية بالأندية الرياضية فيما يلي:
 - 1- إهمال المسؤولين الإداريين بالنادي الرياضي لدورهم الرقابي وقلة المعلومات والمتوفرة عن الأداء يضعف العملية الرقابية داخل النادي.
 - 2- عدم دراية الأعضاء باللوائح والقوانين التي تنظم العمل داخل النادي الرياضي والذي يضعف من العملية الرقابية.
 - 3- إخفاء الحقائق من طرف المسؤولين المباشرين يعتبر أحد مشكلات الرقابة.
 - 4- إهمال عنصر الكفاءة عند اختيار المكلفين بالعملية الرقابية الإدارية بالنادي الرياضي يؤثر سلبا على أداء العملية الرقابية الإدارية.
- 10- **أهداف الرقابة الإدارية بالأندية الرياضية** : تتمثل أهداف الرقابة بالأندية الرياضية:
 - 1- التأكد من أن كل ما إتخذه مجلس الإدارة من قرارات وضع محل التنفيذ وكذلك التأكد من أن اللوائح والقوانين يتم احترامها وتطبيقها وأن العمل يسير وفقا لما هو مخطط له.
 - 2- التأكد من أن السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة وأن الإعتمادات المالية تتفق فيما هو مخصص له.
 - 3- مراقبة تنفيذ الخطط الموضوعة في الأنشطة المختلفة من قبل مجلس الإدارة والتأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة تقوم بمراقبة كل من الأعمال التي تشرف عليها.
 - 4- مساعدة مجلس إدارة النادي على الكشف المبكر للمشكلات والصعوبات التي قد تحدث أثناء سير العمل وذلك لسرعة إدراكها.
 - 5- تحديد البرامج التدريبية المختلفة الارتقاء لمستوى الأداء من خلال التوجيه السليم للعاملين على تنفيذ البرامج والأنشطة لوضعها على طريقة إنجاز الأهداف.
- 11- **المعايير الرقابية الإدارية بالأندية الرياضية** : تتمثل أهم المعايير للرقابة الإدارية بالأندية الرياضية فيما يلي:
 - 1- أن التقارير المرفوعة من مجلس الإدارة إلى الهيئات العليا بالنادي الرياضي تسهم في إزالة معوقات العملية الرقابية.
 - 2- اللوائح والقوانين التي تعتمد عليها الجهة الحكومية في الرقابة على الأندية الرياضية.
- 12- **تقييم الرقابة الإدارية بالأندية الرياضية**: يتمثل تقييم الرقابة الإدارية داخل الأندية من خلال:
 - 1- تأكد مجلس الإدارة من عدالة تقديم الخدمات للأعضاء.
 - 2- إهتمام الأعضاء بأداء دورهم الرقابي.
 - 3- تقييم كفاءة الأداء للعاملين لتحديد كفاءة القوى العاملة وترشيد استخدامهم
- 13- **خصائص نظام الرقابة الإدارية للأندية الرياضية**:
 - 1- يمكن إقامة نظام جيد للرقابة الإدارية إذا توفرت فيه الشروط الآتية:
 - 1- أن يكون قادرا على إظهار الإنحرافات قبل حدوثها.
 - 2- يجب أن تتناسب النظم الموضوعة وطبيعة احتياجات أوجه النشاط القائم بها المشروع أو الإدارة فالنظام الذي يمشي مع مشروع صغير لا يمكن أن يتماشى مع مشروع كبير ولا ننسى أن مشروعات التربية البدنية و الرياضية متعددة.
 - 3- أن يتسم تصميم نظام المراقبة بالسهولة والوضوح حتى يمكن تنفيذه من قبل المسؤولين وحتى يحقق الهدف منه وإتمام عملية المراقبة في وقت قصير وفي نفس الوقت يسهل مع من هم تحت الرقابة فهمه وإدراك أبعاده حتى يتقبلوا عملية الرقابة بنفس راضية ويكون تعاونهم مع من يقومون بها تعاوننا تاما يسهل لهم القيام بمأموريتهم.
 - 4- أن تكون المرنة الصفة الأساسية من صفات النظام الذي صمم لعملية الرقابة حتى يمكنه أن يقابل كل الظروف التي قد تطرأ أثناء عملية المتابعة فالجمود في مثل هذه الأنظمة يقتل فيها الحياة والحيوية وحرية الحركة.
 - 5- أن يكون نظام له القدرة على كشف الإنحرافات وتصحيحها في وقت واحد أي يكشفها قبل أن تقع ويوفر علينا حرارة النتائج الغير مرغوب فيها أو يكشفها فور وقوعها ويعمل على إصلاحها حتى لا تتعمق نتائجها.
 - 6- يجب أن يكون نظام الرقابة إقتصاديا قليل التكلفة ولا يحتاج إلى ميزانيات تكون سببا في عدم إتمامه أو أغفاله أو تؤثر على سير عملية الرقابة من البداية حتى النهاية.

الخاتمة:

الرقابة الإدارية تعتبر عاملا أساسيا وجوهريا لقيام العملية الإدارية في المجال الرياضي لذا يجب أن تكون بداية الرقابة من الإنسان الذي وجب أن يراقب نفسه حتى لا يخرج عن الطريق السليم في ممارسته لحياته وفي نفس الوقت يكون قدوة لمرؤوسيه والشيء الجوهري هنا أن عملية الرقابة الإدارية عملية مستمرة من بداية العملية الإدارية في المجال الرياضي حتى نهايتها بل وقد تبدأ قبل ذلك بأن تنتبأ بالمشكلات التي قد تحدث.

فإذا كان هدف الأندية الرياضية اليوم المشاركة في المنافسات الرياضية والدوريات باختلاف مستوياتها فهذا يشترط وضع نظام دقيق لمراقبة المدربين والإداريين فور وضع الخطط اللازمة لتحقيق هدف النادي أو الهيئة الرياضية و تعديل مساراتهم بصفة مستمرة في حالة حدوث نوع من الإنحراف الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف ولا ننتظر حتى يتم وقوع الخطأ ثم نبدأ في إصلاحه وتعديله بل يفضل التنبؤ به واتخاذ الإجراءات التي تمنع حدوثه فلهذا فعامل الرقابة الإدارية في الأندية الرياضية يساعدنا كثيرا في أمور حيوية كثيرة تيسر لنا الطريق ، وعن طريقها نعرف ما تم تحقيقه حتى الآن وتساعدنا في التعرف على المشكلات قبل وقوعها والتشخيص السليم والحقيقي لهذه المشكلات كما وكيفا واختيار أنسب الطرق لعلاجها وكذا معرفة الأسلوب التي يتم به إستخدام الإمكانيات والأسلوب الأمثل للتعامل

معها، ونحن اليوم بحاجة ماسة لمن يسهر على الرقابة الإدارية لأنديتنا الرياضية وهي تخوض غمار الإحتراف الرياضي وتحت ظلال نظام إسمه العولمة الذي لا يوجد في قاموسه مكان للضعفاء.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- 1- إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، مكتبة الإسكندرية للطباعة والنشر، ط1، 2003.
 - 2- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال ووظائف الإدارة، الدار الجامعية بيروت لبنان.
 - 3- مهدي حسين زويلف وأحمد القطامين: الرقابة الإدارية، مدخل كمي، دار حنين عمان الأردن، 1995.
 - 4- عبد الحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية بين النظري والتطبيقي، مركز الكتاب للنشر، ط1، 1999.
 - 5- عبد الغفار حنفي وآخرون: إدارة الأعمال، الدار الجامعية بيروت، 1991.
 - 6- كمال الدين عبد الرحمن الدرويش، محمد صبحي حسنين: موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، دار الفكر العربي، مدينة نصر القاهرة، ط1، 2004.
 - 7- كمال الدين عبد الرحمن الدرويش، السعدني خليل السعدني: الإحتراف في كرة القدم (المفهوم، الواقع، المقترح)، مركز الكتاب للنشر، ط1، 2006.
 - 8- السيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976.
 - 9- لويس مليكة: سيكولوجية الجماعات والقيادة، ط3، القاهرة، مكتبة النهضة، 196.
 - 10- محمد عبد الله عبد الرحمن: العلاقات العامة، مطبعة دار التأليف، القاهرة، 1982.
 - 11- عبد الإلاه بعزیز: العولمة والهوية الثقافية، مجلة المستقبل العربي - العدد 229، 1998.
 - 12- علي حمدان: الخليج وتحديات العولمة، جديرة الإتحاد 24 أبريل 1997.
 - 13- عبد الخالق عبد الله: العولمة ومحاولة دمج العالم، مجلة العربي، الكويت العدد 456، 1997.
- **القوانين:**
قانون: 09/95، القسم الرابع.
- **المراجع الأجنبية:**

- 1- Allen louis, management and organization, now york, hill book, 1958.
- 2- David rolqc, the fudamentals of top management, harper and bros, 1951.
- 3- S.c certo, prinicples of modern management, printice holl, 1991.
- 4- Taylor f, scientific management , new york harper and bros