

## نظام مقترح للرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية

\* أ. م. د/ أيمن علي عبد الحميد الشاعر

### مقدمة ومشكلة البحث:

لما كانت الإدارة تختص بتحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ولكن التحديد والتنفيذ لا يكفیان وإنما يجب على الإداري أن يتأكد أن الأهداف قد أمكن بلوغها، وهذه هي وظيفة الرقابة. لذلك يمكن النظر إلى الرقابة على أنها عملية قياس يمكن تطبيقها بسهولة ويسر لاكتشاف مواطن القوة والضعف خلال العمل والأداء للوصول إلى الأهداف الموضوعية، وبالتالي يوفر الوقت والجهد الذي يبذل في وضع مستويات الأداء التي تستطيع من خلالها السيطرة على الأخطاء والتي قد تحدث في تنفيذ الخطط وبذلك فهي تضمن تنفيذها حسب المستويات التي سبق إعدادها.

تتميز العملية الإدارية باعتمادها على العنصر البشري في كافة مراحلها، ولما كان الأداء البشري متغيراً بطبيعته، إذ أنه من الصعب التحكم فيه وإخضاعه لنمط معين بدرجة مائة بالمائة. تأتي العملية الرقابية باعتبارها العنصر الرابع للعملية الإدارية كوسيلة لاكتشاف الانحرافات التي قد تحدث أثناء عملية التنفيذ وحل المشكلات التي قد تعترض بلوغ الأهداف (23): (241).

تعد الرقابة عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، وتحظى باهتمام خاص من جانب المهتمين بمجال الإدارة، إذ يضع هؤلاء الرقابة في مقدمة أهمية عناصر الإدارة، حيث أن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية، وأن الخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها، ولا يوجد نظام مثالي للرقابة. فهي تختلف باختلاف الأنظمة الاجتماعية والسياسية والإدارية، كما أنها تختلف من مرحلة زمنية لأخرى.

إلا أنه أياً نكان النظام المتبع في الرقابة فإنه يجب أن يكون نظام مبني على الأسس والمعايير العلمية وأن يكون نظام فعال (10: 111).

ومن المعروف أن كل دولة تضع أهدافها العامة وفقاً لخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل تتنوع فيها أهداف مماثلة لكل قطاع من قطاعاتها، ولما كانت التربية البدنية والرياضية نشاط ضمن الأنشطة التي تحرص معظم الدول على تدعيمها من كافة النواحي، فقد تحددت لها أهداف عامة تختص بتحقيق النمو الكامل المتزن للفرد من خلال أنشطتها المتعددة.

وقد وزعت هذه الأهداف على الهيئات الرياضية التي تحكم مسؤوليتها واختصاصاتها سواء كانت هذه الهيئات حكومية أو غير حكومية، إلا أن العمل بهذه الهيئات لا بد وأن يخضع لما يسمى بالرقابة والتي تتمثل في متابعة الجمعية العمومية ومجلس

(\* ) أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية بنين - جامعة الزقازيق.

الإدارة وأيضًا متابعة الجهات الإدارية لأعمال هذه الهيئات وتستمد عمليات المتابعة قواعده من:

- قانون الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة.
- لوائح النظم الأساسية للهيئات.
- قرارات الجمعيات العمومية للهيئات.
- قرارات مجالس إدارة الهيئات.

لذا كان من المهم على العاملين في المجال الرياضي تفهم المقصود بالرقابة، وهل هي عملية تفتيش ورقابة فقط وتصيد للأخطاء أم هي محاولة اكتشاف الأخطاء في البداية والتوجيه لتصحيحها (6: 84).

يرى سمير عبد الحميد علي (1999م) أن النواحي الإدارية والتنظيمية تعتبر من العوامل الهامة لتحقيق أهداف الهيئات والمؤسسات الرياضية، فالهيئات الرياضية باعتبارها متنفس للأفراد لا بد وأن يتوافر لها تخطيط مدروس من خلال تنظيم علمي فعال مع التوجيه التربوي الدائم والتقييم المستمر من خلال قنوات الرقابة المتخصصة لمنع التلاعب والانحراف، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا من خلال إدارة لها دراية تامة في مبادئ الإدارة مما يعود على الهيئة بالتقدم والنجاح. (11: 23).

والرقابة داخل الهيئات الرياضية هي تلك العملية التي يتم من خلالها متابعة تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقًا للمعايير الرقابية المحددة التي تعمل على قياس مدى ما يتحقق من الأهداف الموضوعية والمراد إنجازها، والرقابة تعمل أيضًا على الكشف عن السلبيات لتداركها وتوجيه انحرافها نحو مسارها المحدد ومعالجتها، وذلك بهدف الوصول بالإدارة إلى أعلى أداء ممكن. (20: 268).

ولما كانت الأندية الرياضية من المؤسسات التربوية التي تلعب دورًا هامًا ومؤثر في توجيه ورعاية المواطنين وشغل أوقات فراغهم بالطريقة أو بالأسلوب الذي يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة. (22: 58، 97)، ونظرًا لأهمية الأنشطة الرياضية في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها، فقد أصبحت تستند إلى خصائص علمية وعملية مختلفة، وأصبحت تهتم بأكثر من الناحية التعليمية والاجتماعية وغيرها من أوجه النمو والتطور وتعددت مهامها مما يتطلب تنظيمًا إداريًا سليمًا، ويؤكد كمال درويش، أشرف عبد المعز أبو النور (2000م) على أهمية النادي الرياضي، وأن الأندية الرياضية هي الراعية الرئيسية للبطولات الرياضية، ويكاد يكون النادي الرياضي هو الوحيد الذي يقدم خدمات متكاملة لها من خلال:

1- توفير المنشآت الرياضية للعبات الرياضية المختلفة من ملاعب وأجهزة وأدوات ومرافق، وهذه المنشآت هي التي تقام عليها أغلب المسابقات الرياضية المختلفة.

2- تكوين الفرق الرياضية في اللعاب الرياضية المختلفة ورعايتها من جميع النواحي بما في ذلك النواحي الطبية والغذائية.

3- توفير المدربين للفرق الرياضية في اللعاب الرياضية المختلفة.

4- توفير الإداريين للفرق الرياضية في اللعاب الرياضية المختلفة.

5- توفير التمويل اللازم للإنفاق على الفرق الرياضية في اللعاب الرياضية المختلفة وخاصة شراء الملابس والأدوات الرياضية ودفع أجور المدربين والإداريين والمكافآت الخاصة بالحكام بالإضافة إلى تكاليف وسائل المواصلات.

6- توفير فرص الاحتكاك التدريبي والتنافس بالفرق الرياضية الأجنبية.

7- استقدام بعض المدربين الأجانب ذو المستوى المرتفع والخبرة الطويلة لتدريب بعض الفرق الرياضية.

8- يعتبر كل أو أغلب اللاعبين المنضمين للمنتخبات القومية لاعبين بفرق الأندية الرياضية المصرية وهي التي تعدهم وترعاهم خلال عمرهم التدريبي.

9- تكوين الاتحادات للعبات الرياضية المختلفة، حيث تمثل الأندية الرياضية المنضمة لها الجانب الرئيسي في عضويتها (الجمعية العمومية). (19: 273).

لذلك فإن أي تدهور يلحق بالأندية الرياضية ولو بسيط فإنه يؤثر على المستوى الفني للعبات الرياضية في مصر وكذلك يؤثر على قوة وصلاحية اتحادات اللعاب الرياضية، ويعتبر تعدد الأدوار التي يقوم بها النادي الرياضي داخل المجتمع المصري بصفة عامة وداخل المجتمع الرياضي بصفة خاصة هي أحد أهم الأسباب الرئيسية للمشاكل التي تحيط بالأندية الرياضية في مصر، كما أن عدم إخضاعها لرقابة جادة ومستمرة تحكم سير العمل بها من المشكلات الرئيسية التي تحول دون تحقيق المستويات والإنجازات المتوقعة في البطولات الدولية والعالمية.

ولقد لاحظ الباحث من خلال إشرافه على طلاب التدريب الميداني (شعبة الإدارة الرياضية) بالهيئات الرياضية (الأندية الرياضية) إلى افتقار الأندية الرياضية للأسلوب الرقابي الأمثل الذي يتم من خلاله معالجة مستمرة للأسباب الحقيقية للمشكلات مع منع حدوثها بما يحقق الأهداف المنشودة التي نشأت من أجلها، كما لاحظ أن مفهوم الرقابة ينحصر في الرقابة على الشؤون المالية والحسابية، وهذا يضيق النظرة إلى الرقابة باعتبارها عنصرًا هامًا من عناصر الإدارة التي يجب أن تشمل على الكثير من عناصر الإدارة الأخرى والتي يمكن أن توضع لها المعايير الرقابية المناسبة التي تعمل على تقويم الأداء في المؤسسات أو الهيئات أو الأندية الرياضية، كما أنه كثيرًا ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصيد الأخطاء فقط وتطبيق الجزاءات، في حين أن هذه الوظائف الإدارية لها مفهوم أشمل من هذه النظرة، مما يتطلب الفهم السليم للرقابة وأهدافها ومهامها وأهدافها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف عليها ومتفق عليها بصفة عامة، إلا أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمًا يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع الهيئة، فنظام الرقابة الموضوع لا يحقق الهدف منه إلا إذا تقبله العاملون وعملوا على تطبيقه بالطرق السليمة، كما أن النظم الرقابية تهدف إلى تقييم أداء العاملين، وقد تكون النتيجة أقل من التوقعات مما يسبب سخط العاملين على نظام الرقابة لأن ذلك قد يكون ناتجًا من عدم قيام القيادات بشرح التقييم قبل العمل أو بسبب عدم منح السلطة الكاملة للتنفيذ، ومع تزايد المشكلات المرتبطة بذلك، فإن الرقابة الإدارية الفعالة على أداء العاملين بالأندية

الرياضية بمحافظة الشرقية تصبح متطلباً ضرورياً لتحقيق الكفاءة في الأداء، خاصة وأن الأساليب الرقابية في هذه الهيئات لم تتطور كغيرها من المؤسسات الأخرى لتواكب المستجدات والتطورات في عالم اليوم، وبالتالي الرقي بمستوى أداء العاملين في هذه الهيئات، حيث إن المفهوم الخاطئ لتطبيق الرقابة قد يؤدي إلى حدوث سلبيات تؤثر على كفاءة الأداء ويزيد من الصعوبات التي تقلل من فاعلية الرقابة على أداء العاملين في الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وهذا ما يدعو إلى تطبيق أساليب وأدوات رقابية ملائمة لطبيعة النشاط في المنظمات وتهيئة العاملين لفهمها.

هذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة لاقتراح نظام للرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.

## أهمية البحث:

تعد الرقابة على الأندية الرياضية من أهم الموضوعات التي تهم الميدان الرياضي لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في تنظيم العمل، لذلك يحاول الباحث من خلال البحث الحالي تقويم النظام الرقابي الخاص بالأندية الرياضية لإيجاد نظام فعال للرقابة يطبق على الأندية الرياضية لمحاولة توحيد جهودها في اتجاه تحديد الأهداف المطلوبة سواء كانت أهداف قصيرة المدى (تكتيكية) أو أهداف طويلة المدى (استراتيجية) للوصول إلى الأهداف العامة للأندية الرياضية.

ومن ثم فإن فاعلية الرقابة في المؤسسات أو الأندية الرياضية سوف تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف الموضوعية وبالتالي تعمل على تحقيق الأهداف العليا للدولة بما يضمن الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المالية والبشرية في المجال الرياضي بشكل خاص.

ومن منطلق أن الرقابة على الأندية الرياضية هي الوسيلة الوحيدة للتحقق من أن الأهداف التي وضعت سلفاً من قبل التخطيط قد تحققت كاملة أو تحقق جزء منها وبالتالي فهي تعمل عمل الترمومتر الذي يقيس مدى ما وصلت إليه هذه الأندية من نجاح وتوجيه نظر الإدارة إلى مواطن الضعف التي أعاقت إنجاز الأهداف وهي بالتالي تعمل على تلافي هذه المواطن بوضع الحلول للمشاكل التي أظهرتها الرقابة وأوضحت بأنها تعيق العمل بالإنتاج بما يمكن هذه الأندية من تحقيق النجاح المتوقع والمأمول في أداء رسالتها في إطار العمل المخطط المستند إلى استراتيجية قائمة على الموضوعية في أفكارها، والواقعية في نقلها إلى حيز التطبيق.

## هدف البحث:

يهدف البحث إلى اقتراح نظام للرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية وذلك من خلال تشخيص المشكلات بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال التعرف على:

1- أهداف العملية الرقابية بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.

2- وضع المعايير الرقابية بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.

3- قياس الأداء بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.

4- تصحيح الانحرافات بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.

### تساؤلات البحث:

ما واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تشخيص المشكلات بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية طبقاً لنوعية النشاط كما بالتالي:

1- أهداف العملية الرقابية بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية؟

2- وضع المعايير الرقابية بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية؟

3- قياس الأداء بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية.

4- تصحيح الانحرافات بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية؟

ما النظام المقترح للرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية؟

### مصطلحات البحث:

#### نظام مقترح ( \* ) Proposal System:

«أجزاء أو مكونات أو عناصر مترابط وتتعتمد وتؤثر مع بعضها البعض وتشكل معاً كياناً واحداً من أجل تحقيق هدف معين».

#### الرقابة الإدارية Administrative Control:

«متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذوي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاية ممكنة» (1: 9).

#### الدراسات السابقة:

قام الباحث بعرض الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية السابقة المرتبطة بمجال البحث الحالي والمتضمنة رسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات والدوريات العلمية، وعددها (13) دراسة وقام بترتيبها تصاعدياً من تاريخ إجراءاتها أي صنفها من الأقدم إلى الأحدث، وقد تبين أن هذه الدراسات أجريت في الفترة الزمنية من 1991م حتى 2010م، وهي كالآتي:

1- أجرى أرمسترونج Armstrong (1991م) (26) دراسة بعنوان «تطوير نموذج التقييم للإعداد الأمثل في المراكز

الرياضية بكندا»، وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج التقييم للإعداد الأمثل في المراكز الرياضية بكندا بالنسبة للمشرفين

ومديري المراكز، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد 180 من مديري

المراكز الرياضية والمشرفين الرياضيين، وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات،

- وكانت أهم النتائج هي أن إجراء الرقابة على فترات فجائية من أنسب الأساليب للارتقاء بمستوى المراكز الرياضية.
- 2- أجرى ماكليان جوان، كارول Maclean Joanne (1992م) (28) دراسة بعنوان «تقييم أفراد الإدارة الرياضية في الجامعات الكندية بنموذج نظري»، وهدفت الدراسة إلى دراسة تقييم أفراد الإدارة الرياضية في الجامعات الكندية بنموذج نظري، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد 87 من أفراد الإدارة الرياضية، عدد 532 إدارياً من داخل الجامعات الكندية، وقد استخدم الباحث الاستبيان والملاحظة وميزان معايير كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن أهم بعد من معايير التقييم المجتمعي هو القدرات المحددة أو المهارات المستخدمة في الإدارة، تأسيس معايير هامة قيمة لتقييم أفراد الجامعات الكندية.
- 3- أجرى هارت جوردن Hart Gordon (1994م) (27) دراسة بعنوان «استراتيجيات وطرق الرقابة الفعالة»، وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على استراتيجيات وطرق الرقابة الفعالة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد 40 مشرف، وعدد 30 إداري بالأندية الرياضية الخاصة بألمانيا، وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن المشرف يستخدم المراقب في تقديم الاستشارات طرق كثيرة كفيلة بإنجاح مهمة الإشراف والرقابة مثل التسجيل الصوتي والفيديو والتليفزيون.
- 4- أجرت نجوان عادل غنيم (1996م) (24) دراسة بعنوان «الرقابة الإدارية للأنشطة الرياضية بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية ودور ومفهوم وأنواع الرقابة بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، وقد اشتملت عينة الدراسة على رؤساء مجالس إدارات مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية من خريجي كليات التربية الرياضية، مديرو مراكز الشباب والأخصائيين والأخصائيات العاملين بها، وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن الرقابة لا تتصف بمراكز الشباب بالسرعة في تسجيل الانحرافات، الإفراط في الرقابة يؤدي إلى السلبية في العمل ويقلل روح الابتكار، تساعد الرقابة على تحقيق أهداف مراكز الشباب، وعلى تحديد المسؤولية عن الخطأ، والتأكد من الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية.
- 5- أجرت عبير حسن السيد محمد (1999م) (13) دراسة بعنوان «دراسة تقييمية لمشكلات العمل الإداري بإدارة الهيئات الرياضية (مراكز الشباب، الأندية، اللجان)»، وهدفت الدراسة إلى دراسة الوضع الحالي لإدارة الهيئات من خلال متابعة كل من (مراكز الشباب، الأندية، اللجان الرياضية)، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد 103 من أعضاء الأندية، وعدد 5 من الأخصائيين الرياضيين بإدارة الهيئات، وقد استخدمت الباحثة الاستبيان والمقابلة الشخصية، وتحليل المحتوى الوثائق كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي لا تعتمد إدارة الهيئات على معايير رقابية محددة عند قيامها بالمتابعة داخل الهيئة، التنسيق بين إدارة الهيئات وبين المستويات

الإدارية المختلفة داخل الهيئة لا يتم بصورة جيدة، ولا تقوم إدارة الهيئات بالمساعدة في وضع أهداف الهيئة بطريقة فعالة.

6- أجر سعود سالم الجنيبي (2000م) (9) دراسة بعنوان «تصميم نظام رقابي على الأندية الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب ومعايير الرقابة وصلاحيه تطبيقها بالأندية الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد 60 من أعضاء مجالس إدارات الأندية بالدرجة الأولى، عدد 395 عضو جمعية عمومية بالأندية الرياضية، وعدد 20 فرد من وزارة التربية والتعليم، وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل اللوائح والقوانين كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن الرقابة تهدف داخل النادي لتصحيح الأخطاء وليس تصيدها، والتأكد من الأعمال تؤدي بأفضل الطرق وتعطي أفضل النتائج، تعتمد الجهة الحكومية في عملها الرقابي على اللوائح والقوانين، يقوم العمل الرقابي على التأكد من الأعمال الموجودة في الخطة تتم في التوقيتات المحددة لها، وتمثل تقارير مجلس الإدارة أساسًا هامًا للقيام بأعمال الرقابة.

7- أجرى ثروت محمد عبد الله أبو السبح (2005م) (4) دراسة بعنوان «تقويم أساليب الرقابة داخل الأندية الرياضية»، وهدفت الدراسة إلى تقويم أساليب الرقابة من خلال تحديد أهداف ومعايير الرقابة والتعرف على أساليب ومشكلات العملية الرقابية وقياس الأداء الرقابي داخل الأندية الرياضية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد 500 من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة الغربية، وعدددهم 16 ناديًا في درجات مختلفة، وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن الرقابة لا تهدف إلى تصحيح الأخطاء وإنما تهدف إلى تصيدها، وعدم تحديد المعايير الرقابية بدقة وعدم تدوينها، وعدم الاستشهاد بالمعايير الرقابية المستحدثة في هيئات أخرى، ولا توجد أساليب متعددة لتقويم الأداء الرقابي، وعدم استخدام أسلوب التفتيش المفاجئ بصورة مستمرة، لا يتم تقويم العملية الرقابية وفقًا لمفهوم واضح وأهداف محددة، وعدم معرفة الأعضاء باللوائح والقوانين التي تنظم العمل داخل النادي.

8- أجرى عدنان رضا علي (2010م) (14) دراسة بعنوان «واقع الرقابة الإدارية على الاتحادات الرياضية بدولة الكويت»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية على الاتحادات الرياضية بدولة الكويت، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الطريقة المسحية، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد 104 من أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء اللجان ومديري الإدارات ومدربي الأنشطة الرياضية المختلفة باللجنة الأولمبية الكويتية والمجلس الأولمبي الآسيوي والهيئة العامة للشباب والرياضة والأندية الرياضية والاتحادات الرياضية، وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن الهيئة العامة للشباب والرياضة تقوم بوضع معايير رقابية لقياس أداء الاتجاهات الرياضية بدولة الكويت، بينما لا تسترشد الاتحادات الرياضية بدولة الكويت بمعايير رقابية مستحدثة من هيئات أخرى لرفع كفاءة الأداء، إن قياس الأداء بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت يشجع

العاملين على تحسين أدائهم، وأن قياس الأداء للعاملين من قبل رئيسهم الإداري المباشر يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الإنجاز، ضعف الدور الرقابي للإدارة بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت يؤدي إلى زيادة المشكلات، وتدخل الأهواء الشخصية في اتخاذ القرارات داخل الاتحادات الرياضية بدولة الكويت يؤثر سلباً على سير العملية الرقابية، أن التفتيش المفاجئ أحد أهم أساليب الرقابة داخل الاتحادات الرياضية بدولة الكويت، وإن مراجعة السجلات أحد أهم أساليب الرقابة داخل الاتحادات الرياضية بدولة الكويت، كما تتم العملية الرقابية وفقاً للوائح المنظمة للعمل بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت، تساعد الرقابة بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت على تنفيذ الخطط بأقل الإمكانيات، وإن الرقابة على شئون الاتحادات الرياضية بدولة الكويت تنشئ الواقعية باعتبارها هدفاً أسمى للتخطيط.

9- أجرت نهي سليمان أحمد القليوبي (2010م) (25) دراسة بعنوان «نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة الشاملة ببعض الاتحادات الرياضية»، وهدفت الدراسة إلى تصميم نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة الشاملة ببعض الاتحادات الرياضية وذلك من خلال التعرف على مفهوم وثقافة الجودة الشاملة لدى المستويات الإدارية بالاتحادات الرياضية والأساليب الرقابية المستخدمة وواقع مراقبة الجودة بالاتحادات الرياضية، وكذا التعرف على الآليات المقترحة للخرائط الرقابية على الاتحادات الرياضية، وقد إبتعت الباحثة المنهج الوصفي، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد 150 فرد من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات والإداريين بالاتحادات الرياضية قيد البحث، وقد استخدمت الباحثة استمارتي استبيان من تصميم الباحثة كأدوات لجمع البيانات، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النماذج المقترحة للخرائط الرقابية على «أهداف، الهيكل التنظيمي، السياسات، الإجراءات الإدارية، الميزانية التقديرية، البرامج الزمنية، الإداريين، المدربين، اللاعبين، الحكام، تسجيل الخطر، نتائج» الاتحادات الرياضية والتأكد من صلاحية هذه النماذج المقترحة للخرائط الرقابية في الرقابة على جميع المتغيرات الخاصة بالنواحي الإدارية تبعاً لطبيعة عمل الاتحادات الرياضية.

### إجراءات البحث:

### المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والتحليل لمناسبه لطبيعة هذا البحث.

### مجتمع وعينة البحث:

يشتمل مجتمع البحث على من لهم صفة رقابية بالأندية الرياضية ك«رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات، المدربين التنفيذيين، مديرو النشاط، المديرين الماليين، مراقبي الحسابات، الإداريين، أعضاء اللجان المختلفة، أعضاء الجمعية العمومية» بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وأعضاء إدارات (التفتيش المالي والإداري، العامة للرياضة، الشؤون القانونية، الهيئات) بمديرية الشباب والرياضة، ووفقاً لتحديد مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية لعام 2013/2014م يتواجد عدد 20 نادي رياضي أهلي دائم تغطي جميع مدن محافظة الشرقية، وهي الأندية الموضحة بجدول (رقم 1).



جدول (1)

الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية

م	الأندية	العنوان	بيانات الإشهار	نوع النادي	التقسيم الإداري
1	نادي الشرقية الرياضي	الزقازيق	دائم	أهلي	مدينة
2	نادي الصيادين	الزقازيق الصيادين	دائم	أهلي	مدينة
3	نادي قسم عبد العزيز	الزقازيق	دائم	أهلي	مدينة
4	نادي العصلوجي	الزقازيق	دائم	أهلي	مدينة
5	نادي التطبيقيين	الزقازيق	دائم	أهلي	مدينة
6	نادي منيا القمح	منيا القمح	دائم	أهلي	مدينة
7	نادي بلبيس	بلبيس	دائم	أهلي	مدينة
8	نادي ديرب نجم	ديرب نجم	دائم	أهلي	مدينة
9	نادي ههيا	مدينة ههيا	دائم	أهلي	مدينة
10	نادي أبو كبير	أبو كبير	دائم	أهلي	مدينة
11	نادي الحسينية	مدينة الحسينية	دائم	أهلي	مدينة
12	نادي أبو حماد	مدينة أبو حماد	دائم	أهلي	مدينة
13	نادي كفر صقر	كفر صقر	دائم	أهلي	مدينة
14	نادي فاقوس الرياضي	فاقوس	دائم	أهلي	مدينة
15	نادي أهل فاقوس	فاقوس	دائم	أهلي	مدينة
16	نادي فاقوس ثان	فاقوس	دائم	أهلي	مدينة
17	النادي الاجتماعي	العاشر من رمضان	دائم	أهلي	مدينة
18	نادي الرواد بالعاشر	العاشر من رمضان	دائم	أهلي	مدينة
19	نادي القرين الرياضي	مدينة القرون	دائم	أهلي	مدينة
20	نادي الإبراهيمية	مدينة الإبراهيمية	دائم	أهلي	مدينة

وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية من مجتمع البحث ممن لهم صفة رقابية بالأندية الرياضية كـ«رؤساء وأعضاء مجالس

الإدارات، المديرين التنفيذيين، مديرو النشاط، المديرين الماليين، مراقبي الحسابات، الإداريين، أعضاء اللجان المختلفة، أعضاء الجمعية العمومية» بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وأعضاء إدارات (التفتيش المالي والإداري، العامة للرياضة، الشؤون القانونية، الهيئات) بمديرية الشباب والرياضة، وقد بلغ عدد عينة البحث الكلية عدد 394 فرد، حيث بلغ عدد عينة البحث الاستطلاعية عدد 30 فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، وبلغ عدد عينة البحث الأساسية عدد 364 فرد، ويوضح جدول (2) تصنيف عينة البحث الأساسية والاستطلاعية، وذلك من حيث حجمهم وتوزيعهم على مجتمع البحث.

## جدول (2)

### تصنيف عينة البحث الأساسية والاستطلاعية

النسبة المئوية	المجموع	مديرية الشباب والرياضة				الإداريين	أعضاء الجمعية العمومية	المديرين الماليين ومراقبي الحسابات	أعضاء اللجان المختلفة	مديرو النشاط	مديرين تنفيذيين	رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة	العينة
		إدارة الهيئات	إدارة الشؤون القانونية	الإدارة العامة للرياضة	إدارة التفتيش المالي والإداري								
7.61%	30	2	2	2	2	5	4	3	2	4	2	عينة استطلاعية	
92.39%	364	19	16	24	20	50	119	18	13	12	56	عينة أساسية	
100%	394	21	18	26	22	52	124	21	15	16	58	المجموع الكلّي	

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث الأدوات التالية:

### المقابلة الشخصية:

قام الباحث باستخدام المقابلة الشخصية من خلال مقابلته للسيادة الخبراء لاستطلاع آرائهم في محاور وعبارات الاستبيان، وكذلك مقابلة أفراد عينة البحث لإجراء الدراسة الاستطلاعية والأساسية، وذلك ضمن الخطوات التنفيذية لإجراءات البحث.

### استمارة الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية. (مرفق 4)، متبعًا في ذلك خطوات بناء الاستبيان وفقًا لقواعد البحث العلمي كالتالي:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت مجالات الإدارة والإدارة الرياضية في الهيئات والمؤسسات والمنشآت الرياضية، ثم قام بتحديد المحاور من خلال المسح المرجعي لهذه الدراسات، واقتباس ما

أمكن من محاور من هذه الدراسات السابقة لعرضها على الخبراء، مع تعريف كل محور من هذه المحاور، ويتضح ذلك في جدول (3).

### جدول (3)

#### المسح المرجعي لمحاور استبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية

م	اسم المؤلف ورقم المرجع	السنة	أهداف العملية الرقابية	وضع المعايير الرقابية	قياس الأداء	تشخيص المشكلات	تصحيح الانحرافات	أنواع الرقابة	وسائل الرقابة	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير
1	حنفي محمود سليمان وآخرون (8)	1994م	*	*	-	*	*	*	*	*
2	عبد الحميد شرف (12)	1999م	*	*	*	*	*	-	-	-
3	مفتي إبراهيم حصاد (22)	1999م	*	*	*	*	*	-	-	*
4	ثروت محمد عبد الله أبو السبح (4)	2005م	*	*	*	*	*	-	*	-
5	كمال درويش & إسماعيل حامد (18)	2005م	-	*	*	-	*	-	-	-
6	محروس خفاجي (21)	2006م	*	*	*	*	*	-	-	-
7	بادي الدوسري، عبد الله الغصاب (3)	2007م	-	*	*	*	-	-	-	*
8	حسن أحمد الشافعي (5)	2007م	*	*	*	*	*	-	-	*
9	نحى سليمان أحمد القليوبي (25)	2010م	*	*	*	-	-	*	*	-
10	عدنان رضا علي (14)	2010م	*	*	*	*	*	-	-	-
	المجموع		8	10	9	8	8	1	3	4
	النسبة المئوية لكل محور		80%	100%	90%	80%	80%	10%	30%	40%

يوضح جدول (3) المسح المرجعي لمحاور استبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، حيث قام

الباحث بتحديد النسبة المئوية لكل محور من المحاور المستخلصة، وقد ارتضى الباحث نسبة (80%) فأكثر لقبول المحاور المبدئية للاستبيان من المسح المرجعي.

قام الباحث بوضع تلك المحاور التي تم التوصل إليها في استمارة استبيان (مرفق 2) ثم عرضها على السادة الخبراء في مجال

الإدارة والإدارة الرياضية (مرفق 1)، مع مراعاة ألا تقل خبرتهم عن عدد (5) خمسة أعوام، وأن يكون حاصل على دكتوراه

الفرسفة في التربية الرياضية، وأن يكون عضو هيئة تدريس بأحد كليات التربية الرياضية بقسم الإدارة الرياضية، ثم حدد الباحث

النسبة المئوية لهذه المحاور واختيار المحاور التي حصلت على نسبة مئوية تتراوح ما بين (80% - 100%) ويتضح ذلك كما في

الجدول (4).

#### جدول (4)

النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول محاور استبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية

ن = 10

م	المحاور	اتفاق آراء الخبراء	النسبة المئوية
1	أهداف الرقابة الإدارية	9	90%
2	وضع المعايير لرقابية	10	100%
3	قياس الأداء.	10	100%
4	تشخيص المشكلات.	9	90%
5	تصحيح الانحرافات.	10	100%

تم تحديد المحاور الخاصة باستبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، والتي انحصرت النسبة المئوية لاتفاق الخبراء لها ما بين (90% - 100%) وذلك من خلال نتائج استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء، وقد ارتضى الباحث نسبة (90%) فأكثر لتحديد المحاور المبدئية للاستبيان، وبهذا تم التوصل إلى المحاور التالية:

- أهداف الرقابة الإدارية.
- وضع المعايير الرقابية.
- قياس الأداء.
- تشخيص المشكلات.
- تصحيح الانحرافات.

قام الباحث بوضع عبارات الاستبيان المقترحة وعرض العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء (مرفق 3)، للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور، ومدى ملائمة صياغة العبارات المقترحة ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى، وقد توصل الباحث من خلال استطلاع رأي السادة الخبراء إلى تحديد الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء ويتضح ذلك ما في جدول (5).

جدول (5)

النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول تحديد عبارات محاور استبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة

الشرقية ن = 10

النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م
المحور الأول: أهداف الرقابة الإدارية									
%100	5	%40	4	%90	3	%10	2	%90	1
%90	10	%100	9	%30	8	%100	7	%90	6
%80	15	%100	14	%90	13	%100	12	%100	11
%100	20	%90	19	%80	18	%100	17	%90	16
المحور الثاني: وضع المعايير الرقابية									
%90	25	%40	24	%80	23	%90	22	%100	21
%80	30	%80	29	%90	28	%20	27	%90	26
%100	35	%100	34	%100	33	%90	32	%100	31
%90	40	%90	39	%100	38	%100	37	%90	36
								%90	41
المحور الثالث: قياس الأداء									
%100	46	%100	45	%90	44	%90	43	%100	42
%90	51	%90	50	%90	49	%80	48	%90	47
%100	56	%30	55	%40	54	%90	53	%100	52
%40	61	%90	60	%100	59	%100	58	%100	57
								%90	62
المحور الرابع: تشخيص المشكلات									
%100	67	%80	66	%80	65	%90	64	%90	63

%90	72	%90	71	%100	70	%100	69	%90	68
%80	77	%100	76	%90	75	%90	74	%100	73
						%90	79	%90	78
<b>المحور الخامس: تصحيح الانحرافات</b>									
%90	84	%90	83	%40	82	%100	81	%80	80
%100	89	%90	88	%30	87	%90	86	%100	85
%90	94	%100	93	%100	92	%100	91	%90	90
%100	99	%100	98	%90	97	%100	96	%100	95
								%90	100

يتضح من جدول (5) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات استبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود العبارات، وقد ارتضى الباحث على أخذ العبارات التي حصلت على نسبة مئوية (80%) فأكثر من مجموع الآراء، وقد بلغ عدد العبارات (91) عبارة.

والجدول التالي يوضح عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقاً لنسبة آراء الخبراء.

#### جدول (6)

عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وإجمالها عدد العبارات وفقاً لنسبة آراء الخبراء

م	المحور	عدد العبارات	العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	إجمالي عدد العبارات
1	أهداف الرقابة الإدارية	20	2	8، 4	18
2	وضع المعايير لرقابية	21	2	27، 24	19
3	قياس الأداء	21	3	61، 55، 54	18
4	تشخيص المشكلات	17	-	-	17
5	تصحيح الانحرافات.	21	2	87، 82	19
	الإجمالي	100		9	91

يوضح جدول (6) عدد عبارات الاستبيان في صورته المبدئية وعدد العبارات المحذوفة وأرقامها وفقاً لنسبة آراء الخبراء، حيث يوضح عدد العبارات التي تم حذفها من كل محور من محاور الاستبيان، وإجمالي عدد عبارات كل محور من المحاور.

## الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بتطبيق استبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية في صورته المبدئية في الفترة من 16/11/2013م إلى 24/11/2013م على عينة استطلاعية وقوامها عدد 30 فرد ممن لهم صفة رقابية بالأندية الرياضية كـ«رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات، المديرين التنفيذيين، مديرو النشاط، المديرين الماليين، مراقبي الحسابات، الإداريين، أعضاء اللجان المختلفة، أعضاء الجمعية العمومية» بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وأعضاء إدارات (التفتيش المالي والإداري، العامة للرياضة، الشئون القانونية، الهيئات) بمديرية الشباب والرياضة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عينة البحث الكلية كما يتضح بجدول (2) توصيف عينة البحث الأساسية والاستطلاعية.

## حساب المعاملات العلمية للاستبيان:

### صدق الاستبيان:

### صدق الحكمين (صدق المحتوى):

تم عرض استبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية وذلك في الفترة ما بين 16/11/2013م على 24/11/2013م على عدد (10) من الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة الرياضية، وذلك لإبداء رأيهم في محتوى ومضمون محاور وعبارات استبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وقد تراوحت نسب الموافقة على العبارات ما بين 20%، 100%، وارتضى الباحث بقبول المحاور وكذلك العبارات التي حققت نسبة (80%) فأكثر من مجموع موافقة السادة الخبراء، الأمر الذي يعطي الباحث الاطمئنان إلى صدق الاستبيان كمحاور وعبارات منتمية لكل محور، كما هو موضح بالجدولين (4، 5).

### صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

قام الباحث بحساب الصدق على أفراد العينة الاستطلاعية الذي يبلغ عددها (30) فرد من مجتمع البحث خارج عينة البحث الأساسية وذلك في الفترة ما بين 16/11/2013م إلى 24/11/2013م عن طريق صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل محور والدرجة الكلية لهذا المحور ودرجة الاستبيان ككل، وكما هو موضح بالجدولين (7، 8).

جدول (7)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة

النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م	النسبة المئوية	م
المحور الأول: أهداف الرقابة الإدارية									
*0.574	5	*0.563	4	*0.515	3	*0.510	2	*0.656	1
*0.488	10	*0.462	9	*0.536	8	*0.606	7	*0.553	6
*0.587	15	*0.523	14	0.459	13	0.427	12	0.568	11
				*0.584	18	*0.508	17	*0.484	16
المحور الثاني: وضع المعايير الرقابية									
*0.590	23	*0.501	22	*0.511	21	*0.582	20	*0.415	19
*0.510	28	*0.536	27	*0.466	26	*0.489	25	*0.583	24
*0.471	3	*0.545	32	*0.527	31	*0.500	30	*0.563	29
		*0.490	37	*0.486	36	*0.428	35	*0.486	34
المحور الثالث: قياس الأداء									
*0.432	42	*0.473	41	*0.537	40	*0.528	39	*0.499	38
*0.562	47	*0.532	46	*0.457	45	*0.555	44	*0.558	43
*0.483	52	*0.554	51	*0.543	50	*0.485	49	*0.509	48
				*0.486	55	*0.515	54	0.548	53
المحور الرابع: تشخيص المشكلات									
*0.527	60	*0.553	59	*0.550	58	*0.427	57	*0.517	56
*0.519	65	*0.536	64	*0.459	63	*0.528	62	*0.534	61
*0.556	70	*0.508	69	*0.589	68	*0.495	67	*0.544	66
						*0.567	72	*0.491	71



المحور الخامس: تصحيح الانحرافات

*0.536	77	*0.452	76	*0.454	75	*0.476	74	*0.425	73
*0.556	82	*0.586	81	*0.520	80	0.499	79	*0.491	78
*0.467	87	*0.432	86	*0.437	85	*0.481	84	*0.396	83
		0.478	91	*0.417	90	*0.552	89	*0.480	88

\* قيمة «ر» الجدولية عند (0.05، 28) = 0.361 \* دال عند مستوى 0.05.

يوضح جدول (7) وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها تفوق حد الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 وهذا يكون مؤشراً لصدق البناء الداخلي لعبارات الاستبيان، أي أن عبارات محاور الاستبيان تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق.

جدول (8)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

ن = 30

م	المحور	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
1	أهداف الرقابة الإدارية	*0.723
2	وضع المعايير لرقابية.	*0.634
3	قياس الأداء.	*0.566
4	تشخيص المشكلات.	*0.673
5	تصحيح الانحرافات.	0.642

\* قيمة «ر» الجدولية عند (0.05، 28) = 0.361 \* دال عند مستوى 0.05.

يوضح دول (8) وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها تفوق حد الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 وهذا يكون مؤشراً لصدق البناء الداخلي للاستبيان، أي أن محاور الاستبيان على درجة مقبولة من الصدق.

ثبات الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد معامل ثبات محاور الاستبيان وعددهم (5) محاور وعباراتهم وعددها (91) عبارة باستخدام طريقتين هما طريقة التجزئة النصفية لاستجابات عينة الدراسة الاستطلاعية على الاستبيان باستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية، وكذلك إيجاد الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

## جدول (9)

معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية

ن = 30

رقم المحور	المحور	عدد العبارات	سييرمان وبراون
1	أهداف الرقابة الإدارية	18	*0.676
2	وضع المعايير الرقابية	19	*0.732
3	قياس الأداء.	18	*0.789
4	تشخيص المشكلات.	17	*0.718
5	تصحيح الانحرافات.	19	*0.633
	الدرجة الكلية لثبات الاستبيان	91	*0.736

يوضح جدول (9) أن معاملات الارتباط بين نصفي الاستبيان لعبارات المحاور قد تراوحت ما بين (0.633:0.789)، مما يدل على أن الاستبيان ذو معامل ثبات عالي، أي أن عبارات محاور الاستبيان تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

## جدول (10)

معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

رقم المحور	المحور	عدد العبارات	سييرمان وبراون
1	أهداف الرقابة الإدارية	18	0.753
2	وضع المعايير الرقابية	19	*0.762
3	قياس الأداء.	18	*0.611
4	تشخيص المشكلات.	17	*0.784
5	تصحيح الانحرافات.	19	*0.609
	الدرجة الكلية لثبات الاستبيان	91	*0.746

يوضح جدول (10) أن معاملات الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان قد تراوحت ما بين (0.609:

0.784)، مما يدل على أن الاستبيان ذو معامل ثبات عالي.

## الصورة النهائية لاستبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية:

قام الباحث بوضع الصورة النهائية لاستبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية لتطبيقها على العينة الاستطلاعية بغرض إجراء المعاملات العلمية للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أوضحت آراء السادة الخبراء بضرورة أن يتم تصحيح إستبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية وفقا لمفتاح التصحيح للاستبيان (ميزان التقدير) كالتالي:

\* نعم: ثلاث درجات. \* إلى حد ما: درجتان. \* لا: درجة واحدة.

## الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم إجراء التطبيق في المدة من 2013 / 11 / 30م إلى 2013 / 12 / 25م على مئتين منهم صفة رقابية بالأندية الرياضية كـ«رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات، المديرين التنفيذيين، مديرو النشاط، المديرين الماليين، مراقبي الحسابات، الإداريين، أعضاء اللجان المختلفة، أعضاء الجمعية العمومية» بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وأعضاء إدارات (التفتيش المالي والإداري، العامة للرياضة، الشؤون القانونية، الهيئات) بمديرية الشباب والرياضة، وقد بلغ إجمالي العينة الأساسية للبحث (364) فرداً.

## عرض ومناقشة النتائج:

عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال أهداف الرقابة الإدارية:

## جدول (11)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال أهداف العملية الرقابية

ن = 364

الترتيب	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
			النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
1	*65.30	8.38	23.08	84	23.62	86	53.30	194	تشعر الرقابة جميع العاملين بأنها ليست لتخويفهم بل هلي لمساندتهم	1
3	*43.36	823	23.35	85	2720	99	49.45	180	تعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والإبلاغ عنها ومعالجتها	2
7	*9.07	762	26.10	95	38.46	140	35.44	129	تحرص الرقابة الإدارية على دعم جميع العاملين	3
4	*29.43	804	25.82	94	27.47	100	46.71	170	يعكس النظام الرقابي طبيعة أوجه النشاط وحجمه	4
9	1.22	739	30.77	112	35.44	129	33.79	123	توفر الرقابة الإدارية المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب	5
8	*6.86	755	27.20	99	38.18	139	34.62	126	تضمن الرقابة الإدارية المطبقة سرعة استرجاع المعلومات	6
5	*26.48	803	25.27	92	28.85	105	45.88	167	تنصب الرقابة الإدارية على العمل وليس جمع المعلومات	7
2	*56.81	833	23.08	84	25.00	91	51.92	189	تساعد الرقابة مجلس إدارة الأندية الرياضية في متابعة تنفيذ القرارات	8
10	*8.80	726	29.94	109	40.66	148	29.40	107	تسهم الرقابة بالأندية الرياضية في تحديد مستوى الإنجاز لكل مرحلة من مراحل التنفيذ	9
16	*7.79	685	38.74	141	34.34	125	26.92	98	تهدف الرقابة الإدارية بالأندية الرياضية على تطوير الأداء	10
18	*7.95	765	26.37	96	37.09	135	36.54	133	تسهم الرقابة الإدارية على الأداء في مواجهة المشكلات والعمل على حلها مباشرة.	11
12	4.35	704	34.89	127	36.81	134	28.30	103	تحقق الرقابة الإدارية منع تكرار وقوع الأخطاء	12
15	*8.00	692	36.26	132	37.36	136	26.37	96	تعمل الرقابة الإدارية على سرعة التنبؤ بالمشكلات	13
13	5.63	696	36.26	132	36.26	132	27.47	100	تركز الرقابة الإدارية على جودة الأداء.	14
17	*8.72	682	39.56	144	33.52	122	26.92	98	الرقابة الإدارية تساعد على التمييز بين الأخطاء الكبيرة والصغيرة.	15
11	1.67	708	36.26	132	32.97	120	30.77	112	تساعد الرقابة الإدارية العاملون في إبداء آرائهم تجاه أساليب العمل ومشكلاته بحرية	16
14	*7.36	693	36.26	132	37.09	135	26.65	97	يتم تقويم أخطاء العاملين بإيجابية دون تصيدها فقط	17
6	*24.15	802	24.73	90	30.22	110	45.05	164	تؤدي الرقابة بالأندية الرياضية إلى متابعة الأداء أثناء التنفيذ	18

قيمة كا<sup>2</sup> عند (2، 0.05) = 5.99.

يتضح من جدول (11) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال أهداف العملية الرقابية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ما عدا العبارات رقم (5، 12، 14، 16) فهي عبارات غير دالة إحصائياً.

يتضح أيضاً أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (26.37%، 53.30%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (23.62%، 40.66%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (لا) كانت ما بين (23.08%، 39.56%).

يتضح أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور أهداف واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال أهداف العملية الرقابية لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (1.22، 65.30)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ما عدا العبارات رقم (5) «توفر الرقابة الإدارية المعلومات الصحية وفي الوقت المناسب»، رقم (12) «تحقق الرقابة الإدارية منع تكرار وقوع الأخطاء»، رقم (14) «تركز الرقابة الإدارية على جودة الأداء»، رقم (16) «تساعد الرقابة الإدارية العاملون في إبداء آرائهم تجاه أساليب العمل ومشكلاته بحرية» فهي عبارات غير دالة إحصائياً، حيث جاءت الاستجابة للعبارات هي أن أهداف العملية الرقابية بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية تتمثل في أن: الرقابة تشعر جميع العاملين بأنها ليست لتخويفهم بل هي لمساندتهم، تساعد الرقابة مجلس إدارة الأندية الرياضية في متابعة تنفيذ القرارات، تعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والإبلاغ عنها ومعالجتها، يعكس النظام الرقابي طبيعة أوجه النشاط وحجمه، تنصب الرقابة الإدارية على العمل وليس على جمع المعلومات، تؤدي الرقابة بالأندية الرياضية إلى متابعة الأداء أثناء التنفيذ، تحرص الرقابة الإدارية على دعم جميع العاملين، تضمن الرقابة الإدارية المطبقة سرعة استرجاع المعلومات، تسهم الرقابة بالأندية الرياضية في تحديد مستوى الإنجاز لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

بينما جاءت الاستجابة للعبارات هي أنه إلى حد ما تسهم الرقابة الإدارية على الأداء في مواجهة المشكلات والعمل على حلها مباشرة، وإلى حد ما تعمل الرقابة الإدارية على سرعة التنبؤ بالمشكلات، وإلى حد ما يتم تقويم أخطاء العاملين بإيجابية دون تصيدها فقط.

بينما جاءت الاستجابة للعبارات هي أنه لا تهدف الرقابة الإدارية بالأندية الرياضية على تطوير الأداء، والرقابة الإدارية لا تساعد على التمييز بين الأخطاء الكبيرة والصغيرة.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة نجوان عادل غنيم (1996م) (24) في أن الرقابة تساعد على تحقيق الأهداف، وعلى تحديد المسؤولية عن الخطأ، والتأكد من الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية، ونتائج دراسة سعود سالم الجنيبي (2000م) (9) في أن الرقابة تهدف داخل النادي لتصحيح الأخطاء وليست صيدها، والتأكد من الأعمال تؤدي بأفضل الطرق وتعطي أفضل النتائج، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة ثروت محمد عبد الله أبو السبح (2005م) (4) في أن الرقابة لا تهدف إلى تصحيح الأخطاء وإنما تهدف إلى تصيدها، ونتائج دراسة كريم محمد محمود الحكيم (2005م) (17) في أنه لا يتم الإبلاغ عن الانحرافات بسرعة، ولا تؤدي الرقابة إلى تصحيح الأخطاء.

وهذا يجب عن التساؤل «ما واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال أهداف العملية الرقابية؟».

عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال وضع المعايير الرقابية.

### جدول (12)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية بمحافظة الشرقية من خلال وضع المعايير الرقابية ن = 364

الترتيب	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
			النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
4	*24.93	791	28.30	103	26.10	95	45.60	166	يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء بالأندية الرياضية	19
16	5.63	696	36.26	132	36.26	132	27.47	100	يتم تعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك.	20
17	*8.72	682	39.56	144	33.52	122	26.92	98	تتميز معايير الأداء المستخدمة بالدقة والموضوعية	21
8	1.22	739	30.77	112	35.44	129	33.79	123	توضع المعايير الرقابية في ضوء الإمكانيات المتاحة داخل الأندية الرياضية	22
18	*12.28	674	40.11	146	34.62	126	25.27	92	تسترشد الأندية الرياضية بمعايير رقابية مستحدثة من هيئات أخرى لرفع كفاءة الأداء.	23
3	*29.43	804	25.82	94	27.47	100	46.71	170	معايير الأداء واضحة ومفهومة للجميع.	24
15	5.12	697	36.26	132	35.99	131	27.75	101	معايير الأداء تحقق التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل.	25
12	4.82	725	31.04	113	38.74	141	30.22	110	تتيح معايير الأداء الموضوعية عملية المقارنة بينها وبين مستويات الأداء الفعلية.	26
10	4.37	732	30.22	110	38.46	140	31.32	114	تعتبر المعايير الرقابية أداة قياس للأداء الفعلي	27
14	5.89	700	35.16	128	37.36	136	27.48	100	تتضمن معايير الأداء الأهداف المخطط تحقيقها.	28
6	*9.30	771	25.82	94	36.54	133	37.64	137	تتضمن معايير الأداء تحديد العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضياً.	29
9	2.92	736	30.22	110	37.36	136	32.42	118	توضع معايير الأداء على أساس تحديد كمية العمل المطلوب	30

									إنجازها والمستوى النوعي لها.	
13	1.67	708	36.26	132	32.97	120	30.77	112	توضع معايير الأداء على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والزمن اللازم لأدائها	31
5	*12.50	783	25.55	93	33.79	123	40.66	148	توضع معايير الأداء لقياس الإنجازات التي تحقق وتعتبر عن أهداف التنظيم	32
7	*9.07	762	26.10	95	38.46	140	35.44	129	تعبير معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم	33
18 مكرر	*12.02	674	40.66	148	33.52	122	25.82	94	تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود	34
2	*56.81	833	23.08	84	25.00	91	51.92	189	يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية عند تصميم معايير الأداء	35
11	0.75	731	31.87	116	35.44	129	32.69	119	معايير الأداء تكون واقعية وليست مثالية أي تُراعى البيئة الداخلية والخارجية.	36
1	*65.30	838	23.08	84	23.62	86	53.30	194	تحقيق معايير الأداء سيحقق للأندية الرياضية رسالتها وبقاءها واستمرارها.	37

### قيمة كا<sup>2</sup> عند (2، 0.05 = 5.99).

يتضح من جدول (12) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال وضع المعايير الرقابية جميعها دالة إحصائياً وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ما عدا العبارات رقم (20، 22، 25، 26، 27، 28، 30، 31، 36) فهي عبارات غير دالة إحصائياً.

يتضح أيضاً أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (25.27%، 35.30)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (23.62%، 38.74%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (23.08%، 40.66%).

يتضح أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال وضع المعايير الرقابية لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (1.67، 65.30)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ما عدا العبارات رقم (20) «يتم تعديل معايير الأداء إذا تطلب الأمر ذلك»، رقم (22) «توضع المعايير الرقابية في ضوء الإمكانيات المتاحة داخل الأندية الرياضية»، رقم (25) «معايير الأداء تحقق التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل» رقم (26) «تتيح معايير الأداء الموضوعية عملية المقارنة»

بينها وبين مستويات الأداء الفعلية» رقم (27) «تعتبر المعايير الرقابية أداة قياس للأداء الفعلي»، رقم (28) «تتضمن معايير الأداء الأهداف المخطط تحقيقها»، رقم (30) «توضع معايير الأداء على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها»، رقم (31) «توضع معايير الأداء على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والزمن اللازم لأدائها»، رقم (36) معايير الأداء تكون واقعية وليست مثالية أي تراعي البيئة الداخلية والخارجية فهي عبارات غير دالة إحصائياً، حيث جاءت الاستجابة للعبارات هي أن المعايير الرقابية بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية يتم وضعها بحيث أن: تحقيق معايير الأداء سيحقق للأندية الرياضية رسالتها وبقائها واستمرارها، يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية عند تصميم معايير الأداء، معايير الأداء واضحة ومفهومة للجميع، يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء بالأندية الرياضية، توضع معايير الأداء لقياس الإنجازات التي تحقق وتعبّر عن أهداف التنظيم، تتضمن معايير الأداء تحديد العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداءً مرضياً.

بينما جاءت الاستجابة للعبارات هي أنه إلى حد ما تعبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم.

بينما جاءت الاستجابة للعبارات هي أنه لا تتميز معايير الأداء المستخدمة بالدقة والموضوعية، ولا تسترشد الأندية الرياضية بمعايير رقابية مستحدثة من هيئات أخرى لرفع كفاءة الأداء، ولا تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة ثروت محمد عبد الله أبو السبح (2005م) (4) في عدم تحديد المعايير الرقابية بدقة وعدم تدوينها، ونتائج دراسة عدنان رضا علي (2010م) (14) في أن الهيئة تقوم بوضع معايير رقابية لقياس الأداء، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة حمادة محمد طلبة (1999م) (7) في عدم وجود معايير رقابية لتقييم نواحي الأداء والنواحي القانونية والنواحي المالية للعمل الإداري، ونتائج دراسة عبير حسن السيد محمد (1999م) (13) في أنه لا تعتمد إدارة الهيئات على معايير رقابية محددة عند قيامها بالمتابعة داخل الهيئة.

وهذا يجب عن التساؤل «ما واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال وضع المعايير

الرقابية؟»

عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال

قياس الأداء.



جدول (13)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال قياس الأداء

ن = 364

الترتيب	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
			النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
8	*11.23	780	25.82	94	34.07	124	40.11	146	تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	38
7	*12.50	783	25.55	93	33.79	123	40.66	148	تستخدم الموازنة في عملية الرقابة	39
17	*7.36	693	36.26	132	37.09	135	26.65	97	يستفاد من الخطط كأداة رقابية في الأندية الرياضية	40
4	*24.93	791	28.30	103	26.10	95	45.60	166	تستخدم الملاحظة الإدارية والإشراف الإداري كأداة رقابية	41
1	1.67	708	36.26	131	32.97	120	30.77	112	تهتم الإدارة بموضوعية التقارير ودقتها	42
8 مكرر	*11.49	780	26.92	98	31.87	116	41.21	150	تساعد التقارير على تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء	43
12	*11.41	775	25.00	91	37.09	135	37.91	138	تؤدي الملاحظة الشخصية إلى تحسين الأداء	44
2	*24.15	802	24.73	90	30.22	110	45.05	164	تقر موازنة الأندية الرياضية في الوقت المناسب أي في الموعد القانوني	45
18	*12.28	674	40.11	146	34.62	126	25.27	92	تستخدم الشكاوى كأداة رقابية	46
3	*18.29	794	25.00	91	31.87	116	43.13	157	يوجد صندوق/ صناديق شكاوى في الأندية الرياضية	47
11	*11.11	779	25.55	93	34.89	127	39.56	144	تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية	48
8 مكرر	*11.69	780	25.27	92	35.17	128	39.56	144	ينظر العاملون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح	49
5	*15.56	789	25.55	93	32.14	117	42.31	154	يتم استخدام تقارير قياس كفاءة العاملين كأحد أدوات الرقابة الإدارية المطبقة على أعمال الأندية الرياضية	50
1	*56.81	833	23.08	84	25.00	91	51.92	189	يتم استخدام تقارير الفحص كأحد أدوات الرقابة الإدارية المطبقة على أعمال الأندية الرياضية	51

14	1.22	739	30.77	112	35.44	129	33.79	123	52	يتم قياس أداء العاملين بالساعات الفعلية في العمل
15	1.78	713	36.54	133	31.04	113	32.42	118	53	يشارك العاملون في عملية الرقابة.
13	*9.07	762	26.10	95	38.46	140	35.44	129	54	يتم تطوير نظم قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العاملين للمتابعة والمقارنة
6	*13.19	784	25.00	91	34.62	126	40.38	147	55	يتم قياس الأداء في «التوقيت المناسب والذي يتوقف على الهدف من قياس الأداء»

قيمة كا<sup>2</sup> عند (2، 0.05) = 5.99.

يتضح من جدول (13) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال قياس الأداء جميعها دالة إحصائيًا وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ما عدا العبارات رقم (42، 52، 53) فهي عبارات غير دالة إحصائيًا.

يتضح أيضًا أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارة بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (25.27%، 51.91%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارة بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (25.00%، 38.46%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارة بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (23.08%، 40.11%).

يتضح أيضًا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال قياس الأداء وذلك لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة ما بين (1.22، 56.81)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05 ما عدا العبارات رقم (42) «تهتم الإدارة بموضوعية التقارير ودقتها» رقم (52) «يتم قياس أداء العاملين بالساعات الفعلية في العمل»، رقم (53) «يشارك العاملون في عملية الرقابة» فهي عبارات غير دالة إحصائيًا، حيث جاءت الاستجابة للعبارة هي أن قياس الأداء بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية يكون بأن: يتم استخدام تقارير الفحص كأحد أدوات الرقابة الإدارية المطبقة على أعمال الأندية الرياضية، تقرر موازنة الأندية الرياضية في الوقت المناسب أي في الموعد القانوني، يوجد صندوق/ صناديق شكاوى في الأندية الرياضية، تستخدم الملاحظة الإدارية والإشراف الإداري كأداة رقابية، يتم قياس الأداء في التوقيت المناسب والذي يتوقف على الهدف من قياس الأداء، تستخدم الموازنة في عملية الرقابة، تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية، تساعد التقارير على تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء، ينظر العاملون إلى أسلوب الملاحظة الشخصية بارتياح، تهتم الإدارة بمعالجة الشكاوى بموضوعية، تؤدي الملاحظة الشخصية إلى تحسين الأداء، يتم تطوير نظم قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العاملين للمتابعة والمقارنة.

بينما جاءت الاستجابة للعبارة هي أنه إلى حد ما يستفاد من الخطط كأداة رقابية في الأندية الرياضية، وإلى حد ما تستخدم الشكاوى كأداة رقابية.

بينما جاءت الاستجابة للعبارة هي أنه لا يتم تطوير نظم قواعد البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العاملين للمتابعة والمقارنة.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة سعود سالم الجنيبي (2000م) (9) في أن تقارير مجلس الإدارة أساسًا هامًا للقيام بأعمال الرقابة، ونتائج دراسة عدنان رضا علي (2010م) (14) في أن قياس الأداء بالاتحادات الرياضية بدولة الكويت يشجع العاملين على تحسين أدائهم، وأن قياس الأداء للعاملين من قبل رئيسهم الإداري المباشر يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الإنجاز، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة ثروت محمد عبد الله أبو السبح (2005م) (4) في أنه لا توجد أساليب متعددة لتقويم الأداء الرقابي، ونتائج دراسة كريم محمد محمود الحكيم (2005م) (17) في أنه لا يتم تقويم الرقابة وفقًا لأحدث الأساليب التقويمية.

وهذا يجيب عن التساؤل «ما واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال قياس الأداء؟».

عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تشخيص المشكلات.

### جدول (14)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تشخيص المشكلات ن = 364

الترتيب	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
			النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
17	*7.79	685	38.74	141	34.34	125	26.92	98	طبيعة أنشطة الأندية الرياضية تحد من وضع معايير ثابتة لقياس الأداء	56
7	*11.23	780	25.82	94	34.07	124	40.11	146	عدم تشجيع القيادات والعاملين على تقويم أنفسهم من خلال المناقشة وإبداء الرأي	57
4	*25.47	802	25.27	92	29.12	106	45.61	166	قلة وعي القيادات بأهداف الرقابة وأساليبها والعمل على تصيد أخطاء العاملين وتطبيق الجزاءات فقط	58
14	1.99	748	31.32	114	31.87	116	36.81	134	عدم توافر قواعد معلومات وبيانات حديثة خاصة بالأداء للمقارنة والمتابعة	59
6	*14.97	788	25.55	93	32.42	118	42.03	153	عدم مواكبة الأساليب الرقابية الحالية لتطورات العمل بالأندية الرياضية.	60
16	*8.80	726	29.94	109	40.66	148	29.40	107	عدم وجود جهة مسئولة عن الرقابة بالأندية الرياضية	61
10	*11.41	775	25.00	91	37.09	135	37.91	138	تضارب الاختصاصات والمسئوليات بالأندية الرياضية يضعف العملية الرقابية	62

15	1.09	743	30.77	112	34.34	125	34.89	127	عدم توفر المعلومات لدى أعضاء الجمعية العمومية بالأندية الرياضية يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرجوة	63
8	*11.44	779	25.27	92	35.44	129	39.29	143	تعمل الجمعية العمومية للأندية الرياضية دورها الرقابي على الأداء	64
2	*56.81	833	23.08	84	25.00	91	51.92	189	أعضاء الجمعية العمومية ليس لديهم الدراية الكافية باللوائح المنظمة للعمل بالأندية الرياضية	65
1	*65.30	838	23.08	84	23.62	86	53.30	194	هناك اهتمام بالرقابة على النواحي المالية فقط بالأندية الرياضية.	66
13	*6.86	755	27.20	99	38.18	139	34.62	126	القائمون على العملية الرقابية بالأندية الرياضية تنقصهم الكفاءة اللازمة لإتمام تلك العملية	67
5	*15.56	789	25.55	93	32.14	117	42.31	154	ضعف بعض القيادات داخل الأندية الرياضية يؤثر سلباً على العملية الرقابية	68
8 مكرر	*11.11	779	25.55	93	34.89	127	39.56	144	تعتقد الغالبية من الأفراد بالأندية الرياضية أن الرقابة ما هي إلا فرض عقوبات فقط	69
12	*9.07	762	26.10	95	38.46	140	35.44	129	هناك ازدواجية في تطبيق العملية الرقابية من قبل أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء الجهة الإدارية المختصة مما يؤدي إلى فقدان الثقة.	70
3	*43.36	823	23.35	85	27.20	99	49.45	180	ضعف الدور الرقابي للإدارة بالأندية الرياضية يؤدي إلى زيادة المشكلات	71
11	*9.30	771	25.82	94	36.54	133	37.64	137	تدخل الأهواء الشخصية في اتخاذ القرارات داخل الأندية الرياضية يؤثر سلباً على سير العملية الرقابية	72

قيمة كا<sup>2</sup> عند (2، 0.05) = 5.99.

يتضح من جدول (14) أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تشخيص المشكلات جميعها دالة إحصائياً وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ما عدا العبارات رقم (59، 63) فهي عبارات غير دالة إحصائياً.

يتضح أيضاً أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (26.92%، 53.30%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (23.62%، 40.66%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة

للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (23.08%، 38.74%).

يتضح أيضًا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظه الشرقية من خلال تشخيص المشكلات لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كاسي المحسوبة ما بين (1.09، 65.30)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05 ما عدا العبارات رقم (59) «عدم توافر قواعد معلومات وبيانات حديثة خاصة بالأداء للمقارنة والمتابعة»، رقم (63) «عدم توفر المعلومات لدى أعضاء الجمعية العمومية بالأندية الرياضية يؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف المرجوة» فهي عبارات غير دالة إحصائيًا، حيث جاءت الاستجابة للعبارات هي أن تشخيص المشكلات بالأندية الرياضية بمحافظه الشرقية يكون كالتالي: هناك اهتمام بالرقابة على النواحي المالية فقط بالأندية الرياضية، أعضاء الجمعية العمومية ليس لديهم الدراية الكافية باللوائح المنظمة للعمل بالأندية الرياضية، ضعف الدور الرقابي للإدارة بالأندية الرياضية يؤدي إلى زيادة المشكلات، قلة وعي القيادات بأهداف الرقابة وأساليبها والعمل على تصيد أخطاء العاملين وتطبيق الجزاءات فقط، ضعف بعض القيادات داخل الأندية الرياضية يؤثر سلبًا على العملية الرقابية، عدم مواكبة الأساليب الرقابية الحالية لتطورات العمل بالأندية الرياضية، عدم تشجيع القيادات والعاملين على تقويم أنفسهم من خلال المناقشة وإبداء الرأي، تحمل الجمعية العمومية للأندية الرياضية دورها الرقابي على الأداء، تعتقد الغالبية من الأفراد بالأندية الرياضية أن الرقابة ما هي إلا فرض عقوبات فقط، تضارب الاختصاصات والمسئوليات بالأندية الرياضية يضعف العملية الرقابية، تدخل الأهواء الشخصية في اتخاذ القرارات داخل الأندية الرياضية يؤثر سلبًا على سير العملية الرقابية.

بينما جاءت الاستجابة للعبارات هي أنه إلى حد ما عدم وجود جهة مسئولة عن الرقابة بالأندية الرياضية، وإلى حد ما يكون القائمون على العملية الرقابية بالأندية الرياضية تنقصهم الكفاءة اللازمة لإتمام تلك العملية، وعلى حد ما تكون هناك ازدواجية في تطبيق العملية الرقابية من قبل أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء الجهة الإدارية المختصة مما يؤدي إلى فقدان الثقة.

بينما جاءت الاستجابة للعبارات هي أن طبيعة أنشطة الأندية الرياضية لا تحد من وضع معايير ثابتة لقياس الأداء.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة نجوان عادل غنيم (1996م) (24) في أن الإفراط في الرقابة يؤدي إلى السلبية في العمل ويقلل روح الابتكار، ونتائج دراسة حمادة محمد طلبة (1999م) (7) في عدم وجود معايير رقابية لتقييم نواحي الأداء والنواحي القانونية والنواحي المالية للعمل الإداري، ونتائج دراسة عبير حسن السيد محمد (1999م) (13) في أن التنسيق بين إدارة الهيئات وبين المستويات الإدارية المختلفة داخل الهيئة لا يتم بصورة جيدة، ولا تقوم إدارة الهيئات بالمساعدة في وضع أهداف الهيئة بطريقة فعالة، ونتائج دراسة ثروت محمد عبد الله أبو السبح (2005م) (4) بأنه لا يتم تقويم العملية الرقابية وفقاً لمفهوم واضح وأهداف محددة، وعدم معرفة الأعضاء باللوائح والقوانين التي تنظم العمل داخل النادي، ونتائج دراسة عدنان رضا علي (2010م) (14) في أن ضعف الدور الرقابي للإدارة يؤدي إلى زيادة المشكلات، وتدخل الأهواء الشخصية في اتخاذ القرارات يؤثر سلبًا على سير العملية الرقابية.

وهذا يجيب عن التساؤل «ما واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظه الشرقية من خلال تشخيص المشكلات؟».

**عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تصحيح الانحرافات.**

**جدول (15)**

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا<sup>2</sup> لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تصحيح الانحرافات

ن = 364

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	الترتيب
		تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة			
73	يتم تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة كإجراء تصحيحي في حالة انحراف النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي.	129	35.44	140	38.46	95	26.01	762	*9.07	10
74	يتم تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم كإجراء تصحيحي في حالة انحراف النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي.	107	29.40	148	40.66	109	29.94	726	*8.80	13
75	تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق الأهداف المنشودة.	97	26.65	135	37.09	132	36.26	693	*7.36	16
76	تفرق الإدارة بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.	96	26.37	136	37.36	132	36.26	692	*8.00	17
77	يتابع مجلس إدارة الأندية الرياضية تنفيذ قراراته.	157	43.13	116	31.87	91	25.00	794	*18.29	4
78	استخدام الأساليب الحديثة في عملية الاتصال بالأندية الرياضية يؤدي إلى سهولة تحقيق الرقابة لأهدافها	166	45.60	95	26.10	103	28.30	791	*24.93	5
79	يتم الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورًا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.	114	31.32	140	38.46	110	30.22	732	4.37	12
80	يتم فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الأندية الرياضية.	103	28.30	134	36.81	127	34.89	704	4.35	14

15	5.63	696	36.26	132	36.26	132	27.47	100	81	يتم تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الأندية الرياضية.
11	2.92	736	30.22	110	37.36	136	32.42	118	82	يتم قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الأندية الرياضية، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما
1	*56.81	833	23.08	84	25.00	91	51.92	189	83	يتم تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الأندية الرياضية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
3	*24.15	802	24.37	90	30.22	110	45.05	164	84	هناك ترشيد واتخاذ للقرارات في مختلف مجالات عمل الأندية الرياضية بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء
18	*7.79	685	38.74	141	34.34	125	26.92	98	85	يتم إشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الاسترشاد بأرائهم عند الحاجة إلى ذلك
9	*7.95	765	26.37	96	37.09	135	36.54	133	86	يتم مناقشة العاملين في الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها لاتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.
6	*13.19	784	25.00	91	34.62	126	40.38	147	87	يشارك العاملين في تصحيح الأخطاء والانحرافات السلبية.
8	*11.69	780	25.27	92	35.17	128	39.56	144	88	يتم دراسة وتحليل الانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسبباتها
2	*43.36	823	23.35	85	27.20	99	49.45	180	89	يتم تحديد المسؤولين عن الانحرافات حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطط وتنفيذها.
7	*12.50	783	25.55	93	33.79	123	40.66	148	90	يتم اتخاذ الإجراءات المصحح الوقي لمعالجة الظروف القائمة للانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء هذه التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمس النشاط ذاته أو ظروف العمل.
19	*12.02	674	40.66	148	33.25	122	25.82	94	91	يتم اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتنمية الانحرافات الموجبة.

قيمة كا<sup>2</sup> عند (2، 0.05) = 5.99.

يتضح من جدول (15) أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تصحيح الانحرافات جميعها دالة إحصائياً وذلك عند مستوى معنوية (0.05) ما عدا العبارات رقم (79، 80، 81، 82) فهي عبارات غير دالة إحصائياً.

يتضح أيضاً أن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (25.82%، 51.92%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (25.00%، 40.66%)، وأن النسبة المئوية للاستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (23.08%، 40.66%).

يتضح أيضاً أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تصحيح الانحرافات لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة ما بين (2.92، 56.81)، وهي عبارات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ما عدا العبارات رقم (79) «يتم الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل»، رقم (80) «يتم فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الأندية الرياضية»، رقم (81) «يتم تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الأندية الرياضية»، رقم (82) «يتم قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الأندية الرياضية، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما» فهي عبارات غير دالة إحصائياً، حيث جاءت الاستجابة للعبارات هي أن تصحيح الانحرافات بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية يكون كالتالي: يتم تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الأندية الرياضية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف، يتم تحديد المسؤولين عن الانحرافات حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطط وتنفيذها، هناك ترشيد واتخاذ للقرارات في مختلف مجالات عمل الأندية الرياضية بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء، يتابع مجلس إدارة الأندية الرياضية تنفيذ قراراته، استخدام الأساليب الحديثة في عملية الاتصال بالأندية الرياضية يؤدي إلى سهولة تحقيق الرقابة لأهدافها، يشارك العاملين في تصحيح الأخطاء والانحرافات السلبية، يتم اتخاذ الإجراء المصحح الوقي لمعالجة الظروف القائمة للانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء هذه التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدثه في المستقبل سواء كان ذلك يمس النشاط ذاته أو ظروف العمل، يتم دراسة وتحليل الانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسبباتها.

بينما جاءت الاستجابة للعبارات هي أنه إلى حد ما يتم مناقشة العاملين في الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها لاتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل، وإلى حد ما يتم تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة كإجراء تصحيحي في حالة انحراف النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي، وإلى حد ما يتم تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم كإجراء تصحيحي في حالة انحراف النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي، وإلى حد ما تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق الأهداف المنشودة، وإلى حد ما تفرق الإدارة بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

بينما جاءت الاستجابة للعبارات هي أنه لا يتم إشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الاسترشاد بأرائهم عند الحاجة إلى ذلك، ولا يتم اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتنمية الانحرافات الموجبة.



وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة نجوان عادل غنيم (1996م) (24) في أن الرقابة تساعد على تحقيق أهداف مراكز الشباب، وعلى تحديد المسؤولية عن الخطأ، والتأكد من الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية، ونتائج دراسة سعود سالم الجنيبي (2000م) (9) في أن العمل الرقابي يقوم على التأكد من الأعمال الموجودة في الخطة تتم في التوقيتات المحددة لها، ونتائج دراسة عدنان رضا علي (2010م) (14) في أن الرقابة تساعد على تنفيذ الخطط بأقل الإمكانيات، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة كريم محمد محمود الحكيم (2005م) (17) في عدم وجود جزاءات وعقوبات مناسبة للأفراد الذين يثبت عليهم انحرافات.

وهذا يجب عن التساؤل «ما واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تصحيح الانحرافات؟».

## **الاستخلاصات والتوصيات:**

### **الاستخلاصات:**

الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال أهداف العملية الرقابية:

استخلص الباحث أن واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال أهداف العملية الرقابية هو كما يلي:

- الرقابة تشعر جميع العاملين بأنها ليست لتخويفهم بل هل لمساندتهم.
- تساعد الرقابة مجلس إدارة الأندية الرياضية في متابعة تنفيذ القرارات.
- تعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والإبلاغ عنها ومعالجتها.
- يعكس النظام الرقابي طبيعة أوجه النشاط وحجمه.
- تنصب الرقابة الإدارية على العمل وليس على جمع المعلومات.
- تؤدي الرقابة بالأندية الرياضية إلى متابعة الأداء أثناء التنفيذ.

## **الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال وضع المعايير الرقابية:**

استخلص الباحث أن واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال وضع المعايير الرقابية التي يتم وضعها بحيث إن:

- تحقيق معايير الأداء سيحقق للأندية الرياضية رسالتها وبقائها واستمرارها.

- يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية عند تصميم معايير الأداء.
- معايير الأداء واضحة ومفهومة للجميع.
- يتم تحديد معايير رقابية لمتابعة الأداء بالأندية الرياضية.
- توضع معايير الأداء لقياس الإنجازات التي تحقق وتعبر عن أهداف التنظيم.

## **الإستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال قياس الأداء:**

استخلص الباحث أن واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال قياس الأداء الذي يتم كالتالي:

- يتم استخدام تقارير الفحص كأحد أدوات الرقابة الإدارية المطبقة على أعمال الأندية الرياضية.
- تقرر موازنة الأندية الرياضية في الوقت المناسب أي في الموعد القانوني.
- يوجد صندوق/ صناديق شكاوى في الأندية الرياضية.
- تستخدم الملاحظة الإدارية والإشراف الإداري كأداة رقابية.
- يتم قياس الأداء في التوقيت المناسب والذي يتوقف على الهدف من قياس الأداء.
- تستخدم الموازنة في عملية الرقابة.
- تستخدم التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية.
- تساعد التقارير على تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء.

## **الإستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تشخيص المشكلات:**

استخلص الباحث أن واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تشخيص المشكلات يكون كالتالي:

- هناك اهتمام بالرقابة على النواحي المالية فقط بالأندية الرياضية.
- أعضاء الجمعية العمومية ليس لديهم الدراية الكافية باللوائح المنظمة للعمل بالأندية الرياضية.
- ضعف الدور الرقابي للإدارة بالأندية الرياضية يؤدي إلى زيادة المشكلات.
- قلة وعي القيادات بأهداف الرقابة وأساليبها والعمل على تصيد أخطاء العاملين وتطبيق الجزاءات فقط.
- ضعف بعض القيادات داخل الأندية الرياضية يؤثر سلباً على العملية الرقابية.

- عدم مواكبة الأساليب الرقابية الحالية لتطورات العمل بالأندية الرياضية.
- عدم تشجيع القيادات والعاملين على تقويم أنفسهم من خلال المناقشة وإبداء الرأي.
- تحمل الجمعية العمومية للأندية الرياضية دورها الرقابي على الأداء.

## **الاستخلاصات الخاصة باستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تصحيح الانحرافات:**

استخلص الباحث أن واقع الرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية من خلال تصحيح الانحرافات يكون كالتالي:

- يتم تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الأندية الرياضية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
- يتم تحديد المسؤولين عن الانحرافات حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطط وتنفيذها.
- هناك ترشيد واتخاذ للقرارات في مختلف مجالات عمل الأندية الرياضية بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء.
- يتابع مجلس إدارة الأندية الرياضية تنفيذ قراراته.
- استخدام الأساليب الحديثة في عمية الاتصال بالأندية الرياضية يؤدي إلى سهولة تحقيق الرقابة لأهدافها.
- يشارك العاملون في تصحيح الأخطاء والانحرافات السلبية.

استمارة تقييم النظام الرقابي بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية

ملاحظات	نسبة التحقق	الاستيفاء			الممارسات التطبيقية	المؤشرات
		غير مستوف	إلى حد ما	مستوف		
					<p>يتم تطبيق نظام الرقابة الداخلية لمساعدة الهيئة في تحقيق أهدافها عن طريق إدارة المخاطر التي تواجهها.</p> <p>تنسق الأهداف مع القواعد المنظمة والسياسات التي تطبقها الهيئة.</p> <p>الرقابة الداخلية جزءًا من إدارة المخاطر، على أن يكون كلاهما جزءًا لا يتجزأ من نظام الحوكمة.</p>	<p>دعم أهداف المنشأة</p>
					<p>تحدد المنشأة مختلف الأدوار والمسئوليات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية، متضمنة الهيئة الإدارية، الإدارة بكل مستوياتها، العاملين، وجهات الرقابة الداخلية والخارجية.</p> <p>يتم تنسيق عملية التعاون فيما بين هذه الفئات.</p>	<p>تحديد الأوار والمسئوليات</p>
					<p>تعزز الهيئة الإدارية وإدارتها الثقافة التنظيمية التي تحفز أعضاء المنشأة على التصرف بما يتفق مع استراتيجية وسياسات إدارة المخاطر التي وضبتها الهيئة الإدارية فيما يتعلق بالرقابة الداخلية من أجل تحقيق أهداف المنشأة.</p>	<p>تعزيز وترسيخ ثقافة التحفيز.</p>
					<p>تربط الهيئة الإدارية وإدارتها تحقيق أهداف الرقابة الداخلية بأهداف الأداء لكل فرد من أفراد المنشأة فكل فرد بالمنشأة يجب أن يكون مسئولًا عن إنجاز المهام الموكلة إليه، والتي ترتبط بأهداف الرقابة الداخلية.</p>	<p>ربط نظام الرقابة الداخلية بالأداء الفردي.</p>
					<p>لدى الهيئة الإدارية بالمنشأة وإدارتها، والمشاركين الآخرين في نظام حوكمة المنشأة من المعارف والمهارات والقدرات</p>	<p>ضمان توافر المهارات الكافية.</p>

					يكفي للاضطلاع بمسئوليات الرقابة الداخلية المرتبطة بالأدوار التي يقومون بها.	
					يتم تصميم وتنفيذ وتطبيق نظام وإجراءات الرقابة الداخلية، استجابة لمخاطر محددة، ومسببات تلك المخاطر والعواقب الناجمة عنها.	الاستجابة للماطر
					تضمن الإدارة وجود عملية تواصل فعالة ومنتظمة بين كل المستويات، وذلك حتى تتحقق من الفهم الكامل والتطبيق السليم لمبادئ الرقابة الداخلية من جميع أفراد المنشأة.	التواصل بشكل منتظم.
					تم متابعة وتقييم أساليب الرقابة، سواء كانت أساليب رقابة فردية، أم نظام الرقابة الداخلية بشكل منتظم.	المتابعة والتقييم.
					تقوم الهيئة الإدارية مع إدارة المنشأة، بتقديم تقارير دورية إلى أصحاب المصالح عن المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، فضلاً عن هيكل نظام الرقابة الداخلية بالمنشأة، والأداء الفعلي لهذا النظام.	توفير الشفافية والمساءلة.

## التوصيات:

- في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والعينة التي أجريت عليها الدراسة، ومن خلال مناقشة النتائج يوصي الباحث بالآتي:
- ضرورة تطوير النظام الرقابي على الأندية الرياضية في ضوء نظام الرقابة الإدارية المقترح قيد البحث.
  - وضع أسس إجرائية للرقابة تساعد على التقويم الموضوعي للتعرف على مدى فعالية برامج الأنشطة المختلفة والتوازن بين الخدمات التي تقدم وبين المستفيدين ولتذليل المعوقات حتى يمكن تحقيق الأهداف.
  - توعية القيادات العاملة بأهداف الرقابة والتأكد من أنها ليست فقط وسيلة لتصيد الأخطاء ومعاينة المسؤولين عنها بل لتصحيح الأخطاء والانحرافات.
  - استخدام أدوات التقنية الحديثة في المتابعة والمراقبة وبناء قواعد المعلومات والبيانات اللازمة عن الأداء لتفعيل دور النشاط الرقابي.
  - الاهتمام بوضع معايير موضوعية ومناسبة لطبيعة وحجم الأنشطة بالأندية الرياضية مع عمل نموذج محددة لها تستخدم في الأداء اليومي لتحقيق الموضوعية في تقييم الأداء والتأكد من أن النشاط يتم وفق ما خطط له.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: «الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (الرقابة في المجال الرياضي)»، ج4، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003م.
- 2- أحمد محمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1996.
- 3- بادي حسيان الدوسري، عبد الله عيد الغصاب: الإدارة في المجال الرياضي، شركة دار العلم، الكويت، 2007م.
- 4- ثروت محمد عبد الله أبو السبح: تقويم أساليب الرقابة داخل الأندية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، 2005م.
- 5- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية «الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضية»، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م.
- 6- حلیم المنيري، عصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991م.
- 7- حمادة محمد طلبة: تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 1999م.
- 8- حنفي محمود سليمان وآخرون: أصول الإدارة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1994م.
- 9- سعود سالم الجنيبي: تصميم نظام رقابي على الأندية الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2000م.
- 10- سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة «المبادئ، التطبيقات»، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1991م.
- 11- سمير عبد الحميد علي: إدارة الهيئات الرياضية «النظريات الحديثة وتطبيقاتها»، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999م.
- 12- عبد الحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنش، القاهرة، 1999م.
- 13- عبير حسن السيد محمد: دراسة تقويمية لمشكلات العمل الإداري بإدارة الهيئات الرياضية (مراكز الشباب، الأندية، اللجان)، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، 1999م.
- 14- عدنان رضا علي: واقع الرقابة الإدارية على الاتحادات الرياضية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق، 2010م.
- 15- علي عبد العزيز علي الشرايبي: تقويم العمل الإداري بنادي الجيش المصري، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة بنها، 2006م.

- 16- عمرو مصطفى كامل الشتيحي: حقيبة خرائط رقابية لتقييم مستوى الأداء الإداري بالأندية الرياضية المصرية، المجلة العلمية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2008م.
- 17- كريم محمد محمود الحكيم: المعوقات الإدارية التي تواجه الاتحاد المصري للريشة الطائرة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، 2005م.
- 18- كمال درويش، إسماعيل حامد عثمان: التنظيمات في المجال الرياضي، ط2، دار السعادة للطباعة، القاهرة، 2005م.
- 19- كمال درويش، أشرف عبد المعز: المنظمات الرياضية الأهلية، مكتبة الأصدقاء، القاهرة، 2000م.
- 20- كمال درويش، محمد الحماحي، سهير المهندس: الإدارة الرياضية «الأسس، التطبيقات»، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1993م.
- 21- محروس أمين خفاجي: تقويم الوظائف الإدارية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، 2006م.
- 22- مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999م.
- 23- نبيل الحسيني النجار، ناجي خشبة: الإدارة المتقدمة «أفضل الممارسات»، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007م.
- 24- نجوان عادل حسن غنيم: الرقابة الإدارية للأنشطة الرياضية بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، 1996م.
- 25- نهي سليمان أحمد القليوبي: نماذج مقترحة لخرائط رقابية من منظور الجودة الشاملة ببعض الاتحادات الرياضية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، 2010م.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 26- Armstrong , A , H , et al: Developing the evaluation spearmen for optimal performance in sport center in Canada, Article jar , sport, management jule , 1991 .
- 27- Hart Gordon MR: Strategies and methods of effective supervision , ERIC , digest ,1994.
- 28- Maclean Joanne , Carol : Coaching evaluation criteria " Assessing the integrity of a theoretical model for sport administration in Canadian university . the Ohio state university , 1992.



## نظام مقترح للرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية

\* أ. م. د/ أيمن علي عبد الحميد الشاعر

أجرى الباحث أيمن علي عبد الحميد الشاعر دراسة بعنوان «نظام مقترح للرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية»، وتهدف الدراسة إلى اقتراح نظام للرقابة الإدارية على الأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والتحليلي، وقد اختيرت عينة البحث بطريقة عشوائية من مجتمع البحث ممن لهم صفة رقابية بالأندية الرياضية كـ«رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات، المديرين التنفيذيين، مديرو النشاط، المديرين الماليين، مراقبي الحسابات، الإداريين، أعضاء اللجان المختلفة، أعضاء الجمعية العمومية» بالأندية الرياضية بمحافظة الشرقية، وأعضاء إدارات (التفتيش المالي والإداري، العامة للرياضة، الشؤون القانونية، الهيئات) بمديرية الشباب والرياضة، وقد بلغ عدد عينة البحث الكلية عدد 394 فرد، حيث بلغ عدد عينة البحث الاستطلاعية عدد 30 فرد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، وبلغ عدد عينة البحث الأساسية عدد 364 فرد، وقد استخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن الرقابة تشعر جميع العاملين بأنها ليست لتخويفهم بل هي لمساندتهم، تعمل الرقابة الإدارية على اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والإبلاغ عليها ومعالجتها، تحقيق معايير الأداء سيحقق للأندية الرياضية رسالتها وبقائها واستمرارها، معايير الأداء واضحة ومفهومة للجميع، توضع معايير الأداء لقياس الإنجازات التي تحقق وتعبر عن أهداف التنظيم، يتم استخدام تقارير الفحص كأحد أدوات الرقابة الإدارية المطبقة على أعمال الأندية الرياضية، تساعد التقارير على تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء، هناك اهتمام بالرقابة على النواحي المالية فقط بالأندية الرياضية، أعضاء الجمعية العمومية ليس لديهم الدراية الكافية باللوائح المنظمة للعمل بالأندية الرياضية، عدم مواكبة الأساليب الرقابية الحالية لتطورات العمل بالأندية الرياضية، يتم تحديد المسؤولين عن الانحرافات حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطط وتنفيذها، يشارك العاملين في تصحيح الأخطاء والانحرافات السلبية.

(\*) أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية بنين - جامعة الزقازيق.

## **A summary of research in Arabic**

### **Proposed system of administrative control to the clubs Sports Sharkia**

**Ayman Ali Abd Elhamed Elshair** <sup>3</sup>

Researcher Ayman Abdul Hameed poet study entitled "The proposed system of administrative control to sports clubs in Sharkia," The study aims to propose a system of administrative control of the sports clubs in Sharkia, The Follow researcher descriptive survey manner and analytical, was selected as the research sample at random from the community Find oppo recipe supervisory sports clubs as "the heads and members of boards of directors, executives, managers with activity, financial managers, auditors, administrators, members of the various committees, the members of the General Assembly," the sports clubs in Sharkia, and members of the departments (inspections financial and administrative Sports General , legal Affairs, bodies) Directorate of youth and Sports, The number of research sample total number of 394 individual, where the number of research sample exploratory number 30, a member of the research community and outside the sample of basic research, and the number of research sample basic number of 364 individual researcher has used the interview personal and survey tools for data collection, and was the most important results that censorship feel all employees that they are not to intimidate but is to support them, working administrative controls to detect errors and to identify the causes and reporting and processing, achieving performance standards will bring to sports clubs mission and its survival and continuity, performance standards clear and understandable for all , set performance standards for measuring the accomplishments achieved and reflect the goals of the organization, is the use of examination reports as one of the tools of management oversight applied to business, sports clubs, reports help to develop working methods and improve performance, there is interest in the control of the financial aspects of all sports clubs, members of the General Assembly is not they have the know-how of adequate regulations governing the work of sports clubs, not to keep up with the control methods of current developments work sports clubs, is determined by those responsible for the deviations can even judge the adequacy of the implementation and the extent of success in the development of plans and implementation, involving workers in collecting errors and deviations negative.

---

\* Assistant Professor, Department of Sports and Recreation Administration, Faculty of Physical Education, Benin - Zagazig University.