



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية

واقع الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

(الإدارة الرياضية)

إعداد

لطيفة عبد الله شرف الدين

أخصائية أنشطة وبرامج - قسم المرشدات

إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات

وزارة التربية والتعليم

إشراف

الدكتورة / سامية محمد غانم

أستاذ - بقسم التربية الرياضية

كلية التربية - جامعة البحرين

1423هـ / 2003 م



تَبَرَّكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿ 1 ﴾ الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴿ 2 ﴾

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صورة الملك

آية رقم 1 - 2

إهداء

إلى روح أخي (خليفة) رحمة الله . . .
إلى من فارقتني جسداً .
ورافقتني روحه الطاهرة الزكية قبساً أهتدي بنوره لإنجاز هذا العمل المتواضع
إلى روح العزيز خليفة

أهدي ثمار هذه الرسالة، راجية من الله تعالى
أن يضيف ما فيها من جهد مخلص إلى ميزان حسناته

إلى روح والدي العزيز رحمة الله

إلى والدتي العزيزة حفظها الله إعزازاً ووفاءً ومحبةً
إلى أولئك الذين عشت معهم أجمل وأحلى أيام العمر
أشقائي الأعزاء

عبد الغفور - مريم - يحي - شرف الدين

إلى صديقتي الغالية منيرة الدوسري وجميع الصديقات العزيزات محبة وتقديراً
إلى من مدّ لي يد المساعدة لإنجاز هذا البحث

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الخالق عز وجل على توفيقه سبحانه وتعالى لي في إعداد هذا البحث وعلى ما أمدني من صبر ومثابرة لمواصلة السير في الدراسة وإعداد هذا البحث بعد المصاب الذي ألم بي فراق أعز إنسان بحياتي أخي الغالي....

يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان للأستاذة الدكتورة / سامية محمد سليمان غانم المشرفة على البحث على ما قدمته من جهد وفكر لاستكمال البحث وبما كان له عظيم الأثر في الوصول بهذا البحث لأهدافه وإخراجه بصورته الحالية وفقها الله دائماً ويسر دروبها في عمل الخير.

كما نتقدم الباحثة بعظيم الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور إخلاص عبد الحفيظ وكيل كلية التربية الرياضية لشئون الدراسات العليا والبحوث الممتحن الخارجي. والأستاذ الدكتور عادل النشار أستاذ الإدارة الرياضية بقسم التربية الرياضية جامعة البحرين الممتحن الداخلي.

و نتقدم الباحثة بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة / الدكتورة هدى الخاجة لوقوفها معي ورعايتها لي للالتحاق ببرنامج الماجستير .

كما نتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى سعادة الشيخ فواز بن محمد رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة لتسهيل مهمتي في تطبيق استمارة الاستبيان على الأندية الرياضية وخالص الشكر والتقدير للأستاذ أحمد النعيمي مدير إدارة شئون الأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة.

وتتقدم الباحثة بعظيم الشكر والتقدير للدكتور محمد بن جاسم الغنم وزير التربية والتعليم سابقاً لمنحه لي فرصة المشاركة في برنامج الماجستير أقدم له عظيم الشكر والتقدير وفقه الله ويسر أموره في عمله دائماً .

ولا أستطيع أن أقول الشكر والتقدير بل أرق وأجمل معاني الشكر والعرفان إلى الدكتورة شيخة الجيب مديرة إدارة التربية الرياضية والكشفية والمرشدات على إصرارها ووقوفها معنا ومنحنا فرصة المشاركة بالبرنامج ودعمها ومساندتها المستمرة في تسهيل مهمتنا أثناء الدراسة بالبرنامج حفظها الله ورعاها ووفقها دائماً .

والشكر إلى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث في وزارة التربية والتعليم وجامعة البحرين والمؤسسة العامة والأندية الرياضية وأخص بالشكر عضو نادي الرفاع الغربي الأستاذ محمد النعيمي على ما لقيته من دعم ومساندة ولكل من ساهم في تحكيم الاستبيان .

والشكر موصول لأسرتي على ما قدموه من جهد ومعاونة صادقة وتهيئة مناخ العمل بهذا البحث لولاهم لم أحقق جهدي المتواضع هذا .

الباحثة

قائمة المحتويات

ب.....	شكر وتقدير
ج.....	قائمة المحتويات
و.....	قائمة الجداول
ح.....	قائمة الأشكال
ط.....	قائمة الملاحق
٢.....	١- الفصل الأول : مقدمة البحث
٤.....	مشكلة البحث وأهميته
٦.....	أهداف البحث
٦.....	حدود البحث
٦.....	تساؤلات البحث
٧.....	المصطلحات المستخدمة في البحث
٨.....	٢- الفصل الثاني : القراءات النظرية والدراسات السابقة
٩.....	أولاً: القراءات النظرية
٩.....	المجلس الأعلى للشباب والرياضة
١١.....	المؤسسة العامة للشباب والرياضة
١٤.....	النادي الرياضي
١٥.....	الإدارة
١٨.....	أهمية الإدارة في المجال الرياضي
١٩.....	وظائف الإدارة
٢١.....	التخطيط
٢١.....	التنظيم

٢٢	التوجيه
٢٣	الرقابة وعناصر العملية الإدارية.....
٢٣	تعريف الرقابة
٢٦	الحاجة إلى الرقابة
٢٨	أغراض الرقابة
٢٨	مبادئ الرقابة
٣٠	مجالات الرقابة
٣٢	مراحل عملية الرقابة
٣٢	أدوات الرقابة
٣٤	نظام الرقابة الجيد
٣٦	الرقابة في المجال الرياضي
٣٧	واقع الرقابة على الأندية في البحرين
٤٠	تطور الرقابة على الأندية في البحرين.....
٤٠	ثانياً: الدراسات السابقة.....
٤٤	الاستفادة من الدراسات السابقة
٤٥	٣- الفصل الثالث : إجراءات البحث
٤٦	منهج البحث
٤٦	مجتمع البحث
٤٦	عينة البحث
٤٧	أداة البحث
٦٠	المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان
٦٠	أولاً: صدق الاستبيان
٦١	ثانياً: الثبات
٦٣	مرحلة التطبيق

٦٢	 المعالجة الإحصائية
٦٤	 ٤- الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها
٦٥	 عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول
٦٩	 مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الأول
٧١	 عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني
٧٥	 مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثاني
٧٧	 عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث
٨١	 مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثالث
٨٣	 عرض النتائج الخاصة بالمحور الرابع
٩٢	 مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الرابع
٩٥	 ٥- الفصل الخامس : (الاستخلاصات والتوصيات)
٩٦	 الاستخلاصات
٩٧	 التوصيات
٩٩	 نظام مقترح للرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين
١٠٥	 مراجع البحث
١٠٦	 المراجع باللغة العربية
١١٠	 المراجع باللغة الأجنبية
١١١	 ملخص الرسالة باللغة العربية
١١٤	 ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
١	النسب المئوية لتوزيع عينة البحث الكلية، وفقا لتصنيف اختياراتهم	٧٤
٢	النسب المئوية لآراء الخبراء في المحاور المقترحة للاستبيان	٤٩
٣	محاور الاستبيان في صورته المبدئية في ضوء آراء الخبراء.	٥٠
٤	الأهمية النسبية لآراء الخبراء والثبات في عبارات محور الهدف من إجراء الرقابة.	٥١
٥	الأهمية النسبية لآراء الخبراء والثبات في عبارات محور الأسس التي يتم إجراء الرقاب بمقتضاها.	٥٣
٦	الأهمية النسبية لآراء الخبراء والثبات في عبارات محور الأساليب المستخدمة في الرقابة.	٥٥
٧	الأهمية النسبية لآراء الخبراء والثبات في عبارات محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية.	٥٧
٨	المحاور وعدد عبارات الاستبيان في صورته الأولية وصورته النهائية.	٦٠
٩	معاملات الثبات للمحاور ومجموع الاستبيان.	٦١
١٠	معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان.	٦٢
١١	الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في عبارات محور الهدف من إجراء الرقابة.	٦٥
١٢	دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور الهدف من إجراء الرقابة.	٦٧
١٣	الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات محور الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها.	٧١

تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
١٤	دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها.	٧٣
١٥	الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات محور الأساليب المستخدمة في الرقابة.	٧٧
١٦	دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور الأساليب المستخدمة في الرقابة.	٧٩
١٧	الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية.	٨٣
١٨	دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية.	٨٨

قائمة الإشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٢٠	الوظائف الإدارية	١

قائمة الملاحق

- ملحق (١) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للشباب والرياضة.
- ملحق (٢) : أسماء الأندية التي طبق عليها البحث.
- ملحق (٣) : الجريدة الرسمية لسنة ١٩٩٠م.
- ملحق (٤) : أسماء المحكمين حسب الترتيب الأبجدي .
- ملحق (٥) : استمارة استطلاع رأي الخبراء في المحاور المقترحة للاستبيان.
- ملحق (٦) : استمارة الاستبيان في صورته الأولية .
- ملحق (٧) : الاستبيان في صورته النهائية .
- ملحق (٨) : رسائل لتسهيل مهمة الباحثة .

الفصل الأول

- مقدمة البحث
- مشكلة البحث وأهمية
- حدود الدراسة
- أهداف البحث
- تساؤلات البحث
- المصطلحات المستخدمة في البحث

الفصل الأول

مقدمة البحث

مع مرور الزمن وتغير أنماط الحياة التي يمارسها الإنسان وتعدد مجالاتها ظهرت الحاجة إلى الإدارة الجيدة واتضح الدور الكبير الذي تقوم به بالنسبة لكل فرد أو مجموعة من الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات حيث أنها الوسيلة الفعالة لاستغلال معلومات الإنسان وخبراته وطاقاته التي اكتسبها في العمل على تحقيق الأهداف المنشودة في أي مجال من المجالات، ولا يمكن أن نتكلم عن الإدارة بعيدا عن وجود مؤسسات أو شركات أو مصانع تتطلب منا إدارتها.

الإدارة الناجحة سر ازدهار ونجاح الشعوب والدول والمنظمات في كل زمان ومكان والإدارة شأنها شأن أي مجال من مجالات المعرفة لا يمكن أن تكون ناجحة ما لم تعتمد وتستند على مبادئ وأسس راسخة (أبو العينين، ٢٠٠٢).

ومع تنوع المشروعات وازدياد حجمها وظهور الصناعات المختلفة أصبح ضروريا العمل على دراسة المفاهيم الإدارية وتطبيقها، ويعود تاريخ ذلك إلى النصف الثاني من القرن الثامن عشر الميلادي الذي شهد ميلاد المجتمع الصناعي. حيث نهضت الأفكار الإدارية لتحتل مكانا هاما وتصبح القوة الدافعة المتجددة التي اعتمد عليها الدعم المادي والرفاهية الإنسانية. (الشرقاوي، ١٩٩٢- أ).

أن ما يدور حولنا من تحولات سياسية وتغيرات اقتصادية أو ظهور ظواهر اجتماعية بل وحتى أمراض جديدة، تفرض علينا ضرورة الاستعداد لمجابهة هذه المتغيرات أو التعايش معها. وهذا لا يأتي إلا من خلال التخطيط والإعداد والتنفيذ الجيد لأهدافنا المستقبلية وتحقيق ما نطمح إليه من رقي وتطور، الأمر الذي يجعل من دراسة علم الإدارة وتطبيقه في شتى مجالات حياتنا أمرا حتميا.

ولعل الإدارة الرياضية شأنها شأن جميع أنواع الإدارات الأخرى وأن كانت حديثة، تحوز على اهتمام المسؤولين بالمملكة باعتبارها تعمل على حماية الشباب من الانحراف النفسي أو الخلقي وبناء جيل قوي بدنيا وعقليا قادر على مواجهة أعباء الحياة اليومية وتنمية الإنتاج ورفع شأن المملكة، ولا يخفى علينا ما لها من إسهامات في رفعة شأن الرياضة في مملكتنا ووضعها على

طريق الأمم المتحضرة من خلال أجيال قوية جسدياً ونفسياً وذو أخلاق حميدة تم غرسها بعناية لخلق شخصية سوية قادرة على دفع عجلة التنمية.

"وبما أن نجاح أي منظمة أو هيئة في تحقيق أهدافها يعتمد على وجود إدارة فعالة قادرة على استغلال ما هو متاح لها من موارد وإمكانيات للحصول على أفضل النتائج، فتقع على أفراد الإدارة مسئولية تحقيق الأهداف سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وتتمثل الحقيقة الأساسية للإدارة في تكامل وتطبيق المعارف وجوانب التحليل التي استحدثت بواسطة العلوم والنظم الحديثة المختلفة. وينبغي أن يوطن المدير نفسه على حل المشاكل مستخدماً أساليب تناسب هذه المشاكل والمواقف التي تواجهه مع ضرورة إعداد إطار فكري موحد يأخذ في حسبانها جميع الجوانب المختلفة للمنظمة باعتباره عضواً في فريق يعمل جاهداً لتحقيق أهداف المنظمة". (سويلم، ١٩٩١).

نجد مما سبق إن الإدارة تختص بتحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ولكن التحديد والتنفيذ لا يكفیان، وإنما يجب على الإداري إن يتأكد من إن الأهداف قد أمكن بلوغها، وهذه هي وظيفة الرقابة. لذلك يمكن النظر إلى الرقابة على أنها عملية قياس يمكن تطبيقها بسهولة ويسر لاكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة، حتى يتمكن الإداريين من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات.

"فالرقابة أحد العناصر الإدارية الهامة التي تخدم الإدارة الناجحة، حيث إنها تمارس حينما تؤدي عناصر الإدارة الأخرى بنجاح كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، وعلى ذلك يمكن القول بأنها هي أداة تستخدمها الإدارة لكي توضح ما تم تحقيقه، هل تم بكفاءة وفي الوقت المناسب أم لا ؟

بغياها قد ينحرف الأفراد عن الخطط والإجراءات والتعليمات مما يعطي نتائج غير مرغوب فيها" (العشماوي، ١٩٨٦).

إن للرقابة دور هام يرتبط بقياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالأهداف الموضوعة طبقاً للخطة وتحديد الانحرافات وتحليلها لأجل اتخاذ التصرف المناسب لمعالجتها كما أن للرقابة تأثير حيوي في حياة الأفراد على ضوء ذلك توجد أنواع عديدة من الرقابة الداخلية والخارجية مثلاً: رقابة أعضاء مجلس الإدارة على عمليات التنفيذ ورقابة شئون الأفراد على العمال والموظفين تعتبر كرقابة داخلية بينما رقابة الجمعية العمومية على السلطة التنفيذية هي أبرز

مثال للرقابة الخارجية لذلك يمكننا القول أن الرقابة هي النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقاً للإجراءات والأنظمة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام وكذلك للتحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه منها في نفس الوقت (إسماعيل، مصطفى، ١٩٨٩) .

وتمارس الرقابة في المجال الرياضي بمملكة البحرين وتستمد قوتها من اللائحة النموذجية النظام الأساسي للأندية قرار رقم (١) لسنة (١٩٩٠)، الذي تستمد منه الاتحادات والأندية لوائحها الخاصة التي تحدد سير العمل ومستوى إنجازه .

لذلك فالرقابة هي جوهر العملية الإدارية تحتاجها في كل أنشطتها للتأكد من أن الخطط قد نفذت وان النتائج المرغوبة قد تحققت، فكل الأنشطة التي تحتاج إلى تمويل ومراقبة إنتاج تحتاج لعملية الرقابة، وممارسة وظيفة الرقابة تقع على عاتق كل مدير مكلف بتنفيذ الخطط فهي جزء من وظيفته التي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه وتصحيح الانحراف إذا وجد (عسكر، ١٩٨٧).

مشكلة البحث وأهميته

تعتبر الرقابة أحد المجالات الرئيسية في عمل الإدارة ولذلك فهي تحظى بكل الاهتمام من جانب المسؤولين بل لها أولوية خاصة على اعتبار أنها الوسيلة للتأكد من أن الأنشطة الجارية العمل فيها تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية وأن عملية التنفيذ تتم وفق الخطط الموضوعة لذلك.

يرى هنري فايول Henri Fayol أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقق من إن كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، كما تهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلافي وقوعها أو تمنع من حدوثها مرة أخرى. ومن نتائج المتابعة يمكن التعديل والتبديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل إلا أن ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة (المنيري، بدوي، ١٩٩١).

وتتضح أهمية الرقابة في المجال الرياضي بالوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ برامج التربية الرياضية وتؤثر في مدى كفاءتها وكذلك التأكد من أن القوانين منفذة وإن

قرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمة وكذلك التأكد من حسن استخدام الموارد وأن البرامج والمشروعات تسير اتجاه الأهداف المحددة لها وأخيراً اكتشاف الأخطاء مبكراً قبل وقوع حالات الانحراف (درويش، وآخرون، ١٩٩٦).

ولقد كان اهتمام مملكة البحرين ملحوظاً بالشباب على اعتبار أنهم نصف الحاضر وكل المستقبل لهذا قامت المملكة بوضع استراتيجية وفق الأسس العلمية تستهدف احتضان الشباب بالرعاية والاهتمام من أجل أن يتكامل بنائهم ثقافياً ورياضياً واجتماعياً وبصورة متوازنة من خلال تنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم واستثمار أوقات فراغهم وغرس روح العمل لديهم، وذلك كله في إطار معطيات البيئة العربية وقيم وسلوكيات الدين الإسلامي الحنيف.

وعليه كان الاتجاه إلى إشهار الأندية والمؤسسات الرياضية لتكون الإطار الذي يتم العمل من خلاله لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية في ظل اهتمام إدارتها بتحقيق رسالتها التربوية من خلال الأهداف الموضوعية من قبل المملكة لرعاية الشباب وتحظى هذه الأندية بالدعم المالي الذي يمكنها من أداء رسالتها والمشاركة الفاعلة في الأنشطة المحلية والعربية والإقليمية والدولية. وبذلك يتضح بشدة دور الرقابة على الأندية الرياضية على اعتبارها الوسيلة الوحيدة للتأكد من أن الأهداف التي وضعت من قبل التخطيط قد تحققت كاملة أو تحقق جزء منها وبالتالي فإن الرقابة تعمل على قياس مدى ما وصلت إليه هذه الأندية من نجاح وتوجيه نظر الإدارة إلى مواطن الضعف التي أعاقَت إنجاز الأهداف وما هي الإجراءات العملية للعمل على تلافي هذه المواطن ووضع الحلول للمشاكل التي تعوق العمل.

ولقد لاحظت الباحثة أن مفهوم الرقابة ينحصر في الرقابة على الشؤون المالية والمحاسبية بشكل كبير جداً وهذا ما يضيق النظرة إلى دور الرقابة باعتبارها عنصراً هاماً من عناصر الإدارة والتي يجب أن تشتمل على الرقابة المالية والفنية والإدارية بوضع معايير رقابية مناسبة تعمل على تقويم الأداء في المؤسسات الرياضية ومن ثم فإن فاعلية الرقابة في المؤسسات الرياضية يجب أن تعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الموضوعية وبالتالي تعمل على تحقيق الأهداف العليا للمملكة بما يضمن الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المالية والبشرية في المجال الرياضي بشكل خاص.

ولما لهذا الموضوع من أهمية في تطوير العمل داخل الأندية الرياضية في ظل الدعم المستمر من القطاع الحكومي والقطاعات الخاصة المتمثلة في المؤسسات التجارية، والأفراد.

علية فقد تولدت لدى الباحثة فكرة هذا البحث من أجل التعرف على واقع النظام الرقابي الخاص بالأندية الرياضية وأهداف وأسس وأساليب العملية الرقابية وماهية المعوقات التي تواجه العملية الرقابية ومن ثم وضع نظام مقترح للرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين حتى يمكن توحيد الجهود في اتجاه تحقيق استراتيجية المملكة في رعاية الشباب.

حدود البحث:

- ١- تقتصر الدراسة على الأندية الرياضية المشتركين في لعبتين جماعيتين.
- ٢- تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية لتنفيذها وذلك خلال العام ٢٠٠١/٢٠٠٢م.
- ٣- تقتصر الدراسة على عدة محاور وهي:
 - الهدف من إجراء الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.
 - الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.
 - أساليب الرقابة المستخدمة حالياً على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.
 - المعوقات التي تواجه العملية الرقابية على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين من خلال:

- ١- التعرف على الهدف من إجراء الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.
- ٢- التعرف على الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.
- ٣- التعرف على أساليب الرقابة المستخدمة حالياً على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.
- ٤- التعرف على المعوقات التي تواجه العملية الرقابية على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

تساؤلات البحث:

في ضوء أهداف البحث تضع الباحثة التساؤلات التالية:

- ١- ما هو الهدف من إجراء الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين ؟
- ٢- ما هي الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها على الأندية الرياضية بمملكة البحرين ؟
- ٣- ما هي أساليب الرقابة المستخدمة حالياً على الأندية الرياضية بمملكة البحرين؟
- ٤- ما هي المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية الرقابية على الأندية الرياضية بمملكة البحرين ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

الرقابة:

"عرف هنري فايول Henri Fayol الرقابة بأنها التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي أخذت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بهدف توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى". (اللوزي ، ٢٠٠٠).

الإدارة:

"هي التنسيق بين الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لغرض تحقيق أهداف محددة". (شريف، وآخرون، ٢٠٠٢).

النادي:

مؤسسة تربوية تعمل على تربية النشء والشباب تربية متزنة متكاملة من النواحي الجسمية والروحية والعقلية والإسهام في تنمية المجتمع وتطوره. (تعريف إجرائي).

الفصل الثاني

القراءات النظرية والدراسات السابقة

أولاً: القراءات النظرية

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

القراءات النظرية والدراسات السابقة

أولاً: القراءات النظرية

المجلس الأعلى للشباب والرياضة

صدر مرسوم أميري بقانون رقم (٥) لسنة ١٩٨٣ (مادة ١) بإنشاء المجلس الأعلى للشباب والرياضة ويلحق بمجلس الوزراء. (الجريدة الرسمية، ١٩٨٣).

أهداف المجلس الأعلى للشباب والرياضة

يهدف المجلس الأعلى للشباب والرياضة إلى تحقيق التكامل في أوجه النشاط في مجالات الشباب والرياضة لتكوين المواطن الصالح اجتماعياً وعقلياً وبدنياً. (الجريدة الرسمية، ١٩٨٣).

يباشر المجلس الأعلى للشباب والرياضة في سبيل تحقيق أهدافه الاختصاصات التالية:

- رسم السياسة العامة لبرامج الشباب والرياضة في مختلف المجالات ومتابعة تنفيذها والعمل على تحديد وتوحيد الأهداف والمثل العليا في كافة المجالات، وتكوين رأي عام يؤمن بأهمية خدمات الشباب والرياضة ويعمل على المساهمة فيها.
- التعاون مع الجهات المختصة في كل ما يقدم للشباب من خدمات على مستوى الدولة، وفي كل ما له تأثير على الشباب في المجالات المختلفة.
- إقرار مشروعات توفير وإعداد قادة الشباب والرياضة والإشراف على تنظيم العروض الشبابية والرياضية والمسابقات والمهرجانات الوطنية.
- الاهتمام بالطفولة كمرحلة سابقة لمرحلة الشباب تعتمد عليها.
- رسم سياسة المنشآت بالشباب والرياضة واعتماد أولويات التنفيذ موضوعة ومتابعة تنفيذها.
- وضع السياسة العامة لعلاقات الشباب في دولة البحرين. بالمنظمات والهيئات الدولية والعلمية المعنية بأمور الشباب والرياضة والمشاركة في المؤتمرات الدولية ضمن السياسة العامة للدولة.
- أدار التراخيص بإنشاء الهيئات الشبابية والرياضية الوطنية وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة.

- إبداء الرأي في التشريعات وفي مشروعات القوانين واقتراح مشروعات القوانين وذلك فيما يتعلق باختصاص المجلس وبما يكفل تنفيذ سياسته.
 - تنظيم منح الجوائز والحوافز وغيرها من وسائل التشجيع المادية والمعنوية في مجالات الشباب والرياضة.
 - بحث الميزانيات المقترحة من الجهات التنفيذية التابعة للمجلس الأعلى لتنفيذ قرارات المجلس ومشروعاته وإبداء الرأي فيها وإقرارها تمهيدا لاعتمادها حسب الأنظمة المعمول بها.
 - النظر في كل ما يرى مجلس الوزراء عرضه من مسائل تدخل في اختصاص المجلس.
- (الجريدة الرسمية، ١٩٨٣).

الهيكل التنظيمي للمجلس الأعلى للشباب والرياضة

- ولي العهد الشيخ سلمان بن حمد آل خليفة رئيسا.
- عدد من الأعضاء لا يقل عن تسعة ولا يزيد عن أحد عشر عضوا بينهم.
- عدد من الوزراء يمثلون الوزارات ذات العلاقة بشئون الشباب والرياضة.
- رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة.
- ويعين أعضاء المجلس بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة ويحدد القرار مدة عضويتهم. (الجريدة الرسمية، ١٩٨٣).

دور رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة

- الإشراف العام على أجهزة المجلس ولجانه.
- إصدار قرارات المجلس وتوصياته.
- تمثيل المجلس في صلاته بالهيئات الأخرى.
- وللرئيس أن يفوض رئيس المؤسسة العامة في بعض اختصاصاته. (الجريدة الرسمية، ١٩٨٣).

دور المجلس الأعلى للشباب والرياضة

- يجتمع المجلس أربع مرات في العام على الأقل بدعوة من رئيسة ويكون اجتماع المجلس صحيحا بحضور أغلبية أعضائه على أن يكون رئيس المجلس من بينهم، وتصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين فإذا تساوت الأصوات رجح الجانب الذي منه الرئيس.
- تكون للمجلس ميزانية تسري عليها وعلى حسابها الختامي الأحكام التي تسري على ميزانية الدولة وعلى حسابها الختامي.

- للمجلس أن يشكل من بين أعضائه ومن غيرهم لجانا تتخصص كل منها بناحية من نواحي نشاطه ويقوم المجلس بمراقبة أعمال هذه اللجان والتنسيق بينها.
- يضع المجلس لائحة داخلية تنظم سير العمل فيه وفي لجانها وفي المؤسسة العامة ويصدر بهذه لائحة داخلية تنظم سير العمل فيه وفي لجانها وفي المؤسسة العامة، ويصدر بهذه اللائحة قرار من رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة كما يعد اللوائح الداخلية المتعلقة بالشئون المالية والإدارية.
- يقدم المجلس تقريراً سنوياً ومفصلاً عن أوجه نشاطه ومشروعاته وما تم تنفيذه منها إلى مجلس الوزراء في موعد لا يتجاوز أول مايو من كل سنة. (الجريدة الرسمية، ١٩٨٣).

ومن المهام البالغة الأهمية التي قام بها المجلس الأعلى للشباب والرياضة السعي إلى دمج الأندية الصغيرة في البحرين والتي لم تكن تتوفر لديها التجهيزات اللازمة لأنشطتها.

وقد كان من الواضح أن وجود (٧٥) نادياً، في عام (١٩٧٦)، كان من شأنه تشتت جهودها وتأثر إمكانياتها، ويوجد حالياً حوالي (٥١) نادياً، ألا أن المجلس الأعلى عمل على فكرة دمج هذه النوادي في (١٦) نادياً، كبيراً وهذه العملية ستنجح للمجلس إمكانية إقامة إنشاءات نموذجية مزودة بكافة التجهيزات الرياضية اللازمة. (الخليفة، ١٩٨١).

المؤسسة العامة للشباب والرياضة

صدر مرسوم أميري بقانون رقم (٥) لسنة (١٩٨٣) (مادة ١) بإنشاء مؤسسة عامة تسمى المؤسسة العامة للشباب والرياضة تتبع المجلس الأعلى للشباب والرياضة وتعتبر الجهاز التنفيذي له وتقوم بأعمال أمانته العامة ويصدر باختصاصاتها وتنظيمها الإداري قرار من المجلس الأعلى للشباب والرياضة. (الجريدة الرسمية، ١٩٨٣).

مهام المؤسسة العامة للشباب والرياضة

- ينبثق عن المجلس الأعلى للشباب والرياضة المؤسسة العامة للشباب والرياضة .
- تختص المؤسسة العامة باقتراح وتنفيذ خطط ومشروعات وبرامج خدمات الطفولة والشباب والرياضة وفقاً لقرارات وتوصيات المجلس وذلك بالتعاون مع الأجهزة والهيئات المعنية في هذه المجالات، كما تساهم في توفير وتجهيز المنشآت الشبابية الرياضية وتوفير الفنيين اللازمين لها كما تقوم بإعداد وتدريب القيادات الشبابية والرياضية.

- على المؤسسة العامة في سبيل أدائها لواجباتها المنصوص عليها في هذا القانون من القرارات واللوائح المنفذة له أن تتعاون مع الجهات ذات العلاقة بخدمات الطفولة والشباب والرياضة.

- يكون للمؤسسة العامة رئيس وجهاز وظيفي، تسري على الموظفين والفنيين والإداريين والمستخدمين فيها القوانين والأحكام التي تطبق على موظفي الحكومة. (الجريدة الرسمية، ١٩٨٣).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للشباب والرياضة

- رئيس يصدر بتعيينه مرسوم بناء على ترشيح رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة.
- جهاز وظيفي وتسري على الموظفين والفنيين والإداريين والمستخدمين فيها القوانين والأحكام التي تطبق على موظفي الحكومة.

إدارة الشؤون الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة

تعتبر إدارة الشؤون الرياضية بالمؤسسة دعامة النشاط الرياضي والواجهة الرسمية المسؤولة عن تنفيذ السياسة العامة التي يرسمها المجلس الأعلى للشباب والرياضة والتي تهدف إلى تطوير الأنشطة الرياضية بما يتمشى والنهضة الكبيرة التي تعيشها البحرين في شتى المجالات، والعلاقة القائمة بين الإدارة والاتحادات الرياضية تقوم على أساس التعاون المستمر البناء والدعم المتزايد في سبيل رفع وتشجيع هذه الاتحادات والارتقاء بمستوى العمل والعطاء بها. وإن ما حققته المنتخبات الأهلية البحرينية من انتصارات وما رافقها من معطيات إيجابية كان لها مردود جيد على سمعة البحرين في المحافل الدولية فهي دلالة واقعة على مدى سلامة التخطيط الذي تتبناه الإدارة. (موسوعة التنظيمات الإدارية والشبابية في دول مجلس التعاون الخليجي، ١٩٨٥).

الأهداف العامة للإدارة:

تقوم الإدارة بدراسات مستمرة في سبيل زيادة الألعاب الرياضية المعترف بها دولياً وأولمبيا والسعي لتكوين اتحادات رياضية تعتنى بهذه الألعاب ونشرها لتأخذ مكانها بين الألعاب الأخرى. ولها دور بارز في تنفيذ الاتفاقيات التي تبرم سنوياً بين المؤسسة العامة للشباب والرياضة وبعض الدول والمؤسسات الرياضية.

وتدعم الإدارة وتشرف على أنشطة المعوقين والترويج الرياضي والرياضة للجميع، وفتح المراكز المختلفة لهذه النشاطات لهو دليل على التوسع في احتضان النشاطات الرياضية وإعداد القاعدة العريضة لها لتهيئة نشرها وإتاحة الفرصة للمهتمين بممارستها. (موسوعة التنظيمات الإدارية والشبابية في دول مجلس التعاون الخليجي، ١٩٨٥).

إدارة شؤون الأندية والشباب

الأهداف العامة للإدارة:

- تنفيذ السياسة العامة لرعاية الشباب.
- تنمية الوعي العام وغرس الاتجاهات الإيجابية والمواطنة الصالحة لدى الشباب عن طريق تنفيذ البرامج المختلفة.
- الإشراف على المؤسسات الأهلية التي تعمل في المجال الشبابي من الناحية القانونية والإدارية والعمل على تنمية هذه المؤسسات لتكون قادرة على تحمل مسؤولياتها في رعاية الشباب وتمكينه من القيام بدوره في تحقيق الأهداف العامة لرعاية الشباب وذلك عن طريق توفير مستلزماتها واستكمال مقوماتها من ناحية المنشآت التي تديرها.
- العناية بتمثيل مملكة البحرين في المجالات والمحافل الشبابية عربياً ودولياً ومتابعة التطورات في هذا المجال وتنسيق التعاون.
- تصميم وتنفيذ البرامج الرائدة للخدمات وتوسيع تغطيتها بما يواجه احتياجات الشباب المتنوعة وبما يضمن شمولها لكافة فئاتهم.
- توفير فرص الخدمة العامة للشباب وإشراكهم في برامج ومشروعات محلية ووطنية بما يتناسب مع قدراتهم وطاقتهم في مختلف مراحل نموهم.
- إتاحة مجالات الممارسة والإبداع في مجالات الفنون والهوايات بمختلف أنواعها.
- التنسيق مع وسائل الثقافة والإعلام ووضع برامج لمواد تثقيفية وإعلامية موجهة للشباب لتبصيرهم في مختلف مجالات حياتهم من إنجازات وطنية وثقافية وروحية وخبرات عالمية ومهارات فنية.
- العناية ببرامج الترويج، والتنسيق في ذلك مع الهيئة البلدية ووزارة الإسكان والعمل على توفير الخدمات الترويحية في كلفة إنحاء البلاد.
- وضع نظم للحوافز والتشجيع والتنافس الإيجابي في مجالات التمييز والاقتدار في ميادين الإبداع الفني والخدمة العامة.
- إعداد البحوث والدراسات المتعلقة برصد أوضاع الشباب الاجتماعية والثقافية والفنية.

- العناية بتنظيم نشاط أبناء أعضاء النادي وتوجيههم وإقامة المسابقات بينهم وغير ذلك من الأمور التي تساعد على تنشئتهم تنشئة صالحة، مع العناية بتكوين فريق الناشئين لمختلف اللعاب واعدادها للبطولة.
- البت في طلبات العضوية.
- بحث الشكاوي التي تقدم من الأعضاء أو ضدهم والفصل فيها وتوقيع الجزاءات وفقاً للائحة الداخلية وفي حدود أحكام هذا النظام.
- وضع اللائحة الداخلية والنظم الكفيلة بتنظيم شئون النادي من النواحي الإدارية والمالية، وإصدار القرارات والتعليمات التي تضمن حسن سير العمل بالنادي ومراقبة تنفيذها.
- تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث وتنظيم شئون وأنشطة النادي المتنوعة سواء من بين أعضاء المجلس أو أعضاء النادي، ويجوز الاستعانة في ذلك بخبراء من خارج النادي.
- اعتماد قرارات المكتب التنفيذي.
- الموافقة على العقود والاتفاقيات التي تبرم باسم النادي.
- تحديد المصرف الذي تودع فيه أموال النادي.
- دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية إلى الانعقاد وتنفيذ قراراتها.
- وضع التقرير السنوي لنواحي النشاط المتنوعة في النادي وعرضه على الجمعية العمومية.
- إعداد الحساب الختامي عن السنة المنتهية، ووضع مشروع الميزانية المقبلة تمهيداً لعرضها على مراقب الحسابات والجمعية العمومية.
- بحث المقترحات التي تقدم من الأعضاء قبل عرضها على الجمعية العمومية.
- تعيين العاملين بالنادي وتقرير مرتباتهم وعلاواتهم ومكافآتهم واتخاذ الإجراءات التأديبية قبلهم طبقاً لأحكام قانون النادي.
- البت في قبول استقالة أعضاء المجلس.
- التحقق من توافر الشروط المقررة في المرشحين لعضوية مجلس الإدارة وأخطار المؤسسة العامة للشباب والرياضة بملاحظاته عليها. (الجريدة الرسمية، ١٩٩٠).

الإدارة:

أن دراسة الإدارة هامة للجميع لأن أي منظمة أو مؤسسة، تتأثر كثيراً بممارسات مديريها، سواء كانت مؤسسات تجارية أو مصانع أو مدارس أو أندية رياضية.

وعليه فإن تعلم الإدارة أمر حيوي وبالغ الأهمية للمواطن العادي، وضرورة ملحة للمدير أي كان مستواه الإداري لكي يكون مديراً كفاً، والإدارة الجيدة وسيلة وليست غاية، حيث أن الهدف النهائي للإدارة هو إشباع حاجات المجتمع، وتحقيق الأهداف المنشودة.

"فعلى المديرين في كافة المنظمات أن يكونوا على وعي تام بأهداف العمل الجماعي، ومقاييس إنجاز هذه الأهداف ومحاولة تحقيقها بأقل قدر من التكلفة، وفي هذا الصدد ينبغي على المرؤوسين أن يكونوا على دراية بهذه الأهداف، حتى يتسنى تحقيقها بأقصى فعالية وكفاءة ممكنة.

ويلاحظ أن الكثير من الممارسين في الواقع العملي دائمي الادعاء بأن المشكلة تكمن في الإدارة (أي في الإدارة العليا للمنظمة)، حتى نائب الرئيس عندما يتحدث عن أي مشكلة يشير إلى الرئيس على أنه مصدر المشاكل. هذا بالرغم من أن كل فرد مسئول عن وحدة تنظيمية معينة (سواء كانت إدارة أو قسم) عليه أن يحل مشاكل وحدته. وفي هذا الصدد يجب الحصول على تعاون جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية على حل المشكلات المختلفة داخل المنظمة". (الصحن، وآخرون، ٢٠٠٠).

إن الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر حسبما يرى (الشرقاوي، ١٩٩٢) بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي أدت إلى ظهور العديد من الظواهر. فكبُر حجم المنظمة تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى التخصصات الإدارية الدقيقة، ويتطلب معه التنظيم والتنسيق والرقابة الفعالة. وكذلك وجود الانفصال بين المنظمات وملاكها، الأمر الذي يظهر أهمية الرقابة والتنظيم. كذلك تزايد المنافسة الشديدة في الأسواق، الأمر الذي يتطلب زيادة مقدرة الإدارة في التجديد والابتكار في طرق الإنتاج من قبل مديرين يعنون بمصالح المنظمات لتحقيق الوفورات الاقتصادية. أيضاً الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية. وضرورة الإدارة واضحة في التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط والتنظيم والتنبؤ لمواجهةها والتأقلم معها.

نجد مما سبق أن الإدارة الفعالة سمة يعتمد عليها نجاح الدول في بلوغ أهداف خطط التنمية، وكذلك المنظمة والهيئات في تحقيق أهدافها المرجوة.

يستخدم مصطلح الإدارة في اللغة العربية بعدة طرق، فالإدارة بمعنى مدير يقصد بها ذلك الشخص أو الموظف الذي يشغل وظيفة المدير، والإدارة بمعنى دائرة أو وحدة تنظيمية، يقصد بها مجموعة الأفراد الذين يرأسهم المدير، وغالباً ما نستخدم الإدارة بمعنى جهاز أو نظام

أداري عندما نتكلم عن مجموعة الأشخاص الذين يشكلون جهازاً ويؤدون مسؤوليات إدارية وليس مدير معين أو دائرة معينة. أما استخدام مصطلح علم الإدارة فهو مجموعة المعرفة حول ظاهرة الإدارة تم التوصل إليها بطريقة علمية عن طريق الدراسة.

وبهذا نرى أن الإدارة كلمة ليس لها معنى واحداً له صفة القبول العام، إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة. (برنوطي، ٢٠٠٠).

و لقد تعددت التعاريف التي قدمت لتفسير معناها، حتى يمكن القول أن الكتابات الإدارية تتضمن عدداً من التعاريف بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة، مما أدى إلى اختلاف في التفسير، لهذا الاختلاف خاصة تتصف بها الميادين العلمية النامية بسبب افتقارها إلى المفاهيم المقبولة، كما أن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمعنى كلمة الإدارة لاقى الكثير من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف، ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف.

فالإدارة مثلها مثل باقي العلوم الاجتماعية قد طرأ عليها الكثير من التطورات التي أضافت أبعاداً جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت. (الصحن، وآخرون، ٢٠٠٠).

"ويعرفها البعض بأنها طريق تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية (المواد الأخرى) لتحقيق الأهداف". (Prid., ١٩٩٦).

"كما يصفها جريفين (Griffin, ١٩٩٩) هي مجموعة الأنشطة (تشمل التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والسيطرة) موجهة نحو الموارد (بشرية، مالية، معلوماتية... الخ)".

"أما سيسك (Sick, ١٩٦٩) فيقول في تعريفه أن الإدارة هي تنسيق الموارد من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على أهداف محددة".

"ويقول فايول Fayol في تعريفه للإدارة: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. (اللوذي، ٢٠٠٠).

"كذلك الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة عالية". (مرسي، الخشروم، ١٩٩٨).

تصف الباحثة الإدارة بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة، والمرتبط بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك، باستخدام الإمكانيات المتاحة وفقا للأسس والمفاهيم العلمية. أي أن الإدارة تشمل مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يقوم بها المدير والعاملين معه باستخدام أفضل الأدوات والطرق والوسائل لتحقيق الأهداف المرجوة.

أهمية الإدارة في المجال الرياضي

يعتبر المجال الرياضي من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية، حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتفرعة، والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة.

فالتربية البدنية أو الرياضة هي وسيلة من الوسائل التربوية التي تعمل على إعداد الفرد المتكامل بدنيا واجتماعيا ونفسيا، وذلك من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة، سواء كانت فردية أم جماعية، وذلك لا يتم إلا بتوافر القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمي أو التدريبي أو الترويحي. (الشافعي، عبد المقصود، ١٩٩٩ - أ).

"ومن هنا يتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد، وحتى تتمكن التربية البدنية والرياضية من تحقيق أهدافها المنشودة لابد من اتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها، ويستلزم الأسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة من خلال سياسات وقرارات وإجراءات موضوعة تحدد الإطار العام للعمل ويتمكن العاملون بمقتضاها من التخطيط والتنظيم وصولاً لتحقيق الأهداف.

ولقد حظيت تطبيقات العلوم المختلفة في المجال الرياضي باهتمام العديد من علماء هذه العلوم. وقد بدا واضحا جليا إسهاماتها المؤثرة في كافة مناحي هذا المجال الخصب، ومع استمرار التقدم العلمي، وبالتالي تأصيل تطبيقاته في التغلب على العديد من مشكلات هذا المجال التي انحصرت في كيفية إدارته وتنظيمه، والتخطيط له، ومتابعة وتوجيه نتائجه. وقد أظهرت هذه المشكلات حاجة العاملين في مجال الرياضة والتربية البدنية إلى التأكيد على أهمية اتباع مبادئ الإدارة العامة، وما تشمله من أصول وقواعد تعتبر حجر الزاوية في نجاح أي عمل". (حسام الدين، مطر، ١٩٩٧).

ولا تفني وفرة الإمكانيات المادية من تحقيق المنشأة الرياضية لأهدافها ما لم يتواجد الفرد الإداري القادر على تحديد أهداف المنظمة، والأسلوب الأمثل في الوصول إليها، وتوزيع الأفراد في العمل، والتنسيق بين مختلف الجهود والاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية.

وتلعب الإدارة دورا هاما ورئيسيا في جميع مجالات التربية الرياضية، سواء على مستويات الهيئات الرياضية، أو المؤسسات التربوية، أو حتى مستوى الفرق الرياضية، بالاعتماد على الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها المختلفة، كالخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة. ومما هو جدير بالذكر أن الفشل الذي قد يصيب أحد مجالات التربية الرياضية، يكون بسبب غياب الإدارة السليمة. (شرف ، ١٩٩٠).

وترى الباحثة أن الإدارة الرياضية تتطلب تحديد إطار عمل واضح للعمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها. فمدير النادي الذي يخطط ولا ينظم لخطته ولا يوجه ولا يتابع هذا التخطيط، لن يكون قادرا على تحقيق الأهداف، وكذلك المدرب لا يستطيع أن يحرز النتائج المرجوة من هذا الفريق، فلإدارة السليمة أهمية في تحديد مراحل العمل والانتقال بينها في تتابع وإيقاع سليم يقلل من ظهور المشكلات الناتجة عن الارتجال، وتساعد على سرعة اكتشافها والعمل على حلها، ونشاط حتمي لكل جهد جماعي.

وظائف الإدارة

نلاحظ مما سبق أن تحقيق أهداف العمل الجماعي يتم من خلال القيام بالعمليات الإدارية للتنسيق والاستخدام الفعال للموارد المتاحة، وتشكل مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك ما يسمى بالوظائف الإدارية.

وبالنظر إلى الكتابات الإدارية المختلفة، نجد أن اتفاقاً ملحوظاً بين المفكرين في ماهية الوظائف الإدارية التي يجب على المدير الاضطلاع بها لتحقيق أهدافه، على الرغم من قيام بعض الكتاب بتوسيع مدى هذه الوظائف.

فعلى سبيل المثال، نجد أن فايول قد تناول وظائف الإدارة في التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، وبينما يضيف بعض الكتاب الآخرين وظيفة اتخاذ القرارات إلى المزيج السابق للوظائف الإدارية، فإن البعض الآخر يعتبر وظيفة التشكيل Staffing من ضمن الوظائف الأساسية. (حنفي، الصحن، ١٩٩١).

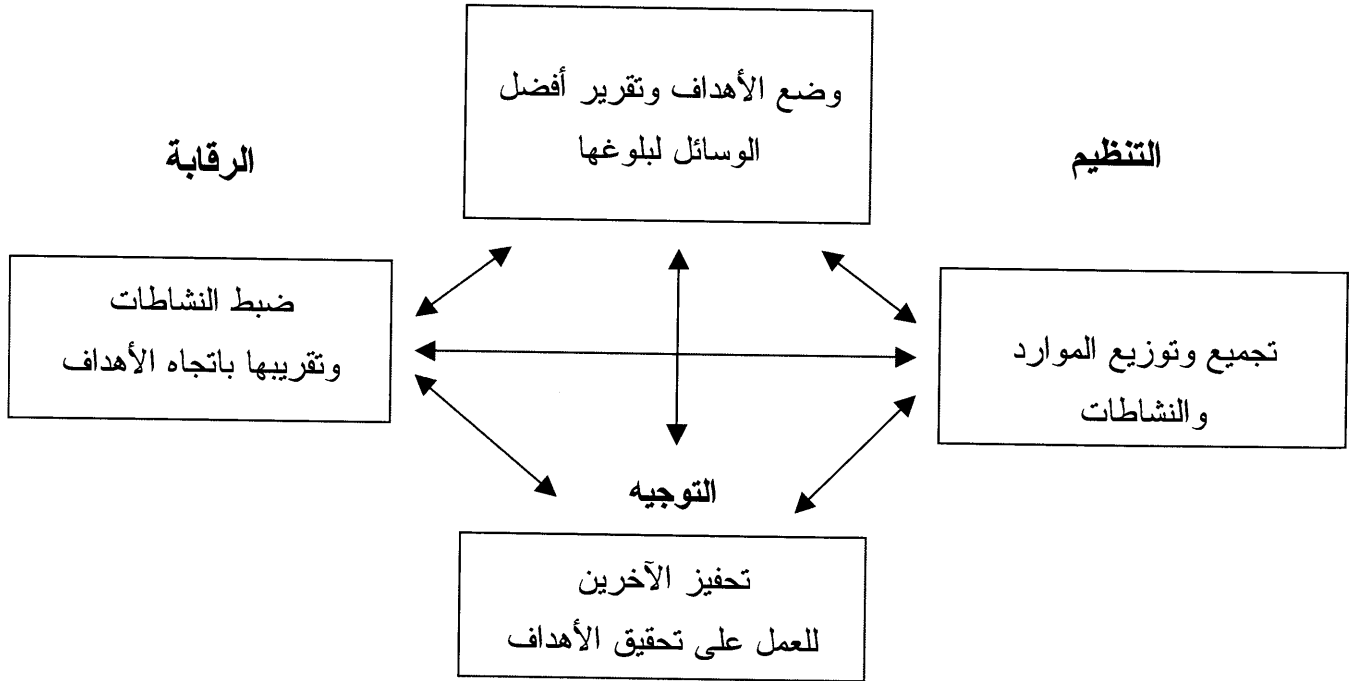
ويمكن النظر إلى العملية الإدارية من خلال أربعة وظائف أساسية تشكل فيما بينها مزيجا متكاملا يمكن للمدير من خلالها الوصول إلى أهداف وحدته وهي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابة.

وتتشابك هذه الوظائف فيما بينها، وتجعل من معظم رجال الإدارة يستخدمون خليطا منها، وخاصة فيما يتعلق بإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها مؤسساتهم. ويبين الشكل رقم (١) أدناه الوظائف الإدارية الأربعة، ويظهر تشابكا فيما بينها.

شكل (١)

التخطيط



(بلوط، ١٩٩٨)

التخطيط

لا يعتبر التخطيط وظيفة أساسية فقط من وظائف الإدارة، أو عنصرا من عناصر اتخاذ القرار المناسب، بل يمثل استراتيجية من استراتيجيات الحياة للفرد والمجتمع والمؤسسة. يعتبر اصطلاح التخطيط من الاصطلاحات الشائعة، ليس فقط في مجال العلوم الاقتصادية، بل في مجال العلوم السياسية والاجتماعية والإدارية. (شبحا، ٢٠٠١).

فالتخطيط أشبه بوضع افتراضات أو تنبؤات عما ستكون عليه الأوضاع في المستقبل، ثم وضع رسم خطط أو طرق لتحقيق الأهداف المطلوب الوصول إليها، واضعين في الاعتبار الوسائل والأدوات والمواد والعناصر الواجب استخدامها، وكيفية ومتى استخدامها لتنفيذ الأعمال.

ومنها نستطيع القول أنه لا عملية إدارية ولا إدارة بدون تخطيط، بل وكما يقول (ابوالعينين، ٢٠٠٢) إن أهم ما يميز الإنسان عن سائر المخلوقات، هو النظر إلى المستقبل والإعداد له، مما يستلزم تصورا وتنبؤا لما يمكن أن يكون عليه الحال في المستقبل.

التنظيم

رأينا أن التخطيط من أهم وظائف العملية الإدارية، بل إنه لا عمل إداري بدون تخطيط، وأن المدير الناجح هو الذي يحدد معالم الطريق الذي تسلكه المنظمة أو المؤسسة في المستقبل من خلال الخطط التي يضعها للوصول إلى الأهداف المرجوة من ذلك، وتمثل عملية التنظيم المرحلة الثانية من مراحل العملية الإدارية، كما تعتبر من أهم وظائف الإدارة حيث لا تستطيع الإدارة دون تنظيم سليم أن تقوم بتنفيذ الأهداف العامة.

"يقول المفكرون أن وظيفة التنظيم شأنها شأن باقي الوظائف المكونة للعملية الإدارية تتصف بالعمومية والشمول والترابط، فهي تطبق في النشاط الإنتاجي للمصانع والمنظمات والمؤسسات، كما تتصف بشمولها الواجبات والحقوق لكل مهمة ولكل مركز ولكل وظيفة في المنظمة، ووظيفة التنظيم ترتبط أيضا بباقي الوظائف المكونة للعملية الإدارية، فبدون التنظيم لا يمكن القيام بتنفيذ الخطط، كما أنها ضرورية لتحديد مسئولية الانحراف عن التنفيذ ومكاملة لوظيفة الرقابة". (الشرقاوي، ١٩٩٢ - ب).

وينظر إلى التنظيم بوجه عام على أنه النشاط الذي يقوم به المدير لتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للقيام بها، وإذا كان التخطيط يهتم بتحديد الأهداف والوقت الذي يجب تحقيقها منه، فإن التنظيم يهتم بكيفية تحقيق الأهداف وكذلك تحديد المهام والمسئوليات للأفراد والعاملين، وبذلك لا تنتهي مهام المدير بوضع الخطط ورسم السياسات المستقبلية، بل عليه أن ينظم دور العاملين لضمان تنفيذ العمل على أكمل وجه.

التوجيه

"علمنا أن الإدارة تتكون من عدة وظائف تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم وهي مراحل تسبق البدء بالعمل أو بالأحرى ترسم السياسة العامة للقيام بالأعمال من أجل تحقيق الأهداف.

التخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال، فهي مراحل تجهيز قبل التنفيذ، لذلك فمن الضروري للإداريين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بمرءوسيههم وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم عن كيفية إتمام الأعمال، وذلك بالشرح والوصف والتوجيه وضرب الأمثلة ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري ويكونون لهم بمثابة القادة في أفعالهم وتصرفاتهم". (سيد الهواري، ١٩٩٦).

ويقول (القريوتي، ٢٠٠١) تتطلب مهمة التوجيه من الرئيس أن يتمتع بقدرة على التأثير في المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقاً للخطط المرسومة بما يحقق الأهداف التنظيمية ويمكن تعريف مهمة التوجيه بأنها عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل جهود طيبة وتنسيق جهودهم الجماعية بتحقيق الأهداف المحددة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

ويرى بعض الكتاب أن التوجيه هو الوظيفة الإدارية الأولى، على أساس أن المدير يمكنه أن يعهد بالكثير من أعباء الوظائف الإدارية الأخرى إلى الغير ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسئولية توجيه العاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته. (الشرقاوي، ١٩٩٢).

وعلى ذلك تمكنت الباحثة من استخلاص تعريف للتوجيه بأنه الوظيفة الإدارية المختصة بمتابعة وتوجيه الموظفين أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة وتحفيزهم لتحقيق الأهداف. مما يتطلب إن يبقى المدير على اتصال دائم ومستمر بموظفيه بصورة مباشرة أو غير مباشرة وأن يكون قادراً على فهم طبيعتهم وكيفية التعامل معهم بالطرق والوسائل المناسبة.

الرقابة وعناصر العملية الإدارية:

سبق وان تحدثنا عن التخطيط وهو المرحلة الفكرية التي تسبق التنفيذ في العمليات الإدارية ثم التنظيم وهو تحديد المسؤوليات والسلطات للأعمال المطلوب تنفيذها والتوجيه وهو إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال بقي من عناصر العمليات الإدارية التأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لما نريد إتمامه وهذا ما يسمى الرقابة ،وهنا نكون قد وصلنا إلى آخر وظيفة إدارية من وظائف المدير بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه. (سيد الهواري ،١٩٩٦) .

وترى الباحثة أنه بهذه الوظيفة (الرقابة) نعود من حيث بدأنا فأنا وضع الخطط ورسم السياسات القائمة على حسن توزيع واستخدام الموارد والإمكانيات باتجاه تحقيق الأهداف وإعداد التنظيم وما يصاحبه من تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والسلطات ليقوم كل الأفراد والعاملين بأداء مهماتهم على أحسن وجه وبتنسيق متبادل في ظل توجيه دائم ومتابعة لتنفيذ تلك الخطط وما تحتويها من برامج بعد كل ذلك تأتي عمليتنا الأخيرة التي بواسطتها ومن خلالها تضمن الإدارة بأن ما يتم تنفيذه وما هو جاري العمل فيه الآن مطابق تماما لما هو مطلوب أي التأكد من عملية تحقيق الأهداف المرجوه من ذلك العمل.

تعريف الرقابة:

تدفقت الرقابة على الأجهزة الحكومية مع ظهور الدولة المنظمة ووجود أجهزة تابعة لها وذلك تلبية لحاجات السلطة المركزية إلى معرفة ما يجري بعيدا عنها في المناطق الخاضعة لسلطتها ولكي تفرض على ممثليها في هذه المناطق احترام توجيهاتها والتقييد بقراراتها، لذا فإن الرقابة وثيقة الصلة بالأهداف المراد إنجازها كما أن ارتباط الرقابة بطبيعة الأعمال وأوجه النشاط المختلفة قد أدى إلى ضرورة تطوير أهداف وأنماط الرقابة لكي تساهم في تطوير الأعمال وأوجه النشاط والتخصصات المختلفة مما تطلب استحداث أساليب الرقابة الإدارية والرقابة الفنية وتوفير المراقبين المؤهلين في شتى ميادين التخصص التي تشملها الهيئة أو المنظمة. (منقاره، ١٩٩٦).

"أن الرقابة تعد الوسيلة أو العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأهداف التي تم تحديدها من قبل المسؤولين بالهيئة أو المنظمة يتم تحقيقها بطريقة مرضية".

وقد طرأ تغير في أهداف الرقابة مما جعل هدف الإدارة لا يقتصر على مجرد التفكير من أن أوجه النشاط والأعمال والخدمات تؤدي في حدود ما يسمح به القانون واللوائح ووفقا للتعليمات والإجراءات فحسب، بل أصبح الهدف التأكد من أن تلك الأعمال تؤدي بأفضل طريقة ممكنة وتحقيق أفضل النتائج وذلك في إطار العوامل التي تفرضها طبيعة النشاط والاعتبارات المالية والسياسات والقوانين واللوائح التي تحكم سير العمل. (اللوزي ، ٢٠٠٠).

كما حدث تطور في أساليب الرقابة، فقد تطورت واصبحت لا تعتمد على أساليبها التقليدية القائمة على عدم الثقة والشك وتصيد الأخطاء. بل أصبحت تطبق الأساليب الإيجابية والبناء التي لا تهتم فقط بالكشف عن السلبيات بل اهتمت بكيفية تصحيحها وبالكشف أيضا عن الإيجابيات وتوضيح نقاط القوة والتفوق وتمكين الإدارة من التعرف على ميزات العاملين ومن ثم مكافأة المجدين وتقديرهم، مما يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم على إتقان العمل. (سيد الهواري، ١٩٩٦).

ومن ثم فقد أصبح فن الرقابة يقتضي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتأكيد على الجوانب الإيجابية للرقابة بدلا من استخدام أسلوب الرقابة القائم على عدم الثقة والذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين ودفعهم إلى السلبية في العمل تجنباً للخطأ وللتعرض للمسئولية.

ويقول (القريوتي، ٢٠٠١) أن عناصر العملية الإدارية ترتبط ببعضها البعض ارتباط وثيقا وبشكل تكاملي وتتصل وظيفة الرقابة بشكل رئيسي بعملية التخطيط إذ أن عملية الرقابة تعني

"مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مساري انحراف عن الخطة".

أما عن علاقة الرقابة باتخاذ القرارات فإنه في ضوء ما تسفر عنه تقارير الرقابة يتخذ المديرون القرارات اللازمة لتصويب الأمر، فإذا ثبت من خلال الرقابة أن هناك خلل بالأهداف الموضوعية وفي أداء العاملين أو قصور بالموارد والإمكانات المتاحة أو حدوث تدخل بالاختصاصات أو عدم وجود صلاحيات كافية تتناسب مع المسؤوليات المطلوب أدائها فإن ذلك يستلزم اتخاذ قرارات جديدة لإعادة الأمور إلى نصابها لتصحيح الأخطاء.(الخشروم ، مرسى، ١٩٩٨).

لذلك فالرقابة هي جوهر العملية الإدارية تحتاجها في كل أنشطتها للتأكد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت فكل الأنشطة التي تحتاج إلى تمويل ومراقبه إنتاج تحتاج لعملية الرقابة. وممارسة وظيفة الرقابة تقع على عاتق كل مدير مكلف بتنفيذ الخطط حيث يتابع ويتأكد من ان ماتم إقراره ينفذ بشكل سليم ويحقق الأهداف فهي جزء من وظيفة المدير التي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه وتصحيح الانحراف إذا وجد". (عسكر، ١٩٨٧).

بالرغم من أن مفهوم الرقابة تطور كغيره من المفاهيم الأخرى إلا أن البارز في تطوره هو أن المفاهيم الجديدة لم تدع إلى إلغاء ما سبقها بل جاءت مكمله لها فأضافت أمورا لم تكن معتبرة من قبل ضمن إطار الرقابة وممارستها ولا شك في أن التحول الواضح في تطور عمل الإدارة هو الذي جعل الرقابة عملا فاعلا بعد أن كان مقتصرًا على التحقق من أمر محدد وتوضيحا لما ذكرناه سنعرض التعاريف العديدة التي أعطاها الباحثون ومفكرو العلم الإداري للرقابة.

"عرفها ماسينييه Massena بأنها العمل الذي يقارن فيه المسؤول في هرميه معينه بين العمليات المنفذة ومراجع محددة مسبقا وهذه المراجع يمكن أن تكون الأوامر المعطاة أو المقاييس الواجب أداؤها لأن الرقابة هي في نهاية الأمر مقارنة بين ما تم تنفيذه مع ما كان ينبغي أن ينفذ بغية قياس الفوارق بينهما. (Michel،Joues ،١٩٩٧).

"كما عرف البعض الرقابة بأنها التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة". (حبيش، ١٩٩٧).

" أو أنها التأكد من أن ما تم أو يتم تنفيذه مطابق لما أريد إتمامه". (منقاره، ١٩٩٦). ومن الملاحظ أن جميع هذه التعاريف تبقى عملية الرقابة ضمن إطار التحقق من المطابقة مما يسبغ عليها طابع السكون من حيث أن تعاريف أخرى لها تخرجها من هذا الإطار لتعطيها طابعا محركا للأنشطة لا بقائها في المسار المؤدي لتحقيق الأهداف.

حيث يعرفها البعض على أنها :

"تأمين حصول نتائج العمل بالصورة الموافقة للأهداف التي وضعتها المؤسسة أو أنها السيطرة على الأمور والإمساك بها والتحكم بمسارها وتوجيهها في الاتجاه المرغوب". (Meyer، ١٩٨٣).

"أوهي وظيفة إدارية تتطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعية أو الخطط المرسومة قد حققت ونفذت". (الشوناني، ١٩٩٠).

"وتعرف الرقابة بأنها الوظيفة التي يتم من خلالها متابعة وضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة بهدف التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب أو المخطط بمعنى آخر " الرقابة هي الوسيلة التي تسمح للأداء بالتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط". (الخشروم ، مرسى، ١٩٩٨).

"وتتمثل وظيفة الرقابة في مقارنه ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي عن الأداء التخطيطي". (حنفي، الصحن، ١٩٩١).

الحاجة الي الرقابة:

أن الحاجة إلى الرقابة تظهر من واقع أن الأهداف والخطط والسياسات التي يقوم على أدائها الأفراد والعاملون وتتم في ظروف مختلفة وبأدوات ومناطق وأوقات قد لا تكون بالصورة المثالية المتوقع لها أن تنجز فيها. لذلك من المحتمل أن لا تتشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل ومعنى ذلك أن تظهر الانحرافات التي تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

أن ضرورة الرقابة ترجع إلى عدم قدرة المدير على التنبؤ الكامل بالمستقبل فمتى ما استطاع المدير أن يتنبأ تماماً بحجم الطلب على السلعة أو بالأحوال الاقتصادية العامة أو بحجم الموارد المتاحة أو بالتكاليف أو مستوى أداء الأفراد فإن الحاجة إلى الرقابة سوف تختفي. (عطية، ١٩٩٤).

على أن الرقابة لا يقتصر دورها في التعرف على العوائق التي تعترض تنفيذ الخطة والعمل على أزالتها، بل يمتد هذا الدور ليشمل النظر في تعديل الخطة ذاتها في إطار الإستراتيجيات البديلة التي نظمتهما عمليات التخطيط.

يرى هنري فايول Henri Fayol أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقق من أن كل شئ يحدث وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة كما تهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلافي وقوعها أو تمنع حدوثها مرة أخرى ومن نتائج المتابعة يمكن التعديل والتبديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل إلا أن

ذلك لن يتم إلا إذا توافرت المصادر السليمة للمعلومات وكذلك وسائل الاتصال الصحيحة. (المنيري، بدوي، ١٩٩١) .

"ويقول (زيارة، ٢٠٠٠) أننا ننظر للرقابة على أنها نظام تتم من خلاله عمليات متابعة الأنشطة لمنع حدوث الانحراف واكتشاف ذلك أن لم يكن منعه ممكناً والعمل على تصحيحه إن حصل فعلاً، فصميم فاعلية نظام الرقابة هو التأكيد على أن إنجاز كافة الأنشطة في منظمة الأعمال يسير وفقاً لما هو مطلوب باتجاه تحقيق الأهداف أولاً وأخيراً. فالرقابة لا تكون عن الماضي فقط بمعنى أنها لا تهدف فقط إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء التي حدثت أو حتى أثناء حدوثها وإنما هي كالتخطيط تنظر إلى الأمام وتهدف إلى تلافي الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها".

وفي هذا تختلف الرقابة الإيجابية عن الرقابة السلبية التي تنتظر وقوع الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة والضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة وتلافي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات. (أبو النصر، ١٩٩٦) .

"ويحدد (ابراهيم، ٢٠٠٠) الأسباب التي تجعل الرقابة الإدارية أمراً ضرورياً في ثلاثة أسباب هي معرفة أي فرد من الأفراد ينفذ العمل والتحقق من أنهم على علم بما ينبغي القيام به فقد تكون الأخطاء الصغيرة ليست ذات دلالة ولكن تأثيرها المتراكم مع الزمن ينعكس سلباً على الإنجاز .

والسبب الثاني الذي يظهر أهمية الرقابة هو الخاص بالتغيرات الجارية التي تواجه المنظمات والمسؤولين فهذه الخاصية الديناميكية للبيئة الداخلية والخارجية توضح أهمية العلاقة بين التخطيط والرقابة حيث يضع المسؤولون الأهداف والخطط التي تستلزم وقتاً لتنفيذها، وخلال تلك الفترة تحدث تغيرات عديدة، ويستدعي بعض التعديل، هكذا نجد أن الرقابة المصممة بطريقة جيدة تساعد المسئول على التنبؤ ومراقبة وتعديل الخطط والأهداف لتتلاءم مع هذه التغيرات.

السبب الثالث لأهمية الرقابة، يرجع إلى تعقد المنظمات وكبر حجمها في الوقت الحاضر فكلما كانت المنظمة صغيرة استطاع المسئول ملاحظة الأنشطة بنفسه لكن مع الكبر في حجم مجال النشاط فإن المسؤولين على الأداء الكلي لا يستطيعون أن يراقبوا بأنفسهم كل الأنشطة وهذا يظهر مدى الحاجة إلى نظام رقابي رسمي".

أغراض الرقابة

أهم الأغراض المرتبطة بعملية الرقابة:

- التأكد من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم احترامها وتطبيقها، وأن العمل التنفيذي يسير وفقا لما هو مخطط له.
- الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر في كفايته.
- التأكد من أن السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة وأن الاعتمادات المالية تتفق فيما هو مخصص لها.
- التأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة تقوم بمتابعة كل الأعمال التي تشرف عليها.
- التأكد من أن الرئاسات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح ويسر، وذلك حتى تتم عملية التنسيق للأعمال وتوجيه العاملين واتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الموقف.
- الاكتشاف المبكر للأخطاء ولسوء التصرف وللانحرافات التي قد تحدث أثناء سير العمل.
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للعاملين يتم مراعاتها، وأنه لا يوجد أي تعسف في استخدام السلطة وأن الجميع سواسية أمام القانون.
- تحقيق الترشيح والاقتصاد في الإنفاق وذلك من خلال الحد من الإسراف وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية.
- التأكد من أن الأعمال الفنية تؤدي على أكمل وجه ممكن ووفقا للقواعد والأصول العلمية وفقا لمجال التخصص الفني.
- التأكد من أن الخدمات المقدمة من المنظمة أو الهيئة يتم استفادة جميع المعاملين منها وبدون إحداث تفرقة فيما بينهم.
- ترشيح عملية اتخاذ القرار. (درويش، وآخرون ، ١٩٩٦) .

مبادئ الرقابة:

"فيما يلي سوف نوضح مبادئ الرقابة التي تتمثل في:

- الرقابة الداخلية
- الرقابة الخارجية
- الرقابة الفنية
- الرقابة الإدارية
- الرقابة المالية

الرقابة الداخلية:

يقصد بالرقابة الداخلية ذلك النوع من الرقابة الذي تمارسه كل وزارة أو هيئة أو منظمة أو إدارة على أوجه النشاط والمهام التي تؤديها. فالرقابة الداخلية تمتد على جميع العمليات التي تؤديها الوحدات التنظيمية كما تمتد خلال المستويات المختلفة للتنظيم إذ يقوم بالرقابة كل رئيس إداري في دائرة رئاسته وطبقاً للخطط الموضوعية وبذلك تمتد الرقابة لتشمل مختلف أرجاء التنظيم وفي كافة المستويات ويكون عمل الإدارة العليا في أي منظمة مراقبة الأعمال المتعلقة بالمشروع ككل، وإلى جانب الرقابة المفروضة بحكم التدرج الرئاسي يوجد في الكثير من المنظمات الإدارية أجهزة متخصصة للرقابة والتفتيش ومن أمثلتها:

وحدة الرقابة المالية

وحدة الحسابات

قسم التفتيش العام

قسم التفتيش الفني

ويكون هدف تلك الأجهزة المتخصصة هو الرقابة والتفتيش على سير العمل بالوحدات التنظيمية والإدارية للتأكد من تنفيذ السياسات التي تقرر بما يحقق الصالح العام للهيئة ومن حسن استخدام الموارد البشرية والمالية والمرافق والمنشآت الرياضية". (درويش، وآخرون، ١٩٩٦).

- الرقابة الخارجية:

"أما الرقابة الخارجية، فأجهزتها عادة ما تتبع الجهاز التنفيذي أو رئاسة الدول، مما يحقق لها مكانه مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالية تمكنها من حرية العمل. وفي الغالب يمارس ذلك النوع من الرقابة بواسطة جهاز مركزي مستقل يقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة. وعادة ما ينصرف ذلك النوع من الرقابة إلى الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والمسائل المالية أكثر مما يهتم بالجوانب التخصصية والفنية ومن الضروري هنا أن نفصل بين أجهزة الرقابة الخارجية وبين الأجهزة التنفيذية سواء كانت تلك الرقابة مركزية أم لا مركزية فإن الأجهزة التنفيذية تكون مسئولة مسئولية كاملة عن الوحدات والأقسام التابعة لها. وكقاعدة عامة فإن أجهزة الرقابة الخارجية تعمل لصالح مستوى تنفيذي أعلى فإذا كان (على سبيل المثال) جهاز الرقابة تابعاً لرئيس الوزراء فإن دور هذا الجهاز هو إعطاء صورة عن الموقف للرئيس الذي يتبعه الجهاز لكي يصدر الأمر بما يراه.

- الرقابة الفنية :

الرقابة الفنية تتناول المهام التي أنشئت من أجلها الإدارة فالرقابة الفنية في وزارة التربية مثلاً تختص بالمسائل التعليمية وتقويم المعلمين. " (درويش، تكلا، ١٩٩٥).

- الرقابة الإدارية:

"أما الرقابة الإدارية فتتصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة في تحقيق المهمة الأصلية للإدارة فتتعلق بمراقبة حسابات الوزارة أو مراقبة طرق المشتريات مثلاً إلا أن تعبير الرقابة الإدارية بصفة عامة عادة ما يقصد به الرقابة الداخلية على الإدارة سواء تعلقت بالمهمة الأصلية للمرافق أو بالأعمال الأخرى التي تتم للمساعدة على إنجاز تلك المهمة.

- الرقابة المالية:

وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات والاستثمارات والتبرعات والإيرادات الثابتة والتأكد من الوفاء بالالتزامات في مواعيدها ومقارنه الوضع الفعلي (المادي) بالموازنة التخطيطية النقدية للمصروفات، كذلك الرقابة على مدى استخدام الاعتمادات المالية استخداماً اقتصادياً مثمراً " (درويش، وآخرون، ١٩٩٦).

- مجالات الرقابة:

"الرقابة شأنها شأن وظائف الإدارة الأخرى وظيفة يمارسها المدير أياً كان مستواه الإداري في حدود الخطط والسياسات التي له سلطة على وضعها وتقريرها. وفيما يلي أمثلة للمجالات التي تمارس فيها وظيفة الرقابة سواء على مباشرة الوظائف الإدارية أو على أوجه نشاط معينة في المشروع أو على الأداء الكلي للمشروع.

- الرقابة على الأهداف:

وذلك للتأكد من أن جميع الجهود تبذل لتحقيق الأهداف التي قام من أجلها المشروع وإن هذه الأهداف واضحة لكافة العاملين بالمشروع وبحث مدى الحاجة إلى شرحها وتفسيرها.

- الرقابة على الإجراءات:

وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أحسن أسلوب ممكن لتنفيذ العمل.

- الرقابة على تهيئة أفراد القوى العاملة:

وذلك لمراقبة مدى الالتزام بسياسات الاختيار والتعيين وبرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات الأجور والمرتبات وتقييم الوظائف كذلك للتحقق من أن كل فرد يعمل في قسم أو منشأة ذو صلاحية مستمرة لتأدية العمل المنوط به على أساس المعدلات والمقاييس الموضحة ببرنامج العمل.

- الرقابة على سلامة المنشآت والأجهزة:

التأكد من أعمال الصيانة اللازمة لسلامة المنشآت والأجهزة والملاعب والتأكد من توافر شروط السلامة ودقة الأداء فيها.

- الرقابة على التكاليف:

لتلافي ظواهر الإسراف والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لعلاجها ومنع تكرارها. وتتم لذلك دراسات لتقدير التكاليف تحت ظروف معينه ولقدر إنتاجي معين وفي ظل درجة عاليه من الكفاءة ونظام سليم أو دقيق للإدارة.

- الرقابة على المنتجات:

وذلك للتأكد من أن المنتجات تقابل احتياجات السوق ومطالبة المتغيرة، وأنها تدعم المركز التنافسي للمشروع بالنسبة للنوع والجودة والسعر والخدمة وغيرها. وبحث مدى الحاجة إلى تغيير بعض المنتجات أو إضافة منتج جديد.

- الرقابة على العلاقات العامة:

سواء كانت هذه العلاقات مع الاتحادات أو الجمعيات أو المؤسسات أو مع الحكومة أو مع الجمهور أو الأعضاء أو مع غيرهم". (محمود، ١٩٨٧).

مراحل عملية الرقابة

تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل هي:

أولاً: تحديد المعايير الرقابية:

هي مقاييس ومستويات لما ينبغي إنجازه من عمل، أي الهدف التفصيلي الواجب تحقيقه، أو كمية العمل المثلى التي يجب أن ينجزها الفرد. وهذه المعايير قد تكون مادية أو وحدات من الخدمات، أو ساعات العمل، أو وحدات نقود.. إلى غير ذلك مما يمكن قياسه مادياً، وقد تكون هذه المعايير معنوية كحسن المعاملة أو زيادة الكفاية أو رفع الروح المعنوية أو كسب الرضا. (حسانين، ١٩٩٥).

ثانياً: قياس وتقييم الأداء الفعلي:

يقصد بقياس الأداء قياس الأعمال التي تتم أو قد تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة، وفي هذه الخطوة يتم قياس الأداء الفعلي للأعمال لمعرفة ما أنجز منها، ومقارنة ذلك بالمعيار الرقابي المقرر لمعرفة مقدار الانحراف عنه، ويتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشرة أو التقارير. (النقيب، ١٩٩٠).

ثالثاً: تصحيح الانحرافات:

وفي هذه المرحلة يتخذ القرار المناسب لتلافي الأخطاء وإصلاح القصور في ضوء البيانات التي تجمعت عما تم تنفيذه من خلال الملاحظة أو التقارير التي يجب أن تركز على إظهار الاختلافات بين ما تم (أو يتم) وبين المطلوب إتمامه ثم مقارنة ذلك بالهدف المرسوم أو المعيار المقرر. (Lesus،Phylus ، ٩٨٩١).

أدوات الرقابة

يرى (عسكر، ١٩٨٧) أن للرقابة أدوات لها عدة أشكال فالبعض يقيس صحة الموقف المالي للإدارة بينما البعض الآخر يعني بالكفاءة الإنتاجية، كما توجد أيضاً أدوات للرقابة تتعامل مع اتجاهات وإدراك العاملين، في حين يركز البعض الآخر على قياس الأداء الكلي للمشروع، وبالرغم من أن أدوات الرقابة تختلف بدرجة كبيرة في تصميمها والعناصر التي تقيسها، إلا

أنها جميعاً تبحث عن نفس الهدف الرئيسي وهو تحديد الانحرافات الناتجة من المعايير الموضوعية، حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويمكننا حصر أدوات الرقابة الرئيسية الشائعة الاستخدام وهي (الوسائل، الإجراءات، الأنظمة، الإحصائيات، السجلات، التقارير، المعايير، الموازنات والقوائم المالية، تحليل النسب، تحليل التعادل، مراقبة المخزون، نظام اللوجستكس، خرائط جانت، خرائط مراقبة الجودة، المحاسبة، نظم المعلومات الإدارية). (الخشروم ، مرسى، ١٩٩٨).

ويقصد بنظم المعلومات الإدارية (MIS) تلك النظم التي تتعامل مع البيانات والمعلومات وقنوات تدفقها من وإلى وبين جميع مراكز اتخاذ القرارات في المنشأة، كما تتميز نظم المعلومات بأنها تتضمن ثلاث عمليات رئيسية هي:

- البحث عن البيانات والمعلومات وجمعها والتحقق من صحتها من المصادر المختلفة الداخلية والخارجية المتاحة للمنشأة.

- التعامل مع البيانات والمعلومات تصنيفها، تحليلها، دمجها، إجراء مقارنات بينها وربطها ببدائل القرارات.

- نقل وتداول البيانات والمعلومات بعد التعامل معها من حيث يكون الاحتياج إليها. (المصري، ١٩٩٩).

والوسائل هي التي تصف طرق إنجاز العمليات ذهنياً أو يدوياً، أما الإجراءات فهي تعبر عن تسلسل خطى للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي سيستخدمها وزمن ومكان استخدامها، أما الأنظمة فهي الإجراءات المتشابكة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات متكرره لأي نشاط رئيسي في المشروع، أما الإحصائيات فهي غالباً ما توجد في السجلات والتقارير وهي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج السابقة والحالية. (غنايم، الشرقاوي، ١٩٨١).

ويتحدد عمل كل من أدوات الرقابة بحسب حاجة المؤسسة لها حيث يختلف دور كل أداة من حيث دقتها فالأجهزة الضابطة للأداء تقيس النشاطات القائمة الحالية لتحديد الأداء الحالي المطلوب بلوغه، أما الأجهزة التي تقارن ما بين الأداء الحالي والأداء المتوقع فتسمى بأجهزة التقييم. (بلوط، ١٩٩٨).

نظام الرقابة الجيد

تخضع عملية الرقابة باعتبارها إحدى الوظائف الأساسية للإدارة لبعض التوجيهات والمبادئ العامة التي يمكن الاسترشاد بها حتى نضمن فعاليتها وتحقيق الهدف من إجراءاتها، غير أنه قبل التعرض لهذه التوجيهات نود أن نبدي ملاحظة غاية في الأهمية وهي:

أن للرقابة جوانب سلوكية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى التنظيم كله، فالرقابة تؤثر وتتأثر بالسلوكيات الإنسانية والتنظيمية. وتبعاً لذلك يجب أن يكون نظام الرقابة المتبع هو نظام رقابة على الأداء والعمل (وهو الذي نطلق عليه نظام الرقابة الموضوعية) لا نظام الرقابة على الأفراد (وهو ما يطلق عليه نظام الرقابة الشخصية).

وذلك حتى لا يعتبرها العاملين على أنها عقاب يتم استخدامها لاعتبارات شخصية وبذلك لا تؤدي الرقابة وظيفتها الإدارية وتخلف نتائج سلبية، فالإنسان بطبعه يرفض أن يراقب فكيف إذا وجد أن في الرقابة وسيلة للنقد وعدم التقدير خاصة إذا علم زملاؤه في العمل بذلك بل يجب أن تفسر الرقابة بالغرض من إجراءاتها وهو الكشف عن المعوقات والانحرافات والأخطاء ومحاولة تذليلها في أقصر وقت. (النجار، ١٩٩٧).

"ويؤكد (منقاره، ١٩٩٦) على أنه لا يمكن النظر إلى أي نظام رقابي في مؤسسة معينة إلا على أنه يشكل عنصراً من نظام أشمل هو نمط الإدارة المعتمدة في هذه المؤسسة والتي تتناول جميع مراحل العمل الذي تقوم به المؤسسة من وضع للخطط وتنفيذ للبرامج ورقابة على الأداء، لأن الرقابة الفاعلة هي التي ترمي إلى تصحيح جميع المراحل حالياً ومستقبلياً لجعلها متماسكة ومتوافقة، لذلك اعتبر البعض أن أي نظام رقابي جيد لأي مؤسسة من أي نوع كان، يقوم على تحديد العناصر التالية:

- أهداف المؤسسة التي على ضوءها تم تنظيم بنيتها ووضع برامجها.
- أدوات لقياس الفوارق التي تظهر التباين بين النتائج المحصلة فعلاً والأهداف المرجوة.
- مجموعة الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تصويب الوضع لإبقائه في الطريق السليم."

وبصرف النظر عن نوع الرقابة المعتمدة في المؤسسة أو التنظيم فإن هناك عدداً من الخصائص والمميزات التي ينبغي توفرها في أي نظام رقابي ليكون قادراً على القيام بالدور المرجو منه وهي:

أن نظام الرقابة الجيد يجب أن يعكس أو يلاحظ خط الطبيعة، أو النشاطات المختلفة في المشروع وحاجتها، فمثلاً نجد أن أنظمة الرقابة التي قد يستفيد منها مدير النادي، قد لا تصلح لمدير النشاط الرياضي، لأنها تختلف في هدفها، وفي نظرتها، وفي صياغتها، كما أننا نجد أن

النظم الرقابية التي تكون صالحة للمشروعات الصغيرة لا تفيد بحال من الأحوال في المشروعات العملاقة، وما ينطبق على المشروعات ينطبق على الإدارات المختلفة، كما أننا نجد أن أدوات الرقابة المختلفة يمكن تطبيقها بالضرورة على جميع النواحي المختلفة من أوجه النشاط، كما يجب أن يتصف نظام الرقابة بالسهولة والوضوح حتى يمكن تنفيذه من قبل المسؤولين وحتى يحقق الهدف منه، وإتمام عملية الرقابة في وقت قصير وفي نفس الوقت يسهل على من هم تحت الرقابة فهمه، وإدراك أبعاده، حتى يتقبلوا عملية المتابعة بنفس راضية، ويكون تعاونهم مع من يقومون بها تعاوناً تاماً، يسهل لهم القيام بأعمالهم. (عبده، ١٩٩٤).

إن الرقابة الجيدة ليست رقابة لاحقة بل سابقة لوقوع الأخطاء، لذا فإن التنبؤ هو أساس الرقابة السليمة رغم ما يرافق ذلك عادة من أخطاء، لذا يجب مراعاة الوقت وأهميته من قبل معدي تقارير الرقابة بحيث تصل هذه التقارير في الوقت المناسب وليس في وقت متأخر يصعب معه التصرف وتصحيح الأخطاء. (القريوتي، ٢٠٠١).

وكما هو الحال مع الخطط وما يستلزمه الأمر من مرونة فيها لمواكبة أية تغيرات مستقبلية فإن الأمر مع الرقابة، حيث تفيد المرونة فيها إلى الاتفاق مع ما يمكن أن يحصل من تغيرات بدلاً من أنظمة جامدة للرقابة يصعب إجراء أي تعديلات فيها إذا ما دعت الضرورة لذلك. (زيارة، ٢٠٠٠).

ومن الضروري جداً أن يكون نظام الرقابة اقتصادياً قليل التكلفة ولا يحتاج إلى ميزانية عالية قد تكون سبباً في عدم إتمامه أو رفضه أو تؤثر على سير عملية المتابعة من البداية إلى النهاية، وفي ذلك يجب أن تتوافر لدى مدير النظام خيارات عديدة لأنظمة رقابية كثيرة يختار منها ما يمكن أن يحصل بواسطته على النتائج المتوقعة بتكاليف أقل على ألا تتعارض القيمة المادية لوظيفة الرقابة مع موضوعيتها وقدرتها على كشف الانحرافات، كما يجب أن تتمشى أنظمة الرقابة مع الجهاز التنظيمي للقسم أو الإدارة أو المنشأة حيث أن الجهاز التنظيمي الذي يتحقق عن طريق الأهداف عبارة عن أفراد وسلطات ومسؤوليات وعلاقات، ولا يمكن مراقبة الأحداث إلا عن طريق الأفراد وتصرفاتهم وبالتالي فمن الضروري أن ينشأ النظام الرقابي مع الجهاز التنظيمي. (عبده، ١٩٩٤).

الرقابة في المجال الرياضي

مع تعدد الأنشطة الرياضية في مملكة البحرين واختلاف الإدارات اللازمة من مجال إلى آخر كإدارة الاتحاد الرياضي أو إدارة النادي أو إدارة فريق رياضي أو حتى إدارة نشاط رياضي بأحد الشركات من الضرورة أن يكون القائم على إدارة هذا النشاط أحد المتخصصين فيه والفاهمين لأسلوب الإدارة العلمي مما يسهل مهمته لتحقيق الأهداف التي يتطلع إليها المسئولون بأيسر السبل وأقل التكاليف.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة التي يمكن من خلالها تسليط الضوء على وظيفة هامة من وظائف الإدارة وهي الرقابة وخاصة الرقابة على الأندية الرياضية.

الرقابة داخل الأندية الرياضية، هي تلك العملية التي يتم من خلالها متابعة تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقاً للمعايير الرقابية المحددة التي تعمل على قياس مدى ما يتحقق من الأهداف الموضوعية والمراد إنجازها، والرقابة تعمل أيضاً على الكشف عن السلبيات لتداركها وتوجيه انحرافها نحو مسارها المحدد ومعالجتها، وذلك بهدف الوصول بالإدارة إلى أعلى أداء ممكن. (درويش، وآخرون، ١٩٩٦).

وتلعب عملية الرقابة دوراً أساسياً في التمييز بين الأهداف الفردية أو الشخصية والأهداف العامة للنادي بالتأكيد على أن أداء الأفراد يوجه نحو تحقيق الأهداف العامة، كما أنها تعمل على التقويم المستمر للأداء خاصة إذا ما استجذبت عوامل لم يكن التخطيط قد تنبأ بها، وبالتالي فهي تساعد على تحديد شكل الأداء بين أداء فعلي وأداء مطلوب، هذا بالإضافة إلى توقع الانحرافات في الأداء من الممكن أن تكون عاملاً واقعياً ومانعاً تساعد به الرقابة على منع الوقوع في الانحراف عن الأهداف العامة وهو ما يطلق عليه بالرقابة الوقائية، ومثل هذا النوع من الرقابة هو ما تفتقده المنظمات الرياضية، فالمسألة ليست في كشف أخطاء الأداء التي يترتب عليها انحراف عن المسار المحدد للإجراءات بقدر ما هي محاولة تجنب هذه الأخطاء وتقويمها أولاً بأول. (حسام الدين، مطر، ١٩٩٧).

والرقابة بالأندية ليست قيماً على الحريات، أو تقيد التصرف وإنما هي وسيلة يتم من خلالها التأكد من أن الأهداف التي تم تحديدها من قبل المسؤولين بالهيئة أو الاتحاد، يتم تحقيقها بطريقة مرضية والرقابة بالأندية إما أن تكون داخلية من خلال التنظيم داخل النادي نفسه حيث يتضح من أن الجمعية العمومية هي أعلى سلطة رقابية بالنادي، يليها مجلس الإدارة،

وتمتد رقابتهما إلى جميع العمليات التي تؤديها الوحدات كما تمتد الرقابة بالنادي إلى كافة مستويات التنظيم المختلفة، إذ يقوم رئيس إداري بالرقابة داخل دائرة رئاسته بمعنى أن مدير النشاط الرياضي هو أعلى سلطة رقابية داخل وحدة النشاط الرياضي، ومدير النشاط الاجتماعي كذلك. بالإضافة إلى هناك بعض الوحدات المتخصصة للرقابة داخل النادي مثل وحدة الرقابة المالية والحسابات، وشئون العاملين وهذه الوحدات هدفها الأساسي هو متابعة تنفيذ السياسات والأهداف الفرعية بكل وحدة من الوحدات التنظيمية للنادي الرياضي، أما فيما يتعلق بالرقابة الخارجية فهي عادة ما تتبع أجهزة الدولة كالهيئة العامة للشباب والرياضة ووزارة المالية، وهناك أيضا الرقابة الفنية داخل الأندية والمتمثلة في رقابة الأجهزة الفنية للأنشطة الرياضية والاجتماعية وهي التي تتحقق برقابة مجموعة من المتخصصين على أعمال هذه الأجهزة من الناحية الفنية، وغالبا ما تكون هذه المجموعة هي اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة وتتبع المكتب التنفيذي الذي يشرف على أعمالها، وتتخذ الرقابة الداخلية والخارجية الشكل الرسمي من حيث أنها تمارس من قبل جهات رقابية رسمية، أما الرقابة الفنية فتتخذ الشكل الغير رسمي، حيث تعتبر ذات رأي استشاري للجهات الرسمية المعنية بالرقابة على أنشطة الأندية الرياضية، كما أن الرقابة الرسمية تتخذ من القانون سند قوي لها ينعكس أثرها بشكل واضح على الأداء الإداري العام داخل الأندية ومن ثم يعطيها الفرصة لتقويم أعمال المنفذين وتوجيههم نحو المسار الصحيح لتحقيق الأهداف. (إبراهيم، ٢٠٠٠).

واقع الرقابة على الأندية في البحرين

مع بداية السبعينيات تأسست المؤسسة العامة للشباب والرياضة وكانت قبل ذلك وزارة العمل والشئون الاجتماعية هي الجهة المشرفة على الأندية أو هي التي تمنح إجازة تأسيس أي تجمع رياضي أو ثقافي سواء على مستوى المواطنين أو المقيمين من الأجانب.

وتؤكد مصادر التاريخ الرياضي في البحرين أن أول ناد بدأ تأسيسه كان في المنامة ويحمل اسم الوطني في العام (١٩٣٢)، وأول نادي بدأ تأسيسه في المحرق كان يحمل اسم الخليفة ثم تحول إلى المحرق عام (١٩٣٨)، وأن الوطني وهو في منطقة الحورة استمر حتى منتصف السبعينيات لكنه اندمج فيما بعد مع الأندية التي ولدت من جديد.

يمكن القول أن الأندية في البحرين بدأت العمل الرياضي منذ عام (١٩٣٢)، حتى يومنا هذا وكانت قبل تأسيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة لا تخضع لرقابة مالية أو إدارية أو فنية للأسباب التالية:

أولاً: الأندية في الماضي كانت ذات موارد ضعيفة.
ثانياً: تعتمد في مصادر مواردها على اشتراكات الأعضاء بواقع دفع رسوم شهرية لا تتعدى (٥ روبيات) ثم دينار واحد.

ثالثاً: يتمتع كل نادي بقاعدة (الجمعية العمومية) بحيث لا تتجاوز (٥٠) عضواً، وهم العاملين الفعليين وأكثرهم من اللاعبين الرياضيين، لذلك نجد أن الرقابة المالية غير متوفرة وإنما تخضع هذه الأندية (لمحاسبة) نهاية كل فترة إدارية ويقدم مجلس الإدارة أثناء الانتخابات تقريره المالي والإداري.

التقرير المالي:

عبارة عن مدخول النادي من رسوم الاشتراكات الشهرية وأساليب إنفاق هذه الاشتراكات دون تقديم إيصالات رسمية للأعضاء عدا تقديم الإيصالات لمن يسدد الاشتراكات.

التقرير الإداري:

عبارة عن تقرير لأنشطة مجلس الإدارة ومراسلاته ونتائجه في المباريات الرسمية في الدوري والكأس وغيرها.. وهذا التقرير لا يناقش كونه لا يخضع لباب الإيرادات المالية.
وقد استمرت الأندية الرياضية تسير على نفس النمط الإداري دون تغيير ومع اتساع حجم الأندية بعد تأسيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة وتخصيص ميزانيات لها، أصبحت الرقابة تأخذ عدة مسارات:

المسار الأول:

تقديم المستندات المالية (أوجه الصرف) للأعضاء وللجهة الإدارية المالية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة مطابقة للمبلغ المخصص الذي تقدمه الأخيرة للنادي كل عام ويكون عقد الاجتماع غير العادي لمجلس الإدارة مع الجمعية العمومية كل عامين بدلا من كل عام كما كان سابقا.

المسار الثاني:

تقلص رسوم الاشتراكات مع ارتفاع عدد أعضاء النادي الواحد وصار النادي يعتمد على دعم المؤسسة العامة للشباب والرياضة السنوي ويشترط مجلس الإدارة حسب اللوائح النموذجية

المعتمدة التي صدرت عام (١٩٩٠)، أنه لا يحق لمن لا يسدد الاشتراك السنوي الترشيح أو الانتخاب أو حضور الجمعية العمومية.

المسار الثالث:

اللاعب أو الرياضي لا يحق له التصويت أو الانتخاب أو دفع رسوم الاشتراك السنوي.

المسار الرابع:

أصبح عدد أعضاء الجمعية العمومية للنادي الواحد يزيدون على ألف عضو غير أن الذين تنطبق عليهم اللوائح الأساسية لا يزيدون عن مائة أو مائتين ولهم الحق في مساهلة الإدارة في الاجتماع العادي أو غير العادي عن سير الأمور المالية وأوجه إنفاقها.

المسار الخامس:

مع تطور إيرادات الأندية المتمثلة في دعم المؤسسة العامة السنوي، دعم الشركات والمؤسسات، الأفراد، التسويق الرياضي (الإعلانات وغيرها)، صفقات اللاعبين، دخل المباريات، أصبحت الرقابة المالية والإدارية والفنية أكثر من أي وقت مضى ويقابل ذلك أخطاء إدارية قد تسبب مشاكل مالية لا يتم اكتشافها إلا عن طريق المستندات الرسمية (أوجه الصرف) أو عن طريق الرقابة الإدارية الصارمة وبالتالي فإن اتساع الموارد المالية قابله اتساع في تسبب الإيرادات والمدخلات.

المسار السادس:

في الماضي لم يكن هناك موظفين في الأندية وفي الحاضر أصبح النادي يوظف (إداري تنفيذي) وموظفين صغار ثم مدربين برواتب وإداريين ومشرفين لكل الفئات الرياضية والمدرّب المحترف يتسلم راتباً لا يقل عن ثلاثة آلاف دينار شهرياً (إذا كان أجنبياً) مع بدل المواصلات وإيجار الشقة ... والمدرّب المحلي غير المحترف تخصص له (٣٠٠ أو ٤٠٠) دينار لا غير ولا يخضع هذا المسار للرقابة كون المبالغ معتمدة في عقود رسمية وبالتالي يسهل الاطلاع عليها.

تطور الرقابة على الأندية في البحرين

سنلاحظ أنه حدث تطور هائل في الرقابة على الأندية فقد كانت الرقابة تعتمد التدرج التالي:

- رقابة أعضاء الجمعية العمومية.
 - رقابة المؤسسة العامة للشباب والرياضة.
- ويمكن أن تمرر الإدارة في البند الأول أي مخالفات مالية أو إدارية لأنها تقدم للجمعية العمومية تقارير رسمية وغير رسمية ولا تقابلها أوجه صرف رسمية.
- وبعكس البند الأول فالمطلوب من الإدارة أن تقدم للمؤسسة العامة للشباب والرياضة تقارير رسمية بحتة عن الإنفاق متطابقة مع كل (فلس) تنفقه فضلاً عن كشوفات بإيراداتها الذاتية، والأخيرة لا تتطلب رقابة إدارية خارجية فهي تعتمد على نشاط الإدارة في التسويق الرياضي لكنها واقعة تحت حساب أعضاء الجمعية العمومية وملاحظاتها.

تلك مداخل لواقع الرقابة على الأندية الرياضية في البحرين، والرقابة المالية تأخذ أبعاداً أكثر دقة، لكن الرقابة الإدارية على الفرق والنتائج واللاعبين تكون أقل درجة من الرقابة المالية وكلما ازدادت الإيرادات المالية كلما قويت شوكة الرقابة عليها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بإجراء دراسة مسحية شاملة للتعرف على الدراسات السابقة التي أجريت في مجال البحث، وقد توصلت الباحثة إلى (٤) دراسات عربية، (٤) دراسات أجنبية وسوف تقوم الباحثة بعرض تلك الدراسات وفقاً لتاريخ إجراءاتها من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات العربية:

١- قام (العشماوي، ١٩٨٦) بدراسة بعنوان " تقويم أساليب ووسائل الرقابة بالاتحاد المصري لكرة القدم " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف وخطة الاتحاد المصري لكرة القدم والتعرف على أساليب ووسائل الرقابة بالاتحاد المصري لكرة القدم وكذلك وضع تصور لأسلوب الرقابة بالاتحاد المصري لكرة القدم. وقد اشتملت عينة الدراسة (١٥٠ فرداً) من مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة القدم وبعض مديري ومدربي الكرة بأندية الدوري الممتاز وخبراء من كرة القدم ونقاد ورياضيون بالصحف الرياضية وعاملين بالحقل الرياضي.

وتكونت أدوات الدراسة من تحليل للوثائق واللوائح المنظمة لعمل الاتحاد والتي أمكن الإطلاع عليها بالمقابلة الشخصية (مقابلة الخبراء - النقاد الرياضيون) استمارة استبيان وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي- الدراسات المسحية.

أما أهم النتائج التي توصل إليها هي:

- عدم وجود وسائل رقابية لقياس مدى تحقيق الأهداف بالاتحاد مع وضع معدلات لقياسها.
- يوجد قصور واضح في اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة في الاتحاد.

٢- قامت (خميس، ١٩٩٦) بدراسة بعنوان "الرقابة الإدارية للأنشطة الرياضية بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية " وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية ومفهوم الرقابة لدى العاملين بمراكز الشباب والتعرف على دور الرقابة منها. بالإضافة إلى تحديد أنواع الرقابة ومدى الحاجة إلى عملية الرقابة بتلك المراكز كما تهدف إلى التعرف على اختصاصات الجهاز الإداري ومكونات عملية الرقابة بمراكز الشباب. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي - الدراسات المسحية وشملت عينة البحث العشوائية كل الأخصائيين والأخصائيات ومديري ورؤساء مجالس إدارات مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية من خريجي كليات التربية الرياضية ومضى على تعيينهم فترة لا تقل عن خمس سنوات، أما أدوات جمع البيانات التي استخدمتها الباحثة فكانت عبارة عن (استمارة الاستبيان).

أهم النتائج التي توصلت إليها هي:

- خلق نظام مبني على تكامل المعايير العلمية والخبرة الشخصية ويخضع للتغيير عند اللزوم.
- التركيز والاهتمام بعملية الرقابة عند متابعة الميزانيات، الملاعب، الأدوات، خطط التدريب، توقيتات البرامج ومستوى الأداء للعاملين والإداريين والفنيين.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق أنواع الرقابة التي تتناسب مع طبيعة العمل في مراكز الشباب.
- ضرورة عقد دورات وندوات للعاملين بمراكز الشباب توضح مفهوم عملية الرقابة والمقصود منها ودورها في النهوض بالأنشطة الرياضية وفي تحقيق أهداف مراكز الشباب.

٣- قامت (محمد، ١٩٩٩) بدراسة بعنوان " دراسة تقويمية لمشكلات العمل الإداري بإدارة الهيئات الرياضية ".

وقد هدفت الدراسة إلى دراسة الوضع الحالي لإدارة الهيئات الرياضية من خلال متابعتها لكل من (مراكز الشباب، الأندية، اللجان الرياضية) التابعة لمنطقة غرب القاهرة للشباب والرياضة. والتعرف على أهم المشكلات الإدارية التي تعوق عمل إدارة الهيئات الرياضية

وكذلك هدفت الدراسة إلى محاولة اقتراح حلول للمشكلات الإدارية التي تعوق عمل إدارة الهيئات الرياضية أثناء متابعتها للهيئات المتمثلة في (مراكز الشباب، الأندية، اللجان الرياضية) التابعة لمنطقة غرب القاهرة للشباب والرياضة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي -الدراسات المسحية وقامت باختيار عينة البحث من محافظة القاهرة، حيث تم اختيار عدد (٢) مركز شباب، (٦) أندية رياضية، (١٢) لجنة رياضية.

أدوات جمع البيانات التي استخدمتها الباحثة فهي (المقابلة الشخصية، تحليل المحتوى والوثائق والاستبيان).

أهم النتائج التي توصلت إليها هي:

- أن تشرف إدارة الهيئات الرياضية على وضع الخطط والأهداف في الهيئات التابعة لها.
-أن تقوم إدارة الهيئات الرياضية بحث المسؤولين بالهيئة لعمل دليل تنظيمي واتخاذ الإجراءات لمعاقبة المخالفين لذلك.

- أن تقوم إدارة الهيئات الرياضية بعمل دورات تدريبية تخصصية للمسؤولين عن مراكز الشباب.

- زيادة السلطات لإدارة الهيئات الرياضية مما يمكنها من أداء عملها بصورة أفضل.
- أن تعتمد إدارة الهيئات الرياضية على معايير رقابية محددة عند قيامها بمتابعة الأعمال داخل الهيئة.

٤- قام (الجنبي، ١٩٩٩) بدراسة بعنوان " تصميم نظام رقابي على الأندية الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة ".وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الرقابة المستخدمة حالياً بالأندية الرياضية بدولة الإمارات وتقويمها وكذلك التعرف على معايير الرقابة وصلاحيات تطبيقها على الأندية الرياضية بدولة الإمارات، وأخيراً تقديم أساليب للرقابة استخداماً بالأندية الرياضية بدولة الإمارات في ضوء محددات للرقابة الفعالة.استخدم الباحث المنهج الوصفي - الدراسات المسحية للدراسة ويمثل مجتمع البحث الأندية الرياضية ووزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة حيث تم اختيار عينة البحث التي بلغت ٤٧٥ فرداً بالطريقتين العمدية والعشوائية، أما أدوات جمع البيانات فهي: (تحليل اللوائح والقوانين، المقابلات الشخصية واستمارة الاستبيان).

أهم النتائج التي توصل إليها هي:

-تطبيق النظام المقترح للرقابة على الأندية الرياضية.

- الإعلام عن هذا النظام بالطرق والوسائل المختلفة.
- توثيق العلاقة بين مجالس إدارات الأندية والجهات الرقابية المتمثلة في الجمعية العمومية أو الهيئة العامة للشباب والرياضة.
- استخدام النظام المقترح للرقابة في الحكم على صلاحية مجالس الإدارات المنتخبة أو المعنية.
- العمل على تطوير قانون الهيئات الرياضية بما يسمح بإمكانية جعل الرقابة فعالة على مجالس إدارات الهيئات الرياضية.
- محاولة التغلب على المشكلات التي تعترض عملية الرقابة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- ٦- قام (R١٩٨٨)، بدراسة بعنوان (رقابة التصميم ونظم المعلومات في المنظمات الرياضية). (Designing Control and Information's Systems In Sport Organizations)
- وقد هدفت الدراسة إلى تقديم اقتراح استراتيجيات ضبطية لتحسين التحكم التنظيمي ونظم المعلومات، هذه الاقتراحات مبنية على افتراضات نموذج نظام الضبط. إن نموذج النظام المطبق المبني على نظام التحكم العصبي بجسم الإنسان يعالج بنجاح درجة الصعوبة والتعقيد العالية التي يواجهها عادة. هذا النموذج حدد بخمسة أنظمة فرعية مترابطة بالتحكم ومقترحات تفصيلية أخذاً في الاعتبار سلوك عملية المعلومات. الأنظمة الخمسة مسؤولة عن المفاتيح التالية:
- سياسة التنمية، حالات التنمية، الرقابة الداخلية، التنسيق بين الوحدات الرئيسية والعمل الرئيسي للنظام.

- ٧- قام (Leonard ، ١٩٩٢)، بدراسة بعنوان (نموذج لتقويم الوظائف الإدارية). (The Management Audit).
- محددوا العوامل التي تتضمنها عملية التقويم وقد هدفت الدراسة إلى اهتمام الباحث في مجال تقويمه للخطط والأهداف بمعرفة مدى وضوح وواقعية الأهداف ومدى استئثارها لدوافع الآخرين، وعن تقويم الهيكل التنظيمي، تم عرض بعض الأخطاء الشائعة وفي تقويم أساليب الإدارة أشار إلى أهمية المعايير الرقابية وقد أوضح ليونارد Leonard أهمية الحاجة إلى فحص وتقدير سياسات الموظفين من أجل الحصول على إدارة فعالة للأفراد وأن تقويم الأفراد يتضمن تقويماً لممارستهم ومراجعة لتحديد قدرتهم وأوجه القوة والضعف منهم، وأنه ينبغي أن

تتم مراجعة دقيقة لظروف العمل والحالة المعنوية، ولبرامج التدريب ونشاط الخدمات المقدمة إليهم و كذلك لنظم حفظ السجلات و تقويم الوظائف وتنمية الأفراد.

٨- قام (M، ١٩٩٤) بدراسة بعنوان (استراتيجيات وطرق للرقابة الفعالة). Strategies and Methods of Effective Supervision).

وقد ألفت هذه الدراسة الضوء على أن يتسنى للمشرفين العديد من الاستراتيجيات لاستخدامها مع العاملين في تقديم الاستشارات 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، والتليفزيون.

٩- قام (A، and others ١٩٩٤) بدراسة بعنوان (استخدام التكنولوجيا في الرقابة في مجال تقديم الاستشارات)، (Use of Technology in Counsetor Supervision) وقد هدفت الدراسة إلى استخدام التقنية الحديثة في الرقابة على العاملين في مجال تقديم الاستشارات وذلك باستخدام شرائط التسجيل الصوتي وشرائط التسجيل المرئي (الفيديو)، وأجهزة الكمبيوتر والتي أدى استخدامها إلى خلق أفكار جديدة لدى هذا الجيل من المشرفين لإدخال التكنولوجيا في كل مراحل الإشراف الحي أو المباشر أو الإشراف المؤجل.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- لقد استفاد الباحثة من قراءاتها وتحليلها للبحوث السابقة أهم الأفكار التي أعانتها على توجيه البحث الحالي من حيث مجمل النقاط المحددة التالية:
- الاستفادة منها في بيان الاستبيان الخاص بالبحث.
 - الاستفادة منها في اختيار المنهج المناسب وهو المنهج الوصفي (الدراسات المسحية).
 - تناولت البحوث قطاعات عديدة في عدد من الدول العربية، بجانب العديد من الدراسات التي أجريت ببعض الدول الأوروبية والأمريكية.
 - تناولت الدراسات السابقة محاور عديدة كان لها أبلغ الأثر في التعمق في مفهوم الرقابة وأساليبها ومشكلاتها كما أسهمت إسهاماً بالغاً في بناء الباحثة لنظام الرقابة المقترح.
 - الاستفادة من الدراسات السابقة في إيجاد المعاملات العلمية للاستبيان.
 - الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية مناقشة وتفسير النتائج.
 - استخلصت الباحثة منها بعض الاستنتاجات الخاصة بموضوع البحث.

الفصل الثالث

إجراءات البحث

- منهج البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- أداة البحث
- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان (الصدق - الثبات)
- مرحلة التطبيق
- المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث إجراءات البحث

منهج البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية التي تقوم على وصف الوضع الراهن لواقع الرقابة على الأندية الرياضية في مملكة البحرين، بتحليل واستخلاص الحقائق وتفسير النتائج.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية والمديرين والعاملين المسؤولين عن شئون الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء من الجمعيات العمومية بمملكة البحرين.

عينة البحث:

اختيرت عينة البحث على النحو التالي:

اختيرت بالطريقة العمدية لأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية المشتركين في لعبتين جماعيتين والمديرين والعاملين المسؤولين عن شئون الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة بمملكة البحرين، وعددهم (٢٠٩) عضواً، يمثلوا الفئات التالية:

أ- أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية والمديرين وعددهم (٢٠٣) عضو.

ب- الأفراد المسؤولين عن شئون الأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وعددهم (٦) أفراد.

اختيار بالطريقة العشوائية لعدد (١٨٠) عضو من أعضاء الجمعيات العمومية بالأندية الرياضية المشتركين في لعبتين جماعيتين على أن يكون إحداها كرة القدم بمملكة البحرين (ملحق ٢).

كما يوضح جدول (١) النسب المئوية لتوزيع عينة البحث الكلية، وفقاً لتصنيف اختيارهم.

جدول (١)

النسب المئوية لتوزيع عينة البحث الكلية، وفقا لتصنيف اختياراتهم

(ن = ٣٨٩)

النسبة المئوية	العدد	العينة
٥٢,١٩	٢٠٣	أعضاء مجالس الإدارة والمديرين بالأندية.
١,٥٤	٦	المسؤولين عن شؤون الأندية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة.
٤٦,٢٧	١٨٠	أعضاء الجمعية العمومية.
١٠٠	٣٨٩	المجموع

يوضح الجدول أن عينة أعضاء مجالس الإدارة والمديرين بالاندية الرياضية بلغت (٢٠٣) بنسبة ٥٢,١٩%, ومسؤولي شؤون الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة (٦) بنسبة ١,٥٤% ومجموعهم يمثلوا عينة أعضاء مجالس الإدارات والمديرين والمسؤولين عن شؤون الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب وعددهم (٢٠٩) بنسبة ٥٣,٧٣%, وعينة أعضاء الجمعيات العمومية عددهم (١٨٠) بنسبة ٤٦,٢٧%.

أداة البحث:

لجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدمت الباحثة مايلي:

- استبيان خاص بالرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين من أعداد الباحثة.

١- الهدف من الاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان للتعرف على واقع الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

٢- تصميم الاستبيان في صورته الأولى :

١- لتصميم الاستبيان قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة العربية والأجنبية وأيضاً تحليل اللوائح الداخلية للأندية الرياضية (النظام الأساسي للنادي) والمرسوم القانوني رقم (٢١) لسنة (١٩٨٩)، بإصدار قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة وكذلك قرار (١٠) لسنة (٢٠٠١)، بشأن دمج الأندية الرياضية الجريدة الرسمية وكذلك قرار رقم (١)، لسنة (١٩٩٠) في شأن اللائحة النموذجية للنظام الأساسي للأندية البحرينية الخاضعة لإشراف المؤسسة العامة للشباب و الرياضة الجريدة الرسمية (ملحق ٣).

كذلك استطلاع آراء مجموعة من الخبراء عن طريق المقابلات الشخصية مع رؤساء مجالس إدارات بعض الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

وفي ضوء ذلك توصلت الباحثة إلى تحديد المحاور الأساسية للاستبيان كأداة لجمع البيانات فيما يلي:

- ١- هيكلية الرقابة.
- ٢- المهام الأساسية التي يجب أن تقوم بها الرقابة.
- ٣- أنواع الرقابة المستخدمة.
- ٤- الأساليب المستخدمة في الرقابة.
- ٥- خصائص الرقابة الفعالة.
- ٦- الغرض من إجراء الرقابة.
- ٧- المعوقات التي تواجه العملية الرقابية.

٣- قامت الباحثة بعرض المحاور بصورتها الأولى على مجموعة من الخبراء المتخصصين قوامها (٢٠) عشرون خبيراً من العاملين في الأندية الرياضية، وقسم الإدارة الرياضية بالجامعات الداخلية والخارجية، والمؤسسة العامة للشباب والرياضة وذلك بهدف التعرف على ملاءمة المحاور للهدف الذي وضعت من اجله كذلك إبداء الرأي في حذف أو إضافة أو تعديل صياغة أي محور بما يتناسب واهداف البحث مع تحديد الأهمية النسبية لكل محور (ملحق ٤).

- وقد اشترطت الباحثة في تحديد الخبير ممن تتوفر فيهم إحدى الشروط التالية:
- أن يكون حاصلاً لدرجة الدكتوراه في التربية الرياضية.
 - أن يكون عاملاً أو ممن سبق لهم العمل في مجال التربية الرياضية بالأندية أو من العاملين في قسم الإدارة الرياضية بالجامعة.
 - أن يكون ممن لهم إسهامات في الحركة الرياضية البحرينية بما لا يقل عن ١٠ سنوات.

٣- في ضوء آراء الخبراء تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة ٥٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء وحذف المحاور التي حصلت على نسبة أقل من ٥٠% من مجموع الآراء. وجدول (٢) يوضح النتيجة.

جدول (٢)

النسب المئوية لآراء الخبراء في المحاور المقترحة للاستبيان

(ن = ٢٠ خبيراً)

المحاور	تكرارات الموافقة	النسبة المئوية لآراء الخبراء	التعديل المقترح
الغرض من إجراء الرقابة.	٢٠	١٠٠%	الهدف من إجراء الرقابة.
المهام الأساسية التي يجب أن تقوم بها الرقابة.	١٩	٩٥%	الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها.
الأساليب المستخدمة في الرقابة.	١٨	٩٠%	-
المعوقات التي تواجه العملية الرقابية.	١٧	٨٥%	-
هيكلية الرقابة	٩	٤٥%	حذف
خصائص الرقابة الفعالة.	٩	٤٥%	حذف
أنواع الرقابة المستخدمة.	٨	٤٠%	حذف

يتضح من الجدول (٢) حصول (٤) أربعة محاور على نسبة ٥٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء وهي:

- الهدف من إجراء الرقابة.
- الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها.
- الأساليب المستخدمة في الرقابة.
- المعوقات التي تواجه العملية الرقابية.

٤- قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات تحت كل محور من المحاور الأربعة التي اجمع عليها الخبراء وقد بلغ عدد هذه العبارات (٧٤) أربع وسبعون عبارة موزعة على المحاور وفقاً لما يلي:

- المحور الأول: الهدف من إجراء الرقابة (٢٠) عشرون عبارة.
 المحور الثاني: الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها (١٩) تسعة عشر عبارة.
 المحور الثالث: الأساليب المستخدمة في الرقابة (١٨) ثمانية عشر عبارة.
 المحور الرابع: المعوقات التي تواجه العملية الرقابية (١٧) سبعة عشر عبارة.

٥- تم عرض المحاور والعبارات التي تمثلها على مجموعة من الخبراء (٢٠ خبيراً) لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تمثله، كذلك إضافة أو حذف أو تعديل صياغة أي عبارة من العبارات.

٦- في ضوء آراء الخبراء تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٥٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء ، وحذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من ٥٠% من مجموع الآراء كما تم اضافة عدد من العبارات لبعض المحاور وقد بلغ عدد هذه العبارات (٨٦) ست وثمانون عبارة وفقاً لآراء الخبراء وجدول (٣) يوضح النتيجة.

جدول (٣)

عدد عبارات الاستبيان في ضوء آراء الخبراء

المحاور		عدد العبارات في الصورة الأولية	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات المضافة	عدد العبارات في ضوء آراء الخبراء
الأول	الهدف من إجراء الرقابة.	٢٠	٣	—	١٧
الثاني	الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها.	١٩	٢	—	١٧
الثالث	الأساليب المستخدمة في الرقابة.	١٨	١	—	١٧
الرابع	المعوقات التي تواجه العملية الرقابية.	١٧	—	١٨	٣٥
المجموع		٧٤	٦	١٨	٨٦

وقد أسفرت آراء الخبراء عن حذف عدد ٦ مفردات وإضافة ١٨ مفردة الاستبيان في صورته الأولية (ملحق ٦).

جدول (٤)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء لعبارات محور الهدف من إجراء الرقابة

ن = (٢٠ خبير)

الرقم	العبارات	تكرارات الموافقة	الأهمية النسبية لآراء الخبراء
١	تساعد الرقابة على تحديد المشكلات التي تواجه الأداء والعمل في المجالات المختلفة.	١٩	٩٥
٢	تساعد الرقابة الدورية على التأكد من الالتزام الكامل من جميع أجهزة النادي بالقوانين والقرارات والتوجيهات المنظمة للعمل من الجهات ذات الاختصاص.	١٨	٩٠
٣	تساعد الرقابة على التقويم الموضوعي لمدى فاعلية برامج الإعداد والتدريب في مختلف المجالات بالنادي.	١٧	٨٥
٤	الرقابة الدورية تساعد على التأكد من أن الصرف من الاعتمادات المالية المخصصة يجري وفقا للخطة الموضوعية.	١٧	٨٥
٥	تعمل الرقابة على المساهمة بالتوجيه لإجراء التعديل اللازم على التجاوزات في تنفيذ الخطة.	١٧	٨٥
٦	تسهم نتائج الرقابة في تغذية المدخلات المعلوماتية اللازمة للتخطيط في النادي.	١٧	٨٥
٧	تسهم الرقابة الدورية في تعديل مسار التنفيذ للخطة في الأندية.	١٧	٨٥
٨	تسهم الرقابة في التعرف على مدى التوازن بين الخدمات المقدمة بالنادي وبين عدد الأعضاء العاملين.	١٦	٨٠
٩	تساعد الرقابة في التأكد من سلامة التسجيل والخطط لإجراءات العمل بالنادي.	١٦	٨٠
١٠	تسهم الرقابة على تنفيذ الخطط بالأندية في التعرف على فاعلية هذه الخطط ومدى تحقيق الأهداف الموضوعية.	١٦	٨٠
١١	تسهم الرقابة في تمكين الجهات الإدارية ذات العلاقة من التعرف على مستوى الأداء لمجالس إدارات الأندية.	١٦	٨٠

تابع جدول (٤)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء لعبارات محور الهدف من إجراء الرقابة

ن = (٢٠ خبير)

الرقم	العبارات	تكرارات الموافقة	الأهمية النسبية لآراء الخبراء
١٢	تساعد الرقابة الدورية على التنفيذ في تذليل العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية.	١٥	٧٥
١٣	تسهم الرقابة الدورية في تمكين مجلس الإدارة من مساهمة ناديتهم في خدمة المجتمع وتطويره رياضيا وثقافيا واجتماعيا وإشباع رغبات وحاجات المجتمع.	١٥	٧٥
١٤	يعتمد مجلس الإدارة على الحصيلة المعلوماتية للرقابة في اتخاذ قراراته.	١٥	٧٥
١٥	الرقابة من الوسائل الأساسية لوضع التقارير الإحصائية للمقارنة بين الأهداف الموضوعية وبين ما تم تنفيذه بالفعل.	١٥	٧٥
١٦	تعمل الرقابة على عدم العمل على تصيد الأخطاء.	١٠	٥٠
١٧	تعمل الرقابة للتعرف على مدى تحقيق النادي لأهدافه الموضوعية للخطط التنفيذية.	١٠	٥٠
١٨	تساعد نتائج الرقابة الدورية في إعداد التقرير السنوي للنادي بصورة موضوعية وبما يساعد أعضاء الجمعية العمومية على تقويم الواقع.	٨	٤٠
١٩	تسهم نتائج الرقابة في تغذية القاعدة المعلوماتية بالنادي لدراسة الموضوعات المعروضة على اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة.	٨	٤٠
٢٠	تسهم الرقابة الدورية في التعرف على مدى قدرة وفاعلية الأداء الفني والإداري للعاملين في النادي.	٨	٤٠

جدول (٥)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء لعبارات محور الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها

ن = (٢٠ خبير)

الرقم	العبارات	تكرارات الموافقة	الأهمية النسبية لآراء الخبراء
١	الأهداف المراد تحقيقها في الخطة الاستراتيجية للنادي.	١٩	٩٥
٢	الأهداف الموضوعية بالنظام الأساسي للنادي.	١٨	٩٠
٣	الاعتماد على الشكاوى المقدمة من الأعضاء والعاملين بالنادي بعد التحقق من صحة ما ورد بها.	١٨	٩٠
٤	أن تتم الرقابة وفق ما ورد في قرارات وتوصيات الجمعية العمومية.	١٧	٨٥
٥	الأهداف المراد تحقيقها في الخطط المرحلية.	١٧	٨٥
٦	الأهداف القومية لرعاية الشباب على مستوى الدولة التي تعمل بموجبها الأجهزة المسؤولة ذات العلاقة.	١٧	٨٥
٧	أن تتحكم في نتائج الرقابة مدى ما يقدمه النادي من خدمات لأعضائه حتى لو كان خارج إطار أهداف الخطة الموضوعية.	١٧	٨٥
٨	القيم والآداب العامة المعمول بها داخل المجتمع.	١٦	٨٠
٩	أن تتم الرقابة وفق توصيات وقرارات مجلس الإدارة.	١٥	٧٥
١٠	اتجاهات الرأي العام حول ما يدور في النادي والأحداث التي يتهاشم بها البعض هنا وهناك.	١٥	٧٥
١١	أن تتم الرقابة لخدمة الصراعات القائمة في النادي.	١٥	٧٥
١٢	مدى مراقبة مجلس الإدارة لعملية تنفيذ الخطط الموضوعية في المواعيد المقررة.	١٥	٧٥
١٣	تعمل الرقابة على تحقيق ممارسات الجهاز الوظيفي والعاملين بالنادي دون النظر إلى أي أمور أخرى.	١٠	٥٠
١٤	ما يحقق النادي من بطولات ونجاحات على المستوى المحلي والقاري والدولي.	١٠	٥٠
١٥	الأهداف الشخصية لبعض أعضاء مجلس الإدارة وقيادات العمل.	١٠	٥٠
١٦	استبيانات مقننة للتعرف دورياً على آراء أعضاء النادي .	١٠	٥٠
١٧	وجهة النظر الشخصية للمسؤولين عن الجهة الرسمية ذات العلاقة والتي تتولى الرقابة.	١٠	٥٠

تابع جدول (٥)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء لعبارات محور الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها

ن = (٢٠ خبير)

الرقم	العبارات	تكرارات الموافقة	الأهمية النسبية لآراء الخبراء
١٨	ما يدور حول النادي في أجهزة الإعلام المختلفة التلفزيون والراديو والصحافة بعد التحقق من صحة ما جاء بها.	٩	٤٥
١٩	الاعتماد على تقارير مجلس الإدارة الدورية في تقييم الأوضاع داخل النادي.	٩	٤٥

جدول (٦)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء لعبارات محور الأساليب المستخدمة في الرقابة

ن = (٢٠ خبير)

الرقم	العبارات	تكرارات الموافقة	الأهمية النسبية لآراء الخبراء
١	الرقابة من خلال التقارير الدورية للجهة الإدارية المختصة.	١٩	٩٥
٢	وضع أسس للرقابة على الأندية من الجهة الإدارية المختصة.	١٨	٩٠
٣	الاهتمام بالفقاءات الحوارية المفتوحة على كل المستويات ولمواجهة المشاكل والمعوقات التي تواجه مسيرة النادي.	١٧	٨٥
٤	الاهتمام بدراسة التقارير الرقابية والزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهة الإدارية المختصة ووضع الحلول والتوجيهات التي تنظم مسار العمل.	١٧	٨٥
٥	الرقابة من خلال الزيارات الميدانية الدورية للأندية.	١٧	٨٥
٦	الاهتمام بأن تتضمن أنظمة العمل الداخلي بالنادي القواعد الرقابية الداخلية ويتم متابعة تنفيذها بكل دقة.	١٦	٨٠
٧	تقارير سنوية ترفق للمجلس الأعلى للشباب والرياضة من قبل رئيس المؤسسة العامة.	١٦	٨٠
٨	إجراء استبيانات للتعرف دورياً على آراء المنتسبين للنادي.	١٦	٨٠
٩	الندوات واخذ التوصيات.	١٥	٧٥
١٠	تشكيل لجنة استشارية بالنادي من القيادات التي تقلدت مواقع قيادية بالنادي في السابق وبعض القيادات التي تشغل مواقع قيادية في الجهاز الوظيفي في الدولة والقطاع الخاص لدراسة كل مجالات العمل بالنادي واقتراح التوصيات بخصوصها.	١٥	٧٥
١١	أن يلتزم النادي بوضع لائحة لنظام العمل الداخلي (فني - مالي - إداري) استكمالاً للقواعد الواردة بالنظام الأساسي وتحديدًا للمسؤوليات على كل مستوى.	١٥	٧٥
١٢	الاهتمام بمقترحات وشكاوي الأعضاء.	١٥	٧٥

تابع جدول (٦)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء لعبارات محور الأساليب المستخدمة في الرقابة
ن = (٢٠ خبير)

الرقم	العبارات	تكرارات الموافقة	الأهمية النسبية لآراء الخبراء
١٣	الاهتمام بالتقارير الشفهية والملاحظات المكتوبة.	١٥	٧٥
١٤	الاهتمام بشمولية التقارير الرقابية والزيارات الميدانية (إداري - فني - تنظيمي - مالي ... الخ).	١٥	٧٥
١٥	أن تكون الإدارة الرقابية بالجهة الإدارية المختصة تابعة للرئيس الأعلى للجهة.	١٥	٧٥
١٦	الاجتماعات الخاصة التي تعقدها الجهة المختصة للتحاثل في المشاكل المالية والفنية والإدارية التي تواجه العملية الرقابية.	١٠	٥٠
١٧	الاطلاع من قبل المختصين بالشئون الرقابية على سجلات الأندية باستمرار.	١٠	٥٠
١٨	تشكيل اللجان الفنية والإدارية والمالية والتنظيمية بالاستفادة من كل التخصصات لأعضاء النادي وعرض الأمور تفصيلا قبل العرض على مجلس الإدارة.	٩	٤٥

جدول (٧)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء لعبارات محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

ن = (٢٠ خبير)

الرقم	العبارات	تكرارات الموافقة	الأهمية النسبية لآراء الخبراء
١	عدم الاهتمام بالرقابة الشاملة (إداري - فني - تنظيمي - مالي... الخ) والاهتمام فقط بالرقابة المالية.	١٨	٩٠
٢	محدودية المشاركة من أعضاء النادي في متابعة العمل والأنشطة.	١٨	٩٠
٣	عدم توفر العناصر البشرية المؤهلة وذات الخبرة لإجراء الرقابة من قبل الجهة الإدارية المختصة.	١٧	٨٥
٤	عدم توفر الأجهزة الوظيفية ذات الخبرة بالأندية.	١٧	٨٥
٥	الافتقار إلى وضع إطارات التخطيط المركزي على مستوى الجهة الإدارية المختصة.	١٦	٨٠
٦	عدم تحديد الأهداف المنوط بتحقيقها على مستوى الجهة الإدارية المختصة.	١٦	٨٠
٧	عدم توفر اللوائح المنظمة للعمل بالنادي والتي سوف تجري الرقابة على أساسها.	١٦	٨٠
٨	عدم قيام قيادة النادي المنتخبة والوظيفية بإحاطة أعضاء النادي بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل بالنادي وكذلك بخطة العمل ومراحل التنفيذ حتى يتسنى لها المشاركة في الرقابة.	١٦	٨٠
٩	عدم تخصيص الوقت المناسب في اجتماع مجلس الإدارة لدراسة التقارير الرقابية الداخلية وتوجيهات الجهة الداخلية بالخصوص.	٢٧	٧٥
١٠	عدم الاهتمام بدراسة التقارير المقدمة لجهة الإدارة المختصة واتخاذ الإجراءات اللازمة تجاهها.	١٥	٧٥
١١	عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية من إقامة الأندية على المستوى المحلي.	١٥	٧٥
١٢	عدم الوعي التام من قبل العناصر القائمة بالرقابة من قبل الجهة الإدارية المختصة بطبيعة الدور المطلوب.	١٥	٧٥

تابع جدول (٧)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء لعبارات محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

ن = (٢٠ خبير)

الرقم	العبارات	تكرارات الموافقة	الأهمية النسبية لآراء الخبراء
١٣	تغلب المصالح الشخصية على صنع القرار بالأندية وكذلك في مواجهة المشكلات.	١٥	٧٥
١٤	عدم توفر الموضوعية والعدالة وتدخل الأهواء الشخصية يؤثر على انتظام الرقابة وجدواها.	١٥	٧٥
١٥	تغلب الإعلام الرياضي وسيطرته جماهيريا على دور الأندية في مجالات رعاية الشباب المختلفة.	١٥	٧٥
١٦	عدم الاهتمام في اجتماع الجمعية العمومية بدراسة التقرير السنوي العام وعدم اتخاذ الإجراءات والقرارات والتوصيات اللازمة له.	١٥	٧٥
١٧	عدم الاهتمام في الأندية بوضع الخطط الدورية للعمل وإذا توفرت فهي في بعض المجالات الرياضية ذات الاهتمام الجماهيري.	١٥	٧٥
١٨	عدم عرض نتائج عمليات الرقابة على الأندية في اجتماعات الجمعية العمومية.	-	إضافة
١٩	عدم وضوح اللائحة التنفيذية للنادي لدى الأعضاء.	-	إضافة
٢٠	المحاباة في التعيينات الوظيفية للعاملين في النادي لا يساعد على إحكام الرقابة الإدارية.	-	إضافة
٢١	عدم وصول صورة العمل بالنادي بكامل حقائقها من كل المستويات يؤثر بالسلب على إمكانية الرقابة.	-	إضافة
٢٢	عدم الاهتمام بشكاوى الأعضاء ودراستها وتحليلها وكذلك اتجاهات الرأي العام حول النادي	-	إضافة
٢٣	الشكالية في انعقاد الجمعية العمومية لا يساعد على وجود رقابة فعالة في النادي.	-	إضافة
٢٤	التهميش لدور الأخصائيين في الرقابة بالجهة الإدارية المختصة وعدم انسجامهم إداريا يؤثر بصورة سلبية على العملية الرقابية.	-	إضافة

تابع جدول (٧)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء لعبارات محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

ن = (٢٠ خبير)

الرقم	العبارات	تكرارات الموافقة	الأهمية النسبية لآراء الخبراء
٢٥	عزوف الشباب عن العمل التطوعي في هذه الفترة وعدم وجود البديل للقيادات الرياضية من المتطوعين.	-	إضافة
٢٦	عدم وضوح اختصاصات المراقبين فيما يتعلق بمعرفة حدود أعمال الرقابة وعدم تجاوزها.	-	إضافة
٢٧	عدم تقبل المسؤولين الإداريين بالأندية للإجراءات الرقابية وعدم تقديم المساعدات اللازمة لمندوبي الرقابة.	-	إضافة
٢٨	عدم تفهم الغرض الأساسي من أعمال الرقابة بأنها ليست مجرد فرض قرارات أو واقع معين على الأندية بل هو ضمان لصحة مسيرة إدارة النادي في الأداء الإداري والمالي السليم بما يحقق مناخ الاستقرار الإداري والمالي ولضمان أهم عوامل النجاح الفني.	-	إضافة
٢٩	التمسك بقواعد الرقابة التقليدية غير المتطورة فيما يتعلق بالنواحي المالية الخاصة بمصادر التمويل الذاتية للأندية.	-	إضافة
٣٠	عدم تحديد المعايير اللازمة للعملية الرقابية.	-	إضافة
٣١	عدم وضوح الإجراءات المستخدمة للرقابة.	-	إضافة
٣٢	عدم وجود نظام متطور للرقابة.	-	إضافة
٣٣	عدم سعي مجلس الإدارة إلى التأكيد على روح التعاون والاستعانة بخبرات الأعضاء يقلل من فرص الرقابة الموضوعية.	-	إضافة
٣٤	عدم كفاءة القائمين على العملية الرقابية.	-	إضافة
٣٥	عدم وجود هيكل رقابي بالجهة المختصة.	-	إضافة

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان (الصدق - الثبات):

أولاً: صدق الاستبيان:

بعد تحديد المحاور تم وضع مجموعة من المفردات وعرضها على الخبراء (٢٠ خبيراً) لاستطلاع آراءهم بفحص مضمون كل مفردة من المفردات وتحديد مدى ارتباطها بالمحور الخاص بها، وتحقيق الهدف الموضوع من أجلها ومدى وضوح المفردات ومناسبتها. وعلمية توصلت الباحثة الى حذف وإضافة وتعديل العبارات وهذا ما يوضحه (جدول ٨) مكونات الاستبيان بعد عرضه على الخبراء.

جدول (٨)

المحاور وعدد عبارات الاستبيان

في صورته الأولى و صورته النهائية

المحاور	عدد العبارات في الصورة الأولى بعد الصدق	عبارات تم حذفها بناءً على الارتباط	الاستبيان في صورته النهائية
الأول	١٧	٤	١٣
الثاني	١٧	٦	١١
الثالث	١٧	٤	١٣
الرابع	٣٥	٣	٣٢
المجموع	٨٦	١٧	٦٩

يتضح من الجدول، تم استبعاد (١٧) عبارة وأصبح الاستبيان في صورته النهائية يضم (٦٩)

عبارة موزعة على المحاور الأربعة الأساسية للاستبيان (ملحق ٧).

ثانيا: الثبات:

أ- العلاقة بين العبارات ومجموع المحور:

للتحقق من ثبات الاستبيان، استخدمت الباحثة، طريقة التجزئة النصفية ومعامل الفاكرونباخ، بإيجاد معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين العبارات الفردية والزوجية لكل محور لمجموع الاستبيان، وذلك بتطبيق الاستبيان في الفترة من ٢٠٠٢/٤/٦ إلى ٢٠٠٢/٥/١١ م على عينة وعددها (٣٠) عضوا إداريا، من غير عينة البحث المختارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٩)

معاملات الثبات للمحاور ومجموع الاستبيان

(ن = ٣٠)

المحاور	عدد العبارات	العبارات الفردية		العبارات الزوجية		معاملات الارتباط	معامل الفا كرونباخ
		م	ع	م	ع		
الغرض من إجراء الرقابة	١٨	٢٠,١٢	٣,٣	١٩,٨٧	٢,٨	٠,٨٧٣	٠,٨٥١
			٨		٨		
الأسس التي تتم الرقابة بمقتضاها	١٣	١٤,٥٧	٢,٧	١٢,٥٦	٢,٤	٠,٧٩٥	٠,٧٨٣
			١		٨		
الأساليب المستخدمة في الرقابة	١١	١٢,٦٣	٢,٦	١١,٢٠	٢,٣	٠,٨٥٤	٠,٨٣٧
			٥		٩		
المعوقات التي تواجه العملية الرقابية	٢١	٢٣,٤٤	٣,٤	٢١,٣٨	٢,٧	٠,٧٦٩	٠,٧٥٤
			٨		٢		
المجموع	٦٣	٧٠,٧٦	٦,٤	٦٥,٠١	٥,٢	٠,٨٢٦	٠,٨٠٧
			٣		٩		

- يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية قد تراوحت بين (٠,٧٦٩ - ٠,٧٨٣) للمحاور ولمجموع الاستبيان (٠,٨٢٦) ومعامل الفاكرونباخ تراوح بين (٠,٧٥٤ - ٠,٨٥١) للمحاور ولمجموع الاستبيان (٠,٨٠٧)، وجميعها تدل على أن المحاور ومجموع الاستبيان ذو معامل ثبات عالية.

ب-العلاقة بين المحور والمجموع الكلي للاستبيان:

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

(ن = ٣٠)

م	المحاور	معاملات الارتباط	الدلالة
١	الهدف من إجراء الرقابة.	٠,٧٣٨	دال
٢	الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها.	٠,٦٤٤	دال
٣	الأساليب المستخدمة في الرقابة.	٠,٧٢٣	دال
٤	المعوقات التي تواجه العملية الرقابية.	٠,٥٨٩	دال

يوضح الجدول دلالة معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان، وقد تراوحت بين (٠,٥٨٩ - ٠,٧٣٨) مما يدل على صدق المحاور في تمثيل الاستبيان، وقد بلغ معامل الفا العام (٠,٨٨).

مرحلة التطبيق:

بعد أن تأكدت الباحثة من المعاملات العلمية للاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على أفراد عينة البحث بالأندية الرياضية الثمانية عشر المختارة في الفترة من ٢٠ / ٦ / ٢٠٠٢ إلى ٢٠ / ٨ / ٢٠٠٢.

المعالجة الإحصائية:

تحقيقاً لأهداف البحث، وللإجابة على التساؤلات الموضوعية استخدمت الباحثة المعالجات

الإحصائية التالية:

النسب المئوية لتكرارات آراء الخبراء وعينة البحث.

معاملات الارتباط بطريقة بيرسون.

معامل الفاكرباخ.

اختبار (ت).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن تساؤلات البحث، والتي تناولت المحاور الأساسية لاستمارة الاستبيان، قامت الباحثة بعرض نتائج كل محور على النحو التالي:

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية (أعضاء مجالس إدارات الأندية والمديرين والمسؤولين عن شئون الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعيات العمومية) في عبارات المحور.

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث (أعضاء مجالس إدارات الأندية والمديرين والمسؤولين عن شئون الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعيات العمومية) في آرائهم لعبارات المحور.

جدول (١١)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في عبارات
محور الهدف من إجراء الرقابة

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١.	الرقابة تساعد على التأكد من صرف الاعتمادات المالية المخصصة وفقا للخطة الموضوعية.	٣٤٠	٨٧,٤	٤١	١٠,٥	٨	٢,١	١١١٠	٩٤,٤
٢.	تسهم نتائج الرقابة في تغذية مدخلات المعلومات اللازمة للتخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار على كل المستويات بالنادي.	٣٤١	٨٧,٧	٣٧	٩,٥	١١	٢,٨	١١٠٨	٩٤,٢
٣.	تعمل الرقابة على إجراء التعديل اللازم على التجاوزات في تنفيذ الخطة.	٣٤١	٨٧,٧	٣٦	٩,٣	١٢	٣,١	١١٠٧	٩٤,١
٤.	تسهم الرقابة في توجيه مسار تنفيذ الخطط والبرامج في الأندية.	٣٤٠	٨٧,٤	٣٤	٨,٧	١٥	٣,٩	١١٠٣	٩٤,٠
٥.	تساعد الرقابة على التأكد من التزام جميع أجهزة النادي بتطبيق القوانين والأنظمة الصادرة من الجهات ذات الاختصاص.	٣٣٩	٨٧,١	٣٤	٨,٠٧	١٦	٤,١	١١٠١	٩٣,٦٢
٦.	تساعد الرقابة في الكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب الذي يمكن مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصحيح.	٣٢٢	٨٢,٢	٥٧	١٤,٧	١٠	٢,٦	١٠٩٠	٩٢,٧
٧.	تسهم الرقابة في تنفيذ الخطط بالأندية من خلال التعرف على مدى فاعلية هذه الخطط وتحقيق الأهداف المرجوة التي تم وضعها.	٣٠٥	٧٨,٧	٧٠	١٨	١٤	٣,٦	١٠٦٩	٩٠,٩
٨.	تسهم الرقابة في تمكين الجهات الإدارية ذات العلاقة من التعرف على مستوى أداء العاملين وإنجازات المؤسسة المختلفة.	٢٩٩	٧٦,٩	٧٠	١٨	٢٠	٥,١	١٠٥٧	٨٩,٩
٩.	تسهم الرقابة في التعرف على مدى مساهمة النادي في خدمة المجتمع.	٣٠٢	٧٧,٦	٦٠	١٥,٤	٢٧	٦,٩	١٠٥٣	٨٩,٥

تابع جدول (١١)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في عبارات
محور الهدف من إجراء الرقابة

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقدير ي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١٠	تساعد الرقابة على التأكد من سلامة التوثيق للعضوية والأنشطة المختلفة.	٣٠٠	٧٧,١	٦٣	١٦,٢	٢٦	٦,٧	١٠٥٢	٨٩,٤٦
١١	تساعد الرقابة في المساهمة على تذليل المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف الموضوعية وتحقيقها.	٢٨٤	٧٣	٧٩	٢٠,٣	٢٦	٦,٧	١٠٣٦	٨٨,١
١٢	تسهم الرقابة في التعرف على مدى التوازن بين الخدمات المقدمة بالنادي وبين المستفيدين منها من أعضاء النادي.	٢٨٠	٧٢	٧٧	١٩,٨	٣٢	٨,٢	١٠٢٦	٨٧,٢٤
١٣	تساعد الرقابة على التقويم الموضوعي لمدى فاعلية برامج الأنشطة المختلفة.	٢٦٨	٦٨,٩	٩١	٢٣,٤	٣٠	٧,٧	١٠١٦	٨٦,٩

يتضح من الجدول رقم (١١) أن جميع عبارات محور الهدف من إجراء الرقابة لعينة البحث الكلية قد حققت أهمية نسبية أعلى من (٥٠%) وكانت أعلى القيم لصالح العبارة (١) والتي تنص على (الرقابة تساعد على التأكد من صرف الاعتمادات المالية المخصصة وفقاً للخطط الموضوعية) بأهمية نسبية قدرها (٩٤,٤%) وأقلها لصالح العبارة (١٣) والتي تنص على (تساعد الرقابة على التقويم الموضوعي لمدي فعالية برامج الأنشطة المختلفة) بأهمية نسبية قدرها (٨٦,٩%).

جدول (١٢)

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والمسؤولين
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات
محور الهدف من إجراء الرقابة

م	العبارات	أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين (ن = ٢٠٩)		أعضاء الجمعية العمومية (ن = ١٨٠)		قيمة ت
		م	ع	م	ع	
١	تسهم نتائج الرقابة في تغذية مدخلات المعلومات اللازمة للتخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار على كل المستويات بالنادي.	٢,٨٢	٠,٤٩	٢,٨٧	٠,٣٤	١,٢٨
٢	تسهم الرقابة في توجيه مسار تنفيذ الخطط والبرامج في الأندية.	٢,٨٣	٠,٦٤	٢,٨٤	٠,٤٧	٠,٣٥
٣	تعمل الرقابة على إجراء التعديل اللازم على التجاوزات في تنفيذ الخطة.	٢,٨٥	٠,٤٣	٢,٨٤	٠,٤٥	٠,٠٥
٤	تسهم الرقابة في تنفيذ الخطط بالأندية من خلال التعرف على مدى فاعلية هذه الخطط وتحقيق الأهداف المرجوة التي تم وضعها.	٢,٧٨	٠,٤٩	٢,٧١	٠,٥٣	١,٣٢
٥	تسهم الرقابة في تمكين الجهات الإدارية ذات العلاقة من التعرف على مستوى أداء العاملين وإنجازات المؤسسة المختلفة.	٢,٧٦	٠,٥١	٢,٦٧	٠,٦	١,٦٦
٦	الرقابة تساعد على التأكد من صرف الاعتمادات المالية المخصصة وفقا للخطة الموضوعة.	٢,٨٩	٠,٣٦	٢,٨٢	٠,٤٥	١,٦٣
٧	تساعد الرقابة في الكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب الذي يمكن مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصحيح.	٢,٨٣	٠,٤٣	٢,٧٧	٠,٤٩	١,١٨

تابع جدول (١٢)

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والمسؤولين
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات
محور الهدف من إجراء الرقابة

م	العبارات	أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين (ن = ٢٠٩)		أعضاء الجمعية العمومية (ن = ١٨٠)		قيمة ت
		م	ع	م	ع	
٨	تساعد الرقابة في المساهمة على تذليل المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف الموضوعة وتحقيقها.	٢,٦٤	٠,٦٢	٢,٦٩	٠,٥٧	٠,٩٦
٩	تساعد الرقابة على التقويم الموضوعي لمدى فاعلية برامج الأنشطة المختلفة.	٢,٦٧	٠,٥٨	٢,٥٤	٠,٦٧	٢,١٢
١٠	تسهم الرقابة في التعرف على مدى التوازن بين الخدمات المقدمة بالنادي وبين المستفيدين منها من أعضاء النادي.	٢,٦٨	٠,٦	٢,٥٩	٠,٦٦	١,١٤
١١	تسهم الرقابة في التعرف على مدى مساهمة النادي في خدمة المجتمع.	٢,٧٠	٠,٦١	٢,٧٢	٠,٥٧	٠,٣
١٢	تساعد الرقابة على التأكد من سلامة التوثيق للعضوية والأنشطة المختلفة.	٢,٦٩	٠,٦١	٢,٧٢	٠,٥٦	٠,٣٩
١٣	تساعد الرقابة على التأكد من التزام جميع أجهزة النادي بتطبيق القوانين والأنظمة الصادرة من الجهات ذات الاختصاص.	٢,٨٨	٠,٣٧	٢,٧٧	٠,٥٧	٢,١٩

قيمة ت الجدولية (١,٩٦) عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في عبارات محور الهدف من إجراء الرقابة العبارات أرقام (١٣,٩) لصالح أعضاء مجالس الإدارة والمديرين وعدم وجود فروق دالة إحصائية في باقي العبارات.

مناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الأول:

" ما هو الهدف من إجراء الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين".

- يتضح من عرض نتائج الجدول (١١) بعد ترتيب الباحثة لأراء عينة البحث في العبارات الخاصة بالهدف من إجراء الرقابة على حسب النسب المئوية وبعد أن قامت الباحثة بالمقارنة بين العبارات نجد أن أعلى نسبة كانت لصالح العبارات:
- الرقابة تساعد على التأكد من صرف الاعتمادات المالية المخصصة وفقا للخطة الموضوعية (٩٤,٤).
 - تسهم نتائج الرقابة في تغذية مدخلات المعلومات اللازمة للتخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار على كل المستويات بالنادي (٩٤,٢).
 - تعمل الرقابة على إجراء التعديل اللازم على التجاوزات في تنفيذ الخطة (٩٤,١).

حيث أن الغالبية العظمى من آراء عينة البحث أكثر من (٩٤,١) متفقين على أن الرقابة تساعد على التأكد من صرف الاعتمادات المالية المخصصة وفقا للخطة الموضوعية وبتطبيق ذلك يؤدي إلى الإسهام في تغذية مدخلات المعلومات اللازمة للتخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار على كل المستويات بالنادي مما يستلزم إجراء التعديل اللازم على التجاوزات في تنفيذ الخطة. وذلك يؤكد تساؤل البحث الذي تم تأكيده من المبحوثين وهو وجود هدف من إجراء الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

- بينما كانت اقل النسب لأراء عينة البحث في العبارات الخاصة بالهدف من إجراء الرقابة كما هو موضح في جدول (١١) للعبارات التالية:
- تساعد الرقابة في المساهمة على تذليل المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف الموضوعية وتحقيقها (٨٨,١).
 - تسهم الرقابة في التعرف على مدى التوازن بين الخدمات المقدمة بالنادي وبين المستفيدين منها من أعضاء النادي (٨٧,٢٤).
 - تساعد الرقابة على التقويم الموضوعي لمدى فاعلية برامج الأنشطة المختلفة (٨٦,٩).

حيث أن الغالبية من عينة البحث أكثر من (٨٦,٩) اتفقت على أن التقويم الموضوعي لمدى فاعلية برامج الأنشطة المختلفة يساعد الرقابة إضافة إلى إسهامه في التعرف على مدى التوازن بين الخدمات المقدمة بالنادي وبين المستفيدين منها من أعضاء النادي مما

يؤدي إلى المساهمة في تذليل المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف الموضوعية وتحقيقها .

وبصفة عامة فقد أشارت عينة البحث إلى أهمية الرقابة في تحقيق أهداف النادي وأنشطته المختلفة ويتفق هذا مع ما أشار إليه (إسماعيل ،مصطفى ١٩٨٩) من أن الرقابة نشاط يساعد على تحقيق الأداء طبقا للإجراءات والأنظمة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري، أي أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه منها في نفس الوقت.

وهذا يتطلب بدوره توافر المصادر السليمة للمعلومات كما أشار بذلك (المنيري، بدوي، ١٩٩١) حتى يمكن التعديل والتبديل في التنفيذ والقرار والتخطيط والتحليل لنتائج الرقابة والمتابعة.

كما تشير نتائج جدول (١٢) بإيجاد دلالة الفروق بين أعضاء مجالس الإدارات والمسؤولين وبين أعضاء الجمعيات العمومية في آرائهم لعبارات محور الهدف من إجراء الرقابة، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعتين، إلا أن أعضاء مجالس الإدارات زادت درجاتهم فيما يتعلق في أن الرقابة تساعد على التقويم الموضوعي لمدى فعالية برامج الأنشطة المختلفة، كما تساعد على التأكد من التزام جميع أجهزة النادي بتطبيق القوانين والأنظمة الصادرة من الجهات ذات الاختصاص.

ويتفق هذا مع ما أوضحه (عسكر، ١٩٨٧) من أن الرقابة تمثل جزءا من العمل الوظيفي الذي يتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه وتصحيح الانحراف إذا وجد.

كما لا تتفق نتائج هذا البحث مع ما أشار إليه (العشماوي، ١٩٨٦) من وجود قصور واضح في اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة في الاتحاد المصري لكرة القدم،

وبناء على ما سبق عرضه من آراء يتضح الإجابة على التساؤل الأول، وبذلك تتحدد أهداف إجراء الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

جدول (١٣)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات
محور الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	الأهداف الوطنية للملكة في مجال رعاية الشباب والرياضة.	٣٢٥	٨٣,٥	٤٨	١٢,٣	١٦	٤,١	١٠٨٧	٩٢,٤
٢	الأهداف المقررة بالقوانين واللوائح الأساسية والداخلية المعمول بها في مجال رعاية الشباب والرياضة.	٢٩٨	٧٦,٦	٧٥	١٩,٣	١٦	٤,١	١٠٦٠	٩٠,١
٣	القيم والعادات والتقاليد والآداب العامة والعرف في المجتمع العربي والإسلامي والخليجي والبحريني.	٢٩٦	٧٦,١	٧٤	١٩	١٩	٤,٩	١٠٥٥	٨٩,٧
٤	متابعة القضايا التي ترد في شكاوى واقتراحات الأعضاء والمهتمين بالنادي بعد مراجعتها مع أصحابها.	٢٨٩	٧٤,٣	٧٤	١٩,٠	٢٦	٦,٧	١٠٤١	٨٨,٥٢
٥	الأهداف المقررة للخطط الموضوعة لمجالات العمل المختلفة بالنادي.	٢٨١	٧٢,٢	٨٤	٢١,٦	٢٤	٦,٢	١٠٣٥	٨٨
٦	متابعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية	٢٧٢	٦٩,٩	٨٤	٢١,٦	٣٣	٨,٥	١٠١٧	٨٦,٥
٧	متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.	٢٨٥	٧٣,٣	٥٨	١٤,٩	٤٦	١١,٨	١٠١٧	٨٦,٥
٨	الاتجاهات العامة للإطار الخططي والذي تضعه المؤسسة العامة للشباب والرياضة للعمل في مجال الشباب والرياضة.	٢٦٠	٦٦,٨	١٠٣	٢٦,٥	٢٦	٦,٧	١٠١٢	٨٦,١

تابع جدول (١٣)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات

محور الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
٩	متابعة القضايا المتعلقة بالنادي والتي تبرز من خلال اتجاهات الرأي العام لمحبي وسكان المنطقة المحيطة وأعضاء النادي وأجهزة الإعلام.	٢٦٩	٦٩,٢	٨٤	٢١,٦	٣٦	٩,٣	١٠١١	٨٥,٩٧
١٠	استمرار التقدم في تحقيق النادي للإنجازات والبطولات الرياضية على المستوى (المحلي، الخليجي، العربي، الإسلامي، القاري، الدولي).	٢٦٧	٦٨,٦	٨٥	٢١,٩	٣٧	٩,٥	١٠٠٨	٨٥,٧
١١	إجراءات الرقابة المحددة للرؤساء والمرؤوسين العاملين بالنادي.	٢٥٧	٦٦,١	٨٨	٢٢,٦	٤٤	١١,٣	٩٩١	٨٤,٣

يتضح من الجدول (١٣) أن جميع عبارات محور الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها لعينة البحث الكلية قد حققت أهمية نسبية أعلى من (٥٠%) وكانت أعلى القيم لصالح العبارة رقم (١) والتي تنص على (الأهداف الوطنية للمملكة في مجال رعاية الشباب والرياضة) بأهمية نسبية قدرها (٩٢,٤%) وأقلها لصالح العبارة رقم (١١) والتي تنص على (إجراءات الرقابة المحددة للرؤساء والمرؤوسين العاملين بالنادي) بأهمية نسبية قدرها (٨٤,٣%).

جدول (١٤)

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور
الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها

م	العبارات	أعضاء مجالس الإدارة (ن = ٢٠٩)		الجمعية العمومية (ن = ١٨٠)		قيمة ت
		م	ع	م	ع	
١	الأهداف الوطنية للملكة في مجال رعاية الشباب والرياضة.	٢,٧٨	٠,٥٤	٢,٨١	٠,٤٥	٠,٦٣
٢	القيم والعادات والتقاليد والآداب العامة والعرف في المجتمع العربي والإسلامي والخليجي والبحريني.	٢,٧٠	٠,٥٧	٢,٧٢	٠,٥٣	٠,٣٤
٣	الأهداف المقررة بالقوانين واللوائح الأساسية والداخلية المعمول بها في مجال رعاية الشباب والرياضة.	٠,٢٧٣	٠,٥٦	٢,٧٢	٠,٥	٠,٢٩
٤	الاتجاهات العامة للإطار الخططي والذي تضعه المؤسسة العامة للشباب والرياضة للعمل في مجال الشباب والرياضة.	٢,٥٨	٠,٦٦	٢,٦٢	٠,٥٥	٠,٦٣
٥	الأهداف المقررة للخطط الموضوعية لمجالات العمل المختلفة بالنادي.	٢,٦٨	٠,٥٧	٢,٦٣	٠,٦٢	٠,٨٤
٦	متابعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية.	٢,٦٨	٠,٦٢	٢,٥٣	٠,٦٦	٢,٣٣
٧	إجراءات الرقابة المحددة للرؤساء والمرؤوسين العاملين بالنادي.	٢,٦١	٠,٦٦	٢,٧٥	٠,٧٢	١,٩٩
٨	متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.	٢,٧٢	٠,٦١	٢,٤٩	٠,٧٦	٣,١٧

تابع جدول (١٤)

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور
الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها

م	العبارات	أعضاء مجالس الإدارة (ن = ٢٠٩)		الجمعية العمومية (ن = ١٨٠)		قيمة ت
		م	ع	م	ع	
٩	استمرار التقدم في تحقيق النادي للإنجازات والبطولات الرياضية على المستوى (المحلي، الخليجي، العربي، الإسلامي، القاري، الدولي).	٢,٦٤	٠,٦٤	٢,٥٣	٠,٦٧	١,٦١
١٠	متابعة القضايا المتعلقة بالنادي والتي تبرز من خلال اتجاهات الرأي العام لمحبي وسكان المنطقة المحيطة وأعضاء النادي وأجهزة الإعلام.	٢,٥٨	٠,٦٨	٢,٦٢	٠,٦٢	٠,٥
١١	متابعة القضايا التي ترد في شكاوى واقتراحات الأعضاء والمهتمين بالنادي بعد مراجعتها مع أصحابها.	٢,٧٠	٠,٥٦	٢,٦٥	٠,٦٣	٠,٨

قيمة ت الجدولية (١,٩٦) عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في عبارات محور (الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها) العبارات أرقام (٦، ٧، ٨) العبارة رقم (٨، ٦) لصالح أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة والعبارة رقم (٧) لصالح أعضاء الجمعية العمومية وعدم وجود فروق دالة إحصائية في باقي العبارات.

مناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني:

"ماهي الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها على الأندية الرياضية بمملكة البحرين"

يتضح من عرض نتائج الجدول (١٣) بعد ترتيب الباحثة لأراء عينة البحث في العبارات الخاصة بمحور الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها على حسب الأهمية النسبية وبعد أن قامت الباحثة بالمقارنة بين العبارات نجد أن أعلى نسبة كانت لصالح العبارات:

- الأهداف الوطنية للمملكة في مجال رعاية الشباب والرياضة (٩٢,٤).
- الأهداف المقررة بالقوانين واللوائح الأساسية والداخلية المعمول بها في مجال رعاية الشباب والرياضة (٩٠,١).

حيث اتفقت الأغلبية العظمى من المبحوثين أكثر من (٩٠,١) على أن الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها تتم عن طريق الأهداف الوطنية للمملكة في مجال رعاية الشباب والرياضة والأهداف المقررة بالقوانين واللوائح الأساسية والداخلية المعمول بها في مجال رعاية الشباب والرياضة.

كما يوضح الجدول أيضا أن الغالبية من أراء عينة البحث جاءت بأقل أهمية في عبارات:

- استمرار التقدم في تحقيق النادي للإنجازات والبطولات الرياضية على المستوى (المحلي، الخليجي، العربي، الإسلامي، القاري، الدولي) (٨٥,٧).
- إجراءات الرقابة المحددة للرؤساء والمرؤوسين العاملين بالنادي (٨٤,٣).

حيث أن الغالبية من أراء عينة البحث أكثر من (٨٤,٣) متفقين على أن إجراءات الرقابة المحددة للرؤساء والمرؤوسين العاملين بالنادي، تساعد على استمرار التقدم في تحقيق النادي للإنجازات والبطولات الرياضية.

وهذا يعني وضوح الأسس الإجرائية للرقابة بأندية مملكة البحرين مما يدل أيضا على نجاح القيادات الإدارية لهذه الأندية متفقة في ذلك مع ما أشار إليه (سويلم، ١٩٩١) من أن نجاح أي منظمة أو هيئة تعتمد على وجود إدارة فعالة، حيث تقع على الأفراد مسئولية تحقيق الأهداف.

وكما أوضح (القريوتي، ٢٠٠١) من أن سر نجاح أي مشروع يمكن إرجاعه إلى نمط الإدارة المستخدم.

ويتفق هذا مع نتائج دراسة (محمد، ١٩٩٩) من زيادة السلطات لإدارة الهيئات الرياضية مما يمكنها من عملها بصورة أفضل.

ويلاحظ من جدول (١٤) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أعضاء مجالس الإدارات والمديرين بالأندية والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة مع أعضاء الجمعيات العمومية في عبارات الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها فيما عدا:

- متابعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية.

- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

حيث كانت الفروق لصالح أعضاء مجالس الإدارات والمديرين بالأندية والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة.

وفي العبارة:

- إجراءات الرقابة المحددة للرؤساء والمرؤوسين العاملين بالنادي كانت الفروق لصالح أعضاء الجمعيات العمومية.

وهذا يمكن للباحثة إرجاعه إلى اهتمام أعضاء مجالس الإدارات والمديرين بالأندية والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة بمتابعة تنفيذ القرارات سواء الخاص بالجمعية العمومية أو لمجلس الإدارة الأمر الذي يدفعهم إلى اعتبار ذلك من أهم الأسس التي يمكن إجراء الرقابة بمقتضاها.

وفي ذلك يشير (إبراهيم، ٢٠٠٠) إلى العلاقة بين التخطيط والرقابة حيث يضع المسؤولين الأهداف والخطط التي تستلزم وقتاً لتنفيذها لتساعده على التنبؤ ومراقبه وتعديل الخطط والأهداف بالنادي.

وبصفة عامه فإن ما سبق ذكره من اتفاق مجموعتي البحث في تحديد الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها يمثل إجابة للتساؤل الثاني من البحث.

جدول (١٥)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات
محور الأساليب المستخدمة في الرقابة

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تقرير الرقابة على الأندية من الجهة الإدارية المختصة.	٣١٦	٨١,٢	٤٦	١١,٨	٢٧	٦,٩	١٠٦٧	٩٠,٧
٢	لائحة النادي الداخلية للعمال والعاملين.	٢٨٨	٧٤	٧٠	١٨	٣١	٨	١٠٣٥	٨٨,٧
٣	الزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهات المختصة..	٢٨٩	٧٤,٣	٥٩	١٥,٢	٤١	١٠,٥	١٠٢٦	٨٧,٢
٤	تقارير سنوية ترفق للمجلس الأعلى للشباب والرياضة من قبل رئيس المؤسسة العامة.	٢٧٨	٧١,٥	٨٠	٢٠,٦	٣١	٨	١٠٢٥	٨٧,٢
٥	دراسة التقارير الرقابية والزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهة الإدارية المختصة ووضع الحلول والتوجيهات التي تنظم مسار العمل.	٢٧٧	٧١,٢	٧٣	١٨,٨	٣٩	١٠	١٠١٦	٨٦,٩
٦	اللقاءات الحوارية المفتوحة على مختلف المستويات ولمواجهة المشاكل والمعوقات التي تواجه مسيرة النادي.	٢٦٨	٦٨,٩	٨٩	٢٢,٩	٣٢	٨,٢	١٠١٤	٨٦,٢
٧	القواعد الرقابية الداخلية ومدى متابعة تنفيذها بكل دقة	٢٧٢	٦٩,٩	٨٠	٢٠,٦	٣٧	٩,٥	١٠١٣	٨٦,١
٨	مقترحات الأعضاء والشكاوى	٢٦٨	٦٨,٩	٧٧	١٩,٨	٤٤	١١,٣	١٠٠٢	٨٥,٢
٩	التقارير الدورية لأقسام العمل بالنادي إلى مجلس الإدارة	٢٦٩	٦٩,٢	٧٥	١٩,٣	٤٥	١١,٦	١٠٠٢	٨٥,٢

تابع جدول (١٥)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات

محور الأساليب المستخدمة في الرقابة

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١٠	اللجان الاستشارية بالنادي من القيادات التي تقلدت مناصب قيادية بالنادي في السابق وبعض القيادات التي تشغل مناصب قيادية في الجهاز الوظيفي بالمملكة والقطاع الخاص لدراسة كل مجالات العمل بالنادي واقتراح التوصيات.	٢٦١	٦٧,١	٨٩	٢٢,٩	٣٩	١٠	١٠٠٠	٨٥
١١	الندوات وأخذ التوصيات.	٢٤٥	٦٣	٨٨	٢٢,٦	٥٦	١٤,٤	٩٦٧	٨٢,٢
١٢	التقارير الشفهية والملاحظات الخطية المكتوبة.	٢٥٢	٦٤,٨	٩٣	٢٣,٩	٤٤	١١,٣	٩٦٦	٨٢,١
١٣	استبيانات مقننة للتعرف دوريا على رأي أعضاء النادي.	٢٤٤	٦٢,٧	٧٢	١٨,٥	٧٣	١٨,٨	٩٤٩	٨٠,٧

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات محور الأساليب المستخدمة في الرقابة لعينة البحث الكلية قد حققت أهمية نسبية أعلى من (٥٠%) وكانت أعلى القيم لصالح العبارة رقم (١) والتي تنص على (تقرير الرقابة على الأندية من الجهة الإدارية المختصة) بأهمية نسبية قدرها (٩٠,٧%) وأقلها لصالح العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (استبيانات مقننة للتعرف دوريا على رأي أعضاء النادي) بأهمية نسبية قدرها (٨٠,٧%).

جدول (١٦)

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسئولين
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور
الأساليب المستخدمة في الرقابة

م	العبارات	أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسئولين (ن = ٢٠٩)		أعضاء الجمعية العمومية (ن = ١٨٠)		قيمة ت
		م	ع	م	ع	
١	تقرير الرقابة على الأندية من الجهة الإدارية المختصة.	٢,٧٥	٠,٥٧	٢,٧٣	٠,٥٩	٠,٣٠
٢	الزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهات المختصة.	٢,٦٣	٠,٦٨	٢,٦٤	٠,٦٥	٠,١٩
٣	تقارير سنوية ترفق للمجلس الأعلى للشباب والرياضة من قبل رئيس المؤسسة العامة.	٢,٦٥	٠,٦٢	٢,٦٢	٠,٦٤	٠,٣٧
٤	دراسة التقارير الرقابية والزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهة الإدارية المختصة ووضع الحلول والتوجيهات التي تنظم مسار العمل.	٢,٦٥	٠,٦٨	٢,٥٧	٠,٦٤	١,٢٥
٥	لائحة النادي الداخلية للعمال والعاملين.	٢,٧١	٠,٥٩	٢,٦٠	٠,٦٥	١,٧٨
٦	القواعد الرقابية الداخلية ومدى متابعة تنفيذها بكل دقة.	٢,٦٧	٠,٦١	٢,٥٣	٠,٧	٢,١٢
٧	اللقاءات الحوارية المفتوحة على مختلف المستويات ولمواجهة المشاكل والمعوقات التي تواجه مسيرة النادي	٢,٦٦	٠,٦١	٢,٥٤	٠,٦٦	١,٧٩
٨	اللجان الاستشارية بالنادي من القيادات التي تقلدت مناصب قيادية بالنادي في السابق وبعض القيادات التي تشغل مناصب قيادية في الجهاز الوظيفي بالمملكة والقطاع الخاص لدراسة كل مجالات العمل بالنادي واقتراح التوصيات.	٢,٦٢	٠,٦٤	٢,٥١	٠,٧	١,٦٢

تابع جدول (١٦)

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور
الأساليب المستخدمة في الرقابة

م	العبارات	أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين (ن = ٢٠٩)		أعضاء الجمعية العمومية (ن = ١٨٠)		قيمة ت
		ع	م	ع	م	
٩	التقارير الشفهية والملاحظات الخطية المكتوبة.	٢,٥٨	٠,٦٦	٢,٤٨	٠,٧٢	١,٣٦
١٠	الندوات وأخذ التوصيات.	٢,٥٣	٠,٧١	٢,٤٣	٠,٧٦	١,٣٠
١١	مقترحات الأعضاء والشكاوى.	٢,٦٧	٠,٦٢	٢,٤٧	٠,٧٤	٢,٧٥
١٢	استبيانات مقننة للتعرف دوريا على رأي أعضاء النادي.	٢,٥١	٠,٧٨	٢,٣٦	٠,٨	١,٨٢
١٣	التقارير الدورية لأقسام العمل بالنادي إلى مجلس الإدارة	٢,٦٢	٠,٦٨	٢,٥٣	٠,٧	١,٢٧

قيمة ت الجدولية (١,٩٦) عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٦) وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعتي البحث في عبارات محور الأساليب
المستخدمة في الرقابة العبارات أرقام (١١,٦) لصالح أعضاء مجالس الإدارة وعدم وجود فروق دالة
إحصائية في باقي العبارات.

مناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث:

" ما هي أساليب الرقابة المستخدمة حالياً على الأندية الرياضية بمملكة البحرين "

- يتضح من عرض نتائج الجدول (١٥) بعد ترتيب الباحثة لأراء عينة البحث في العبارات الخاصة بمحور الأساليب المستخدمة في الرقابة على حسب الأهمية النسبية وبعد أن قامت الباحثة بالمقارنة بين العبارات نجد أن أعلى نسبة كانت لصالح العبارات:
- تقرير الرقابة على الأندية من الجهة الإدارية المختصة (٩٠,٧).
 - لائحة النادي الداخلية للعمال والعاملين (٨٨,٧).
 - الزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهات المختصة (٨٧,٢).

وبذلك أكد الغالبية العظمى من المبحوثين على أن الزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهات المختصة و لائحة النادي الداخلية للعمال والعاملين و تقرير الجهة الإدارية المختصة تعد من الأساليب الأكثر استخداماً في الرقابة على الأندية.

كما أوضح جدول (١٥) أن اقل النسب كانت للعبارات:

- الندوات وأخذ التوصيات (٨٢,٢).
- التقارير الشفهية والملاحظات الخطية المكتوبة (٨٢,١).
- استبيانات مقننة للتعرف دورياً على رأي أعضاء النادي (٨٠,٧).

ويتبين أن ما يقارب الخمس (١٩,٣) لا يستخدمون الاستبيانات المقننة للتعرف دورياً على رأي أعضاء النادي ولا التقارير الشفهية والملاحظات الخطية المكتوبة إضافة إلى عدم عقد الندوات وأخذ التوصيات كأساليب للرقابة على الأندية.

وفي ضوء ارتفاع النسب المئوية لأراء عينة البحث في وجود أساليب رقابية مستخدمة حالياً بأندية مملكة البحرين، فإن هذا يمكن للباحثة إرجاعه إلى استكمالها لزيادة النسب في المحورين السابقين وهما وجود هدف واضح لإجراء الرقابة ووجود أسس يتم إجراء الرقابة بمقتضاها، وعليه فمن الطبيعي أن تكون هناك أساليب مستخدمة لاستكمال تنفيذ الرقابة بمفهومها الشامل، حيث تحدد الرقابة بتوافر ثلاث مراحل أساسية أوضحها (حسانين، ١٩٩٥) وهي تحديد المعايير الرقابية، وقياس وتقويم الأداء الفعلي، وتصحيح الانحرافات،

وأيضاً ما أشار إليه (النقيب ، ١٩٩٠) من أهمية قياس الأداء والتقارير لتحقيق أهداف الرقابة ويتفق هذا مع نتائج دراسة (خميس ، ١٩٩٦) بالإشارة إلى أهمية تطبيق أنواع الرقابة التي تتناسب مع طبيعة العمل في مراكز الشباب.

ومن جدول (١٦) أوضحت نتائج المقارنة بين آراء مجموعتي البحث (أعضاء مجالس إدارات الأندية والمديرين والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة، وأعضاء الجمعيات العمومية) أن الفروق بينهما غير دالة إحصائياً في العبارات الدالة عن الأساليب المستخدمة في الرقابة، وهذا يعني اتفاقهما على استخدام هذه الأساليب وبنسب مرتفعة، فيما عدا العبارات:

- القواعد الرقابية الداخلية ومدى متابعة تنفيذها بكل دقة.
 - مقترحات الأعضاء والشكاوى.
- كانت الفروق لصالح أعضاء مجالس إدارات الأندية والمديرين والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة.

وهذا يمكن للباحثة إرجاعه إلى أن أعضاء مجالس إدارات الأندية والمديرين والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة، باعتبارهم الجهة المسؤولة عن الرقابة على الأندية والذي عملهم الفعلي يترتب عليه استخدام وتطبيق الأساليب الرقابية المتمثلة في القواعد الرقابية الداخلية ومدى متابعة تنفيذها بكل دقة وكذلك مقترحات الأعضاء والشكاوى بالإضافة إلى الأساليب الأخرى.

ويتفق هذا مع نتائج دراسة ليونارد (Leonard ، ١٩٩٢) التي أشارت إلى أهمية الرقابة في تقويم أساليب الإدارة كما أشار إلى أهمية المعايير الرقابية وعن وسائل التشغيل ومراجعة ظروف العمل والحالة المعنوية للعاملين، ولبرامج التدريب ونشاط الخدمات المقدم وتقييم الوظائف وتنمية الأفراد. ونتائج الدراسة التي قام بها آيه وآخرون (١٩٩٤، A، and others) أهمية استخدام التقنية الحديثة في الرقابة وهذا يحقق الإجابة عن التساؤل الثالث.

جدول (١٧)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات
محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	عزوف الشباب عن العمل التطوعي في هذه الفترة وعدم وجود البديل للقيادات الرياضية من المتطوعين.	٣٠٥	٧٨,٤	٥٧	١٤,٧	٢٧	٦,٩	١٠٥٦	٨٩,٩
٢	عدم تبني الإعلام الرياضي دور إيجابي مع الأندية لدعم العمل في مجالات رعاية الشباب المختلفة.	٢٩٨	٧٦,٦	٧٢	١٨,٥	١٩	٤,٩	١٠٥٧	٨٩,٩
٣	عدم وجود نظام متطور للرقابة.	٢٨٩	٧٤,٣	٥٩	١٥,٢	٤١	١٠,٥	١٠٥٦	٨٩,٨
٤	الافتقار إلى وضع إطارات للتخطيط المركزي على مستوى الجهة الإدارية المختصة.	٢٩٢	٧٥,١	٨٠	٢٠,٦	١٧	٤,٤	١٠٥٣	٨٩,٥
٥	عدم وضوح الإجراءات المستخدمة للرقابة.	٢٩٠	٧٥,٨	٧٣	١٨,٨	٢٦	٥,٤	١٠٥٢	٨٩,٥
٦	عدم تحديد المعايير اللازمة للعملية الرقابية.	٢٩٨	٧٦,٦	٦٦	١٧	٢٥	٦,٤	١٠٥١	٨٩,٤
٧	عدم اهتمام الأندية بوضع خطة عمل دورية للنادي باستثناء ما يتعلق بأمور الفرق الرياضية التي تحظى بالاهتمام الجماهيري.	٢٩٢	٧٥,١	٧٣	١٨,٨	٢٤	٦,٢	١٠٤٦	٨٩
٨	عدم الاهتمام بوضع إجراءات رقابية شاملة على الأمور الإدارية والفنية والتنظيمية واقتصار ذلك على الأمور المالية فقط.	٢٩٤	٧٥,٦	٦٧	١٧,٢	٢٨	٧,٢	١٠٤٤	٨٨,٨

تابع جدول (١٧)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات
محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
٩	عدم وضوح اختصاصات المراقبين فيما يتعلق بمعرفة حدود أعمال الرقابة وعدم تجاوزها.	٢٧٩	٧١,٧	٩٣	٢٣,٩	١٧	٤,٤	١٠٤٠	٨٨,٤
١٠	التمسك بقواعد الرقابة التقليدية غير المتطورة فيما يتعلق بالنواحي المالية الخاصة بمصادر التمويل الذاتية للأندية.	٢٩٢	٧٥,١	٦٢	١٥,٩	٣٥	٩	١٠٣٥	٨٨
١١	محدودية المشاركة من أعضاء النادي في متابعة العمل والأنشطة.	٢٩٢	٧٥,١	٥٩	١٥,٢	٣٨	٩,٨	١٠٣٢	٨٧,٨
١٢	عدم وضوح اللائحة التنفيذية للنادي لدى الأعضاء.	٢٨٣	٧٢,٨	٦٩	١٧,٧	٣٧	٩,٥	١٠٢٤	٨٧,١
١٣	افتقار الجهة الإدارية المختصة للجهاز الرقابي الفعلي الذي يضم الأشخاص المؤهلين لإدارة العملية الرقابية على الأندية.	٢٨٤	٧٣	٦٦	١٧	٣٩	١٠	١٠٢٣	٨٧
١٤	عدم التزام الأندية بوضع اللوائح الداخلية التي تنظم سير العمل بالنادي والتي يمكن إجراء الرقابة على أساسها.	٢٧٩	٧١,٧	٦٩	١٧,٧	٤١	١٠,٥	١٠١٦	٨٦,٩
١٥	عدم توفر الموضوعية والعدالة وتدخل الأهواء الشخصية يؤثر على الرقابة وجدواها.	٢٧١	٦٩,٧	٨٨	٢٢,٦	٣٠	٧,٧	١٠١٩	٨٦,٧
١٦	عدم وصول صورة العمل بالنادي بكامل حقائقها من كل المستويات يؤثر بالسلب على إمكانية الرقابة.	٢٧٦	٧١	٧٨	٢٠	٣٥	٩	١٠١٩	٨٦,٧

تابع جدول (١٧)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات

محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقديري	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١٧	عدم اهتمام أعضاء الجمعية العمومية بدراسة التقرير السنوي ومناقشته والاكتفاء بالتركيز على بند انتخاب مجلس الإدارة الجديد.	٢٨٢	٧٢,٥	٦٤	١٦,٥	٤٣	١١,١	١٠١٧	٨٦,٥
١٨	عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية من إقامة الأندية على المستوى الوطني.	٢٨١	٧٢,٢	٦٣	١٦,٢	٤٥	١١,٢	١٠١٤	٨٦,٨
١٩	عدم عرض نتائج عمليات الرقابة على الأندية في اجتماعات الجمعية العمومية.	٢٧٥	٧٠,٧	٧٥	١٩,٣	٣٩	١٠	١٠١٤	٨٦,٢
٢٠	التهميش لدور الأخصائيين في الرقابة بالجهة الإدارية المختصة وعدم انسجامهم إداريا يؤثر بصورة سلبية على العملية الرقابية.	٢٧٠	٦٩,٤	٨٤	٢١,٦	٣٥	٩	١٠١٣	٨٦,١
٢١	عدم الوعي التام من قبل العناصر القائمة بالرقابة من قبل الجهة الإدارية المختصة بطبيعة الدور المطلوب.	٢٦٨	٦٨,٩	٨٦	٢٢,١	٣٥	٩	١٠١١	٨٦
٢٢	عدم تفهم الغرض الأساسي من أعمال الرقابة بأنها ليست مجرد فرض قرارات أو واقع معين على الأندية بل هو ضمان لصحة مسيرة إدارة النادي في الأداء الإداري والمالي السليم بما يحقق مناخ الاستقرار الإداري والمالي ولضمان أهم عوامل النجاح الفني.	٢٦٨	٦٨,٩	٨٥	٢١,٩	٣٦	٩,٣	١٠١٠	٨٥,٩

تابع جدول (١٧)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات
محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقدير ي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
٢٣	عدم تحديد الأهداف المنوط بتحقيقها على مستوى الجهة الإدارية المختصة.	٢٧٣	٧٠,٢	٧٣	١٨,٨	٤٣	١١,١	١٠٠٨	٨٥,٧
٢٤	عدم الاهتمام بدراسة التقارير المرفوعة للجهة الإدارية المختصة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.	٢٦٥	٦٨,١	٨٨	٢٢,٦	٣٦	٩,٣	١٠٠٧	٨٥,٦
٢٥	تغلب المصالح الشخصية على صنع القرار في الأندية وكذلك في مواجهة المشكلات.	٢٦٦	٦٨,٤	٨٠	٢٠,٦	٤٣	١١,١	١٠٠١	٨٥,١
٢٦	عدم توفر الأجهزة الوظيفية ذات الخبرة بالأندية.	٢٧١	٦٩,٧	٦٧	١٧,٢	٥١	١٣,١	٩٩٨	٨٤,٩
٢٧	عدم قيام مجلس الإدارة المنتخب والجهاز الإداري التنفيذي للنادي بنشر الوعي بين أعضاء النادي فيما يتعلق بالقوانين والقرارات والنظام الأساسي واللوائح الداخلية وكذلك خطة عمل مجلس الإدارة ومراحل التنفيذ مما يتسنى لهم المشاركة في عملية الرقابة الداخلية.	٢٦١	٦٧,١	٨٦	٢٢,١	٤٢	١٠,٨	٩٩٧	٨٤,٨
٢٨	عدم الاهتمام بشكاوى الأعضاء ودراساتها وتحليلها وكذلك اتجاهات الرأي العام حول النادي	٢٦٥	٦٨,١	٧٥	١٩,٣	٤٩	١٢,٦	٩٩٤	٨٤,٥
٢٩	الشكلية في انعقاد الجمعية العمومية لا يساعد على وجود رقابة فعالة في النادي.	٢٥٤	٦٥,٣	٨٤	٢١,٦	٥١	١٣,١	٩٨١	٨٣,٤
٣٠	المحابة في التعيينات الوظيفية للعاملين في النادي لا يساعد على إحكام الرقابة الإدارية.	٢٥٣	٦٥	٧٩	٢٠,٣	٥٧	١٤,٧	٩٧٤	٨٢,٨

تابع جدول (١٧)

الأهمية النسبية لآراء عينة البحث الكلية في جميع عبارات
محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

(ن=٣٨٩)

(ن=٣٨٩)

م	العبارات	أوافق		غير متأكد		لا أوافق		الوزن التقدير ي	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
٣١	عدم تقبل المسؤولين الإداريين بالأندية للإجراءات الرقابية وعدم تقديم المساعدات اللازمة لمندوبي الرقابة.	٢٤٢	٦٢,٢	٩٥	٢٤,٤	٥٢	١٣,٤	٩٦٨	٨٢,٣
٣٢	عدم اهتمام مجلس إدارة النادي بتخصيص الوقت المناسب لدراسة تقرير الرقابة الداخلية وتوجيهات الجهة الإدارية المختصة فيما يتعلق بذلك.	٢٣٦	٦٠,٧	٩٧	٢٤,٩	٥٦	١٤,٤	٩٥٨	٨١,٥

يتضح من الجدول (١٧) أن جميع عبارات محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية لعينة البحث الكلية قد حققت أهمية نسبية أعلى من (٥٠%) وكانت أعلى القيم لصالح العبارة رقم (١) والتي تنص على (عزوف الشباب عن العمل التطوعي في هذه الفترة وعدم وجود البديل للقيادات الرياضية من المتطوعين) بأهمية نسبية قدرها (٨٩,٩%) وأقلها لصالح العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على (عدم اهتمام مجلس إدارة النادي بتخصيص الوقت المناسب لدراسة تقارير الرقابة الداخلية وتوجيهات الجهة الإدارية المختصة فيما يتعلق بذلك. بأهمية نسبية قدرها (٨١,٥%).

جدول (١٨)

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور
المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

م	العبارات	أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين (ن = ٢٠٩)		أعضاء الجمعية العمومية (ن = ١٨٠)		قيمة ت
		م	ع	م	ع	
١	عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية من إقامة الأندية على المستوى الوطني.	٢,٦٢	٠,٧	٢,٥٩	٠,٦٧	٠,٣٣
٢	عدم تحديد الأهداف المنوط بتحقيقها على مستوى الجهة الإدارية المختصة.	٢,٥٩	٠,٦٩	٢,٥٨	٠,٦٨	٠,٠٦
٣	عدم تبني الإعلام الرياضي دور إيجابي مع الأندية لدعم العمل في مجالات رعاية الشباب المختصة.	٢,٧٨	٠,٥٢	٢,٦٥	٠,٥٧	١,٦٤
٤	الافتقار إلى وضع إطارات للتخطيط المركزي على مستوى الجهة الإدارية المختصة.	٢,٧٧	٠,٤٩	٢,٦٣	٠,٦	١,٢٥
٥	عدم اهتمام الأندية بوضع خطة عمل دورية للنادي باستثناء ما يتعلق بأمور الفرق الرياضية التي تحظى بالاهتمام الجماهيري.	٢,٧٤	٠,٥٥	٢,٦٣	٠,٦٢	١,٧٤
٦	عدم الوعي التام من قبل العناصر القائمة بالرقابة من قبل الجهة الإدارية المختصة بطبيعة الدور المطلوب.	٢,٥٩	٠,٦٧	٢,٦١	٠,٦٣	٠,٣٤
٧	عدم الاهتمام بوضع إجراءات رقابية شاملة على الأمور الإدارية والفنية والتنظيمية واقتصار ذلك على الأمور المالية فقط.	٢,٦٧	٠,٦٢	٢,٧١	٠,٥٨	٠,٦٧
٨	عدم التزام الأندية بوضع اللوائح الداخلية التي تنظم سير العمل بالنادي والتي يمكن إجراء الرقابة على أساسها.	٢,٦٥	٠,٦٧	٢,٥٧	٠,٦٧	١,٢٣
٩	محدودية المشاركة من أعضاء النادي في متابعة العمل والأنشطة.	٢,٧٠	٠,٦٢	٢,٥٩	٠,٦٨	٢,٢٤

تابع جدول (١٨)

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور
المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

م	العبارات	أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين (ن = ٢٠٩)		أعضاء الجمعية العمومية (ن = ١٨٠)		قيمة ت
		ع	م	ع	م	
١٠	عدم توفر الأجهزة الوظيفية ذات الخبرة بالأندية.	٢,٦٢	٠,٦٦	٢,٥٠	٠,٧٧	١,٦٧
١١	تغلب المصالح الشخصية على صنع القرار في الأندية وكذلك في مواجهة المشكلات.	٢,٥٨	٠,٧١	٢,٥٧	٠,٦٥	٠,١٨
١٢	عدم الاهتمام بدراسة التقارير المرفوعة للجهة الإدارية المختصة واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.	٢,٦٢	٠,٦٤	٢,٥٥	٠,٦٧	١,٠٨
١٣	عدم اهتمام أعضاء الجمعية العمومية بدراسة التقرير السنوي ومناقشته والاكتفاء بالتركيز على بند انتخاب مجلس الإدارة الجديد.	٢,٦٥	٠,٦٨	٢,٥٨	٠,٦٨	٠,٩٩
١٤	عدم عرض نتائج عمليات الرقابة على الأندية في اجتماعات الجمعية العمومية.	٢,٥٩	٠,٦٧	٢,٦٣	٠,٦٥	٠,٥٨
١٥	عدم اهتمام مجلس إدارة النادي بتخصيص الوقت المناسب لدراسة تقرير الرقابة الداخلية وتوجيهات الجهة الإدارية المختصة فيما يتعلق بذلك.	٢,٤٤	٠,٧٦	٢,٤٩	٠,٧١	٠,٦٦
١٦	عدم قيام مجلس الإدارة المنتخب والجهاز الإداري التنفيذي للنادي بنشر الوعي بين أعضاء النادي فيما يتعلق بالقوانين والقرارات والنظام الأساسي واللوائح الداخلية وكذلك خطة عمل مجلس الإدارة ومراحل التنفيذ مما يتسبب لهم المشاركة في عملية الرقابة الداخلية.	٢,٦٠	٠,٦٨	٢,٥٢	٠,٦٨	١,٢٥

تابع جدول (١٨)

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور
المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

م	العبارات	أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين (ن = ٢٠٩)		أعضاء الجمعية العمومية (ن = ١٨٠)		قيمة ت
		م	ع	م	ع	
١٧	عدم وضوح اللائحة التنفيذية للنادي لدى الأعضاء.	٢,٦١	٠,٦٧	٢,٦٦	٠,٦٣	٠,٨١
١٨	افتقار الجهة الإدارية المختصة للجهاز الرقابي الفعلي الذي يضم الأشخاص المؤهلين لإدارة العملية الرقابية على الأندية.	٢,٦٥	٠,٦٦	٢,٦١	٠,٦٦	٠,٥٢
١٩	عدم توفر الموضوعية والعدالة وتدخل الأهواء الشخصية يؤثر على الرقابة وجدواها.	٢,٦١	٠,٦٧	٢,٦٣	٠,٥٧	٠,٤١
٢٠	المحابة في التعيينات الوظيفية للعاملين في النادي لا يساعد على إحكام الرقابة الإدارية.	٢,٤٧	٠,٨	٢,٥٤	٠,٦٦	١,٠٢
٢١	عدم وصول صورة العمل بالنادي بكامل حقائقها من كل المستويات يؤثر بالسلب على إمكانية الرقابة.	٢,٦١	٠,٦٣	٢,٦٣	٠,٦٦	٠,٢٣
٢٢	عدم الاهتمام بشكاوى الأعضاء ودراستها وتحليلها وكذلك اتجاهات الرأي العام حول النادي.	٢,٥٥	٠,٧	٢,٥٦	٠,٧٢	٠,١٥
٢٣	الشكلية في انعقاد الجمعية العمومية لا يساعد على وجود رقابة فعالة في النادي.	٢,٥٩	٠,٦٧	٢,٤٤	٠,٧٦	٢,١١
٢٤	التهميش لدور الأخصائيين في الرقابة بالجهة الإدارية المختصة وعدم انسجامهم إداريا يؤثر بصورة سلبية على العملية الرقابية.	٢,٦٥	٠,٦٤	٢,٥٦	٠,٦٦	١,٣٧
٢٥	عزوف الشباب عن العمل التطوعي في هذه الفترة وعدم وجود البديل للقيادات الرياضية من المتطوعين.	٢,٧٨	٠,٦٢	٢,٦٣	٠,٦٥	٠,٨١
٢٦	عدم وضوح اختصاصات المراقبين فيما يتعلق بمعرفة حدود أعمال الرقابة وعدم تجاوزها.	٢,٦٦	٠,٥٦	٢,٦٩	٠,٥٥	٠,٥١

تابع جدول (١٨)

دلالة الفروق بين مجموعتي البحث من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة وأعضاء الجمعية العمومية في جميع عبارات محور
المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

م	العبارات	أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين (ن = ٢٠٩)		أعضاء الجمعية العمومية (ن = ١٨٠)		قيمة ت
		م	ع	م	ع	
٢٧	عدم تقبل المسؤولين الإداريين بالأندية للإجراءات الرقابية وعدم تقديم المساعدات اللازمة لمندوبي الرقابة.	٢,٤٥	٠,٧٧	٢,٥٣	٠,٦٦	١,١٥
٢٨	عدم تفهم الغرض الأساسي من أعمال الرقابة بأنها ليست مجرد فرض قرارات أو واقع معين على الأندية بل هو ضمان لصحة مسيرة إدارة النادي في الأداء الإداري والمالي السليم بما يحقق مناخ الاستقرار الإداري والمالي ولضمان أهم عوامل النجاح الفني.	٢,٦١	٠,٦٦	٢,٥٨	٠,٦٤	٠,٥٢
٢٩	التمسك بقواعد الرقابة التقليدية غير المتطورة فيما يتعلق بالنواحي المالية الخاصة بمصادر التمويل الذاتية للأندية.	٢,٦٧	٠,٦٥	٢,٦٥	٠,٦٢	٠,٣١
٣٠	عدم تحديد المعايير اللازمة للعملية الرقابية.	٢,٧١	٠,٥٧	٢,٦٩	٠,٦	٠,٢٣
٣١	عدم وضوح الإجراءات المستخدمة للرقابة.	٢,٧٥	٠,٥٢	٢,٦٥	٠,٦١	١,٧٥
٣٢	عدم وجود نظام متطور للرقابة.	٢,٦٨	٠,٦٥	٢,٥٨	٠,٦٨	١,٤٩

قيمة ت الجدولية (١,٩٦) عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعتي البحث في عبارات محور (المعوقات التي تواجه العملية الرقابية) العبارات أرقام (٢٣,٩) لصالح أعضاء مجالس الإدارة وعدم وجود فروق دالة إحصائية في باقي العبارات.

مناقشة النتائج الخاصة بالتساؤل الرابع:

" ما هي المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية الرقابية على الأندية الرياضية بمملكة البحرين".

يتضح من عرض نتائج الجدول (١٧) بعد ترتيب الباحثة لأراء عينة البحث في العبارات الخاصة بمحور المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية الرقابية بالأندية الرياضية على حسب الأهمية النسبية وبعد أن قامت الباحثة بالمقارنة الطرفية بين العبارات أن على نسبة كانت لصالح العبارات:

- عزوف الشباب عن العمل التطوعي في هذه الفترة، وعدم وجود البديل للقيادات الرياضية من المتطوعين (٨٩,٩).
- عدم تبني الإعلام الرياضي دورا إيجابيا مع الأندية لدعم العمل في مجالات رعاية الشباب (٨٩,٩).
- عدم وجود نظام متطور للرقابة (٨٩,٨).
- الافتقار إلى وضع إطارات للتخطيط المركزي على مستوى الجهة الإدارية المختصة (٨٩,٥).
- عدم وجود وضوح للإجراءات المستخدمة للرقابة (٨٩,٥).
- عدم تحديد المعايير اللازمة للعملية الرقابية (٨٩,٤).
- عدم اهتمام الأندية بوضع خطة عمل دورية للنادي باستثناء ما يتعلق بأمور الفرق الرياضية التي تحظى بالاهتمام الجماهيري (٨٩).
- عدم الاهتمام بوضع إجراءات رقابية شاملة على الأمور الإدارية والفنية والتنظيمية واقتصار ذلك على الأمور المالية فقط (٨٨,٨).

ويتضح من ذلك اتفاق الغالبية من أراء عينة البحث على أن عدم الاهتمام بوضع إجراءات رقابية شاملة على الأمور الإدارية والفنية والتنظيمية واقتصار ذلك على الأمور المالية فقط يترتب عليه عدم اهتمام الأندية بوضع خطة عمل دورية للنادي باستثناء ما يتعلق بأمور الفرق الرياضية التي تحظى بالاهتمام الجماهيري وغالباً ما ينتج عنه عدم وجود وضوح للإجراءات المستخدمة والمعايير اللازمة للعملية الرقابية، مما يؤدي للافتقار إلى وضع إطارات للتخطيط المركزي على مستوى الجهة الإدارية المختصة.

كذلك اتفقت الغالبية (٨٩,٩) من آراء عينة البحث إلى أن عدم تبني الإعلام الرياضي دورا إيجابيا مع الأندية لدعم العمل في مجالات رعاية الشباب أدى ألي عزوف الشباب عن العمل التطوعي في هذه الفترة، وعدم وجود البديل للقيادات الرياضية من المتطوعين و ترتب عليه عدم وجود نظام متطور للرقابة على الأندية الرياضية.

كما أوضح الجدول أن اقل النسب كانت للمعوقات التالية:

- تغلب المصالح الشخصية على صنع القرار في الأندية وكذلك في مواجهة المشكلات (٨٥,١).
- عدم توفر الأجهزة الوظيفية ذات الخبرة بالأندية (٨٤,٩).
- عدم قيام مجلس الإدارة المنتخب والجهاز الإداري التنفيذي للنادي بنشر الوعي بين أعضاء النادي فيما يتعلق بالقوانين والقرارات والنظام الأساسي واللوائح الداخلية وكذلك خطة عمل مجلس الإدارة ومراحل التنفيذ مما يتسبب لهم المشاركة في عملية الرقابة الداخلية (٨٤,٨).
- عدم الاهتمام بشكاوى الأعضاء ودراساتها وتحليلها وكذلك اتجاهات الرأي العام حول النادي (٨٤,٥).
- الشكالية في انعقاد الجمعية العمومية لا يساعد على وجود رقابة فعالة في النادي (٨٣,٤).
- المحاباة في التعيينات الوظيفية للعاملين في النادي لا يساعد على إحكام الرقابة الإدارية (٨٢,٨).
- عدم تقبل المسؤولين الإداريين بالأندية للإجراءات الرقابية وعدم تقديم المساعدات اللازمة لمندوبي الرقابة (٨٢,٣).
- عدم اهتمام مجلس إدارة النادي بتخصيص الوقت المناسب لدراسة تقرير الرقابة الداخلية وتوجيهات الجهة الإدارية المختصة فيما يتعلق بذلك (٨١,٥).

حيث أن الغالبية من آراء عينة البحث أكثر من (٨١,٥) متفقين على أن عدم اهتمام مجلس إدارة النادي بتخصيص الوقت المناسب لدراسة تقرير الرقابة الداخلية، وتوجيهات الجهة الإدارية المختصة فيما يتعلق بذلك، و عدم تقبل المسؤولين الإداريين بالأندية للإجراءات الرقابية وعدم تقديم المساعدات اللازمة لمندوبي الرقابة ، وإضافة إلى المحاباة في التعيينات الوظيفية للعاملين في النادي ، لا يساعد على إحكام الرقابة الإدارية، و الشكالية في انعقاد الجمعية العمومية، لا يساعد على وجود رقابة فعالة في النادي.

بالإضافة إلى عدم الاهتمام بشكاوى الأعضاء، ودراستها، وتحليلها، وكذلك اتجاهات الرأي العام حول النادي، وعدم قيام مجلس الإدارة المنتخب والجهاز الإداري التنفيذي للنادي، بنشر الوعي بين أعضاء النادي، فيما يتعلق بالقوانين والقرارات والنظام الأساسي واللوائح الداخلية، وكذلك خطة عمل مجلس الإدارة ومراحل التنفيذ مما يتسن لهم المشاركة في عملية الرقابة الداخلية، وهذا يرجع في الغالب إلى عدم توفر الأجهزة الوظيفية ذات الخبرة بالأندية، وبالتالي تغلب المصالح الشخصية على صنع القرار في الأندية وكذلك في مواجهة المشكلات.

وتلك الآراء وإن اختلفت مع ما سبق أن أشارت إليه آراء عينة البحث من وجود هدف من إجراءات الرقابة، ووجود أسس تم إجراء الرقابة بمقتضاها، ووجود أساليب مستخدمة حالياً للرقابة، إلا أن عرض هذه المعوقات، قد يعني في مضمونه زيادة في طموحات عينة البحث، والقائمين على إدارة الأندية الرياضية والمسؤولين لتطوير النظم الرقابية، ومحاولاتهم المستمرة للوصول النظام الرقابي لأفضل صورة ممكنة، لتحقيق الأهداف المرجوة.

حيث يتضح ذلك بوضوح من خلال جدول (١٨) في عدم وجود فروق دالة إحصائية لمعظم العبارات بين أعضاء مجالس الإدارات والمسؤولين، وأعضاء الجمعيات العمومية، أو بمعنى آخر اتفاههم على ضرورة التطوير للنظام الرقابي على الأندية الرياضية بمملكة البحرين، ووضع معايير خاصة بذلك، أي باستخدام الأسلوب العلمي في التطبيق، ومطالبتهم بأن يكون هناك وضوح في الإجراءات المستخدمة للرقابة، وهو ما نطلق عليه نظام الرقابة الموضوعية، كما أشار بذلك (النجار، ١٩٧٧) وما أشار إليه (درويش وآخرون، ١٩٩٦) من أن الرقابة داخل الأندية الرياضية تتم من خلال متابعة تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقاً للمعايير الرقابية المحددة التي تعمل على قياس مدى ما يحقق من الأهداف الموضوعية.

وبصفة عامة بأن ما أشارت إليه آراء عينة البحث من المعوقات التي تواجه العمليات الرقابية بالأندية بمملكة البحرين، تعد مؤشراً لتعديل وتطوير النظام الرقابي بهذه الأندية، وتمثل إجابة على التساؤل الرابع للبحث.

الفصل الخامس

- الاستخلاصات

- التوصيات

الفصل الخامس الاستخلاصات والتوصيات

الاستخلاصات

في ضوء أهداف البحث، وفي حدود عينة البحث، والمنهج المستخدم ومن عرض النتائج وتفسيرها، يمكن استخلاص ما يلي:

أولاً: محور الهدف من إجراء الرقابة

- تسهم نتائج الرقابة في تغذية مدخلات المعلومات اللازمة للتخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار على كل المستويات بالنادي.
- الرقابة تساعد على التأكد من صرف الاعتمادات المالية المتخصصة وفقاً للخطط الموضوعية.
- تعمل الرقابة على إجراء التعديل اللازم على التجاوزات في تنفيذ الخطة.
- تسهم الرقابة في توجيه مسار تنفيذ الخطط والبرامج في الأندية.
- تساعد الرقابة على التأكد من التزام جميع أجهزة النادي بتطبيق القوانين والأنظمة الصادرة من الجهات ذات الاختصاص.

ثانياً: محور الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها

- الأهداف الوطنية للمملكة من مجال رعاية الشباب والرياضة.
- الأهداف المقررة بالقوانين واللوائح الأساسية والداخلية المعمول بها في مجال رعاية الشباب والرياضة.
- القيم والعادات والتقاليد والآداب العامة والعرف في المجتمع العربي والإسلامي والخليجي والبحرين.
- متابعة القضايا التي ترد في شكاوى واقتراحات الأعضاء والمهتمين بالنادي بعد مراجعتها مع أصحابها.
- الأهداف المقررة للخطط الموضوعية لمجالات العمل المختلفة بالنادي.

ثالثاً: محور الأساليب المستخدمة في الرقابة

- تقرير الرقابة على الأندية من الجهة الإدارية المختصة.
- لائحة النادي الداخلية للعمال والعاملين.
- الزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهات المختصة.
- تقارير سنوية ترفق للمجلس الأعلى للشباب والرياضة من قبل رئيس المؤسسة العامة.
- دراسة التقارير الرقابية والزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهة الإدارية المختصة، ووضع الحلول والتوجهات التي تنظم مسار العمل.

رابعاً: محور المعوقات التي تواجه العملية الرقابية

- عزوف الشباب عن العمل التطوعي في هذه الفترة، وعدم وجود البديل للقيادات الرياضية من المتطوعين.
- عدم تبني الإعلام الرياضي دور إيجابي مع الأندية لدعم العمل في مجالات رعاية الشباب المختلفة.
- عدم وجود نظام متطور للرقابة.
- الافتقار إلى وضع إطارات للتخطيط المركزي على مستوى الجهة الإدارية المختصة.
- عدم وضوح الإجراءات المستخدمة للرقابة.
- عدم تحديد المعايير اللازمة للعملية الرقابية.

التوصيات:

- في ضوء أهداف البحث، ومن عرض نتائجه المستخلصة، وفي حدود عينة البحث، يمكن للباحثة أن توصي بما يلي:
- تطوير النظم الرقابية بالأندية الرياضية، لتساعد على التقويم الموضوعي لمدى فعالية برامج الأنشطة المختلفة.
- استخدام الرقابة للتعرف على مدي التوازن بين الخدمات المقدمة بالنادي وبين المستفيدين منها من أعضاء النادي.
- استخدام الرقابة في المساهمة على تذليل المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف الموضوعية وتحقيقها.
- استخدام إجراءات الرقابة المحددة للرؤساء و المرؤوسين العاملين بالنادي.

- متابعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية.
- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- استخدام التقارير الدورية لأقسام العمل بالنادي إلى مجلس الإدارة كأحد الأساليب المستخدمة في الرقابة.
- استخدام التقارير الشفهية والملاحظات الخطية والمكتوبة والندوات بتوصياتها كأساليب للرقابة.
- إعداد برامج لتأهيل وصقل القيادات الإدارية من الشباب وحثهم على العمل التطوعي، بتوفير مقومات النجاح والتميز للعمل التطوعي بالأندية.
- اهتمام الإعلام الرياضي بدعم العمل في مجالات رعاية الشباب المختلفة.
- العمل على تطوير نظام الرقابة بالأندية الرياضية، مع وضع أسس إجرائية للرقابة.
- وضع معايير موضوعية للعملية الرقابية، يمكن من خلالها قياس وتقييم مستوى الأداء للعاملين والمستفيدين بالأندية الرياضية.
- وضع نظام مقترح للرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

نظام مقترح للرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

تمهيد

إن التنوع والتعقيد الذي تواجهه نشاطات الإدارة الرياضية عند قيامها بالأعمال الموكلة إليها يؤكد على أهمية وجود نظام فعال للرقابة لتقييم الأداء وإتاحة الفرصة لكل مسئول بالأندية الرياضية للتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة وإن الجهاز الوظيفي يؤدي واجباته وفقاً للإجراءات القانونية المعمول بها وبمستوى عال من الأداء الجيد حتى إذا كانت الأمور تسير عكس ذلك فإنه يمكن معالجة الموقف واصلاح أي خلل يعرقل تحقيق الأهداف الموضوعة.

ومن خلال استخلاص وتحليل نتائج الدراسة من جانب الباحثة ومعايشتها للمعطيات الميدانية ومقابلاتها المتعددة وقراءاتها النظرية وما استفادته من توصيات الدراسات السابقة ومعايشتها للواقع الحالي للرقابة على الأندية من خلال الدراسة فلقد سعت الباحثة إلى اقتراح نظام للرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين يعمل من خلال المجلس الأعلى للشباب والرياضة ،المؤسسة العامة للشباب والرياضة ويقوم بالإجراءات التنفيذية لهذا المقترح الإدارة المختصة وإن الباحثة وهي تقدم هذا المقترح فإنها ترى أنه بالضرورة يجب أن يخضع للتجربة الميدانية حتى يمكن تطبيقه على أرض الواقع.

الهدف من النظام الرقابي المقترح:

- تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط له في وقت مبكر حتى يتسنى للإدارة اتخاذ ما تراه مناسباً من إجراءات تصحيحية.
- التأكد من أن الأعمال تؤدي بأنسب الطرق وتحقق أفضل النتائج.
- استثارة دافعيه العاملين في المجال الرياضي من خلال العمل على تصحيح الانحرافات وتحقيق أعلى معدل من الإنجازات.
- الترشيد والاقتصاد في الإنفاق وذلك من خلال تحديد البرامج التدريبية المختلفة للارتقاء بمستوى الأداء والتوجيه السليم للعاملين على تنفيذ البرامج والأنشطة .
- إلزام مجلس إدارة النادي بتوصيل المعلومات الضرورية بوضوح ويسر للجهة المختصة.
- التأكد من أن الخدمات المقدمة من النادي يتم استفادة جميع العاملين منها وبدون إحداث تفرقة فيما بينهم.
- التقويم المستمر للأداء ومحاولة تجنب الأخطاء وتقويمها أولاً بأول.

- تقويم أعمال المنفذين وتوجيههم نحو المسار الصحيح لتحقيق الأهداف.
- تأمين الحصول على نتائج العمل بالصورة الموافقة للأهداف التي وضعتها المؤسسة العامة.
- السيطرة على الأمور والإمساك بها والتحكم بمسارها وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.

شروط النظام الرقابي المقترح:

- إدارة النظام من قبل الأشخاص المؤهلين والمتخصصين .
- أن يتفق مع طبيعة النشاط الذي تتم رقابته.
- السرعة في كشف الانحرافات وتصحيحها.
- المرونة لمواجهة متطلبات التغيرات المفاجئة في الخطط.
- الكفاية بحيث لا يؤدي نظام الرقابة المتبع إلى زيادة التكاليف.
- أن يكون النظام واضحاً سهل الفهم.
- أن تتوفر لدى مدير النظام خيارات عديدة لأنظمة رقابية كثيرة يختار منها ما يمكن أن يحصل بواسطته على النتائج المتوقعة بتكاليف أقل.
- أن تكون الرقابة موضوعية بعيدة عن الأهواء الشخصية.
- أن يعالج المشكلات بسرعة وفي الوقت المناسب.
- وضع معايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والأعمال المنجزة.
- أن يتطور النظام الرقابي مع تطور أساليب ونظم العمل.

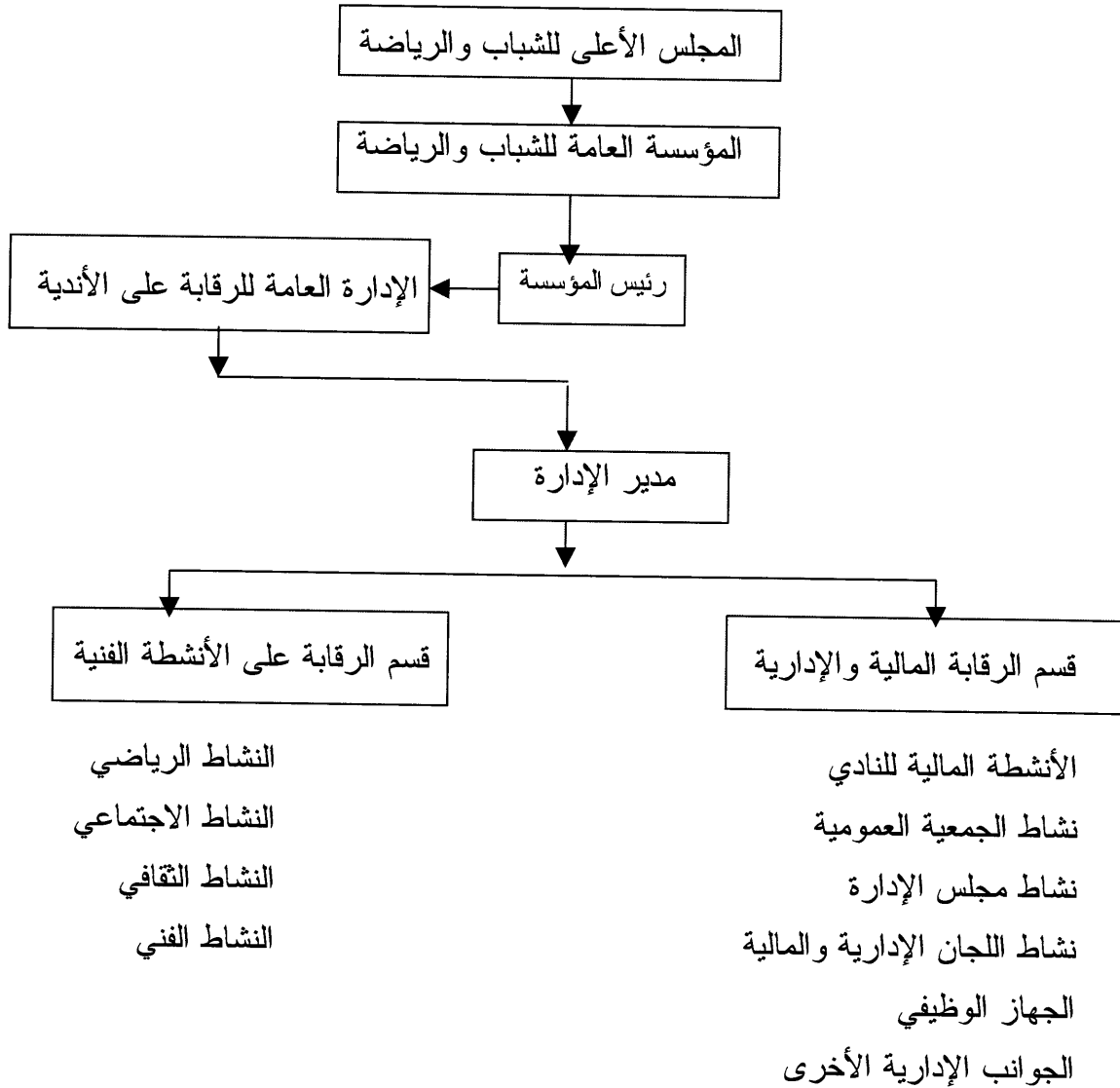
المعايير الرقابية المستخدمة في النظام الرقابي المقترح:

- اعتماد قوانين وقواعد مقرر من المؤسسة العامة للشباب والرياضة لمتابعة أداء وإنجاز الإدارات الرياضية وكيفية صرف الميزانيات المحددة لها.
- إعداد الميزانيات التقديرية وهي تحويل الخطط إلى أرقام بحيث يتمكن المدير من معرفة مقدار الأموال المصروفة ومن الذي سيقوم بصرفها وأين.
- وجود نظم للمعلومات الإدارية يمكن من خلالها إمداد نظام الرقابة بالمعلومات الأولية والنهائية.
- إيجاد نظام رقابة داخلي مخصص لكل نادي رياضي يسمح بمتابعة الانحرافات داخل النادي والعمل على تقويمها بما يتوافق وطبيعة عمل النادي.
- وجوب إشراك المنفذين بتحديد معايير الرقابة.

- استخدام وسائل وأساليب وتقنيات اتصال حديثة لمتابعة إنجاز الأعمال.
- المتابعة الداخلية المستمرة لقياس مدى قيام أفراد التنظيم بأداء وظائفهم على الوجه الأكمل.
- إعداد الاستثمارات المقننة للاختصاصيين إنشاء القيام بالزيارات للأندية الرياضية.

شكل رقم (٢)

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة المقترحة للرقابة على الأندية



الجهاز الوظيفي المقترح:

- مدير الإدارة العامة للرقابة على الأندية (١)
- رئيس كل من قسم الرقابة المالية والإدارية وقسم الرقابة على الأنشطة الفنية (٢)
- أخصائي فني متخصص وفقاً للمهام الواردة بكل قسم بواقع ٥ لكل قسم (١٠)

المهام المقترحة وفقاً للهيكل التنظيمي المقترح:

أولاً : المجلس الأعلى للشباب والرياضة:

- وضع الاتجاهات للعمل بالأندية والأهداف الاستراتيجية لخطط العمل.
- التصديق على كافة القوانين واللوائح والنظم والإجراءات التي تعرض من رئاسة المؤسسة والمتعلقة بأعمال الإدارة المختصة.
- استعراض ودراسة نصف سنوية للتقرير المرفوع من الإدارة المختصة لرئيس المؤسسة والمتعلق بمراجعة أعمال كل الأندية واتخاذ القرارات اللازمة لتعديل المسار.

ثانياً : رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة:

- تتبع الإدارة العامة للرقابة والتوجيه الفني رئيس المؤسسة بصفة مباشرة.
- يتولى القيام بتوجيه الإدارة العامة للرقابة والتوجيه الفني وفقاً للقرارات المجلس الأعلى للشباب والرياضة وما يراه لتحقيق أهداف الإدارة.
- عرض التقارير الدورية للإدارة على المجلس الأعلى للشباب والرياضة بعد القيام بحصر المشاكل وأي معوقات ووضع الحلول اللازمة لها.
- في حالة المخالفات المخالفة للقانون يكون له حق الإحالة للجهات الرسمية للتحقيق إذا دعت الحاجة لذلك.

ثالثاً: مدير الإدارة العامة للرقابة:

- يتبع مباشرة إدارياً وفنياً رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة.
- يكون مسئولاً عن تنفيذ السياسة العامة التي يضعها المجلس الأعلى للشباب والرياضة.
- يكون مسئولاً عن تنفيذ توجيهات رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة.
- إدارة وتنسيق العمل داخل الإدارة العامة إدارياً وفنياً.
- إعداد التقارير الدورية للإدارة العامة وحصر المشاكل والمعوقات واقتراح الحلول المناسبة.
- استعراض ودراسة القوانين واللوائح والنظم والإجراءات الخاصة بعمل الإدارة واقتراح التعديلات اللازمة لها.
- اقتراح الإحالة إلى الجهات الرسمية للتحقيق في المخالفات المالية والإدارية.
- التنسيق ووضع برنامج إعداد خطط الأندية سنوياً مع المسؤولين بها وكذلك المسؤولين بإدارته.

- وضع برنامج المتابعة لتحقيق الرقابة الدورية لقسمي الإدارة.
- اقتراح الزيارات ذات الطبيعة الخاصة وترشيح الخبرات الإدارية والمالية والفنية لها في حالة عدم توفرهم في الجهاز الوظيفي بالإدارة.
- القيام بما يكلف به من أعمال من قبل رئيس المؤسسة.

رابعاً: رئيس قسم الرقابة والمالية والإدارية ورئيس قسم الرقابة على الأنشطة الفنية:

- وضع برنامج الزيارات الميدانية لأعداد خطط الأندية في مجال عمل القسم وكذلك الزيارات الميدانية للمتابعة والرقابة على ذلك بعد التنسيق مع المدير العام للإدارة.
- متابعة الأخصائيين الفنيين عند زيارتهم للأندية وان يتم مراجعة خطة الزيارة مع كل منهم وتقرير الزيارة.
- اقتراح ما يراه من لوائح ونظم وإجراءات لتسهيل العمل في قسمه بعد دراسة ما يتوافر منها حالياً.
- إقامة خطوط اتصال مع المسؤولين في الأندية والعمل على معايشة ما يواجههم من مشاكل ومعوقات والمساهمة في حلها.
- التنسيق من رئيس قسم الرقابة المالية والإدارية مع المسؤولين بالأندية حول اجتماعات الجمعيات العمومية والإجراءات المتبعة والتأكد من مدى الالتزام بالقانون ولائحة النظام الأساسي.
- متابعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإجراءات المتبعة بالخصوص.
- قيام كل رئيس قسم بمتابعة الأعمال المنوطة بقسمه والتأكد من تنفيذ خطة العمل الموضوعة للقسم.
- اقتراح الزيارات ذات الطبيعة الخاصة للأندية في الحالات الاستثنائية.
- القيام بما يكلف به من أعمال من قبل مدير عام الإدارة.

الأعمال التي يمكن لكل قسم القيام بها في إطار توزيع المسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

قسم الرقابة المالية والإدارية:

- التدقيق المالي للأعمال المالية بالنادي لكل موارد النادي وفقاً للقواعد المالية والتنسيق في ذلك مع المحاسب القانوني للنادي.

- اقتراح تشكيل اللجنة المالية للنادي من الخبرات الفنية من أعضاء النادي لمتابعة العمل بالنادي والتنسيق معها.
- التدقيق في أن يتابع الأعمال الهندسية والأعمال الإنشائية والمشتريات لجان فنية تشكل من مجلس الإدارة بعد اقتراح اللجنة المالية.
- دراسة كيفية زيادة موارد الأندية والتنسيق في ذلك مع كل ناد على حدة.
- القيام بمشاركة الأندية في دراسة موضوع العضوية وكيفية انتظام تحصيل الاشتراكات والقيام بأنشطة ذات عائد لصالح النادي.
- فيما يتعلق باجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة واللجان الإدارية بالنادي فيتم دراسة وضع أسس عمل لكل مستوى يهتم :
- بإجراءات ما قبل الاجتماع من الإعداد لجدول الأعمال والمذكرات والمستندات اللازمة وتوجيه الدعوة والإعداد لمكان الاجتماع حسب الظروف وأثناء الاجتماع من وضع لائحة لتنظيم العمل داخل كل مستوى أثناء الاجتماع وبعد الاجتماع من إعداد المحضر وإصدار القرارات ومتابعة تنفيذها على المستويات على أن تتم الرقابة وفق المعايير الموضوعية في هذا الجزء من العمل.
- متابعة عمل الجهاز الإداري وشئون العاملين والأرشفة ونظام العمل الداخلي للنادي.

قسم الرقابة على الأنشطة الفنية:

- مراجعة عمل قطاعات الأنشطة الفنية (الرياضي والاجتماعي والثقافي والفني) من حيث إعداد الخطط ومتابعة تنفيذ النشاط ومدى تحقيق الأهداف الموضوعية في كل قطاع.
- التأكيد على أن تكون الأنشطة متنوعة بالنادي وكل قطاع ينال حظه من الاهتمام ويخدم أعضاء النادي بصفة عامة.
- مراجعة مشاكل الاحتراف في اللعبات المختلفة وأساليب العمل الفني ومدى تحقيق ذلك للأهداف الموضوعية.
- اتساق العمل الفني بالنادي مع العمل المالي والإداري وأن تتم كل هذه الأعمال من خلال مجلس الإدارة وقرارات الجمعية العمومية.
- مدى تحقيق النشاط الفني لأهدافه مع خدمة المنتخبات الوطنية.

مراجع البحث
أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- إبراهيم ، مروان عبد المجيد (٢٠٠٠). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية. عمان. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو العينين، جميل جودة.(٢٠٠٢).أصول الإدارة من القران والسنة .بيروة. دار ومكتبة الهلال.دار البحار.
- أبو النصر ، عبد المنعم. (١٩٩٦). تقويم الأفراد. القاهرة. معهد التخطيط القومي.
- إسماعيل، محمد عثمان ومصطفى، حمدي. (١٩٨٩). المدخل الحديث في إدارة الأفراد. القاهرة. دار النهضة العربية.
- برنوطي ، سعاد نائف. (٢٠٠٠). الإدارة أساسيات إدارة الأعمال. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
- بلوط ، حسن. (١٩٩٨). إدارة المؤسسات. بيروت. لبنان. شركة رشاد برس للطباعة والنشر والتوزيع.
- حبيش، فوزي.(١٩٩٧).مبادئ الإدارة العامة مطبعة لطيف .بيروت.
- حسام الدين ، طلحة ومطر ، عدله عيسى. (١٩٩٧). مقدمة في الإدارة الرياضية. المجموعة العلمية. القاهرة. مركز الكتاب للنشر.
- حسانين ، محمد صبحي. (١٩٩٥). القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية. القاهرة. دار الفكر العربي.
- حنفي ، عبد الغفار والصحن، محمد فريد (١٩٩١). إدارة الأعمال. الإسكندرية. الدار الجامعية.

- الخشروم ، محمد مصطفى ومرسي ، نبيل محمد. (١٩٩٨). إدارة الأعمال والمبادئ والمهارات والوظائف. الرياض. مكتبة الشهري.
- الخليفة، الشيخ عيس بن راشد. (١٩٨١). البحرين حياة افضل للشباب. مملكة البحرين.
- درويش ،عبد الكريم وتكلا ، ليلي. (١٩٩٥). أصول الإدارة العامة. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.
- درويش ، كمال وآخرون. (١٩٩٦). الإدارة الرياضية والأسس والتطبيقات. القاهرة. الهيئة العامة العربية للكتاب.
- زيارة، فريد فهمي. (٢٠٠٠). إدارة الأعمال الأصول والمبادئ. أربد. الأردن. مطبعة الشعب.
- سويلم ، محمد. (١٩٩١). أساسيات الإدارة. القاهرة. دار وهدان للطباعة.
- الشافعي ، حسن احمد وإبراهيم، عبد المقصود. (١٩٩٩ - أ). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. نظريات الادارة وتطبيقاتها. الإسكندرية. منشأة المعارف.
- الشافعي ، حسن احمد وإبراهيم، عبد المقصود. (١٩٩٩ - ب). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. التخطيط في المجال الرياضي. الإسكندرية. منشأة المعارف.
- شرف ، عبد الحميد. (١٩٩٠). الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيقية. القاهرة. مركز الكتاب للنشر.
- الشرقاوي ، علي أحمد. (١٩٩٢ - أ). إدارة الأعمال. بيروت. دار النهضة العربية.
- الشرقاوي ، علي. (١٩٩٢ - ب). العملية الإدارية في ميدان الأعمال. مدخل الوظائف والممارسات. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة.
- شريف ، علي وآخرون. (٢٠٠٢). أصول الإدارة من القرآن والسنة. بيروت. دار مكتبة الهلال.
- الشنواني ، صلاح. (١٩٩٨). التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.

- شيجا ، إبراهيم عبد العزيز . (٢٠٠١) . أصول الإدارة العامة . الإسكندرية . أبو العز للطباعة .
- الصحن ، محمد فريد وآخرون . (٢٠٠٠) . مبادئ الإدارة . الإسكندرية . الدار الجامعية .
- عبده ، علي عبد المجيد . (١٩٩٤) . الأصول العلمية للإدارة والتنظيم . القاهرة . مكتبة عين شمس .
- عسكر ، سمير أحمد . (١٩٨٧) . أصول الإدارة . دبي . دار القلم .
- عطية ، طاهر مرسي . (١٩٩٤) . أصول الإدارة . بور سعيد . دار النهضة العربية .
- غنائم ، عمرو والشرقاوي ، علي . (١٩٨١) . تنظيم إدارة الأعمال . القاهرة . دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
- القيريوتي ، محمد قاسم . (٢٠٠١) . مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف . عمان . دار وائل للطباعة والنشر ، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- اللوزي ، موسى . (٢٠٠٠) . التنمية الإدارية المفاهيم الأسس . التطبيقات . الجامعة الأردنية . عمان . دار وائل للنشر والتوزيع .
- محمود ، هاشم زكي . (١٩٨٧) . أساسيات الإدارة . الكويت . منشورات ذات السلال .
- المصري ، سعيد محمد . (١٩٩٩) . التنظيم والإدارة . مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة . الإسكندرية . الدار الجامعية .
- منقاره ، سامي . (١٩٩٦) . الإدارة الفضلى في القطاعين الخاص العام . بيروت . مؤسسة بحسون للنشر والتوزيع .
- المنيري ، حليم وبدوي ، عصام . (١٩٩١) . الإدارة في الميدان الرياضي . القاهرة . المكتبة الأكاديمية .

- النجار، فريد راغب.(١٩٩٧).النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية.الإسكندرية.الفنية للطباعة والنشر.

- النقيب ، يحيى كاظم. (١٩٩٠). علم النفس الرياضي. الرياض. الرئاسة العامة لرعاية الشباب.

- الهواري ، سيد. (١٩٩٦). الموجز في شرح عناصر عملية الإدارة. القاهرة. مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي.

النشرات والمطبوعات:

- الجريدة الرسمية المرسوم القانوني رقم.(٥). (١٩٨٣). بشأن تعديل المرسوم الأميري رقم (١) لسنة (١٩٧٥) بإنشاء مجلس أعلى للشباب والرياضة. مملكة البحرين. وزارة الإعلام.

- ملحق الجريدة الرسمية المرسوم القانوني رقم.(٢١). العدد. (١٨٨٢). (١٩٨٩). بإصدار قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة. مملكة البحرين. وزارة الإعلام.

- ملحق الجريدة الرسمية قرار رقم . (١) . العدد. (١٩٠٩). (١٩٩٠).في شأن اللائحة النموذجية للنظام الأساسي للأندية البحرينية الخاضعة لإشراف المؤسسة العامة للشباب و الرياضة. مملكة البحرين. وزارة الإعلام.

- موسوعة التنظيمات الإدارية والشبابية في دول مجلس التعاون.(١٩٨٥). (واقع وطموحات الكويت).دولة الكويت.

الدوريات والرسائل العلمية:

- الجنبي ، سعود سالم جمعة القيلاني(١٩٩٩). تصميم نظام رقابي على الأندية الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة . جامعة حلوان.

- خميس، نجوان عادل.(١٩٩٦). الرقابة الإدارية للأنشطة الرياضية بمراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية للبنات بالقاهرة . جامعة حلوان.

- العشماوي، عاصم. (١٩٨٦) تقويم أساليب ووسائل الرقابة بالاتحاد المصري لكرة القدم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة . جامعة حلوان. القاهرة. مركز الكتاب للنشر.

- محمد ، عبير حسن السيد. (١٩٩٩). دراسة تقويمية لمشكلات العمل الإداري بإدارة الهيئات الرياضية. مراكز الشباب-الأندية-اللجان. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية للبنات . بالقاهرة . جامعة حلوان.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- A, john. and others, john .(١٩٩٤) use of technology in costar supervision
Eric Digest.
- Griffin.(١٩٩٩).Management. Houghton Mifflin. Boston.
- Sick. H.(١٩٦٩).Principles of management. Cincinnati. South western.
- Leonard. W.P.(١٩٩٢).the management audit-New York. prentice Hall I.N.C
- Lesus.W.R.& Phylus.Q.(١٩٨٩).Strategic management concepts and experiences. Holland.
- Meyer. J (١٩٨٣). Le control de gestation. Que sais-je. France.
- M. Hart. Gordon.(١٩٩٤).strategies and methods of effective supervision.
Eric Digest.
- Michal.S. & Joues.J.(١٩٩٧). Organization. Management. Concepts and practice. In Text New York.
- Pride. (١٩٩٦).Business. Houghton Mifflin. Boston.
- R Haggerty. Terry.(١٩٨٨).designing control and information's systems in
Sport organizations.

ملخص البحث باللغة العربية

واقع الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين

هدف البحث إلى التعرف على واقع الرقابة على الأندية الرياضية من حيث:

- الهدف من إجراء الرقابة.
- الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها.
- أساليب الرقابة المستخدمة حالياً.
- المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية الرقابية على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

ولقد قامت الباحثة بإعداد استمارة استبيان تكونت من (٦٥) عبارة موزعة على (٤) محاور رئيسة لمعرفة الواقع من وجهة نظر عينة البحث الكلية (٣٨٩) عضو، منهم (٢٠٩) مختارون بالطريقة العمدية ليمثلوا أعضاء مجالس الإدارات والمديرين بالأندية الرياضية والمسؤولين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة، (١٨٠) مختارون بالطريقة العشوائية ليمثلوا أعضاء الجمعيات العمومية بالأندية الرياضية المشتركين بلعبتين جماعيتين على أن تكون أحدهما كرة القدم وهي اللعبة الشعبية الأولى التي تلقي إقبالا من جميع فئات أبناء البحرين وكذلك هي الرياضة التي يمارسها الشباب في جميع الأعمار وفي كل قرية ومدينة.

وقد توصلت الباحثة إلى:

أن الرقابة بالأندية تحقق الهدف من إجراءاتها متمثلة في تغذية مدخلات المعلومات اللازمة للتخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار والتوجيه، كذلك التأكد من صرف الاعتمادات المالية والكشف عن الانحرافات، وبصفة عامه فقد أشارت عينة البحث إلى أهمية الرقابة في تحقيق أهداف النادي وأنشطته المختلفة، وقد اتفقت عينة البحث

ففي آرائهم حول عبارات محور الهدف من إجراء الرقابة، إلا أن أعضاء المجالس والمسؤولين أكدوا على أن الرقابة تساعد على التقويم الموضوعي لمدى فعالية برامج الأنشطة المختلفة كما تساعد على التأكد من التزام جميع أجهزة النادي بتطبيق القوانين والأنظمة الصادرة من الجهات ذات الاختصاص.

كذلك وضوح الأسس الإجرائية للرقابة على الأندية لدى عينة البحث مما يدل على نجاح القيادات الإدارية لهذه الأندية وقد كان هناك اختلاف بسيط بين آراء عينة البحث حيث أكدت مجموعة المسؤولين وأعضاء مجالس الإدارة إلى أهمية متابعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية وقرارات مجلس الإدارة.

وارتفعت النسب المئوية لآراء عينة البحث في وجود أساليب رقابية مستخدمة حالياً على الأندية وهذا يمكن إرجاعه إلى استكمال زيادة النسب في المحورين السابقين وهما وجود هدف واضح لإجراء الرقابة ووجود أسس يتم إجراء الرقابة بمقتضاها وعليه فمن الطبيعي أن تكون هناك أساليب مستخدمة لاستكمال تنفيذ الرقابة بمفهومها الشامل.

وعلى الرغم من اتفاق عينة البحث في آرائهم حول وجود معوقات ومشاكل تواجه العملية الرقابية وتلك الآراء وإن اختلفت مع ما سبق الإشارة إليه في آراء عينة البحث حول وجود هدف من إجراء الرقابة ووجود أسس يتم إجراء الرقابة بمقتضاها ووجود أساليب مستخدمة حالياً للرقابة إلا أن عرض هذه المعوقات قد تعني في مضمونها زيادة طموحات عينة البحث والقائمين على إدارة الأندية الرياضية والمسؤولين لتطوير النظم الرقابية ومحاولاتهم المستمرة لوصول النظام الرقابي لأفضل صورة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة حيث يتضح ذلك باتفاق العينتين على ضرورة تطوير النظام الرقابي على الأندية ووضع معايير خاصة بذلك أي باستخدام الأسلوب العلمي في التطبيق ومطابقتهم بأن يكون هناك وضوح في الإجراءات المستخدمة للرقابة وهو ما نطلق عليه نظام الرقابة الموضوعي.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بالتالي:

- ضرورة تطوير النظام الرقابي على الأندية الرياضية.
- وضع أسس إجرائية للرقابة تساعد على التقويم الموضوعي للتعرف على مدى فعالية برامج الأنشطة المختلفة أيضا للتعرف على التوازن بين الخدمات التي تقدم وبين المستفيدين ولتذليل المعوقات حتى يمكن تحقيق الأهداف.
- إعداد برامج لتأهيل وصقل القيادات الإدارية من الشباب وحثهم على العمل التطوعي.
- اهتمام الإعلام الرياضي في دعم العمل في مجالات رعاية الشباب المختلفة.
- وضع نظام مقترح للرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

SUMMARY OF THE SEARCH

The reality of the controlling procedures in the sport clubs in the kingdom of Bahrain

The purpose of this research is to verify of the reality of the controlling process on sport clubs regarding:

1. The purpose of the controlling process.
2. The fundamentals to be followed in the controlling process.
3. The methods of controlling currently used.
4. the problems and difficulties against the controlling process on sport clubs in the kingdom of Bahrain.

The researcher had prepared a questionnaire involved (65) questions which are grouped into (4) main dimensions to verify the matter by the search samples point of views, which involve (389) members, of which (209) are selected purposefully to represent the administrative councils and the executives in the sport clubs and the officials of the general organization of youth and sport (GOYS), and (180) members are selected randomly to represent the general councils in the sport clubs, who are contributing in two group played games to be one of them is football, most popular game in Bahrain, which is practiced by youth of different ages in every city and village.

The researcher had concluded the following:

The controlling processes in the sport clubs are successful in reaching their goals, and this is represented by enriching the needed in flow data In the process of planning, adapting, and accomplishing decision and guidance. Also to verify the spending mechanisms and disclose any fraud. Generally the search emphasized the role of controlling in reaching the objectives of the sport clubs in their different activities.

The opinions of the sample members were consistent regarding the objectives of the controlling process.

Members of the sport councils emphasized the importance of the controlling assistance in the objective of evaluation the programmers and activities of the clubs, and the compilation of rules and regulation set by authorized committees.

The clearance of the controlling fundamentals on sport clubs in the chosen sample emphasized the successful of the administrations in the sport clubs even though a simple diversity of the opinions of the sample members.

The members of the first group of the sample (209 members) emphasized the importance of following the decisions adapted by the clubs councils.

There was a high percentage of agreement regarding the existence of controlling policies currently used in sport clubs, and this is can be traced to the high percentage of agreement on the previous two dimensions which are the existence of clear objectives for the controlling process, and the existence of fundamentals to be followed in the controlling process. Therefore, it's normal that we get different mechanisms used to accomplish the controlling process in it's general definition.

Although there is an agreement regarding the existence of handicaps and difficulties against the controlling process, and these opinions differ regarding the objective of the controlling process, and the fundamentals to be followed, and the existence of controlling mechanisms currently used, but disclosing these handicaps might mean in it's implicit more ambition of the authorized executives to develop the controlling system and continuous attempts towards reaching a controlling system which can reach it's goals in a best way.

This is obvious through the agreement of the two groups on developing the controlling system and adopting special policies by using a scientific way in application and claiming more clearance in the controlling procedures used which we call the (Objective Controlling System).

According to these results, the researcher had concluded the following:

- The importance of developing a controlling system on sport clubs.
- Setting procedural actions to help in evaluating the degree of utility of the activities carried out, and verifying the balance between the services provided and the beneficiaries, and helping them to overcome their difficulties.
- Preparing a systematic courses and programmes to enhance the guidance skills of youth and encouraging them to participate in the charitable activities.
- More contribution of sport media to support sport and youth activities.
- Proposal of a controlling system on sport clubs in Bahrain.

ملحق البحث

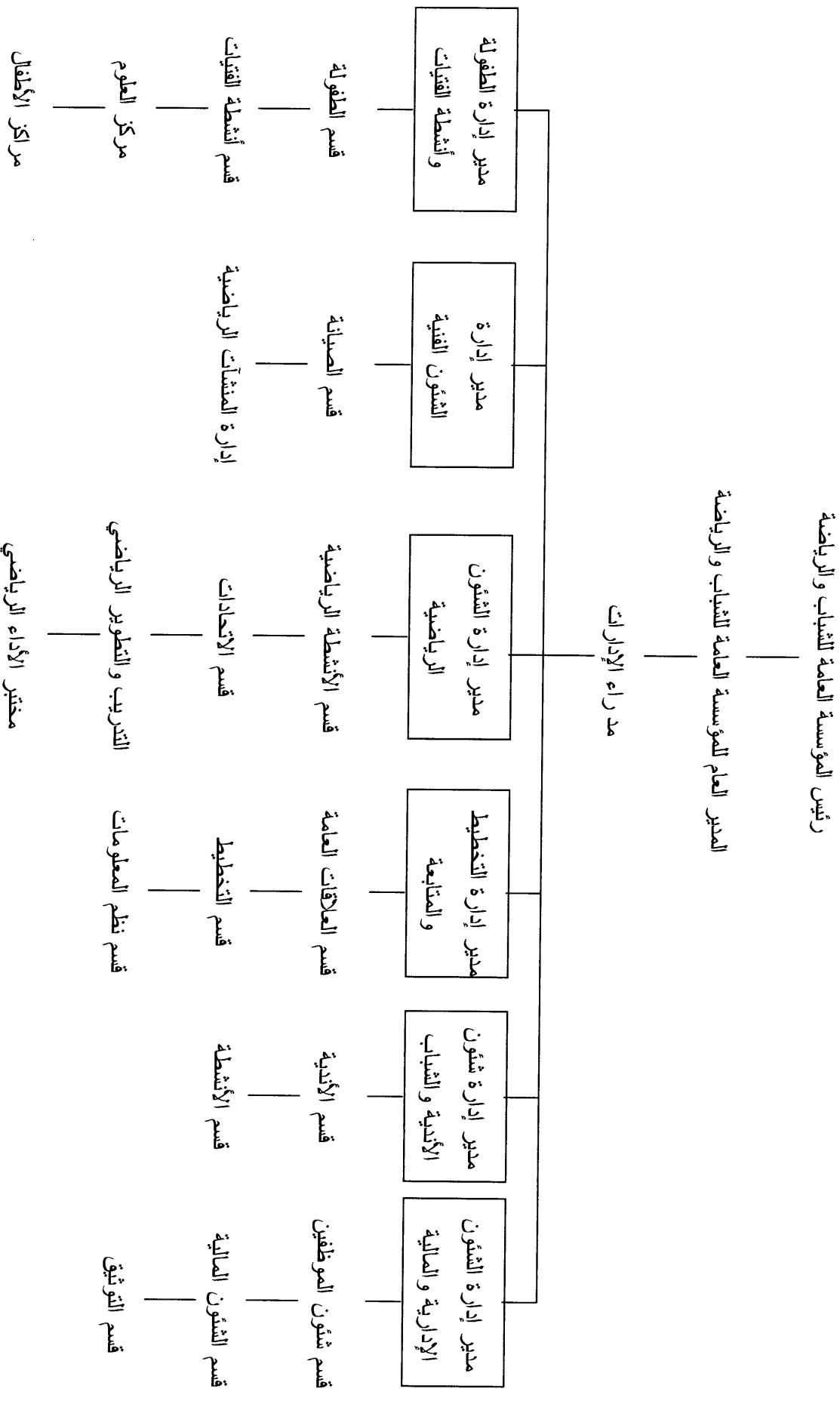
- ملحق (١) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للشباب والرياضة.
- ملحق (٢) : أسماء الأندية التي طبق عليها البحث.
- ملحق (٣) : الجريدة الرسمية لسنة ١٩٩٠م.
- ملحق (٤) : أسماء المحكمين حسب الترتيب الأبجدي .
- ملحق (٥) : استمارة استطلاع رأي الخبراء في المحاور المقترحة للاستبيان.
- ملحق (٦) : استمارة الاستبيان في صورته الأولية .
- ملحق (٧) : الاستبيان في صورته النهائية .
- ملحق (٨) : رسائل لتسهيل مهمة الباحثة .

(ملحق ١)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للشباب والرياضة

(ملحق ١)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للشباب والرياضة



(ملحق ٢)

أسماء الأندية التي طبق عليها البحث

(ملحق ٢)

أسماء الأندية التي طبق عليها البحث

مسلسل	النادي	مسلسل	النادي
١	الساحل	١٠	البحرين
٢	الرفاع الغربي	١١	الشباب
٣	النجمة	١٢	الاتفاق
٤	التضامن	١٣	البسيتين
٥	سترة	١٤	المالكية
٦	البديع	١٥	الاتحاد
٧	الأهلي	١٦	المحرق
٨	الرفاع الشرقي	١٧	المنامة
٩	مدينة عيسى	١٨	الحالة

(ملحق ٣)

قرار رقم (١) لسنة ١٩٩٠ الملائحة النموذجية للنظام الأساسي للأندية البحرينية
الجريدة الرسمية

المؤسسة العامة للشباب والرياضة

قرار رقم (١) لسنة ١٩٩٠

في شأن اللائحة النموذجية للنظام الأساسي للأندية الخاضعة لإشراف المؤسسة العامة للشباب والرياضة

رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة :

بعد الإطلاع على المرسوم بقانون رقم (٥) لسنة ١٩٨٢ بشأن تعديل المرسوم الأميري رقم (٢) لسنة ١٩٧٥ بإنشاء مجلس أعلى للشباب والرياضة ، وعلى المرسوم بقانون رقم (٢١) لسنة ١٩٨٩ باصدار قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة .

قرر الآتي :

مادة - ١ -

تعتمد اللائحة المرافقة لهذا القرار كلائحة نموذجية للنظام الأساسي للأندية الخاضعة لإشراف المؤسسة العامة للشباب والرياضة طبقاً لأحكام قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة الصادر بالمرسوم بقانون رقم (٢١) لسنة ١٩٨٩ والمشار إليه . وعلى الأندية المشار إليها في الفقرة السابقة الاسترشاد بهذه اللائحة عند وضع انظمتها الأساسية .

مادة - ٢ -

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من تاريخ نشره .

رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة

عيسى بن راشد الخليفة

صدر بتاريخ ٤ ذى الحجة ١٤١٠هـ

الموافق ٢٦ يونيو ١٩٩٠م

**اللائحة النموذجية
للنظام الاساسى للاندية
الباب الأول
تأسيس وأهداف الأندية**

مادة - ١ -

تأسس في عام نادى مقره
وقد أعيد تسجيله بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة برقم وتاريخ
..... طبقاً لأحكام المرسوم بقانون رقم (٢١) لسنة ١٩٨٩ بشأن الجمعيات والأندية
الاجتماعية والهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة .
وتثبت الشخصية الاعتبارية للنادى من تاريخ نشر تسجيله في الجريدة الرسمية .

مادة - ٢ -

يهدف النادى الى تربية النشء والشباب تربية متزنة متكاملة من النواحي الجسمانية
والروحية والعقلية ، كما يهدف الى الاسهام فى تنمية المجتمع وتطوره .
ويسعى النادى الى تحقيق هذه الأهداف عن طريق اتاحة الفرص الممكنة لأعضائه لممارسة
البرامج والأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية وبرامج الخدمة العامة وغير ذلك من الأساليب
والوسائل المناسبة .

**الباب الثانى
العضوية**

مادة - ٣ -

أنواع العضوية :

- ١ - عضو عامل .
- ٢ - عضو تابع .
- ٣ - عضو منتسب .
- ٤ - عضو فخرى .

مادة - ٤ -

شروط العضوية

العضو العامل :

ويشترط فيه ما يأتى :

- ١ - ألا تقل سنه عن ١٨ سنة ميلادية .
- ٢ - أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية ولم تصدر ضده أحكام مخلة بالشرف والأمانة .
- ٣ - أن يسدد رسم القيد ورسم الاشتراك السنوى المقرر باللائحة المالية للنادى ولمجلس ادارة
النادى أن يقرر اعفاء الأعضاء من الشباب المتميزين فى الأنشطة الرياضية أو الاجتماعية
أو الثقافية بغرض تشجيعهم على ممارسة هذه الأنشطة بالنادى .

العضو التابع :

ويشترط فيه مايتى :

هو زوج العضو العامل وأبنائه الذين لا تتجاوز أعمارهم ١٨ سنة .

العضو المنتسب :

وهم الشباب دون سن الثامنة عشرة والذين يوافق مجلس ادارة النادى على انتسابهم للنادى وممارسة الأنشطة المختلفة به .

العضو الفخرى :

وهو العضو الذى يقرر مجلس الادارة قبوله بهذه الصفة نظرا لما أداه للنادى من خدمات جليلة . وكذلك أعضاء مجالس ادارة الأندية التى تتبادل مع النادى العضوية الفخرية . ويجوز لمجلس الادارة أن يمنح رئاسة النادى الفخرية لمن يراه أهلا لذلك . ولايسدد العضو الفخرى رسوما للالتحاق أو الاشتراك .

مادة - ٥ -

تحدد اللائحة الداخلية للنادى فئات رسوم الالتحاق والاشتراك السنوى لأنواع العضوية وكذا طريقة تحصيلها وحالات الاعفاء وذلك طبقا لما يراه مجلس الادارة وتعتمده الجمعية العمومية .

مادة - ٦ -

إجراءات كسب العضوية

يقدم طلب العضوية الى ادارة النادى على النموذج المخصص لذلك على أن يزكيه عضوان عاملان يكون قد مضى على عضويتهم العاملة بالنادى أكثر من عام وتدرج أسماء طالبي العضوية بحسب تواريخ تقديم طلباتهم فى سجل خاص بالنادى للرجوع اليه وقت الحاجة .

مادة - ٧ -

يعرض طلب العضوية على مجلس الادارة فى أول جلسة ويخطر طالب العضوية بقرار المجلس خلال أسبوعين من تاريخ صدوره ، وفى حالة القبول يجب على مقدم الطلب سداد رسم الالتحاق والاشتراك المقررين والا أعتبر طلبه كأن لم يكن . ولمجلس الادارة الحق فى رفض أى طلب أو تأجيله ووضع فى سجل الانتظار واطار مقدمه بذلك فى الحالتين مع ذكر الأسباب على أنه يتعين البت فى الطلبات المقدمة بالموافقة أو الرفض أو التأجيل واطار مقدم الطلب بالنتيجة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ تقديم الطلب ولايجوز النظر فى طلب سبق رفضه الا بعد سنة من تاريخ الرفض مالم يكن الرفض ناتجا عن تخلف شرط من شروط العضوية فيعاد النظر فى الطلب بعد استيفائه .

مادة - ٨ -

لمقدم طلب العضوية الذى رفض طلبه حق التظلم الى المدير المختص بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة فى ظرف خمسة عشر يوما من تاريخ ابلاغه بقرار الرفض . ويصدر هذا المدير قراره فى ظرف ثلاثين يوما من تاريخ تقديم التظلم .

مادة - ٩ -

حقوق وواجبات الأعضاء

يجب على أعضاء النادي الالتزام بالواجبات التالية :

- ١ - احترام نظم النادي ولوائحه .
- ٢ - المحافظة على موجودات النادي ومنقولاته .
- ٣ - استعمال مرافق النادي استعمالا حسنا وطبقا للنظم والمواعيد المقررة .
- ٤ - عدم الاشتغال بالمسائل السياسية أو الدينية .
- ٥ - الالتزام بقرارات مجلس الادارة والجمعية العمومية وتوجيهات المدير المسئول .
- ٦ - الوفاء بالالتزامات المالية المقررة .

ويتمتع الأعضاء بالحقوق التالية :

- ١ - حق حضور الجمعية العمومية للنادي ومناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال والتصويت عليها (بالنسبة للأعضاء العاملين فقط) .
- ٢ - دخول النادي في المواعيد المقررة .
- ٣ - استعمال مرافق النادي وملاعبه ومزاولة الأنشطة المتنوعة .
- ٤ - اصطحاب زوار بالشروط والأوضاع المقررة .

مادة - ١٠ -

إسقاط العضوية

تسقط العضوية عن أعضاء النادي في الحالات التالية :

- ١ - اذا فقد العضو شرطا من شروط العضوية .
 - ٢ - الوفاة .
 - ٣ - اذا تأخر العضو عن سداد الاشتراك في موعد استحقاقه بشرط اخطاره كتابيا بموعد الاستحقاق .
 - ٤ - فصل العضو تأديبيا أو اداريا وفقا للشروط والأحكام الواردة في هذا النظام واللائحة الداخلية للنادي .
- ويتعين في جميع الأحوال عرض الأمر على مجلس الادارة لاصدار قرار اسقاط العضوية ويخطر العضو كتابيا بذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اصدار القرار .
- وللعضو الذي تقرر فصله حق التظلم من قرار الفصل أمام الجمعية العمومية للنادي .
- ويعتبر قرار الجمعية العمومية في هذا الشأن نهائيا .

مادة - ١١ -

يجوز اعادة العضوية الى الأعضاء الذين سقطت عضويتهم بسبب عدم سداد الاشتراك اذا أدوا جميع المبالغ المتأخرة ، ويشترط في هذه الحالة صدور قرار من مجلس الادارة باعادة العضوية .

الباب الثالث الجمعية العمومية

مادة - ١٢ -

تتكون الجمعية العمومية للنادي من الأعضاء العاملين المسددين لاشتراكاتهم والذين مضت على عضويتهم العاملة ستة أشهر على الأقل حتى تاريخ انعقاد الجمعية العمومية .

مادة - ١٣ -

تجتمع الجمعية العمومية للنادي اجتماعا عاديا مرة كل عام في الموعد الذي يحدده مجلس الادارة خلال الثلاثة الأشهر التالية لانتهاء السنة المالية .
وتوجه الدعوة للأعضاء لحضور الاجتماع قبل الموعد المحدد بمدة لا تقل عن خمسة عشر يوما ، وذلك بخطاب أو بطريق النشر في جريدة يومية مع الاعلان عن ذلك في أكثر من مكان ظاهر في مقر النادي .

ويجوز لكل عضو من أعضاء الجمعية العمومية استلام صورة من الأوراق التالية من سكرتيرية النادي :

١ - جدول الأعمال .

٢ - تقرير مجلس الادارة عن حالة النادي من النواحي المالية والادارية والرياضية والاجتماعية والثقافية .

٣ - الحساب الختامي عن السنة المنتهية معتمدا من مراقب الحسابات .

٤ - مشروع ميزانية السنة المالية المقبلة .

٥ - المقترحات المقدمة في الموعد القانوني المحدد في النظام .

٦ - المسائل الأخرى المدرجة في جدول الأعمال

مادة - ١٤ -

يتعين على مجلس ادارة النادي أن يعرض في لوحة الاعلانات بالنادي قبل انعقاد الجمعية العمومية العادية بثمانية أيام على الأقل ، كشفا بأسماء الأعضاء الذين يحق لهم حضور الاجتماع ، موقعا عليه من سكرتير النادي وكذلك صورة من الأوراق المذكورة في المادة السابقة ، وكشفا بأسماء الأعضاء الذين رشحوا أنفسهم لرئاسة أو عضوية مجلس ادارة النادي في حالة ما اذا كان جدول الأعمال يتضمن بند انتخاب مجلس الادارة الجديد .

مادة - ١٥ -

يجب اخطار المؤسسة العامة للشباب والرياضة كتابة بكل اجتماع للجمعية العمومية و بجدول الأعمال وبصورة من المرفقات ، قبل الموعد المحدد للاجتماع بخمسة عشر يوما على الأقل ويجوز للمؤسسة أن تندب من تراه لحضور الاجتماع .
كما يجب ابلاغ المؤسسة بصورة من محضر اجتماع الجمعية العمومية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع على الأكثر .

مادة - ١٦ -

تختص الجمعية العمومية العادية بنظر المسائل المدرجة في جدول الأعمال ، وعلى الأخص مايلي :

- ١ - التصديق على محضر الاجتماع السابق .
- ٢ - النظر في تقرير مجلس الادارة عن أعماله في السنة المنتهية وبرامج النشاط وخطة العمل للعام الجديد ، وتقرير مراقب الحسابات .
- ٣ - اعتماد الميزانية والحساب الختامي للسنة المنتهية ، ومشروع الميزانية للسنة المالية المقبلة .
- ٤ - انتخاب مجلس الادارة أو شغل المراكز الشاغرة .
- ٥ - النظر في الاقتراحات المقدمة قبل اجتماع الجمعية العمومية بأسبوعين على الأقل .
- ٦ - المسائل الأخرى الواردة في جدول الأعمال .

مادة - ١٧ -

يجوز دعوة الجمعية العمومية الى اجتماع غير عادي بناء على طلب مسبق من المؤسسة العامة للشباب والرياضة أو مجلس الادارة أو ثلث عدد الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية مع بيان الغرض من الاجتماع .

وتوجه الدعوة قبل الاجتماع بمدة لا تقل عن خمسة عشر يوما ، فاذا لم يتم المجلس بدعوة الجمعية بناء على طلب أى من هذه الجهات ، جاز للمؤسسة العامة للشباب والرياضة أن تتولى دعوة الجمعية العمومية وتأخذ الدعوة الشكل والاجراءات التي نص عليها هذا النظام .

مادة - ١٨ -

تختص الجمعية العمومية غير العادية بما يلي :

- ١ - إسقاط العضوية عن كل أو بعض أعضاء مجلس الادارة .
- ٢ - ابطال قرار أو أكثر من قرارات مجلس الادارة .
- ٣ - اقتراح ادماج النادى في هيئة أخرى أو اقتراح حله ، ولاينفذ الاقتراح الا بعد موافقة المؤسسة العامة للشباب والرياضة .
- ٤ - المسائل الأخرى ذات الطبيعة الهامة والعاجلة التي تراها الجهة الداعية للاجتماع .

مادة - ١٩ -

لايعتبر اجتماع الجمعية العمومية صحيحا الا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها ، فاذا لم يتكامل هذا العدد أُجِّلَ الاجتماع الى جلسة أخرى تعقد خلال مدة أقلها ثمانية أيام وأقصاها خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع الأول تبعا لما يقرره مجلس الادارة في خطاب الدعوة ، ويكون الاجتماع الثانى صحيحا اذا حضره ثلث عدد أعضاء الجمعية العمومية ، فاذا لم يكتمل النصاب القانونى أجل الاجتماع الى جلسة أخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوما تبعا لما يحدده مجلس الادارة في خطاب الدعوة ، ويكون الانعقاد في هذه الحالة صحيحا اذا حضره بأنفسهم عشرة في المائة من الأعضاء ، فاذا لم تتوفر هذه النسبة وكان جدول الأعمال يتضمن انتخاب مجلس الادارة يقوم رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة بتعيين مجلس ادارة مؤقت للنادى لحين اجتماع الجمعية العمومية القادمة في موعدها القانونى وانتخاب مجلس الادارة .

مادة - ٢٠ -

تصدر قرارات الجمعية العمومية بأغلبية أصوات الحاضرين ، فإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذى فيه الرئيس ، ومع ذلك يشترط لصحة القرارات أغلبية ثلثى أعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بإسقاط العضوية عن أعضاء مجلس الإدارة ، أو ادماج النادى فى هيئة أخرى أو تقرير حله .
ولتنفذ اجراءات ادماج النادى فى هيئة أخرى أو حله الا بعد موافقة المؤسسة العامة للشباب والرياضة .

مادة - ٢١ -

إذا حالت ظروف قهرية دون اجتماع الجمعية العمومية فى الموعد المحدد لانعقادها وجب على مجلس الإدارة اخطار الأعضاء والمؤسسة العامة للشباب والرياضة بموعد الاجتماع الجديد قبل الانعقاد بمدة لا تقل عن خمسة عشر يوما على أنه لايجوز بأى حال من الأحوال اجراء أى تعديل فى جدول أعمال الاجتماع أو المرشحين لمجلس الإدارة .

مادة - ٢٢ -

إذا اجتمعت الجمعية العمومية وحالت أسباب دون اتمام جدول الأعمال اعتبر الاجتماع مستمرا وتؤجل الجلسة الى موعد آخر تحدده الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة على أن يقوم مجلس الإدارة باخطار الأعضاء بالموعد الجديد قبل خمسة عشر يوما على الأقل من هذا الموعد .
وتعتبر القرارات التى اتخذت قبل التأجيل صحيحة وناظفة .

مادة - ٢٣ -

لايجوز لعضو النادى أن يشترك فى مناقشات الجمعية العمومية أو الادلاء بصوته فى مسألة معروضة عليها إذا كانت له مصلحة شخصية فى الموضوع المطروح للمناقشة أو القرار باستثناء الانتخابات ، ولايجوز للجمعية العمومية أن تنظر فى مسائل غير مدرجة فى جدول الأعمال الا بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع عدد أعضاء الجمعية العمومية .

مادة - ٢٤ -

يكون التصويت فى الجمعية العمومية علنيا فيما عدا الانتخابات فيكون التصويت فيها سريا وحضوريا ولايجوز الانابة فى عملية الانتخابات ويفوز فى انتخابات رئاسة وعضوية مجلس إدارة النادى من يحصل على أكثر عدد من الأصوات وإذا تساوى فيها اثنان أو أكثر أجريت القرعة بينهم لتحديد الفائز .

وإذا اقتصر الترشيح لمركز الرئاسة على شخص واحد أو كان عدد المرشحين لعضوية مجلس الإدارة مساويا للعدد المقرر انتخابه يكون اختيار الرئيس أو الأعضاء بالتزكية بدون الحاجة الى اجراء انتخابات .

مادة - ٢٥ -

إذا لم توافق الجمعية العمومية على اعتماد الميزانية والحساب الختامى يعتبر ذلك بمثابة فقدان الثقة فى مجلس الإدارة ، وفى هذه الحالة يدعو مجلس الإدارة القائم بالجمعية العمومية غير العادية للانعقاد خلال شهر من تاريخ اجتماع الجمعية العمومية العادية وذلك للنظر فى اسقاط

مجلس الادارة بشرط موافقة ثلثي أعضاء الجمعية العمومية .
وفي حالة عدم موافقة الجمعية العمومية غير العادية على اسقاط مجلس الادارة يعتبر ذلك بمثابة اعتماد للميزانية والحساب الختامي .

مادة - ٢٦ -

يرأس الجمعية العمومية رئيس النادي أو نائب الرئيس فاذا لم يوجد أحد منهما يرأس الجمعية أمين السر .

الباب الرابع مجلس الادارة

مادة - ٢٧ -

يدير شؤون النادي مجلس ادارة مكون من رئيس وعدد عضوا تنتخبهم الجمعية العمومية للنادي من بين أعضائها العاملين بالانتخاب السري المباشر .

مادة - ٢٨ -

مدة مجلس الادارة سنتان من تاريخ انتخابه ويجوز اعادة انتخاب العضو مدة أو مددا أخرى .

مادة - ٢٩ -

- يشترط فيمن يرشح نفسه لرئاسة أو عضوية مجلس الادارة مايلي :
- ١ - أن يكون من الأعضاء العاملين الذين مضت على عضويتهم العاملة بالنادي ستة أشهر على الأقل وتحسب هذه المدة من تاريخ صدور قرار مجلس الادارة بقبول العضوية العاملة .
 - ٢ - أن يكون مسددا الاشتراك السنوي المقرر للعضو العامل أو يكون قد صدر قرار باعفائه من سداد الاشتراك من مجلس الادارة .
 - ٣ - ألا يقل عمره عن ٢٥ سنة عند موعد اجراء الانتخابات .
 - ٤ - ألا يكون من بين العاملين بأجر في مجالات التدريب أو الادارة الرياضية .
 - ٥ - أن يكون من المهتمين بالنشاط الرياضي أو الاجتماعي أو الثقافي وله نشاط سابق في أى من هذه المجالات .
 - ٦ - أن يكون بحريني الجنسية متمتعاً بحقوقه المدنية .

مادة - ٣٠ -

يشترط فيمن يرغب في ترشيح نفسه لرئاسة أو عضوية مجلس ادارة النادي أن يقدم طلبا كتابيا بذلك وأن يزكيه عضوان عاملان بالنادي .
وتسلم هذه الطلبات الى سكرتيرية النادي بايصال معتمد خلال أسبوع من تاريخ الاعلان عن فتح باب الترشيح على الأكثر .

مادة - ٣١ -

على مجلس الادارة التحقق من توافر شروط الترشيح في المرشحين وإبلاغ المؤسسة العامة للشباب والرياضة بقائمة كاملة بأسماء المرشحين وملاحظاته عنهم في ظرف أسبوع على الأكثر من موعد غلق باب الترشيح .

مادة - ٣٢ -

لايجوز الجمع بين عضوية مجلس الادارة والعمل بأى وظيفة في النادى بأجر أو مكافأة ، كما لايجوز الجمع بين هذه العضوية وعضوية مجلس ادارة أى هيئة أخرى من الهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة .

مادة - ٣٣ -

ينتخب مجلس الادارة من بين اعضائه بمجرد تكوينه نائباً للرئيس وأميناً للسِر وأميناً للصندوق .

ويجوز لمجلس الادارة أن يعين مديراً متفرغاً بأجر ممن تتوفر لديهم الشروط التى تحددها المؤسسة العامة للشباب والرياضة ويجوز دعوة المدير لحضور اجتماعات مجلس الادارة دون أن يكون له حق التصويت فيها .

ولايجوز للمدير أن يباشر أى عمل آخر بمقابل أو بدون مقابل الا بتصريح من مجلس الادارة وموافقة المؤسسة العامة للشباب والرياضة وفي حالة غياب المدير ينتدب مجلس الادارة من بين أعضائه من يتولى أعماله أثناء فترة غيابه شريطة ألا يتقاضى هذا العضو أية أجور أو مكافآت مقابل ذلك .

مادة - ٣٤ -

يباشر مجلس الادارة الاختصاصات التالية :

١ - ادارة شئون النادى وتصريف أموره وتوفير الفرص للأعضاء لممارسة نشاطهم الرياضي والاجتماعي والثقافي على أكمل وجه .

٢ - وضع الأسس والبرامج التى تساعد على النهوض بالمستوى الفني للفرق الرياضية في فئات السن المتدرجة التى تمثلها في مباريات الاتحادات الرياضية المشتركة فيها في حدود السياسة العامة التى يضعها اتحاد اللعبة المختص .

٣ - العناية بتنظيم نشاط أبناء أعضاء النادى وتوجيههم واقامة المسابقات بينهم وغير ذلك من الأمور التى تساعد على تنشئتهم تنشئة صالحة ، مع العناية بتكوين فرق الناشئين لمختلف اللعاب واعدادها للبطولة .

٤ - البت في طلبات العضوية .

٥ - بحث الشكاوى التى تقدم من الأعضاء أو ضدهم والفصل فيها وتوقيع الجزاءات وفقاً لللائحة الداخلية وفي حدود أحكام هذا النظام .

٦ - وضع اللائحة الداخلية والنظم الكفيلة بتنظيم شئون النادى من النواحي الادارية والفنية والمالية ، واصدار القرارات والتعليمات التى تضمن حسن سير العمل بالنادى ومراقبة تنفيذها .

٧ - تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث وتنظيم شئون وأنشطة النادى المتنوعة سواء من بين أعضاء المجلس أو أعضاء النادى ، ويجوز الاستعانة في ذلك بخبراء من خارج النادى .

٨ - اعتماد قرارات المكتب التنفيذي .

٩ - الموافقة على العقود والاتفاقيات التى تبرم باسم النادى .

- ١٠ - تحديد المصرف الذى تودع فيه أموال النادي .
 - ١١ - دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية الى الانعقاد وتنفيذ قراراتها .
 - ١٢ - وضع التقرير السنوى لنواحي النشاط المتنوعة بالنادى وعرضه على الجمعية العمومية .
 - ١٣ - اعداد الحساب الختامى عن السنة المنتهية ، ووضع مشروع الميزانية المقبلة تمهيدا لعرضها على مراقب الحسابات والجمعية العمومية .
 - ١٤ - بحث المقترحات التى تقدم من الأعضاء قبل عرضها على الجمعية العمومية .
 - ١٥ - تعيين العاملين بالنادى وتقرير مرتباتهم وعلاواتهم ومكافآتهم واتخاذ الاجراءات التأديبية قبلهم طبقا لأحكام اللائحة الداخلية للنادى .
 - ١٦ - البت فى قبول استقالة أعضاء المجلس .
 - ١٧ - التحقق من توافر الشروط المقررة فى المرشحين لعضوية مجلس الادارة واطار المؤسسة العامة للشباب والرياضة بملاحظاته عليهم .
- مادة - ٣٥ -

يجتمع مجلس الادارة اجتماعا عاديا مرة كل شهر على الأقل بناء على دعوة من أمين سر المجلس أو من ينوب عنه ويرفق بالدعوة جدول الأعمال والمذكرات الخاصة به .
ولا تكون الاجتماعات صحيحة الا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضاء المجلس على أن يكون من بينهم الرئيس أو نائب الرئيس .
وتصدر قرارات المجلس بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين ، فاذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذى منه صوت الرئيس .

مادة - ٣٦ -

يجوز دعوة المجلس لاجتماع طارئ تقتضيه الضرورة بناء على طلب الرئيس أو أمين السر أو ثلث عدد أعضائه وفي هذه الحالة لاتقيد الدعوة باجراءات توجيه الدعوة المبينة فى المادة السابقة .
كما يجوز للمؤسسة العامة للشباب والرياضة دعوة مجلس الادارة للاجتماع اذا دعت الضرورة الى ذلك .

مادة - ٣٧ -

يعتبر العضو الذى يتغيب عن اجتماعات مجلس الادارة ثلاث جلسات متتالية او ست جلسات متقطعة بدون عذر كتابي يقبله المجلس مستقيلا ويعتبر مركزه شاغرا ، ويشترط ان يصدر قرار من مجلس الادارة بذلك .

مادة - ٣٨ -

اذا خلا مركز او اكثر من اعضاء مجلس الادارة بما فى ذلك الرئيس بالاستقالة او الوفاة او لأي سبب آخر يتم شغل المراكز الشاغرة بالعضو او الاعضاء الحائزين فى آخر انتخابات اجريت على اكثر الاصوات بعد الاعضاء المختارين ، ويشغل نائب الرئيس منصب الرئيس ويختار المجلس باقى المراكز من بين اعضائه فاذا اعتذر العضو أو اذا لم يتواجد اعضاء حائزون على اصوات ، تظل هذه المراكز شاغرة حتى موعد الجمعية العمومية العادية لاستكمال مجلس الادارة بالانتخاب .

مادة - ٣٩ -

- لمجلس الادارة أن يشكل من بين اعضائه مكتباً تنفيذياً على النحو التالي :
- الرئيس أو نائب الرئيس
 - أمين السر .
 - أمين الصندوق .
 - عضوان من اعضاء مجلس الادارة يختارهما المجلس في أول اجتماع له .

مادة - ٤٠ -

تكون اجتماعات المكتب التنفيذي صحيحة اذا حضرها اغلبية الاعضاء بشرط أن يكون منهم الرئيس أو نائبه وتصدر القرارات بأغلبية الحاضرين ويتعين عرض قراراته على مجلس الادارة في أول اجتماع له لاعتمادها ولا تعتبر قراراته نهائية الا بعد اعتمادها من مجلس الادارة .

إختصاصات الرئيس ونائب الرئيس

وأمين السر وأمين الصندوق

مادة - ٤١ -

يباشر رئيس مجلس الادارة الاختصاصات الآتية :

- ١ - رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الادارة والمكتب التنفيذي .
 - ٢ - تمثيل النادى أمام القضاء والجهات الحكومية وغير الحكومية .
 - ٣ - توقيع جميع العقود والاتفاقيات التي تبرم مع النادى ، وذلك بعد اعتمادها من مجلس الادارة .
 - ٤ - التوقيع مع أمين الصندوق على اذونات الصرف والشيكات .
 - ٥ - التوقيع على الخطابات الصادرة من النادى ذات الطابع الخاص الذى يقره مجلس الادارة .
- ويتولى نائب الرئيس جميع اختصاصات الرئيس فى حالة غيابه .

مادة - ٤٢ -

يباشر أمين سر النادى الاختصاصات الآتية :

- ١ - توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لاجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الادارة والمكتب التنفيذي وغيرها من اللجان وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها بالدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها مع رئيس الاجتماع .
- ٢ - تحرير جدول الاعمال وادراج المسائل التي يرى الرئيس ادخالها في جدول اعمال المكتب التنفيذي او مجلس الادارة والموضوعات التي يرى مجلس الادارة إدراجها في جدول اعمال الجمعية العمومية .
- ٣ - تنفيذ جميع اللوائح وقرارات مجلس الادارة والمكتب التنفيذي .
- ٤ - الاشراف على جميع اللجان الفنية والادارية وهو بحكم منصبه عضو فيها .
- ٥ - اعداد تقرير سنوى عن حالة النادى وعرضه على مجلس الادارة .
- ٦ - عرض طلبات العضوية على مجلس الادارة .
- ٧ - حفظ سلفة النادى المستديمة حسبما يقرره مجلس الادارة .

- ٨ - حفظ المستندات والسجلات والاختتام بعهدته في مقر النادي .
- ٩ - اعداد مشروع الميزانية للسنة المالية المقبلة بالتعاون مع أمين الصندوق وتقديمه الى مجلس الادارة .
- ١٠ - التوقيع على جميع مكاتبات النادي ، ماعدا المكاتبات التي يرى مجلس الادارة ضرورة توقيعها من رئيس مجلس الادارة .
- ١١ - الاشراف على أوجه نشاط النادي ، وتنفيذ التعليمات الصادرة بشأنها وفي حالة تعيين مدير للنادي يمارس المدير كل هذه الاختصاصات تحت اشراف أمين السر .

مادة - ٤٣ -

- يباشر أمين الصندوق الاختصاصات الآتية : -
- ١ - الاشراف على تحصيل جميع ايرادات واموال النادي وايداعها في المصرف الذي به اموال النادي .
- ٢ - تنفيذ قرارات مجلس الادارة والمكتب التنفيذي من الناحية المالية والتحقق من مطابقتها لبنود الميزانية واللائحة المالية .
- ٣ - التوقيع مع الرئيس على اذن الصرف والشيكات .
- ٤ - الاشراف على حسابات النادي والمحافظة على مستندات الايرادات والمصروفات وهو مسئول عن جميع البيانات الحسابية التي ترصد في الدفاتر .
- ٥ - اعداد الحساب الختامي للسنة المنتهية والاشتراك مع أمين السر في وضع مشروع الميزانية للسنة المقبلة وتقديمها لمجلس الادارة .
- ٦ - الاشراف على حفظ السجلات والدفاتر المالية والمستندات وكل ما يتصل بالناحية المالية من عهد في مقر النادي .
- ٧ - اعتماد صرف مرتبات العاملين وفواتير المشتريات على اختلاف انواعها وأجور المياه والانارة وقيمة الاصلاحات بحسب ما هو وارد في ميزانية النادي المعتمدة وطبقا لللائحة المالية .
- ٨ - تقديم تقرير كل ثلاثة أشهر لمجلس الادارة عن حالة النادي المالية واعداد التقرير السنوى عنها وتقديمه لمجلس الادارة .

مادة - ٤٤ -

- أ- تزول العضوية عن اعضاء مجلس الادارة في الاحوال التالية :
 - ١ - الوفاة .
 - ٢ - الاستقالة بشرط قبولها من مجلس الادارة .
 - ٣ - اذا تخلف العضو عن حضور الجلسات ثلاث مرات متتالية او ست مرات متقطعة دون عذر كتابي يقبله مجلس الادارة ، على أن يصدر قرار من المجلس بذلك .
- ب- كما تسقط العضوية عن اعضاء مجلس الادارة في الاحوال التالية :
 - ١ - اذا فقد أهليته القانونية ، أو اذا صدر ضده حكم جنائي في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو قرار تأديبي من جهة حكومية أو هيئة أو مؤسسة عامة لأسباب ماسة بالشرف أو الأمانة ، أو سقطت عضويته من إحدى الهيئات الرياضية أو الاجتماعية لأسباب تمس الشرف والأمانة .

- ٢ - اذا ارتكب اعمالا تمس كرامة النادى وتسيء الى سمعته مما يجعله غير جدير بالعضوية ،
ويتعين في هذه الحالة عرض الأمر على الجمعية العمومية لاصدار قرارها .
- ٣ - اذا فقد شرطاً من شروط الترشيح لعضوية مجلس الادارة .

مادة - ٤٥ -

يجوز لاعضاء النادى أن يطالبوا بإسقاط العضوية عن اعضاء مجلس الادارة كلهم أو بعضهم لفقد الثقة ، ويشترط لصحة هذا الطلب ان يتقدم به ربع عدد الاعضاء ممن لهم حق حضور الجمعية العمومية ، وأن يتضمن الاسباب التي يستندون اليها بوضوح .
ويجب على مجلس الادارة في هذه الحالة ان يتخذ الاجراءات لعقد الجمعية العمومية غير العادية في ظرف اسبوعين من تاريخ تقديم الطلب اليه ، فاذا لم يقم بهذه الاجراءات في الموعد المحدد ، جاز للمؤسسة العامة للشباب والرياضة دعوة الجمعية العمومية .
ولايجوز طبقاً لأحكام هذه المادة إسقاط العضوية الا بأغلبية ثلثي عدد اعضاء الجمعية العمومية .

مادة - ٤٦ -

العضو الذى يتقرر إسقاط عضويته طبقاً للبند (ب) من المادة (٤٤) لايجوز ترشيحه مرة ثانية لعضوية مجلس الادارة الا اذا رد اليه اعتباره او زالت عنه اسباب اسقاط العضوية .

الباب الخامس

مالية الاندية

مادة - ٤٧ -

تبدأ السنة المالية للاندية اول شهر يناير وتنتهي آخر شهر ديسمبر .

مادة - ٤٨ -

تتكون الموارد المالية للاندية من :

- ١ - رسوم الالتحاق والاشتراكات بحسب الفئات المحددة باللائحة المالية .
- ٢ - حصيله ايرادات المباريات والحفلات التي توافق على اقامتها المؤسسة العامة للشباب والرياضة طبقاً للشروط والاولى التي تقرها .
- ٣ - التبرعات او الهبات والوصايا بشرط موافقة المؤسسة العامة للشباب والرياضة على قبولها .
- ٤ - الاعانات التي تقرها المؤسسة العامة للشباب والرياضة .
- ٥ - ما قد يمكن الحصول عليه من اوجه الايرادات الاخرى التي توافق عليها المؤسسة العامة للشباب والرياضة .

مادة - ٤٩ -

على النادى ان يودع امواله النقدية باسمه لدى احد المصارف بالبحرين وعلى النادى ان يخطر المؤسسة العامة للشباب والرياضة باسم المصرف وبكل تغيير في ذلك خلال اسبوع من تاريخ التغيير على الاكثر .

مادة - ٥٠ -

لايجوز للنادى الدخول في مراهنات او مضاربات مالية ، وله أن يستغل فائض ايراداته او استثمار جزء من امواله الثابتة او المنقولة لضمان مورد ثابت في اعمال محققة للربح ، على ألا يؤثر ذلك على اهدافه ونشاطه وذلك بشرط الحصول مسبقا على موافقة كتابية من المؤسسة العامة للشباب والرياضة .

كما لايجوز للنادى بيع او شراء عقارات او اراضٍ او تأجير او استثمار شئ من ذلك الا بعد موافقة كتابية مسبقة من المؤسسة العامة للشباب والرياضة .

مادة - ٥١ -

يراجع حسابات النادى اذا تجاوزت مصروفاته او ايراداته عشرة آلاف دينار مراقب حسابات قانوني تختاره الجمعية العمومية للنادى ولمراقب الحسابات ان يبدى ملاحظاته على شئون النادى المالية الى مجلس الادارة في اى اجتماع من اجتماعاته كلما رأى ذلك ضروريا ، وتحدد الجمعية العمومية المكافأة السنوية لمراقب الحسابات .

مادة - ٥٢ -

لايمنح اعضاء مجلس ادارة النادى اى رواتب او مكافآت عن الاعمال المعهود اليهم بها بصفتهم هذه ، ويجوز لهم استرداد مصاريف الانتقالات والاقامة الفعلية لمهام ادوها للنادى في الداخل او الخارج .

مادة - ٥٣ -

أموال النادى بما فيها الاشتراكات والممتلكات الثابتة والمنقولة والهبات والتبرعات والوصايا وغيرها تعتبر ملكا للنادى وليس لأعضائه أى حقوق عليها عند حدوث تصفية .

الباب السادس

تنظيم الأعمال الفنية والادارية

والمالية للأندية

مادة - ٥٤ -

يضع مجلس ادارة النادى اللوائح التالية لتنظيم أعمال النادى الفنية والادارية والمالية وفقا لما يراه مناسبا بما لايتعارض مع القانون وأحكام هذا النظام وعليه ان يعرض هذه اللوائح على الجمعية العمومية للموافقة عليها وتخطر المؤسسة العامة للشباب والرياضة بها فور اعتمادها من الجمعية العمومية .

أولا - اللائحة الداخلية :

وتتضمن المسائل التنفيذية اللازمة لتحقيق اغراض النادى وأهدافه .

وتتضمن العناصر الأساسية التالية :

- ١ - مواعيد فتح النادى وغلقه .
- ٢ - قواعد اجراءات حضور الزوار للنادى .
- ٣ - قواعد استخدام مرافق النادى وملاعبه .

- ٤ - قواعد اجراءات عقد وادارة الجمعية العمومية ومجلس الادارة .
- ٥ - قواعد تنظيم سجلات النادى والدفاتر والمحفوظات .
- ٦ - نظام الموظفين والعمال وغير ذلك من القواعد والنظم والمبادئ اللازمة لضمان سير العمل بالنادى .

ثانيا - اللائحة المالية :

وتتضمن العناصر الآتية :

- ١ - نظام تحصيل الايرادات وصرف الاعتمادات المدرجة في ميزانية النادى .
- ٢ - سلطات تجاوز البنود وفتح الاعتمادات .
- ٣ - السلف المستديمة والمؤقتة .
- ٤ - اجراءات المشتريات والمخازن والجرد السنوي .
- ٥ - نظام السجلات المالية وحفظ المستندات .
- ٦ - طريقة اعتماد مشروع الميزانية .
- ٧ - تحديد فئات الاشتراكات السنوية لكل نوع من انواع العضوية وطريقة تحصيلها وأحوال الاعفاء من رسم الالتحاق او الاشتراك ، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالنواحي المالية بالنادى .

ثالثا - لائحة النشاط الرياضى والاجتماعى والثقافى :

وتتضمن العناصر الأساسية التالية :

- ١ - نظم وقواعد النشاط الرياضى والاجتماعى والثقافى بالنادى .
- ٢ - اجراءات وشروط تعيين المشرفين والمدربين للنشاط الرياضى بالنادى .
- ٣ - اختصاصات المشرفين والمدربين وواجباتهم وعلاقتهم بادارة النادى والاتحادات الرياضية المختصة وغير ذلك من الأمور المتعلقة بتنظيم النشاط الرياضى والاجتماعى والثقافى بالنادى داخليا وخارجيا .

رابعا - اللائحة الصحية :

- وتشمل قواعد الصحة العامة والوقاية التى تطبق فى النادى ونظم الرعاية الصحية للاعبين وعلاجهم عند المرض او الاصابات .

مادة - ٥٥ -

يحتفظ مجلس ادارة النادى فى مقر النادى بالسجلات والدفاتر الآتية :

- ١ - سجل قيد الاعضاء مبينا به اسم كل عضو ولقبه وجنسيته ومهنته وتاريخ ميلاده وتاريخ قبوله فى العضوية ورقمه السكنى .
- ٢ - سجل تدون فيه محاضر اجتماعات مجلس الادارة على ان توقع المحاضر من الرئيس وأمين السر العام .
- ٣ - سجل تدون فيه محاضر اجتماعات الجمعية العمومية .
- ٤ - دفتر قيد الايرادات والمصروفات .
- ٥ - دفتر حساب البنك .
- ٦ - دفتر حساب السلفة المستديمة .

- ٧ - دفتر قيد الاشتراكات ورسوم القيد .
- ٨ - سجل قيد العقارات والمنقولات وغيرها من العهد المستديمة التى يملكها النادى ، على ان يثبت فى هذا السجل وصف مختصر لكل منها وثمان شرائها وتاريخ الشراء والمكان الموجودة فيه واسم الشخص الذى فى عهده وصفته وعنوانه ، كما يثبت فى السجل اى تغيير يطرأ على حالتها .
- ولجلس الادارة اذا لزم الأمر اضافة بيانات اخرى الى النماذج المشار اليها .
- كما يجوز للمجلس ان ينشئ سجلات ودفاتر اخرى مما قد تتطلبه احتياجات العمل بالنادى .
- ويشترط قبل البدء فى العمل بالسجلات والدفاتر المشار اليها ان ترقم كل صفحة من صفحاتها بأرقام مسلسلّة وان تختتم بخاتم النادى ويجب ان تكون جميع السجلات والدفاتر والملفات مستوفاة أولاً بأول .

الباب الرابع

الشكاوى والعقوبات

مادة - ٥٦ -

يقدم أعضاء النادى ما لديهم من شكاوى الى أمين سر النادى وعليه ان يقوم بتحقيقها بعد سماع اقوال الشاكي والبت فيها فى ظرف اسبوع من تاريخ تقديمها وابلاغ الشاكي بنتيجة التصرف فى شكواه .

واذا لم يوافق العضو على تصرف أمين السر فى شكواه فله ان يطلب عرض الأمر على مجلس الادارة على ان يخطر بالنتيجة فى اسرع وقت ممكن بعد بحثها بمعرفة المكتب التنفيذي ، ويجوز للشاكي ان يطلب السماح له بالحضور امام المكتب التنفيذي لابداء وجهة نظره فى هذه الشكاوى .

مادة - ٥٧ -

يتعين على الاعضاء احترام نظام النادى وقرارات مجلس الادارة والتعليمات التى يصدرها فاذا خالف اى عضو احكام هذا النظام او قرارات مجلس الادارة او وقع منه مايمس نظام النادى او سمعة العضو سواء كان ذلك داخل النادى او خارجه جاز توقيع احدى العقوبات الآتية عليه :

- ١ - لفت نظر .
- ٢ - الانذار .
- ٣ - الايقاف عن مزاولة النشاط لمدة اقصاها ستة أشهر .
- ٤ - ايقاف العضو مؤقتاً .
- ٥ - الحرمان من دخول النادى لمدة اقصاها ستة أشهر .
- ٦ - اسقاط العضوية نهائياً .

مادة - ٥٨ -

تصدر قرارات مجلس الادارة بتوقيع العقوبات الخمس الاولى المبينة فى المادة (٥٧) بالاغلبية المطلقة لاصوات الحاضرين ، اما اسقاط العضوية نهائياً فيشترط فى توقيعها موافقة ثلاثة ارباع اعضاء مجلس الادارة على الاقل .

ويجوز لمجلس الادارة في حالة ما اذا احتاج الامر الى بعض الوقت لإتمام التحقيق مع العضو ان يتخذ قرارا بايقافه كاجراء تحفظي احتياطي على الا تتجاوز مدة هذا الايقاف الاحتياطي اسبوعين ، ويمكن ان تجدد هذه المدة في حالة امتناع العضو عن الادلاء بأقواله بعد اتخاذ اجراءات استدعائه طبقا لهذا النظام .

مادة - ٥٩ -

لايجوز توقيع اي عقوبة من العقوبات الواردة في المادة (٥٧) الا بعد سماع اقوال العضو المخالف ودفاعه ، ويطلب من العضو الحضور وتحقيق الشكوى المقدمة قبله بخطاب مسجل قبل ميعاد الجلسة المحددة بعشرة ايام على الاقل ، وفي حالة امتناعه عن الحضور يصدر القرار في الشكوى غيابيا ، ويجوز للعضو في حالة ادانته والحكم عليه باحدى هذه العقوبات المذكورة في المادة (٥٧) ان يعارض في هذا القرار بخطاب مسجل خلال خمسة عشر يوما من تاريخ اخطاره بالقرار الصادر ضده ، ولمجلس الادارة ان يعيد النظر في قراره على ضوء هذه المعارضة الحضورية ، كما يجوز له في الحالات الحضورية التظلم لدى المدير المختص بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة خلال المدة المحددة للمعارضة في القرار .

مادة - ٦٠ -

يجوز للعضو الصادر ضده قرار باسقاط العضوية ان يلتمس من مجلس الادارة اعادة النظر في امره بعد ستة اشهر من تاريخ صدور القرار ، كما يجوز لعشرين عضوا من الاعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية ان يطلبوا بحث هذا القرار في اول جمعية عمومية .

مادة - ٦١ -

اعضاء النادى مسئولون عما يقع منهم او ممن يرافقهم من اخطاء احدثت تلفيات لأموال النادى ومحتوياته ويلتزمون بدفع التعويضات التى يحددها مجلس الادارة مقابل ذلك .

الباب الثامن

أحكام عامة

مادة - ٦٢ -

لايجوز للنادى اقامة مباريات مع الفرق الاجنبية سواء داخل الدولة او خارجها الا بعد الحصول على اذن من اتحاد اللعبة المختص وموافقة المؤسسة العامة للشباب والرياضة كتابياً ، كما لايجوز للنادى ان يتلقى اموالا او هبات من اشخاص او هيئات مقرها خارج الدولة او ان يرسل شيئا من ذلك اليها الا باذن كتابى من المؤسسة العامة للشباب والرياضة .

مادة - ٦٣ -

يحظر على النادى واعضائه الاشتغال بالمسائل السياسية او الدينية .

مادة - ٦٤ -

لايجوز للنادى ان يقوم بإنشاء مبانٍ او اية منشآت جديدة الا بعد الحصول على موافقة كتابية من المؤسسة العامة للشباب والرياضة .

مادة - ٦٥ -

يعمل النادي في اطار السياسة العامة التى تضعها المؤسسة العامة للشباب والرياضة ويخضع لرقابتها .

وتتناول هذه الرقابة فحص اعمال النادي والتحقق من مطابقتها للقانون والنظام الاساسى وقرارات الجمعية العمومية وتوجيهات المؤسسة .

ويتولى هذه الرقابة الموظفون الذين يعينهم رئيس المؤسسة لهذا الغرض بقرار منه .

مادة - ٦٦ -

اذا تبين لرئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة ان انتخاب مجلس ادارة النادي قد وقع باطلا لمخالفته النظام الاساسى للنادى او القانون كان له الغاء هذا الانتخاب وفى هذه الحالة تعاد الانتخابات وفقا لأحكام النظام الأساسى للنادى خلال شهر على الاكثر من تاريخ الغاء الانتخاب .

مادة - ٦٧ -

لرئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة ان يعين بقرار مسبب ولدة محددة مديرا او مجلس ادارة بصفة مؤقتة للنادى يتولى الاختصاصات المقررة لمجلس الادارة فى النظام الاساسى ، وذلك اذا اصبح عدد اعضاء مجلس الادارة غير كافٍ لانعقاده انعقادا صحيحا وتعذر لأي سبب تكلمة النصاب القانونى او اذا لم يتم انعقاد الجمعية العمومية للنادى عامين متتاليين بدون عذر تقبله المؤسسة او اذا ارتكب النادي من المخالفات ما يستوجب هذا الاجراء .

مادة - ٦٨ -

على المدير او مجلس الادارة المؤقت ان يدعو الجمعية العمومية للنادى الى اجتماع يعقد قبل المدة المحددة فى قرار تعيينه بشهر على الاقل وان يعرض عليها تقريراً مفصلاً عن حالة النادي .

وتنتخب الجمعية العمومية مجلس الادارة الجديد فى الجلسة ذاتها بعد اتخاذ الاجراءات الخاصة بترشيح اعضاء مجلس الادارة .

مادة - ٦٩ -

لرئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة ان يقرر حرمان من تثبت مسئوليتهم من اعضاء مجلس الادارة القديم عن وقوع المخالفات التى ادت الى تعيين مدير او مجلس ادارة مؤقت من الترشيح لعضوية مجلس الادارة الجديد لمدة اقصاها ثلاث سنوات .

مادة - ٧٠ -

يحظر على مجلس ادارة النادي فى حالة صدور قرار بتعيين مجلس مؤقت او مدير له وكذلك موظفيه التصرف فى اى شأن من شئون النادي بمجرد ابلاغهم قرار تعيين المدير او المجلس المؤقت ، وعليهم ان يبادروا الى تسليم المدير او المجلس المؤقت بمجرد تشكيله جميع اموال النادي وسجلاته ودفاتره ، وعلى جميع الموظفين فى النادي ان يحافظوا على ادارته ومستنداته وأمواله حتى يتم تسليمها الى المدير او المجلس المؤقت .

مادة - ٧١ -

- يجوز حل النادي اجباريا كما يجوز اغلاقه اداريا بصفة مؤقتة لمدة لاتزيد على خمسة وأربعين يوما بقرار من رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة ، في الحالات التالية :
- ١ - اذا ثبت عجز النادي عن تحقيق الاغراض التي انشئ من اجلها .
 - ٢ - اذا تصرف النادي في امواله في غير الالوجه المحددة له طبقا لاهدافه .
 - ٣ - اذا تعذر انعقاد الجمعية العمومية عامين متتاليين .
 - ٤ - اذا ارتكب النادي مخالفة جسيمة للقانون او خالف النظام العام او الآداب .
- ويبلغ رئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة قراره بالحل او الغلق المؤقت للنادي بخطاب مسجل ويقيد في السجل المعد لهذا الغرض بالمؤسسة وينشر في الجريدة الرسمية .
- وللنادي ولكل ذى شأن الطعن في قرار الحل او الغلق المؤقت امام المحكمة الكبرى المدنية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية .
- ويحظر على اعضاء النادي بعد حله ، كما يحظر على القائمين بإدارته وموظفيه مواصلة نشاط النادي او التصرف في امواله بمجرد علمهم بحله ، كما يحظر على اي شخص ان يشترك في نشاط النادي بعد نشر قرار الحل في الجريدة الرسمية .

مادة - ٧٢ -

- لرئيس المؤسسة العامة للشباب والرياضة ان يوقف تنفيذ اي قرار يصدر من الاجهزة القائمة على شئون النادي يكون مخالفا للقانون او لنظام النادي او للنظام العام او للآداب .
- وللنادي ولكل ذى شأن ان يطعن في قرار رئيس المؤسسة بوقف التنفيذ امام المحكمة الكبرى المدنية في مدة اقصاها ستون يوما من تاريخ ابلاغه اليه .

مادة - ٧٣ -

- لا يقل عدد اعضاء مجلس ادارة النادي عن خمسة اعضاء ولا يزيد عن اثني عشر عضوا
- بما في ذلك الرئيس .

مادة - ٧٤ -

- يجب على المسؤولين بالنادي الاهتمام بالرعاية الصحية للاعبين ، ولايجوز بأي حال من الاحوال اشتراك اي لاعب في اي نشاط رياضي الا بعد التحقق من لياقته الصحية ، ويجب التثبت من الحالة الصحية للاعبين مرة واحدة على الاقل كل عام ويكون لكل لاعب بطاقة صحية خاصة .

مادة - ٧٥ -

- عند حدوث لبس او غموض في تفسير نص من النصوص الواردة في هذا النظام على النادي ان يرجع الى المؤسسة العامة للشباب والرياضة للتفسير والايضاح .

(ملحق ٤)

أسماء المحكمين حسب الترتيب الأبجدي

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية

(ملحق ٤)

أسماء المحكمين حسب الترتيب الأبجدي

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
١	د. أحمد رضا العقاد	أستاذ متفرغ بقسم الإدارة الرياضية	كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم (القاهرة)
٢	أ. أحمد عبد الله النعيمي	مدير إدارة شؤون الأندية والشباب	المؤسسة العامة للشباب والرياضة
٣	د. أحمد نصر الدين	أستاذ مشارك بقسم التربية الرياضية	جامعة البحرين
٤	الشيخ راشد بن عبد الرحمن آل خليفة	النائب الأول لرئيس مجلس الإدارة دير مديرية الإشغال العسكرية سابقاً	نادي المحرق الرياضي وزارة الدفاع
٥	الشيخ هشام بن عبد الرحمن بن محمد آل خليفة	رئيس قسم الشركات التجارية رئيس نادي	وزارة المالية نادي النجمة الرياضي
٦	د. بهية محمود البدن	أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية وعلوم الحركة	جامعة الملك سعود بالرياض المملكة العربية السعودية
٧	سلمان الحايكي	مدرس صحفي رياضي	مدرسة سترة الابتدائية للبنين جريدة الأيام
٨	د. عادل علي حسن	أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية وعلوم الحركة	جامعة الملك سعود بالرياض المملكة العربية السعودية
٩	د. عبد الرحمن سيار	أستاذ مساعد بقسم التربية الرياضية	جامعة البحرين
١٠	د. عبد اللطيف إبراهيم بخاري	أستاذ مشارك بقسم الإدارة الرياضية	جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية
١١	عبد الله وليد	أخصائي شؤون الأندية	المؤسسة العامة للشباب والرياضة
١٢	عبد الوهاب العسومي	الأمين العام المساعد للشؤون المالية والإدارية والخدمات	مجلس الوزراء
١٣	م. علي محمد ألهو أري	مستشار قانوني مستشار بالادعاء العام	المؤسسة العامة للشباب والرياضة وزارة الداخلية
١٤	عقبيل أحمد صالح	اختصاصي مسابقات تربوية صحفي رياضي	وزارة التربية والتعليم جريدة الأيام
١٥	عيس الكواري	رئيس مراقبة الجودة وتطوير الموارد البشرية مدير نادي	الديوان الملكي نادي المحرق الرياضي

تابع (ملحق ٤)

أسماء المحكمين حسب الترتيب الأبجدي

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
١٦	أ.د. كمال درويش	عميد رئيس مجلس إدارة	كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم (القاهرة) سابقاً نادي الزمالك (القاهرة)
١٧	مبارك سعد العطوي	مساعد المدير العام بشركات كانو للسياحة والسفر عضو مجلس إدارة في الأندية والجمعيات الأهلية	كانو للسياحة والسفر
١٨	د. محمد فكري سيد احمد	أستاذ مساعد بقسم التربية الرياضية	كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم (القاهرة)
١٩	نبيل محمد العطار	مستشار الشؤون الرياضية	ديوان ولي العهد
٢٠	د. هدى الخاجة	استعازدا مشاركا بقسم التربية الرياضية	جامعة البحرين

(ملحق ٥)

استمارة استطلاع رأي الخبراء

استمارة استطلاع رأي الخبراء

الموقر

الأستاذ/

تحية طيبة....

تقوم الباحثة/لطيفة عبد الله شرف الدين بإعداد رسالة ماجستير موضوعها:

"واقع الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين".

ويهدف البحث إلى التعرف على واقع الرقابة على الأندية الرياضية وذلك من خلال استطلاع آراء أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية والمديرين والمسؤولين عن شئون الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة من خلال استمارة استبيان.

والباحثة ترحو من سعادتك لما لكم من خبرة وعلم في هذا المجال التكرم بإبداء الرأي في مدى ملائمة المحاور الرئيسية لموضوع البحث، بغرض العمل على الوصول إلى تصميم استمارة لاثراء البحث علميا وذلك وفق ما ترونه بالحذف أو التعديل أو إضافة أي مقترحات أخرى ترونها مناسبة لموضوع البحث، حتى يكون الاستبيان صادقا لما وضع من أجله .

وشكراً على حسن تعاونكم معنا

اسم الخبير
الوظيفة
المؤهل الحاصل عليه

الباحثة

لطيفة عبدا لله شرف الدين

**محاور الاستبيان المقترحة لدراسة واقع الرقابة على الأندية الرياضية
بمملكة البحرين**

م	المحاور	مناسبة	غير مناسب	تعديل المحور
١	هيكلية الرقابة			
٢	المهام الأساسية التي يجب أن تقوم بها الرقابة			
٣	أنواع الرقابة المستخدمة			
٤	الأساليب المستخدمة في الرقابة			
٥	خصائص الرقابة الفعالة			
٦	الغرض من إجراء الرقابة			
٧	المعوقات التي تواجه العملية الرقابية			

محاور أخرى:

-
-
-
-
-
-

(ملحق ٦)

استمارة الاستبيان في صورته الأولى

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم التربية الرياضية
برنامج الدراسات العليا
الإدارة الرياضية

مقترح استمارة استطلاع رأي الخبراء

الأستاذ/

الموقر

تقوم الباحثة/لطيفة عبد الله شرف الدين بإعداد رسالة ماجستير.
موضوعها/واقع الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين.
تحت إشراف/الأستاذة الدكتورة سامية غانم، الأستاذة بقسم التربية الرياضية بجامعة البحرين.
ومن متطلبات إعداد البحث(مرفق) مقترح استثمار استطلاع رأي أعضاء الجمعية العمومية
وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية والمديرين والمسؤولين عن شئون الأندية الرياضية
بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة للتعرف على واقع الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة
البحرين. وقد تضمنت الاستثمار أربعة محاور هي:

١-الهدف من إجراء الرقابة.

٢- الأسس التي تجري بمقتضاها الرقابة.

٣- الأساليب المستخدمة في الرقابة.

٤- المعوقات التي تواجه العملية الرقابية.

وتأمل الباحثة أن تتفضلوا سعادتكم بالاطلاع وإبداء الرأي بوضع () أمام كل عبارة من عبارات كل محور وفق ماترونة(مناسب أو غير مناسب أو تحتاج تعديل) هذا بالإضافة إلى إضافة ماترونة من عبارات لم تتضمنها الاستمارة.

ويسعدنا أن نشكركم مقدماً على جهودكم،،،،،،،،،،،،

اسم الخبير _____

الوظيفة

المؤهل الحاصل عليـة

الباحثة
لطيفة عبدا لله شرف الدين

مقترح استمارة الاستبيان

الرقم	العبارات	رأي الخبير		
		مناسب	غير مناسب	تعديل
	(المحور الأول) الهدف من إجراء الرقابة			
١	تسهم نتائج الرقابة في تغذية المدخلات المعلوماتية اللازمة للتخطيط في النادي.			
٢	تسهم الرقابة الدورية في تعديل مسار التنفيذ للخطة في الأندية.			
٣	تسهم نتائج الرقابة في تغذية القاعدة المعلوماتية بالنادي لدراسة الموضوعات المعروضة على اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة.			
٤	يعتمد مجلس الإدارة على الحصيلة المعلوماتية للرقابة في اتخاذ قراراته.			
٥	تعمل الرقابة على المساهمة بالتوجيه لإجراء التعديل اللازم على التجاوزات في تنفيذ الخطة.			
٦	تعمل الرقابة على عدم العمل على تصيد الأخطاء.			
٧	تسهم الرقابة في تمكين الجهات الإدارية ذات العلاقة من التعرف على مستوى الأداء لمجالس إدارات الأندية.			
٨	تسهم الرقابة على تنفيذ الخطط بالأندية في التعرف على فاعلية هذه الخطط ومدى تحقيق الأهداف الموضوعية.			
٩	الرقابة الدورية تساعد على التأكد من أن الصرف من الاعتمادات المالية المخصصة يجري وفقا للخطة الموضوعية.			
١٠	تساعد الرقابة الدورية على التنفيذ في تذليل العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية.			
١١	تساعد الرقابة على التقويم الموضوعي لمدى فاعلية برامج الإعداد والتدريب في مختلف المجالات بالنادي.			
١٢	الرقابة من الوسائل الأساسية لوضع التقارير الإحصائية للمقارنة بين الأهداف الموضوعية وبين ما تم تنفيذه بالفعل.			
١٣	تساعد الرقابة على تحديد المشكلات التي تواجه الأداء والعمل في المجالات المختلفة.			
١٤	تسهم الرقابة الدورية في التعرف على مدى قدرة وفاعلية الأداء الفني والإداري للعاملين بالنادي.			
١٥	تسهم الرقابة في التعرف على مدى التوازن بين الخدمات المقدمة بالنادي وبين عدد العاملين.			
١٦	تعمل الرقابة للتعرف على مدى تحقيق النادي لأهدافه الموضوعية للخطط التنفيذية.			
١٧	تسهم الرقابة الدورية في تمكين مجلس الإدارة من مساهمة ناديهم في خدمة المجتمع وتطويره رياضيا وثقافيا واجتماعيا وإشباع رغبات وحاجات المجتمع.			
١٨	تساعد الرقابة في التأكد من سلامة التسجيل والخطط لإجراءات العمل بالنادي.			
١٩	تساعد نتائج الرقابة الدورية في إعداد التقرير السنوي للنادي بصورة موضوعية وبما يساعد أعضاء الجمعية العمومية على تقويم الواقع.			
٢٠	تساعد الرقابة الدورية على التأكد من الالتزام الكامل من جميع أجهزة النادي بالقوانين والقرارات والتوجيهات المنظمة للعمل من الجهات ذات الاختصاص.			

تابع مقترح استمارة الاستبيان

الرقم	العبارات	رأي الخبير		
		مناسب	غير مناسب	تعديل
	(المحور الثاني) الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها الرقابة			
١	القيم والآداب العامة المعمول بها داخل المجتمع.			
٢	الأهداف القومية لرعاية الشباب على مستوى الدولة التي تعمل بموجبها الأجهزة المسئولة ذات العلاقة.			
٣	الأهداف الموضوعية بالنظام الأساسي للنادي.			
٤	الأهداف المراد تحقيقها في الخطة الاستراتيجية للنادي.			
٥	الأهداف المراد تحقيقها في الخطط المرحلية.			
٦	وجهة النظر الشخصية للمسؤولين عن الجهة الرسمية ذات العلاقة والتي تتولى الرقابة.			
٧	الأهداف الشخصية لبعض أعضاء مجلس الإدارة وقيادات العمل.			
٨	أن تتم الرقابة لخدمة الصراعات القائمة في النادي.			
٩	أن تتم الرقابة وفق ما ورد في قرارات وتوصيات الجمعية العمومية.			
١٠	أن تتم الرقابة وفق توصيات وقرارات مجلس الإدارة.			
١١	ما يحقق النادي من بطولات ونجاحات على المستوى المحلي والقاري والدولي.			
١٢	تعمل الرقابة على تحقيق ممارسات الجهاز الوظيفي والعاملين بالنادي دون النظر إلى أي أمور أخرى.			
١٣	أن تتحكم في نتائج الرقابة مدى ما يقدمه النادي من خدمات لأعضائه حتى لو كان خارج إطار أهداف الخطة الموضوعية.			
١٤	استبيانات مقننة للتعرف دورياً على آراء أعضاء النادي .			
١٥	الاعتماد على تقارير مجلس الإدارة الدورية في تقييم الأوضاع داخل النادي.			
١٦	مدى مراقبة مجلس الإدارة لعملية تنفيذ الخطط الموضوعية في المواعيد المقررة.			
١٧	الاعتماد على الشكاوى المقدمة من الأعضاء والعاملين بالنادي بعد التحقق من صحة ما ورد بها.			
١٨	ما يدور حول النادي في أجهزة الإعلام المختلفة التلفزيون والراديو والصحافة بعد التحقق من صحة ما جاء بها.			
١٩	اتجاهات الرأي العام حول ما يدور في النادي والأحداث التي يتهامس بها البعض هنا وهناك.			

تابع مقترح استمارة الاستبيان

الرقم	العبارات	رأي الخبير		
		مناسب	غير مناسب	تعديل
	(المحور الثالث) الأساليب المستخدمة في الرقابة			
١	وضع أسس للرقابة على الأندية من الجهة الإدارية المختصة.			
٢	الرقابة من خلال الزيارات الميدانية الدورية للأندية.			
٣	الرقابة من خلال التقارير الدورية للجهة الإدارية المختصة.			
٤	الاهتمام بشمولية التقارير الرقابية والزيارات الميدانية (إداري - فني - تنظيمي - مالي... الخ).			
٥	أن تكون الإدارة الرقابية بالجهة الإدارية المختصة تابعة للرئيس الأعلى للجهة.			
٦	تقارير سنوية ترفق للمجلس الأعلى للشباب والرياضة من قبل رئيس المؤسسة العامة.			
٧	الاهتمام بدراسة التقارير الرقابية والزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهة الإدارية المختصة ووضع الحلول والتوجيهات التي تنظم مسار العمل.			
٨	أن يلتزم النادي بوضع لائحة لنظام العمل الداخلي (فني - مالي - إداري) استكمالاً للقواعد الواردة بالنظام الأساسي وتحديدًا للمسؤوليات على كل مستوى.			
٩	الاهتمام بأن تتضمن أنظمة العمل الداخلي بالنادي القواعد الرقابية الداخلية ويتم متابعة تنفيذها بكل دقة.			
١٠	الاهتمام باللقاءات الحوارية المفتوحة على كل المستويات ولمواجهة المشاكل والمعوقات التي تواجه مسيرة النادي.			
١١	الندوات واخذ التوصيات.			
١٢	تشكيل لجنة استشارية بالنادي من القيادات التي تقلدت مواقع قيادية بالنادي في السابق وبعض القيادات التي تشغل مواقع قيادية في الجهاز الوظيفي في الدولة والقطاع الخاص لدراسة كل مجالات العمل بالنادي واقتراح التوصيات بخصوصها.			
١٣	تشكيل اللجان الفنية والإدارية والمالية والتنظيمية بالاستفادة من كل التخصصات لأعضاء النادي وعرض الأمور تفصيلاً قبل العرض على مجلس الإدارة.			
١٤	الإطلاع من قبل المختصين بالشئون الرقابية على سجلات الأندية باستمرار.			

تابع مقترح استمارة الاستبيان

رأي الخبير			العبارات	الرقم
تعديل	غير مناسب	مناسب	(المحور الثالث) الأساليب المستخدمة في الرقابة	
			الاهتمام بمقترحات وشكاوي الأعضاء.	١٥
			إجراء استبيانات للتعرف دورياً على آراء المنتسبين للنادي.	١٦
			الاجتماعات الخاصة التي تعقدها الجهة المختصة للتباحث في المشاكل المالية والفنية والإدارية التي تواجه العملية الرقابية.	١٧
			الاهتمام بالتقارير الشفهية والملاحظات المكتوبة.	١٨

مقترح استمارة الاستبيان

الرقم	العبارات	رأي الخبير		
		مناسب	غير مناسب	تعديل
	(المحور الرابع) المعوقات التي تواجه العملية الرقابية			
١	عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية من إقامة الأندية على المستوى المحلي.			
٢	عدم تحديد الأهداف المنوط بتحقيقها على مستوى الجهة الإدارية المختصة.			
٣	تغلب الإعلام الرياضي وسيطرته جماهيريا على دور الأندية في مجالات رعاية الشباب المختلفة.			
٤	الافتقار إلى وضع إطارات التخطيط المركزي على مستوى الجهة الإدارية المختصة.			
٥	عدم الاهتمام في الأندية بوضع الخطط الدورية للعمل وإذا توفرت فهي في بعض المجالات الرياضية ذات الاهتمام الجماهيري.			
٦	عدم توفر العناصر البشرية المؤهلة وذات الخبرة لإجراء الرقابة من قبل الجهة الإدارية المختصة.			
٧	عدم الوعي التام من قبل العناصر القائمة بالرقابة من قبل الجهة الإدارية المختصة بطبيعة الدور المطلوب.			
٨	عدم الاهتمام بالرقابة الشاملة (إداري - فني - تنظيمي - مالي... الخ) والاهتمام فقط بالرقابة المالية.			
٩	عدم توفر اللوائح المنظمة للعمل بالنادي والتي سوف تجري الرقابة على أساسها.			
١٠	محدودية المشاركة من أعضاء النادي في متابعة العمل والأنشطة.			
١١	عدم توفر الأجهزة الوظيفية ذات الخبرة بالأندية.			
١٢	تغلب المصالح الشخصية على صنع القرار بالأندية وكذلك في مواجهة المشكلات.			
١٣	عدم الاهتمام بدراسة التقارير المقدمة لجهة الإدارة المختصة واتخاذ الإجراءات اللازمة تجاهها.			
١٤	عدم الاهتمام في اجتماع الجمعية العمومية بدراسة التقرير السنوي العام وعدم اتخاذ الإجراءات والقرارات والتوصيات اللازمة له.			
١٥	عدم تخصيص الوقت المناسب في اجتماع مجلس الإدارة لدراسة التقارير الرقابية الداخلية وتوجيهات الجهة الداخلية بالخصوص.			
١٦	عدم قيام قيادة النادي المنتخبة والوظيفية بإحاطة أعضاء النادي بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل بالنادي وكذلك بخطة العمل ومراحل التنفيذ حتى يتسنى لها المشاركة في الرقابة.			
١٧	عدم توفر الموضوعية والعدالة وتدخل الأهواء الشخصية يؤثر على انتظام الرقابة وجنواها.			

التعديل المقترح للعبارات التي يتطلب تعديلها

المحور	رقم العبارة	الصيغة بعد التعديل

(ملحق ٧)

استمارة الاستبيان في صورته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم
استمارة استبيان لاستطلاع رأي
أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية والمديرين والمسؤولين
عن شئون الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة

السيد الفاضل / المحترم

تحية طيبة وبعد

يسعدني إحاطة سيادتكم بأني بصدد إجراء بحث كمطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية وعنوانه (واقع الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين) وسوف يتحقق ذلك من خلال التعرف على :

١. الهدف من إجراء الرقابة على الأندية الرياضية بالمملكة .
 ٢. الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها .
 ٣. أساليب الرقابة المستخدمة حاليا" على الأندية الرياضية بالمملكة .
 ٤. المشكلات والمعوقات التي تواجه العملية الرقابية على الأندية الرياضية بالمملكة.
- وسوف يتوقف نجاح هذا البحث على مدى الجدية في الإجابة على الأسئلة المطروحة في إطار خبرتكم العملية التي نعتز بها مع رجاء أتحاذ الخطوات التالية للإجابة :
١. الاطلاع بتأني على ما ورد في الاستمارة قبل الإجابة عليها .
 ٢. وضع علامة () في الخانة التي تناسب رأيكم من خانات ميزان الإجابة الثلاثي (أوافق ، غير متأكد ، لا أوافق) .
 ٣. الرجاء عدم ترك أي عبارة بدون الإجابة عليها وسوف تكون جميع هذه الإجابات في سرية ولا تستخدم ألا لأغراض البحث العلمي .

يسعدني أن أشكركم مقدما" على جهودكم الصادقة في تحقيق هدف هذه الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة

لطيفة عبد الله شرف الدين

مدرسة تربية رياضية

استمارة استطلاع رأي

أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية
والمديرين والمسؤولين عن شئون الأندية الرياضية بالمؤسسة العامة
للشباب والرياضة بمملكة البحرين

موضوع البحث

((واقع الرقابة على الأندية الرياضية بمملكة البحرين))

كمطلب للحصول على الماجستير في الإدارة الرياضية
إشراف : الأستاذة الدكتورة سامية غانم

الباحثة

لطيفة عبد الله شرف الدين

مدرسة تربية رياضية

بيانات أولية

١. الاسم : (لمن يرغب)

٢. المؤهل :

٣. الوظيفة :

٤. سنوات العمل :

٥. بيانات أخرى شخصية ترون سيادتكم إضافتها :

.....

.....

.....

استمارة استبيان لاستطلاع رأي أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجالس إدارات
الأندية الرياضية والمديرين والمسؤولين عن شئون الأندية الرياضية بالمؤسسة
العامة للشباب والرياضة بمملكة البحرين

المحور الأول: الهدف من إجراء الرقابة

م	العبــــــــــــــــارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
١	تساعد الرقابة في الكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب الذي يمكن معه اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصحيح.			
٢	تساعد الرقابة على التأكد من التزام جميع أجهزة النادي بتطبيق القوانين والأنظمة الصادرة من الجهات ذات الاختصاص.			
٣	تساعد الرقابة على التقويم الموضوعي لمدى فاعلية برامج الأنشطة المختلفة.			
٤	الرقابة تساعد على التأكد من صرف الاعتمادات المالية المخصصة وفقاً للخطة الموضوعية.			
٥	تعمل الرقابة على إجراء التعديل اللازم على التجاوزات في تنفيذ الخطة.			
٦	تسهم نتائج الرقابة في تغذية مدخلات المعلومات اللازمة للتخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار على كل المستويات بالنادي.			
٧	تسهم الرقابة في توجيه مسار تنفيذ الخطط والبرامج في الأندية.			
٨	تسهم الرقابة في التعرف على مدى التوازن بين الخدمات المقدمة بالنادي وبين المستفيدين منها من أعضاء النادي.			
٩	تساعد الرقابة على التأكد من سلامة التوثيق للعضوية والأنشطة المختلفة.			
١٠	تسهم الرقابة في تنفيذ الخطط بالأندية من خلال التعرف على مدى فاعلية هذه الخطط وتحقيق الأهداف المرجوة التي تم وضعها.			
١١	تسهم الرقابة في تمكين الجهات الإدارية ذات العلاقة من التعرف على مستوى أداء العاملين وإنجازات المؤسسة المختلفة.			
١٢	تساعد الرقابة في المساهمة على تذليل المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأهداف الموضوعية وتحقيقها.			
١٣	تسهم الرقابة في التعرف على مدى مساهمة النادي في خدمة المجتمع.			

المحور الثاني: الأسس التي يتم إجراء الرقابة بمقتضاها

م	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
١	الأهداف المقررة للخطط الموضوعة لمجالات العمل المختلفة بالنادي.			
٢	الأهداف المقررة بالقوانين واللوائح الأساسية والداخلية المعمول بها في مجال رعاية الشباب والرياضة.			
٣	متابعة القضايا التي ترد في شكاوى واقتراحات الأعضاء والمهتمين بالنادي بعد مراجعتها مع أصحابها.			
٤	متابعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية.			
٥	الاتجاهات العامة للإطار الخططي والذي تضعه المؤسسة العامة للشباب والرياضة للعمل في مجال الشباب والرياضة.			
٦	الأهداف الوطنية للملكة في مجال رعاية الشباب والرياضة.			
٧	القيم والعادات والتقاليد والآداب العامة والعرف في المجتمع العربي والإسلامي والخليجي والبحريني.			
٨	متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.			
٩	متابعة القضايا المتعلقة بالنادي والتي تبرز من خلال اتجاهات الرأي العام لمحبي وسكان المنطقة المحيطة وأعضاء النادي وأجهزة الإعلام.			
١٠	إجراءات الرقابة المحددة للرؤساء والمرؤوسين العاملين بالنادي.			
١١	استمرار التقدم في تحقيق النادي للإنجازات والبطولات الرياضية على المستوى (المحلي، الخليجي، العربي، الإسلامي، القاري، الدولي).			

المحور الثالث: الأساليب المستخدمة في الرقابة

م	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
١	التقارير الدورية لأقسام العمل بالنادي إلى مجلس الإدارة.			
٢	تقرير الرقابة على الأندية من الجهة الإدارية المختصة.			
٣	اللقاءات الحوارية المفتوحة على مختلف المستويات ولمواجهة المشاكل والمعوقات التي تواجه مسيرة النادي.			
٤	دراسة التقارير الرقابية والزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهة الإدارية المختصة ووضع الحلول والتوجيهات التي تنظم مسار العمل.			
٥	الزيارات الميدانية الدورية للأندية من قبل الجهات المختصة.			
٦	القواعد الرقابية الداخلية ومدى متابعة تنفيذها بكل دقة.			
٧	تقارير سنوية ترفق للمجلس الأعلى للشباب والرياضة من قبل رئيس المؤسسة العامة.			
٨	استبيانات مقننة للتعرف دورياً على رأي أعضاء النادي.			
٩	الندوات وأخذ التوصيات.			
١٠	اللجان الاستشارية بالنادي من القيادات التي تقلدت مناصب قيادية بالنادي في السابق وبعض القيادات التي تشغل مناصب قيادية في الجهاز الوظيفي بالمملكة والقطاع الخاص لدراسة كل مجالات العمل بالنادي واقتراح التوصيات.			
١١	لائحة النادي الداخلية للعمال والعاملين.			
١٢	مقترحات الأعضاء والشكاوى.			
١٣	التقارير الشفهية والملاحظات الخطية المكتوبة.			



ع ت / ٢٩٤ / ٢٠٠٢

١٩ مارس ٢٠٠٢

سعادة الشيخ فواز بن محمد آل خليفة الموقر
رئيسة المؤسسة العامة للشباب والرياضة

تحية طيبة وبعد ،

بايعاز من الدكتورة سامية محمد غانم الأستاذ بقسم التربية الرياضية بالكلية ، تعترم
طالبة الماجستير لطيفة عبدالله شرف الدين بإجراء دراسة حول " واقع الرقابة على الأندية
الرياضية بمملكة البحرين " ، لذا فهي بحاجة لاستيفاء إستمارة الاستبيان المرفقة على
الأندية الرياضية .

املين من سعادتكم الموافقة على ذلك وتسهيل مهمتها .

د. خالد أحمد بوقحوص

عميد كلية التربية

- نسخة منه إلى الدكتورة سامية محمد غانم .

STATE OF BAHRAIN
GENERAL ORGANIZATION FOR YOUTH & SPORTS
GENERAL DIRECTORATE, YOUTH AFFAIRS
CLUBS AND YOUTH AFFAIRS DIRECTORATE



دولة البحرين
المؤسسة العامة للشباب والرياضة
الإدارة العامة لشؤون الشباب
إدارة شؤون الأندية والشباب

1 أبريل 2000م

ج/م 94

١٠٦
٢٠٠٠/٤/٢

السيد الفاضل / أمين السر العام
نادي الحالة المحترم

تحية طيبة وبعد ،

يطيب لي أن أهديك خالص تحياتي ، كما يسرني إفادتكم بأن
الطالبة الجامعية ((لطيفة عبدالله شرف الدين)) تحضر لشهادة الماجستير
حول ((واقع الرقابة على الأندية الرياضية بالملكة)) .

وعليه يرجى التكرم التعاون معها في استيفاء استمارة الاستبيان
المزمع عرضه عليكم من قبلها في وقت لاحق .

هذا ونأمل تعاونكم معها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،

عبد الرحمن علي بوعلوي
مدير إدارة الأندية والشباب بالإدارة