

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات
البدنية و الرياضية. تخصص تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

مذكرة تخرج بعنوان :

دور الرقابة المالية في تسيير النوادي الرياضية

دراسة ميدانية على مستوى أندية ولاية بسكرة التي تنشط ضمن رابطة باتنة
الجهوية (الأول والثاني)

* إشراف الأستاذ:

-بقار ناصر

* إعداد الطالب:

براهمي رشيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم. و الشكر لله على نعمته و عونه في
إنماج هذه الرسالة.

و ما يزال الرجل عالما ما طلب العلم فان ظن انه قد علم فقد جهل.

نقدم بجزيل الشكر و التقدير و الاحترام و الامنان للمشرف الأستاذ

"" بقار ناصر ""

لما أبداه من توجيهات قيمة و معلومات نيرة و متابعة مسنمة لإخراج هذه
الرسالة بشكلها النهائي.

كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى السادة الأستاذة و دكائرة معهد التربية البدنية
و الرياضية ببسكرة على التوجيهات القيمة و التشجيعات التي قدموها لي
لإنماج هذه الرسالة

كما أتقدم بخالص شكري إلى الجامعة التي وفرت لي مقاعد بيداغوجية طيلة
المدة التي قضيتها فيها

كما لا يفوتني أن نشكر كل من ساهج في إنجاز هذه المذكرة و لو بكلمة
طيبة..

قائمة المحتويات

شكر وعرهان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة : أ-ب

الجانب التمهيدي : الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية: 4
- 2- الفرضيات: 5
- 3- أهمية الدراسة: 5
- 4- أهداف الدراسة: 5
- 5- أسباب إختيار الموضوع: 6
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات: 6
- 7- الدراسات السابقة: 7

الجانب النظري

الفصل الاول : الرقابة المالية

- تمهيد : 12
- 1- الرقابة: 13
 - 1-1- تعريف الرقابة : 13
 - 1-2- دور الرقابة : 13
 - 1-3- مستويات الرقابة: 15
 - 1-4- مراحل عملية الرقابة 15
 - 1-5- خصائص نظام الرقابة: 18

21	2-الرقابة المالية:
21	2-1- مفهوم الرقابة المالية:
22	2-2- نشأة الرقابة المالية وتطورها التاريخي :
23	2-3- الأهداف الرئيسية للرقابة المالية :
24	2-4- سبل نجاح الرقابة المالية :
24	2-5- المجالات التي تشملها الرقابة المالية :
24	2-6- أنواع الرقابة المالية :
27	2-7- أساليب تنفيذ الرقابة المالية :
28	2-8- أدوات الرقابة المالية:
28	2-9- التقارير الرقابية :
29	2-10- الرقابة المالية في ظل التقنية الحديثة :
30	3-الرقابة على الهيئات المعانة:
42	خلاصة:

الفصل الثاني : التسيير الرياضي

44	تمهيد:
45	1- مفهوم التسيير:
45	2- تعريف التسيير:
45	3- التسيير في المجال الرياضي:
45	4- تعريف المسير:
46	4-1- أدوار المسير:
47	4-2- وظائف المسير:
47	4-3- مؤهلات المسير الناجح:

48	4-4- أقسام المسيرين:
48	5- واقع التسيير في الجزائر:
49	6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:
49	6-1- تعريف الإدارة:
50	6-2- وظائف الإدارة:
51	6-3- الإداري:
52	6-4- المراحل الرئيسية للعمل الإداري:
52	6-5- تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:
52	7- علاقة علم الإدارة بالرياضة:
53	8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:
54	9- الخصائص الرئيسية للإدارة:
55	10- المبادئ الأساسية في الإدارة:
55	11- مفهوم التسيير الإداري الرياضي:
56	12- مجالات التسيير الإداري الرياضي:
56	13- التنظيم:
61	14- التخطيط و اتخاذ القرار:
61	15- ج- القيادة و التحفيز:
61	16- الرقابة:
62	خلاصة:

الفصل الثالث : النوادي الرياضية

64	تمهيد:
65	1- الأندية الرياضية:
65	1-1 مفهوما:
65	1-2 تعريفها:
67	1-3 الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي:
68	1-4 الموارد المالية للنادي:
68	1-5 متطلبات النادي الرياضي:
69	2- النوادي الرياضية وعلاقتها بالأجهزة الرياضية:
69	2-1 أندية اللعبة الواحدة:
70	2-2 العلاقة التي تربط الأندية بالأجهزة الرياضية:
71	2-3 العمل بالهيئات الرياضية:
73	خلاصة:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

76	تمهيد:
77	1- المنهج المتبع:
77	2- الدراسة الاستطلاعية:
77	3- مجتمع وعينة البحث:
78	4- عينة البحث:
81	7- ضبط متغيرات الدراسة:
81	8- مجالات البحث:
81	9- المعالجة الإحصائية:

الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

85	1- عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :
112	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:
112	1-2 مناقشة الفرضية الأولى:
113	2-2 مناقشة الفرضية الثانية:
114	3-2 مناقشة الفرضية الثالثة:
116	الخاتمة
117	قائمة المراجع
117	الملاحق :

قائمة الجداول والأشكال

أولا: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل عدد سنوات الخبرة لمسؤولي النوادي	79
02	يبين المستوى التنافسي لكل نادي	80
03	يبين عدد المنخرطين حسب كل نادي	80
04	يمثل تكررات أفراد العينة حول تأثير عملية تحديد الميزانية و تسجيل العمليات المالية للنوادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة في تسيير النادي	85
05	يمثل تكررات أفراد العينة حول تأثير عملية تسجيل جميع العمليات المالية ضمن دفتر حسابات النادي في التسيير الجيد للنادي.	86
06	يمثل تكررات أفراد العينة حول تصريحهم بجميع العمليات المالية ضمن دفاتر حسابات النادي و التقارير المالية.	87
07	يمثل تكررات أفراد العينة حول تأثير عملية الفصل بين مسؤول المعاملات المالية و المسؤول عن تسجيلها على تحسين تسيير النادي	88
08	يمثل تكررات أفراد العينة حول وجود قوانين و لوائح ضمن القانون الداخلي للنادي تنص عن الرقابة المالية.	89
09	يمثل تكررات أفراد العينة حول مساهمة عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) ضمن دفتر الحسابات و التقارير المالية للنادي في تحسين التسيير	90
10	يمثل تكررات أفراد العينة حول المستكفية بالأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) تغطية كامل المصاريف للنادي	92
11	يمثل تكررات أفراد العينة حول المدة الدورية لقيامهم بمراجعة حساباتهم و التدقيق فيها	93
12	يمثل تكررات أفراد العينة حول رأيهم في مدى مساهمة التقارير الدورية لنشاطات النادي و حركة أمواله في عملية الرقابة المالية الفعالة	94
13	يمثل تكررات أفراد العينة حول اجبارية التقارير الدورية من قبل السلطات المعنية بالرقابة	95
14	يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا ينتهجون خطط مالية محددة من شأنها تحقيق أهداف النادي و طموحاته.	96
15	يمثل تكررات أفراد العينة حول دور الاجتماعات الدورية و الجمعية العامة للنوادي دور في تحسين نشاط النادي و مستواه.	97
16	يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول مدى مساهمة عملية تزويد محافظ الحسابات بجميع المعلومات المالية المختلفة و تطابقها مع المداخل ، في تحسين نشاط النادي و مستواه المالي و العملي.	98
17	يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول مدى مساهمة عملية التزامهم بتوجيهات و ملاحظات الأجهزة الرقابية في زيادة مداخل النوادي.	99

100	يمثل تكرارات رأي أفراد العينة حول دور الرقابة المالية الدورية على حركة أموال النادي في تطوير مستواه.	18
101	يمثل تكرارات رأي أفراد العينة حول دور الرقابة المالية على حركة أموال النادي في تطوير مستواه	19
102	يمثل تكرارات رأي أفراد العينة حول معرفتهم المستمرة بالحالة المالية للنادي و تأثيرها في رفع مستواه.	20
103	يمثل تكرارات رأي أفراد العينة حول مساهمة الرقابة المالية الخارجية في التوجيه الصائب لمستوى النادي و رفعه إلى المستوى التنافسي	21
104	يمثل تكرارات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون الاشتراكات الشهرية للمنخرطين مجرد مساهمة و مدخول قانوني يتم بها تسديد مختلف المصاريف للنادي	22
105	يمثل تكرارات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون التعليمات المتعلقة بالحد من قبض الاشتراكات الشهرية بواسطة مجانية استغلال الملاعب، تخدم مصالح النوادي	23
106	يمثل تكرارات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون إعانات الدولة وحدها كافية لسد جميع مصاريف النادي دون اللجوء لفرض الاشتراكات الشهرية على الرياضيين	24
108	يمثل تكرارات أفراد العينة حول ما إذا كان مسيرو النوادي مع التعليمات الوزارية التي نص على تحديد ثلاثة (03) نوادي على الأكثر مستغلة للمعب واحد ، أو ضدها	25
109	يمثل تكرارات أفراد العينة حول ما إذا كان مسيرو النوادي يعتبرون القانون 05/13 مساهم في تنظيم الرقابة المالية للنادي ، و بالتالي تحسن مستواه و نموه.	26
110	يمثل تكرارات أفراد العينة حول ما إذا كانت مواد القانون 06/12 الخاص بالجمعيات ، واضحة و فعالة لخدمة النادي و تحسين مستواه و نموه	27
111	يمثل تكرارات أفراد العينة حول ما إذا كانت مواد القانون 06/12 و القانون 05/13 و القانونين الداخلي و التأسيسي للنادي الرياضي الخاص ، نستطيع بها تحقيق رقابة مالية فعلية لخدمة النادي و تحسن مستواه	28

ثانيا : قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	يوضح خطوات عملية الرقابة	01
85	يمثل تكرارات أفراد العينة حول تأثير عملية تحديد الميزانية و تسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي	02
86	يمثل تكرارات أفراد العينة حول تأثير عملية تسجيل جميع العمليات المالية ضمن دفتر حسابات النادي	03
87	يمثل تكرارات أفراد العينة حول تصريحهم بجميع العمليات المالية ضمن دفاتر حسابات النادي و التقارير المالية.	04
88	يمثل تكرارات أفراد العينة حول تأثير عملية الفصل بين مسؤول المعاملات المالية و المسؤول عن تسجيلها	05
89	يمثل تكرارات أفراد العينة حول وجود قوانين و لوائح ضمن القانون الداخلي للنادي	06
90	يمثل تكرارات أفراد العينة حول مساهمة عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين	07
92	يمثل تكرارات أفراد العينة حول المستكفية بالأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين	08
93	يمثل تكرارات أفراد العينة حول المدة الدورية لقيامهم بمراجعة حساباتهم و التدقيق فيها	09

94	يمثل تكررات أفراد العينة حول رأيهم في مدى مساهمة التقارير الدورية لنشاطات النادي و حركة أمواله	10
95	يمثل تكررات أفراد العينة حول اجبارية التقارير الدورية من قبل السلطات	11
96	يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا ينتهجون خطط مالية محددة	12
97	يمثل تكررات أفراد العينة حول دور الاجتماعات الدورية و الجمعية العامة للنادي	13
98	يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول مدى مساهمة عملية تزويد محافظ الحسابات بجميع المعلومات المالية المختلفة و تطابقها مع المداخيل	14
99	يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول مدى مساهمة عملية التزامهم بتوجيهات و ملاحظات الأجهزة الرقابية	15
100	يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول دور الرقابة المالية الدورية على حركة أموال النادي في تطوير مستواه	16
101	يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول دور الرقابة المالية على حركة أموال النادي	17
102	مثل تكررات رأي أفراد العينة حول معرفتهم المستمرة بالحالة المالية للنادي	18
103	يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول مساهمة الرقابة المالية الخارجية في التوجيه الصائب لمستوى النادي	19
104	يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون الاشتراكات الشهرية للمنخرطين مجرد مساهمة و مدخول قانوني	20
105	يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون التعليم المتعلقة بالحد من قبض الاشتراكات الشهرية	21
106	يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون إعانات الدولة وحدها كافية لسد جميع مصاريف النادي	22
108	يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كان مسيرو النوادي مع التعليم الوزارية التي نص على تحديد ثلاثة (03) نوادي على الأكثر مستغلة للمعب واحد ، أو ضدها	23
109	يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كان مسيرو النوادي يعتبرون القانون 05/13 مساهم في تنظيم الرقابة المالية للنادي ، و بالتالي تحسن مستواه و نموه	24
110	يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانت مواد القانون 06/12 الخاص بالجمعيات	25
111	يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانت مواد القانون 06/12 و القانون 05/13 و القانونين الداخلي و التأسيسي للنادي الرياضي الخاص	26

مقدمة

إنه من غير الممكن القول أن الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنشأة ، كما وغالباً ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كميّاً وزمنياً وهنا قد يتساءل البعض هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق ؟ وهل تنفيذ الخطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط ؟ للإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول أن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف ، وقد يقل الإنجاز المحقق عن الهدف ، وقد يكون الإنجاز المحقق أكبر من الهدف وأخيراً قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفر ، بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط . ولكننا نقرأ في الجرائد يوماً عن الكثير من الأمثلة على فشل مدراء المنشآت في ممارسة العملية الرقابية سواء عن طريق الاختلاسات ، انهيارات الأسواق المالية ، الإفلاس ، ارتفاع التكاليف ، الفساد الإداري... الخ .

تتم الدول في العصر الحديث بالنادي الرياضية التي تعد العمود الفقري للهيكل الرياضي عامة و القاعدة الأساسية للممارسة الرياضية بصفة خاصة، و هذا عائد للأهداف التي يسعى لتحقيقها ، في مقدمتها الارتقاء بالإنسان من خلال تطوير قدراته البدنية و الفكرية و الخلقية ،وتنفق الدول الكثير من الأموال في سبيل إنشاء تلك النوادي ،علما بان إدارتها تحتاج الى كفاءات ذي مستوى عال من التأهيل العلمي لضمان الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

هذه النوادي تتطلب عملية إدارتها و تسييرها لأموال طائلة، تضمن بقاءها و مواكبة منخرطيه (الرياضيين) لرياضي المستوى التنافسي العالي ،حيث حديثاً أصبح الحديث عن النادي الرياضي يضاها حديثنا عن المؤسسات الإقتصادية في طبيعة تسييره من حيث الموارد و المصاريف و النشاطات الإدارية الأخرى المرتبطة بكيفيات إدارته لبلوغ الأهداف المرجوة .

حركة أموال النادي بما فيها من مداخيل و مصاريف تتطلب عملية رقابة دائمة و مستمرة من قبل المسيرين لضمان توجيه هذه الأموال لتحقيق الأهداف المسطرة للنادي و التي يمكن حصرها في الهدف الأسمى ألا و هو تطور النادي و بلوغ المستويات العليا بالرياضي خلقيا و بدنيا.

إذ تعد الرقابة المالية من أهم عناصر نجاح أي هيئة أو مؤسسة بل هي من ضمانات بقائها واستمرارها ،وعنصر الرقابة هو العامل الحاسم الذي يساهم في اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء و تصحيحها و إعادة توجيهها لتحقيق أهدافها بالسمعة الطيبة ، وتحقق النتائج الرياضية والإنجازات المختلفة وتدفع الأعضاء للمشاركة والعطاء من أجل استمرارية النجاح ، فقد أصبح التنافس الحقيقي بين الهيئات والمؤسسات الرياضية على المستوى المحلي أو العالمي تنافسا في مجال الإدارة الرياضية وأصبح التركيز على الأجهزة الرقابية ودرجة كفاءتها مؤشرا لنجاح الهيئة من عدمه، وتعد الرقابة من العمليات الإدارية والتنظيمية الهامة لتحقيق أهداف المؤسسات والهيئات الرياضية .فهي تمثل قلب الإدارة كما أنها

تعد جوهر الإدارة ، ولهذا يجب القول أن عملية الرقابة المالية يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة الهيئة الرياضية وهنا لابد على المسؤولين والقائمين على سير إدارة النادي ، الاهتمام بعنصر الرقابة عامة و الرقابة المالية خاصة.

و قد ركزنا من خلال بحثنا هذا على واقع الرقابة المالية على النوادي الرياضية الهاوية و دورها الفعال في تحسين مستوى النادي و تطويره ، و أخذنا نوادي السباحة لولاية بسكرة كعينة للدراسة و المقدر عددهم بـ 10 نوادي ناشطة ضمن الرابطة الولائية للسباحة ، فاختيارنا لهذه العينة لم يكن عشوائيا بل كان منتقى ، كون نوادي السباحة تلتزم على منحطيتها اشتراكات شهرية، فقد اشتملت العينة أساسا على المسيرين المسؤولين مسؤولة مباشرة على تسيير أموال النادي و هما رئيس النادي و أمين المال له.

وقد جاءت خطة البحثنا على الشكل التالي:

- الفصل التمهيدي: حيث قمنا فيه بإحاطة موضوع البحث في مختلف نواحيه وأبعاده. ثم بعدها يأتي الجانب النظري الذي ينقسم إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول تحت عنوان: الإدارة والتسيير الرياضي، الفصل الثاني: النوادي الرياضية و الفصل الثالث: الرقابة المالية.

- الجانب التطبيقي: الذي يحتوي على الفصل الرابع تحت عنوان: الإجراءات المنهجية للبحث موضحين فيه كيفية اختيار العينة والمنهج المتبع، وكذا أدوات البحث في هذه الدراسة، الفصل الخامس: عرض، تحليل ومناقشة النتائج حيث قمنا فيه بعرض وتحليل نتائج الاستبيان الخاصة بمسيري النوادي الرياضية (رئيس + أمين المال)، على مستوى ولاية بسكرة ثم مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وفي الأخير الخاتمة والاقتراحات.

الجانب التمهيدي الإطار العام للدراسة

1- الإشكالية:

يعد النادي الرياضي سواء الهاوي أو المحترف الركيز الأساسي للرياضة، بحيث أنه يسمح بممارسة الأنشطة الرياضية بمختلف التخصصات المتنوعة كما أنه يوفر فرص الإنخراط لكل الشرائح المجتمع دون تمييز ولا تفريق وهذا بصفة منتظمة وهادفة، لذا وجب على أعضائه ومؤسسيه أن يكونوا أكفاء في الجانب الإداري للتسيير نواديهم بطريقة تسمح بتطوير النشاط الرياضي ورفع مستوى الرياضيين للمستوى التنافسي سواء المحلي، الوطني، وحتى الدولي، ولبلوغ هذه الأهداف لزم توفر العديد من الموارد البشرية والمالية والمادية.

فالجانب المالي يعتبر إحدى الجوانب الضرورية جدا في التسيير الحسن للنادي وهذا ما يدفع مسيريه إلى البحث الدائم عن مصادر التمويل للرفع من المكتسبات المالية لتلبية مختلف الحاجيات للنادي ك شراء الصالات وكراء الصالات والملاعب للتدريب والتحضير للمنافسات وكذا تنقل الرياضيين وتسديد مصارف الموظفين... إلخ ولعل أهم المصادر المالية الحالية للنادي الرياضية عموما و وأندية كرة القدم خصوصا، تنحصر في: اشتراكات الأعضاء والمنخرطين والأنصار، إعانات الدولة والجماعات المحلية أما الموارد المالية الأخرى تتمثل في مداخيل الرعاية والإشهار أقساط من نتائج التظاهرات والمنافسات الأملاك الخاصة المتنازلة عنها، فنجدها محصورة في بعض النوادي الرياضية خصوصا تلك التي تنافس على مستوى وبالأخص الأندية المحترفة.

فالنادي الرياضي هنا يعتبر مؤسسة ذات حركة مالية، لذا وجب بطبيعة الحال على مختلف الهيئات الحكومية حسب طبيعتها القانونية مراقبة حركة أموال هذه المؤسسات لضمان حسن سيرها وفقا للأطر القانوني المسطر حسب ما جاء في القرار الوزاري رقم 02 المؤرخ في 13 جانفي 1992 المحدد لكيفية الإعانات المالية المحتملة للنوادي والمنشآت الرياضية والتنشيطية، وكذا القانون 05/13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق ل 23 يوليو 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها لسيما الباب الثامن والمتضمن للتمويل (مصادره وكيفيته وسبل مراقبة حركة الأموال داخل هذه التنظيمات الرياضية)¹، وكذا في الفصل الثاني (موارد الجمعيات و أملاكها) من قانون الجمعيات رقم 06/12، المؤرخ في : 18 صفر عام 1433، الموافق ل: 12 يناير 2012 لا سيما المواد من 29-38.²

وبغية التعرف على أهم الأساليب سواء المباشر وغير المباشرة المستعملة من قبل مختلف الهيئات الوطنية والتي لها حق الرقابة المالية على هذه النوادي، نأتي إلى طرح التساؤل العام التالي: ماهو دور الرقابة المالية في تسيير النوادي الرياضية لكرة القدم رابطة باتنة(الجهوي الاول والثاني) التي تنتمي لولاية بسكرة؟

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد39، القانون رقم 13-05 مؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق يوليو 2013 يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، ص22.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد02، القانون رقم 12-06 مؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل 12 يناير 2012، المتعلق بالجمعيات، ص22.

للإجابة على هذا السؤال الذي يعتبر لب الموضوع لا بد أولاً الإجابة على الأسئلة الفرعية، التي تكون بمثابة الخيط الأساسي للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقاً وعلى ضوء ذلك نطرح التساؤلات الجزئية التالية :

1- هل للرقابة المالية دور في تحسين تسيير حركة أموال النوادي الرياضية لكرة القدم رابطة باتنة(الجهوي الاول والثاني) التي تنتمي لولاية بسكرة ؟

2- هل للرقابة المالية أثر في تطوير مستوى النوادي الرياضية لكرة القدم رابطة باتنة(الجهوي الاول والثاني) التي تنتمي لولاية بسكرة ؟

3- ما مدى إسهام القوانين الجديدة الخاصة بالرقابة المالية في بلوغ الأهداف المرجوة من طرف النوادي الرياضية لكرة القدم رابطة باتنة(الجهوي الاول والثاني) التي تنتمي لولاية بسكرة ؟

2- الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

للرقابة المالية دور فعال على مستوى النوادي الرياضية الجزائرية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

1- للرقابة المالية دور في تحسين تسيير حركة أموال نوادي كرة القدم في ولاية بسكرة (جهوي أ-ب).

2- للرقابة المالية أثر بالغ في تطوير مستوى نوادي كرة القدم في ولاية بسكرة.

3- للقوانين الجديدة الخاصة بالرقابة المالية إسهام كبير في بلوغ أهداف المرجوة من قبل نوادي كرة القدم في ولاية بسكرة.

3- أهمية الدراسة:

- تتحدد أهمية الدراسة في أنها تبين وتبرز أهمية الرقابة المالية على مستوى النوادي الرياضية لكرة القدم.

- قد تكون هذه الدراسة مرجع للمواضيع المستقبلية التي تتناول الرقابة بصفة عامة و الرقابة المالية بصفة خاصة .

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى دور الرقابة المالية في تحسين تسيير حركة أموال نوادي كرة القدم في ولاية بسكرة.

- توضيح مدى تأثير الرقابة المالية في تطوير مستوى نوادي كرة القدم في ولاية بسكرة.

- الوصول إلى التعرف على مدى إسهام القوانين الجديدة الخاصة بالرقابة المالية في بلوغ الأهداف المرجوة من طرف نوادي كرة القدم في ولاية بسكرة ؟.

5- أسباب إختيار الموضوع:

5-1- أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات التي تهتم بموضوع الرقابة المالية على مستوى نوادي كرة القدم في ولاية بسكرة، رغم أهميتها الكبيرة ودور الفعال في تقدم الرياضة بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة.
- محاولة إزالة الغموض حول هذا الموضوع الذي مازال محل إهتمام كثير من الإداريين، وخصوصا على مستوى نوادي كرة القدم في الجهوي الأول والثاني .

5-2- أسباب ذاتية:

- كوني طالب في تخصص الإدارة وتسيير المنشآت الرياضية الشيء الذي دفعني إلى البحث والدراسة في هذا الموضوع.
- التعرف على مختلف الوظائف التي يمكن أن أشغلها في المستقبل كإداري ومسير في هذا المجال.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6-1. تعريف الرقابة:

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويرى "السيد الهواري" بأنها التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف والتي تقررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها والرقابة هي مقياس وتعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة قد تم تحقيقه.¹

التعريف الإجرائي:

وفي مجال الرياضة تعتبر مهمة المتابعة والمراقبة عملية من شأنها أن تساعد على تلاقي الأخطاء وسوء التنفيذ ويتم ذلك ضمن تنظيم الواجبات الملقاة على عاتق الأجهزة العاملة التي توجب قيام جهاز أو أكثر للمتابعة والمراقبة ويمكن أن يتم عن طريق تشكيل اللجان واختيار من هم أهلا لها.

6-2. تعريف الرقابة المالية:

• **المفهوم اللغوي:**

يعني المحافظة على الشيء وصونه وحراسته، وهذا المفهوم يعتمد على المحافظة على الأموال وترشيد

إنفاقها.²

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص56.

² - نور العقاد: الرقابة المالية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق كلية الإقتصاد، سنة 2009، ص28 .

● **إصطلاحا:**

هي منهج علمي شامل يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والمحاسبية والإدارية ويهدف إلى التأكد من المحافظة على الأموال العامة، ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق الفاعلية في النتائج المحققة على أن يقوم بهذه المهمة جهاز مستقل ينوب عن السلطة التشريعية وغير خاضع للسلطة التنفيذية.¹

● **تعريف الإجرائي:**

هي عملية مراقبة حركة أموال (مداخيل ومصاريف) للحركات الجمعوية الرياضية كالنوادي بغية تحسين تسييرها وتحقيق نتائج المرجوة.

3-6 تعريف النادي الرياضي:

هي في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية و إجتماعية مجازة قانونيا في عملها بصفة دائمة، و لها شخصية قانونية و لا تقصد الربح المادي و إذ كان يجوز لها أن تكون محترفة لنشاط الرياضة.²

● **تعريف الإجرائي:**

هي جمعية ذات طابع قانوني تمارس نشاطا أو عدة أنشطة رياضية على المستوى الوطني والمحلي و توفر فرص الانخراط لمختلف شرائح المجتمع دون تمييز ولا تفریق، هدفها تنمية و تطوير الرياضة.

7- الدراسات السابقة:

لاشك أن كل باحث يعتمد في دراسته على دراسات سابقة أو مشابهة تشبه موضوع بحثه، وهذا من اجل تناسق البحوث في ما بينها في معالجة موضوع ما دون تكرار البحث، وبهذا يكون كل بحث هو عبارة عن تكملة لبحوث أخرى وتمهيدا لبحوث القادمة ، إلا أننا في موضوع بحثنا لم نجد الدراسات السابقة أو المشابهة سواء كانت بحوث ماجستير أو دكتوراه ، حيث لم نجد سوى القليل من الدراسات المشابهة في مجال دراسة الجانب القانوني و التي نذكر منها ما يلي:

الدراسة الأولى:

مذكرة دكتوراه في علوم نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية من إعداد الطالبة شريفي سلمى سنة 2012 تحت عنوان "أساسيات التمويل و الإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية "

¹ - نور العقاد: مرجع سابق ،، ص 30.

² - محمد سليمان الأحمد، ودیع ياسین التكويتي و لؤي غانم الصمدعي : الثقافة بين القانون و الرياضة، العراق : دار وائل، ط1، 2005، ص 73 .

➤ هدفت الدراسة الى معرفة أسس تمويل المؤسسات الرياضية و الإدارة الإستراتيجية لأموالها .

➤ الأهداف الجزئية:

-توضيح فضاءات العمليات التمويلية و إبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية و آليات التسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الإستراتيجية الفعالة في الأندية الرياضية.

-وضع منهج و إعطاء صيغة للتصميم الفعال و التنظيم في إطار الهيئة الرياضية الحديثة.

-استحداث الوسائل لتخطيط و تنظيم و توجيه العملية الإدارية للأموال في الأندية و الهيئات الرياضية و بهذا خلق إستراتيجية وظيفة إدارية و نشاط بدني رياضي .

وقد إستعملت الباحثة المنهج الوصفي، أما الوسائل كان الإستبيان ، و قد شملت عينة مجموع الهيئات الإدارية للأندية الرياضية الجزائرية، و خاصة منها الأندية المحترفة.

➤ نتائج البحث:

1-الهيئات الرياضي الجزائرية تعاني من فجوات كبرى في هذا النطاق . حيث الخلل يشهد من كل جوانب التنظيم القانوني الذي لا يزال يفتقر بعد للنصوص المفصلة حيث مضمونها عام.

2-التهميش الكلي لوظيفة الإدارة المالية في الأندية الرياضية

3-الدخول بالنشاط البدني الرياضي في دوائر الصناعة الرياضية التي من شأنها تحصيل المردود المادي، و ترشيد القرارات لحسن تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية.

الدراسة الثانية:

إعداد الطالبة نايت ابراهيم محمد تحت عنوان "آليات تمويل المنشآت الرياضية و المتابعة المالية لها" عام 2012، بجامعة الجزائر -سيدي عبد الله، مذكرة ماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير رياضي ، و التي كان هدفها العام معرفة آليات تمويل المنشآت الرياضية.

و تتمثل أهداف الدراسة في:

➤ هدفت الدراسة الى :

معرفة ما إذا كان نجاح تسيير المنشآت الرياضية و بقاء استمراريتها مرهون بآليات التمويل المختلفة من جهة و نظام المتابعة المالية من جهة أخرى..

➤ الأهداف الجزئية:

-التعرف على آليات التمويل للمنشأة الرياضية التي تساهم في تحقيق أهداف تسيير إدارتها.

-معرفة أطر المتابعة النظامية التي تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.

-معرفة مختلف إحتياجات و آليات التمويل و متابعتها في المنشأة الرياضية.

الجانب التمهيدي الإطار العام للدراسة

❖ و قد استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، أما الوسائل كان الإستبيان ، و قد شملت عينة الدراسة المنشآت الرياضية في مناطق مختلفة في الجزائر. وأسفرت الدراسة النتائج التالية :

➤ نتائج البحث:

-أظهرت الدراسة أن المنشآت الرياضية تعاني من ضعف كبير في نطاق آليات التمويل حيث أن الإدارة الرياضية للمنشآت الرياضية تمتلك الحرية الكافية نخول لها البحث و اختيار آليات التمويل غير دائمة فهي تابعة تبعية شبه تامة للقطاع العام أي الوزارة الرياضية ، و هذا ما يعرقل حسن تسيير المنشآت الرياضية الجزائرية.

-الاهتمام الكبير بآليات التمويل في حسن تسيير المنشآت الرياضية.

الدراسة الثالثة:

إعداد الطالب جهاد محمد شرف تحت عنوان "أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية" عام 2005 ، بالجامعة الإسلامية بغزة/ مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل.

➤ هدفت الدراسة الى:

معرفة مدى تأثير الرقابة المالية على استمرار عملية التمويل المالي للمؤسسات الأهلية بقطاع غزة.

➤ الأهداف الجزئية:

1-دراسة وتحليل الأنظمة الرقابية المطبقة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، معرفة مدى قوة أو ضعف تلك الأنظمة.

2-دراسة اثر ودور الرقابة المالية على الجوانب المالية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

3-التعرف على مدي استخدام الأدوات والمقومات الرقابية في تطوير أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

4-دراسة مدى فاعلية وكفاءة الأجهزة والمؤسسات الرقابية في ضبط الاداء المالي والإداري للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

5-توضيح دور الرقابة المالية في المحافظة على المال العام وتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الأهلية.

❖ و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، أما الوسائل كان الإستبيان ، و قد شملت عينة الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

➤ نتائج البحث:

1-ازداد حجم التمويل للجمعيات الأهلية في قطاع غزة خلال السنوات الماضية زيادة محدودة ، إلا أن زيادة التمويل تركزت على دعم الأصول بصفة خاصة ، في حين تميز حجم الإيرادات والمصروفات بالثبات النسبي ، مما يعني ثبات حجم الخدمات والمساعدات التي تقدمها تلك الجمعيات للمجتمع الفلسطيني في قطاع غزة.

2-زيادة الأصول في الجمعيات الأهلية يشير إلى توجه لدى المؤسسات المانحة وخاصة الأجنبية التي تعتبر المصدر الأكبر من مصادر دعم وتمويل الجمعيات الأهلية لدعم المؤسسات وليس إلى دعم المجتمع المحلي ، حيث أن خدمات الإغاثة والتنمية تتطلب زيادة مصاريف البرامج والأنشطة بشكل مباشر أكثر من التركيز على المشاريع الإنشائية واقتناء الأصول.

3-تميزت التزامات الجمعيات الأهلية خلال السنوات الماضية بالثبات النسبي ، وذلك يشير إلى خوف أو عدم مقدرة الجمعيات الأهلية على الحصول على تمويل لبرامج ومشاريع من خلال القروض ، وكلا الأمرين يظهران الخوف وعدم الثقة في استمرارية التمويل بنفس الوتيرة الحالية للجمعيات الأهلية.

التعليق على الدراسات السابقة :

في ضوء ما سبق من الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الأولى تناولت أساسيات التمويل و الإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية ذلك قصد معرفة أسس تمويل المؤسسات الرياضية و الإدارة الاستراتيجية لأموالها أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع التسيير الاستراتيجي لاموال النوادي، وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية هذا الأخير في النوادي الرياضية

- أما في الدراسة الثانية تناولت آليات تمويل المنشآت الرياضية و المتابعة المالية لها وذلك قصد تسليط الضوء على معرفة ما إذا كان نجاح تسيير المنشآت الرياضية و بقاء استمراريتها مرهون بآليات التمويل المختلفة من جهة و نظام المتابعة المالية من جهة أخرى ،أما دراستنا الحالية فقد اهتمت واتفقت مع الدراسات السابقة في موضوع المتابعة المالية او ما يعرف بالرقابة المالية ،وذلك بهدف إلقاء الضوء على أهمية هذه الأخيرة .

وأخيرا تناولت الدراسة الثالثة موضوع ر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، وذلك بهدف معرفة مدى تأثير الرقابة المالية على استمرار عملية التمويل المالي للمؤسسات الأهلية بقطاع غزة، وقد اتفقت مع دراستنا في مجال الرقابة المالية ،وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي استعملناه في دراستنا .

الجانب النظري

الفصل الاول الرقابة المالية

تمهيد :

إن وجود أنظمة كفوءة وفعالة للرقابة المالية في أية منظمة يعتبر من الأمور الهامة في نجاح تلك المنظمة في تحقيق أهدافها، نظراً لما تشكله أنظمة الرقابة المالية من أساس مهم من بين الأسس التي تقوم عليها تلك المنظمة. وقد قام الكثير من الباحثين والكتاب، إضافة إلى الجمعيات الأكاديمية والمهنية ذات الاختصاص المباشر، بوضع العديد من المفاهيم والمبادئ للرقابة المالية والتي تشكل مجموعة الإجراءات التي يجب أخذها بنظر الاعتبار في سبيل تحقيق نظام كفوء وفعال للرقابة المالية في التنظيمات المختلفة.

1- الرقابة:

1-1- تعريف الرقابة :

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة¹. ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تربيته لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة . ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها². فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة . ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي :

- 1- لا بد من وجود هدف مخطط له .
- 2- أن يكون هناك أداءً مخططاً له .
- 3- أن هناك أداءً سيتحقق عند التنفيذ .
- 4- سيتم تقييم الأدائين .
- 5- سيتم كشف الانحرافات .
- 6- سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .
- 7- التأكد من أن الهدف قد تحقق .

1-2- دور الرقابة :

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :³

(1) التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد :

1 – James Higgins. "the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991 p 568

2 – Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. cincinnati,ohio 2,ED 1991

3 – Kathryn. Batrol and David martin "Management" McGRAW-Hill, INC. 1991 , P 595.

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

(2) كشف الأشياء غير المنتظمة:

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

(3) تحديد الفرص :

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحديد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بميازته.

(4) إدارة المواقف الصعبة :

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

(5) لا مركزية السلطة :

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح

الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها .

1-3- مستويات الرقابة:

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي: ¹

أولاً : الرقابة الاستراتيجية :

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة .

ثانياً : الرقابة التكتيكية :

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام ⁽⁴⁾ لأهدافها وبرامجها ، وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية .

ثالثاً : الرقابة التشغيلية :

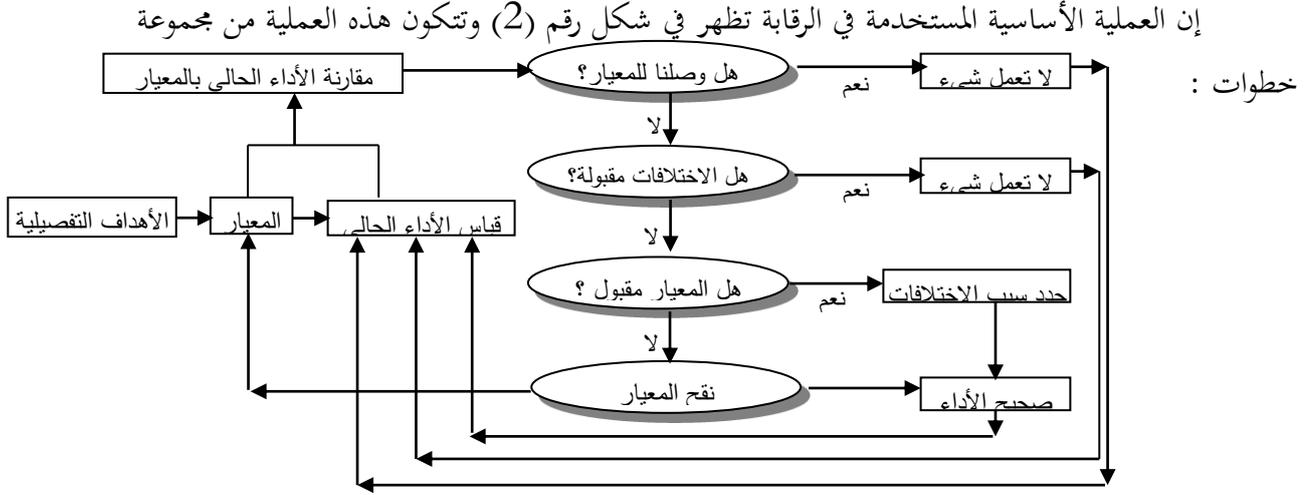
وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد .

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

1-4- مراحل عملية الرقابة

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية .

* خطوات العملية الرقابية :



شكل رقم (01) يوضح خطوات عملية الرقابة

1-4-1. وضع المعايير الرقابية : وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تحدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

① تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .

② تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تادية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها .¹

③ تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث

¹ الشنواني ، صلاح / التنظيم الإداري في قطاع الأعمال / دار المعارف - مصر 1966 ص 194

1-4-2. قياس الأداء : وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تناسب مع الشيء المراد قياسه

1-4-3. مقارنة الأداء بالمعايير : وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء Management By Exemption في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير .

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيده وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار . أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

1-4-4. تصحيح الانحرافات¹ : يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

1- البقاء على الوضع الحالي. 2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. 3- تغيير المعايير.

1- الشنواني ، صلاح / مرجع سابق ص 195

5-1- خصائص نظام الرقابة:

1-5-1. الدقة :

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة .

1-5-2. الاقتصاد :

إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها .

والجدير ذكره هنا هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسألة نسبية نظراً للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظراً لاختلاف النشاط والتكاليف ، ومن هنا لا بد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.

1-5-3. سهولة الفهم :

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة و يجبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل ، التحليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته .

1-5-4. يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته :

حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة ، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات ، نقطة التعادل، النسب المالية ، إلا إننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.¹

1-5-5. المرونة :

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير

¹ الشنواني ، صلاح ، مرجع سابق ص196

جذري في معاملة الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى كما ينبغي أيضاً لمدير الإنتاج مثلاً أن يكون مستعداً لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي .

1-5-5. سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:

وكما ذكرنا سابقاً إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة .

1-5-6. التنبؤ بالمستقبل :

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهداً للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين .

1-5-7. الأعمال التصحيحية :

إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات فعلي سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5% أن يتبعه مباشرة انخفاض عائد في التكلفة¹.

1-5-8. التركيز على الاستراتيجية:

إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة و الممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة فإذا كانت تكاليف العمال على سبيل المثال \$20,000

¹ الشنواني ، صلاح / مرجع سابق ص 198

وكانت التكاليف البريدية \$50، 5% من تكاليف العمال أفضل من التركيز على تخفيض 20% من التكاليف البريدية .

1-5-9. استخدام جميع خطوات الرقابة¹ :

إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية بجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

1-5-10. المشاركة :

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها .

1-5-11. الاتفاق مع التنظيم :

فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسؤوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل .

1-5-12. الموضوعية :

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية ، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار التدقيق.

1. Richard L.Daft "Management" by dryden press U.S.A 2nd Ed1991 p:512

2- الرقابة المالية:

2-1- مفهوم الرقابة المالية:

المفهوم اللغوي: يعني المحافظة على الشيء وصونه وحراسته، وهذا المفهوم يعتمد على المحافظة على الأموال وترشيد إنفاقها.

المفهوم الفني: اختلف الكتاب فيما بينهم ومرد ذلك الى الوظيفة التي ينظر بها الى الرقابة والأهداف التي يجب ان تحققها.

الرقابة بمدلولها العام: التحقق أولاً بأول من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مقررله في الخطة وفي حدود التعليمات والقواعد المقررة بغية اكتشاف نواحي الخطأ والانحرافات وايجاد الحلول المناسبة لها وعلاجها وتلافي الوقوع في تلك الأخطاء. شريطة ان تتناول الرقابة كامل أوجه نشاط الجهة الخاضعة للرقابة وعلى اختلاف مستوياتها الإدارية.

- وظيفة اساسية من وظائف الإدارة تساهم في إعداد السياسات والأهداف والخطط والبرامج عن طريق التأكد من أن الخطط تترجم أهداف الوحدة اي الرقابة عملية مستمرة ملازمة لمراحل التخطيط والتنفيذ.

- مراجعة للحسابات وفحص انتقادي منظم وموضوعي للتصرفات والعمليات بهدف التأكد من صحة أدائها.¹ تعددت تعاريف الرقابة المالية وسنذكر بعضاً منها:

- عرفها مكتب المحاسبة العام في الولايات المتحدة الأمريكية باعتباره هيئة الرقابة الخارجية كما يلي:

1- فحص العمليات المالية ومدى الالتزام بالقوانين والتشريعات ومراجعتها.

2- فحص كفاءة واقتصاديات العمليات ومراجعتها.

3- فحص ومراجعة نتائج البرامج.²

- عرفت لجنة الأدلة والمصطلحات التابعة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الرقابة المالية في القطاع الحكومي بأنها الرقابة التي تأخذ أحد الشكليات الآتية:

-رقابة مالية خارجية : تقوم بها أجهزة رقابية مستقلة عن الجهات الخاضعة للرقابة.

-رقابة مالية داخلية : تقوم بها وحدات إدارية تعمل داخل الجهة الخاضعة للرقابة.

- عرفت الرقابة المالية وفق ماورد بتوصيات المؤتمر العربي الأول للأجهزة العليا للرقابة المالية هو :

هي منهج علمي شامل يتطلب التكامل بين المفاهيم القانونية والاقتصادية والمحاسبية والإدارية ويهدف إلى التأكد من

1- الموسوعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ، مجلة الرقابة المالية ، تونس، العدد 28 ، يونيو 1996 م.ص

2-Fayol Henri , genera and Industrial Management , New york : Pitman Publishing Corporation , 1949,p107

المحافظة على الأموال العامة، ورفع كفاءة استخدامها وتحقيق الفاعلية في النتائج المحققة على أن يقوم بهذه المهمة جهاز مستقل ينوب عن السلطة التشريعية وغير خاضع للسلطة التنفيذية.¹

- الإشراف والتوجيه والمراجعة من جانب سلطة خارجية مستقلة عن المشروع للتعرف على كيفية سير العمل في الجهة الخاضعة للرقابة والتأكد من أن الموارد المتاحة المالية والبشرية والمادية قد استخدمت وفقاً لما هو مخطط لها بكفاية ومردود أكبر.

- هي الرقابة التي تتم من قبل جهة مستقلة وتستهدف ضمان سلامة التصرفات المالية والمحاسبية والإدارية والتأكد من مشروعية النفقة واتفاقها مع الأحكام والقوانين النافذة ومقارنة نتائج التنفيذ بالمخطط الموضوع، وقياس مستوى نتائج الأعمال بما كان مستهدفاً تحقيقه واستنباط معدلات الأداء ودراسة أسباب الانحرافات ومعالجتها.

- مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها أجهزة معينة بغية المحافظة على الأموال العامة وضمان حسن تحصيلها، وإنفاذها بدقة وفعالية، وفقاً لما اقترحت السلطة التشريعية بالموازنة والقوانين المالية الأخرى ووفقاً للمخطط الموضوع للجهات الخاضعة للرقابة.

- تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لمقارنة ما أنجز فعلاً بما هو مخطط لها، والرقابة لكي تكون فعالة يجب أن تتوفر لها العناصر التالية:

1. وجود خطة.
2. وجود معايير للحكم بواسطتها على الإنجاز.
3. المقارنة بين الخطة والإنجاز.
4. اكتشاف الانحراف وتحديد اتجاهه (سالب أم موجب).
5. اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف.
6. اقتراح الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف.
7. متابعة تنفيذ الإجراءات اللازم للتصحيح لتقرير مدى فعاليته.²

2-2-نشأة الرقابة المالية وتطورها التاريخي :

وجدت الرقابة في المجتمعات المنظمة وقد مرت بمراحل متعددة حتى وصلت إلى الحالة الراهنة التي نجدها عليها، وتطور مفهوم الرقابة وتطورت أهدافها وأساليب ممارستها وأجهزتها بتطور النظم السياسية والمالية. في الإسلام: ظهرت الرقابة المالية الإسلامية التي أرسدت قواعدها الشريعة الإسلامية وتطورت على الشكل الآتي:

1- طلال سراج الغرياني، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة ومحكمة، الرياض، السعودية، ع (53)، مارس 1978، ص 37.

2- الوقاية من الغش والفساد والكشف عنهما. توصيات المؤتمر السادس عشر للمنظمة الدولية للهيئات العليا للرقابة المالية. 1998م ترجمة د طارق الساطي. ص 3.

ماورد في القرآن الكريم و السنة النبوية من أدلة وبراهين .
في عهد الخلفاء: عهد عمر أنشئ بيت المال،
وفي العصر الأموي انشئ ديوان الخراج وديوان المستغلات .
وفي العباسي كان من أهم الدواوين ديوان الزمام وديوان الجند وديوان النظر في المظالم.
وعرفها المصريون والإغريق، وكان مدلولها واضح في مسلة حمورابي التي احتوت على الكثير من القواعد التي تنظم المعاملات المالية والتجارية.
وقد ساعد على تطور الرقابة المالية أيضا تطور الدولة وانتقالها من الدولة الحامية إلى الدولة المتدخلية في جميع جوانب الحياة ، وتطور السلطات وانقسامها إلى قضائية وتشريعية وتنفيذية، وكان للكوارث والأزمات التي مرت بها الدول دورا في دفع المجتمعات إلى تطوير أجهزة الرقابة المالية من أجل المحافظة عليها وتوظيفها من أجل تجاوز الأزمات.
ففي فرنسا أنشئت في عهد الملك سانت لويس غرفة للمحاسبة في عام 1256م وأصبحت في عام 1807م محكمة محاسبات.
وفي انكلترا أنشئت هيئة رقابة مالية عام 1866م.
وفي أمريكا أنشئ أول معهد للمراقبين الماليين في عام 1930م.
وفي سوريا أنشئ ديوان محاسبات في عام 1938م ثم أصبح الجهاز المركزي للرقابة والتفتيش عام 1967.
وفي لبنان أنشئ ديوان محاسبة في عام 1951م وتم تعديله عام 1959.
في الأردن أنشئت دائرة تحقيق وتدقيق حسابات عام 1931م وأصبح ديوان للمحاسبة عام 1952م.

2-3- الأهداف الرئيسية للرقابة المالية :

الهدف الأساسي للرقابة هو حماية الصالح العام.

1. تتمثل في التحقق من أن الإنفاق قد تم وفقا لما هو مقرر.
2. التأكد من أن الموارد المتاحة قد تم استخدامها الإستخدام الأمثل الذي يحقق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها.
3. تحديد الانحرافات الحاصلة نتيجة التنفيذ والتوجه بمعالجتها .
4. التحقق من سلامة التصرفات والإجراءات المالية ومن اتباع النظم والقواعد العامة المقررة.
5. مراقبة الأداء وفقا للأهداف الموضوعية واكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء وكشف الانحرافات، والتوجيه باتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها ووضع الحلول لمعالجتها .¹

1- د . العواملة، نائل عبد الحافظ — الإدارة المالية العامة بين النظرية والتطبيق، زهران للنشر والتوزيع 1995 م، ط3، ص291

2-4- سبل نجاح الرقابة المالية :

1. الإعتماء على المبادئ العلمية فى تنظيم وإءارة نشاط الرقابة المالية.
2. الربط بين كل من التخطيط المالى و التحليل المالى والرقابة المالية.
3. توفير وسائل اتصال فعالة ونظام متطور للمعلومات يعتمء على الحاسوب .
4. الإعتماء على الكوادر المدربة والمؤهلة.
5. توفير قءر كاف من البساطة والوضوح والمرونة فى أساليب الرقابة المالية.

2-5- المجالات التى تشملها الرقابة المالية :

- الرقابة على الاستثمار.
- الرقابة على الإيراءات.
- الرقابة على المصروفاء .
- الرقابة على تكاليف الإنتاج .
- الرقابة على الأءور والمرئباء.
- الرقابة على حركة النقدية المستقلة من مءءلاء ومخرجاء .

2-6- أنواع الرقابة المالية :

إن الأصول و المبادئ العلمية التى تحكم عملية الرقابة تكاء تكون واحدة لكل نوع من أنواع الرقابة ، ويتميز كل نوع عن الآخر إما باءءلاف صفاء الأشخاص الذين يقومون بعملية الرقابة ومرجعهم الوظيفى أو القانونى وإما باءءلاف الطرق والأساليب التى يسلكها المراقبون فى تنفيذ عملية الرقابة . وبالتالى تقسم أنواع الرقابة إلى مايلى :

➤ حسب تبعية الجهاز الذى يتولى أعمال الرقابة :

- رقابة خارجية :هى الرقابة التى تمارس من ءلال التنظيم ، ومن قبل أجهزة رقابية غير تابعة للإءارة موضع الرقابة ويمكن ان تلءق هذه الأجهزة برئىس الجمهورية أو مجلس الوزراء وذلك بءءف القيام بالرقابة على تنفيذ الرقابة العامة للدولة ، من ءىء ضمان ءءصيل وءباية كافة الإيراءاء الواءب ءءصيلها ، وءءم ءجاوز الاعءماءاء والنفقاء الوارءة بالميزانية ومن ثم قانونية الصرف وءءقيق الناءية الموضوعية التى ءءءف إليها الميزانية وهى تنفيذ الءطء المقررة ءلال السنة المالية .¹
- رقابة داخلية : نوع من الرقابة تمارس فى موقع من التنظيم الإءارى ، أو ءلك الرقابة التى ءمارسها إءءى إءراءاء وزارة المالية على باقى الأجهزة التنفيذية ، أو يقوم بها موظفون تابعون للإءارة نفسها التى ءءرى أعمال رقابة عليها ،

1- الموسوعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية ، مجلة الرقابة المالية ، ءونس، العءء 28 ، يونيو 1996 م.ص23

وتهدف هذه الرقابة إلى التنبيه إلى جميع المخالفات المالية و اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها. وتُمارس من خلال أسلوبين:

- أسلوب الرقابة التسلسلية: أي يتولى الرؤساء الإشراف على أعمال مرؤوسيهـم وتوجيهـها أو تصحيحـها وتقويمـها، وتكون هذه الرقابة سابقة للتصرف المالي أو لاحقة أو فنية وإدارية.
- أسلوب الرقابة الوصائية : ويشمل هذا الأسلوب ممارسة السلطة التنفيذية الرقابة على المؤسسات والهيئات العامة في الدولة التي تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المادي والإداري.
- تعمل الرقابة الداخلية على :
 - مساعدة الإدارة على متابعة الخطط وتحقيق الأهداف.
 - توفير القدر من الاطمئنان للسلطة إلى سلامة اجراءات العمل وأساليب تنفيذه.
 - مساعدة المسؤولين والموظفين عن طريق التنبيه إلى الأخطاء حتى قبل وقوعها مما يمكن تصحيحها واتخاذ ما يكفي للحيلولة دون الوقوع في الأخطاء.
- رقابة ذاتية : تمثل مجموع النظم والضوابط التنفيذية التي تضعها إدارة الوحدة لتنظيم سير العمل داخلها في كل وظيفة أو عمل من الأعمال، بما يكفل حسن سير العمل فيها وفقا للخطط الموضوعة ولضوابط معينة.¹
- حسب التوقيت الزمني الذي تقوم به الرقابة :
- الرقابة السابقة : تمثل نوعا من الرقابة على الأعمال الإدارية والمالية قبل حدوث الواقعة وتتخذ أشكالا متعددة، وهي عادة ماتكون على شكل لوائح أو قواعد تنظيمية متعلقة ببنود الإنفاق تحدد الاجراءات الواجب اتخاذها والسلطات الممنوحة للمسؤولين عن التنفيذ وحدود قدرتهم على التصرف في الشؤون الخاصة بإدارة الوحدة المنفذة،(تعنى بأوجه الإنفاق وتحصيل الموارد لمواجهة الإنفاق)ولكن ينبغي أن تتم في وقت محدد حتى لا تتسبب في إعاقة وتعطيل الإجراءات المالية، والجهاز المركزي عزف عن القيام بمهمة الرقابة السابقة منذ 1\4\1975.
- الرقابة المستمرة(المرافقة) : وهي رقابة تلازم عملية التنفيذ تتم من قبل أجهزة داخلية موجودة في الجهة التنفيذية.
- الرقابة النهائية (اللاحقة) : تبدأ بعد انتهاء السنة المالية وقفل الحسابات واستخراج الحساب الختامي، أو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتم للتحقق والتأكد من أن التنفيذ الفعلي للأعمال تم وفقا للبرامج والخطط والأهداف الموضوعة مسبقا وضمن القواعد والأنظمة. القصد منها: القيام بمراجعة مالية لنتائج العمليات الجارية في فترة زمنية سابقة بهدف إظهار الانحرافات والأخطاء المصاحبة للتنفيذ واقتراح الحلول المناسبة لها و ضمان عدم تكرار حدوثها. وتتصف بالشمولية لأنها تفحص الحسابات الختامية وهي أكثر دقة من الرقابة السابقة لأنها تشمل كافة مراحل النفقة، ومن عيوبها أنها لا تكتشف الأخطاء والمخالفات إلا بعد حدوثها.

1- حجازي ، محمد عباس - المراجعة ، الأصول العلمية والممارسة الميدانية - مكتبة عين شمس 1982 م ص 117 .

وكلا من الرقابة السابقة واللاحقة مكملًا للآخر فالرقابة السابقة وقائية والرقابة اللاحقة علاجية من خلال كشف الأخطاء وتسويتها.¹

➤ حسب طبيعته ونوعية الرقابة :

■ رقابة المشروعية: يتم بموجب هذا النوع من الرقابة مطابقة التصرف ذي الآثار المالية للقانون بمفهومه العام والواسع، وهذا يشمل المشروعية الشكلية التي تهتم بصفة العضو أو الهيئة التي تصدر عنها التصرفات المالية، والمشروعية الموضوعية تهتم بطبيعة التصرف ومضمونه.

■ رقابة المحاسبية : تطور هذا النوع من مجرد رقابة حسابية على الحسابات الختامية إلى رقابة على جميع المعاملات المالية وتفصيلها وذلك بغرض التأكد من صحة الإجراءات التي اتبعت ومن توفر المستندات المطلوبة واكتمالها ومن أن الصرف تم في حدود الاعتماد المقرر.

■ الرقابة على البرامج : يهتم هذا النوع بمدى تحقيق الخطط والبرامج والأهداف المحددة لكل جهة عامة.

■ رقابة الاقتصادية أو التقييمية (الرقابة على الأداء): تضيف هذه الرقابة إلى الرقابة المحاسبية الاهتمام بمتابعة تنفيذ الأعمال والبرامج والتأكد من كفاءة الأجهزة الإدارية والفنية القائمة بالتنفيذ، وتشمل على رقابة الكفاءة وهي تعني تحقيق أكبر النتائج بأقل ما يمكن من التكاليف ورقابة الفعالية، وهي الرقابة على مدى تحقيق النتائج المرجوة .

■ الرقابة الاستنتاجية أو القياسية : ويقصد بها إيجاد ربط بين عناصر القوائم المالية بمبثلاثها من السنوات السابقة أو نفس السنة لمعرفة اي وضع غير طبيعي .

➤ حسب سلطات جهة الرقابة :

■ الرقابة المالية الإدارية : وهي ذات صفة إدارية وتقتصر على الكشف عن الأخطاء والمخالفات المتعلقة بعمليات جباية الأموال العامة و إنفاقها ومدى تنفيذ الجهات العامة للأهداف والخطط المقررة مسبقا ومدى الكفاءة في استخدام الأموال العامة وترفع تقارير بشأنها إلى الجهات المعنية سواء كانت قضائية أو سلطات إدارية عليا.

■ الرقابة المالية القضائية : تلك التي تتولاها أجهزة إدارية ذات طابع قضائي، وهي تتبع عادة السلطة التشريعية وينظر عادة الاختصاص القضائي لأجهزة الرقابة المالية القضائية في الحكم على الحسابات العامة والحكم بالغرامة على المخالفين في التصرفات المالية الخاصة بالأموال العامة ويطلق عليها اسم (محكمة المحاسبات أو ديوان الحسابات)، وتعد من أفضل أنواع الرقابة المالية لكونها تمارس من قبل قضاة يتمتعون بمزايا وحصانات ويتوفون العدالة في الحكم.

■ الرقابة المالية البرلمانية (رقابة السلطة التشريعية): وهي تلك الرقابة التي تمارسها السلطة التشريعية على عمليات تحصيل وإنفاق الأموال العامة، حيث تكفل دساتير مختلف الدول حق السلطة التشريعية في الرقابة على عمليات تنفيذ

1- نصير، نعيم. المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة العامة . مجلة جامعة الملك سعود ، م 3 ، 1991 م ص 145 (العلوم الإدارية 1)

الموازنة قبل وأثناء وبعد انتهاء السنة المالية، وتعمل على التأكد من أن تنفيذ الموازنة العامة يتم وقد تم وفقا لما أقره البرلمان من إيرادات عامة ونفقات عامة.¹

➤ حسب مصدر الرقابة :

■ الرقابة الإلزامية : وهي التي تنفذ استنادا إلى أحكام القوانين والأنظمة السارية مثل خضوع الوزارات والإدارات العامة لرقابة الجهاز المختص، أو إلزام الشركات لفحص ومراجعة حساباتها بتعيين مراقب خارجي يقوم باعتماد القوائم المالية في نهاية السنة المالية والتأكد من سلامة ماورد في لبقوائم من بيانات .

■ الرقابة الاختيارية : وهي التي لا يوجد نص قانوني يلزم الشركات بتعيين مراجع حسابات خارجي وبذلك تتم بناء على رغبة أصحاب المنشأة أنفسهم.

➤ حسب وسائل التنفيذ :

■ الرقابة اليدوية : وهي رقابة بعيدة عن استخدام التقنيات التكنولوجية، ويعاب عليها احتياجها لوقت طويل إلا أنها مازالت تستخدم في كثير من بلدان العالم الثالث.

■ الرقابة الآلية : وهي التي تتم بواسطة الحاسب ويستطيع المراجع من خلالها التأكد من مدى كفاية استخدام الحاسب ومساهمته في حماية أصول المنشأة، وتأكيد سلامة بياناتها وفعالية إنجاز أهدافها.²

2-7-أساليب تنفيذ الرقابة المالية :

تقوم جهات الرقابة بتنفيذ مهامها وبطرق مختلفة وغالبا ما تحدد الأنظمة الرقابية نوعا من هذه الأساليب باتباعها من قبل الجهة المسؤولة عن القيام بالرقابة ومنها:

■ الرقابة الشاملة : وفقا لهذا الأسلوب تتولى جهات الرقابة إجراء رقابة عامة وتفصيلية على جميع المعاملات المالية التي تنفذها الجهات الخاضعة للرقابة.

■ الرقابة الانتقائية : وفقا لهذا الأسلوب يتم اختيار عينة من بين المعاملات المالية المراد مراقبتها وفحص تلك العينة كنموذج قياسي للأعمال المالية للجهة الخاضعة للرقابة. ويتم استخدام أسلوب الرقابة بطرق متعددة :عينة عشوائية وعينة إحصائية وعينة عنقوديةالخ.

■ الرقابة المستمرة : يتضح أسلوب الرقابة المستمرة في الرقابة الداخلية التي يمارسها محاسب الإدارة ،حيث يتم الفحص والمراقبة بشكل دائم ومستمر للمستندات والقيود الحسابية للجهة الخاضعة للرقابة طوال العام .

■ الرقابة الدورية : وتتم الرقابة على فترات دورية خلال السنة ،كأن تقوم أجهزة الرقابة الخارجية بمراجعات دورية لبعض الوحدات الخاضعة للرقابة ،أو في حالة جرد المخازن والعهد في فترات تحددها الإدارة ،أو جهة الرقابة أو في حالة إجراء الرقابة السنوية على الحسابات النهائية لكل عام وإصدار التقرير الرقابي السنوي .

1- رشيد ، احمد - نظرية الإدارة العامة _ العملية الإدارية في الجهاز الإداري - دار المعارف بمصر ص 271

2- سعاد طيبي : الرقابة على ميزانية الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، الجزائر، 2002،

■ الرقابة المفاجئة : تتولى جهة الرقابة إجراء رقابة مباغتة تستهدف موضوعات معينة نتيجة أخبار مسبقة عن مخالفة مالية أو بناء على طلب من جهات مسؤولة ، وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين فترات وأخرى لجعل الهيئات الخاضعة للرقابة في حالة شعور دائم بيقظة الجهاز الرقابي ومتابعة مهامه الرقابية .
ويؤخذ على الطرق السابقة مايلي :

- ✓ الرقابة الشاملة : من الصعب تطبيقها بسبب كثرة المعاملات المالية .
- ✓ الرقابة الانتقائية : عدم الدقة والموضوعية لكون الانتقاء عشوائي ونتائج الرقابة لا تدل بشكل واضح على وضع المعاملات المالية .
- ✓ الرقابة المستمرة : لا يمكن القيام بها إلا من قبل جهة داخلية .
- ✓ الرقابة الدورية : لا تشمل جميع المعاملات وبالتالي قد تحصل بعض الأخطاء بعيدا عن أعين المراقبين.¹

2-8- أدوات الرقابة المالية:

1. الموازنة التخطيطية : وتعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة فهي تحوي على معايير من أجل مقارنة الإنجاز الفعلي وقياس الأداء .
2. التحليل المالي : ويعتبر الخطوة الأساسية في الرقابة لأنه يتضمن مقارنة الخطط الموضوعية ومستوى تنفيذها، من خلال تحليل القوائم المالية و التحليل عن طريق النسب المالية المختلفة.
3. التقارير المالية .
4. نتائج المراجعة الداخلية والخارجية.

2-9- التقارير الرقابية :

- تعريف التقارير الرقابية : هي وسيلة اتصال داخلية معدة بطريقة موضوعية طبقا للأصول العلمية يقدمها المحاسب الإداري إلى المستويات الإدارية المختلفة وتتضمن مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وأسباب الفروق بغرض ترشيد القرارات الرقابية.
- يتعين على المحاسب الإداري عند إعداد التقارير الرقابية ان يأخذ في اعتباره ما يلي :
- التقارير ترتبط بالهيكل التنظيمي للمنشأة ، مع مراعاة ان درجة الإجمال والتركيز تزيد بارتفاع المستوى الإداري المقدم إليه التقرير .
- (يدرج بالتقرير العناصر التي تخضع لرقابة وتحكم المسؤول المقدم إليه التقرير ، و العناصر التي يجب أن يكون على علم بها لو لم تكن داخل نطاق رقابته وتحكمه).
- توضح للمسؤول مستوى الأداء الواجب عليه تحقيقه خلال الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير .

- توضح للمسؤول مستوى الأداء الذي حققه فعلا خلال الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير.
- تسلط الأضواء على تلك العوامل التي تحتاج إلى مزيد من اهتمام المسؤول في المستقبل.
- ولكي تحقق التقارير الغايات المطلوبة منها يجب ان تتمتع بالخصائص التالية:
 1. الموضوعية : اي حيادية وواقعية، بعيدة عن التحيز الشخصي وتمثل الحقائق كاملة.
 2. الشمول: تتناول سائر الجوانب المطلوب الإعلام عنها .
 3. الوضوح: اي تصاغ بلغة واضحة وسهلة الفهم. السرعة: تأمين التقارير بالأوقات المناسبة حتى تتم الاستفادة الفورية منها.¹

10-2- الرقابة المالية في ظل التقنية الحديثة :

إن الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات أثرت على العمل الرقابي، فأدت إلى تطوره وازدياد أهميته، إضافة إلى التجارة الإلكترونية التي تعتبر منبعا لأداء الأعمال التجارية باستخدام شبكات الاتصالات، وظهر ما يدعى الحكومة الإلكترونية، وفي ظل هذا التسارع لا بد من التفكير في أسلوب الرقابة على معاملات الأنشطة الحكومية في بيئة إلكترونية بدون مستندات ورقية، وقد دعت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (انتوساي) في مؤتمرها 14 عام 1992م، إلى ضرورة استخدام الأساليب الحديثة في إجراء التدقيق بواسطة الحاسب الآلي وإلى معرفة وسائل نظم الحاسب الآلي.²

2-10-1- تعريف الرقابة بالحاسوب:

النظام الرقابي الذي يقوم على استخدام جهاز الحاسوب في الأعمال الرقابية المختلفة وفق برامج محوسبة معدة لهذا الغرض بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر .

2-10-2- الأهداف التي يحققها استخدام أنظمة رقابة محوسبة:

- خفض مدة العمل الميداني عن طريق سرعة ودقة اختيار العينات .
- تسهيل عمليات التحليل المالي .
- التركيز في الرقابة على أهم العمليات المالية، مما يساعد على تحقيق أهداف الرقابة ويزيد من كفاءة العمل الرقابي.
- تعدد التقارير الرقابية التي يمكن إصدارها، وتنوعها حسب نوع مهمة الرقابة، وإبداعات المراقب المالي، وذلك بالاستفادة من قاعدة البيانات الموجودة في النظام الرقابي بالحاسوب .

2-10-3- مزايا استخدام الحاسوب في العمل الرقابي:

- تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش في البيانات المالية .

1- حجازي ، محمد عباس - المراجعة ، الاصول العلمية والممارسة الميدانية - مكتبة عين شمس 1982 م ص 117

2- مجلة الرقابة المالية ديسمبر 1922م ص 29

- إحداث تغيير في شكل وطبيعة المجموعة المستندية .
- يوفر الجهد والوقت والتكلفة ، وأكثر دقة وسرعة وكفاءة .
- تخزين كميات هائلة من البيانات المرتبة والمنسقة.
- سهولة استخراج المعلومات والبيانات المطلوبة من الكم الهائل من البيانات المخزنة بالجهاز .
- يعتبر استخدامه أكثر ضمانا للأعمال والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في الوقت الحاضر وأصبح من ضروريات الحياة المعاصرة وخاصة في مجال المحاسبة.

2-10-4- المشاكل المتعلقة باستخدام الحاسوب ومنها :

- مشاكل تتعلق بالبرنامج: وجود أخطاء في الصياغة والتصميم أو عدم مرونة البرنامج .
- مشاكل تتعلق بأجهزة الحاسوب: التقادم وارتفاع التكلفة .
- مشاكل تتعلق بنقل البيانات المدخلة: أخطاء الموظفين والتلاعب المقصود والخلل في خطوط الاتصال والقوى الكهربائية.
- مشاكل تتعلق بتشغيل ومعالجة البيانات.
- مشاكل تتعلق بالمخرجات: عدم تسجيل ارصدة الحسابات.
- مشاكل تتعلق بالتأهيل العلمي والعملي للأفراد .
- مشاكل تتعلق بالرقابة على الحاسب: عدم حماية الملفات وصعوبة استرجاع البيانات.
- مشاكل تتعلق بالتدقيق عند استخدام الحاسوب. 1

3- الرقابة على الهيئات المعانة:

الهيئات المعانة هي، الهيئات العاملة في الأنشطة الاجتماعية، أو الرياضية، أو الثقافية، كالجمعيات الخيرية، والأندية، والاتحادات الرياضية، ومراكز الشباب، وقصور الثقافة، واللجان النقابية والرياضية، والتي تحصل على إعانات مالية من الدولة تساعد على تحقيق أهدافها المضمنة في قوانينها التأسيسية. وتبعاً لذلك فهي تخضع لرقابة الجهاز الأعلى للرقابة، والذي يقوم بفحص أعمالها ومستنداتها وحساباته الختامية وميزانياتها.

التالي تسلسل عملية الرقابة على الهيئات المعانة:

أولا - التحقق من مشروعية منح الإعانة:

تتضمن إجراءات التحقق من مشروعية منح الإعانة فيما يلي:

1. التحقق من تلبية الشروط العامة لمنح الإعانة، ومنها:

- أن تكون الهيئة المعانة مؤسسة طبقاً للتشريعات والقوانين والأنظمة السارية المفعول.

2. أن يكون لدى الهيئة المعانة لائحة داخلية معتمدة.
- مدى تحقيق الهيئة المعانة للأهداف التي أسست من أجلها.
- مدى انتظام حسابات الهيئة المعانة ودقة عملياتها.
- 2.التحقق من تلبية الشروط الخاصة لمنح الإعانة، ومنها:
- أن تتناسب قيمة الإعانة مع نوع وحجم نشاط الهيئة المعانة وأن تكون في حدود المبلغ المخصص لذلك.
- عدم منح إعانات دورية جديدة للهيئات إلا في حدود ما تنص عليه القوانين واللوائح.
- أن يتم منح الإعانة وفقاً للأولويات، وحسب الخدمات المقدمة من الهيئات المعانة.
- أن تستجيب الهيئة المعانة لتوجيهات الجهات المانحة ولوائحها الداخلية في إطار نصوصها التأسيسية.
- عدم حصول الهيئة على الإعانة إذا ما توفر لديها رصيد نقدي يزيد عن مصروفات السنة المالية التي تصرف الإعانة على أساسها ما لم يكن هذا الرصيد مخصصاً لمشروعات محددة ضمن موازنة الهيئة.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أصناف من الإعانات الممنوحة هي:
- أ. الإعانة الدورية: وتصرف هذه الإعانة بشكل دوري وفقاً لما تقدمه الوحدة المعانة من خدمات اجتماعية، أو رياضية، أو ثقافية، وتدرج بموازانات الجهة المانحة، وبالتالي فإن مراقبتها تتم عند الرقابة على موازنة تلك الجهة.
- ب. الإعانة الإنشائية (التأسيسية): وتصرف عند الإنشاء وبعد الحصول على موافقة الجهاز الأعلى للرقابة. وتمثل إجراءات الرقابة على هذا النوع من الإعانة في التحقق مما يلي:
- أن يكون لدى الهيئة المعانة خطة مشروعات وبرامج نشاط سنوية معتمدة من الجهة الإدارية المختصة، وأن تكون الإنشاءات المطلوب إقامتها مدرجة ضمن هذه الخطة.
- أن تساهم الوحدة بنسبة معينة في تكاليف المشروع المقترح له الإعانة، على أنه يجوز الإعفاء من هذا الشرط متى تأكدت الحاجة إلى المشروع، مع عدم قدرة موارد الهيئة على المساهمة في التكاليف.
- أن تقوم الوحدة المعانة بتنفيذ الإنشاءات المطلوبة في المدة المحددة.
- ألا يكون قد سبق منح الوحدة إعانة إنشائية أو تأسيسية لمشروع آخر لم يتم تنفيذه.
- أن تقام المنشآت على أرض مملوكة للوحدة (للهيئة).
- عدم منح الإعانة الإنشائية المقترحة لأي وحدة في حالة توفر رصيد نقدي لديها يزيد عن قيمة الإنشاءات المزمع القيام بها¹.
- التزام الوحدة المعانة التي حصلت على إعانة إنشائية برد المبالغ التي لم يتم صرفها، أو رد المبالغ بالكامل في حالة عدم تنفيذ المشروع في المدة المحددة.
- ج. الإعانة الاستثنائية: وتمثل إجراءات الرقابة عليها في التحقق من الشروط الواجب توفرها لمنح الإعانة وهي:

¹بوميرانز، فيليكس واخرين، مرجع سابق، ص9

- مواجهة الهيئة المعانة لظروف طارئه، أو حلول آجال تسديد ديون مترتبة عليها.
- التوسع في النشاط أو ظهور أنشطة جديدة للوحدة.
- تعويض الوحدة عما أنفقته على مشروعات سبق تكليفها بها من طرف الجهة الإدارية المختصة.
- عدم صرف أكثر من إعانة استثنائية واحدة لنفس الغرض للوحدة خلال المدة المحددة.
- 3.التحقق من صحة إجراءات الحصول على الإعانة من خلال التأكد من أن الملف يتضمن الوثائق التالية:
- 1-وجود مذكرة تفصيلية بأعمال الوحدة، ونشاطها الفعلي، وعدد المستفيدين، وتاريخ اعتماد اللائحة الداخلية، وبيان بالإيرادات والنفقات المتعلقة بآخر سنة مالية، وكذلك الأرصدة النقدية، ونتائج التفتيش المالي و الإجتماعي عليها، ومبررات اقتراح منحها الإعانة أو زيادتها.
- 2-صورة من الحسابات الختامية للوحدة وميزانيتها عن آخر سنة مالية ومشروع موازنتها للعام التالي بالمذكرة.
- 3-بيان تفصيلي بالمنشآت المطلوب منح الإعانة الإنشائية من أجلها، وتكاليفها، والخطط الزمنية لإنجازها، وكل ما يخصها من رسومات وشروط ومواصفات ومقاييس، وبأن تكون معدة ومعتمدة بالإستعانة بمهندس معتمد، وأن يتم ختمه من الجهات المختصة، ومرفقة بتعهد كتابي من الوحدة بتحمل مسؤولية تنفيذ تلك الإنشاءات في المدة المحددة.
- ثانيًا:التحقق من مدى استخدام الإعانة في الأغراض المخصصة لها، وذلك من خلال التحقق مما يلي:
- قيمة الإعانة التي تمت الموافقة عليها.
- المبالغ المستلمة واستخراج قسيمة التحصيل الخاصة بها.
- إيداع المبالغ المستلمة بحساب الوحدة لدى البنك المختص بحساب الوحدة.
- تقييد قيمة الإعانة بحساب إيرادات الوحدة.
- أوجه صرف الإعانة، وتماشي عناصر الإنفاق مع تلك الأوجه.
- الرقابة على الإيرادات الأخرى المتضمنة بموازنة الهيئات المعانة:
- 1..الاشتراكات أو رسوم العضوية، ويتم مراقبتها من خلال التحقق مما يلي:
- سجل اشتراكات العضوية لحصر عدد المشتركين أو الأعضاء، والتأكد من تأشير اسم كل عضو بما يفيد تسديده لمبلغ الاشتراك أو رسم العضوية.
- أن الاشتراكات المحصلة تمثل جميع الاشتراكات المقررة خلال السنة وبالفتات المحددة.
- كفاية نظام الرقابة الداخلية المطبق¹.
- صحة الاشتراكات التي حصلت لها الوحدة، وذلك بمطابقة صور إيصالات الاشتراكات مع حساب البنك أو الصندوق وحساب الاشتراكات بدفتر الإيرادات والنفقات.
- 2..التبرعات، وتنقسم طرق تحصيلها إلى عدة أنواع أهمها:

¹بوميرانز، فيليكس واخرين، مرجع سابق، ص11

- أ. التبرعات المحصلة عن طريق التذاكر (الطوابع) ويتم إجراء الرقابة عليها من خلال التحقق مما يلي:
- الترخيص للهيئة بذلك من الجهة الإدارية المختصة.
 - عدد وقيم دفاتر التذاكر التي تم طبعها ومدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية عليها.
 - وجود محضر بتصفية الترخيص، والذي يعد بمعرفة لجنة من الجهة الإشرافية المختصة، ومندوب من الوحدة لحصر قيم التذاكر المباعة وإعداد التذاكر غير المباعة.
 - إضافة قيم التذاكر المباعة والواردة بمحضر التصفية إلى الإيرادات.
- 3.. التبرعات النقدية عن طريق الصناديق ويتم مراقبتها من خلال التحقق مما يلي:
- وجود محاضر تسليم الصناديق إلى القائمين بالجمع، ومحاضر فتح الصناديق المعدة بمعرفة الجهات الإدارية المشرفة وأمين صندوق الوحدة المعانة.
 - وجود محاضر عد النقدية وحصرها.
 - أن المبالغ المقيدة بحساب البنك أو الصندوق وحساب التبرعات قد شملت كافة المبالغ المجمعة، وأنه تم جمع المبالغ من واقع محاضر الجرد.
- 4.. التبرعات بإيصالات ويتم مراقبتها من خلال التحقق مما يلي:
- استخراج إيصالات توريد نقدية مسلسلة لكل تبرع، متضمنة بيانات تفصيلية، ومتابعة أي إيصالات مفقودة في التسلسل أو ملغاة.
 - إيداع تلك المبالغ بحساب الهيئة لدى البنك أو الصندوق والحصول على قسيمة بذلك.
 - مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية.
- 5.. التبرعات العينية: ويتم مراقبتها من خلال التحقق مما يلي:
- وجود موافقة تثبت قبول التبرع العيني.
 - إرسال التبرعات الواردة إلى مخازن الهيئة والتأكد من صحة تقييمها.
- 6.. الأسواق الخيرية: وتتم الرقابة عليها من خلال التحقق مما يلي:
- كشوف السلع والمعروضات في الأسواق.
 - إيصالات بيع السلع المعروضه في السوق الخيري والتأكد من إضافة ثمنها إلى الصندوق أو الحساب البنكي.
 - عدم قيام الوحدة المعانة بجمع تبرعات من خلال الأسواق الخيرية إلا بعد الترخيص لها بذلك.
 - المحضر النهائي للسوق الخيري وتوريد إجمالي القيمة إلى حساب البنك والصندوق، وإضافة السلع غير المباعة إلى مخازن الهيئة¹.
- 7.. إيرادات المباريات العامة: وتتم إجراءات مراقبتها من خلال التحقق مما يلي:

¹بوميرانز، فيليكس واخرين، مرجع سابق، ص12

- مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية على عملية طبع التذاكر وختمها وبيعها، والتذاكر غير المباعة.
- إضافة حصيلة بيع التذاكر بالكامل إلى موارد النادي.
- فحص العقود التي أبرمت مع المعنيين وتنفيذها وإضافة إيرادات الإعلانات أو قيدها كمستحقات للهيئة.
- عقود المباريات الأجنبية وإيراداتها ومصروفاتها.
- إضافة المبالغ التي يحصل عليها النادي من الإذاعة والتلفزيون سواء المحلي أو الأجنبي وإلى موارد النادي.
- 8..إيرادات الألعاب الداخلية: وتتم إجراءات مراقبتها من خلال التحقق مما يلي:
- وجود نظام وقواعد مقرر لإيرادات الألعاب.
- صور الإيصالات المسلمة للاعبين مقابل ممارسة هذه الألعاب مع كشف حضور هذه الألعاب، ونظام الرقابة الداخلية للتحقق من مطابقة الإيصالات للقواعد المقررة من حيث تسلسلها وختمها وتوريد قيمتها لخزينة الوحدة طبقاً للقواعد المقررة.
- 9..إيرادات تأجير الملاعب للغير: ويتم فحصها بالتأكد من تنفيذ قرارات مجلس إدارة الوحدة الخاصة بتأجير الملاعب للغير، وشروط التأجير، والمبالغ المتفق عليها، وتحصيل تلك المبالغ وتوريدها للخزينة.
- 10.. إيرادات المقصف: حيث يتم التحقق من الطريقة التي أسند بها المقصف إلى المتعهد (مزداد أو ممارسة، ... الخ)، وفحص العقد المبرم بين الهيئة والمتعهد، والتأكد من توريد القيمة المتفق عليها إلى الخزينة أو البنك. وعند قيام الهيئة بتشغيل المقصف لحسابها يتم فحص نظام الرقابة الداخلية للنفقات والإيرادات والتشغيل ومدى كفايته.
- 11..الرحلات والحفلات: حيث يتم التحقق من إضافة قيمة الإشتراك في الرحلات أو ثمن التذاكر في الحفلات إلى إيرادات الوحدة، بالإضافة إلى فحص نفقات الرحلات أو الحفلات، والربط ومقارنة قوائم المستفيدين بالإشتراكات المحصلة.
- 12..إيجارات العقارات: حيث يتم التحقق من صور الإيصالات والتأكد من إضافة قيمة الإيجارات إلى موارد الهيئة.
- 13..فحص إيرادات المبيعات: حيث يتم التحقق من القيمة المدرجة بحساب البنك أو الصندوق والمبيعات مع صور الفواتير والكميات المخصصة من دفاتر المخزون، على أن يتم الربط بين ذلك والأرقام الواردة بحساب التشغيل، والتأكد من أن الأسعار التي تم البيع بموجبها هي الأسعار المعتمدة من مجلس إدارة الوحدة.
- ثالثاً: الرقابة على نفقات الهيئات المستخدمة للإعانة:
- تتعدد أنواع نفقات الهيئات المعانة حسب أوجه النشاط وطبيعته، والتي من أهمها النفقات الإدارية، ونفقات التشغيل أو الأنشطة ونفقات الخدمات والنفقات الأخرى كالنفقات الضرورية أو العاجلة أو المعتادة.
- وتتم الرقابة على جانب من بنود النفقات باتباع الإجراءات التالية لكل منها¹:
- 1-الأجور، حيث يتم التحقق مما يلي:

¹بوميرانز، فيليكس واخرين، مرجع سابق، ص13

مطابقة الأجور مع ما هو وارد في اللائحة الداخلية للهيئة والمتعلقة بقرارات التعيين وتحديد المرتبات والعلاوات والترقيات ومواعيد العمل والأجازات وإنهاء الخدمة... الخ.

مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية على المراحل المختلفة لصرف الأجور.

حصول الهيئة على موافقة جهة العمل الأصلية بالنسبة للعاملين الثانويين لديها وإعلام هذه الجهات بما يتقاضونه من مرتبات ومكافآت وبدلات وأجور إضافية وذلك لتسوية الضرائب المستحقة عليهم.

التأكد من عدم زيادة إجمالي المرتبات والأجور للعاملين عن النسبة المحددة من إجمالي النفقات السنوية للهيئة، ما لم تقتض طبيعة النشاط زيادتها نتيجة تشغيل الفنيين المختصين.

التحقق من صحة حساب الأجر وإرتباطه بعمالة فعلية وصحة أسماء العاملين بكشوف الصرف وذلك بمقابلتها مع سجلات الأجور.

2- الإيجارات المدفوعة، حيث يتم التحقق من:

فحص إيصالات سداد الإيجار للأماكن المستأجرة ومطابقتها مع عقود الإيجار مع الأخذ في الاعتبار الإيجارات المقدمة والمستحقة.

3- المياه والإنارة، حيث يتم التحقق من:

فحص فواتير المياه والإنارة طبقاً للقواعد العامة للرقابة وعلى المسدد بدفتر النقدية مع الأخذ بالاعتبار أن الهيئات المعانة تتمتع بتخفيض في قيمة استهلاك المياه والكهرباء.

4- المساعدات النقدية والعينية:

فحص كشوف هذه المساعدات والتأكد من توقيع المستفيدين منها ومطابقتها بمستندات الصرف على دفتر النقدية والمخزن.

5- النفقات الأخرى (وتشمل باقي النفقات)، حيث يتم التحقق مما يلي:

- صحة حصرها وتحميلها على حساب النفقات.

- صحة تبويبها مع ثبات أساس التبويب من سنة إلى أخرى.

- أن النفقة تدخل في الاحتياجات الفعلية للهيئة.

- أن أذن الصرف متسلسلة ومعتمدة.

- أن الصرف قد تم بعد تنفيذ الغير لإلتزاماتهم.

- كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية.

- وجود إيصالات أو توقيع أو أي مخالفة للصرف¹.

6- المشتريات والمخازن حيث يتم التحقق مما يلي:

¹بوميرانز ، فيليكس واخرين، مرجع سابق، ص14

-مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية لمراحل الشراء المختلفة.
-سلامة إجراءات الشراء واختيار أسلوب الشراء الأفضل من حيث الأسلوب والجودة والسعر.
-محاضر الفحص والإستلام للأصناف التي تم شراؤها، وتنفيذ شروط التعاقد وأنها تمت في حدود الإختصاصات المحددة في اللوائح القانونية.
-القيام بمجرد فعلي لبعض الأصناف في المخازن، وعمل محضر جرد بالعجز أو الزيادة، مع التنبيه إلى ضرورة تسوية الفروق إن وجدت، والتحقق ما يلي:

- مدى ملاءمة أماكن التخزين للأصناف المخزنة من حيث السعة ونوع المباني وإجراءات السلامة.
- استعمال الأصناف التي لها فترة صلاحية محددة ضمن تلك الفترة المحددة.
- فحص حركة الصنف لمعرفة الأصناف الراكدة ومتابعة ما اتخذته الهيئة من إجراءات بشأنها.
- تقدير قيمة التالف من المخزون إن وجد وتحميله على حساب المتسبب أو حساب الإيرادات والنفقات حسب الحالة.

•فحص مدى تناسب الكميات المخزنة مع طبيعة الإستخدام وطبيعة المخزون، ومن أن النظام المتبع يظهر الحد الأدنى والأعلى للطلب على الأصناف.

رابعًا: تدقيق البيانات المالية الختامية للهيئات المستخدمة للإعانة:

1-تدقيق الحسابات الختامية:

تتضمن الحسابات الختامية عناصر الإستخدام والتكاليف وعناصر الإيرادات خلال الفترة المالية المعدة عنها هذه الحسابات. وإلى جانب ما يقوم به المراقب من فحص دوري لتلك العناصر خلال العام فإنه يقوم في نهاية السنة المالية والتحقق مما يلي:

-صحة قيمة النفقات المدرجة بالحسابات.

-تسجيل كافة النفقات التي تمت وعدم وجود نفقات وهمية.

-مطابقة قيمة النفقات والأعباء الظاهرة بالحسابات الختامية مع المثبت بالسجلات والدفاتر.

-أن النفقات المستحقة تمثل عبئًا حقيقيًا يتطلب تحميله على الفترة المالية المعدة عنها هذه الحسابات¹.

-تطابق المبالغ الواردة بحساب النفقات مع مثيلاتها بحساب المقبوضات والمدفوعات، وفي حالة وجود فروق بين

هذين الحسابين فلا بد أن تظهر هذه الفروق بأرصدة ميزانية الوحدة كنفقة مستحقة أو نفقة مقدمة طبقًا لطبيعتها.

-شمول المدفوعات في حساب المدفوعات جميع المبالغ التي دفعت خلال العام لمقابلة التزامات الهيئة المعانة، مثل

الأجور والمرتبات، والتأمينات الإجتماعية، ونفقات تصاريح جمع المال، والمشتريات، وسداد الأرصدة المدينة، وغيرها

¹بوميرانز، فيليكس واخرين، مرجع سابق، ص15

من مدفوعات تختلف حسب النفقات بحساب الإيرادات والنفقات مع أخذ المقدمات والمستحقات في الإعتبار فيما يتعلق بالأرصدة المتعلقة بها.

-مطابقة كافة الإيرادات المثبتة بالحسابات الختامية للسجلات وأنها تخص السنة المالية.

-صحة تبويب عناصر الإيرادات بالحسابات الختامية.

-إثبات الإيرادات المستحقة وعدم تسجيل إيرادات وهمية.

-تطابق المبالغ الواردة بحساب الإيرادات مع مثيلاتها بحساب المقبوضات ، وفي حالة وجود فروق بين الحسابين

فيجب أن تظهر هذه الفروق بأرصدة الميزانية كإيراد مقدم أو إيراد مستحق حسب طبيعة الإيراد.

-ظهور رصيد النقدية أول المدة في حساب المقبوضات، ومطابقة ذلك الرصيد على رصيد النقدية الظاهر بميزانية

الوحدة للسنة السابقة، وكذلك كافة المتحصلات النقدية حسب طبيعتها) اشتراكات، تبرعات نقدية، متحصلات

المبيعات، إيرادات تصاريح جمع المال، الإعانات المختلفة، المتحصلات من أصحاب الأرصدة المدينة والتأمينات

المحصلة.. الخ(، وت تم مطابقة هذه المبالغ مع مثيلاتها بحساب الإيرادات مع الأخذ بالإعتبار التعديلات اللازمة فيما

يختص بالمستحقات والمقدمات والمتحصلات من أصحاب الأرصدة المدينة، أما التأمينات والمبالغ المقدمة فيتم

مطابقتها مع الزيادة والنقص في الأرصدة المناظرة لها في الميزانية.

-وجود علاقة سببية بين النفقات والإيرادات.

2-تدقيق عناصر الميزانية

1/2 تدقيق الأصول واستخداماتها:

تشمل عملية تدقيق الأصول واستخداماتها فحص البنود التالية:

1/1/2 فحص الأصول الثابتة (:أراضي، ومباني، وإنشاءات، وأثاث، ومعدات، وآليات، وسيارات) وتتلخص

إجراءات الرقابة على تلك الأصول بالتحقق ممايلي:

-ملكية الوحدة لهذه الأصول بالرجوع إلى إجراءات و فواتير الشراء من الموردين وإجراءات الشراء والتأكد من

مطابقتها للقوانين واللوائح المعمول بها.

-صحة قيم عناصر الأصول الثابتة الظاهرة بالمركز المالي ومن الوجود الفعلي لها ومطابقة تلك القيم مع سجل

الأصول الثابتة.

-تطابق قيم عناصر الأصول الثابتة مع القيم الواردة بأرصدة الميزانية السابقة مع الأخذ بعين الإعتبار الإضافات و

الإستبعادات من الأصول التي تمت خلال العام ومراجعتها والتأكد من أن القيد في الدفاتر قد تم بالقيمة الفعلية وليس

بالقيمة التقديرية¹.

-تطابق قيمة الإضافات مع القيمة المثبتة كمدفوعات خلال العام بحساب المدفوعات.

¹بوميرانز ، فيليكس واخرين،مرجع سابق،ص16

- صحة حساب إهتلاكات الأصول وثبات أساس الحساب.
- التأكد من إضافة قيمة الأصل الجديد الذي تم شراؤه دون سداد كامل أو جزء من تكاليف اقتنائه خلال العام.
- التأكد، في حالة بيع أي من الأصول السابقة، من إثبات المحصل من ثمن البيع ضمن المقبوضات وأن الأرصدة المدينة بالميزانية تتضمن غير المحصل من قيمة بيع الأصول المستبعدة.
- فحص عمليات جرد الأصول في آخر العام مع ما هو مثبت بسجلات الوحدة من حيث القيمة والعدد والمواصفات، والتأكد من إجراء التسويات الخاصة بالزيادة والعجز بين رصيد الجرد الفعلي والمقيد بالسجلات وذلك للتأكد من أن قيمة الأصول مطابقة للموجود الفعلي في تاريخ الميزانية.
- 2/1/2 النقدية بالبنك والصندوق ويتم فحصها كما يلي:
- التحقق من كفاءة نظام الرقابة الداخلية على العمليات المتعلقة بها.
- التأكد من مطابقة أرصدة أول المدة مع الأرصدة الواردة بالميزانية المعتمدة للعام السابق، وأن رصيد النقدية الظاهر في الميزانية يطابق رصيد حساب المقبوضات والمدفوعات.
- التأكد من مطابقة الأرصدة الواردة بشهادات البنوك مع الأرصدة النقدية، والتحقق من الإيداعات التي لم تظهر بكشوف الإيداعات ومتابعتها في الشهور التالية.
- التحقق من تسوية السلف المستديمة وتوريد ما تبقى منها.
- 3/1/2 الرقابة على المخزون وتتم من خلال التحقق مما يلي:
- إتمام إجراءات الجرد الفعلي ومتابعة محاضر الجرد والتأكد من صحتها.
- متابعة فروق الجرد إن وجدت وفحص تسوياتها.
- إجراء فحص مستندي لحركة جانب من الأصناف المدرجة في بطاقات الصنف ومطابقتها مع أرصدة بطاقات مراجعه الصنف وكشوف الجرد.
- أن أصناف المخزون بقوائم الجرد تتضمن أصنافاً تخص الوحدة وتدخل في نشاطها وأنها لا تتضمن أصولاً ثابتة - أسس التقويم وسلامتها وملائمتها لطبيعة المخزون والتأكد من ثبات الأساس من عام لآخر.
- 4/1/2 أرصدة المدينين: وتتم إجراءات مراقبتها من خلال التحقق مما يلي:
- فحص أرصدة المدينين ومتابعة الرصيد المرحل من الميزانية السابقة، وفحص الترحيل من اليوميات إلى حساب الأستاذ والتأكد من صحة الأرصدة المرحلة إلى الميزانية.
- فحص حركة التحصيل لهذه الأرصدة ومدى تناسبها مع الرصيد وأسباب التأخر في التحصيل.
- فحص الديون المعدومة والتحقق من صدور قرار من مجلس الإدارة بإعدامها¹.
- أن الأرصدة المدرجة حقيقية وليست صورية.

¹ بوميرانز ، فيليكس واخرين، مرجع سابق، ص17

- حصر المصادقات والشهادات ومطابقتها مع الأرصدة ومتابعة الفروق وأثرها على المخصصات.
- فحص الأرصدة الشاذة وتحري أسبابها.
- مدى جودة الديون، ودراسة أي منازعات بشأنه، والربط بينها وبين المخصصات ومدى ملائمتها وكفائتها.
- أن الأرصدة المدرجة بالميزانية ناتجة عن نشاط الهيئة.
- 5/1/2 الأرصدة المدينة الأخرى : وتتضمن باقي الحسابات كالتأمينات ، والمدفوعات المقدمة، والأرصدة الأخرى، ويتم مراقبتها من خلال التحقق مما يلي:
- مطابقة أرصدة أول المدة بالسجلات مع ما ورد في ميزانية العام السابق.
- مطابقة الإجماليات التحليلية لكل حساب مع القيمة الإجمالية في الميزانية.
- حصر المصادقات والشهادات المتعلقة بتلك الأرصدة ومطابقتها مع تلك الحسابات.
- فحص تطور حركة تلك الأرصدة ومتابعتها في الشهور التالية لتاريخ الميزانية.
- فحص الأرصدة الشاذة المتعلقة بتلك الأرصدة ومتابعتها.
- مطابقة الأرصدة الظاهرة بالميزانية مع أرصدة ميزان المراجعة.
- دراسة أسباب عدم حركة بعضها لأكثر من عام.
- 2/2 الخصوم ومصادر الأموال، ويتم فحص حسابات الخصوم ومصادر الأموال من خلال التحقق مما يلي:
- 1/2/2 الرصيد المالي للهيئة، ويتم فحصه من خلال التأكد من مطابقة الرصيد المالي المرحل للهيئة مع رصيدها المالي بميزانية العام السابق، ويضاف إليه الزيادة في الإيرادات عن النفقات الخاصة بالعام موضوع الرقابة، وي طرح منه الزيادة في النفقات عن الإيرادات.
- 2/2/2 الإحتياطيات، ويتم فحصها من خلال التحقق من صحة أرصدة أول المدة ومطابقتها مع الأرصدة المعتمدة في العام السابق.
- فحص الإضافات والاستخدامات وذلك من خلال التحقق مما يلي:
- عدم تجاوز بعض الإحتياطيات للحدود المقررة.
- مطابقة الأرصدة الظاهرة بالمركز المالي مع الأستاذ العام وميزان المراجعة.
- 3/2/2 المخصصات، ويتم فحصها من خلال التحقق مما يلي:
- مطابقة رصيد أول المدة مع أرصدة العام السابق.
- فحص الإضافات والاستبعادات¹.
- مدى كفاية المخصصات للأغراض التي خصصت من أجلها، ومن أهما قد استخدمت فقط في تلك الأغراض - مطابقة القيم الظاهرة في المركز المالي مع أرصدة الأستاذ العام وميزان المراجعة وتحليلاتها المرفقة بالمركز المالي.

¹ بوميانز ، فيليكس واخرين، مرجع سابق، ص19

4/2/2 الأرصد الدائنة:

تشمل الموردین، والتأمينات، والضرائب، والمقدمات، ويتم إجراء الرقابة عليها من خلال التحقق مما يلي:
- أن الرصيد الظاهر بدفتر الأستاذ أول المدة هو نفس الرصيد الظاهر بميزانية العام السابق وفحص حركة الحسابات خلال العام.

- صحة ملفات وعمليات عقود الموردین.

- فحص الأرصد الشاذة والتحقق منها ومتابعة تسوياتها.

- فحص المصادقات الواردة ودراسة أية اختلافات وأثره ا على الحسابات الختامية.

- فحص المستحقات الإلزامية المتأخر سدادها والآثار المترتبة على ذلك.

- فحص مستحقات التأمين أو الضمان الإجتماعي والجهة المختصة المثبته في الميزانية مع ملفات كل منها مع

المستحق لحساب الجهتين المسدد لهما للتأكد من صحة الرصيد الظاهر في الميزانية والتأكد من أن المسدد يتم في المواعيد التي حددها القانون الخاص بكل جهة.

- فحص العمليات المسجلة بعد تاريخ الميزانية للتحقق مما إذا كانت هناك عمليات لم تقيد وتعلق بالسنة موضوع المراقبة.

خامسًا: مراقبة الحسابات في إطار الإعانات المخصصة:

تجرى من قبل الأجهزة المعنية التي تمارس أسلوب مراقبة الحسابات في إطار الإعانات المخصصة.

سادسًا: التحقق من مدى تحقيق الهيئة المعانة لأهدافها في إطار السياسة العامة لمنح الإعانات:

تقوم الهيئات المعانة بدور هام في مجالات الرعاية الاجتماعية، والرياضية، والثقافية، وغيرها، وذلك لما تقدمه من خدمات متعددة وكثيرة في هذه المجالات.

وتعمل الدولة جاهده على مساعدة هذه الهيئات في القيام بدورها وتمكينها من الوفاء بالتزاماتها، إما عن طريق تقديم

الإعانات المالية، لها أو بزيادة حد الإعفاء من الضريبة على نشاطها أو إعفاء الأدوات والمهمات التي تستوردها

لممارسة هذا النشاط من الضرائب والرسوم الجمركية¹.

وللهيئات المعانة أن تتخذ كافة الوسائل والسبل التي تراها لتحقيق أهدافها، وذلك في إطار السياسة العامة لمنح

الإعانات. وتخضع هذه الهيئات لإشراف الجهة الإدارية المختصة التي تقوم بالإشراف عليها من النواحي المالية

والتنظيمية والإدارية والفنية. ولهذه الجهات في سبيل تحقيق ذلك، التثبت من عدم مخالفة هذه الهيئات للقوانين واللوائح

والقواعد المنظمة لعملها، ولها أيضا حق الإطلاع على كافة دفاتر الهيئة والتي تضم دفتر اليومية العامة، دفتر الأستاذ

العام، دفتر الإيرادات والمصروفات، دفتر البنك، سجل الحركة المتحصلات النقدية، وسجل الدفاتر ذات القيمة،

وسجل الأصول الثابتة، وسجل المخازن، وسجل الأعضاء، وسجل محاضر مجلس الإدارة، ويحق لها أيضًا الإطلاع

¹ بوميرانز، فيليكس واخرين، مرجع سابق، ص20

على مستنداتها ومتابعة أنشطتها المختلفة. وتهدف الدولة من إخضاع الهيئات المعانة لرقابة الجهاز الأعلى للرقابة إلى التأكد أيضًا من عدم مخالفتها للقوانين واللوائح والقرارات المنظمة لعملها، والتحقق من أن الهيئة المعانة تعمل على تحقيق إهدافها وتنفيذ خطط عملها، والوفاء بالتزاماتها وتعهداتها، وأنها تقوم بصرف الإعانة في الأوجه المخصصة لها وفي إطار السياسة العامة لمنح الإعانات¹.

1-الجزء الثامن، دليل الرقابة على الهيئات المعانة، www.arabosai.org/upload/rapport/rapport_152_ar.pdf

خلاصة:

تطرقنا في فصلنا هذا إلى الرقابة، الرقابة المالية ثم الرقابة على الأجهزة المعانة أين قمنا بتقديم تعريفات لها و شرح خصائصها، أهدافها ، مستوياتها، أسبابها ، أساليبها ، سبل نجاحها،.... حيث لاحظنا أن الرقابة بأنواعها هي عملية واسعة و شاملة لهدف واحد هو التوجيه الصائب لإمكانات المؤسسة و تصحيح الإنحرافات أثناء عملية تسييرها، تجنبنا للوقوع في الأخطاء التي قد تؤثر على الهدف العام للمؤسسة و كيانها.

الفصل الثاني

التسيير الرياضي

تمهيد :

ان معظم انشطة الناس تتصف بالتعاون الجماعى المشترك فان فالتسيير يعد وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية (لان انشطة الناس تتصف بالتعاون الجماعى المشترك) و قد تطور مفهوم الادارة عبر العصور تبعا لتطور حياة الناس فالتسيير كلمة ذات معنى كبير فى حياة الافراد و المجتمعات (لانها تمتد فى كل نشاط و فى كل زمان) و لانها القوة المحركة لانجاز المهام و تحقيق الاهداف فهي علم حديث النشئة و يؤرخ له مع اواخر القرن التاسع عشر و بدايات القرن العشرين.

والتسيير يفسر تقدم اى مجتمع او تخلفه، وهي المسؤولة عن نجاح او فشل اى منظمة من المنظمات وانشطتها و خدماتها و مشروعاتها

1- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثا عن مستوى عالي من النمو والتطور.

2- تعريف التسيير:

إن الوصول إلى تعريف محدد للتسيير لقي عدة صعوبات، حيث تختلف معاني كلمة التسيير باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفه، فالتسيير مثلا مثل باقي العلوم الأخرى طرأت عليه عدة تطورات التي أضفت معاني جديدة لمعناه، حبا للإطلاع على الكتب التي تتكلم عن التسيير نجد أن هناك تعاريف مختلفة لهذه الكلمة فنجد أن:

فريدريك تايلور: >> يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة <<(1).

ويقول هنري فايول: >> التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب <<(2).

ويرى "روبرت البانيز": >> أنه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية <<(3).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التسيير هو قيام الأفراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية.

3- التسيير في المجال الرياضي:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيأ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية متفاوتة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحادات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئات من لجان متخصصة(4).

4- تعريف المسير:

هناك عدة تعاريف للمسير منها:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومنظم ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر المسير كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فقط(5).

1 - أحمد الشراوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص123.

2 - أحمد الشراوي، نفس المرجع، ص123.

3 - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص3.

4 - عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص35.

5 - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص: 12، 13.

ولكي يستطيع أن يقوم بمهامه يجب عليه أن يشرف على جماعة من المرؤوسين الذين يقومون بتأدية الأعمال والمهام المطلوبة منهم وذلك عن طريق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في نطاق اختصاصه.

والمسير هو الفرد الذي يقوم بتوجيه المرؤوسين ويبين لهم الطريقة التي يتبعونها في تأدية أعمالهم وهو الذي يضع خطة التنفيذ أي تحدد ما يجب عمله ومكان العمل والزمن لتأدية الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ، والأفراد الذين يتولون تأدية كل ذلك في ضوء التكاليف المقدرة وتحقيق درجة كافية في الإنتاج إضافة إلى ذلك قيامه بالأنشطة والمهام التي يتولى الإشراف عليها وكذلك بمتابعته ورقابته لنتائجه ليتمكن من اتخاذ قرارات والإجراءات لتصحيح ومعالجة الأخطاء والانحرافات⁽¹⁾، ويجب على الجميع أن يحصل على القدر الكافي من المعرفة ومبادئ الإدارة قبل أن يقوم بممارستها.

1-4- أدوار المسير:

يتبع "منتز برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بوظائف حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي:

1-1-4- الأدوار العقلانية:

وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالاتي:

1- الواجهة: هنا يجب أن يفهم المسير الآخرون بأنه هو الممثل و صاحب الأمر في عمله.

2- القائد: حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

3- الرابط: يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

1-2-4- الأدوار الإعلامية:

وتعني الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

1- الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.

2- موصل إطلاع المرؤوسين على مجريات العمل.

3- المتحدث مع الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.

1-3-4- الأدوار التقريرية:

وتشمل اتخاذ القرارات وهي على الشكل الآتي:

1- المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطور.

2- معالج المشاكل: أي يجب تفادي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عند ما تقع.

3- موزع الموارد: هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المعنيين باستعمال الوسائل.

¹ - محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997، ص12.

4- هو الذى يرم العقود ويقبل الإلتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين⁽¹⁾.

4-2- وظائف المسير:

إن أنشطة المسير هي فى الواقع أنشطة قيادية وهذا يتطلب إماما لأساليب القيادة ويمكننا أن نذكر الأعمال التى يقوم بها المسير:

- التخطيط وتحديد السياسات.
- تنظيم أنظمة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- تفسير وتبليغ السياسات.
- تدريب المرؤوسين فى المراكز ذات المسؤولية وتحمل العمل الإدارى.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة بالعناصر المكونة للعمال الإداريين⁽²⁾.

4-3- مؤهلات المسير الناجح:

لكى ينجح كل مسير فى شغل مركزه يجب أن يواجه الأعمال التى تحت إشرافه ويسيرها فى يسر وسهولة كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدما استعمالا صحيحا ويشترط فى المسير أن يقدر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف من تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسه الإجراءات التى تتيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل ويستنبط وسائل الرقابة التى تضمن تنفيذ الخطة ويستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها فى ما يلى:

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على السلك الإدارى ومميزات القيادة.
- القدرة على تكوين الرجال وإعدادهم.
- الجدارة فى استخدام التنظيم.
- إبداء الآراء السديدة.

¹ - محمد رفيق الطيب، ، مرجع سابق، ص: 17.

² - محمد رفيق الطيب، ، نفس المرجع، ص: 20.

- ضبط النفس.
- الاستقامة.
- القدرة على تنسيق أعمال زملاء.
- الرقابة.⁽¹⁾

4-4-4 أقسام المسيرين:

يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

4-4-1- المسيرون القاعدون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

4-4-2- المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة الإدارة العليا من جهة أخرى و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم و يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات .

4-4-3- الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة و تنسيق أنشطة الإداري الوسطى والتأكيد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل و البيع⁽²⁾.

5- واقع التسيير في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور المهنة التسييرية تأخذ نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير المتمهن وهذا راجع لعدة أسباب منها:

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.

¹ - إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998، ص 13/12.

² - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 12 .

2 - محمد رفيق الطيب، نفس المرجع، ص 14 .

واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسييرية متميزة ذات استقلالية مسؤولية.

تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها.⁽¹⁾

6- الأسس العامة للتنظيم والإدارة:

6-1- تعريف الإدارة:

إن 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 أبعادا جديدة لمعناها، ومن ثم فإن التعاريف المطروحة في الكتابات الإدارية المختلفة تعكس ما هو متاح من متغيرات في ذلك الوقت.

- وباستعراض هذه التعريفات نجد أن أغلبها يعكس انتقادات واهتمامات تقديمها والمشاكل التي واجهها المفكرون في ذلك الوقت.

- فعلى سبيل المثال، وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التي تواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيف التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

ف نجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي >> "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"<<⁽²⁾.

وفي نفس الاتجاه يقول "ويب" أن >> "الإدارة المختصة هي تجنب أي ضياع في الجهد الإنساني"<< .

- بينما يشير "جون مي" إلى الإدارة بأنها >> "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"<< .

- كما يعرفها "حسن شلتوت وحسن معوض" بأنها >> "فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعى هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان"<<⁽³⁾.

- وقد عرفها "إدوارد بريك" بأنها: >> "مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة"<<⁽⁴⁾، ومن

² - محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص(9).

³ - إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص 27.

⁴ - مروان عبد الحميد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية للنشر، عمان: 2002، ص52.

هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم شامل للإدارة والتي هي فن تنظيم وتدريب السلوك الإنساني وهي مسؤولة عن استخدام العناصر المادية والبشرية بكفاءة عالية لتحقيق النتائج المسطرة.

6-2- وظائف الإدارة:

يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- القيادة.
- التنسيق.
- الرقابة.⁽¹⁾

ويرى "لوثرجيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:

- التخطيط.
- التنظيم.
- إدارة الأفراد.
- التوجيه والقيادة.
- التنسيق.
- وضع التقارير.
- وضع الميزانيات.⁽²⁾

ومن خلال هذه التصنيفات للوظائف يمكن حصرها في: التخطيط، التنظيم، الرقابة والقرار.

6-2-1- التخطيط:

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها وحصر كافة الموارد والإمكانات المتاحة ثم تحديد أنسب الوسائل والسبل لاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف⁽³⁾.

¹ - عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001 ص(29).

¹ - عصام بدوي: موسوعة، مرجع سابق، ص(30).

³ - أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003، ص16.

6-2-2- التنظيم:

إن من الخصائص المميزة لحياتنا اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم والذي إبتدعه الإنسان قديماً، فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسر بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل، التي يتمكن من خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة وإقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، وقبل البدء في أي عمل من الأعمال لا بد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ووقت مناسب⁽¹⁾.

6-2-3- الرقابة:

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسية دقيقة للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

6-2-4- القرار:

إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه المملك للوصول إلى هدف مرغوب فيه وهو كذلك اختيار بين بدائل مختلفة.

أو هو اختيار قرار معين بعد دراسة وتفكير كما يقول "هربرت سايمون"⁽²⁾ > إن القرار هو قلب الإدارة < ⁽²⁾.

6-3- الإداري:

هو الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية وهو بهذا الوضع يتولى إختصاصات محددة تلقي عليه المسؤوليات تتطلب إنجازات على مدى السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق خطة محددة التي يلتزم بتنفيذ الجزء الداخل منها في نطاق اختصاصه ولكي يستطيع الإداري إنهاء الالتزامات الواقعة عليه فإنه يشرف على جماعة من المرؤوسين يتولون تأدية المهام والأعمال المطلوبة منهم⁽³⁾.

ويقوم الإداري ببعض الأنشطة منها:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- التنسيق بين الجهود⁽⁴⁾.

1 - كمال أميري محمد، عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ص178.

2 - مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص(53).

3 - حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص11.

4 - حسن شلتوت وحسن معوض، نفس المرجع ص12.

4-6- المراحل الرئيسية للعمل الإدارى:

إن المراحل الرئيسية لأي عمل إدارى هي الخطوات الرئيسية التي يجب أن تتبع لتسيير تدفق الخدمات التي تؤديها الهيئة بالنسبة لكل الوظائف الملقاة على عاتقها ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية في الآتي:

- تحديد الغرض .
- التخطيط.
- التنظيم.
- تهيئة الجو للعمل.
- القيام بالعمل.
- القيادة والإشراف والتنسيق.
- المتابعة والتقييم⁽¹⁾.

5-6- تطور الفكر الإدارى في المجال الرياضى:

عل الرغم من أن الإدارة في مجالات التربية الرياضية من المهن التي ارتبطت بهذه المجالات فإن هناك عدة ملاحظات على تطور الفكر الإدارى الرياضى هي في الواقع ملاحظات على تطور الفكر الإدارى بشكل عام ولكنها تجسدت في المجال الرياضى لتنوع أنشطته وتباين مستويات العمل لإدارى فيها، هذا بالإضافة إلى ارتباطها أصلا بالعمل في الأداء البشرى الذي يزخر بالمشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية ومن هذه الملاحظات.

7- علاقة علم الإدارة بالرياضة:

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 أو جماعية وذلك لا يتم إلا بتوفير القيادة التربوية المؤهلة لذلك في المجال التعليمى أو التدريبي أو الترويجى.

وإذا كانت الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعية ولذلك فإن محور الإدارة العامة هو العنصر البشرى وبالتالي التربية البدنية أو الرياضية محورها العنصر البشرى، فعلم التربية البدنية أو الرياضية وعلم الإدارة يتفقان على أنهما يركزان على العنصر البشرى في تحقيق أهدافها، ولذلك إذا توافرت الإدارة العامة في التربية البدنية والرياضية سوف يتحقق الهدف الأصيل لممارسة الأنشطة الرياضية وهو إعداد الإنسان تربويا بصفة شاملة ومتكاملة.

وإذا كانت التربية البدنية أو الرياضية تتعامل مع السلوك الإنسانى فإن الإدارة هي التي تخطط وتنظم وتوجه وتنسق وتراقب وتقوم بهذا السلوك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

1 حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربى، ص13.

من هذا المنطلق جاء استخدام علم الإدارة لتطبيقه في التربية البدنية أو الرياضية وذلك في مجالات مختلفة وأساسية ركزت عليها كليات التربية الرياضية وهي مجال التعليم بمراحله المختلفة، مجال التدريب الرياضي لجميع الألعاب الفردية والجماعية بصفة عامة ومحليا ودوليا وفي مجالات إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة محليا ودوليا.⁽¹⁾

من أهم روافد علم الإدارة العلاقات الاجتماعية، حيث تمثل هذه العلاقات انعكاسا للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل فالفكر الإداري في المجال الرياضي هو محصلة طبيعية لنواتج هذه المتغيرات في أي مجتمع وفي أي طور من أطوار نموه.

فتطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا مما يحدث تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل وأنه يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من مكانة دولية هذا بالإضافة إلى أن الاهتمام في الدول النامية يركز على أنشطة المجال الرياضي التطبيقية نفسها وتعتبر الإدارة عنصرا ثانويا لذا فإن التأريخ لتطور الفكر الإداري في المجال الرياضي خاصة بالوطن العربي لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا يعني أننا نحمل المسؤولية على من يؤرخون للفكر الإداري الرياضي ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالا يزخر بالمدعين وهواة العمل التطوعي شكلا والإلزامي موضوعا، من أدى إلى انشغالهم بأمر بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطوير، وإذا أما قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر من مجالات الحياة في الوطن العربي فسوف نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم وأنه من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة⁽²⁾.

8- أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

يمثل المجال الرياضي أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثروة البشرية حيث يحوي العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات و الجوانب المشبعة و التي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ، فالنشاط يمثل محركا يحول الطاقة البشرية الكامنة لدى الفرد إلى طاقة منتجة و تكمن أهمية الإدارة في المجال الرياضي في بعض النقاط منها أن المجال الرياضي يتميز عن سائر المجالات الأخرى أنه مجال التفاعل و الممارسة الذي يدور حول تعديل سلوك الكائن البشري في الاتجاه المرغوب و خلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم وتكوين اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو المجتمع الذي يعيشون فيه .

وعليه فمجال التربية البدنية الرياضية يعد من أنجح مجالات التربية تأثيرا في الأفراد و ترتبط أهدافه بالأهداف التربوية إلى حد كبير حيث تترجم هذه الأهداف إلى ممارسات واقعية ملموسة تصبح عادات متأصلة لدى الفرد، ومن

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص82.

² طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(19).

هنا تتضح أهمية هذا النوع من التربية في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن لدى الفرد و حتى تتمكن التربية البدنية و الرياضية من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من إتباع الأسلوب العلمي في تنفيذ أنشطتها.⁽¹⁾

9- الخصائص الرئيسية للإدارة :

تعد الإدارة من أهم عوامل التسيير الناجح فهي تمتاز بعدة خصائص نذكر منها :

- 1- يغلب على الإدارة طابع الدوام و الإستقرار لفترات طويلة لأن العمل الإداري يعتمد على التأهيل العلمي و الكفاءة الفنية و هذا إخلافا للوظائف السياسية التي تعتبر مؤقتة⁽²⁾.
- 2- إن الإدارة تهدف بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة إليها من طرف أفراد المجتمع المتعاملين معها و اتخاذ القرارات اللافتة بشأن القضايا المعروضة عليه و ذلك وفقا للقوانين المعمول بها و الإمكانيات المتوفرة⁽³⁾.
- 3- إن الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القوانين بالعدل و المساواة.
- 4- إن الإدارة مكتملة للسياسة لأن القادة السياسيون هم الذين يقومون بتحديد الأهداف العامة للدولة و رجال الإدارة المتخصصون يتولون عملية تنفيذ القرارات التي اختارتها القيادة العليا للبلاد .
- 5- إن الإدارة عبارة عن ترجمة سابقة لجهود جماعي لتحقيق أهداف عامة و مشتركة .
- 6- إن الإدارة نشاط إنساني هادف ، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة و تسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف و المهام .
- 7- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة و المهارة و إذا كانت الإدارة الفنية مهمة جدا لتنفيذ العمل فإن دور المدير لا يستلزم خبرة فنية متخصصة.
- صحيح أن كثيرا من المديرين كانوا خبراء فنيين أو أخصائيين قبل دخولهم العمل الإداري كما أن الخبرة و المهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة المدير إلا أن دخول ميدان العمل الإداري يستلزم من الفرد تخصصا آخر وهو أن يدير بفعالية .
- والمهارة التشغيلية الضرورية لأداء العمل التشغيلي المتخصص لا تعتبر كافية لعمل الإدارة⁽⁴⁾.
- 8- تتصف الإدارة بالتغيير، فبيئة الأعمال المتغيرة والعنصر البشري متغير برغباته وطموحاته، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة يتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- 9- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات و المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام تتمثل في :- التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة و اتخاذ القرار و.....إلخ.

¹ طلعت حسام الدين، مرجع سابق، ص(25).

² أحمد نجم: مبادئ علم الإدارة العامة، إدارة الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص32.

³ - James Wfaslim, public, Administration, They and patic sugled woob chiffs.N.j. frintice. Hallim.1979, p(18).

⁴ - عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديد للنشر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002، ص(15-17).

- 10- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر إستمراريتها هو بقاء منظمات خدمة البيئة التي تسعى إلى إشباع رغبات المجتمع، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع.
- 11- تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المسؤولين الإداريين⁽¹⁾.

10- المبادئ الأساسية في الإدارة:

1-10 مبدأ التوازن:

يجب أن تكون المؤسسة مهما كانت متوازنة وذلك لضمان الاستقرار والنمو المناسب وتكون عملية التوازن على عاتق الرئيس الإداري الذي لا بد أن يحفظ التوازن داخل المؤسسة وذلك بتنسيق جهوده مع جهود الأفراد.

2-10 مبدأ التخصص:

يؤدي التخصص إلى تكوين الخبرة العملية، تطبيق مبدأ التخصص تطبيقاً شاملاً في مختلف نواحي ونشاطات الإدارة.

3-10 مبدأ الحوافز المادية:

هذه المكافآت التي تؤدي بدورها إلى تحفيز العامل للقيام بنشاطه بكفاءة جيدة وذلك مقابل تقديم مكافأة مباشرة بعد تأديته لعمله.

4-10 مبدأ السلطة والمسؤولية:

السلطة توحى إلى أن صاحبها يكون مسؤولاً، فإن حولت المسؤولية لشخص معين فيجب أن يزود بالسلطة اللازمة للإشراف على الأشخاص في ميدان عملهم وتوجيه جهودهم للوصول إلى الهدف.

5-10 مبدأ العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح الوظائف الإدارية حيث تتطلب المعالجة السليمة للعلاقات الإنسانية وضع سياسات عمل رشيدة بشرط أن يتمسك بها الإداريون والمراقبون.

11- مفهوم التسيير الإداري الرياضي:

يتجه بنا هذا إلى تحديد مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة ويمكن تعريفها بأنها تلك العمليات أو الوظائف الاجتماعية التي يمارسها المسؤولون ومن كل هذا أن يقودنا إلى القول بأن الإدارة هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا مبكرا ومتبادلا بين الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف كما يمكن أن تعرف الإدارة بأنها > توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها <<⁽²⁾ ويكون هذا وفقا

¹ - إبراهيم عبد العزيز شبيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980، ص(18،19).

² - مفتي إبراهيم عماد، التطبيقات الإدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999، ص(18).

لبرامج وخطط مستمرة تشغلها جملة من الأسئلة وتستخدم جملة من الموارد المتاحة وذلك عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة للوصول إلى فعالية في تطبيقات الإدارة الرياضية وبالتالي فإن العنصر الرئيسى في الوظائف الإدارية هو القدرة على الخلق والإبداع الإنساني من خلال مجموعة العلاقات والاتصالات المتاحة للأفراد.

12- مجالات التسيير الإدارى الرياضى:

تعمل الإدارة الرياضية على تحقيق ثلاث مجالات رئيسية: البرامج، الإمكانيات والعاملين، حيث تعتبر هذه المجالات المتداخلة والتي تعمل على تحقيق التكامل فيما بينها فتعمل الإدارة الرياضية على برمجة خططها وأهدافها على حساب الإمكانيات المتوفرة لها وعلى عدد وكفاءة عامليها وكل هذا لتحقيق أهدافها المسطرة بنجاح. ونجد أن الإدارة الرياضية تهتم بالعنصر البشرى وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها فنجد أن الإدارى يعمل مع الموظف العادى وفق لغة ثابتة عندما يتحدث كل عنصر بشرى داخل هيئة بهذه اللغة ويعرف قواعدها ويتكامل بأسلوبها يكتمل التجانس داخل مجلس الإدارة واللجان وقطاعات العمل سواء في مجموعات العمل التي تظم كلا على حده أو فرق عمل تظم عناصر من كل وحدة، إن لغة الإدارة التي تعنيها هي >> علم الإدارة بعناصر مختلفة وتطبيقاتها في الميدان الرياضى تزود بها كل العناصر البشرية الموجودة في الهيئات مهما كان موقفها ومهما كان مجالها المهني <<⁽¹⁾، ومع كل هذا فإن مجالات الإدارة وتطبيقاتها هي نفسها المجالات في جميع الإدارات الأخرى.

13- التنظيم:

13-1- مفهوم التنظيم:

كثرت آراء العلماء حول مفهوم التنظيم فمنهم من يرى أن التنظيم هو مرحلة تحديد الواجبات وتقسيمها إلى أجزاء ثم إسنادها لأفراد من أجل تنفيذها ومنهم من يرى أن التنظيم عبارة عن منظمة تحتوي على مجموعة من الأفراد لهم مصالحهم ودوافعهم ومنهم يقول أن التنظيم هو نظام يحوي على مجموعة من الإجراءات ذات علاقة ببعضها البعض ويجب التعامل مع هذه الإجراءات ككل ويسمى هذا بالاتجاه الفكرى أو نظرية التنظيم.

وبغض النظر عن الأقوال السابقة نرى أن التنظيم أحد أهم عناصر الإدارة فبدونه تفقد الكثير وتصبح عملية عاجزة غير قادرة على السير في الطريق بالسرعة والأهمية المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وعموماً التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم⁽²⁾.

13-2- تعريف التنظيم:

تعددت تعاريف التنظيم من علماء الإدارة ونذكر منها:

¹ - عصام بدوى وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضى، المكتبة الأكاديمية العربية، 1991، مصر، ص(34).

² - عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص(15-17-14).

يقول "هنري فايول"[>] هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية أو الآلات ورأس المال والمستخدمين وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها البعض.[<]

يعرفه "كونترو وزنل"[>] أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط الإدارة المناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتسويق.[<]

كما يعرفه "رولف دافيز"[>] أنه تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت صغيرة أو كبيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة أكيدة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني.[<]

كما عرفه "ليندال إيرويك"[>] هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك في مجموعات حيث يمكن إسنادها للأشخاص[<]1.

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكننا القول أن التنظيم هو توجيه الجهود وتجميعها في محطة واحدة وإطلاقها نحو الهدف المنشود عن طريق تحديد العلاقات التنظيمية بين مكونات هذا التنظيم.

13-3- أسس وأشكال التنظيم:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة ومن ذلك حجم المؤسسة وتقسيم العمل بين أفرادها والحاجة إلى التنسيق بين الوظائف والأعمال وتعاون الأفراد بعضهم مع بعض والروح المعنوية السائدة والقيادة وغير ذلك، ليس هناك شكل واحد للتنظيم يمكن أن يطبق في جميع الحالات ولكن نوع التنظيم الذي يتبع في أي مؤسسة هو ذلك النوع الذي يتفق مع أغراضها وأهدافها وكقاعدة فليس هناك عامل واحد بل توجد مجموعة من العوامل التي تحدد أفضل أنواع التنظيم ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي على النحو:

1-أساس جغرافي: بمقتضى هذا التنظيم فإن جميع أوجه النشاط في المؤسسة الخاصة بمنطقة معينة تجمع بين وحدة تنفيذية وهذه الأخيرة مع غيرها من المناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

2-أساس الغرض الرئيسي: يبين هذا التنظيم على أساس السلطة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المؤسسة أو نوع الخدمة المؤداة، فتتضمن الإدارة العامة للإستيراد مثلا يقوم على أساس نوع السلطة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس نوعية التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة مثل إدارة المساعدات، إدارة الضمان الإجتماعي، إدارة الأسر وإدارة النشاط الشعبي.

¹ - عصام بدوي وآخرون ، مرجع سابق، ص (29).

3- أساس وظيفي: يعني تقسيم العمل على أساس التخصص داخل المؤسسة فكل عملية أو نشاط يشكل وظيفة متغيرة تمثله وحده مستقلة بالبناء التنظيمي مثل التخطيط والتمويل والإنتاج والإعلان والبيع⁽¹⁾.

13-4- مميزات التنظيم:

التنظيم غني عن تعريف مزاياه ولكن ترابط الموضوع يفرض علينا أن نتطرق إلى مزايا التنظيم ومزاياه عديدة وكثيرة ومن أهم النقاط التي تبرز مزايا التنظيم ما يلي:

- التنسيق و تحديد الأعمال.
- تحديد العلاقات العامة بين الأفراد.
- الاستقرار النفسي لجميع الأفراد.
- محاربة الازدواجية.
- تحقيق أفضل استخدام للإمكانات.⁽²⁾

13-5- متطلبات التنظيم:

أي تنظيم حتى يستمر وينجح ويصبح تنظيمًا فعالًا قادرًا على تحقيق الأهداف ونادرا ما تصادفه العقبات أو يتعرض للفشل يلزم مراعاة بعض المتطلبات التي تحميه من الوقوع في غيابات المستقبل.

13-5-1- الإمكانيات البشرية:

التنظيم يقوم أساسا على أفراد لخدمة أفراد آخرين وهؤلاء الأفراد يمثلون الدعامة الرئيسية في التنظيم وبدون العنصر البشري في التنظيم يصبح جسم ساكن لا حراك فيه ويفقد بذلك التنظيم عنصر الحركة التي لها أثرها الفعال على عملية الإنجاز ونعني بالعنصر البشري هنا العنصر المتخصص المؤهل وذو الخبرة الكاملة فكلما توفرت هذه المتطلبات في العنصر البشري ساعد ذلك أن يكون التنظيم فعال ومجديا⁽³⁾.

13-5-2- الهيكل التنظيمي المناسب:

حتى تكون عملية التنظيم مفيدة وفعالة لا بد أن تتكامل عناصرها بحيث يتماشى كل عنصر مع بقية العناصر وذلك بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وطبيعته والهدف الذي صمم من أجله.

¹ - إبراهيم محمود عبد المقصود ومحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التنظيم في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص(13.12).

² - عبد الحميد شرف، مرجع سابق، ص 27 .

³ - عبد الحميد شرف، نفس المرجع، ص(41-42).

13-5-3- القانونية:

أى تنظيم لكى ينجح ويستمر ويحقق أهداف لا بد أن يكتنفه عنصر الإيمان ومن هنا يمكن القول بأنه لا يمكن لأى منشأة رياضية أن تقام أو تمارس عملها دون تشريع قانونى يحدد نشاطها وأهدافها، وإلا تعرضت للمشكلات وعدم الاستمرار.

13-5-4- الموارد المالية:

ويقصد بها الجانب التحويلي للمشروع من الناحية المادية لأنه ما يقيمه التنظيم الجيد على الورق وعندما نريد تحريكه وتطبيقه على الواقع نصدم بعدم وجود موارد مالية كافية لتحقيق هذا التنظيم.

13-6-6- أنواع التنظيم:

هناك نوعان للتنظيم:

13-6-1- التنظيم الرسمى:

يهتم الهيكل التكويني للمؤسسة بتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما أراد المشرع أو كما ورد بالوثيقة الرسمية ويقضى هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

13-6-2- التنظيم غير الرسمى:

يهتم هذا التنظيم بالاعتبارات و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائيا و تتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة و ينشأ هذا التنظيم نتيجة للدور الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة فهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن و ليس كما يجب أن يكون رسميا كما أنه يمثل العلاقات الشخصية المتداخلة في التنظيم.⁽¹⁾

13-7-7- مبادئ التنظيم:

تعرض كل من "برنارد" و"فايول" و"تايلور" و آخرون للمبادئ التي يجب أن يقوم عيها التنظيم وهي متعددة نذكر منها ما يتعلق بالتنظيم في التربية الرياضية ومن هذه المبادئ:

13-7-1- وحدة الهدف:

ينبغي على كل إدارة وعلى كل فرد يعمل بها معرفة الهدف المطلوب والوصول إليه حتى يساهم كل منهم بفاعلية لتحقيقه، إن وحدة الهدف تؤدي إلى وحدة الفكر وغالبا ما تؤدي وحدة الفكر إلى الإنجاز والإنجاز من أهم أهداف التنظيم.

1- طلعة حسام الدين ، مرجع سابق، ص(64).

13-7-2- الكفاية: وهي تعني هنا ضرورة دراسة التنظيم الجيد والهدف منه وتحديد ما يكفي لتحقيقه بأقل قدر ممكن من التكاليف وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، فالتنظيم الجيد هو أقصر الطرق للوصول إلى الهدف⁽¹⁾.

13-7-3- المسؤولية:

بمقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن المهام التي توكل إليه وتكون المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له تماماً لأنه أينما توجد المسؤولية توجد السلطة.

13-7-4- تدرج السلطة:

تعد السلطة عاملاً أساسياً لممارسة العملية الإدارية، فمدير النادي على سبيل المثال لديه سلطات تمنح له من طرف مجلس إدارة النادي، هذه السلطة يعيها المدير جيداً، أي يصبح لكل فرد في التنظيم سلطاته في شكل تنابعي واضح، وتداخل السلطات وعدم وضوحها يربك العملية الإدارية والتنظيمية بأكملها.

13-7-5- البساطة : يجب أن يكون التنظيم بسيطاً بعيداً عن التعقيدات و يمكن إدراكه من قبل جميع الأطراف لأن معنى خصائص التنظيم الجيد أن يدرك كل فرد موقعه بسرعة و سهولة⁽²⁾.

13-7-6- تحديد الوظائف:

يجب تحديد الوظائف و الشروط و المواصفات اللازمة لشكل هذه الوظائف على أن يكون التحديد في كل حالة واضحاً بعيداً عن المجاملة، و أن يتم التحديد على أساس نوع الأنشطة و الأعمال المتوقعة .

13-8- التنظيم في المجال الرياضي:

في مجال التربية الرياضية والبدنية الكثير من الأنشطة التي لا بد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، فالتنظيم الفعال في مجال التربية البدنية يحقق تحديداً واضحاً للواجبات والمسؤوليات والعلاقات مع تهيئة الظروف النفسية والمعنوية للأفراد العاملين والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية منعا للاحتكاك والتضارب بين الأفراد أثناء التنفيذ، كما يخدم التنظيم الجيد الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية في البرامج الرياضية وأنشطتها ويحقق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد العاملين⁽³⁾.

¹ - عبد الحميد شرف، مرجع سابق، ص(23).

² - عبد الحميد شرف ، مرجع سابق، ص(18-25)

³ - طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص(75).

14- التخطيط و اتخاذ القرار :

في المنظمة عمل ذهني موضوعه التدريبات التي فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يوجهه بها ظروف مستقبله لتحقيق أهدافه , إذن فهو عمل تحكيمي يهدف إلى تطويع المستقبل المجهود إلى إرادة المدير قدر المستطاع أما عن عملية اتخاذ القرار فهناك اتجاه متزايد أصلها عن وظيفة التخطيط و اعتبارها وظيفة مستقلة .

15- ج- القيادة و التحفيز :

من خلال القيادة يستطيع تحقيق التعاون بين الأفراد و بلوغ وفهم سلوك الأفراد و الاتصال المستمر معهم يسهل على المسير إثارتهم و تحفيزهم على تحسين الأداء

16- الرقابة :

إن وظيفة الرقابة تعني توجيه المنظمة من أجل التأكد من تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط و من أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي و الخطط و يتطلب ذلك تحديد الأبعاد و تشخيص مسبباتها و من تم إجراء التعديلات في الخطط أو الأداء الفعلي أو كلاهما معا .

خلاصة :

ىمكن القول فى النهاىة أن التسىير الإءارى فى المءال الرياضى هو مسارىة التعقىءاءاء الذى ءواءه الإءارة فبءون
تسىير ءقىق ءعم الفوضى بشكل ىهءء وءوء الشىء المسىر إءارىا وهو ىوفر ءرءة من الانءظام والءنسىق، ولا ىءم ءلك
إلا بوءوء قىاءة ءاء كفاءة عالىة،.

وىمكن أن نقول أن عملىة التسىير هى مءموءة من العلمىاء المءزءة والمءمءلة فى الأءطىط، الأءظىم،
الأءوءىة، الرقابة، القرار.

ومن أجل أءقء الأءءاف المرءوءة ىبب أن ءكون هناك سىاسة إءارىة ناءءة ومءروسة.

الفصل الثالث

النوادي الرياضية

تمهيد:

الأندية الرياضية لم يتسع عملها في ممارسة الرياضة فحسب بل بلغ تأثيرها في تهئة الشباب وإعدادهم ثقافيا واجتماعيا، أما من ناحية الرياضة فهي تعتبر العمود الفقري للاعب الذي يشترك في البطولات الرياضية التي تقيمها مختلف الاتحادات العالمية .

ولم تتسع رقعة النشاط الرياضي وممارسته على صعيد الاحتراف والهواية فحسب بل تطلب ذلك أموالا لتغطية نفقات أنشطة النادي، إلى إن أصبح النادي الرياضي في بعض الدول العالمية كشركة أو مؤسسة، تحتوي على إطارات وإداريين مختلفي الاختصاصات.

وفي كثير من الأحيان نرى أن بعض الأندية تفتقد إلى بعض قواعد الأعمال التنظيمية والإدارية لاتخاذ معالمها ومواقفها، فتعتمد في إصدار قراراتها على العشوائية والارتجالية، والعكس في بعض الأندية التي حذت حذوها نحو الأمام بفعل التنظيم الإداري ووضوح مهام القائمين فيها.

1- الأندية الرياضية:

1-1- مفهومها:

هي جمعية تمارس نشاطا رياضيا على المستوى الوطني ويوفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز ولا تفریق، وهي جمعية منصوص عليها بموجب قانون 31 - 90 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق لـ 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات.

1-2- تعريفها:

هي في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية واجتماعية مجازة قانونا، في عملها بصفة دائمة ولها شخصية قانونية ولا تقصد الربح المادي وإذا كان يجوز لها أن تكون محترفة لنشاط الرياضة.¹

1-2-1- الإطار القانوني:

تؤسس النوادي الرياضية بموجب قانون 31 - 90 المتعلق بالجمعيات وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 01 - 86 المؤرخ في 5 جانفي سنة 1986 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 118 المؤرخ 30 أبريل 1990 .

1-2-2- أنواع الأندية الرياضية:

- من حيث الأشخاص المؤلفون لها: أندية رياضية أهلية وأندية رياضية حكومية.
- من حيث درجتها: أندية درجة الممتاز وأندية الدرجة الأولى والثانية والثالثة... الخ.
- من حيث مدى احترافها النشاط الرياضي: أندية محترفة وأندية غير محترفة.

1-2-3- مجلس إدارة النادي:

أ/ مهام الرئيس:

- تمثيل النادي أمام السلطات الرسمية والقضائية.
- الإشراف على جميع أعمال اتحاد النادي وتوقيع العقود والالتزامات بعد موافقة الهيئة الإدارية.
- ترأس جلسات الهيئة العامة والإدارية.
- التوقيع على الجوازات المالية إلى أمين الصندوق.
- في حالة غياب الرئيس يتولى نائب الرئيس أعماله.

¹ محمد سليمان الأحمد، ودیع یاسین التكريتي ولؤي غانم الصمدي: الثقافة بين القانون والرياضة، ط1، دار وائل، العراق، 2005، ص73.

ب/ مهام أمين الصندوق:

- التوقيع على الجوانب المالية مع الرئيس أو نائبه.
- إعداد الموازنة المالية عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية للسنة المقبلة.
- استلام الإيرادات حسب القواعد المالية وإيداعها في البنك المعين من قبل هيئة الإدارة.
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من الناحية المالية والتحقق من مطابقتها لبنود الميزانية واللائحة المالية.
- وضع الحساب الختامي للسنة المالية المنتهية والاشتراك مع الأمين العام في مشروع ميزانية السنة المقبلة.

بالإضافة إلى خمسة أعضاء ممن يتجاوز سن الثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح زائد عضوين من الشباب لا يزيد عمرهما عن الثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح، يتم انتخابهم بمعرفة الجمعية العمومية بالطريقة السرية المباشرة.¹

1-2-4- أهداف النادي:

- اتسعت أهداف الأندية وأصبحت تهتم بخلق المواطن الإيجابي الواعي وتهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء بعد أن كانت تهتم فقط بالنواحي الرياضية.
- يجب أن يكون للنادي بجانب الدفاتر والسجلات اللازمة لتنظيم أعماله المالية والإدارية سجلات ودفاتر أخرى لبيان وتنظيم نشاطه الرياضي والاجتماعي وعلى الأخص السجلات التالية:
- سجل لقيد اللاعبين و يتضمن أسماء اللاعبين وعمل كل منهم وسنه وحالته الصحية والاجتماعية وملاحظات المسؤولين على نشاطه الرياضي والاجتماعي وتطور هذا النشاط.
 - سجل لقيد النشاط و يتضمن المباريات والمسابقات الرسمية والودية ونتائجها وأسماء من مثلوا النادي في كل منها وملاحظة المسؤولين عنها.
 - سجل التدريب و يتضمن أسماء المدربين ومواعيد التدريب للفرق المختلفة أو الأفراد ومدى مواظبتهم وملاحظة المدربين عليهم.
 - إدارة شؤون النادي.
 - تحريم تعاطي المنشطات وتوقيع الجزاء الرادع.

¹ فائق حسيني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل، عمان، 2003، ص234.

- وضع الأسس والبرامج التي تساعد على النهوض بالمستوى الفني للفرق الرياضية في حدود السياسة العامة لاتحاد اللعبة.¹

1-2-5- اختصاص مجلس الإدارة للأندية:

- بحث شكاوي الأعضاء والفصل فيها.
- وضع اللوائح والنظم اللازمة لتنظيم شؤون النادي من النواحي المالية والإدارية.
- تكوين اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث شؤون النادي.
- الموافقة على العقود والاتفاقيات التي تبرم باسم النادي.
- اختيار المصرف الذي توضع فيه أموال النادي.
- تعيين العاملين بالنادي وتحديد مرتباتهم ومكافآتهم واتخاذ الإجراءات التأديبية قبلهم طبقاً لأحكام اللائحة التي تعد لهذا الغرض.

1-3- الهياكل المنظمة والمسيرة للنادي:

- يحتوي على الجمعية وهي الجهاز المداول للنادي الذي يجمع كل أعضاء النادي وهي صاحبة القرارات.
- المكتب التنفيذي الذي يدير، يسير وينفذ خطط النادي.
- رئيس النادي وهو المسؤول الأول عن النادي و يكون تحت مسؤولية الجمعية العامة المباشرة.
- الموظفين التقنيين الموضوعين تحت تصرف النادي طبقاً للتنظيم الساري المفعول.
- عند الاقتضاء لجنة أو عدة لجان مختصة.

اللجان المتخصصة عند الاقتضاء هي:

- لجنة التوجيه التقني والتنمية الرياضية.
- لجنة الشؤون الاجتماعية.
- لجنة طبية.
- لجنة نشاطات الأنصار والروح الرياضية والمبادلات.
- لجنة الموارد المالية والرعاية.

¹ حسين أحمد الشافعي: الاختصاص الإداري والقانونية في التربية ب ر، ط1، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 2002، ص159.

- لجنة العلاقات الخارجية والإعلام والاتصال.
- لجنة التأديب.

وكل لجنة من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف النادي.¹

4-1- الموارد المالية للنادي:

- رسوم الالتحاق والاشتراكات حسب الفئات التي تحددها اللائحة المالية.
- حصيلة إيرادات الحفلات والمباريات ومنتجات الهيئات التي توافق عليها الجهة الإدارية المختصة.
- الإعانات.
- التبرعات والهبات والوصايا بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة.
- فوائد الودائع بالبنوك إن وجدت.
- رسوم انتقال البعثات للمشاركة الخارجية.
- إعفاء أدوات وملابس المنتخبات من الرسوم الجمركية.
- حصيلة 2/1 % على الأقل من الأرباح السنوية للشركة أو المصنع.
- ضرورة عدم إذاعة المباريات في أوقاتها وفي هذه الحالة يزداد إقبال الجماهير ويتحول دخل النادي إلى دخل قيمة كبيرة، أما عن أهمية تقديم الخدمة من لم يحضروا المباراة فيمكن أن يقوم التلفزيون بإعداد برامج تتضمن أهم أحداث اللقاءات أو إعادة إذاعة المباراة في أوقات أخرى.²

5-1- متطلبات النادي الرياضي:

أشار الدكتور عفاف عبد المنعم في كتابه الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية أن النادي لديه ثلاثة أنواع من المتطلبات:

أ/متطلبات مالية: وهي السيولة النقدية التي تتحصل عليها الأندية من الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى المداخيل الأخرى.

ب/متطلبات مادية: يمكن الحصول عليها من طرف الدولة والهيئات المختصة كما يمكن الحصول عليها من المؤسسات الاقتصادية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، قرار وزاري في 1996، المادة 32.

² د. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 124.

ج/متطلبات معلوماتية: وهي معلومات داخلية وخارجية يحتاج إليها النادي الرياضي.

2- النوادي الرياضية وعلاقتها بالأجهزة الرياضية

الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي الأهلي في أي دولة من دول العالم وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من أن تؤدي رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه، فالنادي الرياضي قد حدد مفهومه بالقانون الخاص بالشباب والرياضة بأنه هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد تهدف إلى تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية وبت الروح الوطنية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مواهبهم وكذلك تهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل أوقات الفراغ للأعضاء وذلك بالتخطيط الذي تضعه الإدارة المركزية.²

فقد أصبح النادي في عصرنا الحديث الذي نعيش فيه رسالة أعمق عليه تحقيقها وهدف أكبر يجب أن يصل إليه، فهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها تشترك مع مختلف أجهزة الدولة في تعليم النشء ورعاية الشباب فالأندية الرياضية الحقة هي الوسيلة العلمية لتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة وفق أصول ونظريات تربوية نفسية، وهذا لا يتحقق إلا إذا رسمت سياسته وخطت برامجها.³

وباتباع الطرق العلمية والمناهج السليمة يستطيع النادي أن يجعل من شبابه شخصيات متزنة متكاملة مع المجتمع الذي نعيش فيه عن طريق النشاط الرياضي الحر المنظم الذي تحكمه شروط وقواعد أعضائه على إبراز الكفاءة ولذلك فمن حق العضو على قاداته توفير كل الوسائل لممارسة الأنشطة المختلفة.

2-1- أندية اللعبة الواحدة:

هي الأندية التي تهتم بألعاب محددة بالذات أو أندية اللعبة الواحدة كأندية كرة القدم في أوربا وأمريكا اللاتينية وأندية كرة السلة والبيسبول والملاكمة في أمريكا الشمالية، فهذه الأندية بعيدة كل البعد عن المفهوم الرياضي السليم يطلق عليها لفظ أندية وهي في حقيقة الأمر مؤسسات تجارية تدفع مقابل حصولها على اللاعبين البارزين مبالغ طائلة، وكل همها هو تعويض هذه المبالغ بصرف النظر على أي اعتبار آخر فهي لا تقبل أن يمارس أفرادها مصلحة لا تعنيها إلا مصلحتها الخاصة متجاهلة المعنى الحقيقي للرياضة.

² د. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 91.

³ عصام الدين محمد بدوي، كمال أميري: التطور العلمي لمفهوم الرياضة، عمان، 1992، ص 222.

وهى تستعمل الألعاب الشائعة المحببة المملوءة بالإثارة للكسب وجمع المال ويشرف على هذه الأندية أشخاص مثل المؤسسات التي يديرها ويمتلکها سمارسة اللاعبين وتجار الرياضة.

من المؤكد أن نظام اللعبة الواحدة لا يتفق إطلاقاً مع الهدف الذي ترمي إليه التربية الرياضية بمعناها السليم بحيث تتخذ هذه الأندية من الرياضة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة تربية وبذلك لا تخدم هذه الأندية الغرض الحقيقي وهو غرس مفاهيم الرياضة الصحيحة في نفوس الشعب، وأي جهد يبذل من أجلها لن يكون له جدوى.

فالرياضة سلاح ذو حدين إذا سيطرت على عقول مديريها وممارسيها فكرة التجارة والاحتراف وبذلك تبتعد تماماً عن أهدافها لتصبح مصدر مغاير.

فالأندية المبنية على مبادئ اجتماعية سليمة وفق أصول ونظريات تربوية ونفسية لتحقيق الفلسفة الرياضية الحديثة، وهي منشأ أو مؤسسات للنشء والشباب تتجمع وتتلاقى للألفة والترابط واستغلال الميول الطبيعية للنشاط الحركي وإدارته، ووضع برامج ليكسب الفرد عن طريق الاشتراك فيه كل حسب ميوله وحاجته وسنه وجنسه وقدراته والقيم التربوية التي توفرها الرياضة.¹

2-2- العلاقة التي تربط الأندية بالأجهزة الرياضية

في ضوء هذا المفهوم لرسالة الأندية الرياضية وتنظيمها وأهدافها ولضمان حسن قيامها بدوره تجاه الأمة فلا بد لها من رعاية خاصة واهتمام زائد وتوجيه سليم ومن هنا كانت العلاقة التي تربط الأندية الرياضية بالدولة عن طريق الهيئة الحكومية المختصة باعتبارها الجهاز الذي يضم المؤهلات والخبرات العلمية التي تمكنه من التوجيه السليم والإرشاد والوعي الذي يساعد على تطوير وإيجاد قاعدة رياضية سليمة من الأندية الخالية من الشوائب والمعوقات والبعيدة عن الصراعات والخلاقات التي تفرضها الحساسية ويحركها التعصب الأعمى، ويمكن تحديد هذه العلاقة في النقاط التالية:

- اعتبار النادي منشأة أهلية تشرف عليها الدولة له وظيفة اجتماعية واضحة تؤدي دوراً طليعاً لخدمة الشباب رياضياً واجتماعياً وثقافياً ليكون مركز إشعاع تربوي في البيئة المحيطة به.
- إشراف الدولة على الأندية يحتم عليها تحمل أعباء تطويرها بما يتفق مع سياسة الدولة.
- للنادي مطلق الحرية في تسيير نشاطه وما يتخذه من أسلوب في حدود السياسة العامة التي ترسمها الدولة، وبما لا يتعارض مع القوانين واللوائح الدولية أو المحلية لاتحاديات الألعاب.

¹ د. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، مرجع سابق، ص 69.

- المساعدات المالية والمادية لتدعيم الأندية بقدر ما تسمح به ميزانية الدولة.
- موافاة الأندية بالنشرات والمطبوعات والتوجيهات التي تساعد على حسن الأداء ورفع المستوى.¹

هذه هي العلاقة التي تربط الأندية بجهاز الدولة المختص الذي من خلاله تمد الدولة يد العون والمساعدة والتوجيه تاركة للنادي حرية التصرف بما يحققه لأعضائه، التربية الرياضية المتزنة التي تشمل كل مكوناتها من عقل وبدن وخلق.

2-3- العمل بالهيئات الرياضية:

إن العمل بالهيئات الرياضية سواء حكومية أو أهلية يعتمد على كفاية العاملين في إدارتها، إذا كانت الهيئة حكومية فإنها تخضع للتنظيم الرسمي للدولة من حيث الوظائف ابتداء من الوزير المسؤول مروراً بالقيادات الشرفية العليا والمتوسطة والتنفيذية.

أما إذا كانت محلية أو خاصة فإنها تخضع من ناحية القرارات لجمعيتها العامة والإدارة واللجان التي تقرر تشكيلها وتخضع من ناحية أخرى إلى الإدارة التنفيذية لهذه الهيئات الرياضية مثل المدير العام والنائب والتقسيمات الوظيفية التي تتبعه، أي أن العمل في الهيئات الرياضية الحكومية أو الأهلية تخضع لكفاءة الذين يقومون بالإشراف عليه والذين يطلق عليهم المديرون أو المسيرين، فإن أحسن هؤلاء المديرون تنفيذ ما هو محدد لهم من مسؤوليات تحقق النتائج المرجوة وإذا أخفقوا لن تحقق النتائج.

إن اختيار المسيرين يجب أن يخضع لمواصفات دقيقة خاصة في المجال الرياضي الذي يعتقد البعض أنه المجال الخصب لتعيين الأصدقاء والمعارف، لأنه عمل سهل وبسيط والهيئات الرياضية يجب إدارتها من طرف قيادات لها سلطات وعليها مسؤوليات ولذلك فإن على القائد أن يفهم العلاقة بين السلطة والمسؤولية لكي يستطيع تأدية عمله بإتقان ونجاح.

¹ عصام بدوي: استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، دون سنة، ص36.

إن الهيئات الرياضية هي أغنى الهيئات بالقيادات التطوعية والطبيعية، وهذا ما ينتج لنا دعم وضوح السلطات والمسؤوليات في بعض المواقف التي تحول دون تحقيق الأهداف المحددة، فهناك الكثير من القيادات المتطوعة يدفعها النجاح الذي يتحقق على يدها، إذ تتأثر بكفاءة السلطات وتكتفي فقط بإعطاء التوجيهات لبقية العاملين، ولذلك كان على جميع القيادات العامة بالهيئات الرياضية سواء كانت متطوعة أو مهنية أو طبيعية فمسؤوليتها واختصاصاتها وسلطتها تعمل في حدود ولا تخرج عنها حتى تستقيم العملية الإدارية وتتحقق الأهداف، ويجب أن تتمتع هذه القادات ببعض المهارات.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عصام بدوي: استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، مرجع سابق، ص 39-40

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه ماهية النوادي الرياضية و هيكلتها بكل إطاراتها وفروعها لما رأينا فيه من أهمية، حيث لكل فرع اختصاص خاص به، حيث تطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى علاقة الأندية الرياضية بالأجهزة الرياضية وكذا العلاقات التي تربطها بها، وكذا معرفة أنواع الأندية الرياضية، ثم تكلمنا في الأخير عن الحركة الجمعوية الرياضية وكيفية تسييرها في الجزائر.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

كما هو معروف فإن ما يميز أي بحث علمي هو مدى القابلية للموضوعية العلمية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا أتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية. فهذا الفصل يوضح منهج البحث المتبع من طرف الباحث وكذلك تحديد مجتمع الدراسة، ووصف خصائص أفراد البحث ثم عرض كيفية بناء أداة البحث (الإستبيان) وخطة التأكد من صدق هذه الأداة، وأسلوب المعالجة الإحصائية.

1- المنهج المتبع:

يرتكز استخدام الباحث لمنهج ما دون غيره على طبيعة الموضوع الذي يود دراسته، فاختلاف المواضيع يختلف على أساس المناهج المستعملة لأن هناك مواضيع يصلح لها منهج دون آخر. وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يحدد حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره¹

ويعد المنهج الوصفي من أحسن المناهج التي تتسم بالموضوعية وذلك أن المستجوبين يجردون كل الحرية في التعبير على آرائهم، وهذا ما دفع بنا إلى اختيار هذا المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة.

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة إشرافية، من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، حيث تكمن أهداف الدراسة الاستطلاعية إلى اكتشاف ميدان البحث بكل ما يحتويه من صعوبات ومشكلات والتأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب، والمتطلب لإجرائها.

ومن خلال هذه العناصر قمنا بزيارة ميدانية إلى جميع نوادي كرة القدم المنخرطة في الرابطة الجهوية لكرة القدم باتنة و المقدر عددهم بـ 10 نوادي ناشطة في الجهوي الثاني و الأول والتي تنتمي لولاية بسكرة (ملحق رقم 01)، و هذا قصد إلقاء نظرة عامة توجهنا نحو النوادي المتواجدة بولاية بسكرة ، أين إلتقينا بمسؤولي النوادي (ملحق رقم 02)، وقمنا بطرح بعض الأسئلة عليهم وهذا كله يصب في هدف واحد وهو الوقوف على المجال الميداني للدراسة وتحديد الأداة المستعملة للبحث أي الإستبيان الذي قمنا فيما بعد بعرضه على لجنة التحكيم المشكلة من أساتذة ذوي كفاءة ، لتصحححه ثم توزيعه على رؤساء النوادي و أمناء المال.(ملحق رقم 03)

3-مجتمع وعينة البحث:

3-1. مجتمع البحث :

يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث.²

¹ - عيسات ذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان الأردن، 1997، ص 187-188.

² - سامي عريفج، خالد حسين مصلح: مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر، ط 02، الأردن، 1999، ص 53.

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع رؤساء النوادي الذين ينشطون بالرابطة الجهوية (الجهوي الاول والثاني) لكرة القدم باتنة والمقدر عددهم ب 48 رئيس نادي (ملحق رقم 02)

3-2. عينة البحث:

وتعرف على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.¹ وتمثل عينة البحث في دراستنا هذه في رؤساء النوادي الرياضية لكرة القدم الناشطة في الرابطة الجهوية باتنة لكرة القدم "الجهوي الأول و الثاني" و التي تنتمي لولاية بسكرة وتعرف هذه العينة على أنها عينة قصدية، حيث تم اختيارها بطريقة قصدية ونعرفها كالتالي:

- تعريف العينة القصدية:

العينات القصدية هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.²

- خصائص أفراد العينة: تم استخلاصها من خلال موضوع بحثنا ، و المرتبط أصلا بكل من رئيس و هي كالتالي:

3-2-1. نوعية المنصب: نجد:

-رئيس نادي رياضي (فرع كرة القدم). " عددهم 10

3-2-2. عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (01): يمثل عدد سنوات الخبرة لمسؤولي النوادي.

الرقم	الفريق	عدد سنوات الخبرة
01	US DOUCEN	ثلاث سنوات
02	US TOLGA	6 سنوات
03	AB BORDJ BEN AZOZ	17 سنة
04	AB SIDI KHALED	11 سنة
05	CB OUMECHE	6 سنوات
06	CRB BOUCHEGROUN	4 سنوات
07	M.RAS EL MIAAD	7 سنوات

¹ - رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3 ، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2008، ص109.

² - محمد مبيدات، محمد أبو ناصر، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية للجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر، ط 02، الأردن، 1999، ص 92.

الجاناب التطبيقى

الفصل الرابع — الإطار المنهجي للدراسة

10 سنوات	NSM SHIRA	08
12 سنة	USC LOUYA	09
6 سنوات	WR FARFAR	10

3-2-3 نوعية الشهادة المتحصل عليها:

تتراوح ما بين شهادات جامعية و مستوى ثانوي

3-2-4 المستوى التنافسي للنادي:

جدول رقم (02): يبين المستوى التنافسي لكل نادي.

المستوى التنافسي	الفريق	الرقم
جهوي أول	US DOUCEN	01
جهوي أول	US TOLGA	02
جهوي ثاني	AB BORDJ BEN AZOZ	03
جهوي ثاني	AB SIDI KHALED	04
جهوي ثاني	CB OUMECHÉ	05
جهوي ثاني	CRB BOUCHEGROUN	06
جهوي ثاني	M.RAS EL MIAAD	07
جهوي ثاني	NSM SHIRA	08
جهوي ثاني	USC LOUYA	09
جهوي ثاني	WR FARFAR	10

3-2-5 عدد المنخرطين بالنادي :

جدول رقم (03): يبين عدد المنخرطين حسب كل نادي.

عدد المنخرطين	الفريق	الرقم
121	US DOUCEN	01
117	US TOLGA	02
142	AB BORDJ BEN AZOZ	03
144	AB SIDI KHALED	04
101	CB OUMECHÉ	05
84	CRB BOUCHEGROUN	06
130	M.RAS EL MIAAD	07
111	NSM SHIRA	08

122	USC LOUTAYA	09
97	WR FARFAR	10

4- أداة البحث :

بناء على البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، يجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هو الإستبيان.

ويعرف الإستبيان على أنه: أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الحمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث.¹

وقد تم إستخدام أنواع الأسئلة التالية:

– الأسئلة المغلقة: وهي التي تحدد ب نعم أو لا.

– الأسئلة المفتوحة أو الحرة: أسئلة عامة وتكون مفتوحة.

– الأسئلة المغلقة المفتوحة: يحدد بسؤال مغلق، ثم يتبعه بسؤال مفتوح.

وهذا حتى يتسنى لكل أفراد العينة بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم بصورة مطلقة وحرية كاملة وكذا تسمح لنا باستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات.

وقد قمنا بتقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور حيث أن كل محور يمثل فرضية من البحث ومجموعة من الأسئلة الخاصة به وإلى بيانات عامة تساعدنا على تحديد خصائص العينة، ويشمل الإستبيان على 24 سؤال وتحدد محاوره على الشكل التالي:

– المحور الأول: الرقابة على أموال نوادي كرة القدم. ويمثل الفرضية الأولى: للرقابة المالية دور في تحسين تسيير حركة أموال نوادي كرة القدم بولاية بسكرة ، ويتضمن هذا المحور 10 أسئلة.

– المحور الثاني: أثر الرقابة المالية على مستوى النادي الرياضي. ويمثل الفرضية الثانية: للرقابة المالية أثر في تطوير مستوى نوادي كرة القدم بولاية بسكرة ، ويتضمن هذا المحور 8 أسئلة.

– المحور الثالث: مساهمة قوانين الرقابة في بلوغ النادي لأهدافه. ويمثل الفرضية الثالثة: القوانين الجديدة الخاصة بالرقابة المالية تساهم في بلوغ النادي لأهدافه ، ويتضمن هذا المحور 6 لأسئلة.

¹ -رجحي مصطفى عليان، عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 82.

5- صدق أداة البحث:

صدق أداة البحث يعني التأكد من أنها تقيس ما أعد لقياسه¹ وقد تم القيام بالصدق الظاهري، حيث قمنا بعرض أداة البحث (الإستبيان) في صورة أولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي العلم والخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي بإعتبارهم من المؤهلين للحكم عليها و هم الدكتور شتيوي عبد المالك ،الأستاذ قيدوام الطيب الدكتور طيبي أحمد الملحق رقم 04 ،، ثم قمنا بتصحيح الأخطاء وأخذنا بعين الإعتبار تعديلاتهم وملاحظاتهم ليتم توزيعها في صياغتها النهائية.

6- ضبط متغيرات الدراسة:

6-1- تعريف المتغير المستقل: المتغير المستقل هو الذي يجب تغييره، عن طريق تغيير ظروفه.²

- تحديد المتغير المستقل: الرقابة المالية .

6-2- تعريف المتغير التابع: المتغير التابع لا يتغير إلا إذا تغير المتغير المستقل، لأن المتغير المستقل هو الذي يتحكم في المتغير التابع.

- تحديد المتغير التابع: النوادي الرياضية.

7- مجالات البحث:

7-1- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني في بحثنا هذا بولاية بسكرة.

7-2- المجال الزمني:

استغرقت مدة بحثنا هذا 5 أشهر، فكانت الدراسة النظرية خلال ابتداء من شهر جانفي 2018 إلى غاية شهر مارس من نفس السنة ، والدراسة التطبيقية مدة شهرين تقريبا من بداية شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر ماي .

8- المعالجة الإحصائية:

هدف الدراسة الميدانية هو الحصول على معطيات كمية، تؤدي بنا إلى صياغة مؤشرات إحصائية ذات دلالة تساعدنا على التحليل والتفسير بطريقة علمية للنتائج الصادرة عن استمارات الإستبيان، وللقيام بالدراسة الإحصائية قمنا باستخدام حساب النسب المئوية.

9-1 النسبة المئوية:

بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الإستبيان فقد وجد أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية.

¹ - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، مصر، 1986، ص 181.

² - رشيد زرواني: مرجع سابق، ص267.

9-1-2 طريقة الحساب بالنسبة المئوية تساوي:¹

عدد التكرارات X / عدد أفراد العينة.

ع ← 100%

ت ← س

س = ت X 100 / ع

ع : عدد العينة ت : عدد التكرارات س : النسبة المئوية

¹ - عبده على، صيف السامرائى: طرق الإحصاء فى التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، جامعة بغداد، 1977، ص75.

الفصل الخامس
عرض و تحليل و مناقشة
نتائج الدراسة

1- عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

1-1 المحور الأول: دور الرقابة المالية في تحسين تسيير نوادي كرة القدم بولاية بسكرة.

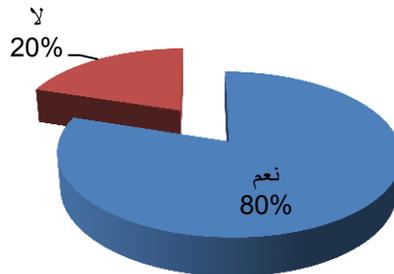
السؤال رقم (01): هل عملية تحديد الميزانية و تسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة تساهم في تحسين تسييره؟

الغرض منه: معرفة تأثير عملية تحديد الميزانية و تسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة في تسيير النادي.

الجدول رقم (04): يمثل تكررات أفراد العينة حول تأثير عملية تحديد الميزانية و تسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة في تسيير النادي.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
01	2	8	10
التكرارات	2	8	10
ن المئوية	20%	80%	100%

شكل رقم 02 يمثل تكررات أفراد العينة حول تأثير عملية تحديد الميزانية و تسجيل العمليات المالية نوادي كرة القدم بولاية بسكرة



- تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى تأثير عملية تحديد الميزانية و تسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة في تسيير النادي ، حيث اتضح أن نسبة 80% من النوادي تتبع توريد تأثير الطرق الحديثة للمحاسبة العامة في تسيير نواديها، في حين أن نسبة 20% لا يعتبرونها مؤثرة. ومنه نستنتج أن عملية تحديد الميزانية و تسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة تساهم في تحسين تسييره.

السؤال رقم (02): هل تسجيل جميع العمليات المالية للنادي ضمن دفتر الحسابات يساهم في التسيير الفعال لنادي كرة القدم؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت عملية تسجيل العمليات المالية ضمن دفتر حسابات النادي تساهم في التسيير الجيد لنادي كرة القدم.

الجدول رقم (05): يمثل تكررات أفراد العينة حول تأثير عملية تسجيل جميع العمليات المالية ضمن دفتر حسابات لنادي كرة القدم في التسيير الجيد للنادي.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
02	0	10	10
التكرارات	0	10	10
ن المئوية	%100	%100	%100

شكل رقم 03 يمثل تكررات أفراد العينة حول تأثير عملية تسجيل جميع العمليات المالية ضمن دفتر حسابات النادي



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى تأثير عملية تسجيل جميع العمليات المالية ضمن دفتر حسابات النادي في التسيير الجيد للنادي ، حيث اتضح أن نسبة 100% من النوادي تؤيد تأثير عملية تسجيل جميع العمليات المالية ضمن دفتر حسابات النادي في التسيير الجيد للنادي ، في حين تنعدم الآراء التي لا تؤيد هذه العملية .
ومنه نستنتج أن تسجيل جميع العمليات المالية ضمن دفتر حسابات النادي يساهم في التسيير الجيد للنادي.

السؤال رقم (03): هل يتم التصريح بجميع العمليات المالية ضمن دفتر الحسابات و التقارير المالية لنوادي كرة القدم؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت جميع العمليات المالية يتم التصريح بها ضمن دفاتر حسابات و التقارير المالية لنوادي كرة القدم.

الجدول رقم (06): يمثل تكررات أفراد العينة حول تصريحهم بجميع العمليات المالية ضمن دفاتر حسابات النادي و التقارير المالية.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
03	لا	نعم	
التكرارات	00	10	10
ن المئوية	%00	%100	%100

شكل رقم 04 يمثل تكررات أفراد العينة حول تصريحهم بجميع العمليات المالية ضمن دفاتر حسابات النادي و التقارير المالية.

لا
0%



- تحليل النتائج:

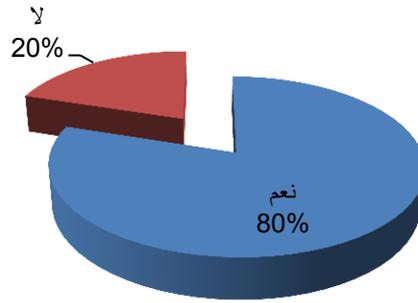
من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى تصريح المسؤول للعمليات المالية للنادي ضمن دفتر حسابات النادي و التقارير المالية للنادي، حيث اتضح أن نسبة 100% من مسؤولي النوادي يقومون بالتصريح بجميع العمليات المالية ، في حين تنعدم نسبة من يقومون بالتصريح بها ضمن دفاتر الحسابات و التقارير المالية للنادي.

ومنه نستنتج أن مسيرو أموال النوادي يصرحون بجميع العمليات المالية لنواديهم ضمن دفاتر الحسابات و التقارير المالية، وهذا ما يبين حسن التسيير المالي للنادي.

السؤال رقم (04): هل عملية الفصل بين المسؤول عن تسجيل العمليات المالية و المسؤول عن المعاملات المالية تساهم في تحسين التسيير المالي لنادي كرة القدم ؟
 الغرض منه: معرفة ما إذا كانت عملية الفصل بين المسؤول عن تسجيل العمليات المالية و المسؤول عن المعاملات المالية تساهم في تحسين التسيير المالي لنادي كرة القدم.
 الجدول رقم (07): يمثل تكررات أفراد العينة حول تأثير عملية الفصل بين مسؤول المعاملات المالية و المسؤول عن تسجيلها على تحسين تسيير النادي.

السؤال	الإجابة		المجموع
	نعم	لا	
04	نعم	لا	
التكرارات	08	02	10
ن المئوية	%80	%20	%100

شكل رقم 05 يمثل تكررات أفراد العينة حول تأثير عملية الفصل بين مسؤول المعاملات المالية و المسؤول عن تسجيلها



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين عملية أثر الفصل بين المسؤول عن المعاملات المالية و المسؤول عن تسجيلها ضمن دفتر حسابات النادي و التقارير المالية للنادي على مستوى النادي ، حيث اتضح أن نسبة 80% من النوادي يعتبرون فكرة تعيين مسؤولين أحدهما مسؤول عن المعاملات المالية و مسؤول آخر يقوم بتسجيلها مؤثرة على مستوى تسيير النادي ، في حين أن نسبة 20% لا يعتبرونها كذلك.

ومنه نستنتج أن عملية الفصل بين المسؤول عن المعاملات المالية و المسؤول عن تسجيلها ، يساهم في حسن التسيير للنادي.

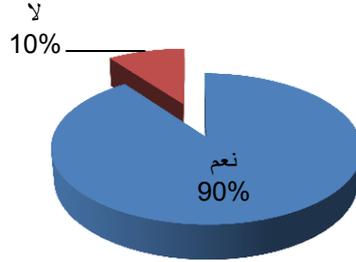
السؤال رقم (05): هل توجد أنظمة و تعليمات و لوائح معتمدة عن الرقابة المالية ضمن القانون الداخلي لنوادي كرة القدم؟ و عن ماذا تنص؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت توجد قوانين و لوائح ضمن القانون الداخلي للنادي تنص عن الرقابة المالية.

الجدول رقم (08): يمثل تكررات أفراد العينة حول وجود قوانين و لوائح ضمن القانون الداخلي للنادي تنص عن الرقابة المالية.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
05			
التكرارات	01	09	10
ن المئوية	%10	%90	%100

شكل رقم (06): يمثل تكررات أفراد العينة حول وجود قوانين و لوائح ضمن القانون الداخلي للنادي



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين وجود أنظمة و تعليمات و لوائح معتمدة عن الرقابة المالية ضمن القانون الأساسي للنادي ، حيث اتضح أن نسبة 90% من النوادي توجد ضمن قوانينهم الداخلية قوانين حول الرقابة المالية ، في حين أن نسبة 10% من النوادي لا توجد ضمن قوانينهم الداخلية قوانين حول الرقابة المالية .
ومنهُ نستنتج أن مسيرو النوادي يقومون بسن و وضع قوانين داخلية تضمن الرقابة المالية على جميع المعاملات و حركات الأموال للنادي، وهذا ما يبين حسن التسيير المالي للنادي.

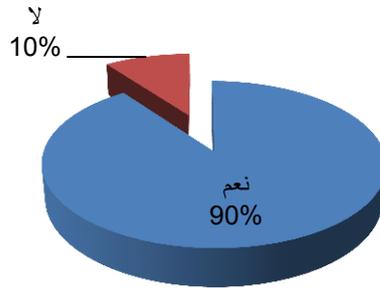
السؤال رقم (06): هل عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) ضمن دفتر الحسابات و التقارير المالية للنادي تساهم في التسيير الفعال و القانوني لنادي كرة القدم ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) ضمن دفتر الحسابات و التقارير المالية لنادي كرة القدم تساهم في تحسين التسيير.

الجدول رقم (09): يمثل تكررات أفراد العينة حول مساهمة عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) ضمن دفتر الحسابات و التقارير المالية للنادي في تحسين التسيير.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
06			
التكرارات	09	01	10
ن المئوية	%90	%10	%100

شكل رقم 07 يمثل تكررات أفراد العينة حول مساهمة عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين تأثير عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) ضمن دفتر الحسابات و التقارير المالية للنادي على تحسين التسيير للنادي ، حيث اتضح أن نسبة 90% من النوادي لا يقرون بهذا التأثير، في حين أن نسبة 10% يعتبرونها كذلك . وهذا راجع الى أن أغلب الفرق الرياضية لا تطلب مبالغ الاشتراك للمنخرطين في صفوفها .

و منه نستنتج أن معظم عملية التصريح باشتراكات المنخرطين ضمن دفاتر الحسابات و التقارير المالية الخاصة بالنادي ، ليس لها دور كبير في حسن التسيير المالي للنادي.

السؤال رقم 07 : فيما يتم استغلال اموال الاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين)؟

الغرض منه : معرفة كيفية استغلال اموال الاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين).

من خلال الاجابات التي استقينها من العينة المدروسة ، اتفقت جل الاجابات على أنه لا وجود لمثل هذه الاشتراكات ، التي تخص المنخرطين ، باعتبار أن هذه الاندية يتم اعانتها مباشرة من السلطات المحلية و وزارة الشباب و الرياضة ، وبالتالي تنعدم هذه الاشتراكات باستثناء نادي واحد فقط ، وهو نادي بوشقرون ، وضح فيه رئيس النادي على أنه في بعض الأحيان يطلب دفع مبالغ الاشتراك للمنخرطين من أجل التكفل ببعض الأمور المالية ، الصغيرة ، وقد أكد هذا الرئيس أن المبالغ التي يتم جمعها في بعض الأحيان تصب في راتب المدرب أو في منح الفوز في بعض الاحيان ، وأحيانا لا يتم طلبها تماما من قبل المنخرطين .

السؤال رقم (08): هل الأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) وحدها كافية لتغطية جميع مصاريف لنوادي كرة القدم؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت الأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) وحدها كافية لسد احتياجات النادي و تغطية كامل المصاريف الأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين).
الجدول رقم (10): يمثل تكررات أفراد العينة حول المستكفية بالأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) تغطية كامل المصاريف للنادي.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
08	10	0	10
التكرارات	10	0	10
ن المئوية	%100	%00	%100



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى استكفاء مسيري النوادي بالأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) تغطية كامل مصاريف النادي ، حيث اتضح أن نسبة 100% من النوادي لا تكفيها اشتراكات المنخرطين لسد مصاريفها. وتنعدم نسبة من يرون عكس ذلك .

و منه نستنتج أن معظم مسيري النوادي لا تكفيهم اشتراكات المنخرطين وحدها لسد مصاريف النادي، وهذا ما يبين حسن التسيير المالي للنادي.

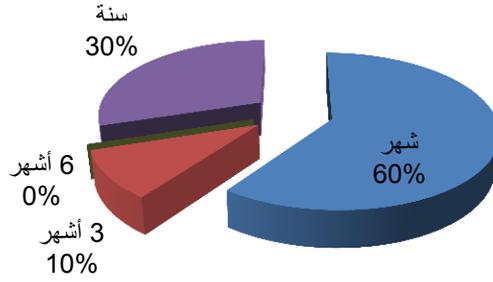
السؤال رقم (09): كيف يتم ضبط الحسابات المالية ضمن ناديكم؟

الغرض منه: معرفة مدة ضبط النادي لحساباته المالية.

الجدول رقم (11): يمثل تكررات أفراد العينة حول المدة الدورية لقيامهم بمراجعة حساباتهم و التدقيق فيها.

السؤال	الإجابة				المجموع
	شهر	3 أشهر	6 أشهر	سنة	
09	شهر	3 أشهر	6 أشهر	سنة	
التكرارات	06	01	00	03	10
ن المئوية	%60	%10	%00	%30	%100

الشكل رقم (09): يمثل تكررات أفراد العينة حول المدة الدورية لقيامهم بمراجعة حساباتهم و التدقيق فيها



- تحليل النتائج:

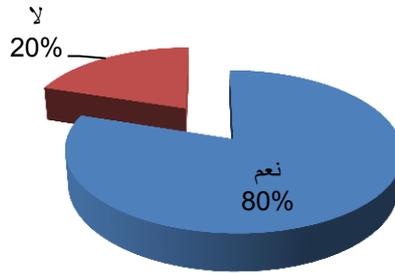
من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدة ضبط الحسابات للنادي ، حيث اتضح أن نسبة 60% من النوادي تقوم بضبط الحسابات كل شهر ، في حين أن نسبة 10% من النوادي تقوم بذلك كل 03 أشهر، أما بقية النوادي و المقدرة بنسبة 30 % فتقوم بها كل سنة .

و منه نستنتج أن مدة ضبط المصاريف للنادي بداية كل شهر يساهم في حسن التسيير المالي للنادي.

السؤال رقم (01/10): هل عملية إرسال تقارير دورية مفصلة تتضمن مختلف نشاطات لنادي كرة القدم و حركة أمواله للمصالح المعنية بالمتابعة و المراقبة تعتبر رقابة فعالة مساهمة في التسيير الجيد لأموال لنادي كرة القدم؟
الغرض منه: معرفة ما إذا كانت عملية إرسال تقارير دورية مفصلة تتضمن مختلف نشاطات لنادي كرة القدم و حركة أمواله للمصالح المعنية بالمتابعة و المراقبة تعتبر رقابة فعالة مساهمة في التسيير الجيد لأموال لنادي كرة القدم.
الجدول رقم (12): يمثل تكررات أفراد العينة حول رأيهم في مدى مساهمة التقارير الدورية لنشاطات النادي و حركة أمواله في عملية الرقابة المالية الفعالة.

السؤال	الإجابة	
	لا	نعم
01/10	المجموع	
التكرارات	10	08
ن المئوية	%20	%80

الشكل رقم 10 يمثل تكررات أفراد العينة حول رأيهم في مدى مساهمة التقارير الدورية لنشاطات النادي و حركة أمواله



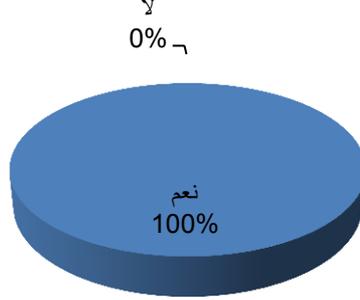
- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين رأي مسؤولي النادي في مدى مساهمة التقارير الدورية لنشاطات النادي و حركة أمواله في عملية الرقابة المالية الفعالة، حيث اتضح أن نسبة 20% من النوادي يعتبرون هذه التقارير غير مجدية في عملية الرقابة الفعلية، في حين أن نسبة 80% من النوادي لا تقوم بالتصريح بهذه الأموال ضمن دفاترها الحسابية و منه نستنتج أن التقارير الدورية لنشاطات النادي و حركة أمواله تساهم في الرقابة المالية الفعالة للنادي، وهذا ما يبين سوء التسيير المالي للنادي.

السؤال رقم (02/10): هل هذه التقارير مفروضة من قبل المصالح المعنية؟ و ما الغرض منها؟
الغرض منه: معرفة ما إذا كانت التقارير الدورية مفروضة من قبل المصالح المعنية أو لا .
الجدول رقم (13): يمثل تكررات أفراد العينة حول اجبارية التقارير الدورية من قبل السلطات المعنية بالرقابة.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
02/10			
التكرارات	00	10	10
ن المئوية	%0	%100	%100

الشكل رقم 11 يمثل تكررات أفراد العينة حول اجبارية التقارير الدورية من قبل السلطات



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين رأي الزامية التقارير الدورية المتضمنة لنشاطات النادي و حركة أمواله من قبل السلطات المكلفة و المعنية بالرقابة ، حيث اتضح أن جميع النوادي و بنسبة %100 يصرحون بإجبارية هذه التقارير. و منه نستنتج أن إلزامية إعداد التقارير الدورية لنشاطات النادي و حركة أمواله من قبل السلطات المعنية ، دليل على حسن التسيير المالي للنادي.

1-2-المحور الثانى: أثر الرقابة المالية فى تطوير مستوى نوادى كرة القدم.

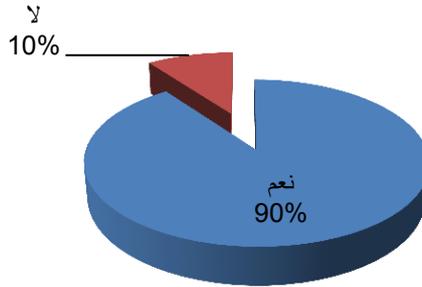
السؤال رقم (01): كمسؤول بالنادى ، هل تعتمدون على خطة مالية مدروسة علميا و منظمة بطريقة فعالة تساهم فى التحقيق الجاد لأهداف نوادى كرة القدم و طموحاته ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت النوادى تنتهج لخطة مالية محددة من شأنها تحقيق أهداف نوادى كرة القدم و طموحاته.

الجدول رقم (14): يمثّل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا ينتهجون خطة مالية محددة من شأنها تحقيق أهداف النادى و طموحاته.

السؤال	الإجابة		المجموع
	نعم	لا	
01	9	1	10
التكرارات	9	1	10
ن المئوية	90%	10%	100%

شكل رقم 12 يمثّل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا ينتهجون خطة مالية محددة



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين انتهاج مسيري أغلب النوادى لخطة مالية بغرض تحقيق أهدافها ، حيث اتضح أن أغلب النوادى و بنسبة 90% ينتهجون خطة مالية لتحقيق أهدافهم ، بينما نسبة 10% ليست لديهم خطة مالية.

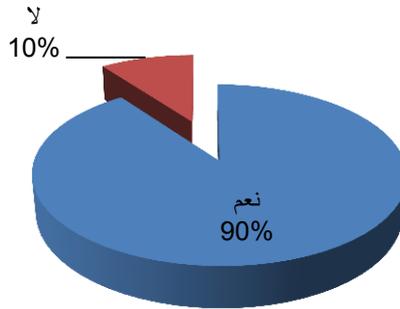
و منه نستنتج أن وجود خطة مالية محددة ضروري لبلوغ النادى لأهدافه و تطور مستواه.

السؤال رقم (02): يتم خلال الاجتماعات الدورية و الجمعية العامة لنوادي كرة القدم التطرق و التدقيق في مختلف العمليات المالية و مراقبتها و المصادقة عليها. هل ترى أن لهذه الاجتماعات دور فعال في تحسين نشاط النادي و زيادة الكفاءة في التسيير المالي لنوادي كرة القدم؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان للاجتماعات الدورية و الجمعية العامة للنوادي دور في تحسين نشاط النادي و مستواه
الجدول رقم (15): يمثل تكرارات أفراد العينة حول دور الاجتماعات الدورية و الجمعية العامة للنوادي دور في تحسين نشاط النادي و مستواه.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
02			
التكرارات	01	09	10
ن المئوية	%10	%90	%100

شكل رقم 13 يمثل تكرارات أفراد العينة حول دور الاجتماعات الدورية و الجمعية العامة للنوادي



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين دور الاجتماعات الدورية و الجمعية العامة للنوادي في تحسين نشاط النادي و مستواه ، حيث اتضح أن أغلب النوادي و بنسبة 90% يؤيدون دور هذه الاجتماعات ، بينما نسبة 10% تعتبر أنه ليس لهذه الاجتماعات أي دور و منه نستنتج أن للاجتماعات الدورية و الجمعية العامة الدور في رفع مستوى النادي و تطوره.

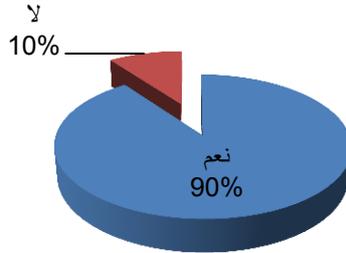
السؤال رقم (03): هل عملية تزويد محافظ الحسابات بجميع المعلومات عن مختلف العمليات المالية و مطابقتها مع الوضعية المالية لنادي كرة القدم و مداخيله و المصادقة عليها ، تساهم بفعالية في تحسين مستوى النادي ماليا و عمليا؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت عملية تزويد محافظ الحسابات بجميع المعلومات المالية و تطابقها مع المداخيل تساهم في تحسين نشاط النادي و مستواه المالي و العملي.

الجدول رقم (16): يمثل تكرارات رأي أفراد العينة حول مدى مساهمة عملية تزويد محافظ الحسابات بجميع المعلومات المالية المختلفة و تطابقها مع المداخيل ، في تحسين نشاط النادي و مستواه المالي و العملي.

السؤال	الإجابة		المجموع
	نعم	لا	
03	نعم	لا	
التكرارات	09	01	10
ن المئوية	90%	10%	100%

الشكل رقم 14 يمثل تكرارات رأي أفراد العينة حول مدى مساهمة عملية تزويد محافظ الحسابات بجميع المعلومات المالية المختلفة و تطابقها مع المداخيل



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين دور عملية تزويد محافظ الحسابات بكافة النشاطات المالية للنادي في تحسين مستواه ، حيث اتضح أن أغلب النوادي و بنسبة 90% يؤيدون هذه العملية ، بينما نسبة 10% فقط تعتبرها عملية غير مؤثرة في مستوى النادي.

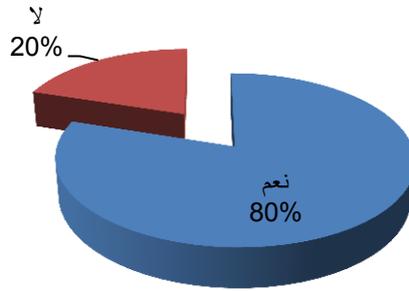
و منه نستنتج أن عملية تزويد محافظ الحسابات بجميع المعلومات عن مختلف العمليات المالية و مطابقتها مع الوضعية المالية للنادي و مداخيله و المصادقة عليها ، تساهم بفعالية في تحسين مستوى النادي ماليا و عمليا.

السؤال رقم (04): هل التزامكم بتوجيهات و ملاحظات مختلف الأجهزة الرقابية ، سمح بزيادة معتبرة في مداخليل النادي؟
الغرض منه: معرفة ما إذا كان التزام مسيري النوادي بتوجيهات و ملاحظات الأجهزة الرقابية قد سمح بزيادة معتبرة في مداخليل النادي.

الجدول رقم (17): يمثل تكرارات رأي أفراد العينة حول مدى مساهمة عملية التزامهم بتوجيهات و ملاحظات الأجهزة الرقابية في زيادة مداخليل النوادي.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
04			
التكرارات	02	08	10
ن المئوية	%20	%80	%100

شكل رقم (15): يمثل تكرارات رأي أفراد العينة حول مدى مساهمة عملية التزامهم بتوجيهات و ملاحظات الأجهزة الرقابية



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين دور عملية التزام مسيري النوادي بتوجيهات و ملاحظات الأجهزة الرقابية قد سمح بزيادة معتبرة في مداخليل النادي ، حيث اتضح أن أغلب النوادي و بنسبة 80% يؤيدون هذه العملية ، بينما نسبة 20% تعتبرها عملية غير مؤثرة في مستوى مداخليل النادي.
و منه نستنتج أن عملية التزام مسيري النوادي بتوجيهات و ملاحظات الأجهزة الرقابية تؤثر في زيادة نسبة مداخليل النوادي و تطورها.

السؤال رقم (05): هل ترى أن الرقابة الدورية و المنظمة للحركة المالية لنوادي كرة القدم تساهم في استمراره و تطور مستواه؟

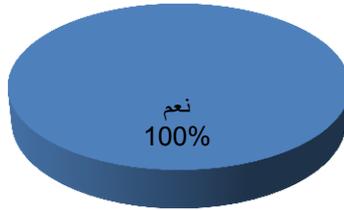
الغرض منه: معرفة ما إذا كان للرقابة المالية الدورية و المنظمة لأموال لنوادي كرة القدم تساهم في تطور مستواه.

الجدول رقم (18): يمثل تكرارات رأي أفراد العينة حول دور الرقابة المالية الدورية على حركة أموال النادي في تطوير مستواه.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
05			
التكرارات	00	10	10
ن المئوية	%00	%100	%100

الشكل رقم (16): يمثل تكرارات رأي أفراد العينة حول دور الرقابة المالية الدورية على حركة أموال النادي في تطوير مستواه.

لا
0%



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين دور الرقابة الدورية المنظمة للحركة المالية للنادي في تطور مستواه ، حيث اتضح أن كل النوادي و بنسبة 95% يعتبرون أن الرقابة المالية المنظمة لها دور كبير في تطور مستوى النادي .

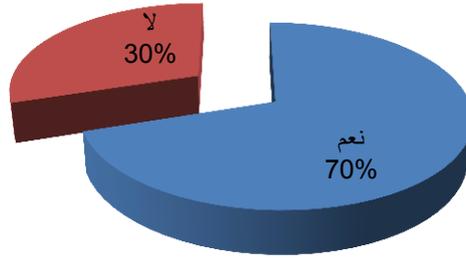
و منه نستنتج أن عملية الرقابة الدورية لحركة أموال النادي تساهم بشكل كبير في تطور مستواه.

السؤال رقم (06): هل المراجعة الدورية لدفتر حسابات نوادي كرة القدم تساهم في استقراره المالي؟
الغرض منه: معرفة ما إذا كانت المراجعة الدورية لدفتر حسابات نوادي كرة القدم تساهم في استقراره المالي.

الجدول رقم (19): يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول دور الرقابة المالية على حركة أموال نوادي كرة القدم في تطوير مستواه.

السؤال	الإجابة	
	لا	نعم
06	لا	نعم
التكرارات	3	7
ن المئوية	%30	%70
المجموع	10	%100

الشكل رقم 17 يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول دور الرقابة المالية على حركة أموال النادي



- تحليل النتائج:

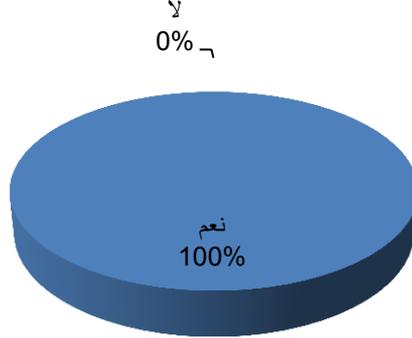
من خلال الجدول أعلاه والذي يبين دور المراجعة الدورية لدفتر حسابات النادي في استقراره المالي، حيث اتضح أن أغلب النوادي و بنسبة 70% يعتبرون أن المراجعة الدورية لدفتر الحسابات تساهم في الاستقرار المالي، بينما نسبة 30% فقط تعتبر ذلك عملية غير مؤثرة في الاستقرار المالي للنادي.

و منه نستنتج أن عملية الرقابة الدورية لحركة أموال النادي تساهم بشكل كبير في تطور مستواه.

السؤال رقم (07): هل المعرفة المستمرة للحالة المالية لنوادي كرة القدم تسمح برفع مستواه؟
الغرض منه: معرفة ما إذا كانت المعرفة المستمرة للحالة المالية لنوادي كرة القدم تسمح برفع مستواه.
الجدول رقم (20): يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول معرفتهم المستمرة بالحالة المالية لنوادي كرة القدم و تأثيرها في رفع مستواه.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
07	لا	نعم	
التكرارات	00	10	10
ن المئوية	%00	%100	%100

شكل رقم 18 يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول معرفتهم المستمرة بالحالة المالية للنوادي



- تحليل النتائج:

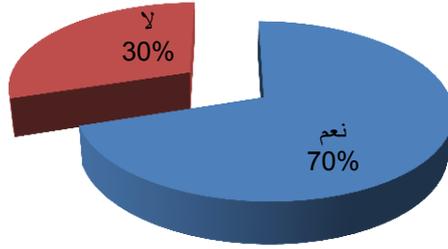
من خلال الجدول أعلاه والذي يبين دور المعرفة المستمرة بالحالة المالية لنوادي كرة القدم للنوادي في رفع مستواه ، حيث اتضح أن كل النوادي و بنسبة 100% يعتبرون أن المعرفة المستمرة بالحالة المالية للنوادي لها دور في رفع مستواه و منه نستنتج أن المعرفة المستمرة بحالة النادي المالية تساهم في رفع مستواه.

السؤال رقم (08): هل الرقابة المالية الخارجية تساهم بالتوجيه الصائب لمستوى النادي و رفعه إلى المستوى التنافسي ؟
الغرض منه: معرفة ما إذا كانت الرقابة المالية الخارجية تساهم بالتوجيه الصائب لمستوى النادي و رفعه إلى المستوى التنافسي.

الجدول رقم (21): يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول مساهمة الرقابة المالية الخارجية في التوجيه الصائب لمستوى نوادي كرة القدم و رفعه إلى المستوى التنافسي.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
08			
التكرارات	03	07	10
ن المئوية	%30	%70	%100

شكل رقم 19 يمثل تكررات رأي أفراد العينة حول مساهمة الرقابة المالية الخارجية في التوجيه الصائب لمستوى النادي



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين دور الرقابة المالية الخارجية لنوادي كرة القدم في التوجيه الصائب لمستوى النادي و رفعه ، حيث اتضح أن أغلب النوادي و بنسبة 70% يعتبرون أن الرقابة المالية الخارجية لها دور في رفع مستواهم، بينما نسبة 30% تعتبر ذلك عملية غير مؤثرة.

و منه نستنتج أن الرقابة المالية الخارجية للنادي تساهم في رفع مستواه و توجيهه للمستوى التنافسي.

1-3-المحور الثالث:مساهمة القوانين الحديثة في تحقيق نوادي كرة القدم لأهدافه.

السؤال رقم (01): جاء في تعريف النادي الرياضي الهواي حسب القانون 05/13 المؤرخ في 2013/07/23

المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها ، أنه "عبارة عن جمعية ذات نشاط غير مريح...".

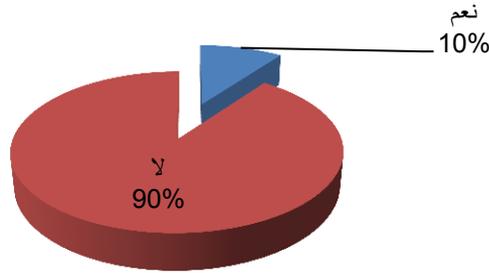
هل تعتبرون الاشتراكات الشهرية للرياضيين مجرد مساهمة و مدخول قانوني يتم بها تسديد مختلف المصاريف للنادي ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت الاشتراكات الشهرية للمنخرطين مجرد مساهمة و مدخول قانوني يتم بها تسديد مختلف المصاريف للنادي.

الجدول رقم (22): يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون الاشتراكات الشهرية للمنخرطين مجرد مساهمة و مدخول قانوني يتم بها تسديد مختلف المصاريف للنادي.

السؤال	الإجابة		المجموع
	نعم	لا	
01	نعم	لا	المجموع
التكرارات	01	09	10
ن المئوية	%10	%90	%100

شكل رقم 20 يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون الاشتراكات الشهرية للمنخرطين مجرد مساهمة و مدخول قانوني



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين رأي مسيري النوادي حول اشتراكات المنخرطين الشهرية المفروضة عليهم ، حيث اتضح أن أغلب النوادي و بنسبة 90% يعتبرون أن هذه الاشتراكات مجرد مساهمة و مدخول قانوني يتم بها تسديد مختلف المصاريف للنادي ، بينما نسبة 10% لا تعتبرها كذلك.

و منه نستنتج أن الاشتراكات الشهرية للمنخرطين مجرد مساهمة و مدخول قانوني يتم بها تسديد مختلف المصاريف للنادي من أجل تحقيق أهدافه.

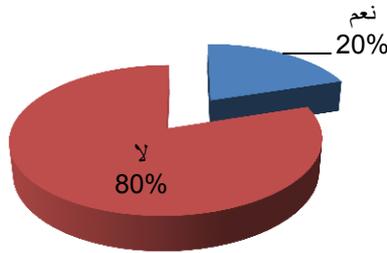
السؤال رقم (1/2): جاء في تعليمة وزارية بداية الموسم الرياضي الحالي 2018/2017 ، أن استغلال الملاعب من قبل النوادي الرياضية سيكون مجاني ، بغرض الحد من قبض الاشتراكات الشهرية من الرياضيين أو تخفيضها حتى يتسنى للجميع ممارسة كرة القدم. هل هذه التعليمة تخدم مصالح النادي ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت التعليمة المتعلقة بالحد من قبض الاشتراكات الشهرية بواسطة مجانية استغلال الملاعب تخدم مصالح النوادي.

الجدول رقم (23): يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون التعليمة المتعلقة بالحد من قبض الاشتراكات الشهرية بواسطة مجانية استغلال الملاعب، تخدم مصالح النوادي.

السؤال	الإجابة	
	لا	نعم
1/02		
التكرارات	02	08
ن المئوية	%20	%80
المجموع	10	
	%100	

شكل رقم 21 يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون التعليمة المتعلقة بالحد من قبض الاشتراكات الشهرية



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين رأي مسيري النوادي حول التعليمة الوزارية المتعلقة بمجانبة استغلال الملاعب مقابل الحد من قبض الاشتراكات الشهرية أو خفضها ، حيث اتضح أن أغلب النوادي و بنسبة 80% يعتبرون أن هذه التعليمة تخدم مصالح نواديهم ، بينما نسبة 20% لا تعتبرها كذلك.

و منه نستنتج أن التعليمة الوزارية المتعلقة بمجانبة استغلال الملاعب مقابل الحد من قبض الاشتراكات الشهرية أو خفضها تخدم مصالح النوادي و تساهم في تحقيق أهدافه.

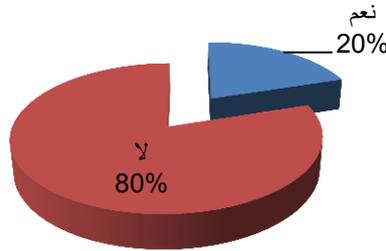
السؤال رقم (2/02): و هل إعانات الدولة وحدها كافية لسد جميع مصاريف النادي دون اللجوء لفرض الاشتراكات الشهرية على الرياضيين؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت إعانات الدولة وحدها كافية لسد جميع مصاريف النادي دون اللجوء لفرض الاشتراكات الشهرية على الرياضيين.

الجدول رقم (24): يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون إعانات الدولة وحدها كافية لسد جميع مصاريف النادي دون اللجوء لفرض الاشتراكات الشهرية على الرياضيين.

السؤال	الإجابة		المجموع
	نعم	لا	
2/20	02	08	10
التكرارات	02	08	10
ن المئوية	20%	80%	100%

شكل رقم 22 يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتبرون إعانات الدولة وحدها كافية لسد جميع مصاريف النادي



– تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كانت إعانات الدولة وحدها كافية لسد جميع مصاريف النادي دون اللجوء لفرض الاشتراكات الشهرية على الرياضيين ، حيث اتضح أن أغلب النوادي و بنسبة 80% يعتبرون أن هذه الإعانات غير كافية لوحدها، بينما نسبة 20% لا تعتبرها كذلك.

و منه نستنتج أن إعانات الدولة وحدها ، غير كافية لسد جميع مصاريف النادي دون اللجوء لفرض الاشتراكات الشهرية على الرياضيين ، و هذا ما يتعارض مع أهداف النادي و يعرقل تطور مستواه.

السؤال رقم 03 : هل هناك موارد مالية اخرى لتمويل النوادي الرياضية لكرة القدم ؟

الغرض منه : معرفة الطرق الاخرى لتمويل النوادي الرياضية .

من خلال ما تم استقصاؤه من قبل رؤساء الأندية ، والتي أقر بموجبها معظمهم ، هو أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن يتم بها تمويل النوادي التي يسيرونها ، من بينها السبونسور ، و الأسهم ، هذين الموردين و الذان يعتبران من اهم الطرق للتمويل ، إلا أنهما غير مطبقين في الأقسام الجهوية ، باعتبار أن الأقسام المحترفة هي فقط من لها الحق في ذلك ، وذلك لأسباب عديدة ، تكفل بها قانون الإحتراف الجديد .

فيما لمح بعض المسيرين الى مورد الجمهور ، أي من خلال بيع تذاكر المشاهدة ، وهو يعتبر مورد معتبر ان تم استخدامه بشكل جيد .

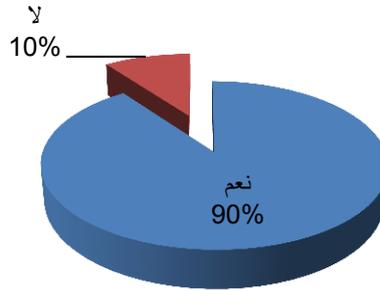
السؤال رقم (04): تم في تعليمة وزارية صدرت منتصف شهر أفريل 2015 ، تحديد ثلاثة (03) نوادي على الأكثر مستغلة للمعب واحد ، و هذا بغرض توقيف التجارة داخل النوادي و المنشآت الرياضية. هل أنت "ضد" أو "مع" محتوى هذه التعليمة؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان مسيرو النوادي مع التعليمة أو ضدها.

الجدول رقم (25): يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كان مسيرو النوادي مع التعليمة الوزارية التي نص على تحديد ثلاثة (03) نوادي على الأكثر مستغلة للمعب واحد ، أو ضدها

السؤال	الإجابة		المجموع
	مع	ضد	
04	09	01	10
التكرارات	09	01	10
ن المئوية	%90	%10	%100

شكل رقم 23 يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كان مسيرو النوادي مع التعليمة الوزارية التي نص على تحديد ثلاثة (03) نوادي على الأكثر مستغلة للمعب واحد ، أو ضدها



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين رأي مسيري النوادي حول التعليمة الوزارية المتعلقة بتحديد ثلاثة (03) نوادي على الأكثر مستغلة للمعب واحد، حيث اتضح أن أغلب النوادي و بنسبة 90% مع التعليمة، بينما نسبة 10% ضد التعليمة.

و منه نستنتج أن التعليمة الوزارية المتعلقة بتحديد ثلاثة (03) نوادي على الأكثر مستغلة للمعب واحد تساهم في تطوير مستوى النوادي و تحقيق أهدافها.

السؤال رقم (05): في القانون 05/13 المؤرخ في 2013/07/23 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها و تحديدا في الباب الثامن المتعلق بالتمويل -مصادره و كفاءاته- و سبل مراقبة حركة الأموال داخل التنظيمات الرياضية .

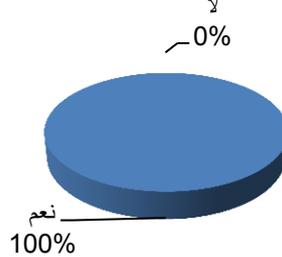
من وجهة نظرك، هل ترى أن هذه المواد القانونية ساهمت و بشكل فعال في تنظيم و مراقبة الحركة المالية لناديكم، و بالتالي تحسن مستواه و نموه ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت مواد القانون 05/13 قد ساهمت و بشكل فعال في تنظيم و مراقبة الحركة المالية لناديكم، و بالتالي تحسن مستواه و نموه.

الجدول رقم (26): يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كان مسيرو النوادي يعتبرون القانون 05/13 مساهم في تنظيم الرقابة المالية للنادي ، و بالتالي تحسن مستواه و نموه.

السؤال	الإجابة		المجموع
	لا	نعم	
05	0	10	10
التكرارات	0	10	10
ن المئوية	%00	%100	%100

شكل رقم 24 يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كان مسيرو النوادي يعتبرون القانون 13/05 مساهم في تنظيم الرقابة المالية للنادي ، و بالتالي تحسن مستواه و نموه.



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين رأي مسيري النوادي حول القانون 05/13 و مدى مساهمته في تنظيم الرقابة المالية للنادي، و تحسن مستواه، حيث اتضح أن جميع النوادي و بنسبة 100% مع يؤيدون مساهمة هذا القانون في تنظيم الرقابة المالية للنوادي و تحسين مستواها.

و منه نستنتج أن القانون 05/13 قد ساهم و بشكل فعال في تنظيم و مراقبة الحركة المالية للنوادي، و بالتالي تحسن مستواها و تطوره من خلال تحقيقها لأهدافها.

السؤال رقم (06): بالنسبة لقانون الجمعيات رقم: 06/12 المؤرخ في: 2012/01/12 المتعلق بالجمعيات و تحديدا في الباب الثاني المتضمن لموارد الجمعيات في المواد من 29-38. من وجهة نظرك، هل تعتبره قانون واضح و فعال و ملم بجميع جوانب و طرق استفادة النادي كجمعية رياضية من موارد مالية هامة و استغلالها بصفة قانونية لتنمية النادي و تطوير مستواه للمستوى التنافسي ؟

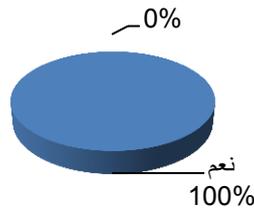
الغرض منه: معرفة ما إذا كانت مواد القانون 06/12 الخاص بالجمعيات ، واضحة و فعالة لخدمة النادي من أجل تحقيق أهدافه وفقا للقانون.

الجدول رقم (27): يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانت مواد القانون 06/12 الخاص بالجمعيات ، واضحة و فعالة لخدمة النادي و تحسين مستواه و نموه.

السؤال	الإجابة		المجموع
	نعم	لا	
06	10	0	10
التكرارات	10	0	10
ن المئوية	%100	%00	%100

يشكل رقم 25 يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانت مواد القانون 12/06 الخاص

بالجمعيات



- تحليل النتائج:

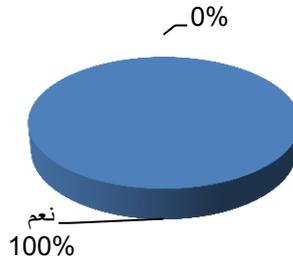
من خلال الجدول أعلاه والذي يبين رأي مسيري النوادي حول مدى وضوح و فعالية القانون 06/12 الخاص بالجمعيات، لخدمة النادي و تحسين مستواه و نموه، حيث اتضح أن جميع النوادي و بنسبة 100% مع يؤيدون رأي وضوحه و فعاليته و إلمامه بجميع الجوانب و الطرق لاستفادة النادي كجمعية رياضية من موارد مالية هامة و استغلالها بصفة قانونية لتنمية النادي و تطوير مستواه للمستوى التنافسي.

و منه نستنتج أن القانون 06/12 المتعلق بالجمعيات و تحديدا في الباب الثاني المتضمن لموارد الجمعيات في المواد من 29-38. يعتبر قانون واضح و فعال و ملم بجميع جوانب و طرق استفادة النادي كجمعية رياضية من موارد مالية هامة و استغلالها بصفة قانونية لتنمية النادي و تطوير مستواه للمستوى التنافسي.

السؤال رقم (07): هل يمكن من خلال القانون "رقم: 06/12 المؤرخ في 2012/01/12 المتعلق بالجمعيات و القانون 05/13 المؤرخ في 2013/07/23 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها و القانون الداخلي للنادي و كذا القانون الأساسي للنادي الرياضي مجابهة و الحد الظواهر السلبية و تحقيق رقابة مالية فعالة من شأنها رفع مستوى النادي إلى المستوى التنافسي العالي و ضبط حركة أمواله بصفة قانونية بحتة؟
الغرض منه: معرفة ما إذا كانت مواد القانون 06/12 و القانون 05/13 و القانونين الداخلي و التأسيسي للنادي الرياضي الخاص ، نستطيع بها تحقيق رقابة مالية فعالية لخدمة النادي و تحسن مستواه.
الجدول رقم (28): يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانت مواد القانون 06/12 و القانون 05/13 و القانونين الداخلي و التأسيسي للنادي الرياضي الخاص ، نستطيع بها تحقيق رقابة مالية فعالية لخدمة النادي و تحسن مستواه.

السؤال	الإجابة		المجموع
	نعم	لا	
24	10	0	10
التكرارات	10	0	10
ن المئوية	100%	00%	100%

شكل رقم 26 يمثل تكررات أفراد العينة حول ما إذا كانت مواد القانون 12/06 و القانون 13/05 و القانونين الداخلي و التأسيسي للنادي الرياضي الخاص



- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين رأي مسيري النوادي حول القانون "رقم: 06/12 المؤرخ في 2012/01/12 المتعلق بالجمعيات و القانون 05/13 المؤرخ في 2013/07/23 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها و القانون الداخلي للنادي و كذا القانون الأساسي للنادي الرياضي ، في مجابهة و الحد من الظواهر السلبية و تحقيق رقابة مالية فعالة من شأنها رفع مستوى النادي إلى المستوى التنافسي العالي و ضبط حركة أمواله بصفة قانونية بحتة.
و منه نستنتج أن القانون "رقم: 06/12 المؤرخ في 2012/01/12 المتعلق بالجمعيات و القانون 05/13 المؤرخ في 2013/07/23 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها و القانون الداخلي للنادي و كذا القانون الأساسي للنادي الرياضي ، له دور في مجابهة و الحد من الظواهر السلبية و تحقيق رقابة مالية فعالة من شأنها رفع مستوى النادي إلى المستوى التنافسي العالي و ضبط حركة أمواله بصفة قانونية بحتة.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

1-2 مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الأول والخاص ب: دور الرقابة المالية في تحسين تسيير نوادي كرة القدم والذي يتضمن الفرضية الأولى: للرقابة المالية دور في تحسين تسيير حركة أموال نوادي كرة القدم.

اتضح لنا من خلال هذا المحور أن معظم المستجوبين أدلو بإيجابيات تؤيد وتتماشى مع فرضية هذا المحور والتي تبين دور الرقابة المالية في تحسين تسيير النادي الرياضي ومن بين هذه الإيجابيات نجد الإجابة الخاصة بالسؤال رقم (01) يبين مساهمة عملية تحديد الميزانية و تسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة في تحسين تسييره حيث نجد 80% أجابوا بنعم مقابل 20% أجابوا ب لا، وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري ، أين يبرز أحد سبل نجاح الرقابة المالية و المتمثل في اعتماد الإدارة أو المسير على الطرق العلمية الحديثة في تنظيم و إدارة نشاط الرقابة المالية حسب ما صدر في المجلة العلمية التونسية العدد 28 ، يونيو 1996 م.ص23 حيث تعتبر المحاسبة المالية وسيلة فعالة لتسيير النادي الرياضي باعتباره مؤسسة اقتصادية يجب أن يتوفر فيها عامل إداري مهم، يهتم بالمحاسبة المالية المتخصصة و تصميم محاسبي منظم و دقيق، يصدر تقارير مالية بصفة دورية، يصنف فيها كل من الموارد و الاستخدامات، كما جاء على لسان الكاتب : PEYRELEVADE Jean في كتابه Economie d'entreprise, édition Fayard, France 1989, في الصفحة 43

وفيما يخص (02) يبين مساهمة عملية تسجيل العمليات المالية ضمن دفاتر الحسابات في تحسين التسيير للنادي حيث نجد أن كل المسيرين و بنسبة 100% أجابوا بنعم م ، وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري ، أين يبين أن المناهج العلمية المنتهجة للحصول على البيانات المحاسبية المطلوبة، بغية استقرار النتيجة المحصلة و تطويرها، يعتمد أسلوبين أساسيين هما الأسلوب الإحصائي المعروف بالكشوف المالية، و الأسلوب المحاسبي الذي يعتمد على الدفاتر المحاسبية كما بينه المؤلف PEYRELEVADE Jean في كتابه Economie d'entreprise, édition Fayard, France 1989, في الصفحة 43، و كذلك أدوات الرقابة المالية الذي يعتبر التقارير و الكشوف المحاسبية من الأدوات المهمة كما جاءت في كتاب الاصول العلمية والممارسة الميدانية للمؤلف حجازي ، محمد عباس ص 117 .

وفيما يخص السؤال رقم (04) حول دور عملية الفصل بين المسؤول عن تسجيل العمليات المالية و المسؤول عن المعاملات المالية في تحسين التسيير المالي للنادي حيث نجد أن 80% أجابوا ب نعم مقابل 20% أجابوا ب لا وهذا ما تم الإطلاع عليه في الجانب النظري عند تطرقنا إلى أسلوب الرقابة الداخلية الذاتية أي من المؤسسة أو الإدارة ذاتها بفصل المهام و المسؤوليات حتى تكون عملية الرقابة ذات فاعلية، كما جاءت في كتاب الاصول العلمية والممارسة الميدانية للمؤلف حجازي ، محمد عباس ص 117 .

ومن خلال هذه المناقشة لنتائج هذا المحور يتبين لنا أن الفرضية الأولى قد تحققت والتي مفادها أن للرقابة المالية دور في تحسين تسيير حركة أموال نوادي كرة القدم.

2-2 مناقشة الفرضية الثانية:

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الثاني والمتعلق ب: أثر الرقابة المالية في تطوير مستوى نوادي كرة القدم. والذي يتضمن الفرضية الثانية: للرقابة المالية أثر بالغ في تطوير مستوى نوادي كرة القدم.

اتضح لنا من خلال هذا المحور أن معظم المستجوبين أدلوا بإجابات تتماشى مع فرضية هذا المحور والتي تبين للرقابة المالية أثر بالغ في تطوير مستوى النادي الرياضي ، ومن بين الأسئلة والإجابات التي تأيد ذلك نجد السؤال رقم (01) الذي يبين اعتماد مسؤولي النوادي على خطط مالية مدروسة و منظمة من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف النادي و تطوير مستواه ، حيث أن نسبة 90% أجابوا ب نعم بينما 10% أجابوا ب لا ، ما يدل على المساهمة الفعلية للخطط المالية المدروسة و المنظمة في تحقيق أهداف النادي و تطوير مستواه كما أكده في الجانب النظري في جانب التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية في الأندية الرياضية للكاتبين كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين في كتابهما الجودة و العولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة،صفحة 29.

أما السؤال رقم (02) و الذي تطرق إلى دور الاجتماعات الدورية و الجمعية العامة للنادي التطرق و التدقيق في مختلف العمليات المالية و مراقبتها و المصادقة عليها ، في تحسين نشاط النادي و زيادة الكفاءة في التسيير المالي للنادي ، حيث أن نسبة 90% أجابوا ب نعم ما يدل على الدور الفعال لاجتماعات مكتب النادي الدورية في زيادة الكفاءة في التسيير المالي للنادي و هو ما يؤكد القانون الأساسي للنادي فيما يتعلق بمهام الرئيس ، الأمين العام و أمين المال و الجمعية العام بتحضير التقريرين الأدبي و المالي و عرضهما و المصادقة عليهما.

أما السؤال رقم (03) الذي يعالج فكرة ما إذا كانت عملية تزويد محافظ الحسابات بجميع المعلومات عن مختلف العمليات المالية و مطابقتها مع الوضعية المالية للنادي و مداخيله و المصادقة عليها ، تساهم بفعالية في تحسين مستوى النادي ماليا و عمليا ، فإن نسبة 90% أجابوا ب نعم وهذا ما يدل على مساهمة عملية تزويد محافظ الحسابات بجميع المعلومات عن مختلف العمليات المالية و مطابقتها مع الوضعية المالية للنادي و مداخيله و المصادقة عليها ، في تحسين مستوى النادي ماليا و عمليا ، و يبين السؤال رقم (05) أن هناك تطور في مستوى النادي الرياضي من خلال الرقابة الدورية و المنظمة لحركة أمواله و هذا ما تؤكد نسبة 100% بالإجابة ب نعم، وفيما يخص السؤال رقم (08) الذي يبين أن الرقابة المالية الخارجية تساهم بالتوجيه الصائب لمستوى النادي و رفعه إلى المستوى التنافسي ، حيث أن نسبة 70% يؤيدون هذه الفكرة ومن هنا يمكن القول أن الأمر الرقابة المالية الخارجية تساهم بالتوجيه الصائب لمستوى النادي و الذي تمت الإشارة إليه في الصفحة و المتعلق بالرقابة المالية على الهيئات المعانة بالموقع الإلكتروني: www.arabosai.org/upload/rapport/rapport_152_ar.pdf عند تحديثه عن عملية الرقابة من طرف الجهات المعنية (الجمعات المحلية) لمعرفة ما إن تم توجيهها و صرفها وفقا للبرنامج و الهدف المسطر .

ومن خلال هذه المناقشة لنتائج هذا المحور يتبين لنا أن الفرضية الثانية قد تحققت والتي مفادها أن: للرقابة المالية أثر بالغ في تطوير مستوى نوادي كرة القدم

2-3 مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد عرض وتحليل نتائج المحور الثالث والمتعلق بدور القوانين الحديثة في تحقيق النادي لأهدافه ، والذي يتضمن الفرضية الثالثة: للقوانين الجديدة الخاصة بالرقابة المالية إسهام كبير في بلوغ الأهداف المرجوة من قبل النوادي الرياضية إتضح لنا من خلال هذا المحور أن معظم المستجوبين أجابوا بإجابات تتماشى مع فرضية المحور والتي تبين دور القوانين الحديثة في تحقيق النادي لأهدافه ، ومن بين هذه الإجابات أو الأسئلة السؤال رقم (02) المتعلق بالتعليمية الوزارية الخاصة بالإستغلال المجاني للملاعب مقابل تخفيض أو إلغاء الإشتراكات الشهرية للمنخرطين حيث كانت نسبة المؤيدين هي 80% أجابوا بنعم على هذا السؤال، و هذا ما يؤكد أن هذه التعليمية تخدم مصالح النوادي و تساعده على بلوغ أهدافه.

بالنسبة للسؤال رقم (05) المتعلق بمساهمة مواد القانون 05/13 المؤرخ في 2013/07/23 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها و تحديدا في الباب الثامن المتعلق بالتمويل -مصادره و كفاءته- و سبل مراقبة حركة الأموال داخل التنظيمات الرياضية ، في تنظيم و مراقبة الحركة المالية للنوادي بالتالي تحسن مستواها ، أين كانت نسبة الإجابة ب نعم 100 % ، ما يؤكد تنظيم و مراقبة الحركة المالية للنوادي و تحسن مستواها بفضل هذه المواد القانونية.

بالنسبة للسؤال رقم (07) المتعلق بمساهمة مواد القانون 05/13 المؤرخ في 2013/07/23 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها و القانون 06/12 المؤرخ في 2012/01/12 المتعلق بالجمعيات و القانون الداخلي للنادي و كذا القانون الأساسي للنادي الرياضي، في مجابهة و الحد من الظواهر السلبية و تحقيق رقابة مالية فعالة من شأنها رفع مستوى النادي إلى المستوى التنافسي العالي و ضبط حركة أمواله بصفة قانونية بحتة ، أين كانت نسبة الإجابة ب نعم 100 % ، ما تأثير هذه القوانين في تطوير مستوى النادي و رفعه.

ومن خلال هذه المناقشة لنتائج هذا المحور يتبين لنا أن الفرضية الثالثة قد تحققت والتي مفادها الظروف الاجتماعية والشخصية للمرأة تجعلها غير قادرة على توليها المناصب الإدارية في المجال الرياضي.

ومن خلال هذه المناقشة لنتائج هذا المحور يتبين لنا أن الفرضية الثالثة قد تحققت والتي مفادها أن: للقوانين الجديدة الخاصة بالرقابة المالية إسهام كبير في بلوغ الأهداف المرجوة من قبل نوادي كرة القدم ومن هنا يمكننا القول بأن الفرضية العامة قد تحققت والتي تنص على أن: للرقابة المالية دور فعال على مستوى نوادي كرة القدم في ولاية بسكرة، وهذا بعد تحقيق الفرضيات الجزئية بشكل كلي.

الإقتراحات:

- في ضوء ما انتهى إليه البحث من نتائج تثبت أهمية الرقابة المالية في نجاح نوادي كرة القدم في أداء مهامها و استكمال برامجها وأنشطتها واستمرار تدفق التمويل اللازم لأداء وإنجاز تلك البرامج والمشاريع فاننا نوجه الإقتراحات و التوصيات التالية:
- 1- تسجيل العمليات المالية ،أسبوعيا من مداخل ومخارجات ومختلف العمليات المالية الاخرى وبحضور أعضاء النادي الرياضي .
 - 2-زيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية من خلال تطوير الهيكليات التنظيمية للنادي التي تعاني من ضعف وقصور في تلك الهيكليات إضافة إلى تطوير الأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي وزيادة استخدام الأدوات الرقابية ، وذلك في ضوء الإمكانيات المتوفرة.
 - 3-تحديث القوانين بما يمكن من توفير الأجهزة الرقابية المثلى ، و التي تستطيع المساهمة بدرجة أفضل في تطوير النوادي الرياضية . إضافة إلى تكوين لجان على شتى المستويات من أجل المراقبة الدورية و الميدانية على كفاءات و سبل توجيه أموال هذه النوادي.
 - 4-نظيم دورات تكوينية لابرار الطرق الحديثة المستعملة في التسيير المالي لنوادي كرة القدم بما يكفل و يسهل عملية الرقابة المالية.
 - 5-سن إجراءات قانونية بحق من النوادي التي لا تلتزم بالقوانين والتعليمات الإدارية في التسيير المالي للنادي ولا تتعاون مع الأجهزة الرقابية أو لا تستجيب لتوجيهاتها.
 - 5-تحديد و تعيين محافظي الحسابات من قبل مديريات الشباب و الرياضة و تسخيرهم و فرضهم على النوادي لمسك و تدقيق حساباتهم.
 - 6-يضاف ضمن أعضاء المكتب التنفيذي و إضافة لأمين المال عضو يتكفل بالمعاملات المالية على أن تبقى عملية تسجيل هذه المعاملات من مهام أمين المال (أي الفصل في المسؤوليات).
 - 7-فرض تسليم وصل التسديد للمنخرطين أثناء دفع اشتراكاتهم ، مع تسجيلها ضمن دفاتر الحسابات الخاصة بالنادي و ضرورة تقديمها عند الطلب.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة النظرية حول واقع الرقابة المالية على النوادي الرياضية و التي شملت ثلاثة محاور تمثل في الرقابة المالية، التسيير الرياضي ، نوادي كرة القدم ، ثم ، و بعد ضم الدراسة الميدانية للبحث التي كان هدفها التقرب من أرض الواقع الرقابي لأموال الأندية الرياضية سواء المحصلة من الاشتراكات أو الإعانات، و تحليل معطيات تم الحصول عليها عن طريق استمارات الاستبيان فقمنا بالمقارنة بين نتائج الفصول للدراسة النظرية و مقارنتها بنتائج محاور الاستبيان، أين سمحت لنا كل هذه الخطوات باستخلاص واقع الرقابة المالية على نوادي كرة القدم و مساهمتها الفعلية في نموه و تطور مستواه، أين استخلصنا أن المشرع الجزائري منذ الاستقلال باشر في إدخال تعديلات و سن قوانين جديدة للمجال الرياضي عبر مختلف القوانين كان آخرها القانون 05/13 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية وكذا القانون 06/12 المتعلق بالجمعيات سعيا منه لتطوير الأنشطة الرياضية و تنظيم ممارستها و تسيير حركة الأموال المرتبطة بديمومتها و تطويرها ، كون النوادي حاليا أصبحت مثلها مثل أي مؤسسة اقتصادية لها مداخيل و مصاريف يجب التحكم فيها وفقا لاستراتيجيات و خطط متبوعة برقابة داخلية و خارجية مستغلين في ذلك العديد من الطرق و التي لا تزال تعاني النقص من حيث الضبط الرقابي الصحيح باعتبارها شكلية لا غير .

وفي الأخير نأمل أننا قد قمنا بإلمام موضوع بحثنا قدر المستطاع ليكون نبذة صغيرة تساعد الباحثين في المستقبل على إجراء بحوث تخص الرقابة المالية في المجال الرياضي بصفة عامة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

المصادر :

الجريدة الرسمية :

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد39، القانون رقم 13-05 مؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق يوليو 2013 يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها3-
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد02، القانون رقم 12-06 مؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق ل12 يناير 2012 ، المتعلق بالجمعيات،
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الشباب والرياضة، قرار وزاري في 1996

المراجع :

الكتب العربية

- 4- العوامله ،نائل عبد الحافظ - الإدارة المالية العامة بين النظرية والتطبيق،زهرا للنشر والتوزيع 1995 م، ط3
- 5- إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية تطبيقية، ط2، دار النشر للكتاب، القاهرة مصر، 1998
- 6- إبراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1980
- 7- إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981
- 8- إبراهيم محمود عبد المقصود أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية- نظريات الإدارة وتطبيقاتها، ط1، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003
- 9- أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، التخطيط في المجال الرياضي، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، القاهرة، 2003،
- 10- أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية، دار النهضة العربية، بيروت، 2000
- 11- أحمد نجم: مبادئ علم الإدارة العامة ، إدارة الفكر العربي ، القاهرة ، 1979
- 12- بوميرانز ، فيليكس واخرين . الرقابة المالية في القطاع العام " الكفاءة والتوفير ونتائج البرامج " ترجمة د طارق الساطي
- 13- حجازي ، محمد عباس - المراجعة ، الاصول العلمية والممارسة الميدانية - مكتبة عين شمس 1982

- 14- حسن شلتوت وحسن معوض، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي
- 15- حسين أحمد الشافعي: التخصص الإداري والقانونية في التربية ب ر، ط1، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 2002،
- 16- ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2000
- 17- رشيد ، احمد - نظرية الإدارة العامة _ العملية الإدارية في الجهاز الإداري - دار المعارف بمصر
- 18- رشيد رزواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2008
- 19- سامي عريفج، خالد حسين مصلح: مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر، ط 02، الأردن، 1999
- 20- الشنواني ، صلاح / التنظيم الإداري في قطاع الأعمال / دار المعارف - مصر 1966
- 21- طلعت حسام الدين، مقدمة في الإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997
- 22- عبد الحميد شرف، التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر، مصر، 1998
- 23- عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديد للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002
- 24- عبده علي، صيف السامرائي: طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، بدون طبعة، جامعة بغداد، 1977
- 25- عبسات ذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان الأردن، 1997
- 26- عصام الدين محمد بدوي، كمال أميري: التطور العلمي لمفهوم الرياضة، عمان، 1992
- 27- عصام بدوي وآخرون ، الإدارة في الميدان الرياضي، المكتبة الأكاديمية العربية، مصر. 1991
- 28- عصام بدوي، استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، ط1، مطبعة النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002
- 29- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة: 2001

- 30- فائق حسيني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل، عمان، 2003
- 31- كمال أميري محمد، عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر
- 32- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير أساسيات. وظائف. تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995
- 33- محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكريتي ولؤي غانم الصمدي: الثقافة بين القانون والرياضة، ط1، دار وائل، العراق، 2005
- 34- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، مصر، 1986
- 35- محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 36- محمد قطب راشد، سمير عباس، الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 1997
- 37- محمد مبيدات، محمد أبو ناصر، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية للجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر، ط02، الأردن، 1999
- 38- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم والتربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 39- مروان عبد المجيد إبراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 40- مفتي إبراهيم عماد، التطبيقات الإدارية الرياضية، دار الكتاب للنشر، 1999
- 41- الوقاية من الغش والفساد والكشف عنهما . توصيات المؤتمر السادس عشر للمنظمة الدولية للهيئات العليا للرقابة المالية . م ترجمة د طارق الساطي 1998

مذكرات التخرج :

- 42- نور العقاد: الرقابة المالية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق كلية الإقتصاد، سنة 2009

43- سعاد طيبي : الرقابة على ميزانية الجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، الجزائر، 2002،

المجلات :

44- الموسوعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية ، مجلة الرقابة المالية ، تونس، العدد 28 ، يونيو 1996

45- طلال سراج الغرياني، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة ومحكمة، الرياض، السعودية، ع .(53 ، مارس 1978

46- الموسوعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية ، مجلة الرقابة المالية ، تونس، العدد 28 ، يونيو 1996

47- نصير، نعيم .المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة العامة . مجلة جامعة الملك سعود ،م 3 ، 1991م ص 145 (العلوم الإدارية 1)

المراجع الاجنبية :

48- ”the management challenge” Macmillan . James Higgins publishing company ,USA 1991

49- by south western publishing Aldage and Stearn “Management” co. cincinnati,ohio 2,ED 1991

50- Kathryn. Batrol and David martin “Management” McGRAW-Hill, INC. 1991

51- Richard L.Daft "Management” by dryden press U.S.A 2nd Ed1991

52- Fayol Henri , genera and Industrial Management , New york : Pitman Publishing Corporation

المواقع الالكترونية :

53- الجزء الثامن، دليل الرقابة على الهيئات المعانة،

www.arabosai.org/upload/rapport/rapport_152_ar.pdf

الملاحق :

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

استمارة الاستبيان

بعد التحية :

في إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لانبجاز المذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية فرع الإدارة و التسيير الرياضي ، تخصص :إدارة المنشآت الرياضية ، تحت عنوان :

" دور الرقابة المالية في تسيير النوادي الرياضية "

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجوا منكم اختيار الإجابة التي تناسب آراءكم و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب .

ملاحظة : إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي ، و تأكدوا بأنها لا توجد أجوبة صحيحة و أخرى خاطئة بقدر ما يهمنا رأيكم الشخصي .

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب :

بقار ناصر /أ مساعد أ

براهمي رشيد

2018/2017

المحور الأول: للرقابة المالية دور في تحسين تسيير حركة أموال نوادي كرة القدم.

1. هل عملية تحديد الميزانية و تسجيل العمليات المالية للنادي الرياضي وفقا للقوانين الحديثة للمحاسبة العامة تساهم في تحسين تسييره؟

نعم لا

2. هل تسجيل جميع العمليات المالية للنادي ضمن دفتر الحسابات يساهم في التسيير الفعال للنادي؟

نعم لا

3. هل يتم التصريح بجميع العمليات المالية ضمن دفتر الحسابات و التقارير المالية للنادي؟

نعم لا

4. هل عملية الفصل بين المسؤول عن تسجيل العمليات المالية و المسؤول عن المعاملات المالية تساهم في تحسين التسيير المالي للنادي؟

نعم لا

5. هل توجد أنظمة و تعليمات و لوائح معتمدة عن الرقابة المالية ضمن القانون الداخلي للنادي؟ و عما تنص؟

نعم لا

تنص على ما يلي :

.....
.....

6. هل عملية التصريح بالاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) ضمن دفتر الحسابات و التقارير المالية للنادي تساهم في التسيير الفعال و القانوني للنادي؟

نعم لا

7. فيما يتم استغلال أموال الاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) ؟

.....
.....

8. هل الأموال المحصلة من الاشتراكات الشهرية للمنخرطين (الرياضيين) وحدها كافية لتغطية جميع مصاريف النادي؟

نعم لا

9. كيف يتم ضبط الحسابات المالية ضمن ناديتكم؟

➤ كل شهر

➤ كل ثلاثة (03) أشهر

➤ كل ستة (06) أشهر

➤ كل سنة

10. هل عملية إرسال تقارير دورية مفصلة تتضمن مختلف نشاطات النادي و حركة أمواله للمصالح المعنية بالمتابعة و المراقبة تعتبر رقابة فعالة مساهمة في التسيير الجيد لأموال النادي ؟

نعم لا

هل هذه التقارير مفروضة من قبل المصالح المعنية؟ و ما الغرض منها؟

نعم لا

الغرض منها

هو.....

المحور الثاني: أثر الرقابة المالية في تطوير مستوى نوادي كرة القدم.

1. كمسؤول بالنادي ، هل تعتمدون على خطة مالية مدروسة علميا و منظمة بطريقة فعالة تساهم في التحقيق الجاد لأهداف النادي و طموحاته ؟

نعم لا

2. يتم خلال الاجتماعات الدورية و الجمعية العامة للنادي التطرق و التدقيق في مختلف العمليات المالية و مراقبتها و المصادقة عليها. هل ترى أن لهذه الاجتماعات دور فعال في تحسين نشاط النادي و زيادة الكفاءة في التسيير المالي للنادي ؟

نعم لا

3. هل عملية تزويد محافظ الحسابات بجميع المعلومات عن مختلف العمليات المالية و مطابقتها مع الوضعية المالية للنادي و مداخله و المصادقة عليها ، تساهم بفعالية في تحسين مستوى النادي ماليا و عمليا؟

نعم لا

4. هل التزامكم بتوجيهات و ملاحظات مختلف الأجهزة الرقابية ، سمح بزيادة معتبرة في مداخل النادي؟

نعم لا

5. هل ترى أن الرقابة الدورية و المنظمة للحركة المالية للنادي الرياضي تساهم في استمراره و تطور مستواه؟

نعم لا

6. هل المراجعة الدورية لدفتر حسابات النادي تساهم في استقراره المالي ؟

نعم لا

7. هل المعرفة المستمرة للحالة المالية للنادي تسمح برفع مستواه؟

نعم لا

8. هل الرقابة المالية الخارجية تساهم بالتوجيه الصائب لمستوى النادي و رفعه إلى المستوى التنافسي ؟

نعم لا

المحور الثالث: القوانين الجديدة الخاصة بالرقابة المالية تساهم في بلوغ نوادي كرة القدم لأهدافها.

1. جاء في تعريف النادي الرياضي الهواي حسب القانون 05/13 المؤرخ في 2013/07/23 المتعلق بتنظيم

الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها ، أنه "عبارة عن جمعية ذات نشاط غير مريح...".

هل تعتبرون الاشتراكات الشهرية للرياضيين مجرد مساهمة و مدخول قانوني يتم بها تسديد مختلف المصاريف للنادي ؟

لا

نعم

2. جاء في تعليمة وزارية بداية الموسم الرياضي الحالي 2018/2017 ، أن استغلال الملاعب من قبل النوادي

الرياضية سيكون مجاني ، بغرض الحد من قبض الاشتراكات الشهرية من الرياضيين أو تخفيضها حتى يتسنى للجميع

ممارسة رياضة كرة القدم .هل هذه التعليمة تخدم مصالح النادي ؟

لا

نعم

و هل إعانات الدولة وحدها كافية لسد جميع مصاريف النادي دون اللجوء لفرض الاشتراكات الشهرية على الرياضيين؟

لا

نعم

3. هل هناك موارد مالية اخرى لتمويل النوادي الرياضية لكرة القدم ؟

.....
.....

4. تم في تعليمة وزارية صدرت منتصف شهر أبريل 2015، تحديد ثلاثة (03) نوادي على الأكثر مستغلة للمعب

واحد ، و هذا بغرض توقيف التجارة داخل النوادي و المنشآت الرياضية.

هل أنت "ضد" أو "مع" محتوى هذه التعليمة؟

ضد

مع

إذا كانت الإجابة "ضد" أبرز الأسباب و اقترح حلول علاجية؟

.....
.....

5. في القانون 05/13 المؤرخ في 2013/07/23 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها و تحديدا

في الباب الثامن المتعلق بالتمويل -مصادره و كفاءاته- و سبل مراقبة حركة الأموال داخل التنظيمات الرياضية .

من وجهة نظرك، هل ترى أن هذه المواد القانونية ساهمت و بشكل فعال في تنظيم و مراقبة الحركة المالية لناديكم ، و بالتالي

تحسن مستواه و نموه ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة "لا" أبرز الأسباب و بعض الاقتراحات؟

.....
.....

6. بالنسبة لقانون الجمعيات رقم: 06/12 المؤرخ في: 2012/01/12 المتعلق بالجمعيات و تحديدا في الباب الثاني المتضمن لموارد الجمعيات في المواد من 29-38. من وجهة نظرك، هل تعتبره قانون واضح و فعال و ملم بجميع جوانب و طرق استفادة النادي كجمعية رياضية من موارد مالية هامة و استغلالها بصفة قانونية لتنمية النادي و تطوير مستواه للمستوى التنافسي؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة "لا" أبرز الأسباب و اقترح بعض الحلول؟

.....
.....

7. هل يمكن من خلال القانون رقم: 06/12 المؤرخ في 2012/01/12 المتعلق بالجمعيات و القانون 05/13 المؤرخ في 2013/07/23 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية و الرياضية و تطويرها و القانون الداخلي للنادي و كذا القانون الأساسي للنادي الرياضي مجابهة و الحد الظواهر السلبية و تحقيق رقابة مالية فعالة من شأنها رفع مستوى النادي إلى المستوى التنافسي العالي و ضبط حركة أمواله بصفة قانونية بحتة؟

لا

نعم