الرقـــابة

- الخطوات الأساسية لعملية الرقابة

- خصائص نظام المراقبة الجيد

الرقابة

تمثل الرقابة الحلقة الأخيرة فى سلسلة العملية الإدارية، وهى تشمل مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة، واتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية فى حينها.

فالمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالعملية الإدارية فى مراحلها المختلفة، لا يمكن أن تحقق نجاحًا مؤكداً إلا من خلال تطبيق المبادئ والمفاهيم الرقابية بفعالية.

بمعنى أن الأهداف المخططة بدقة، والتنظيم القوى والتوجية الكفء، كلها عمليات أساسية لضمان النجاح ولكن فرصة نجاحها تكون أكبر إذا اعتمدت على نظام رقابى قوى.

وترتبط الرقابة ارتباطًا وثيقًا بالتخطيط، فالتخطيط يعتبر متطلبًا أساسيا لرقابة فعالة فمن البديهى أن الرقابة قياس لمدى التقدم نحو الأهداف التى حددها وصاغها التخطيط، كما أنها قياس لطرق وأساليب الأداء التى حددت لتحقيق هذه الأهداف.

وتساعد عملية وضع معايير للأداء فى أى تخطيط على إيجاد المادة الخام لعملية الرقابة، فالرقابة عملية تهتم بالأداء الإدارى بالمقام الأول.

وبغض النظر عن الأسلوب الذى تؤدى به الرقابة، فإنه يجب أن تتصف بالديناميكية، بمعنى أن تتكيف مع عمليات التغيير التى تحدث فى الأهداف وأساليب تنفيذها وفقًا لظروف المنظمة فلا يمكن أن تتغير سياسات ناد من الأندية تجاه موسم رياضى لظروف ما ألمت به دون أن يتغير نظام المراقبة وفقًا لهذه التغيرات.

وتلعب عملية الرقابة دوراً أساسيا فى التمييز بين الأهداف الفردية أو الشخصية والأهداف العامة للنادى، بالتأكيد على أن أداء الأفراد يوجه نحو تحقيق

الأهداف العامة، كما أنها تعمل على التقويم المستمر للأداء خاصة إذا ما استجدت عوامل لم يكن التخطيط قد تنبأ بها، وبالتالى فهى تساعد على تحديد شكل الأداء بين أداء فعلى وأداء مطلوب.

ففى كثير من الأحيان نجد أن المجلس الأعلى للشباب والرياضة قد رفض سفر فريق من الفرق للمشاركة فى بعض اللقاءات مع بعض الدول الأجنبية، رغم أن اتحاد اللعبة يرى أن السفر ضمن خطة إعداد الفريق.

وبدراسة تفاصيل الموضوع من خلال جهاز رقابى واعٍ لأبعاد الموضوع، يجد المجلس نفسه أمام ضرورة رفض السفر ترشيداً للإنفاق خاصة وأن البعثة تضم عدداً من الإداريين يعادل ضعف الفريق، فإذا كان الهدف هو إعداد الفريق وفقًا لتخطيط الاتحاد فكيف يمكن أن يكون تشكيل البعثة على هذا النحو؟

هذا بالإضافة إلى أن توقع الإنحرافات فى الأداء، من الممكن أن يكون عاملاً واقيًا ومانعًا نساعد به الرقابة على منع الوقوع فى الانحراف عن الأهداف العامة، وهو ما يطلق عليه بالرقابة الوقائية، ومثل هذا النوع من الرقابة هو ما تفتقده المنظمات الرياضية، فالمسألة ليست فى كشف أخطاء الأداء التى يترتب عليها انحراف عن المسار المحدد للإجراءات، بقدر ما هى محاولة تجنب هذه الاخطاء وتقويمها أولا بأول.

ومن خلال المناقشة السابقة فإنه يمكن تعريف الرقابة بأنها «جهد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة وتصميم نظم التغذية الرجعية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلى بتلك المعايير المحددة سلفًا وتحديد الانحرافات وتحديد دلالاتها ومؤشراتها واتخاذ الاجراء التصحيحى المطلوب الذى يضمن أن جميع موارد المنظمة الرياضية تستخدم بأكثر الطرق الممكنة، من كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف.

الخطوات الأساسية لعملية الرقابة:

من مفهوم الرقابة الذى أوردناه، سوف نلاحظ أن عملية الرقابة تنقسم إلى:

١ - وضع معايير وطرق لقياس الأداء.

٢ - قياس الأداء الفعلى.

٣ - مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير.

٤ - اتخاذ الإجراء التصحيحى.

وبغض النظر عن صعوبة أو سهولة تصميم نظم رقابة باختلاف أوجه النشاط فى أى منظمة رياضية، فإن المسألة لا تخرج عن كونها معدلات، وقياس أداء، ومقارنة الأداء الفعلى بهذه المعدلات وإجراءات تصحيحية.

ولعل من أصعب المجالات التى يمكن أن تطبق فيها النظم الرقابية، تلك المجالات التى تتعامل مع المتغيرات المرتبطة بالأداء البشرى فى المجال الرياضى، فما أسهل أن يقاس الأداء فى إنتاج أى منتج صناعى ومقارنة الأداء بمعدلات الكمية والوقت ومقاييس الجودة.

أما بالنسبة لرقابة الأداء البشرى فى المجال الرياضى، فمن الصعوبة وضع معايير وطرق للقياس لها نفس موضوعية المعايير الأخرى، فما تشمله عملية التغيير المستهدفة من جوانب بدنية ومهارية ونفسية واجتماعية، لا يمكن قياسها وتقويمها إلا من خلال مظاهر تطبيقها.

ومع صعوبة هذا الإجراء، فإن العديد من علماء التربية وعلم النفس الذين عملوا فى لجان وضع مناهج التربية البدنية والرياضة، يرون أن أكثر المجالات المكونة للهدف التربوى العام قابلية للقياس والتقويم، هو ذلك المجال الذى يرتبط بالأداء الحركى بدنيًا ومهاريا وأنه يمكن الاستدلال من نتائجه على باقى الجوانب المكملة للعملية التربوية والتى يصعب قياسها لأسباب عديدة من أهمها عدم توافر الطرق الدقيقة للقياس.

ولكى تبدو عملية الرقابة موضوعية وفعالة، هناك عدة تساؤلات يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند وضع نظام رقابى، فمتى وأين ينبغى أن يتم تقييم الأداء؟ ومن الذى يقوم بعملية التقييم، وما هى المعايير التى تستعمل فى التقييم؟ وكيف يمكن القيام بالعملية كلها فى وقت مقبول؟ وإلى من ينبغى أن تقدم نتائج التقييم؟

إن تناول فكرة الرقابة على أى أداء يجب أن يبدأ أولاً بالإجابة عن هذه التساؤلات.

١- و ضع معايير وطرق لقياس الأداء:

إن معظم الأهداف التربوية للمنظمات الرياضية هى أهداف تتخذ شكل الشعارات التى يصعب قياس مدى تحقيقها، وبالتالى فإن وضع معايير وطرق قياس الأداء بهدف تحقيق الشعارات يمثل مشكلة رئيسية فى تقويم الأداء فى مجال عمل المنظمات الرياضية.

إلا أنه يمكن القول بأن الأداء الإدارى فى هذه المنظمات من الممكن أن توضع له أسس ومعايير تقويم أداء، تنطلق أساسًا من طبيعة ونوع الوظيفة المطلوب تقويم الأداء فيها، كما هو الحال فى مجال الخدمات.

فأى عضو عامل بأى ناد رياضى يحتاج إلى مجموعة من الإجراءات التى لو تمت بمعدلات مقبولة اعتبر ناديه مثاليًا. ومن أهم هذه الإجراءات على سبيل المثال:

١ - اجراءات التعامل مع الجهاز الإدارى.

(تسديد الاشتراكات - استخراج البطاقات ... الخ).

٢ - اجراءات الاستفاده من خدمات النادى.

(غرف خلع الملابس - حمام السباحة - الملاعب ... الخ).

فإذا ما تمت هذه الاجراءات بمستوى جودة عال وفى وقت قصير أو فى وقت مقبول، كان الأداء من وجهة نظر العضو أداءً مثاليا، ولكى تصل إدارة النادى إلى مثل هذا المستوى من وجهة نظر غالبية الأعضاء، فإن ذلك يستوجب وجود اجراءات رقابية على كل ما يقدم من خدمات وتوضع معايير للحكم على مستوى الأداء فيها فى ضوء الخصائص والمواصفات التى يجب أن تتوافر فى الخدمة المعينة.

وتسعى إدارة النادى دائمًا للبحث عن البديل الذى يحقق مستوى خدمة أعلى،

وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالى:

ما هو الأداء الذى يُقبل كأداء مثالى؟

وفى الإجابة عن مثل هذا السؤال الذى يجب أن يوضع نصب أعين الإدارة فى كل موقف يجب ملاحظة ما يلى:

- الخصائص المميزة للأداء الجيد والتى يمكن أن يكون منها (الجودة - الوقت - التكلفة- الموارد).

- معدلات الإنجاز بالنسبة لكل خاصية.

٢ - قياس الأداء:

تتميز الرقابة بتكرار عملية قياس مستوى الأداء، وذلك وفقًا لنوع النشاط الذى يتم قياسه، وتتنوع طرق قياس النتائج بتنوع الأنشطة، ويعتبر قياس الأداء للرقابة فى المنظمات الرياضية من الموضوعات الصعبة التى تتطلب أنواعًا مختلفة من المقاييس التى تقيس مستوى الأداء الإدارى بمختلف جوانبه، ويعترض مثل هذا النوع من القياس عدة مشكلات من أهمها:

أ - الحاجة إلى المهارة : فهناك العديد من البيانات التى يمكن أن تتوفر بسهولة ويمكن الاستعانة بها فى قياس الأداء، إلا أن تحديد نوع البيانات وكيفية توظيفها فى عملية الرقابة تتطلب مهارة عالية فيمن يقومون بقياس الأداء للرقابة.

ب- الاعتماد على كل من القياس الكمى والكيفى: فإلى جانب القياسات الكمية، هناك بعض القياسات الكيفية التى قد تفيد نتائجها فى تحديد مستوى الأداء، والكشف عن نواحى الضعف وأوجه القصور.

جـ- استخدام نظام تشخيص الأعراض: حيث يجب دراسة الأعراض المصاحبة للأداء دراسة تفصيلية، وحتى لو كان القياس صعبًا، فإن ملاحظة الأعراض التى قد تتمثل فى بعض الدلالات والمؤشرات من الممكن أن تساعد فى عملية الرقابة، الأعضاء عن حضور اجتماعات الجمعية العمومية من

المؤشرات التى يمكن الاستدلال منها على فاعلية النظام الإدارى بالنادى.

د - استخدام العينات: فى كثير من الأحيان يصعب العمل مع التجمعات الكبيرة، لذا فإن من طرق القياس خاصة فيما يرتبط باتجاهات أفراد أى منظمة رياضية نحو سياسة أو توجه معين للنادى هو استخدام عينات تمثل المجتمع، وتعد هذه الطريقة من أفضل الطرق التى تعطى للإدارة العليا صورة حقيقية عن الواقع، فإذا ما اختيرت العينات بالمواصفات العلمية الصحيحة أمكن الحصول على بيانات ذات قيمة كبيرة فى عملية المراقبة.

٣ - اتخاذ الإجراء التصحيحى:

قد يتمثل الإجراء التصحيحى فى إدخال بعض التعديلات فى نشاط أو أكثر من أنشطة العمل الإدارى، كما قد يتطلب تعديلا فى المعايير المستخدمة لقياس الأداء، فالمسألة لا تقف عند حد رصد الانحرافات، وإنما تمتد إلى كافة جوانب العملية الرقابية فقد يكون أساس الانحراف هو الأداء أو قد يكون من ناحية أخرى عدم تناسب المعايير المستخدمة فى قياسه.

خصائص نظام المراقبة الجيد:

يتميز نظام المراقبة الجيد بالخصائص التالية:

١ - الكشف الفورى عن الانحرافات، حيث ان النظام الجيد للرقابة هو النظام الذى يعمل على منع حدوث الانحرافات، إلا أن مثل هذا الأمر يصعب تحقيقه فى العديد من الأنشطة ومنها القطاع الرياضى، فالانحراف عن المسار غالبًا ما يستدل عليه بعد ظهور النتائج، لذا فإن أى بيانات عن أى موضوع مهما تضاءلت قيمتها، يجب أن تصل فوراً للإدارة العليا حتى يمكن أن نتدارك الانحراف قبل وقوعه.

٢ - يجب أن يعكس نظام الرقابة طبيعة وحاجة النشاط الذى يتم مراقبته: فمن أنجح نظم الرقابة تلك النظم التى يتم تفصيلها، لكى تتناسب مع نوع النشاط، فمن الطبيعى أن نظام الرقابة لأى نشاط من أنشطة النادى يختلف باختلاف

مكونات ومظاهر هذا النشاط، فنظام مراقبة العمل فى حمام السباحة مثلاً يختلف كثيراً عن نظام مراقبة الجهاز الإدارى أو الجهاز الفنى لأى لعبة.

٣ - النظرة المستقبلية: فعلى الرغم من أن نظام الرقابة يعتبر مثاليًا عندما تكون الرقابة لحظية فإن طبيعة العمل الإدارى تفرض وجود فترة زمنية بين وقوع الانحراف والإجراء التصحيحى، لذا يجب عمل نظام الرقابة الذى يمكن من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها حتى وإن تضمن ذلك نسبة من الخطأ، فوجود نسبة خطأ أفضل من وقوع الانحراف دون التنبؤ به.

٤ - الموضوعية: حيث على الرغم من أن الإدارة فى المجال الرياضى تخضع إلى الكثير من الأحكام الشخصية واجتهادات المدعين، إلا فانه يجب أن توضع معايير ثابتة وموضوعية قدر الإمكان لقياس أداء الأفراد والمنظمات.

٥ - المرونة: حيث يجب أن يتصف نظام الرقابة بالقدرة على التطبيق فى الظروف المختلفة، فيمكن توفير عنصر المرونة عن طريق الخطط البديلة للمواقف المحتملة، وفى حقيقة الأمر لا يمكن أن يحدث ذلك إلا من خلال مرونة فى التخطيط بما يسمح بتنوع نظم المراقبة.

٦ - العنصر الاقتصادى فى الرقابة: حيث يجب أن تتم دراسة نظم الرقابة بأسلوب اقتصادى بمعنى أن تحدد تكلفة النظام فى ضوء ما يحققه من عائد رقابى وفقًا لنوع النشاط، وعمومًا فإن المسألة نسبية ويتوقف تقديرها على مدى حساسية النشاط الذى تتم مراقبته.

٧ - وضوح الرقابة ووضوح الإجراء التصحيحى: بمعنى أن يكون نظام الرقابة واضحا وبسيطًا حيث قد يؤدى تعقيد نظم المراقبة إلى عدم فهم إجراءاته وبالتالى عدم جدواه، هذا بالإضافة إلى أن فعالية النظام الرقابى لا تقف عند حد كشف الانحراف ولكنها تمتد إلى بيان الانحراف تفصيلاً وتحديد المسئولية وإجراء التصحيح المناسب.

ومن أكثر المجالات التى يظهر فيها دور الرقابة فى أى منظمة رياضية مجال الشئون المالية والمحاسبية حتى أصبح من العرف السائد فى مجال المنظمات

الرياضية، أن يتولى نظم الرقابة أفراد من هذه التخصصات، إلا اننا نود الإشارة إلى أن الانحرافات التى يمكن للجهاز الرقابى متابعتها لا تقتصر على النواحى المالية والمحاسبية فقط فهناك العديد من الأنشطة التى تمارس داخل المنظمة الرياضية التى يمكن كشف الانحراف فيها إذا ما توافرت المعايير الثابتة وطرق القياس الموضوعية.