

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات المرتبطة

- الإدارة
- أهمية الإدارة للمجال الرياضي
- التخطيط
- أهمية التخطيط للنادي الرياضي
- التنظيم
- السلطة
- التنسيق
- أهمية التنظيم للنادي الرياضي
- التوجيه
- القيادة
- أهمية التوجيه للنادي الرياضي
- الدافعية
- الاتصال
- الرقابة
- أهمية الرقابة للنادي الرياضي
- اتخاذ القرار
- ماهية النادي الرياضي وأهدافه
- النشاط الرياضي
- أولياء الأمور
- التمويل
- وظيفة التمويل
- علاقة التمويل بالرياضة
- المخالفات المالية والإدارية بالأندية الرياضية
- الدراسات المرتبطة
- التعليق على الدراسات المرتبطة
- الاستفادة من الدراسات المرتبطة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات المرتبطة

الإدارة :

تعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع ؛ فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والأيدولوجية والاجتماعية ، وإلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل. (٥٢ : ٧)

وتعتبر الإدارة من العلوم التي تحتل مكانة رفيعة في الدول المتقدمة، وتزداد أهميتها بالأعمال والحاجات في مجال المناشط البشرية واتساعها، مما يتطلب تنظيماً دقيقاً لهذه الأعمال؛ حتي يمكن إنجازها، بأقل جهد وأسرع وقت وبأكبر كفاءة ممكنة ، ويتسم العصر الحديث بالتقدم السريع في كل مجالات الحياة، ومع ازدياد هذا التقدم زادت الحاجة إلى علوم الإدارة لتحقيق أهداف هذا التقدم، بغرض الوصول إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ولذا أصبح الاهتمام بالإدارة يعكس الاهتمام بتنظيم حياة الفرد في المجتمع الحديث ؛ لذا فقد اتجهت أنظار العلماء والباحثين إلى بحث التنظيم الإداري ومبادئه بهدف الوصول إلى النظام الأمثل الذي يحقق الأهداف في أسرع وقت، وبأسهل الطرق، وأقل التكاليف (٩ : ٢٦) .

وينبغي التفكير في الإدارة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة تستخدم بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة بناءة ، والإدارة تتكون من وظائف أساسية محددة ، وهؤلاء الذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون أو أعضاء مجالس الإدارات أو القادة المنفذون ، ولتحقيق غرض ما لابد من جمع العقل المفكر والأفراد والموارد والأدوات واستخدام الزمن والمكان للوصول إلى الهدف؛ وبعدها يتركز الاهتمام علي تحقيق الأهداف الموضحة . (٢٩ : ٣) .

والإدارة هي تحقيق الأهداف بأداء بعض العمليات التي تهئ مناخاً مناسباً للعمل والإنتاج. وفكرة الأنشطة الإدارية وما تتضمنه من عمل مادي وفكري ويطلق علي تلك الأنشطة الإدارية تعبير " العملية الإدارية " تعبيراً عن صفة الاستمرارية والتدفق في تلك الأنشطة فهي لا تمثل أعمالاً منفصلة عن بعضها مستقلة بذاتها ، والأعمال الإدارية مادية كانت أم فكرية ترتبط ببعضها ويؤثر كل منها في الآخر، والعملية الإدارية تمثل سلسلة من عملية اجتماعية لأنها

تتصل أساساً بأهداف إنسانية وتتم من خلال العمل الإنساني ، فالإدارة عملية مستمرة ولها أهداف متجددة دائماً يسعى التنظيم إلي تحقيقها . (٢٣ : ٣٨)

ويعرف سيد الهواري الإدارة بأنها ذلك العضو - في المؤسسة - المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها، فإذا كانت المؤسسة هي النادي الرياضي الذي وجد لتحقيق نتائج للأنشطة الرياضية فالإدارة هي (مسئولية وتكليف)، مسئولة عن تحقيق نتائج، وليس لها أهمية في ذاتها، وإنما أهميتها مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها المؤسسة وتكليف ضمني من المجتمع باستخدام موارده المادية والبشرية لتحقيق نتائج وأهداف النادي (٢٨ : ٧) .

ويتفق كلا من دونلي و جيسون وإيفانسفش Donnelly , Gison , Ivancevich أنها تتبع الأنشطة التي توليها شخص أو أكثر من أجل تنسيق أنشطة الآخرين، بغرض تحقيق النتائج التي يصعب تحقيقها من قبل شخص واحد . (٦٦ : ٣٠، ٣١) .

ويرى ميس جويت وجيم باستن (١٩٨٦ م) أن الإدارة هي العملية الاجتماعية لتحقيق الأهداف المتداخلة لاختيار الاستراتيجية المناسبة، ورؤية من أجل توجيه العمل والتحكم في الأداء، وتوجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة (٨٦ : ٨) .

ويوضح فايول " Fayol " في تعريفه للإدارة : بأنها التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ، بينما يشير دافيس " Davis " في كتابه أسس الإدارة العليا إلى أن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية علي مديري التنفيذ ، كما يؤكد فريدريك تايلور " Taylor " على أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها ثمناً . (٥٠ : ٧ ، ٨)

بعد استعراض التعريفات السابقة، يتفق الباحث مع سيد الهواري في تعريفه للإدارة ويرى أنه الأنسب، والتي توضح أن الإدارة هي العملية التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وأسرع السبل من خلال أفراد مؤهلين يعملون في مستويات إدارية تسمح بالتنسيق بينهم في ضوء سياسات عمل واضحة.

أهمية الإدارة للمجال الرياضي :

ويذكر مفتي ابراهيم (١٩٩٩م) أن الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة علي مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين ، ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدماً في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة؛ تتماشى مع متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها وأعلى مستوياتها ، وإن الإدارة الرياضية بشكل عام في حاجة لإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي وتحويله من فكر إداري تقليدي ، إلي فكر إداري حديث، يتماشى مع متطلبات المنتج الرياضي في القرن الحادي والعشرين . (٦٧ : ٢١)

ونظراً لأهمية الرياضة في العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها؛ فقد أصبحت تستند إلي حقائق ومبادئ علمية ، فكان لزاماً أن تلجأ إلي الإدارة كعلم وفن لإدارة مختلف الأنشطة الرياضية علي مستوى الدولة وعلي أحدث الأسس والنظريات العلمية (٤٨ : ١٢-٢٢)

ان عمل الإداريين والمدربين والمشرفين الرياضيين والعاملين وكذلك أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية يشتمل علي نواح إدارية ، لذلك فإن إلمامهم بالأسس العلمية وبالفنون الإدارية إنما يساعدهم علي أداء عملهم بطريقة أكثر كفاءة ، وتتمثل هذه المهام في التخطيط للفرق الرياضية ، وكتابة التقارير والمشتريات، وتقويم الأعمال التي تمت ، وبناء عليه فإن الإدارة في المجال الرياضي ملتزمة بعدة التزامات أساسية في تحقيقها للنتائج وهي : (٦٥ : ٣٠)

- الالتزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة .
- الالتزام باستخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن استخدام .
- الالتزام بالاستمرارية وتحقيق توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل .

وقد اعتمدت الإدارة الرياضية فترات سابقة علي القيادات في العمل التطوعي دون تأهيل علمي كاف، إلا إن النصف الثاني من القرن العشرين قد شهد تطوراً كبيراً، وحدد للإدارة الرياضية مناهج وساعات دراسية، وأعد لها الخبراء المتخصصين؛ حتى صارت مجالاً متميزاً للدراسة والبحث.

وتتطلب الإدارة الرياضية تنمية وتأهيل القيادات الرياضية في أربعة مجالات أساسية هي: (٦٨ : ٢١)

- تخطيط النشاط الرياضي - خاصة التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل - لكافة الأنشطة الرياضية.

- تنظيم النشاط الرياضي، وحصر الإمكانيات الرياضية المتاحة، وتوظيفها بشكل يتناسب واحتياجات النشاط الرياضي .

- توجيه العاملين ، من خلال تنمية مهارات الاتصال والمهارات القيادية ودوافع النشاط الرياضي لتحقيق الأهداف المخطط لها .

- الرقابة والمتابعة للنشاط الرياضي، بغرض التأكد من تحقيق الأهداف المخطط لها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار الرياضي - إذا لزم الأمر -، وبناءً على ما سبق فإن الإدارة الرياضية يمكن أن تساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وفعالية الأداء الرياضي على المستويين المحلي والعالمي.

وتفرض الإدارة في المجال الرياضي أهدافاً طموحة، وتجمع وتوفر لها كل ما تحتاج إليه من موارد مادية وإمكانات بشرية، وتسعي إلى توجيه الجهود تجاه التحقيق الأملئ لتلك الأهداف، وفي سبيل ذلك تعمل على التعرف على المشكلات والمعوقات والتنبؤ بالاحتمالات والظروف المتوقعة، لذا فهي تهتم - في المقام الأول - بالتخطيط لأعمالها وتضع معاييراً لطرق وإجراءات العمل أكثر تقدماً وتطوراً، لذا فهي تعمل دائماً لتنمية موارد جديدة تضعها باستمرار موضع الاستغلال المثمر، فمن خلال تحديد أهداف المؤسسات والبرامج والتخطيط الجيد لها وتنظيمها تنظيماً يتفق مع تحقيق الأهداف والتنسيق بين الأفراد والتنظيمات المختلفة والتوجيه الجيد والتقييم الشامل؛ يستطيع الإداري أن يحقق الكثير من الأهداف المطلوبة . (٦٤ : ٣٧)

ويري علي عبد المجيد عبده أن أهمية الإدارة تكمن في معالجة المشاكل الإدارية الناجمة عن عدم استقرار القيادات الإدارية في مناصبها، وانعكاس ذلك على خططهم وتنفيذها وبالتالي فإن عدم توافر عنصر الاستقرار وتحول الجهود الإدارية إلى مجرد حل المشكلات اليومية فضلاً عن عدم إعداد القيادات الإدارية الفعالة، واختيار القيادات الإدارية على أساس الكفاءة الإدارية والتخصص المهني الدقيق ينتج عنه عدم استعداد الأفراد للالتزام بالنظام المحدد والتصرف بمبدأ عدم الثقة وعدم المرونة وبالتالي تصبح اللوائح هدفاً وليس وسيلة لتحقيق الأهداف . (٤٠ : ٣٠)

وتلعب الإدارة دوراً هاماً ورئيسياً في جميع مجالات الرياضة، سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية، ومن أهم العوامل التي تبرز أهمية الإدارة أنها مظهر من مظاهر التربية التي تعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي الذي يتم تحت إشراف قيادة واعية تهدف إلى تحقيق أسمى القيم الإنسانية أو تعديل السلوك، أو تحقيق النمو الشامل للفرد، وهذه الأهداف يمكن اعتبارها هدفاً عاماً للرياضة، كما أن الإدارة تعدّ نشاطاً حتمياً وحيوياً لكل جهد جماعي، فهي التي تتوج الجهود الإنسانية بالفاعلية والجدوي، فمجهودات الجماعات تحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة، حتي تحقق الأهداف المطلوبة، ويعني هذا أن وجود عدد من الأفراد الرياضيين والمدربين وتوافر المال لا يكفي لأن تحقق المنشأة الرياضية أهدافها فمدير النادي الذي لا يخطط ولا ينظم ولا يوجه خطته لن يكون قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة . (٣٣ : ٢٣)

وقد حدد فايول Fayol عدداً من المبادئ العامة والمهمة في الإدارة تتلخص في الآتي : (٦٤ : ٢٧-٢٩)

- مبدأ تقسيم العمل : فمن الأهمية لنجاح أي مشروع أن يقسم العمل فيه، وذلك لرفع كفاءة العمل ونتاجيته .

- مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة : ويرى فايول Fayol أن هذين العنصرين مهمان في الإدارة فالمسؤولية نتيجة طبيعية للسلطة، ومن المهم وجود تعادل بين السلطة والمسؤولية .

- مبدأ النظام أو الانضباط: وهو يعني إطاعة الأوامر، وتنفيذها وتنفيذ القرارات المتخذة .

- مبدأ وحدة الأفراد ووحدة القيادة : وهذا المبدأ يؤكد على أن المعلومات والقرارات والأوامر يجب تلقيها من رئيس واحد فقط هو الرئيس المباشر .

- مبدأ وحدة التوجيه : وهو يعني وجود رئيس واحد وهدف واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة .

- مبدأ أولوية المصلحة العامة : وهو يعني أن المصلحة العامة يجب أن تأتي قبل المصالح الفردية .

- مبدأ المكافأة : أي أن العمال يجب أن يكافئوا على أعمالهم، ويجب أن تتوازن المكافأة مع الجهد المبذول.

- مبدأ المركزية : هذا المبدأ يعني تركيز سلطة اتخاذ القرار في جهة واحدة، و توزيع هذه السلطة علي أكثر من جهة وهذا يعني اللامركزية ، وهذا التوزيع تحدده طبيعة المنظمة، والأعمال المتخذة فيها والمستوي الإداري .
- مبدأ تدرج السلطة أو تدرج القيادة : هذا المبدأ يؤكد علي تسلسل السلطة من الأعلى إلي الأسفل في التنظيم الإداري، وأنه من الضروري توضيح تسلسل السلطة بحيث لا يحدث تجاوز للرئيس المباشر في الاتصالات .
- مبدأ النظام أو الترتيب : وهذا يعني ترتيب كل شيء، ووضع كل فرد في مكانه المناسب.
- مبدأ العدالة أو المساواة : وهذا يعني معاملة الإدارة للعاملين في المشروع أو المنظمة في إطار من المساواة، لتشجيعهم علي العمل مع عدم إغفال مكافأة المجد .
- مبدأ الاستقرار للعاملين أو الاستقرار الوظيفي : ويعني أن الموظفين أو العاملين في المنظمة يجب أن يستقروا لفترة كافية في مجال عملهم حتي يستطيعوا الإنتاج .
- مبدأ الابتكار أو المبادأة : وهذا يعني إعطاء الموظفين الفرص للابتكار والتفكير في وضع الخطط، ومشاركتهم في تقديم تصوراتهم وأفكارهم إلي الإدارة .
- مبدأ روح الفريق : وهذا يؤكد على أهمية دفع الإدارة للعاملين إلي تنمية روح الفريق لديهم ودعم هذه الروح لزيادة الإنتاج .

وقد أكد هنري فايول Fayol علي أن هذه المبادئ قد لا تكون شاملة وهي لا تعتبر جامدة، وإن الظروف المختلفة قد تستدعي اختلافات في التطبيق .

- وتتمثل عناصر الإدارة في : (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - اتخاذ القرار)

التخطيط Planning

يُعد التخطيط من أهم عناصر العملية الإدارية، وهو يأتي كأول خطوه يقوم بها أي شخص أو جهاز مسئول عن مؤسسة أو تنظيم أو برنامج، وبدون التخطيط من الصعوبة بمكان القيام بباقي الوظائف الإدارية. (٦٤ : ٤١)

ففي الوقت الحاضر، يعمل المديرون في اقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء، وهذا التغيير يحدث في كل مجالات الإدارة . (١ : ٢٣)

والتخطيط في صورته الايجابية منهج أو مدخل لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا المنهج لكي يكون فعالاً ومجدياً يلزم أن يكون مفهوماً ومقبولاً من رجال السياسة والمنفذين، وهو يعني عملية يشترط لنجاحها وجود مخططين متخصصين أحسن تدريبهم ولديهم الإمكانيات المالية اللازمة ويمتازون بنفاذ البصيرة والحيوية، وموجهين للصالح العام . (١ : ٢٣ ، ٢٤)

ويعرفه فايول Fayol بأنه "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والإستعداد له" . ويشير هودجي Hodgetts بأنه " التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناءً علي توقعات، وعمل البرامج التنفيذية لها " . (٦٧ : ٢٧)

أما جورج تيري George Terry فيرى أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بالحقائق المتعلقة بالمستقبل، واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل والتي يعتد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " (٥٢ : ٢٨)

ويذكر إبراهيم عبد المقصود: أنه "استقراء للمستقبل من خلال إمكانيات الحاضر وخبرات الماضي، والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة، وضع بدائل لأية صعوبات محتملة، عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة"، ويرى علي السلمي "أن التخطيط يهتم بتحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلي تحقيقها، ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، آخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع " ، ويعرفه إبراهيم سعد الدين " بأنه مجموعة الأنشطة والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلي ، وإن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين " . (١ : ٢٤ ، ٢٥)

ويرى الباحث أن التخطيط في المجال الرياضي - الأندية الرياضية - هو تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية والإجرائية، متضمنة السبل والموارد والتوقيات اللازمة لتحقيقها. وهو ما يستلزم معلومات وبيانات وخبرات فريق عمل لديه استيعاب شامل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على تحقيق أهداف النادي.

وتظهر الضرورة إلي أهمية التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة في العمل الإداري للتغير وزيادة الوقت. ومن ثم تظهر للإدارة عده بدائل للتنفيذ، ومن

الصعب معرفة البدائل التي سوف يتم اختبارها لحل المشكلات المتوقعة وتناسبها مع الظروف الخاصة بالمنشأة، وإذا كان احتمال عدم التأكد من اختيار البدائل كبير فإنه لابد للإدارة من اختيار أحسن هذه الطرق وأنسبها لظروف المنشأة . (٤٠ : ٦٣)

والتخطيط يساعد على توحيد نوعيات العمل المبذول، وتحقيق روح الفريق في العمل الجماعي ، وتحديد المشكلات المتوقعة حدوثها، والعمل على الاستعداد لمواجهةها وتلافيها قبل حدوثها أو التعامل معها ، كما إن التخطيط هو المحدد الأساسي والدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب استخدامها من حيث الكم والنوع سواء أكانت موارد بشرية أو مادية ، والعمل على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية والوقت اللازم لأداء كل منها، ومنع الازدواج بينها ، وتتابعها وانسيابها بسهولة وبالتالي تحقق الأهداف بأسرع وقت وأقل تكلفة، فالتخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتي المجالات ويحدد مساره، وبدونه تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف . (٤٥ : ٢٩٤)

من أهم مزايا التخطيط الجيد ما يلي: (١ : ٢٥)

- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال، وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا إلى تحقيقها.
- بيان جميع الموارد اللازم استخدامها كمياً ونوعاً، وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- المساعدة في التخلص من المشاكل والعمل على تلافيها قبل حدوثها، مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
- التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد.
- الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
- التنسيق بين الأنشطة المختلفة، ويتم عن طريق التنسيق الأولي الذي يتم بين الخطط.
- تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها وأعدت عدتها .

وترتبط عملية التخطيط بتحديد الأهداف وفقاً لمعايير علمية، ومن ثم تحديد المدخلات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، ورسم السياسات والإجراءات التي توضح طرق استخدامها وفقاً للبرامج الزمنية المحددة لإنجاز المهام في ضوء الميزانيات المقررة، ولذا فإن أهم واجبات التخطيط يمكن تحديدها في الآتي :

وضع الأهداف والمعايير :

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، وهي بهذا نتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل، فإذا كانت النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد فهي أهداف استراتيجية وإذا كانت أهدافاً للأجل القصير أطلق عليها أهداف تكتيكية، وعلي ذلك فالأهداف في الأجل القصير يجب أن تستمد من الأهداف في الأجل الطويل، وذلك من متطلبات الاستمرارية في ضوء الظروف المتغيرة . ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة ويسهل قياسها، وذلك بوضع معايير لقياس هذه الأهداف أو نتائجها، كذلك يجب مراعاة تدرج الأهداف . (٢٨ : ٣٣)

رسم السياسات والإجراءات (اللائحة) :

السياسة بوجه عام تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعات من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي (٨٣ : ٦)
ورسم السياسات يشمل السياسات الأساسية، وهي السياسة التي تحكم السياسات الأخرى وتكون مدونة في اللائحة . (٥٢ : ٦١)

والسياسات تستخدم كمرشد لاتخاذ القرارات الإدارية في المستقبل، علي أساس مجموعة الأسس والقواعد المحددة من قبل، والتي علي أساسها يتم تحديد الاتجاه والتصرف واتخاذ القرارات . (٨١ : ٣٢١)

كما أن الإجراءات هي مجموعة من خطوات العمل التي تطبق في الأعمال المستقبلية، وتفصل - بشكل محدد - الطريقة التي يتم بها تنفيذ أي نشاط. (١٨ : ٢٢)

الموازنة التقديرية :

تعتبر من أهم أدوات التخطيط، فهي ترجمة لأهداف المنشأ وسياساتها في شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل، وهي تبرز سياسات المنشأ بشكل واضح، وغالباً ما يتطلب الأمر رسم سياسات جديدة، أو إلغاء سياسات قديمة . (٢٨ : ١٠٢)

وضع برامج العمل والجداول الزمنية

برنامج العمل : لكي يتم تحقيق أي هدف لابد من التفكير في الأنشطة التفصيلية الواجب القيام بها لتحقيق الهدف ، وعلي ذلك فإن مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق هدف تسمى برنامج . (٢٨ : ١١٩)

الجدول الزمني : هو تحديد الوقت النسبي الذي يجب أن تبدأ فيه عملية معينة، ولا سيما إذا كان هناك عدة عمليات أو مراحل . (٢٨ : ١٢٠)

وقد اتفقت الآراء حول أهم الخطوات التنفيذية للبرامج الزمنية وهي : (١٨ : ٢٤ ، ٢٥)

- تقسيم العمليات المراد إنجازها إلى عملية فرعية ثم تقسم هذه العمليات إلى عمليات أصغر ، مما يؤدي إلى تحسين التخطيط ، والاهتمام بكل جزء من أجزاء العمل .

- يحدد البرنامج الزمني للتنفيذ وفقاً للتسلسل المنطقي للعمليات .

- اتخاذ قرارات بشأن كيفية تنفيذ العمليات، وكم ونوع الإمكانيات الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف .

- تحديد موعد ابتداء وانتهاء كل عملية وربط هذه العملية ببعضها .

- تقدير الوقت اللازم لكل عملية .

- تحديد المسؤولية عن تنفيذ البرنامج أو أجزائه، والأفراد الذين يقومون بعملية المتابعة، بغرض تيسير عملية التقويم .

أهمية التخطيط للنادي الرياضي :

للتخطيط دور هام وحيوي في تحقيق الإدارة لأهدافها في ميدان الرياضة ، إذ يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل أو مشروع، فالتخطيط يرتبط بتحديد الأهداف ومن ثم المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذلك السياسات والإجراءات التي توضح طرق استخدام المدخلات وفقاً للبرنامج الزمني الذي يحولها إلى مخرجات . (٥٢ : ٤٧)

ويهدف النادي الرياضي إلى وضع الخطط والبرامج التي تكفل رفع مستوى الشباب ثقافياً ورياضياً وفنياً واجتماعياً وإعلامياً، وذلك في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي تضعه الجهة الحكومية المختصة . (١١ : ١٥٦)

وبالتالي فإن النادي الرياضي يهتم بتطبيق مبادئ التخطيط العلمي، ذلك لإنجاح برامجه الخدمية التي يقدمها لأعضائه وذلك لتحقيق النمو المتكامل والشامل للأعضاء، وتنشئة أجيال قادرة، تتمثل فيها القدوة الصالحة، وتكون بها مسئولية القيادة في شئون أمتها، والعمل علي تنظيم استثمار الشباب لأوقات فراغهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير لياقتهم البدنية، وغرس روح العمل في نفوسهم، وإصدار المجالات الثقافية والرياضية والصحية، ونشر المبادئ الرياضية والعمل علي رعاية المتفوقين . (٦٤ : ٤٣)

ويتضح أن أهداف النادي الرياضي تشتق من الأهداف العامة للدولة، ولكن هذا لا ينفي طبيعته الأهلية، التي تهدف إلي تحقيق أهداف تتميز بطبيعتها الخدمية، سواء أكان النادي خاضعاً للتخطيط المباشر من قبل الدولة أو كان ذو طبيعة أهلية خاصة، وطبيعته الخدمية تتناسب مع أهدافه وخاصة استثمار وقت فراغ أعضائه، وبناءً علي هذا فقد منحت الدولة بعض الامتيازات والإعفاءات، التي تساعده علي تحقيق أهدافه؛ لتوفير جزءاً من مصادر تمويله ولو بشكل غير مباشر، وهذا كله لا ينفي أهمية تخطيط النادي الرياضي لتوفير مصادر التمويل المناسبة لتغطية احتياجاته المالية اللازمة للصرف علي الأنشطة والخدمات المقدمة لأعضائه وبما لا يؤثر علي مستوي وتنوع هذه الخدمات والأنشطة . (٧ : ١٢٦)

ويوجد جانب حيوي وهام يدخل في صلب جوانب التنظيم المتعددة لكافة المشروعات - سواء كان إدارياً أو فنياً أو مالياً ويحكم العلاقات بين الأجهزة الرياضية بعضها وبعض ، وينظم الأنشطة ويصوغ علي مختلف الألعاب شرعية الممارسة - وهذا الجانب هو الصياغة القانونية للتنظيم الإداري والفني والمالي ، أي الصياغة التي تتم طبقاً للقوانين واللوائح الصادرة من الجهة التشريعية ، وللنادي الرياضي قواعد قانونية يتم خلالها تنظيم العمل بالنادي الرياضي، وذلك من خلال نظامه الأساسي النابع من رغبة الجماعة واحتياجاتهم والذي يتم وضعه بواسطة أعضاء الجمعية العمومية، علي ألا يتعارض مع ما هو وارد في القوانين واللوائح والقرارات والأوامر الصادرة من جهة الاختصاص والذي ينبثق منه اللوائح التنفيذية والتنظيمية التي تحدد سير العمل داخل النادي الرياضي ، وبناءً علي ذلك - في كثير من الدول - تضع الهيئة الحكومية المسؤولة عن الرياضة نموذجاً موحداً للنظم الأساسية لكل الأندية الرياضية، بما لا يتعارض مع سياسة الدولة وأهدافها الرياضية، وهي توضع بقصد توحيد الأحكام والمبادئ والإجراءات التي تُستخدم في إدارة الأندية . (٥٦ : ٢١٨)

وفي ظل القوانين واللوائح المنظمة للعمل في الأندية الرياضية والأهداف التي تضعها لائحة النظام الأساسي يتبع النادي السياسات التالية لتحقيق أهدافه وهي:

توسيع قاعدة الممارسين للنشاط الرياضي، والتوسع في الأنشطة الاجتماعية والثقافية، والمشاركة في البطولات المحلية والدولية، وإعداد القيادات اللازمة للعمل داخل النادي، وتوفير مصادر التمويل اللازمة لتقديم الخدمات لممارسة النشاط الرياضي للأعضاء، وبعد تحديد السياسة لابد أن تتبع عدة إجراءات في مجملها وتسلسلها لتحقيق السياسات الموضوعية وبالتالي الأهداف والغايات المحددة من قبل، مثل: توفير الأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة النشاط الرياضي، وإعداد اللاعبين للفرق، وتوفير الأجهزة الفنية المؤهلة القادرة على قيادة النشاط الرياضي بالنادي، وزيادة المساحات الخضراء، وإقامة الحقائق، والاشتراك في مسابقات الاتحادات الرياضية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وتنظيم الدورات التي تعمل على رفع المستوى الفني للفرق الرياضية، وإعداد الدورات التدريبية لصقل المدربين والإداريين، وإقامة الندوات والمؤتمرات والمحاضرات لرفع المستوى الثقافي والرياضي للأعضاء، وإفادة البعثات الخارجية للتعرف على أحدث النظم المتبعة في المجال الرياضي. (٣٥ : ٦٠)

ويوضح سيد الهواري أن برنامج العمل يحوي مجموعة من أوجه النشاط الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف، والوقت الذي يبدأ فيه تنفيذ العمل، والوقت اللازم لكل عملية أو مرحلة، فهو الوسيلة الفعالة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد. (٢٨ : ٤٥)

وبهذا الخصوص يتولى مجموعة من المتخصصين في مجال الرياضة وضع البرامج التي تحتوي على الخطوات التنفيذية لتحقيق أهداف النادي، سواء أكانت على مستوى الرياضة التنافسية أو الترويحية، أو على مستوى النشاط الاجتماعي والثقافي والفني، والتي يستفيد منها مجموعة الأعضاء على اختلاف نوعياتهم وفئاتهم، بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المحددة من قبل، أما فيما يتعلق بالموازنات التقديرية فهي نوع من إعداد الخطة في صورة مالية أو كمية وذلك بعد تقسيم الأعمال إلى أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي يحتويها البرنامج حيث يصبح لكل عملية مصدراً لتمويلها، وتعد الموازنات من أفضل نماذج قياس الأداء الفعلي والاسترشاد بها لتصحيح الانحرافات نحو الأهداف المحددة. (٥٢ : ٤٠)

وللنادي الرياضي مصادر متعددة يستخدمها في توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل أنشطته، والتمثلة في التمويل الذاتي والحكومي والأهلي، وتتباين الأندية الرياضية فيما بينها في درجة اعتمادها على أي من هذه المصادر لتوفير التمويل اللازم لتنفيذ خطط وبرامج النشاط

والتي تحددها الموازنات الموضوعة، حيث إنه بدون مصدر للتمويل يصبح التخطيط بما يشمل من سياسات وبرامج وإجراءات غير ذي معني . (٧ : ١٢٧)

التنظيم Organizing

هو عملية تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق أهداف محددة ، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة ، بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتناسب قدراته ومهاراته وخبراته مع متطلبات هذا النشاط وتحديد مراكز المسؤولية والسلطة وأساليب الإشراف، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة ، بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل تكاليف . (١٨ : ٢٩)

ويحدد التنظيم نظام العمل في المؤسسة، ومن خلاله يستطيع العاملون فيها معرفة مهام عملهم وعلاقاتهم بالآخرين والاختصاصات المنوطة بهم ، ويقوم التنظيم أيضاً بمهمة التنسيق بين جهود العاملين، لتحقيق الأهداف المرغوب فيها ، كما يهدف إلي وضع الأفراد المناسبين في الوظائف الملائمة ، ويعمل علي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية . (٦٤ : ٤٨)

ويشير جيمس موني James Mooney إلي أن العملية التنظيمية لابد وأن تسبق الإدارة ذات الفاعلية . ويتحدد الغرض الأساسي للتنظيم في توحيد جهود الأفراد حتي يوجد هناك تداخل أو تعارض في الاختصاصات، ولذا تظهر أهمية التنسيق الذي يصبح أمراً مفروضاً ، وهذا ما يؤكد عليه جوليك Gulick وإيرويك Urwek إن التنسيق هام وضروري في عملية التنظيم ، وهذا يعني أن عملية التنظيم تهدف إلي تقسيم العمل، وتحديد نطاق الإشراف، وترتبط بتحديد المسؤوليات والسلطات، والتنسيق بين جهود العاملين واختيار المديرين وتحديد شكل العلاقات داخل الهيئة، مما يسهم في توجيه دقة العمل نحو تحقيق الأهداف . (٥٢ : ٧٣)

والتنظيم هو عملية للتعاون بين بعض الأشخاص، لتحقيق أهداف معينة، عن طريق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية المتاحة . (٧٣ : ١٠٦)

ويعني التنظيم " تجمعاً هيكلياً من الأفراد، يهدف إلي تحقيق هدف مشترك، " كما يعني أيضاً " نسق للعلاقات بين أجزاء تكمل بعضها بعضاً . (٦٧ : ٤١)

ويعرف كونتز Koontz التنظيم : أنه " تحديد وتجميع الأنشطة الأساسية المراد إنجازها، لتحقيق الأهداف، وتحديد مدير لكل مجموعة من الأنشطة، وتزويده بالسلطات الفردية للإشراف عليها، لتحقيق الانسجام بين الخطوط الرأسية والأفقية داخل الهيكل العام . (٦٤ : ٥٠)

ويعرف فايول Fayol التنظيم بأنه إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها ، من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد ، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم إلى بعض وبين الأشياء بعضها إلى بعض . (١٨ : ٢٩)

ويرى جيمس موني James Mooney أن أية عملية تنظيمية إنما تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية ، إذ تفترض الإدارة دائماً وجود شئ ملموس تقوم علي إدارته ، والذي لا يمكن توافره بدون تنظيم . (٢٢ : ٧٣)

والتنظيم في المجال الرياضي لا يختلف عن التنظيم في المجالات الأخرى ، فله أهمية عظمى من خلال تنظيم الأجهزة المختلفة المتعلقة بالأنشطة الرياضية ، كما أن تنظيم الأنشطة المختلفة التي تقام لها هذه الأجهزة من الأمور الإدارية المهمة إلى تنظيم الأجهزة الرياضية المختلفة وبرامجها ، مثل الدورات والبطولات والمهرجانات والمؤتمرات والاجتماعات ودروس التربية الرياضية، والأنشطة الداخلية والخارجية في المدارس والجامعات والجيش والشرطة والاتحادات والأندية واللجان الأولمبية، وهذه كلها أنشطة مهمة لتحقيق الأهداف - العامة والخاصة - للتربية الرياضية. (٦٤ : ٤٨ ، ٤٩)

وفي هذا الصدد يؤكد الباحث نفس المعنى فيما يخص أن التنظيم هو الآلية الرئيسية التي من خلالها تحدد الأنشطة المحققة للأهداف والأفراد القادرين على تحمل المسؤوليات ومن ثم تحديد السلطات التي يجب أن تتوازن مع ما يوكل إليهم من مسؤوليات بما يسمح بإدارة العمل والتنسيق والترتيب بين الأعمال ليتكامل في النهاية في إطار من التدريب والتأهيل للمهام الجديدة والمستحدثة والإختيار للقيادات الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.

وتتضح أهمية التنظيم في أنه أحد عناصر الإدارة التي تحدد أوجه النشاط التي سوف يقوم بها، محددا العلاقات بين مستويات التنظيم والوصول بها إلى العلاقات المرغوبة بين تلك الأوجه من النشاط والأفراد، كما أنه يحدد شكل تفويض السلطة وهو العنصر الذي يحقق أفضل استخدام فعال للطاقات البشرية والمادية. (٦٩ : ٢٣٢) .

تعتبر عنصر التنظيم الآلية الرئيسية التي بواسطتها يعد المديرين خططهم، والتنظيم يحافظ علي العلاقات بين جميع الموارد التنظيمية بتحديد أي الموارد الواجب استخدامها في الأنشطة المتخصصة ومتي ، وأين وكيف يجب استخدامها ؟ وإن الجهد التنظيمي الكامل يساعد المديرين في تقليل نواحي الضعف المكلفة في المنظمة مثل إزدواجية الجهد والموارد التنظيمية الخاملة (غير المستعملة أو قليلة الاستعمال) . (٦٦ : ٣٦٧)

ويلقي التنظيم اهتماماً بالغاً لما له من آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس علي الاحتياجات الإنسانية ، فهو موضع اهتمام علماء الاقتصاد بسبب تزايد الحاجات وندرة الموارد المتاحة لإشباعها وهو موضع اهتمام علماء الاجتماع لما له من تأثير واضح علي تماسك الجهود الجماعية ، وهو أيضاً موضع اهتمام علماء النفس نظراً للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكها، وبالتالي هو موضع اهتمام علماء الإدارة الذين يستخدمونه كأداة يستطيعون من خلالها التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال. (٤٥ : ٣٥٩)

وتمر عملية التنظيم بعدة مراحل أساسية يتحقق الهدف من التنظيم باكتمالها وتلك المراحل هي :

- تصميم الهيكل التنظيمي : يُعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أول مراحل التنظيم وجوهر العملية التنظيمية إذ يقوم علي أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيقها ، وتنقسم هذه الدرجة إلي مجموعات متناسقة لضمان سير العمل ، وتتعلق مرحلة تصميم الهيكل التنظيمي بالناحية الميكانيكية أي دون النظر لأي فرد أو مركز إداري وفني مقصود لشغل هذه الوظيفة . (٥٢ : ٨٠)

- رسم الخرائط التنظيمية : بعد تصميم الهيكل يتم توضيحه ورسمه في شكل خريطة تنظيمية وقد تتخذ هذه الخرائط إما الشكل الهرمي الذي يبدأ بالرئيس الإداري ويتدرج بالوظائف إلي المستوي الأدنى ، وتظهر فيه خطوط انسياب السلطة والمسئولية والعلاقات الأفقية بين الوظائف والرأسية مع المستوي الأعلى ، كما تتخذ الخرائط الشكل الدائري المستدير وتوضح انسياب السلطة من الداخل إلي الخارج ، كما توضح أنه كلما اقترب المنصب الإداري من مركز الدائرة كان أعلي في المسئولية. (٤ : ٤٦)

- التوصيف الوظيفي للمناصب : يتضمن تحديد المسئوليات المتصلة بكل منصب وكذلك تحديد للسلطات الممنوحة له ، كما يحدد العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، ثم يأتي بعد ذلك تسجيل الوصف الوظيفي لكل منصب إداري بالمواصفات الواجب توافرها في شاغله من شخصية ، وخبرة

، ومؤهل، ودورات تدريبية أو ما تراه الإدارة من مواصفات يجب أن تتوفر في شاغل المنصب . (٤١ : ٤٧)

- **الدليل التنظيمي** : وهو يحتوي علي أهم المعلومات التي أسفرت عنها عملية التنظيم ، ويوفر المعلومات المكملة بما تتضمنه الخرائط التنظيمية وهو الوحيد المنوط بتوضيح الأهداف الرئيسية للمنظمة أو الهيئة ، والسياسات المتبعة لتحقيقها ، والأهداف الفرعية وطرق تقسيم العمل ، وخطوط السلطة والمسئولية ، والوظائف الموجودة بكل تقسيم وظيفي ، والشروط الواجب توافرها في شاغلي الوظائف بكل منصب وحجم القوي العاملة بكل تقسيم وظيفي وفقاً لمعدلات الأداء المقررة ، وأساليب إجراء العمل في مختلف التخصصات داخل التنظيم . (٥٢ : ٨٤)

- **تطبيق التنظيم وتحليله** : تشمل عملية التنظيم بالضرورة القدرة علي تطبيق النظام والحصول علي أفضل النتائج ، كما يجب أن يكون الهيكل التنظيمي في حركة مستمرة ، وذلك لمواجهة آثار المتغيرات المستقبلية وفي ذات الوقت يكون قادراً علي تقويم نفسه ، ومدي قدرته علي الثبات في مواجهة تلك المتغيرات وبالتالي مدي صلاحيته في تحقيق الهدف من تصميمه . (٥٢ : ٨٥)

ويشير طلحة حسام الدين ، عدله مطر ١٩٨٧ ، أن وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة النشاط الرياضي ، ولائحة النشاط الاجتماعي ولائحة النشاط الفني ، واللائحة المالية ، تعد إحدى مراحل التنظيم التي ينبغي وضعها حتى يتضح أسلوب سير العمل نحو تحقيق الأهداف المقررة . (٣١ : ٦٦)

واجبات العملية التنظيمية : للعملية التنظيمية واجبات أساسية يجب أن يعمل بها حتي يتحقق من خلالها أهداف التنظيم والإسهام في نجاح العملية الإدارية وتحدد تلك الواجبات في: (٣٢ : ١٧)

تقسيم العمل: وهو يعتمد علي التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقاً لقدراته . لذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوي عملاً واحداً للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق . ويتطلب تقسيم العمل بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف علي أجزاء العمل

المختلفة وكذلك التنسيق فيما بينها ، ويرى سيد الهواري أن تقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية يجب أن يكون وفقاً لشروط تحكمه وهي : الاستفادة من التخصص ، تحقيق التنسيق ، أولوية العمل ، المساهمة في الرقابة ، الاقتصاد في التكاليف ، اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل .

تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم : المقصود بالهرم التنظيمي - هرم الوظائف كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليها رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس، وهكذا حتى تتمركز المسؤولية والسلطة في شخص واحد .

نطاق الإدارة (الإشراف) : هو تقدير عدد الأفراد الذين يمكن لمدير أن يشرف عليهم بفعالية ، ويجب على المديرين أن يشرفوا على عدد من الأفراد الذين يستطيعون توجيههم أفضل ما يمكن نحو حصص الإنتاج . فإن كانوا يشرفون على عدد قليل جداً من الأفراد ، فإنهم بذلك يضيعون جزءاً من فاعليتهم، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو كم عدد الأفراد الذي يمكن للمدير الإشراف عليهم ؟ في الحقيقة ليس هناك اتفاق بين رواد الفكر الإداري في هذا الشأن ، إذ يرى البعض العدد المثالي لنطاق الإدارة يتراوح بين ثلاثة وستة أفراد ، ويرى البعض الآخر أن هذا العدد يتراوح بين أربعة وثمانية في المستويات العليا من التنظيم ، في حين يتراوح بين ثمانية وخمسة عشر أو أكثر في المستويات الدنيا ، بينما يتفق آخرون على أن المدير يمكن أن يكون قادراً على إدارة عدد من المرؤوسين بين عشرين وثلاثين . (٦٦ : ٣٨٠)

تحديد المسؤوليات والسلطات : بعد تصميم الهيكل التنظيمي وتصويره والتوصيف الوظيفي للمناصب الإدارية والفنية وتحديد الاختصاصات يصبح لكل فرد أو شخص أو وحدة إدارية مسؤولية إنجاز العمل والواجبات التي تدخل في نطاق الاختصاصات، ولذا يرى فايول Fayol أن المسؤولية نتيجة طبيعية للسلطة . ولذلك يجب تحديد درجة المسؤولية بالسلطة كما يجب أن تتوازن وتتكافأ السلطات مع المسؤوليات . (٥٢ : ٩٥)

مفهوم المسؤولية : يذكر بريك Breck المسؤولية بأنها التزام المرؤوسين بأداء واجباتهم وفقاً لما يريد الرئيس، وكذلك يرى ايرويك Urwick بأن المسؤولية هي محاسبة الفرد عن أداء واجباته ، أما براون Brown فإنه يشير إلى المسؤولية بأنها هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يخص عضواً معيناً في المشروع - في حين يعرف برنارد Barnard المسؤولية بأنها مفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة ، في حين يرى سيد الهواري أن المسؤولية هي الالتزام أو واجب المرؤوس الذي كلفه رئيسه بأداء واجبات

معينة . ويشير كذلك إلى المسؤولية بأنها إلزام الفرد نحو نفسه أولاً ونحو الغير ثانياً بتحقيق نتائج معينة . فالأساس الذي تقوم عليه المسؤولية هو الإلزام ، ومن ثم فإن المسؤولية واجب والتزام ومن المنطق فإن المسؤولية لا تفوض. (٥٢ : ٩٥ ، ٩٦)

مفهوم السلطة : يعرف كمال درويش ومحمد الحماحمي وسهير المهندس نقلاً عن جلوفر Glover السلطة بأنها هي الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف . ويشير كذلك إلى السلطة بأنها محددة ونهائية ومطلقة في حدود نطاق العمل المفوض ، كما يروا نقلاً عن إيرويك Urwick بأن السلطة هي الحق في مطالبة الآخرين ونقلاً عن تشيستر برنارد Barnard أنها السمة التي يتسم بها اتصال أو أمر معين في تنظيم رسمي وبمقتضاها يقبل الأفراد بالمنظمة ذلك الأمر الذي يملئ عليهم ما سوف يقومون به أو يمتنعون عن القيام به فيما يرتبط بعملهم في تلك المنظمة إن تفويض السلطة لا يعني إعفاء رئيس العمل من مسؤوليته ، إذ لا يمكن تفويض المسؤوليات . (٥٢ : ٩٥-٩٧)

التنسيق : ويشير جيمس موني Games Mooney أن عملية التنسيق هي : الترتيب المنظم لمجهودات الجماعة في سبيل وحدة العمل ، لتحقيق هدف مشترك. ويذكر تشيستر برنارد Chester Barnard إلى أن التنسيق يُعد الجانب الخلاق أو المبدع للتنظيم، وهو الأساس الذي يقوم عليه التعاون . ويؤكد لويس آلن Louis Allen أنه ينبغي على المدير أن ينسق أوجه النشاط المختلفة ، التي تدخل في نطاق مسؤولياته وسلطاته، من خلال مراعاته لمبدأ التوازن ومبدأ التوقيت، في إطار تكامل المشروع، إذ يقول إن مراعاة التوازن والتوقيت والتكامل في التنسيق يُعد ضرورة حتمية في جميع المراحل الإدارية . (٥٢ : ٩٧ ، ٩٨)

أهمية التنظيم للنادي الرياضي :

إن التنظيم الإداري والفني الذي يشمل جميع جوانب العمل في الأندية الرياضية هو العمود الفقري الذي يقوم عليه تحقيق أهداف هذا الجهاز، والذي يضمن حسن سير العمل فيه واستمرار أنشطته الفنية بالصورة السليمة المرضية . (٢٥ : ٤٣)

أسلوب التنظيم الإداري السليم يتطلب توزيع المسؤوليات والواجبات على كل العاملين بالجهاز الرياضي، كما يتطلب تصنيف الأعمال والمهام وتحديدتها وتجميع المتشابه منها في وحدة عمل واحدة، يمارسها ويتحمل مسؤولياتها ويأمر سلطة إنجازها موظفو كل وحدة بإشراف وتوجيه ممن هم على قمة الجهاز بحكم خبراتهم ومؤهلاتهم . (٥٨ : ٢١٢) .

ويعبر التنظيم عن وضع كل شئ في مكانه وكل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها، والأشخاص ببعضهم مع تحديد طرق الاتصال بينهم ، كما يمتد التنظيم إلي تحديد السلطات ومسئولياتها وأصحابها داخل الهياكل التنظيمية، وتلوا الجمعية العمومية للنادي الرياضي قمة هذا الهيكل ثم يليها مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي، الذي يقع تحت إشرافه المباشر اللجان الفنية، ثم مدير النادي الذي يعتبر أعلى سلطة تنفيذية به، ويندرج تحت سلطته كلاً من مديري النشاط الرياضي والاجتماعي والعاملين بالنادي . (٥٢ : ٧٣) (١٤٢ : ٧) .

وتعتبر الجمعية العمومية للنادي الرياضي والتي تتكون من مجموع الأعضاء العاملين بالنادي هي أعلى سلطة به ، ولها حق في وضع لائحة نظامه الأساسي ولوائحه الداخلية بالإضافة إلي حقها في إلغاء أو تعديل هذه اللوائح . ونظراً لأن عدد الأعضاء العاملين بالجمعية العمومية لأي نادٍ رياضي عادة ما يكون كبيراً، مما يصعب إدارتهم للنادي ولذلك فإن الجمعية العمومية تقوم بانتخاب مجلساً للإدارة يدير النادي مع تفويضه في كل سلطات الجمعية العمومية عدا السيادة منها ، ويتولى مهمة التخطيط للنادي الرياضي ورسم سياسته الإدارية وتنظيمها من كافة الجوانب ، ويعتبر مسئول مسؤولية مباشرة أمام الجمعية العمومية عن كل قراراته التي يتخذها لإدارة شئون النادي ، ويجتمع مرة واحدة شهرياً ، وينتخب من بين أعضائه مجلساً مصغراً يسمى المكتب التنفيذي ، بالإضافة إلي أن مجلس الإدارة يعين مديراً لإدارة النادي من الناحية التنفيذية ، حيث يعتبر هذا المنصب هو الأعلى تنفيذياً داخل النادي ، ويتولى شأغله تنفيذ التخطيط الذي يضعه مجلس الإدارة ومكتبه التنفيذي ، ولمجلس إدارة النادي الرياضي الحق في تكوين ما يشاء من لجان نشاط داخل النادي ، وهذه اللجان ترعى النشاط المتخصص باعتبار أن أعضائها أكثر تخصصاً وأهتماماً به بالمقارنة مع مجلس الإدارة بصفة عامة ، وتعمل هذه اللجان تحت الإشراف المباشر للمكتب التنفيذي، ويمكن لها أن تغطي كافة أنشطة واهتمامات النادي وحاجاته الفنية (٧ : ١٣٨) .

وتتدرج السلطات والمسئوليات داخل الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي، حيث تمثل الجمعية العمومية أعلى سلطة بالنادي، ولها الحق في تفويض ما تراه من سلطاتها إلي أي مستوى إداري في هيكلها التنظيمي ، وغالباً ما يكون مجلس الإدارة . (٥٨ : ١٥٩)

ومن أهم أغراض الهيكل التنظيمي بالنادي الرياضي توحيد جهود جميع مستوياته لمنع أي تداخل أو تعارض في الاختصاصات بين مستوياته المختلفة ، ويوضح الاهتمام بمبدأ التخصص بين مستوياته في مجال العمل ، لذلك فإن التنسيق يعد أمراً حتمياً وضرورياً لفعالية إدارة النادي

الرياضي، إذ يؤدي إلي تعاون الأفراد العاملة به والإدارات المختلفة لإنجاز الأعمال التي يتطلب للنادي القيام بها لتحقيق أهدافه ، ويعد مجلس إدارة النادي هو المسؤول عن تنسيق أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق مسؤولياته وسلطاته ويجب أن يراعي مبدأ التوازن بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، ومبدأ التكامل الذي يشير إلي تكامل كافة جهود الإدارات والأفراد ، بحيث - يؤدي إلي العمل وفقاً للخطة الموضوعة - والتي تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها إلى تحقيق أهداف النادي الرياضي .

كما أن تحديد طرق الاتصال داخل الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي تسهل من أداء الأفراد والإدارات لعملها ، حيث إن الاتصال يعني إيصال المعلومات من أي فرد في الهيكل التنظيمي إلي فرد آخر ، حيث يوفر الاتصال الفعال المعلومات الهامة والضرورية لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق الأهداف في الوقت المحدد ، لذلك يجب أن يعمل مجلس إدارة النادي ومديره علي زيادة قنوات الاتصال التي تعمل علي نقل المعلومات وتوصيلها إلي مستويات التنظيم المختلفة ، كما أن للاتصال الفعال دور كبير في تنمية روح التعاون بين العاملين، والشعور بالترابط والهدف المشترك، وتحقيق التفاهم بين أفراد وإدارات الهيكل التنظيمي، وتوجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف النادي الرياضي . (٥٢ : ٩٥ - ٩٧)

التوجيه Directing

يعتبر التوجيه هو العنصر الرئيسي الثالث في العملية الإدارية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط والتنظيم ، وقد عرف التوجيه بأنه يهدف إلي الأخذ بيد أفراد القوي العاملة بالمؤسسة من خلال القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة . (٦١ : ٢٢٠)

ولذلك فإن هذا العنصر يتطلب من القائمين به أن يتفهموا طبيعة السلوك البشري والحاجات الأساسية للإنسان وشخصيات العاملين في المؤسسة، فمن خلال هذا الفهم يمكن للقيادات أن تقوم بتوجيه الأفراد بفعالية، ويعد عنصر التوجيه عملية تربوية وتعليمية في المقام الأول، وليست عملية لكشف الأخطاء . (٦٤ : ٦١)

ومما هو معروف أن المدير يقوم بالعمل من خلال جهود الآخرين ، وليس ذلك عن طريق التخطيط والتنظيم فقط ، حيث إن هذين العنصرين يعدان بمثابة التهيئة أو التجهيز السابق لعملية التنفيذ التي تتطلب تحويل التخطيط إلي عمل فعال، والاتصال بالعاملين ، وإرشادهم إلي كيفية تنفيذ الخطط والأعمال ، والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق العمل المطلوب أدائه ورفع روحهم المعنوية، عن طريق توفير مناخ ملائم للعمل وتنميتهم وتحفيزهم ، وتسمي هذه

العملية التوجيه الذي يتوقف نجاحه بصفة أساسية علي وضوح الأهداف ، وسلامة الخطط ، وإلمام كافة العاملين بالأهداف والخطط والسياسات المرسومة ، وكذلك التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات بين الأفراد . (٤٥ : ٤٧١)

ويتبين للباحث في ضوء قراءاته، وفي حدود خبراته، أن التوجيه هو العملية التي يتم من خلالها مساعدة الأفراد داخل الكيان التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف، وتفهم الوظائف والمهام، وتأهيل القيادات، وتوحيد الجهود، لتوفير بيئة مناسبة يعمل من خلالها الجميع.

وينقسم التوجيه إلي ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في القيادة ، الدافعية ، الاتصال ، وسوف يتناول الباحث كلا منها بالشرح والتفصيل:

القيادة Leadership

تعد القيادة وسيلة أساسية للتوجيه ، فالقيادة هي القدرة علي التأثير في العنصر البشري لتحقيق الأهداف المرغوبة ، والقيادة نتاج لعملية التفاعل الاجتماعي ، ومن خلال هذا التفاعل يكون التأثير في تصرفات الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم ومشاعرهم، ويختلف التأثير وفقاً للدور الذي يحتمله الفرد داخل النسق الاجتماعي ، ويشير كارميل karmel إلى صعوبة الوصول إلى تعريف واحد للقيادة ، يكون له صفة العمومية، بحيث يجمع كل هذه المعاني، ومن الخصوصية بحيث يخدم غرضاً واحداً من أغراض هذا المتغير . (١٨ : ٤٦)

وقد عرفت القيادة بتعريفات متعددة :

- هي " القدرة علي التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة " ، فهي في الأساس عملية تأثير - influence process - كما يعرفها البعض بأنها عملية بناء فريق عمل، له رأي واتجاه وولاء للمنظمة . ويتفق آخرون علي أنها حفز مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، ويشير " دوايت Dwight " بأنها التأثير علي أفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين . (٦٥ : ٦٢)

- هي عملية تأثير متبادل في توجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك.
- هي صورة من صور السيطرة، فيها يتقبل العاملون بالمنظمة - راضين أو غير راضين - التوجيه والرقابة من شخص آخر.
- هي عملية اجتذاب المرووسين والتأثير فيهم لتوجيه تصرفاتهم .

- هي عملية تأثير ، تتأثر مدى فعاليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين لهم وطبيعة العمل الموكل لهم. (٦٤ : ٦٣)

ولكل منظمة أو هيئة أهداف رئيسية محددة، يمكن من خلالها تخطيط العمل وتنظيمه ، وتحديد هذه الأهداف، ونوعية العمل الذي يقوم به كل فرد أو مجموعة من الأفراد ، ومن ثم فإن أهمية القيادة تظهر في التعاون، وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الجماعات وبعضها، وذلك بغرض تحقيق الأهداف . (٥٢ : ١٦٧)

وقد اتفق كلاً من تيد Tead ، وكيلي Kelley ، وهولاند Holand وهالين Halpin وبراون Broun ، وسيد الهواري ، وعلي السلمي علي أن القيادة هي القدرة علي التأثير الشخصي في الجماعة، من خلال الاتصال بهم وتوجيههم نحو تأدية الأعمال الموكلة إليهم بغرض تحقيق الغاية التي يسعون إليها. (٢٨ : ٣٨٩) (٥١ : ١٦٨) (٣٩ : ١٨٥)

ويرى الباحث أن القيادة تركز على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف، وهي عملية ديناميكية متغيرة مرتبطة بالموقف والظروف والتوقيت والأفراد والأهداف.

أهمية التوجيه للنادي الرياضي :

الأندية الرياضية مجتمع محدود داخل مجتمع أكبر ينتمي إليه ، وهو نظام اجتماعي معقد، يحمل الكثير من المتغيرات والعناصر المرتبطة ببعضها من ناحية العلاقات بين الأفراد والمراكز والمكانة التي يتمتع بها كل فرد. والتوجيه هو مجموع الخدمات التي تهدف إلي مساعدة الفرد علي أن يفهم نفسه ويفهم مشكلاته، وأن يستغل إمكاناته الذاتية من مهارات وقدرات واستعدادات وميول ، وأن يستغل إمكانات بيئته. فيحدد أهدافاً تتفق وإمكاناته من ناحية وإمكانات هذه البيئة من ناحية أخرى، ويختار الطرق المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشكلاته بطريقة عملية، تؤدي إلي تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه، فيبلغ أقصى ما يمكن من النمو والتكامل في شخصيته . ولذا فإن التوجيه الإداري بالأندية الرياضية إنما يسعى إلي تفهم المشاكل ويساعد في اختيار أفضل الطرق التي تحقق أهدافها كما يسهم في عملية تبادل الآراء مع الأعضاء، ويتضمن المناقشة والفحص للوصول إلي نقطة التقاء بين الإدارة والأعضاء، وذلك في جو من الثقة والتفاهم، للوصول إلي تحقيق حاجاتهم ورغباتهم وأهداف النادي . (٦ : ٢١٩)

وكذلك يحتاج القائد الرياضي إلى مهارات وخبرات متعددة كي يستفيد من الاتصال بأنواعه الثلاثة أثناء أداء العمل الإداري ، لأنه يحقق فائدة كبيرة في علاقته مع رؤوسيه فهو يستخدم الاتصال المقصود في التأثير على المرعوسين وزيادة الدافعية، بالإضافة إلى إمدادهم بالمعلومات والتوجيهات ، ويستخدم الاتصال غير المقصود والاتصال الاسقاطي في التعرف على معلومات يحاول المرسل إخفائها، ونشير لذلك بمثال : لاحظ مدير فني بأحد الفرق تكاسل لاعبيه قبل نهاية المباراة بدقائق فأرسل إليهم رسالة إسقاطية عن طريق أحد مساعديه أشار فيها إلى أنه لاحظ هبوط مستوى ثلاثة لاعبين وسوف يقوم بتغييرهم ، فظن كل لاعب أنه أحد هؤلاء الثلاثة ودبت الدافعية والحيوية في أدايتهم وحقق المدير الفني هدفه من الاتصال الاسقاطي .

أو كأن يقول المدير الفني للاعب قبل المباراة : إن مستواك خلال التدريبات الأخيرة أضعف مما أعرفه عنك. وهو بذلك يريد أن يقول له إنه قد لا يكون ضمن تشكيل الفريق في المباراة القادمة. (٦٥ : ٧٣ ، ٧٤)

الدافعية (التحفيز) Motivation

هناك اختلافات فردية بين الأفراد - ليس في قدراتهم فقط - ولكن في رغباتهم ودوافعهم، واختلاف الدوافع يتأثر باختلاف الأهداف والأغراض التي يرجي تحقيقها . وعلي ذلك فالتحفيز للأفراد هو معرفة دوافعهم وقوتها، واستخدامها لتنشيط السلوك . وتعتبر هذه العملية أساسية وضرورية لتحقيق أهداف المنشأة ، ومن ثم يتضح أن الدوافع وراء كل سلوك للأفراد ، وأن دراسة أنواع الشخصيات ضرورية ، لأن طريقة تحفيز كل فرد تختلف باختلاف نمط الفرد. (٢٨ : ٣٠٣)

ويعبر الدافع عن حاجة ناقصة، يريد الفرد أن يكملها، لذلك يسيطر عليه شعور بالقلق أو عدم الرضا، حتي يتمكن من سد الحاجة بالدرجة التي يراها كافية أو مرضيه، لذلك يعبر الدافع عن القوة المحركة لسلوك الإنسان ويوجه طاقاته نحو إشباع الحاجات التي يريدها، حسب درجة أهمية هذه الحاجات . (٣٥ : ٢٩٤)

والموقف التحفيزي له جانبان : أحدهما شخصي وهو حاجة الفرد والآخر موضوعي: وهو الحافز الذي يثير الحاجة وفي ذات الوقت يسبقها (٥٢ : ١٩٥)

وللوصول إلي الإطار المتكامل للدافعية، علي الإدارة التعرف علي حاجات العاملين المادية والمعنوية، وترجمة هذه الحاجات إلي مجموعة من الحوافز، تتعلق تبعاً لاختلاف الأفراد

والوقت والظروف ، وتكون واضحة ومفهومة للجميع، مع الوضع في الاعتبار تنوعها وبعدها عن التقليد ، وذلك في إطار برنامج متكامل للحوافز ، يتم تنفيذه وتقويمه وإمداده بالتغذية المرتدة Feed Back التي تعمل علي تقويمه وفعاليتته. (٥٤ : ٣٧٠)

ويشير كمال الدين درويش ومحمد الحماحي وسهير المهندس ، إلي أهمية التحفيز فيما يلي : (٥٢ : ١٩٦)

- تحرير الطاقة الكامنة في الفرد ، ولتعاون المثيرات الخارجية مع الظروف الداخلية في استثارة النشاط أو العمل.

- تحديد الغرض من النشاط أو السلوك أو التنبؤ بالنتائج المستقبلية ويكون بمثابة تهيئة الظروف لعمل الدوافع .

- اختيار نوع النشاط وتجديده ، فالدوافع تجعل الفرد يستجيب لبعض المواقف، ويهمل بعضها الآخر .

- أداء دور هام في توجيه السلوك نحو الهدف الذي يشبع الدوافع .

- الدافع القوي يؤخر ظهور التعب ويحول دون الملل ، وبذلك يزيد من انتباه وإدراك الفرد ، ويزيد من قدرته علي المقاومة، والتغلب علي ما يصادفه من عقبات وصعوبات في طريق تحقيقه للهدف.

وتعني عملية التحفيز خلق اتجاه إيجابي لدى العاملين، من خلال الربط بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة ، وينبغي أثناء القيام بعملية التحفيز التفريق بين كل من الدافع بوصفه قوة داخلية تحدد السلوك، والحافز بوصفه قوة خارجية تشجع على السلوك. (٦٤ : ٧١)

وتوجد تقسيمات كثيرة للحوافز، حيث يمكن تقسيمها إلى : (٦٥ : ٧٤ ، ٧٥)

- الحوافز الإيجابية : وهي التي تعتمد على مبدأ الثواب والتشجيع ، تشجع العامل أو الموظف وترغيبه ، بصورة تدفعه إلى زيادة إنتاجيته ، وأداء عمله بصورة أكثر فعالية.

- الحوافز السلبية : هي تلك التي تعتمد على مبدأ العقاب والتخويف ، بغرض تعديل السلوك الخاطئ لأحد العاملين، وحمله على عدم العودة إليه ، ولوائح الجزاءات

نموذج لهذه الحوافز، حين تلجأ الإدارة إلى تنبيه العامل وإنذاره والخصم من أجره وحرمانه من علاوته الدورية أو تأخير ترقّيته.

- الحوافز المادية : هي التي تهم بإشباع الحاجات المادية والفسولوجية للإنسان ،
ووسائل إشباع الحاجات يكون من خلال:

- الحوافز المادية المباشرة كزيادة الأجر بصورة تساعد على إشباع العامل لحاجاته الأساسية.

- الحوافز المادية غير المباشرة، المتمثلة في برامج الرعاية الصحية والاجتماعية، على نحو يزيد معه الدخل الحقيقي للعامل ويغنيه عن إنفاق بعض دخله على هذه الأوجه من الرعاية .

- الحوافز المعنوية : تخاطب القيمة الاجتماعية للإنسان، وتشيد بدوره في الجماعة، ومن صور هذه الحوافز شهادات التقدير ، والأوسمة ، والنياشين ، وبطولات الإنتاج ، وحفلات التكريم، وغير ذلك من الأشياء التي تخاطب ذاتية الإنسان واعتزازه بتقدير الآخرين له، وأخيراً فإن الحوافز الفردية أو الجماعية يقصد بها إثارة روح الفريق، وإنكار الذات بين العاملين ، وقد يقصد بها مقاومة اتجاه سلبي لدى العاملين، يضر بصالح العمل .

الاتصال Communication

ومن ثم الاتصال يُعد العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر، حتي يصبح مشاعاً بينهما، وتؤدي إلي التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ، ومن ذلك يتضح أنه إذا اجتمعت مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة، فإنه من الضروري إعطائهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول منهم علي الكمية الملائمة من المعلومات، حتي يتم العمل علي أحسن وجه، ويشير سيد الهواري إلي الاتصال علي أنه عملية تتم عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي، إلي عضو آخر، بغرض إحداث تغيير، ومن ذلك يتضح أن الاتصال يتم من رئيس إلي مرعوسين أو من مرعوسين إلي رئيس، أو بين الرؤساء وبعضهم في مستوي أفقي، وذلك بشرط إحداث تغيير . (٢٨ : ٣٢٧)

والاتصال هو عملية فنية إلي حد كبير، لأنها تقترب من الآخرين بأسلوب يرتضونه، لتوصيل أي معلومات إليهم، لإتمام عمل ما يتطلب موهبة خاصة وقدرة فائقة، فالاتصال يكون مفيداً، إذا تم بالأسلوب الذي يتمشى ويتطابق مع شخصية من تريد الاتصال به. (٣٣ : ١٧٢)

ويتفق كلا من سايمون Simon وإيلوت جاك Elliott Jacque وسيد الهواري، أن الاتصال هو عملية نقل للمعلومات من أي نوع من مستويات الهيكل التنظيمي، وذلك لاتخاذ القرارات الخاصة بالوصول إلي الأهداف . (٢٨ : ٤٠٥) (٣٣ : ١٧٢) (٥٢ : ٢٠٧)

ويرى الباحث أن الاتصال هو: أداة الإدارة لتحقيق الهدف، حيث إن الاتصال هو عملية تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية صعوداً وهبوطاً وعلى المستوى الأفقي.

وللاتصال دور هام في العملية التنظيمية والإدارية ، إذ إن للاتصالات دور أساسي في تسهيل أداء الفرد لعمله . وبما أن الاتصال يعني إيصال المعلومات من أي فرد في الهيكل التنظيمي إلي فرد آخر، فإنه لا يمكن تصور الهيكل التنظيمي بدون وسائل اتصال، حيث يتضح دور الاتصال في نقله للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتنمية روح التعاون بين أفراد التنظيم، وكذلك دوره الضروري في الرقابة علي تطبيق القرارات، ومعرفة مدي فعاليتها، من خلال ارتداد المعلومات التي يتولي الاتصال نقلها لمتخذي القرار . (٥٢ : ٢٠٨)

ولكي يكون الاتصال ذا جدوي وفعالية، يجب تحديد الجرعة المناسبة من المعلومات المرسله إلي الأفراد، حتي يسهل استيعابها، وتكون تلك المعلومات سهلة وخالية من المصطلحات الفنية بالقدر اللازم، وخاصة إذا كان المرسل إليه غير متخصص، كما يجب مراعاة عدم تكرار المعلومات، والازدواجية فيما تحمله من قرارات حتى يكون الاتصال فعالاً وقادراً علي أن يحقق المراد منه . (٣٣ : ١٧٣)

وتبرز أهمية الاتصالات كعملية أساسية وحيوية، إلي جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما تستمر طوال حياة المنظمة، إذ إن نشاط الإدارة للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم يتطلب الاتصال . (٢٥ : ٥٣)

كما يرى شيستر برنارد Chester bernard إن أولي عناصر الإدارة إقامة نظام فعال للاتصال والمحافظة عليه، فالاتصال يعمل علي ربط كل أجزاء ومكونات المنظمة، ويعمل علي زيادة حماس الأفراد للعمل. (٧٥ : ٥٨)

وتوجد ثلاثة أنواع للاتصال وهي: (٦٥ : ٧٣)

- الاتصال المقصود : وفيه يقصد الراسل إرسال فكرة أو رأي أو رسالة - أياً كانت طبيعتها - إلي المستقبل .

- الاتصال غير المقصود : ويحدث عندما تظهر علي الفرد حركات انفعال غير مقصودة بصورة تلقائية عفوية، فتنتقل فكرة أو تعبير عن حالة وجدانية إلي المستقبل، رغم محاولات الراسل إضغامها ، والاتصال غير المقصود وسيلة جيدة للقائد الإداري، للتعرف علي الحالة المزاجية والاتجاهات للمرءوسين نحو قرار هو بصدد إصداره .

- الاتصال الإسقاطي : ويشبه إلي حد كبير السؤال الإسقاطي، الذي يوجه إلي الفرد لحثه علي إجابة سؤال آخر، وفيه يعرض الراسل فكرة أو رأياً للمستقبل، ليس بهدف نقل هذه الفكرة إليه، ولكن بهدف إرسال فكرة أخرى غير واردة في الاتصال.

كما توجد عدة عناصر لعملية الاتصال وهي : (٦٥ : ٧٤ ، ٧٥)

- وجود رغبة أو قصد لنقل رأي أو فكرة أو معلومة أو رسالة من شخص إلي آخرين .

- تحديد شكل الرسالة وصورتها .

- صياغة الرسالة سواء أكانت كلمات أو صور أو غير ذلك .

- اختيار القناة (الوسيلة) التي ستنقل الرسالة، وقد تكون وسيله مباشرة كالمقابلة الشخصية أو الزيارة أو الاجتماع أو الندوة، أو غير مباشرة عن طريق المكاتبات أو الملتصقات أو التقارير أو المنشورات أو الإذاعة أو التلفاز .

- استقبال الرسالة، ويتم ذلك من خلال الحواس المختلفة، ويقوم المستقبل بترجمتها وحل شفرتها وفهم معناها .

- الاستجابة للرسالة، ورد الفعل الداخلي تجاهها، ويمكن تصور هذه المراحل في صورة عملية تعكس الجوانب النفسية للاتصال، كما يبدو في المثال التالي:

أ- أراد المدير الفني لفريق كرة القدم أن يبلغ لاعباً بأنه غير مدرج في سجل الفريق في مباراة اليوم .

ب- إذن علي المدير أن يحدد شكل وهيئة الرسالة، هل يبلغه بنفسه أثناء المقابلة الشخصية، أو يحدثه تليفونياً، أم يرسل إليه مساعده لإبلاغه ، إلا إنه رأي أن يكون الاتصال مباشراً عن طريقه، وبالمقابلة الشخصية كأسلوب أفضل .

ج - صياغة الرسالة ، واختيار الكلمات، وأي الجمل أفضل ؟

- سأعفيك اليوم من المنافسة .

- أفضل أن تستريح اليوم؛ لأنني لاحظت عليك الإجهاد بالأمس .

- أري توفير جهدك اليوم؛ حتى تشترك في المنافسة القادمة؛ لأنها أصعب وتحتاج إلي تركيزك غداً .

- اليوم مباراة سهلة، ويجب أن نعطي لبعض زملائك فرصة للاشتراك في البطولة، لذلك لن تلعب اليوم .

د - قناة الاتصال - يستخدم المدير الكلمات من خلال مقابلة شخصية .

هـ- استقبال اللاعب كلمات المدير الفني وتفهم معنى الكلمات .

و- ظهر علي اللاعب رد فعل داخلي - الحزن لأنه كان يريد أن يحقق أداءً جيداً أثناء مباراة اليوم ، ولكن أقل حزناً وغضباً، لأن الرسالة جاءت بصورة حسنة لا تقلل من كفاءته، بل بغرض إعطائه الفرصة للزملاء للاشتراك في المنافسة .

لذلك فإن أحد عناصر نجاح عملية الاتصال، هو طبيعة الاستجابة التي ظهرت علي المستقبل ، وإن حدث خلل في عملية الاتصال، يظهر من خلال استجابة المستقبل.

ويمكن تحديد أسباب الخلل في عملية الاتصال فيما يلي : (٦٥ : ٧٦)

- أن يكون الخلل نابعاً من معتقدات وخبرات الراسل .

- افتقار الراسل للأسلوب الأفضل في صياغة أفكاره، أو التعبير عنها .

- الإطار المرجعي للمتصل، الذي يمكن أن يسبب خللاً في حل شفرة الرسالة، أو تفسيرها تفسيراً خاطئاً .

- سوء اختيار قناة الاتصال، أو البيئة المحيطة بها، كأن يكون صوت الهاتف غير واضح أو يوجد ضوضاء في مكان الاتصال .

وتتمثل أهم عوامل نجاح الاتصال في الآتي : (٢٥ : ٥٤ ، ٥٥)

- تحديد اتجاه الاتصال، ويقصد به الطريق الذي تسلكه المعلومات بين الأفراد في المشروع .
- مضمون الاتصال، فكلما كان مضمون الاتصال متعلقاً بالهدف الذي تم من أجله، زادت فاعليته في تحقيق الهدف منه، ولذا يجب أن يتسم الاتصال بالوضوح والتحديد والدقة .
- تحديد شبكة الاتصال، وبذلك يجب تحديد هيكل أو نموذج لمسار الاتصالات يؤدي إلى دقة الاتصال، ومن ثم سرعة اتخاذ القرارات، وارتفاع كفاءة الأداء أو العمل .
- اختيار وسيلة الاتصال بعناية ودقة .

الرقابة Controlling

لما كان التخطيط يمثل مرحلة التفكير المسبق لما يمكن التنبؤ به في المستقبل قبل التنفيذ ، والتنظيم يختص بالترتيب وتحديد المسؤوليات والسلطات لكل الأعمال المطلوب تنفيذها ، والتوجيه بما يشمله من تحفيز واتصال وقيادة ، ويهدف إلى إرشاد المرعوسين في تنفيذ الأعمال كل حسب اختصاصه ، فإن الرقابة تتأكد من أن ما تم من أعمال، أو ما يتم من أعمال يكون مطابقاً لما يراد تحقيقه (١٨ : ٦١)

والاختبار الحقيقي لأي مدير، هو ما يحققه من نتائج والذي لا يمكن تحقيقه إلا ببذل الجهود التي تأتي بالنجاح. وتطبيق هذا الاختبار الحقيقي علي أي مدير، يستلزم بالضرورة وجود معيار يمكن بواسطته تقويم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية - إذا استدعي الأمر - وإذا كانت الوظائف الجوهرية الأخرى للإدارة - أي التخطيط والتنظيم والتوجيه - قد أنجزت بطريقة تتميز بالكمال، فإن الحاجة للرقابة تكون محدودة للغاية، ولكن مثل هذا الأداء من النادر جداً حدوثه، ولذا فمن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة والاحتكاك وما يترتب عن ذلك من انحرافات عن الأهداف المنشودة، فقد يتضح أن التخطيط غير كامل والتنظيم ينقصه المرونة والتوجيه تعوزه الفاعلية ومثل هذه الأسباب تجعل وظيفة الرقابة ضرورة من الضروريات . (١ : ٧٧)

والرقابة ترتبط بقياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالمعايير الموضوعية طبقاً للخطة وتحديد الانحرافات، وتحليلها لأجل اتخاذ التصرف المناسب لمعالجتها، لذلك للرقابة تأثير حيوي في حياة الأفراد، ولذا توجد أنواع عديدة من الرقابة الداخلية والخارجية، مثل : رقابة أعضاء مجلس الإدارة علي عمليات التنفيذ، ورقابة شئون الأفراد علي العمال والموظفين. أما الرقابة الخارجية،

فهي رقابة الجمعية العمومية علي السلطة التنفيذية، وهي أبرز مثال للرقابة الخارجية، لذلك يمكننا القول : إن الرقابة هي النشاط الذي يساعد علي التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقاً للإجراءات والأنظمة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام، وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة، وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه منها في نفس الوقت . (٥٧ : ٢٤٦)

وتعد الرقابة عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة، حيث إن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية، وأن الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها لذلك . (٥٢ : ٢٦٧)

ويري هنري فايول Henri Fayol أن الرقابة هي عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة، ويعرف كل من هيكس Hiks وجوليت Gullett الرقابة بأنها تلك العملية التي تري من خلالها الإدارة هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث ؟ وإذا لم يكن كذلك، فإنه يجب إجراء التغيير المطلوب والتعديلات الضرورية ، بينما يشير تيري Terry إلي الرقابة بأنها عنصر حيوي من عناصر الإدارة وتهدف إلي التحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم الانتهاء منه علي وجه مرض ، ويوضح جوتيز Gotez أن الرقابة " تبحث في إرغام الأحداث والأعمال علي أن تجري وتتم وفقاً للخطط الموضوعة " ، ويذكر كمال درويش ومحمد الحماحي وسهير المهندس : أن الرقابة هي " تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال، وقياس الأداء ، وفقاً للمعايير الرقابية المحددة، وذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف المراد إنجازها، والكشف عن السلبيات لتداركها ومعالجتها، للوصول بالإدارة إلي أقصى كفاية ممكنة . (٥٢ : ٢٦٧ ، ٢٦٨)

ويرى الباحث : أن الرقابة يجب أن تكون إيجابية بدلاً من الرقابة السلبية التي تعتمد على تصيد الأخطاء، فالرقابة هي التأكد من أن الأعمال تمت وفقاً لما هو مخطط له .

ولكي يتم التأكد من أن ما تم من أعمال وإنجازات مطابق لما يلزم إتمامه ، ويجب أن تتوفر مقاييس أو معايير لقياس ما تم . وبقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما يراد إتمامه، تمهيداً لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها. (٥٢ : ٢٧١)

ويشير عمرو غنايم وعلي الشرقاوي إلي أن أدوات الرقابة الرئيسية هي الوسائل ، الإجراءات ، الأنظمة ، الإحصائيات ، السجلات، التقارير ، المعايير ، فالوسائل هي التي تصف طرق إنجاز العمليات ذهنياً أو يدوياً، فالإجراءات تعبر عن تسلسل للعمليات مع تحديد الوسائل

المستخدمة، والشخص الذي يستخدمها، وزمن ومكان استخدامها، أما الأنظمة : فهي الإجراءات المتشابكة التي تتجمع مع بعضها، وبالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع، والإحصائيات غالباً ما توجد في السجلات، والتقارير، وهي ذات أهمية؛ لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج السابقة والحالية . (٤٥ : ٥١٥)

وتوجد ثلاث مراحل لنجاح الرقابة وهي : (٥٠ : ٢٨ ، ٢٩)

- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية : وهي مقاييس ومستويات لما ينبغي إنجازه من عمل ، أي الهدف التفصيلي الواجب تحقيقه، أو كمية العمل المثلى التي يجب أن ينجزها الفرد، فهي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر .

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

- تصحيح الانحرافات : وفي هذه المرحلة يتم معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وما أريد إتمامه، والكشف عن أسباب تلك الانحرافات والعمل على تصحيحها.

وتكمن أهمية الرقابة في أنها : (١٨ : ٦٣)

- تستخدم نتائج الرقابة كتغذية مرتدة لتعديل الخطط وتطويرها، لجعلها أكثر دقة وواقعية.
- تحقيق التعاون بين الإدارات والأقسام المشاركة في التنفيذ .
- تعمل بما تتضمنه من معايير للأداء على تنمية دوافع العاملين؛ لبلوغ المستويات المقررة للأداء.
- تساعد على تقويم كفاءة إدارة المنظمة بشكل عام؛ لتحكم على مدى نجاح أساليب الإدارة وسياساتها.
- تساعد على تقويم الانجاز لأغراض الثواب أو العقاب، إذا كان سبب الانحراف يستدعي ذلك.

ويوضح كمال درويش ومحمد الحماحي وسهير المهندس مقومات نجاح أي نظام رقابي في الآتي : تتناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجاته ، مرونة خطة الرقابة علي أن

تجري في الوقت المناسب والمكان المناسب، وينبغي أن يكون النظام الرقابي مفهوماً، وأهدافه صحيحة، وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس علي أساسها الأداء والأعمال ، مراعاة عدم تصيد الأخطاء والاتجاه إلي الإصلاح ومعالجة المشكلات، والعمل علي معالجة المشكلات التي تؤدي إلي الأخطاء ، أن تكون الرقابة موضوعية بعيدة عن الأهواء الذاتية، إبلاغ النظام الرقابي عن الانحرافات بسرعة وفي الوقت المناسب ، مراعاة الاقتصاد وعدم الإسراف في تكاليف عملية الرقابة، في الاعتبار تطوير أساليب ونظم الرقابة، مع تطوير أساليب نظم العمل . (٥٢ : ٢٧٢)

أهمية الرقابة للنادي الرياضي :

الرقابة داخل الأندية الرياضية هي تلك العملية التي يتم من خلالها متابعة تنفيذ الأعمال، وقياس الأداء، وفقاً للمعايير الرقابية المحددة، التي تعمل علي قياس مدي ما يتحقق من الأهداف الموضوعية والمراد إنجازها ، والرقابة تعمل أيضاً علي الكشف عن السلبيات لتداركها، وتوجيه انحرافها نحو مسارها المحدد ومعالجتها، وذلك بهدف الوصول بالإدارة إلي أعلي أداء ممكن . (٥٢ : ٢٦٨)

فالرقابة بالأندية ليست قيداً علي الحريات ولا التصرف، وإنما هي وسيلة : يتم من خلالها التأكد من أن الأهداف التي تم تحديدها من قبل المسؤولين ، ويتم تحقيقها بطريقة مرضية، والرقابة بالأندية إما أن تكون داخلية : أي من خلال التنظيم داخل النادي، حيث يتضح أن الجمعية العمومية هي أعلي سلطة رقابية بالنادي يليها مجلس الإدارة، وتمتد رقابتهما إلي جميع العمليات التي تؤديها الإدارات داخل النادي، كما تمتد الرقابة بالنادي إلي كافة مستويات التنظيم المختلفة، إذ يقوم كل رئيس جهاز بالرقابة داخل دائرة رئاسته، بمعنى أن مدير النشاط الرياضي هو أعلي سلطة رقابية داخل إدارة النشاط الرياضي ، أما فيما يتعلق بالرقابة الخارجية : فهي عادة ما تتبع أجهزة الدولة، وتتمثل رقابة الدولة علي الأندية الرياضية في الجهة الإدارية المتمثلة في وزارة الشباب، بجانب اختصاص الجهاز المركزي للمحاسبات بالرقابة علي الشئون المالية للأندية الرياضية ، كما أن الرقابة الرسمية تتخذ من القانون سنداً قوياً لها، ينعكس أثرها بشكل واضح علي الأداء الإداري العام داخل الأندية، ومن ثم يعطيها الفرصة لتقوية أعمال المنفذين وتوجيههم نحو المسار الصحيح لتحقيق الأهداف، والرقابة بالمعني الواسع والمفهوم الشامل داخل النادي الرياضي وتشمل جميع الاتجاهات والمجالات، فبجانب الرقابة الداخلية من قبل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والرقابة الخارجية من قبل أجهزة الدولة، توجد رقابة الجمهور نفسه صاحب المصلحة العامة من وجود النادي الرياضي ، ولذا نجد أن الرقابة تحقق

حسن سير العمل، وضمان حرية الأفراد وحفظ حقوق البشر، وتتضمن حسن سير العمل داخل النادي، وعدم تعسف الإدارة في تطبيق وتنفيذ القوانين واللوائح. (٢٥ : ٦٨ ، ٦٩)

اتخاذ القرار Decision taking

تُعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي يقوم بها القادة ذو المسؤوليات الإدارية. وقد ذكر أن المهتمين بالإدارة وفلاسفتها ينظرون إلى عملية اتخاذ القرار على أنها أهم عنصر له أثر محسوس في عمل وحياة المنظمات ، فاتخاذ القرار هو جوهر عمل القادة، وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم في المنظمة. (٣ : ٢٧١) (٣٧ : ٩٠٥)

ومجال الرياضة والشباب يتطلب من القائمين عليه اتخاذ قرارات مستمرة قد يكون لها تأثيرات سلبية أو إيجابية على مستقبل الشباب، وبالتالي مستقبل الأمة، ولذلك فإن دراسة هذه العملية تُعد من أهم مستلزمات العاملين في هذا المجال ، وقد يتبادر إلى الذهن أن عملية اتخاذ القرار عملية سهلة تتطلب من الفرد الشجاعة لاتخاذها وتحمل مسؤوليته ، وقد يكون هذا صحيحاً في بعض الحالات، إلا إن عملية اتخاذ القرار عملية صعبة ومعقدة وتتطلب خطوات دقيقة، يتم من خلالها اتخاذ القرار على أحسن وجه. (٦٤ : ٨٧)

ففي التخطيط تحدد القرارات نوع العمل الذي يجب تأديته، والسبل التي يتعين اتباعها لإنجاز هذا العمل ، وفي التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجماعة، وتفويض القدر المعين من السلطة الذي يمكنهم من القيام بالعمل ، وفي التوجيه تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعة أن العمل المحدد الموضوع هو العمل المناسب لتحقيق الأهداف، وأخيراً فإن وظيفة الرقابة - بما تتضمنه من مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط - تتم بواسطة قرارات تعتمد النتائج أو لا تعتمد، هذا بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بالأعمال التصحيحية. (١ : ٧٣ ، ٧٤)

ولقد تعددت تعريفات القرار بتعدد العلماء ومدارسهم الفكرية، ويمكن تعريف القرار بأنه هو إفصاح عن إرادة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد بكمالها من سلطة عامة ، والذي يصور في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح ، وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ممكناً وجائزاً قانوناً (٦٤ : ٥٠) . كما أن اتخاذ القرار يُعد عملية تستهدف اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل بناءً على مجموعة من المعايير لحل مشكلة ما. (٦٥ : ٨١)

ويرى الباحث أن اتخاذ القرار هو : اختيار البديل الملائم من بين البدائل المتاحة المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، وهو أساس العملية الإدارية في أي مجال، حيث تعتمد جميع العمليات الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة على اتخاذ القرار .

ويتم اتخاذ القرار بغرض تحقيق الأهداف المراد بلوغها عن طريق مواجهة موقف معين ، أو حل مشكلة قائمة، أو محتملة الوقوع ، وفي بعض الحالات تكون المواقف أو المشكلات محددة الأبعاد ومعروفة لدى متخذ القرار، وفي حالات أخرى تكون المشكلة أو الموقف في حالة غموض ، كذلك قد تكون المشكلة غير موجودة أساساً، إلا إن الإحساس العام والظروف المحيطة تنبئ باحتمالات حدوثها ، وحتى يتم اتخاذ القرار الرشيد لكي يحقق الأهداف التي من أجلها تم اتخاذه فلا بد من اتباع الأسلوب العلمي وأن يبنى على الحقائق ويقوم على التفكير المنطقي، ويكون القرار رشيداً إذا حقق الأهداف التي تم اتخاذه من أجلها، ولكن القرار الرشيد مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف على حده، وكل مشكلة بذاتها، فقد يكون القرار رشيداً بالنسبة لفرد ولكنه قد يكون غير مناسب بالنسبة للجماعة التي يعمل معها هذا الفرد ، وكذلك قد يكون مناسب في وقت إصداره، إلا إنه قد لا يصح كذلك بعد مضي فترة زمنية أو تغيير الظروف التي تم اتخاذه فيها. (٢١ : ١٥٤). ولكي يكون القرار رشيداً ومتكاملاً فمن الأفضل أن يمر بالعديد من المراحل وهي: (٦٤ : ٨٨ ، ٨٩)

تحديد المشكلة : في بداية عملية اتخاذ القرار يجب تحديد المشكلة المفترض أن يتخذ القرار بشأنها، ومن الضروري تحديد جوهر المشكلة بوضوح حيث إن بعض المشكلات تنتج عن وجود مشكلة جوهرية أخرى، ونتيجة لذلك يجب تحديد الهدف المطلوب تحقيقه من خلال تحديد المشكلة.

تجميع البيانات والمعلومات ودراستها : بعد تحديد المشكلة بدقة يتم تجميع البيانات والإحصائيات والمعلومات المطلوبة حول هذه المشكلة . ويتوقف نجاح أي قرار في كثير من الأحيان على صحة المعلومات ودقتها وكفايتها . وعادة ما تكون هذه المرحلة من المراحل الصعبة حيث أن تجميع المعلومات يتطلب عادة وقتاً وجهداً وتحيط به معوقات كثيرة، وفي الكثير من الأحيان تكون المعلومات غير موضوعية أو غير دقيقة، وبعد تجميع هذه البيانات تتم دراستها دراسة دقيقة ووافية.

تحديد البدائل : بعد تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها ، تظهر بعض الحلول لهذه المشكلة. وتتم دراسة جميع هذه الحلول، مع إعطاء كل حل مقترح وقتاً كافياً لمناقشة سلبياته وإيجابياته. ثم ترتب البدائل حسب أولوياتها.

اتخاذ القرار : بعد تحديد البدائل وترتيبها يتم اتخاذ القرار من بين أفضل هذه الحلول ويتم عملية تحديد التوقيت والمكان المفضل لإصدار هذا القرار ووسيلة إعلانه وأسلوبه وإبلاغه إلى المعنيين بالأمر. ويجب أن تكون صيغة القرار واضحة ودقيقة وأن يكون متماشياً مع أهداف المؤسسة ومراعاة مخاطر اتخاذها، وردود الفعل تجاهها، وكيفية معالجتها، كما يجب تهيئة البيئة الخارجية لاستقبال القرار.

متابعة القرار وتقويمه : تتم متابعة القرار في الجهات المعنية والتأكد من تطبيق ورصد ردود الفعل حوله والتأكد من مدى نجاح حل المشكلة بعد تطبيقه. وقد يتطلب الأمر بعد متابعة القرار وتقويمه إصدار قرارات أخرى مكملّة أو معدلة له، إذا ما وجد القرار الأصلي صعوبة في التطبيق، أو فشل في حل المشكلة، أو إصدار تفسير له، إذا ما لوحظ عدم استيعاب المعنيين بالأمر له.

ماهية النادي الرياضي وأهدافه :

الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يعتمد عليه القطاع الرياضي الأهلي في أي دولة من دول العالم، لذا فإن أي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية على أكمل وجه، فالنادي الرياضي لم يعد بمفهومه القديم مجرد مكان متنوع للأعضاء للتسلية وإضاعة الوقت ، ولا هو مجرد مكان يضم عدداً من اللاعبين المسجلين في الاتحادات الرياضية هدفهم من خلال الممارسة أن يحصلوا على الكؤوس والميداليات ، وإنما أصبح للنادي الرياضي في عصرنا الذي نعيش فيه رسالة أعمق عليه تحقيقها، وهدفاً أكبر يجب أن يصل إليه ، فهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها التي تشترك اشتراكاً فعلياً مع بقية أجهزة الدولة للعمل على تعليم النشء ورعاية الشباب ، وأهداف الأندية طبقاً للوائح المنظمة، وتتضمن تكوين شخصية الفرد بطريقة متكاملة، عن طريق الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية والدينية والترويحية والصحية وتيسير السبل لاستثمار أوقات الفراغ للأعضاء. (٥٦ : ٢٢٥)

وينص قانون الهيئات الرياضية على الآتي (١١ : ٢٣٠ - ٢٣٣) :

اختصاصات واجتماعات مجلس الإدارة

وتوضح مادة (٤٣) : يباشر مجلس الإدارة الاختصاصات الآتية : (١١ : ٢٨٥-٢٩١)

- إدارة شئون النادي، وتصريف أموره، وتوفير الفرص للأعضاء لتأدية نشاطهم الرياضي والاجتماعي علي أكمل وجه، وتنفيذ الخطة المقررة .
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحريم تعاطي المنشطات، وتوقيع الجزاء الرادع في حالة المخالفة .
- وضع الأسس والبرامج التي تساعد علي النهوض بالمستوي الفني للفرق الرياضية، في فئات السن المتدرجة، التي تمثلها في مباريات الاتحادات الرياضية المعنية المشترك فيها، في حدود السياسة العامة التي يضعها اتحاد اللعبة .
- العناية بتنظيم نشاط أبناء أعضاء النادي، وتوجيههم وإقامة المسابقات بينهم، وغير ذلك من الأمور التي تساعد علي تكوينهم تكويناً صالحاً في النواحي الوطنية والخلقية والرياضية والاجتماعية والثقافية، مع العناية بتكوين فرق الناشئين لمختلف الألعاب وإعدادها للبطولة .
- البت في طلبات العضوية .
- بحث الشكاوي التي تقدم من الأعضاء أو ضدهم، والفصل فيها، وتوقيع الجزاءات طبقاً للوائح التي تعد لهذا الغرض في حدود أحكام هذا النظام .
- وضع النظم واللوائح اللازمة لتنظيم شئون النادي من النواحي المالية والإدارية والفنية، وإصدار التعليمات والقرارات التي تضمن حسن سير العمل بالنادي ومراقبة تنفيذها .
- تكوين اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث وتنظيم شئون النادي المتنوعة، من بين أعضاء النادي، من غير أعضاء مجلس الإدارة، ويجوز الاستعانة في ذلك بخبراء من خارج النادي .
- اعتماد قرارات المكتب التنفيذي .
- الموافقة علي العقود والاتفاقات التي تبرم باسم النادي .

- اختيار المصرف الذي توضع فيه أموال النادي .
 - دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية وتنفيذ قراراتها .
 - وضع التقرير السنوي لنواحي الأنشطة المتنوعة للنادي، وعرضه علي الجمعية العمومية .
 - إعداد الميزانية، والحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية، ووضع مشروع الميزانية للسنة المالية المقبلة ، تمهيدا لعرضها علي مراقب الحسابات والجمعية العمومية .
 - بحث الاقتراحات التي تقدم من الأعضاء، قبل عرضها علي الجمعية العمومية .
 - تعيين العاملين بالنادي، وتحديد مرتباتهم ومكافآتهم، واتخاذ الإجراءات التأديبية قبلهم طبقاً لأحكام اللائحة التي تعد لهذا الغرض .
 - اختيار المتخصصين في الشؤون الشبابية والرياضية للعمل في اللجان المتخصصة من بين أعضاء النادي .
 - قبول استقالة أعضاء المجلس .
- وتشير مادة (٥٠) : إلى أنه يباشر المكتب التنفيذي الاختصاصات الآتية :
- بحث وتحضير الموضوعات وطلبات العضوية، وإيداء الملاحظات عليها قبل عرضها علي مجلس الإدارة .
 - الإشراف علي تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
 - بحث الموضوعات العاجلة، واقتراح ما يراه من توصيات بشأنها، ولا يجوز تنفيذ القرارات التي تتطلب اعتماداً مالياً إلا في حدود القواعد التي تنظمها اللائحة المالية للنادي .
 - اقتراح كل ما يتعلق بشؤون العاملين طبقاً لللائحة التي يضعها مجلس الإدارة .

- النشاط الرياضي :

يقصد بالنشاط الرياضي ممارسة الرياضة بشقيها الأساسيين وهما : الشق التنافسي، والشق الترويحي، وذلك لأن الأندية الرياضية - طبقاً للقانون - هي أندية لا تهدف للربح، وبالتالي فإن الهدف من إنشاء تلك الأندية هو توفير فرص الممارسة الرياضية لأعضائها، بشقيها: التنافسي والترويحي.

فالنشاط الرياضي التنافسي : هو النشاط الخاص بإعداد الفرق الرياضية التي تحمل اسم النادي وتشارك في مسابقات تنظمها وتديرها وتشرف عليها الاتحادات الرياضية المختصة، بهدف المنافسة الرياضية وتحقيق البطولة، أما النشاط الرياضي الترويحي : فهو الذي يقوم بممارسته جميع أعضاء النادي دون قيد أو شرط ، لمساعدة الأعضاء في استثمار أوقات فراغهم ، ولذا يجب علي النادي مراعاة تحقيق التوازن بين هذين النوعين من خلال توفير البرامج المختلفة لكلا النوعين . (٧ : ١٢١)

ويمثل النشاط الرياضي محوراً هاماً من محاور تنمية الشباب والمجتمع، كما أن اهتمام الحكومات بهذا النشاط ومحاولة البحث عن مصادر لتمويله من مصادر غير تقليدية خارج إطار الموازنة العامة للدولة، يمثل أهمية لدى متخذي القرار، ومن ثم فإن كفاءة إدارة الأموال التي يمكن الحصول عليها من مصادر التمويل المختلفة أصبحت تمثل محوراً أساسياً من محاور نجاح إدارة النشاط الرياضي. (٦٢ : ٩)

ولتوضيح مدي أهمية النشاط الرياضي كنشاط رئيسي للأندية الرياضية، فإنه عند الرجوع لميزانية أي نادٍ رياضي، سنجد أن قيمة ما يصرف علي النشاط الرياضي يستحوذ علي النصيب الأكبر من إجمالي الميزانية العامة للنادي ، وبالتالي لكي تتمكن هذه الأندية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذا النشاط في ظل ما تتكبدته الأندية من ميزانيات ضخمة في ذلك، كان لابد من إنشاء إدارة مختصة لمعاونة مجلس الإدارة في ذلك أطلق عليها بعض منها : المسميات منها مراقبة الشؤون الرياضية ، أو إدارة النشاط الرياضي، أو إدارة الشؤون الرياضية. (٥ : ١٥)

وبما أن النشاط الرياضي من الأهداف الرئيسية للنادي، حيث يعتبر النشاط الرئيسي للأندية الرياضية ، ويتضح دور النادي في تحقيق هدفه من النشاط الرياضي، عن طريق نشر وتوسيع قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق الإدارة الرشيدة التي تعمل على تحديد الأهداف وتحقيقها، باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المالية المتاحة. (٢ : ١٧)

- مسئوليات إدارة النشاط الرياضي:

هي المسئوليات التي تقوم بها إدارة النشاط الرياضي لتحقيق الهدف من وجودها ، وقد أخذ الباحث فكرة هذه المسئوليات مما يسمى بمكتب الإدارة، وهو ذلك المكتب الموجود بالأندية الرياضية في المدارس والجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، وهي تقريباً نفس المسئوليات

التي تقوم بها إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية . (٧٢ : ٣٨٥ ، ٣٨٦)، وتتمثل هذه المسئوليات في الآتي . (٧٢ : ٢٢٩ ، ٢٣٠)

- مساعدة مجلس الإدارة في وضع اسس وقواعد السياسة العامة للنشاط الرياضي داخل النادي .

- وضع الميزانية التقديرية للنشاط الرياضي ، وعرضها على مجلس الإدارة

- دراسة الموضوعات الرياضية المختلفة التي تخص النشاط الرياضي قبل عرضها على مجلس الإدارة .

- مناقشة خطة العمل للموسم الرياضي الموضوعة بواسطة الجهاز الفني ورفعها لمجلس الإدارة .

- تقديم تقرير سنوي لمجلس الإدارة عن حالة النشاط الرياضي بالنادي ، مع مساعدة مجلس الإدارة في الإعداد للتقرير السنوي للنشاط الرياضي قبل عرضه على الجمعية العمومية .

- توثيق الاتصالات والعلاقات مع الاتحادات الأهلية ، والمناطق ووسائل الإعلام المختلفة

- ترشيح مندوبي النادي لحضور الجمعيات العمومية للمناطق والاتحادات الرياضية ، ورفعها لمجلس الإدارة للتصديق عليه .

- دراسة الموضوعات الفنية المقدمة من الأجهزة الفنية للفرق الرياضية .

- صرف المكافآت أو توقيع الجزاءات على المدربين أو الإداريين أو اللاعبين .

- مساعدة مجلس الإدارة في إعداد نظام للأنشطة المختلفة لأبناء أعضاء النادي ، وتوجيههم وإقامة المسابقات بينهم للارتقاء بهم .

كما تتولى إدارة النشاط الرياضي القيام بالمهام الإدارية التالية : (٥ : ٢٣٠)

- اقتراح تعيين الأجهزة الفنية والإدارية للأنشطة المختلفة.

- الاشتراك في البطولات والمنافسات التي تفرها إدارة النادي .

- حل المشكلات التي تظهر أثناء التدريب.

- الإشراف على حسن سير العمل في مختلف الأنشطة الرياضية .
- تنظيم مدارس الألعاب المختلفة، وتحديد الرسوم المقدرة وقواعد الاشتراك .
- استخراج كارتنيحات النادي للأجهزة الفنية والإدارية واللاعبين .
- صرف التغذية للفرق المختلفة وكذلك للاعبين المغتربين، وتحديد عددها.
- صرف الملابس الرياضية للأجهزة الفنية والإدارية والطبية واللاعبين.
- إرسال اللاعبين المصابين إلى عيادة النادي للكشف الطبي عليهم وعلاجهم.
- اقتراح عدد العضوية الرياضية لكل نشاط وعرضه على اللجنة الرياضية - في حالة وجودها - لاتخاذ اللازم.

وفي بعض الأحيان توجد موضوعات من الأهمية لا يسمح بدراستها بشكل كامل من مجلس الإدارة لاتخاذ قرار فيها، فيقتضي الأمر في هذه الحالة عرض هذه الموضوعات علي لجنة، حيث تقوم بدراسة وفحص الموضوعات المعروضة عليها، لتصل إلي أفضل النتائج والتوصيات (٣٣ : ٦٧) .

وبعض هذه اللجان دائم والبعض الآخر مؤقت، وتقوم بعض الأندية الرياضية بتكوين مثل هذه اللجان وهي ما تسمى باللجنة الرياضية العليا : وهي لجنة شبه دائمة تبعاً للسياسة العامة للنادي، وتحال إليها جميع الموضوعات التي تدخل في مجال تخصصها، وهي الموضوعات الرياضية للبت فيها، والخروج بالتوصيات والقرارات الرشيدة التي تعين مجلس الإدارة علي إتمام أعماله بكفاءة ، ويكون دور اللجنة - بالإضافة إلي ذلك - هو وضع السياسة العامة للنشاط الرياضي بالنادي، وفي هذه الحالة تصبح إدارة النشاط الرياضي حلقة الوصل بين الأجهزة الفنية واللجنة الرياضية ومجلس الإدارة . (٥ : ٢٠)

اختصاصات مدير النشاط الرياضي : (٢٣١ : ٥ ، ٢٣٣)

بما أن مدير النشاط الرياضي هو المسئول الأول عن هذه الإدارة، فتكون جميع هذه الاختصاصات ضمن مسؤولياته وهي :-

- إعداد خطة العمل السنوية للنشاط الرياضي، وأيضاً خطة العمل طويلة المدى.
- اقتراح الهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي، واختصاصات العاملين بها، وجدول مرتباتهم لاعتماده من مجلس الإدارة .

- تنفيذ السياسة العامة التي تضعها اللجنة الرياضية ويقرها مجلس إدارة النادي وهو المسئول عن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة الخاصة بالموضوعات الرياضية .
- الإشراف والمتابعة علي كافة الفرق الرياضية بالنادي من النواحي الفنية والإدارية والمالية، وكذلك قطاع الرياضة للجميع .
- متابعة تعيين المدربين والإداريين والعاملين بالفرق المختلفة، ومتابعة تشكيل الجهاز الفني والإداري .
- الإشراف والمتابعة علي أعمال مدربي وإداري الفرق، ومدي انتظامهم في أداء أعمالهم وتقويم الأعمال التي يقومون بتنفيذها، ومدي اتقانها مع الخطة المحددة .
- متابعة برامج التدريب الخاصة بكافة الألعاب والأنشطة .
- تقديم الاقتراحات اللازمة المتعلقة بالنواحي الإنشائية لتنفيذ سياسة النشاط الرياضي .
- تقديم التقارير اللازمة عن فرق النادي، يوضح فيها حالة كل فريق منها، مع تقديم تقرير يوضح فيه كافة الإيجابيات والسلبيات والمشاكل التي تعوق عمل الفرق المختلفة، والحلول المقترحة لها، وذلك نتيجة إشرافه ومتابعته لهذه الفرق واقتراحات تطويرها، والأهداف والنتائج المرجوة، والميزانية اللازمة لتحقيق هذه النتائج، ومناقشة تلك الخطط مع مجلس الإدارة (المكتب التنفيذي - اللجنة الرياضية) لاتخاذ ما يراه نحو إقرارها أو إلغائها أو تعديلها .
- إبداء رأيه في الموضوعات الرياضية المتعلقة بالأنشطة المختلفة عند عرضها علي مجلس الإدارة .
- إجراء الترشيحات الخاصة بالمدربين أو الإداريين لحضور الدورات التدريبية أو الدراسية التي تعقد في الداخل أو الخارج، وعرضها علي مجلس الإدارة.
- توقيع العقوبات المحددة باللوائح علي أفراد الجهاز الفني والإداري واللاعبين بعد العرض علي مجلس الإدارة .
- التوصية بإقامة حفلات التكريم لفرق النادي الرياضية الفائزة بالبطولات المختلفة، وكذلك الفرق الزائرة إذا ما ترائي له ذلك وفي ضوء اللائحة الداخلية .

- ماهية الاتحاد الرياضي واختصاصاته :

تعتبر الاتحادات الرياضية الأهلية هي المسؤولة عن الرياضة التنافسية أو القمية ، ويعزي إليها تحقيق أي نهضة رياضية وكذلك أي إخفاق ، وتهدف الاتحادات الرياضية إلى نشر الرياضة بين مختلف فئات الشعب ، من خلال توسيع قاعدة الممارسين ، وكذلك جمهور المشجعين في رياضة معينة ، كما تهدف إلى الارتفاع بالمستوى الفني والوصول به إلى الأداء الفائق والمتميز ، ومن ثم المنافسة على المستوى الدولي ، وزيادة القدرة على تحقيق المراكز المتقدمة في الألعاب المختلفة، ومن المؤكد أن الوصول إلى القمة لن يتحقق ما لم يكن ذلك هدفاً تسعى الاتحادات الرياضية إلى تحقيقه. (٤٢ : ٦٤)

وينص قانون الهيئات الرياضية على الآتي : (١١ : ١٥٤-١٥٧)

مادة (٢) : يباشر الاتحاد نشاطه في إطار السياسة العامة للدولة، والتخطيط الذي تضعه وزارة الشباب ويمارس الاختصاصات الآتية :-

- وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة في جمهورية مصر العربية، والارتقاء بمستواها .
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحريم تعاطي المنشطات، وإصدار التعليمات المشددة بهذا الخصوص، وتوقيع الجزاء المنصوص عليه في القواعد الصادرة عن الاتحاد الدولي للعبة في حالة المخالفة .
- إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية، ووضع البرامج التي تشترك فيها الهيئات الرياضية الأعضاء، والإشراف علي تنفيذ هذه البرامج .
- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب، وكذلك الشروط والمواصفات التي يجب توافرها في المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب، سواء بالنسبة للفرق الأهلية أو فرق الهيئات الرياضية الأعضاء، بالاشتراك مع اللجنة الأولمبية المصرية، ونقابة المهن الرياضية في جمهورية مصر العربية .
- المحافظة علي القواعد والمبادئ الدولية للعبة، وحماية الهواية والنظم الخاصة بها، وتنظيم الاحتراف في حدود القواعد التي يضعها الاتحاد الدولي .
- تنظيم البطولات والمسابقات، ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بهذا التنظيم .

- إعداد الفرق الأهلية التي تمثل جمهورية مصر العربية في الدورات والبطولات الأولمبية والعالمية والدولية والقارية والإقليمية .
- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة، وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها .
- الإذن للهيئات الأعضاء بمقابلة فرقها مع الفرق الأجنبية في المباريات التي تقام في الجمهورية أو خارجها، والإشراف علي تنظيم هذه المباريات إذا أقيمت في جمهورية مصر العربية، وذلك كله بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للاتحادات الأولمبية، واعتماد الجهة الإدارية المختصة .
- تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات الأعضاء في الاتحاد، وبصفة خاصة البرامج الخاصة بمقابلات الفرق الأجنبية، سواء داخل الجمهورية أو خارجها .
- إسداء النصح والمشورة للهيئات الأعضاء، والعمل علي تسوية ما قد ينشأ بينها من خلاف، وذلك في ضوء مواد أو نصوص القانون واللوائح المعمول بها من قبل الاتحاد وفي إطار السياسة العامة لوزارة الشباب .
- تمثيل جمهورية مصر العربية في المؤتمرات والاجتماعات الدولية الرياضية، وتنظيم هذه المؤتمرات أو الاجتماعات إذا أقيمت في الجمهورية بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للاتحادات الأولمبية، واعتماد الجهة الإدارية المختصة .
- اعتماد تسجيل اللاعبين في الهيئات الأعضاء في الاتحادات وتمثيلهم في مسابقاتها، وذلك في حدود الأعداد المقررة في اللوائح والنظم الخاصة بالاتحادات الدولية .
- وضع اللوائح الخاصة بانتقالات اللاعبين بالأندية الرياضية داخل وخارج جمهورية مصر العربية، علي أن تعتمد هذه اللائحة من الجهة الإدارية المختصة .
- دعم التمثيل المصري في الاتحادات الدولية والقارية والإقليمية، بما يكفل التواجد المصري .

- أولياء الأمور

في السنوات الأخيرة إزداد الاهتمام برياضة الأطفال في معظم دول العالم ، وأصبحت الرياضة من الأشياء المحببة والممتعة للأطفال والأسرة أيضاً، إذا أحسن استغلالها يمكن أن تكون من أفضل الأنشطة لتنظيم قضاء الوقت، وخاصة في ضوء الواجبات الدراسية المتزايدة

والمهام العائلية المتنامية ، كما يهتم أولياء الأمور بالرياضة لأبنائهم إيماناً منهم بالدور الحيوي لها في توفير بيئة مثالية للتربية ، ك مجال هام لتنمية الموهبة أو في المستويات العالية ، حيث تقود الرياضة إلى آفاق البحث عن المواهب من خلال الممارسات الرياضية التربوية المقننة، والتي تؤدي إلى التنبؤ بمستقبل واعد، مع بداية الحياة التدريبية، في الأعمار المبكرة. (٦٠ : ١٥)

ويذكر محمود عنان إذا أردت لابنك الرياضي أن يتفوق في رياضته، ويصبح من الفائزين، فإنه في حاجة إلى مساعدتك . فأنت تمثل دوراً حيوياً وهاماً في منظومة التدريب والمنافسة، والتي تضم كلاً من: " المدرب ، واللاعب ، وأولياء الأمور"، فإذا أدت دورك جيداً ، فإن ابنك سيتعلم رياضته سريعاً، ويؤدي بشكل جيد بالإضافة إلى اكتسابه تقديره لذاته . وإن التزامك يمثل نموذجاً سوف يساعد الابن على اتباعه أثناء الرياضة وفي المراحل المختلفة من حياته. وإذا أخطأت فإن ابنك سوف يتوقف عن التعلم، ويواجه صعوبات في الأداء، ويبدأ في كراهية اللعبة والرياضة بشكل عام . والأخطر أنه سوف يخرج من تلك التجربة بإحساسه بالفشل، وعدم القدرة على تقدير ذاته وأنه أقل من الآخرين. (٦٠ : ٢١)

ولا يستطيع أي إنسان تجاهل أو إنكار الأدوار الحيوية لأولياء الأمور، حيث إنهم بجانب المدربين العناصر الأبرز والأعظم تأثيراً في منظومة تدريب الناشئين، حيث يتعاملون عن قرب ويؤثرون مباشرة في توجهاتهم وسلوكياتهم وبما يشكل النسق القيمي في مراحل النشء والشباب، ومع تعاظم أدوار أولياء الأمور وواجباتهم الحياتية والتربوية تتعاظم أدوارهم في تقدم وتنمية المستويات المعرفية والسياسات والأهداف الرياضية ، ويذكر داريل بيرنت Darrell Burnett (١٩٩٦) أننا نعبر عن أنفسنا من خلال الرياضة، سواء أ كنا نحب الرياضة أم لا، فإن أولادنا يعتبروننا مثلاً ونموذجاً للرياضي والروح الرياضية. (٦٠ : ٤١)

والرياضة تعد مجالاً لتعليم الأبناء العديد من القيم ، روح الفريق ، العمل الجاد والتدريب والتعلم من الأخطاء ، زيادة الثقة وتقبل الفوز والخسارة بصدر رحب. (٦٠ : ٤٢)

- ومعظم الآباء يعرفون جيداً دورهم. والأمثلة التالية توضح ذلك: (٦٠ : ٤٢ ، ٤٣)

أ- في مباراة للأطفال لفريق ٩ سنوات في كرة السلة خسر الفريق؛ لأن اللاعب في الجناح الأيمن فشل في التقاط كرة طويلة لوضعها في السلة. وبعد انتهاء المباراة والهزيمة ، صاح أحد الآباء من المدرجات بصوت عال : كنا سنفوز لولا المدرب

الذي أتاح الفرصة لهذا اللاعب الذي لم يستطع إمساك الكرة ! لماذا أشرك هذا اللاعب في الجناح؟.

ب- في مباراة لكرة السلة، إحدى أمهات الفتيات اللاتي فزن في مباراة لفريق ١٢ سنة بنتيجة ٥١-١٩ قالت بصوت مسموع: "إنني أعتقد أن هذا الفريق (المهزوم) لا يستطيع أن يلعب كرة سلة حقيقية، فلا أعلم لماذا لم يدرّبهم المدير الفني كيف يلعبون ؟ " . انه من الصعب عليهم أن يصلوا لمستوى الفريق الفائز .

ج- في مباراة بيسبول لفريق ١٠ سنوات للأولاد، وأثناء محاولة أحد الأولاد ضرب الكرة بالمضرب فشل في مرتين، وأثناء المحاولة الثالثة قام أحد الآباء بصوت عال صائحاً: "سوف يفشل أيضاً ...! إنه يضرب الكرة مثل البنات ...! إنه خائف من الكرة ...! ولم يضرب الكرة في الثالثة وفشل أيضاً! فكرر الأب ثانية ...! لو أن الفريق كله هكذا فإنهم لن يستطيعوا إحراز أي هدف على الإطلاق ...!.

ويوضح توماس توتكو Thomas Tutko لماذا يفعل الآباء ذلك؟

إن الآباء ينغمسون في المباراة ويعيشون من خلال أبنائهم. والبعض يؤكد أن الآباء يأملون في أن يصبح أبنائهم نجوم المستقبل ، وبالتالي فهم يفعلون أي شيء من أجل فوز أبنائهم أو أداء مباراة رائعة.

ونظراً لتعدد السلوكيات السالبة أو الإحساس بالضيق في مراحل متعددة للرياضة، فإن الآباء مطالبون باستيعاب وإدراك مفهوم الروح الرياضية، وكيفية التعامل ليس مع أبنائهم فحسب، ولكن كذلك مع المدربين والحكام وحتى مع آباء اللاعبين في الفرق المنافسة.

ويشير "إيرا دريفوس Ira Dreyfuss (١٩٩٩)" إلى أننا نعيش من خلال أولادنا، سواء أكانا نعي ذلك أم لا ...! لذلك فهناك بعض الأشياء الغربية التي نقوم بها مثل: الضغط الواقع على كاهل الأبناء من الرغبة في الفوز، والذي يتسبب في تدمير كل المتعة من رياضات الشباب، فازدياد الضغط والخوف من الخسارة يؤثر على متعة الممارسة، وفي أثناء منافسات الشباب فإن الآباء يعيشون نفس درجات القلق والضغط، خاصة عندما يرغب كل أب أو أم أن يروا أبنائهم نجوم ويتعجلون ذلك ، والموقف الضاغط في التدريب وكذلك المنافسة والمباريات، إلى جانب نقص الخبرة لدى البعض من الآباء في التحكم في أنفسهم أو شعورهم عند التعامل مع مثل هذه المواقف، إنما تؤدي إلى زيادة الضغط والعبء الواقع على كاهل

اللاعبين وخاصة الناشئين، ولذلك يجب أن يتذكر الآباء دائماً السلوك الرياضي السليم للتعامل مع هذه المواقف الضاغطة؛ حتى لا يكونوا عنصر ضغط زائد بدلاً من أن يكونوا عنصر أو مصدر دعم. (٦٠ : ٤٨)

وعليه كان من الضروري أن يتضمن البرنامج المطروح للتدريب جلسات للمدرب مع الآباء قبل بدء المسابقات، لتوعيتهم ببعض النقاط الهامة في البرنامج السنوي والظروف والمتغيرات ومنحنيات التقدم وهضبات التعلم والتدريب . ويمكن أن تنظم للآباء برامج تدريبية لمواجهة المواقف الضاغطة والتي قد تخدم الابن والمدرب، بل والعملية التدريبية، وبما يحقق بيئة تنافسية مميزة، وإذا افقدنا ذلك إنما نتعرض للفشل وعدم الاستمرار في الرياضة، وبما يشكل تهديداً للابن المشارك ويؤدي به إلى الانسحاب من رياضته المفضلة ، بالإضافة إلى برنامج المقابلات مع المدربين، فإن الآباء يشاهدون شرائط فيديو، ويتسلمون كتباً تهدف إلى دعم الروح الرياضية وتبني الأخلاق ، ومن ضمن الإشارات داخل الكتب للآباء: "قم بالتشجيع الإيجابي فقط للاعبين في كلا الفريقين وتذكر أن الخطأ جزء من عملية التعلم، لا تقم بالنقد اللاذع ، وتذكر أن الرياضة للأطفال والشباب وليست للكبار فلا تبالغ في مشاعرك، وهناك بعض المنظمات تهدف إلى تعليم السلوك للآباء، والذي يحدد المشاركة من عدم المشاركة. (٦٠ : ٤٨ ، ٤٩)

ويمكن تصنيف أولياء الأمور وفق طبيعة المشاركة على النحو التالي : (٦٠ : ٥٠-٥٢)

- **ولي الأمر غير المشارك تماماً :** وهو الذي يأتي بابنة إلى النادي في الصباح قبل ذهابه إلى عمله، ويتركه إما وحده أو مع أحد أفراد الأسرة لرعايته أو تلبية حاجاته، وقد يتسائل من بعد عن أخبار ابنه / ابنته دون مشاركة فعالة.
- **ولي الأمر المتفاعل إيجابياً :** وهو ولي الأمر المهتم والمتابع لابنه وتقدمه ونتائجه من خلال المدرب، ويضع كل الإمكانيات المتاحة تحت تصرف ابنه والمدرب دونما تدخل أو مزاحمة لآراء المدرب أو محتوى البرنامج العام، والمعتزف بأن هناك صالح عام للفريق، ولا يتعجل النتائج ودائماً يمد يد العون مادياً ومعنوياً للجميع.
- **ولي الأمر المتدخل :** وهو ولي الأمر المراقب المترقب والذي لا يترك صغيرة أو كبيرة إلا وينصب نفسه ناقدًا ومحللاً لها، وتشمل مزاحمته شكل التدريب أو اختيار وتشكيل الفريق، ويصب كل اهتمامه على ابنه في المقام الأول، ودون النظر إلى الصالح العام للفريق، ويتصف بالتحدي لمن حوله، ويعتقد أنه يعلم ويعرف كل شيء عن التدريب والمنافسات.

- **ولي الأمر العدواني :** وهو ولي الأمر الذي يتصف بالعدوانية على كل ما يحيط بالعملية التدريبية، سواء الابن أو المدرب أو البرنامج أو إدارة النادي، وهو دائم النقد ديكتاتوري التفكير، بمعنى أنه لا يقوى أحد على تغيير أفكاره مهما كانت، ويتصف بالقسوة على ابنه / أو ابنته .

- **ولي الأمر سهل الاستثارة :** وهو ذلك النوع الذي تشغله أعماله ولا يتابع، ويكتفي بأن يستمع للآخرين، ولا يحلل الأقوال والأفعال، ويتأهب دائماً للانفعال غير المحسوب؛ ليكون دائماً في الصورة مع الآخرين، ويشير علم نفس الرياضة إلى أنه في التجمعات والجمهرة يقل التفكير المنطقي أو العقلاني.

- **ولي الأمر للطفل ذو الطبيعة الخاصة :** وهو ولي الأمر للطفل الوحيد أو الابن الأصغر، والذي يصب كل اهتماماته وإمكاناته على هذا الابن/ الابنة، مهما كلفه ذلك؛ نتيجة الحب الزائد، ويتحایل على الأمور لتسخيرها لصالحه فهو قضيتته الأولى والأخيرة، وحتى لو أدى الأمر إلى التدريب الخصوصي سواء مع المدرب نفسه أو مع مدرب آخر خارج النادي لتحقيق المكانة الاجتماعية لابنه في جماعة الفريق، والوجاهة الاجتماعية لأسرته في مجتمع النادي.

- **ولي الأمر العارف ببواطن الأمور:** هذا النوع من أولياء الأمور يعتقد أنه يعلم ويعرف كل شيء عن التدريب والمنافسات، وأن يكون ولي الأمر مطلعاً أو قارئاً فهذا شيء طيب، أما أن يعتقد بأنه الأوحد الذي يعرف ولا أحد غيره يعرف، فهذا هو الخطأ بعينه، فالمدرّب له مهامه وولي الأمر أيضاً له مهامه الحيوية ذات الأولوية .

ويذكر "جولدبرج Goldberg" (١٩٩٩) أنه منذ فترة وأثناء حضوره لمباراة تنس سمع فجأة صوتاً عالياً قادماً من بعيد ، عندما ركز انتباهه علم أنه والد أحد اللاعبين (١٣ عام) ويسدي له ببعض النصائح، بالرغم من أن اللاعب قد دخل معسكراً لمدة أسبوع للتدريب، يتساءل هل يحتاج اللاعب إلى مثل هذه النصائح؟ فعندما نظر إلى هذا الأب تبادر إلى ذهنه هل يعلم هذا الرجل مقدار ما يسببه من دمار لهذا الابن ؟ وكذلك كيف يتوقع أحد أن يقوم الرياضي بالأداء من خلال هذا الصياح ، إن التعليمات التي يلقيها الأب لا تمثل أية قيمة فعلية ، فالطريقة التي يتعامل بها الأب أكبر من الموقف نفسه، فالأب يقوم بالدفع غير المحسوب والتعليمات غير المدروسة أو الواعية، وبهذا الأسلوب فإنه يؤذي الابن انفعالياً "عاطفياً" فهل هذا أسلوب للدعم أو الدفع ؟ ونرى أن هذا الأب أو هذه الأم إنما يحملون مشاعر قلق كبير على الابن ومستقبله.

ويريد كل منهم للابن أن يتقدم ويصبح سعيداً ومحباً للرياضة، وسباح عظيم أو لاعب كرة مشهور . ولكن ما يفعله هو العكس. (٦٠ : ٦٥)

ويشير ريتشارد ستراتون Richard Stratton (١٩٩٨) إلى إنه من أفضل الاستخدامات الجيدة لوضع الهدف بالنسبة للرياضيين هو: الحصول على دعم اجتماعي جيد لتحقيق الأهداف، من خلال مساعدة جميع الأطراف في البيئة الرياضية للاعب، وهذه البيئة التنافسية تشمل المدربين ، والزملاء والمهتمين، ولعل أهم عنصر في المنظومة التدريبية هم أولياء الأمور (الآباء / والأمهات) ، وليس بالجدید أن يساعد الآباء أبنائهم، في شتى مجالات الحياة، والاختلاف يكون عند بعض الآباء حيث لا يكون لديهم خبرة ببعض الأنشطة الرياضية . لذلك قد يكون صعباً على الآباء أن يتفهموا الأهداف التي يضعها المدربون ويحاول الرياضيون الناشئون تطبيقها .

ويجب أن يعقد المدربون اجتماعات مع الرياضيين واللاعبين في فترة مبكرة (بداية الموسم) لتوضيح ما يتطلعون إلى تحقيقه أثناء الموسم ، ويجب أن تطلب الإدارة من المدربين أن يوضحوا أهدافهم التدريبية للموسم الرياضي لأولياء الأمور واللاعبين بوجه عام ، ويجب أن يتحدث ولي الأمر مع أبنائه ويعرف الأهداف التي يصبون إليها خلال الموسم، ولا يتدخل في وضع أي أهداف فائقة (صعبة المنال) أو متدنية (سهلة المنال). فالأهداف يجب أن تكون نابغة من الابن أو الابنة، ومخطط لها من واقع مستواه وأرقامه الفعلية بالاتفاق المدروس مع المدرب، الذي سيكون لديه المسؤولية للعمل على تحقيقها . ولكن من حق ولي الأمر أن يتناقش معهم كيف سيحققون تلك الأهداف، وما هو دوره في نجاحهم لبلوغ تلك الأهداف ، ويقوم بتقديم الدعم لتحقيق الأهداف والتقدم، ويعلم أن الدعم الإيجابي لا يعني تقديم الجوائز المادية ولكن يمكن أن تكون مجرد إشادة أو تربية على الكتف أو كلمة رقيقة مثل (برافو) أو حتى نظرة إعجاب، وحاول أن تشعر الابن/ الابنة بأنك تهتم بهم دائماً حتى لو كنت غير راض عن الرياضة التي اختاروها. (٦٠ : ٧١)

ويشير جولدبرج Goldberg (٢٠٠١) إلى موقف أحد أولياء الأمور، والذي يقارن بين ابنه وأحد أصدقاء ابنه الذي جاء لزيارته ، يقول الأب لقد علمت أنك فزت بالسباق أمس ، لقد قرأت ذلك في الجريدة ، وينظر الأب إلى ابنه حائفاً وقائلاً: "لماذا لا تستطيع أن تفعل ما يفعله صديقك، يجب أن تجري أكثر وتدريب أكثر إنني أشعر بالحرج والأسى من مستواك ، وبالتأكيد فإن هذا الابن في موقف لا يحسد عليه ، فهو دائم الإحباط وفاقد الثقة . يتساءل كيف ينمو الابن

مع والد يسخر منه دائماً، وكيف يكون لديه الثقة بنفسه أو بالمحيطين به ؟ إن هذا الوالد يدمر هذا الابن ويسئ إليه. إنه يحاول أن يشجعه بطريقته، ولكنه لا يدرك أنه يدمر ثقة ابنه بنفسه. فاولي الأمر لن يبني ثقة ابنه بنفسه بأن يسخر منه أمام الآخرين ، والآباء دائمي النقد والشكوى يظنون أن هذا يوجه أبنائهم إلى الطريق الصحيح. على العكس فإن هذا هو الخطأ بعينه - فإن هذا الأسلوب سوف يحطم ابنه . والسؤال هل يريد ولي الأمر أن يبني الثقة في ابنه؟ هل يريد حقاً أن يساعده في الشعور بالراحة تجاه نفسه؟ إذا كانت الإجابة نعم فيجب أن يحاول إبراز المواقف الجيدة ، بالأشياء الجيدة قبل الأعمال التي يرغبون فيها - ويجب على ولي الأمر أن لا يضيع وقته في نصائح قد تقتل ثقته بنفسه عند المقارنة مع الآخرين. فإن المقارنة شيء غاية في الخطورة، فهذا يعني أن ولي الأمر يقول له بشكل غير مباشر أنه غير جيد ، ويجب أن يدع المدرب يخرج الإمكانيات الداخلية والطاقات الكامنة لابنه. فهذا عملهم وهذا لا يعني الإقلال من دوره في هذا الشأن على العكس، فالدور الذي يقوم به كبير في مساعدة ابنه لبناء الثقة بالنفس من خلال تقديم نموذج جيد على المستوى العام يمكن اتباعه، وليكن ولي الأمر هذا النموذج الذي يقتدي به الابن / الابنة. (٦٠ : ٧٣ ، ٧٤)

- الالتحاق بالدروس الخصوصية في الرياضة :

توجد من النصائح ما يخدم، ومنها ما يؤدي إلى إفساد المسيرة التدريبية للابن/ الابنة، ويمكن رفع مستوى الأبناء في رياضتهم التخصصية ولكن بطرق مشروعة وآمنة ومعلنه، وأعتقد أن طريق الدروس الخصوصية للأبناء قد يؤدي إلى ما يلي: (٦٠ : ١٦٤ ، ١٦٥)

- استنزاف موارد الأسرة ، حيث تمثل أعباء إضافية في ظل ظروف إقتصادية ضاغطة.
- اكتساب اتجاهات سلبية من المدرب والأجهزة الفنية للناشي والأسرة بعد إكتشاف ذلك.
- تفسير المدرب لذلك على أنه عدم اعتراف به، أو بالبرنامج أو البيئة التنافسية المحيطة.
- اختلاف لغة التدريب ووسائطه وفنياته، قد يحدث بلبله واضطراب في مسيرة الناشئ.
- التعارض الناتج عن فترات التدريب الأساسي والخاص، يزيد من الحمل على كاهل الناشئ.
- الإحساس بالسرية في التدريب قد يحدث القلق لدى الناشئ، وقد يُسبب له نوعاً من الصراع.
- شعور ولي الأمر بأنه يقوم بعمل غير مشروع، قد يوقعه في خطأ أكبر ويجعله أكثر حساسية تجاه أي مناقشة .

- إذا كان المدرب الأساسي للنادي هو القائم بالتدريب الخاص، فإن المصيبة تكون أعظم، وخاصة إذا اكتشفت الإدارة ذلك مما يهدد مكانته التدريبية بالنادي ويدمر هيئته أمام بقية أعضاء الفريق.
- نتخيل أن المدرب الخاص هو مدرب الفريق ويدفع له المبالغ المتميزة، كيف يرفع رأسه أمام ولي الأمر؟! وكيف يحافظ على هيئته ومكانته الاجتماعية؟!، والمفروض أنه القدوة.
- مع اختلاف المدرب "الأساسي والخاص" فإن ذلك قد يدمر طريقة أداء الناشئ وأسلوبه .Style

- أولياء الأمور هل تؤثر آرائهم في انتخابات النادي على المسيرة الرياضية لأبنائهم :

انتخابات الأندية الرياضية أمر مهم، وقد يتحسب لها البعض من المسؤولين المرشحين مع بداية الدورة والتخطيط لدورة جديدة قادمة، وقد ينظر إلى ولي الأمر على أنه صوت انتخابي وإذا كانت الانتخابات عملية مهمة لضمان الاستقرار بالنادي والأجهزة الفنية، فإن المشاركة الاجتماعية أكثر أهمية، فإن الذكاء الاجتماعي هو الأكثر أهمية على الإطلاق كيف؟ ما بين الوعود والأمنيات والكلمات المتفائلة والهدايا المتناثرة والآراء والانتقادات المتبعثرة، تستشري الأصوات المتعلقة بمنطق الحق والتقييمات الموضوعية والتساؤلات الحائرة التي تبحث عن إجابات فاصلة، والسؤال عن أدوار أولياء الأمور في العملية الانتخابية هام، حيث إن المشاركة تحدد ملامح السياسات لفترات زمنية مستقبلية قادمة ويجب أن يشارك بفاعلية وذكاء اجتماعي ويجب أن يستفيد من الحملات الانتخابية في التطوير للرياضة دونما مطالب أو مصالح شخصية، ويجب أن يجعل صوته حراً لخدمة الرياضة، وبالتالي فإن انتماءات واتجاهات أولياء الأمور يجب أن تحترم لأنها سوف تحدد مسيرة الرياضة بالنادي ليس لابنه أو / ابنته فحسب أو الرياضة التخصصية، وإنما لجميع الرياضات والأنشطة على كافة أشكالها، فيجب على ولي الأمر أن يشارك وإذا لم يحقق أية مكاسب من التجربة ، لا يخرج بخسائر منها قد تؤثر بشكل أو بآخر أو غير مباشر على استمرار ابنه / ابنته في الرياضة. (٦٠ : ١٦٥ ، ١٦٦)

- التمويل :

المال هو عصب الهيئات ، وهو الذي يساعدها على تحقيق أهدافها ، إذ إنه لن تتحقق سبل النجاح لهذه الهيئات إلا إذا وفرنا لها الموارد المالية اللازمة لإدارة أنشطتها ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة . (١٧ : ٦٠)

ويرى فردويستون ويوحين براجام (١٩٩٣م) أن التمويل هو أحد مجالات المعرفة ، ويرتبط بمجموعة من الحقائق والأسس العلمية والنظريات المتعلقة بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وحسن استخدامها من خلال الأفراد والمنظمات الحكومية والأهلية. (٤٦ : ٢٠)

ويشير حسام رضوان كامل (٢٠٠٠م) أن مفهوم التمويل الرياضي ، يعني مجموع الموارد المالية والفنية التي تحصل عليها المنظمة الرياضية، سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية (١٧ : ٦٠)

والمشكلات المرتبطة بالتمويل تتعلق بالأفراد ورغبتهم في تحقيق أقصى ما يمكن من الرفاهية، من خلال استخدام الموارد المالية والمادية المتوفرة لديهم أفضل استخدام ، ويتعلق التمويل بكيفية توزيع الأفراد للدخل ما بين الاستهلاك والاستثمار وكيفية اختيارهم لفرصة استثمارية من الفرص العديدة المتاحة أمامهم، ثم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لزيادة الاستهلاك أو الاستثمار ، وفيما يتعلق بالمنظمات نجد أن المشكلات الرئيسية المتعلقة بالتمويل هي: كيفية تخصيص الموارد المالية بين المصروفات والاستثمارات، مع ملاحظة كيفية تحقيق الإيرادات والموارد المالية اللازمة بصورها المختلفة ، كما يتضمن التمويل دراسة الأسواق المالية والأنشطة المالية الحكومية والمنظمات المالية والقرارات التمويلية . (٤٦ : ٢١ ، ٢٢)

- وظيفة التمويل : (٤٧ : ٥٣١-٥٤٣)

تهتم هذه الوظيفة بالجانب المالي من المشروع، وهذا يعني أن اهتمامها يمتد إلى جميع مجالات العمل بالمشروع، باعتبار أن الموارد المالية المتاحة للمشروع ذات قيمة مالية، سواء أكانت هذه الأموال تم الحصول عليها من أموال مملوكة أو أموال مقترضة ، كما تعتبر هذه الإدارة ذات طابع استثماري.

ويمكن تعريف الإدارة المالية Financial Management بكونها وظيفة إدارية في المنظمة بأهداف مالية ، على الرغم من اختلافها في بعض الأحيان تفصيلياً من منظمة لأخرى ، حيث تعتبر وظائف المديرين الماليين ومسئولياتهم أساسية في جميع المنظمات، فالحصول على موارد مالية من مصادر خارجية وتوزيعها على الاستخدامات المختلفة، ومراقبة تدفق الموارد المالية في المنظمة ، تعتبر من الوظائف الرئيسية لإدارة التمويل ، كما تحصل مصادر التمويل على فوائد في شكل متحصلات وفوائد ومنتجات وخدمات، وتعتبر هذه الوظائف المالية من الأساسيات أو الوظائف الأساسية، التي يجب أن تؤدي في كل المنظمات سواء أكانت منظمات

حكومية أو خيرية أو دينية أو تجارية، وتتمثل الوظائف الرئيسية للمديرين الماليين في وضع خطط للتمويل والحصول على موارد، ومن ثم استخدام هذه الموارد بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المنظمة إلى الحد الأقصى ، وهذا يتطلب المعرفة والوعي بالأسواق المالية وكيفية الوصول إلى قرارات استثمارية وعمليات فعالة ، ويجب على المديرين الماليين عند اتخاذ القرارات المالية أن يأخذوا بعين الاعتبار وجود عدد كبير من المصادر البديلة التي يمكنهم الحصول منها على الأموال ، من خلال المصادر الداخلية للتمويل والمصادر الخارجية وأوجه استثمار عديدة.

- علاقة التمويل بالرياضة : Finance and Sport

وتعتبر الاتحادات الرياضية هي المسؤولة عن الرياضة التنافسية ، وتهدف إلى نشر الرياضة وتوسيع قاعدة الممارسين ، وتختلف وجهة النظر بالنسبة للرياضة ففي الدول المتقدمة عنها في الدول النامية ، وفي الدول المتقدمة ينظر إليها من منطلق كونها صناعة استراتيجية تدر أموالاً هائلة، وتحتاج لإدارة محترفة ، وأهدافها الرئيسية تحقيق الأرباح ، بعكس الرياضة وفلسفتها في الدول النامية، والتي ترتبط بالممارسة الرياضية للجميع والهواية والافتقار لمصادر التمويل الضخمة والقائمة على الاستثمار ، كما تحتاج الرياضة إلى الوقت والجهد والخبرة والمال والإمكانات والتسهيلات، بالإضافة إلى صناعة الملابس والأدوات والأجهزة الرياضية وتشديد الأبنية والمنشآت والمنظمات الرياضية ، كما أصبحت الرياضة في الدول المتقدمة أحد قطاعات الأعمال الحيوية الجاذبة لرؤوس الأموال الضخمة، والتي استطاعت أن تحقق أرباحاً ضخمة بعد أن كانت في الماضي لا تقوى على الوفاء باحتياجاتها الأساسية ، في الوقت الذي لا تزال الرياضة في الدول النامية تعتمد اعتماداً شبيه كلياً على التمويل الحكومي، الذي تقدمه الدولة في صورة إعانات ضعيفة. (٤٢ : ٦٤ - ٦٦)

- الهيكل التنظيمي للإدارة المالية في المنظمة :

Organization of dfirm's financial Department

يختلف التركيب التنظيمي للإدارة المالية من منظمة إلى أخرى، فالشخص الذي يرأس الإدارة المالية في منظمة تجارية نموذجية هو المدير المالي ويطلق عليه لقب نائب مدير المنظمة للشئون المالية، ويشرف على أعمال كل من أمين الصندوق والمراقب المالي.

- أمين الصندوق : مسئول عن الحصول على رأس المال والعلاقات مع الممولين لرأس المال.

- المراقب المالي : مسئول عن نظام المحاسبة وإعداد الموازنة والضرائب.

بمعنى أن أمين الصندوق يقوم بوظائف التمويل من الخارج، بينما المراقب المالي يقوم بالوظائف المالية داخل المنظمة، أما نائب المدير للشئون المالية فيقع على عاتقه العمليتين السابقتين . (٤٢ : ٥٣١ - ٥٤٣)

- الإدارة المالية :

تحتاج كل الأنشطة المالية إلى إدارة ، وترتبط الإدارة المالية بالموازنة العامة وسلوكها وتطبيقها ومراجعتها. (١٠ : ٤٦٥)

- أوجه نشاط الإدارة المالية :

- تحديد احتياجات المنظمة من أموال ، ويستلزم ذلك القيام بأوجه النشاط التالية:

(٥٣ : ٢٠٣ - ٢٠٦)

- الاتصال بالإدارات المختلفة بالمنظمة لتحديد وتقدير احتياجاتها المالية .

- ترجمة الاحتياجات المالية إلى قيم مالية بما في ذلك الأموال اللازمة لتمويل الأصول الثابتة ، وتلك اللازمة لتمويل رأس المال العامل.

- تحديد مصادر التمويل المناسبة للحصول على ما يلزم المنظمة من أموال ، وهذه المصادر يمكن أن تكون واحداً أو أكثر أو جميع المصادر التالية: حقوق الملكية ، حقوق الغير. (٣٩ : ٢٧٧ ، ٢٧٨)

- الهيكل التمويلي : يوضح الهيكل التمويلي الأمثل لكل مشروع ، وما هي المصادر التمويلية التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الشأن ، وما هي العوامل التي تؤثر في بناء قرار تمويلي مناسب.

- البناء التمويلي الأمثل : هو الهيكل الذي يقوم بمسؤولية البحث عن موارد مشروعات الأعمال من مصادرها المختلفة، وبما يحقق أكبر ربحية ممكنة، وبما يعظم من القيمة التسويقية للأسهم (في حالة الشركات المساهمة).

- التمويل طويل الأجل : يشمل القروض طويلة الأجل، والأسهم بنوعيتها (ممتازة - عادية) ، والمدير المالي عليه معرفة مصادر التمويل طويلة الأجل، ويكون ملماً بالقوانين التي تحكم إصدار وتداول الأوراق المالية.

- سوق رأس المال : تعرف بأنها البورصة ولكن في الحقيقة . هي مجموعة التنظيمات المالية التي تمد مشروعات الأعمال بمدخرات الأفراد، التي يتم تجميعها في المنظمات المالية مثل: البنوك التجارية، والمصارف الإسلامية، وشركات توظيف الأموال، وبيوت المال، وشركات التأمين.

- تقدير الأموال اللازمة لمشروعات الأعمال : تعتبر من أهم أعمال المدير المالي، فالتمويل هو: عملية الحصول على المال اللازم للمشروع في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة، واستخدامه الاستخدام الأمثل، بما يحقق أقصى فائدة للمشروع.

- تقدير الأموال اللازمة للمشروعات : تشمل نفقات المشروعات الجديدة ومنها : نفقات دراسة الجدوى، ونفقات التكوين والتأسيس، وتكاليف الأصول الثابتة، وتكاليف الأصول المتداولة (رأس المال العامل) .

- مصادر التمويل : صنف عبد الفتاح دياب حسين (١٩٩٨م) مصادر التمويل إلى :
(٣٦ : ٢٥١ - ٢٥٤)

- التمويل الذاتي (الداخلي): ويمثل رءوس الأموال، ومجمع الاستهلاك والاحتياطات والفائض، بالإضافة إلى المخصصات الأخرى، ونتائج بيع الأوراق المالية .

- التمويل الخارجي :

أ (إصدار الأسهم بنوعيتها (العادية - الممتازة).

ب) القروض من البنوك.

ج) الائتمان التجاري، وذلك من خلال التسهيلات التي يحصل عليها المشروع من الموردين.

د) الدفعات المقدمة من العملاء، وذلك على صناعة منتج معين، أو في مجال المقاولات وشركات الإسكان .

في حين قد أشار فردويستون ويوحين برجام إلى مصادر تمويل خارجية منها :

- البنوك التجارية Commercial Banks
- مؤسسة الادخار والإقراض Savings loan Associastion
- شركات التمويل Finance Compaines
- شركات التأمين على الحياة Life Insurance Companies
- مؤسسات صناديق التقاعد والمعاشات Pension Funds
- شركات (صناديق) الاستثمار التبادلية Investment funds or Mutual Funds
- بنوك الاستثمار Investment Banks
- المتعاملون بالاستثمار والسماسة Investment Brokers Dealers
- القطاع العائلي House holds

- مصادر تمويل منشآت الأعمال : Sources of Business Financing

تحصل منشآت الأعمال على التمويل من ثلاثة مصادر رئيسية هي:

- التدفقات النقدية الداخلية .
 - مصادر التمويل الخارجية قصيرة الأجل.
 - مصادر التمويل الخارجية طويلة الأجل.
- تعتبر المصادر الداخلية من أهم مصادر التمويل للمنظمات قصيرة الأجل ، وعادة ما يزيد التمويل الخارجي قصير الأجل خلال فترات الازدهار الاقتصادي، وينخفض خلال فترات الركود الاقتصادي ، وتستطيع منظمات الأعمال الحصول على التمويل الخارجي طويل الأجل من مصادر تمويل خاصة ومن الأسواق العامة.

- التمويل المباشر : Direct Financing

يأخذ التمويل المباشر طويل الأجل أحد شكلين رئيسيين هما :

- قروض لأجل محدودة Term loans من البنوك التجارية وشركات التأمين.

- قروض من خلال إصدار أوراق أو (أدوات) مالية جديدة وبيعها إلى مصادر تمويلية خاصة كشركات التأمين ومنظمات التقاعد والمعاشات، ويطلق على هذا النوع اسم

القروض من خلال الإصدار Private placement

ويضيف خالد عبد العاطي (٢٠٠٠م) وكمال درويش ، أشرف عبد المعز (١٩٩٩م) أنه توجد ثلاثة مصادر للتمويل وهي: (٢٣ : ١٥ ، ١٦) (٥١ : ٤٤ - ٥٠)

- التمويل الحكومي : هو كل الإعانات المالية والعينية التي تدعم بها المنظمة الرياضية عن طريق المنظمات الحكومية التي تمتلكها الدولة، وخاصة وزارة الشباب سواء أكانت مباشرة ، مثل: الإعانات المالية السنوية أو الإنشائية أو المرتبطة بظروف معينة أو مكافآت لبعض الفرق الرياضية المتميزة أو ملابس وأدوات وأجهزة، أو غير مباشرة مثل الإعفاءات والتخفيضات المقررة للمنظمة الرياضية.

- التمويل الذاتي : هو كل الإيرادات التي تحققها المنظمة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشآتها أو نشاطاتها، سواء أكانت من حصائل الاشتراكات السنوية للأعضاء، أو رسوم العضوية، أو بيع تذاكر دخول المباريات، أو الحفلات التي تقيمها المنظمة، أو إيجار منشآتها، أو عائدات الودائع المالية، وأهم صور التمويل الذاتي : الاستثمار والتسويق.

- التمويل الأهلي : هو كل التبرعات المالية والعينية التي تأتي للمنظمة الرياضية عن طريق الأفراد أو الشركات أو المؤسسات من داخل مصر أو من خارجها ، بعد موافقة الجهة الإدارية - سواء أكانت أموالاً سائلة ، أو ودائع تدر عائداً ، أو وصايا أو هبات أو إنشاءات أو إصلاح بعض المنشآت والملاعب والمرافق أو العقارات ، أو أراضي أو استضافة لفرق من فرق المنظمة أو ملابس أو أجهزة خاصة بأنشطة المنظمة أو غيرها من مصادر التبرعات لصندوق التمويل الأهلي.

- النمويل المشترك

هو ذلك النوع من التمويل الذي يجمع بين الإيرادات الذاتية للمنظمة الرياضية، والتبرعات الأهلية والتبرعات الحكومية، وتختلف نسبته من هيئة لأخرى، وأن يتم إعادة هيكلة تمويل الرياضة وذلك للأسباب التالية : (٤٢ : ٦٨ ، ٦٩)

- التدني الواضح والانخفاض في مستوى الرياضة .

- تخفيف الأعباء المالية الملقاة على الموازنة العامة للدولة .

- القصور الواضح في النظم والقوانين واللوائح والهيكل التمويلية الحالية، وعدم مناسبتها واتساقها مع الواقع الحالي للرياضة.
- عدم الاهتمام بتسويق المنتجات الرياضية .
- الحاجة إلى تنوع مصادر التمويل ، وعدم الاعتماد شبه الكلي على الإعانات الحكومية غير الكافية التي تقدمها الدولة لقطاع الرياضة.
- فشل أو عدم محاولة القيادات الحالية القائمة على إدارة المنظمات الرياضية في الضغط أو التأثير على الإدارة الحكومية لتعديل القوانين واللوائح المالية الحالية ، وعدم اهتمامها بإعداد الدراسات العلمية ، والتي من شأنها توضيح هذه القضية الحيوية ، وعدم السعي إلى استصدار تشريعات جديدة من شأنها تشجيع التمويل والاستثمار في قطاع الرياضة ، والتخفيف من حدة البيروقراطية والروتين والمركزية في هذا القطاع.
- افتتاع الكثير من القادة الحاليين بأن كثير من المنظمات الرياضية الكبرى سوف تغلق أبوابها، إذا ما تم إيقاف الإعانات الحكومية السنوية التي تقدمها الدولة ، وأنه لا يمكن للرياضة أن تحيا بدون رعاية الدولة لها .
- عدم توافر الإدارة المتخصصة والمحترفة، التي تملك المهارات التمويلية والتسويقية ، وتحسن استغلال الإمكانيات المتاحة الاستغلال الأمثل .

- مشكلات التمويل

- يرى عبد الرحمن أمين ، وسعيد محمود (٢٠٠٢م) عدم صلاحية التمويل الذاتي ومصادره، كأساس لتمويل الأنشطة الرياضية في مصر للأسباب التالية: (٣٤ : ٧٨-٨٠)
- على الرغم من وضوح العلاقة القائمة في الأندية الرياضية على اعتبار أن مجلس إدارة النادي يُعد وكيلاً عن الجمعية العمومية للأندية / الأعضاء ، إلا أن فكرة الملكية الخاصة (المساهمين أو الملاك) غير قائمة في مجال الاتحادات والأندية الرياضية، خاصة في الوقت الحالي، فمن غير المتوقع خصخصة الأندية والاتحادات خلال المستقبل القريب، ومن ثم فإن التمويل اللازم عن طريق الأسهم، أو عن طريق زيادة رأس مال الشركاء (الجمعية العمومية للنادي) فكرة لا تجد صداها في مصر، وذلك على الرغم من حقيقة هذه الفكرة أو هذا الاتجاه التمويلي في المجتمعات الغربية.

- مجمعات (مخصصات) الإهلاك يمكن أن تمثل في إطار الأندية أو الاتحادات الرياضية مصدراً من مصادر التمويل، حيث ينظر إلى قسط الإهلاك على اعتباره مصدراً من مصادر التمويل .

- الاتحادات والأندية الرياضية - بحكم قوانينها وإداراتها - تمثل وحدات غير هادفة للربح، وعلى ذلك يمكن القول: بأن الأرباح يعد لفظ صعب التحقيق في إطار الأندية، أو الاتحادات الرياضية العاملة في مصر ، وعلى أية حال فإن المنشآت التي تحقق أرباحاً فعلية أو حقيقية ليست في حاجة إلى البحث عن مصادر للتمويل ، فالأرباح أحد المصادر الجوهرية للتمويل ، والتي يمكن أن تفتح أبواباً أخرى للتمويل حتى يتثنى لها تحقيق الأهداف المرجوة منها ، والتفكير المنطقي يؤكد أن الدولة في المستقبل القريب سوف ترفع أيديها عن تمويل الرياضة، فهي لا تعد تقوى في ظل الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية الحالية على القيام بدور الممول الرئيسي والأوحد للرياضة ، فلا بد أن نبحث عن البدائل إذا أردنا البقاء والاستمرار ، وعلى الدولة أن توفر المناخ المناسب، وإيجاد بدائل تمويلية (مصادر) متعددة ومتنوعة، يمكن من خلالها تمويل الرياضة بسهولة ويسر من خلال ما تستطيع تقديمه من تسهيلات وامتيازات وإعفاءات وحوافز تشجيعية، أو ما يمكن سنه من قوانين وتشريعات جديدة من شأنها أن تزيد من إقبال وجذب الممولين والمستثمرين على دخول قطاع الرياضة، ومن ثم إمكانية تمويل الرياضة.

وأشار عبد الفتاح دياب (١٩٩٨م) للعيوب التي تظهر في حالة التمويل الذاتي كالاتي: (٣٦ : ٢٥٢)

- عدم توافر الأموال اللازمة بالقدر الكافي ، لمواجهة الاحتياجات في جميع الأوقات.
- بعض مصادر التمويل الذاتي، مثل: الأرباح غير الموزعة، أو المخصصات قد لا تتوافر طبقاً لاحتياجات التوسع المطلوبة.
- قد تتوافر أموال أكثر من اللازم لدى المشروع، مما يساهم في تعطيل جزء كبير منها دون استثمار، وذلك يؤثر على الربحية.
- قد تأتي فترة نشاط زائد لا يتمكن المشروع من توفير السيولة لها في وقتها.

.مدى صلاحية مصادر التمويل الخارجية لتمويل النشاط الرياضي: (٣٤ : ٨٠ - ٨٢)

بالنظر إلى التكوين الهيكلي لمصادر التمويل المتعارف عليها أو التقليدية، يمكن الإقرار بعدم صلاحية وملائمة هذه المصادر كأساس فعال لتمويل الأنشطة الرياضية، وذلك للأسباب التالية:

- لا يحق للاتحادات أو الأندية المصرية الاتجاه لأسواق رأس المال، لإصدار قروض السندات، والتي تمثل أحد أهم مصادر التمويل طويلة الأجل ، ومن التجربة والخبرة العملية المكتسبة في مجال الرياضة في مصر، نجد أن هناك امتناع من البنوك عن تمويل النشاط الرياضي عن طريق الاقتراض ، نظراً لمخاطر عدم استرداد البنوك لمثل هذه الأموال ، ومن ثم يمكن القول: إن مصادر التمويل الخارجية طويلة الأجل والمتعارف عليها، لا تمثل الأداة أو الأسلوب الملائم لتمويل النشاط الرياضي في مصر.

- يمثل السحب على المكشوف أحد مصادر التمويل في حالة وجود قرار سيادي (من سلطات حكومية عليا) بتنفيذ الشيكات المحسوبة على وحدة حكومية معينة ، أو عندما يكون هناك ثقة مصحوبة بضمان ما ، من جانب البنك في قدرة العميل على سداد الالتزام ، وغياب القرار السيادي لتمويل النشاط الرياضي ، وفي ظل غياب ثقة البنك في قدرة بعض الأندية الرياضية على السداد يصعب قبول فكرة تمويل النشاط الرياضي عن طريق البنوك المصرفية من خلال السحب على المكشوف ، وهذا لن يحل مشكلة تمويل النشاط الرياضي ، على الرغم من ترحيله للمشكلة لأفق زمني أبعد، كذلك الحال بالنسبة للتمويل عن طريق حسابات القبض، فهي لا تقدم حلاً لمشكلة تمويل النشاط الرياضي .

- الخصم المكتسب الذي يمكن أن تحصل عليه الاتحادات والأندية الرياضية نتيجة شرائها وسداد قيمة مشترياتها خلال فترة الخصم، يمثل أحد مصادر التمويل الحقيقية، فمن خلال الخصم المكتسب يتم سداد مبلغ أقل من المبلغ الواجب سداده، وعلى ذلك ينظر إلى هذا الخصم على اعتباره تمويلاً إضافياً، ولكن كيف يتم السداد الفوري؟!، وهناك مشكلة سيولة في كثير من الاتحادات والأندية الرياضية.

المخالفات المالية والإدارية بالأندية الرياضية :

أسباب المخالفات والقصور بنظم العمل بالأندية: (٦٣ : ٥٠-٥٢)

- عدم وجود خرائط تنظيمية مكتوبة توضح طبيعة الإدارات والأقسام التي تتولى تنفيذ أنشطة النادي، وبما يسمح بتقويم الحاجة لتلك الإدارات والأقسام، كذلك الكفاءة والفاعلية في قيام تلك الإدارات والأقسام بتنفيذ أنشطة النادي، وفقاً للأهداف الموضوعة من قبل مجلس الإدارة.
- صعوبة تعرف العاملين الجدد على تسلسل السلطات داخل الهيكل الوظيفي للنادي، لعدم وجود خرائط توضح الإدارات، والأقسام، والمديرين، ورؤساء الأقسام المختصين بذلك.
- صعوبة تعرف مراقبي الحسابات على حصر كامل لطبيعة الأنشطة التي يقوم النادي بتنفيذها، نتيجة لعدم وجود تلك الخرائط والهيكل التنظيمية.
- عدم وجود توصيفاً وظيفياً يوضح طبيعة الأعمال التي يتعين على كافة العاملين بالنادي القيام بها، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف النادي وتوفير أمواله .
- عدم وجود جداول للمرتبات تنظم أسلوب تحديد مرتبات العاملين والمديرين ورؤساء الأقسام، وفقاً للمؤهل والخبرة، وما حصل عليه المرشح للتعيين من دورات تدريبية متخصصة، ويخضع كل ذلك حالياً بالعديد من الأندية على الاجتهاد الشخصي للإدارة.
- عدم وجود مجموعة كاملة من اللوائح الداخلية بالأندية، وفقاً لما تنص عليه المادة (٧١) من لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية، والتي يتم تحديثها بشكل دوري بقرارات مجالس إدارات الأندية، ويتم العمل على الالتزام بقرارات مجالس الإدارة على مدار السنوات المختلفة، ومنذ إنشاء النادي ، حيث تحفظ هذه القرارات في عقول العاملين بالنادي من الممارسة الفاعلية في التطبيق دون وجود رقابة ، كنتيجة لعدم تجميع وتحديث هذه القرارات عبر السنوات في لوائح النادي ونظم العمل به ، وتساعد في التأكد من سلامة تنفيذ تلك القرارات والتعليمات .

- اعتماد النظم المحاسبية ببعض الأندية على الأسلوب اليدوي في التسجيل ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم إمكانية التحقق من سلامة الإجراءات المحاسبية والحسابية في التسجيل، خاصة مع زيادة عدد الدفاتر والسجلات التي تسجل بها معاملات الأندية - ففي بعض الأندية تزيد أعداد الدفاتر على ٣٠ دفترًا - وكذلك التأخير في الانتهاء من إعداد القوائم المالية في وقت يسمح لمراقب الحسابات بمراجعة أعمال النادي وتلك القوائم بصورة واقعية.

- عدم وجود العاملين ذوي المؤهلات المناسبة، خاصة بالإدارات المالية والشئون الإدارية بالعديد من الاتحادات والأندية الرياضية، الأمر الذي يؤدي إلى مشكلات ترتبط بتنفيذ واجبات هؤلاء العاملين، ووجود أخطاء متعددة في الحسابات والقوائم المالية ، وعدم الالتزام بمتطلبات اللوائح والقوانين .

أسباب المخالفات والقصور بالقوائم المالية بالأندية : (٦٣ : ٥٢-٥٤)

- عدم وجود قيادات محاسبية مؤهلة تساعد في قيام الإدارات المالية بإعداد تلك القوائم بالعديد من الأندية ، الأمر الذي يجعل مسئولية إعداد تلك القوائم على عاتق مراقب حسابات النادي، وبما يؤثر على دوره كمراجع لتلك القوائم ، وعدم جواز قيامه بإعدادها ومراجعتها في نفس الوقت، وكنيجة لقيام مراقب الحسابات بإعداد ومراجعة تلك القوائم ، يمكن أن يقع مراقب الحسابات في أخطاء لا يتم اكتشافها من قبله عند تنفيذه لأعمال المراجعة .

- عدم وجود سجلات للأصول الثابتة تتضمن حصراً كاملاً لهذه الأصول، بما يساعد على سلامة إثبات كل من الإضافات والاستبعادات السنوية (أي أن القوائم المالية لا تعبر عن حقيقة الأصول الموجودة طرف النادي في تاريخ معين) .

- عدم اهتمام العديد من الأندية بجرد الأصول الثابتة الموجودة بالنادي، وبما يؤدي إلى عدم سلامة أرصدة الأصول المدرجة بالميزانية، كذلك نقشي الإهمال في تنفيذ متطلبات الوظائف .

- توقف العديد من المشروعات التي تقوم الأندية بتنفيذها لعدة سنوات دون الاستفادة من الأموال التي تم إنفاقها على تلك المشروعات، كذلك عدم سلامة العديد من الإجراءات المرتبطة بالتعاقد لتنفيذ تلك المشروعات من حيث اختيار أقل العروض السعرية، ثم يتم

سداد مبالغ إضافية كبيرة لأعمال جديدة دون إتباع الإجراءات الخاصة بأعمال المناقصات أو المزايدات، وبما يؤدي في النهاية إلى انتفاء الهدف من إجراء المناقصة أو المزايدة في بادئ الأمر؛ لوجود قصور في المتابعة داخلياً من إدارة النادي أو من الجهات الرقابية.

- عدم إمساك حسابات مخازن النادي، حيث يتم إثبات مفردات المخازن في نهاية العام وفقاً لنتائج الجرد الفعلي لهذه المخازن، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود رقابة على أعمال الإضافات والاستبعادات لمخازن النادي، وعدم وجود القيادات المدربة على أعمال التسجيل لمعاملات المخازن آلياً، وعدم تطبيق نظم مراقبة حسابات المخازن .

- توقف العديد من حسابات المدينين - الجهات التي تمتعت بخدمات النادي أو التي حصلت على مقدمات عن أعمال ولم يتم تنفيذها لفترات طويلة - أو العهد والسلف المقدمة للعاملين بالنادي، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع تلك الأموال، وعدم الاستفادة منها في الصرف على أنشطة النادي، وهذا بدوره يؤدي إلى قصور في المتابعة داخلياً من إدارة النادي أو من الجهات الرقابية .

- عدم إجراء المطابقات الدورية بين أرصدة البنوك الدفترية وأرصدة البنوك من واقع كشوف الحسابات، الأمر الذي - في كثير من الأحيان - يؤدي إلى عدم وجود معلومات كافية لدى متخذي القرار من أعضاء مجلس الإدارة - خاصة رئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق ومدير عام النادي - بالنسبة لموقف السيولة النقدية الخاصة بالنادي، وبما قد يؤدي لاتخاذ قرارات بارتباطات مالية دون وجود سيولة نقدية تغطي تلك الارتباطات.

- عدم وجود لوائح تنظم أعمال تحصيل الإيرادات الخاصة بأنشطة النادي أولاً بأول، وكذلك عدم وجود لوائح تنظم مصروفات النادي، مما يؤدي إلى عدم تحقق مراقب الحسابات من سلامة أرصدة المصروفات والإيرادات الواردة بالقوائم المالية.

أسباب القصور في عمل الجهات الرقابية وتنفيذ اختصاصاتها الوظيفية: (٦٣ : ٥٥-٥٧)

- ضعف الأتعاب التي يتقاضاها مراقبي حسابات الأندية؛ يجعل من الصعب قيام هؤلاء المراقبين بواجباتهم، وفقاً لمتطلبات معايير المراجعة المصرية والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الأندية.

- عدم وجود خبرات مهنية بين مراقبي الحسابات بالأندية، لعدم وجود رغبة من المكاتب المهنية ذات السمعة بالعمل كمراقبي حسابات للأندية؛ لضعف العائد المادي المقدم لهؤلاء المراقبين، بالإضافة لعدم رغبة تلك المكاتب في التعرض لأخطار، نظراً لضخامة المشكلات المالية والإدارية المرتبطة بتلك الأندية .

- ضعف التأهيل العلمي المناسب للعاملين بالتفتيش المالي والإداري بوزارة الشباب، وعدم وجود القيادات المهنية، بها بالإضافة لروتينية الأعمال التي يقومون بها والمرتبطة بتنفيذ أعمال الرقابة والمراجعة والتفتيش، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة في هذا الشأن.

- عدم إلمام العاملين بالتفتيش المالي والإداري ومديريات الشباب والرياضة بمتطلبات معايير المحاسبة المصرية ومعايير المراجعة المصرية : الأولى تنظم أعمال إعداد القوائم المالية للأندية ، والثانية توضح مهام كلاً من الجهاز المركزي للمحاسبات، ومراقبي حسابات الأندية .

- عدم وجود إدارات مراجعة داخلية بالأندية تتولى أعمال مراجعة سلامة تنفيذ معاملات وأنشطة الأندية، وإنما يتم الاعتماد على ما يقوم به المحاسبون والعاملون بالإدارات المختلفة من مهام تنفيذ إجراءات العمل والتسجيل بالمستندات والدفاتر.

- عدم وجود متابعة من قبل الجهات الرقابية، أو وزارة الشباب، لما تتضمنه تقارير الجهات الرقابية - خاصة تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات وتقارير مراقبي الحسابات - الأمر الذي يؤدي إلى انتفاء أهمية إعداد هذه التقارير، وضياح أموال النادي دون أية فائدة أو جدوى من القيام بأعمال المراجعة من قبل تلك الجهات الرقابية الهامة .

- القصور في لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية فيما يتعلق بحماية مراقبي الحسابات من الإقالة أو العزل، خاصة مع القصور في التأهيل العلمي بالتفتيش المالي والإداري بوزارة الشباب، كذلك العاملين بالجهات الإدارية التي تتبعها الأندية .

- عدم وجود جهة أو إدارة يمكن لمراقب الحسابات اللجوء إليها في حالة قيام إدارة النادي بالامتناع عن تقديم المستندات له، وبما يمكنه من تنفيذ أعمال المراجعة وتحقيق عناصر القوائم المالية للنادي وفقاً لمتطلبات معايير المراجعة المصرية .

- عدم وجود الرغبة لدى أعضاء الجمعيات العمومية الخاصة بالأندية في ممارسة دورهم الرقابي، في مناقشة تقارير مجالس إدارة الأندية، ومراقبي الحسابات السنوية للوقوف على مدى تنفيذ النادي لأنشطته، وفقاً للأهداف الموضوعية، وتقديم مقترحات الأعضاء فيما يتعلق بتطوير نظم العمل بإدارات وأقسام النادي.

التوصيات الواجب تنفيذها لتلافي المخالفات المالية والإدارية بالأندية الرياضية: (٦٣ : ٥٧ - ٦١)

- ضرورة استعانة الأندية بالمكاتب المهنية المتخصصة بمصر في تطوير نظم العمل لديها من خلال:

- تصميم الخرائط التنظيمية التي تتفق مع الأهداف التي يرغب النادي في تحقيقها، آخذين في الاعتبار الامكانيات المادية والبشرية للنادي.

- قيام الأندية بتحويل نظمها المحاسبية اليدوية إلى نظم محاسبية آلية، بما يساعد في انتظام حسابات الأندية، ويؤدي إلى إمكانية تقديم كافة أنواع التقارير المالية والمحاسبية لمجالس إدارات الأندية الرياضية؛ لاتخاذ القرارات المالية المناسبة خاصة مع تعرض الاقتصاد العالمي لمشكلات الكساد وأثر ذلك على اقتصاديات الأندية.

- تصميم هياكل للمرتبات تسمح بمنح المرتبات والمكافآت المناسبة للعاملين، ووضع مستويات متدرجة للمرتبات والمكافآت تتفق مع التأهيل العلمي والعملية لهؤلاء العاملين، مع العمل على تخفيض أعدادهم تخفيضاً للتكلفة، والاستفادة من أموال الأندية بالصرف على أنشطتها وليس للصرف على العاملين بها.

- تصميم لوائح تتضمن الإجراءات والقواعد المنظمة لعمل الأندية في المجالات المالية، والنشاط الرياضي والاجتماعي ، بالإضافة لتصميم اللائحة الداخلية واللائحة الصحية للنادي، وبما يسمح بتغطية كافة الأنشطة والمعاملات، آخذين في الاعتبار ضرورة إدراج كافة قرارات مجالس الإدارة المؤثرة على أنشطة النادي وأعماله في اللوائح .

- ضرورة قيام الأندية بإلحاق العمالة المؤهلة، تأهيلاً علمياً - في كافة مجالات أنشطتها، حتى تتمكن من تنفيذ مسؤولياتها الرياضية والثقافية والاجتماعية .

- ضرورة تعيين مستشار مالي على درجة عالية من الكفاءة والتأهيل العلمي المناسب، يكون مسؤولاً عن إعادة هيكلة العمل بالتفتيش المالي والإداري بوزارة الشباب؛ بهدف مساعدة تلك الإدارة على :

- تنفيذ متطلبات أعمال التفتيش على أعمال وأنشطة الأندية الرياضية ، وتطوير الأساليب المستخدمة في تنفيذ ذلك .

- وضع الضوابط التي تسمح بمتابعة التزام مجالس إدارات الأندية بتنفيذ توصيات مراقبي الحسابات ، سواء التي قامت الجمعية العمومية للنادي بتعيينهم ، أو توصيات الجهاز المركزي للمحاسبات ، حتى يمكن الاستفادة مما تتضمنه تقارير تلك الجهات من آراء وأفكار وملاحظات يمكن تطبيقها للقضاء على أوجه القصور التي تتبين سنوياً أو دورياً لمراقبي الحسابات فيما يتعلق بأنشطة ومعاملات الأندية .
- ضرورة متابعة كافة الأرصدة المتوقفة للحسابات المدرجة بالقوائم المالية للأندية، وحث مجالس الإدارات للعمل على المحافظة على أموال الأندية، الاستفادة من تلك الأموال غير المستغلة في الصرف على أنشطة النادي المتنوعة .
- ضرورة تدعيم استقلالية مراقبي الحسابات، من خلال النص - صراحة - في لائحة النظام الأساسي للأندية على: عدم إمكانية تغيير أو عزل أو إقالة مراقبي الحسابات إلا بعد العرض على كل من الجهة الإدارية المختصة والجمعية العمومية لأعضاء النادي، وبعد السماح لمراقبي الحسابات بتقديم دفاعهم الكامل أمام أعضاء الجمعيات العمومية.
- ضرورة النظر في قصر عمل مراقب الحسابات لدورتين انتخابيتين فقط ، يتم بعدهما فتح باب الترشيح لمراقبي الحسابات الجدد، دون السماح للمراقب الذي أمضى دورتين انتخابيتين متتاليتين بالتقدم بترشيحه كمراقب لحسابات نفس النادي، إلا بعد مرور دورة كاملة تتكون من فترة أربع سنوات كاملة .
- ضرورة النص صراحة في لائحة النظام الأساسي على الإجراءات التي يتعين على مراقبي الحسابات اتخاذها في حالة قيام إدارات الأندية بتقييد حرية هؤلاء المراقبين، في الحصول على البيانات والمستندات اللازمة؛ لتنفيذ إجراءات المراجعة وفقاً لمتطلبات معايير المراجعة المصرية، والجزاءات التي يمكن توقيعها على إدارات الأندية المخالفة.
- ضرورة النظر إلى لائحة النظام الأساسي للأندية، أو اللائحة المالية الموحدة للأندية، على إنشاء إدارات للمراجعة الداخلية تتكون من عدد مناسب من المراجعين الداخليين ذوي الخبرات المهنية المتميزة في هذا المجال.
- ضرورة العمل على زيادة قيمة الغرامات التي يتحملها أعضاء الجمعيات العمومية، نتيجة لعدم حضورهم الجمعيات العمومية العادية من ٥ جنيهات إلى ٢٠ أو ٣٠ جنيهاً لعدم حضور تلك الاجتماعات ومناقشة مجالس الإدارة ومراقبي الحسابات في تقاريرهم المقدمة إليهم.

الدراسات المرتبطة :

أولاً : الدراسات العربية

- ١- قام بهجت عطيه راضي عام (٢٠٠٢م) (١٤) بدراسة بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة". وكانت أهداف الدراسة: الوقوف علي مدي التزام واقتناع وإيمان الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة. التعرف علي مدي محور الإدارة حول العميل – الداخلي ،الخارجي . التوصل إلي مدي توافر الإدارة الفعالة للعنصر البشري . التعرف علي مدي توافر نظام المعلومات المتكامل ، ومدي توافر نظام تدريب للعاملين . التوصل إلي مدي مشاركة العاملين في عمليات التحسين . التعرف علي الثقافة التنظيمية في النادي . قياس مستوي جودة الخدمات التي تقدمها إدارة النادي. واستعان الباحث بأدوات الدراسة التي تعتمد علي المقابلة الشخصية المقننة وغير المقننة ، وفحص الوثائق والسجلات ، والزيارات الميدانية، والاستبيان، حيث قام بتصميم عدد (٦) استمارات استبيان؛ وتوصل الباحث إلي الاستنتاجات التالية: وجود التزام وإيمان لدي الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة. يتوافر بالإدارة الأهداف والسياسات والتنظيم المناسب لإدارة وتنفيذ العمل بالنادي. تتوافر السلطات والمسئوليات الفعالة للعنصر البشري ونظام التدريب للعاملين ونظام المعلومات المتكامل إلي حد ما. ومشاركة العاملين في عمليات التحسين. الثقافة التنظيمية المميزة للنادي تجمع بين التنظيم المميز بالقوة والنفوذ والمركزية، وبين التنظيم الكلاسيكي الوظيفي. الثقافة التنظيمية المميزة للنادي هي ثقافة تجمع بين التنظيم الذي يتمحور حول العميل والفرد والذات، وبين ثقافة الدور والوظيفة والتنظيم البيروجرامي الشبكي.
- ٢- قام خالد إبراهيم عبد العاطي عباس عام (٢٠٠٠م) (٢٣) بدراسة بعنوان: " أساليب مقترحة لتسويق البطولات الرياضية ". ودراسة تحليل الأساليب المقترحة والنماذج المعمول بها حالياً ومدي ملاءمته للمجتمع المصري .

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث مكونة من القيادات الأكاديمية من أساتذة بعض الكليات المختلفة ، القيادات الإدارية في المجال الرياضي بالهيئات الأهلية والحكومية ، وسائل الإعلان (صحافه - تليفزيون - إذاعة) ، رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات الخاصة. استخدم الباحث أدوات جمع البيانات الآتية: الاستبيان، والمقابلة الشخصية،

وتحليل الوثائق والسجلات. ومن أهم النتائج: إن الرياضة تعتمد في المقام الأول علي سيطرة الحكومة عليها من خلال الإعانات، وتعتبر الشريك الأساسي والأكبر، والتي تعطي إشارة البدء في التعاقدات التسويقية للبطولات الرياضية التي تقام في مصر، وكانت وكالة الأهرام للإعلان هي الشريك الثاني في السيطرة علي هذه البطولات، حيث تفرض سيطرتها علي البطولات الرياضية في مصر لتقارب وجهات النظر بين وزارة الشباب ووكالة الأهرام للإعلان علي أساس أنهما ضمن القطاعات الحكومية، وعدم قدره الهيئات الرياضية الاعتماد علي مواردها الذاتية الحالية مع ضعف قدرتها علي تنمية هذه الموارد، وعدم وفرة الخبراء والمتخصصين في مجال التسويق الرياضي .

٣- قام أحمد عبد الفتاح أحمد (١٩٩٩) (٥) بدراسة بعنوان: "نموذج مقترح لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية " .

وكان هدف الدراسة وضع نموذج مقترح لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي - الدراسات المسحية - وتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية بمحافظتي القاهرة والجيزة وكانت أربعة عشر نادياً، لا يقل عدد الأنشطة الرياضية بها عن عشرة أنشطة، وتم اختيار عينة البحث من هذه الأندية بالطريقة العشوائية، وتمثلت عينة البحث في مديري إدارة النشاط الرياضي ومساعدتهم ، العاملون بإدارة النشاط الرياضي ، وإداري الأنشطة الرياضية ، والمديرين الفنيين ، ورؤساء الأجهزة الفنية بالأندية قيد البحث.

استخدم الباحث تحليل الوثائق، والسجلات ، والمقابلة الشخصية ، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث أن يتم عمل موازنات تقديرية لكل نشاط على حدة ، والمسئول عن وضع هذه الموازنات إدارة النشاط الرياضي بالاشتراك مع الجهاز الفني والإداري ثم اعتمادها من مجلس إدارة النادي ، وإدارة النشاط الرياضي هي المسؤولة عن متابعة الأجهزة الفنية والإدارية ، وعدد المشرفين الرياضيين الموجودين ببعض الأندية غير مناسب لعدد الأنشطة الموجودة بالنادي، والمشرف الرياضي لا يمارس دوراً فعالاً مع الجهاز الفني الذي يقوم بالإشراف عليه. وتقوم إدارة النشاط الرياضي بالرقابة على الأجهزة الفنية من خلال المشرف الرياضي وتقاريره الدورية ، ونجاح إدارة النشاط الرياضي مرتبط بنتائج الفرق المختلفة، وليس لإدارة النشاط الرياضي سلطة اتخاذ القرار في الكثير من الموضوعات، وكذلك اللجنة الرياضية، ولكن يصدر عنهما توصيات وهما

المسئولان عن صناعة القرار والتجهيز لمجلس الإدارة ، ومن أهم التوصيات: التأكيد على ضرورة وجود إدارة النشاط الرياضي؛ باعتبارها الوحدة الإدارية المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة للنشاط الرياضي، لكونه النشاط الأساس للأندية الرياضية، والمساهمة في استثمار ذلك لصالح الرياضة المصرية من خلال توسيع قاعدة الممارسة.

٤- قام اشرف محمود حسين العجيلي عام (١٩٩٩م) (٨) بدراسة عنوانها: " معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية" .

وتهدف الدراسة: إلي معرفة المعوقات التي تقابل المستثمرين ومعرفة أهم صور وأفكار الاستثمار في هذا المجال. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث مكونة من (٣٠) مستثمراً ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج: عدم وجود تشريعات تخص المجال الرياضي ضمن مجالات الاستثمار. وعدم وجود ما ينص علي حرية الاستثمار بالقوانين المنظمة للرياضة في مصر. عدم وجود وعي بأهمية الاستثمار الرياضي للجماهير في مصر. ندرة المتخصصين المؤهلين للعمل في هذا المجال. عدم وجود جهة رسمية مخصصة لخدمة هذا النوع من الاستثمار. عدم تطبيق أساليب حفز وتشجيع القطاع الخاص كما يحدث في المجالات الاخرى. عدم اقتناع المؤسسات المالية الرياضية بالعائد الذي يتحقق من خلال الاستثمار فيها. وقد أوصت الدراسة بضرورة توضيح الدولة للهدف الذي تسعى لتحقيقه من خلال الرياضة، وتعديل القانون المنظم للهيئات الرياضية علي إطلاق حق هذه الهيئات في تنشيط مصادر إيراداتها الذاتية. بما يتناسب مع اتجاهات الدولة في الوقت الحالي .

٥- قام عمرو احمد مصطفى عام (١٩٩٩م) (٤٤) بدراسة عنوانها : " نموذج مقترح للتمويل الذاتي للهيئات الرياضية الأولمبية في مصر " .

وتهدف الدراسة إلي التعرف علي نماذج أساليب التمويل الذاتي للجنة الأولمبية المصرية، والاتحادات الرياضية الأولمبية المعمول بها حالياً، وبناء نماذج مقترحة للتمويل الذاتي للجنة الأولمبية المصرية والاتحادات الرياضية الأولمبية، وتتضمن النماذج المعمول بها حالياً، واختبار صلاحية نماذج التمويل الذاتي المقترحة والمعمول بها حالياً، ومدى ملاءمتها للمجتمع المصري. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (٢٢) من أعضاء مجلس إدارة اللجنة الأولمبية ، (٢٢) من أمناء صندوق الاتحادات الرياضية الأولمبية ، (٢٠) من رؤساء لجان تنمية الموارد، ومن الخبراء في مجال التسويق الرياضي، (٧) من رؤساء أقسام بعض

الصحف والمجلات الرياضية، وقد استخدم الباحث أدوات جمع البيانات الآتية: تحليل الوثائق، والسجلات، المقابلة الشخصية، الاستبيان. وكانت أهم النتائج: إن مصادر التمويل تعتمد علي نوعين من التمويل، وهما الدعم الوارد من الحكومة وهي نسبة أعلي من المصدر الآخر وهي الموارد الذاتية، وعلي الرغم من ضعف المصدر الحكومي المتمثل في وزارة الشباب، مما يترتب عليه عدم قدرتها علي تنفيذ خططها وأهدافها علي الوجه الأكمل، وعدم توافر خبراء ومتخصصين في مجال التمويل والتسويق الرياضي .

٦- قامت إيمان أحمد الشربيني عام (١٩٩٨م) (١٣) بدراسة عنوانها: "رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات التمويلية للهيئات التي لا تهدف إلي تحقيق الربح" .

تهدف الدراسة إلي مشاركة جادة وفعالة للنشاط الأهلي، كأحد أعمدة التنمية الاقتصادية للمجتمع، وما ينتج عنه من تحويل النشاط أو القطاع الأهلي إلي قطاع إنتاجي مشارك في عملية التنمية الشاملة، مما يؤكد أهمية هذا الدور وهو انتهاز الدولة لسياسة الخصخصة والاعتماد علي القطاع الخاص في تحميل عبء التنمية والاتجاه إلي تصفية القطاع العام. وتري الباحثة أن بداية وضع خطوط المستقبل للعمل الأهلي تكمن في محاولة وضع حلول عملية لحل الأزمة الرئيسية التي تواجهه، والمتمثلة في توفير مصادر التمويل التي تمكنه من أداء عمله وتقديم خدمات للمستفيدين، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال حث المتبرعين وسؤالهم باستمرار للتبرع بالمال ، عدم الاقتصار علي المسؤولين عن جمع المال للقيام بجمع الأموال، وذلك باشتراك عدد كبير من الأفراد في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة . تنظيم الحملات لجمع المال، وجود برامج محددة تشمل الخطط التي تسعى هذه الهيئات إلي تحقيقها ونوعية الموظفين بها . توسيع دائرة جمع المال وعدم الاقتصار والتركيز علي الأفراد الأثرياء وإهمال المؤسسات وتحديد العلاقات بصفة مستمرة مع المتبرعين القدامى . وتري الباحثة أن انتهاز سياسة الخصخصة سيؤدي إلي التأثير علي هذا القطاع، مما يترتب عليه مواجهته للعديد من المشكلات من بينها حدوث مشكلات تمويلية وزيادة حدة البطالة بين العاملين في هذا القطاع، وبالتالي ستظل دوائر وحلقات المشكلة في الاستمرار والزيادة ، مع عدم القدرة علي القضاء عليها ومواجهتها .

٧- قام جمال محمد علي يوسف (١٩٩٨م) (١٦) بدراسة عنوانها: " الانحراف الإداري في المجال الرياضي ، دراسة تحليلية لمظاهر وأسباب الانحراف الإداري " .

وهدف في الدراسة: إلي التعرف علي الانحرافات الإدارية وأسبابها في المجال الرياضي (المالية - السلوكية - التنظيمية- الجنائية) لدي كل من المعلمين والإداريين . وبلغت عينة

الدراسة (٦١٠) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المدربين والإداريين والمعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية ، ومن أهم النتائج: إن أهم الانحرافات الإدارية انتشاراً في المجال الرياضي هي: عدم تحمل المسؤولية ، استغلال الموظف لسلطاته لحساب مصلحته الخاصة، الإهمال والتقصير الذي يترتب عليه ضياع أموال الدولة، عدم احترام وقت العمل، عدم التعاون مع الزملاء لإنجاز العمل، تدخل الوساطة والمحسوبية في العمل، عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء .

٨- قام عمرو أحمد الجمال (١٩٩٨م) (٤٣) بدراسة عنوانها: "التمويل وعلاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية".

وتهدف الدراسة إلى تأثير مصدر وكفاية التمويل علي عملية اتخاذ القرارات الإدارية في بعض الاتحادات الرياضية في جمهورية مصر العربية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة الحالة) لمناسبتها لعينة الدراسة، وكانت عينة البحث مكونة من الاتحادات الرياضية الأولمبية وغير الأولمبية وبلغ عددها (٢٥) اتحاداً، تم اختيارها جميعاً بالطريقة العشوائية، وبعض مديري الاتحادات الرياضية وأمناء الصندوق ورؤساء مجالس الاتحادات الرياضية، والذي بلغ عددهم (٤٤) فرداً، وقد استخدم الباحث الأدوات الآتية: الملاحظة الشخصية ، والاستبيان المقنن ، والمقابلات الشخصية، وتحليل ودراسة الوثائق والسجلات ، والمراجع العلمية. وكانت أهم النتائج: أن الاتحادات الرياضية تعتمد اعتماداً كلياً علي التمويل الحكومي (تمويل وزارة الشباب)، وكانت أهم التوصيات: ضرورة وضع استراتيجية لتمويل الاتحادات الرياضية .

٩- قام أشرف عبد المعز عبد الرحيم عام (١٩٩٦م) (٧) بدراسة عنوانها: "تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية" .

وتهدف الدراسة: إلي تحليل القوانين ولوائح النظام التي صدرت بشأن الأندية الرياضية، بالإضافة إلي تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات التحليلية النقدية)، كذلك المنهج التاريخي (النقد الداخلي). وكانت أدوات الدراسة: الملاحظة ، والتحليل للوثائق والسجلات ، والاستبيان، والمقابلة الشخصية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن الدولة لا تتعامل مع النادي الرياضي علي أنه هيئة أهلية ذات طبيعة خاصة، وأن أغلب الأندية بمصر تدار في ظل آليات التخطيط المركزي (الحكومي)، ودعم السماح للأندية الرياضية بتنشيط إيراداتها الذاتية بعيداً عن التخطيط الحكومي .

١٠- قام ضياء الدين فؤاد علي (١٩٩٦م) (٣٠) بدراسة عنوانها: "مقارنة لمعوقات العمل الإداري لاتحادات رياضات الدفاع عن النفس بجمهورية مصر العربية " .

وقد هدفت الدراسة إلي: محاولة دراسة العملية الإدارية ومقوماتها بهذه الاتحادات، ومقارنتها ببعضها؛ لمحاولة التعرف علي نقاط القوة والضعف في هذه الاتحادات، والمشكلات الإدارية بها ومحاولة اقتراح أنسب الحلول لها. وذلك من خلال دراسة العمليات الإدارية التي تواجه الاتحادات المصرية للجودو والكاراتيه والتايكوندو، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتقييم والرقابة، مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي باتباع الأسلوب المسحي. وقد شملت العينة العمدية التي استخدمها الباحث أعضاء مجلس إدارة الاتحادات المصرية لرياضات الدفاع عن النفس. وقد أوصت الدراسة بالآتي: الاهتمام بوضع خطط متوسطة المدى لتحقيق أهداف الاتحادات . الاستعانة بالهيئات المتخصصة لرفع المستوى الفني للاعبين . الاهتمام بوضع خطط لتطوير مستوى أداء الإداريين . الاستعانة بالخبرات الأجنبية المتميزة في المجال . زيادة الاعتمادات المالية المخصصة لهذه الاتحادات .

١١- قام حلمي إبراهيم عام (١٩٩٥م) (١٩) بدراسة عنوانها: " عرض عام لمشكلات تمويل وتسويق الرياضة في الولايات المتحدة الأمريكية " .

وتهدف الدراسة إلي: التعرف علي تمويل الرياضة في كافة مستوياتها، وتسويق البرامج الرياضية والترويجية بين أفراد المجتمع الأمريكي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع توضيح أهم وسائل وطرق التسويق في الرياضة والترويج، وقد تناولت الدراسة: أهم طرق تمويل وتسويق الرياضة والمشكلات الناجمة عنها، ومن أهم وسائل التمويل التي أشارت إليها النتائج: الأسهم والمنح والمهرجانات واليانصيب، ومن خلال هذه الوسائل يمكن لأي مؤسسة رياضية في الولايات المتحدة الأمريكية الحصول علي مصدر تمويلي يساعد علي تنفيذ برامجها الرياضية. كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلي: توقف طرق التسويق علي القدرة الشرائية للفرد، ولهذا فهي قابلة للصعود والهبوط، ومن ثم لا يمكن الاعتماد عليها بصورة مستمرة كمصدر ثابت لتمويل المؤسسة. وتتوقف طرق التسويق والتمويل علي مدى وعي الأفراد والهيئات بأهمية الرياضة في حياة الفرد، كما أن ميزانية الهيئات الرياضية لا تستطيع من خلال التمويل والتسويق ملاحقه التطور السريع في تكنولوجيا الرياضة، مثل: بناء اللياقة البدنية. والتمويل ، كما توجد حاجة إلي وجود متخصصين في وسائل التمويل والتسويق في المؤسسات الرياضية .

١٢- قام ساري أحمد ، وسها أديب عام (١٩٩٥م) (٢٤) بدراسة عنوانها: "أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الاعمال في الأردن " .

وقد وجد الباحثان أن حجم وحدة التنافس في القطاع الخاص وتنوع أساليب الممارسات التسويقية دفعت مؤخراً ببعض الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص نحو ظاهرة الاستثمار وتمويل الرياضة من خلال تبني الفرق ودعم البطولات الرياضية المحلية والدولية أو من خلال تشكيل الاتحادات الرياضية والتي تمثل مؤسسات ذات استراتيجيات تجارية واقتصادية وهي ظاهرة مثيرة رغم عدم نضج عقلانيتها بعد. وقد هدف الباحثان من خلال المنهج الوصفي وعن طريق استخدام استمارة الاستبيان إلى معرفة رأي رجال الاعمال نحو الإعداد والتنظيم ومستوي النشاط الرياضي الذي يرغبون بالتسوق من خلاله وأيضاً معرفة رأيهم نحو أنواع الأنشطة والرياضات التي يرونها أكثر فعالية في تسويق مؤسساتهم، وأيضاً معرفة آرائهم نحو أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية، حيث بلغت حجم العينة (٣٠) فرداً من مسؤولي الشركات حيث تم ترشيحهم من قبل الاتحادات والأندية الرياضية التي حصلت على دعم مالي من هذه الشركات. ومن أهم النتائج ما يلي : بالنسبة لآراء رجال الأعمال نحو الإعداد والتنظيم والمستوي الفني الذي يرغبون بالتسويق فيه وجد أن اعلي النسب المئوية جاءت لدعم لقاءات المنتخب الوطني علي المستوي الدولي وذلك لما تحظى به اللقاءات الدولية باهتمام وسائل الإعلام المختلفة، وخاصة التلفزيون والنقل المباشر عبر محطات الأقمار الصناعية، وكذلك انتشار المحطات الفضائية في معظم دول العالم وجاءت اقل النسب المئوية بالنسبة لمستويات البطولات الرياضية كمستويات الدرجة الثانية والثالثة . وبالنسبة لآراء رجال الأعمال نحو أنواع الأنشطة التي يرونها أكثر فعالية في تسويق مؤسساتهم وجد أن أعلى هذه الأنشطة هي كرة القدم وذلك لكونها الأكثر نقلاً علي شاشات التلفزيون ومتابعة من قبل رجال الصحافة والإعلام في الأردن وجاءت اقل أنواع الأنشطة جذباً للتسويق من خلالها هي الجمباز ، والريشة الطائرة ، والدراجات ، ويرجع ذلك إلي قلة انتشارها وشعبيتها وعدم وجود دوري منتظم وبطولات تنافسية جماهيرية لهذه الرياضات. وبالنسبة لآراء رجال الأعمال نحو أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية جاءت أعلي النسب الدعاية من خلال نقل المباريات عبر التلفزيون الأكثر رغبة لدي رجال الأعمال وتلاها الدعاية في الملاعب وفي الصفحات الرياضية وكتابه اسم الشركة علي الأجهزة الرياضية في الصالات والملاعب. وقد أوصي الباحثان بضرورة تزويد

الشركات والمؤسسات التي تدعم النشاط الرياضي بالبرامج والبطولات بوقت كاف لتتمكن من وضعها علي ميزانيتها والتخطيط لدعم هذه الأنشطة وأيضاً استقطاب الشركات من خلال إقامه البطولات العربية والآسيوية والدولية والتي لها دور في الدعاية والإعلان والترويج للشركات ، والسعي لرفع مستوي الأداء الفني للفرق الرياضية علي مختلف مستوياتها لاستقطاب رجال الأعمال لدعم الأنشطة الرياضية .

١٣- قام جمال محمد علي يوسف (١٩٨٩م) (١٥) بدراسة بعنوان: "مشكلات الإدارة التي تواجه الأخصائيين الرياضيين ومديري الأنشطة الرياضية بالجامعات المصرية".

وهدف البحث: التعرف علي أهم المشكلات التي تواجه النشاط الرياضي بالجامعات المصرية ، وأهم المشكلات الإدارية التي تواجه كلاً من الأخصائيين الرياضيين، ومديري الأنشطة الرياضية بتلك الجامعات . واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأدوات المستخدمة تحليل الوثائق ، واستمارة لجمع البيانات. وتمثلت العينة في (٢٢٣) أخصائياً رياضياً ، كما تضمنت جميع مديري الأنشطة الرياضية والبالغ عددهم (١٢) مديراً للنشاط الرياضي، وكانت أهم النتائج: إن المشكلات الإدارية تنحصر في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وتواجه النشاط الرياضي مشكلات ضعف الميزانية ، عدم وجود تخطيط مسبق، عدم تناسب الامكانيات مع الخطط .

١٤- قام محمد رمضان أحمد (١٩٨٨م) (٥٥) بدراسة بعنوان : " معوقات العمل الإداري في بعض الأندية بمحافظة القاهرة".

بغرض إلقاء الضوء على معوقات العمل الإداري المتبع بالأندية الرياضية، مع التعرف علي نوع وحجم معوقات العمل الإداري لقطاع الأندية الرياضية، وترتيب نوع وحجم هذه المعوقات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي - الدراسات المسحية - . وبلغ حجم العينة (١٠٢) ما بين عضو مجلس إدارة وعضو عامل وإداريين. واستعان الباحث باستمارة استبيان، والمقابلة الشخصية، والملاحظة العلمية، وكانت المحاور الرئيسية للاستبيان: (التخطيط - التنظيم - التوجيه - اتخاذ القرار - الرقابة)، وكان من أهم النتائج: عدم وجود جهاز للعلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للنادي. عدم وجود لوائح تنظم العمل الإداري والفني والعلاقات بين كافة المستويات، مع عدم تحديد ووضوح الأهداف، كذلك عدم قدرة الهيكل التنظيمي علي تحقيق أهدافه، وعدم واقعية الموازنات التقديرية الموضوعة.

١٥ - قام محمد ممدوح عبد المنعم الحسيني (١٩٨٤) (٥٩) بدراسة عنوانها: " إدارة النشاط الرياضي بأندية القوات المسلحة والأندية الأهلية بمحافظة القاهرة " .

بغرض التعرف علي أهداف النشاط الرياضي بكل من أندية القوات المسلحة والأندية الأهلية، التعرف علي الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لممارسة النشاط الرياضي في كل منهما. واستخدم الباحث المنهج الوصفي - الدراسات المسحية - . وكان حجم العينة (٢١) نادياً من أندية القوات المسلحة التي يتردد عليها الأعضاء، ومجموعة من الأندية الأهلية. واستعان الباحث باستمارة استبيان، استمارة لمسح الإمكانيات، وتحليل الوثائق والسجلات، وكانت المحاور الرئيسية للاستبيان: (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: إن الأندية الأهلية تفوقت علي أندية القوات المسلحة في تطبيق عناصر الإدارة، وأن هناك ضعف بشكل عام، في الإمكانيات المادية والبشرية في كل منهما، وأن مركزية القيادة في أندية القوات المسلحة، واعتمادها على الأوامر والتعليمات، تؤدي إلي عدم تحقيقها لأهدافها بشكل فعال .

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١ - قام كريستال أبيلاد Crystal Apilad بجامعة متشجان الأمريكية عام (٢٠٠٣م) (٧٤) بدراسة بعنوان: " تحديات التمويل للأندية الرياضية " .

بهدف التعرف علي التحديات التي قد تواجه عملية تمويل الأندية الرياضية مستقبلاً . وشمل مجتمع البحث الأندية الرياضية ، المجتمعات الأهلية الرياضية ، الجامعات . استخدم الباحث أدوات جمع البيانات الآتية: الوثائق والسجلات، والملاحظة، والمقابلات الشخصية . وقد توصل الباحث للنتائج الآتية: قلة الدعم المقدم للأندية والمنظمات الرياضية . التوجه نحو تقليل المصروفات . دعم نظم التبرعات لتلبية احتياجات النشاط الرياضي . قلة الدعم تؤدي لتابعيات سلبية وخصوصاً فيما يرتبط ببعض الفرق المشاركة في البطولات الرياضية . توجيه التمويل الحكومي نحو خدمات الرعاية المجتمعية وخصوصاً الأطفال ونظم التعليم والصحة .

٢- قام قسم الترويج الرياضي **Recreational Department** بجامعة ولاية أوهايو الأمريكية عام (٢٠٠٢م) (٨٤) بدراسة بعنوان: " رعاية الأندية الرياضية وإرشادات التسويق "

بهدف التعرف علي متطلبات الدعاية والتسويق للأندية الرياضية وأساليب التسويق المتاحة، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية: هناك شركات تهتم برعاية الأندية الرياضية، ولديها القدرة علي الاتصال بشركات أخرى لدعم هذه الدعاية . وجود أماكن ومساحات يمكن تقسيمها في القاعات لعرض المنتجات والإعلانات، مع ضمان حق الإعلان لمدة عام علي الأقل. السماح بوضع اللافتات علي شاشات العرض الالكترونية ، الإعلان من خلال التلفزيون ، الإعلان والتسويق من خلال النشرات الإعلانية الترويجية ، تأسيس مواقع إعلانية وتسويقية علي صفحات الانترنت . تعتبر شركة كوكا كولا من أهم شركات الدعاية للرياضة في العالم بما لديها من إمكانات، وفرص لتسهيل عملية الإعلان والتسويق للأحداث الرياضية . دعم تنظيم المؤتمرات والاهتمام بالتبرعات الخيرية . الاهتمام بزيادة الدخل عن الاشتراكات والرعاة .

٣- قام يانكيس **Yiannakis, A** عام (١٩٩٧م) (٨٧) بدراسة بعنوان: " المشكلات الاجتماعية والتسويق الرياضي وأبحاث التسويق بالولايات المتحدة الأمريكية "

استهدفت هذه الدراسة: التعرف علي المشكلات التي تواجه التسويق الرياضي، ودور الأخصائي الاجتماعي الرياضي في التسويق الرياضي، من خلال ثماني خطوات تختص بالتسويق الرياضي وهي: تعريف ملامح الإنتاج، تحديد هدف التسويق الرياضي، وضع الاستراتيجيات، تحليل بيئة التسويق ، تطوير استراتيجيات التسويق والمبيعات، وتوجيه بنية التسويق. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. والاستبيان، والمقابلة الشخصية، في أدوات جمع البيانات. وكانت أهم النتائج: إن أخصائي الرياضة يمكن أن يساعدوا في رفع المستوى، كما إنهم يستطيعون أن يساهموا في الارتقاء بالتسويق الرياضي .

٤- قام كينيت **Kennette. P.A.** عام (١٩٩٧م) (٨٠) بدراسة بعنوان : " صناعة الرياضة وأجزاء التسويق بالولايات المتحدة الأمريكية "

بهدف بحث التحدي الذي يواجه مسوقي الرياضة في الوقت الحالي، وما سوف يواجههم في المستقبل ، نحو كيفية الحفاظ علي الاهتمام بالرياضة، والاستمرار في التواجد خلال الأحداث

الرياضية، وكذلك دراسة كيفية إدراك مسوقي الرياضة إلى فهم المؤثرات التي تجذب المشاهدين للرياضة لإنجاح خططهم التسويقية. من خلال مقارنة عامل السن للجمهور وكانت أهم النتائج: أن هناك أفراد في سن (٣٢ سنة) أو أكثر يظهرون اهتماماً أقل بالرياضة ولم يتضح وجود أي فرق في مؤثرات الحضور للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (٢١-٣٠ سنة) عند مقارنة مؤثراتهم بالأفراد البالغين (٢٢ سنة)، كما أشارت نتائج الدراسة: إلى أن حملات التسويق المبنية على أساس السن تعتبر غير مناسبة، بالمقارنة بحملات التسويق المبنية على أساس العوامل التي تجذب الجمهور .

٥- قام بيتس واستولور Pitts & Astolor عام (١٩٩٦م) (٨٢) بدراسة عنونها:

" أساسيات التسويق الرياضي بالولايات المتحدة الأمريكية "

بهدف معرفة الأساسيات التي تقوم عليها عملية التسويق الرياضي، وهي معرفة التطور التاريخي في التسويق الرياضي ولقد أكدت الدراسة على أن الرياضة أصبحت صناعة قوية، وليست مجرد نشاط يقوم به الفرد في أي وقت وفي أي صورة، ولكنها صناعة تقوم على ركائز اقتصادية . ويجب معرفة النظام العالمي لصناعة الرياضة ، ودراسة تجارب الدول المتقدمة في هذه الصناعة كما يجب أن تتم عملية التسويق من خلال أنظمة المعلومات والتي تزيد من دقة واختيار الأساليب التسويقية المناسبة للمنتج المراد تسويقه ، وأن تتميز عملية التسويق الرياضي بالشمول، سواء أكانت أنشطة ترويجية أو تنافسية، كذلك يجب استغلال المناسبات الرياضية التي تتميز بالاقبال الجماهيري، لإبراز السلعة أو النشاط المراد تسويقه . التأكيد على أن صناعة الرياضة والتسويق الرياضي وجهان لعمله واحدة، وأن كل وجه لا يظهر ولا يحقق إلا إذا كان مبنياً على الآخر.

٦- قام شانتال مالانفان Chantal Malenfant عام (١٩٩٦م) (٧١) بدراسة بعنوان:

" اقتصاد الرياضة بفرنسا "

وتهدف الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الدولة في تمويل الرياضة، وكذلك معرفة الدور الاقتصادي للرياضة . وأوضحت الدراسة أن الدولة في فرنسا هي المسؤولة عن تعليم الرياضة وممارستها بالمدرسة، وتباشر مسؤولياتها داخل المؤسسات الرياضية لدى الاتحادات والنوادي الرياضية ذات الأهداف غير النفعية، وذلك فيما يخص اتخاذ القرار والقيام بدور المراقبة. فيما يخص إعداد التجهيزات الرياضية فإن الدولة تفوض مسؤولياتها في هذا المجال

إلى الجهات المحلية التنفيذية مثل البلديات والوحدات العمرانية والمقاطعات ، أما علي المستوى التمويلي بالنسبة للاتحادات فإنها تتلقى منحاً من قبل الدولة، كما تتحمل الدولة نفقات إعداد المنتخبات الوطنية لأغلب الاتحادات، وذلك في نطاق استعداد تلك المنتخبات للمشاركة في الدورات الأولمبية، بينما توجد اتحادات لا تتلقى منحاً من الدولة وهي التي تملك مصادر تمويلية ثرية بفضل كثرة المباريات الدولية ، وقد أفادت الدراسة أن حوالي (٣٠%) من الفرنسيين يمارسون نشاطاً بدنياً ذا طابع رياضي، وأنهم ينفقون نحو (٦,٥%) من دخولهم علي الرياضة. كما أوضحت الدراسة أن رقم المعاملات المالية في الأسواق والخاص بالاستثمار الرياضي يزداد سنوياً بمعدل لا يقل عن (٢٠%) وأن (٩٠%) من الميزانية المخصصة عائلياً للرياضة توجه إلي شراء الأزياء والملابس والأجهزة الرياضية، أو تقدم في شكل خدمات كالصحافة الرياضية أو لحضور المباريات .

٧- قام جاندوجان N - Gundogan عام (١٩٩٦م) (٧٩) بدراسة عنوانها :
"تأثير التسويق وسياسته في المؤسسات الوطنية لألعاب القوي، وبرامج كرة السلة للرجال بالولايات المتحدة الأمريكية "

هدفت هذه الدراسة إلي تحديد مستوى فعالية التسويق الذي تتناوله المؤسسة الوطنية لألعاب القوي، وبرامج كرة السلة للرجال ، وكذلك تحديد النسب المئوية للوقت الذي تستغرقه كل طريقة للدعاية . تحديد طريقة الدعاية الأكثر فعالية حيث رأي جاندوجان أن للدعاية والإعلان أهمية خاصة كأسلوب لفعالية أساليب التسويق الرياضي ، تحديد إذا كان يوجد علاقة بين مستوى فعالية التسويق وبين مستوى طرق الدعاية في هذه المؤسسات . وكانت أهم النتائج: إن أغلبية هذه المؤسسات قد تأثرت بفعالية التسويق، بينما أثرت النسب العليا من الوقت المستغرق في الدعاية والعلاقات العامة علي مديري التسويق الرياضي ، كما كان لزيادة الوقت المستغرق في الدعاية والعلاقات العامة من قبل مديري التسويق الرياضي أثراً إيجابياً تجاه فعالية التسويق .

٨- قام أرنولد جي Arnold - G عام (١٩٩٥م) (٧٠) بدراسة بعنوان : " الأندية الرياضية في الكليات والجامعات الأمريكية"

وتهدف الدراسة إلي معرفة الخطوات الواجب اتخاذها من جانب الإداريين والمتخصصين المسؤولين عن هذه الأندية لجذب الممولين لأنديتهم . ومن أهم النتائج : إظهار ما تقدمه إدارات

هذه الأندية من مميزات وتسهيلات بصورة مستمرة لضمان استمرار التمويل ، أن تأخذ جميع الإجراءات الإدارية الخاصة بهذه الأندية الصفة الشرعية والقانونية خاصة فيما يتعلق بالجانب التمويلي ، تحديد الخطط الرئيسية لهذه الأندية مع وضع برامج العمل الواجب السير عليها لتنفيذ هذه الخطط ، إنشاء لجنة من الخبراء المتخصصين لاستشارتهم في مختلف الجوانب التي تهم هذه الأندية ، وضع أسس علمية لاختيار الشركاء (المساعدين) القائمين بأعمال التنفيذ والمتابعة ، أن تتصف القرارات الصادرة بالموضوعية وأن تكون قائمة علي أساس علمي مدروس ، الاهتمام المتوازن بمختلف أنشطة هذه الأندية . محاولة إحراز مستوى فني عالي للأنشطة الرياضية لضمان الإقبال الجماهيري والتمويلي .

٩- قام كلا من جرات وباشو Grant. & Bashow عام (١٩٩٥م) (٧٨) بدراسة بعنوان : " مشاكل التسويق الرياضي لبرامج كرة القدم في المدارس الأمريكية "

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية من طلاب المدارس والجامعات والقائمين علي الرياضة بهذه المنظمة ، وتهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي المعلومات الهامة لمشكلات تسويق برامج كرة القدم في المدارس والجامعات، وفي مجتمع الأعمال المحلي وأفضل أساليب التسويق. وكانت أهم النتائج: وضع مقترحات عن كيفية تسويق المنظمات الرياضية لبرامجهم، وخاصة عندما تواجه أزمات في التسويق، كذلك ضرورة توعية مجتمع الأعمال بأهمية مساندته لرياضة المدارس والجامعات ودورة في عمليات التسويق. وكانت نتائج هذه الدراسة: إن الدعاية والإعلان لهما دور فعال وإيجابي في التسويق الرياضي إذ إنهما من أهم الأساليب في هذا المجال .

١٠- قام دانييل كراكر Daniel Kraker عام (١٩٩٥م) (٧٦) بدراسة بعنوان : " اقتصاديات الرياضيات المعاصرة بالولايات المتحدة الأمريكية "

تهدف هذه الدراسة: إلي إيجاد حل للأزمة الاقتصادية التي تعيشها الأندية الرياضية الصغيرة، والتي تعتمد في مصادر تمويلها علي الإعانات المالية، وذلك في (٤٤) مدينة أمريكية خلاف الأندية الرياضية الكبيرة، والتي تعتمد في تمويلها علي العائد المادي الكبير من الإعلانات والمراهنات وامتياز الوكالات التجارية، والتي تشارك في هذا العائد بجانب الإقبال الجماهيري من مختلف الفئات علي مباريات الأندية الرياضية الكبرى. لذا فان الأندية الصغيرة لا تمثل بقوة اقتصادها، ففي ولاية جيريلاند يقدر فريق راfter لكرة القدم بحوالي (١٢٣ مليون دولار) وهو ما يمثل نسبة ٢% من اقتصاد مدينة بالتيمور ككل. وقد أوضحت الدراسة بأن خلق فرص الملكية للأندية الصغيرة يمكن أن يكون حلاً عاجلاً للمشكلات الاقتصادية المزمنة التي تعاني منها هذه الأندية.

١١- قام ستيفانس Stevens عام (١٩٩٥م) (٨٥) بدراسة عنوانها: " التسويق الرياضي في المدارس والجامعات الأمريكية"

أجريت الدراسة على (٢٩١) مدرسة وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية واستهدفت الدراسة التعرف علي أفضل طرق التسويق، وأنسبها فعالية في المدارس والجامعات ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وبلغت حجم العينة (٩٠) من مديري وأعضاء اللجان الرياضية بالمدارس والجامعات. وكانت أهم النتائج تشير إلي: استخدام الوقت الكامل للتسويق الشخصي ، وضع خطط تسويق مكتوبة، وضع ميزانيات واضحة للتسويق الرياضي، وهي أفضل طرق التسويق، مما يؤدي إلي زيادة الاهتمام بالتسويق الرياضي علي مستوي المدارس والجامعات . كما يتم إدراج الإعلام المتنوع ضمن طرق التسويق الفعالة.

١٢- قام جاج Gage S.L. عام (١٩٩٤م) (٧٧) بدراسة عنوانها : " هيكل التسويق والأنشطة والعوائد والنتائج في المنظمات الرياضية الأهلية بالولايات المتحدة الأمريكية"

بههدف تناول وظائف التسويق في المنظمات الرياضية الأهلية، وفحص ملامح وخصائص التسويق وأشكال وأنشطة وعوائد التسويق، التي تطبق علي تسويق المنتجات وتسويق الأحداث والمسابقات وتحديد المظاهر الهيكلية للتسويق التي تؤثر علي الأنشطة في تسويق المنتجات، وكيفية تقويم الأنشطة التسويقية . وكان من أهم النتائج : إن كل منظمة تسوق نفسها بدرجات مختلفة وفقاً لأربعة عناصر وهي: عائد البيع والمواصفات الهيكلية ومنتجات المنظمة ونوع الرياضة ؛ وذلك لوجود علاقة فعالة ومرتبطة بين الهياكل والأنشطة والعوائد الخاصة بوظائف التسويق في المنظمات ، وكذلك ضرورة وجود تقييمات متعددة في هذا المجال لتقديم مقترحات لمساعدة المنظمات الرياضية الأهلية في القيام بعملية التسويق بصورة فعالة، وبكفاءة عالية ومجزية .

التعليق على الدراسات المرتبطة :

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات المرتبطة أن عدد هذه الدراسات (٢٧) دراسة منها (١٥) دراسة عربية و(١٢) دراسة أجنبية .

وقد تناولت هذه الدراسات عدة مجالات مرتبطة بالنادي الرياضي، وكانت المجالات كالتالي:

- إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية وتناول هذا الموضوع بهجت عطية راضي.

- التسويق الرياضي في الأندية الرياضية حيث تناول هذا الموضوع كلاً من خالد إبراهيم عبد العاطي وقد تناول موضوع التسويق من خلال دراسة تحليلية للأساليب المقترحة والنماذج المعمول بها حالياً ومدى ملائمتها للمجتمع المصري، وساري أحمد حمدان ، وسها أديب حيث تناولوا موضوع التسويق من خلال الأنشطة الرياضية، كما يراها رجال الأعمال في الأردن، و قسم الترويج الرياضي بجامعة أوهايو الأمريكية بتناول موضوع رعاية الأندية الرياضية وإرشادات التسويق، يانكيس حيث تناول موضوع المشكلات الاجتماعية والتسويق الرياضي وأبحاث التسويق ، كينيت تناوله موضوع صناعة الرياضة وأجزاء التسويق ، بيتس واستولور اللذان تناولوا موضوع أساسيات التسويق الرياضي ، جاندوجان الذي تناول موضوع تأثير التسويق وسياسته في المؤسسات الوطنية لألعاب القوى، وبرامج كرة السلة للرجال، جرانت وباشو حيث تناولوا موضوع مشكلات التسويق الرياضي لبرامج كرة القدم في المدارس ، ستيفانس الذي تناول موضوع التسويق الرياضي في المدارس والجامعات، جاج تناوله موضوع هيكل التسويق والأنشطة والعوائد والنتائج في المنظمات الرياضية الأهلية.

- الاستثمار واقتصاديات الأندية الرياضية حيث تناول هذا الموضوع كل من: أشرف محمود حسين العجيلي، وتناول موضوع معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية ، أشرف عبد المعز عبد الرحيم، وتناول موضوع تقويم الاقتصاديات في الأندية الرياضية المصرية ، شانتال مالانغان تناوله موضوع اقتصاد الرياضة بفرنسا ، دانييل كراكر حيث تناول موضوع اقتصاديات الرياضيات المعاصرة .

- التمويل حيث تناول هذا الموضوع كلٌّ من: عمرو أحمد مصطفى، وتناول موضوع التمويل من خلال نموذج مقترح للتمويل الذاتي للهيئات الرياضية الأولمبية في مصر، عمرو أحمد الجمال، حيث تناول موضوع التمويل، وعلاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، حلمي إبراهيم، الذي تناول موضوع التمويل من خلال عرض عام لمشكلات تمويل وتسويق الرياضة في الولايات المتحدة الأمريكية ، كريستال أبلاد تناول موضوع تحديات التمويل للأندية الرياضية.
- إدارة الأزمات حيث تناول هذا الموضوع إيمان أحمد الشربيني، من خلال رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات التمويلية للهيئات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح .
- معوقات العمل الإداري بالأندية الرياضية حيث تناول هذا الموضوع كلٌّ من: جمال محمد علي يوسف، تناول موضوع الإداري في المجال الرياضي، دراسة تحليلية لمظاهر وأسباب الانحراف الإداري ، ضياء الدين فؤاد علي، الذي تناول موضوع مقارنة لمعوقات العمل الإداري لاتحادات رياضات الدفاع عن النفس بجمهورية مصر العربية ، جمال محمد علي يوسف، حيث تناول موضوع مشكلات الإدارة التي تواجه الأخصائيين الرياضيين، ومديري الأنشطة الرياضية بالجامعات المصرية ، محمد رمضان أحمد، الذي تناول موضوع معوقات العمل الإداري في بعض الأندية بمحافظة القاهرة.
- إدارة النشاط الرياضي حيث تناول هذا الموضوع كلٌّ من: أحمد عبد الفتاح أحمد وتناول موضوع نموذج مقترح لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية ، محمد ممدوح عبد المنعم الحسيني، حيث تناول موضوع إدارة النشاط الرياضي بأندية القوات المسلحة والأندية الأهلية بمحافظة القاهرة .
- إدارة النادي الرياضي حيث تناول أرنولد جي، موضوع الأندية الرياضية في الكليات والجامعات بالدراسة .

ويتضح من عرض هذه الدراسات أنها تعضد موضوع البحث.

الاستفادة من الدراسات المرتبطة :

لقد استفاد الباحث من قراءاته وتحليله للدراسات المرتبطة في :

- بناء الاستبيان الخاص بالبحث .
- مناقشة وتفسير النتائج .