

# أهمية التخطيط و المناوبة لإدارة المنشأة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة

من إعداد

أ. سليمان هزوشي

جامعة الجلفة

## مقدمة :

بالرغم من أهمية الإدارة في حياة الإنسان و على الرغم من قدمها ورسوخها في كل مجتمع مما لها علاقة وطيدة في كل بيت وأسرّة و في دور العبادة و أجهزة الحكم، و كافة الأنشطة الاقتصادية، و التعليمية لدى جميع الشعوب . إلا أننا لا نستطيع تتبع تاريخها و الإلمام به إماما شاملا وواضحا، و ذلك لأن القليل مما خلفه الإنسان عبر السنين من منجزات إدارية يتسم بالغموض و البعد عن الوضوح. و أن الحضارة القديمة لم تظهر أن ممارسة الإدارة وظيفتها لها وزنها مما جعل الإشارة إليها نادرة، و تعتبر الإدارة عامة من أهم عناصر الحضارة الحديثة لأنها أخذت مكان الصدارة في هذا العصر والمحرك في اقتصاد البلاد، و أصبحت القوة الدافعة و المتجددة التي يعتمد عليها عصرنا من أجل الدعم المادي و الرفاهية و التقدم التكنولوجي. فالإدارة نوع متميز من النشاطات و هي تتعامل مع جميع عناصرها و تحقيقها عن طريق عنصرها الأساسيين التخطيط و المتابعة . و هي توجد بصفة عامة في أوجه النشاط الإنساني سواء كان هذا النشاط في مصنع أو مؤسسة تربوية أو إدارة رياضية أو أسرة أو مؤسسة. فالإدارة تقدم الأهداف حسب ما توضحه بالتحديد الدقيق خطة عملها لحل المشاكل و العوائق و تفاديها مستقبلا . تهتم الإدارة اهتماما كبيرا بتوجيه طريقة تصرف الأفراد (السلوك الإنساني) في محاولة لإنجاز هدف أو مقصد ما للمجموعة، وإن التركيز لا ينصب على نوع المنظمة أو المنشأة التي تعمل في مجال الرياضة وإنما الجانب الهام في الإدارة يرتكز في توجيه طريقة عمل الأفراد لإنجاز هدف عام و يحظى تخطيط الموارد الإنسانية لإدارة المنشأة الرياضية .

فإن المهام الأساسية لعمليتي التخطيط و المتابعة في قيادة إدارة المنشأة و توجيه وإرشاد و متابعة الأفراد الذين يعدون جزء من المجموعة، و علاوة على ذلك فإنه يجب أن يحقق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها المنشأة الرياضية (المرسوم 77 / 177 ) .

## -الإشكالية :

و يمثل كل من التخطيط و المتابعة منهجية فكرية متطورة توجه عملية إدارة المنشأة الرياضية وفعاليتها بأسلوب منظم و منسجم سعيا منها لتحقيق الأهداف و الغايات التي قامت المنشأة الرياضية من أجلها . و يتطلب تطبيق منهجية التخطيط و المتابعة نظام متكامل يضم العناصر ( مشروع تربوي، الموارد البشرية، و الوسائل المادية ، و الموارد المالية ) الرئيسية للمنشأة الرياضية .

و من أجل ذلك وضع خطة واضحة المعالم لتحديد الأهداف و النتائج و متابعة تحقيقها و تعديلها وتطويرها على ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية مع تسطير تخطيط مرّن يتماشى مع تفعيل و ترشيد العمل يتميز بالبساطة، و الفعالية و التوافق مع مقتضى الحال في المنشأة الرياضية .

- توضح الأدوار و المهام الأساسية و رسم العلاقات التنظيمية في ضوء التخطيط، و المتابعة للعمليات المبرمجة
  - متابعة تنمية طاقات الموارد البشرية و توجيه العلاقات الوظيفية التي تتناسب مع مهمة كل عامل و مهمته في المنشأة الرياضية
  - مع ارتباط إدارة المنشأة الرياضية بالسياسة العامة التي تتعلق بمجموعة من التوجيهات العامة التي يجب إتباعها منذ تسطير المشروع التربوي .
- و حتى يكون التخطيط و المتابعة فعالين و يجب الحصول على مجموعة من البيانات و المعلومات المراد اتخاذها في تسيير و إدارة المنشأة الرياضية .

ومنه تكون الإشكالية العامة كالتالي : هل يمكن للتخطيط و المتابعة رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية ؟  
وينتج عن هذه الإشكالية العامة مجموعة من التساؤلات الجزئية :

✓ هل يؤثر التخطيط إيجابيا في رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية ؟

✓ هل تعمل المتابعة المنظمة على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية ؟  
الفرضية العامة :

الاهتمام بعملية التخطيط و المتابعة لإدارة المنشأة الرياضية يؤدي إلى الوصول إلى أهدافها و سياساتها المسطرة.  
- الفرضيات الجزئية :

✓ يؤثر التخطيط إيجابيا في رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية .

✓ تعمل المتابعة المنظمة على رفع مستوى إدارة المنشأة الرياضية

- أهداف اختيار الموضوع:

\* إن الهدف المقصود من هذا البحث هو دراسة أهمية التخطيط و المتابعة في إدارة المنشأة الرياضية.

\* فإن إدارة المنشأة الرياضية تحتاج إلى إدارة تعتمد على أسس صحيحة حتى تبلغ الأهداف المسطرة عن طريق التخطيط و تصحيح الانحرافات و الأخطاء عن طريق المتابعة.

\* التغلب على الصعوبات التي تنجم عن سوء تسيير إدارة المنشأة الرياضية.

\* ضمان المواصفات المطلوبة لإحداث المنشأة الرياضية.

\* التغلب على إهدار الوقت عن طريق التخطيط و المتابعة الإدارية.

\* ومن أهداف اختيار الموضوع محاولة إبراز أهمية إدارة المنشأة الرياضية في تسيير مواردها البشرية و المالية و المادية.

\* الوصول إلى آلية العمل داخل المنشأة الرياضية و مدى تطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط و المتابعة) و كيفية استجابة موظفي المنشأة الرياضية في أداء مهامهم و تطبيق الخطط المسطرة و متابعتهم في أداء واجبهم المهني .

- أسباب اختيار البحث:

تعتبر الإدارة من أهم عناصر الحضارة الحديثة و لأنها أخذت مكانة الصدارة في نشاط العصر و اقتصاد الدول و أصبحت القوة الدافعة و المتجددة التي يعتمد عليها ، و هي بمثابة القلب النابض لجميع الأنشطة الاقتصادية و التربوية و الاجتماعية و غيرها. و الإدارة تعتبر علما قائما بذاته شاسع في محتوياته و مضامينه و لهذا ارتأى الباحث أن يتطرق إلى عنصرين من أهم عناصر الإدارة و هما التخطيط و المتابعة و أول عناصر الإدارة و هو التخطيط و آخرها وهي المتابعة محاولة منه الإجابة على مدى مساهمة هذين العنصرين الهامين في إدارة المنشأة الرياضية و تسييرها تسييرا فعالا و منه تظهر أهمية أسباب اختيار الموضوع.

محاولة منه للوصول إلى نتائج علمية تتم من خلالها فتح آفاق جديدة لفهم أسباب نجاح و أسباب إخفاق إدارة المنشأة الرياضية.

- تحديد مصطلحات:

تعريف المنشأة الرياضية :

تعرف على أنها : "ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة " ( أمين أنور الخولي ، ، 1995 ، ص 329 )

- وتعرف : " وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ، وذلك إذا أتبعته جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر و يتأثر به ، وهي الأهداف التي تكون معروفة و واضحة

للموارد البشرية و المادية و العمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة " (حسن أحمد الشافعي، ص 172)

**تعريف التخطيط:** هو " تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة و اختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات " (كامل بربر ، 1997 ، ص 69) التخطيط هو إحدى وظائف الإدارة و احد مكونات العملية الإدارية ، و عمل يسبق التنفيذ، و بموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها . و الفترات الزمنية اللازمة لذلك ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية ، بعد القيام بعملية تنبؤ للتعرف على الظروف، و المتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة و التي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة العمل على مواجهتها.

كما يعرفه - فايول FAYOL - " أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل " و يعرفه إبراهيم سعد الدين " : " هو مجموعة النشاط و الترتيبات و العمليات اللازمة لإعداد و اتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة و فقا لطريقة مثلى، و أن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات و الترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية بالمجتمع في زمن معين " .

#### تعريف الإدارة :

هي " عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و المتابعة كل الأفراد، و كذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الهدف التنظيمية " (عبد السلام أبو قحف ، ص 343) و هي : " مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء و الفعال للموارد، و ذلك لغرض تحقيق هدف ما ، أو مجموعة من الأهداف "

#### الإدارة :

التعريف اللفظي لكلمة إدارة : (بيدر) يخطط و ينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة.

**و الإدارة هي :** علم توجيه و تسيير و إدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة. و حسب المتخصص فريدريك تايلور FREDERIC TAYLOR "إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، و رؤيتك أي ملاحظتك و مباشرتك إياهم و هم يعملون بأفضل الطرق و أخصها ثمنا " (حسن إبراهيم بلوط، 2002 ، ص 17).

#### تعريف الإدارة الرياضية :

هي : " فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية و إخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف و توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها " (مفتي إبراهيم حماد ، 1999 ، ص 17).

و هي تلك العمليات و الوظائف الاجتماعية التي يمارسها الموظفون و كذلك هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة و يكون مستمرا و متكررا و متبادلا بين تلك الأفراد و يحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف المتوخاة .

فالإدارة الرياضية : عرفها كل من Beitel 1990 و Bantén و De sens Kelley بأنها المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الميزانيات و القيادة و التقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية. إن الهدف من وجود المنشأة الرياضية هو واحتضانها لمختلف أنواع النشاطات البدنية و الرياضية ، وهذا ما جعل المشرع الجزائري خاصة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 يبين كيفيات إحداث المنشآت الرياضية و استغلالها .

### تعريف المتابعة :

تمثل عملية المتابعة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية إذ يجب أن تأتي بعد التخطيط، التنظيم والتوجيه لكي تكتمل العملية الإدارية، وعلى غرار العناصر الأخرى فقد أعطي للمتابعة أكثر من تعريف، من أهمها:

- هنري فايول " : تتطوي المتابعة على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء " الأشياء، الناس، الأفعال "

- عصام بدوي " : هي عملية متابعة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفقاً للخطة الموضوعية والسياسات المرسومة والبرامج المعدة " ( عصام بدوي، 2001 ، ص 7 )

- حسن أحمد الشافعي " : هي تلك الجهود والأنشطة المستمرة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعية، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها " (حسن احمد الشافعي 2001، ص 89) وقد حاول الباحث في دراسته هذه تسليط الضوء على دور التخطيط

والمتابعة داخل المنشأة الرياضية ومدى مساهمته في تطويرها عن طريق إحداث التنسيق بين الجهود المشتركة للعمال وتحديد المسؤوليات ورسم خطوط الإشراف وتقسيم المهام ، بالإضافة إلى استغلال جهود العمال على اختلاف مناصبهم ومسؤولياتهم داخل المنشأة الرياضية بأحسن صورة لأداء العمل الرياضي والإداري بكفاءة ودقة مع الاقتصاد في التكلفة والوقت لضمان استقرار المنشأة الرياضية والعمل على تطويرها وفق إستراتيجية سليمة.

### التخطيط

لم تعد المؤسسات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التي تعتمد على طريقة التجربة والخطأ بل إنها تقوم بالإعداد مقدماً لكافة الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة وتحقيق نجاحها. فلنجاح أي عمل يلزمه مجموعة من عناصر الإنجاز التي تجمع بشكل معين يؤدي إلى تحقيق فاعلية هذا العمل اتجاه تحقيق أهدافها المرسومة. وإن العنصر البشري يعبر عن أهم تلك العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليه اهتماماً خاصاً. ومن هنا تبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات وعملية التخطيط هذه تعتمد أساساً على مدى إمكان توفر مجموعة البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات مثل العمل المطلوب أدائه، كيفية تنفيذه، و المسئول عن أدائه.

إن أول وظيفة من وظائف الجوهريّة الإدارة ، هي وظيفة التخطيط، ففي وقتنا الحاضر يعمل المديرون في اقتصاد ديناميكي للغاية، حيث التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء، وهذا التغيير يحدث في كل الجوانب الإدارة العمومية ، الاقتصادية ، التعليم (إبراهيم عبد المقصود محمود ، حسن أحمد الشافعي)... الخ .

أي أنه يتم داخل ترتيبات الحياة نفسها ، وذلك أن التحول و التغيير الذي يهدف إليه التخطيط هو تعبير عن الحاجات و الرغبات و المشاكل العامة التي تهم جماعات المواطنين، سواء عبرت عنها أو حددتها القيادة السياسية الداعية في نظرتها لتشكيل مستقبل البلاد. وقد أصبح التخطيط أحد الوظائف الهامة للحكومات وهو في مقدمة وسائلها لإحداث التغيير و التطوير في المجتمع. و ما نلاحظه في الآونة الأخيرة لم تعد الحكومات حرة في أن تخطط أو لا تخطط. إنما هي مضطرة للتخطيط لا لأنه الطريقة

الموضوعية للوصول للأهداف و تحقيق التنمية و التغلب على العصر فقط. ولكنها لم تعد الجماهير تسمح بأن يترك مصيرها للحظ والقدر، أو تهمل مصالحها، بل أصبحت الجماهير قوة ضاغطة على الحكومات في اتجاه مستمر نحو التخطيط.

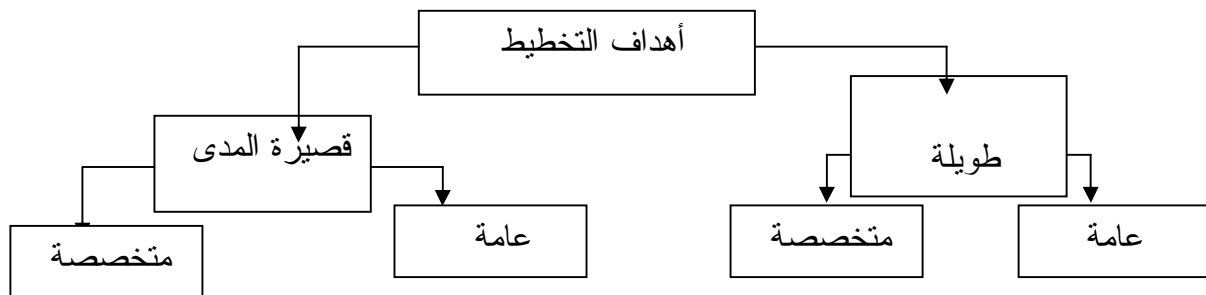
\* تعريف التخطيط :

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت وجهات النظر وتباينت الاهتمامات والمصالح ، إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط ، فالأمر متوقف على الهدف من التخطيط أولاً وعلى المكان والزمان ثانياً ولكن من المتفق عليه أن هناك قاسم مشترك بين الباحثين والمهتمين في هذا المجال، حيث توجد أسس مشتركة تؤخذ بالحسبان عند تعريف التخطيط وبالتالي فإن الاختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها جمهور الباحثين والدارسين . وإذا ما وجد اختلاف عند الباحثين فإنه غالباً ما يكون راجعاً إلى طبيعة النظرة والهدف من وراء تحديد المفهوم .

وقد قدمت للتخطيط تعريفات عديدة . انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة وستعرض لعدد منها :

- يعرفه فايول : "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"
- ويعرفه إبراهيم سعد الدين : " هو مجموعة النشاط والترتيب والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى ، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين "
- ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه : " استقراء للمستقبل من خلال إمكانيات الحاضر وخيرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبقة ". ( أحمد درويش ، جدة 1987 )

- تعريف السلمي : "التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذاً في الاعتبار الإمكانيات و القيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع " .(إبراهيم محمود عبد المقصود ، أحمد حسن الشافعي)



شكل 1 يبين أهداف التخطيط

### أنواع التخطيط:

و يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه ، أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى :

أولاً : التخطيط الإستراتيجي : و يحدد فيه الغايات العامة للمنظمة ، فيهتم بالشؤون العامة ككل.

ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى و لكن جميع مستويات الإدارة يجب أن يشارك فيه لكي يحقق الأهداف المسطرة، وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام و المسؤوليات المنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات من العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ثانيا:التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية ، وهذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازه فالتخطيط التكتيكي ضروري لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي .

و المدى الزمني للتخطيط التكتيكي أقصر من المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي كما أنه يركز على الأنشطة القريبة المدة الزمنية للإنجاز. ( عثمان محمد غنيم، 1999، ص : 85-86 )

ثالثا : التخطيط التنفيذي : يستخدم المسئول التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام و مسؤوليات عمله، و يمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات التخطيط ذات الاستخدام الواحد و يطبق على الأنشطة التي تتكرر أو المماثلة أما حسب مجال التخطيط فهناك ثلاث مجالات للتخطيط

- حسب المجال أو النشاط : تخطيط مالي ، إنتاجي ، مشتريات
- حسب لتكراره : متكرر ، مؤقت
- حسب المدى الزمني : طويل الأجل ، متوسط ، قصير الأجل .

### مبادئ التخطيط ومقوماته في المؤسسة

✓ الشمولية : نعني تداخل وتكامل الأنشطة المختلفة وعلى كافة المستويات ، بحيث أن كل نشاط يؤثر ويتأثر بالنشاطات الأخرى وبما يطرأ عليها من تغييرات لذلك لن تتمكن الخطة من تحقيق الأهداف المنشودة عن اقتصارها على نشاطات معينة دون غيرها.

✓ التكامل : وتعني الخطة المتكاملة هي التي تتربط وتتكامل فيها الأنشطة والمتغيرات سواء أكان ذلك على المستوى التنظيمي أو المستوى المكاني أو مستوى الإعداد والتنفيذ .

الأمتثلة : يقصد بالأمتثلة بلوغ اقصر الغايات في ظل استخدام اقل الموارد وهذا بمعنى آخر يعني بلوغ أفضل النتائج وبأقل تكلفة ممكنة ، وبشكل عام فان الخطة المثلى هي التي تتضمن استخدام امثل للموارد وتستبعد التبديد والهدر فيها .

✓ الدقة : ويقصد بذلك دقة محتويات الخطة وصحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد الطبيعية والبشرية وكذلك صحة أساليب عرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديراتها المستقبلية

✓ الوضوح : يعني تحديد الأطراف المعنية بتنفيذ وتحقيق الأهداف الواردة فيها بشكل واضح.

✓ الإلزام : تصبح الخطة بعد إقرارها برنامج ملزم للمؤسسات والهيئات المسؤولة ومتابعاتها وبدون هذا النوع قد يصبح المتعذر تحقيق أهداف الخطة.

✓ المرونة : الخطة المرنة هي الخطة الغير جامدة والتي يمكن تعديلها أو إدخال التغييرات عليها بأقل الخسائر الممكنة بمعنى أن تكون الخطة قادرة على استيعاب كل العوامل الطارئة أو الغير المتوقعة الحدوث.

✓ الاستمرارية : ترتبط استمرارية الخطة باستمرارية عملية التخطيط التي تصبح سمة أساسية لتوجيه النشاط وليس مجرد وسيلة مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهي بانتهاء تلك الظروف .

✓ الواقعية : ويقصد بواقعة الخطة الانتقال بالمجتمع من واقع إلى واقع أفضل وان تكون الأهداف معبرة عن حاجات المجتمع بشكل علمي وموضوعي .

### المتابعة

تعريف المتابعة : (عصام بدوي 2000 ص 37 )

المتابعة بمفهومها العام هي عملية رقابة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل المنظمة أو الوحدة التنفيذية يتم وفقا للخطة الموضوعية و السياسات المرسومة والبرامج المعدة، وهي تستهدف متابعة العمل و التأكد من أن ما يجري عليه يسير في مساره الطبيعي والكشف عن الأخطاء و الانحرافات و تصحيحها و تحديد المسؤولية في المسائل التي تتطلب ذلك.

والمتابعة عملية مستمرة دائمة تبدأ مع كل عمل و تستمر معه لا تتوقف و لا تنتهي، و هي ليست عملية متخصصة تقوم بها أجهزة متفرغة لها تنفرد بها، فقد تكون داخلية في نطاق السلطة التنفيذية المخولة بغرض التوجيه و الإرشاد، وهي بهذا المفهوم عملية تقوم بها جميع المستويات الإدارية و لا تقتصر على الإدارة العليا ، و يقول الرسول عليه الصلاة و السلام : ((كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته)) (حديث شريف ، رواه البخاري و مسلم)

كذلك فليس حتما أن يحمل مفهوم المتابعة أو الرقابة ممارسة ضغوط معينة للكشف عن الانحراف بقدر ما ينبغي أن تكون المتابعة مجرد قياس للانحرافات و تصحيحها و لذلك كانت الرقابة الذاتية أفضل أنواع المتابعة حيث ينتفي معها أي مؤثر أو ضغوط .

\* تعددت بعض المعاني لكلمة "المتابعة" الرقابة " فهي :

— تحمل معني مراجعة الشيء وفحصه للتأكد حسن سيره أو مقاومة شيء بها ورد في مصدر أو أصل .

— تعني تنظيم أو ضبط أو تعديل .

— تعبر عن المقارنة مع مستوى أو معيار .

— تشير أيضا إلى معني الكبح أو الضبط أو التنفيذ .

ومن الاستعراض السابق يتضح جليا وجود ثلاث اتجاهات متميزة لمعني "المتابعة"

المراجعة أو الفحص أو المقارنة : (سامي زين العابدين حماد ، 2002 ص 285 ، 287 )

وتعني المتابعة بتحديد دقيق تشير إلى العملية التي بواسطتها التأكد من الأنشطة المختلفة داخل المنظمة المؤسسة تحقق النتائج المرغوب فيها فالمتابعة فهي مقصورة على متابعة الأنشطة ومراجعة معلومات التغذية العكسية للنتائج وإجراء عملية تصحيح فهي متابعة لعملية التنفيذ .

و المتابعة تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عضوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة عندما يضع المرء لنفسه هدفا محدد و يسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقوده نحو الهدف وإذا وجد انحرافا عن الهدف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود وبما أن السلوك تصبح جزء لا يتجزأ من هذا السلوك منذ وجد الإنسان .

— تعريف المتابعة : فمنهم من يعرفها بأنها متابعة لعمليات تنفيذ الأعمال داخل المنظمة .



— إنها : عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذي

سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يتمكن تفاديها والوصول في الإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة

— إنها العملية التي بواسطتها يتولى المدير في الجهاز إدارة ومتابعة أعمال المنظمة محاولاً أن يجعل البشر يحققون

أهدافها وكذلك بأن النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعتبر بها من الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة . (سامي زين العابدين حماد، ص 260)

كما تعرف المتابعة الإدارية : بأنها مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعة ، كما تعرف بأنها عملية قياس النتائج

الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات بين نتائج المحققة والنتائج المطلوب اتخاذ فعل تصحيحي كما أنها عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنة ما حصل فعلاً مع ما كان متوقفاً حدوثه.

على أن هناك جانب من الفكر الحديث يذهب إلى وضع العديد من التعريفات التي عالجت بعض أوجه النقص في

بعض التعريفات .

فتعرف المتابعة " المراقبة " على الأداء: بأنها مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس

النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتنظيم لتحقيق

الأهداف (عبد الفتاح الصحن سنة 1983 ص 25) .

— إنها عملية ديناميكية مستمرة تبدأ مع بدء أي نشاط وتستمر حتى نهايته.

— ارتباطها بالعملية التخطيطية ارتباطاً وثيقاً فالتخطيط يتضمن تحديد أهداف الإدارة و توقعاتها وصياغة الخطط

في حين تتولى عملية المتابعة ترجمتها إلى مستويات أداء لتصحيح أي انحراف.

— ملاحظة : فعالية المتابعة عملية مكتملة لحلقات العملية الإدارية ويقوم بمهمة الضبط والتعديل والتقييم لباقي

الحلقات الأخرى فهي في مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطط وتكشف عن معوقات

التنفيذ و الانحرافات عن الأهداف الموضوعة وقد يؤدي ذلك إلى تعديلها أو تغييرها ببدائل أخرى، وفي المجال

التنظيم فإن المدير لا يستطيع التعويض في سلطاته إلا إذا توفرت لديه الوسيلة التي تكفل

بمراجعة النتائج ، وبصفة عامة تبرز أهمية المتابعة على الأداء فيما فقدته من تغذية عكسية يتم على

أساسها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية وتعتبر المتابعة الوظيفة الحيوية والعملية المستمرة

والملازمة للوظائف الإدارية الأخرى ، كما أنها عملية دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكيد من أن ما

جرى عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطط الموضوعة

والسياسات الموضوعة والبرامج المعدة و في حدود القوانين و القواعد و التعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف

المنشودة و النتائج المرغوبة فهي بذلك تلعب دوراً مهماً و أساسياً في تحديد كفاءة الإدارة

ورفع مستوى فعالية النشاطات و ضمان ترشيد علمي للقرارات بأفضل صورة ممكنة (سامي زين العابدين حماد

ص 263).

و يتضح لنا أن خطوات عملية المتابعة تتمثل بصورة موجزة فيما يلي :

1— الصدق : بحيث يقيس المعيار ما وضع من أجل قياسه .

2— الثبات : بحيث يمكن الاعتماد على المقياس و تكرار استخدامه .

- 3- القبول : و يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدامه .
- 4- الخصوصية : وتعني أن يعطي المعيار دلالات محددة و من أهم المعايير التي يمكن استخدامها في المنظمة **خصائص النظام المتابعة الفعال** : (عبداحميد عبد الفتاح المغربي، ص 351)  
لكي يحقق النظام المتابعة فعاليته في توجيه نشاط الجهاز الإداري الوجهة الصحيحة، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن تراعي مجموعة الخصائص التالية :
- 1- ملائمة النظام المتابعة مع طبيعة و حجم النشاط : بمعنى أن يباشر الجهاز الإداري العديد من أوجه النشاط التي تختلف فيما بينها من حيث النوع - الطبيعة - مدى الأهمية - الاحتياجات المادية و الفنية .  
مما يعني أن لكل نشاط سمات و خصائص تميزه عن بقية الأنشطة، و لذلك على النظام المتابعة أن يكون متنوعا، و بالتالي متلائما مع سمات و خصائص كل منها و إلا فقد جوهره و أصبح غير قادر على تحقيق الأهداف .
- 2- أن يكون النظام المتابعة مرنا : بمعنى أن النظام التتبعي و الرقابي وجد للتأكد من أن النتائج الفعلية للأداء تطابق تلك المخططة من قبل ، و هو ينظر دائما إلى المستقبل ويتنبأ بما سيكون عليه هذا المستقبل.
- 3- أن يكون النظام المتابعة اقتصاديا : ذلك أن من أهداف النظام المتابعة هو تحقيق الوفرة الاقتصادي في تنفيذ أي اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التي يترتب عليها أي زيادة في التكاليف عما هو مخطط أو متوقع له ، قياس نتائج هذا النظام موضع التطبيق العملي ، وبمعنى أن عنصر الاقتصاد في النظام المتابعة عنصر نسبي مطلقا (- عبداحميد عبد الفتاح المغربي ص 352).
- 4 - أن يتسم النظام المتابعة بالوضوح و سهولة الفهم : ليتحقق ذلك يجب أن يكون متناسبا مع الكفاءات الموجودة في المنشأة الرياضية ، أي ليست العبرة بوجود النظام بل إمكانية تطبيقه و نجاحه، و أخيرا فإن الفعالية لا تقاس بعدد الوسائل أو المبالغ المنفقة عليها و إنما تقاس بدقة الأساليب و عملية الوسائل المستخدمة و إمكانية مباشرتها و نوعية النتائج المترتبة عليها .
- 5- أن يتسم النظام المتابعة بالسرعة : تقاس كفاءة النظام المتابعة بمدى قدرته على مسايرة التنفيذ الفعلي للأداء.
- 6 - أن يتسم النظام المتابعة بالموضوعية : أي كلما كان النظام كذلك كلما كان نظاما دقيقا و قادرا على أن يؤتي ثماره المرجوة .
- و الموضوعية تعني أن تكون المقاييس أو المعايير المتابعة المستخدمة لقياس و متابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس و معايير كمية و نوعية بقدر المستطاع ، تتوافر فيها الدقة العلمية و الملائمة العملية .
- 7 - أن يكون النظام المتابعة تصحيحا و ليس عقابيا فقط : فالمتابعة ليست سيفا مسلطا على رقاب العاملين في الجهاز الإداري تهدف فقط لتصحيح الأخطاء و إنزال العقاب على الأفراد .  
و رفع الكفاءة الإنتاجية لهم وليست أداة إرهاب و تخويف لهم، و لكي تكون كذلك فإنه يلزم من ناحية أن نتلمس و نتبحر عن الوسائل التي لا تهدر كرامة الموظفين و لا تحط من شأنهم (- عبداحميد عبد الفتاح المغربي ، المرجع السابق ص 355).
- 8 - أن تتولى المتابعة عناصر أمينة واعية : لنجاح هذا لا بد أن تتولاه عناصر تتسم بالنقطة و الأمانة و تؤسس أحكامها على أساس واقعية و موضوعية .

9 – أن يعمل النظام المتابعة على اتخاذ إجراءات أو قرارات تصحيحية : يجب ألا يقتصر دور النظام المتابعة على مجرد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ومعرفة أسبابها، بل يجب أن يقوم بدراستها وتحليلها واقتراح أنسب الحلول لها و أفضل الطرق لمعالجتها، بما يساعد على تلافي آثارها السلبية في الوقت المناسب أو منع حدوثها مستقبلا .

10 – أن يتمشي النظام المتابعة مع نمط التنظيم السائد : بمعنى أن المتابعة على أداء معين يجب أن تتكامل مع المتابعة على الأنشطة الأخرى بالمنظمة.

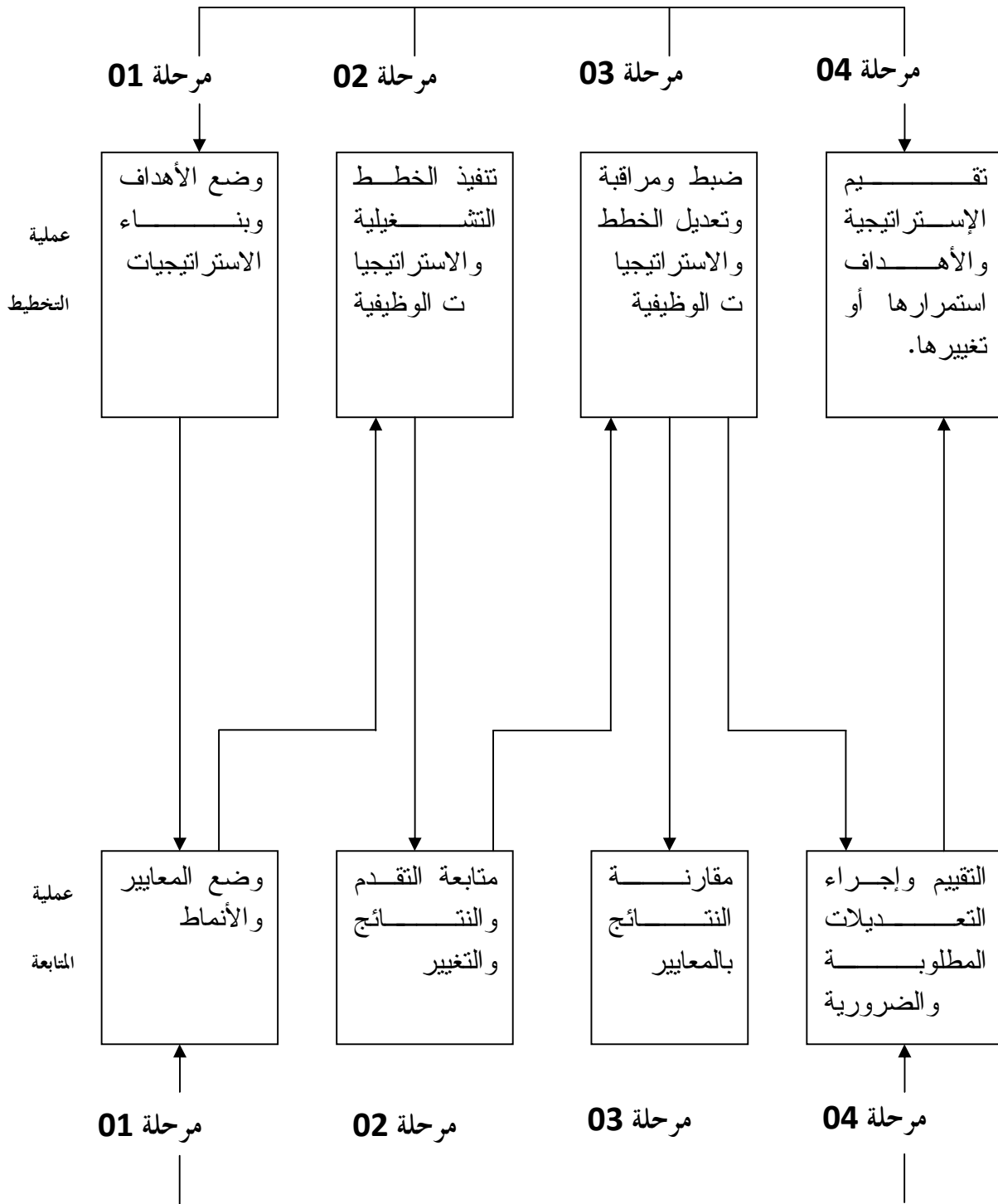
و أخيرا فإن المتابعة لا بد و أن تتناسب مع حدود السلطة المفوضة للمختص بالمتابعة، و كذلك مع هو متاح من خطوط الاتصال بالمنظمة سواء أكانت رسمية أم غير رسمية .

### - العلاقة بين المتابعة والتخطيط :

بمفهومها العام تهدف المتابعة إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، وهذا يعني أنهما مرتبطان أي أنهما

توأمان مرتبطان بالإدارة كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم: 02 يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والمتابعة



### مدخل إلى الجانب الميداني

#### تعريف بميدان البحث :

تعد المنشأة الرياضية بمثابة الواقع المادي الذي يحوي مجموعة من النشاطات الإدارية و الرياضية التقنية . حيث أصبحت المنشأة الرياضية فضاء للعمل وفق المعايير الإدارية ، و وسائل متطورة للنشاطات البدنية و الرياضية، بل أصبحت منظمة ذات طابع خدماتي تقدم خدمات للأندية و الجمعيات و التكوين و الرسكلة .

حيث أن إدارة المنشأة تعمل وفق وتيرة منظمة لا تقل عن شأن عن الإدارات العمومية الأخرى، و التي تسعى لمواكبة التطور الذي تشهده العالم على جميع الأصعدة عن طريق التخطيط الإداري و المتابعة و التقييم و التقويم و لهذا فقد عمد المشرع الجزائري غير صدور مجموعة من القوانين و الأوامر و المراسيم التي تنص على وجوب إنشاء المنشآت الرياضية عبر كامل التراب الوطني، وتشبيدها وفق المعايير الدولية تساعد على تطوير التربية البدنية و الرياضية بشكل سليم، كما نص على ضرورة وجود إدارة فعالة تتوافر فيها الشروط الإدارية العصرية المتجددة التي تعمل على التسيير الجيد لإدارة المنشأة .

و من ضمن القوانين التي تنص على إنشاء المركبات الرياضية(المرسوم 177 / 77)، و بمقتضى المرسوم الوزاري لوزارة الشباب و الرياضة رقم "94/509" (القرار الوزاري) و يمثل المركب الرياضي لولاية الجلفة كما نص القرار على إنشاء وحدات يتشكل منها المركب من خلال المادة الثانية وهي :

- ملعب متعدد الرياضات ، بلدية الجلفة
- مسبح شبه أولمبي مغطى بلدية الجلفة
- قاعة متعددة الرياضات بلدية الجلفة

و من خلال الهيكل التنظيمي الذي يضم إدارة المركب نجد أن كل وحدة من هذه الوحدات الثلاث لها إدارة خاصة بها تسيير تحت وصاية الإدارة العامة ، كما أن كل إدارة تحتوي على قسمين :

أولا : قسم الإدارة العامة و التوجيه : و الذي يمثل القمة في إدارة المنشأة الرياضية و منه تتم عملية التوجيه و توزيع المهام و يضم بدوره مجموعة من المصالح و تتمثل في :

- 1 - مصلحة المستخدمين
- 2 - مصلحة المحاسبة
- 3 - مصلحة المخازن و الشراء
- 4 - مصلحة الأمن و الوقاية



ثانيا : قسم النشاطات الرياضية : ويعتبر هذا القسم المحرك و المنشط للوظائف التي يقوم بها العمال في المنشأة ، حيث نجد أن معظم العمال ذو وظائف متخصصة في الميدان الرياضي و يضم هذا القسم المصالح التالية :

1 - مصلحة التخطيط

2 - مصلحة برمجة النشاطات الرياضية

3 - مصلحة الصيانة

و بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي نجد أنه يستلزم على إدارة المركب توفير الموارد البشرية اللازمة التي تعمل على تطوير المنشأة إداريا و رياضيا و المحافظة عليها .

**الدراسة الاستطلاعية :**

نجد أن موضوع الباحث " التخطيط و المتابعة لإدارة المنشأة الرياضية للمركب الرياضي بالجلفة " واحد من الإدارات المتخصصة في المجال الرياضي، و بعد ما قام الباحث بإتباع جميع المراحل المنهجية الخاصة بعملية البحث العلمي ، بداية في تحديد إشكالية البحث التي تعتبر أهم نقطة في عملية البحث، ثم طرح الفرضيات المناسبة للدراسة وبعدها جمع المادة العلمية من مختلف المراجع الضرورية لموضوع البحث .و من ثم وصلنا إلى الدراسة الميدانية كأهم مرحلة من مراحل البحث من أجل مناقشة الإشكالية و الفرضيات و منه تحليل النتائج ، ومناقشتها و الخروج بالنتائج المستخلصة من البحث .ويعتبر موضوع الباحث من المواضيع الحديثة و الجديرة بالبحث و التطبيق في مجال إدارة المنشأة الرياضية و الإدارة عموما .

**المنهج المستخدم :**

تختلف المناهج و التقنيات من حيث توظيفها كأدوات للبحث ، وذلك حسب موضوع البحث ولهذا فإن الباحث ليس له إرادة اختيار المنهج ، بل يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع و خصوصياته .

لأن المناهج مع اختلافها تسعى بشكل صحيح و مسطر إلى وضع موضوع البحث في إطاره السليم . فالمنهج العلمي هو :

"فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما ن أجل الكشف عن الحقيقة ، حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للأخرين حين نكون بها عارفين " ( **عمار بوحوش -محمد محمود الذنبيات، 2001 ، ص 103** )  
يعرف المنهج بأنه " المنهج هو الذي يحدده مدى اليقين الذي تحمله أية مجموعة من المعارف " ( **فؤاد بهي السيد، ص 312** ).

و إذا كان المنهج متبعا علميا فإن ، فإن النتائج المتوصل إليها تكون علمية ، و أكثر دقة و يقين .

كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد على الباحث نوع المنهج المناسب لاختيار الفرضيات بحثه و تماشيا مع طبيعة الدراسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي .

و الذي يعتبر: " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و إخضاعها للدراسة الدقيقة " ( **عبد الباسط محمد حسين ، ص 86** ).

وتم الاستعانة بهذا المنهج لكونه : " يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل ، وأدق ، و يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات و الحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها و الوقوف على دلالاتها "

و يساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة بطريقة منظمة، و البحث عن الاتجاهات و الميولات و الآراء و الحقائق من أجل توظيفها لصالح البحث . و تستخدمه العلوم الاجتماعية

و الإنسانية و يعتمد على الملاحظة بأنواعها ، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات و قد استخدم الباحث هذا المنهج لاعتبارات التالية :

- أ - لتحديد ومعرفة الدور الذي يلعبه التخطيط و المتابعة في إدارة المنشأة الرياضية .
  - ب - إمكانية الحصول على بيانات عامة من الفئات المدروسة في المنشأة الرياضية .
  - ج - التعرف أكثر عن الموضوع "التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية" و توضيح أهميته.
- التقنيات المعتمدة في البحث :**

اختلفت الأدوات المستعملة في هذه الدراسة لجمع البيانات و الوصول إلى نتائج باختلاف الغرض المتوخى من هذه البيانات من حيث جمعها ، وعرضها و تحليلها و يعتمد عليها لتتماشى و طبيعة الموضوع . و في هذا البحث الذي يخص دراسة موضوع " التخطيط و المتابعة لإدارة المنشأة الرياضية" . تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة وهي :

**الملاحظة :** تعتبر الملاحظة وسيلة لجمع و جلب المعلومات، لأنها وسيلة وخطوة في أي بحث علمي، بحيث أنها تعرف بالمشاهدة الدقيقة لظاهرة معينة مع الاستعانة بالأساليب الأخرى و تهدف عادة إلى الكشف عن بعض الحقائق التي يمكن استخدامها عن طريق الاستنباط . و لقد تم اعتماد الباحث على تقنية الملاحظة من خلال القيام بزيارات متعددة للمنشأة محل الدراسة ، وكون الباحث مستشارا في الشباب و يعمل في قطاع الشباب والرياضة فإنه على دراية تامة على سير و عمل المنشأة الرياضية . ولقد ساهمت هذه الأداة في تحديد صورة واضحة عن طريق التخطيط والمتابعة في المنشأة الرياضية موضوع البحث.

**استمارة استبيان :**

" هي وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث و المبحوث و التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة ، تخص المشكلة التي يراد من الباحث معالجتها من خلال مراحل التفرغ " ويمكن للاستمارة في حالة الضبط الجيد لمحتواها إعطاء الباحث حقائق يخلص منها إلى التأكد من الفرضيات وتحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الأسئلة متنوعة الطرح : المفتوحة و المغلقة منها، و قد قام الباحث من خلال المرحلة الاستكشافية ببناء الاستمارة التجريبية الأولية، قصد إدراك بعض النقائص التي قد لا يلاحظها الباحث نفسه و التي قد تعقد الأمور أيضا من حيث عدم الوضوح أو خلل في الصياغة و بعد استرجاعها لإعادة النظر فيها تم ضبط الاستمارة النهائية و التي تتكون من 48 سؤالا مختلفا .

### 5 ضبط العينة :

من خصائص المجتمعات صغيرة الحجم أن الباحث يختار المجتمع الكلي للبحث لكي يحاول أن يحيط بمختلف خصائص ومتغيرات الظاهرة المدروسة .

رغم الصعوبات التي يواجهها الباحث اتجاه هذا النوع من الدراسات و التي تتطلب الإلمام بطبيعة الموضوع من مختلف جوانبه لكي يتسنى للباحث الإحاطة بالموضوع .

ونظرا لصغر حجم المجتمع الأصلي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة البحث ، حيث نجد أن الحجم الإجمالي لإطارات المنشأة الرياضية هو 40 إطار .

### طريقة المعالجة الإحصائية :

تستعمل المعالجة الإحصائية كأحدى أدوات البحث الأساسية من الدراسة الميدانية لما تساهم فيه من تأكيد مدى صحة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عن طريق الأسئلة المكونة للاستبيان .

و بالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد اعتمد الباحث على طريقة كاف تريبع "ك<sup>2</sup>"



( التكرارات المشاهدة - التكرارات النظرية )<sup>2</sup>

ك<sup>2</sup> = مج

التكرارات النظرية

❖ نماذج من الدراسة التطبيقية

ثانيا - تحليل الجداول الخاصة بالمحور الأول

نص السؤال رقم (1)

- هل التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ؟

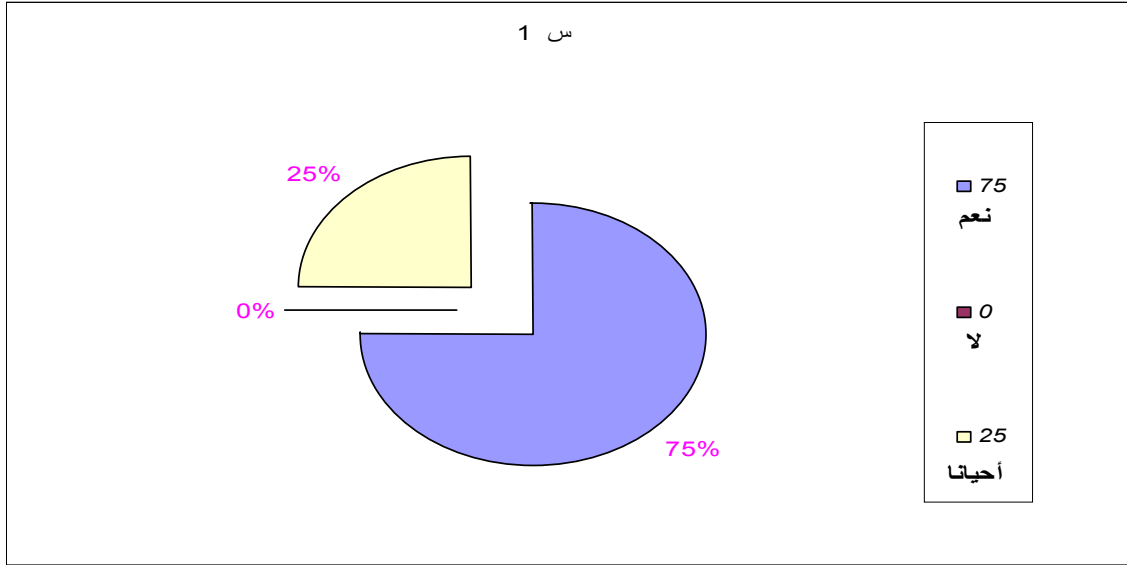
- معرفة دور التخطيط في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup>		النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج
			المجدولة	المحسوبة			الإجابة
دال	2	0.05	5.99	35.00	75	30	نعم
					00	00	لا
					25	10	أحيانا
					%100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (1) تبين أن نسبة كبيرة من العينة 75 % أجابوا "بنعم" ، بينما نسبة من أجابوا ب "أحيانا" 25 % و "لا" ب 00 %.

وهذا ما يؤكد مقدار ك<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 حيث ك<sup>2</sup> المجدولة 5.99 هي أصغر من ك<sup>2</sup> المحسوبة و التي تقدر ب 35.00 مما يدل على أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي هناك دلالة إحصائية . نستنتج من خلال النسب المئوية الموضحة في الشكل البياني أن الذين أكدوا في إجابتهم بأن التخطيط له دور في تحقيق أهداف المنشأة الرياضية و كانت نسبتهم

75 % مقابل 25 % الذين أجابوا ب أحيانا ، وهو ما يؤكد بأن التخطيط ويسهم بشكل فعال في رسم الخطوط السليمة و يحقق أهداف المنشأة الرياضية . لكن هذه النسب ليست نهائية و معممة على كل المنشآت الرياضية .



الرسم البياني رقم (1) دور التخطيط في المنشأة الرياضية

- نص السؤال رقم (2)

-هل التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري لدى مسيري مؤسستكم ؟

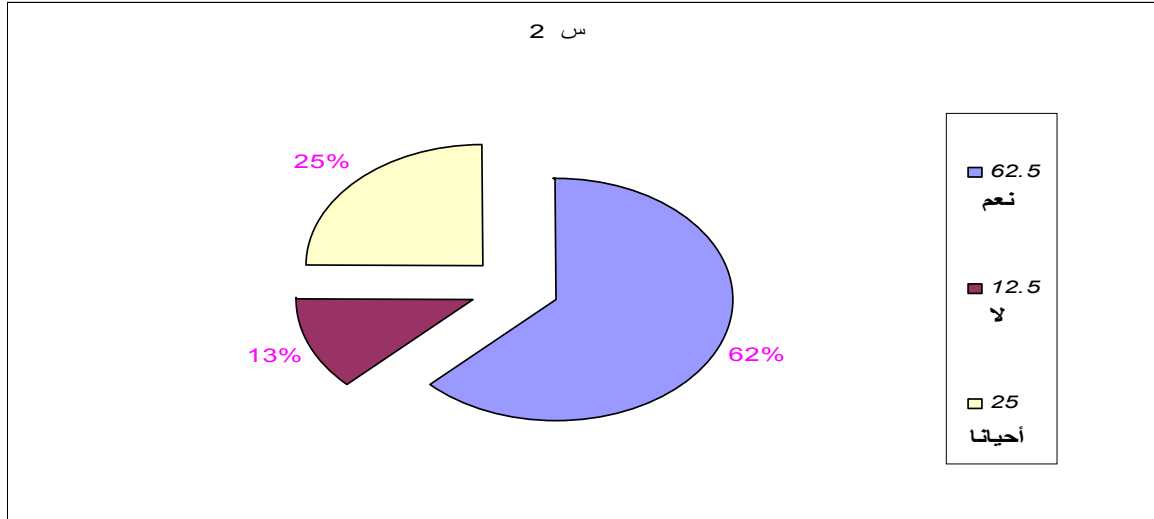
الهدف من السؤال معرفة التخطيط يساعد على تطوير الفكر الإداري في تمكين الإدارة من تخطي المشاكل مستقبلا .

النتائج الإيجابية	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	K <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المجدولة	المحسوبة			
نعم	25	62.5	5.99	16.25	0.05	2	دال
لا	05	12.5					
أحيانا	10	25					
المجموع	40	100					

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (2) تبين أن نسبة كبيرة من العينة 26.5 % أجابوا "بنعم" ، بينما نسبة من أجابوا ب "أحيانا" 25 % و "لا" ب 12.5 %.

وهذا ما يؤكد مقدار K<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 حيث K<sup>2</sup> المجدولة 5.99 هي أصغر من K<sup>2</sup> المحسوبة و التي تقدر ب 16.25 مما يدل على أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي هناك دلالة إحصائية .

نستنتج أن التخطيط له أهمية كبيرة في تطوير الفكر الإداري لتخطي المشاكل مستقبلا لدى مسيري المنشأة الرياضية و جعل منه مناهجا للتسيير الإداري الحسن ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة ، عن طريق تحديد السياسات الكيفية بتحقيق هذه الأهداف ، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة.



الرسم البياني رقم (2) أهمية التخطيط لتطوير الفكر الإداري.

- نص السؤال رقم (3)

- هل يمكن وضع تصورات خاصة بكم في تخطيط برامج دورية للمنشأة الرياضية لتقبل إستراتيجيات جديدة ؟  
الهدف من السؤال : معرفة مدى إمكانية مساهمة الإطارات المسيرة في مواكبة و متابعة برامج الدورية التي تقوم بها

المنشأة الرياضية خارج البرنامج المسطر .

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج
			المجدولة	المحسوبة			الإجابة
غير دال	2	0.05	5.99	4.84	45	18	نعم
					17.5	07	لا
					37.5	15	أحيانا
					%100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (3) تبين أن نسبة من العينة 45 % أجابوا "بنعم"

، بينما نسبة من أجابوا ب "أحيانا" 37.5 % و "لا" ب 17.5 %

وهذا ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 حيث كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 هي أكبر من كا<sup>2</sup>

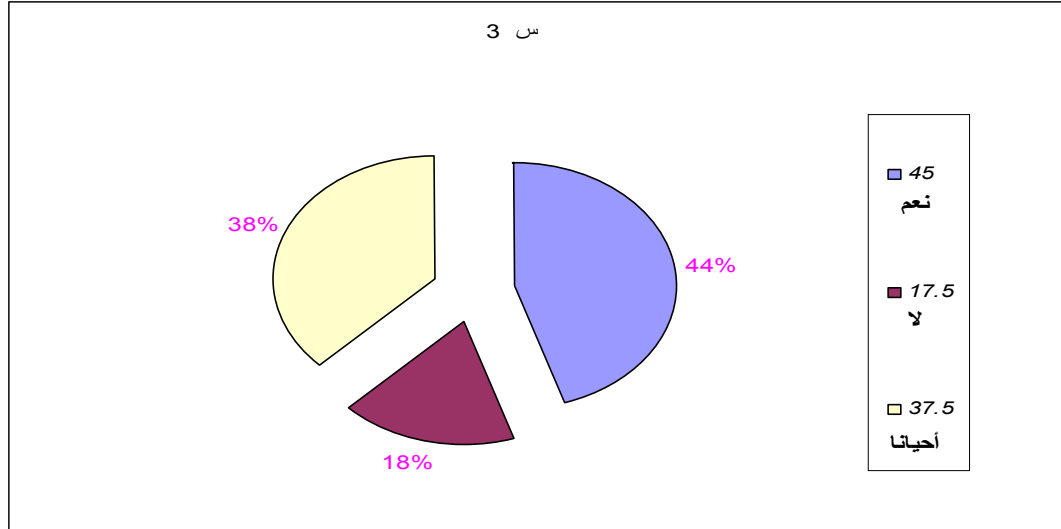
المحسوبة و التي تقدر ب 4.84 مما يدل على أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي هناك دلالة إحصائية.

نستنتج أن إطارات المنشأة الرياضية يساهمون في وضع تصورات في مجال التخطيط برامج دورية لنشاط المنشأة

و خاصة الأنشطة التي في فترات محددة أي أنشطة ظرفية لها مميزات الخاصة من الإمكانيات البشرية و المادية.

و كانت النسبة 45.5 % مما يدل أن هناك مساهمة فعالة، و ذلك مقابل 37.5 % من أجابوا ب أحيانا ، و نسبة 17.5 %

أجابوا ب لا و هي أقل نسبة.



الرسم البياني رقم (3) تخطيط برامج ظرفية في المنشأة الرياضية .

تحليل الجداول الخاصة بالمحور الثاني

- نص السؤال رقم (4)

- هل يبرز دور المتابعة الإدارية في كشف الأخطاء قبل وقوعها بإدارة المنشأة الرياضية ؟

الهدف من السؤال : إبراز دور المتابعة في الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها بإدارة المنشأة الرياضية

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج
			المجدولة	المحسوبة			الإجابة
دال	2	0.05	5.99	31.85	75	30	نعم
					17.5	07	لا
					7.5	03	أحيانا
					%100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (4) تبين أن نسبة كبيرة من العينة 75% أجابوا

ب "نعم"، بينما نسبة من أجابوا ب "لا" 17.5% "أحيانا" ب 7.5%.

وهذا ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 حيث كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 هي أصغر من كا<sup>2</sup>

المحسوبة و التي تقدر ب 31.85 مما يدل على أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي هناك دلالة إحصائية

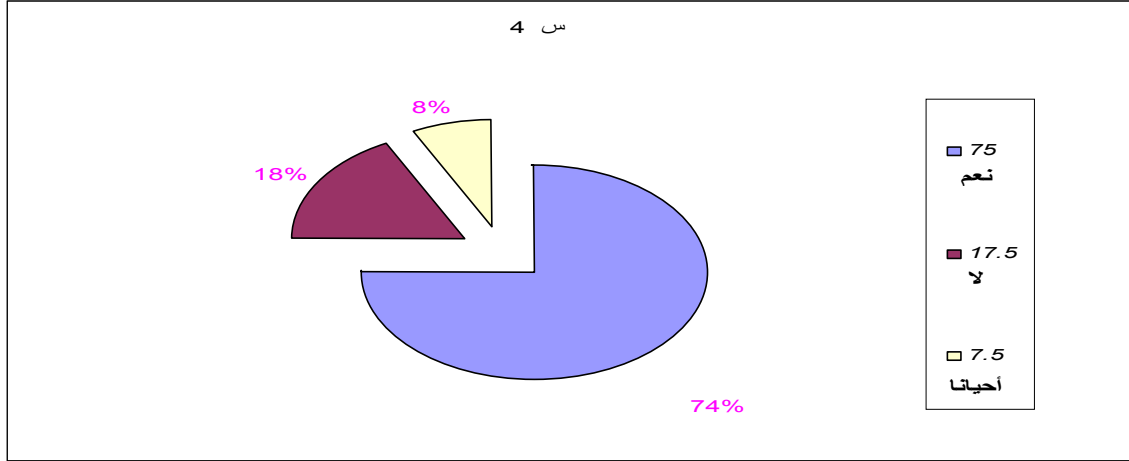
نستنتج من الإحصائيات التي قام بها الباحث عن طريق الاستبيان في سؤاله عن دور المتابعة في الكشف عن الأخطاء

قبل وقوعها بالمنشأة الرياضية ، بأن نسبة كبيرة من الذين أكدوا على ضرورة المتابعة و ديمومتها في تتبع إدارة

المنشأة الرياضية و ذلك من أجل تفادي الأخطاء قبل وقوعها

و كانت النسبة عالية تقدر ب 75% مقارنة بالذين نفوا دور المتابعة في الكشف عن الأخطاء و كانت نسبة إجاباتهم ب

17.5% و الذين أجابوا ب أحيانا نسبة ضئيلة 7.5% .



الرسم البياني رقم 4 يوضح الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها عن طريق المتابعة .

- نص السؤال رقم (5)

- هل يبرز دور المتابعة الإدارية بعد وقوع الأخطاء و تصحيحها في منشآتكم الرياضية ؟

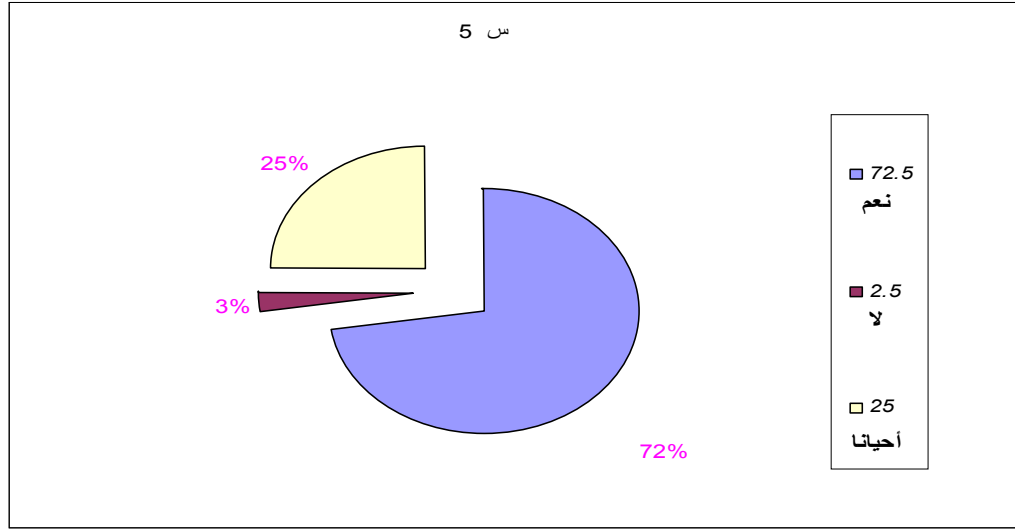
الهدف من السؤال : معرفة دور المتابعة في تصحيح الأخطاء بعد وقوعها في المنشأة الرياضية

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإيجابية
			المجدولة	المحسوبة			
دال	2	0.05	5.99	30.65	72.5	29	نعم
					2.5	1	لا
					25	10	أحيانا
					%100	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم (5) تبين أن نسبة كبيرة من العينة %72.5 أجابوا "بنعم" ، بينما نسبة من أجابوا ب "أحيانا" % 25 و "لا" ب % 25 .

وهذا ما يؤكد مقدار كا<sup>2</sup> عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 2 حيث كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 هي أصغر من كا<sup>2</sup>

المحسوبة و التي تقدر ب 30.65 مما يدل على أن الفرضية الصفرية مرفوضة و بالتالي هناك دلالة إحصائية نستنتج من الإحصائيات التي قام بها الباحث عن طريق الاستبيان في سؤاله عن دور المتابعة في تصحيح الأخطاء بعد وقوعها ، حيث كشفت الإحصائيات بأن المتابعة دور مهم في تصحيح مسار التخطيط و رجوعه إلى مساره الصحيح بعد وقوع الأخطاء ، وكانت نسبة كبيرة التي أكدت ذلك، وقدرت ب %72.5 لأن نظام المتابعة يتمتع بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتعبير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل . و كانت نسبة إجابة أحيانا %25 بينما مسبة إجابة لا 2.5 % و هي نسبة ضئيلة جدا.



الرسم البياني رقم 5 يوضح تصحيح الأخطاء بعد وقوعها من قبل المتابعة

### خاتمة:

إن هدف المنشأة الرياضية هي ترقية النشاطات الرياضية و الإدارية ولا تقام هذه الترقية إلا بشروط ومعطيات ضرورية و وظائف إدارية، ومن بين هذه الشروط و الوظائف و وظيفتي التخطيط والمتابعة الأساسيتين لإدارة المنشأة الرياضية .

و يعتبرهما علماء الإدارة الحديثة أنهما أهم ركنين تتوقف عليهما إدارة أي مؤسسة كانت و عليهما تتم استمرارية و استقرار و تطور المنظمة .و غياب أحد الوظيفتين لا تقام الوظيفة الأخرى أو تكون غير قادرة على إتمام مهامها . و تكون وظيفة المتابعة لصيقة و دائمة لوظيفة التخطيط و لا تقوم الإدارة الحديثة ذات الأهداف إلا عليهما لتحقيق غاياتها و أهدافها المسطرة .

فالإدارة بجميع مستوياتها و اختصاصاتها مهما كان حجمها تحتاج إلى تخطيط و متابعة ، فهما اللذان يرسمان صورة العمل في شتى الميادين و يحددان مساره، فيعملان بطريقة علمية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل و العراقل، و تحديد الأهداف المنشودة لمراحل العمل .

فالمنشأة الرياضية تسعى دوما لإعطاء أهمية معتبرة للتخطيط و المتابعة في تسيير شؤون إدارتها و شؤون إطاراتها من توزيع لمهامهم و تحديد مسؤولياتهم، وتنسيق الجهود فيما بينهم .

ومنه، فإن إدارة المنشأة الرياضية لا تحقق أهدافها و لا تقوم بمهامها و واجباتها ومنافسة غيرها و مثيلاتها إلا بالتخطيط الهادف و المتابعة المنظمة .

و من خلال تناول الباحث لهذا الموضوع " التخطيط و المتابعة لإدارة المنشأة الرياضية " في جميع مراحل النقاط التي أثارها من الجانب النظري و التطبيقي قد لاحظ أن اهتمام إدارة المنشأة الرياضية من الجانب النظري بعملية التخطيط و المتابعة له دور فعال في تسيير الجيد في جميع شؤونها الإدارية و برمجة نشاطاتها الرياضية و تنسيق ما بين مصالحها الإدارية سواء أفقية أو عمودية فهو مسطر و مجدول و واضح للعيان .

أما عندما نرجع إلى الجانب التطبيقي يستنتج الباحث من أغلبية المحاور أن نسبها الإحصائية قد توصلت إلى نتائج إيجابية كانت نسبها كبيرة حول أغلبية الأسئلة التي تطرق إليها الباحث . لكن هذا لا يعني أن الباحث قد حقق نتيجة نهائية و لكنه توصل إلى ما كان يصبو إليه من خلال طرحه لهذا الموضوع.

المصادر :

1 - حديث شريف ، رواه البخاري و مسلم .

المراجع

- 1- أمين أنور الخولي ، الرياضة و الحضارة الإسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995 .
- 2 - حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العلمية في إدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية ، الجزء الرابع ، مطبعة الإشعاع الفنية ، المطبعة الأولى ، 2001 .
- 3- كامل بربير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع 1997 .
- 4- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 5- مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، دار الكتاب و النشر ، الطبعة الأولى 1999 .
- 6 - عصام بدوي ، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2001 .
- 7- حسن احمد الشافعي ، الموسوعة العلمية في إدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية ، الجزء الخامس ، شعاع الفنية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2001 .
- 9- أحمد درويش ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الشروق ، جدة 1987
- 10- عثمان محمد غنيم ، التخطيط أسس و مبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان ، 1999 .
- 11 - عصام بدوي : موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية الرياضية ، دار الفكر العربي ، مصر 2000 .
- 12 - سامي زين العابدين حماد ، التخطيط و المتابعة بين الإجارة الإسلامية و الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الفجر الإسلامية ، المدينة المنورة ، 2002 . ص 285 ، 287 .
- 13- عبد الفتاح الصحن : مبادئ و أسس المراجعة علما و عملا ، المؤسسة الجامعية عمان ، الأردن . سنة 1983
- 14- عمار بوحوش - محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، الطبعة الثالثة ، 2001 ،
- 15 - فؤاد بهي السيد ، علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري ، ط3 ، دار الفكر العربي ، مصر . 1979
- 16- عبد الباسط محمد حسين ، أصول البحث الاجتماعي ، ط1 ، السكندرية ، المطبعة المصرية .

المراسيم:

- 1 - المرسوم 77 / 177 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 6 غشت 1977 يتضمن إنشاء و تنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات .
- 2 - المرسوم 77 / 177 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 6 غشت 1977 يتضمن إنشاء و تنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات
- 3 - القرار الوزاري لوزارة الشباب و الرياضة رقم 509 المؤرخ في 06 أبريل 1994 .