

## أهمية التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة

سليمان هزري

مخبر علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والإيقاعية

### ملخص.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أهمية التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة ، حيث توضح الأدوار والمهام الأساسية ورسم العلاقات التنظيمية في ضوء التخطيط ، والمتابعة للعمليات المبرمجة، مع متابعة تنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية التي تتناسب مع مهمة كل عامل ودوره في المنشأة الرياضية مع ارتباط إدارة المنشأة الرياضية بالسياسة العامة التي تتعلق بمجموعة من التوجيهات العامة التي يجب إتباعها منذ تسطير المشروع التربوي من طرف السلطة الوصية فإن إدارة المنشأة الرياضية تحتاج إلى إدارة تعتمد على أسس صحيحة حتى تبلغ الأهداف المسطرة عن طريق التخطيط ، وتصحيح الانحرافات والأخطاء عن طريق المتابعة.

**الكلمات الدالة:** الإدارة ، التخطيط ، المتابعة ، المنشأة الرياضية.

### Summary.

This study aims to highlight the importance of planning and monitoring of sports management at the direction of Youth and Sports. The roles and key functions and organizational relationships require good planning monitoring of scheduled operations, while devoleppant the management of human resources and staff relations within the sports facility.

**Keywords:** management, planning, monitoring, sports facility.

### مقدمة.

بالرغم من أهمية الإدارة في حياة الإنسان وعلى الرغم من قدمها ورسوخها في كل مجتمع مما لها علاقة وطيدة في كل بيت وأسرّة وفي دور العبادة وأجهزة الحكم، وكافة الأنشطة الاقتصادية، والتعليمية لدى جميع الشعوب .

إلا أننا لا نستطيع تتبع تاريخها والإلمام به إلماماً شاملاً وواضحاً، وذلك لأن القليل مما خلفه الإنسان عبر السنين من منجزات إدارية يتسم بالغموض والبعد عن الوضوح. وأن الحضارة القديمة لم تظهر أن ممارسة الإدارة وظيفتها وزنها مما جعل الإشارة إليها نادرة، وتعتبر الإدارة عامة من أهم عناصر الحضارة الحديثة لأنها أخذت مكان الصدارة في هذا العصر والمحرك في اقتصاد البلاد، وأصبحت القوة الدافعة والمتجددة التي يعتمد عليها عصرنا من أجل الدعم المادي والرفاهية والتقدم التكنولوجي. فالإدارة نوع متميز من النشاطات وهي تتعامل مع جميع عناصرها وتحققها عن طريق عنصرها الأساسي التخطيط والمتابعة . وهي 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 والعوائق وتقاديبها مستقبلاً . تهتم الإدارة اهتماماً كبيراً 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 يركز في توجيه طريقة عمل الأفراد لإنجاز هدف عام ويحظى تخطيط الموارد الإنسانية لإدارة المنشأة الرياضية .

فإن المهام الأساسية لعمليتي التخطيط والمتابعة في قيادة إدارة المنشأة وتوجيه وإرشاد ومتابعة الأفراد الذين يعدون جزءاً من المجموعة ، وعلاوة على ذلك فإنه يجب أن يحقق الأهداف والغايات التي أنشأت من أجلها المنشأة الرياضية (المرسوم 177 /77 ) . ويمثل كل من التخطيط والمتابعة منهجية فكرية متطورة توجه عملية إدارة المنشأة الرياضية وفعاليتها بأسلوب منظم ومنسجم سعياً منها لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنشأة الرياضية من أجلها.

و يتطلب تطبيق منهجية التخطيط والمتابعة نظام متكامل يظم العناصر ( مشروع تربوي، الموارد البشرية، والوسائل المادية، والموارد المالية) الرئيسية للمنشأة الرياضية. ومن أجل ذلك وضع خطة واضحة المعالم لتحديد الأهداف والنتائج ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها على ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية مع تسطير تخطيط مرن يتماشى مع تفعيل وترشيد العمل يتميز بالبساطة ، و الفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنشأة الرياضية. ومنه تكون الإشكالية العامة كالتالي : هل يمكن للتخطيط والمتابعة 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؟

ومن أهداف اختيار الموضوع محاولة إبراز أهمية إدارة المنشأة الرياضية في تسيير مواردها البشرية والمالية والمادية، الوصول إلى آلية العمل داخل المنشأة الرياضية ومدى تطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط والمتابعة) وكيفية استجابة موظفي المنشأة الرياضية في أداء مهامهم وتطبيق الخطط المسطرة ومتابعتهم في أداء واجبه المهني.

## 2. المصطلحات وتحديد المفاهيم.

### 1.2. التعريف بالمصطلحات.

- تعريف المنشأة الرياضية: تعرف على أنها : " ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة " ( أمين أنور الخولي ، ، 1995 ، 329). وتعرف : " وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ، وذلك إذا أتبعنا جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به ، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة " (حسن أحمد الشافعي ، 172).

- تعريف التخطيط: هو " تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات. والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات" (كامل بربر ، 1997 ، 69). التخطيط هو إحدى وظائف الإدارة واحد مكونات العملية الإدارية ، وعمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها . والفترات الزمنية اللازمة لذلك ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية ، بعد القيام بعملية تنبؤ للتعرف على الظروف ، والمتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة والتي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة العمل على مواجهتها.

- تعريف الإدارة: هي " عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والمتابعة كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية " (عبد السلام أبو قحف ، 343)، وهي : " مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف "الإدارة : التعريف اللفظي لكلمة إدارة: (يدبر) يخطط وينظم نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة. والإدارة هي : علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة. "إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ورويتك أي ملاحظتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا " (حسن إبراهيم بلوط، 2002 ، 17).

- تعريف الإدارة الرياضية: هي : " فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي قي الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف وتوجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها " (مفتي إبراهيم حماد، 1999 ، 17) وهي تلك العمليات والوظائف الاجتماعية التي يمارسها الموظفون وكذلك هي ذلك العمل الإنساني الذي يدور في المنشأة ويكون مستمرا ومتكررا ومتبادلا بين تلك الأفراد ويحتوي على جملة من الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف المتوخاة. إن الهدف من وجود المنشأة الرياضية هو واحتضانها لمختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية ، وهذا ما جعل المشرع

الجزائري خاصة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 91 / 416 يبين كيفية إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها .

- **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: عصام بدوي (2001، 7) " : 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 "؛ حسن أحمد الشافعي (2001، 9) : "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 " ، 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 مجهود 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.

## 2.2. التخطيط.

### 1.2.2. تعريف 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 نوليها 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، والمسئول عن أدائه. إن أول وظيفة من وظائف الجوهرية 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 الإدارية العمومية ، الاقتصادية ، التعليم (إبراهيم عبد المقصود محمود ، حسن أحمد الشافعي)... الخ. أي أنه يتم داخل ترتيبات الحياة نفسها ، وذلك أن التحول والتغيير الذي يهدف إليه التخطيط هو تعبير عن الحاجات والرغبات والمشاكل 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 والتطوير في المجتمع. وما نلاحظه في الآونة الأخيرة لم تعد الحكومات حرة في أن تخطط أو لا تخطط . إنما هي مضطرة للتخطيط لا لأنه الطريقة الموضوعية للوصول للأهداف وتحقيق التنمية والتغلب 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 .

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان بل إن هذا التفاوت يمتد إلى داخل المكان إذا ما اختلفت جهات 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 : ويعرف إبراهيم عبد المقصود أنه : " استقراء للمستقبل من خلال إمكانات 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 الكيفية بتحقيق هذه الأهداف ، مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات في إطار الإمكانيات المتاحة والمرتبطة " . ( أحمد درويش ، 1987 ) . تعريف السلمي : " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ، ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع . ( إبراهيم محمود عبد المقصود ، أحمد حسن الشافعي ) .

### 2.2.2. أنواع التخطيط.

و يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه ، أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى :  
- أولاً التخطيط الإستراتيجي : ويحدد فيه الغايات العامة للمنظمة ، فيهتم بالشؤون العامة ككل . ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن يشارك فيه لكي يحقق الأهداف المسطرة ، وغاية التخطيط الإستراتيجي هي : إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات المنظمة ككل ؛ إيجاد مشاركة متعددة المستويات من العملية التخطيطية ؛ تطوير المنظمة من حيث تألف الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

- ثانياً: 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 مسؤولاً عن إنجازها فالتخطيط التكتيكي ضروري لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي . والمدى الزمني للتخطيط التكتيكي أقصر من المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي كما أنه يركز على الأنشطة القريبة المدة الزمنية للإنجاز . ( عثمان محمد غنيم ، 1999 ، 85-86 ) .

- ثالثاً : التخطيط التنفيذي : يستخدم المسئول التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله ، ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات التخطيط ذات الاستخدام الواحد ويطبق 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 .

### 3.2.2. مبادئ التخطيط ومقوماته في المؤسسة.

- الشمولية : يعني 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 تترابط وتتكامل فيها الأنشطة والمتغيرات سواء أكان ذلك على المستوى التنظيمي أو المستوى المكاني أو مستوى الإعداد والتنفيذ . الأمثلة : يقصد بالأمثلة بلوغ اقصر الغايات في ظل استخدام أقل الموارد وهذا بمعنى آخر يعني بلوغ أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة ، وبشكل عام فان الخطة المثلى هي التي تتضمن استخدام أمثل للموارد وتستبعد التبدد 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.

### 3.2. المتابعة.

#### 1.3.2. ماهية

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 والسياسات المرسومة والبرامج المعدة ، وهي تستهدف متابعة العمل والتأكد من أن ما يجري عليه يسير في مساره الطبيعي والكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وتحديد المسؤولية في المسائل التي تتطلب ذلك (عصام بدوي 2000 . 37). والمتابعة عملية مستمرة دائمة تبدأ مع كل عمل وتستمر معه لا تتوقف ولا تنتهي ، وهي ليست عملية متخصصة تقوم بها أجهزة مفرغة لها تفرد بها، فقد تكون داخلية في نطاق السلطة التنفيذية المخولة بغرض التوجيه والإرشاد، وهي بهذا المفهوم عملية تقوم بها جميع المستويات الإدارية ولا تقتصر على الإدارة العليا ، ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام : ((كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)) (حديث شريف، متفق عليه). كذلك فليس حتما أن يحمل مفهوم المتابعة أو الرقابة ممارسة ضغوط معينة للكشف عن الانحراف بقدر ما ينبغي أن تكون المتابعة مجرد قياس للانحرافات وتصحيحها ولذلك كانت الرقابة الذاتية أفضل أنواع المتابعة حيث ينتقي معها أي مؤثر أو ضغوط .

ومن الاستعراض السابق يتضح جليا وجود اتجاهات متميزة لمعنى "المتابعة": المراجعة أو الفحص أو المقارنة ، 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 (سامي زين العابدين حماد ، 2002 . 285)؛ المتابعة تعبير عن عملية عقلانية مدروسة أو عضوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف؛ أهداف معينة عندما يضع المرء لنفسه هدفا محددا ويسعى لتحقيقه فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تفوده 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.

منهم من يعرفها بأنها متابعة لعمليات تنفيذ الأعمال داخل المنظمة: إنها العملية التي بواسطتها يتولى المدير في الجهاز إدارة ومتابعة أعمال المنظمة محاولا أن يجعل البشر يحققون أهدافها وكذلك بأن النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعتبر بها من الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة (سامي زين العابدين حماد، 260). كما تعرف المتابعة الإدارية بأنها مراجعة الإنجاز وفقا للخطة الموضوعية ، كما تعرف بأنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطة الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين نتائج المحققة والنتائج المطلوب اتخاذ. تعرف المتابعة " المراقبة " على الأداء: بأنها مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما 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 والتنظيم لتحقيق الأهداف (عبد الفتاح الصحن، 1983، 25).

فعلى المتابعة عملية مكملة لحلقات العملية الإدارية ويقوم بمهمة الضبط والتعديل والتقييم لباقي الحلقات الأخرى فهي في مجال التخطيط تبرز مواطن الضعف في الخطة وتكشف عن معوقات التنفيذ والانحرافات عن الأهداف الموضوعية 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 وفقا للخطط الموضوعة والسياسات الموضوعة والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة فهي بذلك تلعب دورا مهما وأساسيا في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان ترشيدها علمي للقرارات بأفضل صورة ممكنة (سامي زين العابدين حماد ، 263). ويتضح لنا أن خطوات عملية المتابعة تتمثل بصورة موجزة فيما يلي :

- الصدق : بحيث يقيس المعيار ما وضع من أجل قياسه؛
- الثبات : بحيث يمكن الاعتماد على المقياس وتكرار استخدامه؛
- القبول : ويشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدامه؛
- الخصوصية : وتعني أن يعطي المعيار دلالات محددة ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها في المنظمة.

### 2.3.2

لكي يحقق النظام المتابعة فعاليته في توجيه نشاط الجهاز الإداري الوجهة الصحيحة ، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن تراعي مجموعة الخصائص التالية (عبدا لحميد عبد الفتاح المغربي، 351) :

- ملائمة النظام المتابعة مع طبيعة وحجم النشاط : بمعنى أن يباشر الجهاز الإداري العديد من أوجه النشاط التي تختلف فيما بينها من حيث النوع - الطبيعة - مدى الأهمية - الاحتياجات المادية والفنية، مما يعني أن لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة، ولذلك على النظام المتابعة أن يكون متنوعا ، وبالتالي متلائما مع سمات وخصائص كل منها والإفقد جوهره وأصبح غير قادر على تحقيق الأهداف؛

- أن يكون النظام المتابعة مرنا : بمعنى أن النظام التتبعي والرقابي وجد للتأكد من أن النتائج الفعلية للأداء تطابق تلك المخططة من قبل ، وهو ينظر دائما إلى المستقبل ويتنبأ بما سيكون عليه هذا المستقبل؛

- أن يكون النظام المتابعة اقتصاديا : ذلك أن من أهداف النظام المتابعة هو تحقيق الوفرة الاقتصادية 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؛

- أن يتسم النظام المتابعة بالوضوح وسهولة الفهم : ليتحقق ذلك يجب أن يكون متناسبا مع الكفاءات الموجودة في المنشأة الرياضية ، أي ليست العبيرة بوجود النظام بل إمكانية تطبيقه ونجاحه ، وأخيرا فإن الفعالية لا تقاس بعدد الوسائل أو المبالغ المنفقة عليها وإنما تقاس بدقة الأساليب وعملية الوسائل المستخدمة وإمكانية مباشرتها ونوعية النتائج المترتبة عليها؛

- أن يتسم النظام المتابعة بالسرعة : تقاس كفاءة النظام المتابعة بمدى قدرته على مسابرة التنفيذ الفعلي للأداء؛

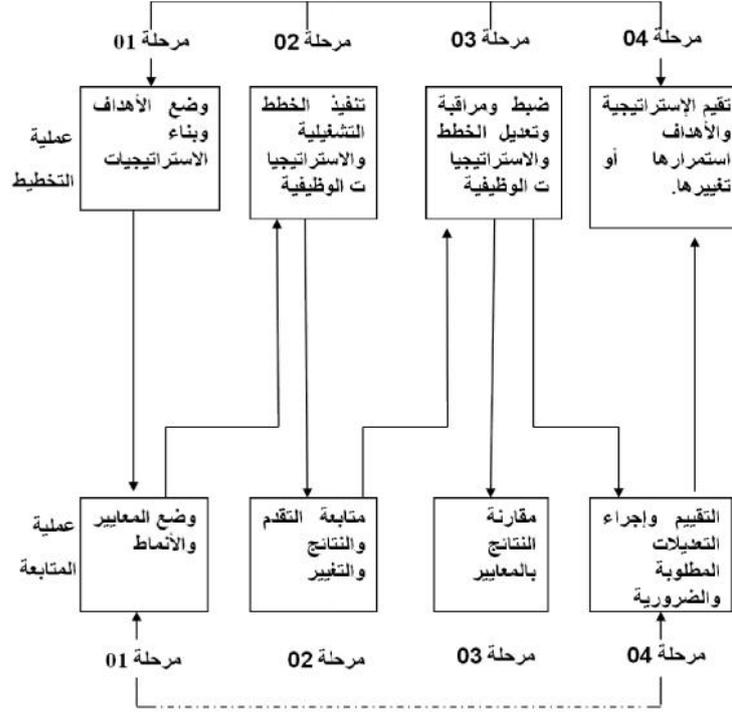
- أن يتسم النظام المتابعة بالموضوعية : أي كلما كان النظام كذلك كلما كان نظاما دقيقا وقادرا على أن يؤتي ثماره المرجوة والموضوعية تعني أن تكون المقاييس أو المعايير المتابعة المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس ومعايير كمية ونوعية بقدر المستطاع ، تتوافر فيها الدقة العلمية والملائمة العملية؛

- أن يكون النظام المتابعة تصحيحا وليس عقابيا فقط : فالمتابعة ليست سيفا مسلطا على رقاب العاملين في الجهاز الإداري تهدف فقط لتصحيح الأخطاء وإنزال العقاب على الأفراد ورفع الكفاءة الإنتاجية

لهم وليست أداة إرهاب وتخويف لهم، ولكي تكون كذلك فإنه يلزم من ناحية أن تتلمس وتبحث عن الوسائل التي لا تهدر كرامة الموظفين ولا تحط من شأنهم (عبدا لحميد عبد الفتاح المغربي، 355)؛  
 - أن تتولى المتابعة عناصر أمينة واعية: لنجاح هذا لا بد أن تتولاه عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أساس واقعية وموضوعية؛  
 - 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 وأفضل الطرق لمعالجتها، بما يساعد على تلافي آثارها السلبية في الوقت المناسب أو منع حدوثها مستقبلا؛  
 - أن يتمشى النظام المتابعة مع نمط التنظيم السائد: بمعنى أن المتابعة على أداء معين يجب أن تتكامل مع المتابعة على الأنشطة الأخرى بالمنظمة.  
 وأخيرا فإن المتابعة لا بد وأن تتناسب مع حدود السلطة المفوضة للمختص بالمتابعة، وكذلك مع هو متاح من خطوط الاتصال بالمنظمة سواء أكانت رسمية أم غير رسمية.  
 4.2. 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 1: يوضح العلاقة الارتباطية بين التخطيط والمتابعة



### الختامة.

إن هدف المنشأة الرياضية هي ترقية النشاطات الرياضية والإدارية ولا تقام هذه الترقية إلا بشروط ومعطيات ضرورية ووظائف إدارية، ومن بين هذه الشروط والوظائف ووظيفتي التخطيط والمتابعة الأساسيتين لإدارة المنشأة الرياضية. ويعتبرهما علماء الإدارة الحديثة أنهما أهم ركنين تتوقف عليهما إدارة أي مؤسسة كانت وعليهما تتم استمرارية واستقرار وتطور المنظمة، وغياب أحد الوظيفتين لا تقام

الوظيفة الأخرى أو تكون غير قادرة على إتمام مهامها. وتكون وظيفة المتابعة لصيقة ودائمة لوظيفة التخطيط ولا تقوم الإدارة الحديثة ذات الأهداف إلا عليهما لتحقيق غاياتها وأهدافها المسطرة . فالإدارة بجميع مستوياتها واختصاصاتها مهما كان حجمها تحتاج إلى تخطيط ومتابعة ، فهما اللذان يرسمان صورة العمل في شتى الميادين ويحددان مساره، فيعملان بطريقة علمية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل والعراقيل، وتحديد الأهداف المنشودة لمراحل العمل. فالمنشأة الرياضية تسعى دوماً لإعطاء أهمية معتبرة للتخطيط والمتابعة في تسيير شؤون إدارتها وشؤون إدارتها من توزيع لمهامهم وتحديد مسؤولياتهم ، وتنسيق الجهود فيما بينهم. ومنه ، فإن إدارة المنشأة الرياضية لا تحقق أهدافها ولا تقوم بمهامها وواجباتها ومنافسة غيرها ومثيلاتها إلا بالتخطيط الهادف والمتابعة المنظمة. ومن خلال تناول الباحث لهذا الموضوع " التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية " في جميع مراحل النقاط التي أثارها من الجانب النظري قد لاحظ أن اهتمام إدارة المنشأة الرياضية من الجانب النظري بعملية التخطيط والمتابعة له دور فعال في تسيير الجيد في جميع شؤونها الإدارية وبرمجة نشاطاتها الرياضية وتنسيق ما بين مصالحها الإدارية سواء أفقية أو عمودية فهو مسطر ومجدول وواضح للعيان.

### المصادر والمراجع.

- حديث نبوي شريف، متفق عليه.
- أمين أنور الخولي. (1995). الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- حسن أحمد الشافعي. (2001). الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الجزء الرابع، مطبعة الإشعاع الفنية، المطبعة الأولى.
- كامل بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى . بيروت.
- مفتي إبراهيم حماد. (199). تطبيقات الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، دار الكتاب والنشر ، مصر.
- عصام بدوي. (2001) موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى القاهرة.
- حسن احمد الشافعي. (2001) الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الجزء الخامس، شعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
- أحمد درويش . مبادئ الإدارة العامة ، دار الشروق ، جدة.
- عثمان محمد غنيم (1999)، التخطيط أسس ومبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان.
- سامي زين العابدين حماد(2002). التخطيط والمتابعة بين الإجارة الإسلامية والإدارة الحديثة، مكتبة دار الفجر الإسلامية، المدينة المنورة.
- عبد الفتاح الصحن. (1983). مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا، المؤسسة الجامعية عمان ، الأردن. إبراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي. الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "التوجيه"، طبعة الأولى دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
- عبد الحميد شرف. (2007). التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى ، القاهرة.
- المراسيم.**
- المرسوم 77 / 177 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 6 غشت 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.
- المرسوم 77 / 177 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 6 غشت 1977 يتضمن إنشاء وتنظيم مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.
- القرار الوزاري لوزارة الشباب والرياضة رقم 509 المؤرخ في 06 أفريل 1994.