

## الفصل الأول

### 1/ الإطار العام

#### 1- المقدمة :

شهد العالم خلال السنوات القليل الماضية عدداً من المتغيرات الاساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومن كافة المؤسسات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والرياضية فى دول العالم على اختلاف درجتها فى التقدم والنمو ، كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية فى كثير من دول العالم إلى الحد الذى برر القول تفسير عالم جديد يختلف كل الاختلاف عن الفترة السابقة التى استمرت حتى نهاية القرن الماضى ، وتترك أهم عوامل ومسببات التغيير الذى ساد العالم ولايزال ، فى الثورة العلمية والطفرات الانجازية التقنية غير المسبوقة لاغية بذلك حدث المكان وقيود الحركة والاتصال والتخفيف من قيود الوقت والزمان والمحصلة الرئيسية ، إن مفاهيم ونظم واساليب المقابل الإدارى فى مختلف مجالات الحياة الرياضية الذى ساد العصر السابق ، ولم يعد يتناسب مع متطلبات العصر الجديد ، بل اصبح احياناً عائقاً رئيسياً ، الأمر الذى يوجب البحث فى الابتكار وتنمية منظومة جديدة من المفاهيم المتوافقة مع متطلبات الإدارة الحديثة فى المجال الحكومى والأهلى ، خاصة بعد أن أصبحت الرياضة صناعة واقتصاد واستثمار وسياسة وعلم وفن ، وتعتبر الدورات الأولمبية وبطولات العالم نموذجاً ايجابياً فى الحرص على التطور الهائل الإدارى والانجاز نموذجاً تطبيقياً للعمل وعلاقته بالإدارة الرياضية ، فالحاجة ماسة للسعى إلى تطوير الإدارة الرياضية السودانية خاصة فى مجال كرة القدم من خلال تطور أداء المنظومة الإدارية ذاتها وتحويل الرياضة إلى بيئة تربية ممتعة خصبة للتعلم والتربية ، ملائمة للمستقبل بتوسيع دائرة البدائل والحلول ، ويجعل من الرياضة بجميع عناصرها ومكوناتها محوراً للتطور من حيث القدرة على

المنافسة العالمية والاقليمية ذات الحركة الأسرع والمرونة والاقدر على التكيف مع تطور التقنيات الحديثة والمهارات الجديدة من العلوم الإدارية والرياضة ، واطاحة الفرصة لمواكبة التقنية والمعرفة للإدارة العاملة فى مجال الشباب والرياضة والاستجابة السريعة لمواكبة التغير والتطوير الإدارى للإداريين على مستوى المؤسسات الحكومية أو الأهلية ، والاستفادة من الأبحاث العلمية والتي تجاوزت آلاف الرسائل ( الماجستير ، الدكتوراه ) ، والعمل على ابراز النظم والآليات الفعالة لتقييم الأداء والبعد عن المحاباة والتقييم الذاتى ذوة الطابع المجامل ، حيث أن العمل الإدارى فى مجال كرة القدم السودانية من أهم مجالات العمل التى تسعد المواطن فى حالة الفوز وتصنع الاحباط فى حالة الهزيمة لذا هدف البحث الى التعرف على واقع الادارة الرياضية الحالية لدى اندية الدوري السوداني الممتاز لكرة القدم ومن ثم محاولة تطويره .

## 1-2 مشكلة البحث :-

من خلال عمل الباحث فى المجال الرياضى وبحكم الوظيفة الإدارية بمحلية جبل أولياء لاحظ محدودية القدرة الإدارية لإداريي أندية الدوري السوداني الممتاز لكرة القدم فى إطار المنافسة المحلية والاقليمية ، مما يجعل المقارنة معدومة بينهم وبين الإداريين فى المنافسات والدوريات العالمية ذات الحركة الأسرع والمرونة فهم الأقدر على التكيف مع تطور تقنيات وأساليب الإدارة الرياضية الحديثة ، ومع تقادم التقنيات والبطء الشديد وعدم القدرة على مواكبة التقدم التقنى والمعرفى وقلة المشاركة فى العمل الجاد للتطوير والابتكار فى السودان ، يفقد العمل الإدارى فرص التميز والتنافس والتطوير المبدع والاستغلال الأمثل للطاقات الفكرية والعلمية المتاحة فى المجال الرياضى ، حيث يعتمد العمل الإدارى على لاعب سابق أو أصحاب المال فى إدارة أندية الدوري الممتاز السوداني فى كرة القدم بالإضافة إلى الإنخفاض الملموس لنتائج وأرقام الفرق فى المشاركات الرياضية وقصور البرامج التدريبية التي تعدها الإتحادات الرياضية السودانية فى مجال كرة القدم لإكساب الإداريين المعارف والمهارات وعدم

وجود مستويات معيارية معينة يتم إختيار الإداريين على أساسها حتى يمكن النهوض بالمستوى الرياضي للعبة وعدم قابلية أهداف الاتحاد السوداني للتعديل كل فترة زمنية والاعتراف بذلك.

### 1-3 أهمية البحث :-

برزت أهمية البحث باعتبار أن القطاع الرياضي الإداري في السودان ( كرة القدم ) يمثل أكبر شريحة محببة في المجتمع حيث ظل يعاني من كثير من الاختلالات الإدارية التي اقعدت به عن أداء دوره المرتجى في التطوير ونهضة كرة القدم السودانية ، حيث تفقد التخطيط الإداري والاستراتيجي السليم .

ولكى تحقق الأهداف يجب أن لا تقتصر على الجانب الإداري التنافسي الرياضي فقط ، بل لابد أن نغطي القطاع والقاعدة الأساسية المدرسية ، حيث هو حجر الزاوية في إعداد الرياضي والإداري ، سواء اكان ذلك للبطولة أو الحياة عموماً ، والاخذ بأساليب الإدارة الرياضية الحديثة في مجال كرة القدم .

### 1-4 أهداف البحث :-

يهدف البحث إلى العمل على تطوير العمل الإداري الرياضي في كرة القدم السودانية الدوري الممتاز.

وفق الآتي :-

1. التعرف على الواقع الاداري الحالي للأندية الرياضية لكرة القدم بالدوري السوداني الممتاز.
2. التعرف على تأهيل الإداريين بأندية الدوري السوداني الممتاز لكرة القدم .

## 1-5 تساؤلات البحث :

1/ الواقع الاداري الحالي لفرق اندية كرة القدم السودانية فى الدوري الممتاز؟

2/ ما هو واقع تأهيل الإداريين بأندية فرق كرة القدم السودانية و الدوري الممتاز؟

## 1-6 مجالات البحث :

- المجال المكاني : السودان - ولاية الخرطوم

- المجال البشري : بعض الاداريين العاملين باندية الدوري السوداني الممتاز في كرة القدم

- المجال الزمني : 2017م - 2018م

## 1-7 اجراءات البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة .

## 1-8 مجتمع البحث :

إداريين باندية الدوري الممتاز السوداني في كرة القدم .

## 1-9 عينة البحث :

بعض اداريي اندية الدوري الممتاز لكرة القدم بالسودان والبالغ عددهم (45) تم اختيارهم بالطريقة العمدية .

## 10-1 وسائل جمع البيانات :

الاستبانة .

## 11-1 المعالجة الاحصائية :

استخدم الباحث برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية للمعالجات الاحصائية (Spss).

## 12-1 المصطلحات:

واقع الادارة الرياضية وتاهيل الإداريين باندية الممتاز لكرة القدم بالسودان : المهارات الجديدة والمبتكرة في العلوم الادارية في الرياضة المشكلات أو القدرة أو عدم القدرة على مواجهة المنافسة ذات الحركة السريعة المرنة والاقدر على التكيف مع التطور الحالى(إجرائي).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 1-1-2 التطور التاريخي للإدارة :-

لقد واكب ظهور الإدارة منذ ابتداعها أسلوبين أساسيين يتمثل :-

أولها فى الإدارة كممارسة وتطبيق وهو يعنى تحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد المتاحة حيث بإمكاننا أن ندرك أن هذه العملية لابد وأن تكون قد بدأت مع وجود الإنسان على الأرض فأى تجمع بشرى له حاجاته لابد وأن يشبعها بدءاً بالاستقرار النسبى لهذا المجتمع وانتقاله إلى مرحلة الرعى ثم الزراعة واختتاماً بمرحلة الصناعة والأكتشافات العلمية الحديثة .

أما الأسلوب الثانى فهو مايتعلق بظهور الإدارة كعلم وفن ومجال من مجالات المعرفة وصولاً إلى الشكل الذى نعرفه الآن ، والأخير أكثر حدائه حيث يرجع إلى بداية القرن العشرين أى أن عمر الإدارة كعلم لايتجاوز المائة عام حتى الآن ( إبراهيم عبد العزيز ، 1994م) .

لقد ظهرت الحركة الإدارية العلمية فى الولايات المتحدة الامريكية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التى طرأت على الصناعة الامريكية وكمحاوله للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه وكذلك تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة حتى يمكن رفع الكفاية الإنتاجية ، ويعتبر فريدريك تايلور هو مهندس امريكى ومنشئ حركة الإدارة العلمية الحديثة هو الأب الشرعى للإدارة العلمية حيث ارتبط إسم حركة الإدارة العلمية به .

ويمكن تلخيص معنى الإدارة العلمية ، كما اوردها تايلور فى كتابة المشهور بهذا الإسم والذى أخرجه ابراهيم محمود دور التخطيط فى تطوير المستوى فى النقاط الآتية :-

1. الحصول على اكبر قدر من الرفاهية الممكنة لصاحب العمل مصحوبة بأكبر قدر من الرفاهية الممكنة للعامل ذاته .

2. إن الإدارة العلمية تختلف فى مضمونها إختلافاً أساسياً عن الإدارة التقليدية.

3. إن مفهوم الإدارة ( فى ظل الإدارة العلمية ) تتحمل مسئولية جمع المعلومات التقليدية ثم

تبويبها وصياغتها فى شكل قوانين وقواعد ومعدلات تساعد العامل بشكلكبير فى إنجاز

ما يكلف به ، بالرقم من أن حركة الإدارة العلمية قد ارتبط أسماها ب ( فريدريك تايلور )

إلا أن هناك العديد من الرواد والمفكرين الذين أسهموا فى إلقاء الضوء على المفاهيم

التي تضمنها الإدارة العلمية ومن الأمثلة هؤلاء العلماء تشارلز بابديج وهو بريطانى

الجنسية واحد علماء الرياضيات ، وايضاً هنرى فايول الفرنسى الجنسية حيث نادى

4. بمبادئ الإدارة العلمية وظهرت افكاره فى كتابه المشهور واعقبه ماكس فيبر الالمانى

الجنسية بوضع مجموعة من القواعد لإدارة المنظمات الكبيرة على اساس موضعى بدلاً

من الإدارة العائلية التي كانت سائدة فى هذا الوقت فى أوروبا .

والإدارة نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الانسان ، وفى نفس الوقت هى

وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأى مجال من مجالات حياة الإنسان ، فإن

غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد بالفشل .

ومن ثم ادركت المجتمعات التي سبقت إلى تحقيق النهضة والتقدم هذه الحقيقة عندما قامت

الثورة البلشفية فى روسيا عام 1917 على يد ماركس وانجلز والتي قامت على النظام

الشيوعى وهو مذهب فكرى يقوم على أن المادة هى اساس كل شئ حيث صورته التاريخ

بصراع الطبقات وبالعامل الاقتصادى .(احمد إسماعيل حجي ، 2000م).

وعندما تحقق لهذا الثورة الاستقرار قال رئيس الولايات المتحدة الامريكية ودر وويلسون والذي حكم الولايات المتحدة الامريكية لقد قام النظام الشيوعي فى الشرق ولدينا النظام الراسمالى فى الغرب ، وای النظامين سوف يتفوق هو افضلها إدارة ووجهة النظر هذه تلتقى مع ما قاله وليم شكسبير : ( دع الحمقى يتنافسون حول أشكال الحكومات ، فإن أفضلها إدارة هو افضلها قاطبة ) . هكذا اتجه النظر إلى جوهر الأمر ورؤيته فى إطاره الصحيح فليست النظريات أو العقائد هى التى يقوم عليها تحقيق المصير النهائى لأى نظام بقدر مايرتبط هذا المصير بمستوى كفاءة إدارة هذا النظام (احمد عبد الفتاح احمد سالم، 1990م).

فالإدارة فن قيادة الأفراد بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، والفن هنا يتمثل فى المهارات المكتسبة فى تطبيق العلم بالأسلوب الذى يرضى إهتمامات من هم موضع التطبيق وفى هذا الصدد يقول دال أن كثير من علماء الإدارة يرون أن الإدارى الناجح هو مجموعة متكاملة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التى لها القدرة على تشخيص وتوصيف المشكلات وفى الوقت نفسه يمتلك المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة تصادفه ، وهؤلاء الأفراد موهبون بطبيعتهم مما يحقق فنية الإدارة ، والإدارة ليست فنا فحسب بل علم حيث أنها تعتمد على الأسلوب والأبحاث العلمية فى إستخدام وسائل الإنتاج بكفاءة كبيرة . ( احمد ماهر ، 1995م ).

ولقد وردت عدة تعريفات لكلمة الإدارة واوردها كثير من الباحثين والكتاب حيث تبارى المتخصصون فى وضع التعريفات الجامعة الشاملة لمعنى الإدارة .

وقبل الخوض فى عرض التعريفات المتعددة للإدارة نود التنويه على المعنى اللفظى لكلمة إدارة حيث أن كلمة إدارة تعنى بالانجليزية أما الأصل اللاتينى لكلمة هو أى أن الكلمة تعنى

والإدارة بذلك تعنى الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة .

وتستخدم كلمة إدارة في آداب اللغة العربية كترجمة لكلمة وأحياناً أخرى لكلمة أى أن الكلمتين تستخدمان للإشارة إلى الإدارة ، ويرى شيلدون Sgeldon أن الإدارة تظهر في استخدام مصطلحين وهما :-

1. الإدارة العليا

2. الإدارة التنفيذية .

اما علماء الإدارة في في امريكا فيرون أن إصطلاح منفذ له مدلول أهم وارقى من إصطلاح إدارى ، فرئيس الجمهورية في امريكا يسمى وقد نص الدستور الأمريكى على هذه التسمية ، على العكس تماماً فالنظام الانجليزى يقسم الخدمة المدنية إلى طبقة إدارية كطبقة عليا وطبقة تنفيذية في مرتبة تالية .(السيد حسن شلتوت، حسن معوض، د.ت)

ويرى الباحث أن اصطلاح قد سادة لفترة طويلة عند التعرض للإدارة وقد بدء في الأونة الأخيرة إستخدام مصطلح بشكل متنامى وخاصة في المجال الرياضى ألاوهو ، مما دعى الباحث إلى تبنى المصطلح الأخير وذلك لتوافقه مع المحال الرياضى موضوع البحث .

## 2-1-2 تعريف الإدارة :-

يعرفها فريدريك تاليون بأنها المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيته اياهم يعملون بأحسن طريقة وارخصها .

اما ديموك فيقول أن الإدارة هي معرفة إلى اين تذهب والمشاكل التي يجب نتجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي تتعرض لها أو معرفة كيفية التصرف لباخرتك ولطاقم الباخرة بكفاءة بدون ضياع .

ويعرف كل من هاوس ، أن الإدارة بأنها تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الأفراد .  
إلا انه يوجد تعريفاً أكثر تفصيلاً ومفاداة أن الإدارة تشمل فيما تشمل التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق الفعال والرقابة .

الإدارة هي عبارة عن مجموعة متداخلة ومترابطة من العمليات أو الوظائف التي تشمل التخطيط ، التنظيم ، مجموعة العمل ، القيادة ، الرقابة حيث تعتمد هذه العمليات على مجموعة من مدخلات البيئة من موارد بشرية وموارد مادية وموارد بنائية ومصادر تكنولوجيا المعلومات وذلك من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف .

(بلال عبد العزيز سيد احمد، 1991م).

وتعرف الإدارة ايضاً بأنها مجموعة من الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطها تحقيق الأهداف بمشاركة الآخرين .

أما ماري باركر فيعرف الإدارة بأنها في انجاز الاعمال بواسطة الناس ، وورد عن فابول بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الأوامر والتنسيق والرقابة و أورد واى بأنها "توجيه الناس المشتركين معاً في عمل للوصول إلى هدف مشترك " كما ورد ايضاً في قاموس العلوم الإجتماعية الذي يصدر في الولايات المتحدة الامريكية تعريف آخر للإدارة " أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والأشراف على تحقيقه " .

كما وانه لايزال هناك تعريف آخر يضيف لبعاداً أخرى للإدارة هو " الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة زرقابة مجهودات أفراد المنظمة ، وإستخدام جميع الموارد الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المحدد لها "(حسن احمد الشافعى، 2001 ).

ومما سبق يتضح أن الإدارة تشمل على العديد من الوظائف أو العناصر أو العمليات حيث لوحظ عدم إختلافهما الجذرى عن بعضها البعض فأشتركت جميعها تقريباً فى وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة ، والتي يقوم عليها العمل الإدارى فى مجال الإدارة العامة أو حتى الإدارة الرياضية ، حيث يرجع الاختلاف إلى طريقة إستخدامها كلا فى مجال لخدمة القطاع الذى يعمل فيه ، وكذلك تختلف الأهمية النسبية لكل منها من زمن إلى زمن ومن مكان إلى مكان ، فقد يركز الاهتمام على وظيفة التنظيم أو ينتقل هذا الاهتمام إلى وظائف أخرى كالتخطيط أو الرقابة أو التوجيه ، ومن ثم نجد الآراء اختلف بخصوص تعميم الوظيفة الإدارية وخاصة فى هذا العصر لزيادة تعقد المشروعات والمشاكل المحيطة بها .(حسن احمد الشافعى، 1999 ).

### 2-1-3 أهمية الجانب الإدارى فى النشاط الرياضى :-

يعتبر النشاط الرياضى هو النشاط الرئيسى للأندية الرياضية حيث يستحوذ على قدر كبير من اهتمام إدارات الأندية والدليل على ذلك ما يوضحه قدر الموازنات المرصودة له مقارنة بالأنشطة الأخرى بالنادى سوف نجد ان النشاط الرياضى يستحوذ على النصيب الاكبر من الميزانية العامة للنادى وهو مايتطلب وجود إدارة واعية تقوم بالإشراف والمتابعة والتقويم للأنشطة الرياضية المختلفة بالنادى ويجب أن تكون هذه الإدارة على الدرجة التى توازى هذا الإهتمام وقد وضعت الدولة القوانين والتشريعات التى تحكم العملية الإدارية داخل النادى فيما عدا بعض الأعمال فقد تركتها القانون لكل نادى يتعامل معها كيفما يشاء وحسب ظروفه وكان من ضمن هذه الجزئيات كيفية إدارة

النشاط الرياضى وترك الأندية تقوم بتنظيم هذه العملية طبقاً لظروف كل نادى ونظمه التى تتلائم مع رغبات أعضاء والتى تكفل الاسلوب الامثل والأفضل للنادى ولإدارة النشاط الرياضى ، وذلك جاء واضحاً فى لائحة النظام الأساسى للأندية .(عصام البدوى ،1991م ).

إدارة النادى فى إدارة النشاط الرياضى فى جميع الالعاب الرياضية وبعض الأندية تقوم بتكوين اللجنة الرياضية لكل لعبة على حدا مثل اللجنة الرياضية لكرة القدم أو اللجنة الرياضية للسباحة والبعض الآخر لايقوم بتكوين تلك اللجان وتلعب الإدارة الرياضية دوراً هاماً ورئسياً فى جميع مجالات التربية الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو مستوى الفرق الرياضية حيث أصبحت الإدارة تمثل ميداناً عريضاً له تحدياته ومتطلباته كما أنها تعتبر عملاً متميزاً أو مختلفاً عن بقية الأنشطة الإنسانية الأخرى ، والفكر الإدارى المعاصر يعتبر محصلة مجموعة من العلم التى ساهمت فى تكوين المعرفة الإدارية .(حنفى محمود مختار ، 1974م).

ونحن نتفق مع كل تشخيص ومع الكثير من الحلول التى أعلنت فى مواجهة مشكلات الهيئات الرياضية المختلفة التى طرحت من خلال الندوات والمؤتمرات المنعقدة على مدى السنوات العشرون الأخيرة على أن معظمها أغفل جانباً رئيسياً من مشكلات الميدان الرياضى وهو عنصر الإدارة . (راوية حسن ، 1999م ).

وفد بدأ برنامج الإدارة الرياضية ، عندما بدأ التساؤل عن اين يجد الإنسان شخصاً لديه معلومات وخبرات لإدارة هيئة رياضية ، وتنظيم وإدارة بطولة أو مسابقة أو ستاد أو فريق رياضى .

ويحمل تعريف الإدارة الرياضية شقين أساسيين :-

الشق الأول : هو المجال الذى يسعى فيه المتخصصين بالعمل بإدارة المجالات المرتبطة بالرياضة .

اما الشق الثانى : فهو مجال أكاديمى متخصصين يوجد فى كثير من المؤسسات التى تقدم دراسات عليا فى الإدارة الرياضية .

تعرف الإدارة الرياضية بأنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية .(طلحة حسام الزين، 1997م).

ومن أهم النقاط التى تبرز أهمية الجانب الإدارى فى النشاط الرياضى :

1. الإدارة تعنى البعد عن العشوائية والارتجال الصدفة ، فالفشل الذى قد يصيب احد مجالات التربية الرياضية يكون بسبب غياب الإدارة السليمة .

2. الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاء دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها ، فمدير النادى الذى لا يخطط ولا ينظم لخطته ثم لا يوجه ولا يتابع هذا التخطيط والتنظيم ، فلن يكون قادراً على تحقيق الأهداف المطلوبة .

3. الإدارة نشاط حتمى وحيوى لكل جهد جماعى وهذا الجهد يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة ويتم ذلك عن طريق وجود إنسان يقرر هذه الأهداف ، فوجود مثل هذا المسئول أمر حيوى ليحرك كل الإمكانيات بدون إستخدام أمثل ، وإن إستخدمت يكون إستخدامها بشكل عشوائى وهذا غير مرغوب فيه . وإن إستخدمت يكون إستخدامها بشكل عشوائى وهذا غير مرغوب فيه . وإن إستخدمت يكون إستخدامها بشكل عشوائى وهذا غير مرغوب فيه .

4. الإدارة فن بمعنى أن من يمارس هذا العمل يجب أن تتوفر فيه قدرات خاصة أى تتوفر فيه الموهبة الإدارية ، فليس فى استطاعة أى فرد مهما كانت قدراته التخصصية عالية فى مجال تخصصه أن يكون قادراً على ممارسة الإدارة ، إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية .(عادل عبد البصير، 1999م).

واخيراً يتضح أن الإدارة عملية ضرورية يجمع عناصرها من تخطيط وتنظيم ورقابة لإدارة النشاط الرياضى لأنه مهما كانت قوة وصلاحية وانتشار الرياضة المختلفة فلن تكون قادرة على تحقيق أهدافها فى غياب الإدارة السليمة فى المسئوليات الإدارية المرتبطة بمستويات الإدارة ( العليا والوسطى والتنفيذية ) وذلك وفقاً لنزيب هيكلها الوظيفى والإدارى .

عندما يمارس المديرين أعمالهم فى المجال الرياضى فإنهم يستخدمون مجموعة متطورة ومتقدمة من العمليات وتعرف بكونها العمليات الإدارية وغرضها تحقيق الأهداف والأغراض الموضوعية للهيئة الرياضية ، كما أن أدبيات الإدارة المعاصرة توضح إقتران وصف الإدارة فى الهيئات والمؤسسات الرياضية ب ( العملية ) حيث أن مراجع الإدارة والدارسين لعلوم الرياضة قد ركزت على أن الممتهين لمهن الإدارة يمارسونها كعملية وبالرغم من إختلاف ممارسات نماذج الإدارة إلا أنه يوجد اتفاق عام حول طبيعة عملية الإدارة حيث تبدأ بالتخطيط وتنتهى بالرقابة أو التقويم ولايوجد ترتيب منطقى لإستخدام الأنشطة الإدارية من جانب المديرين ، فالمديرون يمكنهم إستخدام أنشطة إدارية عديدة فى وقت واحد حيث يقومون بتنفيذ وتحقيق مسئولياتهم المتعلقة بوظائفهم فى وقت واحد (عبد السلام بدوى، 1978م) .

وقد حدد البعض العمليه الإدارية تلك فى اربعة وظائف فى حين حصرها البعض الآخر فى خمس فقط بينما توسع آخرون فصاغوها فى تسع وظائف مختلفة إلا أن الواضح فى

هذا الاختلاف أنه تبايناً في الشكل فقط وليس في المضمون ، حيث يعتمد الاختصار في العدد على دمج وظيفتين أو أكثر في وظيفة واحدة أو تحليل الوظيفة الواحدة إلى وظائف عدة . إلا أن العديد من المراجع والمصادر العلمية قد اتفقت فيما بينها على تحديد وصياغة العمليات الإدارية في أربع وظائف رئيسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ( عبد الكريم درويش، 1995م ) .

إن الأمم التي تريد أن تنهض والمجتمعات التي تريد أن تزدهر والمؤسسات التي تبحث عن التقدم والتطور عليها أن تسلك الطريق الصحيح لتحقيق ذلك ، وأول خطوة في الاتجاه الصحيح هي وضع إستراتيجية واضحة لأهداف محددة السبل علمية التحليل عملية الوسائل واقعية المنطق تفصل مراتب العمل وخطواته وتبين صفات كل مرحلة ، وتهيئ وسائلها المختلفة التي تحقق الوصول إلى الأهداف ، فالتخطيط وسيلة نضمن من خلالها برمجة أعمالنا عن طريق تجميع الحقائق والمعلومات وتحليلها ثم ترتيب خطوات العمل .

ويعد التخطيط في مقدمة الوسائل التي يستخدمها المجتمع لإحداث التغيير والتطوير المنشود باعتباره الطريقة الموضوعية لتحقيق الأهداف والتغلب والتطوير المنشود باعتباره الطريقة الموضوعية لتحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات ، كما أنه لم يعد هناك مجالاً للعمل العشوائى أو الصدفة للسير في اتجاه تحقيق الأهداف . (عصام حلمى، 1999م) .

ويعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأى نشاط مستقبلى ، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل وبالتالي بالقيمة التنبؤية ، فالتخطيط هبة إختيار من بين بدائل متعلقة بالأهداف والسياسات والتخطيط بالبرامج والإجراءات اللازمة و المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، بمعنى أنه ينطوى على صنع قرار مرتبط بشئ غير محدد .(على الشرفاوى، 2002م) .

وهناكمن يدعى أنه لاضرورة للتخطيط وأن العمل لايجتاج إلى خطة أو تفصيل وأن هذا التخطيط ما هو إلا تدخل فى امورالغيب ،وعلى العكس تماماً هناك نظرية أخرى تقر بلزوم التخطيط لكل جزئية فى العمل والإلتزام الحر فى الشديد بالتخطيط وألا نتحرك إلا بخطة ولانجلس إلا بخطة والصواب هو أن ننظر للأمور النظرة السليمة وأن نزن الأمور كلها بالميزان الصحيح دون إفراط .

والتخطيط فى المجال الرياضى بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المطلوبة إذ بدونه يصبح العمل إرتجالياً والقرارات دون تأثير يذكر وبالتالي لا تحقق الأهداف المطلوبة ، فعن طريق التخطيط يمكن التعرف على المعوقات واكتشافها قبل حدوثها والعمل على تلافياها .

ويتوقف مدى نجاح عملية التخطيط فى مجال التربية الرياضية على كفاءة القائمين بالجهود التخطيطية إذ يعتبر المجال الرياضى أحد المكونات الإدارية التى تتعرض للمستقبل فتعتد إعتماداًكبيراً على التنبؤ العلمى الذى تدعمه الخبرات الماضية .

حيث أن تحديد الأهداف بدرجة واضحة لجميع المستويات الإدارية فى المجال الرياضى يساعد إلى حد كبير على تنمية الخطط وتركيز كافة الجهود وتوجيه الأعمال وتحقيق تلك الأهداف المرجوة وبالتالي تقويم مدى الكفاءة الإدارية للعاملين فى هذا المجال .وعلى ذلك فإن معرفة ودراية للعاملين بمدارس الأنشطة الرياضية بالأندية ومراكز الشباب بأهداف تلك المدارس واقناعهم بها وكذلك اشتراكهم فى وضعها سيؤدى حتماً إلى تحقيق تلك الأهداف ، إذن فالمشكلة لم تعد الآن فى الهيئات الرياضية اياً كان حجمها أو مسئولياتها ولكن ولكن المشكلة هى أن تخطط أم لا نخطط ، فالتخطيط ضرورة لا غنى عنها بأى حال من الأحوال ولكن المشكلة الآن هى كيف نخطط .

فمن خلال التخطيط يمكن تحديد الأهداف المراد تحقيقها لتوسيع قاعدة الممارسين وإيجاد أنشطة رياضية جديدة والاشتراك فى الدورات الرياضية المختلفة وتحقيق الفوز والحصول على البطولات .

وفيما يلي بعض تعاريف التخطيط لبعض علماء الإدارة :-

### تعريف التخطيط :

هو مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل والتى تنتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم .

كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه هو أن تقرر مقدماً ما يجب عمله حتى تتفادى الأخطاء والصعوبات التى تواجه العمل وبذلك نوفر من الوقت والمجهود ونضمن أحكام عملية وإنجاز العمل وإتمامه بدقة كافية (علي عبد المجيد عبده، 1991م).

والتخطيط أيضاً هو الإجراء الذى يتخذ لتلبية حاجات المستقبل بأكثر الوسائل فاعلية على أساس الخبرة السابقة أو على أساس تحليل المعوقات الخاصة بالتنبؤ والتي تبين العناصر لحالات التشغيل المتوقعة .

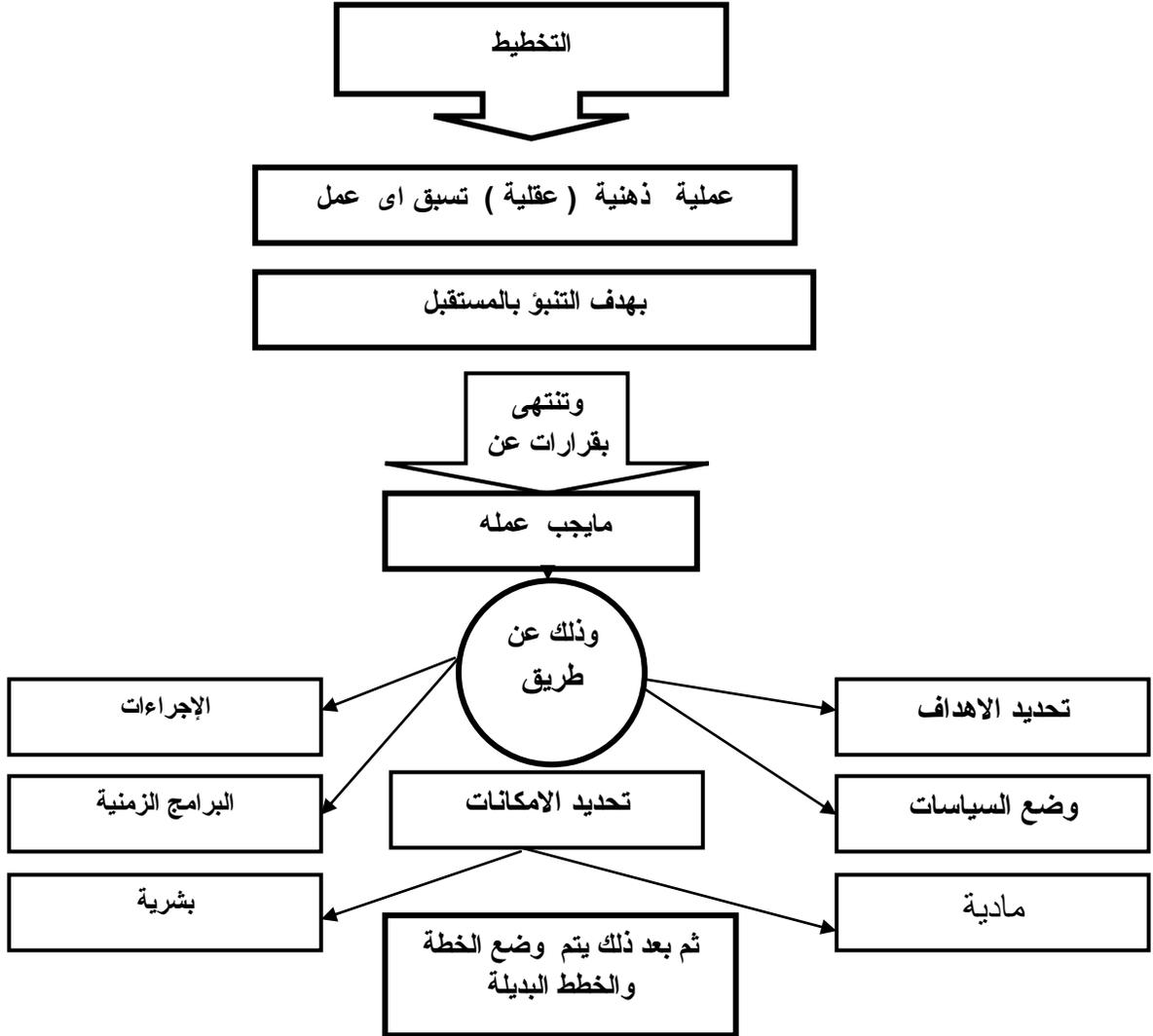
وفى تعريف آخر هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

على درويش الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات .

التخطيط فى أبسط معانيه هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل ، وهو بذلك عمل ذهنى يسبق التنفيذ ويهدف إلى التحكم بقدر الإمكان فى المستقبل المجهول ووضع حلول مسبقة للمشكلات التى قد تصادف التنفيذ . (علي محمد منصور ، 1999م).

ومما سبق من تعريف التخطيط يتضح أنه أحد أهم العمليات الإدارية فضلاً عن كونه عملية ذهنية فإنه يرتبط أيضاً ارتباطاً قوياً بالعمليات المعرفية ( العقلية العليا ) مثل ( الإدراك - الفهم - التفكير - التذكر - التصور ) فهي الخطوة الأولى لنجاح الفكر الإداري من خلال الإستعداد لهذا المستقبل عن طريق تحديد الأهداف ووضوحها وكذلك تحديد إمكانات الحاضر من إمكانات مادية وبشرية بالإضافة إلى الإستعانة بخبرات الماضي ، والإستعداد لهذا المستقبل ، في كل جزئية من جزئيات العمل سواء كان العمل هذا متمثلاً في المشروعات العامة أو المشروعات الخاصة أو الظواهر الإجتماعية أو الظواهر الإقتصادية أو السياسية أو الرياضية وكذلك حياة الأفراد الخاصة أيضاً ، فإنعدام التخطيط يظهر بشكل أكثر وضوحاً في المجتمعات البدائية التي تعتمد اعتماداً كلياً على العادات والتقاليد عكس المجتمعات الحديثة التي تعتمد بشكل أكثر على التقدم العلمى والفكرى والإجتماعى والبيئى .

ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم ( 1 ) والذي يعرض رؤية الباحث للتخطيط .



المصدر: (علي محمد منصور، 1999م).

ويلتزم بالتخطيط ثلاثة مستويات إدارية ( مستوى الإدارة العليا - مستوى الإدارة الوسطى - مستوى الإدارة التنفيذية ) لكل مستوى مسئولية خاصة فى حين تنقسم الخطط إلى ( الخطط الإستراتيجية - الخطط الوسيطة " السياسات " - الخطط التشغيلية ) ونفرق بين كل من الاستراتيجيات والسياسات والخطط ومسئولية كل مستوى تنظيمى فى كل منها كما يلى :-

جدول : رقم ( 1 ) يوضح تقسيم الخطط الاستراتيجية و الوسيطة والتشغيلية

خطط التشغيل	السياسات	الاستراتيجيات	الخطة المقارنة
سنة واحدة فاقل	1: 3 سنوات	أكثر من ( 3 ) سنوات	الفترة الزمنية
الإدارة الدنيا	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	المستوى التنظيمى
كمى ومحدد	أقرب للكمى	نوع / كمى	نوع / كمى

ومن خلال التعاريف السابقة ورؤية الباحث للتخطيط إرتباط التخطيط بمجموعة من العناصر أو المكونات الفرعية التى يقوم عليها وتساهم ايضاً فى نجاحه وهى :-

**عناصر التخطيط :-**

- الأهداف
- السياسات
- الإمكانيات المادية
- الإمكانيات البشرية
- الإجراءات
- البرامج الزمنية
- الخطة والخطط البديلة

وهى ما اتفقت عليه معظم المراجع والأبحاث العلمية وهى ايضاً ما إرتضاها الباحث كمكونات فرعية يمكن من خلالها التعرف على حالة التخطيط فى مدارس الأنشطة الرياضية ببعض أندية محافظة الإسكندرية وفيما يلى سوف يتناول الباحث مكونات التخطيط تلك بشكل أكثر تفصيلاً .

## أولاً الأهداف :-

أن الأهداف هي النهايات أو الأمنى التي يسعى المدير إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعى للعاملين فى المنطقة ، وتظهر أهمية الأهداف من الرأى القائل " أن السلوك الإنسانى هو سلوك هادف " وإذا كانت الإدارة تختص بتوجيه السلوك الإنسانى فإن التفكير فى الإدارة بمعزل عن التفكير فى الأهداف يفقد الإدارة معناها ، فالأهداف تتضمن جوهر السلوك لأن السلوك الذى يفقد الغاية مهما كانت هذه الغاية يفقد مبررات وجوده . ( محمد لطفى طه، 2002م ) .

ومن المفاهيم أيضاً التى أخذت مجالاً بارزاً فى الكتابات الإدارية الحديثة المفهوم القائل بأن مسؤولية الإدارة المنظمة تتحدد بمجموعة من الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف التى تتولى القيام بها ، وتؤخذ كأساس لتقييم كفاءة الإداريين .

كما أن عملية وضع الأهداف تعد ذات أهمية قصوى فى التخطيط حيث أنها تحدد النتائج المطلوب الوصول إليها ، فهى كامنار الذى يهتدى به المخططون والمنفذون . ( محمود عساف، 1974م ) .

ويستحسن قبل المضى فى تحديد الأهداف أن نحدد معانى الألفاظ القريبة والمتداخلة مثل الأغراض وذلك بالإضافة إلى الأهداف والنهايات والقيم والغايات والأغراض والأشياء الرئيسية والأساسية بطبيعتها والتى يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغير لفترة طويلة ، وعادة ما تتعلق بمسائل شخصية .

ويرى الباحث أن الأغراض هي مفردات تتكامل فى مجموعها لتحقيق الهدف العام من المشروع اما بالنسبة للغايات فهي أهداف قصيرة الأجل ، ينبقى الفرد تحقيقها فى الفترة القصيرة .

وبالنسبة للنهايات فهي تعبير جامع بمعنى أنها تستخدم للتعبير عن جميع الأهداف التى يسعى أي جهد إنسانى لبلوغها والقيم هي مجموعة للمبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد ، وبالتالي فهي مثل

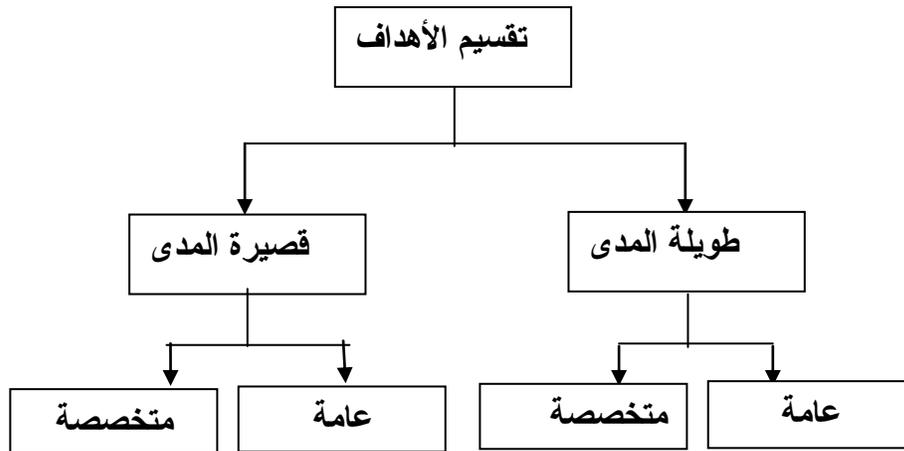
الإطار المغلق لأهدافه وأغراضه وغاياته ، كما أنها تؤثر أيضاً في الطريق الذي يسلكه الفرد لتحقيق أهدافه وغاياته .

اما الأهداف فإنها تتضمن معنى مشابهاً للنهايات ، إلا أنها أكثر تحديداً وتتعامل مع الفترة طويلة الأجل ، وغالباً ما يستخدم إصطلاح الأهداف والأغراض ليؤديا نفس المعنى .

وبناء على ماسبق فإن الأهداف التي لدينا أو الأغراض التي نسعى إليها هي العامل المدد لأنواع القرارات اللازمة للمواقف التي تواجهنا . ( محمد متولى عفيفى ، 2001م ) .

ولما كان الهدف هو الخطوة الأولى لأى تخطيط فإن عدم وضوحه من ناحية وعدم صياغته بشكل إجرائى من ناحية أخرى يمثلان أهم العقبات التي تعترض أى تخطيط فى المجال الرياضى ، ، ولعل من أهم المشكلات فى المجال الرياضى بإختلاف منظماته ، هو غياب الهدف الواضح المحدد . (الزنكلونى، 1986م).

ويمكن تقسيم الأهداف كما فى شكل رقم ( 2 ) إلى :-



المصدر : (الزنكلونى، 1986م).

والاهداف طويلة المدى هي النتيجة التي تسعى الإدارة لتحقيقها خلال فترة زمنية طويلة

نسبياً ، أما الأهداف قصيرة المدى فتشير إلى النتائج التي تبغى الإدارة تحقيقها خلال سنة أو

بضع سنوات محددة لالتزيد عن خمس سنوات فى العادة يعتبر تحديد الأهداف من أهم الوظائف الإدارية ولها أولوية على جميع الوظائف الإدارية الأخرى . (مفتى إبراهيم حماد، 1999م).

ويرى الباحث أن مدخلات جيدة تتمثل فى أهداف واضحة ومحددة تتعامل مع عمليات أكثر دقة متمثلة فى أساليب وطرائف تحقيق ما تم صياغته تؤدى فى النهاية إلى مخرجات أكثر جودة تتمثل فى بلوغ الغايات من تحقيق هذه الأهداف وهو ما ينسب لأسلوب تحليل النظم والذى يمكن الإعتماد عليه كلياً فى المجال التربوى .

#### 2-1-4 أولاً: أهمية الأهداف :-

الأهداف تقوى الدوافع عند الأفراد عندما يشترك كل فرد فى الإدارة العليا على أن تدرس فى مستويات التنفيذ ، إقتراحاتهم عن الأهداف التى يبغون التواصل إليها ، والإحتياجات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف فى فترة زمنية معينة فى ضوء الإمكانيات المتاحة .

- ضرورة إشترك المروؤسين فى وضع الأهداف يقوى الدوافع لجميع المديرين فى المستويات المختلفة ، حيث تصبح الأهداف الموضوعية أهدافهم وليس مجرد أهداف مفروضة من أعلى .

- ألا تكون الأهداف قابلة للقياس حتى تكون ذات قيمة عملية ووضح مجالات النتائج الأساسية ، ثم وضع معايير لقياس تلك النتائج .

- ألا تتركز الأهداف فى شئ واحد مثل التركيز على الربح فقط .

- أن تكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين فى مختلف المستويات التنظيمية .

- أن تكون نابعة من منطلق النتائج والمخرجات .

- قابلة للتغيير والتطوير . (ناجى إسماعيل حامد، 1996م).

## ثانياً السياسات الإدارية :-

إن إدارة أى عمل ليست بالأمر السهل فهناك العديد من المشكلات التى يتعرض لها وتتطلب حلولاً جذرية وسريعة وهناك أيضاً مئات من القرارات الواجب اتخاذها ، وبما أن البعض من هذه المشكلات ذو طبيعة متكررة أى يحدث فى فترات كثيرة فإنه من الضرورى وضع المبادئ والمفاهيم التى يتم الاسترشاد بها فى الحالات المماثلة وتسمى هذه المفاهيم " السياسات " .  
(مكارم حلمى ابو هرجه، 1999م).

فالسياسة هى نوع من التخطيط التى يعاد استخدامها مرات ومرات وعى إطار أو منهج أو خطط عريضة تبين لنا كيف ولماذا نتصرف بطرق معينة ، وهى مرشد للإداريين عند اتخاذهم القرارات أو هى المنهج الذى تسير عليه المنظمة فى طريقها لبلوغ أهدافها .

وهذه الإرشادات موجهة إلى جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة ومجلس الإدارة هو الذى يقوم بوضع السياسات التى تحدد سير العمل .

ومن ثم فهناك فرق بين السياسة والهدف فالهدف هو الغاية المطلوبة الوصول إليها أو تحقيقها أما السياسة فهى السبيل الذى إذا ماتم إتباعه ساعد على تحقيق الهدف ، أى أن السياسة تعتبر بمثابة مرشد فى عملية التنفيذ .(يحيى مصطفى إبراهيم، 1980م) .

وقد تعددت التعاريف التى وضعت للسياسات منها مايلى :-

- السياسات هى " خطوط عريضة لتوجيه الفكر والعمل الإدارى عند إتخاذ قرار معين "

- السياسات هى "القنوات التى تتحرك خلالها القرارات التنفيذية حتى الوصول للهدف "

(وجيه احمد شمندى، 2000 م) .

السياسة هي " تعبير صريح أو مضمون عن المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي " .

### الشروط الواجب توافرها في السياسات :-

1. أن تعكس أهداف المشروع وخططة وتساعد على تحقيقها .
  2. أن تكون واضحة تماماً حتى يتم إستيعابها وفهمها من جانب القائمين على تنفيذها .
  3. أن تكون مرنة يمكن تعديلها وتويفيقها بما يتلائم مع أى تغيرات تحدث في الخطط الرئيسية أو في التوقعات .
  4. يفضل أن تكون مكتوبة ليعلم بها كافة العاملين بالمشروع ، ويتفادى مشكلات عدم الفهم والوضوح .
  5. أن تكون قابلة للتنفيذ عملياً ولا تكون مجرد شعارات لا يمكن تنفيذها .
- (محمد سعيد زغلول، 1999م).

مما سبق يتضح أن تحديد السياسات الإدارية داخل النادي بشكل عام ومدارس الأنشطة الرياضية بشكل خاص على جانب كبير من الأهمية لأنها تبين الإتجاه الأساسى للعمل خلال فترة زمنية مستقبلية قد تطول أو تقصر على حسب الهدف من إنشاء تلك المدارس وتتطلب هذه الفترة إستغلال جميع الموارد لتحقيق الهدف حسبما تقرر من السياسات من قبل الإدارة العليا .

### ثالثاً الإمكانيات المادية :-

قبل الشروع فى عملية التخطيط يجب الإلمام التام بكافة الإمكانيات المادية من ادوات وأجهزة وصالات وملاعب ، حتى تخرج العملية التخطيطية على مستوى الواقع لا على أساس التخمين ، وكم من خطط تم التخطيط لها دون حساب الإمكانيات فخرجت واصطدمت بالواقع وكان نصيبها الفشل الذريع .

والإمكانات أيضاً تعد الخطوة الأولى لتحديد الأعمال المطلوبة ، وتعتبر نقطة حاسمة فى عملية التخطيط ، لأنه يترتب عليها تحديد الموارد والمستلزمات المختلفة اللازمة لوضع تلك الأعمال موضوع التنفيذ ، وذلك بالمقارنة بين الإمكانيات المطلوبة والإمكانات المتاحة يمكن تحديد النتائج الواجب الحصول عليها أثناء فترة الخطة مع رسم برامج لتأمين توفرها فى الأوقات المناسبة . (مها محمد الصغير، 1979م) .

يمكن تقسيم الإمكانيات المادية إلى المواد المستخدمة من الأجهزة وأدوات وميزانية ، ويجب أن توضع فى الموازنة التقديرية للإعتبارات الآتية :-

- تحديد المواد الأولية - تحديد مقدار الاستهلاكات - تحديد المرتبات
- تحديد مصروفات الصيانة .

ويحدد فى ضوء تلك الميزانية التقديرية التى يجب أن تقارن بالمصروفات الفعلية حتى يمكن معرفة الأخطاء والتى التى تعتبر كخطوة أساسية لدراسة اسبابها والعمل على تلافيتها والبعد عنها .

#### رابعاً : الإمكانيات البشرية :-

ويقصد بها المديرين والعاملين فى المؤسسة وهذه النوعية من الإمكانيات مسئولة عن تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها وايضاً عليها إبتكار أفكار تؤدى إلى إحداث تغييرات تزيد من معدلات إقبال المشتركين والعملاء داخل المؤسسات والهيئات الرياضية بحيث تقابل جميع إهتماماتهم وحاجاتهم وميولهم ورغباتهم . مما يزيد من معدلات أداء المؤسسة .

(نبيلة غطاس واخرون، 1974م) .ولايمكن تجاهل وجود العنصر البشرى وانه ضرورى للنجاح والتقدم للهيئة الرياضية ، ويظهر ذلك فى :-

1. التأثير على الإطار الذى يعملون فيه تأثيراً يصل إلى حد تغره وتعديله .

2. تشغيل ذلك الإطار بالأسلوب الذى يعد الفاصل الأهم فى تحديد كافة متطلبات التنظيم وفى الهيئات الرياضية يمكن أن يرتقى بها ويرفع ستواها لو أحسن إختيار العناصر البشرية التى تؤدى إلى نجاح تلك الهيئة ، ولا يتأتى ذلك إلا بعدة عوامل أساسية أهمها :-

- توفير المدربين المتخصصين والمؤهلين لعملية التدريب

- تواجد الجهاز الإدارى المتميز والمؤهل لعمل الإدارة فى الهيئات الرياضية .

- توافر الإمكانيات مكتملة لضمان حسن سير العمل . (ناجى إسماعيل حامد، 1996م). ويرى الباحث أن النجاح الحقيقى لعملية التخطيط من قبل مجلس إدارة النادى إنما يتمثل فى توفير الإمكانيات البشرية من المدربين المتخصصين والمؤهلين لعملية تدريب المبتدئين داخل تلك المدارس ، وذلك لحساسية تلك المرحلة السنوية حيث تتطلب قدرة عالية من قبل المدرب على إكساب الناشئ الأداء الفنى الصحيح وخاصة فى الرياضيات التى تعتمد على الأداء الغنى بشكل كبير مثل السباحة ، الجمباز ، وذلك لتجنب اكساب المبتدئ الأداء الفنى بشكل خاطئ يصعب بعد ذلك تعديله حيث أن المدرب الرياضى كشخصية تربوية لديه القدرة على قيادة عملية التدريب ويؤثر تأثيراً مباشراً فى التطوير الشامل المتمرن لشخصية اللاعب وتتأسس تربية اللاعب على مقدار ما يتحلى به المدرب من خصائص وسمات وقدرات ومعارف ومعلومات ومهارات معينة والتى يشترط توافرها فى المدرب الرياضى حتى يكتب له النجاح .

فالمدرّب الناجح يكون أكثر حرصاً على سير كافة التعاملات الإدارية طبقاً لأصول

ومبادئ الإدارة الرياضية وينطلق تعامله من الأسس التالية :-

- الاحتفاظ ببعض السجلات الإدارية الهامة أو صور منها .

- التنسيق مع إدارى الفريق لتحقيق أفضل إنتاج فنى إدارى .

كما أن المدرب الناجح خاصة مع الناشئين يقدر دور أولياء الأمور في العمل على إنجاز مهمته بإشراكهم في تحمل المسؤولية عن الجوانب الصحية لأبنائهم من حيث الملابس والتغذية والراحة والسلوك خارج الملعب وداخله .

ذلك يجب أن تتوفر في المدير ثلاث مهارات أساسية هي :-

مهارات فنية خاصة بطبيعة العمل ومهارات فكرية أو عقلية تتعلق بالتفكير والتحليل ومهارات إنسانية تتعلق بالتعامل مع الناس مع إختلاف مزيج المهارات إختلاف المستوى الإدارى .

فالإمكانات هي " كل مايمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالى أو مستقبلى من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية ، ومعلومات وكوادر متخصصة متبعين في ذلك الأسلوب العلمى .

#### خامساً: الإجراءات الإدارية :-

إن الإجراءات توضح بشكل محدد الخطوات الواجب إتباعها بشكل روتينى ، مما يؤدي إلى إنعدام التفكير في المستقبل في كيفية تنفيذ العمل كل مرة ، ومن ثم يزداد مستوى الكفاءة في إنجاز العمل .

والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط ، لأنها تتضمن ما يجب عمله في المستقبل وتحديد خطوات العمل مقدماً وتطبق على الأعمال الروتينية أو التي يمكن تميمها بحيث تكون متشابهة أو موحدة في طريق الأداء واتجاهاته وتوجد في كل مستويات المنظمة ولكن أهميتها تتزايد في المستويات التنفيذية . ( محمد صبحى حسالين، 2004م ) .

كما ترتبط الإجراءات بالسياسات وهي تعكس هذه السياسات وتحدد وسيلة تنفيذ النشاطات المختلفة في فترة زمنية ، وتتضمن الخطوات والتفاصيل والتوقيتات الواجب إتباعها لتنفيذ هذه النشاطات .

ونستخلص من ذلك أن الإجراءات فيها تتابع زمنى للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة وأن لكل مرحلة منها توقيتاً محدداً يجب إنجازها فيه .

ومن ثم يوجد تعريفات عدة للإجراءات حيث تعرف بانها طريقة محددة سلفاً عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية والأساس في الإجراءات أن فيها تتابعاً زمنياً للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة .

كما أن الإجراءات هي " الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات المعينة " ( محمد عبد الله عبد الرحيم، 2002م) .

ويجب أن يتوافر للإجراء الجيد عدد المتطلبات هي :-

- يجب أن تؤدي خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة .
  - يجب أن يساعد الإجراء على تحديد المسؤولية بوضوح .
  - يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الأخطاء عن الإداء المخطط .
  - لا تكون متعارضة مع سياسات المشروع وأهدافه .
  - مبسطة لأقصى درجة ، وإلغاء الخطوات الغير ضرورية .
- كمال عبد الحميد - مقدمة التقويم في التربية الرياضية .

## مميزات الإجراءات الإدارية :-

1. تسعى لتجنب الفوضى فى العمليات عن طريق الخطوات التفصيلية التى يجب اتباعها فى تنفيذ عملية معينة .
2. تساهم فى التقليل من المجهود ذهنى والعصبى للموظفين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله فى كل مرة .
3. وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأشخاص والعمليات .
4. وسيلة من وسائل الرقابة فى مختلف العمليات .

## عيوب الإجراءات الإدارية :-

- مما يؤخذ على الإجراءات أنها إذا كانت معقدة بصورة تتطلب وقتاً أو جهداً أو مال إضافياً ، ومن ثم تصبح عبئاً على المؤسسة بدلاً من أن تكون عوناً لها على رفع مستوى الأداء .

- تؤدى الإجراءات إلى قتل طموح العاملين لأنها تجعلهم بمثابة الآلة وتلقى شخصيتهم (مانع بن حماد الجهنى ، 1997م) .

ويرى الباحث أن الإجراءات هى أحد أهم عناصر العملية الإدارية التى تسهم بشكل كبير فى نجاح عملية التخطيط وسير العملية الإدارية بشكل منظم داخل مدارس الأنشطة الرياضية وذلك إذا ما أحسن ترتيب تلك الخطوات وجعلها فى شكل خطوات عريضة للبعد عن التفصيل حتى لا تصبح مجرد خطوات روتينية تعيق تحقيق أهداف تلك المدارس .

## سادساً البرامج الزمنية :-

إن البرامج هو نوع من الخطط المؤقتة ، تعد للإستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين ، ولتحقيق هدف معين ، تنتهى الخطة بتحقيقه ، وتختلف البرامج كخطة عن أنواع الخطط الأخرى كالسياسة أو الإجراء إذ أن الخطط لها صفة الاستمرار ، بينما البرامج له صفة مؤقتة . (عبد الغفور يونس، 1972م) .

والبرامج بهذا الشكل يخصص لعمل بذاته ويحدد العمليات المطلوبة تنفيذها مبيناً موعد الابتداء والإنتهاء من كل مرحلة من مراحل ، ويحدد تسلسل العمليات والتكامل بينها ، وعادة ما يحدد البرنامج المسؤولين عن تنفيذ كل مرحلة من مراحل .

ومن ثم نستطيع تعريف البرامج الزمنية بأنها " عبارة عن جدول يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبيناً بصفة خاصة ميعاد الإبتداء والإنتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها . وتتقسم البرامج إلى نوعين :-

### البرامج العامة :-

وهى التى تحدد تفاصيل العمل اللازم لتحقيق أحد الأهداف إذ يبين ما الذى يجب عمله ، ومتى يتم عمله ، وكيف يتم عمله ، والوقت اللازم لأداء هذا العمل ، والموارد التى تخصص له ، وهذا معناه القيام بالتنبؤ ، وعلى ضوء هذا التنبؤ يتم تحديد الطاقة اللازمة والأفراد ، والاموال المطلوبة بطريقة تفصيلية .

### 1. البرامج الخاصة :-

هى خطة مؤقتة تستخدم لتحديد أوضاع قائمة أو معالجة مشكلة مؤقتة ، مثل إجراء تعديل فى الهيكل التنظيمى ، أو تقييم اللوظائف بالأقسام .

## أسس وضع البرامج الزمنية :-

1. تقسيم الأعمال اللازمة لتحقيق الهدف إلى خطوات .
2. تحديد العلاقات بين الخطوات المختلفة ومراعاة التتابع فيها .
3. تحديد المسؤولية والموارد اللازمة لكل خطوة .
4. تقدير الوقت اللازم للأنهاء من كل خطوة ، وتحديد مواعيد كل جزء فى البرنامج (عز الدين على راضى، 1999م).

## أهمية البرامج الزمنية :-

- 1 . اكتساب عنصر التخطيط الفاعلية المطلوبة
2. تكسب العملية الإدارية بأكملها النجاح والتوفيق
3. أساليب تحقيق الأهداف يغيب فى عدم وجود البرامج
4. تعطى البرامج للزمن قيمته ، والاقتصاد فى الوقت ، وإنجاز الأعمال فى أقصر الأوقات
5. البعد عن العشوائية فى التنفيذ ، لوجود تحديد واضح لمراحل العمل ، والدقة فى التنفيذ المناسب للعمل .

فإنها تدخل ضمن مفهوم البرامج الخاصة أو الخطة المؤقتة ، ويفضل أن تدخل ضمن البرامج العامة حتى يسهل إكتشاف المواهب الرياضية والانتقاء السليم من بين الأطفال المشتركين لتغذية الفرق الرياضية المختلفة وذلك استناداً إلى أن عملية الانتقاء عملية مستمرة وملازمة للعملية التدريبية منذ بداية التدريب وحتى الإعتزال .

## سابعاً الخطة والخطط البديلة :-

إذا كان التخطيط يعتنى بتحليل المعلومات الماضية والحالية والتنبؤ بالتطورات المستقبلية ، فإن هذه العملية تنتهى بوضع برنامج عمل مقترح للتعامل مع تلك التطورات ، وهذا البرنامج يسمى خطة .

وكثيراً ما يحدث الخلط بين مفهوم " التخطيط " ومفهوم " الخطة " حيث يعبر البعض عن التخطيط بأنه خطة ، ولكن فى الحقيقة أن عملية أن التخطيط هى اشملى واعم من الخطة ، وإن كانت الخطة هى النتيجة الهامة للتخطيط ، فالتخطيط يشمل كل من التنبؤوالخطة .

بغض النظر عن أن إستخدام مصطلح الخطة قد لا ينطبق على العديد من الأنشطة التى تمارس فى المجال الرياضى ، فإن المفهوم العام للخطة فى علم الإدارة هو " الترجمة الواقعية للفكر الإدارى " بمعنى أنها إجراء إدارى يرتبط بالتنفيذ أكثر من إرتباطة بالتظير .

لذا فإن الخطط مهما اختلفت تصنيفاتها سواء طويلة المدى أو متوسطة أو قصيرة فهى مشتقة من الأهداف التى يمكن أن تحدد طبيعة ونوع الخطة المستخدمة .(عز الدين كامل إبراهيم، 2003م).

وتعرف الخطة بانها " إطار عام يحدد المعالم الرئيسية لأى مشروع " ، كما تعرف ايضاً بأنها " ارتباط بسبل معين من العمل والتصرف يعتقد أنه ضرورى للوصول إلى نتائج محددة

## مواصفات الخطة الجيدة :-

- أن تكون هناك حاجة ملموسة للخطة ، فالحاجة تمثل دافعاً قوياً لنجاحها .
- أن تعتمد الخطة على أهداف وابعاد واضحة ، فعدم وضوح الهدف يجعل عملية التخطيط فى تخبط ويضيع الكثير من الجهد والوقت والمال .

- وضوح الخطة لسهولة فهمها وإدراك خطواتها، فالتعقيد فى الخطة يجعل من الصعب تنفيذها
  - أن تبني الخطة على أسس مدروسة وعلى بيانات ومعلومات سليمة وليس على أساس التخمين والأفترض ، وتميز الخطة بالمرونة . (عصام محمد بدوى، 2001م) .
- و ضماناً لتنفيذ الخطة لأهدافها كان لزاماً على المخطط إعداد خطط بديلة للخطة الرئيسية ، حيث يضمن بذلك استمرار العمل فى حالة فشل هذه الخطة ، ولذلك كان من الضروري بمكان توافر الخطط البديلة .

### أولاً: التنظيم :

إن الفرق بين استخدام هذا المصطلح كإسم أو فعل يتمثل فيما ينطوى عليه من معنى فى علم الإدارة ، فالتجمع أو مجموعة الوظائف التى يعمل بها مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف أو أهداف معينة من خلال إطار تعاونى مشترك هو منظمة أو تنظيم بصيغة الإسم ، أما عملية ترتيب الأعمال واسنادها إلى أفراد التجمع بما يؤدى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فيعتبر عنها معنى المصطلح فى صيغة الفعل تنظيم.

والتنظيم هو توحيد الجهود وتجميعها فى محصلة واحدة ، وإنطلاقها نحو الهدف بتحديد المسؤوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام محددة وكذا تحديد العلاقات التنظيمية ، وجدير بالذكر أن التنظيم هو أحد عناصر العملية الإدارية الهامة وهو الإطار العام الذى تمارس من خلاله الإدارة كما أنه العمود الفقرى للعملية الإدارية فهو عنصر حتمى لأن يحدد الوظائف التنظيمية للمتويات من أعلاها حتى المستوى التنفيذى ويوضح العلاقات بين بين الإدارات والأقسام والتنظيم سابق العملية الإدارية رغم أنه أحد عناصرها لأنه يمكن تعيين مدير إلا بعد تصميم هيكل تنظيمى ، وفى هذه الحالة يسمى بالتنظيم الاستاتيكي ، بعد ذلك تطبيقه أو يدار أى يوظف ويسمى فى هذه الحالة بالتنظيم الديناميكي المتحرك .فالتنظيم ليس هدفاً فى حد

ذاتها وإنما الهدف منه توحيد الجهود ، وأن تعمل الجماعة كأنها فرد واحد وذلك عن طريق تحقيق جهد متعاون مع كل أفراد المنشأة الرياضية وعلى هذا يكون التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف . ( سعيد محمد المصري، 1999م ).

فمن الناحية التنظيمية قد نتمكن من إقامة بناء تنظيمي يبدو نموذجاً تتوفر فيه جميع خصائص وأسس التنظيم العملية والمنطقية . إلا أن إقامة هذا البناء ليس الضمان الحقيقي لنجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها ، إذ يبقى النجاح متوقفاً على كيفية إدارة العنصر البشرى والتأثير فى سلوك أفرادهم وتصرفاتهم داخل التنظيم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاية عالية . ( حسمت، 1995م ).

فإن طريق التنظيم يتم تحديد الأنشطة المطلوبة إنجازها لتحقيق أهداف محددة ، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة ، بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذى تتواءم قدراته ومهاراته وخبراته مع متطلبات هذا النشاط ، وتحديد مراكز المسئولين والسلطة ، أساليب الإشراف أو التنسيق بين الأنشطة المختلفة ، بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل التكاليف وفى أقصر زمن ، هناك العديد من التعريفات التى ذكرها علماء الإدارة نذكر منها مايلى :-

التنظيم هو عملية للتعاون بين بعض الأشخاص لتحقيق أهداف معينة عن طريق الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية المتاحة .

ويمكن تعريف التنظيم بأنه هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف ، وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها للأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال . (سمير عبد الحميد على، 1999م ).

كما يعرف التنظيم أيضاً بأنه " هو تجمع هيكلى من الأفراد يهدف إلى تحقيق هدف مشترك " كما يعنى أيضاً " تنسيق للعلاقات بين أجزاء تكما بعضها البعض .

وهناك تعريف آخر هو " تجمع للأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات العمل إلى مدير تخول له السلطة اللازمة لإتمام هذا العمل ،وبالتالى فالتنظيم يحتوى على تحديد علاقات السلطة والتنسيق بينها أفقياً وراسياً داخل الهيكل التنظيمى للمنشأة أو المؤسسة . (ضياء الدين فؤاد، 1996م) .

وباستعراض تلك التعريفات يتضح إتفاق آراء المختصين على أن التنظيم هو ذلك الإطار الذى يتم فيه تحديد الوظائف وتنفيذها بصورة منسقة من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها وتوفير البيئة والمناخ التعاونى لفريق العمل ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه الإطار التنظيمى للعمل فى المؤسسة والذى يتمثل فى تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميعها فى مجموعات وظيفية مستقلة يتوقف حجم المجموعة بتفاوت حجم المؤسسة والمشروع والأهداف .

#### ثانياً: مبادئ التنظيم :-

ناك بعض المبادئ التى يجب أن تراعى فى تنظيم أية مؤسسة من المؤسسات والتى إتفقت عليها معظم آراء علماء الإدارة الرياضية الإدارة العامة حتى يتحقق من خلالها أهداف التنظيم والإسهام فى نجاح العملية الإدارية . لمدارس الأنشطة الرياضية ببعض أندية محافظة الإسكندرية ، وتتحدد تلك المبادئ فى :-

- التدرج الإدارى

- وحدة القيادة

- توازن السلطة والمسئولية

- نطاق الإشراف

- التنسيق

- تحديد المسئوليات بوضوح

- الهيكل التنظيمي

وهذا يقتضى أن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما يحقق المسئولية الإدارية ويحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله .

**ثالثاً: توازن السلطة والمسئولية :-**

لكل فرد أو شخص أو وحدة إدارية مسئولية إنجاز العمل والواجبات التي تدخل في نطاق الإختصاصات ، وتلك الواجبات والاختصاصات هي التي تحدد نوع وحجم المسئولية ، والتي بدورها تحدد نوع وحجم السلطة التي تمنح للمسئول والوحدة المسئولة عن تنفيذ المهام الموكلة إليهم لإنجازها ، وذلك حتى يمكن إتخاذ القرارات المناسبة وإصدار الأوامر لتحقيق تلك الواجبات أو المهام .

والمسئولية هي " تعهد المرؤوس للرئيس بالقيام بواجب معين أو عمل محدد " . ( صفوان محمد توفيق، 1980م) .

هي أيضاً " التزام بأداء عمل ما وفقاً لقواعد معينة " بمقتضى هذا المبدأ يعتبر المرؤوس مسئولاً أمام رئيسة عن المهام التي توكل إليه ، وتكون المسئولية بقدر السلطة تماماً ويجب أن يظهر هذا في التنظيم بوضوح في شكل خطوط مستقيمة صريحة .

ولكى يستطيع الفرد إتمام الواجبات المسئول عنها ينبغي أنتكون باستطاعته إتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين ، أى تكون لديه السلطة الكافية .

والسلطة هي " الحق المخول لإتخاذ القرارات التي تحكم الآخرين " ، أو هي أيضاً " الحق في مطالبة الآخرين بالعمل .

ومن ثم . فالمسئولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز هذا العمل فلا مسئولية بدون سلطة ومن هنا فإن تفويض الإختصاص يجب أن يقترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فوض له والمدير المسئول عن برنامج معين يجب أن تكون لديه جميع السلطات الكافية لممارسة مهمته . وهو ما يسمى بتوازن السلطة والمسئولية . (خيرية ابراهيم ،السكرى محمد جابر، 2001م ) .

#### رابعاً :نطاق الإشراف :-

يوجد فى كل مركز إدارى عدد معين من الأفراد الذين يمكن للإدارى الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية ويختلف هذا العدد من حالة لإخرى وذلك طبقاً للظروف المحيطة .

وكان أول من اشار إلى ضرورة مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدداً هو الجنرال سير هاملتون وهو احد القادة فى الحرب العالمية الأولى - قائد القوات البيطانية فى موقعة جاليبولى فقد أشار إلى أن نطاق الإشراف يجب ألا يقل عن ( 3 ) اشخاص والا يزيد عن ( 6 ) أشخاص .

بالرغم من ذلك قام العديد من الباحثين بإجراء بعض الدراسات فى نطاق الإشراف من أجل تحديد نطاق الإشراف الأمثل .

حيث تعددت الآراء فمنهم من قال أن نطاق الإشراف الأمثل يتراوح ما بين ( 3 ) إلى ( 6 ) أشخاص و( 5 ) إلى ( 10 ) أشخاص و ( 8 ) إلى ( 10 ) أشخاص ، كما أن نطاق الإشراف الأمثل أو تحديد عدد الأشخاص المرؤوسين الذى يستطيع أن يشرف عليهم رئيس واحد ، هو النطاق الذى يتناسب مع :-

- نوع وطبيعة وحجم العمل .

- نوع وكم تدريب وحدات المرؤوسين .
- قدرة وخبرة المشرف ودرجته العلمية ونوع علاقته بالمرؤوسين .
- الوقت المحدد للإشراف .
- نوع المشكلات .
- نوع وفاعلية الإتصال .
- نوع الإدارة .
- رغبة الرئيس فى تفويض السلطة . (راوية حسن، 1999م).

#### خامساً: التنسيق :-

أن التنظيم يستهدف تنسيق الأفراد والجماعات التى تتألف منها الهيئة لتحقيق الغاية والأهداف المرجوة لذا ينظر إلى مبدأ التنسيق بأعتباره من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافى التنافس والتضارب والازدواج فى الأداء الذى يؤدي غالباً إلى فشل الهيئة الرياضية . والتنسيق هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة فى العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ويمكن أن يتحقق التنسيق عندما يسود الإنسجام والتنسيق بين الوحدات العاملة التابعة لهيئة من الهيئات أى أن التنسيق هو تنظيم الجهة بين مختلف الوحدات بالمؤسسة وإنشاء علاقات بين هذه الوحدات بالمؤسسة وإنشاء علاقات بين هذه الوحدات عن طريق الإتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقى لجهود الأفراد بصفة عامة .

ويفرق كل من اودنل كونتز بين التنسيق الجيد والتنسيق الممتاز بقولهما أن التنسيق الجيد هو الذى يزيل المواقف الحرجة ور ظهورها ، أما التنسيق الممتاز فهو الذى يتوقع حدوث مثل المواقف ويعمل على منع ظهورها .

والتنسيق كـمكون فرعى يرتبط بكافة المكونات الرئيسية الإدارية الأخرى وتظهر أهمية التنسيق بالنسبة للتخطيط فى ضرورة التنسيق بين الخطط والبرامج والمشروعات المختلفة ، كذلك يرتبط بالتنظيم من حيث أن التنظيم الملائم يسهل عملية التنسيق .

ويرتبط التنسيق أيضاً بالتوجيه والرقابة فالأوامر والتعليمات المعطاة وضوح والمنفذة برغبة تسهل عملية التنسيق وهناك أساليب مقيدة تحقق التنسيق الفعال بالمنظمة ومن ذلك :-

- إجتماعات المجالس

- الإجتماعات الدورية

- هيئة التنسيق المتخصصة

- لجان التنسيق .

**سادساً :تحديد المسئوليات بوضوح :-**

يعد تصميم الهيكل التنظيمى وتصويره والتوصيف الوظيفى للمناصب الإدارية والفنية وتحديد الإختصاصات يصبح لكل فرد أو شخص أو وحدة إدارية مسئولية إنجاز العمل والواجبات التى تتدخل فى نطاق الإختصاصات ، فتلك الواجبات والإختصاصات هى التى تحدد نوع وحجم المسئولية ، والتى بدورها تحدد نوع وحجم السلطة التى تمنح للمسئول أو للوحدة المسؤولة عن تنفيذ المهام الموكلة إليهم لإنجازها . ذلك حتى يمكن إتخاذ القرارات المناسبة وإصدار الأوامر لتحقيق تلك الواجبات أو المهام .

كما أن تحديد المسؤوليات بوضوح يعنى محاسبة الأفراد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً فى الهيئة وبصرف النظر عن رغباته الخاصة . وأنها مجموعة من الأنشطة والواجبات التى تلزم شاغل الوظيفة بأدائها ويتحمل تبعه ما يترتب على هذا الأداء من سلوك وظيفى وتصرفات وما يجب عليه أن يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف الوظيفة .

يتطلب تحديد المسؤوليات كتابة التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين :-

**الأول :** تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية .

**الثانى :** فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التى يجب أن تؤدى بها .

**سابعاً :الهيكل التنظيمى :-**

عند تحليلنا لمختلف التعاريف التى اهتمت بتحديد ماهية التنظيم نجد أن جميعها تشترك فى الإشارة إلى الهيكل الذى يربط بين العناصر المختلفة التى تساهم فى تحقيق هدف محددة .

فيقول البعض أن التنظيم ما هو إلا نظام هادف من العلاقات التنظيمية التى تحدد تعاون الأفراد وتبين المسؤوليات والسلطات التى تحكمهم وتتحكم فيهم ، كما تبين طرق الإتصال التى يستخدمونها لتبادل المعلومات و المعارف بين بعضهم البعض ، هادفين من كل ذلك إلى تحقيق إنجازات معينة ، كما يعرف التنظيم بأنه إطار للتفاعل ، وهيكل يستطيع به الأفراد العمل مع بعضهم البعض بغرض تحقيق هدف معين .

أن أساس الهيكل التنظيمى الرسمى هو هرم الوظائف ، حيث يتم جمع بعض الأنشطة فى وحدات ويتم تجميع الوحدات فى وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسؤولية والسلطة .

كما أن الهيكل التنظيمي يتمثل في الطريقة أو السلوك الذي يتم من خلال تقسيم العمل إلى مهام محددة وتحقيق التنسيق بين هذه المهام بما يحقق أهداف المنظمة . وينقسم تقسيم العمل إلى شقين

هما:- أ. التقسيم الرأسي وفيه يتم الإهتمام بتحديد السلطة اللازمة لإتخاذ القرار .

ب . التقسيم الأفقي وفيه يتم الإهتمام بجميع المهام الأساسية التي يجب أن تؤدي في وظائف أو أقسام . (سيد محمد الهوارى، 1970م) .

والهيكل التنظيمي إنما يحقق التزواج العملي بين كل من المهارات المتاحة والأهداف المطلوبة والأنشطة المستهدفة وبيئة المنظمة .

### مراحل تكوين الهيكل التنظيمي :-

#### 1. تصميم الهيكل التنظيمي

يعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة أول مرحلة من مراحل التنظيم ، إذ يقوم على أساس تحديد أهداف ووجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف ، وتقسيم هذه الأوجه من النشاط إلى مجموعات متناسقة ، وهذه الخطوات تتم دون أدنى إعتبار لأي أفراد معينين بالذات قد يشغلون المناصب الإدارية

#### 2. تصوير الهيكل التنظيمي

أي تصوير وتوضيح ورسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة وخرائط التنظيم قد تتخذ الشكل الهرمي والذي يبدأ من قمة الهرم بالرئيس ثم ينتدرج إلى الوظائف في المستويات الأدنى ، كما قد تتخذ الشكل الدائري والتي يطلق عليها الخرائط المستديرة ، وتصوير التدرج الوظيفي من الرئيس من الداخل إلى الخارج .

### 3. التوصيف الوظيفي للمناصب :

بعد تصميم وتصوير الهيكل التنظيمي تأتي مرحلة توضيح مسؤوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل بطريقة تفصيلية ، ولذا فإنه يجب عمل الوصف الوظيفي لكل منصب والذي يتضمن :-

- تحديد المسؤوليات المتصلة بكل منصب

- تحديد السلطات الممنوحة للمنصب

- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء

وبعدها تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصب وهو ما يعرف بالتوصيف الوظيفي والتي تحدد في :-

1. الصفات الشخصية

2. المؤهلات العلمية

3. الخبرة العلمية

4. الدورات التدريبية

3. الدليل التنظيمي :-

وهو يحتوي على أهم المعلومات التي أسفرت عنها عملية التنظيم في المراحل السابقة ، ويوفر بيانات ومعلومات مكملة لما أوردته الخريطة التنظيمية ، وهو يوضح :-

- الأهداف والسياسات للمشروع

- خطوط السلطة

- الوصف والتوصيف الكامل لكل وظيفة

- حجم القوة العاملة بكل تقسيم تنظيمي

- اساليب وإجراءات العمل فى مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع

واخيراً يجب تطبيق الهيكل التنظيمى والحصول على أكفاء النتائج منه ، ويجب أن يكون دائماً فى حركة مستمرة لمواجهة آثار المتغيرات المستقبلية .

#### 4. الرقابة :

ينظر إلى الرقابة كحجر الزاوية فى الإدارة ، وتعد وظيفة حيوية فى الدول الحديثة بالدرجة التى تضعها فى مصاف السلطات الهامة بالدولة فى بعض البلدان . فمثلاً فى جمهورية الصين الشعبية تعتبر الرقابة بحكم الدستور إحدى السلطات الخمس فى الدولة إلى جانب السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية ، والسلطة القضائية ، وسلطة الخدمة المدنية .

وفى مصر أيضاً أنشأ العديد من الأجهزة الرقابية الإدارية ذات السلطات الأقوى والتى تدعم من قبل القانون .

والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة تمارس فقط حينما تؤدى وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط ، التنظيم ، والتوجيه لأن لاشك فى أنه لا رقابة بدون خطة ، فالخطة معيار الفياس . وعن طريق الرقابة تكشف نواحي القصور فى الخطة وبناء على الرقابة يتم إعادة التخطيط وهذا إنعكاس للرقابة على التخطيط . وعن طريق الرقابة يظهر عيوب التنظيم الموضوع التعقيد فى إجراءات العمل واللوائح ، ويمكن إعادة التنظيم ، كما تظهر نواحي القصور فى التوجيهات الصادرة أو تعقيدها أو عدم وجود الإتصال المزدوج بين الإدارة والعاملين ، أو عدم الفهم

للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة وهنا يعاد النظر فى سياسة التوجيه ، ومنى ذلك إنعكاس وظيفة الرقابة فى جميع الوظائف الإدارية الأخرى وظهور التكامل بين جميع الوظائف الإدارية ويرى الباحث أن الرقابة بهذا المفهوم تلعب دوراً فى التغذية المرتدة لكافة العمليات الإدارية الأخرى مما يساعد على إعادة توظيفها فى الأتجاه الصحيح .

### تعريف الرقابة :-

الرقابة هى عملية التحقيق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة .

كما تعرف الرقابة بأنها عنصر حيوى من عناصر الإدارة تهدف إلى التحقق من أن العمل الواجب أداءه على وجه مرضى .

### متى تتم الرقابة :-

إن عملية الرقابة مستمرة فلا يجوز أن تجرى مرة أو مرتين فقط ثم تتوقف بل يجب أن يقوم بها المسئولين باستمرار طالما أنه هناك أعمال تؤدى ، لا تكون الرقابة دائماً بعد التنفيذ ، بل يفضل أن تتم أثناء التنفيذ كلما أمكن وذلك للتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب أن يتم ، لإمكان تصحيح أى إنحراف ، إذن فالرقابة لاتتم فى نهاية فترة زمنية معينة وإنما هى عملية مستمرة ملازمة للتخطيط والتنفيذ . (حمدى مصطفى المعاز ، 1985م).

ويقوم كل إدارى بعملية الرقابة فى حدود الخطط التى وضعها ، ومهمة عضو الرقابة اليوم لم تعد مجرد إكتشاف الأخطاء أو الإنحرافات التى وقعت وإنما البحث عن أسبابها وكيف يمكن تجنب وقوعها فى المستقبل ، وتوجيه القائمين على العمل إلى طرق أفضل لأداء الأعمال ، وفضلاً عن هذا أتجهت الرقابة إلى الدراسات الميدانية وإجراء البحوث العلمية بالإجهزة

الحكومية ، بقصد التوصل إلى أساليب المشكلات ونقط الضعف وأوجه الإنحراف المتصلة بنواحي التخطيط أو التنظيم وتبسيط الإجراءات ، والقيادة ، أو التدريب ، أو ما يتصل بالقوانين واللوائح المعمول بها ، أو ما إلى ذلك .

ويرى الباحث أن مهمة الرقابة الأولى حالياً أصبحت معالجة الأخطاء والقصور أولاً بأول وليس تصيد الأخطاء والتهديد بها .

### مراحل الرقابة :-

لكي يتم التأكد من أن ما تم من أعمال وإنجازات مطابق لما يلزم إتمامه ، يجب أن تتوفر مقاييس أو معايير لقياس ما تم ، وبقياس الأداء يتم معرفة الإنحرافات أو الإختلافات بين ما تم وبين ما اريد إتلمه تمهيداً لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها ولذا فمراحل الرقابة ثلاث :-

أولاً : تحديد المعليير أو المقاييس الرقابية .

ثانياً : قياس الأداء

ثالثاً : تصحيح الانحرافات

أولاً : تحديد المعايير الرقابية :-

هى مقاييس ومستويات لما ينبغى إنجازه من عمل ، أى الهدف التفصيلى الواجب تحقيقه أو كمية العمل المثلئ التى يجب أن ينجزها الفرد ، وهذه المعايير قد تكون مادية ، أو وحدات من الخدمات أو ساعات عمل ، أو وحدات نقود ... إلى غير ذلك مما يمكن قياسه مادياً ، وقد تكون هذه المعايير معنوية كحسن المعاملة أو زيادة الكفاية أو رفع الروح المعنوية أو كسب الرضا .

إذن فهي مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، فهي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شئ بشئ آخر .

### ثانياً : 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 الفعلى للأعمال لمعرفة ما أنجز منها ومقارنة ذلك بالمعيار الرقابى المقرر لمعرفة مقدار الانحراف عنه ، ويتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشرة أو التقارير .

ويتوقف سلامة تقويم الأداء على مقدار الدقة فى قياس الأعمال المنجزة وعلى توافر مقاييس دقيقة يحسب بها هذا العمل .

### ثالثاً : تصحيح الانحرافات :-

وفى هذه المرحلة يتخذ القرار المناسب لتلافى الأخطاء وإصلاح القصور فى ضوء البيانات التي تجمعت عما تم تنفيذه من خلال الملاحظة أو التقارير التي يجب أن تركز على إظهار الإختلافات بين ما تم أو يتم وبين المطلوب إتمامه ، ثم مقارنة ذلك بالهدف المرسوم أو المعيار المقرر .(بسطوس احمد، 1991م).

### مصادر الرقابة :

عادة ما تنقسم مصادر الرقابة إلى :

- الرقابة الداخلية

## - الرقابة الخارجية

### أولاً الرقابة الداخلية :-

ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كا وزارة أو مؤسسة أو مصلحة أو إدارة ، على أوجه النشاط الذى تؤديه ، وهذه الرقابة تمتد عادة إلى جميع العمليات التى تؤديها الوحدة ، كما تمتد خلال سنوات التنظيم المختلفة .

### ثانياً الرقابة الخارجية :-

فى الغالب يمارس هذا النوع من الرقابة بواسطة جهاز مركزى مستقل يقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة ، وعادة ما ينصرف هذا النوع من الرقابة إلى الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحى المالية ، أكثر مما يمتد إلى النواحى الفنية والتخصصية . (يحيى مصطفى إبراهيم، 1980م) .

واخيراً فإن الرقابة إذا أجريت بصورة مثلى فإنها لا تكشف فقط عن الثغرات والأخطاء وتوضيح السبيل إلى تصحيحها ، بل تكشف ايضاً عن نواحى القوة والتفوق ، وتمكن الإدارة من الوقوف على ميزات الأفراد ومحاسنهم ، وتجعل من الممكن مكافأة المجيدين وتقديرهم وهذا يحفزهم على إتقان عملهم ويرفع من روحهم المعنوية .

## الاتجاهات الحديثة فى الإدارة:

مقدمة : ( google-www.ibtesama.com ).

لقد ظهر مفهوم التمكين فى نهاية الثمانينات ، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً و رواجاً فى فترة الستينات و هذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة اياً كان نوعها ، كما ان التطورات و التحولات الحاصلة فى مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات اكدت على اهمية التمكين لما لها من دور فى تحسين العلاقة بين المديرين و العاملين ، حيث ان عذا العلاقة تشكل حجر الاساس لنجاح و تئني التطورات داخل المؤسسات .

### المصطلح و المفهوم :

#### \_اولاً التمكين :

. التمكين لغة : تعني التقوية او التعزيز ، و وردت كلمة مكن (مكنة ) بمعنى جعله قاراً على فعل شيء معين و يقال استمكن من الشيء صار اكثر قدرة عايه ، كما يقال متمكن من العلم او من مهارة معينة بمعنى متقفاً بالعلم او بالمهنة .

. التمكين اصطلاحاً : يرى ان اتمكين ( هو احد مخرجات المشاركة فى العمليات و القرارات و الاجراءات بين العاملين ، التي تعزز من دوافعهم الجوهرية نحو هذه النشاطات ، و يرى التمكين من ادراكهم لاهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى و تحد مع فامتلاك القدرة و المسؤولية فى بيئة اداء العمل ) .

و يعرف ( داف ) بانه منح العاملين الحرية و المعلومات لصنع القرارات و المشاركة فى اتخاذها و يوضح ( هليريغ ) مفهومه للتمكين بانه القدر على ان يكون الفرد فاعلان ، و ان يكون لديه الاستقلالية فى اداء العمل ، و الخبرة والقدرة فى التأثير على اداء العمل و تحقيق الاهداف .

( google-www.ibtesama.com ).

مما تقدم نرى ان التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و إعطائهم المزيد من الحرية في العمل و التصرف و الرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية و المناخ الملائم و تاهيلهم فنياً و سلوكياً و الثقة فيهم .

ولعل من اهم تعريفات التمكين و اوضحها هو ما جاء عند التمكي يتمثل في اطلاق حرية الموظف ، و هذه حالة ذهنية ، و سياق ادراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية و ضحاها . ان التمكين حالة ذهني دخلية تحتاج الى تبني و تمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي تتوافر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته ، و اختيار النتائج التي يريد الوصول إليها .

فإن التعريف على احد المفاهيم التنظيمية الحديثة و هو التمكين الاري و اثره في الرضا الوظيفي الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات ، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من الرضا الوظيفي لدى مديري الادارات الذين يمثلون قمة هرم الادارة للمؤسسة قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية الادراكية بشكل عام و مخرجاتها بشكل خاص ومن ثم فإننا نسعي لإستكشاف دور التمكين في النهوض بالأداء الوظيفي ، و تطوير الفكر القيادي لدى مديري الارات ، والذي من شأنه النهوض بالعملية في المؤسسات .

و نظراً للاهتمام بمفهوم تمكين العاملين الذي يشكل عنصراً و حاسماً في مؤسسات الدولة خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني و تبيق المفاهيم الحديثة .

بقي ان نشير في النهاية الى العبارة الشهيرة التي تتادى بها جميع المهتمين بهذا المفهوم الجديد و هي ( ان نزيد من التمكين يؤدي الى مزيد من النجاحات ، ولكن شروط لابد من توافرها ) ( google-www.ibtesama.com ).

**ثانيا : ركائز التمكين و مقوماته :**

لقد اصبح مفهوم التمكين واضحاً بعد عرضنا لتعريفه كمصطلح حديث ، بحيث يعني منح المرؤسين حق المشاركة في اتخاذ القرارات ، اي بعبارة اخرى غياب المركزية في اتخاذ القرار ،

ولكن تكريس المركزية في اي مؤسسة لاشك له انعكاسات سلبية تح من التطورات ، والاسواء منه هو منح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرارات والحرية في التصرف دون توفير متطلبات ذلك الحق و الحرية في التصرف ، و من هنا وجب توفير بعض المقاومات الاساسية للمنظمة قبل تمكين العاملين بها و نجلها بما يلي :

### **1- العلم والمعرفة و المهارات :**

فكلما زادت خبرة الفر و مهارته و مكتسباته المعرفية ، زادت قدرته على تادية مهام عمله بكفاءة و اقتدار واستقلالية اكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف و المشاركة ، وهنا تمكن تهمية التاهيل العلمي الكافي خصوصاً في المحالين و التربوي .

### **2- الاتصال و تدقيق المعلومات :**

فكلما زادت اللقاءات و الاجتماعات و الحوار بين ميري الاري والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة و المتجددة بشفافية و وضوح وصراحة زا الشعور بالتمكين و حريات التصرف و الشعور بالملكية و الاتماء و يتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من اجل تحسين الاداء ، دون مرافبة صارمة و دون حالة من عدم الثقة .

### **3- الثقة بين المديرين والعاملين :**

و تتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين و ان يكون المدير في صف العاملينفيما يحدث لهم من خير او شر و يشاكلهم همومهم و مشاكلهم ، وهذا الاهتمام و الصدق والصراحة يودي الى التمكين ، و يجعل المروسين يتصرفون و كأنهم اصحاب المنظمة او على الاقل كأنهم شركاء ، فيما وبالتالي بذل طاقة اكبر من اجل التغيير و التطوير نحو الافضل ، و كذلك يعطي الدافع لتطور الذات ، ومن خلال اكتساب العلم و المعرفة و استمرارية التعلم ، و لعل هذا الثقة من شأنها ان تُعلي روح الرضى الوظيفي للقيادات ة الناجم عن الثقة بهم و باهميتهم ، و هو شعور مؤهل لانتقال الى سائر العاملين في المؤسسات ، و بالتالي سيادة روح الفريق و ارتفاع درجة الةلاء التنظيمي و مستوى العلاقات الانسانية لى كافة افراد المؤسسة.

(<http://www.mnahal.net/ant/s1994>)

#### 4- الحوافز المادية و المعنوية :

على الرغم من ان التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين ، الا انه ليس بمنحة مجانية فكما ان فيه مشاركة في المنافع ، ففيه ايضاً مشاركة في المخاطرة ، ومحاسبة على النتائج و تحمل للمسئولية . ولذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية و هذا يؤدي الى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل افضل للمسؤولية و الكفاءة و الابداع و التفكير الخلاق .

إذاً : يجب و فير نظام عادل و مجزي للحوافز المادية و المعنوية، و ضمانات الامان الوظيفي و الترقيات على اساس المؤهلات و القدرات ، و المزايا الاخرى للقيادة تمكنها بدون حوافز ، من اهم مقومات التمكين بصفته مفهوما م مفاهيم الادارة الجديدة

#### ثالثاً : متطلبات التمكين :

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين في المجال ، يجب توافر مجموعة من المتطلبات الاساسية قبل واثناء و بعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي :

#### 1- صياغة و تطوير رؤية المؤسسة :

ان بناء الرؤية تمثل الخطوة الاولى نحو التمكين . فالرؤية تزيد ود الموظفين بالإحساس ما الذي ساقوم به لاحقاً ؟ و بالتالي تقودهم للإبداع ، و تسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة بانه صحيح

و يجب ان يتم رسال المؤسسة بالقيم الاساسية التي تؤمن بها المؤسسة . عن طريق إعطاء العاملين حيز و متسع للقيام بالعمل و اعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات . وقد تمثل هذه الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل من المؤسسات. فعلمية التمكين تعتمد و بشكل اساسي على تولية الادارات و الاهتمام و التفكير و العمل على ربط برنامج التمكين باهداف و قيم المؤسسة .

(<http://www.mnahal.net/ant/s1994>)

ان مدير المؤسسة هو الاكثر روية لما تحتاجه و تتطلبه العملية من تحديثات و افكار لان المشرف الميداني على سيرة هذه العملية ومن هنا تمكن امية تحقيق مبادا لامركزية التنظيمات العليا بالقضايا و المشكلات اليومية الشائكة ، كما يمكن ذلك من طرح فكر و رؤى جديد تطويرية للمؤسسة حيث يرغب المديرون الذين يتم تمكينهم بان يشعرو بانهم على معرفة برؤية و استراتيجية الادارة العليا .

## 2- النظام و فرق العمل :

لكي يشعر الافراد في الإدارة بانهم تم تمكينهم ، لابد ان يشعروا انهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعبر ان الوصول البشرية اهم مواردها . و الايمان باعضاء الفريق يتضمن الثقة و تنمية القدرة على تحمل المسؤولية ، بما تعنية من مهارة في صنع القرارات و اتخاذها و تقويمها و القدرة على الدفاع عنها عند اللزوم و بذلك يتحقق شعور الانتماء للمؤسسة من قبل افرادها و تنظيم فاعل في تعديل سلوك الافراد المنتمين إليها تحسين ادائهم باطراد.

## 3- النظام و التوجيه :

النظام و التوجيه من شأنه ان يحجم من سيادة العاطفة و المحسوبة و المجاملة فمدير المؤسسة و فق منحة الصلاحيات الجديدة ينبغي ان يكون بمواصفات عالية موثقة ، وخالية من اي تاير طائفي او قلبي او نحياز مناطقي ، ايضاً يجب ان يكون بقدرات عالية و جراءة و حكمة تؤهله لان يدير القرارات دون مجاملة و لامحسوبة ، دون قلق من افساد الجو العام ، و هنا تبرز قيمة النظام و التوجيه كعنصر هام من افساد الجو العام ، من عناصر التمكين

## 4- الدعم و الثقة و الشعور بالأمان :

في سبيل ان يشعر المديرون بان النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكن ، يحتاج بان يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم ، و زملائهم في العمل ، و المشرفين فجهود الموظفين لاخذ المبادرة و المخاطرة يجب ان تعزز و تدعم بدلاً من معاقبتها .

يجب ان يتوافر الإعتقاد لى المديرين ان برنامج التمكين الذي تتبعها المؤسسة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم و التطوير لدى العاملين فالواجب إشاعة ثقافة الثقة على مستوى المؤسسة و المستويات ال اعلى من خلال التدريب ، ليثق المدير بقدراته و صحة قراراته ، ويثق في نفس الوقت بقرات العاملين .ففي مقابلة تحمل المسؤولية و احتمال المخاطرة يبدو متعزراً لي القيادة تمكنها بدون حوافز مجزية و درجة عالي من الامان الوظيفي .

## 5- القيادة :

يتضح ان فكرة التمكين تتطلب تغير الانماط القيادية التقليدية ، التي تركز على السلطة و التوجيهات الى نمط قيادي يؤمن بالمشارك و التشاور ، وهذا بدوره يتطلب تغيير جزري في ادوار العمل ، و من تم العلاقة بين المدير و المرؤسين .

بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم و التوجيه الى الثقة والتفويض ، اما بالنسبة لدور العاملين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات و القواعد الى المشاركة في اتخاذ القرارات و هنا يبرز دور القيادة التحويلية . حيث يتمكن العاملين احد سماتها الجوهرية ، وتعرف على انه عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين ، الى النهوض بكل منهما الاخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية و الأخلاق ، ولعل الواجب هنا تعديل الهياكل التنظيمية للوزارات و المؤسسات من الهياكل الراسية الى الهياكل الافقية قدر الامكان .

(<http://www.mnahal.net/ant/s1994>)

## رابعاً : اساليب التمكين :

هنالك عدة طرق اقترحها دافيس لتمكين الموظفين ، و هي :

### 1- التمكين من خلال المسؤوليات :

على شرط ان يكون المسؤوليات المنوطة بالموظف و واضحة و محددة ، و هنا لا يعني ان يتجمد القرار عند المسؤولية المنوطة بمدير المؤسسة ، بل يجب ان يشعر ان اي عمل من

شأنه خدمة عمله هو مسؤوليته . فيسعى التمكين الى غرس لدى المدير ان مسؤولياته تكمن في سيرة العملية كلها ، وليس فقط تجرد مسؤوليات الإدارة عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين و الانظمة . سير العملية الإدارة كلها ، وليس فقط تتجسد مسؤولياته عند قائمة المهام المحددة وفق القوانين و الانظمة .

## 2- التمكين من خلال الصلاحيات :

يبيد الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة من صلاحياته التي تحددها انظمة المؤسسة

## 3- التمكين من خلال المعايير و الأداء المثالي :

على الإدارة و ضع معايير لتحفيز الموظف و تمكينهم للوصول لاقصى إمكانياتهم له . ولعلّ المسابقات التي تعني بالموظف المثالي ، و العامل المثالي ، والمدير المثالي تصب كلها في هذا المجال ، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة ، و الحيادية في اختيار المثالي من جهة اخرى ، حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وباداء مثالي .

## 4- التمكين من خلال التدريب و التطوير :

التدريب هو من اهم العناصر التي تطور العامل ، و تجعل لديه خبرة اعلى في الاعمال الموكلة له . ولعل هنا تكمن الإشارة الى امر في غاية الاهمية يجب الانتباه اليه و مراعاته ، الا و هو ضرورة التدريب على المنتسب الجديد في العملية التربوية ، فبينما يتركز التدريب على التنسيب الجديد في الحقل التعليمي او التربوي ، يبقى المنتسب القيم خارج هذا النظرية ، وهذا من شأنه ان يؤدي بنتائج غير اجابية ، فالتدريب عامل مهم من عوامل تمكين مدير المؤسسة ولا بد ان يتزامن التدريب مع متطلبات العصر .

## 5- التمكين من خلال المعرفة و المعلومات :

على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و بدون ذلك سيكون الموظفين قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام و المسؤوليات المطلوبة منهم .

## 6- التمكين من خلال التقير و الاهتمام :

ان يقدر المدير الموظفين ، وذلك له اثر كبير على ذات الموظفين و انجازه و توجيهات نحو العمل و التمكين . المدير يمكن من خلال تكريم ادارة المؤسسة له و شكره على ما يقدم في مجال عمله ، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار .

## 7- التمكين من خلال الثقة :

إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعية نحو تبريد الخطوات التي تقوم بها وبالتالي يوفر الوقت و التفكير في العمل . و الثقة شعور متبادل بين القائد و المروسين ، و ثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه ، وهي احدى اهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة . فالثقة يجب ان تكتسب و لهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها ، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين ، وان تكون الى صفهم في ما يحدث لهم من خير او شر و تشاركهم همومهم و مشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك التي قد تبني كالبناء .

## خامساً : مزايا تطبيق التمكين :

ان لتطبيق التمكين لمديري المؤسسات مزايا عديدة ، و منها اطلاق قدرات المديرين العاملين الإبداعية و الخلافة بضمان و صول مقترحاتهم و افكارهم الى متخذي القرار، و عدم وضع هذا الافكار في الطريق الطويل للمستويات الهرمية الكبيرة في الارتفاع ، و المعوقة للإبداع و الابتكار . و منها توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء الوظيفي . و شعور مديري المؤسسات بالقبلة الايجابية بذواتهم و باهميتهم واهمية الادوار المنوطة بهم . ومن ذلك ايضاً تحقيق الرضا الوظيفي للقيادات الناجم عن الثقة بهم و باهميتهم ، وهو شعور مؤهل للإنتقال الى سائر العاملين في المؤسسات ايضاً و بالتالي سيادة روح الفريق و ارتفاع درجة الولاء التنظيمي ، وفي الحقل يبدو تمكين مديري المؤسسات بواسطة الصلاحيات الممنوحة لهم ، التي يفترض ان تتجدد و تتزايد باطراد ، محققاً للعيد من المزايا .

(<http://www.mnahal.net/ant/s1994>)

## سادساً: مزايا التمكين :

إن التمكين مطلب هام و ضروري في وقتنا الحاضر . وهو من ادوات الجودة الشاملة و من الاساليب الحديثة المتقدمة ، ويعتمد على اختيار السليم و التدريب و التطور و الشراكة و تفويض الصلاحيات ، لكن البناء التنظيمي الهرمي الذي ما زال ساند في معظم الدوائر و المؤسسات التعليمية ، والمركزية الشديدة في السلطة و اتخاذ القرارات و غيرها تؤدي الى انزلاق التمكين في امر عكس ما هو متوقع له .

ان منح الصلاحيات المختلفة و المتزايدة لمديري المؤسسات مظهر بارز من مظاهر تمكين القيادات ، و تكمن مزالق التمكين في العديد من الحالات التي تستوفى فيها الصلاحيات الممنوحة لمديري المؤسسات عدداً من الشروط و الضمانات التي من ضمنها :

1- بناء الصلاحيات الممنوحة لمديري المؤسسات على اسس من الاتجاهات و الآراء القائمة على التقديرات الشخصية ، وليس على معطيات الفكر و نتائج البحوث و المسوحات الميدانية المقننة و المنهجة علمياً .

2- صياغة الصلاحيات بشكل يغرق في التفضيلات لا يترك للمؤسسة قدراً من حق تفسير هذه الصلاحيات و ملاءمتها لهذه المؤسسة او تلك وفق عدداً لا نهائياً من التغيرات و الفروقات بين المؤسسات ، مما يعيدنا الى حالة عدم التمكين .

3- صياغة الصلاحيات على النحو الذي يخلو من الإشارة التي تحمّل المسؤوليات ، فمن المتحمل ان يستند القرار على الصلاحيات بشكل غير مبرر منطقياً او قانونياً ، وقد لا يستند القرارات الإدارية الى نظرية او حقيقة علمية معروفة .

4- تركيز الصلاحيات في مدير المؤسسة فقط ، وعدم جعلها موزعة بين صلاحيات خاصة بمدير المؤسسة و صلاحيات تخول للمجالس و اللجان المختلفة ، مما قد يؤدي الى تفشي القيادة الدكتاتورية و الإنفراد بالقرار ، و ما يتبعها من حالات التظلم و الإحباط لدى معظم افراد النظيم المؤسسي .

5- عدم اشتراط ممارسة الصلاحية في جو من الشفافية و اطلاع المعينين بالقرارات بالحيثيات و الاسباب التي احاطت به و ادت الى اتخاذه ، مما يعوق الروح المعنوية و يشيع جو عدم الثقة و يثير الشكوك .

6- عدم احتواء لائحة الصلاحيات على ما يشعر القيادات بقابليتها للمساءلة من قبل القيادات الأعلى و من قبل المجتمع المعني .

7- صياغة الصلاحيات على هيئة تعليمات جافة ، تخلو من عبارات تؤكد قيم المؤسسة كالإخلاص و التفاني في خدمة الاخرين و حب الخير لهم يتبين مما تقدم معنا هنا ان للتمكن قيمة كبرى في نظريات التربية ، وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضى الوظيفي ، بمعنى انه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري يزداد الشعور بالرضاء الوظيفي لدى العاملين ، و تؤكد هذا النتيجة اهمية التمكين يزداد الشعور بالرضاء الوظيفي لدى العاملين ، و تؤكد هذه النتيجة اهمية التمكين الإداري ودوره في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى مديري المؤسسات ، اذا إنه بممارسة من خلال المشاركة في صنع القرارات بدلاً من المسؤولية الفردية في صناعة ، من شأنه ان يسهم في زيادة الرضا الوظيفي .

(<http://www.mnahal.net/ant/s1994>)

ان و جود المؤسسة بكونها مؤسسة مستقلة تدير شؤونها بنفسها عمل تقيمي يفسح للكثير من الإنجازات ان تظهر هذا الإنجازات مرتبطة بتحمل المسؤولية كل في مجال عمله ، وهنا يمكن دور التمكين للنهوض بهذه المؤسسة الإدارية . طبعاً التمكين الفعال الذي يستوفى المقومات و المزايا التي تحدثنا عنها في ثنايا البحث .

ويبقى التمكين مجالاً و نظرياً تربوية ناضجة قابلة للتحقيق و من شأنها ان تغير من اسلوب الاشراف تغيراً ايجابياً ، ويتوقف كل ذلك على الممارسة الجادة و الفعالة و يجب ان تكون متكاملة الجوانب .

## الإتجاهات الإدارية الحديثة في المجال الرياضي:

تنظيم المعسكرات الداخلية و الخارجية و التي تشمل حسن إختيار المدربين ( محلي - أجنبي ) و إستمرارهم و إستضافة البطولات الإقليمية او الدولية و مكافحة المنشطات و الربط المادى بالانجاز و البطولة و الطرح الهادف للإرتقاء بالرياضة " كرة القدم السودانية " من مشروعات بناء اللاعبين و تطوير للقادة الرياضيين و إستخدام التكنولوجيا المساعدة في تدريب و تطوير البنية الاساسية للرياضة و اللعب الرياضي و نظم المعلومات الرياضية و قواعد البيانات و تطوير المعدات الرياضية او صنعها محلياً عبر اللجان الفنية بالتعاون مع الوزارات المعنية و الجدول التالي يوضح المحاور التي تقع على عاتقها الانجاز في مجال الرياضي عموماً و في كرة القدم على وجه الخصوص و على محاور اساسية يحكم فيها التحدي الذي يواجهه الإداري في أندية الدوري السوداني الممتاز . ( google-www.ibtesama.com ).

جدول رقم ( 2 ) محاور التعليق الستة

العناصر		
المساواة	المواهب الذاتية للاعبين	استراتيجيات اللعب ( الطريقة - الخطة - الأسلوب )
يساؤون بين جميع اللاعبين في الحقوق و الواجبات يهتمون بمشاكل اللاعبين الشخصية و العامة على قدم المساواة	يشجعون المواهب بتأييد اشترآكهم في المباريات يهتمون بالمواهب و يعملون على صقلها و زيادة أعدادها	يهيئون اللاعبين نفسياً من اجل استلهم طرق و خطط اللعب يتعاقدون مع طاقم تدريب جيد لاختيار الطرق و الخطط الأنسب يساعدون جهاز التدريب في احكام الرقابة على اللاعبين حتى يكونوا أهلاً لتطبيق استراتيجيات اللعب بكفاءة
يساؤون بين كفاءة اللاعبين في تكافؤ الفرص بالاعتماد على مواهب اللاعبين و	يوظفون استراتيجيات اللعب على مواهب اللاعبين و ليس العكس	يصممون استراتيجية اللعب المدربون

<p>القدرات الذاتية و ليس على العلاقات الشخصية</p>			
<p>يشجع جميع اللاعبين دون إستثناء</p>	<p>يطالب بإشراك المواهب و يدافع عنهم و يحميهم من قرارات الإدارة او المدرب التعفية</p>	<p>يؤثر في تصميم المدرب الاستراتيجيات اللعب و تنفيذ اللاعبين لها عبر الانتقادات التي يوجهها لكليهما او عبر التأييد الذي يقدمه لكليهما</p>	<p>الجمهور</p>
<p>يعطي الفرص المتساوية في اللعب على ملعب الفريق و ملعب الفريق المناسب على حد سواء حق اللعب في ارض محايدة</p>	<p>مواهب اللاعبين تبرع أكثر من الملاعب المزروعة و المنشآت الزاخرة</p>	<p>تساعد إمكانيات الملعب الفنية من أرض و تخطيط على تنفيذ وتطبيق استراتيجيات اللعب يساعد الجو العام للملعب من حيث التصميم العام فالملعب الكبير يؤثر في أداة اللاعبين بشكل يختلف عن الملعب الصغير</p>	<p>الملعب</p>

يزرع الجزاءات على اللاعبين في الملعب دون مراعاة اللاعب الكبير على حساب اللاعب الصغير	يسهم التحكيم في تبسيط المواهب او تقدمها	يساعد على نجاح تنفيذ استراتيجية اللعب او العكس	التحكيم
يقيمون و يحللون اللاعبين دون تحامل او تواطؤ	يطالبون بتواجد اللاعب الكفاء و استبعاد غير الكفاء	يساهمون بخبراتهم الفنية في تثبيت او تغير استراتيجيات اللعب	الإعلاميون

### الرياضة التنافسية :

الرياضة هي مجموعة من الاعمال التي يقوم بها الإنسان بصورة فردية او جماعية لغرض تنمية الجسم و تدريبه و إشغال الوقت و تهذيب السلوك . و يرجع الاصل اللغوي لكلمة رياضة في اللغة الاتينية الى انها اختصاراً للإسم و تعني التهربك من مكان الى اخر و تعني ايضاً اللهو و التسلية ، و ذكر عالم من علماء الاجتماع الرياضي لوشن ، وساج في تعريفهما ان الرياضة التنافسية هي نشاط مفعم باللعب التنافسي ، ذو مردود داخلي ، خارجي ، يتضمن افراداً او فرقاً تشترك في مسابقة ، حيث تنقرر النتائج على ضوء التفوق في المهارة البدنية و الخطط .

و يحدد شميتر اهم خصائص الرياضة المعاصرة في :

- المبالغة في اهمية النصر .
- تبرير فنيات الأداء و التي ترتقى بالحس و صولاً لقمة الكفاءة .
- حضور مؤثر للمشاهدين و المشجعين .

و ترى فليشن ان جوهره يتمثل في المسابقة و الأداء الفائق ، فالرياضة منافسة و الإنسان يكافح و ينافس في مواجهة قوى مناوءة ، قد تكون إنسان او حيوان او الجهود ، و المهارات و الأداء المتفوق و الأمتياز عوامل تعبر عن المسابقة و تحدها . فضلاً عن المواهب و الملكات و القدرات الأخرى للإنسان و التي من شأنها الإسهام في هذا التفوق .

### مسيرة الرياضة التنافسية في السودان :

بدأت الرياضة مع بداية الإنسان السوداني الاول في العصر الحجري ، واستمرت في عصور و حضارات ما قبل الميلاد لإتصاله بالحضارة الفرعونية ، والحضارات و الممالك الإسلامية حتى (1898م) ، نفيماً لما تردد بأن الرياضي في السودان عرفت بعد دخول الإنجليزي المصري (1902م) ، و تكون اول اتحاد رياضي في السودان عام 1919م ، و توالى تكون الإتحادات و في يناير 1956م تم تكوين اول فريق قومي و من ثم تواصل تكوين الإتحادات الرياضية ، تولى ادارة هذه الإتحادات شخصيات بارزة حققت العديد من الانجازات الرياضية . و برز السودان بعد الاستقلال كمؤسس للإتحادات الرياضية الإفريقية و العربية .

انشأت اول وزارة في السودان 1970م في عهد ثورة مايو التي ابدت إهتماماً ملحوظة برعاية الشباب و إنشاء العديد من التنظيمات الشبابية و مراكز ودورات الشباب وبعض البنايات الرياضية و اهتمت بتدريب الكوادر القيمة و الادارية داخل وخارج السودان . ومنذ ذلك الوقت ظلت الوزارة تمضي مسيرتها يبين ضمها الى وزارات مختلفة . او انشاء مجلس اعلى للشباب و الرياضة .

### الإدارة العامة للرياضة :

و هي الإدارة المختصة بالإرتفاع بكافة مقومات النشاط الرياضي و تنظيم دور الرياضة لكافة المراحل إستناداً على السياسات الكلية للدولة ، ووضع الخطط الكفيلة لتحقيق اهدافها العليا المتمثلة في تطوير ورعاية الحركة الرياضية في كافة مناشطها . و استخدام الرياضة كوسيلة

لتنشئة المواطن الصالح القوي جسدياً و اخلاقياً ، وتحقيق إلزامية الرياضة في المناهج التربوية.  
( ناجى اسماعيل حامد، 1996م )

## 1- المهام و الإختصاصات :

- وضع الخطط و البرامج و متابعة تنفيذها
- وضع الميزانيات المركزية الخاصة بالسياسة والتنسيق مع جهات التمويل
- نشر الوعي الرياضي بكافة الوسائل .
- الاحصاء الرياضي و جمع المعلومات للإستفادة منها في التخطيط العلمي .
- متابعة تسديد اشتراكات و التزامات الهيئات الرياضية لدى النظيرة عربياً و افريقياً ودولياً .
- تسيير القوافل الرياضية للولايات في مجالات التدريب و التحكم و التنظيم و الإدارة و العروض الرياضية و الإستفادة من برامجها و مناشطها في تعزيز ثقافة السلام خاصة في الولايات التي تآثرت بالحرب .
- الإهتمام بالطب الرياضي و العلاج الطبيعي و الصحة النفسية للرياضيين .
- الإهتمام برياضة الفئات الخاصة و الرياضة النسوية .
- نشر ثقافة الرياضة للجميع و الإهتمام بممارستها كجزء اساسي من صحة الإنسان .
- تشجيع المستثمرين و فتح قنوات للتسويق الرياضي .
- الإهتمام بالتدريب و التأهيل و رعاية قطاعات الشباب و الناشئين .
- الإهتمام بالمنشآت الرياضية من حيث البرامج و المعسكرات و المنافسات و تقييم مستوياتها .

## 2- الإدارات الفرعية :

- إدارة المنشآت و المجمعات القومية .

- إدارة المناشط الرياضية .
- إدارة المشروعات و المهرجانات .
- إدارة وسائل تطوير الإدارة
- إدارة رياضة المرأة .
- إدارة الناشئين و البراعم .

### اللجنة الأولمبية السودانية و الإتحادات الرياضية :

تأسست اللجنة الأولمبية السودانية في 2 يوليو عام 1956م و نال السودان عضوية اللجنة الأولمبية الدولية في عام 1959م . وكانت اول مشاركة للسودان في الألعاب الأولمبية في عام 1960م بدورها روما ومن الأنشطة التي شارك بها السودان في الدورات الأولمبية ، العاب القوى - السباحة - الملاكمة - الرماية - رفع الاثقال - كرة القدم -الجودو- و جملة المشاركة بلغت 69 مشاركة اولمبية .

### الإتحادات الرياضية الأولمبية :

- كرة القدم - ألعاب القوى - كرة الطائرة - التنس - كرة السلة - كرة اليد - كرة الطاولة - الملاكمة - رفع الاثقال - السباحة - التايكوندو - الرماية - الجودو - الجمباز - الفروسية - بناء الاجسام - الدراجات - الهوكي - التجديف - الريشة - الطائرة- الزوارق الشراعية - الإنزلاق المائي - القوس والسهم - الكونغ فو - كرة السرعة و الكاراتيه .

### الإتحادات الرياضية غير الأولمبية :

الشطرنج - السيارات - الدراجات النارية - الكيك بوكسينغ - البولو - الإسكواش - الهجن - الشنج ماسو - المصارعة - التايكونجستون - المراتية التقليدية .

## الإتحادات النوعية :

- اتحاد المعاقين
- الجامعات والمعاهد العليا.
- الرياضة بمواقع العمل ز
- الإتحاد الرياضي النسوي .
- إتحاد الناشئين.
- الرياضة للجميع .
- الإتحاد الرياضي العسكري .
- إتحاد الشرطة الرياضي
- الإتحاد الرياضي المدرسي .

تمثل هذا الاتحادات الرياضة التنافسية في السودان و مع كثرتها لاتجد لغلبيتها نشاطاً فعلياً على مستوى الممارسة او التنافس باستثناء بعض الإتحاد السواني للالعاب القوى و الإتحاد السوداني لكرة القدم و الإتحاد السواني لكرة الطائرة و غيره من الإتحادات حيث الإنتشار الواسع على مستوى الدولة و تنظيم أنشطة تنافسية راتبة و منتظمة إن الرياضة بمجالاتها الثلاثة الرياضة المدرسية و الرياضة للجميع و الرياضة التنافسية من المفترض ان يكون لها إستراتيجية موحدة بالدولة تسمى ( إستراتيجية الرياضة في جمهورية السودان ) تتناسق و تتكامل في خططها و برامجها بحيث تحقق طموحات و رغبات المجتمع و تعكس مدى تقدم و تطور المجتمع من خلال الرياضة على كل الصعد داخلية و خارجية .

( google-www.ibtesama.com ) .

## الدوري السوداني الممتاز لكرة القدم بالسودان

### 1- نشأة و تطور كرة القدم في العالم : ( google-www.ibtesama.com ).

تعتبر كرة القدم من اكثر الألعاب الرياضية انتشاراً و شعبية في العالم من حيث عدد اللاعبين و المشاهدين و هي لعبة تتميز بسهولة المهارات النظرية و التي تبدو سهلة عند الشرح و لكن يصعب تنفيذها اثناء اللعب وهي من الالعاب القديمة و اصبح الاهتمام بها و متابعتها يغلب على ما عداها من امور الحياة في كثير من الاحيان .

منذ الألف السنين و الناس في جميع انحاء العالم يلعبون نوعاً او اخر من انواع كرة القدم و نعد ان الغمض يكتنف تاريخ نشأة هذا اللعبة ، إلا ان إمبراطوراً اسطورياً من اباطرة الصين يعتبر اباً لكرة القدم ، ففي الصين اسر على اقدم الشواهد و الادلة التي اثبتت و جود هذا اللعبة التي كانت تستخدم ضمن التدريبات العسكرية في القرنين الثالث و الرابع قبل الميلاد ، وكذلك كانت كرة القدم لعبة محبوبة لدى الجميع و شائعة في بلاد الاغريق و الرومان و قد اطلق اسم ( اللعبة الجميلة ) ، اما الاسلوب الراقي الذي اعتمد في الثقة اليابانية و كان النشاط اثبت من المشاركين الذين يقومون بمحاولة الاحتفاظ بالكرة بعيداً عن الارض الى اطول فترة ممكنة فقط باستخدام اقدامها ، كما انتشرت كرة القدم في الحضارات المختلفة و كل منها بروح منفردة الخصائص و يفترض انها الترقية

في ايطاليا ابن عصر النهضة عرفت باسم كاليستور و ربما تكون عرفت طريقها الاساسي لها ، و ذلك المبدأ الذي يتضمن او يتمثل في شكل فريقين ، كما اختلفت قواعد اللعبة كثيراً باختلاف الازمنة والعصور ، وكان الكرة التي يلعب بها الفريقان مصنوعة باحكام و تنفخ بالهواء ، وان و ثائق العصور الوسطى التي بايدينا نصف لعبة لا تشبه كرة القدم كما تعرفها اليوم إلا شبيهاً قليلاً فلربما بلغت المسافة بين المرميين ثلاثة او اربعة اميال و كان اللاعبون لا يركلون

الكرة باقدامهم فحسب بل تسمح لهم بحملها و الجري بها و قذفها و ضربها بارجلهم و ايديهم ( كرة الغوغاء ) وكذلك كانت الفرق تتالف من خمسمائة لاعب او اكثر ، اما عن المباراة ذاتها فقد كانت تدوم ساعات متعددة و كان لاعبو الفريق ياتون من القرى و النجوع المختلفة، ويبدو ان ممارسة كرة القدم كانت جانباً من جوانب الاحتفالات بعيد الفصح عند النصاري و هنالك و ثائق تصف كيف ان كرة القدم كانت تمارس في جميع انحاء انجلترا يوم الثلاثاء(ثلاثاء المرافع ) و هو الذي يسبق الصيا عند النصارى لقد دارت في انجلترا عدة مناقشات تاريخية بينهم علماء و مورخين كان الغرض منها ايجاد صورة واضحة عن كرة القدم و تاريخها قدمت عدة اوراق و مخطوطات تاريخية و كان هنالك جدلاً كثيراً يدور حولها دولة تسعي لا ان تكون هي صاحبة هذا الشرف .

و تقول بعض المصادر بدا لعبها في الصين عام (2500ق.م) بطريقة بدائية و كانت تسمى (تسو - تشو) الاولى بمعنى ركل و الثانية بمعنى الكرة .

و يقول بعض الفلاسفة والمؤرخين انها كانت في الصين كاسلوب تدريب عسكري من حيث الهجوم و الدفاع ، ويقول المؤرخ البيزنطي (هيرووة ) الذي زار مصر عام ( 460ق.م ) انه وجد مصريين يلعبون الكرة بكرة مصنوعة من جلد الماعز و القش يركلونها بالقدم حتى اذا دفعها فريق الى خط بعرض الملعب احتسبت هدفاً .

و قد زكر المورخون ان كرة القدم كانت باليابان و كانت تسمى باسم ( كيماوي) وقد عرفت منذ اربعة عشر قرناً مضت وكانت تلعب في ملعب مساحته (140متر) مسطحاً و هنالك في ايطاليا كرة القدم قيمة تعرف باسم (كاليشو) كانت تلعب في مدينة فلورنسا مرتين في السنة بمناسبة عيد سان جون ، ولكن التاريخ البعيد يؤيد بان اليونانيين هم الذين لهم حق الافتخار بانتساب كرة القدم لهم فقد عرفت بلادهم كرة القدم و كانت تلعب باسم ( سيكروس) و يقول

الفيلسوف المصري ( يوليوس ) في القرن الثاني أن كرة القدم انتقلت من اليونان إلى بلادهم الرومان و تسمى (هاريتسوم -) وصورها في كتابته مما يقرب من صورتها الحالية و أن المستعمرين جاءوا بها إلى الجزر البريطانية حيث احتلوها ، ولكن المؤرخين البريطانيون تصدوا لهذه الآراء و المناقشات و أدعوا من أفكارهم و حدهم و لهم الفضل في ظهور و اكتشاف اللعبة ( 1050م - 1075م ) و كانوا يكتبون ( فوتبال ) و قد ثبت في كل المراجع ان الانجليز تولوها بالتشريع والتهديب و التقنين اما في اسكتلندا و انجلترا فتقام المنافسات في كرة القدم بين كل القرى الموجودة و المدن الصغيرة فتلعب الكرة في الشوارع والحواري .

و استمر حظر كرة القدم باوربا الى أوائل القرن الخامس عشر و لكنه كان قليل الجدوى في انجلترا حيث كانت تمارس اللعبة في المنافسات حيث كانت هنالك يوماً تقليدياً عرف بيوم الاعتراف تجرى فيه مناسبة بين فريقي انجلترا و اسكتلندا بمدينة شيبستر و الاحتفال بهذا اليوم ابتهاجاً بذكرى طرد الغزاة الرومان من انجلترا عام 217م كما ان هنالك منافسة اخرى تجري سنوياً بمناسبة طرد غزاة الفايكنج الدنماركيين من كنجستون في القرن الثامن الميلادي .

و نتيجة لضخامة عدد اللاعبين الذين يمارسون هذا الرياضة و طابعها العنف و اتساع الملعب راتب مجموعة من الشباب الانجليزي والذين ينتمون الى اسر و عائلات عريقة و الذين يتلقون تعليمهم في مدارس خاصة يضعوا قوانين خاصة تحكم مسار اللعبة للتخفيف من العنف الزائد وكان لكل مدرسة قوانينها الخاصة بها و من اشهر تلك المدارس الخاصة و نشستر و كارتر هاوس و ايتون .

و نتيجة لإختلاف القوانين كانت المنافسة تجري بين داخلية المدرسة الواحدة حتى اثبتت جامعة كامبورج في عام 1843م فكرة توحيد قوانين اللعبة بين المدارس المختلفة و في عام 1846م نجحت الفكرة عندما انشأ دكتور توماس ارنولد في الرجبي مجموعة من اللوائح و القوانين

الخاصة بكرة القدم ، وفي اكتوبر 1863م عقدت اندية لندن الأحد عشر و مدارسها اجتماعا اسفر عن طباعة القانون الموحد و تاسيس اتحاد كرة القدم و في عام 1871م بلغ عدد الاندية المنضوية للإتحاد خمسة عشر نادياً و قد شجع على إقامة منافسة سنوية ، و ما عرف بكاس الاتحاد بين الاعضاء المسجلين ، وفي عام 1877م ارتفع عدد الاندية الى ثلاثة و اربعون نادياً مما زاد من شدة المنافسة .

## 2- كرة القدم الحديثة :

ان كرة القدم هي الرياضة الوحيدة التي تملك جاذبية عامرة تتفوق بها ربما على حدود القومية والثقافية و ايضاً حدود النوع و الطريقة الاقتصادية و الاجتماعية ، و تظل جاذبية كرة القدم اليوم تنمو مع تزايد في الجماهير المحبة عبر كل دول العالم الصناعية و النامية على حد سواء كرة القدم رياضة عالمية ، و تشير التقديرات الي و جود 240 مليون لاعب مسجل على مستوى العالم و يبلغ عدد المشجعين الملايين و الاتحاد الدولي (الفيفا ) هو التنظيم المسئول عن كرة القدم على مستوى العالم .

## الفيفا :

تاسيس الاتحاد الدولي لكرة القدم الفيفا في مقر الاتحاد الفرنسي للألعاب الرياضية في باريس في 1904/5/2م

و في قانون تاسيس الفيفا ممثلو الاتحادات :

- بلجيكا : لويس مهو لبناس و ماكس كين .

- فرنسا : روبرت غرين و اندريا اسير .

- الدنمارك : لودفيغ سيلو

- اسبانيا : اندريا اسير

- السويد : لودفيغ سيلو

- سويسرا : فكتوريا اي شنايدر

اول مباراة دولية كانت بين فرنسا و بلجيكا في مايو 1904م

اول رئيس للفيفا هو الصحفي روبرت غرين ( 1904 - 1906م ) و هو صحفي بجريدة .

يضم الاتحاد الدولي (204) دولة عالمية

**رؤساء الفيفا :**

- الفرنسي روبرت غرين 1904م - 1906م

- الانجليزي دانيال يو ري وودلف ول 1906م - 1918م

- الفرنسي جول ريمية 1921م - 1918م

- البلجيكي رودلف و يليام 1954م - 1955م

- الانجليزي آرثر ديروري 1955م - 1961م

- الانجليزي ستانلي راوس 1961م - 1974م

- البرازيلي جو هافيلانج 1974م - 1998م

- السويسري جوزيف بلاتر 1998م و حتى الآن

## الدورة الاولى عام 1930م بالأرجواي :

منحت الأرجواي شرف تنظيم كاس العالم لانها الحاصلة على ذهبية كرة القدم في اخر اولمبيات اقيمت في الأورجواي مدينة مونتيفيدبو وشارك فيها (13) دولة و هي:

1- رومانيا

2- فرنسا

3- بلجيكا

4- يو غسلافيا

5- الارجنتين

6- بوليفيا

7- البرازيل

8- تشيلي

9- المكسيك

10- برغواي

11- بيرو

12- الولايات المتحدة

بالاضافة للبلد المضيف الأورغواي و تاهلت الأورغواي بالفوز بالبطولة على حساب الأرجنتين

2/4

## الدورة الثانية :

كانت في ايطاليا ( روما ) عام 1934م و شاركت فيها مصر كأول دولة عربية تشارك في كاس العالم .

### 3- كرة القدم في السودان\_:

تعتبر كرة القدم اللعبة الشعبية الاول في السودان ويرجع ذلك لكونها اول رياضة عالمية تمارس في السودان فقد عرف السودانيون كرة القدم منذ دخول الانجليز للبلاد عام 1898م حيث كانت تمارس داخل سكنات الجيش الانجليزي ثم انتقلت بعد ذلك الى المدارس و ظل السودانيون يمارسون بمتعة كبيرة ابتداء من عام 1902م وقد انتقلت كرة القدم الى الاحياء بواسطة طلبة المدارس الامر الذي ادى لبروز فرق الاحياء فظهرت فرق ( ديم سلمان ، كوبر ، و ديم عباس ) و كانت الكرة تلعب في الحواري بين الصغار بواسطة كرات من الجوارب ( الشرايات ) و اكوام من التراب تمثل المرمى وقد اهتم الانجليز باللعبة و ادخلوها المصالح فتكونت منها فرق المصالح الحكومية مثل ( المخازن ، النقل ، الوابورات و الري المصري ، وقوة الدفاع ) حيث شهدت بداية الثلاثينات تكون فرق كرة القدم بصورة جادة فكانت فرق (الاهلي ، ديم سليمان ، الهلال ، المريخ ، المورد ) على مستوى العاصمة .

تمت اول مناسبة لكرة القدم في كلية غردون التزكارية 1903م و قد راي العامة في بداية الامر ان هذه اللعبة مضيعة للوقت و حاول خريجوا كلية غردون نقل اللعبة للأحياء الشعبية حتى اصبح لكل حي فريق بإسمه بحلول عام 1929م إنتشرت الحركة الرياضية و اصبحت الاندية الرياضية وسيلة جديدة يمكن عن طريقها ممارسة التجمع لأسباب وطنية .

وكانت المباريات تقام في حوش الخليفة بام درمان و ميدان عقرب و الوابورات بحري و ميدان عباس ( الامم المتحدة ) اما البراري تقام في العراء فقد كان سكان البراري اكثر ممارسة لكرة

القدم من غيرهم لوجودهم بالقرب من سكنات الجيش الانجليزي و معسكراتهم اول الفرق التي تم تسجيلها هي ( الموردة و المريخ 1929م ) .

#### 4- بداية تسجيل الاندية الرياضية :

##### الاندية الرياضية :

النادي هيئة رياضية لها شخصية إعتباري مستقلة و تعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام و يتكون من عدد لا يقل من (50) عضو من الطبيعيين الذين لا يستهفون المكسب المادي .

#### و تتلخص اهداف الاندية الرياضية في الاتي :

1- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي الاجتماعية ، الصحية ، الفكرية ، الروحية ، والانشطة المتعددة .

2- تساهم في بث روح القومية بين الاعضاء من الشباب و اتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك .

3- تهيئة الوسائل و تسيير الامور لشغل اوقات الفراغ طبفاً للتخطيط الذي تضعه الادارية المركزية .

4- تهيئة الوسائل و تسيير الامور لتشغيل اوقات الفراغ طبفاً للتخطيط الذي تضعه الجهة الادارية المركزية .

يعتبر النادي الرياضي من اهم المؤسسات التي يقوم عليها التكوين الرياضي الاهلي في اي دولة من دول العالم و اي تنظيم رياضي لايمكن ان تجني ثماره الا اذا تم تنظيم الاندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من تادية رسالتها التربوية و الرياضية على اكمل و جه ،

فالنادي الرياضي لم بعد فسيح للتسلية قتل الاوقات و لا هو مجرد مكان يضم عدد من اللاعبين المسجلين في الاتحادات الرياضية .

تؤدية الاندية دوراً اساسياً في الجتمع السوداني خصوصاً على مستوى القرى و الارياف حيث تعتبر تجمعاً للشباب و الشيوخ بعد ساعات العمل الرسمي او الخاص .

و استمرت بعد ذلك حركة التسجيلات حتى بلغ عدد الاندية المسجلة بالمدن الثلاث عام

1934م (78) نادياً تفصيلها كآآتي :

### 1- فرق ام درمان :

حيث شملت (39) نادي هي ( المريخ ، الموردة ، الحديد ، الهلال ، الاتحاد ، العمدة ، الشاطئ ، فكتوريا ، ابو عنجة ، الزهرة ، العباسية ، عباس ، العمال ، الشباب و النهضة ، النيل ، الربيع ، ملتقى النهرين ، حجازي ، حي العرب ، نادي المدارس السوداني ، قلب الاسد ، التاج ، سهيل ، الشرق ، الوطن ، الامريكا ، زهرة الشرق ، ودارو ، المختلط ، ستدل ، المهدي ، الشهاب ، الاهرام ، النسر ، الفجر ، الامل ، النصر ، و الاخلاص ) .

### 2- فرق بحري :

و هي الفرق التي تكونت في الخرطوم بحري عددها ( 23 ) نادياً وهي ( الوابورات ، عقرب ، الخرطوم بحري الرياضي و إستاك سردار ، الوحدة ، السلام ، الضواحي ، المخازن ، النادي الرياضي ، سلاطين ، كنتشتر ، التاج ، النيل توتي الرياضي ) .

### 3- فرق الخرطوم :

وكذلك تكونت مجموعة من الفرق مدينة الخرطوم مجمل عددها (16) نادياً و هي

( الاشغال ، شبيبة الابطال ، التاج ، السلطن ، الترزية ، نهضة السجانة ، روبال ، غردون ،  
كتيبة الاقباط ، المالية ، قوة فاع السودان ، البوستة و التلغراف ، الاتحاد ، الدويم الرياضي ،  
بري ابو حشيش و الاهلي .

و الملاحظ ان هذه الاندية كانت تسمى باسماء شخصيات انجليزية منها كتشنر و استاك  
سلاطين و غردون و بعضها باسماء و شخصيات و طنية مثل المهدي ، ابو عنجة ، وحجازي  
و اخرى من اسماء المصالح مثل المالية ، المخازن ، وقوة الد فاع السودان و اخرى باسماء  
احياء مثل المورد ، العباسية ، وارو، حي العرب ، بري ، الدويم و لكن هذه الاندية ظلت  
تمارس نشاطها بلا تنظيم او هيئة تشرف عليها سواء كانت حكومية او اهلية و الذي يعمل  
على الإشراف عليها و تطويرها .

وقد بلغ عدد الاندية الرياضية حوالي 2273 نادياً رياضياً و هي في تزايد مستمر

### من اقدم النوادي الرياضية :

1- نادي بري بولاية الخرطوم و تم تاسيسه عام 1918م

2- نادي المدينة بولاية الجزيرة و تم تاسيسه في عام 1927م

3- نادي حي العرب بولاية البحر الاحمر تم تاسيسه عام 1928م

4- الميرغني كسلا و تم تاسيسه عام 1928م.

### إتحاد كرة القدم السوداني :

مر اتحاد كرة القدم السوداني منذ إنشائه عام 1936م بعدة مراحل نوردها بترتيبها الزمني

كالآتي :

في عام 1936م أنشئ اتحاد كرة القدم السوداني ليكون قاصراً على الخرطوم و ذلك وفقاً للقوانين التي أجازتها السلطات البريطانية (آنذاك) في هذا الخصوص وقد كان رئاسة الاتحاد لمدير المديرية بحكم منصبه ، بينما يعين السكرتير و أمين الخزينة بواسطة مجلس إدارة الاتحاد و الذي يتكون من عدد من الاعضاء يعينهم مدير المديرية يتكون من مفتش المراكز الثلاثة للعاصمة الخرطوم ، وفي عام 1948م تم تكوين كيان جديد سمي بالمجلس العام لإتحاد الكرة و كان الحاكم العام آنذاك بتعيين رئيس الاتحاد العام .

في عام 1951م عدلت القوانين بشكل عام لتتماشى مع القوانين الدولية و صدر الدستور و القوانين العامة لإتحاد كرة القدم السوداني لعام 1951م باللغة الانجليزية .

في عام 1953م تمت سودنة الاتحاد العام وأصبحت كل المناصب يشغلها سودانيون و تم تعديل القانون يكون باللغة العربية عام 1956م .

و في عام 1956م في اجتماع مؤتمر الإتحاد الدولي لكرة القدم (اليفا) بالبرتغال (لشبونة) ظهر مشروع تكوين الإتحاد الافريقي بحضور مندوبي الدول الثلاثة التي كانت تتمتع بعضوية الإتحاد الدولي لكرة القدم و هي (مصر ، السودان ، اثيوبيا ) بجانب جنوب افريقيا .

و في عام 1957م بالخرطوم عاصمة السودان تم تكوين الإتحاد الافريقي (CAF)

وقد كان من بين الأعضاء الذين كونوا الإتحاد الأفريقي الدكتور عبد الحليم محمد (السودان) مراد فهمي (مصر) المستر تسما (اثيوبيا) فيل (جنوب افريقيا) وفي نفس العام تم طرد جنوب افريقيا من الأتحاد الافريقي لإتباعها لسياسة التفرق العنصرية .

عام 1959م تم إنشاء (مكتب شؤون الرياضة ) تابعة لوزارة الاستعلامات و العمل في تلك الحين ، تحددت مسؤولية المكتب بشمل رئيسي ليكون حلقة و صل بن الولة و الأجهزة الرياضية

في مجال السياسات الرياضية العامة بالسودان ، ولقد شهد نفس العام 1959م صدور قانون و لائحة الرياضة لأول كرة ليحكم العمل الرياضي و ينظمه وفقاً لها ، و قد اوكلت ذلك بموجب القانون بمكتب شئون الرياضة مهمة الإشراف على اللجنة الأولمبية و الإتحادات الاندية الرياضية و جهاز الاشبال ، بما في ذلك و ضع الميزانيات العامة للأجهزة الرياضية .

وفي عام 1969م انشئت لأول مرة وزارة الشباب والرياضة ضمت مهام الشئون الاجتماعية و الدينية ، ورغم أن تلك الوزارة الوليدة ثم تحولت الى مجلسين منفصلين أحدهما للرياضة و آخر للشباب .

عام 1960م انفصل اتحاد الخرطوم عن الإتحاد العام لكرة القدم بعد قرابة ربع قرن من الاندماج ليصبح اتحاداً محلياً مستقلاً وذلك بموجب لائحة الرياضة .

عام 1964م بعد قيام ثورة اكتوبر قرر مجلس الوزراء إستمرار الوضع الرياضي كما عليه قبل الثورة . على ان تتقدم الاحادات و الاندية بدساتيرها و قوانينها المجازة بواسطة جمعياتها العامة للمصادقة عليها من الدولة تمهيداً لإجراء الأنتخابات في الاجهزة الرياضية المختلفة .

وفي عام 1966م كان الإتحاد العام لكرة القدم السوداني اول من يقدم دستور و قوانين و يشرف الإتحاد العام لكرة القدم السوداني على عدة دورات تنافسية محلية وهي كاس السودان ، وبطولة اندية السودان، والدوري الممتاز و دوري السودان ، ونجد ان الإتحاد العام الآن يشرف و ينظم بطولتي كاس السودان والدوري الممتاز بالإضافة لإشرافه على الفرق القومية للتمثيل الخارجي .

( google-www.ibtesama.com )

الدراسات السابقة والمرتبطة:-

1/ دراسة عبد العظيم جاد الله يعقوب بعنوان : واقع الادارة الرياضية بالمؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم 2012م :

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الادارة الرياضية بالمؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم كإحدى ولايات السودان وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والامكانيات الماية لذا جاءت الدراسة بعنوان : واقع الادارة الرياضية بالمؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لنوع الدراسة واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستطلاع رأي الخبراء وتم اختيار عينة عمرية من المشرفيين والاداريين والفنيين والتربويين بوزارة الشباب والرياضة ووزارة التربية والتعليم العام بولاية الخرطوم وكان عددهم (37) فرداً

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:-

- خطط الادارة الرياضية داخل المؤسسات الحكومية واضحة
- الميزانية الموجودة من الدولة غير كافية
- العلاقات التنظيمية بين الوحدات الادارية بالمؤسسات الحكومية غير واضحة
- الكوادر الادارية تحتاج لمزيد من الصقل والتدريب
- لا يوجد استثمار في المجال الرياضي
- الاسس العلمية للادارة غير مطبقة
- ضعف التنسيق بين المستويات الادارية والوسطى
- هناك قصور تجاه تأهيل الكوادر.

## التوصيات:

- انشاء ادارة للتخطيط داخل المؤسسات الرياضية الحكومية .
  - اعادة النظر في القوانين واللوائح التي تنظم عمل الاجهزة الرياضية الحكومية.
  - وضع بناء انتظمي أو هيكلتي للادارات الرياضية بالمؤسسات الحكومية.
  - ضرورة ارتفاع الميزانيات الموجودة من قبل الدولة .
  - ضرورة عقد مؤتمرات ولأئية في الادارة الرياضية بغرض التطور.
- 2/ دراسة التومة ادم اوبية ابراهيم 2010م : واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الادارة الرياضية دراسة تحليلية:**

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى استخدام الادارة الرياضية للاخطيط الاستراتيجي في وزارة الشباب والرياضة .

عينة البحث : العاملين بالادارة الرياضية للتخطيط بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية وبعض الاداريين وقد بلغت العينة (50) فرداً .

المنهج : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي .

## النتائج: -

- اهداف الادارة الرياضية لم تتحقق.
- ان التخطيط بالادارة الرياضية لم يحقق الاهداف الموضوعية.
- ان الهياكل التنظيمية بالادارة الرياضية لا توضع بمنهجية علمية

- ان الادارة الرياضية ليس لها ميزانية كافية .

3/ دراسة امنه ابراهيم القاسم محمد احمد :- مؤهلات القائد الاداري الرياضي الناجح - ماجستير

هدف الدراسة : هدفت الدراسة الى لاتعرف على مؤهلات القائد الاداري الناجح

عينة البحث: تكونت العينة من 32 فرداً من مدجيري ومديرات مرحلة الاساس بولاية الخرطوم

المنهج المتبع : المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات.

النتائج:-

- إن صفات القائد الاداري تشكل وجوداً ملحوظاً

- تختلف انماط الاداريين إلا ان هناك اجماع في الانماط الادارية

- هناك تفاوت في مؤهلات القائد الاداري الناجح من الناحية المهنية والاكاديمية.

4/ دراسة هدى عبد الرحيم عمارة محمد خير - تقويم المؤسسة الرياضية الحكومية بالسودان في الفترة من 1989 - 2005م - ماجستير.

هدف الدراسة : التعرف على مدى تحقيق المؤسسة الرياضية بالسودان في الفترة من 1989-

2005م لدورها من حيث الاهداف - التخطيط - الامكانيات المالية والمادية القادة نالادجرايين التشريعات والقوانين .

عينة البحث : من العاملين بالمؤسسة الرياضية وبلغ عدد 84 فرداً

المنهج : استخدم المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي لموائمة طبيعة البحث

## نتائج البحث:

- اهداف المؤسسة الرياضية بالسودان لا تتحقق وذلك لعدم وضوح الاهداف ومتابعة التنفيذ.
- خطط المؤسسة الرياضية غير واضحة وغير واقعية حديثة
- المنشأة الرياضية الخاصة بالمؤسسة لا تساعد في تحقيق الاهداف
- الميزانية المخصصة للمؤسسة الرياضية غير كافية ولا تحقق الاهداف.

5/ دراسة سرالختم ابنعوف:- دراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للتربية الرياضية بجمهورية السودان 1980م

منهج البحث :اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته للدراسة - ماجستير

عينة البحث : بلغت العينة 24 فرداً 6 يمثلون خبراء الإدارة و18 فرداً من المتخصصين و8 أفراد من الاتحادات الرياضية .

## أهم النتائج:

- عدم توزيع اختصاصات وسلطات الاتحادات والمخططات من حيث ادارة الاتحادات والاندية.

- صفات القائد الادري شكلت وجود ملحوظ.

## التعليق على الدراسات السابقة :

فضل الدارس طريقة تلخيص للدراسة السابقة مركزاً على اسم الباحث موضوع الدراسة واهدافها وإجراءاتها وأهم النتائج ومدى استفادة الباحث منها حيث أن تناول الدراسات السابقة يكون بغرض التعرف على مدى الاستفادة من منها من حيث الترتيب الزمني وتركزت استفادة الباحث من هذه الدراسات السابقة في جزئين هاميين :-

### الجزء الأول:

يتعلق بموضوعية الدراسة أي مدى ارتباطها بواقع الإدارة الرياضية الحديثة والمعوقات الإدارية .  
الجزء الثاني: يتعلق بمدى الاستفادة من الدراسات السابقة ويتعلق كذلك بالاجراءات العلمية المتبعة في معالجة الدراسة وترتكز في المنهج المستخدم - اختيار العينة - اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة - اختيار الفرق الاحصائية المناسبة - اختيار طرق وعرض النتائج المناسبة .

## الفصل الثالث

### 3/ إجراءات البحث

#### 3-1 منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة البحث. وهو منهج يهدف الي جمع بيانات لمحاولة اختبار الفروض أو الاجابة عن تساؤلات ننتلق بالحالة الجارية أو الراهنة لأفراد عينة الدراسة. والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشئ كما هو عليه أي تصف ما هو كائن أو ما هو حادث .

#### 3-2 مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الاداريين باندية الدوري الممتاز السوداني في كرة القدم

3-2-1 عينة البحث ، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العمدية بإجمالي (45) فرد من الاداريين باندية

الدوري الممتاز السوداني في كرة القدم

وفيما يلي جدول يوضح توصيف العينة :

جدول رقم (3) يوضح توصيف العينة من حيث المستوى الاكاديمي

م	الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية
1	دكتوراة	4	8,9%
2	ماجستير	10	22,2%
3	دبلوم عالي	6	13,3%
4	بكالوريوس	25	55,6%
	المجموع	45	100%

### 3-1-3 الأدوات المستخدمة في البحث لجمع البيانات:

الإستبانة كأداة لجمع بيانات البحث.

1/ بناء الإستبانة:

**المرحلة الاولى :**

صمم الدارس الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة عن واقع الإداة الرياضية وتأهيل الإداريين بأندية الممتاز لكرة القدم بالسودان .

، وإستخدم المدرج ثلاثي ( موافق ، محايد ، غير موافق ) واستفاد من الدراسات السابقة والمشابهة والشبكة العنكبوتية ومسح المراجع والكتب .

**المرحلة الثانية :**

قام الدارس بعرض الإستبانة علي عينة استطلاعية من الخبراء واساتذة كلية التربية البدنية والرياضة وطلاب الدراسات العليا في مجال الادارة الرياضية الحديثة .

**المرحلة الثالثة :**

تم إجراء التعديلا التي اشارة اليها المحكمين والخبراء فأصبحت في صورتها النهائية مشتملة على محور هي :- هو الوضع الراهن - المحاضرين - دوافع واسلوب الاشتراك ،

**3-4 صدق وثبات الاستبانة :**

قام الباحث بإعداد وعرض الاستبانة على الخبراء وبلغ عددهم (10) من حملة الدكتوراه في التربية الرياضية.

جدول رقم (3) يوضح المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط ( الثبات ) والصدق

إسم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط ( الثبات )	الصدق
1- الوضع الراهن	52,33	15.87	0.51	0.71
2- المحاضرين	56.17	9.70	0.88	0.94
3- دوافع واسلوب الاشتراك	42.33	15.69	.90	.95

### 3- 5 تطبيق الدراسة :

قام الباحث بالاستعانة ببعض الزملاء والخريجين تحديد وتوفير الادوات اللازمة لتطبيق الاستبانة ، وشرح للمساعدين كيفية تطبيق الاستبانة ورصد الدرجات ، وبتاريخ 17/5/2018م قام بتطبيق الاستبانة على عينة البحث وجمع الدرجات بغية تحليلها إحصائياً .

### 3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:-

قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

معادلة سييرمان براون.

النسب المئوية .

الانحراف المعياري.

المتوسط الحسابي.

## الفصل الرابع

### 4/ عرض ومناقشة وتحليل وتفسير النتائج

#### 4- عرض ومناقشة وتحليل وتفسير النتائج :-

4-1 للإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما الوضع الراهن للإدارة الرياضية الحديثة باندية الدوري الممتاز السوداني لكرة القدم؟ قام الباحث باستخراج الوسيط والانحراف المعياري والنسبة المئوية، واعتمد الباحث نسبة ( 50% ) لقبول العبارة، والجدول التالي يوضح ذلك .

#### أولاً محور الوضع الراهن: جدول رقم (4)

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات			العبارة	م
				غير موافق	متردد	اوافق		
6	60.0%	.879	2.33	12	6	27	تتوافر لدى الاتحاد السوداني لكرة القدم إدارة مستقلة لتأهيل إداري الفرق الرياضية	-1
12	20.0%	.815	1.53	30	6	9	العدد الحالي الإداري الفني كافي لتغطية الأعمال والخدمات الموجودة	-2
8	33.3%	.939	1.73	27	3	15	يتوافر لدى الاتحاد السوداني لكرة القدم خبراء ومختصون في كافة المجالات الخاصة بتأهيل الإداري الرياضي	-3
10	26.7%	.879	1.67	27	6	12	يتم تعيين الإداريين والمشرفين عن طريق : الإعلان - الاختيار وفق معايير خاصة	-4

15	6.7%	.548	1.20	39	3	3	معظم قيادات العمل الإداري ممن لديهم خبرات مترجمة ناجحة	-5
4	66.7%	.726	2.53	6	9	30	يُعتَمَد على الخبرات للإداري فقط	-6
16	6.7%	.252	1.07	42	3		البرامج التأهيلية للإداري لها أهمية في تأهيل الإداري	-7
1	80.0%	.580	2.73	3	6	36	المعرفة الإدارية تفيد الإداري في معرفة حقوقه وواجباته الإدارية	-8
2	73.3%	.720	2.60	3	6	36	الدراسة ترتقي بالأداء الإداري	-9
11	26.7%	.889	1.60	30	3	12	لا توجد دراسة التأهيلية لتكسب الإداري معارف جديدة	-10
13	13.3%	.720	1.60	24	15	6	تحتوي الدراسة على إعداد متكامل للإداري الرياضي	-11
3	73.3%	.815	2.53	9	3	33	لا يوفر المحتوى العلمي حلول للمشكلات التي تواجه إداري الفرق الرياضية أثناء عملهم الإداري بالأندية	-12
9	26.7%	.879	1.67	27	6	12	يوجد تبادل للخبرات بين إداري الاندية المختلفة	-13
7	33.3%	.919	1.80	24	6	15	الإداري الرياضي على دراية تامة بالعملية الإدارية وعناصرها	-14

14	6.7%	.580	1.27	36	6	3	العمل في مجال الادارة في الاندية السودانية يتطلب الحصول على شهادة	-15
5	66.7%	.815	2.47	9	6	30	الإدارة في النادي الرياضي تمكن من الحصول على مكانة اجتماعية	-16

ويلاحظ من نتائج الجدول أعلاه رقم ( 4 ) أن تقديرات العينة عن الوضع الراهن للإدارة الرياضية الحديثة باندية الدوري الممتاز السوداني لكرة القدم ، جاءت على النحو التالي :-

أجابت العينة على ( 6 ) عبارات باوافق بنسبة ( 37.5% ) وعلى ( 10 ) عبارة بلا اوافق بنسبة ( 62.5% ) حيث جاءت في المرتبة الأولى وباوافق العبارة رقم ( 8 ) المعرفة الإدارية تفيد الإداري في معرفة حقوقه وواجباته الإدارية ، بمتوسط الحسابي بلغ (2.73) وإنحراف معياري بلغ (0.580). ونسبة مئوية بلغت ( 80% ) ، وفي المرتبة الثانية باوافق جاءت العبارة رقم ( 9 ) الدراسة ترتقي بالأداء الإداري بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وإنحراف معياري بلغ (0.720). ونسبة مئوية بلغت ( 73.3% ) ، وفي المرتبة الثالثة باوافق جاءت العبارة رقم ( 12 ) يوفر المحتوى العلمي حلول للمشكلات التي تواجه إداري الفرق الرياضية أثناء عملهم الإداري بالأندية ، بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وإنحراف معياري بلغ (0.815). ونسبة مئوية بلغت ( 73.3% ) ، وفي المرتبة الرابعة باوافق جاءت العبارة رقم ( 6 ) يُعتمد على الخبرات للإداري فقط ، بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وإنحراف معياري بلغ (726) ونسبة مئوية بلغت ( 66.7% ) ، وفي المرتبة الخامسة باوافق جاءت العبارة رقم ( 16 ) الإدارة في النادي الرياضي تمكن من الحصول على مكانة اجتماعية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47) وإنحراف معياري بلغ (0.815). ، ونسبة مئوية بلغت ( 66.7% ) وفي المرتبة السادسة باوافق جاءت العبارة رقم ( 1 ) تتوافر لدى الاتحاد السوداني لكرة القدم إدارة مستقلة لتأهيل إداري الفرق الرياضية ، بمتوسط حسابي بلغ (2.33) وإنحراف معياري بلغ (0.879). ونسبة مئوية بلغت ( 60% ) ،

وفى المرتبة السابعة بلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 14 ) الاداري الرياضي ليس على دراية تامة بالعملية الادارية وعناصرها ، بمتوسط الحسابى بلغ (1.80) وانحراف معيارى بلغ (0.919) ونسبة موافقة مئوية بلغت ( 33.3% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 66.7% ) ، وفى المرتبة الثامنة بلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 3 ) لا يتوافر لدى الاتحاد السوداني لكرة القدم خبراء ومختصون في كافة المجالات الخاصة بتأهيل الإداري الرياضي ، بمتوسط الحسابى بلغ (1.73) وانحراف معيارى بلغ (0.939) ونسبة مئوية بلغت ( 33.3% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 66.7% ) ، وفى المرتبة التاسعة وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 13 ) لا يوجد تبادل للخبرات بين إداري الاندية المختلفة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (1.67) وانحراف معيارى بلغ (0.879) ونسبة مئوية بلغت ( 26.7% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 73.3% ) ، وفى المرتبة العاشرة وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 4 ) يتم تعيين الإداريين والمشرفين عن طريق : الإعلان ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (1.67) وانحراف معيارى بلغ (0.879) ونسبة مئوية بلغت ( 26.7% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 73.3% ) . فى المرتبة الحادية عشر وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 10 ) لا توجد دراسة التأهيلية لتكسب الإداري معارف جديدة ، بمتوسط الحسابى بلغ (1.60) وانحراف معيارى بلغ (0.889) ونسبة مئوية بلغت ( 26.7% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 73.3% ) ، وفى المرتبة الثانية عشر وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 2 ) العدد الحالي الإداري الفني غير كافي لتغطية الأعمال والخدمات الموجودة بمتوسط حسابى بلغ (1.53) وانحراف معيارى بلغ (0.815) ونسبة مئوية بلغت ( 20.0% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 80% ) ، وفى المرتبة الثالثة عشر وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 11 ) لا تحتوي الدراسة على إعداد متكامل للإداري الرياضي ، بمتوسط حسابى بلغ (1.60) وانحراف معيارى بلغ (0.720) ونسبة مئوية بلغت ( 13.3% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 86.7% ) ، وفى المرتبة الرابعة عشر وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 15 ) العمل في مجال الادارة في الاندية السودانية لا يتطلب الحصول على شهادة ، بمتوسط حسابى بلغ (1.27) وانحراف معيارى بلغ (0.580) ونسبة مئوية بلغت ( 6.7% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 93.3% ) ، وفى المرتبة الخامسة عشر وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 5 ) معظم قيادات العمل الإداري ليس ممن لديهم خبرات متراكمة ناجحة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (1.20) وانحراف معيارى بلغ (0.548) ، ونسبة مئوية بلغت ( 6.7% ) ونسبة عدم

موافقة مئوية بلغت ( 93.3% )، وفي المرتبة السادسة عشر وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 7 ) البرامج التأهيلية للإداري ليس لها أهمية في تأهيل الإداري ، بمتوسط حسابي بلغ ( 2.33 ) وإنحراف معياري بلغ ( 2.52 ) ونسبة مئوية بلغت ( 6.7% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 93.3% ) .

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الاول : ما الوضع الراهن للإدارة الرياضية الحديثة بأندية الدوري الممتاز السوداني لكرة القدم.

وذلك بأن الوضع الراهن للإدارة الرياضية الحديثة بأندية الدوري الممتاز السوداني لكرة القدم ضعيف بنسبة ( 62.5% ) وذلك من خلال اجابات العينة التالية :-

- الإداري الرياضي ليس على دراية تامة بالعملية الادارية وعناصرها .
  - لا يتوافر لدى الاتحاد السوداني لكرة القدم خبراء ومختصون في كافة المجالات الخاصة بتأهيل الإداري الرياضي .
  - لا يوجد تبادل للخبرات بين إداري الاندية المختلفة .
  - يتم تعيين الإداريين والمشرفين عن طريق : الإعلان .
  - لا توجد دراسة التأهيلية لتكسب الإداري معارف جديدة .
  - العدد الحالي الإداري الفني غير كافي لتغطية الأعمال والخدمات الموجودة .
  - لا تحتوي الدراسة على إعداد متكامل للإداري الرياضي .
  - العمل في مجال الادارة في الاندية السودانية لا يتطلب الحصول على شهادة .
  - معظم قيادات العمل الإداري ليس ممن لديهم خبرات متراكمة ناجحة .
  - البرامج التأهيلية للإداري ليس لها أهمية في تأهيل الإداري .
- وهذه النتيجة تؤكدها دراسة كل من هدى عبد الرحيم ودراسة أمينة ابو القاسم .

ويعزى الباحث هذه النتيجة الى عدم وجود مستويات معيارية تحكم العمل الإداري بالاندية مع إغفال كبير للدورات التأهيلية للإداري .

2-4 للإجابة على سؤال الدراسة الثانى والذى ينص على: ما واقع تاهيل الاداريين باندية الدورى الممتاز السودانى لكرة القدم ؟ قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى والنسبة المئوية ، والجدول التالى يوضح ذلك .

### ثانياً محور تاهيل الإداريين : جدول رقم (5)

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	التكرارات			العبارات	الرقم
				لا أو افق	محايد	أوافق		
1	93.3%	.505	2.87	3	-	42	المدة الزمنية للتأهيل الإداري غير كافية	1
6	26.7%	.842	1.80	21	12	12	المحاضرين مؤهلين لإعداد إداري الفرق الرياضية	2
3	46.7%	.894	2.13	15	9	21	يتم اختيار المحاضرين عبر الاتحادات الرياضية	3
7	26.7%	.863	1.73	24	9	12	إدارات الدورات التأهيلية تهتم بتوفير تكنولوجيا التعليم	4
5	33.3%	.863	1.93	18	12	15	توجد مكتبة للدارسين	5
2	66.7%	.726	2.53	6	9	39	توجد قاعات للندوات والدورات والمناقشات	6
4	40.0%	.939	1.93	21	6	18	توجد عمليات تقويم سليمة	7

10	13.3%	.726	1.53	27	12	6	توجد امتحانات نظرية وعملية للإداريين	8
8	20.0%	.787	1.71	20	14	9	المحاضرين يركزون على الاجزاء الهامة للمنهج	9
9	20.0%	.798	1.67	24	12	9	حادثة المناهج والمعلومات التي يتلقاها الإداري	10

ويلاحظ من نتائج الجدول أعلاه رقم ( 5 ) أن تقديرات العينة عن واقع المحاضرين للإدارة الرياضية

الحديثة باندية الدوري الممتاز السوداني لكرة القدم ، جاءت على النحو التالي :-

أجابت العينة على ( 2 ) عبارات باوافق بنسبة ( 20% ) وعلى ( 8 ) عبارة بلا اوافق بنسبة ( 80% ) حيث جاءت فى المرتبة الأولى وباوافق العبارة رقم ( 1 ) المدة الزمنية للتأهيل الإداري غير كافية ، بمتوسط الحسابى بلغ (2.87) وإنحراف معيارى بلغ (505). ونسبة مئوية بلغت ( 93.3% ) ، وفى المرتبة الثانية باوافق جاءت العبارة رقم ( 6 ) توجد قاعات للندوات والدورات والمناقشات بمتوسط حسابى بلغ ( 2.53 ) وإنحراف معيارى بلغ (726). ونسبة مئوية بلغت ( 66.7% ) ، وفى المرتبة الثالثة وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 3 ) لا يتم اختيار المحاضرين عبر الاتحادات الرياضية ، بمتوسط حسابى بلغ (2.13) وإنحراف معيارى بلغ (894). ونسبة مئوية بلغت ( 46.7% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 53.3% ) ، وفى المرتبة الرابعة باوافق جاءت العبارة رقم ( 7 ) لا توجد عمليات تقويم سليمة ، بمتوسط حسابى بلغ (1.93) وإنحراف معيارى بلغ (939). ونسبة مئوية بلغت ( 40% ) ، وفى المرتبة الخامسة بلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 5 ) لا توجد مكتبة للدارسين ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (1.93) وإنحراف معيارى بلغ (863). ، ونسبة مئوية بلغت ( 33.3% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 66.7% ) وفى المرتبة السادسة بلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 2 ) المحاضرين غير مؤهلين لإعداد إداري الفرق الرياضية ، بمتوسط حسابى بلغ ( 1.80 )

وإنحراف معياري بلغ (842). ونسبة مئوية بلغت ( 26.7% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 73.3% ) ، وفي المرتبة السابعة بلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 4 ) إدارات الدورات التأهيلية لا تهتم بتوفير تكنولوجيا التعليم ، بمتوسط الحسابي بلغ ( 1.73 ) وإنحراف معياري بلغ (863). ( ونسبة موافقة مئوية بلغت ( 26.7% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 73.3% ) ، وفي المرتبة الثامنة بلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 9 ) المحاضرين لا يركزون على الاجزاء الهامة للمنهج ، بمتوسط الحسابي بلغ (1.71) وإنحراف معياري بلغ (787). ) ونسبة مئوية بلغت ( 20% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 80% ) ، وفي المرتبة التاسعة وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 10 ) المناهج والمعلومات التي يتلقاها الإداري غير حديث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.67) وإنحراف معياري بلغ (789). ونسبة مئوية بلغت ( 20% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 80% ) ، وفي المرتبة العاشرة وبلا اوافق جاءت العبارة رقم ( 8 ) لا توجد امتحانات نظرية وعملية للإداريين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.53) وإنحراف معياري بلغ (726). ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 13.3% ) ونسبة عدم موافقة مئوية بلغت ( 86.7% )

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الثاني : ما عن واقع المحاضرين للإدارة الرياضية الحديثة باندية الدوري الممتاز السوداني لكرة القدم .

وذلك بأن عن واقع المحاضرين للإدارة الرياضية الحديثة باندية الدوري الممتاز السوداني لكرة القدم ضعيف بنسبة (80% ) وذلك من خلال اجابات العينة التالية :-

- المدة الزمنية للتأهيل الإداري غير كافية .
- توجد قاعات للندوات والدورات والمناقشات .
- لا يتم اختيار المحاضرين عبر الاتحادات الرياضية .
- لا توجد عمليات تقويم سليمة ، .

- لا توجد مكتبة للدارسين .
- المحاضرين غير مؤهلين لإعداد إداري الفرق الرياضية .
- إدارات الدورات التأهيلية لا تهتم بتوفير تكنولوجيا التعليم .
- المحاضرين لا يركزون على الاجزاء الهامة للمنهج .
- المناهج والمعلومات التي يتلقاها الإداري غير حديث .
- لا توجد امتحانات نظرية وعملية للإداريين .

وهذه النتيجة تؤكدها دراسة عبد العظيم جاد الله يعقوب وأمنة ابو القاسم ودراسة هدى عبد الرحيم

ويعزى الباحث هذه النتيجة الى إختلاف في صفات ودرجات تاهيل الإداري من الناحية المهنية والإدارية.

## الفصل الخامس

### 5/ الاستنتاجات - التوصيات - المقترحات

جاءت هذه الدراسة بعنوان: . واقع الإدارة الرياضية وتأهيل الإداريين بأندية الدوري الممتاز لكرة القدم بالسودان. وتكون من خمسة فصول تتناول الباحث في الفصل الأول خطة البحث والتي اشتملت على المقدمة ومشكلة الدراسة، وتم فيها بيان أهمية المشكلة وأهدافه التي تمثلت في : الوضع الراهن للإدارة الرياضية الحديثة بأندية الدوري الممتاز السوداني لكرة القدم.

تتناول الفصل الأول الاطار العام لإجراءات الدراسة والتي تضمنت مجتمعه وعينته التي تم اختيارها بطريقة عمدية من الإداريين والمدربين واللاعبين بإدارة أندية الدوري الممتاز السوداني لكرة القدم ،استخدم الباحث المنهج المسحي ، وأداة جمع البيانات التي استخدمها الباحث والتي تمثلت في الاستبانة وتضمنت أيضا المعالجات الإحصائية، وختم الباحث الفصل الأول بمصطلحات البحث .

اشتمل الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة على مباحث هي : الادارة الرياضية ، الادارة الرياضية الحديثة ، ادارة الرياضة بأندية الدوري الممتاز السوداني لكرة القدم ، في الفصل الثالث تم تناول " إجراءات الدراسة " وبيان المنهج المتبع وكيفية اختيار العينة ، وأداة جمع البيانات و تقنيها لتحديد صدقها وثباتها واختتم بتطبيق الدراسة وطريقة المعالجة الإحصائية للبيانات .

اشتمل الفصل الرابع على عرض ومناقشة نتائج البحث.

## أهم النتائج:-

- 1- واقع الإدارة الرياضية وتأهيل الإداريين باندية الممتاز لكرة القدم بالسودان ضعيف
- 2- الإداري الرياضي ليس على دراية تامة بالعملية الإدارية وعناصرها .
- 3- لا يتوافر لدى الاتحاد السوداني لكرة القدم خبراء ومختصون في كافة المجالات الخاصة بتأهيل الإداري الرياضي .
- 4- لا يوجد تبادل للخبرات بين إداري الاندية المختلفة .
- 5- العدد الحالي الإداري الفني غير كافي لتغطية الأعمال والخدمات الموجودة .
- 6- العمل في مجال الادارة في الاندية السودانية لا يتطلب الحصول على شهادة .
- 7- معظم قيادات العمل الإداري ليس ممن لديهم خبرات متراكمة ناجحة .
- 8- البرامج التأهيلية للإداري ليس لها أهمية في تأهيل الإداري .

## التوصيات :-

- زيادة الإهتمام بالادارة الرياضية الحديثة .
- ضرورة تاهيل الكوادر العاملة فى الادارة بالاندية والاتحادات الرياضية.
- الاستفادة من المتخصصين فى مجال الادارة الرياضية .
- زيادة عدد الدارسين بالدورات التأهيلية غير كافي .
- إيجابية اتجاهات الدارسين نحو الدورات التأهيلية .
- زيادة عدد الدورات التأهيلية والعمل على جعلها مفيدة للدارسين .
- اتخاذ أساليب علمية فى الترشيح للدورات التدريبية .
- الاخذ فى الاعتبار صفات الدارسين من قبل الجهات المختصة للاشتراك فى الدورة
- برمجة زمن ثابت للدورات التأهيلية .

قائمة المراجع :-

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً : المراجع العربية:-

1. ابراهيم عبد العزيز شيحة ، الإدارة منشورات الدار الجامعية ، بيروت ، 1994م.
2. أحمد اسماعيل حجي ، إدارة بيئة التعليم والتعلم والنظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة ، الطبعة الاولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000م.
3. أحمد ماهر ، الإدارة ، بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 1995م.
5. السيد حسن شلتوت ، حسن معوض ، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار الكتاب الحديث، القاهرة د.ت .
6. بسطوس احمد، أسس ونظريات التدريب الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1991م.
7. حسن أحمد الشافعى، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية الرياضية والبدنية ، التربية الرياضية في افريقيا ، الاعلام ، الجزء الثالث ، الطبعة الاولى ، مكتب ومطبعة الاشعاع الفنية ، الاسكندرية ، 2001.
8. عصام البدوي ، الإدارة في الميدان الرياضي ، الجزء الاول ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة 1991م .
9. حنفى محمود مختار، الأسس العلمية في تدريب كرة القدم القاهرة ، دار الفكر العربي، 1974م .

10. حمدى مصطفى المعاز، أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الاعمال، دار النهضة العربية القاهرة ، 1985م.

11. خيرية ابراهيم السكري محمد جابر بريقع ، خيرية ابراهيم ، سلسلة التدريب المتكامل لصناعة البطل من 6-18 ، الجزء الاول ، منشأة المعارف، الاسكندرية ، 2001م.

12. راوية حسن، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1999م.

13. طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر ، مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتب للنشر ، 1997م.

14. عادل عبد البصيرعلي ، التدريب الرياضي والتكامل بين النظرية والتطبيق ، مركز الكتاب للنشر ، 1999م.

15. عبد السلام بدوى، أصول الإدارة ، مكتبة الانجلو ، القاهرة ، 1978م.

16. عبد الكريم درويش ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1995م .

17. عصام حلمي ، محمد صبري عمر ، الادارة الفنية لحمامات ويطولات مدارس تعليم السباحة، 1999م.

18. علي الشرقاوى، العملية الإدارية ، وظائف المديرين ، الدار الجامعية الجديدة ، 2002م.

19. علي عبد المجيد عبده ، الاصول العلمية للإدارة والتنظيم ، مكتبة عين شمس ، الطبعة (17)، القاهرة ، 1991م.

20. علي محمد منصور، مبادئ الادارة مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999م.

21. محمد لطفى طه، الاسس النفسية لانتقاء الرياضي ، القاهرة ، 2002م .

22. محمود عساف، أصول الإدارة ، دار الناشر العربي ، القاهرة ، 1974م
23. محمد متولى عفيفي ، سيكلوجية الادارة الرياضية ، الطبعة الاولى ، مركز الكتاب للنشر ، 2001م .
24. مفتى إبراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية في المدارس ، الاتحادات الرياضية ، الاندية ، مراكز الشباب ، مركز الكتاب للنشر ، 1999م.
25. مكارم حلمي ابو هرجة ، مناهج التربية الرياضية ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، 1999م.
26. على الشرقاوى، العماية الإدارية ، وظائف المديرين ، وظائف المديرين ، الدار الجامعية 2002م .
27. وجيه احمد شمندی، دراسة بعض المعوقات الادارية ، للاتحاد المصري للكراتيه ، بجمهورية مصر العربية ، مجلة نظريات وتطبيقات ، كلية التربية الرياضية للبنين ، الاسكندرية ، العدد (39) ، 2000م.
28. نبيلة غطاس واخرون، قاموس الإدارة ، مكتبة البنان ، بيروت ، 1974م.
29. محمد صبحى حسالين، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، ج 1 ، الطبعة الثالثة ، دار الفكر العربي ، 1995م .
30. محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002م.

31. مانع بن حماد الجهنى ، الموسوعة الميسرة في الاديان والمذاهب والاحزاب المعاصرة ، المجلد الثاني ، الطبعة الثالثة، دار الندوة العالمية، 1997م.
32. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الاعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت، 1972م.
33. سعيد محمد المصرى، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1999م.
34. سعيد حشمت ، خريطة الهيكل التنظيمي للهيئات الرياضية في العالم ، دورة التنظيم والإدارة ، الاتحاد العربي للالعاب الرياضية ، الغردقة ، 1995م.
35. سمير عبد الحميد على، إدارة الهيئات الرياضية ، النظريات الحديثة وتطبيقاتها ، الطبعة الاولى ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، 1999م.
36. سيد محمود الهوارى ، الادارة ، الاصول ، الاسس العلمية مكتبة عين شمس ، الطبعة الرابعة ، القاهرة ، 1970م.
- نبيهة عبد الحميد العلقامى ( 2009م ) ، لوائح احتراف كرة القدم الدولية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1 ، القاهرة .

### ثالثاً الرسائل العلمية والاوراق الدراسية :-

1. احمد آدم محمد ، جبير أحمد ( 2012م ) ، ورقة عن دراسة واقع الكفايات الإدارية بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان .
2. أحمد عبد الفتاح احمد سالم، نموذج مقترح لادارة النشاط الرياضي بالاندية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، 2002م.
3. بلال عبد العزيز سيد احمد، 1991دراسة تقييمية للعمل الإداري للاتحاد المصري للسلاح ، رسالة ماجستير غير منشورة.
4. مصطفى كامل الزنكلوني ، تقييم العمليات الادارية للنشاط الرياضي الخارجي بكليات جامعة حلوان بالاسكندرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية ، جامعة حلوان ، 1986م.
5. ناجى إسماعيل حامد، تقييم الادارة الرياضية في القطاع الحكومي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 1996م.
6. يحيى مصطفى إبراهيم، تقييم برامج السباحة الصيفية للناشئين ، رسال دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، بالاسكندرية ، جامعة حلوان ، 1980م.
7. مها محمد الصغير، دراسة بعض النواحي التنظيمية والادارية بمراقبة التربية الرياضية بجامعة الاسكندرية ومدى تأثيرها على التربية الرياضية بها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بالاسكندرية ، جامعة حلوان ، 1979م.
8. عز الدين على راضى، دراسة تقييمية للتنظيم الرياضي في ج.م.ع ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 1999م.
9. عز الدين كامل ابراهيم ، تقييم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الازهر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2003م.

10. ضياء الدين فؤاد، مقارنة لمقومات العمل الاداري لاتحادات رياضات الدفاع عن النفس في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 1996م .
11. صفوان محمد توفيق، تقويم النظم الادارية بأندية محافظة الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية للبنات بالاسكندرية ، 1980م .
12. يحيى مصطفى إبراهيم، تقويم برامج السباحة الصيفية للناشئين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالاسكندرية ، جامعة حلوان ، 1980م .

رابعاً : المراجع الاجنبية :-

- Aikan Michael et al** : organizational strature , Academy of –1  
management Journal 1980.
- Baumgartner T .A& Jackson:** Management for Evalution in –2  
physical Education . Haughhton Mifflin company Boston  
Lnodon,1975.
- Charles A.bucher &March L.Kortee:** Management of physical –3  
Education and sport McGraw–Hill companies USA 1998.
- Richord,Ri et al:** Management strategies in Athletic training kin –4  
wood , south Australia .1994.

خامساً: الشبكة العنكبوتية : (شبكة الانترنت):

[http:// www.manhal .net / ant/s/9942](http://www.manhal.net/ant/s/9942)