



### معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف فى المؤسسة الرياضية السودانية

أحمد آدم أحمد محمد و مجدى عبدالحليم عبدالحليم

كلية التربية البدنية و الرياضية-جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

#### المستخلص :-

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معوقات تطبيق الادارة بالأهداف على المؤسسة الرياضية بالسودان ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، تكونت العينة من (75) من العاملين بوزارة الشباب والرياضة وبعض الهيئات الرياضية ، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات، كما عمد الباحثان الى تحليل البيانات عن طريق الحزم الإحصائية SPSS ، وتوصلت الدراسة الى أن أهم معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف هي : عدم إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن أهدافهم ولا تراعى الفروق الفردية . عدم مراعاة الفروق الفردية . لا توجد بالمؤسسة خطة عمل ملزمة للجميع متفق عليها مع الرئيس . لايتوفر التمويل الكافى لتشغيل المؤسسة . عدم وضوح أهداف المؤسسة الرياضية ، بالتالى عدم التمكن من قياسها .

**الكلمات المفتاحية:-** التنظيم الإداري ، الاستراتيجيات ، الفروق الفردية ، المؤسسة الرياضية .

#### ABSTRACT

This study aimed to identify the barriers to apply management by objectives in organization sports in Sudan, The researchers used the descriptive analytical method for this study, The sample consisted of (75) employees from the Ministry of youth and Sports and some sports institutions, Researchers used the questionnaire to collect data, and researchers used descriptive analytical method to analyze data by the statistical packages SPSS, and the study found the following results: -

1. No opportunities for employees to express their goals.
2. There are no organization's work plan for each official at the facility agreed with President everybody is committed to implementation.
3. Adequate funding is not available to run the institution and program implementation.
4. Sports Foundation goals are not clear and cannot be measured.

Key words: Administrative regulation, Strategies, Individual differences, Foundation sports

#### المقدمة:-

مع تطور وظائف التنظيم الإداري في مختلف المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي خاصة تجتاح العالم ثورة ونهضة رياضية في تطوير أساليب التدريب والبرامج وأساليب الإدارة الرياضية الحديثة ، حيث ترتبط الرياضة بالتقدم العلمي والتكنولوجي في كافة المجالات ولذا يرتبط تطور الإدارة بتطور الوظيفة وبالتالي ترتبط الهيئات الشبابية والرياضية بتطور الوظائف التي يقع على عاتقها القيام بها.

والادارة هي عملية تبسيط وتبصير باهداف كل جانب من النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات واطلاق حريات العاملين في محاولاتهم تحقيق تلك الاهداف كل في اطار تخصصه, وهدفه المحدد دون التقيد بالنظم البيروقراطية وتعقيدات اللوائح والتعليمات ثم محاسبتهم على تحقيق النتائج .

والإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة لإدارة المشروع أو المنشأة وتعتمد على تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة بين أهداف المنشأة والموظفين ومن ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال لتحقيق للأهداف وتقييم الأداء .

ولقد أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم نهجاً واسع الاستخدام حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي تنظر إليها كافة المنظمات الحديثة والمتقدمة , فهي تتناول المؤسسة من جميع الجوانب (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - القيادة ) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري باعتبارها عملية إدارية متكاملة تتصح كافة المنشآت باتباعها (ابراهيم محمد 2010م ، ص )

#### مشكلة الدراسة :-

من خلال عمل الباحثان كمختصين في مجال التربية الرياضية ، وفي إدارة العديد من المؤسسات الرياضية ، لاحظنا أن هناك قلة في الاهتمام بالجانب الإداري في المؤسسات الرياضية في السودان وان المؤسسات تتفاوت في فهم وتطبيق الأساليب الإدارية المختلفة ، وبعضها يعتمد على الاجراءات الروتينية ، هذا الى جانب عدم وفرة القيادات الإدارية المؤهلة في ادارة المؤسسات الرياضية ، كما أن هناك تضخم في تشكيل الاجهزة الإدارية لايتناسب مع أهداف المؤسسة ، إضافة إلى القصور الواضح في إستخدام التقنية الإدارية وعدم الإهتمام بالبحث العلمي لتطوير عمل الجهاز الإداري ، وبالتالي تكمن المشكلة في أن الاداء الإداري بالهيئات الرياضية في السودان ضعيف ، والدليل على ذلك تدنى مستوى الاداء الرياضى في السودان بصورة واضحة وعلى مستوى الرياضات المختلفة ، ويعتقد الباحثان أن هذا التعثر قد يعزى إلى تخلف النظم الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه المؤسسات الرياضية في السودان .

#### أهمية الدراسة:-

- قد تفيد الدراسة المسؤولين عن إدارة الرياضة بالدولة في تنمية وتطوير الأجهزة الإدارية في السودان .  
- قد تفيد الإداريين والرياضيين بالهيئات والأجهزة والمؤسسات الرياضية في تطوير مستوياتهم الادارية  
- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة كفاءة المؤسسات الرياضية بالسودان مما قد يفيد في تطوير الرياضة بالسودان .

#### أهداف الدراسة:-

تهدف الدراسة إلى:-

- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية السودانية.

- تساؤلات الدراسة :-

- ماهى معوقات تطبيق الادارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية بالسودان ؟

## الاطار النظري والدراسات السابقة :-

مفهوم الإدارة بالأهداف:- تعد الإدارة عن طريق الأهداف إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتوجه الجهود نحو رؤية مشتركة ، وأيضاً تخلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامّة للمؤسسة . (ابراهيم محمد 2010م ،)

ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها" أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أُريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها ( أحمد السيد كردي ، 2013م )

كما وهي "نظام تحدد به المنظمة طريقها وما تريد أن تصل إليه وتقيس النتائج التي تحققها وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس و المرؤوسين و تتضمن الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً لمجالات المسؤولية الرئيسة لكل فرد.

ويشير ( العمارة، ٢٠٠٢ م ، ص ١٥٢ ) الى أن "الإدارة بالأهداف هي نظام إداري يركز على النتائج بدلاً من التركيز على الأنشطة ، فليست العبرة في كيفية القيام بالأعمال وإنما ماذا نريد أن نجز من الأعمال" كما أن الإدارة بالأهداف نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المديرين لأهداف المؤسسة . إذ يتوقع منهم أن يحددوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة . ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمديرين تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل ( إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن الزعبي ، 2012م ، ب د ) وعموماً الإدارة بالأهداف هي عملية تحقيق وإنجاز الخطط من خلال الموارد البشرية والمادية ، وهي أداة إدارية للتخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء من خلال ربط الأداء الفردي والجماعي بالنتائج النهائية والإنجازات المتحققة بدلاً من العمل الرتيب، وهي منهج واسع الانتشار ويمكن تطبيقه وممارسته في جميع القطاعات والمؤسسات الصغيرة والكبيرة منها يستند المنهج إلى مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة ومسارها ضمن إطار رسالتها واستراتيجيتها العامة بحيث يسهم الجميع وبقناعة ورغبة في بلوغ الغاية المستهدفة ( المحصلة النهائية ) . إن عملية تحديد الأهداف والتشاور بشأنها والاتفاق عليها والقناعة بها تشد الذهن وتساهم في إطلاق مواهب وإبداعات العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة على المدى القصير والطويل مما يرفع مستوى الإنتاجية والكفاءة والجودة وتحسين مناخ العمل ورفع مستوى الإبداع والابتكار كما إنها ترفع المعنويات وتحسن نظم الاتصالات والتنسيق بين المستويات التنظيمية للتقريب بين وجهات نظر الرئيس والمرؤوس وتحفيز الأفراد وفرق العمل وتعزيز عملية اتخاذ القرار واستثمار الوقت والجهود الفردية والجماعية بأقصى فاعلية للإدارة بالأهداف وتساعد على ربطها مع البيئة الخارجية وتعزز الميزة التنافسية ( حسين عبدالله الوطبان ، 2000م )

## فلسفة الإدارة بالأهداف.

- نظرية تؤمن بان الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لزيادة دافعيته كم يتم عن طريق تحقيق ذاته واشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الأمان دون تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد .

- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون .

- الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديداً بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد .

- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية وهي أسلوب يضم كافة وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها (أحمد السيد كردى ، 2010م ، ص12) .

أهداف الإدارة بالأهداف:-

- 1- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة .
  - 1- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
  - 2- 3- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للاجور والحوافز على اساس موضوعي .
  - 4- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة .
  - 5- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية ( الموسوعة الحرة ، 2013م )
- مبادئ الإدارة بالأهداف :-**

- مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.

- مبدأ الإلتزام : وهو الإرتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين باعتبارهم المشاركون في اتخاذ القرار. مبدأ تحمل المسؤولية : بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم تطلعا الى تحقيق نجاح مشترك.

- مبدأ رفع الروح المعنوية :حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص (أحمد السيد كردى ، 2013م ، ص20)

ويرى (حسين عبدالله الوطبان ، ب د ) أن من أهم مبادئها الأساسية المشاركة بإيمان وإخلاص وفاعلية والالتزام المهني والأخلاقي وتحمل المسؤولية والتمسك بالروح المعنوية العالية.

**خصائص الإدارة بالأهداف:-**

- تترك أهمية المناخ المحيط وضرورة الإنفتاح عليه و التعامل معه باعتباره مصدرا للموارد
- تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها والاستفادة منها .
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة .
- تعمل على زيادة المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

**خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف.**

الخطوة الأولى : تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين  
الخطوة الثانية : توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات .  
الخطوة الثالثة : تكليف كادر الإدارة بالتنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها .

الخطوة الرابعة : تحديد أهداف الكادر الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها

الخطوة الخامسة : تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه .

الخطوة السادسة :وضع خطة عمل كل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ .

الخطوة السابعة :المراجعة الدورية للإنجاز للأهداف التي حققها المرؤوسين .

الخطوة الثامنة : تقويم الانجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها والتأكد من مدى تحقق الاهداف ( أحمد السيد كرى 2010م)

وترى (إيمان مرعي ، 2015م ،ص11) أن خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف يمكن إجمالها علي النحو التالي :-  
- تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة وتوزيع السلطات والمسئوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم علي الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتي لا يحدث تداخل في الاختصاصات ، هذا إلي جانب تكليف خط الإدارة بالتنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون علي تحقيقها علي ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعونها، وتحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء علي أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه، بالإضافة إلي المراجعة الدورية للإنجاز للأهداف التي حققها المرؤوسون، وتقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها، والتركيز على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المستقبلية والتي تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية ، وكذلك التركيز على أن العامل الإنسان يحب العمل وتحمل المسؤولية لذا يجب تحفيزه ودفعه وتنمية هذا الشعور لديه ، وأن يقتصر دور الرئيس على التوجيه والتشجيع وتقويم الانحرافات .

مقومات نجاح الإدارة بالأهداف.

- أن تكون التعيينات مرتبطة بأهداف محددة وكذلك الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات .

- وجود مكتب مخصص وظيفته إرسال المعلومات الملائمة بالقدر المناسب لمراكز المسؤولية.

- شرح أسلوب الإدارة بالأهداف للجميع .

- دعم الإدارة العليا لاسلوب الإدارة بالأهداف .

- أن يكون هناك نظام حوافز مجزي .

- تدريب العاملين على الأسلوب .

- تفويض السلطات اللازمة بقدر الأهداف .

- الأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين .

- الاهتمام بالعامل البشري وتخطيط القوى العاملة ( ابراهيم محمد ، 2010م ، )

**فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف.**

- ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين .

- يسهل مهمة الإشراف والتوجيه .

- يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية .

- يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة .

- يقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات .

- يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية .
- يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية .
- يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل .
- يكشف المقصرين بسرعة .
- يعطي صورة كاملة عن المنظمة والشركة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقييم الأداء الكلي لها ( ابراهيم محمد ، 2010م )

#### مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف :-

- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، فمثلاً هدف مثل : ( تطوير أداء الموظفين ) يكون عديم الفائدة ، أما هدف مثل: ترقية أربعة موظفين خلال العام فهو هدف محدد يسهل قياسه.
- إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد، بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى ما تطلبه من توفير المعلومات عن مستويات أداء المرؤوسين.
- أحياناً تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحه، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء، ومن هنا فإن معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوفرة لدى شاغلها يلعب دوراً هاماً في حسم هذا الصراع ( احمد السيد كردى ، 2013م ).
- المؤسسات الرياضية الحكومية في السودان :-

المؤسسات الرياضية الحكومية :- هي أجهزة تنشئها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومي بمستوياته المختلفة بمستوى وزارة أو جسم داخل وزارة أو مؤسسة معنية بالنشاط الرياضي كجزء من مسؤولياتها المحددة في قرار إنشائها، ومن المعلوم ان من يتولون العمل في المؤسسات الحكومية الرياضية هم موظفون يخضعون لنظم وقوانين العمل في الجهاز الحكومي حسب لوائح الخدمة المدنية فيما يتعلق بالدرجات الوظيفية والترقي والمرتبات وغيرها . وتقوم المؤسسات الرياضية الحكومية بوضع خططها وبرامجها في ضوء السياسة العامة للدولة مع اعتماد الميزانيات اللازمة للتنفيذ وتخضع في ذلك لرقابة ومتابعة اجهزة الرقابة الحكومية إسوة ببقية اجهزة الدولة الاخرى، ولعل الباعث لإهتمام الدولة بإنشاء الاجهزة الرياضية الحكومية هو قيامها بتنفيذ سياسة الدولة ومسئولياتها تجاه المواطنين لاهمية ممارسة النشاط البدني لكل قطاعات المجتمع اذ تعتبر من حقوق المواطن التي على الدولة أن تكفلها حتى تسهم في خلق المواطن الصالح يوجد في السودان مستويين للأجهزة الحكومية الرياضية:

المستوى الأول : وتمثله وزارة الشباب والرياضة الإتحادية وهي تهتم برسم السياسات العامة واعتماد الميزانيات اللازمة لتنفيذ البرامج المتصلة بالأنشطة الرياضية على مستوى الدولة بالإضافة إلى الإشراف والمتابعة والتقييم لهذه السياسات والبرامج التي يتم تنفيذها عن طريق الأجهزة الحكومية الرياضية على مستوى الولايات أو الأجهزة الرياضية المختلفة.

المستوى الثاني : وتمثله العديد من الأجهزة الرياضية المتخصصة التي تتولى مسئولية اعداد وتنفيذ البرامج الرياضية الهادفة إلى نشر الألعاب والرياضة بصورة عامة وربما تكون في قطاعات محددة من أفراد الشعب أو في حدود رقعة جغرافية محددة تمثل ولاية. بالإضافة إلى المؤسسات الرياضية الحكومية توجد بالسودان الهيئات الرياضية

الأهلية وهي تمثل شريك أصيل في مجال إدارة النشاط الرياضي ونشر وتطوير الألعاب الرياضية المختلفة. وما يهنا هنا في هذه الدراسة هو المؤسسات الرياضية الحكومية في السودان والتي من أسماؤها - وزارة الشباب والرياضة - المجلس الأعلى للشباب والرياضة - وزارة الثقافة والشباب والرياضة - الثقافة والشباب والرياضة والسياحة - الشؤون الثقافية والشباب والرياضة - الثقافة والإعلام والشباب والرياضة. أما الهيئات الأهلية فهي تتمثل في الإتحادات الرياضية والأندية الرياضية المختلفة (محجوب سعيد ، 1979 م، ص 152) .

#### إدارة المؤسسة الرياضية:-

هي العملية التي تجسد قدرة القيادة التنفيذية للمؤسسة على التأثير في الأفراد العاملين بها وتوجيههم وتقدير طاقاتهم لتنفيذ البرامج والخطط لخدمة المجتمع، بهدف الحصول على أعلى الدرجات في النتائج بأعلى كفاءة ممكنة وياقل جهد لتحقيق الهدف المراد الحصول عليه .ويعتقد الباحثان انه لابد من توفر مقومات لازمه لنجاح المؤسسة الرياضية اهمها الآتي:

- منشآت وتجهيزات وأدوات ملائمة لمجال النشاط الرياضي الممارس .
- التمويل الكافي لتشغيل المؤسسة وتنفيذ البرامج.
- توفر إدارة مؤهلة وفاعلة وقادرة على تشغيل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.
- إن مجال التربية البدنية على مستوى المؤسسات التعليمية الرياضية وعلى مستوى الرياضات التافسية في الهيئات والمؤسسات المختلفة على مستوى الدولة يحتاج في إدارته إلى مساندة التفكير والنظم الحديثة وأخذ بوجهة نظر الجمهور، وبالتالي الإعتماد على الإسلوب العلمى للإدارة وعناصرها المختلفة (الشافعي حسن أحمد ومرسي أحمد سوزان ، 1991 ، ص32 ) وبما ان طبيعة المجتمعات المحيطة بالمنظمات الرياضية هي أنها دائمة التغيير لإعتبارات سياسية واقتصادية واجتماعية، فإن الإدارة الناجحة لأى منظمة رياضية هي الإدارة التي تتميز بالحس التنبؤى للمتغيرات المحتملة والقدرة على التواؤم في أقل وقت ممكن "ويقوم مدير الرياضة بدور أساسى في تحديد شكل العلاقة بين المؤسسة الرياضية والبيئة المحيطة بها خاصة فيما يتعلق بالموارد اللازمة لنشاط المنظمة وتوفير الرأى العام المؤيد والداعم لنشاطها(حسام الدين طلحة وعيسى مطر عدله ، 1997 ، ص91 )
- المبادئ والوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية :-
- يمكن تحديد مبادئ الإدارة الرياضية للمؤسسة الرياضية فى الآتي:
- إحلال الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه محل الطرق البدائية العقيمة لرفع مستوى الإدارة.
- إتباع السبل العلمية الكفيلة بإختيار القيادات وتعهدهم بالتدريب والتعليم للنهوض بمستواهم الإنتاجي.
- وتشجيع التخصص في المهنة.
- تحقيق التعاون التام بين الأفراد المستقرين داخل المؤسسة الرياضية حتى يمكن إنجاز أهداف المؤسسة لأن التعاون ضرورة حيوية لتحمل المسؤولية وتقدير الطاقات وتحقيق الأهداف.
- أهمية تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين وظائف المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.
- تنمية القيادة الديمقراطية لتنمية روح الإنتماء بين الجماعة .

أما من حيث الوظائف فإن الوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية هي:  
وظائف إدارية وتشمل: التخطيط - التنظيم - التوجيه والقيادة - الرقابة .  
وظائف تنفيذية وتشمل: تدبير الموارد البشرية الصالحة للعمل، تنمية الكوادر والكفاءات، رعاية الأفراد العاملين.  
عليه أن الأسس العامة للإدارة في المجال الرياضي تتركز في ثلاثة محاور هي:  
- مدخل الإدارة.  
- القيادة.  
- اتخاذ القرارات (محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب، 1999، ص77)  
الدراسات السابقة:-

دراسة (سمية بنت سليمان الرحيلي) بعنوان: الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه في العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن (325) إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة سواء (القائمات منهن بعمل إداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفات بعمل إداري)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أهم النتائج:-

١- عدم قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف التي تتناسب مع الامكانيات المادية .  
٢- عدم توفير البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة للعاملين بفروع الجامعة من اداريين وأعضاء هيئة تدريس .  
دراسة (عفاف محمد علي احمد، أحمد إبراهيم ابوسن، 2011م) بعنوان: أثر تطبيق منهج الإدارة بالأهداف على الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)، هدف هذا البحث للدراسة التحليلية للإدارة بالأهداف وقد تم اختيار الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) لتكون موضوع هذا البحث. مع الإشارة للمعوقات التي واجهت تنفيذ الإدارة بالأهداف، بالإضافة لدراسة الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة بالأهداف. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي .

مصادر البيانات :- المصادر الأولية وتشمل المقابلات الشخصية، أما المصادر الثانوية فتشمل الدراسات السابقة، المقالات، و النشرات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن أداء الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) بعد تطبيق الإدارة بالأهداف توصل إلى الانجازات التالية :-

- زيادة ثقة المرءوسين بأنفسهم مما أدى إلي زيادة الإنتاج وذلك لإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف .
  - رفع الروح المعنوية للعاملين أدى إلى الرضا الوظيفي .
  - مشاركة العاملين في وضع الاهداف و النتائج أدى الي تحسين اداء الشركة و تطوير الاداء .
- إجراءات الدراسة:-

منهج الدراسة:- إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للدراسة، ويعرف العلماء المنهج الوصفي التحليلي بأنه:"المنهج الذي، يستهدف تقدير خصائص ظاهرة معينة، أو موقف ما تغلب عليه صفة التحديد، ويقوم



البحث الوصفي بوصف ما هو كائن عن طريق جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة وجدولتها وتبويبها ثم تفسير البيانات واستخلاص التعميمات والاستنتاجات"

- مجتمع الدراسة : - تكون مجتمع الدراسة من الاداريين والعاملين بالمؤسسات الرياضية الرسمية والاهلية بالسودان .

- العينة: أختيرت العينة بالطريقة العشوائية من عدد ( 75 ) من الاداريين والمسؤولين ببعض المؤسسات الرياضية السودانية ، والجدول التالي يوضح تفاصيلها :

#### جدول رقم (1): يوضح حجم وإختيار العينة

النسبة المئوية	العدد	المؤسسة الرياضية
40%	30	وزارة الشباب والرياضة - الادارة العامة للرياضة
26.7%	20	اللجنة الاولمبية السودانية
13.3%	10	ادارة الرياضة بولاية الخرطوم
20%	15	الاتحادات والاندية
100%	75	المجموع

أداة الدراسة :- قام الباحثان وعلى ضوء الدراسات السابقة والادب النظرى للإدارة بالاهداف بإعداد إستبانة تكونت من (20) عبارة لجمع البيانات عن معوقات تطبيق الادارة بالاهداف فى المؤسسات الرياضية بالسودان ، كما استخدمنا المقياس الثلاثى : أوافق ، متردد ، غير موافق .

صدق أداة الدراسة :- تم تحديد صدق اداة الدراسة عن طريق عرضها على عدد ( 10 ) محكمين من حملة الدكتوراة فى التربية الرياضية والمتخصصين فى الادارة ، كما قام الباحثان بتطبيق الاستبانة استطلاعياً على عينة مكونة من ( 10 ) إداريين من خارج عينة الدراسة واستخدما طريقة تطبيق واعادة تطبيق الاختبار وعولجت البيانات بمعادلة بيرسون للارتباط والجدول رقم ( 2 ) يوضح ذلك .

#### الجدول رقم ( 2 ) : يوضح الصدق والثبات

معامل الصدق الاحصائى	معامل الثبات	الاستبانة
0.93	0.87	معوقات تطبيق الادارة بالاهداف

تطبيق الدراسة:- بدأ الباحثان مرحلة جمع المادة العلمية من خلال توزيع الاستبانة على العينة بتاريخ 2015/4/13م ، وكان عدد الاستبانات التى تم توزيعها ( 75 ) إستبانة ، جمعت كلها وبنسبة (100%) وذلك بتاريخ 2015/4 /23م بغية معالجتها إحصائياً ومناقشة النتائج .

#### عرض ومناقشة النتائج:-

للإجابة على تساؤل الدراسة الأول الذي ينص على :- ما هى معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف فى المؤسسة الرياضية السودانية ؟ قام الباحثان بإستخراج المتوسط الحسابى والانحراف المعياري والوزن النسبى ، وإعتمدا التقديرات التالية فى الوزن النسبى لإجابات العينة ( 85-100 معوق قوى ، 75-84 معوق متوسط ، 74-50 معوق ضعيف ) والجدول رقم(3) يوضح ذلك.

## جدول رقم ( 3 ) : يوضح المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الوزن النسبي والترتيب لإجابات العينة لعبارات الاستبانة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1-	تدار المؤسسة الرياضية بالسودان من خلال قاعدة معلومات غير دقيقة	2.80	0.55	86.7	10
2-	أهداف المؤسسة الرياضية غير واضحة ولا يمكن قياسها	2.88	0.46	93.3	4
3-	توزيع لسلطات والمسئوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا للمؤسسة لا يتم بطريقة واضحة .	2.64	0.75	80.0	13
4-	ليست هناك مراجعة بصورة دورية للأهداف المنجزة	2.91	0.33	92.0	5
5-	عدم إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن أهدافهم	2.93	0.34	96.0	1
6-	التشاور والتنسيق بين الرئيس والمرؤوس لتحديد الأهداف غير متوفر من أساليب الإدارة بالمؤسسة	2.80	0.54	86.7	11
7-	الوصف الوظيفي بالمؤسسة الرياضية مرتبط بأهدافها الاستراتيجية للمؤسسة	2.64	0.74	80.0	14
8-	السبل العلمية غير متبعة في إدارة المؤسسة	2.85	0.51	92.0	7
9-	يؤخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين بالمؤسسة الرياضية	2.47	0.81	66.7	18
10-	ليس هناك إهتمام بالتخصص في المهنة بالمؤسسة	2.81	0.53	88.0	9
11-	تتمية القيادة الديمقراطية الإيجابية لتنمية روح الإلتزام بين الجماعة داخل المؤسسة من الأولويات الإدارية	2.29	0.91	60.0	19
12-	مبدأ تحمل المسؤولية من الأساليب المعمول بها في المؤسسة	2.20	0.91	53.3	20
13-	لا يوجد تقسيم للعمل وتوزيع المسئوليات بين وظائف المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية من أهداف الإدارة بالمؤسسة	2.84	0.52	90.7	8
14-	التصويل الكافي غير متوفر لتشغيل المؤسسة وتنفيذ البرامج	2.89	0.42	93.3	3
15-	الكوادر الإدارية بالمؤسسة غير مؤهلة وغير فاعلة وغير قادرة على تشغيل المؤسسة	2.87	0.47	92.0	6
16-	يوجد بالمؤسسة الرياضية نظام حوافز مجزي	2.59	0.80	78.7	15
17-	يتم شرح الأسلوب الإداري لجميع العاملين بالمؤسسة	2.51	0.84	73.3	17
18-	المؤسسة ليس بها نظام مالي مرن في الصرف والإنفاق	2.67	0.70	80.0	12
19-	الانجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها لا يتم تقويمه	2.56	0.80	76.0	16
20-	لا توجد بالمؤسسة خطة عمل لكل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس يلتزم الجميع بالتنفيذ .	2.89	0.45	94.7	2

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن تقديرات العينة هي معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية السودانية كانت بمستوى قوى على الفقرات ( 5 ، 20 ، 14 ، 2 ، 4 ، 15 ، 8 ، 13 ، 10 ، 1 ، 6 ، ) بالترتيب ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقدير العينة لها (2.93، 2.89 ، 2.89 ، 2.88 ، 2.87 ، 2.85 ، 2.84 ، 2.81 ، 2.80 ، 2.80 ) وبلغ الوزن النسبي (96.0 ، 94.7 ، 93.3 ، 93.3 ، 92.0 ، 92.0 ، 92.0 ، 90.7 ، 88.0 ، 86.7 ، 86.7 ) في حين كانت هذه التقديرات متوسطة على الفقرات ( 18 ، 3 ، 7 ، 16 ، 19 ) بالترتيب ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقدير العينة لها (2.67، 2.64 ، 2.64 ، 2.59 ، 2.56 ، 2.56 ) وبلغ الوزن النسبي لها (80.0 ، 80.0 ، 80.0 ، 80.0 ، 78.7 ، 76.0 ) في حين كانت هذه التقديرات ضعيفة على الفقرات ( 17 ، 9 ، 11 ، 12 ) بالترتيب ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقدير العينة لها (2.51 ، 2.47 ، 2.29 ، 2.20 ) وبلغ الوزن النسبي لها (73.3 ، 66.7 ، 60.0 ، 53.3 ) وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة ، بأن أهم معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية السودانية تتمثل في الآتي :

- عدم إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن أهدافهم ولا تراعى الفروق الفردية .
- عدم مراعاة الفروق الفردية .
- لا توجد بالمؤسسة خطة عمل ملزمة لجميع متفق عليها مع الرئيس .

- لايتوفر التمويل الكافي لتشغيل المؤسسة .
- عدم وضوح أهداف المؤسسة الرياضية ، بالتالي عدم التمكن من قياسها .
- الكوادر الإدارية بالمؤسسة غير مؤهلة وغير فاعلة وغير قادرة على تشغيل المؤسسة .
- الوسائل والاساليب العلمية غير متبعة في إدارة المؤسسة .
- لا يوجد تقسيم للعمل وتوزيع المسؤوليات بين وظائف المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية من اهداف الادارة بالمؤسسة .

- ليس هناك إهتمام بالتخصص في المهنة بالمؤسسة .
- تدار المؤسسة الرياضية بالسودان من خلال قاعدة معلومات غير دقيقة .
- التشاور والتنسيق بين الرئيس والمرؤوس لتحديد الأهداف ليس من أساليب الادارة بالمؤسسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( سمية بنت سليمان الرحيلي ) والتي أكدت أن : معوقات إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كانت بدرجة عالية.

ويعزى الباحثان هذه النتيجة الى عدم إستخدام اسلوب الادارة الحديثة فى المؤسسة الرياضية بالسودان .  
**الإستنتاجات :-** أهم معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف فى المؤسسة الرياضية السودانية هى :-

- عدم إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم أهدافهم فى إدارة المؤسسة .
- عدم وجود خطة عمل واضحة لكل مسئول وعامل بالمؤسسة .
- التمويل الكافي غير متوفر لتشغيل المؤسسة وتنفيذ البرامج ..
- ليست هناك مراجعة دورية للأهداف المنجزة .

- الكوادر الإدارية بالمؤسسة غير مؤهلة وغير فاعلة وغير قادرة على تشغيل المؤسسة .

#### **التوصيات :-**

- تعزيز إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف فى المؤسسات والهيئات الرياضية السودانية.
- إشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف بين المؤسسات السودانية عامة وخاصة الرياضية.
- تدريب الإداريين فى مختلف المؤسسات والهيئات الرياضية السودانية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

#### **المراجع باللغة العربية:-**

- 1- إبراهيم بن عبدالله بن عبدالرحمن الزعبيير ( 2011م ) إدارة التغيير : الأسس و المنطلقات الفكرية ، ، ط1 ، الاسكندرية ، مطبعة دار الجامعة .
- 2- ابراهيم محمد ( 2010م ) الادارة بالاهداف ، www.walkhherat.com
- 3- أحمد السيد الكردى ( 2013م ) ، نظرية الادارة بالاهداف ، www.kenanaonline.com
- 4- إسماعيل أحمد عمارة ( 2002م ) المستشرقون والمناهج اللغوية ، ط3، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر)
- 5- الشافعي حسن أحمد ومرسي أحمد سوزان ( 1991 ) العلاقات العامة فى التربية البدنية والرياضة، القاهرة مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، .

6- حسام الدين طلحه وعيسى مطر عدله ( 1997 ) م مقدمه في الإدارة الرياضية ، ط 1 مركز الكتاب والنشر، القاهرة .

7- حسين عبدالله الوطبان ، ( 2002 ) معجم مصطلحات الصناعة و الأعمال ، الرياض ، مكتبة العبيكان  
( <http://alriyadhtrading/>

8- محمد حسن العمارة ، ( ٢٠٠٢ م ) مبادئ الادارة المدرسية ، عمان ، دار المسيرة للطباعة والنشر والطباعة .

9- محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب ( 1999 ) البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ،، القاهرة ، دار الفكر العربي. ص77

10- خالد شعيب ( 2015 م ) ، الادارة بالاهداف ،

[www.smarttopmen.com/management](http://www.smarttopmen.com/management)

11- الموسوعة الحرة ، 2013 م ) <https://ar.m.wikipedia.org>

الرسائل العلمية :-

12- محجوب سعيد ( 1979 ) ، التطور التنظيمي والإداري للتربية الرياضية، جمهورية السودان، رسالة ماجستير غير منشوره ، السودان - جامعة الخرطوم)

13- إيمان مرعي ، 2015 م ، الجهاز الادارى فى مصر ، مجلة دراسات إستراتيجية ، مصر مؤسسة الاهرام

<http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=238138&eid=2819>