

بسم الله الرحمن الرحيم

ورقة دراسية بعنوان:

واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان

**The Administrative Competencies for the Sport  
Managers in Governmental Sports Institution in Sudan**

د. أحمد ادم أحمد محمد - أستاذ مشارك ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية التربية البدنية والرياضة

جبير أحمد على - وزارة الشباب والرياضة الإتحادية - الإدارة الرياضية

موبايل +249912233978 .

ahmedadam17@yahoo.com

totaahamed222@hotmail.com

2012م

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإدارية لمديري الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان .  
إعتمد الباحثان المنهج الوصفي (المسحي) لمناسيته لموضوع الدراسة ، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 150 فرداً تم  
إختيارهم عشوائياً ، إستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات ولمعالجة البيانات استخدم الباحث البرنامج الاحصائي SPSS

وجاءت أهم النتائج مايلي :

- أن مدير الرياضة لا يحرص على تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسئوليات بين المستويات في الهيكل التنظيمي  
للمؤسسة له رؤية إستراتيجية في إطار عمله ، كما لا يتوافر لديه قدر عالي من الادراك للأهمية المتزايدة  
لتوظيف التقنيات الإدارية الحديثة .

**الكلمات المفتاحية :-** السمات الشخصية - القيادة الديمقراطية الإيجابية - قدرات مكتسبة - التخطيط التنفيذي

## ABSTRACT

**This study aimed to identify the administrative competence for sport manager  
government sports institutions in Sudan.**

**Researchers adopted the descriptive method (survey) for relevance to the topic of the  
study, number of the study sample 150 individuals randomly selected, the questionnaire  
was used as a tool for data collection and data processing, SPSS statistical software  
was used for analyzing**

**The most important results were :**

**- Sports director was not keen on the application of the principle of division of labor  
and the distribution of responsibilities between the levels in the organizational  
structure of the institutional has no a strategic vision in the context of his work, also  
he was not available of a high degree of realization of the increasing importance of  
employing modern management techniques.**

**Keywords: - personality traits - positive Democratic leadership - the capacity  
acquired - Planning Executive**

## 1-1 مقدمة:

إكتسبت الرياضة أهمية قصوى على مستوى العالم وإزداد الإهتمام بها على المستوى الرسمي والشعبي نتيجة للوعي الصحي الكبير الذي تعيشه البشرية الآن والذي يؤكد أن الرياضة وسيلة هامة لإكتساب الصحة وإكتمال العافية، كما أنها تعمل على توفير الكثير من الإمكانيات المادية والمعنوية المفضية إلى زيادة الإنتاج، والمساهمة في زيادة الناتج والدخل القومي، كما تساهم الرياضة بفعالية في توحيد الوجدان على المستوى الداخلي للوطن، وتعمل على التقارب بين بلدان العالم أجمع، ولأجل ذلك تنظم المنافسات والمسابقات على المستوى الإقليمي أو القارى أو الدولي. وقد أصبحت الرياضة دبلوماسية شعبية وميدان خصب لتفريغ الاحتقان والاحتكاك السياسى بين الدول، وملطف فعال لتوفير الأجواء والمناخ الملائم لتقريب وجهات النظر بين الشعوب والبلدان المختلفة، كما أنها تمثل مظهر للتقدم والرفاهية للبلدان، ومصدر للافتخار والتباهى. وقد إكتسبت العديد من البلدان أهميتها من الرياضة وبراعتها في لعبة من الالعب جعلتها معروفة للعالم وأصبحت يشار إليها بالبنان، إن النجاح في هذا المضمار لايتأتى إلا بمنهج مدروس ونظام إداري محكم يقوده مدير كفؤ. من هنا نبعت أهمية الإهتمام بالإدارة الرياضية وضرورة التعامل معها بالأسس العلمية وتطبيق كل ماتوصلت إليه آخر الأبحاث في مجال علوم الإدارة.

إن الكفايات الإدارية التى يتمتع بها مدير الرياضة تعود إلى نجاح العملية الإدارية في مجال الرياضة فالإدارة تعد من الأهمية بمكان حيث أنها الوسيلة الناجحة والفعالة لتحقيق الأهداف وغيابها يؤدي إلى الفشل والعشوائية، وتوصف الإدارة بأنها فن قيادة وتوجيه الأفراد بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة ومفتاح نجاح هذه العملية في الإدارة الرياضية يقترن بشخص المدير مما يتطلب منه أن يكون لديه قدر كافي من المهارات المكتسبة والخبرات السابقة لتطبيق العلم في المفاصل الإدارية ونجاحه في عمله يتحدد في إمتلاكه مجموعة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية اى مانسميه بالكفايات الإدارية التى تمنحه القدرة على تشخيص وتصنيف وتوصيف المشكلات فضلاً عن إيجاد الحلول المناسبة لها خدمةً لسير الإنجاز . وعليه لابد من وجود شخص مؤهل وكفؤ (المدير) يحدد الهدف والأسلوب المتبع لتحقيق الهدف، فوجوده أمر حيوى لتوجيه الإمكانيات المادية والبشرية في إتجاه الهدف والذي لايمكن مناله إلا إذا ما كان المدير من الكفاءة بمكان وإن تدريب من يناط بهم قيادة المؤسسات الرياضية، ينبغي ان يكون شاملاً كل مواطن الكفايات الإدارية التى يجب ان يتمتع بها المديرين، وخاصة مديرى الرياضة بالمؤسسة الرياضية الحكومية، اذ لابد من ارتفاع سقف كفاءة إتباع الأسس العلمية للإدارة لديهم في المقام الأول، وهذا لايتأتى الا لمن لديه قدرات علمية وتاهيل أكاديمي ثم رفع وتطوير السمات الشخصية وتطوير المهارات الفنية، والإطلاع الواسع في المجال وخارجه والثقافة العامة.

**أولاً : مشكلة الدراسة :-** من خلال عمل الباحثان في المجال الرياضي وخاصة الإدارة الرياضية بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية وكليات ومعاهد التربية الرياضية والإتحادات الرياضية لاحظا أن هنالك ضعفاً في الإدارات الرياضية ببعض المؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان ، ففي بعض ولايات السودان يكلف شخص لإدارة الشباب والرياضة في آن واحد، وليست هناك معايير محددة يتم بناءً عليها إختيار مديرى الرياضة ، بالإضافة إلى عدم وجود نظم ولوائح للعلاقات الإدارية في المؤسسات الرياضية ، وقد إنعكس ذلك على الأداء الرياضي في السودان مما دعى الباحثان لإجراء هذه الدراسة للتعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديرى الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية ، لأن النجاح في هذا المضمار رهين بشخصية مدير الرياضة ومقدرته على إتباع الأسس العلمية للإدارة من واقع ما يمتلكه من معارف وقدرات فنية ومهارات.

## ثانياً : أهمية الدراسة :-

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها يمكن أن تحقق الآتي:

1. تنفيذ الدولة في وضع أسس لإختيار وتعيين مديرين أكفاء للرياضة.
2. تنفيذ المؤسسات الرياضية الحكومية في تطوير العمل الإداري.
3. تنفيذ هذه الدراسة في رفع قدرات ومهارات مديري الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية.

## ثالثاً : أهداف الدراسة :-

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1) التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية من حيث:
  - أ. إتباع الأسس العلمية للإدارة.
  - ب. الكفايات الشخصية والفنية لمدير الرياضة.
  - ج. الكفايات المعرفية والثقافية لمدير الرياضة.

## رابعاً : أسئلة الدراسة :-

1. ماهى الكفايات الإدارية لمديري الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية من حيث إتباعه للأسس العلمية للإدارة ؟
  2. ماهى الكفايات الشخصية والفنية لمدير الرياضة ؟
  - 3- ما هى الكفايات المعرفية والثقافية لمدير الرياضة ؟
- مفهوم الإدارة :-

معنى الإدارة Administration في اللغة: تقديم الخدمة للغير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية minister tad المكونة من مقطعين، أي تقديم العون للآخرين. كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص بتحقيق الأهداف. أيضاً تعني الإدارة النظام أو الانتظام، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً، وما بادت إلا بالفوضى، وهذا نقيض للإدارة لأن الإدارة تعني النظام أو الانتظام. وتحدثت السيرة الإسلامية عن الإدارة، بمعنى الولاية أو الرعاية أو الأمانة، وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية، وأداء الواجب، قال عليه الصلاة والسلام: كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ( 1 )

الإدارة هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الانسان. في نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لاي مجال من مجالات حياة الانسان. فإن غابت الإدارة عن حياة الانسان يحل محلها العشوائية والإرتجال مما يهدد أي مجال بالفشل ( 2 )

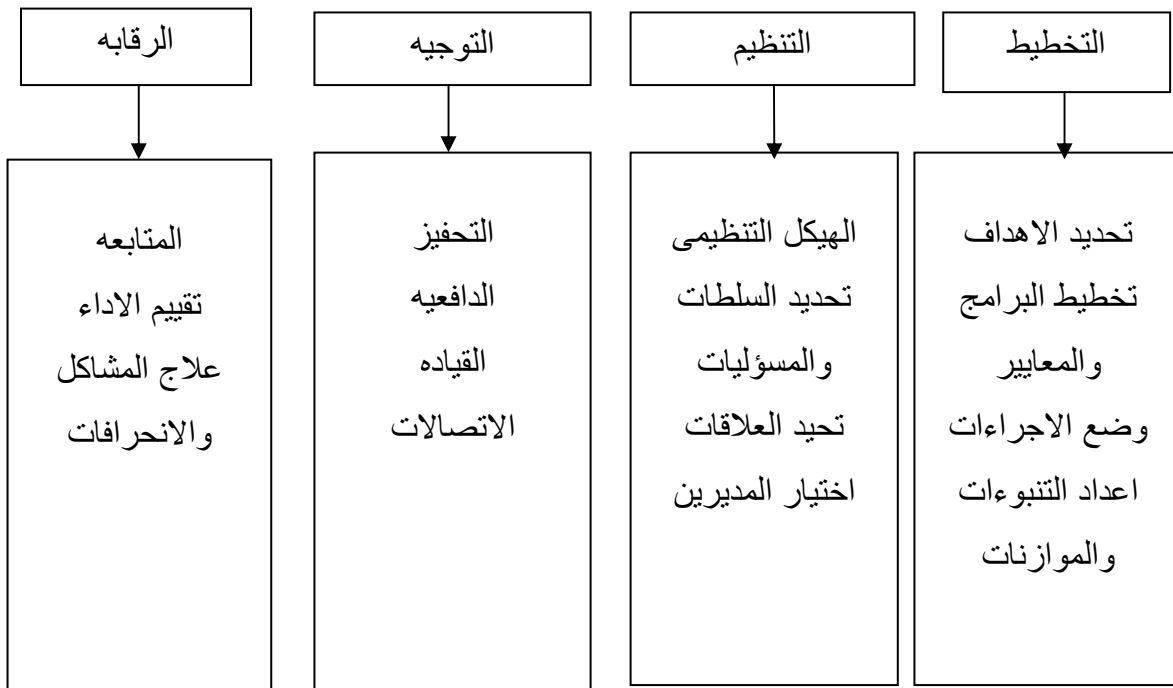
برزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945م حيث كان هناك توسع كبير في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء ( 3 ). " فالإدارة هي ذلك المصطلح الذي يطلق على عناصر الإدارة مجتمعة والتي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة والتحفيز و الدافعية والاتصال) وأن كل عنصر من هذه العناصر يتطلب مراحل متعددة من التفكير وإتخاذ القرارات. ولذا فان الإدارة تعتمد على العلوم التطبيقية المرتبطة بمجالها والأساليب العلمية لتحقيق أهدافها القريبة والمرحلية والبعيدة كما أنها تمثل فن توجيه النشاط الإنساني. حتى يتحقق الرضا للعاملين والتعاون بينهم" ( 4 ).

أيضاً يعرفها فايول (Fayel) فيقول "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة". ، من التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة فن يتضمن عمليات هامة متعددة منها التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتنسيق وتوجيه جهود الأفراد العاملين في المشروع وكل ذلك من أجل تحقيق هدف معين يرمى إليه المشروع (5) "لقد إستقر الفكر الإداري والممارسات الفعلية على أربع وظائف أساسية تكون العملية الإدارية ،ويدخل في طياتها بقية الوظائف الفرعية حيث تتم تاديتها ضمناً ،وهذه الوظائف هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة". يعتقد الدارسان أن الأغلبية تتفق على أن للإدارة أربعة وظائف أساسية لا بد من توافرها في أي عملية إدارية، وباقي الوظائف فرعية تزداد أهميتها وتقل تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة (6)، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي

### شكل رقم (1)

#### يوضح الوظائف الفرعية للإدارة

#### وظائف الإدارة



#### الإدارة العامة:

يقصد بالإدارة العامة الأعمال المراد إنجازها من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة وتنسيق وتوجيه لجهود الأفراد العاملين، وذلك تنفيذاً للسياسة العامة للدولة وتمشياً معها ومن ثم إخراجها إلى حيز الواقع لتحقيق الأهداف العامة، وهي بذلك تمثل مجموع الأنشطة والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين، ويمكن تعريفها بأنها (تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة) المرجع السابق.

المستوى الإداري ومهارات الإدارة الرياضية:

يقسم أغلب الكتاب الإدارة إلى ثلاث مستويات متدرجة، وبصفة عامة تنقسم الإدارة في المنظمات التي يكثر فيها عدد المنفذين إلى عدد من المستويات يتناسب في مقداره مع عدد المنفذين ومقدار الإختلاف في تخصصاتهم وهى في العادة ثلاثة مستويات رئيسة هى الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا (السفلى). وقد تكون كل من هذه المستويات عاى درجات هى الأخرى كلما كبر حجم المنظمة وزاد نشاطها ( 8 ).

لا تختلف مستويات الإدارة هذه في ما تقدمه من أعمال فجميعها تشترك في وظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة ولكنها تتفاوت في الإهتمام ببعض الوظائف فنجد مثلاً أن الإدارة العليا لديها إهتمام زائد بالتخطيط بينما الوسطى إهتمامها بالتنفيذ أكثر من الإدارات الأخرى. وأنه رغم إختلاف الممارسات الإدارية إلا أنها تتفق جميعاً في طبيعة عملية الإدارة حيث تبدأ بالتخطيط وتنتهى بالرقابة والتقييم، أما إتخاذ القرار فعملية ملازمة لكل عملية من عمليات الإدارة.

وللإدارة مهارات فنية وإنسانية وإدارية وتعتبر هذه المهارات متطلباً أساسياً في كل مستويات الإدارة ، وتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط، كأن يكون المدير الرياضي دارساً أو ممارساً لأى نوع من النشاط الرياضي وإلى مستوى يسمح بإمكان إستيعاب متطلبات العمل الإداري في هذا النشاط أو الأنشطة المماثلة. والمهارات الإدارية هى مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها، وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة، والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أى جزئية من جزئيات العمل، أما المهارات الإنسانية فتلعب دوراً أساسياً في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية، فهى تعتمد على دراسة سيكولوجية الأفراد والجماعات وكيفية التعامل بإختلاف المواقف والشكل التالي يوضح ترتيب أهمية المهارات في المستويات الإدارية المختلفة.

#### مهام الإداري :-

الإداري هو الفرد الذى يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية في المؤسسة وهو بهذا الوضع يتولى اختصاصات محددة تلقى عليه بمسؤوليات تتطلب إنجازات على هدى السياسة العامة الموضوعة وفي نطاق الخطة المحددة التى يلتزم بتنفيذ الجزء الداخلى منها في نطاق اختصاصه ( 9 ). مهام الإداري كما يراها الباحثان استخلاصاً لما ذكره الكثيرون من علماء الإدارة واتفقوا عليه هى ان الإداري قيادى ويقع على عاتقه النهوض بالمؤسسة والارتقاء بعملها وتنفيذ السياسات العامة للدولة بالكفاءة المطلوبة ، لذلك فينبغى عليه ان يقوم بالآتي:

1. التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
2. تنظيم وتنسيق جهود الآخرين وتنشيطهم.
3. تفويض السلطة والمسؤولية للآخرين.
4. الرقابة على النتائج المطلوبة.
5. الاشراف على تقويم النتائج.
6. اصدار الأوامر العامة والتعليمات.
7. تفسير السياسات وتبليغها.
8. تدريب المرؤسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء

الإداري.

إن نجاح الرياضة ككل مرهون بمدى إتباع أسس ومبادئ الإدارة فيها على كافة المستويات بدءاً من المجلس الأعلى للشباب والرياضة واللجنة الأولمبية، مروراً بالإتحادات الرياضية والمناطق التابعة لها، وإدارات الأنشطة الرياضية بالجامعات والمعاهد العليا، ووزارة التربية والتعليم، ووصولاً للأندية الرياضية ومراكز الشباب. ويخضع العمل الإداري في المجال الرياضي لعدة أسس يستطيع من خلالها تحقيق اهدافه. إذا لم يكن القائمون على هذا الامر متفهمون لدورهم، أصبحت هناك صعوبة في تنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال، وبالتالي تعثر تحقيق الأهداف ( 10 ) ، والإدارة الرياضية

الصحيحة التي تنطلق من مرتكزات علمية لديها إرتباط وتسهم بقدر كبير في تطور المستوى الرياضي للاعب الرياضية، هذه الحقيقة تتجسد في المستويات المرموقة التي نالتها بعض الدول والتي تعتبر أقل موارداً اقتصادية وبشرية من بعض الدول إلا أنها بفضل الإلمام بعلم الإدارة الرياضية كعلم بكل المرتكزات تفوقت وبقيت الأخرى في موقع التخلف، إذ أن المعرفة الإدارية تعنى الإستغلال الأفضل للموارد المادية وتوجيه العنصر البشري بطريقة تفجر كل طاقاته والإستفادة من امكاناته بما يحقق النتائج التي تتوافق مع مردود هذه الإستفادة. نجد أن الغالبية العظمى من إدارينا في السودان يعتمدون على خبراتهم السابقة في العمل الإداري أو بناءً على مكانتهم الاجتماعية أو مواقعهم القيادية في مؤسسات الدولة ومع إحترامنا لكل هؤلاء يجب دراسة علم الإدارة لاهميته في تسهيل الامور الإدارية واختصار الوقت والجهد وجعل الإدارة شيئاً سهلاً مريحاً لايسبب القلق والتعب ومن ثم تزداد الحاجة إلى الإدارة العلمية لأن:

1. الإدارة هي الاداة الأساسية في تسيير العمل.
2. يقع على الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف.
3. الإدارة مسؤولة عن الأعداد للمنافسات الرياضية وتحقيق الإنجازات. 4. الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الإستقرار في داخل المؤسسة الرياضية.
5. الإدارة مسؤولة عن إنخفاض معدل المستويات الفنية للفرق أو المنتخبات أو الإتحادات. 6. الإدارة مسؤولة عن تحقيق التكامل بين المؤسسة الرياضية والمجتمع الخارجى.
7. الإدارة مسؤولة عن تحقيق الترابط والتآلف داخل المؤسسة الرياضية. 8. الإدارة مسؤولة عن أحداث التطوير والتقدم والتميز لكل الجهات التي تشرف عليها. 9. الإدارة هي العنصر المحرك والموجه لكل مرافق العمل في المؤسسة الرياضية.

#### المؤسسات الرياضية الحكومية في السودان :-

المؤسسات الرياضية الحكومية: هي أجهزة تنشأها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومى 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 الوظيفيه والترقى والمراتب 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 اسوة بباقي اجهزة الدولة الاخرى، ولعل الباعث لإهتمام الدولة بإنشاء الاجهزة الرياضية الحكومية هو قيامها بتنفيذ سياسة الدولة ومسئولياتها تجاه الشباب الشريحة الاهم في المجتمع لاهمية ممارسة النشاط الرياضي والتربية البدنية لكل قطاعات المجتمع اذ يعتبر من حقوق المواطن على الدولة أن تكفل له حرية ممارسة النشاط الرياضي مما يساهم 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 برامج التربية والأنشطة الرياضية على مستوى الدولة بالإضافة إلى الإشراف والمتابعة والتقييم لهذه السياسات والبرامج التي يتم تنفيذها عن طريق الأجهزة الحكومية الرياضية على مستوى الولايات أو الهيئات الأهلية المختلفة.

○ المستوى الثانى: وتمثله العديد من الأجهزة الرياضية المتخصصة التى 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 وهى تمثل شريك أصيل في مجال إدارة النشاط الرياضي ونشر وتطوير الألعاب الرياضية المختلفة.

وما يهمنى هنا في هذه الدراسة هو المؤسسات الرياضية الحكومية في السودان التى من أسمائها - 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 فهى تمثل الإتحادات الرياضية والأندية للألعاب الرياضية المختلفة ( 15 ).

### أسس إختيار مديرى الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان :

مدير الرياضة بالولاية هو الشخص المناط به إدارة العملية الرياضية بالولاية تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابةً في إطار السياسات العامة للدولة فيما يلى الولاية. والمؤسسة الرياضية الحكومية كغيرها من المؤسسات الأخرى تخضع لأسس وضوابط وقوانين الخدمة المدنية خاصةً فيما يتعلق بالإختيار والتعيين والترقى في السلم الوظيفي وهذا ينطبق على جميع العاملين بالأجهزة الحكومية. ومن الملاحظ على العاملين في القطاع الرياضي الرسمى وبالنظر إلى مؤهلاتهم نجدها تتنوع بين مختلف التخصصات، عليه لم يكن التخصص ضمن حسابات إختيار مدير الرياضة وإنما يتم بواحد من طريقتين:

1. التدرج الوظيفي: ويقصد به أن يرتقى الموظف في السلم الوظيفي بالتدرج أى الانتقال من درجة وظيفية إلى درجة أعلى منها، وفي حالة خلو منصب مدير الرياضة يتم اللجوء للموظفين ويختار الأعلى درجة وظيفية من بينهم ليتولى مسؤولية إدارة الرياضة، هذا على حسب ما تقتضيه أسس الخدمة المدنية لاتوجد أى اعتبارات أخرى تتعلق بأى ناحية سواء كانت مؤهل علمى أو خبرات أو قدرات أو مهارات أو أى شئ آخر يتعلق بالكفايات الإدارية والمؤهلات الأخرى الواجب توفرها في المدير ودون أى مراعاة لخصوصية الإدارة الرياضية وهذه الطريقة في إختيار المدير هى السائدة في معظم الولايات.

2. التعيين أو الإنتداب: في هذه الطريقة يتم الإستعانة بمدير للرياضة من خارج المؤسسة الرياضية على سبيل الإنتداب أو التعيين لأسباب مختلفة قد تتعلق بقدراته وكفاءته أو لأسباب أخرى.

عليه حسب خبرة الباحثان فإن إختيار مدير الرياضة في المؤسسة الرياضية الحكومية لا توجد له أى معايير أو ضوابط أو أسس مكتوبة يتم إختيار المدير وفقاً لها خلاف ما ذكر آنفاً.

### إدارة المؤسسة الرياضية :-

هى العملية التى تجسد قدرة القيادة التنفيذية للمؤسسة على التأثير في الأفراد العاملين بها وتوجيههم وتفجير طاقاتهم لتنفيذ البرامج والخطط لخدمة المجتمع، بهدف الحصول على أعلى الدرجات في النتائج بأعلى كفاءة ممكنة وباقل جهد



لتحقيق الهدف المراد الحصول عليه. ويعتقد الباحثان انه لابد من توفر مقومات لازمه لنجاح المؤسسة الرياضية اهمها الآتي:

1. منشآت وتجهيزات وأدوات ملائمة لمجال النشاط الرياضي.

2. التمويل الكافي لتشغيل المؤسسة وتنفيذ البرامج.

3. توفر إدارة مؤهلة وفاعلة وقادرة على تشغيل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

إن مجال التربية الرياضية في الهيئات والمؤسسات المختلفة على مستوى الدولة يحتاج في إدارته إلى مسايرة التفكير والنظم الحديثة وأخذ بوجهة نظر الجمهور، وبالتالي الإعتماد على الإسلوب العلمى للإدارة وعناصرها المختلفة ( 11 ) ، وبما ان طبيعة المجتمعات المحيطة بالمنظمات الرياضية هي أنها دائمة التغيير لإعتبارات سياسية وإقتصادية وإجتماعية، فإن الإدارة الناجحة لأى منظمة رياضية هي الإدارة التى تتميز بالحس التنبؤى للمتغيرات المحتملة والقدرة على التواءم 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 ( 12 ) .

#### المبادئ والوظائف الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية :-

أن مبادئ الإدارة الرياضية للمؤسسة الرياضية يمكن تحديدها بالآتي:

- إحلال الطرق العملية 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 وتفجير الطاقات وتحقيق الأهداف.

- أهمية تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين وظائف المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

- تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية لتنمية روح الإنتماء بين الجماعة داخل المؤسسة ( 13 ) .

وعموماً أن 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:

1. مدخل الإدارة.

2. القيادة.

3. اتخاذ القرارات ( 14 ) .

#### صفات الإدارة الرياضية الفعالة :-

تتمثل هذه الصفات في الآتي:

1. الشمول: ويعنى ضرورة إحاطة الإدارة لكافة جوانب مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود إختصاصها.
2. التكامل: وهو أن يتولى كل قسم أو جزء في المؤسسة الرياضية جانب من التنظيم حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة متخصصة مع مراعاة أن تكمل كافة الاقسام أو الأجزاء العملية الإدارية للمؤسسة الرياضية ككل ويكون ذلك في إطار ونسق واحد لتحقيق النتائج المرجوة.
3. المستقبلية: وهي ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط وإنما للمستقبل أيضاً من خلال أهداف وأمانى وتطلعات زمن آتى مستصحبةً معها تجارب الماضى للاستفادة منها وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالمستقبل بإعتباره واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الرياضية .
4. الإنفتاح : ويقصد به أن تتميز الإدارة الرياضية بالإنفتاح على البيئة التى تعمل خلالها تتاثر بها وتؤثر فيها

#### المقومات الأساسية لنجاح العمل في المؤسسات الرياضية :-

هناك عدة مقومات توفرها يعنى نجاح العمل في المؤسسة الرياضية مما يعنى قيامها بدورها المناط بها من ناحية خدمة الجمهور وتقديم منتج مرضي يحقق الأهداف التى لأجلها أنشأت المؤسسة وهذه المقومات هي :-  
 البرامج: على أن يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية المتعددة وتتصف بالشمول للأصحاء والمعاقين والموهوبين بمستويات ممارسة النشاط الثلاث (الرياضة المدرسية -الرياضة الترويحية - رياضة البطولات) المستهدفون: وهم من يتم تحديدهم وفقاً لتصنيف كل منهم لتقديم البرنامج الملائم  
 القيادة: بمعنى أن يتم الإنتقاء لمن هم أكفاء ويتمتعون بالقدرات والكفايات اللازمة للقيام بما يوكل إليهم من أعمال على أن يراعى الآتى عند الإختيار:

- إختيار القائد المناسب في المكان المناسب. - أن يكون قادراً على تنمية صف ثانى.

- التأهيل العلمي والإداري- السمات الشخصية والسلوكية ( 13 ) .

المنشآت: وتشمل المنشآت سواءً كانت الإدارية ( بيئة العمل) أو الخاصة بممارسة الأنشطة الرياضية.  
 الميزانيات: تكمن اهميتها في أنه لايمكن تنفيذ أى خطة بدون إعتداد مالى ويتوقف نجاح البرامج وتنفيذها على مدى تدفق وانسياب الدعم المالى المطلوب.

التنظيم والإدارة: وهو من الأركان الاساسية للنجاح اذ يتم بموجبه تحديد المهام والاختصاصات لكل عنصر وتسلسل العمل الإداري لوضوح الرؤية بين العاملين.

#### الكفايات الإدارية :-

إن مفهوم الكفايات إرتبط في بداية ظهوره وإنتشاره بمجال التشغيل والمهن وتدبير الموارد البشرية في الادارات والمقاولات ( 16 ) ومصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة التى تم إدخالها إلى حقل الرياضة، و بالتالي فإن مفهومها لازال يشوبه شىء من الغموض لدى كثير من المهتمين بالإدارة الرياضية. وبالنظر إلى التعريفات التى قدمت للكفايات وتحليلها نجد أنها تنحصر بين مفهومين أحدهما سلوكى والآخر ذهنى. ذلك أن بعض الأعمال و البحوث تذهب إلى تعريف الكفاية بإعتبارها سلسلة من الأعمال و الأنشطة المرئية، أي جملة من السلوكيات النوعية الخاصة (خارجية وغير شخصية). في حين ينظر الآخريين إلى الكفاية من وجهة نظر أنها إمكانية أو إستعداد داخلي عقلى ، غير مرئي Potentiality invisible من طبيعة ذاتية وشخصية. و تتضمن الكفاية حسب هذا الفهم و حتى تتجسد و تظهر، عدداً من الإنجازات (الأداءات Performances) بإعتبارها مؤشرات تدل على حدوث الكفاية لدى الإداري.

وفي اللغة العربية فإن أهم تعريف للكفاية أو الكفاءة هو الذي يورده ابن منظور في "لسان العرب" حيث ذكر: قول حسان بن ثابت: وروح القدس ليس له كفاء، أي جبريل عليه السلام، ليس له نظير ولا مثيل. والكفاية: النظر، وكذلك الكفاء والمصدر الكفاءة. والكفاءة تعني النظر والمساوي، قال تعالى: (( لم يلد و لم يولد و لم يكن له، كُفُوا أحد )) . و يقال كَفَّاتُ القدر و غيرها، إذا كَبَّتها لتفرغ ما فيها، الكُفَّاة: الخدم الذين يقومون بالخدمة، جمع كاف، كفي الرجل كفاية، فهو كاف، إذا قام بالأمر ( 17 )

فالكفايات عبارة عن مجموعة المعارف والمهارات والإتجاهات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء مهامه و مسؤولياته الإدارية، بمستوى يمكن ملاحظته وتقييمه لضمان جودة العمل "العملية الإدارية". وتعرف الكفايات أيضاً بأنها قدرات ومهارات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات و قدرات و إتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي إكتسبها، بإثارتها و تجنيدها وتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة. (16)، كما يعرف القاموس الموسوعي للتربية والتكوين الكفاية بأنها (الخاصية الإيجابية للفرد والتي تشهد بقدرته على إنجاز بعض المهام، ويقرر بأن الكفايات شديدة التنوع. فهناك الكفايات العامة أو الكفايات القابلة للتحويل والتي تسهل إنجاز مهام عديدة ومتنوعة، وهناك الكفايات الخاصة أو النوعية والتي لا توظف إلا في مهام خاصة جداً ومحددة، كما ان هناك كفايات تسهل التعلم وحل المشاكل الجديدة، في حين تعمل كفايات أخرى على تسهيل العلاقات الإجتماعية والتفاهم بين الأشخاص. كما أن هناك بعض الكفايات تمس المعارف في حين تخص غيرها معرفة الأداء أو معرفة حسن السلوك والكينونة (18).

#### كفايات الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

كفايات الإداري في ضوء إدارة الجودة الشاملة يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

1. القدرة على ممارسة العمليات الإدارية، إستخدام النماذج الحديثة في القيادة والإدارة، إحترام وتقدير شعور الآخرين، التشجيع على حرية الرأي والإهتمام بمشاكل العاملين معه، المرونة في التعامل وكسب ثقة القيادة العليا والمؤسسين.
2. كفايات الشخصية: هي سمات أساسية تساعد المدير على سهولة تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة الرياضية ومنها الإلتزان النفسي والعاطفي، تحمل المسؤولية، القدوة الحسنة، المقدررة على الابتكار والتجديد وتقبل الأفكار، سعة الإطلاع في مجال تخصصه، وحسن المظهر.
3. كفايات فنية: تعنى قدرته على التخطيط والتحليل، إتخاذ القرار بأسلوب علمي، تشخيص الخلل ومواقع الضعف وإيجاد طرق العلاج لها وتحديد الأهداف بصورة سليمة.
4. كفايات معرفية: وتشمل سعة الإطلاع في مجال تخصصه، الخبرة الواسعة، الإطلاع على كل ما هو جديد ومفيد في مجال عمله.
5. كفايات ثقافية: تشمل سعة الإطلاع على مجالات أخرى لها علاقة بعمله، الإطلاع على مشاكل البيئة متابعة البرامج المعروضة في وسائل الإعلام وغيرها (19).

#### كفايات المدير الناجح والمبدع والفعال :-

من الكفايات المهم جداً توفرها لدى مدير الرياضة هي:

- تركيز الإهتمام على الأهداف الواجب تحقيقها- تجنب الأساليب الخشنة - إنتبه لكلماتك - أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعمهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته - تأكد من حصولك على التغذية

الراجعة" بالطريقة الصحيحة - لا تعطي الكثير من الأوامر - إنتبه للتعليمات المتضاربة - لا تختار العامل المستعد للعمل فقط -حاول عدم تمييز أي شخص ( 20 ) .

#### - الكفايات المميزة للإداري المبدع :

أولاً: الكفايات العلمية:

ينبغي لمدير الرياضة الذي يتطلع إلى الإبداع والإتقان في عمله (أن يحيط إحاطة شاملة، بمختلف القضايا الإدارية، لذلك فهو لا يتوقف عند المعارف التي حصل عليها أثناء دراسته الجامعية، وإنما يغذيها بمطالعات خارجية وبكل ما يستجد في ميدان عمله، يضاف إلى ذلك إتقانه لمجموعة من المهارات أبرزها: القدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف ولتطوير الأداء، والقدرة على ممارسة أساليب الإدارة الحديثة، ومختلف أنماط التفاعل الإيجابي، و القدرة على إدراك الأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات الإدارية الحديثة. الي جانب الإحاطة بمسائل القياس والتقييم، وخصوصاً فيما يتعلق بإستراتيجيات التقويم الحديثة،و القدرة على تطبيق نظريات الإدارة و القدرة على التواصل مع الآخرين في مختلف المجالات العلمية والأدبية والاجتماعية والسياسية وغيرها، و القدرة على التواصل مع المجتمع الخارجي من خلال تفهمه للعادات والتقاليد التي يمارسونها.

ثانياً: الكفايات العملية:

وتتمثل في القدرات الأدائية التالية مثل: القدرة على فهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع الرياضي، وذلك ليتمكن من فهم دوافع وسلوك الرياضيين. القدرة على تنفيذ الخطط الشهرية والفصلية والسنوية بكفاءة عالية وإدارة الاجتماعات التي يعقدها إدارة فاعلة.

ثالثاً الكفايات الشخصية:

ومن أبرزها: القدرة على الإلتزام الصادق للمهنة إضافة إلى إيمانه بأهمية وخطورة العمل الذي يقوم به، أخذاً بعين الإعتبار المعوقات التي ستواجهه أثناء ممارسته لعمله. القدرة على الصفح والحلم وسعة الصدر. القدرة على تقدير أحوال العاملين معه، ومراعاة الفروق الفردية بينهم. القدرة على أن يكون قدوة حسنة للعاملين معه، من حيث الصلاح والتواضع والهدوء وحب العمل والتنمية المهنية المتجددة وحرية التعبير والإحترام المتبادل ، وقوة الحجة وتحمل المسؤولية. وإجتنب إستخدام الألفاظ البذيئة مهما كانت الأسباب. القدرة على الثقة بالنفس وما يترتب عليها من حسن الظن بالآخرين. القدرة على ممارسة النقد والنقد الذاتي وعلى تقبل النقد البناء. القدرة على تحقيق الإلتزان النفسي، و القدرة على التأثير والتفاهم مع الجهات التي تتواصل مع المؤسسة الرياضية لإقناعها بالمساهمة في المشاريع التي تقوم بها المؤسسة. القدرة على كسب وتقدير وإحترام كل ما يتعامل معهم من إداري إتحادات ولاعبين وجهات إشرافية. أخرى .

فإذا إستطعنا كمديرين ومسؤولين في مختلف المستويات الإدارية من التسلح بكل هذه الكفايات، بجانب التقاني في العمل، وأن نعمل باستمرار على تطوير تجربتنا وكفائاتنا، فإنه بالتأكيد سنصل إلى مرحلة الإبداع والإتقان والتجويد ( 21 )

كما عليه ان يمتلك بعض المهارات والتي منها :-

**مهارات فكرية:**

- القدرة على التخطيط وإملاك الرؤية الإستراتيجية. - القدرة على التنظيم وإدارة الوقت و الموارد بكفاية - تحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص - التقدير الاجتماعي والسياسي للموقف .
- مهارات إنسانية: إختيار المساعدين - تشكيل فرق العمل - توجيه المرؤسين - تحفيز العاملين معه - تفويض السلطات دعم ومساندة العاملين معه -الإتصال الفعال - الإستماع وتلقي المعلومات - الإقناع، والمناورة، والحوار -العمل مع الفريق
- مهارات فنية : وضع الأهداف في صورة فنية - ترجمة السياسات العامة إلى إجراءات - وضع معايير التقييم - تطبيق المعايير - تصميم النظم - إجراء المتابعة.
- عليه يمكن تصور نجاح مدير الرياضة كما يراه الباحثان إذا ما إتسم أداءه بجملة من الصفات يمكن تلخيصها في الآتي: يعرف جميع الموظفين اللذين يعملون معه واجباتهم ومسئولياتهم وسلطاتهم. - يؤدي كل فرد يعمل معه المطلوب منه بأعلى قدر من الإنتاجية - يعمل الجميع في غيابه بنفس الكفاءة كما لو كان موجوداً - يحاول الفرد حل أي مشكلة يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ إليه - يبادر كل العاملين معه بتقديم مقترحات لتطوير العمل دون إنتظار أن يسأله المدير.
- الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة :-

- دراسة: عواطف محمد ادم سليمان ، بعنوان : دراسة تقويمية للإدارة في بعض الهيئات الرياضية الحكومية والأهلية في السودان. تم تحديد عينة الدراسة التي بلغت مائة سبعة وثلاثون فرداً، تم إختيارهم عمدياً بالنسبة لأفراد المؤسسات الرياضية الحكومية. استخدمت المنهج الوصفي (المسحي) ، كما استخدمت الإستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات وتحليل الوثائق والمستندات .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- توافر الأسس العلمية للإدارة بالهيئات الرياضية المتمثلة في التخطيط، السياسات الإدارية، التنظيم، التنسيق والقيادة بدرجة كبيرة نسبياً.
- عدم توفر عنصرى الرقابة والتقويم في المؤسسات قيد البحث.
- تأكد وجود القصور الإداري في الهيئات الرياضية الحكومية والأهلية على السواء.
- دراسة: سعديه عويد مزعل ، بعنوان :- الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الاقسام العلمية في هيئة التعليم. تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (100%) من جميع مجتمع البحث البالغ عددهم 164 عضو هيئة تدريسية. استخدمت المنهج الوصفي لملائمته للدراسة وإستخدمت الإستبانة لجمع البيانات، عالجت البيانات إحصائياً بإستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) اهم ماتوصلت إليه الدراسة.
- الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء بحدود (116) كفاية، وزعت على ثلاث مجالات، هي: مجال الكفايات الوظيفية (الفنية) ويضم كفايات (التخطيط، التنظيم، الاشراف والمتابعة، اتخاذ القرار، التحديث والتطوير، التقويم والرقابة)، مجال كفايات العلاقات الانسانية ومجال كفايات الشخصية (الذاتية) للفرد.
- إن الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية كانت بحدود 124 كفاية وزعت على المجالات الثلاثة نفسها المذكورة آنفاً أعلاه، وهي مجال الكفايات الوظيفية (الفنية) ومجال كفايات العلاقات الإنسانية ومجال كفايات الشخصية (الذاتية) للفرد ( 22 )

إجراءات الدراسة :-

- منهج الدراسة :-

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمة لطبيعية الدراسة والذي يعرف "يهدف البحث الوصفي Descriptive research إلى جمع بيانات لمحاولة اختبار فروض أو الاجابه عن تساؤلات تتعلق بالحاله الجاربه أو الراهنه Current Status لأفراد عينة البحث. والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه، أي تصف ما هو كائن أو تصف ما هو حادث ( 23 ).

- مجتمع الدراسة :-

تكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين بالمؤسسات الرياضية الحكومية وإداريي الإتحادات الرياضية بالولايات السودانية وعددها 17 ولاية..

- عينة الدراسة :-

حدد الدارسان عينة الدراسة بعدد (150) من إداريي المؤسسات الرياضية الحكومية ، أُجريت عليهم الدراسة والجدول التالي توضح توصيف العينة :

جدول رقم (1): يوضح عينة الدراسة من حيث المستوى الأكاديمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل الاكاديمي
76.7%	115	المرحلة الجامعية
10%	15	فوق المرحلة الجامعية
13.3%	20	ثانوى
100%	150	المجموع

بالنظر إلى الجدول رقم(1) أعلاه نلاحظ ان 76.7% من عينة الدراسة في المستوى الجامعي و10% من عينة الدراسة في مستوى فوق الجامعي و13.3% في مستوى الثانوى مما يدل على أن أعلى متوسط عينة الدراسة في المستوى الجامعي.

أداة جمع البيانات :

إستخدم الباحثان الإستبانة كأداة لجمع البيانات وقد عرف الغستيبان بأنه "وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد أساساً على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم إختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة به، وإعادتها ثانية، ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواءاً في فهم الأسئلة أو تسجيل الاجابات عليها" ( 24 ).

- المرحلة الأولى لتصميم الإستبانة :

عن طريق المسح المرجعي وآراء الخبراء قام الدارسان بتصميم إستمارة إستبانة عينة الدراسة لمعرفة الكفايات الإدارية لمديري الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية.

#### - المرحلة الثانية لتصميم الإستبانة :

تم تصميم الإستبانة وتكونت الإستبانة من قسمين، القسم الأول بيانات أولية للمبحوث تتضمن النوع والعمر والمؤسسة التي يعمل بها والتخصص المهني والمؤهلات و الخبرة العملية والقسم الثاني شمل ثلاثة محاور هي:  
المحور الأول الكفايات الإدارية لمدير الرياضة، المحور الثاني الكفايات الشخصية والفنية لمدير الرياضة، المحور الثالث الكفايات المعرفية والثقافية لمدير الرياضة، عدد العبارات في كل محور (10) عبارات .

#### - المرحلة الثالثة لتصميم الإستبانة :

عرض الدارسان المعيار في صورته الأولى على مجموعة من الاساتذة المختصين في المجال لمعرفة مدى صلاحيته لقياس ما وضع له ومدى تغطيته وإيفائه بالغرض الذي وضع من أجله ، قام الخبراء بإجراء بعض التعديلات وبناءاً على تعديلات الخبراء تم صياغة الإستبانة في صورتها النهائية لتقديمها إلى العينة.

#### - صدق وثبات الإستبانة

صدق المحتوى : إعتد الباحثان لتقدير صدق الإستبانة قيد الدراسة على صدق المحتوى وذلك بفحص مضمون عبارات ومحاور الإستبانة فحصاً دقيقاً وذلك بعرضه على مجموعة من الخبراء في التربية الرياضية ، ولتقدير الثبات إستخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية بمعادلة إسبيرمان براون بالمعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1}$$

والجدول رقم ( 2 ) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم ( 2 ) : يوضح ثبات وصدق الإستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	الكفايات الإدارية	10	0.87	0.93
2	الكفايات الشخصية والفنية	10	0.92	0.96
3	الكفايات المعرفية والثقافية	10	0.89	0.94

#### - تطبيق الإستبانة:

بتاريخ 2012/8/15م قام الباحثان بتطبيق الإستبانة حيث تم توزيعها للعينة مباشرةً وذلك بمساعدة بعض الزملاء بعد أن شرح لهم الدارسان طريقة ملء الإستبانة، والجدول التالية توضح إجابات عينة الدراسة على أسئلة الإستبانة .

#### - عرض ومناقشة النتائج الخاصة بتساؤل الدراسة الأول

للإجابة على تساؤل الدراسة الأول والذي ينص على: ما هي الكفايات الإدارية لمديرى الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان ؟ بعد تبويب البيانات وتحليلها إعتماًداً على التكرارات والنسبة المئوية ودمج المقياسين (أوافق بشدة وأوافق ليصبأ (أوافق) والمقياسين (لأوافق بشدة ولأوافق) ليصبأ (لأوافق) لإجراء العمليات الإحصائية، تم التوصل إلى النتائج التى يشير إليها الجدول رقم (3) التالى:

جدول رقم ( 3 ) يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة عن محور الكفايات الإدارية لمدير الرياضة

م	العبارات	موافق		محايد		غير موافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	يقوم بتحديد اهداف واضحة للإدارة	28	%18.7	32	%21.3	90	%60
2	يختار خطة مناسبة للإدارة	30	%20	28	%18.7	92	%61.3
3	يعمل على احلال الطرق العلمية في تحديد اجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه محل الطرق البدائية العقيمة	27	%18	30	%20	93	%62
4	يتبع السبل العلمية في إختيار القيادات ويتعهدهم بالتدريب والتعليم للنهوض بمستواهم الانتاجي	-	-	38	%25.3	111	%74
5	يعمل على تحقيق التعاون التام بين أفراد المؤسسة ورفع روحهم المعنوية عبر التحفيز	49	%32.7	23	%15.3	78	%52
6	يحرص على تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسئوليات بين المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	-	-	38	%25.3	112	%74.7
7	يعمل على تنمية القيادة الديمقراطية الايجابية لتنمية روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة	47	%31.3	24	%16	79	%52.7
8	يعقد اجتماعات دورية مع معاونيه المباشرين لمتابعة الأداء ويديرها بفعالية	62	%41.3	-	-	88	%58.7
9	موضوعي في الحكم على الامور وقادر على تحمل مسئولية العمل وتصور علاقاته وإتخاذ القرارات المصححة للأداء .	45	%30	22	%14.7	83	%55.3
10	يتمتع بقدر وافر من المهارات الإدارية والفنية وقادر على التأثير على الآخرين	59	%39.3	-	-	91	%60.7



يلاحظ من بيانات الجدول رقم ( 3 ) أعلاه من أصل (10) عبارة تضمنها محور الكفايات الإدارية بنسبة (100%) قيمت العينة (10) عبارات بنسبة (100%) بلا أوافق وينسب إنحصرت مابين (52%- 74.7%) حيث إعتد الدارسان الحصول على (50%) وأكثر لقبول العبارة كمعيار يعتمد عليه، فقد جاءت العبارة رقم (6) وبنسبة (74.7%) في المرتبة الأولى والتي تؤكد بأن مدير الرياضة لا يحرص على تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وجاءت العبارة رقم (4) وبنسبة (74%) في المرتبة الثانية بأن مدير الرياضة لا يتبع السبل العلمية في إختيار القيادات ويتعهدهم بالتدريب والتعليم للنهوض بمستواهم الانتاجي، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (3) وبنسبة (62%) لا يعمل مدير الرياضة على إحلال الطرق العلمية في تحديد اجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه محل الطرق البدائية العقيمة لرفع مستوى الإدارة، ورابعاً جاءت العبارة رقم (2) وبنسبة (61.3%) لا يختار مدير الرياضة خطة مناسبة للإدارة، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (10) وبنسبة (60.7%) لا يتمتع مدير الرياضة بقدر وافر من المهارات الإدارية والفنية وقادر على التأثير على الآخرين، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (1) وبنسبة (60%) لا يقوم مدير الرياضة بتحديد اهداف الإدارة، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (8) وبنسبة (58.7%) لا يعقد مدير الرياضة اجتماعات دورية مع معاونيه المباشرين لمتابعة الأداء ويديرها بفعالية، وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (9) وبنسبة (55.3%) ليس لمدير الرياضة موضوعية في الحكم على الامور وغير قادر على تحمل مسؤولية العمل وتصور علاقاته واتخاذ القرارات المصححة للأداء، وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (7) وبنسبة (52.7%) لا يعمل مدير الرياضة على تنمية القيادة الديمقراطية الايجابية لتنمية روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة، واخيراً في المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (5) وبنسبة (52%) لا يعمل مدير الرياضة على تحقيق التعاون التام بين أفراد المؤسسة ورفع روحهم المعنوية عبر التحفيز، في حين لم تحصل العينة على نسبة (50%) وأكثر على المقياس أوافق.

وهي هذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الأول والذي ينص على:

ماهى الكفايات الإدارية لمديرى الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان ؟

وجاءت النتيجة كالآتي:

- أن مدير الرياضة لا يحرص على تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة - أن مدير الرياضة لا يتبع السبل العلمية في إختيار القيادات ويتعهدهم بالتدريب والتعليم للنهوض بمستواهم الانتاجي - لا يعمل مدير الرياضة على إحلال الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه محل الطرق البدائية العقيمة لرفع مستوى الإدارة - لا يختار مدير الرياضة خطة مناسبة للإدارة - لا يقوم مدير الرياضة بتحديد اهداف الإدارة - لا يعقد مدير الرياضة اجتماعات دورية مع معاونيه المباشرين لمتابعة الأداء ويديرها بفعالية - ليس لمدير الرياضة موضوعية في الحكم على الامور وغير قادر على تحمل مسؤولية العمل وتصور علاقاته واتخاذ القرارات المصححة للأداء - لا يعمل مدير الرياضة على تنمية القيادة الديمقراطية الايجابية لتنمية روح الإنتماء بين الجماعة داخل المؤسسة - لا يعمل مدير الرياضة على تحقيق التعاون التام بين أفراد المؤسسة ورفع روحهم المعنوية عبر التحفيز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عواطف محمد أدم ، 2006م) والتي أوضحت أن هناك قصوراً إدارياً في الهيئات

الرياضية الحكومية - ويعزى الدارس هذه النتيجة إلى إهمال مدير الرياضة لإتباع الأسس العلمية للإدارة وأطرها الفنية.

- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بتساؤل الدراسة الثاني :-

للإجابة على تساؤل الدراسة الثانى والذي ينص على: ماهى الكفايات الشخصية والفنية لمديري الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان؟ بعد تبويب البيانات وتحليلها إعتماً على التكرارات والنسبة المئوية ودمج المقياسين (أوافق بشدة وأوافق ليصبحاً (أوافق) والمقياسين (لأوافق بشدة ولأوافق) ليصبحاً (لأوافق) لإجراء العمليات الإحصائية، تم التوصل إلى النتائج التى يشير إليها الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4) يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة عن محور الكفايات الشخصية والفنية لمدير الرياضة

م	العبارات	أوافق بشده		لا أدري		لا أوافق بشده	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	يتمتع بإتزان نفسي وعاطفي	63.3%	95	19.3%	29	17.3%	26
2	على قدر عالي من حسن المظهر	43.3%	65	18%	27	38.7%	58
3	حسن التعامل و نموذج للقوة الحسنة	49.3%	74	15.3%	23	35.3%	53
4	يتمتع بقدرة عالية على الابتكار والتجديد وتقبل الافكار	32.7%	49	19.3%	29	48%	72
5	يتجنب الاساليب الخشنة وينتبه إلى كلماته	56.7%	85	-	-	43.3%	65
6	قوى الحجة وقادر على اقناع الآخرين	42%	63	16.7%	25	41.3%	62
7	يقوم بإتخاذ القرارات الموفقة فيما يعرض له من مشاكل	42.7%	64	14%	21	43.3%	65
8	يشخص الخلل ويحدد مواقع الضعف ويعمل على ايجاد طرق العلاج لها	31.3%	47	14.7%	22	54%	81
9	مطلع على مجالات أخرى لها علاقة بعمله	34%	51	17.3%	26	48.7%	73
10	له القدرة على حل وفض المنازعات بين أفراد المؤسسة	36.7%	55	15.3%	23	48%	72

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (4) أعلاه من أصل (10) عبارات تضمنها محور الكفايات الشخصية والفنية بنسبة (100%) قيمت العينة عباره واحده بنسبة (17.3%) بلا أوافق، حيث اعتمد الدارسان الحصول على (50%) وأكثر لقبول العبارة كمييار يعتمد عليه، فقد جاءت العبارة رقم (8) وبنسبة (54%) لا يشخص مدير الرياضة الخلل ويحدد مواقع الضعف ويعمل على إيجاد طرق العلاج لها، كما قيمت العينة عبارتان (2) وبنسبة (43.3%) بأوافق حيث جاءت العبارة رقم (1) وبنسبة (63.3%) في المرتبة الأولى بأن مدير الرياضة يتمتع بإتزان نفسي وعاطفي، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (5) وبنسبة (56.7%) يتجنب الاساليب الخشنة وينتبه إلى كلماته ، في حين لم تحصل باقى العبارات على نسبة (50%) وأكثر.

وهذه النتيجة تجيب على سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على:

ما هي الكفايات الشخصية والفنية لمديرى الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان ؟  
وجاءت النتيجة كالآتي: مدير الرياضة يتمتع بإتزان نفسي وعاطفي - يتجنب مدير الرياضة الاساليب الخشنة وينتبه إلى  
كلماته - يشخص مدير الرياضة الخلل ولا يحدد مواقع الضعف ويعمل على ايجاد طرق العلاج لها .

ويعزى الباحثان هذه النتيجة إلى عدم إهتمام مديرى الرياضة بالتدريب المتواصل لرفع قدراتهم الفنية التي تمكنهم  
من وضع معايير ومؤشرات قياس علمية يعتمد عليها في الاحكام بالإضافة إلى الإهتمام بالرفع والإرتقاء بالسمات  
الشخصية . -- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بتساؤل الدراسة الثالث :-

للإجابة على تساؤل الدراسة الثالث والذي ينص على: ماهى الكفايات المعرفية والثقافية لمديرى الرياضة بالمؤسسات  
الرياضية الحكومية بالسودان ؟ بعد تبويب البيانات وتحليلها إعتماً على التكرارات والنسبة المئوية ودمج المقياسين  
(أوافق بشدة وأوافق ليصبأ (أوافق) والمقياسين (لأوافق بشدة ولأوافق) ليصبأ (لأوافق) لإجراء العمليات  
الإحصائية، تم التوصل إلى النتائج التي يشير إليها الجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5) يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة عن محور الكفايات المعرفية والثقافية لمدير الرياضة

م	العبارات	أوافق		لا أدري		لا أوافق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	واسع الاطلاع في مجال عمله وملماً به تماماً	47	31.3 %	27	18 %	76	50.7 %
2	لديه قدر عالي من الخبرة الواسعة في مجال الرياضة ويطرح السياسات العامة إلى اجراءات	27	18 %	30	20 %	93	62 %
3	يواكب كل ما هو جديد في مجال عمله ويحرص على التطور المستمر	45	30 %	22	14.7 %	83	55.3 %
4	يتواصل مع الآخرين في مختلف المجالات العلمية والادبية والاجتماعية والسياسية	50	33.3 %	21	14 %	79	52.7 %
5	على قدر عالي من الادراك للأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات الإدارية الحديثة	27	18 %	31	20.7 %	92	61.3 %
6	مدرك للنظام الذي يقوم عليه المجتمع الرياضي ومتمكن من فهم دوافع وسلوك الرياضيين	52	34.7 %	23	15.3 %	75	50 %

م	العبارات	أوافق		لا أدري		لا أوافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
7	لديه رؤية إستراتيجية في إطار عمله	-	-	23.3 %	35	76.7 %	115
8	لديه مقدرة عالية على تحليل البيئة المحيطة	17.3 %	26	19.3 %	29	63.3 %	95
9	يحيط بمسائل القياس والتقييم خاصة في ما يتعلق باستراتيجيات التقييم الحديثة	18 %	27	21.3 %	32	60.7 %	91
10	قادر على التواصل مع المجتمع الخارجي من خلال تفهمه للعادات والتقاليد التي يمارسونها	29.3 %	44	18.7 %	28	52 %	78

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5) أعلاه من أصل (10) عبارة تضمنها محور الكفايات المعرفية بنسبة (100%) قيمت العينة (10) عبارات بنسبة (100%) بلا أوافق وينسب إنحصرت ما بين (50%- 76.7%) حيث إعتد الدارسان الحصول على (50%) وأكثر لقبول العبارة كمعيار يعتمد عليه، فقد جاءت العبارة رقم (7) وبنسبة (76.7%) في المرتبة الأولى والتي تؤكد بأنه ليس لمدير الرياضة رؤية إستراتيجية في إطار عمله، وجاءت العبارة رقم (8) وبنسبة (63.3%) في المرتبة الثانية بأنه ليس لمدير الرياضة مقدرة عالية على تحليل البيئة المحيطة ، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (2) وبنسبة (62%) لا يتمتع مدير الرياضة بقدر عالي من الخبرة الواسعة في مجال الرياضة، ورابعاً جاءت العبارة رقم (5) وبنسبة (61.3%) لا يتوافر لمدير الرياضة قدر عالي من الإدراك للأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات الإدارية الحديثة، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (9) وبنسبة (60.7%) لا يحيط مدير الرياضة بمسائل القياس والتقييم خاصة في ما يتعلق باستراتيجيات التقييم الحديثة ، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (3) وبنسبة (55.3%) لا يواكب مدير الرياضة كل ما هو جديد في مجال عمله ويحرص على التطور المستمر، وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (4) وبنسبة (52.7%) لا يتواصل مدير الرياضة مع الآخرين في مختلف المجالات العلمية والادبية والاجتماعية والسياسية ، وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (10) وبنسبة (52%) ليس لمدير الرياضة القدرة على التواصل مع المجتمع الخارجي من خلال تفهمه للعادات والتقاليد التي يمارسونها، وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم (1) وبنسبة (50.7%) مدير الرياضة غير واسع الاطلاع في مجال عمله ولملماً به تماماً، واخيراً في المرتبة العاشرة جاءت العبارة رقم (6) وبنسبة (50%) مدير الرياضة غير فاهم للنظام الذي يقوم عليه، في حين لم تحصل العينة على نسبة (50%) وأكثر على المقياس أوافق.

وهذه النتيجة تجيب على سؤال البحث الثالث والذي ينص على:

ماهى الكفايات المعرفية والثقافية لمديرى الرياضة بالمؤسسات الرياضية الحكومية بالسودان؟

وجاءت النتيجة كالآتي: ليس لمدير الرياضة رؤية إستراتيجية في إطار عمله - ليس لمدير الرياضة مقدره عالية على تحليل البيئة المحيطة - لا يتمتع مدير الرياضة بقدر عالي من الخبرة الواسعة في مجال الرياضة - لا يتوافر لمدير الرياضة قدر عالي من الادراك للأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات الإدارية الحديثة - لا يحيط مدير الرياضة بمسائل القياس والتقييم خاصة في ما يتعلق باستراتيجيات التقييم الحديثة - لا يواكب مدير الرياضة كل ما هو جديد في مجال عمله ويحرص على التطور المستمر - لا يتواصل مدير الرياضة مع الآخرين في مختلف المجالات العلمية والادبية والاجتماعية والسياسية - ليس لمدير الرياضة القدرة على التواصل مع المجتمع الخارجي من خلال تفهمه للعادات والتقاليد التي يمارسونها - مدير الرياضة غير واسع الاطلاع في مجال عمله وملماً به تماماً - مدير الرياضة غير فاهم للنظام الذي يقوم عليه - ويعزى الباحثان هذه النتيجة إلى عدم إختيار مديري الرياضة بناءً على أسس ومعايير محددة يدخل فيها التخصص والخبرة والقدرات والمهارات الفنية وجميع أوجه الكفايات الإدارية الأخرى.

### قائمة المراجع :

- 1- محمد الفتح عبدالوهاب العتيبي، الكفايات المميزه والتميز الإداري للقيادات الإدارية، 2009م، ([www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=179153](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=179153))
- 2- شرف ، عبد الحميد ( 1999 ) الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب والنشر، القاهرة، ط (2) (ص 19) .
- 3- هلال محسن ، النحاس أيمن ( 2009م ) مبادئ الإدارة، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، ط(1) (ص 14) .
- 4- درويش كمال ، الحماحمي محمد ، المهندس سهير ( 2009م ) الأسس العلمية للإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة (ص 20) .
- 5- شلتوت حسن ، معوض حسن ( 1997م ) التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة (ص 6).
- 6- حجازي ، محمد حافظ ( 2007م ) إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الاسكندرية، ط (1) (ص 23).
- 8- سعيد ، محجوب ( 1979م ) التطور التنظيمي والإداري للتربية الرياضية، جمهورية السودان، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الخرطوم (ص 42).
- 9- شلتوت حسن ، اخرون ( 1946م ) الادارة الرياضية (ص 10)
- 10- حماد ، مفتي إبراهيم ( 1999م ) تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب والنشر، القاهرة، ط (1) (ص 17) .
- 11- الشافعي حسن أحمد ، مرسي أحمد سوزان ( 1991م ) العلاقات العامة في التربية البدنية والرياضة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة (ص 32) .
- 12- حسام الدين طلحه ، عيسى مطر عدله ( 1997م ) ، مقدمه في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب والنشر، القاهرة، ط (1) (ص 91) .
- 13 - قذدر محمد صالح يوسف ، الدروي محسن ( 1418هـ ) كتاب وثائقي عن الدورة الأولى للتنظيم والإدارة الرياضية، الاتحاد الرياضي للتضامن الاسلامي، (ص 177) .
- 14- علاوي محمد حسن ، راتب أسامة كامل ( 1999م ) ، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة (ص 77) .

- 15- سعيد ، محجوب (1979م ) التطور التنظيمي والإداري للتربية الرياضية، جمهورية السودان، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الخرطوم (ص 152)
- 16- الدريج ، محمد ، كفايات المشرف التربوي ،  
( <http://www.start-o.net/vb/showthread.php?p=248124>  
17- دار الجبل، بيروت – المجلد الخامس – ص 269  
(<http://www.start-o.net/vb/showthread.php?p=248124>)
- 18- الصليبي ، محمد مستور: (<http://manhal.net/articles.php?action=show&id=1076>)
- 19- الربيعي محمود داؤود ، علي بيان علي عبد (2009م) ، تطوير الرياضة العراقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، بحث غير منشور، جامعة بابل،  
[http://www.iusst.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3717:2012-05-28-13-44-20&catid=45:2010-06-10-00-48-00&Itemid=91](http://www.iusst.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3717:2012-05-28-13-44-20&catid=45:2010-06-10-00-48-00&Itemid=91)
- 20- محمد الفتح عبدالوهاب العتيبي ( 2009م ) ، العدد 2718 ، المحور الإدارة والاقتصاد - ورقه بعنوان الكفايات المميزة والتميز الإداري للقيادات الإدارية  
:([www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=179153](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=179153))  
-21 ([www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=179153](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=179153))  
-22 ([www.start-o.net/vb/showthread.php?t=20833](http://www.start-o.net/vb/showthread.php?t=20833))
- 23- علاوى محمد حسن ، اخرون ( 1999م ) الادارة الرياضية ( ص139 )
- 24- إبراهيم مروان عبدالمجيد ( 2002م ) البحث العلمي ( ص98 )

#### - المواقع الالكترونية

1. [www.start-o.net/vb/showthread.php?t=20833](http://www.start-o.net/vb/showthread.php?t=20833)
2. [www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=179153](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=179153).
3. <http://manhal.net/articles.php?action=show&id=1076>
4. <http://www.start-o.net/vb/showthread.php?p=248124>.
5. [http://www.iusst.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3717:2012-05-28-13-44-20&catid=45:2010-06-10-00-48-00&Itemid=91](http://www.iusst.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3717:2012-05-28-13-44-20&catid=45:2010-06-10-00-48-00&Itemid=91)
6. [http://www.iusst.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3717:2012-05-28-13-44-20&catid=45:2010-06-10-00-48-00&Itemid=91](http://www.iusst.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3717:2012-05-28-13-44-20&catid=45:2010-06-10-00-48-00&Itemid=91)









