

**The level of performance of the basic functions of the
administration in the Syrian Arab Football Federation and its
relation to strategic decision-making approaches**
Field study on the work of the technical committee of football in Damascus

Dr.wael marown mowad*
Dr. Lubna Elia Bshara
Anas Mohammad Asebail

(Received 9 / 9 / 2019. Accepted 13 / 10 / 2019)

□ ABSTRACT □

The strength of the organizations and their ability to continue, compete and achieve the objectives is mainly through their work on the development of strategic decisions in accordance with the right and appropriate approach to their internal and external resources in a dynamic environment. The administrative performance represents one of its actual executive forms. Thus, the level of performance of the basic functions of the administration in the work of the technical committee of football in Damascus was examined and the nature of the relationship with strategic decision-making approaches was examined in order to identify the deficiencies and suggest their development. A descriptive analytical approach was used using a questionnaire applied to a sample of (36) members of the technical committee of football in Damascus (1-7 / 2019).The results showed that the basic functions of the Department and strategic decision-making approaches of all kinds (incremental, comprehensive, Cangarbage, and natural approach) are practiced to a moderate extent in the work of the Technical Committee of Football, but the adoption of a comprehensive or incremental approach in strategic decision-making will affect the results of the performance of the basic functions of management in the work of the technical committee of football, Statistically significant relationship between these variables. The most important recommendations: the need for managers to recognize the importance of the relationship between the strategic decision-making approach and the performance of the basic functions of management and it is important that the vocabulary of this perception reflected on the reality of work.

Key words: Basic functions of management, Strategic decision making approaches, Syrian Arab Football Federation, Technical Committee for Football.

* Associate professor faculty of physical education-tishreen university-lattakia-syria

**Assistant professor administrative development institute-univer sit damascus

***Postgraduate student faculty of physical education-tishreen university-lattakia-syria

مستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة في الاتحاد العربي السوري لكرة القدم وعلاقتها بمداخل صنع القرار الاستراتيجي دراسة ميدانية على عمل اللجنة الفنية لكرة القدم في دمشق

- د. وائل مارون معوض*
د. لبنى إيليا بشاره**
أنس محمد السباعي***

(تاريخ الإيداع 9 / 9 / 2019. قُبِلَ للنشر في 13 / 10 / 2019)

□ ملخص □

تتجلى قوة المنظمات وقدرتها على الاستمرار والمنافسة وتحقيق الأهداف بشكل أساسي من خلال عملها على تطوير قرارات استراتيجية وفق مدخل صحيح وملائم لمواردها الداخلية والخارجية في بيئة ديناميكية؛ ويمثل الأداء الإداري أحد صورها التنفيذية الفعلية؛ وبذلك تم دراسة مستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم في دمشق وتحديد طبيعة العلاقة مع مداخل صناعة القرارات الاستراتيجية؛ وذلك بهدف معرفة مواقع القصور واقتراح تطويرها، وتم استخدام المدخل الوصفي التحليلي باستخدام استبانة طبقت على عينة مكونة من (36) فرداً من اللجنة الفنية لكرة القدم في دمشق في الفترة (1 - 7 / 2019) وبيّنت النتائج أن الوظائف الأساسية للإدارة ومداخل صنع القرار الاستراتيجي بأنواعها (التدرجي والشمولي والحشد العشوائي والطبيعي) تتم ممارستها بدرجة متوسطة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم، لكن اعتماد المدخل الشمولي أو التدرجي في صنع القرارات الاستراتيجية سيؤثر على نتائج أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم، نظراً لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، ومن أبرز التوصيات: ضرورة أن يدرك المديرون أهمية العلاقة بين مدخل صناعة القرار الاستراتيجي وأداء الوظائف الأساسية للإدارة، وأنه من المهم أن تنعكس مفردات هذا الإدراك على واقع العمل.

الكلمات المفتاحية: الوظائف الأساسية للإدارة، مداخل صنع القرار الاستراتيجي، الاتحاد العربي السوري لكرة القدم، اللجنة الفنية لكرة القدم.

* أستاذ مساعد-كلية التربية الرياضية-جامعة تشرين

** مدرسة-المعهد العالي للتنمية الإدارية-جامعة دمشق

*** طالب دكتوراه-كلية التربية الرياضية-جامعة تشرين

مقدمة:

تعتبر عملية صنع القرارات الاستراتيجية من العناصر الأساسية في إدارة العمل وتطويره كونها تمثل الإطار الموجه لعمليات المؤسسة ومواردها نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى والتي يتفرع عنها الخطط والبرامج وتوزيع العاملين والموارد عليها ضمن فترة زمنية محددة، وعلى الإدارة أن تعي المداخل التي يتم بموجبها تطوير أداء الوظائف الأساسية للإدارة لأن نجاح هذه القرارات والمدخل المتبع فيها بنجاح ممارسات الأداء الإداري على مستوى العاملين والمنظمة، ونظراً لأهمية القرارات الاستراتيجية وتأكيد الحكومة على ضرورة الاهتمام بالعمل الإداري تمت دراسة هذا الموضوع على عمل اللجنة الفنية لكرة القدم في دمشق لتحديد مداخل صنع القرار الاستراتيجي، وتحديد أداء الوظائف الأساسية في الإدارة وبيان العلاقة بينهما بهدف بيان الواقع الراهن في هذا القطاع والسعي لتطويره.

المحتوى النظري:

القرارات الاستراتيجية: هي القرارات غير المتكررة التي يتخذها كبار قادة المنظمة وتؤثر بشكل حاسم على نجاح المنظمة وتمكّن من بقائها على قيد الحياة (Eisenhardt & Zbaracki, 1992: 17) ومن الناحية الضمنية فإن القرارات الاستراتيجية معقدة، وتنطوي على درجة عالية من عدم اليقين، قد تركز على الابتكار أو ريادة الأعمال، أو صنع القرار الاستراتيجي، في مجال آخر من مجالات النشاط قد يكون حدوثها ونوعها مشروطاً بمجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات التي تم إنشاؤها فيها (Mador, 2000: 215)، ويمتاز القرار الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص.

خصائص القرارات الاستراتيجية: تتميز القرارات الاستراتيجية بأنها ذات مستوى عالٍ في (التنوع ودرجة غموض، ودرجة الاجتهاد)، ودرجة التنظيم فيها متدنية ومعظمها تخطيطي وأقلها تنظيمي، بحسب (بشارة، 2011: 68)¹، ويضيف (Mador, 2000: 216)² بأن السمة الأساسية للقرارات الاستراتيجية هي الشمولية والارتباط بعقلانية الإدارة، إذ تشير الشمولية إلى المدى الذي تم فيه القيام ببحث شامل عن الخيارات، ويتم اختيار تلك الخيارات وفقاً لمزاياها النسبية قبل اختيارها. كما أن القرارات الاستراتيجية تُصاغ من قبل الإدارة العليا لأنها تمتلك تصوراً شمولياً تدرك من خلاله المضمون الحقيقي لقراراتها، وذات أثر بعيد المدى، وتمثل توجهاً مستقبلياً للمنظمة، إذ لا بد من أن تضع الإدارة العليا التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة الداخلية والخارجية بهدف تقييم الفرص والمخاطر.

ويضيف (جرادات، 2013: 54-57)³ بأن القرارات الاستراتيجية تهتم باتجاه المنشأة الاستراتيجية والذي يتضمن المنتجات والعلاء، ويهتم بتحديد نوع المزايا التنافسية (الأساس الاستراتيجي)، وتحديد الطريقة التي تتبعها المنشأة (من الداخل أو الخارج عن طريق التحالفات الاستراتيجية)، كما يتطلب القرار الاستراتيجي المواءمة والتكيف مع المتغيرات البيئية، ويتضمن القرار الاستراتيجي الاستفادة من قدرات المنشأة، وتتأثر القرارات الاستراتيجية بقيم وتوقعات أصحاب المصلحة، وللقرار الاستراتيجي جوانب تتعلق بتوزيع الموارد، وإعادة تصميم المنشأة وما قد يتطلبه ذلك من تعديلات في الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة، وهذا يعني أن للقرار الاستراتيجي علاقة بإدارة التغيير.

مدخل صنع القرارات الاستراتيجية: وهي السلوكيات التي يتبعها صناع القرار والتي تنعكس على الإجراءات والعمليات ضمن إطار متباين في المرونة والتكرار والتحالفات والضغوط والتشارك في المعلومات لصنع القرار، وتتوعد مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وفق ما ذكر باحثو الإدارة (Mador, 2000) (جرادات) ونذكر منها الآتي:

1- المدخل الشمولي Comprehensiveness Approach

مثل هذا المدخل نقلة نوعية بطرق الإدارة من النهج العشوائي المرتبك والتركيز على إجراءات شكلية يغلب عليها طابع المحاولة المتكررة في التماس الصواب بعد الخطأ إلى مدخل علمي شامل، ويؤكد على ضرورة أن تؤمن وتبنى الإدارة العليا هذا المدخل أو النهج قبل البدء بالإجراءات والمراحل لتطوير القرارات الاستراتيجية ويمثل هذا المدخل توجهات مدرستي التصميم التخطيط التي عرضها كل من (Mintzberg and Lample) بشأن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات (Mintzberg & Lampel: 1999: 20-30)⁴

وتتمثل أهم خطوات تحليل المشكلات وحلها باستخدام المدخل الشمولي وفقاً لـ (خلف، 2015: 79) بالآتي:

1. تعريف المشكلة.
2. تحديد القوى الإيجابية والسلبية المؤثرة على المشكلة.
3. تحديد درجات تأثير هذه القوى على المشكلة.
4. تحديد أكبر القوى تأثيراً على المشكلة.
5. تحديد الخطوات الإجرائية لزيادة فاعلية القوى الإيجابية: لضمان استمرارها في مواجهة القوى السلبية، والعمل على تدعيمها وزيادة فاعليتها بما يحقق تحسين الوضع الحالي.
6. تحديد الخطوات الإجرائية لمواجهة القوى السلبية: بالقضاء على القوى السلبية تماماً أو تخفيف أثرها أو إبطال تأثيرها.
7. وضع خطة العمل: وفي هذه المرحلة يتم مراجعة الخطوات الإجرائية السابقة وكذلك الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ هذه الخطوات كما يتم تحديد توقيتات زمنية للتنفيذ.
8. متابعة وتقييم الخطة: وفي هذه المرحلة يتم مقارنة التنفيذ بالمستهدف، متابعة درجة النجاح في تنمية القوى الإيجابية ومدى استجابتها، وفي نفس الوقت متابعة إلغاء أو تخفيف القوى السلبية للتأكد من عدم ظهورها والتأثير مرة أخرى.

2- المدخل السياسي/السلوكي Political / Behavioral Approach

ينظر للمنظمة وفق هذا المدخل على أنها كيان سياسي سلوكي، تتعدد فيه السلوكيات والمصالح، ويمارس الأفراد والمجموعات تصرفات يدعمون من خلالها قوة تأثيرهم في عمليات صناعة القرار، ومن هنا تنشأ التحالفات والضغوط وتمارس إجراءات الاحتفاظ بالأسرار والسيطرة على المعلومات، ويلاحظ أن هذا المدخل تتعكس من خلاله تفضيلات ورغبات الأفراد والمجموعات القوية. (Eisenhardt and Zbaracki: 1992: 18-33)

وعلى الإدارة العليا أن تعي طبيعة الصراع والمساومة بين مختلف الأقطاب المؤثرة في القرار الاستراتيجي وفق منطق مدرسة القوة (Power School) إن هذا الفهم الجيد للعلاقات التبادلية بين الأطراف كافة ضروري لتوازن المصالح والحفاظ على المنظمة ككيان معنوي يفترض أن يستمر ويتطور، والإشكالية الأساسية في هذا المدخل تتمثل بعدم وجود نظام ديناميكي ومدخلي وكامل يمكن الركون إليه لتأطير هذه العلاقات والمساومات.

ويرى (الشرقاوي، 2016: 64)⁶ بأن هذا المدخل يفضل تطبيق درجة منخفضة من اللامركزية حيث أنها تساعد على:

- سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الاتصال سوف تنخفض إلى حد كبير.
- إمكانية تطبيق مراكز المراقبة.
- واقعية ومعقولة القرارات.

- إتاحة الفرصة للإدارة العليا للتفرغ للقرارات العامة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة ككل.

3- المدخل التدريجي (الترايدي) Incremental Approach

يمثل هذا المدخل صيغة عملية واقعية تجمع بين النهج الشمولي مع اشتراطات المدخل السياسي/السلوكي، ويمثل صناعة القرار الاستراتيجي إجراءات غير شاملة تؤطر بتفاعلات سلوكية وعلاقات ومصالح مختلفة، ويرجح هذا الرأي الباحثان (Wooldridge and Floyd: 1989:295-302) بالقول أن هذا الأمر مبني على افتراضات ثلاثة هي :

- في القرارات الاستراتيجية يمتلك صناع القرار معلومات وبيانات محدودة.
 - إن المنظمة لا تمثل كياناً اقتصادياً فقط بل كياناً سياسياً اجتماعياً أيضاً.
 - في كثير من الحالات يمثل القرار الاستراتيجي مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية الدنيا في المنظمة.
- وبالرغم من أن الأفكار الأولية لهذا المدخل التي طرحت من قبل الباحثين (Braybrook & Lindblom) إلا أن الباحث (Quinn) قام ببحوث ميدانية كثيرة لمعرفة تطوّر هذا المدخل ضمن التغيير الاستراتيجي في الشركات الكبيرة، ووجد أن المديرين الفعالين هم من استطاعوا دمج التحليل الشمولي بالمهارات السلوكية للحصول على مدخل عملي وصف من قبل الباحث بالمدخل التدريجي المنطقي (Quinn : 1980:1992) إن نقطة القوة الأساسية في هذا المدخل تتمثل بكون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة ولا تتخذ القرارات بالاستناد إلى تنبؤات فقط، في حين أن الإشكالية فيه تتمثل بمحاولة التجربة والتصحيح التي تأتي في بعض الأحيان خارج إطار رؤية مستقبلية بعيدة لتطوير المنظمة، وأن خطوات اتخاذ القرار في هذا النموذج تحدث في ثلاث مراحل رئيسية بحسب (هاشم، 2008: 55-56) ⁷ هي:

مرحلة التحديد : Identification phase

تبدأ مرحلة التحديد بالتمييز (recognition) ويعني معرفة أحد المدراء أو أكثر بالمشكلة والحاجة إلى صناعة القرار. وعندها يتم جمع المزيد من المعلومات عند الحاجة إلى تحديد موقف المشكلة. ويمكن أن يكون التشخيص إما نظامياً أو غير رسمياً وذلك اعتماداً على حدة المشكلة، فالمشاكل الشديدة لا تتحمل وقتاً لعملية التشخيص المكثف إذ لا بد أن يكون الرد مباشراً وسريعاً عكس المشاكل البسيطة والتي غالباً ما يتم تشخيصها بأسلوب نظامي أكثر.

مرحلة التطوير : Development phase

تبدأ مرحلة التطوير عندما تتم صياغة حل معين للمشكلة المحددة في المرحلة الأولى. أن تطوير حل معين يتخذ أحد اتجاهين، الأول استخدام إجراءات البحث سعياً وراء البدائل ضمن جعبة حلول المنظمة. أما الثاني هو تصميم حل جديد، ويحدث ذلك عندما تكون المشكلة حديثة بحيث لا تكون للخبرة السابقة أي قيمة تذكر

مرحلة الاختيار : Selection phase

تحدث عندما يتم اختيار الحل، وهذه المرحلة هي ليست دائماً مسألة إجراء الاختيار الواضح من بين البدائل إذ لا بد من توفير حالة التقييم، ويمكن تحقيق حالي التقييم والاختيار بثلاث طرق: حيث تستخدم طريقة الحكم على أساس الخبرة أو عن طريق التحليل النظامي أو بواسطة التفاوض والمساومة.

4- المدخل الحدسي/العاطفي Intuitive / Emotional Approach

يعتمد على الخبرة والعادة والإحساس والموهبة لصناعة القرار الاستراتيجي في إطار هذا المدخل، وفي الشركات الكبرى يمكن أن تحفز المفردات السابقة من خلال العصف الذهني ويرى المؤيدون لهذا المدخل أن الاجتهاد يؤدي إلى قرارات أفضل من استخدام الطرق الفنية والمدخلية المنظمة، في حين يطرح المنتقدون له إشكالية عدم استخدام الأدوات الفعالة المتاحة في عمليات صناعة القرار الاستراتيجي (Glueck and Jauh:1984: 20 - 32)

5- **مدخل أصحاب الرؤى Visionary Approach**

يمثل هذا المدخل رؤية شخصية المدير الكارزمية أو التحويلية لصناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة، إذ أن سلوكيات القيادة الإبداعية ومدخلها في توليد أفكار جديدة وتصور مستقبلي للمنظمة يعطيها دفعا للتطور والتقدم (الغالي وأدرسي : 2010) و يتم الركون لهذا المدخل لصناعة القرار دون الحاجة إلى الدخول في تفاصيل تخطيطية نظامية. أن وجود هذه الشخصيات ذات الرؤى عادة ما يبدو جليا في المنظمات التي تكون في مراحل التأسيس أو أن المنظمة تعيش مرحلة أزمة ظاهرة (Stephen : 1991: 13-18)، لكن أهم إشكالية في هذا المدخل تتمثل بنقص النظم المتكاملة للعمل.

6- **مدخل الحشد العشوائي Cangarbage Approach**

إن تفاعل حشد عشوائي من الأفراد، مديرين وعاملين، في إطار ضغوط المشكلات واستعجال الحلول في إطار الفرص والخيارات المتاحة يمثل مدخلا ومدخلا لصناعة القرار الاستراتيجي . ويرى (Daft) أن هذا المدخل يعتمد في حالة المنظمات التي تعيش حالة عدم تأكد تام ويتصف هيكلها التنظيمي بالعضوية العالية (High organic) والمرونة الكبيرة، (Daft : 1993: 344- 376) وفي المنظمات غير المتطورة التي تدار بشكل جيد وفعال يفقد المديرون المبادرة لئتم تطوير القرار في ظل ضغوط غير منظمة ومرتبطة من أطراف تتدافع بعشوائية.

7- **مدخل الاختيار الطبيعي Natural choice Approach**

إن ضغوط البيئة والفرص المتوافرة فيها وسرعة وعشوائية التغيرات قد لا تترك أمام الإدارة العليا حرية واسعة في تطوير بدائل ممكنة واختيار المناسب منها، هكذا تتم صناعة القرار الاستراتيجي من خلال مراحل شبيهة بالاختيار الطبيعي دون أن يكون للإدارة دور قوي وفاعل في ذلك (الغالي وأدرسي، 2007: 164)، إن أهم إشكالية في هذا المدخل تتمثل في سلبية الإدارة وعدم أخذها كمحرك أساسي لعمل المنظمة، والاعتماد فقط على معطيات البيئة .

8- **المدخل التكاملية Integrative Approach**

يناقش هذا المدخل بأن هناك فرصة أمام المديرين للجمع بين أكثر من مدخل في صناعة القرار الاستراتيجي، وهو يتناسب مع نمط الإدارة الموقفية، ويذكر (Johnson and Scholes : 1993 : 35- 54) أن اعتماد هذا المدخل يمثل حاله دائمة الحضور بوصف الاجراءات التي تتبناها الإدارة هي خليط من مداخل عديدة **أداء الوظائف الأساسية للإدارة:**

تعريف الأداء:

عرف (مرتضى، 2011: 30) ⁸ الأداء بأنه النتائج العملية أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، وإعطاء تغذية راجعة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج أو نتائج.

الوظائف الأساسية للإدارة: هي الوظائف التي تشارك بها جميع المنظمات في أعمالها وهي التخطيط التنظيم الرقابة التوجيه وفقاً لـ (بدر، 2011، 129-158) ⁹ و(مغربي، 2013: 15-45) ¹⁰ وتعني:

التخطيط: هو العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل طريق أو مسار يكفل تحقيق هدف معين".(Nile,1988: 43) ¹¹
التنظيم: وتعرف (Dale Ernest) التنظيم على أنه "الوظيفة الإدارية التي تجعل الأشخاص قادرين على القيام بعملهم بشكل موحد وكل شخص ينجز ما أنيط به من عمل دون أن يؤثر أو يعيق الآخرين".(الكاتب، 1968) ¹²

الرقابة: هي من الأنشطة الضرورية في العمل الإداري ولها دور كبير في تحسنه وذلك من خلال الإشارة إلى الأمور السلبية ومحاولة تصحيحها وتجاوزها، وهي متداخلة مع جميع عناصر الإدارة والتنظيم ولكنها تنفذ على أنها نشاط إداري منفرد، فهناك رقابة على التخطيط والتنظيم والتنسيق وعلى العاملين والقادة من أجل إعدادهم وتوجيههم في مهامهم. (أبو حليلة، 2004: 211)¹³

التوجيه: العلاقة بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعة معينة وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليه في تحقيق الأهداف. (السامرائي، 1991: 231)¹⁴

أداء الوظائف الأساسية للإدارة: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال متعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم في الاتحاد العربي السوري لكرة القدم في دمشق، وهذه الوظائف تمثل الوظائف الأساسية للإدارة وتشارك بها جميع المنظمات (تعريف إجرائي)

الخصائص المميزة للإدارة في المؤسسات الرياضية:

تتميز الإدارة في المؤسسات الرياضية ببعض الخصائص ومن أهمها:

- الإدارة عملية متكاملة: وتعني كلمة عملية بأنها نشاط حركي يتكون من مجموعة من الأنشطة المترابطة بعضها ببعض توجه بينهما علاقة متداخلة تتميز بالتأثير والتأثر.

- الأهداف عملية رياضية: وتعني هذه الخاصية بأن عدد من الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب أي إن فكرة التعاون مطلوبة بين الأفراد لتحقيق الهدف من خلال تنظيم علاقات الفريق وتوجيه الجهود لتحقيق الهدف لأن أعمال الإدارة تتعلق بالارتباطات بين الأفراد.

- الإدارة عملية مستمرة: أي أنها عملية مستمرة ومعقدة بشكل يجعل من الصعب استيعابها في وقت واحد لذا نقوم بتجزئتها إلى مكوناتها حتى ندرك أهمية كل جزء منها ولذا فإن كلمة مستمرة تعني طالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون السلع والخدمات فإن الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع حيث إن حاجات الناس لا تنقطع وتتنوع باستمرار.

- الإدارة تشغل الموارد: عندما تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة فإنها تقوم باستغلال الموارد المتاحة المادية والبشرية والمعنوية استغلالاً أمثل، كما إنها تحرص على المحافظة على الموارد عند مستوى مناسب لتحقيق الأهداف.

- الإدارة تحقق الأهداف: يعتبر تحقيق الأهداف المهمة الأساسية للإدارة سواء كانت منظمة حكومية أو أعمال خاصة فإنها لا تستطيع الاستمرار في عملها لفترة طويلة بدون تحقيق الأهداف، وفي سبيل تحقيق الأهداف تقوم بممارسة مجموعة من المهام الإدارية وعملية تحقيق الأهداف عملية تفاعلية بين إدارة المنظمة وأفرادها.

- الإدارة رئاسية ومرؤوسية: للموظف في أي هيئة صفة رسمية واحدة في هيكل السلطة تعبر عنها كلمة السلطة أما المدير فغالباً ما يجمع بين صفتين إذ هو رئيس ومرؤوس في نفس الوقت فهو يرتبط بمستويات إدارية ذات سلطة أعلى كما أنه يشرف على عدد من المرؤوسين.

وهذه العناصر الأساسية تتداخل وتتكامل بحيث تستمر الإدارة في دورات متصلة وتحرك وتدفق متتابع وهي في كل هذا تتفاعل مع البيئة المحيطة تفاعلاً عضوياً من خلال أنواع المدخلات الواردة إليها من ناحية وعن طريق الاحتكاك بعناصر البيئة من خلال طرح المخرجات وقبول البيئة أو رفضها إياها من ناحية أخرى، ولعل هذا ما يطلق عليه في بعض الأحيان إن الإدارة عملية اجتماعية وذلك بالنظر إلى جوهر كلمة اجتماعية على اعتبار إن مدير المؤسسة لا يعمل في فراغ ولكنه يمارس مسؤولياته من خلال بيئة بشرية صغيرة وهي المؤسسة ذاتها ومن زاوية أخرى فإن عمل

- هذا المدير يتحدد بالبيئة البشرية الأكبر التي توجد بها المؤسسة (المجتمع المحلي) بهدف خدمته وكذلك خدمة ما يعلوه هذا المجتمع المحلي من إنسان متمثلاً في المجتمع الأكبر. (سلامة وعلي، 2009)¹⁵
- وتتمثل أهداف الاتحاد العربي السوري لكرة القدم وفق ما حدده النظام الأساسي للاتحاد العربي السوري لكرة القدم أهدافه المادة (2) (النظام الأساسي للاتحاد العربي السوري لكرة القدم، 2010: 14) بالآتي:
- 1- تحسين لعبة كرة القدم باستمرار، وتعزيز وتنظيم وضبط هذه اللعبة في أنحاء الجمهورية العربية السورية في ضوء اللعب النزيه العادل وفي ضوء قيمها الموحدة والتربوية والثقافية والإنسانية، وبخاصة من خلال البرامج الشبابية والتطويرية.
 - 2- تنظيم البطولات المحلية بمختلف أشكالها على المستوى الوطني وذلك بالتحديد الدقيق وحسب المطلوب لمجالات السلطة الممنوحة لمختلف الروابط التي يتكون منها الاتحاد.
 - 3- وضع أنظمة وأحكام وضمان تطبيقها.
 - 4- حماية مصالح الأندية والهيئات المنتسبة للاتحاد
 - 5- احترام اللوائح والأنظمة والتعميمات والقرارات الصادرة عن الفيفا والإتحاد الآسيوي والاتحاد العربي السوري والحيلولة دون مخالفتها، وكذلك قوانين اللعبة وضمان احترامها من أعضائها
 - 6- منع كل الأساليب والممارسات التي قد تعرض نزاهة المباريات أو المنافسات للخطر أو تسبب الإساءة لكرة قدم والإتحاد
 - 7- الرقابة والإشراف على جميع المباريات الودية والرسمية بجميع أشكالها والتي تتم في جميع أنحاء الجمهورية العربية السورية
 - 8- إدارة العلاقات الرياضية الدولية المرتبطة بكرة القدم بكرة القدم بجميع أشكالها
 - 9- استضافة المنافسات على المستوى الدولي والمستويات الأخرى
- وتسعى اللجنة الفنية لكرة القدم إلى تحقيق الأهداف إذ تُعتبر واحدة من اللجان الدائمة في الاتحاد العربي السوري لكرة القدم والذي يضم إضافة لها:
- اللجنة المالية
 - لجنة التدقيق الداخلي
 - اللجنة المنظمة للمسابقات
 - لجنة المدربين
 - لجنة المنتخبات الوطنية
 - اللجنة الفنية التطويرية
 - لجنة الحكام
 - لجنة كرة القدم النسائية
 - لجنة الطب الرياضي
 - لجنة الاحتراف واطلاع اللاعبين
 - اللجنة الإعلامية
 - لجنة كرة القدم الخماسية (Futsal)

- لجنة كرة القدم الشاطئية
- المجلس الاستشاري للتشويق والتلفزيون
- لجنة اللعب النظيف
- اللجنة القانونية

وتقوم اللجنة الفنية والتطويرية في الاتحاد العربي السوري لكرة القدم بصورة رئيسية بتحليل النواحي الأساسية للتطوير التدريبي والفني لكرة القدم وخاصة للفئات العمرية الصغيرة والبراعم. وتتكون من رئيس ونائب رئيس و خمسة أعضاء.

الدراسات السابقة:

• **دراسة (الشراري ، 2015) ¹⁶ بعنوان :** " تقييم الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام المدخل الوصفي وتصميم استبانة خاصة لغرض الدراسة طبقت على عينة مكونة من (79) مدرباً من تدريبي الألعاب الجماعية بالنادي الصيفية بالمنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية، وبيّنت النتائج وجود فروق في مستوى الأداء الإداري والتربوي وفقاً للمنطقة الإدارية

• **دراسة الغالبي (2012) ¹⁷ بعنوان:** مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء المالي والعملياتي، شملت الدراسة (6) منظمات في محافظة البصرة في العراق، شملت عينة البحث (130) مبحوثاً من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مداخل عديدة لصناعة القرارات الاستراتيجية وأن هذه المداخل ترتبط بالأداء المالي والعملياتي وأن اختيار أي مدخل منها سيؤدي إلى نتائج أداء مقبولة شرط توافر مقومات هذا المدخل وانطباقه على حالة القرار وواقع محيط المنظمة، ولا يوجد تفضيل لاعتماد مدخل معين دائماً وفي جميع الأحوال حتى لو بدا أن المدخل الشمولي هو المفضل بسبب ارتباط هذا المدخل بوجود عملية تخطيطية رسمية وأنظمة معلومات لمساعدة المدير في صناعة واتخاذ القرار، بسبب غياب وجود أنظمة إدارية وتخطيطية معقولة التطور في المنظمات العراقية تنحى الإدارة العليا إلى سد هذا النقص بمبادرات غير متكاملة ولا مدخلية في تطوير القرار، لذلك يؤخذ منها زمام المبادرة من قبل جهات عديدة يبدو أن مدخل الحشد العشوائي هو الظاهر في المنظمات العراقية.

• **دراسة (خلف ، 2011) ¹⁸ بعنوان :** "قياس الأداء الإداري لإداريي الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين" هدفت الدراسة إلى بناء وتطبيق مقياس الأداء الإداري لإداريي الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين ووفق المجالات المتعلقة بها (تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه)، وتحديد المجالات الرئيسية لقياس الأداء الإداري من وجهة نظر المدربين لبعض الألعاب الفرعية (كرة قدم، كرة سلة، كرة اليد، الكرة الطائرة)، وتحديد مستويات معيارية لقياس مجالات الأداء الإداري لإداريي الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين. وتوصلت الدراسة إلى أن المقياس الحالي يعتبر كأداة للكشف عن الأداء الإداري للإداريين ومن وجهة نظر المدربين لبعض الألعاب الفرعية، وظهور فروقات متعددة في قياس الأداء الإداري للإداريين من وجهة نظر المدربين، ويتضح أن أغلب الإداريين وقعوا في المستوى متوسط فما فوق، وأن أقل من % 25 من الإداريين للأندية الرياضية كانوا في المستويين مقبول وضعيف.

• **دراسة Eisenhardt and Zbaracki (2004) ¹⁹ بعنوان** "صنع القرار الاستراتيجي وأداء الشركات" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقات الممكنة بين صناعة القرار الاستراتيجي وأداء الشركات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تحسين الأداء المالي وتحقيق الأهداف في أغلب الحالات يتأثر كلما كانت عمليات صناعة القرار أكثر اتساعاً وشمولية ومشاركة، وأن التمسك بالمركزية في إجراءات وآليات صناعة القرار الاستراتيجي لا

تؤدي الى تحسين ملموس في الأداء المالي ولا التشغيلي، لكن الضرورة تقتضي أن نكرس الإدارة العليا الوقت والجهد اللازمين لمتابعة صناعة القرارات الاستراتيجية وتطويرها.

وجه الإستفادة العلمية من الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة خبرات علمية وتجريبية استفاد منها الباحث في تشكيل الإطار النظري لموضوع الدراسة الحالية وقد فتحت المجال أمامه للتعرف على الكثير من الأمور التي لم يسبق له الإطلاع عليها ، فعادت هذه الدراسات بالفائدة الكبيرة على الباحث.

ويمكن تحديد الإستفادة بالنقاط التالية:

1. اختيار عنوان الدراسة.
2. صياغة أهداف الدراسة.
3. اختيار المنهج المناسب للدراسة.
4. اختيار العينة .
5. مساعدة الباحث في تصميم أسئلة المقابلة.
6. تحديد الخطوات الإجرائية الواجب اتباعها في معالجة البيانات.

كيفية عرض النتائج ومناقشتها.

ولا يرى الباحث هناك حاجة للنقد و التحليل للدراسات السابقة كونها استخدمت بهدف الاستفادة المنهجية منها و ليس المقارنة .

-الدراسة الميدانية:

تساعد دراسة مدخل صنع القرار الاستراتيجي المتبع في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم في دمشق على الفهم والترجمة المتكاملين للتوجه العام للاتحاد، وعلى معرفة آليات صنع واتخاذ القرارات الهامة وبعيدة المدى فيه، كما تحدد أوجه القصور في الأسلوب المتبع بهدف تطوير وتحسين بعض العناصر المحددة له، وأيضاً يفيد في توضيح علاقته ببعض مخرجات العمل الإداري الهامة والحاسمة في نجاح المؤسسات مثل الإداء الإداري

مشكلة البحث: الأزمة التي تعاني منها سورية ومنعكساتها السلبية على مختلف قطاعات العمل جعل العملية الإدارية تحتاج إلى الديناميكية والتغير وفقاً لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ونظراً للتراجع في النتائج التي سجلها مؤخراً الاتحاد الرياضي لكرة القدم، وانطلاقاً من أن العمل الإداري هو الذراع الداعم لجميع القطاعات التخصصية، وبالتوازي مع اهتمام الحكومة بالتطوير الإداري والمحاولات التي ظهرت مؤخراً لتقييم الأداء في السنوات الأربع الأخيرة دون ربطها مع مداخل صنع القرارات الاستراتيجية، جاء هذا البحث ليحدد واقع بيئة العمل الإداري من حيث مدخل صنع القرار الاستراتيجي وأداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم في دمشق، وبالتالي يوضح القصور فيها والعلاقة بينها من خلال نتائج البحث وتحليلها.

اهمية البحث واهدافه:

أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في تسليط الضوء على أهمية اعتماد مداخل مناسبة لصناعة القرارات الاستراتيجية تتسجم مع التعقيد والتغيرات في البيئة المحيطة، ما يدعم تطوير الأداء الإداري في الوظائف الأساسية للإدارة، ويسلط الضوء على ارتباط كل مدخل لصنع القرار الاستراتيجي بالوظائف الأساسية للإدارة بأشكال متباينة، كما يساهم البحث في وضع قاعدة معرفية نظرية وميدانية عن مداخل صناعة القرار الاستراتيجي، وواقع العمل بها في الاتحاد العربي

السوري لكرة القدم يمكن أن تساهم في عملية التطوير الإداري التي تسعى إليها المؤسسات الحكومية في سورية في قطاع كرة القدم.

أهداف البحث: يهدف البحث بشكلٍ أساسي إلى تحديد واقع مدخل صنع القرار المتبع في الاتحاد العربي السوري لكرة القدم (اللجنة الفنية لكرة القدم)، وإلى تحديد واقع أداء الوظائف الأساسية للعمل الإداري في الاتحاد، وتحديد طبيعة العلاقة بين المحاور المدروسة، وتحديد الخلل أو القصور فيها واقتراح تطويرها.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: مداخل صنع القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع: الأداء الإداري للوظائف الأساسية للإدارة (تخطيط - تنظيم - رقابة - توجيه)

فرضيات البحث:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل الشمولي ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل التدريجي ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخل الحشد العشوائي ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخل الاختيار الطبيعي ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في اللجنة الفنية لكرة القدم في الاتحاد العربي السوري لكرة القدم وتضم (أعضاء اللجنة الفنية عددهم (5)، وأعضاء اللجان المنبثقة عنها: لجنة مدربين عددهم (3)، لجنة حكام عددهم (3)، مدربين عددهم (60)، إداريين عددهم (25)، وشملت عينة الدراسة مجموعة مكونة من (36) فرداً من مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل بمدخل صنع القرار الاستراتيجي، وأداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم في الاتحاد العربي السوري لكرة القدم.

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من (1 - 7 / 2019).

- **الحدود المكانية:** مكاتب العاملين في اللجنة الفنية لكرة القدم في الاتحاد العربي السوري لكرة القدم في دمشق.

- **الحدود البشرية:** تتمثل بمجموعة من العاملين في اللجنة الفنية لكرة القدم في الاتحاد العربي السوري لكرة القدم وعددهم (36) فرداً.

أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما: الكتب والمجلات العلمية المتوفرة والدراسات السابقة المتعلقة بهذا البحث، وبيانات تم جمعها عن طريق استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

أداة قياس مداخل القرار الاستراتيجي

تم استخدام استبانة صممت خصيصاً لهذا البحث واعتمدت على الدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة به وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء موضحة بالملحق رقم (1) حكمها كل من (د وائل معوض ، د قاسم خليل ابراهيم . د خلود علي ديب . د سراج ديوب . د سراب شهاب . د رشا صقر . د كندا موسى . د سامح قاسم)

- الجزء الأول هو البيانات الديموغرافية وهي المسمى الوظيفي (العمل).
- الجزء الثاني تمثله الأسئلة من 1 إلى 37 والتي تتعلق بمداخل صناعة القرارات الاستراتيجية، وتم الاعتماد فيها على أربعة مداخل فقط نجد أنها الأهم والأكثر استخداماً في البحوث والدراسات التطبيقية من جانب واعتماد الإدارات عليها في صناعة قراراتها الاستراتيجية، وهذه المداخل وهي: (الشمولي الأسئلة من 1-10، التدرجي الأسئلة من 11-17، الحشد العشوائي الأسئلة من 18-27، الاختيار الطبيعي الأسئلة من 28-37) وتم الاعتماد على مجموعة من الدراسات منها (الغالب، 2012) و (العريقي، 1997)،
- الجزء الثالث تمثله الأسئلة من 38 إلى 50 والتي تتعلق بالوظائف الأساسية للعمل الإداري (التخطيط الأسئلة من 1-10، التنظيم 11-17، الرقابة والتوجيه الأسئلة من 18-30) وتم استخدام ليكرت الخماسي لمعرفة رأي الباحثين في كل عبارة، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أسئلة الاستبيان ومنها دراسة (خلف، 2011). تم التأكد من صدق الظاهري للمقياس من خلال عرض الاستبانة على عدد من المختصين في إدارة الأعمال، وتم تعديل بعض الفقرات.

وتم التأكد من ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من فقرات استبانة الوظائف الأساسية للإدارة الموزعة على الباحثين وكانت النتائج:

الجدول رقم (1) معامل ألفا Reliability Statistics

كرونباخ لفقرات الوظائف الأساسية للإدارة

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	30

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss

ويوضح الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للفقرات المتعلقة بالوظائف الأساسية للإدارة بلغت 0.76 وهي أكبر من 0.6 وهذا مايدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة.

كما تم التأكد من ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من فقرات استبانة مداخل صنع القرارات الاستراتيجية الموضحة بالجدول رقم (2)

الجدول رقم (2) معامل ألفا Reliability Statistics

كرونباخ لفقرات مداخل صنع القرارات الاستراتيجية

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	37

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss

من الجدول نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للفقرات المتعلقة بمداخل صنع القرارات الاستراتيجية بلغت 0.693 وهي أكبر من 0.6 وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيته للدراسة، ولا حاجة لحذف أي من العبارات كما تم حساب الثبات لكل فقرة ضمن استبانة الوظائف الأساسية للإدارة وبينت النتائج ارتباط كل فقرة مع المقياس الكلي في هذه الاستبانة. (موضحة في الملحق رقم 2)

كما تم حساب الثبات لكل فقرة ضمن استبانة مداخل صنع القرارات الاستراتيجية وبينت النتائج ارتباط كل فقرة مع المقياس الكلي في هذه الاستبانة. (موضحة في الملحق رقم 3)

اختبار نتائج البحث:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على خصائص عينة البحث ومدى تركيز الإجابات حول عبارات البحث وتشتتها عن المتوسط الحسابي، واستخدم معامل ارتباط سبيرمان لقياس مدى قوة العلاقة بين المتغيرات، ويقصد بالاختصارات المستخدمة لاحقاً مايلي:

الجدول رقم (3) الاختصارات المستخدمة في البحث

المتوسط لاستبيان الوظائف الأساسية للإدارة	mean_qu1
المتوسط لاستبيان الوظائف-التخطيط	mean_qu1_1
المتوسط لاستبيان الوظائف-التنظيم	mean_qu1_2
المتوسط لاستبيان الوظائف-الرقابة والتوجيه	mean_qu1_3
المتوسط لاستبيان مداخل صنع القرارات الاستراتيجية	mean_qu2
المتوسط لاستبيان مداخل- المدخل الشمولي	mean_qu2_1
المتوسط لاستبيان مداخل- المدخل التدريجي	mean_qu2_2
المتوسط لاستبيان مداخل- المدخل الحشد العشوائي	mean_qu2_3
المتوسط لاستبيان مداخل- المدخل الطبيعي	mean_qu2_4

وبينت النتائج أن متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة جاءت على النحو الموضح بالجدول رقم (4)

الجدول رقم (4) المتوسط والانحراف المعياري

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
mean_qu1	36	2.4444	.51411
mean_qu1_1	36	2.4988	.72521
mean_qu1_2	36	2.2907	.70823
mean_qu1_3	36	2.3974	.50584
mean_qu2	36	2.5833	.69476
mean_qu2_1	36	2.4750	1.01455

mean_qu2_2	36	2.2619	.54767
mean_qu2_3	36	2.4917	.86598
mean_qu2_4	36	3.0083	1.21090
Valid N (listwise)	36		

نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة بلغ قيمة (2.44) وهي قيمة متوسطة حاز فيها محور التخطيط على أعلى درجة (2.49) بين متوسطات درجات محوري التنظيم (2.29) والرقابة والتوجيه (2.39) ويفروقات بسيطة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة على مداخل صنع القرارات الاستراتيجية أيضاً كانت متقاربة وبدرجة متوسطة للجميع حاز فيها المدخل الطبيعي على أعلى متوسط بقيمة (3) يليه مدخل الحشد العشوائي بمتوسط قيمته (2.49) ثم المدخل الشمولي (2.47) وأخيراً المدخل التدريجي (2.26)، وقد يفسر التقارب في متوسط درجات مداخل صنع القرار الاستراتيجي بأنه لا يوجد تفضيل لاعتماد مدخل محدد لصنع القرار الاستراتيجي بشكل دائم نظراً لظروف عدم استقرار عمل المؤسسات بشكل عام خلال الأزمة وبالتتالي عدم استخدام منهجية واحدة.

اختبار الفرضيات : تم استخدام معامل سبيرمان لحساب العلاقة الارتباطية بين متغيرين
الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل الشمولي ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.

الجدول رقم (5) معامل ارتباط سبيرمان بين المدخل الشمولي وأداء الوظائف الأساسية للإدارة

Correlations			
		الأساسية الإدارة وظائف	مدخل شمولي
Spearman's rho	Correlation	1.000	.443
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	.001
	N	36	36
المدخل الشمولي	Correlation	.443	1.000
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.001	.
	N	36	36

بينت النتائج أن قيمة sig بلغت (0.001) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المدخل الشمولي لصنع القرارات الاستراتيجية ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة ، ويفسر بذلك بأن المدخل الشمولي يعتمد على خطوات محددة واضحة تُبنى على دراسة الواقع والتخطيط لتنفيذ إجراءات معينة

ومتابعتها وهذا يتوافق وبشكل كبير مع الوظائف الأساسية للإدارة المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وبالتالي فإن تطوير المديرين في استخدام هذا المدخل لا بد أن ينعكس إيجاباً على أداء الوظائف الأساسية للإدارة، وهذا ما انفق مع دراسة معوض 2012 حيث ذكر الوظائف الأساسية للإدارة و دورها في تحسين الاداء .

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل التدريجي ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.

الجدول رقم (5) معامل ارتباط سبيرمان بين المدخل التدريجي وأداء الوظائف الأساسية للإدارة Correlations

		الأساسية الإدارة وظائف	تدرجي
مستوى أداء الوظائف الأساسية	Correlation	1.000	. 67
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)		
	N		
Spearman's rho	Correlation	. 67	1.000
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)		
	N		
المدخل التدريجي	Correlation	.006	.
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)		
	N		

بينت النتائج أن قيمة sig بلغت (0.006) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المدخل التدريجي لصنع القرارات الاستراتيجية ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة، ويفسر بذلك بأن المدخل التدريجي هو شكل مطور عن المدخل الشمولي بإضافة العوامل السلوكية لمتخذي القرار حيث تبرز أهميته في الفهم الجيد للعلاقات التبادلية بين الأطراف كافة وضرورة توازن المصالح والحفاظ على المنظمة ككيان معنوي يفترض أن يستمر ويتطور، وبالتالي فإن تطوير المديرين في استخدام هذا المدخل لا بد أن ينعكس إيجاباً على أداء الوظائف الأساسية للإدارة. وهذا ما اكدته (بشارة 2011) عن كيفية تطوير الاداريين من خلال الفهم الجيد للعلاقات التبادلية .

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخل الحشد العشوائي ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.

الجدول رقم (5) معامل ارتباط سبيرمان بين مدخل الحشد العشوائي وأداء الوظائف الأساسية للإدارة

		الإدارة وظائف الأساسية	حشد عشوائي
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.298
	مستوى أداء الوظائف الأساسية	.	.775
	Sig. (2-tailed)		
	N	36	36
	Correlation Coefficient	.298	1.000
	حشد العشوائي	.775	.
	Sig. (2-tailed)		
	N	36	36

بينت النتائج أن قيمة sig بلغت (0.775) وهي أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام مدخل الحشد العشوائي لصنع القرارات الاستراتيجية ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة ، وقد يعزى ذلك إلى أن تطوير القرار في ظل ضغوط غير منظمة ومرتبطة من أطراف تتدافع بعشوائية لا ينتج عنه عمليات ممنهجة ومدروسة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه بشكل عام وبالتالي لا يساهم في تطوير أداء هذه الوظائف. وهذا يتفق مع كتاب الإدارة الرياضية معوض 2012 حول ما ذكر عن القرار و كيفية تطوير القرار .

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدخل الاختيار الطبيعي ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.

الجدول رقم (5) معامل ارتباط سبيرمان بين المدخل الطبيعي وأداء الوظائف الأساسية للإدارة

		الإدارة وظائف الأساسية	مدخل طبيعي
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	-.019-
	مستوى أداء الوظائف الأساسية	.	.9
	Sig. (2-tailed)		
	N	36	36
	Correlation Coefficient	-.019-	1.000
	مدخل الاختيار الطبيعي		

	Sig. (2-tailed)	.9	.
	N	36	36

بينت النتائج أن قيمة sig بلغت (0.9) وهي أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام مدخل الاختيار الطبيعي لصنع القرارات الاستراتيجية ومستوى أداء الوظائف الأساسية للإدارة ، وقد يعزى ذلك إلى أن الركون لظروف البيئة وعدم تدخل المديرين أو عدم قدرتهم على التأثير في اختيار البدائل لصنع قرارات أفضل لن يحدث تطويراً في أداء الوظائف الأساسية للإدارة. وهذا ما أكدته بشارة 2011 عن كيفية صنع القرار و البدائل .

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- بينت نتائج هذا البحث أن مداخل صناعة القرارات الاستراتيجية ذات أهمية بالغة في الارتقاء بالممارسات الإدارية وتحسين أداء الوظائف الأساسية للإدارة في المنظمة وأن الجانب النظري وتحليل معطيات الجانب الميداني تشير إلى:
- 1- يتم ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه بدرجة متوسطة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.
 - 2- يوجد مداخل متنوعة ومتعددة لصناعة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات، وأن اعتماد مدخل معين مرتبط بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية.
 - 3- يتم استخدام مداخل صنع القرار الاستراتيجي بأنواعها (التدرجي والشمولي والحشد العشوائي والطبيعي) بدرجات متقاربة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.
 - 4- كما أوضح البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وأداء الوظائف الأساسية للإدارة، وهذا يعني أن اعتماد المدخل الشمولي أو التدرجي في صنع القرارات الاستراتيجية سيؤثر على نتائج أداء الوظائف الأساسية للإدارة في عمل اللجنة الفنية لكرة القدم.
 - 5- لا يوجد تفصيل واضح لاعتماد مدخل معين دائماً وفي جميع الأحوال حتى لو بدا أن المدخل التدرجي هو المفضل بسبب أنه يضم المدخل الشمولي بالإضافة إلى المدخل السلوكي لمتخذي القرار اللذان ينسجمان مع مدخلة عمل واضحة دقيقة مدروسة وتراعي التوازنات والعلاقات بين الأطراف المعنية.

التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- 1- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بمدخل صناعة القرار الاستراتيجي وأن تعتمد مؤشرات واضحة لتبني مدخل معين يتلاءم مع الحالة أو المشكلة المراد تطوير قرار لها.
 - 2- ضرورة أن يدرك المديرين أهمية العلاقة والارتباط بين مدخل صناعة القرار الاستراتيجي والأداء المتحقق للوظائف الأساسية للإدارة، وأنه من المهم أن تنعكس مفردات هذا الإدراك على واقع العمل.
 - 3- إن نجاح الإدارة يقوم على التكامل بين الوظائف الأساسية للإدارة وليس على تبني إحداها، كما أن العملية التخطيطية هي الخطوة الأولى التي تُبنى عليها باقي الوظائف وليست الأكثر أهمية.

وبذلك نوصي المديرين بأخذ زمام المبادرة واعتماد الحكمة والبصيرة والخبرة لدمج رؤية المدخل المعتمد مع الوظائف الأساسية للإدارة لتنفيذ ضمن إطار استراتيجي منسجم يحقق الغايات.

المراجع:

- ¹ بشارة، لبنى. "قياس القيم وقيم عمل متخذي القرار بحسب المستويات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، قسم الدراسات العليا، سورية، (2011).
- ² Mador, Martha. "Strategic decision Making", Kingston Business School, Kingston University, Kingston-upon-Thames, UK, Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship: Volume 2, Issue 3, (2000), pp:215-234.
- ³ جرادات، ناصر محمد سعود. "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي حديث"، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية قسم إدارة أعمال، مكتبة الجامعة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، (2012).
- ⁴ Mintzberg, H. and Lampel, J. "Reflecting on the strategy process", Sloan Management Reivew, (S.M.R.), (1999), vol. (40).
- ⁵ خلف، أحمد. "دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، (2015).
- ⁶ الشراوي، إسماعيل. "إدارة الأعمال من منظور اقتصادي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، مصر، (2016).
- ⁷ هاشم، هاشم. "اتخاذ القرارات المتعددة المعايير باستخدام طريقة (AHP) دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة"، جامعة هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، العراق، مجلد 21 إصدار 6، (2016)، ص: 55-64.
- ⁸ مرتضى، أحمد سليمان محمد. "درجة ممارسة مديري المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد"، الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (146) نوفمبر، (2011).
- ⁹ بدر، فاطمة. "أساسيات إدارة الأعمال"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، برنامج الاقتصاد، سنة أولى، سورية، (2011).
- ¹⁰ مغربي. "تقويم العمل الإداري بالأندية الرياضية السعودية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة"، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية البدنية، تخصص إدارة رياضية، كلية التربية الرياضية، قسم التربية البدنية، جامعة أم القرى، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، (2013).
- ¹¹ Niles, Mary. "the essence of management new York", Harper, (1988), p43.
- ¹² عقيل، الكاتب. "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لكليات التربية الرياضية"، بغداد، دار الكتب، (1986).
- ¹³ حسني، فائق، أبو حليلة. "الحديث في الإدارة الرياضية"، ط1، الأردن، عمان، (2004).
- ¹⁴ السامرائي، عباس، محمود السامرائي. "كفايات تدريسية في طرائق تدريس التربية الرياضية"، مطبعة دار الحكمة، بغداد، (1991).
- ¹⁵ سلامة، محمد عبد العزيز وعلي، سمير عبد الحميد. "منظور حديث في الإدارة الرياضية"، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، مصر، (2009).
- ¹⁶ مغربي، بندر بن محمد عبد القادر. "تقييم الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة- المجلد (4)، العدد (4)، (2015).

¹⁷ الغالبي، طاهر، محسن. "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء، دراسة تطبيقية في منظمات عراقية"، قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد(8)، العدد (29)، كانون الثاني، (2012).

¹⁸ خلف، قصي فوزي. "قياس الأداء الإداري لإداريي الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية التربية الرياضية، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية-العراق - المجلد 11 العدد (2)، (2011)، (285 - 333).

¹⁹ Eisenhardt, K. and Zbaracki, M. "Strategic decision making and firms performance", S.M.J, Vol.(13),(2004).