

أثر المنصب على عملية اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية

الدكتور قاسم خليل إبراهيم*

الدكتورة ألفت عيسى وطفى**

عصام ماشي***

(تاريخ الإيداع 30 / 9 / 2015. قُبل للنشر في 16 / 11 / 2015)

□ ملخص □

القرار هو أحد الوظائف الإدارية التي يعتمد عليها العمل الإداري ، إذ أن جميع الأعمال والوظائف والإجراءات الإدارية هي عبارة عن قرارات يتم اتخاذها في مختلف المستويات الوظيفية. إذ أنه لا يقتصر على فئة محددة من الإداريين أو مستوى معين في الهيكل التنظيمي ، فهو عمل يقوم به الرئيس والمرؤوس في آن واحد. لذا فإن هذه الدراسة تعنى بالتعرف على أثر المنصب على طريقة اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية ، بالإضافة إلى أنه يعالج مشكلة عدم معرفة العلاقة بينهما. شملت عينة الدراسة 102 من العاملين في القيادات الرياضية في الاتحاد الرياضي العام 39 منهم بمنصب الرئيس ، و 63 منهم بموقع المرؤوس ، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على العاملين في المؤسسات الرياضية وتم جمع الاستبيان من قبل الباحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق بين من هم بمنصب الرئيس ومن هم بموقع المرؤوس ولصالح منصب الرئيس إذ تبين أن درجة متوسط القرار للرئيس أعلى من متوسط درجة القرار للمرؤوس.

الكلمات المفتاحية : القرار ، الإدارة ، التخطيط.

* أستاذ مساعد، قسم التخطيط، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** أستاذ مساعد، قسم المناهج وأصول التدريس، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

*** طالب ماجستير، قسم التخطيط، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

The impact of position on the decision-making process among workers in the sports institutions in the Syrian Arab Republic

Dr. Qasim Ibrahim Khalil*
Dr. Olfat Watfe**
Issam Mashi***

(Received 30 / 9 / 2015. Accepted 16 / 11 / 2015)

□ ABSTRACT □

The decision is one of the administrative functions which the administrative work depends on, as all business, functions and administrative procedures is a decisions taken at various job levels.

As it is not limited to a specific category of the administrator or a certain level in the organizational structure, it is a work done by superior and subordinate at once.

Therefore, this study is concerned identify the impact of the position on the way decision-making among workers in the sports institutions in the Syrian Arab Republic, as well as it addresses the problem of lack of knowledge of the relationship between them.

The study sample included 102 of the workers in the sports leaders in the General Sports Federation 39 of them in the position of president, and 63 of them in subordinate position, where the questionnaire was designed and distributed to workers in the sports institutions and the questionnaire were collected by the researcher.

The study found the existence of differences between the position of the President are those of the rank subordinate and in favor of the position of President where it was found that the average degree of resolution to President higher than the average degree of resolution of a subordinate

* Assistant professor, Department of Training, Sport Education Faculty, Tishreen University, Lattakia, Syria.

** Associate professor, Department of Planning, Sport Education Faculty, Tishreen University, Lattakia, Syria.

*** Postgraduate Student, Department of Training, Sport Education Faculty, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

يعتبر القرار جزءاً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة ووصولاً إلى أكثرها تعقيداً ، وهذه القرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة وتحتاج إلى كثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها .

أما في الإدارة ، فاتخاذ القرار هو العمل الأساسي الذي تقوم عليه وظائفها ، ومن خلاله تنفذ المؤسسات أنشطتها وتحقق أهدافها ، فوظائف الإدارة جميعها من تخطيط وتنظيم وإشراف ورقابة ومتابعة ما هي لإقرارات تنطلق من السياسة والإجراءات والنظام الإداري وغيرها . (معوض وابراهيم 2015)

ويختلف القرار بحسب الموقع أو المنصب الإداري سواء كان الإداري بمنصب الرئيس أو بموقع المرؤوس في المؤسسة الرياضية. (الحنفي والصحن 1989)

مشكلة البحث:

تتركز في الاعتقاد السائد لدى معظم الإداريين أن القرار يختلف بإجراءاته وأساليبه اتخاذه ومستلزماته ومقوماته بين من هم بمنصب الرئيس ومن هم بموقع المرؤوس .

لكن أدبيات الإدارة تشير إلى أن القرار لا يتعلق بالمنصب فجميع العاملين يمارسون عملية اتخاذ القرار ويتبعون نفس الخطوات والإجراءات وهذا ما دفع الباحث لدراسة هذا الموضوع للكشف عن حقيقة هذا الالتباس .

أهمية البحث :

تتركز أهمية البحث في معرفة طريقة اتخاذ القرار وأسلوب اتخاذ القرار بين من هو في منصب الرئيس أو في موقع المرؤوس .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى معرفة أثر المنصب على طريقة اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية ، والتعرف على الفرق بين من هم بمنصب الرئيس ومن هم بموقع المرؤوس في اتخاذ القرار .

فرضية البحث :

وجود علاقة ارتباط معنوية بين من هم بمنصب الرئيس ومن هم بموقع المرؤوس في اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات .

منهجية البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الشامل حيث تهتم الدراسات المسحية بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها الرياضية في الجمهورية العربية السورية .

مصطلحات البحث :

القرار: هو البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية .

اتخاذ القرار: عملية اختار بديل /حل/ من بين البدائل /حلول/ لحل المشكلة لمواصلة تنفيذ الأعمال .

المؤسسات الرياضية: أندية - لجان فنية - المكتب التنفيذي - الاتحادات الرياضية النوعية .

الدراسات السابقة و المشابهة:

دراسة نعمان عبد الغني (2011): (اتخاذ القرار في المجال الرياضي و علاقته بالمعلوماتية)

هدف الدراسة الكشف عن أن اتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة، توصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جميع المعلومات و تحليلها و معالجتها بطريقة علمية الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للعمل كما أن اتخاذ البدائل الممكنة للعمل كما أن اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالباً أخذ الجنس البشري في الحسابات عند فحص أفضلية ما يترتب على البديل من نتائج، فاتخاذ القرار يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة.

دراسة أحمد محمود محمد خلف (2009): ((دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في

المنشآت التجارية)) دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار وأهم نتائج الدراسة:

- 1- أكدت أن هناك ارتباط وثيق بين نظم المعلومات الإدارية و اتخاذ القرار.
- 2- بينت النتائج أن نظم المعلومات الإدارية تساعد على اتخاذ القرارات بدقة و سهولة و سرعة و ملائمة.
- 3- كشفت الدراسة أن هناك علاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية و فاعلية اتخاذ القرارات من حيث العامل الزمني و العامل الشكلي و بعد المحتوى بدرجة متوسطة.

دراسة خالد صالح محمد علي السلطان (2006): ((المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في

دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية))

هدفت الدراسة إلى :

1. بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات.
2. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية).

النتائج والناقشة :

- 1- انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية، إذ لم تتجاوز نسبة استخدامها عن 18.62%، يقابل ذلك ارتفاع مستوى استخدام نظم المعلومات اليدوية، حيث بلغت نسبة استخدامها 81.38%.
- 2- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ، بين نظم المعلومات الإدارية المستخدمة حالياً في دواوين الوزارات ، وفقاً لاختلاف طبيعة نشاط تلك الدواوين (خدمية، وإيرادية).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال المنهج المستخدم والإجراءات المتبعة والإطار النظري لها.

أوجه الاختلاف عن دراستي :

جميع الدراسات تناولت القرار فقط و علاقته بوظائف غير الوظائف الإدارية حيث لم توضح هذه الدراسات العلاقة بين المنصب والقرار.

الدراسات لم تتخذ من المجال الرياضي مجالاً تطبيقياً أو ميدانياً و إنما تعاملت مع مجالات أخرى .

الإطار النظري للبحث :

مفهوم عملية اتخاذ القرارات وعناصرها:

يذكر F.smith (1990): أن لفظ قرار decision يعد كلمة انكليزية مشتقة من الأصل اللاتيني decetum ويقصد بها البت النهائي والإرادة المحددة لشأن ما يجب عمله للوصول بوضوح معين الى نتيجة محددة ونهائية، ويرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر عمل القيادة كما أنها نقطة الإنطلاق نحو جميع الإجراءات والنشاطات وأنواع السلوك التي تتم داخل المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة أو في إطار علاقتها وتفاعلها مع البيئة الخارجية.

عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات كما يراها درويش ، الحماحي ، المهندس (1990) بأنها المحك الرئيسي لقياس مهارة القائد الإداري لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته فالقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الإداري هي الأساس في تقرير مستقبل الهيئة نجاحاً أو خلاً أو انحرافاً.

أهمية اتخاذ القرار:

إن صنع القرار مهمة كل واحد في موقع المسؤولية فالقرار يصنع نوع الحياة التي يعيشها الفرد أو الجماعة وهو يضبط ويوجه حياة الإنسان وهو يحسم المواقف ويحل المشكلات فصنع القرار هو البديل لحدوث انهيار ما وهو الأسلوب لتحقيق الأهداف لذا فإن القرار ضرورة حتمية والقرار يصنع سياسة مشروع أو شركة كما يصنع حياة العاملين فيها فالقرار يختص عادة بالناس والأشياء، يرتبط القرار مرات عديدة باحتمالات ومخاطر ومميزات وقد يتسبب عنه أضرار ولذا فإن القرار كثيراً ما يرتبط بمصائر مشروعات وانتاج كما يتعلق بمصائر عائلات وجماعات وقد تنتج عنه أضرار ومميزات. (حبيب 1995)

لهذا فالقرار أهمية قصوى وهذا يضع مسؤولية كبيرة على صناع القرار في منصبهم فالذين يحملون بين أيديهم مصائر انتاج تفيد الدولة والمجتمع أو يلحق بهما الضرر أو يمس حياة الناس بأيّة صورة من الصور هؤلاء يحملون مسؤولية خطيرة. (10: 5)

مراحل اتخاذ القرار:

1.تحديد المشكلة /تشخيص المشكلة/:

إن الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات هي تحديد المشكلة بشكل دقيق ، لأن التحديد الدقيق يمثل نصف الطريق إلى الحل ، والسبب هو أن سلامة القرار وعلاج المشكلة يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في تحديدها ، كما أن التحديد الخاطئ قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الجهد والوقت والمال.

2.جمع البيانات:

يترتب عليها تشخيص المشكلة تحديد شكلها النهائي وهناك عدة تقسيمات لأنواع البيانات هي:

- 1- البيانات الأولية و البيانات الثانوية
- 2- البيانات التاريخية و البيانات الجارية والبيانات المستقبلية
- 3- البيانات الكمية والبيانات الوصفية
- 4- البيانات الرسمية و البيانات غير الرسمية
- 5- البيانات الاستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية

3. تحليل البيانات:

يبدأ متخذ القرار في هذه المرحلة في تحليل البيانات التي سبق جمعها فيدرس الأسباب المحتملة التي أدت إلى حدوث المشكلة، و يفحص العلاقات بين هذه الأسباب حتى يصل إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى عدم التمكن من بلوغ الأهداف السابق تحديدها.

4. تحديد البدائل الممكنة:

بعد تحديد المشكلة و معرفة أسبابها الحقيقية يمكن تحديد البدائل الممكنة لحل هذه المشكلة، إذ أن التشخيص السليم للمشكلة يساعد إلى حد كبير في تحديد الحلول الممكنة.

5. تقييم البدائل:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحديد مدى كفاءة كل بديل من البدائل الممكنة في علاج المشكلة، عن طريق توقع النتائج المحتملة لكل بديل.

6. اختيار البديل الأمثل:

في هذه المرحلة لابد من اختيار البديل الأمثل من مجموعة البدائل الممكنة ، والبديل الأمثل هو القرار المناسب الذي يحقق الأهداف بأقصى كفاية وفاعلية. (ميا وبرهوم 2007)

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في نوعية القرارات المتخذة من بينها العوامل الشخصية أو التكوينية الشخصي لمتخذ القرار حيث أن النواحي السيكولوجية لمتخذ القرار ودوافعه وامكانياته تكون عنصراً حاسماً في هذه العملية ، كما تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية والحضارية والاقتصادية التي تمثل البيئة التي تتخذ فيها القرارات أهمية كبرى في نوعية القرارات التي لا يمكن اتخاذها.

أما توقيت القرار والوقت المتاح أمام متخذ القرار فيعتبر كذلك من العوامل المؤثرة في القرارات المتخذة ، حيث أن عملية اتخاذ القرارات عملية عقلية معقدة ولذلك لا بد من توافر الوقت اللازم لتحليل المشكلة وتطوير البدائل واتخاذ القرار المناسب ولا شك أن العمل الفردي وشارك الآخرين في اتخاذ القرار من العناصر المهمة في اتخاذ القرارات الحكيمة.

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار (باهي ، نصاري 2006) :

1- شخصية متخذ القرار : حيث تلعب شخصية متخذ القرار وقيمه وخبرته واتجاهاته وميوله ودوافعه وثقته في نفسه ومزاجه وقدراته البدنية والمهارية دوراً هاماً في اتخاذ القرار .

2- العوامل الخارجية: تلعب العوامل الخارجية دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار ففردود فعل الآخرين ومدى توافر الموارد والمناخ والبيئة الملائمة والسياسة العامة والعوامل الاقتصادية والرأي العام كل ذلك يؤثر على اتخاذ القرار.

3- العوامل المعوقة: من أهم العوامل المعوقة في اتخاذ القرار الخوف وعدم القدرة على التصرف السليم على معلومات غير دقيقة والتحيز والمجاملة وضيق الوقت.

معوقات اتخاذ القرار:

أشار العديد من المتخصصين في الإدارة الرياضية إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى التردد في اتخاذ القرار (درويش ، الحماحي ، المهندس 1990)

1- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار .

- 2- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة.
- 3- عدم القدرة على تقويم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة.
- 4- ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم يتيسر دراستها في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.

أنواع القرارات:

- يشير عبد الحميد شرف (1990) إلى أنه يمكن تقسيم القرارات من وجهة نظر التربية الرياضية إلى:
1. قرارات عادية: وهي التي تتعلق بالمشكلات اليومية المتكررة في المنشآت الرياضية وعادة تكون مشكلات انضباطية ويمكن البت فيها بصورة فورية أما فيما يتعلق بالنواحي الفنية مثل التدريب
 2. قرارات غير عادية: وعادة ما تحتاج إلى وقت أكثر من مثيلاتها من القرارات العادية حيث أنها تخضع للدراسة وهذه تنطبق على وضع الخطط
- ويذكر فريد النجار (1998) أن القرارات تنقسم من حيث صانع القرار إلى:
- قرار فردي ، قرار جماعي ، قرار تنظيمي ، قرار قطاعي ، قرار وزارتي ، قرار قومي ، قرار دولي ، قرار عالمي.

القسم العملي :

مجتمع وعينة البحث:

- شملت العينة 102 من القيادات الرياضية العاملة في مفاصل ومؤسسات الاتحاد الرياضي العام وتشكل العينة نسبة 41.12% من المجتمع الأصل البالغ عددهم 248 موزعة كما يلي:
- أعضاء مكتب تنفيذي : 3
 - رؤساء اتحادات نوعية : 17
 - أعضاء اتحادات نوعية : 63
 - رؤساء فروع اتحاد رياضي : 8
 - رؤساء أندية درجة أولى : 11
- حيث يعتبر أعضاء المكتب التنفيذي ورؤساء الاتحادات النوعية ورؤساء فروع الاتحاد الرياضي ورؤساء أندية الدرجة الأولى بمنصب الرئيس أما أعضاء الاتحادات النوعية بموقع المرؤوس.

أدوات جمع البيانات:

الاستبيان:

- صمم الباحث استبياناً خاصاً لمعرفة العلاقة بين اتخاذ القرار والمنصب الإداري وفق الخطوات التالية :
- تم تحليل مكونات القرار على الشكل التالي:
- | | | | |
|---------------------------|------------------------|------------------|------------------|
| سياسة المؤسسة الرياضية | أهداف المؤسسة الرياضية | البيانات المتاحة | التنبؤ بالمستقبل |
| متغيرات البيئة والمنافسين | الإمكانات المتوفرة | زمن القرار ومدته | |
- تم الحصول على هذه المكونات من المراجع المتخصصة ، مثل : كتاب الإدارة (أصولها وأفكارها) للأستاذ الدكتور صالح شافي العائذي ، وكتاب مبادئ الإدارة ووظائفها للأستاذ الدكتور علي ميا والأستاذ الدكتور أديب برهوم ، وغيرها من المراجع.
 - تم عرض مكونات القرار على الخبراء وعددهم 10 خبراء (ملحق رقم 1)

- في الخطوة الثالثة ، وبناءً على رأي الخبراء تم اعتماد المكونات جميعها باستثناء مكون التنبؤ لحصوله على أقل من 70% من نسبة الموافقات ، وتعديل مصطلح المنافسين إلى مستفيدين.
- ومن ثم تم عرضه على الخبراء حيث تم اعتماد المكونات جميعها لحصولها على أكثر من 70% من الموافقات.

• بعد جمع الموافقات تم اقتراح الفقرات الخاصة لكل مكون وعرضها على الخبراء لمعرفة مدى صلاحيتها وملاءمتها والموضحة في الملحق رقم (2)

وبعد الحصول على الموافقات ومعرفة مدى الصلاحية والملائمة وبالاعتماد على قرار المحكمين تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي. (ملحق رقم 3)

حساب صدق الاستبيان (صدق الاتساق الداخلي):

جدول (1) يبين قيم معامل الارتباط بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية له (N=14)

المتغير	المحور (البعد)	قيمة الارتباط	المستوى sig
القرار	المحور الاول	0.909**	0.000
	المحور الثاني	0.627*	0.012
	المحور الثالث	0.699**	0.000
	المحور الرابع	0.809**	0.000
	المحور الخامس	0.765**	0.000

(بناءً على نتائج التحليل الإحصائي)

* الارتباط معنوي عند 0.05

** الارتباط معنوي عند 0.01

يلاحظ من الجدول ان جميع قيم معامل الارتباط بين أبعاد القرار ودرجته الكلية وأن أربعة من أبعاد البديل قيم معامل ارتباطها معنوية عدا البعد الخامس ، وعليه فإن هذه النتائج تكفي ليكون الاختبار صادق.

النتائج : (باستخدام التجزئة النصفية - فردي / زوجي)

جدول (2) يبين قيم معامل الارتباط بين نتائج الفقرات الفردية والزوجية لكل من القرار والبديل (N=14)

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	قيمة المستوى sig)
القرار	*0.525*	0.045

(بناءً على نتائج التحليل الإحصائي)

* الارتباط معنوي عند 0.05

تبين نتائج الارتباط بين نتائج الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للقرار أن الاختبار يتمتع بالثبات لأن قيمة الارتباط معنوية عند مستوى 0.05

الوسائل الإحصائية المستخدمة : استخدم الباحث البرنامج الإحصائي spss للمعالجة الإحصائية.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

جدول (3) يبين الفروق بين الرئيس والمرؤوس في القرار

المتغير	العينة N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المستوى
رئيس	39	91.2051	6.50983	* 2.025	0.046
مرؤوس	63	88.4127	6.92036		

يتضح من الجدول رقم (3) وجود فرق معنوي بين من هم بمنصب الرئيس ومن هم بموقع المرؤوس* ولصالح من هم بمنصب الرئيس في اتخاذ القرار بحسب المنصب إذ أن قيمة $T = 2.25$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة المستوى 0.046 أصغر من 0.05. إذ أن متوسط درجة القرار لمنصب الرئيس 91.2051 ومتوسط درجة القرار لموقع المرؤوس 88.4127 وهذا يتفق مع ما ذكره (اليوسف 2010) أن يكون المدير مسؤولاً عن البيئة الداخلية التي يعمل بها فعليه أن يخلق الجو أو الظروف التي تمكنه من القيام بالعمل بفاعلية وكفاءة وتقدم فيقوم بتخطيط عمليات مرؤوسيه والمرتبطين به في داخل بيئته ويختار العاملين معه بدقة ويديرهم وينظم علاقات العمل ويوجه عملهم ويقبس النتائج الفعلية ويرى الارتباط بين الأسباب والمسببات أما بالنسبة للبيئة الخارجية فإنه إن لم يملك الخارج كما يملك الداخل فهو لا يملك القوة التي تمكنه من التأثير والعلاقات مع سائر المؤسسات المشابهة أو غير المشابهة ولكنه يملك التهيئة والعمل طبق العلاقات المتبادلة وما شابه ذلك

*الدرجة الأعظمية للقرار = 111 والنسبة المئوية لمتوسط درجة القرار للعينة (87.4118) = 79.1119%

الدرجة الأعظمية للبدل = 75 والنسبة المئوية لمتوسط درجة البدل للعينة (54.5196) = 72.29%

فيجب عليه أن يلاحظ بدقة متناهية بل الدقة في البيئة الخارجية أهم من الداخلية فجميع المدراء باختلاف

مواقعهم يقومون بنفس الشيء من الناحية الادارية وان كانت أنشطتهم تختلف فالمدير أو الرئيس يعتبر :

1- القائد معلم : فيجب على جميع المديرين ان ينجزوا دور القيادي التعليمي ويؤدي المديرين هذا الدور بتعليم المرؤوسين المهارات الوظيفية كما يحقق المديرين أو المدراء كثيراً من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم إن عاداتهم في العمل و اتجاهاتهم ومواقفهم وتصرفاتهم تعد نموذجاً لكل من يلاحظهم.

2- القائد مستشار : إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير و يتضمن قيام المدير بالإصغاء و تقديم

النصيحة ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين و القيام بحلها في حال حدوثها إن دور القائد مستشار لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية و البحث عن الحلول الممكنة .

3- القائد قاضي : أي تقييم أداء المرؤوسين و تنفيذ القوانين و الأنظمة و الاجراءات و السياسات و تسوية

النزاعات و إقامة العدل ، تقييم الأداء يتطلب معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات و تنفيذ القوانين و

الأنظمة و الاجراءات و السياسات فيرتبط بالاتصال و التدريب لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين و اطلاعهم على

التنظيمات و الارشادات الموجودة و كيفية تطبيقها أما وظيفة تسوية النزاعات تتطلب لباقة و اهتمام بحل الخلافات أما

العدل فيتضمن إعطاء المكافآت و الامتيازات لمن يستحقها و كذلك العقوبات إن لزم

4- القائد متحدتاً باسم : يعمل القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم و اهتماماتهم

ووجهات نظرهم إلى الموظفين الأعلى أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوسين للجهات العليا في الإدارة .

الأمر الذي يدفع بالرئيس ان يكون صاحب القرار الاكثر دورا وفاعلية بحكم المسؤولية التي تقع على عاتقه لذا نجد أن متوسط اتخاذ القرار لدى الرئيس أعلى من المرؤوس بمعنى أن للمنصب تأثير على اتخاذ القرار ولكن هذا لا يعني أن المرؤوس ليس لديه مهمة اتخاذ قرار و إنه منفذ فقط إذ ذكر اليوسف (2010) أن المرؤوس من اجل أن يؤدي العمل بشكل جيد يجب ان يشعر بالرضا الوظيفي و ذلك لما للرضا من آثار نفسية فالرئيس له دور في حياة الموظف الرئيسية لا يمكن تجاهلها و الرؤساء يختلفون في أساليبهم في إدارة المرؤوسين وطرق تعاملهم معهم و قد يطبقون نظرية ماكري كور (X_Y) الشهيرة والتي محتواها يشير الى أن البعض منهم يعتقد أن الموظفين كسالى و لا ينتجون وبضيعون الوقت دون طائل و لا يتحملون المسؤولية ولا يمكن الوثوق بهم و بالتالي يحتاجون إلى رقابة شديدة بينما البعض الآخر يرون عكس ذلك حيث يرون ان الموظفين منتجون و يحبون العمل و يتحملون المسؤولية و يمكن الوثوق بهم و بالتالي لا يحتاجون إلى رقابة شديدة لذلك فالرئيس الذي ينظر الى مرؤوسيه نظرة سلبية تكون علاقته سلبية معهم و الرئيس الذي ينظر نظرة إيجابية تكون علاقته إيجابية معهم .

كما أن المرؤوسين يتعرضون لظروف صحية ونفسية واجتماعية وغيرها وهي تحتم على الرئيس أن يتعامل معها بطريقة صحيحة تجمع بين مصلحة الفرد ومصلحة العمل بالإضافة إلى أن عرض أنواع المرؤوس له علاقة بطبيعة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس وأسلوب التعامل في اتخاذ القرار وأن المعرفة المعمقة بنوعية المرؤوس تسهل على الرئيس طريقة العمل معه لإستثارة قدراته على اتخاذ القرار لذلك فإنه من المناسب التطرق لعدد من أنواع المرؤوسين وصفاتهم السلوكية على الشكل التالي :

1- الموظف الطموح : شخص له أهداف عالية يسعى إلى تحقيقها ليحصل على النجاح وتحقيق الذات يتميز بالجد والاجتهاد والمثابرة.

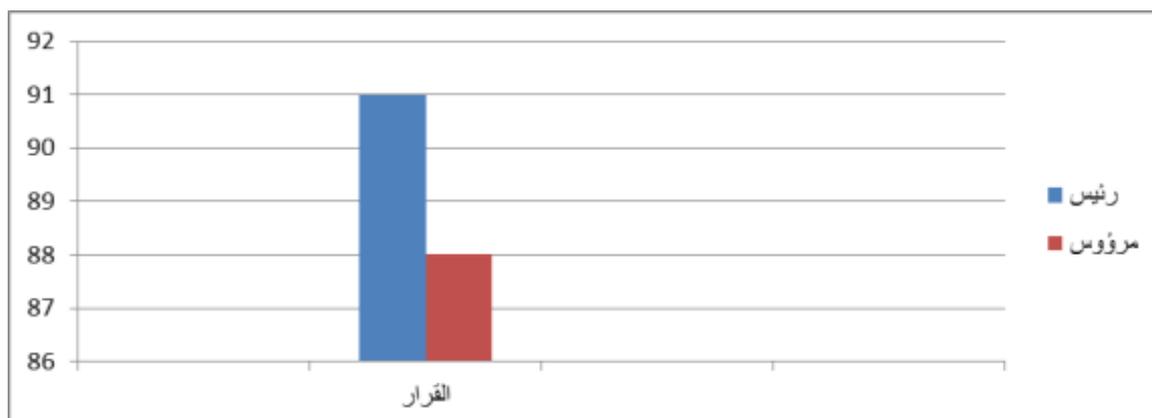
2-الموظف المرئي : شخص يعمل على تحسين أدائه عندما يعمل أنه سوف يرى من قبل رؤسائه ويهمل غير ذلك من الأعمال يفتقد كثيراً من مواصفات الموظف المحمودة كالأمانة والاخلاص وتحمل المسؤولية.

3-الموظف الهادئ : شخص لا تثيره الضغوط او الاشخاص أو الأحداث المحيطة به يتمتع بقدره فائقة على التحكم بأعصابه لهذا السبب هو يصبر على مشكلات العمل وأتعبه.

4-الموظف الإتكالي : شخص يحاول الاعتماد على الآخرين في تنفيذ ما هو مطلوب منهم لا يحب العمل ولا يفتخر فيه.

5-الموظف المرن : شخص يتجاوز العقبات التي تعترض سير الأداء دون إلحاق ضرر بالعمل ويتسم أسلوبه بالسهولة وعدم التعقيد.

ويرى الباحث أن ما أفرزته النتائج أمر طبيعي للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسات الرياضية ولطبيعة المهام والواجبات التي يقوم بها كل منهم.



الشكل (1) يوضح الفرق بين الرئيس والمرؤوس (من إعداد الباحث)

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات: من النتائج التي تم عرضها نستنتج مايلي :

1. وجود فرق في اتخاذ القرار بين الرئيس والمرؤوس ولصالح منصب الرئيس أوضحت النتائج الإحصائية.
2. الرئيس أكثر قدرة على اتخاذ القرار من المرؤوس لأن متوسط درجة القرار للرئيس أكبر من متوسط درجة القرار للمرؤوس.
3. المنصب ذو تأثير فعال على قدرة الفرد في اتخاذ القرار وهو نابع من السلطة والصلاحيات التي يتمتع بها.

التوصيات:

وبناءً على ما افترضته الدراسة من نتائج واستنتاجات يوصى بما يلي :

1. ضرورة الاهتمام بتدريب واعداد الكوادر العاملة في مؤسسات الرياضة في الجمهورية العربية السورية لتعزيز قدرتهم اكثر على اتخاذ القرار .
2. اقامة دورات تأهلية للقادة لتعزيز قدراتهم التي تساعد على تفعيل امكانيات مرؤوسيههم على اتخاذ القرار .
3. التأكيد على التشاركية بين الرئيس والمرؤوس في اتخاذ القرار في جميع مستويات العمل
4. اعتماد معايير مناسبة للتقييم الدوري للعاملين في المؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1- صالح محمد علي أبو جادو، محمد بكر نوفل: تعليم التفكير النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان،الأردن.

.nd

- 2- صوثيل حبيب: إتخاذ القرار، دار الثقافة،ط2، القاهرة، 1995.

- 3- عبد الحميد شرف: الادارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر،

ط1، القاهرة، 1990.

- 4- عبد الغفار الحنفي، محمد فريد الصحن: التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، جامعة تشرين، 1989.

5- علي ميا، أديب برهوم: مبادئ الإدارة و وظائفها لطلاب السنة الأولى، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين،
2007.

6- كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس: الإدارة الرياضية الالسس والتطبيقات، الدار الجامعية،
القاهرة، 1990.

7- مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي، في ضوء الاتجاهات
الحديثة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2006.

8- اليوسف منصور بن صالح *كيف تتعامل مع مرفوسيك؟* / 2010.

9- وائل معوض ، قاسم ابراهيم : الإدارة الرياضية أسسها ومبادئها وتطبيقاتها ، جامعة تشرين 2015

10- فريد النجار، ثقافة مؤسسات الأعمال في ظل العالمية، بيت الإدارة لاستشارات التدريب، القاهرة،

1999م.

المراجع الأجنبية:

11-F. Smith: to wards a theory of problem strun ctueing management science,
vol,54,no 32,1990.