



الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الإتحاد اللبناني للمصارعة

الدكتور ناجي حمود
أخصائي رياضي/ وزارة الشباب والرياضة اللبنانية
naji-diana@hotmail.com

الدكتور فادي الكبي
رئيس قسم الرياضة في أمن الدولة اللبناني
Amirleban@gmail.com

الملخص

تواجه كافة منظمات الأعمال في العصر الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمائية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يُحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يُتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تُمكنها من ذلك. يهدف البحث إلى تحديد أسلوب الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للإتحاد اللبناني للمصارعة من خلال التعرف على الواقع الإداري للإتحاد اللبناني للمصارعة وأهداف وفلسفة الإتحاد اللبناني للمصارعة في ظل الإدارة الإستراتيجية. والتحليل البيئي للأداء الإداري للإتحاد اللبناني للمصارعة وضع تصور مقترح للإدارة الإستراتيجية لتطوير الأداء الإداري في الإتحاد اللبناني للمصارعة. إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بإسلوبه المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث تم إختيار عينة البحث البالغ قوامها (214) فرداً بالطريقة الطبقية العشوائية، من مجتمع البحث المتمثل ب 325 فرداً، لكل من: القيادات الإدارية العاملة في الإتحاد اللبناني للمصارعة والمستفيدون من الخدمة في الإتحاد من: مديري الفرق، إداريي الفرق، المدربين واللاعبين. كما تم الإستعانة بعدد (30) فرداً كعينة إستطلاعية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية بهدف إجراء المعاملات العلمية (الصدق – الثبات)

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية - الاداء الاداري

Strategic Management as an Introduction to the Development of Managerial Performance in the Lebanese Wrestling Federation

Col Dr. Fadi Kibbe

Dr. Naji Hammoud

Extract

All business organizations in the current era, whether public or private, productive or service, face many challenges as a result of rapid and continuous scientific and technical changes and developments, and in the face of these challenges the traditional management, with its processes and means, has become incapable of making the organization competitive, which makes it imperative for these organizations to use All the available contemporary management methods enable it.

The research aims to define the method of strategic management in developing the administrative performance of the Lebanese Wrestling Federation through identifying the administrative reality of the Lebanese Wrestling Federation and the objectives and philosophy of the Lebanese Wrestling Federation under the strategic management. And the environmental analysis of the administrative performance of the Lebanese Wrestling Federation put forward a proposed vision for the strategic management to develop the administrative performance

<https://jcopew.uobaghdad.edu.iq/index.php/sport/issue/archive>

المؤتمر الموسوم (الإدارة الرياضية بين الواقع و المأمول) 2021



in the Lebanese Wrestling Federation. The two researchers used the descriptive method with its survey method in order to suit the nature of the research. The sample of the research, consisting of 214 individuals, was selected by random stratified method, from the research community of 325 individuals for: Teams, team administrators, coaches and players. In addition, (30) individuals were used as an exploratory sample from the research community and outside the basic research sample in order to conduct scientific transactions (truthfulness - consistency)

Key words: strategic management - administrative performance

1-1 مقدمة البحث واهميته :

تواجه كافة منظمات الأعمال في العصر الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يُحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يُتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تُمكنها من ذلك. لقد وجد الباحثون أنّ أسلوب الإدارة الإستراتيجية يُمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها. (27: 34). إن الإتحادات الرياضية الأولمبية اللبنانية بأغلبيتها وخاصة الإتحاد اللبناني للمصارعة مازال تعتمد لغاية تاريخه على الإدارة التقليدية في إدارتها لإتحاداتها، وذلك نظراً للظروف الداخلية والخارجية التي تعصف بالبلاد عامة وبالرياضة خاصة، وبغياب واضح لدور المدير الإستراتيجي وعدم إعتاده على التخطيط الإستراتيجي.

فيري الباحثان من خلال قراءتهما إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات، كما تُعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة، وهي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية.

1-2 هدف البحث:

يهدف البحث إلى تحديد أسلوب الإدارة الإستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للإتحاد اللبناني للمصارعة من خلال التعرّف على:

- 1 - الواقع الإداري للإتحاد اللبناني للمصارعة.
- 2 - أهداف وفلسفة الإتحاد اللبناني للمصارعة في ظل الإدارة الإستراتيجية.
- 3 - التحليل البيئي للأداء الإداري للإتحاد اللبناني للمصارعة
- 4 - وضع تصور مقترح للإدارة الإستراتيجية لتطوير الأداء الإداري في الإتحاد اللبناني للمصارعة.

1 - 3 تساؤلات البحث:

تدور تساؤلات البحث للتعرف على الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء الإداري في الإتحاد اللبناني للمصارعة حول ماهية كل من:

- 1 - الواقع الإداري في الإتحاد اللبناني للمصارعة ؟
- 2 - أهداف وفلسفة الإتحاد اللبناني للمصارعة في ظل الإدارة الإستراتيجية؟



3 - التحليل البيئي للإتحاد اللبناني للمصارعة ؟

4-1 مجالات البحث

- 1-4-1 المجال البشري : القيادات الإدارية العاملة في الإتحاد اللبناني للمصارعة والمستفيدون من الخدمة في الإتحاد من: مديري الفرق، إداريي الفرق، المدربين واللاعبين
2-4-1 المجال الزمني : 2021-1-3 الى 2021-2-20
3-4-1 المجال المكاني : الإتحاد اللبناني للمصارعة

1-2 منهج البحث:

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بإسلوبه المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

2-2 عينة البحث:

تم إختيار عينة البحث البالغ قوامها (214) فرداً بالطريقة الطبقية العشوائية، من مجتمع البحث المتمثل ب 325 فرداً، لكل من: القيادات الإدارية العاملة في الإتحاد اللبناني للمصارعة والمستفيدون من الخدمة في الإتحاد من: مديري الفرق، إداريي الفرق، المدربين واللاعبين.
كما تم الإستعانة بعدد (30) فرداً كعينة إستطلاعية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية بهدف إجراء المعاملات العلمية (الصدق – الثبات) وجدول رقم (1) يوضح توصيف مجتمع البحث وعينة البحث الأساسية والإستطلاعية.

جدول (1)

توصيف مجتمع وعينة البحث الأساسية والاستطلاعية

العينة الاستطلاعية		العينة الأساسية		الفئة
%	ك	%	ك	
16.7	5	15.4	33	القيادات الإدارية العاملة في الإتحاد اللبناني للمصارعة
26.7	8	27.1	58	الأفراد العاملون في إدارة الإتحاد اللبناني للمصارعة
56.6	17	57.5	123	مستفيدون من الخدمة في الإتحاد من (مديرو الفرق، إداريو الفرق، المدربين والحكام)
100	30	100	214	الإجمالي

3-2 أدوات جمع البيانات:

إستخدم الباحثان لجمع بيانات البحث الأدوات الآتية:
1 - تحليل الوثائق والسجلات: قام الباحثان بتحليل المراجع والدراسات السابقة التي أجريت في مجال الإدارة الإستراتيجية وذلك للتعرف على الخطوات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف البحث، وكذلك تحليل الوثائق والسجلات الخاصة بالإتحاد اللبناني للمصارعة وذلك للتعرف على الأعداد الفعلية لهم وكذلك درجاتهم الوظيفية، كما أفاد الباحثان في التعرف على طبيعة ومتطلبات عملهم على مختلف المستويات.
2- إستبيان:

من إعداد الباحثان حيث قاما بوضع العينة في مقر الإتحاد اللبناني للمصارعة في بيروت / المدينة الرياضية وقاما بتوزيع الإستبيان وإفهامه وشرحه لأفراد العينة عن كيفية تعبئة أسئلة محاور الإستبيان كي تأتي الأجوبة بشكل صحيح وبتفادي الأخطاء التي تحدث عادة في الإجابة على الإستبيانات.

4-2 إجراءات البحث الميدانية



تم اعداد استمارة استبيان خاصة لغرض الحصول على النتائج الخاصة بالبحث ، تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث في التجربة الرئيسية لغرض تحليلها من اجل مناقشتها
المعالجات الاحصائية المستخدمة:
بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، وإستخدام الباحثان برنامج Spss حيث إستخدم الأساليب الإحصائية الآتية:
- النسبة المئوية. - معامل الارتباط. معامل الفا لكرونباخ- الوزن النسبي. إختبار ك2.

3 - عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج:

فى ضوء هدف البحث والمنهج المستخدم والعينة المختارة وأداة جمع البيانات المقترحة والإسلوب الإحصائي المستخدم تم التوصل الى النتائج التالية:

جدول (2)

التكرارات والنسب المئوية و ك² لاستجابات عينة البحث على المحور الأول
الواقع الإداري في الإتحاد اللبناني للمصارعة

(ن = 214)

م	العبارة	نعم		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	ك ²
		كا	%	كا	%			
	الهيكل التنظيمي:							
1	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بما يسمح بإعادة الهيكلة طبقاً للمتغيرات المحيطة	131	53.7	80	32.8	586	80.1	59.1
2	يتم وضع أهداف واضحة للاختصاصات والمسئوليات داخل الإتحاد	66	27	151	61.9	612	83.6	98.9
3	تؤثر تنقلات الإداريين في للإتحاد اللبناني للمصارعة على إستمرارية الأشراف والمتابعة لفترة زمنية	142	58.2	63	25.8	591	80.7	71.4
4	تكلف بعض الكوادر بالهيكل التنظيمي بأعباء وظيفية إضافية مما يؤثر على أداء العمل المنوط بهم.	136	55.7	74	30.3	590	80.6	65.0
5	تساهم العناصر البشرية المدنية المعينة بالمركز في تحقيق أهداف الإتحاد	111	45.5	89	36.5	555	75.8	28.7
6	التغيير السريع في الهيكل التنظيمي يقلل من نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية	115	47.1	94	38.5	568	77.6	42.3
	إعداد وتنمية الموارد البشرية:							
	1- أعضاء الهيئة الإدارية:							
7	يتم رفع المستوى العلمي لأعضاء الهيئة الإدارية عن طريق حضور الدورات والندوات المختلفة	144	59.0	73	29.9	605	82.7	85.5
8	يتم إختيار أعضاء الهيئة الإدارية من الحاصلين على دورات تدريبية وذوي الخبرة ومشهود لهم بالكفاءة.	125	51.2	91	37.3	585	79.9	59.6
	2- المدربون:							
9	يتوافر بالإتحاد المدربين المتخصصين الحاصلين على درجات علمية مناسبة	123	50.4	96	39.3	586	80.1	63.0
10	يتوافر بالإتحاد المدربين المتخصصين لكل نوع لعبة	76	31.1	142	58.2	604	82.5	83.3
11	يتم إختيار المدربين الحاصلين على دورات تدريبية دولية وأكاديمية معتمدة	132	54.1	81	33.2	589	80.5	62.7
12	يتناسب عدد المدربين مع عدد الأندية الرياضية المختلفة	62	25.4	154	63.1	614	83.9	104.5
	3- إداريين وعاملين							
13	يتناسب عدد الإداريين تخصص تربية رياضية مع حجم الأعمال المطلوبة	3	1.22	90	36.9	520	71.0	7.7
14	يتناسب عدد العاملين الموجودين مع حجم الأعمال المطلوبة	4	1.63	96	39.3	548	74.9	26.1



42.2	77.9	570	15.2	37	36.1	88	8.8	119	يتناسب عدد الأفراد العاملين الموجودين مع حجم الأعمال المطلوبة	15
46.9	78.4	574	54.9	134	36.9	90	8.19	20	يتناسب عدد الإداريين مع طبيعة العمل المطلوب	16
									4- القيادة	
34.4	76.4	559	16.0	39	38.9	95	45.1	110	يتيح الإتحاد للإداريين حضور الدورات والمؤتمرات والندوات الرياضية التي تعقد في الداخل و الخارج اللبناني	17
47.8	78.7	576	14.8	36	34.4	84	50.8	124	تساهم الإدارة في خلق الرغبة لدى المرؤسين للعمل على تحقيق أهداف الإتحاد	18
43.8	78.1	572	15.2	37	35.2	86	49.6	121	تتميز الإدارة بالإيمان بمشاركة كافة المستويات التنظيمية في وضع الخطط المختلفة	19
49.8	78.8	577	13.5	33	36.5	89	50.0	122	تهتم إدارة الإتحاد بكافة أنواع الاتصال بين الإداريين والمستفيدين	20
74.4	81.6	597	12.7	31	29.9	73	57.4	140	تهتم إدارة الإتحاد بصلاحية مساعدات التدريب وتوافر خطة الصيانة لها	21

قيمة ك² عند مستوى دلالة 0.05 = 5.99

يتضح من جدول (2) إن النسب المئوية لإستجابات عينة البحث على المحور الأول قد إنحصرت ما بين (71%، 83.9%) وجاءت جميع قيم مربع كا دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 على جميع عبارات المحور الأول ولصالح الإستجابة ب أوافق، وقد تم ترتيب عبارات المحور الأول تنازلياً وفقاً للوزن النسبي لإستجابات عينة البحث كما يلي:

أ - الهيكل التنظيمي:

- 1 - يتم وضع أهداف غير واضحة للإختصاصات والمسئوليات داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة
- 2 - تُكلف بعض الكوادر الإدارية بالهيكل التنظيمي بأعباء وظيفية إضافية مما يؤثر على أداء العمل المنوط بهم.
- 3 - يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بما يسمح بإعادة الهيكلة طبقاً للمتغيرات المحيطة.
- 4 - التغيير السريع في الهيكل التنظيمي يُقلل من نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية.
- 5 - تُساهم العناصر البشرية المدنية المعينة بالإتحاد اللبناني للمصارعة في تحقيق أهداف الإتحاد.

ب - اعداد وتنمية الموارد البشرية

- 1 - يتناسب عدد المدربين مع عدد الأندية الرياضية المختلفة الى حد ما.
- 2 - يتم رفع المستوى العلمي لأعضاء الهيئة الإدارية عن طريق حضور الدورات والندوات المختلفة.
- 3 - يتوافر في الإتحاد اللبناني للمصارعة الى حد ما مدربين متخصصين .
- 4 - تهتم إدارة الإتحاد اللبناني للمصارعة بصلاحية مساعدات التدريب وتوافر خطة الصيانة لها.
- 5 - يتم إختيار المدربين الحاصلين على دورات تدريبية دولية وأكاديمية معتمدة.
- 6 - يتوافر الإتحاد اللبناني للمصارعة المدربين المتخصصين الحاصلين على درجات علمية مناسبة الى حد ما.
- 7 - يتم إختيار أعضاء هيئة التدريس من الحاصلين على دورات تدريبية وذوي الخبرة ومشهود لهم بالكفاءة.
- 8 - تهتم إدارة الإتحاد اللبناني للمصارعة بكافة أنواع الإتصال بين الإداريين والمستفيدين.
- 9 - تُساهم الإدارة في خلق الرغبة لدى المستفيدين للعمل على تحقيق أهداف الإتحاد.
- 10 - لا يتناسب عدد الإداريين (تخصصات مختلفة) مع طبيعة العمل المطلوب وذلك بسبب العدد غير الكافي.



- 11 - تتميز الإدارة بالإيمان بمشاركة كافة المستويات التنظيمية في وضع الخطط المختلفة.
12 - لا يتناسب عدد العاملين الموجودين مع حجم الأعمال المطلوبة.
13 - يتيح الإتحاد اللبناني للمصارعة للإداريين حضور الدورات والمؤتمرات والندوات الرياضية التي تعقد في الداخل والخارج اللبناني.
14 - لا يوجد أحد من الإتحاد اللبناني للمصارعة تخصص إدارة رياضية سوى رئيس الإتحاد يتضح من جدول (2) ان النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الاول الكفايات المرتبطة باختيار الوسائل التعليمية قد انحصرت ما بين (71%، 83.9%) وجاءت جميع قيم مربع كا دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 على جميع عبارات المحور الاول ولصالح الاستجابة بموافق.
يرى الباحثان أن ذلك يبين ان الممارسات الإدارية الحالية لدي القائمين على ادارة الإتحاد اللبناني للمصارعة تتفق بدرجة منخفضة مع منهجيات الادارة الاستراتيجية مما يدل على وجود مؤشرات فعلية تعكس توجه الادارة الحالية نحو ممارسة منهجيات الإدارة الاستراتيجية على الرغم أن مستوى الممارسة الفعلية لا تصل الى الدرجة المطلوبة والذي رجحه الباحثان ان التوجه نحو اعتماد منهجيات الادارة الاستراتيجية يتم في ظل جهود ذاتية من قبل الادارة العليا بالإتحاد وتختلف مستوياتها وفقاً لمدى إهتمام المسؤولين حيث لا توجد آلية محددة وموحدة لجميع العاملين تعمل على التزامهم باعتماد منهجيات الادارة الاستراتيجية. (1:45)

تتفق النتائج التي توصل اليها الباحثان مع ما أوصت به دراسة حول ضرورة ممارسة الادارة الاستراتيجية بشكل واسع. (7 : 90). حول وجود علاقة بين كفاءة وفعالية المؤسسات وأسلوب الرقابة المستخدمة حيث تزداد كفاءة وفعالية المؤسسة باستخدام الرقابة الاستراتيجية، بالإضافة الى ما توصلت اليه الدراسة بان الممارسات الادارية الحالية بحاجة الى التحسين والتطوير وبناء على ذلك أوصت باعتماد التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأوضاع في المؤسسات.
كما يتضح من استجابات عينة البحث انه توجد مؤشرات تدل على التوجه من قبل مسؤولي الإتحاد اللبناني للمصارعة نحو إعداد وتنمية الموارد البشرية ويتضح هذا من الإهتمام بما يتناسب عدد المدربين مع عدد الأندية الرياضية المختلفة، ويتم رفع المستوى العلمي لأعضاء هيئة التدريب عن طريق حضور الدورات والندوات المختلفة يتوافر بالإتحاد مدربين متخصصين لكل نوع لعبة، تهتم إدارة الإتحاد بصلاحية مساعدات التدريب وتوافر خطة الصيانة لها. يتم اختيار المدربين الحاصلين على دورات تدريبية دولية وأكاديمية معتمدة، ولا يتوافر الى حد ما بالإتحاد المدربين المتخصصين الحاصلين على درجات علمية مناسبة، والتي تمارس بدرجة عالية وتتفق هذه النتائج مع ما اشار اليه والتي اكدت على أن الرسالة والأهداف الاستراتيجية من أكثر عناصر التخطيط الاستراتيجي ممارسة لدى المؤسسات(3):
(76)

جدول (3)

التكرارات والنسب المئوية و كا² لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني
أهداف وفلسفة الإتحاد اللبناني للمصارعة في ظل الإدارة الاستراتيجية

(ن = 147)

رقم العبارة	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	كا ²
		كا	%	كا	%	كا	%			
1	تحويل فكرة الإدارة الاستراتيجية في الإتحاد إلى وسيلة لتحقيق التقدم في المجال الرياضي على مختلف المستويات	137	56.1	73	29.9	34	13.9	591	80.7	66.5
2	إزالة المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية داخل الإتحاد	116	47.5	86	35.2	42	17.2	562	76.8	34.1
3	توظيف الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتوظيف الأمثل في زيادة التقدم في المجال	99	40.6	92	37.7	53	21.7	534	73.0	15.1



										الرياضي على مختلف المستويات	
12.7	72.7	532	23.0	56	36.1	88	41.0	100	4	عمل برامج تدريبية للإدارة الرياضية بالإتحاد لجميع الوظائف (مديري النشاط- مدربين- فنيين-إداريين) وذلك لتطويرهم تأهيلهم لمواكبة التغيرات في المجال الرياضي	
7.8	70.5	516	25.0	61	38.5	94	36.5	89	5	وضع خطط إستراتيجية للنشاط الرياضي داخل الإتحاد	
36.2	76.6	561	15.6	38	38.9	95	45.5	111	6	تفعيل دور التكنولوجيا الحديثة والمواقع الإلكترونية في القيام بالعمليات الإدارية	
40.1	76.8	562	14.3	35	41.0	100	44.7	109	7	مراعاة التكامل بين كافة المفاهيم المرتبطة بتطوير الأنشطة الرياضية داخل الإتحاد	
29.2	75.4	552	17.2	42	39.3	96	43.4	106	8	تذليل كافة العقبات التي تعوق عمليات التطوير داخل الإتحاد	
25.8	74.6	546	18.0	44	40.2	98	41.8	102	9	توفير كل السبل لعدم إحجام الرياضيون عن ممارسة النشاط الرياضي	
23.0	73.9	541	18.9	46	40.6	99	40.6	99	10	وضع برامج تدريبية لتأهيل الإداريين والمشرفين لكيفية التعامل مع الرياضيون وجذبهم لممارسة النشاط	
16.0	73.0	534	21.3	52	38.5	94	40.2	98	11	وضع برامج وخطط لزيادة الملاعب والمنشآت الرياضية بالإتحاد	
15.3	73.1	535	21.7	53	37.3	91	41.0	100	12	العمل على استخدام وسائل إتصال مناسبة بحجم المعلومات المراد توصيلها لجمهور المستفيدين داخل وخارج الإتحاد	
27.2	75.7	554	18.9	46	35.2	86	45.9	112	13	توفير المعلومات عن المؤسسات المحيطة ووضع خطط إستراتيجية لتنمية خدمات الإتحاد	
22.8	74.6	546	19.3	47	37.7	92	43.0	105	14	العمل على زيادة حجم المستفيدين من الإتحاد	
20.9	74.0	542	19.7	48	38.5	94	41.8	102	15	حث الإعلام لإظهار دور الإتحاد في الإهتمام بالبطل الرياضي.	

قيمة K^2 عند مستوى دلالة $0.05 = 5.99$

يتضح من جدول (3) أنّ النسب المئوية لإستجابات عينة البحث على المحور الثالث قد إنحصرت ما بين (70.5%، 80.7%) وجاءت جميع قيم مربع كا دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 على جميع عبارات المحور الثالث ولصالح الإستجابة ب أوافق، وقد امكن ترتيب عبارات المحور الثالث تنازلياً وفقاً للوزن النسبي لإستجابات عينة البحث كما يلي:

1. تحويل فكرة الإدارة الإستراتيجية في الإتحاد إلى وسيلة لتحقيق التقدم في المجال الرياضي على مختلف المستويات.
2. إزالة المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة.
3. مراعاة التكامل بين كافة المفاهيم المرتبطة بتطوير الأنشطة الرياضية داخل الإتحاد.
4. تفعيل دور التكنولوجيا الحديثة والمواقع الإلكترونية في القيام بالعمليات الإدارية.
5. توفير المعلومات عن المؤسسات المحيطة ووضع خطط إستراتيجية لتنمية خدمات الإتحاد.
6. تذليل كافة العقبات التي تعوق عمليات التطوير داخل الإتحاد.
7. توفير كل السبل لعدم إحجام الرياضيون عن ممارسة النشاط الرياضي.
8. العمل على زيادة حجم المستفيدين من الإتحاد اللبناني للمصارعة.
9. حث الإعلام لإظهار دور الإتحاد اللبناني للمصارعة في الإهتمام بالبطل الرياضي.
10. وضع برامج تدريبية لتأهيل الإداريين لكيفية التعامل مع الرياضيون وجذبهم لممارسة اللعبة.
11. توظيف الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتوظيف الأمثل في زيادة التقدم في المجال الرياضي على مختلف المستويات.
12. وضع برامج وخطط لزيادة الملاعب والمنشآت الرياضية بالإتحاد.



13. عمل برامج تدريبية للإدارة الرياضية بالإتحاد لجميع الوظائف (مديرو الأنشطة، مدربين، فنيون، إداريون) وذلك لتطويرهم وتأهيلهم لمواكبة التغيرات في المجال الرياضي.

14. وضع خطط إستراتيجية للنشاط الرياضي داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة.

يتضح من جدول (3) أنّ النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثالث قد إنحصرت ما بين (70.5%، 80.7%) وجاءت جميع قيم مربع ك دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 على جميع عبارات المحور الثالث ولصالح الإستجابة ب أو افق.

قد أشارت النتائج الى إقناع عينة البحث بأهمية تطوير الإتحاد اللبناني للمصارعة في ضوء منهج إدارة استراتيجيّة، ممّا يُعطي مؤشراً قوياً لدى رغبة المسؤولين في تحمّل مسؤوليات التطوير، وإستعدادهم لذلك وبالتالي فالتهيئة الأساسية المتعلقة بتوافر القناعة بأهمية التطوير في ظل منهج الإدارة الإستراتيجية والإستعداد لتحمل المسؤوليات تعد متوافرة بدرجة عالية لدى المسؤولين، ويرجع الباحثان ذلك الى أنّ مسؤولي الإتحاد يُدركون بدرجة عالية أهمية التطوير الإداري بما ينعكس ايجاباً على النهوض بالرياضة الى مستوى عالي من الجودة والكفاءة وتحقيق المزيد من الانجازات سواء على المستوى الاقليمي أو الدولي.

تتفق هذه النتائج مع ما أوصت (2: 20) حول ضرورة تحديد متطلبات التطبيق الاستراتيجي الناجح وأهمية تهيئة أفراد الإدارة واعدادهم، وكذلك ما أوصت به بخصوص أهمية توفير كفاءات لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وكذلك ما أكدت عليه دراسة (5: 32) والتي أكدت على أنّ أهم عوامل نجاح المؤسسات يتمثل في توفر العديد من الموارد الاستراتيجية بالإضافة الى نتائج ديفيد DAVID التي اكدت على مبدأ الأولوية في الإصلاحات بالإستناد على مدى توفر القيادات التي تمتلك قدرات عالية. كما يدعم أهمية توفر متطلبات أنظمة الحوافز ما أشارت (6: 58) بأن نظام الحوافز القائم على توفير التمويل يساهم في تشجيع المؤسسات على رفع مستوى الجودة.

جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية و ك² لاستجابات عينة البحث على المحور الثالث
التحليل البيئي للإتحاد اللبناني للمصارعة

(ن = 147)

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		مجموع الدرجات المقدره	%	ك ²
		كا	%	كا	%			
	أ - تحليل البيئة الداخلية							
1	توجد قاعدة للمعلومات تضم كافة البيانات الخاصة بالإتحاد على مستوى الجمهورية لوضع الخطط المناسبة لإدارة كافة الأنشطة	74	30.3	30	12.3	598	81.7	75.4
2	توجد خطط للسياسات الخاصة بممارسة الأنشطة الرياضية داخل الإتحاد	86	35.2	37	15.2	572	78.1	43.8
3	توجد متابعة ورقابة مستمرة على عمل الأجهزة الإدارية والفنية بالإتحاد	126	51.6	35	14.3	579	79.1	51.0
4	يوجد تقييم للمواسم الرياضية بعد انتهائها ووضع المقترحات المناسبة لتطوير الأنشطة الرياضية بالإتحاد	101	41.4	48	19.7	541	73.9	20.7
	أ - تحليل البيئة الداخلية							
5	توجد متابعة لتدريبات اللاعبين ومدى التزامهم وجديتهم في أداء التدريبات الرياضية.	112	45.9	39	16.0	561	76.6	35.3
6	يتم عقد دورات تدريبية للعاملين داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة	141	57.8	32	13.1	597	81.6	75.0
7	تهتم إدارة الإتحاد بتحديد المسؤولين عن الأخطاء في الخطة الإستراتيجية أكثر من إهتمامها بتصحيح تلك الأخطاء	44	18.0	108	44.3	552	75.4	27.3
8	توجد معايير موضوعية لإختيار رؤساء اللجان	54	22.1	102	41.8	536	73.2	15.0



									داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة	
38.6	77.5	567	16.4	40	34.8	85	48.8	119	عدم توافر وتهيئة المناخ الملائم لممارسة الإدارة الاستراتيجية بنجاح داخل الإتحاد	9
28.9	75.7	554	17.6	43	37.7	92	44.7	109	عدم مناسبة المسؤوليات الموكلة مع السلطات لكل مسؤل أول إداري يعيق من تنفيذ الإدارة الاستراتيجية	10
29.7	75.7	554	17.2	42	38.5	94	44.3	108	وجود عقبات تحول من إتمام الأنشطة وفق البرامج الزمنية الموضوعة	11
										12
									أ - تحليل البيئة الداخلية	
31.9	76.5	560	18.4	45	33.6	82	48.0	117	عدم تأهيل العاملين داخل الإتحاد يزيد من صعوبة نجاح الإدارة الاستراتيجية	13
33.4	76.6	561	17.2	42	35.7	87	47.1	115	عدم وجود نظام رقابي يغطي جميع مجالات العمل والأنشطة الموجودة يعوق من نجاح الإدارة الاستراتيجية	14
28.7	75.8	555	18.0	44	36.5	89	45.5	111	عدم توافر الميزانيات المناسبة لعملية الإدارة الاستراتيجية	15
13.0	72.8	533	23.0	56	35.7	87	41.4	101	عدم توعية العاملين بالإتحاد بأهمية الإدارة الاستراتيجية	16
35.9	76.5	560	15.6	38	39.3	96	45.1	110	وجود خطة لتطوير العاملين بالإتحاد	17
11.6	72.5	531	41.4	101	34.8	85	23.8	58	هناك إهتمام كافي من قبل مجلس إدارة المركز بالتخطيط طويل الأجل داخل الإتحاد	18
8.4	71.0	520	37.7	92	37.7	92	24.6	60	يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف	19
13.5	72.8	533	41.0	100	36.5	89	22.5	55	توجد أهداف إدارية للأنشطة المختلفة داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة	20
6.9	70.6	517	37.3	91	37.3	91	25.4	62	يتم عند التخطيط للبرامج المختلفة، دراسة قطاعات واندية اللعبة على المستوى العالمي	21
72.7	81.0	593	15.2	37	26.6	65	58.2	142	تتفق أهداف الإتحاد مع الأهداف العامة لوزارة الشباب والرياضة	22
29.7	75.7	554	17.2	42	38.5	94	44.3	108	تناسب أهداف الإتحاد مع الإمكانيات المتاحة	23
68.1	80.9	592	56.6	138	29.5	72	13.9	34	هناك مبادئ وقواعد وأسس توضح الطريق لتحقيق الأهداف داخل الإتحاد	24
40.4	77.3	566	14.8	36	38.5	94	46.7	114	تتوافر خطة واضحة لتحقيق أهداف الإتحاد اللبناني للمصارعة	25
36.2	76.6	561	15.6	38	38.9	95	45.5	111	توجد خطط إستراتيجية للإداريين الحاليين بغرض تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والمعلومات الحديثة في مجال الإدارة	26
13.0	70.9	519	23.0	56	41.4	101	35.7	87	يتم استخدام الأهداف الاستراتيجية للإتحاد كأساس للرقابة على درجة التقدم في الأداء لتحقيق الميزة التنافسية	27
									ب: تحليل البيئة الخارجية	
11.3	70.5	516	23.8	58	41.0	100	35.2	86	الخطوات المرحلية لتنفيذ الخطط تتم بصورة مطابقة للبرامج الزمنية الموضوعة	28
17.1	73.2	536	40.6	99	38.5	94	20.9	51	الموارد البشرية كافية ومؤهلة لتطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية بنجاح داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة	29
25.7	75.1	550	18.4	45	37.7	92	43.9	107	تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحسين عملية الإتصال بين جميع المناصب الإدارية بالإتحاد اللبناني للمصارعة	30
21.7	74.7	547	20.5	50	34.8	85	44.7	109	تساعد الإدارة الاستراتيجية على وضع مستويات موضوعية للعمل الإداري بالإتحاد يمكن على أساسها الرقابة على الأعمال الإدارية	31
15.3	73.1	535	21.7	53	37.3	91	41.0	100	تساعد الإدارة الاستراتيجية على تقويم الأهداف ومحتوياتها أثناء عملية التنفيذ	32



14.7	73.1	535	22.1	54	36.5	89	41.4	101	تساعد الإدارة الإستراتيجية على تقويم الأهداف ومحتوياتها بعد تحقيقها	33
32.0	76.5	560	18.0	44	34.4	84	47.5	116	تساعد الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف الفنية	34

يتضح من جدول (4) ان النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني فيما يرتبط بالتحليل البيئي الخارجي قد انحصرت ما بين (70.5%، 81.0%) وجاءت جميع قيم مربع كا دالة احصائياً عند مستوي دلالة 0.05 على جميع عبارات المحور الثاني ولصالح الإستجابة بأوافق، كما جاءت قيمة مربع كا دالة في إتجاه الإجابة متوفرة بدرجة كبيرة على العبارة رقم (5)، وقد أمكن ترتيب عبارات المحور الثاني تنازلياً وفقاً للوزن النسبي لإستجابات عينة البحث كما يلي:

1. تتفق أهداف للإتحاد اللبناني للمصارعة مع الأهداف العامة لوزارة الشباب والرياضة اللبنانية.
2. هناك مبادئ وقواعد وأسس توضح الطريق لتحقيق الأهداف داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة.
3. لا تتوافر خطة واضحة لتحقيق أهداف الإتحاد اللبناني للمصارعة.
4. لا يوجد خطط إستراتيجية للإداريين الحاليين بغرض تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعارف والمعلومات الحديثة في مجال الإدارة.
5. تساعد الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف الفنية.
6. تتناسب أهداف الإتحاد مع الإمكانيات المتاحة لدى الأندية.
7. تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحسين عملية الإتصال بين جميع المناصب الإدارية الإتحاد اللبناني للمصارعة والمستفيدين.
8. تساعد الإدارة الإستراتيجية على وضع مستويات موضوعية للعمل الإداري بالإتحاد اللبناني للمصارعة يمكن على أساسها الرقابة على الأعمال الإدارية.
9. الموارد البشرية غير كافية وغير مؤهلة لتطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية بنجاح داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة.
10. تُساعد الإدارة الإستراتيجية على تقويم الأهداف ومحتوياتها أثناء عملية التنفيذ.
11. تُساعد الإدارة الإستراتيجية على تقويم الأهداف ومحتوياتها بعد تحقيقها.
12. تُوجد أهداف إدارية للأنشطة المختلفة داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة.
13. لا يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
14. لا يتم إستخدام الأهداف الإستراتيجية للإتحاد اللبناني للمصارعة كأساس للرقابة على درجة التقدم في الأداء لتحقيق الميزة التنافسية.
15. لا يتم عند التخطيط للبرامج المختلفة، دراسة قطاعات وأندية الإتحاد اللبناني للمصارعة على المستوى العالمي.
16. الخطوات المرحلية لتنفيذ الخطط لا تتم بصورة مطابقة للبرامج الزمنية الموضوعية.

يتضح من جدول (4) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور فيما يرتبط بالتحليل البيئي الداخلي ما بين (72.3%، 81.6%) وجاءت جميع قيم مربع كا دالة احصائياً عند مستوي دلالة 0.05 على جميع عبارات المحور الاول ولصالح الإستجابة بموافق، كما يتضح من جدول (2) أن النسب المئوية لاستجابات عينة البحث على المحور الثاني فيما يرتبط بالتحليل البيئي الخارجي ما بين (70.5%، 81.0%).

قد أشارت النتائج الى أن هناك ممارسة لبعض العناصر التخطيطية الإستراتيجية بدرجات غير متوازنة كعملية التحليل الداخلي حيث أظهرت النتائج ان تحليل الامكانيات المادية داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة تمارس بدرجة أكبر وفيما يتعلق بالتحليل الخارجي يتوجه الإهتمام نحو تحديد مؤشرات الإنجاز للأهداف الوظيفية بصورة أكبر من تحديد التهديدات البيئية مما يدل على وجود توجه عام نحو الاستفادة من الإمكانيات المادية وذات علاقة مباشرة بالمنافسات والتدريبات بدرجة أعلى من



الإهتمام بإكتشاف نواحي القصور والتحديات والعمل على مواجهتها، ويرجّح الباحث ذلك الى ان ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ظل عدم وجود منهجية علمية دقيقة وواضحة لجميع المسؤولين. كما أظهرت النتائج والمرتبطة بعملية التنفيذ الاستراتيجي أن وضع البرامج التنفيذية يُمارس بدرجة منخفضة ويرى الباحث أنّ ذلك يرجع الى عدم وجود البرامج التنفيذية المطلوبة التي تعد بمثابة الوحدات الأساسية لتنفيذ سياسات المركز العالي للرياضة. تتفق هذه النتائج مع ما أشار اليه (4 : 65) حول ضرورة تدريب المديرين على طرق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتبني التنفيذ الإستراتيجي اللازم وكذلك يتفق مع ما أشارت اليه دراسة ميا واخرون فيما يتعلق بوجود قصور كبير في عملية تنفيذ الإستراتيجيات سواء على مستوى المؤسسة او على المستوى الوظيفي وذلك بالمقارنة بالمنهجية العلمية للتنفيذ الاستراتيجي.

4 - الخاتمة

استنتاج الباحثان

1. يتم وضع أهداف غير واضحة للإختصاصات والمسؤوليات داخل الإتحاد اللبناني للمصارعة
2. يتناسب عدد المدربين الى حد ما مع عدد الأندية الرياضية المختلفة.
3. عدم توافر وتهيئة المناخ الملائم لممارسة الإدارة الإستراتيجية بنجاح داخل الإتحاد.
4. تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحسين عملية الإتصال بين جميع المناصب الإدارية بالإتحاد اللبناني للمصارعة والمستفيدين.

في ضوء إستخلاصات البحث يُوصي الباحثان بما يلي:

- 1 - رسم إستراتيجية متكاملة للإدارة الإستراتيجية بالإتحاد اللبناني للمصارعة يتم بناء عليها تحديد الأولويات التي سيتم التعامل معها وأيضاً المبادئ العامة التي يجب أن يلتزم بها الإتحاد عند تنفيذ برامجه.
- 2 - التزام الإدارة العليا بالإتحاد اللبناني للمصارعة بتنفيذ الإستراتيجيات التي تم التخطيط لها وصياغتها وذلك من خلال تهيئة الظروف الملائمة للتنفيذ ومتابعة المديرين.
- 3 - تحديد إطار زمني لتنفيذ هذه الإستراتيجية واختيار بعض المؤشرات التي تقيس مدى نجاح برامج الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الموجودة منها.

المصادر

1. أحمد السيد مصطفى: (2005م)، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، مكتبة كلية التجارة، جامعة بنها.
2. أحمد عطا الله القطامين: (2004 م)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، عمان.
3. أحمد فتحي حسين: (2009 م)، دراسة بعنوان "الإدارة الاستراتيجية للتسويق بالاتحادات الرياضية المصرية، دراسة استشرافية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة بنها.
4. إيهاب حسن علي: (2010 م)، تقييم إستراتيجية المجلس القومي للرياضة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان.



5. عبد الرحمن سليمان محمد: (2010 م)، تقويم إستراتيجية الإدارة العامة لأداء المنتخبات القومية بالمجلس القومي للرياضة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة بنها.
6. هند سالم فهاد الرشيد: (2005 م)، رؤية مقترحة نحو بناء إستراتيجية للنهوض بالإدارة الرياضية المدرسية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.

