



إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في  
الإدارة الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

د/ زحاف محمد أستاذ محاضر.ا. بمعهد علوم النشاطات البدنية و الرياضة جامعة – المسيلة  
أ/بوعزة حفيظة  
أ/جملاوي عامر

**الملخص:**

الإدارة الرياضية كغيرها من الإدارات العامة أمام تحديات كبيرة تلزمها لمواكبة التطورات والمحافظة على قيمتها ومستواها وأدائها التنافسي، أن تتبنى استراتيجية موضوعية للتأكد من جودة أدائها، والذي لا يتحقق إلا من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية في ظل تزايد حجمها و كثرة أنشطتها وتشعب اتصالاتها بالإضافة إلى تعقد البيئة المحيطة بها.

ومن هنا فان تصميم هذه الدراسة كان بهدف الوقوف على إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، ومن ثم إبراز دور عامل التكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار والكشف على أهم الصعوبات التي تعترضها.

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة على عينة حصرية، فبلغ عددها 15 موظف من مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وطبق عليهم استبيان . وتم التوصل إلى النتائج التالية:

إدارة الموارد البشرية لها دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية. وان التكوين المستمر له فائدة في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل العملية. وبينت النتائج كذلك أن هناك العديد من الصعوبات التي تصادف الموارد البشرية أثناء تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بما يلي:

1- الإهتمام بالعنصر البشري بالإدارة الرياضية كونها تعمل على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.

2- تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة .

3- ضرورة القيام بدورات تدريبية تأهيلية للموارد البشرية المفعله لوضع القرارات الإدارية.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة الموارد البشرية – صنع القرار – الإدارة الرياضية.

**Abstract:**

Sports Management, like other public administrations face great challenges oblige them to keep abreast of developments and to maintain the value and level of performance is competitive, to adopt an objective strategy to ensure the quality of their performance, which can only be achieved through human resource management, which activate the process of decision-making in sports management in the light of the increasing size and the large number of activities and calve its calls in addition to the complexity of the surrounding environment.

Hence, the design of this study, the aim was to stand on human resources management and its role in activating the process of decision-making in sports administration, and then highlight the role of continuous training workers for the management of human resources in the activation process of decision-making and disclosure of the main difficulties encountered.

To achieve this, the researcher used descriptive approach to suitability for this study to exclusive sample, reaching the 15 employees in the interest of users Directorate of Youth and Sport of the mandate of M'sila and dish them a questionnaire.

Was reached the following conclusions:

Human resource management has a role in activating the process of decision-making in management Riadih.oan continuous training his interest in raising the efficiency of human resources to activate Alamlah.opent The results also that there are many difficulties encountered human resources during the activation process of decision-making in sports management .

In light of the outcome of the search results researcher recommends the following:

- 1-attention to the human element of sports management as to activate the incentives for change and the development of its factors and moving requirements.
- 2-formation specialized in human resources management frames at the hands of an experienced and efficient specialized.
- 3-The need for training courses qualifying active human resources for the development of administrative decisions.

**Key words:**human resources management-decision-making-Sports Management

## إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

### 1-مقدمة وإشكالية البحث:

في ظل التغيرات السائدة الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية والرياضية التي تواجهها مختلف المؤسسات اليوم بصفة عامة والادارة الرياضية بصفة خاصة، والتي من أبرزها المنافسة بين المؤسسات الرياضية، حدوث طفرات تكنولوجية هائلة وسيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة، وغيرها من التغيرات التي تتطلب من الإدارة الرياضية اتخاذ كم هائل ومتنوع من القرارات لمسايرته ومن ثم تحقيق أهدافها والاستراتيجية التي أنشئت من أجلها، سيما في ظل تزايد حجم الإدارة الرياضية مما أدى إلى كثرة أنشطتها ونشعب اتصالاتها، بالإضافة إلى تعقد البيئة المحيطة بها. وللتأكد من جودة أدائها، والذي لا يتحقق إلا من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد الى بذل جهود مستمرة في عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية مهما كانت طبيعة نشاطه، ومهما اختلف مستواه التنظيمي.

وموضوع تفعيل عملية صنع القرار من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في حياة الأفراد والإدارة والمجتمع. وتتضاعف هذه الأهمية وتزداد خطورتها كلما تعلق القرار بجمهور كبير من الناس من جهة، وكلما كبر حجم الإدارة الرياضية من جهة أخرى،

ويرى نواف كنعان (2006 ، 86) أن عملية صنع القرار تحتم عليها تصويب كافة مهامها وتحريك كل مواردها وعلى رأسها المورد البشري لما له من دور حيوي و اولي في الاتجاه الذي يخدم أهدافها، ونظرا لأهمية هذا العنصر بات لزاما على الإدارة الرياضية الاعتماد على إدارة الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف الإدارة و العمل على تدريبها وتحفيزها والحفاظ عليها مع الحرص على إنجاز العمل بفاعلية.

ومع تطور إدارة الموارد البشرية بات معروفا أنه لا يكفي أن تتم عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين حتى تنفق الغاية من تكوين الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، بل يجب أن تستمر هذه الإدارة في التخطيط والإعداد والتهيئة حتى يتم تشغيل تلك الموارد البشرية بالأشكال التي تضمن وصول المنظمة لأهدافها(راوية محمد حسن 2000 ، 21-23).

وتعد عملية صنع القرار (نواف كنعان 2006، 13) محور العملية الإدارية كونها من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها وبالتالي تحقيق

أهدافها، غير أن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة، والمؤسسة الرياضية بوجه خاص يتوقف إلى حد كبير على رشادة القرار وفاعليته، لكن حتى تتمكن المؤسسة من صنع قرارات رشيدة وفاعلية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة في هذه العملية وأهمها العوامل الانسانية الاجتماعية والبيئية.

ونظرا باعتبار أن مقاومة القرار مشكلة ترتبط بأهم مرحلة من مراحل عملية صنع القرار ثم تنفيذه، ولإحداث التغيير المستهدف.

وانطلاقا مما سبق ذكره فان إشكالية الدراسة تبرز من خلال طرح التساؤل العام التالي :

هل لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية ؟

و منه تتبثق الإشكاليات الجزئية التالية:

1- هل تعتبر إدارة الموارد البشرية عامل مهم في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية ؟

2- هل للتكوين المستمر للموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية ؟

3- هل توجد معوقات عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية في إدارة الرياضية ؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

1- تعتبر إدارة الموارد البشرية عامل مهم في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .

2- للتكوين المستمر للموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .

3- توجد صعوبات تعترض عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية في إدارة الرياضية .

3- أهداف الدراسة :

نهدف هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، وهذا من خلال :

1- معرفة المكانة التي تحتلها عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية و علاقته بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

2- إبراز وتوضيح عامل إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

3- كذلك إبراز دور عامل التكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار.

4- إضافة إلى هذا الكشف على أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية .

#### 4- أهمية الدراسة :

لما كانت الوظيفة تتكون من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، فإن النهوض بهذه الواجبات وتحمل تلك المسؤوليات يتطلب أن يتم إشغالها بالأفراد القادرين على ذلك، ومن هنا فقد اتجهت أساليب إدارة الموارد البشرية إلى الأخذ بنظام تفعيل عملية صنع القرار، حيث يتم تحديد أهم العوامل والأدوار المهمة لإدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار، ومن هنا فإن الموضوع يكتسي أهمية بالغة كونه يستعرض ويحاول التعرف والكشف على دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية ونستطيع أن نلخص أهمية الدراسة فيما يلي :

التعرف على الفوائد التي ستتحقق من إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، وهذا لجلب وتوعية توعية الإدارة الرياضية بأهمية إدارة الموارد البشرية، كونها تهتم بأهم مورد يمكن أن يساهم في نجاح عملية صنع القرار وبالتالي نجاحها، إضافة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، كذلك تناول الدور الهام والجوهري لإدارة الموارد البشرية .

كذلك تكمن أهمية الدراسة في حاجة البيئة العربية إلى مثل هذه الدراسات مما يساهم في إثراء المكتبة العربية بمعلومات حديثة وأكثر دقة عن الموضوع، كما تعتبر نقطة انطلاق لإجراء العديد من البحوث والدراسات حول الموضوع .

#### 5- الكلمات الدالة في الدراسة :

#### 1-5 - إدارة الموارد البشرية :

#### - الإدارة :

لغة : أدار، يدير، ادارة الشيء أي جعله يدور، نظم، تعاطي، الأمر، أحاط به الإدارة، الجهاز الذي يسير ويدير جهاز مؤسسة .(أمبل عبد العزيز محمود، 1997، 24).

إصطلاحا :الإدارة هي أن تتنبأ، وأن تخطط، وأن تنظم، وأن تصدر الأوامر وأن تراقب هذا حسب هنري فيول (عصام بدوي، 2004، 02). اما فريدريك تايلور يرى الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة(محمد فوزي حلوة 2007، 09).

وعرفها إدوارد بريك بأنها مسؤولية اجتماعية تتضمن التخطيط والتنظيم الفاعلين لعمليات المنشأة، وإقرار الإدارة اللازمة لضمان سير الأعمال مع الخطة المرسومة وتوجيه ومراقبة الأفراد في المنشأة(مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، 52).

وليفجستون يرى الإدارة بانها الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع(مدحت محمد أبو النصر 2007، 37).

**اجرائيا:** الإدارة هي نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني يستخدم أساسا مبادئ معينة جمعت في وظائف أربع أساسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

- الموارد البشرية :

- المورد :

**لغة :** هو المصدر أو المنهل أو الثروة أو الطريق وهو مفرد موارد،والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفقاتهم.(عبد الحكيم خلاف، 2002، 69).

**إصطلاحا:** يعرف المورد بأنه أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن إستخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة(max siporin).

و باركر يعرف الموارد بأنها المصادر البيئية والإقتصادية والإجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشكلاتهم(مدحت محمد أبو النصر 2007، 26-27).

- **الموارد البشرية :** هي الموارد الكامنة في أي منشأة، فهي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين فيه بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في اطار منسجم، وتزويد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار، التدريب والتقييم، التطوير والصيانة(مدحت محمد أبو نصر 2007، 31-34).

- إدارة الموارد البشرية :

هي مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز انشطتها (37 Bélanger 1984).

و هي كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد (بسيوني محمد البرادعي، 2005، 17).

وحسب Sikula إدارة الموارد البشرية تهتم أساساً بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية، من حيث ترتيب العاملين، الأجور، المفاوضات مع التنظيمات العمالية، الترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد (Management des R.H.AR, 2004, 17).

ويرى A.Bartoli أنها استخدام القوى العاملة بالمنظمة، ويشمل ذلك عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات، وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين. (A.Bartoli, 1997, 111).

**إجرائياً:** إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في الإدارة الرياضية من البحث عن مصادر القوى العاملة البشرية واختيارها ثم تعيينها وتدريبها إلى غاية تحقيق ما يسمى بالتنمية البشرية وتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد إلى بذل جهود مستمرة في المؤسسة الرياضية .

## 5-2- عملية صنع القرار :

لغة :

أ- عملية: عمل، (ج عمليات) مجموعة الوسائل المستعملة للحصول على نتيجة .

ب- صنع: (صنعا وصنعا)، عمل، فعل، أنتج من مادة أولية .

ج- القرار: (قر) بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر. (أمبل عبد العزيز محمود، 1997، 338-517).

**إصطلاحاً:** صنع القرار هو المحك الحقيقي لمقدرة الإداريين على القيادة ومقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه، فهو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها. (يس ودرويش، 1975، 201).

والقرار بكونه أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من عمل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ( سمير عبد الحميد، 1999، 05)، وليست هدفاً بحد ذاته ولكنه وسيلة تحول الخطط والأفكار إلى عمل وخطوات تطبيقية. (نبيل عبد الحافظ، 1987، 41).

وتعرف كذلك القرارات بأنها منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثر ويحقق نتيجة.(الصباب، 1999، 85).وهي بديل الحل الذي تم اختياره من بين بديلين أو أكثر من بدائل الحلول الموضوعة لحل المشكلة ( Jhon and others, 2006, 163- 166 ).

ويتضمن القرار عناصر عدة أهمها : الهدف من اتخاذ القرار، والدافع من وراء اتخاذ القرار، التنبؤ بما سيحدث في المستقبل في حال اتخاذ القرار، وقيود صنع القرار التي يمكن أن يواجهها متخذ القرار، وهي متعلق بمدى قدرة المنظمة على التنفيذ ( عباس علي، 2008، 201 - 206).  
فمفهوم عملية صنع القرارات لا يتوقف بمجرد صدور القرارات بل إن هناك مراحل لاحقة وسابقة لهذه العملية لأن مفهوم صنع القرارات يشمل على عمليات متشابهة ومتلاحقة تبدأ بعملية التصميم وتنتهي بتحقيق الهدف (علاقي مدني عبد القادر، 1987، 220).

**اجرائيا:** عملية صنع القرار هي عملية تقييم بدائل الحلول لإختيار البديل المناسب في الإدارة الرياضية، وهي جميع العمليات والاجراءات التي تقوم بها الجهات الإدارية بإدارة الموارد البشرية عندما تتخذ قراراتها بداية بجمع المعلومات وانتهاءا بتقييم نتائج القرار المتخذ .

### 5-3- الإدارة الرياضية :

- الإدارة:

**لغة :** أدار (إدارة) الشيء : جعله يدور، نظم، تعاطي، الأمر، أحاط به الإدارة، (أدار) الجهاز الذي يسير ويدير جهاز المؤسسة (أمبل عبد العزيز محمود، 1997، 24).

**إصطلاحا :** عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم، وهي نوع من السلوك العام الذي يوجد في المنظمات البشرية كافة، وهي عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الإجتماعية، ولعل من أهم خصائص وظائف الإدارة هي تطوير وتنظيم عملية إتخاذ القرارات على أكفأ وجه ممكن (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، 21- 22).

-**الإدارة الرياضية** هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة أو أنشطة بدنية أو ترويجية" (عصام بدوي، 2001، 17).

وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.

**اجرائيا:** الإدارة الرياضية هي الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي، ولتفعيل عملية صنع القرار وتطويرها كما ونوعا ، وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية.

6-الدراسات السابقة :

- دراسة عبد القادر شلالى(2004) دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة povallspa وحدة المضخات البروقية.التي تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إنجاح القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وكذلك التعرف على مدى نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبروقية في عملية صنع القرار لمؤسسة povallspa بصفة خاصة .

حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (118) فرد التي أختيرت بالطريقة العشوائية، وقد اعتمد الباحث على منهج الوصفي ، مستخدما في ذلك أداة القياس الإستبتيان، بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية :

أن الإدارة المركزية لمؤسسة povallspa لا تأخذ بعين الإعتبار رأي أغلبية العاملين في وحدة المضخات بالبروقية عند إعدادها للأهداف الإستراتيجية، أن وحدة المضخات تعاني من نقص كفاءة الإتصال بين الإدارة والموارد البشرية، كما أن نسبة 60% من الموارد البشرية لا تشارك في صنع القرار و الأهداف الإستراتيجية، ضرورة إشراك الموارد البشرية في صنع القرارات والأهداف، العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ للقرارات الإستراتيجية، والعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي .

- دراسة هيثم عبد الله حسون(2001) ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاساتها على العمل الإداري الرياضي والتربوي. التي تهدف إلى تشخيص واقع الكفاءة الإدارية للعاملين في المؤسسة الرياضية ، وخاصة التباين بين تأثير العوامل الخارجية على مستوى الإداريين في صناعة القرار . حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (90) فرد التي أختيرت بالطريقة العشوائية، وقد أعتمد الباحث على المنهج المسحي الوصفي، مستخدما في ذلك أدوات القياس الإستبتيان والقبالات مع الإداريين في الأندية والإتحادات، بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

على الإداري أيا كان عمله رياضيا أو غير ذلك أن يتحمل المسؤولية بصورة كاملة دون تردد، للخبرة والكفاءة الإدارية دور حقيقي في عملية صنع القرار بالاتجاه الإيجابي المطلوب لتحقيق الأهداف، القرارات الإيجابية يجب أن تكون قرارات جماعية يشترك فيها أعضاء التنظيم بصورة دائمة، يجب أن تكون القرارات قرارات تفاعلية ما بين الإدارات العليا والتنفيذية وتعتبر جزء من قرارات الجهاز التنظيمي بصورة كاملة، العمل الإيجابي ما بين أصحاب القرارات و متخذوا القرارات تعتبر من الأمور

التي تؤثر على سير العمل والنتائج التي تأتي من خلال تطبيق القرارات، تعتبر القرارات هي انعكاس لقوة الإدارة التي تقوم بإصدارها. وقد خرج الباحث بالتوصيات التالية :

العمل على مشاركة الإداريين الرياضيين في دورات تأهيلية لأجل تنمية القابليات والمهارات الأساسية في صناعة القرار، ضرورة اشتراك العاملين في المؤسسة الرياضية بالقرارات التي تتخذ في المؤسسة الرياضية حتى يكونوا جزءا منه ويكون التطبيق من المهام الرئيسية للإداري، العمل على تعميق مبدأ التعاون بين أعضاء التنظيم الواحد في المؤسسة الرياضية لأجل أن تكون قراراتهم إيجابية في قرارها .

- دراسة وجدي لطفى إبراهيم عطاونه(2012) تحليل واقع نظم المعلومات الإدارية ودرها في صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

التي تهدف إلى معرفة مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات في وزارة التربية والتعليم العالي، التعرف على المعوقات التي تحد من دور نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم العالي، تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي قد تساهم في تحسين استخدام نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي .

وقد أجريت الدراسة على عينة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة، التي أختيرت بالطريقة العشوائية المنتظمة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستخدما في ذلك أداة القياس الإستبانة، بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

أن الدرجة الكلية لواقع نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي كانت مرتفعة بشكل عام، وكانت أكثر أبعاد نظم المعلومات الإدارية تطبيقا هي توافر البنية التحتية لنظم المعلومات الإدارية وبدرجة مرتفعة، تلاها جودة المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية بدرجة مرتفعة، وأخيرا فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الوزارة وبدرجة مرتفعة، أظهرت النتائج أن المبحوثين أجابوا بدرجة كبيرة على أن نظم المعلومات الإدارية هي أفضل وسيلة لإنجاح صناعة القرار، وكذلك لا يمكن الاستغناء عن نظم المعلومات الإدارية عند صناعة القرار، كذلك أظهرت النتائج وجود العديد من المعوقات التي تحد من دور نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات، حيث كان أهمها عدم وجود سياسة مشتركة بين الإدارات لتنفيذ تبادل المعلومات .

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات : الإستمرار في رفع كفاءة مكونات نظم المعلومات الإدارية سواء (المعدات، البرمجيات، الإتصالات، قواعد البيانات، الأفراد، الإجراءات)، وتطويرها تبعا

للمستحدثات التكنولوجية، ضرورة العمل على تطوير نظام المعلومات الإدارية بحيث يغطي كافة المجالات والتطبيقات لجميع دوائر الوزارة، ضرورة عقد الدورات التدريبية في مجال إستخدام نظم المعلومات الإدارية في صناعة القرارات ولجميع الموظفين في الوزارة .

- دراسة فادي خليل ظاهر الأسطل(2011) بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية صنع القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة.

التي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وعملية صنع القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة . حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (78) فردا التي أختيرت بطريقة أسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

وجود قدرة عالية على صنع القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية بقطاع غزة ووفق المنهجية العلمية، كما تقوم المصارف باستخدام مقاييس مالية وأخرى غير مالية لتشخيص مشاكل العمل والانحرافات في الأداء وإتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة، ويوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية صنع القرارات الإدارية، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وعملية صنع القرارات الإدارية، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية صنع القرارات الإدارية تعزى إلى متغيرات (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية).

وقد خرجت الدراسة بتوصيات عدة كان أهمها : ضرورة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق المنهجية الصحيحة، ضرورة إستغلال الطول التكنولوجية الحديثة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وضرورة إجراء المزيد من الدورات التدريبية للعاملين بالمصارف الوطنية على كيفية تطبيق الأدوات الإدارية الحديثة، والعمل على دمج العاملين وإشراكهم بشكل أكثر فعالية في العملية الإدارية .

- دراسة إسمهان خلفي(2008) دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات نباتنة. التي تهدف إلى الإطلاع على أحدث التطورات التكنولوجية والآثار المترتبة عليها في مجال الأعمال، و على كيفية إتخاذ القرار فعليا في المؤسسة وبالتالي إمكانية التعرف على صورة العملية في المؤسسات الجزائرية ككل، التعرف على وجود وإتجاه العلاقة بين إستخدام نظم كعولومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية إتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات .

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي على عينة قوامها (20) فرد أختيرت بالطريقة العشوائية، و بعد جمع البيانات وتبويبها توصل الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية :

تم تطبيق النظام بنجاح وفي وقت قياسي بإستثناء بعض الهفوات ، يساهم النظام في تنظيم عمل المؤسسة إدارياً، يشجع النظام عمل الفريق بسبب الإرتباط المباشر للأشطة، يساهم إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة في تقديم معلومات أكثر دقة و سرعة، ملائمة بالمقارنة مع أنظمة سابقة، ساعد النظام في إختيار البديل من البدائل المطروحة بسبب دقة ووضوح وتفضيل المعلومات التي يقدمها، يدعم النظام تنفيذ القرارات ومتابعتها بسبب طبيعته الرقابية . ضرورة إستغلال نظم المعلومات في تطبيق إتخاذ القرارات ، وضرورة إجراء المزيد من الدورات التدريبية على نظم المعلومات والعمل على دمج العاملين وإشراكهم بشكل أكثر فعالية في العملية إتخاذ القرار .

- دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي(2007)عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودية.التي تهدف إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس، والفروق بين إجابات موظفي المجلس نحو طبيعة عملية صنع القرارات تبعا للخصائص الديمغرافية.

وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (30) من موظفي مجلس الشورى بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، التي أختيرت بالطريقة العشوائية، وقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، مستخدماً في ذلك أدوات القياس المقابلة والإستبيان، بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج والإقتراحات التالية : إلى أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية من جوانب أخرى. أن أفراد عينة الدراسة موافقون في بعض المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات بالمجلس بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس في تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات، وبضرورة وضع منهج واضح لمراحل عملية صنع القرارات بالمجلس.

- دراسة عبد الصمد سميرة(2007)أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة SERUB.التي تهدف إلى محاولة الإحاطة بمفهوم تقييم أداء العاملين، طرقه، وسائله، والتحديات التي يمكن أن تصادف عملية التقييم، معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، وعلاقته بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية،

توضيح مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للأساليب التي تدعم مكانتها عن طريق أدائها الجيد، من خلال إدارة الموارد البشرية تقوم بالتقييم الموضوعي والمستمر لعمالها .

وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (36 رئيس، 26 إطار، 10 مشرفين من بين أعوان التحكم)، والتي أختيرت بالطريقة العشوائية، وقد أعتمد الباحث على منهج الوصفي ، مستخدما في ذلك أدوات القياس المقابلة والاستبيان .بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

إن الرقابة بالمؤسسة تتم على أساس سليم من خلال مقارنة الأداء المحقق من قبل العاملين مع المعايير المحددة حسبما أدلى به عدد كبير من الرؤساء وإن هذه الرقابة يومية ومستمرة، يتم إستخدام بعض نماذج التقييم البسيطة والتي يتكفل بإعدادها الرؤساء المباشرين للعمال، ويتم إعداد هذه النماذج لفترات يرى أغلب رؤساء المؤسسة أنها غير مناسبة، إن المؤسسة غير حريصة على وضع برامج لتقييم أداء العاملين بشكل علمي وفعال، ولا تولي عملية التقييم أي إهتمام، ولا تعمل على إستحداث أو تطوير نماذج للتقييم بغض النظر على النماذج البسيطة في تحديد كل من علو المردود الفردي والمردود الجماعي وقد إقتراح الباحث علي ضرورة الإهتمام بجهاز متخصص لإدارة الموارد البشرية لديه كل الصلاحيات ومبني على أسس علمية ورشيدة، لا بد أن تكون فترات التقييم أكثر ملاءمة، ويستحسن أن تكون مرة أو مرتين في السنة، لابد من المتابعة المستمرة لنظام التقييم بالمؤسسة .

- دراسة حسين يونس حسين(2002) دور وسائل الاتصال الجماهيري في صنع القرار في المؤسسات الرياضية العراقية.التي تهدف إلى معرفة دور وسائل الاتصال الجماهيري (صحافة، الإذاعة، التلفزيون) في عملية صنع القرارات الرياضية في المؤسسات الرياضية العراقية (الأندية والاتحادات) لقد حدد الباحث العلاقة بين وسائل الاتصال الجماهيري والمؤسسات الرياضية كونها الحدود العامة للمشكلة، فيما كانت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القيادات الصحفية وصناع القرار هو الحدود الأضيق للمشكلة حيث ظلت تلك العلاقة محض افتراضات غير مثبتة علميا

وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي مستخدما طريقتي الاستبيان وتحليل المضمون كأدوات للبحث وقام البحث على قسمين لتحليل النتائج ومناقشتها شمل القسم أعضاء الهيئات الإدارية للمؤسسات الإدارية من خلال ثلاث مباحث، الأول للبيانات الشخصية التي شملت حسب جنس العاملين وأعمارهم والتحصيل الدراسي فيما شمل المبحث الثاني صنع القرار في المؤسسات الرياضية والمبحث الثالث دور وسائل الاتصال في صنع القرار وتناول القسم الثاني تحديد مواقف

وسائل الاتصال اتجاه القضايا الرياضية ومجمل القول فإن هذه الدراسة كانت من أجل تفعيل علاقة بين المؤسسات الرياضية والإعلام الرياضي في وسائل الاتصال الجماهيري ومن أجل تحسين مستوى أداء الإدارة الرياضية والذي يخدم الانجاز الرياضي الذي تتبعه تلك المؤسسات.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

يري الباحث أن الدراسات السابقة بالرغم أنها أجريت علي عينات مختلفة، وفي أنشطة مختلفة ومتعددة، وفي سنوات مختلفة، وأجريت من قبل عدد من الباحثين،، واستخدموا فيها المنهج الوصفي إلا أنها حاولت التعرف علي عملية صنع القرارات مؤسسات خدماتية وأخرى إقتصادية، ولم تتعرض الدراسات للتعرف على إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

#### إجراءات الدراسة

##### 1- المنهج المتبع في الدراسة:

استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتبر مناسب لدراستنا. وهو الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، بقصد استخدام البيانات لتبرير الأوضاع أو الممارسات الراهنة (مصطفى صلاح الغول 1982، 155).

##### 2- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة موظفي مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وعددهم (20) موظفا، 15 موظفا دائمين، و 05 موظفين مؤقتين.

حيث إعتدنا في هذه الدراسة على عينة قصدية، وذلك بإستخدام أسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتكونت عينة من (15) موظف في مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

##### 3- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية) :

##### 3-1- الصدق:

1- صدق المحكمين :تم التأكد من صدق أداة الدراسة، بطريقة إيجاد صدق المحتوى الفقرات وذلك من خلال عرضها بصورتها الأولية، على لجنة من الأساتذة وعددهم (05) محكمين، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المسيلة، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى السلامة اللغوية لصياغة الفقرات ووضوح معناها، ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها، ومدى قدرتها على

تحقيق أهداف الدراسة المنشودة، وقد تم الأخذ باقتراحات اللجنة من حيث إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها، أو نقلها من مجال لآخر .

**2- صدق الإتساق الداخلي:** حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة قوامها (05) أفراد من موظفي مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وذلك من أجل التعرف على مدى الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، وقام الباحث بحساب معامل الارتباط لبيرسون، لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستبانة بالدرجة الكلية للإستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (01).

**الجدول رقم (01) : يمثل معاملات الارتباط لبيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للإستبانة**

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إدارة الموارد البشرية عامل مهم في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية	0,96*	دالة عند 0.05
02	التكوين المستمر للموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية	0,91*	دالة عند 0.05
03	معوقات عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية للإدارة الرياضية	0,92*	دالة عند 0.05

يتضح من الجدول أن جميع المحاور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يؤكد أن إستمارة الإستبيان تتمتع بدرجة عالية من الإتساق الداخلي.

**3-2- ثبات أداة الدراسة :**

**طريقة إعادة الاختبار:** تم توزيع إستمارة الإستبيان على عينة قدرها (05) من موظفي مصلحة المستخدمين، وبعد مدة قدرها 15 يوم تم إعادة توزيع إستمارة الإستبيان للمرة الثانية على نفس العينة وفي نفس الظروف، وبعد ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين التطبيق الأول والثاني فوجدنا معامل الثبات قدره (0,96) مما يؤكد أن إستمارة الإستبيان تمتاز بثبات عالي، و الجدول رقم: (02) يبين نتائج ثبات محاور الإستبيان

محاور الإستبيان	عدد العبارات	ثبات المحور
إدارة الموارد لأبشيرية مهمة في تفعيل عملية صنع القرار في	07	0,96**

الإدارة الرياضية		
0,97**	07	التكوين المستمر للموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية
0,97**	09	معوقات عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية للإدارة الرياضية
0,96	23	معامل الثبات العام

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

#### 4- أدوات الدراسة :

##### 4-1- الأساليب الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss وفيما يأتي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث بإستخدامها :

1- النسب المئوية والتكرارات : يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة .

2-معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ليقاس درجة الارتباط

3- إختبار كا2 : الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة ما بين الأسئلة والإستقلالية .

##### 4-2- الإستبيان:

تم الاعتماد في دراستنا على الإستبيان لجمع البيانات الميدانية ، وتعرف بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها إهتمامه، لأن فرضيات البحث وتفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة الإستمارة، وعليه تبنى نتائج البحث.(سيد زرواتي، 2007، 220) .

تم بنائها من الاطار النظري والدراسات السابقة وبعض المقاييس لتخرج بصورتها النهائية مكونة من (23) عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور، وهي كالتالي :

1- إدارة الموارد البشرية عامل مهم في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية: وتتضمن العبارات من (1-7).

2- التكوين المستمر للموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية: وتتضمن العبارات من (8-14).

3- معوقات عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية للإدارة الرياضية: وتتضمن العبارات من (15-23).

#### 4-2-1- إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

في 14 أبريل 2013 قام الباحث بتوزيع استمارة البحث علي العينة الأصلية، موظفين مصلحة المستخدمين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عن طريق المقابلة الشخصية لشرح وتفسير الجوانب التي تحتويها الاستمارة حتى تكون الإجابات ذات موضوعية عالية.

#### 5- عرض وتحليل نتائج الاستبيان :

السؤال الأول : هل تعتقد أن إدارة الموارد البشرية لها دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية

جدول رقم (01) : يوضح النسب المئوية لاستجابات الباحثين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الإستنتاج الإحصائي
نعم	14	93%	5,62	3,84	0,05	1	دالة
لا	01	07%					إحصائيا
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 93 % من أفراد العينة يرون إدارة الموارد البشرية لها دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، ونسبة 07% فقط من الباحثين ترى عكس ذلك. ولتأكيد ذلك قمنا بحساب اختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية والتي تتجسد في كون أن إدارة الموارد البشرية لها دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

السؤال الثاني : كيف تفعل إدارة الموارد البشرية عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية ؟

**الغرض من السؤال:** معرفة كيفية تفعيل عملية صنع القرار من طرف إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

**جدول رقم (02) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات الباحثين نحو كيفية تفعيل عملية صنع القرار من طرف إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الإحصائي
دقيق	06	40%	11,26	5,99	0.05	2	دالة إحصائيا
سريع	01	07%					
ملائم	08	53%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 53% من أفراد العينة يرون إدارة الموارد البشرية تفعل عملية صنع القرار بشكل ملائم ، ونسبة 40% يرون أن إدارة الموارد البشرية تفعل عملية صنع القرار بشكل دقيق، كذلك نسبة 07% فقط ترى أن إدارة الموارد البشرية تفعل عملية صنع القرار بشكل سريع. ولتأكيد ذلك قمنا بحساب اختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (2)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن دارة الموارد البشرية تفعل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية بشكل ملائم.

**السؤال الثالث :** هل إدارة الموارد البشرية مهمة في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية مهمة في تفعيل عملية صنع القرار.  
**جدول رقم (03) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات الباحثين نحو أهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الإحصائي
نعم	14	93%	5,62	3,84	0,05	1	دالة إحصائيا
لا	01	07%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 93% من أفراد العينة يرون إدارة الموارد البشرية مهمة في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، ونسبة 07% فقط يرون عكس ذلك. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن دارة الموارد البشرية مهمة في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

**السؤال الرابع :** كيف تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة كيفية تفعيل إدارة الموارد البشرية لعملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

**جدول رقم (04) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين نحوى تفعيل إدارة الموارد البشرية لعملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
دقيق	04	27%	10,50	5,99	0.05	2	دالة إحصائيا
سريع	00	00%					
ملائم	11	73%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 73% من أفراد العينة يرون إدارة الموارد البشرية تفعل عملية صنع القرار بشكل ملائم، ونسبة 27% يرون أن إدارة الموارد البشرية تفعل عملية صنع القرار بشكل دقيق. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (2)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن دارة الموارد البشرية تفعل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية بشكل ملائم.

**السؤال الخامس :** هل تقدم إدارة الموارد البشرية بدائل لحلول المشكلات المطروحة ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقدم بدائل لحلول المشكلات المطروحة .

جدول رقم ( 05 ) : يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول تقديم إدارة الموارد البشرية بدائل لحلول المشكلات المطروحة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الإحصائي
نعم	11	%73	7,75	3,84	0,05	1	دالة
لا	04	%27					إحصائيا
المجموع	15	%100					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 73% من أفراد العينة يرون إدارة الموارد البشرية تقدم بدائل لحلول المشكلات المطروحة، ونسبة 27% يرون أن إدارة الموارد البشرية لا تقدم بدائل لحلول المشكلات المطروحة. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا 2 حيث نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من كا 2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن إدارة الموارد البشرية تقدم بدائل لحلول المشكلات المطروحة.

السؤال السادس : هل تساهم إدارة الموارد البشرية في إختيار البديل الأفضل كحل ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إختيار البديل الأفضل كحل

جدول رقم ( 06 ) : يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في إختيار البديل الأفضل كحل

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الإحصائي
نعم	8	%53	9,64	3,84	0,05	1	دالة
لا	7	%47					إحصائيا
المجموع	15	%100					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 53% من أفراد العينة يرون إدارة الموارد البشرية تساهم في إختيار البديل الأفضل كحل، ونسبة 47% يرون أن إدارة الموارد البشرية لا تساهم في إختيار البديل الأفضل كحل. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا 2 حيث نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من

كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن إدارة الموارد البشرية تختار البديل الأفضل كحل.  
**السؤال السابع :** هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المسطرة ؟  
**الغرض من السؤال :** معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المسطرة .  
**جدول رقم ( 07 ):** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المسطرة.

الإستنتاج الإحصائي	درجة الحرية ن-1	مستوى الدلالة	كا2 الجدولية	كا2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات
دالة إحصائيا	1	0.05	3,84	5,62	93%	14	نعم
					07%	01	لا
					100%	15	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 93% من أفراد العينة يرون إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق النتائج المسطرة، ونسبة 07% فقط من المبحوثين يرون عكس ذلك. ولتأكيد ذلك قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق النتائج المسطرة في الإدارة الرياضية.  
**السؤال الثامن :** هل تقدم إدارة الموارد البشرية المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية؟

**الغرض من السؤال :** معرفة ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقدم المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.  
**جدول رقم ( 08 ) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول تقديم إدارة الموارد البشرية المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

الإستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا2 الجدولية	كا2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الاجابات
--------------------	-------------	---------------	--------------	--------------	----------------	-----------	----------

	ن-1						
دالة إحصائية					67%	10	نعم
					33%	5	لا
	1	0.05	3,84	5,27	100%	15	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 67% من أفراد العينة يرون إدارة الموارد البشرية تقدم المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، ونسبة 33% من المبحوثين ترى عكس ذلك. ولتأكيد ذلك قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن إدارة الموارد البشرية تقدم المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

**السؤال التاسع:** ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة أهم الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية أثناء تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية و التي لم يتم التطرق إليها في أسئلتنا السابقة. حسب رأي أغلبية المبحوثين يروا أن إدارة الموارد البشرية لها عدة أدوار في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية تتمثل في الدور الهام والفعال وذلك بالاعتماد على التحاليل والتشاور وتبادل الآراء مع الخبراء والمختصين، كذلك في تحديد المسؤوليات والمهام واتخاذ القرارات المناسبة، كذلك الحرص على تطبيق القوانين والنصوص المعمول بها في الإدارة الرياضية، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين الإداريين والرياضيين، بالإضافة إلى الدور من خلال اقتراح البدائل الموجودة وتقديم الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في الحل كالتكوين وتحسين المستوى. ومنه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية لها دور هام وفعال في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

**السؤال العاشر:** هل تعتقد أن للتكوين المستمر له فائدة في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة الفائدة التي يقدمها التكوين المستمر لرفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

جدول رقم ( 10 ) : يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول فائدة التكوين المستمر في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
نعم	14	93%	5,62	3,84	0.05	1	دالة إحصائيا
لا	01	07%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 93% من أفراد العينة يرون التكوين المستمر له فائدة في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، ونسبة 07% فقط من المبحوثين ترى عكس ذلك. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا 2 حيث نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من كا 2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون التكوين المستمر له فائدة في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

السؤال الحادي عشر: هل يساهم التكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية في إختيار البديل الأفضل؟  
الغرض من السؤال :معرفة مدى مساهمة التكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية في إختيار البديل الأفضل .

جدول رقم ( 11 ) : يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول مساهمة التكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية في إختيار البديل الأفضل.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
نعم	14	93%	5,62	3,84	0.05	1	دالة إحصائيا
لا	01	07%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة 93% من أفراد العينة يرون التكوين المستمر للموارد البشرية يساهم في إختيار البديل الأفضل، ونسبة 07% فقط من المبحوثين ترى عكس ذلك. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون التكوين المستمر للموارد البشرية يساهم في إختيار البديل الأفضل .

**السؤال الثاني عشر:** ما هي جودة البدائل التي يقدمها التكوين المستمر للموارد البشرية ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة جودة البدائل التي يقدمها التكوين المستمر للموارد البشرية .

**جدول رقم ( 12 ) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول جودة البدائل التي يقدمها التكوين المستمر للموارد البشرية .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
جيدة	07	47%	12,32	5,99	0.05	2	دالة إحصائية
متوسطة	08	53%					
ضعيفة	00	00%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 53% من أفراد العينة يرون جودة البدائل التي يقدمها التكوين المستمر للموارد البشرية متوسطة، ونسبة 47% من المبحوثين يرون أن جودة البدائل التي يقدمها التكوين المستمر للموارد البشرية جيدة. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (2)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون جودة البدائل التي يقدمها التكوين المستمر للموارد البشرية متوسطة.

**السؤال الثالث عشر:** هل تعتقد أن مساهمة التكوين المستمر للموارد البشرية له دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** معرفة كيفية مساهمة التكوين المستمر للموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية .

جدول رقم ( 13 ) : يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول كيفية مساهمة التكوين المستمر للموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
دقيق	10	67%					
سريع	00	00%					
ملائم	05	33%	9,60	5,99	0.05	2	دالة إحصائية
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 67% من أفراد العينة يرون مساهمة التكوين المستمر للموارد البشرية له دور في تفعيل عملية صنع القرار بشكل دقيق، ونسبة 33% من المبحوثين يرون أن مساهمة التكوين المستمر للموارد البشرية له دور في تفعيل عملية صنع القرار بشكل ملائم. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا 2 حيث نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من كا 2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (2)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية التي تتجسد في كون التكوين المستمر له دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية بشكل دقيق

السؤال الرابع عشر: ما الأسلوب الذي تقترحه لرفع كفاءة الأفراد، وتحسين المستوى؟  
الغرض من السؤال: معرفة الأسلوب الجيد الذي تقترحه الإدارة الرياضية لرفع كفاءة الأفراد، وتحسين المستوى.

جدول رقم ( 14 ) : يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول الأسلوب المقترح لرفع كفاءة الأفراد، وتحسين المستوى .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
التعاقد مع مؤسسة مختصة	06	40%	17,14	5,99	0.05	2	دالة إحصائية

					08	53%	تدريب الأفراد داخل المؤسسة
					01	07%	إرسال نخبة إلى الخارج
					15	100%	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 53% من أفراد العينة يرون تدريب الأفراد من طرف مختصين داخل المؤسسة لرفع كفاءة الأفراد، وتحسين المستوى هو الأسلوب الجيد، ونسبة 40% من الباحثين يرون أن التعاقد مع مؤسسة تكوين مختصة لرفع كفاءة الأفراد، وتحسين المستوى هو أفضل أسلوب، ونسبة 07% فقط يرون أن إرسال نخبة إلى مؤسسات مختصة في التكوين بالخارج لرفع كفاءة الأفراد، وتحسين المستوى هو الأسلوب الجيد. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (2)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أسلوب تدريب الأفراد من طرف مختصين داخل المؤسسة هو الأسلوب الأفضل لرفع كفاءة الأفراد، وتحسين المستوى .

السؤال الخامس عشر: كيف يساهم التكوين المستمر للموارد البشرية في تحقيق النتائج المسطرة؟  
الغرض من السؤال: معرفة جودة النتائج المسطرة التي يحققها التكوين المستمر للموارد البشرية.  
جدول رقم ( 15 ) : يوضح النسب المئوية لإستجابات الباحثين حول جودة النتائج المسطرة التي يحققها التكوين المستمر للموارد البشرية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الإستنتاج الإحصائي
جيدة	07	47%	12,32	5,99	0.05	2	دالة إحصائيا
متوسطة	08	53%					
ضعيفة	00	00%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 53% من أفراد العينة يرون جودة النتائج المسطرة التي يحققها التكوين المستمر للموارد البشرية متوسطة، ونسبة 47% من المبحوثين يرون أن جودة النتائج المسطرة التي يحققها التكوين المستمر للموارد البشرية جيدة. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (2)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن جودة النتائج المسطرة التي يحققها التكوين المستمر للموارد البشرية متوسطة.

**السؤال السادس عشر:** ما هو تأثير إستخدام التكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية على طرق معالجة المشكلات؟

**الغرض من السؤال:** معرفة مدى تأثير إستخدام التكوين المستمر للموارد البشرية على طرق معالجة المشكلات.

**جدول رقم ( 16 ) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول تأثير إستخدام التكوين المستمر للموارد البشرية على طرق معالجة المشكلات .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الإستنتاج الإحصائي
إيجابي	13	87%	19,20	5,99	0,05	2	دالة إحصائيا
سلبي	00	00%					
لا يوجد تأثير	02	13%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 87% من أفراد العينة يرون التكوين المستمر للموارد البشرية له تأثير إيجابي على طرق معالجة المشكلات، ونسبة 13% فقط من المبحوثين يرون عكس ذلك. ولتأكد إختيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (2)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد أن هناك تأثير إيجابي للتكوين المستمر للموارد البشرية على طرق معالجة المشكلات.

**السؤال السابع عشر:** هل هناك جوانب ذات أهمية لإدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، ولم نتطرق إليها خلال هذه الإستمارة ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة أهم الجوانب التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية غير التكوين المستمر للموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

حسب رأي أغلبية المبحوثين يروا أن هناك جوانب ذات أهمية تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية أهمها: عامل الخبرة والكفاءة المهنية، كذلك الاعتماد على المسؤولية التي لها دور كبير في إنجاح البرامج التكوينية و تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

ومنه نستنتج أن عامل الخبرة والكفاءة المهنية تعتبر من الجوانب ذات الأهمية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

**السؤال الثامن عشر:** هل توجد معوقات تصادف الموارد البشرية أثناء تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية ؟

**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت هناك معوقات تصادف الموارد البشرية أثناء تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

**جدول رقم ( 18 ) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول الصعوبات التي تصادف عملية صنع القرار.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
نعم	14	93%	5,62	3,84	0.05	1	دالة إحصائيا
لا	01	07%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 93% من أفراد العينة يرون هناك صعوبات تصادف الموارد البشرية أثناء تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، ونسبة 07% فقط من المبحوثين ترى عكس ذلك. وهذا ما يؤكد إختبار كا 2 حيث نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من كا 2 الجدولية

عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن لإدارة الموارد البشرية معوقات تصادفها أثناء عملية تفعيل صنع القرار .

**السؤال التاسع عشر:** هل تؤثر المتطلبات الأسرية على أداء العمل إيجابيا ؟

**الغرض من السؤال:** معرفة ما إذا كانت المتطلبات الأسرية تؤثر على أداء العمل إيجابيا .

**جدول رقم ( 19 ) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول تأثير المتطلبات الأسرية على أداء العمل الإيجابي.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
نعم	13	%87	4,61	3,84	0.05	1	دالة إحصائية
لا	02	%13					
المجموع	15	%100					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 87% من أفراد العينة يرون المتطلبات الأسرية تؤثر على أداء العمل إيجابيا، ونسبة 13% فقط من المبحوثين يرون عكس ذلك. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا 2 حيث نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من كا 2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن المتطلبات الأسرية لها تأثير على متطلبات العمل الإيجابي.

**السؤال العشرون :** ما هي العوامل الأكثر تأثيرا على سلوك العامل ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة أهم العوامل الأكثر تأثيرا على سلوك العامل .

**جدول رقم ( 20 ) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول العوامل الأكثر تأثيرا على سلوك العامل.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
الراتب	04	%27					

دالة إحصائية	3	0.05	7,81	13,42	20%	03	الترقية
					53%	08	ظروف العمل
					00%	00	شيء آخر
					100%	15	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 53% من أفراد العينة، ونسبة 27% من العينة يرون أن عامل الراتب الأكثر تأثيراً على سلوك العامل، ونسبة 20% فقط يرون أن عامل الترقية الأكثر تأثيراً على سلوك العامل. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (3)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن ظروف العمل هي الأكثر تأثيراً على سلوك العامل.

السؤال السادس عشر : هل تؤثر وسائل الإعلام المختلفة على صنع القرار ؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت وسائل الإعلام المختلفة تؤثر على صنع القرار

جدول رقم ( 21 ) : يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول تأثير وسائل الإعلام المختلفة على صنع القرار.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الإحصائي
نعم	13	87%	4,61	3,84	0.05	1	دالة إحصائية
لا	02	13%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 87% من أفراد العينة يرون وسائل الإعلام المختلفة تؤثر على صنع القرار، ونسبة 13% فقط من المبحوثين يرون عكس ذلك. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن وسائل الإعلام تؤثر على صنع القرار.

**السؤال الثاني والعشرين :** هل الزيارات في غير أوقات الإستقبال، ورنات الهاتف تؤثران على التركيز في تنظيم المعلومات وإتخاذ القرار المناسب ؟

**الغرض من السؤال :** معرفة ما إذا كانت الزيارات في غير أوقات الإستقبال، ورنات الهاتف تؤثران على التركيز في تنظيم المعلومات وإتخاذ القرار المناسب .

**جدول رقم (22) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول تأثير الزيارات في غير أوقات الإستقبال، ورنات الهاتف على التركيز في تنظيم المعلومات وإتخاذ القرار المناسب

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
نعم	12	80%	6,96	3,84	0.05	1	إحصائيا
لا	03	20%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 80% من أفراد العينة يرون الزيارات في غير أوقات الإستقبال، ورنات الهاتف تؤثران على التركيز في تنظيم المعلومات وإتخاذ القرار المناسب، ونسبة 20% فقط من المبحوثين يرون عكس ذلك. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون أن الزيارات في غير أوقات الإستقبال، ورنات الهاتف تؤثران على التركيز في تنظيم المعلومات وإتخاذ القرار المناسب.

**السؤال الثالث والعشرين:** هل نقص المعلومات حول المشكلات الإدارية المطروحة يعرقل إتخاذ القرار، ويؤخر إنجاز الأعمال؟

**الغرض من السؤال :** معرفة إذا كان نقص المعلومات حول المشكلات الإدارية المطروحة تعرقل إتخاذ القرار، وتؤخر إنجاز الأعمال.

**جدول رقم (23):** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول نقص المعلومات حول المشكلات الإدارية المطروحة تعرقل إتخاذ القرار، وتؤخر إنجاز الأعمال.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
----------	-----------	----------------	---------------	---------------	---------------	-----------------	--------------------

دالة إحصائية	1	0.05	3,84	5,62	93%	14	نعم
					07%	01	لا
					100%	15	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 93% من أفراد العينة يرون نقص المعلومات حول المشكلات الإدارية المطروحة تعرقل إتخاذ القرار، وتؤخر إنجاز الأعمال، ونسبة 07 % يرون عكس ذلك. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون نقص المعلومات حول المشكلات الإدارية المطروحة تعرقل إتخاذ القرار، وتؤخر إنجاز الأعمال .

**السؤال الرابع والعشرين :** هل الإنصات والإطلاع المباشر على سير الأشغال أفضل أسلوب لمعرفة المشكلات الحقيقية من غيرها ؟

**الغرض من السؤال:**التوصل إلى معرفة أفضل أسلوب لمعرفة المشكلات الحقيقية من غيرها .

**جدول رقم ( 24 ) :** يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول الإنصات والإطلاع المباشر على سير الأشغال أفضل أسلوب لمعرفة المشكلات الحقيقية من غيرها

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الإنتاج الإحصائي
نعم	14	93%	5,62	3,84	0.05	1	دالة إحصائية
لا	01	07%					
المجموع	15	100%					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 93% من أفراد العينة يرون الإنصات والإطلاع المباشر على سير الأشغال هو أفضل أسلوب لمعرفة المشكلات الحقيقية من غيرها، ونسبة 07% فقط من المبحوثين يرون عكس ذلك. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا2 حيث نلاحظ أن قيمة كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (1)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون الإنصات والإطلاع المباشر على سير الأشغال أفضل أسلوب لمعرفة المشكلات الحقيقية من غيرها .

**السؤال الخامس والعشرين :**كيف تعتمد عند إتخاذك لقرارات مهمة ؟

الغرض من السؤال: التوصل إلى معرفة أفضل طريقة يعتمد عليها عند إتخاذ القرارات المهمة جدول رقم ( 25 ) : يوضح النسب المئوية لإستجابات المبحوثين حول أفضل طريقة يعتمد عليها عند إنخاذ قرارات مهمة.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا 2 المحسوبة	كا 2 الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	الاستنتاج الاحصائي
الخبرة والتجربة وتحمل المسؤولية وحدك	00	%00	9,91	9,48	0.05	4	دالة إحصائيا
تساور مساعدك	06	%40					
تساور أهل الإختصاص	06	%40					
تطلب الإذن من الرئيس الإداري الأعلى	03	%20					
شيء آخر	00	%00					
المجموع	15	%100					

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 40% من أفراد العينة يرون تشاور مساعدك هي أفضل طريقة يعتمد عليها عند إنخاذ قرارات مهمة، ونسبة 40% من أفراد العينة يرون تشاور أهل الإختصاص هي أفضل طريقة يعتمد عليها عند إنخاذ قرارات مهمة، ونسبة 20% من أفراد العينة يرون تطلب الإذن من الرئيس الإداري الاعلى هي أفضل طريقة يعتمد عليها عند إنخاذ قرارات مهمة. ولتأكيد هذا قمنا بحساب إختبار كا 2 حيث نلاحظ أن قيمة كا 2 المحسوبة أكبر من كا 2 الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (4)، ومنه نستنتج أن هناك دلالة إحصائية، والتي تتجسد في كون تشاور مساعدك وتشاور أهل الإختصاص هما أفضل طريقتان يعتمد عليها عند إنخاذ قرارات مهمة

السؤال السادس والعشرين: هل هناك صعوبات أخرى تصادف عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية للإدارة الرياضية ولم نتطرق إليها؟

الغرض من السؤال : معرفة أهم الصعوبات التي تصادف عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية . حسب أغلبية آراء المبحوثين أن هناك صعوبات أخرى تصادف عملية صنع القرار أهمها : ضغوطات الرئيس المباشر، كذلك عدم تطبيق القوانين اللازمة لإتخاذ القرار المناسب، إضافة إلى

ذلك التداخل في الصلاحيات والتي يكون لها تأثير هدام، كذلك عدم إتخاذ القرار إنفراديا بدون التأكد من كل المعطيات حول المشكلة المطروحة.

ومنه نستنتج أن من بين الصعوبات التي تصادف عملية صنع القرار هي: ضغوطات الرئيس المباشر، وعدم تطبيق القوانين اللازمة لإتخاذ القرار المناسب، كذلك عدم إتخاذ القرار إنفراديا بدون التأكد من كل المعطيات حول المشكلة المطروحة.

#### 6- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

6-1- الفرضية الأولى: إدارة الموارد البشرية عامل مهم في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول (01-02-03-04-05-06-07-08) تبين لنا أن : إدارة الموارد البشرية لها دور هام في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، كما تقدم بدائل لحلول المشكلات الإدارية المطروحة والتي تساهم في إختيار البديل الأفضل وتحقيق النتائج المسطرة وتقديم المعلومات الملائمة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية. وهذه النتائج في الإتجاه المتوقع التي تؤكد صحة الفرضية القائلة "إدارة الموارد البشرية عامل مهم في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية".

وقد إنتقلت هذه النتائج مع دراسة karim (2011)، و Al.zahrani (2010)، كذلك دراسة Omirin, Ajayi (2007)، التي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في صناعة القرارات الإدارية لما يقدمه هذا المورد من معلومات دقيقة وملائمة لصناعة القرار، وهذا ما أشار إليه عبد القادر الشلالي (2004) في دراسته إدارة الموارد البشرية لها دور في صنع القرار في المؤسسات الإقتصادية، حيث أكد خليل محمد الفراوي (2006، 57) أن من الضروري دمج الموارد البشرية بالقرارات الرشيدة في مختلف المؤسسات وذلك لأن لها العديد من الأدوار أهمها الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والبدائل المتاحة الملائمة من مصادر مختلفة، المفاضلة بين البدائل لإختيار البديل الأفضل، ومن هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة البيئة الداخلية أي جو العمل داخل المؤسسة لقبول القرار ومتابعته، إذ على إدارة الموارد البشرية أن تتأكد من تنفيذ القرار وفقا لمقررات الخطة المرسومة، بهدف إكتشاف الإنحرافات أو الأخطاء وتصحيحها، وهذا مايشير إليه علاء الدين عبد الرزاق محمد السالمين (2006، 18) إلى: أن إدارة الموارد البشرية يكمن دورها في عملية صنع القرار من خلال مساهمتها في المراحل التي تمر بها هذه العملية: مرحلة تشخيص

المشكلة، مرحلة تحليل المشكلة، مرحلة إيجاد بدائل لحل المشكلة، مرحلة تقييم البدائل المتاحة، مرحلة إختيار الحل الملائم للمشكلة، وأخيرا مرحلة متابعة وتنفيذ القرار .

**6-2- الفرضية الثانية: للتكوين المستمر للموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية.**

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول (10-11-12-13-14-15-16) تبين لنا أن :  
التكوين المستمر له فائدة في رفع كفاءة الموارد البشرية لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، كما يفعل عملية صنع القرار من خلال مساهمته في إختيار البديل الأفضل، بالإضافة إلى إيجاده لطرق معالجة المشكلات، وهذا بالإعتماد على أسلوب تدريب الأفراد من طرف مختصين داخل المؤسسة وخارجها، كذلك تعتمد الإدارة الرياضية على عامل خبرة وكفاءة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار . وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية القائلة: "للتكوين المستمر للموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية".

وإتفقت هذه النتائج مع دراسة عبد القارذ الشلالي (2004)، دراسة سميرة عبد الصمد (2007)، التي أشارت إلى ضرورة تدريب وتأهيل وتحسين مستوى الموارد البشرية الصانعة للقرارات الإدارية، وكذلك إتفقت مع دراسة Winlerman (1998) التي أشارت إلى ضرورة تطوير المهارات المتخصصة في إتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات المطروحة، وهذا ما توصل إليه هيثم عبد الله حسون (2001) إلى أن ضرورة زج الإداريون الرياضيون في دورات تأهيلية لأجل تنمية القابليات والمهارات الأساسية في صناعة القرار، وتشير رواية محمد حسن (2004، 26-35) ببرز دور التكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية، والذي يركز أساسا في تدريب الموارد البشرية وزيادة قدرتهم على الإسهام والمشاركة الفعلية في إتخاذ القرارات، خاصة وأن تمكين الأفراد في إتخاذ القرارات يتطلب التدريب المكثف في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة. كما قد يحتاج هؤلاء الأفراد إلى التدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية، وصور تكوين فرق العمل المختلفة، والذي يمثل شكلا من أشكال التكوين، فالتحسين المستمر لأداء وسلوك العاملين، تتمثل في الخطوات الرئيسية التالية: إختيار عملية معينة قصد التحسين المستمر، مع وضع الأهداف المبتغاة من هذا التحسين، البحث عن سبل التحسين ، تدريب المنفذين على أداء العملية في صيغتها الجديدة.

**6-3- الفرضية الثالثة: معوقات عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية .**

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول (18-19-20-21-22-23-24-25) تبين لنا أن:  
- هناك معوقات تصادف الموارد البشرية أثناء عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية من بينها:  
المتطلبات الأسرية وظروف العمل يؤثران على أداء العمل إيجابيا وعلى سلوك العامل، وسائل الإعلام المختلفة تؤثر على صنع القرار، وذلك لعدم إعطاء أهمية ومصداقية للقرارات المتخذة، نقص المعلومات حول المشكلات الإدارية المطروحة تعرقل إتخاذ القرار، وتؤخر إنجاز الأعمال.  
بالإضافة إلى ضغوطات الرئيس المباشر، عدم تطبيق القوانين اللازمة لإتخاذ القرار المناسب، كذلك عدم إتخاذ القرار إنفراديا دون التأكد من كل المعطيات حول المشكلة المطروحة.

وقد تشابهت النتائج السابقة مع دراسة AL.Zahrani (2010) التي أشارت إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في صناعة القرارات، والتي سيكون لها تأثير كبير إذا ماتم أخذها بعين الإعتبار، ويشير الرويلي (2000) إلى أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية صنع القرارات الإدارية وإتخاذها وتتدخل في سلوك صانعي القرار، إلى أن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية صنع القرارات مايلي: ندرة وجود حل واحد سليم، أو صحيح للمشكلة المطروحة، ولكن في مواقف عديدة قد يكون هناك أكثر من حل يمكن أن يكون مقبولا، وموقفا لمقياس تفصيل الموضوع، كذلك أشار الباحثين طلحة، وعدلة (1997، 117) بأن عملية صنع القرارات ليست بالعملية السهلة، ذلك من خلال المشاكل التي يواجهها صانعي القرار حيث أنها مشاكل متنشعبة منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار، ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من علاقات وأهداف وعادات وتقاليد، وأضاف سيد الهواري إلى وجود عقبات تعترض صانعي القرار، ومن تلك العقبات التي تضع حدودا للقرار كالتالي: عجز متخذ القرار في تحديد المشكلة تحديدا واضحا، عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة سواء كانت جيدة أو سيئة لجميع الحلول الممكنة، عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، وهذا غالبا ما يؤدي إلى إختياره حلا أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه، فإذا إتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول كان القرار جيدا نسبيا لوجود حل أحسن أو أفضل لم ينتبه إليه، أن الفرد محدد بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية، فنجد بعض من متخذي القرارات يركزون إهتمامهم على الإعتبارات المالية، فيما يميل البعض الآخر إلى التركيز على النواحي الإنسانية وهكذا.

7- إستنتاجات عامة :

نستنتج من هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لها دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، التي تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أئمن مورد ورأس مال لدى الإدارة الرياضية والأكثر تأثيراً على الإطلاق، إذ لا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار.

حيث أن إدارة الموارد البشرية عامل مهم في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، التي تعتبر شريك رئيسي وفعال لا يمكن تجاهله أو الإستغناء عنه أبداً خلال كل المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار وفي تزويد صانعي القرار بالمعلومات التي تساعد في صياغة البدائل وإختيار أنسبها للمشكلة المطروحة في الإدارة الرياضية.

وبما أن للتكوين المستمر لإدارة الموارد البشرية دور في تفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، بإعتباره أساس التحسين والتطوير المستمر في أداء وسلوك العاملين، والذي يلعب دوراً هاماً في إدارة الموارد البشرية من خلال الجهود المبذولة في تدريبه للورد البشري على الطرق والعمليات الجديدة، وإكسابهم المهارات الجديدة المرتبطة بالعمليات المطورة لتفعيل عملية صنع القرار في الإدارة الرياضية، كما أنها محور وجوه العمال الإدارية الناجحة

إلا أن هناك معوقات تصادف عملية صنع القرار لإدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية، بإعتبارها مجموعة من النقائص التي يصعب التغلب عليها، بسبب إختلاف مطالب المورد البشري الصانع للقرارات، بإختلاف المشكلات، والمستويات ومراحل عملية صنع القرار، والتي بدورها تحد من دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية صنع القرار، إذا ما تم أخذها بعين الإعتبار من الإدارة الرياضية، التي تساهم بقسط كبير لتحقيق أهداف المنشأة ككل وذلك أن نجحت في صناعة قراراتها بشكل فعال، كما يقودنا هذا إلى وضع الفكرة الأولى من هدف دراستنا التي نحن في صددنا، وهو ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية البيئية والرياضية إذا لم يصاحبه ذلك عملاً إدارياً جيداً، والذي يستند على أسس علمية حديثة.

وفي الأخير يأمل الباحث على أن تكون هذه الدراسة إمتداد لدراسات علمية لاحقة من خلال تحسين مستوى المورد البشري الصانع للقرار الإداري الرياضي وزيادة التعمق في هذا المجال، كذلك تطبيق المجتمع العربي لهذه الدراسة على أرض الواقع من خلال إيجاد الحلول المناسبة والملائمة للمشاكل المطروحة في المجتمع ككل.

8- إقتراحات :

على ضوء النتائج يقترح الباحث مجموعة من الإقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في الإدارة الرياضية وبالتالي تحسين جودة القرارات الصادرة عنها، ويمكن إجمالها فيما يلي :

- 1- الإهتمام بالعنصر البشري بالإدارة الرياضية كونها تعمل على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته.
- 2- تكوين الإطارات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية على أيدي ذات خبرة وكفاءة متخصصة .
- 3- فتح تخصصات في إدارة الموارد البشرية في المعاهد الرياضية.
- 4- ضرورة القيام بدورات تدريبية تأهيلية للموارد البشرية المفعلة لوضع القرارات الإدارية.

#### المراجع:

- 1- أميل عبد العزيز محمود: الأداء القاموسي العربي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت 1997.
- 2- بسيوني محمد البرادعي، الصباب أحمد عبد الله: أصول الإدارة الحديث، ط8، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة 1999.
- 3- خليل محمد الفراوي: إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن. 2006
- 4- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية 2004.
- 5- سمير عبد الحميد: إدارة الهيئات الرياضية، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1999.
- 6- سيد زروتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 7- طلحة حسام الدين وعدلة عيسى: مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997
- 8- عباس علي: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2008.
- 9- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة 2004
- 10- علاء الدين عبدالرزاق محمد السالمين: نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، الأردن 2006.
- 11- علاقي مدني عبد القادر: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط7، مكتبة زهران، جدة، 1987.
- 12- محمد فوزي حلوة: ملادئ الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.

- 13- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.
- 14- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العالمية، عمان 2002
- 15- مصطفى صلاح الغول: مناهج البحث في العلوم الإجتماعية، مكتبة غريب، ط2، القاهرة، 1982
- 16- نواف كنعان: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2006
- 17- يس ودرويش وآخرون: المشكلة الإدارية وصناعة القرار، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب 1995
- 18- نبيل عبد الحافظ: نتائج أسلوب تكليل الكم لمدخل لزيادة فعالية القرار الإداري، العدد 229، لمجلد إداري، يونيو 1987 القاهرة.
- 19- عبد القادر شلالى: دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار، لمؤسسة إقتصادية، دراسة حالة مؤسسة povalspa ووحدة المضخات البرواقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر. 2004.
- 20- هيثم عبد الله حسون: ظاهرة التردد في صناعة القرار وإنعكاساتها على العمل الإداري الرياضي والتربوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، 2001.
- 21- وجدي لطفي إبراهيم عطاونة: تحليل واقع النظم ودورها في صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير مقدمة غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2012.
- 22- فادي خليل ظاهر الأسطل: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية صنع القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2011.
- 23- إسمهان خلفي: دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر. 2008.
- 24- عبد العزيز بن محمد الحميضي: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.

- 25- عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية- باتنة SERUB، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة باتنة، الجزائر. 2007.
- 26- حسين يونس حسين: دور وسائل الإتصال الجماهيري في صنع القرار في المؤسسات الرياضية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بجامعة بغداد، 2002.
- 27- الرويلي سعود عبد الله: صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، 2000.
- 28- L.Bélager : gestion des ressources humaines, approche systémique, édgaétanmorin, Québec, 1984.
- 29- A.Bartoli : le management dans les organisations publique, dunod ,paris, 1997 .
- 30- Jhon .pierce and others : leaders and leaders ship process. Singavore,2006.
- 31- Ajayi, I.A.andOmirin, fadekemi f: the use of management information systems (Mis) in decision making in the south west Nigerian universities, educational ressearch and review vol. 2 (5), may 2007.
- 32- Al. Zahranisaleh: management information systems role in decision making during crises: case study, journal of computer science, 6 (11), 2010.
- 33- KarimAkram Jalal: the significance of management information systems for enhancing strategic and tactical planning, journal of informarion systems and technology management, vol. 8. No. 2, 2011.
- 34- Viviene Winteman, Christine smith, Angela Abell: impact of informarion decision making in Government departements. MCB university, UK, Librly management, vol 19, number 2, 1998.
- 35-sikula: Management des r. h. ar. Wikipedia. Org/ wiki 90-consilté le 13, 02, 2004.