اتخاذ القرار لدى مسؤولي الإتحاديات الرياضية وانعكاساته على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة

أستاذ مساعد "أ" بورزامة رابح

قسم التربية البدنية والرياضة – جامعة الشلف

ملخص الدراسة:

تناولت دراستي هذه موضوع اتخاذ القرار لدى مسؤولي الاتحاديات الرياضية و انعكاساته على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة و لقد جذب هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين كونها تمثل أحد العوامل الهامة لنجاح عمل القادة الرياضيين و كذلك تعتبر أساسية و هامة في حيات المجتمعات فكل وظيفة من الوظائف السياسيةو القانونية و التربوية و غيرها تنظم من خلال القرارات التي يتخذها المسؤولون في هذه المجتمعات حيث يؤثر القرار على حلة الفرد و الجماعة، لأن الفرد يقوم باتخاذ العديد من القرارات التي تؤثر في حياته و هذه القرارات تتطلب منه القدرة على اتخاذ القرارت حتى يتمكن من الوصول إلى القرارات السليمة و بما أن الاتحاديات الرياضية في الجزائر تحظى باهتمام و شعبية من كافة شرائح المجتمع و بالأخص في مجال كرة القدم الرياضة الأكثر شعبية في العالم فمسؤولي الاتحاديات الرياضية وجب عليهم اليوم العمل على اتخاذ قرارات سليمة و هادفة و موضوعية و تخدم الحركة الرياضية و تعمل على الرقي بها إلى مصف الحركات الرياضية العالمية و تجعلها تتماشى وتحديات نظام العولمة.

Résumé de l'étude :

Cette étude porte sur la prise de décisions émises par les responsables des fédérations sportives notamment ses implications sur l'avenir du mouvement sportif en Algérie sous les défis de la mondialisation.

En effet, ce sujet à attiré l'attention de plusieurs chercheurs dans la mesure où il représente l'un des facteurs les plus importants pour la réussite des responsables sportifs. Or, la prise de décisions est considérée primordiale et importante dans la vie sociale.

Toutes les fonctions politiques, juridiques et éducatives et autres sont organisées à travers les décisions prises par les responsables dans la société dont ces décisions influencent la vie individuelle et collective. En fait, toute personne prend des décisions qui impressionnent sa vie individuelle et qui exigent également sa capacité à réfléchir raisonnablement afin qu'elle puisse atteindre les bonnes décisions. En plus, les fédérations sportives en Algérie ont une place considérable notamment dans le domaine du football considéré comme le sport le plus populaire dans le monde.

Enfin, les responsables des fédérations sportives doivent prendre les bonnes décisions objectives, qui ont un but, qui serviront le mouvement sportif à atteindre le niveau mondial et qui le rendront compatible avec les défis de la mondialisation.

اتخاذ القرار لدى مسؤولي الإتحاديات الرياضية وانعكاساته على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة

مقدمة وا إشكالية الدراسة:

كل عمل نقوم به في حياتنا اليومية يقوم على قرارات فردية أو جماعية وذالك لأن اتخاذ القر ارات يعني القيام بالحركة والإقدام على العمل وبلوغ الأهداف المنشودة وعدم اتخاذ القرارات يعني في واقع الأمر الجمود وبقاء الإنسان حائر غير قادر على القيام بأي عمل بناء ومحقق للأهداف النبيلة التي يطمح كل فرد لتحقيقها وذالك فان نجاح الأفراد في أعمالهم يقاس في معظم الأحيان بالقرارات الصائبة التي يتخذونها وفي العادة يرتبط القرار بسلسلة متعاقبة من الإجراءات المتمثلة في وضع برامج وخطط دقيقة ومفاتحة الآخرين بشأنها ثم إعادة تقويمها ووضعها حيز التنفيذ حسب الإمكانيات المتوفرة و الظروف الملائمة والمهارة الشخصية المناسبة.

وبالنسبة للاتحاديات الرياضية تعتبر عملية اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية ومحورها ومهنة الرجل الإداري (المدير) الرياضي فالممارسة الإدارية الرياضية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله؟ ومن؟ وأين ؟ وكيف؟ ولهذا فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية الرياضية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ولا توجد الممارسة من دون اتخاذ القرارات بل تستمد وجودها في المؤسسة من هذه العملية بدون نزاع.

ويعتبر القرار الإداري في المجال الرياضي جوهر العملية الإدارية فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها .

وتعتبر عملية اتخاذ القرار عملية أساسية وهامة في حياة المجتمعات فكل وظيفة من الوظائف السياسية والقانونية والتربوية وغيرها تنظم من خلال القرارات التي يتخذها المسؤول الإداري وبما أننا في المجال الرياضي فان المسؤولية تقع على عاتق مسؤولي الاتحاديات الرياضية فهم يحملون مسؤوليات ومهام كبيرة من شأنها تطوير المستوى الرياضي وكذا الحركة الرياضية بصفة عامة وصنع القرار يمر بعدة مراحل تبدأ بتشخيص المشكلة محل القرار وتحليلها وا يجاد البدائل الصالحة لحلها وتقييم البدائل ثم اختيار الحل المناسب.

وتعتبر الاتحادات الرياضية اليوم أحد أهم الهيئات الرياضية التي تظهر فيها أهمية اتخاذ القرار وتأثيره على المنتمين إليه من الأندية الرياضية وعلى رأسها ذات الشعبية الكبيرة في بلادنا ألا وهي رياضة كرة القدم

التي تعتبر اللعبة التي ألهمت واستهوت الملايين نحوها ولهذا لا بد لهؤلاء المسؤولين عن الاتحاديات الرياضية إعطاء أولوية بالغة وأهمية كبرى وقصوى لعملية اتخاذ القرار المناسب الذي من شأنه أن يرقى بهذه الأندية الرياضية ومن ثم ازدهار ورقي الرياضة في بلادنا وإما قرار متعجرف يجر بالأندية الى الهاوية ومن ثم تصبح رياضاتنا في طي النسيان.

ولقد حظيت الاتحادية الرياضية لكرة القدم في الجزائر بشعبية كبيرة من كافة مستويات الدولة وكذالك اهتمام الرأي العام بالأخبار الرياضة وبالأخص أخبار الاتحادية الرياضية لكرة القدم في وسائل الإعلام المختلفة سواء كانت في انتخابات لمجالس إدارتها أو الاجتماعات التي تعقدها أوفي القرارات التي يتخذها هذا المكتب الفدرالي لكرة القدم ولقد لوحظ بأن هنالك بعض المشاكل التي تواجه الاجتماعات الخاصة بمكتب الاتحادية الجزائرية لكرة القدم قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار وكان أبرزها وجود خلافات بين أعضاء المكتب المشكل للاتحادية ولكي نتفادى ذالك وجب علينا اليوم الالتزام بالعمل بالإدارة العلمية في قيادة وتوجيه الاتحاديات الرياضية بشكل علمي من أجل أن نرفع من عمل الاتحاديات الرياضية وبهذا تساعد على قيادة الحركة الرياضية بشكل عام وهذا ما يتطلب التزام كبير على الاتحاديات الرياضية بأن يكون هناك مستوى رياضي جيد للمنتخبات الرياضية بشكل عام ولذا لابد من تنسيق كل الجهود للنهوض بالحركة الرياضية والرقي بها في ظل عالم تحكمه العولمة التي جاءت بشكل جديد وما رافقته من إعلام غطى كافة أرجاء المعمورة.

وهو واقع موجود ومفروض على دول العالم ولابد من التعامل معه بالرغم مما يحمله من سلبيات ولكن هذا التعامل يجب أن يكون بحذر شديد بمراعاة الانجراف في تياراته وفقدان الهوية الوطنية والقومية مما يتيح ضرورة تقويم هذه العولمة بشكل سليم لذا وجب علينا اليوم أن نصدر قرارات تخدم الحركة الرياضية وجعلها تتماشى والعولمة المفروضة علينا والتي لا يجد في قاموسها مكان للضعفاء .

ولقد تناولت في هذا الموضوع عامل أساسي وجوهري وهو اتخاذ القرار لدي مسؤولي الاتحاديات الرياضية ، وعليه نصيغ الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن للقرار الإداري المتخذ من طرف مسؤولي الإتحاديات الرياضية أن ينعكس ويؤثر على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة؟ وعليه نصيغ جملة التساؤلات الفرعية التالية :

– ما هي العوامل المساعدة في إتخاذ القرار الإداري السليم من طرف مسؤولي الإتحاديات الرياضية في الجزائر؟

– هل هناك إستراتيجية فعالة لإتخاذ القرار الإداري السليم من طرف مسؤولي الإتحاديات الرياضية في الجزائر؟

– هل يعي مسؤولو الإتحاديات الرياضية الجزائرية ما ينجر من نتائج لإتخاذ قرارات إرتجالية ؟ وهل هي في صالح الحركة الرياضية أو ضدها؟

– ما هي مقومات ومعايير إتخاذ القرارات السليمة من طرف مسؤولي الإتحاديات الرياضيات الجزائرية في ظل التحولات الراهنة وهذا خدمة للمصالح العامة للرياضة؟

– هل يتوفر لدى مسؤولي الإتحاديات الرياضية السمات الشخصية وهذا للقدرة على إتخاذ القرار الإداري السليم؟

– هل لمسؤولي الإتحاديات الرياضية القدرة على إشراك المرؤوسين ومناقشتهم حول القرار الصائب الذي هم بصدد إتخاذه؟

– هل يعتمد مسؤولي الإتحاديات الرياضية على معيار الدراسة والتحليل قبل إتخاذ القرارات الإدارية؟

الفرضيات:

الفرضية العامة: لإتخاذ القرار السليم لدى مسؤولي الإتحادات الرياضية إنعكاس على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة.

الفرضيات الجزئية:

–**الفرضية الجزئية الأولى:** لإختيار أساليب فعالة لإتخاذ القرار لدى مسؤولي الإتحاديات الرياضية إنعكاس إيجابي على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة.

–**الفرضية الجزئية الثانية:** لإعتماد مسؤولي الإتحاديات الرياضية على مقومات ومعايير علمية لإتخاذ القرار إنعكاس إيجابي على مستقبل الحركة الرياضية في ظل تحديات العولمة.

-**الفرضية الجزئية الثالثة:** لإعتماد مسؤولي الإتحاديات الرياضية على إتخاذ القرار الجماعي وا ٍشراك الأعضاء إنعكاس إيجابي على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة.

تحديد المفاهيم وشرح المصطلحات:

1- **إتخاذ القرار:** هو السلوك الذي يأتي كنتيجة التدبير والحساب والتفكير أي إتخاذ القرار عمل شعوري معتمد ومقصود.

2- **مسؤولي الإتحادات:** هم رؤساء مجالس إدارة الإتحاديات الرياضية والمنبثقين من إنتخابات لجمعيات العامة والتي تشرف عليها الهيئات العليا والممثلة في وزارة الشباب والرياضية.

3- **الإتحاديات الرياضية:** هي هيئات رياضية تشرف على تسيير الأندية والرابطات الرياضية وتابعة للهيئة عليا ممثلة في وزارة الشباب والرياضة.

4- **الحركة الرياضية:** هي نشاط إنساني مقنن يهدف إلى جعل من الحركة الرياضية ذات بعد ترفيهي تنافسي وهذا من جانبه الإجتماعي والنفسي و التربوي والخلقي والصحي وهذا ما يؤدي إلى إكتساب المهارات وتنمية القدرات البدنية والفكرية، وقد أصبحت الحركة الرياضية في عالمنا اليوم ذات إهتمام كبير من طرف مختلف شرائح مجتمعنا وذلك من خلال كثرة المنافسات في مختلف النشاطات الرياضية سواء جماعية أو فردية.

5- **العولمـــة:** لقد تعددت المفاهيم حول مفهوم العولمة، فنجد من يعرفها أنها هي التأثير بالنمط الأمريكي إقتصاديا وا ٍجتماعيا وسياسيا ونجد تعريف آخر بأنها لا مكان للضعفاء وأن القوي يأكل الضعيف وبمفهوم آخر الخضوع للشروط والأوامر بمنطق مفهوم الدول القوية، ونجدها من جانب آخر هو من يملك قوة المعلومة وقدرة التحرك في جميع الميادين سواء إقتصادي أو إجتماعي أو سياسي.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في :

- تعتبر الدراسة من بين أهم الدراسات العلمية في مجال الإدارة الرياضية لكونها تعطي نظرة علمية وعملية في كيفية إتخاذ القرارات الإدارية السليمة ومدى إنعكاسها على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر.
- إيجاد الحلول للمشكلات والأزمات الرياضية من خلال خطوات سريعة وهذا بإختيار أفضل الأساليب لإتخاذ القرارات التي تخدم الحركة الرياضية.
- تحديد كيفية تحديد الأهداف المسطرة من قبل مسؤولي ومسيري الإتحاديات الرياضية وتطبيق وتجسيد الخطط الفعلية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التوصل إلى معرفة أنواع القرارات الإدارية المتخذة والتي تنعكس إما بالإيجاب أو بالسلب على مستقبل الحركات الرياضية.
- معرفة الآثار التي تنجر على إتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لمستقبل الحركات الرياضية.
- معرفة مدى مواكبة إدارة الإتحاديات الرياضية لتكنولوجيا تسيير الإدارة الحديثة.

الدراسات السابقة والمشابهة:

1- **دراسة سيف الدين عبدون** : قام في عام 1989 **بدراسة عقوبات دراسية في اتخاذ القرار لدى بعض تلاميذ المدارس الثانوية وعلاقته بتغييرات معينة للشخصية** استهدفت قياس قدرة الفرد على اتخاذ القرار والتى تعتمد على درايته بالأسس الفطرية والنفسية لعملية اتخاذ القرار وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على 100 مبحوثا وتضمنت أدوات البحث مقياس على هيئة طور تبين مكافئتين وقد أشار أهم النتائج الإحصائية الى ما يلي: ينبغي أن يتعلم التلاميذ في المدرسة عن طريق نشاطاتها التربوية والتعليمية والبرامج المختلفة وكيفية استخدام البدائل كما يمكن أن تكون المؤسسات التعليمية واعية عاما بأهمية الحصول علة المعلومات المناسبة لصنع القرار حيث يؤثر بصورة مباشرة ومنظمة في سلوك صانع القرار.

2- دراسة يوسف العبيد عام 1985: تحت عنوان **فعاليات القيادات الإدارية في مجال الرياضة بدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية** حيث استهدف التعرف على نحدديات الفعالية والمتمثلة في اتخاذ القرارات والاتصالات والإدارة بالأهداف وا ٍدارة التغيير وا ٍدارة الوقت والاهتمام

بالعاملين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على 163 من القادة الإداريين في المجال الرياضي وتتضمن أدوات البحث عن القابلات الشخصية وتحليل الوثائق واستمارات الإستفاء لفاعلية القيادات الإدارية في المجال الرياضي وقد أشارت أهم النتائج الإحصائية الى أن أهم ما تقوم به قادة الأندية والاتحادات الرياضية الاهتمام بالعاملين كان بمعاملتهم لجميع الأفراد كزملاء ونقد الفعل الخاطئ وليس الشخص ذاته والعمل على موافقة الأعضاء قبل الشروع في التعدد.

3- دراسة يوسف العبيد عام 1985: تحت عنوان **فعاليات القيادة الإدارية في مجال الرياضي لدولة الكويت وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية:**

حيث استهدف التعرف على محددات الفعالية والمتمثلة في اتخاذ القرارات والاتصالات والإدارة بالأهداف وا إدارة التغيير وا إدارة الوقت والاهتمام بالعاملين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستلمت عينة البحث على **163** من القادة الإداريين في المجال الرياضي وتضمنت أدوات البحث للمقابلات الشخصية وتحليل الوثائق واستمارة الاستقاء بفاعلية القيادات الإدارية في المجال الرياضي وقد أشارت أهم النتائج الإحصائية إذ أن أهم ما يقوم به قادة الأندية والاتحاديات الرياضية بالاهتمام بالعاملين كان معاملتهم لجميع الأفراد كزملاء وكذا الفعل الخاطئ وليس الشخص ذاته والعمل على موافقة الأعضاء قبل الشروع في التنفيذ.

4- دراسة أحمد عويطني لسنة 1995 تحت عنوان: دراسة مشكل العمل لإداري بإدارة الرياضة في محا فضة رمياط بمصر: وتهدف الدراسة الى حل مشكلات العمل الإداري المرتبط بعناصر الإدارة والتخطيط ،التنظيم، التوجيه، الرقابة، لاتخاذ القرار بإدارة الرياضة ومراكز الشباب والأندية الرياضية واللجنة الرياضية برمياط وتضمن عينة البحث على 43 هيئة رياضية و 384 مبحوثاً وقد أشارت النتائج الإحصائية الى أن الميزانيات المقررة للأنشطة الرياضية لا تفي بالغرض وضرورة اختيار القيادات العاملة بالهيئة وفقا للمعايير للاختيار تلك القيادات الصحيحة والتي تتصف بالثبات والموضوعية في اتخاذ القرار وتطبيق القواعد والفنون العلمية بالإدارة الرياضية.

5- دراسة سامي زياري عام 1997: تحت عنوان **فعاليات القيادات الإدارية لرياضة المستويات العاملة بدولة البحرين":**

- دراسة **عبد الحميد حتورة:** عام 1987 بعنوان أنماط السلوك القيادي.

- دراسة **حسين صالح جحيم** بعنوان : **عملية إتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبين النخبة الوطنية في بعض الإتحادات الأولمبية اليمنية.**
- دراسة **محمد رمضان محمد أحمد** 1988 بعنوان **معوقات العمل الإداري في بعض أندية محافظة القاهرة.**
- دراسة **عز الدين على راضي علي** 1993 بعنوان **دراسة تقويمية للعمل الإداري بالاتحاد المصري لسباحة المسافات القصيرة.**
- دراسة **عمر أحمد الجمال** 1993 بعنوان: **دراسة تقويمية للأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين بالقاهرة.**
- دراسة **محمد بسيوني** 1995 بعنوان **ضغوط العمل وأثارها وعلاقاتها بأداء المدير.**
- دراسة **إبراهيم محمد علي أبو سعيدة** 1996 بعنوان: **تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالتطبيق على العاملين بديوان عام وأحياء محافظة القاهرة.**
- دراسة **ضياء الدين فؤاد على محمد** 1996 بعنوان: **مقارنة بمعوقات العمل الإداري لاتحاديات رياضات الوفائي عن النفس بجمهورية مصر العربية.**
- دراسة **ناجي إسماعيل حامد** 1996 بعنوان: **تقويم الإدارة الرياضية في القطاع الحكومي.**
- دراسة **بهجت عطية بهجت راضي** 1997 بعنوان: دراسة المشكلات التي تواجه بعض المؤسسات إعداد وتدريب القادة الإداريين الرياضيين في القاهرة و الجيزة.
- دراسة **نادية أمين محمد علي** سنة 1957 بعنوان: **القيم الشخصية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات.**
- دراسة **جمال محمد يوسف** سنة 1997 بعنوان: **تصميم مقياس الانحراف الإداري في المجال الرياضي.**
- دراسة **سعيد محمد البنا** 1999 بعنوان: **أثر صناعة القرارات الإستراتيجية على الأداء " دراسة تطبيقية على كليات التجارة بالجامعات المصرية** " وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات.

وتهدف الدراسة الى:

التعرف على كيفية صياغة القرارات الإستراتيجية لكليات التجارة بالجامعات المصرية.

- بيان نقاط الضعف وكيفية تفاديها عند اتخاذ قرارات مستقبلية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة: عدم وجود دراسة للإمكانيات الداخلية لأي مؤسسة علمية قبل التزامها بتنفيذ قرار لا يتوفر لديها الإمكانيات لتنفيذه.

- عدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار ات الهامة التي تؤثر على كلياتهم مما يؤدي الى ضعف هذه القرارات.
- تدخل العوامل الشخصية والسياسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- دراسة **عز الدين الراضي** 1999 بعنوان: دراسة **تقويمية للتنظيم الرياضي في جمهورية مصر العربية.**
- دراسة **عز الدين محمد أحمد** عام 2002 بعنوان: **قياس الأداء لدى القادة الإداريين في اتخاذ القرارات بالاتحاديات الرياضية** ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

وتهدف هذه الدراسة الى :

- قياس أداء القادة الإداريين في اتخاذ القرارات بالاتحاديات الرياضية.
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة: قدرة القادة الإداريين في التغلب على المعوقات التي تقابلهم أثناء اتخاذهم القرار.
- اعتماد القادة الإداريين على الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير اتخاذ وتقييم القرار.
- اعتماد القادة الإداريين على الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير اتخاذ تقييم القرار.
- قلة اهتمام القادة الإداريين بتوطيد علاقاتهم الاجتماعية مع المرؤوسين.
- صراعات القادة الإداريين للمتطلبات النفسية لاتخاذ القرار.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1- **دراسة ماكلثير عام 1981:** بعنوان **تنمية وتطوير المهارات الإدارية للقادة** وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي تحليل الوثائق والسجلات والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

وتهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على الآراء ووجهات النظر المختلفة في المشكلات المرتبطة بالقادة وكيفية اختيارهم من خلال النتائج التالية (فعالية التدريب الإداري لقيادة الرياضة، الإدارة الرياضية).

ومن أهم نتائج هذه الدراسة: عدم وجود برامج تدريبية لصقل مهارات القادة الإداريين.

- عدم توفر برامج تدريبية علمية لتطوير القيادات الإدارية.
- عدم فاعلية البرامج التدريسية الموجودة في تطوير وتحسين مهارات القيادة الإدارية.

در اسة **جيدج وزسصيمال** عام 1992: بعنوان **القرار الاستراتيجي وأثره على التصنيع** وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان والمقابلات الشفهية كأدوات لجمع البيانات.

تهدف هذه الدراسة الى:التعرف على أثر اتخاذ القرار الاستراتيجي على الصناعة .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة ايجابية بين حجم المنظمة ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار.
- وجود علاقة سلبية حجم مجلس الإدارة ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار.
- **دراسة شارفمان** 1994: بعنوان **دراسة تحليلية لإجراءات اتخاذ القرار الاستراتيجي** وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتحليل الوثائق والمستندات كأدوات لجمع البيانات.

وتهدف هذه الدراسة الى: تحديد الظروف والشروط التي تساعد المدير على استخدام إجراءات رشيدة في صنع القرارات.

تعريف الرشد في اتخاذ الإقرارات الإستراتيجية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسات: لا توجد علاقة بين الرشد الإجرائي وكل من:

- حجم المنظمة.
- قيمة القرار
- الخلافات بين المدربين.
- **دراسة مالوي** 1995 بعنوان: **أخلاقيات اتخاذ القرار في مجال الإدارة الرياضية** وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتحليل الوثائق والسجلات والاستبيان كل أدوات لجمع البيانات.

وتهدف هذه الدراسة الى: التعرف على الجوانب المثبتة للنظرية الخاصة بأخلاقيات اتخاذ القرار.

- مناقشة التغيرات الحادثة في طبيعة عمليات الإدارة الرياضية.

ومن أهم نتائج الدراسة: وضع أسلوب أو سلوك محدد لإنقاذ القرار في مجال الإدارة الرياضية.

- تحديد جوانب اتخاذ القرار الأخلاقي ومدى تأثير كل جانب في عملية اتخاذ القرار .

دراسة **ايلد AULD عام** 1997 بعنوان: **تأثير مركز بحوث التقرير لصنع قرار تنظيمي للرياضة الوطنية على مهنة الإدارة الرياضية الأسترالية**

- **دراسة فاجين FAIGIN عام 1999** بعنوان : **اشتراك لدرس التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار في المدارس ذات المستوى العلمي والاجتماعي المتميز.**

دراسة هيل HILL عام 1999 بعنوان **دراسة طبيعة اتخاذ القرار التخطيطي في المؤتمرات الرياضية المحلية بجامعة غرب كندا.**

دراسة جيدج وزيسمال عام 1992، ودراسة شارفمان عام 1994 **وهيكسون ورودر كجز** عام 1995 و**هالوي** عام 1995.

قام جبسون وزملائه GIBSION عام 1980 بدراسة مسحية لنتائج أهم الدراسات في مجال اتخاذ القرار وكانت الدراسة متمحورة حول علاقة الشخصية بعمليات اتخاذ القرار وشملت الدراسة ثلاثة جوانب من الشخصية وهي:

- **متغيرات الشخصية:** الاتجاهات والاعتقادات والحاجات الفردية.
- **متغيرات الموقف:** وتعنى المواقف الخارجية الملاحظة التي يمر بها الفرد.
- **المحفزات التفاعلية:** وتعني حالة الفرد كنتيجة تفاعلية مع موقف محدد مع خصائص شخصيته الفردية وقد أشارت أهم النتائج الإحصائية الى أن الفرد لا يكون في حالة متساوية في كل المواقف وجوانب اتخاذ القرارات الى أن علاقة الشخصية بعمليات اتخاذ القرار، ربما تختلف بالنسبة لمجموعات من الأفراد في بعض العوامل إن أنماط متخذ القرار مرتبط بمواقف أكيدة ومتغيرات متفاعلة للتأثير في عملية اتخاذ القرار.

الدراسة النظرية :

تعريف اتخاذ القرار : يشير اتخاذ القرار في تحليله النهائي الى عملية عقلية موضوعية للاختيار بين اثنين أو أكثر وهذه العملية تعتمد بدرجة على المهارة الخاصة بمتخذ القرار .

- يرى **محمد حسن علاوي** (1998): أن اتخاذ القرار يقصد به اختيار بين بدائل لإيجاد حل لمشكلة أو لمواجهة موقف أو محاولة تغير حالة .

- يذكر "**سمير يوسف** " (1983): أن اتخاذ القرار هو إصدار حكم يعلن عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما يعد التمعن في البدائل المختلفة التي يتبعها .

- يشير "**عبد الكريم الدرويش و ليلى تكلا** " (1974): الى اتخاذ القرار بأنه عليه اختيار بين افصل البدائل و السبل لتحقيق الهدف و اختيار لمدى كفاءة الرؤساء و قدرتهم على تحمل المسؤولية و البث في كافة الأمور .

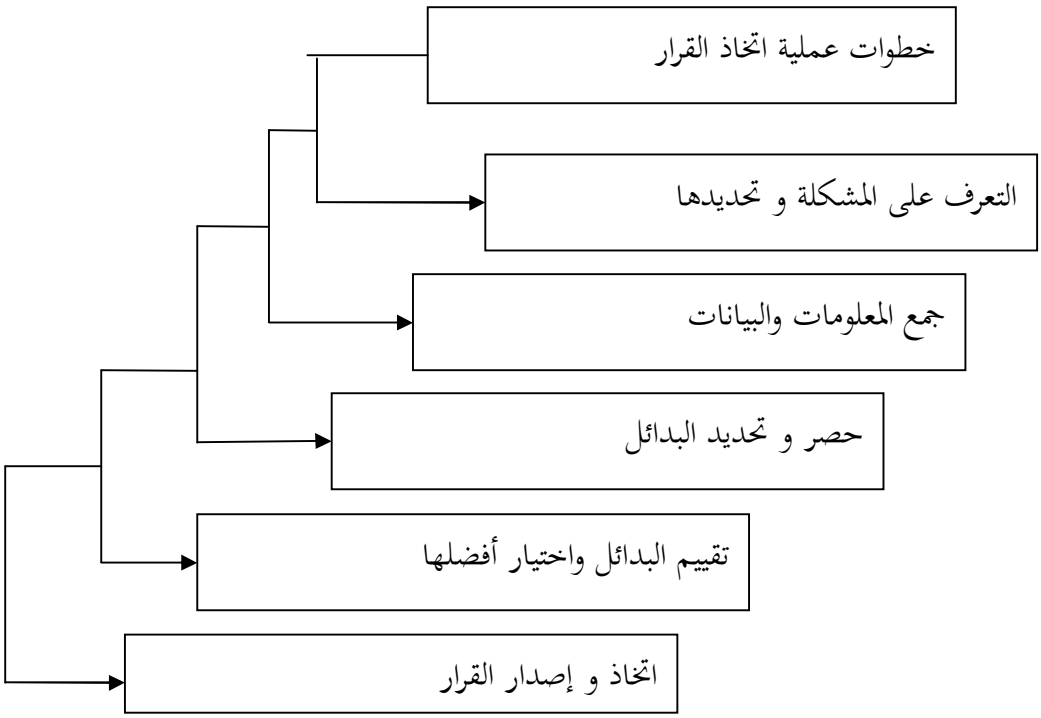
- يرى "**برناد** " عام (1946): أن القرار هو السلوك الذي يأتي كنتيجة التدبير و الحساب و التفكير أي اتخاذ القرار عمل شعوري معتمد و مقصود .

- بينما يوضح : **عبد لهادي الجوهري** (1987): أن صنع القرار هو عبارة عن سلسلة الاستجابات الفردية او الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأحسن في مواجهة موقف معين .

- يعرف كل من "**gould et kolb**" عام (1965): مفهوم صنع القرار كأنه عملية ديناميكية يتم فيها التفاعل بين كافة المشاركين و الذين يناط بهم تحديد اختيار سياسة معينة و لذلك من اجل التواصل الى اختيار القرار المناسب .

- بينما أشارت "**فاطمة محمد حسيني** "(1989): الى القدر ة على اتخاذ القرار وبأنها نشاط عقلي معقد يهدف الى الاستجابة لموقف يتطلب اختيار أضل السلوكيات المنتظمة في هذا الموقف كحل له، ويتم هذا الاختيار من خلال إعادة التنظيم العقلي للمعلومات التي توجد لدى الفرد.

المراحل العلمية لصنع القرار: هناك مجموعة من الأدوات والسياقات التي تساعد القادة في صنع القرارات، ويمكن التعبير عن القرارات بصورة مختلفة فقد يكون على شكل السياسات وقواعد أو أواخر أو تعليمات، والقرار عملية ذهنية من الدرجة الأولى ويتطلب قرار كبيرا من التصور والتفكير والإبداع والبعد والعصبية والتمييز بما ينتج اختيار بدائل متاحة لتحقيق الهدف في اقل وقت ممكن و بأقل تكلفة وفي هذه الحالة يوصف القرار بأنه قرار رشيد وعملية اتخاذ القرار تمر بمراحل متعددة متداخلة ومتشابكة حتى يتم تكوين القرار و إصداره و سنوضح هذه المراحل كما يلي:



1- **المرحلة الأولى: التعريف بالمشكلة وتحديدها:** ينبغي على متخذ القرار التعرف على المشكلة التي سيتم أخذ القرار بشأنها وتحديدها تحديدا دقيقا وتميزها عن غيرها وتوضيح أبعادها وجوانبها والظروف المحيطة بها حتى تتلاءم القرار لهم بطبيعة المشكلة التي سيتم بصددها اتخاذ الإقرار.

2- **المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:** في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة ودراستها وتحليلها وجدولتها والتعرف على مدى ملائكتها للبيانات والمعلومات وعلاقتها بالمشكلة موضوع الدراسة وتعتبر هذه المعلومات والبيانات بمثابة الدعامة الأساسية التي يبنى عليها القرار، وتتوقف عملية جمع البيانات والمعلومات على قدرة وكفاءة القائد ونجاحه في عملية الاتصال.

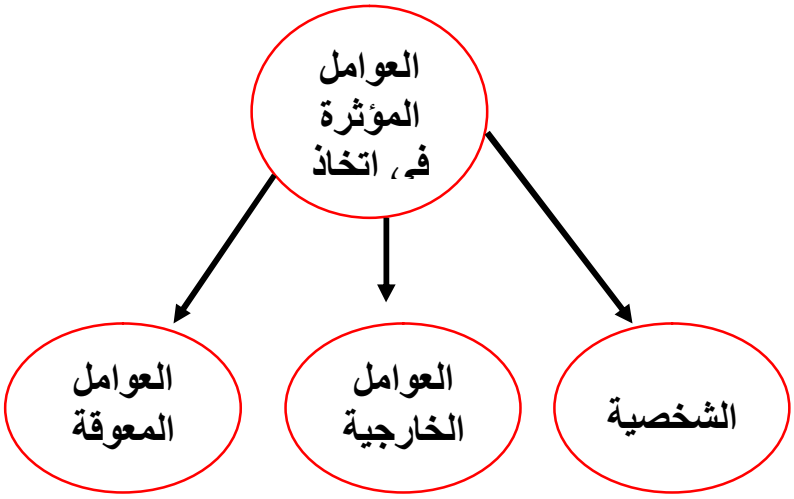
3- **المرحلة الثالثة: حصر وتحديد البدائل:** تعتمد هذه العملية على خبرة الفرد متخذ القرار وخبرات الآخرين ومدى توافر الوثائق والسجلات والمراجع العلمية ويتطلب كذالك القدرة على التفكير والربط بين هذه المعلومات حتى يمكن تحديد البدائل وحصرها، وهذه العملية تحتاج الكثير من الجهود والوقت لكي يتم معرفة واستقصاء الحلول البديلة التى تؤدي الى حل المشكلة وفي هذه الحالة يجب

حصر البدائل البدائل المفيدة بعد تجديدها وا ٍجراء المقارنات الصحيحة بين جميع الحلول، ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل من البدائل.

4- **المرحلة الرابعة: تقييم البدائل واختيار أفضلها:** بعد التوصل الى البدائل المختلفة يجب تقييم هذه البدائل واختيار أفضل هذه البدائل ولكي يتم ذالك لابد من إجراء مفاضلة من خلال مميزات وعيوب كل بديل مع الوضع في الاعتبار تدخل العوامل الذاتية في التقييم بل يجب أن يكون التقييم للبدائل تقييم كيفي في ضوء الاعتبارات القائمة المقوقعة التي تكون عناصر البيئة التي يضع فيها القرار، ومدى ملائمة البدائل للأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية ودرجة المخاطرة والتقنيات والإمكانيات اللازمة لتحقيق كل بديل.

6- **المرحلة الخامسة:اتخاذ وا ٍصدار القرار:** يعد الانتهاء من عملية اختيار البديل الأمثل يتم تهيئة البيئة الملائمة لاتخاذ وا ٍصدار القرار وتنفيذه واختيار الوقت المناسب لذالك وصياغته بالأسلوب الأمثل ثم إعلانه الى المرؤوسين مع العمل على شحنهم ورفع روحهم المعنوية لتنفيذ القرارات.

مخطط العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار:



1- **شخصية متخذ القرار:** تلعب شخصية متخذ القرار وقيمته وخبرته واتجاهاته وميوله ودوافعه وثقته في نفسه ومزاجه وقدراته البدنية والمهارية دورا هاما في اتخاذ القرار.

2- **العوامل الخارجية:** تلعب العوامل الخلجية دورا هاما في عملية اتخاذ القرار فردود فعل الآخرين ومدى توفر الموارد والمناخ و البيئة الملائمة السياسية العامة والعوامل الاقتصادية والرأي العام كل ذالك يؤثر في اتخاذ الإقرار.

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

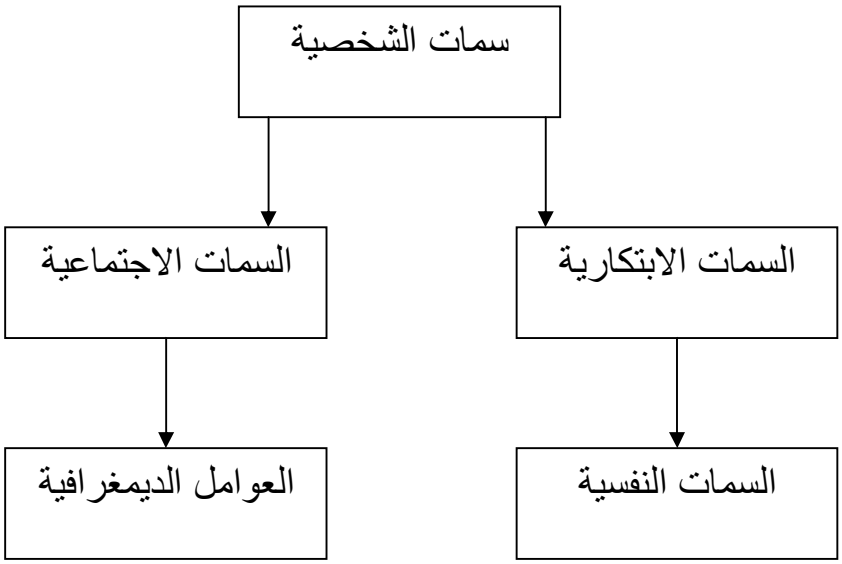
مهارات صنع القرار: يشير مفهوم صنع القرار الى مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين حيث يسهم فيه مجهود الآخرين وذالك من أجل التوصل الى القرار والمتمثل في الاختيار الموضوعي البديل واحد من بيلين محتملين أو أكثر وبذالك يكون القرار هو الموقف النهائي لصانع القرار فيما يجب وما لا يجب عمله، والقرار يجب أن يكون رشيدا ومن ثم يجب أن يتبع الأسلوب العلمي وأن يبنى على حقائق وأن يقوم على التفكير المنطقي الذي تعتمد على القياس والاستقراء.

وقد أشار " **حسن علي سلامة – جاسم النجار** 1997 "الى مهارات وعمليات اتخذ القرار وتشمل:

1- المقاربة.
2- التقييم.
3- التحديد.
4- التمييز.
5- الكشف عن.
6- المعاملات.
7- الخلاصة.
8- التقدير.
9- إصدار الأحكام.

ويوضع " فؤاد القاضي " (1997): أن الحكم على قرار الفعال يكون من خلال محاكاة الجودة في ضوء عناصر لدقة والتكاليف والإجراءات والسلامة والقبول في إطار عناصر الاقتناع والرضا والشعور بالرغبة في التنفيذ.

السمات الشخصية لمتخذ القرار: يمكن الإشارة الى السمات أو الخصائص أو الخصال التي يجب أن يميزها متخذ القرار على النحو التالي:



أ- **السمات الابتكارية:** وهي مجموعة الخصائص التي تميز القادة المبتكرين عن غيرهم وكذا مثل في الآتي:

1- تحقيق الذات: وهي القدرة على بذل المجهود والطاقة والنشاط لتحقي الرغبة في الانجاز الشخصي وتوظيف الإمكانيات العقلية بكفاءة عالية ويضم هذا المفهوم (08) ثمانية أبعاد:

الابتكارية، الحالة المزاجية، العلاقات الإضافية، مركز الذات السببية، الثبات، الاتجاه الديمغرافي ، الاستقلالية، التلقائية.

2-الخصائص الابتكارية: وهي تشير الى الخصائص اللا معرقية مثل حب الاستطلاع، حب المغامرة، تحد الصعاب

3-التحكم الذاتي: ويقصد به القيام بالأنشطة ايجابية وتحديد أهداف طويلة المدى ثم العمل على أخذ الخطوات تجاه الأهداف من أجل تحقيقها.

ويشمل التحكم الثاني أربعة مكونات هي:

أ- الرؤية الانتقائية الايجابية.

ب- مقاومة الذات للإحباط.

ت- التقويم الذاتي.

ث- درجة الوعي الذاتي.

نماذج اتخاذ القرار: على الرغم من اتفاق العلماء على أن سلوك اتخاذ القرار عبارة عن تكتيك أو طريقة يتم من خلالها الانتقال بين عناصر القرار إلا أنهم اختلفوا في وصف خطوات اتخاذ القرار ويمكن تقسيم العلماء الى مجموعتين:

المجموعة الأولى: أصحاب النماذج الوصفية : ويهتم أصحاب هذا النموذج بوصف الطريقة التي تتعامل بها الأفراد مع المشكلة التي تحتاج الى قرار ويتفق هؤلاء على أن مهمة الفرد في موقف اتخاذ القرار يتمثل في تحديد الهدف من القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيبا هرميا من حيث تحقيقها الهدف، فاختيار البديل الأفضل ولكنهم يختلفون في كيفية اختيار الفرد للبديل وتتمثل النماذج الوصفية فيما يلي:

نموذج تيدمان وهار Teadman et har : وهو ينص على أن عملية اتخاذ القرار تنقسم الى مرحلتين هما:

1- **التوقع Anticipsotion :** وتنقسم مرحلة التوقع الى أربعة مراحل فرعية:

أ- **مرحلة الإستكشاف** Explorations :ويتم فيها تقييم البدائل المتاحة في ضو ء الآثار المرتبطة به والتمييز بين البدائل المختلفة.

ب- مرحلة التبلور CRYSTRALLIZATION: ويتم فيها تقييم البدائل المتاحة في ضوء الآثار الايجابية والسلبية.

ج- مرحلة الاختيار: يتم فيها اختيار البدائل المتاحة والمجالات المرتبطة به في ضوء تقويم البدائل.

مهارة صنع القرار:

عملية اتخاذ القرار في طبيعتها تحتاج الى مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على كافة المستويات بالتنظيم الإداري وبمعرفة الأشخاص عديدين، وهذه العملية هي جوهر عملية القيادة ونقطة البداية نحو الإجراءات والأنشطة التي تتم داخل الهيئة أو في إطار تفاعلها مع البيئة الخارجية.

وتلعب عملية اتخاذ القرار دورا هاما في حياتنا وحياة الأمم بصفة عامة وحياة الفرد بصفة خاصة ونظرا للأهمية هذا الدور كان مفهوم اتخاذ القرار محور اهتمام العديد من العلماء في

مختلف التخصصات، وتعد عملية اتخاذ القرار إحدى العمليات السلوكية التي تمارسها الفرد بصفة شبه دائمة في حياتنا اليومية فكثيراً ما يواجه الفرد موقفاً يتضمن عدة اختيارات تتطلب هذه المواقف اختيار عمل معين وعلى العرب اختيار أفضل البدائل للوصول الى الهدف بحيث يحقق أكبر فائدة ممكنة بأقل جهد ممكن.

وتعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية على مختلف مستوياتها العليا والتنفيذية باعتبار أن نجاح الإدارة يتوقف على حسن اتخاذ القرار ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيده هو في جوهره اهتمام بتطوير الإدارة داخلها عملية اتخاذ القرار ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار هي محور الرئيسي للعملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه الى منتظمة إنما يتوقف الى حد كبير على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

ويعرف صانع القرار بأنه الشخص الذي تقع عليه المسؤوليات بشكل رسمي في اتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق أهداف والسياسات المنظمة التى يتولى قيادتها.

إجراءات البحث الميدانية:

1- منهج البحث: إستخدمت في دراستي هذه المنهج الوصفي (المسحي) وهذا لملائمته وتماشيه مع طبيعة الدراسة العلمية.

2- مجتمع البحث: وشمل البحث كلا من مسيري:

-الإتحادية الجزائرية لكرة القدم (FAF).

-الإتحادية الجزائرية لكرة اليد(FHB).

- الإتحادية الجزائرية لكرة الطائرة (FVB).

3-**عينة البحث:** لقد تم إختيار عينة البحث بطريقة مقصودة وقد قدرت بـ 80 مسيرا موزعين على النحو التالي:

- 25 مسيرا من الإتحادية الجزائرية لكرة القدم (FAF).
- 30 مسيرا من الإتحادية الجزائرية لكرة اليد(FHB).
- 25مسيرا من الإتحادية الجزائرية لكرة الطائرة (FVB).

4- أدوات البحث: إستعملت أداة الإستبيان كطريقة لجمع البيانات وتعتبر من أنجع الطرق للتحقق حول الرأي العام ومن أنسب الطرق للتأكد من الإشكالية التي طرحتها كما أنها طريقة سريعة لجمع المعلومات إنطلاقا من فرضيات الدراسة و قد تضمن الإستبيان عشرين (20) عبارة تكون الإجابة

عليها ب: – موافق – إلى حد ما – غير موافق ووجهت إلى أفراد العينة المختارة من مسيري الإتحاديات السابقة الذكر.

وقد إعتمدت في جمع بيانات هذه الدراسة على : –الدراسات السابقة والمشابهة وكذا القراءات النظرية التي ساعدتني كثيرا في تصميم إستمارة الإستبيان.

–المقابلات الشخصية.

الدراسة الإستطلاعية: وقد قمت بالنزول إلى الميدان وهذا بكل من الإتحديات الجزائرية لكل من كرة القدم وكرة اليد والكرة الطائرة حيث حضيت بإستقبال حار ومتميز وقدموا لي كل التسهيلات للقيام بهذه الدراسة وقد كان الغرض من الدراسة الإستطلاعية هو التحقق من مدى مناسبة ومطابقة صياغة العبارات الخاصة بالإستبيان وضبط مواعيد لتطبيقه وكذا الوقوف على العراقيل والصعوبات التي تقف أمامي أثناء إستجواب مسؤولي الإتحاديات الرياضية المذكورة. ولقد كانت عبارات محاور الإستبيان واضحة من حيث الصياغة واللغة، ولقد قمت في بداية الأمر بتوزيعها على عينة قدرها 25 مسؤولا ومسيرا موزعين على الهيئات الرياضية الثلاث :

- 09 مسيرا من الإتحادية الجزائرية لكرة القدم (FAF).
- 08 مسيرا من الإتحادية الجزائرية لكرة اليد(FHB).
- 08 مسيرا من الإتحادية الجزائرية لكرة الطائرة (FVB).

الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة: قمت بإستعمال الوسائل الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية.
- إختبار ك^2.

تحليل ومناقشة النتائج: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (01) والمتعلق بالفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أنه لإختيار أساليب فعالة لإتخاذ القرار لدى مسؤولي الإتحادات الرياضية إنعكاس إيجابي على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة، كما أن هاك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل من العبارات رقم(01) ورقم (02) ورقم (03) وهذا عند مستوى الدلالة (0.05) فعليه يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى.

وقد جاء على لسان **بيتر دراركر** أن الفكر الإداري قد ركز إهتمامه على دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيم و نظرياته والإدارة والتحليل الإقتصادي والنشاطات التي يمارسها المديرون

تحليل نتائج الإستبيان ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (01): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك^2 للفرضية الجزئية الأولى.

الأجوبة / العبارات المختارة	الفرضية الجزئية الأولى						ك^2 المحسوبة	ك^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
	ج1:الخاص بعينة من مسيري الإتحادية الجزائرية لكرة القدم			ج2:الخاص بعينة من مسيري الإتحادية الجزائرية لكرة اليد			ج3:الخاص بعينة من مسيري الإتحادية الجزائرية لكرة الطائرة								
	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية						
	–موافق –الى حد ما –غير موافق			–موافق –الى حد ما –غير موافق			–موافق –الى حد ما –غير موافق								
العبارة رقم 1	موافق	15	%60	موافق	18	%60	موافق	13	%52	21.72	5.99	0.05	02	دال
	إلى حدما	05	%20	إلى حد ما	07	%29.33	إلى حد ما	06	%24					
	غير موافق	05	%20	غير موافق	05	%16.66	غير موافق	06	%24					
العبارة رقم 2	موافق	14	%56	موافق	16	53.33 %	موافق	15	%60	21.72				
	إلى حد ما	03	%12	إلى حد ما	05	16.66 %	إلى حد ما	06	%24					
	غير موافق	08	%32	غير موافق	09	%30	غير موافق	04	%16					
العبارة رقم 3	موافق	12	%48	موافق	14	46.66 %	موافق	13	%52	9.86				
	إلى حد ما	06	%24	إلى حد ما	07	23.33 %	إلى حد ما	05	%20					
	غير موافق	07	%28	غير موافق	09	%30	غير موافق	07	%28					

الجدول رقم(2) : يمثل تكرارات والنسب المئوية وقيم ك^2 الخاص بالفرضية الجزئية الثانية.

الأجوبة / العبارات المختارة	الفرضية الجزئية الثانية						ك^2 المحسوبة	ك^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
	ج1:الخاص بعينة من مسيري الإتحادية الجزائرية لكرة القدم		ج2:الخاص بعينة من مسيري الإتحادية الجزائرية لكرة اليد		ج3:الخاص بعينة من مسيري الإتحادية الجزائرية لكرة الطائرة						
	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية				
	–موافق –الى حد ما –غير موافق			–موافق –الى حد ما –غير موافق			–موافق –الى حد ما –غير موافق						
العبارة رقم 4	موافق	14	%56	موافق	16	%53.33	موافق	13	% 52	19.07	5.99	0.05	02	دال
	إلى حدما	09	%36	إلى حد ما	05	%16.66	إلى حد ما	07	%28					
	غير موافق	02	%08	غير موافق	09	%30	غير موافق	05	%20					
العبارة رقم 5	موافق	15	%60	موافق	22	73.33 %	موافق	18	%72	54.84				
	إلى حد ما	07	%28	إلى حد ما	08	26.66 %	إلى حد ما	03	%12					
	غير موافق	03	%12	غير موافق	00	%00	غير موافق	04	%16					
العبارة رقم 6	موافق	13	%52	موافق	17	56.66 %	موافق	13	%52	15.54				
	إلى حد ما	07	%28	إلى حد ما	06	%20	إلى حد ما	07	%28					
	غير موافق	05	%20	غير موافق	07	23.33 %	غير موافق	05	%20					

الجدول رقم (03): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم ك^2 للفرضية الجزئية الثالثة.

الأجوبة / العبارات المختارة	الفرضية الجزئية الثالثة						ك^2 المحسوبة	ك^2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة
	ج1:الخاص بعينة من مسيري الإتحادية الجزائرية لكرة القدم			ج2:الخاص بعينة من مسيري الإتحادية الجزائرية لكرة اليد			ج3:الخاص بعينة من مسيري الإتحادية الجزائرية لكرة الطائرة								
	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية	الأجوبة	التكرارات	النسبة المئوية						
	–موافق –الى حد ما –غير موافق			–موافق –الى حد ما –غير موافق			–موافق –الى حد ما –غير موافق								
العبارة رقم 07	موافق	17	%68	موافق	18	%60	موافق	15	%60	31.80	5.99	0.05	02	دال
	إلى حدما	03	%12	إلى حد ما	07	%23.33	إلى حد ما	06	%24					
	غير موافق	05	%20	غير موافق	05	%16.67	غير موافق	04	%16					
العبارة رقم 08	موافق	14	%56	موافق	13	43.33 %	موافق	14	%56	19.32				
	إلى حد ما	08	%32	إلى حد ما	08	26.66 %	إلى حد ما	10	%40					
	غير موافق	03	%12	غير موافق	09	%30	غير موافق	01	%04					
العبارة رقم 09	موافق	12	%48	موافق	20	66.66 %	موافق	16	%64	37.91				
	إلى حد ما	07	%28	إلى حد ما	10	33.34 %	إلى حد ما	09	%36					
	غير موافق	06	%24	غير موافق	00	%00	غير موافق	00	%00					

وا عطاء الإهتمام الكافي لمفهوم إتخاذ القرارات وأساليبها الفعالة لإتخاذها كجزء أساسي من عمل المدير.

وكذلك نجد ما جاءت به النظري الظرفية والتي تؤكد المدرسة الموقفية على أن متخذ القرار يبدل في أسلوبه تبعا للمكلة التي يواجهها ويتأثر أسلوب إتخاذ القرار بالعوامل التالية:

-**مشكلة القرار**:والتي تتضمن درجة قريبة منها وا طلاعه عليها ووضوحها ودرجة تعقيدها ومدى تغير المعايير والأهداف والقيود.

تحليل ومناقشة النتائج: يتضح من خلال الجدول رقم (02) والمتعلق بالفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أنه لإعتماد مسؤولي الإتحاديات الرياضية على مقومات ومعايير علمية لإتخاذ القرار إنعكاس إيجابي على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل من العبارات رقم (04) ورقم(05) ورقم (06) وهذا عند مستوى الدلالة (0.05) فعليه يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية.

وهذا ما ذهبت إليه نظرية القرارات الإدارية بتعريفها الذي جاء بأنها علم فن صناعة القرار الإداري الذي يعتمد على مقومات وأسس وقواعد علمية في إتخاذ القرار الإداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه وتقوم هذه النظرية على مدخل تحليلي كمي منظم ومتناسق وموضوعها عملية إتخاذ القرارات بمعايير وأهداف محددة مسبقا وهذا ما ذهبت إليه النظرية السلوكية للقرار وأستنتج بأن للوصول إلى القرار المناسب أنه يجب على متخذ القرار الإعتماد والرجوع إلى معايير وأهداف تكون أكثر موضوعية وهادفة. **تحليل النتائج:** يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) والمتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على أنه لإعتماد مسؤولي الإتحاديات الرياضية على إتخاذ القرار الجماعي وا شراك الأعضاء إنعكاس إيجابي على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل من العبارات رقم (07) ورقم(08) ورقم(09) فعليه يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة وهذا عند مستوى الدلالة (0.05).

لقد جاء في نظم إتخاذ القرارات الجماعية حيث أنها تساعد المديرين الذين يتخذون القارارات في شكل جماعي ومن خلال فريق عمل.

لقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية ضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات إتخاذ القرارات كما يترتب على ذلك نتائج وآثار إيجابية مثل رقي حركة الرياضة.وا ن التحديات الكبيرة التي تواجه مسؤولي الإتحادات الرياضية اليوم تتطلب مزيدا من المشاركة في إتخاذ القرارات

للوصول إلى قرارات أفضل إذ أصبح ينظر إلى المشاركة من زاوية أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة يؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد ويمكن أن تتم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات على أساس فردي أو جماعي وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، وتتم المشاركة على مستوى الجماعة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية ويرى الكاتبان **شميد** (SHMIDT) و **تانويو** (TANNEOBAUN) أن المشاركة تمثل خطا مستقيما تقع عليه درجات متفاوتة من المشاركة وبإستطاعة المدير أن يمارس درجات متفاوتة من المشاركة وليس بالضرورة الإلتزام بنمط واحد وذلك تبعا للموقف أو الظروف، وقد إقترح الكاتب **جورج هيبر** (GEORGE HUBER) إستخدام أسلوب القرارات الجماعية في الحالات التالية:

- إذا كان الحصول على معلومات تتوفر لدى الأفراد سيزيد من مستوى جودة القرار.
- إذا كان قبول القرار من الجماعة هاما وضروريا.
- الإعتقاد بأهمية وضرورة تطوير الأفراد وتنميتهم.

الخاتمة:

على ضوء ما قمت به من خلال الخوض في غمار الموضوع والدراسة التي تتمحور حول اتخاذ القرارلدى مسؤولي الإتحاديات الرياضية وانعكاساته على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر فإني استنتجت أنه لابد من وضع معايير علمية وطرق لمواجهة المشكلات التي تقف أمام هؤلاء المسؤولين المشرفين على إدارة الاتحاديات الرياضية والعمل على توفير الجو المناسب لاتخاذ القرار وا يضاح الخطوات العلمية التي يجب إتباعها لحل المشكلة وا صدار القرار الإداري وا تباع الحلول التي لا تصطدم مع القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة والتي لا يمكن تغييرها ويجب عمل حساب المؤثرات الخارجية أثناء اتخاذ جميع القرارات الإدارية ويجب على مسؤولي الاتحاديات الرياضية اليوم تحديد المشكلة بدقة متناهية قبل اتخاذ أي قرار إداري ومعرفة الأسباب التي أدت الى المشكلة والعمل كذالك على الاعتماد على الخبرة الشخصية المتوفرة لدى مسؤولي الاتحاديات الرياضية عند اتخاذ أي قرار وكذا العمل على إجراء دراسات علمية لمعرفة أخطاء اتخاذ القرار الإداري وتحديد نقاط القوة والضعف عند متخذ القرار الإداري العشوائي وغير المسؤول و العمل على تقويمه وهذا ما ينعكس ايجابيا على الأداء الإداري في المجال الرياضي. وأخيرا لا بد من اشتراك الجميع من

أعضاء المكتب التنفيذي للإتحاديات الرياضية في ضوء اتخاذ القرار السليم فنجاح ذلك له تأثير كبير في القدرة على القيادة الإدارية العامة للإتحاديات الرياضية في ظل التحولات العالمية الكبرى وعلى رأسها نظام إسمه العولمة الذي لا يقبل الخطأ ولا يوجد في قاموسه مكان للضعفاء.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1- مصطفى حسن ماهر، أحمد كمال نصار، مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة ، مكتبة الأنجلوا المصرية – القاهرة 2006.

2- طلحة حسام الدين وعيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية – مركز الكتابة للنشر– القاهرة 1998.

3- كمال درويش، محمد الحماحمي ، سهير المهندس: الإدارة الرياضية الأهلية ، مكتبة الأصدقاء – القاهرة 2000

4- علي المجيد عبده: أصول العلمية الإدارية والتنظيم ، الطبعة الحادية عشر– دار النهضة العربية – القاهرة 1981.

5- أحمد السيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي ، بدون نشر، القاهرة 2000.

6- السيد حسن سلوي، حسن السيد معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية ، دار المعارف، القاهرة 1980.

7- عبد الكريم درويش، علي تكلا: أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلوا المصرية – القاهرة 1984.

8- عصام بدوي: موسوعة التنظيم الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار العلم العربي، القاهرة 2001.

9- علي المساعي: إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب، القاهرة، 1993

10- محمد حسن علاوي: سيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر– القاهرة 1998.

11- مجيد عبد الكريم حبيب: أساليب صنع القرار في ضوء بعض الخصال الشخصية ، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، كلية التربية ، جامعة المقوقية، العدد الثاني 1998.

12- محمد محمود محمود نجيب: المشاركة في صنع القرار وعلاقتها بكل من الرضا عن العمل من وجهة الضبط ونوع المرؤوس، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، فبراير/ مارس 2002.

13- أمين الخولي ، محمود عنان : المعرفة الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999

14- جمال أبو الوفا ، سلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000

15- سمير محمد يوسف : إدارة المنظمات ، الأسس النظرية و النواحي التطبيقية ، ط3 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1983 .

16- طلحت حسام الدين ، عدلة عيسى مطر : مقدمة في الادارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1997م.

17- عادل هواري ، سعد مصلح : موسوعة العلوم الاجتماعية ، مكتبة الفلاح ، الامارات العربية ، 1994.
18- علي السلمي ، الادارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1993.
19- محمد محمود محمود نجيب ،: المشاركة في صنع القرار و علاقتها بكل منن الرضى عن العمل و وجهة الضبط و نوع المرؤوس ،مجلة علم النفس ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، يناير فبراير ، مارس 2002
20- نواف كنعان :اتخاذ القرارات الادارية من النظرية الى التطبيق ، الفرزوق التجارية ، ط3 ، الرياض 1989م.

المراجع باللغة الفرنسية:

- Andrea, J,dubrim the gmplete idiot, gude to leades ship ,Newbelh 1998.
- Ann M. Morrison : the new leaders ,Guidelines on leader shup diversity in America, santuasisco choosey bous 1992
- Berbard reark: the rol fdicision making theory in the essulition of theariers pys choloyicile obstruct vol No.54 October 1976
- Cresencio torres et mary Bruxelles capitizingon gobol diversity Himagaline , December 1992 P32.
- Tory A, yoier Leadesship in orynization 3 ed englourd cliffs : prentice HaLL 1994 P 384-387.