

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات نشاطات التربية البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

الموضوع:

القدرة على إتخاذ القرار لدى القائد

الإداري في الإدارة الرياضية

(دراسة حالة للديوان متعدد الرياضات بالوادي)

تحت إشراف الأستاذ :

خليل ميراد

من إعداد الطالب :

علي ثامر

السنة الجامعية: 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتابک ۱۶۱۷

کتابک ۱۶۱۸



كلمة شكر

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [النمل 19].

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

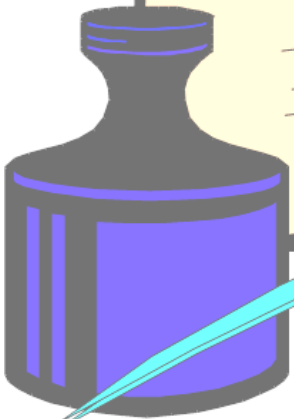
في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجازه هذا البحث
سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن تتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر
إلى الأستاذ المشرف "مراد خليل" الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة
التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث ، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى

الأستاذة "لموشية ومردة"

وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة

دون نسيان عمال قسم التربية البدنية من أساتذة وإداريين

تأمر علي



إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى أغلى ما لدي في الوجود وأعز ما أملك في الحياة

إلى اللذين كرسا حياتهما لأجلي أمي وأبي

إلى التي عانت وقاست وصبرت من أجلي إلى من تعبت من أجل أن تراني مرجلا إلى التي وإن أهديتها كمنز الدنيا فلن

أوفي لها حقها إلى نبع الحنان وصدر الأمان إلى أعظم حب نبض له قلبي إلى التي مرعتني بحنانه وخوفها ودعائها

أمي جمعة

إلى من اشترى لي أول قلمه سال حبره على أول ورقة بيضاء إلى الذي تعب وكد من أجلي وعلمني كيف أتحدى

مصاعب الحياة والذي جعل مني مرجلا لآمال هذا المستوى

أبي بشير

إلى كل من نروجة أبي حلواجي نزهرة وأخوتي وأخواتي محمد الهادي ومرجاء وسارة وصلاح الدين وحمزة و

نصر الدين وعمر وإشراق وربيعة وفاطمة

إلى كل من قدم إلي نصيحة وعلمني حرف طيلة مشوارتي الدراسي

إلى كل أصدقائي من قرب أو من بعيد دون استثناء

إلى من يجري في عروقي حبها وينبض قلبي بحبها خطيبي فاطمة الزهراء

إلى دفعة 2015-2016

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة عملي هذا

عالمي

فهرس المحتويات

فهرس الموضوعات

البسمة

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة

الجانب التمهيدي

06	1. الإشكالية.....
06	2. الفرضية العامة.....
06	الفرضية الجزئية.....
07	3. أهمية الدراسة.....
07	4. أهداف البحث.....
08	5. أسباب اختيار الموضوع.....
08	6. تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث.....
08	7. الدراسات السابقة.....

الجانب النظري

الفصل الأول: إتخاذ القرار والجوانب الخيطة به

12	تمهيد
13	أولاً: مفهوم عملية إتخاذ القرار.....
13	1. تعريف القرار وعملية إتخاذه.....
16	2. أهمية إتخاذ القرارات.....
17	3. النواحي القانونية المتعلقة بالقرارات.....
19	4. تصنيف القرارات.....
22	أساليب إتخاذ القرارات الجماعية.....
23	أساليب إتخاذ القرارات الاستراتيجية.....
27	ثانياً: مراحل عملية إتخاذ القرارات.....

32	1. أنواع القرارات.....
34	2. عناصر عملية إتخاذ القرارات.....
34	3. القيود والعوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.....
34	4. المؤثرات السلوكية في إعداد إتخاذ القرار.....
35	مهارة إتخاذ القرار.....
35	أنماط المديرين فيما يتعلق بإتخاذ القرار.....
35	التردد في إتخاذ القرار.....
36	فاعلية القرار.....
37	ثالثا: معوقات القرار الإداري.....
37	1. طبيعة القرار الاداري.....
38	2. نظريات إتخاذ القرار.....
40	3. نموذج سيمون ومارش في إتخاذ القرار.....
40	أسس نظرية سيمون في إتخاذ القرار.....
41	4. أساليب إتخاذ القرار للقائد الإداري.....
41	5. مزايا وإشتراك الأعضاء في إتخاذ القرار في المجال الرياضي.....
42	أ. عيوب إشتراك الأعضاء في إتخاذ القرار.....
42	ب. مزايا عيوب الأساليب المختلفة للقرار.....
44	6. نموذج شيلا دواي وهجرتي للإتخاذ القرار لدى القائد الرياضي.....
45	العوامل البيئية المرتبطة بإتخاذ القرار.....
47	خلاصة.....

الفصل الثاني: القائد والقيادة الإداري

49	تمهيد.....
50	أولا: مفهوم القيادة الإدارية.....
50	1. تعاريف حول القيادة الإدارية.....
51	2. مبادئ القيادة الإدارية وخصائصها وأسسها.....
53	3. خصائص القيادة الإدارية.....
54	4. كيفية اختيار القادة وتدريبهم.....
55	5. مقارنة القيادة بالإدارة والأمرية.....
56	ثانيا: القيادة الإدارية من خلال المدارس.....

56	1. المدرسة الكلاسيكية.....
58	2. مدرسة العلاقات الإنسانية.....
59	3. المدرسة السلوكية.....
60	4. المدرسة الحديثة.....
61	ثالثا: نظريات القيادة الإدارية.....
61	1. النظرية التفاعلية ودراسة أوهايو.....
61	أ. النظرية التفاعلية.....
61	تقييم النظرية التفاعلية.....
62	ب. دراسة أوهايو.....
63	2. الوظيفة النظرية والشرطية.....
63	أ. النظرية الوظيفية.....
63	مجموعة الوظائف الإجرائية.....
63	مجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي.....
63	مجموعة الوظائف المرتبطة على صيانة الجماعة.....
64	ب. النظرية الشرطية.....
64	3. نظرية X.Y ونظرية المسار الهدف.....
64	أ. نظرية X.....
65	ب. نظرية Y.....
65	ج. نظرية المسار والهدف.....
66	4. مداخل لدراسة أنماط القيادة.....
66	أ. المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على أساس العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.....
67	ب. المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على مقياس ثنائي مستمر.....
68	ج. المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على مصفوفة توافقية.....
69	د. مدخل النموذج الثلاثي الأبعاد لفعالية القائد.....
72	خلاصة.....

القصل الثالث: الإدارة الرياضية

74	تمهيد
75	أولا: الإدارة الرياضية
75	1. مفهوم الإدارة الرياضية
76	2. مكونات الإدارة الرياضية
76	3. المبادئ و الأسس للإدارة الرياضية
76	4. نظرية النظم في الفطر الإداري
77	أ. مجموعة تافيستك
77	ب. دراسات Bamforthgtrist
78	ج. أبحاث رايس Rice
78	5. مفهوم نظرية النظام حسب رايس
78	6. مساهمات كاتزوكان في مجال النظم
79	ثانيا: الإدارة بالأهداف
79	1. مفهوم الإدارة بالأهداف
79	2. مراحل الادارة بالأهداف
80	3. السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف
80	4. تقويم الإدارة بالأهداف
80	الجوانب السلبية
81	الجوانب الإيجابية
81	ثالثا: الإدارة بالأزمات
81	1. مفهوم الإدارة بالأزمات
81	2. شروط نجاح الإدارة بالأهداف
81	أ. إدارة الأزمات
82	ب. الأزمة والقرار
84	3. أنواع الإستراتيجيات لمواجهة الأزمة
86	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الأول: الطرق المنهجية للبحث

89	تمهيد.
90	1. الدراسة الاستطلاعية.
90	المجال المكاني.
90	المجال الزماني.
90	2. مجتمع الدراسة.
90	3. عينة الدراسة.
91	4. المنهج المتبع.
01	5. أداة الدراسة.
92	6. الأسس العلمية للدراسة.
92	صدق الاستبيان.
92	ثبات الاستبيان.
92	7. ضبط متغيرات الدراسة.
92	المتغير المستقل.
92	المتغير التابع.
93	8. الوسائل الإحصائية المستعملة.
94	الخلاصة.

الفصل الثاني: عرض وتحليل النتائج

96	تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.
96	مناقشة.
124	توصيات.
126	خاتمة.
128	قائمة المصادر والمراجع.
	الملاحق.

قائمة الجداول

	الجدول رقم 01: يبين الأدوار الأساسية للمستويات الإستراتيجية المختلفة
62	الجدول رقم 02: نمطي القيادة.
71	الجدول رقم 03: مدخل النموذج الثلاثي الأبعاد لفعالية القائد.
91	الجدول رقم 04: حجم مجتمع وعينة الدراسة.
96	الجدول رقم 05: توزيع الاستبيان حسب الجنس للإداريين.
96	الجدول رقم 06: يبين توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للإداريين.
97	الجدول رقم 07 : يبين توزيع الاستبيان حسب السن الإداريين.
98	الجدول رقم 08: يبين توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين.
99	الجدول رقم 09: يبين القدرة على تحقيق الأهداف
100	الجدول رقم 10: يبين القدرة على الامام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
101	الجدول رقم 11: يبين معرفة القدرة على تحديد المشكلة تحديد واضحاً
102	الجدول رقم 12: يبين القدرة على التنبه بجميع النتائج
103	الجدول رقم 13: يبين البرامج البدائل والحلول.
104	الجدول رقم 14 : يبين معرفة تعارض القرارات مع أهداف المؤسسة
105	الجدول رقم 15: يبين تأثير اختيار القرارات بالاتصالات الشخصية
106	الجدول رقم 16 : معرفة تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة
107	الجدول رقم 17: يبين التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول
108	الجدول رقم 18: يبين أن اتخاذ القرارات الصائبة وعلى قدر كبير من الدقة في العديد من المواقف
109	الجدول رقم 19: يبين القدرة على اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ عملياً أم لا.
110	الجدول رقم 20: يوضح التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ .
111	الجدول رقم 21: يبين إشراك أعضاء الجماعة الرياضية في اتخاذ القرار
112	الجدول رقم 22: يبين إن كان اتخاذ القرارات المناسبة لفض الصراعات بما يحافظ على استفزاز الهيئة أم لا
113	الجدول رقم 23: يبين معرفة التحرر من الضغوط والالتزامات الغير مقبولة
114	الجدول رقم 24: يوضح سرعة اتخاذ القرار لما يحقق أهداف المؤسسة
115	الجدول رقم 25: يبين القدرة على إدراك العلاقات المهنية داخل المؤسسة
116	الجدول رقم 26: يوضح القدرة على تقديم المعلومات ذات الاهتمام
117	الجدول رقم 27: يبين العوامل والمتغيرات البيئية اتخاذ القرار

118	الجدول رقم 28: يبين قدرة التفكير بطريقة منطقية أثناء اتخاذ القرار
119	الجدول رقم 29: يبين علاقة الوقت باتخاذ القرار
120	الجدول رقم 30: يبين التفريق بين المشكلة الحقيقية والمشكلة السطحية.
121	الجدول رقم 31: يوضح لنا المشاكل داخل الادرة

قائمة الأشكال

31	الشكل رقم (01): البرنامج العلمي لإتخاذ القرار
32	الشكل رقم (02): الخطوات العملية لإتخاذ القرار
46	الشكل رقم (03): نموذج معياري لأساليب إتخاذ القرار للقائد الرياضي عن شلادوراي وهجرني سنة 1987
68	الشكل رقم (04): توزيع الأنماط القيادية القريبة السلوك الديمقراطي
69	الشكل رقم (05): أبعاد المصفوفة الواقعية
70	الشكل رقم (06): النموذج الثلاثي الأبعاد لفعالية القيادة
75	الشكل رقم (07): الهيكل الوظيفي المقترح لإدارة الهيئات الرياضية.
83	الشكل رقم (08): هيكل يوضح أسباب الأزمات
96	الشكل رقم (09): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 05
96	الشكل رقم (10): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 06
97	الشكل رقم (11): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 07.
98	الشكل رقم (12): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 08
99	الشكل رقم (13): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 09
100	الشكل رقم (14): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 10 .
101	الشكل رقم (15): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 11 .
102	الشكل رقم (16): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 12
103	الشكل رقم (17): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 13.
104	الشكل رقم (18): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 14.
105	الشكل رقم (19): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 15.
106	الشكل رقم (20): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 16
107	الشكل رقم (21): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 17.
108	الشكل رقم (22): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 18.
109	الشكل رقم (23): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 19.
110	الشكل رقم (24): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 20.
111	الشكل رقم (25): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 21
112	الشكل رقم (26): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 22

113	الشكل رقم (27): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 23.
114	الشكل رقم (28): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 24.
115	الشكل رقم (29): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 25.
116	الشكل رقم (30): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 26.
117	الشكل رقم (31): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 27.
118	الشكل رقم (32): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 28.
119	الشكل رقم (33): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 29.
120	الشكل رقم (34): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 30.
121	الشكل رقم (35): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم 31.

مقدمة

إن التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والاقتصاد والتسيير، التي رافقت التكنولوجيا والتحويلات التي تشهدها مختلف العلوم، فرضت على كل مؤسسة أو منظمة أن تبحث على أفضل إستراتيجيات الحديث وملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات والمعطيات الأكاديمية والعملة وإقتصاد السوق كخيار استراتيجي لها في منظومة الاستثمار وتطوير نظامها الإداري من ناحية الفعالية والكفاءة، ولهذا فإن تقدم الأمم في الرياضة يعكسه مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة بأساليبها المعاصرة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى استخدام استراتيجية الشراكة في كافة المستويات.

وحسب علماء الاقتصاد فإن مؤسسة أو منظمة تقوم على مجموعة من العناصر الأساسية تتمثل في الأصول المالية، الأصول المادية، الموارد البشرية إضافة إلى عامل المعرفة والعلم "المعلومات"، ونجاح المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها مرهون بمدى قدرتها على ضمان السير الحسن والإدارة الفعالة للعناصر السالفة الذكر أي الأصول المادية والمالية والبشرية.

تعد الإدارة الحديثة جانبًا أساسيًا من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع من المجتمعات فالإدارة، تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والأيدولوجية والاجتماعية وعلی تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل والإدارة أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة ذلك إلى الدعامات والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل، الإداري، وفي بداية القرن العشرين انتقل إلى عصر التكنولوجيا والحضارة الصناعية الحديثة، وما يتطلبه ذلك من التركيز على استخدام القوى الذهنية وفي الإتجاه إلى ميكنة وسائل الإنتاج وتغيير نظم العمل وإدارته، وتولي ذلك فئة من رجال الاعمال وأساتذة الإدارة، ورغم تطوير الميكنة وتنميط نظم العكل واستقرارها إلا أنها اتصفت في نهاية الأمر برتابة الفكر ونمطية أساليب الحياة وظهرت العديد من التحديات التي باتت واضحة أمام العقل البشري فقد تنبه رواد الفكر إلى حتمية تطوير أساليب العمل وتغييرها وتوزيع الأدوار بالشكل الذي يحقق الأهداف بطريقة أسرع وبكم أكبر وبكفاءة أعلى.

فالإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية والإقتصادية والاجتماعية وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه العالم الآن، لذا فقد أصبح الشغل الشاغل لكل دولة أن تمهد الطريق لخلق جيل من القادة الإداريين يقودون التقدم في كافة المجالات، ويعملون على استقرار هذا التقدم ومواصلته دون توقف فأول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة وهي وظيفة التخطيط ففي وقتنا الحالي يعمل المديرون في إقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغيير هو القاعدة وليس الإستثناء وهذا التغيير يحدث في كل الجوانب في الإدارة، والتخطيط في أبسط صورة له هو البحث عن أفضل البدائل الممكنة لتحقيق هدف معين في مدة معينة وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الملابسات والضروف القائمة، ويعتبر التخطيط أهم وظائف القيادة وأول المراحل الإدارية ويرى علماء التنظيم والإدارة أن التنظيم والإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة أنشطتها، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقري للإدارة ويجمع علماء التنظيم على أهمية الوظيفة التنظيمية في العملية الإدارية ودورها الفعال في

النهوض بالوحدات المختلفة أي كان نشاط هذه الوحدات خاصة، وأن الوظيفة التنظيمية تضع في إعتبارها دائما أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم المشروعات ويعتبر خطوة أساسية في تعبئة الجهود بشكل فعال، كما أن وظائف التخطيط والتنظيم لا تعني أكثر من التجهيز للمشروع، بل هي وظائف تمهيدية، ثم تأتي وظيفة التوجيه فتعني بعث الحياة في المشروع لذا يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية ويمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيداً لإرتباطها بكل العمليات وخاصة بالقيادة والإتصال ولكن العملية الإدارية لا تنتهي بأداء الوظائف السابقة بل أنها تمتد لتشمل مرحلة الإشراف على التنفيذ ومتابعة الأداء والتحقق من جوته وما تم من إنجازات ويطلق على ذلك الوظيفة الإدارية بالرقابة كما تتخذ القيادة داخل الجماعة القرارات التي تؤثر على الجماعة بل يتسع هذا التأثير ويشمل كل العملية الإدارية وعملية الإدارية وعملية اتخاذ القرار يمر هذا الأخير بالعديد من المراحل تبدأ بتشخيص المشكل محل القرار وتحليلها وإيجاد البدائل وإتخاذ القرار ولهذا الأخير ستة أركان قانونية لا يمكن تجاهل أي منها وهي الإختصاص - أي من له سلطة إتخاذ القرار- الشكل -السبب- الإجراءات - المحل - الغاية التي يسعى إلى تحقيقها وتعتبر الإدارية الرياضية إدى المؤسسات التي تظهر فيها عملية إتخاذ القرار.

ويعد موضوع القدرة على إتخاذ القرار لدى القائد الإداري في الإدارة الرياضية من الموضوعات الهامة في البناء الإداري والممارسة الإدارية، فالأول مرتبط بالإدارة والثاني بالقائد الإداري وإنعكاس مباشر على عملية إتخاذ القرار من طرف القائد الإداري فعملية إتخاذ القرار هي جوهر العملية القيادية كما أنها نقطة إنطلاق نحو جميع الإجراءات والنشاطات وأنواع السلوك وداخل المنظمة في إطار علاقتها والقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الإداري هو الأساس في تقرير مستقبل الهيئة تفاعلها مع البيئة الرياضية نجاحاً أو فشلاً، فعملية إتخاذ القرار عملية معقدة فهي عملية خطيرة فهي تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد أثارها إلى المستقبل لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة مما يتعلق بموضوع القرار المجمع إصداره.

كما يجب على القائد الإداري أن يملك إمكانيات التحليل وإدراك العلاقات التفاعلية وتأثير النظم الفرعية والنظم الشاملة على عملية إتخاذ القرار وعلى القائد الإداري أن يدرك عملية إتخاذ القرار أداة للتجديد والخلق والابتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة لتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم، من أجل المصالح العامة وتحقيق الأهداف ، فاتخاذ القرار أمر أساسي للقائد الإداري في وبالنسبة للجزء الثاني والمتعلق بالدراسة الميدانية، سنقوم من خلاله بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مركبات متعددة الرياضات بالوادي ، من حيث المراحل التي يتم بها كل نشاط، والأدوات والوثائق المستخدمة، ومن خلال هذه الدراسة يمكن إستخراج النقائص والمشاكل التي تشكل عائقاً أمام عملية إتخاذ القرار من طرف القائد الإداري.

الجانب التمهيدي:

1. الإشكالية:

يعد موضوع أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري من الموضوعات التي حظيت باهتمام البحث والدراسة في الدولة المتقدمة وفي عدد محدود جداً من الدول النامية فاتخاذ القرار للإدارة يمثل عنصر أساسيا في مدى التعرف على نجاح المنظمات سواء كانت منظمة أعمال حكومية أو اجتماعية أو سياسية أو تعليمية أو دينية وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد من جانب الباحثين في مجال الإدارة منذ ما يقارب من نصف قرن في دراسة موضوع اتخاذ القرار لدى القائد الإداري والتعرف على العوامل المؤثرة في القائد الإداري إلا أن هذا الموضوع لازال يعد أحد لموضوعات المثيرة للجدل في العلوم الإدارية في المجال الإداري والانعكاسات على أساس الإدارة بل قلب الإدارة لذلك ينبغي ألا ينظر إلى القرار الإداري على أنه مجرد إجراء شكلي للبت في الأمور أو لحسم المشاكل أو لأنه وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة ها دور محوري في تحديد الاتجاهات والسياسات الإدارية من طرف القائد الاداري وهو يعتبر المسؤول عن القرارات الصادرة ومدى تطبيقها في الميدان ومستوى النجاح والفشل.

وما لا شك فيه أن قدرة القائد الإداري على اتخاذ القرار مرهونة بندى قدرته على تحديد ظروف المستقبل وصنع القرار الرشيد، يحتاج إلى قدر كبير من المعلومات والبيانات والمعرفة تقتضي قدرة على معالجة العملية لاستخراج القرار المناسب والسليم ونظراً لتعدد المشكلات وتنوع العوامل وطرق المعالجة أصبح من الصعوبة انفراد شخص بصنع القرار المصيري بل يجب توفر ثقافة تنظيمية وتكاملية في العمل وإدراك أهمية العمل الجماعي في إدارة الأزمات وهذا ما يبادرني إلى طرح التساؤل التالي:

- ما مدى القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الاداري في الادارة الرياضية؟

التساؤلات الفرعية:

- هل تختلف القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الاداري في الادارة الرياضية باختلاف الجنس؟
- هل تختلف القدرة على اتخاذ القرار باختلاف الخبرة المهنية لدى القائد الاداري في الادارة الرياضية؟
- هل تختلف القدرة على اتخاذ القرار باختلاف المستوى التعليمي لدى القائد الاداري في الادارة الرياضية؟

2. الفرضية العامة:

- يتميز القائد الاداري في الادارة الرياضية بالقدرة على اتخاذ القرار

الفرضيات الجزئية:

- لا تختلف القدرة الرياضية لدى القائد الاداري في الادارة الرياضية باختلاف الجنس.
- لا تختلف القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الاداري في الادارة الرياضية باختلاف الخبرة المهنية.

- لا تختلف القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الاداري في الادارة الرياضية باختلاف المستوى التعليمي.

3. أهمية البحث

أ. الأهمية النظرية: تمكن أهمية البحث والمدرج تحت عنوان دور اتخاذ القرار لدة القائد الاداري في الادارة من البحوث العلمية التي تساهم في:

- اكتشاف وإضافة معرف ومعلومات عن اتخاذ القرار للإدارة الرياضية والحو الاساسي الذي يلعبه القائد الاداري في التحكم في المجريات العملية الادارية .
- يساهم في وضع أسلوب أكثر فعالية في عملية اتخاذ القرار والتعرف على نقاط القوة والضعف.
- يساهم هذا البحث في القاء المزيد من الضوء عن دور اتخاذ القرار في صنع القرار الاداري، وفق مقاييس علمية وأكثر نجاعة لعمل الاداري
- يساهم في بناء مقياس للفعالية التنظيمية لبعض الادارات الرياضية ويوضح بدقة محدداتها ويتمتع بدرجة معقولة من المصدقية والثبات.
- تقدم تصور موضوعي لعملية اتخاذ القرار التي يمكن من خلالها التعرف على قصور الضعف في التنظيمات الخاصة بالهيئات الرياضية حتى يمكن تشخيصها لكي تحقق هذه الهيئات أهدافها.

ب. الأهمية التطبيقية: يعد البحث من أهمية البحوث التطبيقية في المجال الرياضي الذي يخدم قطاع اعداد القادة الرياضيين باعتباره أحد لعناصر للارتقاء بنشاط الرياضة وقد يدفع البحث المسؤولين عن الرياضة إلى ضرورة مراجعة التنظيم الاداري والهيكل البنائي في نجاعة اتخاذ قراراتهم وانعكاساتهم على المردود الرياضي.

4. اهداف البحث: يهدف البحث الحالي للتعرف على ما يلي:

- العلاقة بين التنظيمة وعملية اتخاذ القرار من طرف القائد الاداري وضع اطار عام مقترح لدراسة اتخاذ القرار للإدارة الرياضية وخاصة الادارة الرياضية في الجزائر.
- التعرف على المحددات الرئيسية لاتخاذ القرار لبعض الادارات الرياضية ومدى قدرتها على تحقيق الاهداف المرجوة.
- اجراء دراسة ميدانية عن دور اتخاذ القرار لدى القائد الاداري.
- اعطاء ديناميكية أكثر فعالة لقائد الاداري لإبراز حلقات القوة والضعف في العملية الإدارية والمعرفة وإبراز مختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار ومدى تجسيده على أرض الواقع وقيمة العائد التي يمكن تحصيله.

5. أسباب اختيار الموضوع: تعود دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى دون غيره من مواضيع إلى:

دوافع موضوعية: وتمثل في معرفة الدور الذي يلعبه أسلوب اتخاذ القرار في نجاح المؤسسة الرياضية من خلال بناء القرار الإداري على أسس إدارية تنظيمية.

- دوافع ذاتية وتمثل: في يقيننا الشخصي بأهمية هذا الموضوع وروح الفضول في اكتشاف حباياه.
- المساهمة في اضافة شيء جديد لمعرفة واثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص " الادارة وتسيير إداري"
- تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية التطوير والتنظيم الإداري في المؤسسة الرياضية.

6. تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث

الإدارة: وهي عبارة عن النشاط وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق الأهداف بأحسن الطرق وأقل تكاليف، وقد عرفها جون مي إنسانيا بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق الرواج والسعادة لكل من العاملين وصاحب العمل مع تقديم خدمة جيدة، أما أبو الفكر الإداري فردريك تايلور بعد أن وصفها بأنها فن فقد عرفها بأنها المعرفة الصحيحة لما تريد من الأفراد أن يقوموا به، ثم نلاحظهم وهو يؤدونه بأفضل الطرق وأرخصها.

اتخاذ القرار: هو عملية اختيار بعد دراسة وتفكير في أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين في ضوء الظروف الداخلية والخارجية وفي وقت معين ومكان معين أو طريقة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل وعن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف والظروف.

القائد الإداري: هو الشخص الذي يمارس ذلك الفن الذي يتمثل في القدرة على توجيه وتنسيق والرقابة بنسبة لعدد من الناس لتحقيق الأهداف أو الأغراض المطلوبة، وعلى القائد الإداري يجب أن يتوفر فيه عامل المعرفة أي معرفة الأصول والمبادئ التي تحكم العمل القدرة على استخدام تلك الأصول وكذلك عامل المهارة أي القدرة على الممارسة مع توافر المهبة الخاصة بذلك ، والقدرة على الابتكار وتطبيق المعارف والمعلومات.

7. الدراسات السابقة:

- قام سيف الدين عبدون عام 1989 بدراسة بعنوان: دراسة في اتخاذ القرار لدى بعض تلاميذ المدارس الثانوية وعلاقته بمتغيرات معينة للشخصية استهدفت قياس قدرة على الفرد على اتخاذ القرار والتي تعتمد على درايته بالأسس النظرية والنفسية لعمية اتخاذ القرار ، وقد استخدم الباحث منهج وصفي واشتملت عينة البحث

على 100 مبحوث يتضمن أدوات البحث مقياس على هيئة صورتين متكافئتين، وقد أشارت أهم النتائج الاحصائية إلى ما يلي: ينبغي أن يتعلم التلاميذ في المدرسة عن طريق أنشطتها التربوية والتعليمية، والبرامج المختلفة وكيفية استخدام البدائل، كما يجب أن تكون المؤسسات التعليمية واعية تماما بأهمية الحصول على المعلومات المناسبة لصنع القرار حيث تؤثر بصورة مباشرة ومنظمة في سلوك صانع القرار.

- دراسة يوسف العبيد عام 1985 تحت عنوان "فعاليات القيادات الادارية في المجال الرياضي بدولة الكويت وعلاقتها بعض المتغيرات النفسية حيث استهدفت التعرف على محددات الفعالية والمتمثلة في اتخاذ القرارات والاتصالات والإدارة بالأهداف وإدارة التغير وإدارة الوقت والاهتمام بالعاملين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على 163 من القادة الإداريين في المجال الرياضي، وتضمنت أدوات البحث على المقابلات الشخصية تحليل الوثائق واستمارة الاستفتاء بفعالية القائد الإداري في المجال الرياضي، وقد أشارت أهم النتائج الاحصائية إلى أن أهم ما يقوم به القادة في الأندية والاتحادات الرياضية للاهتمام بالعامين كان معاملتهم لجميع الأفراد كزملاء ونقد الفعل الخاطيء، وليس الشخص ذاته والعمل على موافقة للأعضاء قبل الشروع في التنفيذ.

- دراسة أحمد عوضين سنة 1955 تحت عنوان "دراسة مشكلات العمل الإداري بالإدارة الرياضية في محافظة دمياط وتهدف لدراسة مشكلات العمل الاداري المرتبط بعناصر الإدارة - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - اتخاذ القرار بإدارة الرياضة ومراكز الشباب والأندية الرياضية واللجنة الرياضية في محافظة دمياط، ثم المقارنة في مشكلات العمل الاداري بين مراكز الشباب القري والمدن وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على 43 هيئة رياضية و 384 مبحوثا وتضمنت أدوات البحث المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق، استمارة الاستبيان وقد أشارت النتائج الاحصائية إلى أن الميزانيات المقررة للأنشطة الرياضية لا تفي بالصرف على تلك الأنشطة الرياضية حتى تحقق أهدافها بفعالية وكذلك ضرورة اختيار القيادات العامة بالهيئة وفقا لمعايير للاختيار تلك الاعتماد على الحقائق والمعلومات الصحية والتي تتصف بالثبات والموضوعية في اتخاذ القيادات القرار وتطبيق القواعد والفنون العلمية في المشاكل لحصول على أمثلة توازن في النتائج.

- دراسة سامي زباري عام 1997 بعنوان: "فعاليات القيادة الادارية لرياضة المستويات العالية لدولة البحرين، حيث تم التعرف على فعاليات القيادة الادارية لرياضة المستويات العالية في الاندية والاتحادات الرياضية لدولة البحرين، من خلال فعالية اتخاذ القرار والاتصالات والادارة بالأهداف وادارة الوقت وادارة التغير والاهتمام بالعاملين والعمل، وقد استخدم المنهج الوصفي واشتملت عينة على 326 قائد من لقيادات الادارية الرياضية في الاندية والاتحادات الرياضية وتضمنت أدوات البحث حصر الوثائق والسجلات والمقابلات الشخصية والاستبيان، وقد أشارت أهم النتائج الاحصائية، إلى أن قادة الاتحادات الرياضية والاندية يصتعدون في الاعتبار لسياسة العامة للدولة وعادات وتقاليد المجتمع قبل اتخاذ القرار ودراساتهم للإيجابيات والسلبيات القرار، والقادة يعملون على تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف رغم عدم الالتزام أحياناً بالأهداف الموضوعية عند تنفيذ العمل

الجانب النظري

الفصل الأول:

اتخاذ القرار والجوانب المحيطة به

تمهيد

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

ثانياً: مراحل عملية اتخاذ القرار

ثالثاً: معوقات القرار الإداري

خلاصة

تمهيد

يتسم عالم اليوم بتطورات تكنولوجية واقتصادية واجتماعية، وكبر حجم المشروعات واتسام البيئة التي تعمل فيها بالديناميكية وعدم التأكد، مما أدى إلى تعقد وتشابك المشكلات التي تواجهها المؤسسات، لذا أصبح من الصعب على إدارة هذه المؤسسات الاعتماد على الحدس والتخمين في حل المشكلات التي تواجهها عند القيام بوظائفها الأساسية، لذا ظهرت الحاجة إلى وجود طريقة رشيدة علمية تمكن الإدارة من فهم طبيعة هذه المشاكل وحلها بطريقة علمية وعقلانية، مبنية على أساس البيانات والمعلومات السليمة من أجل الوصول إلى القرار الأمثل.

وانطلاقاً مما سبق ارتأيت إلى عرض كيفية صنع القرار داخل المؤسسة الرياضية من خلال هذا الفصل، ومعرفة ما يجب أن يكون من الناحية العلمية وما هو كائن في أرض الواقع، حيث نجد أن القرارات الارتجالية المبنية على المبادئ الشخصية والعوامل الاجتماعية الذاتية أدت إلى وهن مؤسساتنا الرياضية وأصبحت هذه المؤسسات الرياضية لا تتواكب مع الواقع في جميع مجالاته، مما أصاب هذه المؤسسات الرياضية العقم والضعف.

أولاً: مفهوم عملية إتخاذ القرار:

سوف أتطرق في هذا الفصل إلى أهم التعاريف الخاصة بالقرار وعملية صناعته وإتخاذه، مع الإشارة إلى أهمية إتخاذ القرارات والنواحي القانونية المحيطة بها، وكذلك تصنيفات القرارات.

1. تعريف القرار وعملية إتخاذه:

تعتبر عملية صنع القرارات من حتميات الأمور في الإدارة العامة بل حتى الإدارة الخاصة، وهذه العملية لا تعتبر وظيفة مستقلة عن وظائف الإدارة، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة والأداة الأساسية لممارسة جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وإتصال ورقابة.

فعملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية تمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك أن إتخاذ هذه القرارات لا يكون مقصوراً على مستوى معين، فهي عملية تمارس في جميع مستويات مثلها في ذلك العمل التنفيذي الذي ينشر في كافة أرجاء التنظيم وعلى أي حال فإن ثمة حقيقة لا تقبل الجدل أو النقاش من جانب المهتمين بالإدارة.

إن نجاح القائد الإداري في أدائه لوظائفه يقاس دائماً بقدرته وتفوقه في إصدار القرارات الجيدة والفعالة في حدود التنظيم، ويسلم فقه الإدارة بأن عملية إتخاذ القرار تمثل أكبر مسؤوليات المدير وأخطرها خاصة تلك التي يبني عليها سير العمل في التنظيم أو تلك التي تربط بتعهدات ثقيلة لسنوات طويلة، لذلك فإن توفير القائد أو المدير في إتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المتوخاة يكون الفاصل بين نجاح المشروعات وفشلها⁽¹⁾

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار، فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين ، قسم ينتج من تواجد التمعن والحساب والتفكير وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيجابي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية، وحينما يكون هناك محل القرار فإنه بالتداعي لابد أن تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة. ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه: مسار فعل يختاره المقرر بإعتباره أنسب وسيلة متخذة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها.

ويرى "طومسون" و "تودين" إن كان الإختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الإختيار النهائي، بل أنه كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الإختيار. وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار وإتخاذ القرار.

1. السيد عليهو تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2001، ص 61.

فمفهوم صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب وإنما هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة : تقنية سياسية، اقتصادية، اجتماعية، وتتضمن عناصر عديدة.

أما اتخاذ القرار فيمثل مرحلة من صنع القرار وهي آخر مرحلة.

حيث عرف "عبد الغفار حنفي" عملية اتخاذ القرار بأنها عملية إختيار البديل من بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة⁽¹⁾.

أما "نادرة أيوب" فقد عرفتها بأنها العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الإختيار بين البدائل⁽²⁾.

وحدد "برنارد" مفهوم عملية إتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب إستجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر⁽³⁾.

أما "عبد المعطي عساف" فعبر عنها بأنها سلوك واعي ومنطقي وذو طابع جماعي كبير يقوم علي أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة مشكل⁽⁴⁾.

من خلال التعاريف السابقة أعطى مركز التمييز للمخططات غير الحكومية "NGOCE" تعريفين شاملين لعملية صنع القرار وعملية إتخاذه:

الأول: فصنع القرار هو سلسلة لإستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي بإختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

الثاني: وإتخاذ القرار هو عملية أسلوب الإختيار الرئيسي بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الصفات المميزة لعملية إتخاذ القرار والتي نلخصها فيما يلي:

● **أنها عملية قابلة للترشيد:** ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى الترشيد الكامل للقرار ، وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد كما أن عملية إختيار البديل الملائم التي تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت تأثير ضغوط وعوامل متباينة، الأمر الذي جعل من غير الممكن من الناحية العملية، وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث، تمكن متخذ القرار من إختيار البديل الأمثل.

● **أنها عملية تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:** وهذه العملية نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به... وهذا ما أكده سايمون "Simon" في قوله: ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية منظمة بعيدا عن

1. عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 96.

2. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية عدد 69، 2003/09/20.

3. عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

4. يونس عبد العزيز المقدادي، يحي عبد الكريم حداد، مدخل إلى عالم الإدارة، دار زهران، عمان، الأردن، 1995، ص 114.

تأثير العديد من الأفراد... كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المنظمة) أو بيئة خارجية (خارج المنظمة) وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المنظمة نشاطها في إطاره.

● **عملية تمتد في الماضي والمستقبل:** وتنبع هذه الصفة من كون القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة إمتداد وإستمرار القرارات الأخرى التي سبق إتخاذها، وأن أي قرار لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق إتخاذها، والتي سبق إتخاذها بل تعتبر حلقة سلسلة قرارات، كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل من حيث كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل.

● **أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** إذا ينظر إلى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة، وقد برزت هذه الصفة لعملية إتخاذ القرارات بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات الإدارية الحديثة، وما رافق هذا التطور من تشابك وتعقد لنشاطاتها وكل ذلك إقتضى الجهود المشتركة لمواجهتها وهذا ما أدى ببعض كتاب الإدارة إلى القول بأن القرارات الادارية يجب أن تنسب إلى متخذيها من الأفراد، وإنما يجب أن تنسب إلى التنظيم الذي صدرت عنه بمعنى أن الجهد الجماعي الذي كان القرار خلاصته ساهم فيه بشكل مباشر أو غير مباشر جميع أعضاء التنظيم.

● **أنها عملية تتصف بالعمومية والشمولية:** فهي تتصف بالعمومية من حيث أن أنواع القرارات وأسس وأساليب إتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الإدارية على إختلاف أنماطها سواء كانت منظمات تجارية أو صناعية أو خدمية... وهي تتصف بالشمولية من حيث أن القدرة على إتخاذ القرار ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على إختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة.

● **أنها عملية ديناميكية مستقرة:** وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصلا وصولا إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار كما أن هذه الأخيرة غالبا ما يكون طابعها التغيير المستمر من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار كما أنه هذه الأخيرة غالبا ما يكون طابعها التغيير المستمر من مرحلة إلى أخرى حسب متغيرات وظروف معينة كتغيير نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار مثلا.

● **أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا:** وهذه العملية مقيدة وليست مطلقة وهذه من الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة ببعضها قانونية وبعضها قانونية وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن لمسهم القرار كما أن هذه العملية تتسم بالبطء أحيانا كونها تستغرق وقتا طويلا لإتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحيانا أو سبب ما يتطلبه حلها من جميع المعلومات وتحليلها وسبب تردد متخذ القرار أو احجامه عند اتخاذ القرار... وهذه كلها أسباب تجعل من عملية إتخاذ القرار عملية بطيئة.

• أنها عملية معقدة وصعبة: وتنبع هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحل متعددة وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها. (1)

2. أهمية إتخاذ القرارات:

تستمد عملية إتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المنظمات، ولأن التوقف على إتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المنظمة. (2)

ومن هنا إعتبرت عملية إتخاذ القرارات وهي جوهر العملية الإدارية وأنها الجزء الغالب على عمل المدراء، ونظرا لذلك فإن نجاح المنظمة إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على إتخاذ قرارات سليمة ومناسبة. كما أن هذه العملية صعبة تحتاج إلى قدرات ومهارات فنية وعلمية وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدا بإزدياد حجم المنظمات ضخامة وتعدد أهدافها ومهامها وإرتباط تلك المهام بمصالح المجتمع، وبالتالي فإن أساسية ومحورية عملية إتخاذ القرار في العملية الإدارية، تتجلى من خلال تكامل مع الوظائف الإدارية المختلفة. فمثلا إن التخطيط لا يتم إلا بإتخاذ القرار الأول، فهو أن تخطيط ثم نتخذ مجموعة من القرارات التي تهتم بما يلي:

- الأهداف من التخطيط الواجب تحقيقها.
- المواد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- طريقة تنفيذ الأعمال وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- مكان وزمان التنفيذ.

ولذلك تعد عملية إتخاذ عملية هامة ومكملة لوظيفة التخطيط. (3)

أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية من بينها قرارات تبين ما يلي:

- نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية - وظيفية - إستشارية).
- درجة تفويض السلطة (المركزية - اللامركزية).
- المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب.
- العلاقات بين الأقسام والإدارات.

1. نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق) كلية الحقوق الجامعة الأردنية، عمان، ط4، 1992، ص 87.

2. نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن 1997، ص14.

3. نادرة أيوب مرجع سابق ذكره، ص 4.

- خطوط الإتصال بين مختلف أجزاء المنظمة وغيرها من الأمور التي يفصل فيها عن طريق عملية إتخاذ القرارات. كما أن وظيفة التوجيه لها علاقة وثيقة وإعتمادية بعملية إتخاذ القرارات فتتخذ سلسلة من القرارات التي تبين ما يلي:

- الأسلوب الأفضل في التوجيه وإصدار الأوامر والتعليمات.
- الوسائل المستخدمة في التحفيز (مادية - معنوية).
- طرق الإشراف المتبعة
- طرق القضاء على التضارب بين مصالح العاملين وحل مشاكلهم، وكذا ما يساعد على سير العمل والإشراف عليه.

أما وظيفة الرقابة فلا يمكن أن تتم دون اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتعلق بتوضيح ما يلي:

- النشاطات التي نخضع للرقابة.
- تحديد أنواع ومعايير الرقابة.
- تحديد الوقت المناسب لتصحيح الإنحرافات.

لذلك فإن عملية إتخاذ القرارات هي المحور الأساسي والفعال والحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونها، والتنظيم والتوجيه والرقابة لن يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم إتخاذ قرارات بشأنها وبشأن جميع النشاطات الأخرى في المنظمة، الأفراد والعاملين والمتعاملين معها وحتى مع البيئة الخارجية التي تحيط بها.⁽¹⁾

3. النواحي القانونية المتعلقة بالقرارات:

من المعروف أن إدارة أي مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة تقوم بإصدار العديد من القرارات المتنوعة والمختلفة يوميا، ولذلك إستنادا إلى ما لديها من سلطات وصلاحيات بمقتضى القوانين والأنظمة الداخلية الخاصة بها ومن ثم فإن لكل قرار من قرارات إدارة المؤسسة إيجابياته وسلبياته في الوقت ذاته إلى جانب تأثيراته المباشرة وغير المباشرة على جميع عملياتها الإنتاجية والخدمية والتوزيعية والتسويقية داخل المؤسسة وخارجها، وبذلك يتركز القرار الإداري على أركان أساسية جوهرية لا بد من توفرها وهي:

- أ. الإختصاص - من يتخذ القرار؟.
- ب. الشكل - كيف يتخذ القرار؟.
- ج. السبب - لماذا يتخذ القرار؟.
- د. الإجراءات - الخطوات التي يجب أن يمر بها القرار قبل إتخاذه؟.

1. نادرة أيوب، مرجع سابق ذكره، ص 6.

هـ. الحل - من يتأثر بالقرار؟.

و. الغاية - لماذا يتخذ القرار؟.

وفيما يلي سنقوم بشرح كل عنصر من هذه العناصر⁽¹⁾

أ. الإختصاص القاعدة في القانون الإداري أن تحديد الجهة المختصة في إتخاذ القرار يتولاها المشرع العادي والدستوري وذلك بتوزيع إختصاصات مراعيًا في ذلك المسؤوليات الوظيفية وتأهيلها وطبيعة الإختصاص وترتيب سلامة القرار.

عنصر موضوعي: يتمثل في تحديد الموضوعات التي يجوز لجهة معينة إتخاذ القرار بشأنها وعلى الجهة المنوط بها إتخاذ القرار - سواء كانت هيئة إدارية أو تمييز أن تلتزم حدود، إختصاص المرسوم لها ولا يجوز لها أن تتجاوزته.

عنصر شخصي: يتمثل في تحديد الأشخاص الذي يملك متخذ القرار الحق في مخاطبتهم.

عنصر زمني: يتمثل في تحديد الفترة الزمنية التي يجوز خلالها إتخاذ القرار وقد يكون القرار سليما من حيث الإختصاص الزمني لابد أن يكون إتخاذه خلال الفترة التي تنحصر بين بداية تعين متخذ القرار في وظيفة وتاريخ إنتهاء إختصاصه.

عنصر مكاني: ويتمثل في تحديد الحدود المكانية لإختصاص متخذ القرار فمدير وظيفة التسويق مثلا لا يجوز له أن يتخذ قرار يدخل موضوعيا ضمن وظيفة الموارد البشرية.

ب. الشكل: المقصود بالشكل هنا الصورة التي يتخذ فيها القرار سواء كانت هذه الصورة كتابية أو شفوية ، صريحة أو ضمنية .

- وتتعدد صور اتخاذ القرارات تبعا للظروف والمواضيع التي تتناولها القرارات ، فبالإضافة للصورة الكتابية هناك صورة أخرى لاتخاذ القرارات بطريقة التلغراف كما تتعد صيغ أشكال اتخاذ القرارات تبعا لطبيعة النظام السياسي ، والأنظمة المعمول بها فقد تتخذ القرارات الإدارية بشكل ومراسيم ملكية أو قرارات تصدر عن رئيس الجمهورية .

ج. السبب : سبب القرار من وجهة نظر القانون هو الحالة القانونية أو الواقعية التي توجد لدى متخذ القرار ، فتحركه أو تلزمه باتخاذ وتمثل الأسباب القانونية للقرارات في الواقعة القانونية التي تلزم متخذ القرار أو تجيز له اتخاذ قرارات محددة ، فسبب القرار الصادر بإنهاء خدمة موظف لعجزه عن العمل هو العجز الصحي عن العمل بصورة قاطعة ، أما الأسباب الواقعية للقرارات فتمثل في أعمال أو طلبات من جانب الأفراد أو بظروف محيطة أو أشياء مادية تستدعي اتخاذ القرار .

1. نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 77.

د. الإجراءات : تعني الإجراءات الخطوات التمهيديّة التي يجب أن يمر بها القرار قبل اتخاذه ويختلف مدى هذه الإجراءات ضيقا واتساعا لإختلاف المواضيع التي تناوّلها القرارات ، وتمثل أساسا هذه الإجراءات في مراحل عملية اتخاذ القرار .

هـ. الخلل : يعني محل القرار الأثر القانوني الذي يترتب على القرار فالقرار الذي يصدر بفصل موظف محله هو قطع العلاقة بين الإدارة والموظف ، ولا يكون القرار الإداري سليما إلا إذا كان محل القرار مشروعا وجائز من الناحية القانونية ، وممكنا من الناحية العملية . فمن الناحية القانونية لا يكون محل القرار جائزا ومشروعا متى كان الأثر القانوني الذي يترتب على اتخاذه مخالفا لقاعدة قانونية ، ومن الناحية العملية لا يكون محل القرار جائزا إذا كان هذا الخلل غير ممكن تحقيقه أو إنجازته من الناحية العملية حتى لا يستحيل تنفيذه ، فالقرار الصادر بإلزام أحد الموظفين بالعمل طوال اليوم ونهارا بشكل مواصل بدون راحة يعتبر قرارا معيبا .

و. الغاية : وهي الهدف الذي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقه من اتخاذه ، فالغاية من القرار الصادر بتوقيع عقوبة الإنذار بسبب مخالفة إرتكبتها موظف معين ، هي رده عن معاودة ارتكاب هذه المخالفة. والهدف من تحديد الغرض أو الغاية من اتخاذ القرار هو حماية الأفراد والجماعات من احتمالات إساءة رجال الأعمال ، لإستعمال سلطاتهم أو تعسفهم في استخدامها أو محاولتهم لإستغلالها لتحقيق بعض المنافع الشخصية . ومن الأمور الهامة التي يجب على متخذ القرار التنبه لها هي ملاحظة عدم الخلط بين سبب القرار والغرض أو الغاية التي تدفع متخذ القرار إلى اتخاذه وأن التفرقة بين العنصرين تقوم على النظر لسبب القرار على أنه يمثل الجانب المادي بينما يمثل الغرض أو الغاية الجانب الشخصي في القرار .

4. تصنيف القرارات :

يمكن الاعتماد في تصنيف القرارات المتخذة من طرف الإدارة على أساس عدة معايير متعلقة بمدى تكرارها لقرار ووفقا لوظائف المؤسسة وكذا حسب أهميتها إلى :

- تصنيف القرارات حسب مدى تكرارها : وتصنف إلى ثلاثة أنواع وهي كالآتي :⁽¹⁾

القرارات الروتينية : هي تلك القرارات التي تكرر يوميا أو أسبوعيا أو شهريا ، والتي تم برمجتها حيث تقوم بإتباع برنامج معين ، وتحدد فيها أساليب وطرق التعامل معها سلفا ، ومثال ذلك: رقابة المخزون وجدولة الإنتاج ، وهي قرارات لا تحتاج في اتخاذهما إلى جهد أو ابداع فكري كبير من قبل متخذ القرار وإنما يمكن اتخاذهما للقرار فورا وبشكل تلقائي النتيجة تعود عليها ، وعادة ما تقوم المستويات الإدارية التشغيلية بإتخاذ مثل هذه القرارات .

1. منصور البدوي ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1987 ، ص44.

قرارات قليلة التكرار : وهي تلك القرارات التي تتخذ على المدى المتوسط ، وهي قليلة التكرار ، وتعتمد على جهد فكري متوسط وكذا جمع المعلومات ، ومثال ذلك : شراء سيارة نقل وتوزيع المنتجات أو آلة إنتاجية ، فهذه الأمور قلما تحدث في المؤسسة ولهذا فهي قرارات قليلة التكرار وتتخذ غالبا على مستوى الإدارة الوسطى أو الوظيفية .

قرارات نادرة التكرار : وهي القرارات الإستراتيجية والقرارات التي تتعامل مع مواقف جديدة غير متوقعة وغير مألوفة وتتميز بأنها ذات أهمية كبيرة وأنها معقدة وذات آثار بعيدة الأمد مثل : التحول من الإنتاج المستمر إلى الإنتاج حسب الطلب أو الاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء مؤسسة منافسة أو غزو أسواق جديدة ، فمثل هذه القرارات التي تتعامل مع مواقف غير مألوفة يصعب اتخاذها بشكل فوري لأنها تتطلب جهدا فكريا وموقفا كافيا لجمع المعلومات والقيام بالدراسات وأخذ الآراء والاقتراحات التي تقدم البدائل وتنافسها وتبعث في الاحتمالات وتناجها ، وتختص بهذا النوع من القرارات الإدارة العليا عادة .

• **تصنيف القرارات حسب وظائف المشروع :** يمكن تصنيف القرارات حسب وظائف المشروع إلى أربعة أنواع حسب الوظائف الأساسية للمشروع:⁽¹⁾

قرارات متعلقة بالانتاج : وتتضمن القرارات العديدة المتخذة في هذا المجال والمتمثلة فيما يلي: قرارات تحديد حجم الانتاج ، وموقع المصنع وحجمه ، وسياسة الإنتاج ووسائله واجراءات الشراء والمخزون السلعي وغيرها .

قرارات متعلقة بالتسويق : وهي القرارات التي تحدد الأسواق ، موقع مكاتب البيع تغليف المنتجات ، ووسائل المكافآت البيعية ، جهود تنشيط المبيعات ، البحوث التسويقية .

قرارات متعلقة بالتمويل : وهي القرارات التي تحدد : الهيكل المالي ، شروط لإتمان كمية رأس المال ، الحصول على أرصدة جديدة ، دفع حصص الأرباح ، خطط التمويل تحديد تكاليف التمويل الاجراءات المكتبية للإدارة ، الانتاج والتصفية .

قرارات متعلقة بشؤون العاملين : وهي تلك القرارات التي تحدد : مصادر الحصول على العمل ، الأساليب الفنية لإختيار الفرد ، التدريب ، تحليل العمل وتقسيمه ، معالجة التأخر والتغيب خطط المعاشات ، تنشيط وسائل الأمان ، علاقات الشركة بالجماعات الخارجية والنقابات والحكومة.

• **تصنيف القرارات حسب أهميتها :** يمكن تقسيم القرارات على أساس أهميتها ومستويات صدورها إلى ثلاث أنواع هي :

1 . عبد الغفور يونس ، مرجع سبق ذكره ، ص 400.

القرارات الاستراتيجية : هي القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه ، أو هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في الأمد الطويل ، والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل.⁽¹⁾

القرارات التكتيكية: وهي القرارات الوظيفية التي يتم إتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق والأفراد، وغيرها إلى الأداء الأمثل، ويتميز هذا النوع من القرارات أنه يتخذ لفترة زمنية قصيرة عادة ما تكون سنة.⁽²⁾

خصائص القرارات التكتيكية:

- تتعلق بالأنشطة التكتيكية والرقابة قصيرة الأجل.
- تنطوي على درجة مقبولة من التأكد وفي بعض حالات المخاطرة ونادرا ما تكون في حالة عدم التأكد.
- أنها قليلة التكرار والبعض منها غير مبرجة.
- تختص برسم البرامج والميزات التقديرية وبرامج إستخدام الموارد وأنشطة البحوث.
- تمتزج فيها أنشطة التخطيط والرقابة بدرجة كبيرة.
- حاجتها للمعلومات، حيث يحتاج هذا النوع إلى معلومات وبيانات متميزة يمكن أن تقسم إلى ما يلي:
 - معلومات وصفية تاريخية: مثل المعلومات المحاسبية المتمثلة في تاريخ دخول المواد الأولية وغيرها.
 - معلومات عن الأداء الحالي للمنشأة: والتي تحصل عليها من وظيفة الرقابة.
 - معلومات تنبيه قصيرة الأجل: والتي تحصل عليها من وظيفة التخطيط.
 - معلومات عن محاكاة الظروف للأجل المتوسط.⁽³⁾

القرارات التشغيلية: وتعلق بالتوزيع الداخلي لموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى مهام وأعمال الأمد؟؟ وعادة ما تكون هذه القرارات متكررة وتعلق بالأعمال الروتينية وهي من إختصاص الإدارة التنفيذية في المنظمة.

خصائص القرارات التشغيلية :

- تختص في عملية التأكد من أن الخطط والبرامج قد نفذت بكفاءة وفعالية .
- تنطوي على درجة كبيرة من التأكد ، ونادرا ما تكون في حالة المخاطرة .
- أنها روتينية ومتكررة ، لذلك في الغالب تكون مبرجة .
- تركز على العمليات الإنتاجية والبيعية والتنموية .
- حاجتها للمعلومات .

1 . حنا نصر الله ، وآخرون ، مبادئ في العلوم الإدارية ، دار زهران ، عمان ، الاردن ، 1997 ، ص 126.

2 . نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 45.

3. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 262.

- تعتمد على المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية .
- تحتاج للمعلومات الخاصة بالطلب .
- تحتاج للمعلومات الوصفية التاريخية عن الأداء العالي للمنظمة .
- تحتاج للمعلومات الخاصة بالمخزون وأسعار المواد الأولية .
- **تصنيف القرارات من وجهة النظر القانونية :** يمكن تقسيمها على أساس ما يلي :⁽¹⁾
 - من حيث مدلي القرار وعموميته : هناك نوعان من هذه القرارات :
 - **القرار التنظيمي :** ويتضمن قواعد عامة ملزمة يتم تطبيقها على عدد غير محدود من الرؤوسيين ، ويعتبر في ذات الوقت تشريعا ثانويا تصدره الإدارة بهدف أحكام الأعمال الموكلة إليها مثل اللوائح ومنح ، السلطات والسياسات الواجب إتباعها كتعيين أجهزة العمل وترتيبها في الهيكل التنظيمي للمشرع .
 - **القرار الفردي :** هو الذي يوجه إلى فرد معين أو مجموعة محددة من الأفراد ، مثل قرارات التعيين في الوظائف والفصل فيها والترقيات والإجازات الممنوحة لهم .
 - من حيث تكوين القرارات : وهناك أيضا نوعين :
 - **قرارات بسيطة :** لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع مثل تعيين موظف أو توقيع عقوبة .
 - **قرارات مركبة :** حيث يدخل في تكوينها عملية قانونية تتم على مراحل مثل إرساء مزايده أو مناقصة عامة .
 - من حيث أثر القرارات على الأفراد : من المعروف أن القرارات لازمة طاعتها من قبل الرؤوسيين لكن تظهر أحيانا قرارات ليست لها صفة الإلزام كالنشرات والتعليقات الصادرة عن الإدارة حيث توضح للرؤوسيين كيفية تنفيذ القوانين والأنظمة المعمول بها .
 - من حيث قابلية القرار للإلغاء أو التعويض : تظهر أحيانا قرارات يمكن معارضتها والمطالبة بإلغائها أو التعويض عما يترتب عليها من نتائج مثل القرارات المتعلقة بتعيين الرؤوسيين وفصلهم وهناك قرارات لا تخضع لذلك كالأعمال التنظيمية التي يوكل أمرها إلى مجلس إدارة المؤسسة .

أساليب اتخاذ القرارات الجماعية :

من أهم أساليب اتخاذ القرارات الجماعية هناك ثلاثة وهي :

1. **العصف الذهني (Brainstorming) :** ويتمثل في معالجة سريعة معينة ، حيث يطرح المشاركون آراءهم وأفكارهم وإقتراحاتهم ويتم مناقشتها إلى غاية الوصول إلى فكرة أي رأي ويكون هو الحل للمشكلة ، ويعتمد هذا الأسلوب على عرض المشكلة بصورة مفاجئة على المشاركين وبذلك يتم تنشيط تفكيرهم وأذهانهم وتطوير حلول بديلة وعديدة ومناقشتها بسرعة لئيم إلى حل صائب وبأسرع ما يمكن .

1 . عساف محمود ، أصول الإدارة ، القاهرة ، مصر ، 1986 ، ص 514 .

2. أسلوب دلفي (Delphi): ويستند هذا الأسلوب إلى إسم معبد في اليونان ، حيث يعتمد على تحديد أسماء عدد من ذوي الخبرة والإختصاص في موضع معين ويتم إرسال إستبانة لكل واحد حول المشكلة ليبيدي رأيه ويقترح الحلول البديلة ويتم تحليل الإجابات وإعداد التقارير ، وتصور القرارات والوصول للحل المناسب ، ويرسل هذا الجهود للخبراء المشاركين ليبدوا رأيهم فيه وقد يرسل مرات عديدة إليهم مما تستغرق هذه الطريقة وقتا طويلا ، وسر نجاح هذه الطريقة هو أن الأعضاء لا يلتقون (يتم الاتصال بهم غيايبا) ويستخدم هذا الأسلوب كثيرا في التنبؤات والتوقعات للمدى الطويل.

3. الجماعة الصورية (Nominal group): يشابه هذا الأسلوب العصف الذهني كما أنه يعتمد على دعوة أعضاء للإجتماع والبقاء صامتين ، لهذا سميت بالصورية ، ولأن الأفراد يحضرون بصورهم فقد لا يتفاعلون ولا يجرون أي مناقشة ، فالأعضاء يقومون بتسجيل اقتراحاتهم وآرائهم ويتم إعداد قائمة موحدة بالبدائل وحالما يتم وضع قائمة تبدأ الجماعة بمناقشة البدائل والمقترحات ، وتسجل على لوحة بترتيبها حسب الأولوية .

• أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية (1):

يطلق على الأفراد اللذين يساهمون داخل مؤسسة بشكل مباشر في عملية الإدارة الإستراتيجية بالمدرين الإستراتيجي أو متخذي القرارات الإستراتيجية ، وهؤلاء يقومون بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وإعداد الإستراتيجية وتنفيذها بالإضافة إلى ممارسة عملية التقييم ومراقبة النتائج .

تشمل قائمة الأفراد الذين يشير إليهم بالمسؤولية المباشرة عن عملية الإدارة الإستراتيجية ب: أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا ، ويشمل هذا الأخير كبار مدراء العاملين ومدراء العمليات بالإضافة إلى نائب المدير التنفيذي ونائب المدير المسؤول عن عمليات أو قطاعات النشاطات المختلفة ، وكذا مديري العموم والوظائف الرئيسية ورؤساء المناطق الجغرافية ، حيث تختلف مسؤوليات هؤلاء الأفراد ونطاق مساهمتهم في إعداد الإستراتيجية بإختلاف مواقعهم التنظيمية وطبيعة الأنشطة التي يمارسونها كما يمكن أن يشمل فريق التخطيط الإستراتيجي ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية .

إن الفكرة السائدة حول صناعات الإستراتيجية هي أن أولئك الذين يحتلون مواقع الصدارة في التنظيم فهي تحتاج إلى النظر ، لأنه في أحوال كثيرة تنبع المبادرات الإستراتيجية والخيارات الجديدة من المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا ، وعليه فإن مسؤولية مجلس الإدارة كبيرة في صناعة الإستراتيجية المؤسسة واتخاذ القرارات المصيرية، من منظور الإدارة الإستراتيجية تتمثل مسؤولي مجلس الإدارة بثلاث مهام رئيسية وهي :²

1. جمال الدين المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، طارق رشدي جبة ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، 2002 ، ص

61 .

2. جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، طارق رشدي جبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 63 .

أ. **المراقبة والملاحظة:** من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة يمكن لمجلس الإدارة الإمام بأحر التطورات التي قد تقع داخل التنظيم أو خارجه وعليه فإنه قد يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها .

ب. **التقييم والتأثير :** حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة وتوجيه النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل .

ج. **المبادرة والتحديد :** يمكن لمجلس الإدارة أن يرسم صورة لرسالة المنظمة أو يضع الإطار العام للمنظمة كما يمكنه تحديد الخيارات الإستراتيجية لدى المؤسسات الكبيرة قياسا بالمؤسسات الصغيرة التي يسيطر على إدارتها المدير المالك .

2. **مسؤولية الإدارة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية :** أُنما مسؤولة عن إنجاز المهام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا يعني أن مهام الإدارة العليا تتسم بالتنوع وتكون موجهة بالدرجة الأولى نحو تحقيق رفاهية المؤسسة ونموها واستقرار عملياتها واستمرارها وبصفة عامة فإن أفراد الإدارة العليا هم أولئك الذين يتمتعون بامتلاك النظرة الكلية أو الشاملة للنشاط والذين يمكنهم تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ، كما أنهم يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات النهائية ذات التأثير القوي والفعالية العالية حيث يجب على أعضاء فريق الإدارة العليا النهوض بثلاثة أنواع من مجالات المسؤولية التي تعد هامة لتحقيق الإدارة الإستراتيجية الفعالة للمؤسسة وهي [الاضطلاع بالأدوار الرئيسية توفير القيادة التنفيذية ، إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي] وفيما يلي عرض ملخص لهاته المسؤوليات:

أ. **الاضطلاع بالأدوار الرئيسية :** تحتوي وظيفة المدير في المستوى الأعلى على العديد من الأدوار المترابطة إلا أن أهمية كل دور وكمية الوقت اللازم للقيام به يختلف من وظيفة إلى أخرى وتشمل هذه الأدوار ما يلي :

الرمز أو الممثل الشخصي : وفيه يقوم المدير بتمثيل المؤسسة أمام الرأي العام وفي مختلف المناسبات الاجتماعية والسياسية .

القائد : ينعكس هذا الدور في تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم والتصرف- كقدوة.

همزة وصل (أداة للإرتباط) : إقامة شبكة من العلامات والإتصالات بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المؤسسة والمحافظة عليها لتحقيق الأهداف .

المراقب والمتابع للأحداث : البحث عن المعلومات المطلوبة لتحقيق الفهم للمؤسسة وبيئتها .

ناشر للمعلومات : يقوم بنقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا والأفراد المؤثرين في المواقع التنظيمية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة . المتحدث الرسمي : يمثل هذا الدور في نقل المعلومات وتوضيح وجهة نظر المؤسسة للأفراد والجماعات .

الزيادة والتطوير : يتجسد هذا الدور في تحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال المخاطر المختلفة وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة .

معالجة الاضطرابات: يتصدى عضو الإدارة العليا للمشاكل والأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

تخصيص الموارد : يقوم المدير بتخصيص وتوزيع الموارد حسب ندرتها على الأعمال والأنشطة بما يسمح بانجاز الخطط والأهداف بكفاءة وفعالية .

التفاوض مع الآخرين : تتفاوض الإدارة العليا عادة مع أطراف متعددة داخليا وخارجيا ويتطلب القيام بهذا الدور مهارات خاصة في الحوار وفهم الآخرين والتأثير عليهم والتصدي للمواقف الاستثنائية .
تعتبر القيادة التنفيذية على درجة عالية من الأهمية لأنها تحقق أو تحدد نطاق⁽¹⁾

ب. توفير القيادة التنفيذية التوقعات وقوة الدفع المطلوبة: إن الإدارة العليا هي وحدها التي تملك القدرة على تحدي ونقل معنى الرسالة لجميع العاملين في التنظيم ، كما أن كبار المدراء بما يمتلكونه من إحساس قوي بالمهمة غالبا ما يتصفون بالديناميكية والشخصية القيادية المؤثرة والتأثير في عملية تكوين وتنفيذ الإستراتيجية وهذا راجع لتمتعهم ب:

- القدرة على تكوين النموذج الذي يجب على الآخرين إتباعه.
- القدرة على صياغة ووضع أهداف طموحة للمؤسسة .
- القدرة على وضع معايير مرتفعة للأداء وإظهار الثقة في المرؤوسين.

ج. إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي : فنظرة الإدارة العليا للأمور يجب أن تكون طويلة المدى والوقت الذي يجب أن ينفقه المدير في عمليات التخطيط الإستراتيجي ، فإن الإدارة العليا يجب عليها استخدام⁽²⁾ المعلومات التي يقوم بتزويد ثلاث مجموعات تنظيمية وهي :

فريق التخطيط طويل الأجل : يتكون عادة من خمسة إلى ستة أفراد ، يرأسهم أحد نواب الرئيس أو مدير التخطيط وللحصول على بيانات بشأن اتخاذ القرارات الإستراتيجية بواسطة الإدارة فان أعضاء الفريق يقومون بصفة منتظمة بمراقبة وتحليل القوى والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

مديرو القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية : تقوم هذه الفئة بممارسة وظيفة الإدارة الإستراتيجية لقطاعاته من خلال الدعم الذي يتلقاه من فريق التخطيط طويل الأجل وكذلك من خلال المعلومات التي يحصلون عليها من مديري الأنشطة أو المنتجات الخاضعة تحت إشرافهم مباشرة.

1. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر ، طارق رشدي جبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 68.

2. جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر رشدي جبة ، مرجع سبق ذكره،ص،69.

رؤساء الأقسام الوظيفية : يقوم رؤساء الأقسام الوظيفية مثل رؤساء الإنتاج والتسويق والبحوث والتطوير والتمويل بإعداد تقاريرهم مباشرة أما مديري القطاعات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية ، كما أنهم قد يتصلون مباشرة بالإدارة العليا في الحالات التي لا تتواجد فيها القطاعات الوظيفية .

ويبين الجدول رقم (01) التالي بين الأدوار الأساسية للمستويات الإستراتيجية المختلفة.

المهام/الأدوار الإدارية	المسؤول	المستوى الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - بناء وإدارة مزيج أنشطة المؤسسة (التسويق بين الإستراتيجيات ووحدات وتدعيم الأعمال الإستراتيجية القوة التنافسية للمؤسسة). - مراقبة عملية تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> - كبير المدراء العامين . - مدير القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية . - تراجع ويوافق عليها مجلس الإدارة . 	<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية المنظمة العامة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها. - إعداد خطط التعامل مع متغيرات البيئة. - التنسيق فيما بين الإستراتيجيات الوظيفية. - رقابة عملية تخصيص الموارد داخل النشاط. 	<ul style="list-style-type: none"> - المدير العام . - رئيس وحدة الأعمال . - رئيس القطاع. - تراجع ويوافق عليها كبير المدراء العامين 	<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية أو القطاعات .
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومي للإستراتيجيات الوظيفية مثل تسويق الإنتاج والبحوث والتطوير والتمويل . 	<ul style="list-style-type: none"> - رؤساء الأقسام . - تراجع ويوافق عليها المدير الوظيفي . 	<ul style="list-style-type: none"> - الإستراتيجيات التشغيلية.

المصدر : جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

ثانيا: مراحل عملية اتخاذ القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية اتخاذ القرار ورغم ما يبدو من اختلاف بين المهتمين بدراسة موضوع اتخاذ القرار إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم .

كذلك يتفق كل من المهتمين بدراسة هذا الموضوع على أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل قد تختلف في أسلوب الحل أو طريقة التقسيم أو طبيعة المشكلة حسب موضوع الدراسة وبالتالي يختلفون في تحديد هذه المراحل أو الخطوات وترتيبها – سوف نتناول عرضا لبعض النماذج التحليلية لعملية اتخاذ القرار كأمثلة وذلك بآراء المهتمين بدراسته.

يحدد سيمون Simon خطوات اتخاذ القرار في ثلاثة مراحل: (1)

- مراحل التقصي والإستطلاع.
- مرحلة تصميم القرار.
- مرحلة الإختيار.
- ويرى باغي أنه يمكن تقسيم عملية اتخاذ القرار من وجهة النظر واقعية إلى أربعة مراحل أساسية هي (2)
- تحديد المشكلة .
- البحث والإستقصاء.
- وضع البدائل وتقييمها .
- الإختيار بين البدائل.

ويحدد ديموك Dimok خطوات اتخاذ القرار في خمسة مراحل هي: (3)

- تحديد المشكلة .
- تحليل المشكلة.
- تعريف الحلول البديلة .
- تقرير أفضل الحلول .
- إصدار القرار .

ويرى جريفث Griffith أن خطوات اتخاذ القرار في ست مراحل : (4)

1. عبد الحميد بيجت فايد ، أصول الإدارة والتنظيم ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1990 ، ص ، 227 .
2. ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور كل مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1993 ، ص 382.
3. نيل عز ، مذكرات في الفكر الإداري ، مدخل إلى الإستراتيجيات وسياسات الأعمال والسياسات الإدارية ، القاهرة ، 1998 ص
- 4 . احمد ابراهيم أحمد ، القرار التربوي في الإدارة المدرسية ، عالم الكتب ، كلية التربية بنها ، القاهرة ، 1989 ، ص 232.

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقديم المشكلة .
- وضع المعايير أو المقاييس لتقويم الحل.
- جمع المعلومات .
- صياغة واختيار الحل المفضل اختياره مقدما.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

ويحدد قبسون وآخرون **Gibson et al** عملية اتخاذ القرار بمراحل سبع هي :⁽¹⁾

- تصميم الأهداف محددة وقياس النتائج .
- تعريف وتحديد المشكلات .
- تطوير البدائل .
- تقويم البدائل .
- اختيار البديل المناسب.
- اتخاذ القرار .
- المراقبة والتقويم .

ويرى ستيفن روبنز وماري كولتر Stephen Robbins and Coulter

أن خطوات عملية اتخاذ القرار ثمانية هي :

- تعريف المشكلة .
- تعريف معايير اتخاذ القرار .
- تحديد ووصف كل معيار .
- تطوير البدائل .
- تحليل البدائل .
- الاختيار من بين البدائل .
- تنفيذ القرار .
- تقييم كفاءة القرار.

1 . ناصر محمد العديلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 382 .

ويحدد نيجرو Nigro خطوات اتخاذ القرار في تسع خطوات هي: (1)

- جمع المعلومات .
- تصنيف المعلومات وتحليلها .
- البحث عن الوسائل .
- تحديد البدائل .
- تقييم البدائل .
- القرار .
- التنفيذ .
- التقييم والمتابعة .
- القرار متى اتخذ لا يمكن استرجاعه وإنما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ القرار جديد ، ومن ثم فإن الالتجاء إلى خطة عملية عند اتخاذ القرار أمر تفرضه الإدارة الفعالة .

ويرى الكثير من المهتمين بدراسة عملية اتخاذ القرار أنه لكي تكون العملية كاملة ينبغي أن يمر القرار الرشيد بسلسلة من الخطوات المرتبة تعتمد على بعضها البعض وتتلخص فيما يلي: (2)

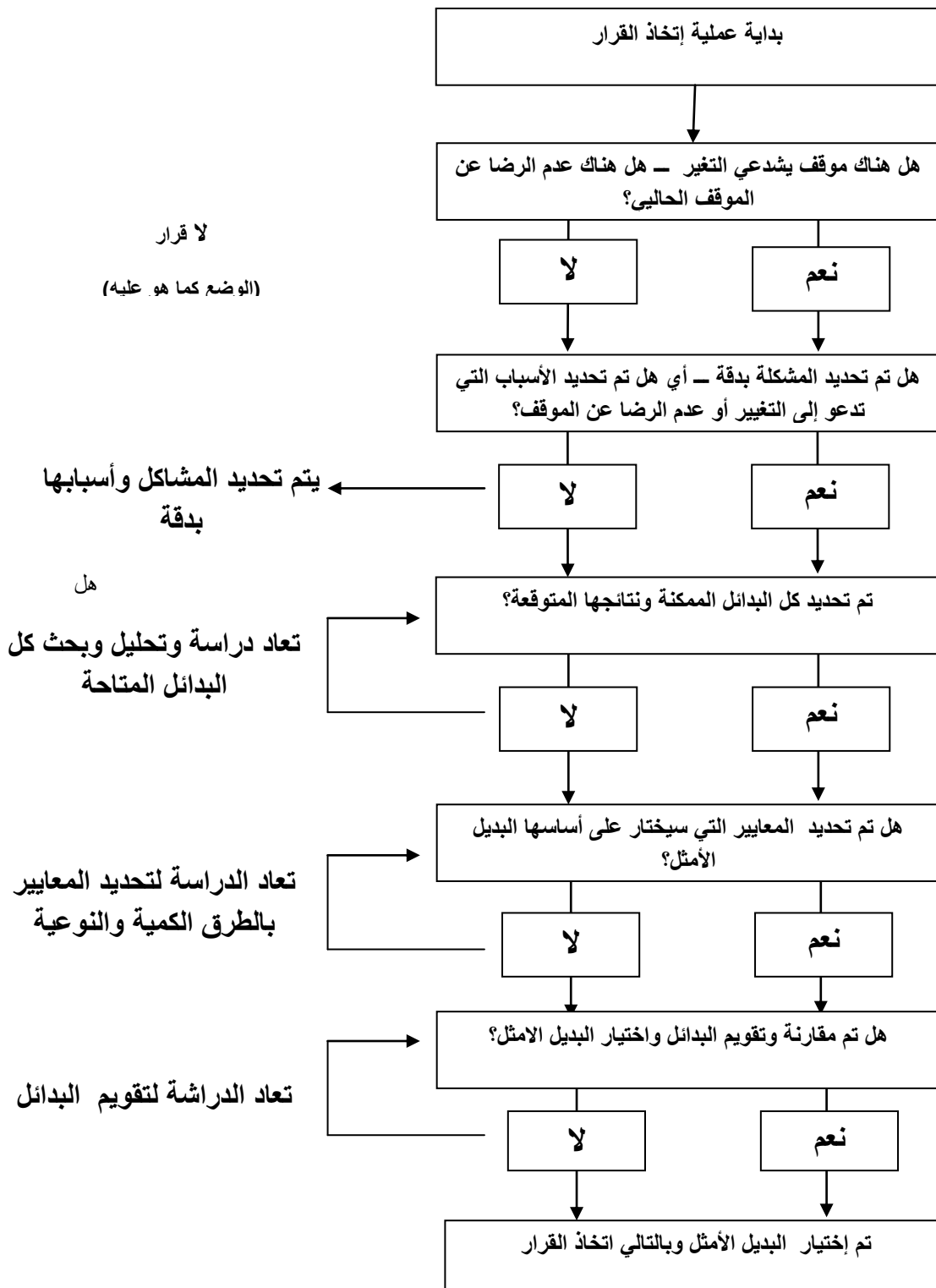
- **بيان المشكلة وتحديد أبعادها :** تبدأ عملية اتخاذ القرار بتحديد المشكلة تحديدا واضحا دقيقا ويجب الإشارة إلى أن المشكلات تتغير في طبيعتها وفي أوليتها وأن التأخر بفعل عوامل التغير السياسي أو الإقتصادي أو الاجتماعي أو الحضاري
- **جمع المعلومات والبيانات والإحصائية ودراستها وتحليلها :** يتوقف النجاح في الإدارة كما يتوقف مستوى القرارات التي تتخذ على مدى توافر ودقة البيانات والمعلومات والإحصائية المتاحة ومن خلال دراستها وتحليلها تتكون صورة المشكلة بوضوح والتي في ضوءها يمكن وضع الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة .
- **دراسة البدائل :** يقوم الإداري بدراسة البدائل والحلول الممكنة والمحتملة ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل وإمكانية تطبيقه في ضوء الظروف المختلفة ، كما يمكنه إجراء بعض التجارب لإختيار أفضل البدائل في ضوء النتائج المستخلصة يستطيع الإداري الإقتراب من اتخاذ القرار .
- **اتخاذ القرار :** وهي عملية اتخاذ البديل الأمثل لحل المشكلة وتلك العملية تتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة ، واتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية للقائد نفسه.

1 . ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ذكره ، ص 382 .

2. عفاف علي الدش ، الإحصاء وصناعات القرارات ، الجزء الثاني ، مكتبة عين الشمس ، 1996 ، ص 143 .

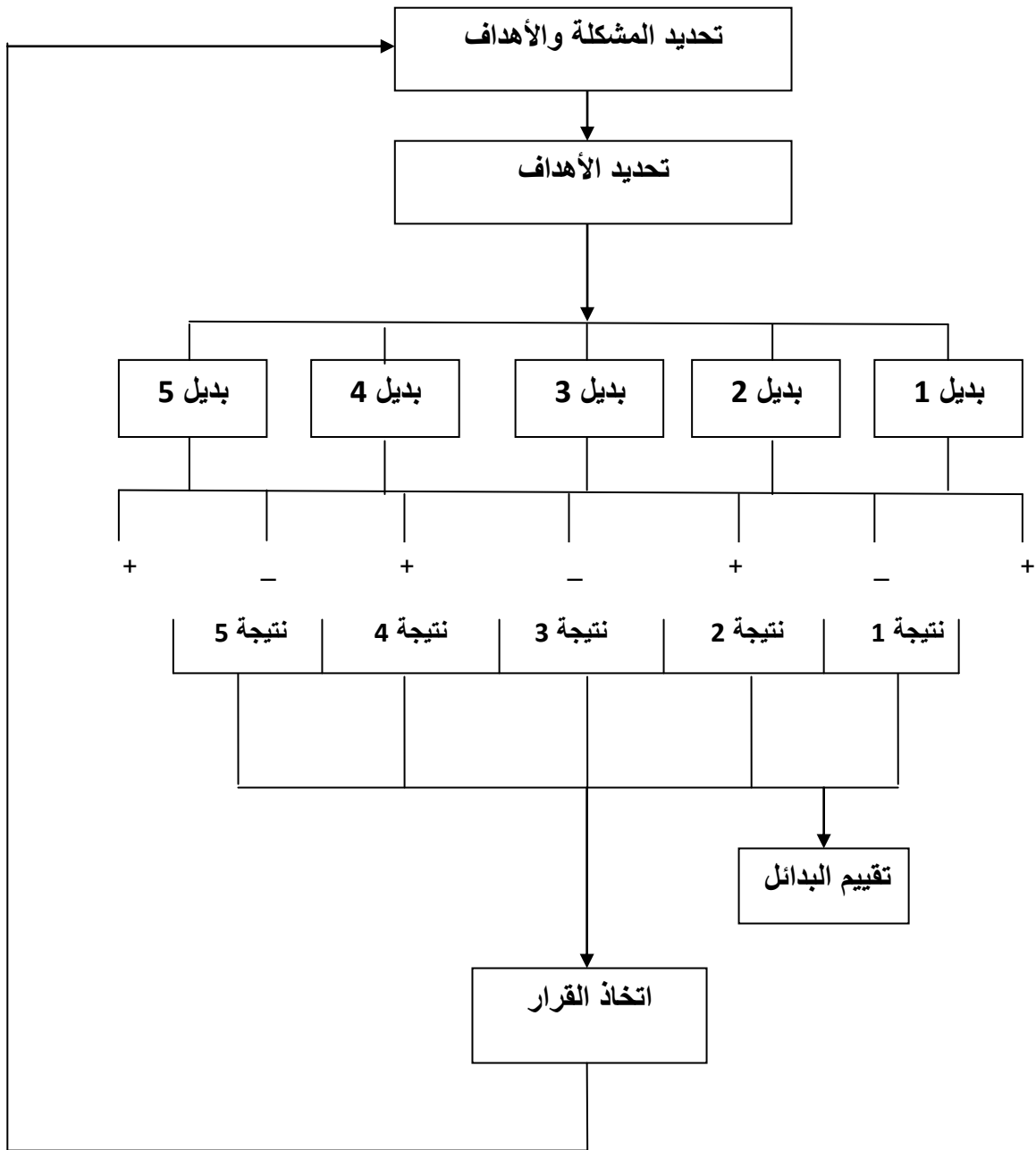
- **متابعة تنفيذ القرار وتقييمه :** إذا ما اتخذ القرار ووضع موضع التنفيذ فإن متابعة آثاره ونتائجه تصبح حتمية وقد تكشف المتابعة عن وجود سلبيات تحتاج للدراسة والتشخيص من جديد ، وقد تتطلب إجراءات للتعديل أو الإضافة في القرار نفسها وفي أسلوب التنفيذ حيث نصل إلى القرار المناسب الذي يحقق الأهداف المرغوبة بأقل جهد وبأعلى كفاءة ممكنة .

والشكل رقم (01) يمثل برنامج عملي لاتخاذ القرار :



المصدر : سيد الهواري ، الإدارة المالية منهج اتخاذ القرار ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1976 ، ص

شكل رقم (02) يبين الخطوات العملية لاتخاذ القرار القائد الرياضي :



تقييم القرار - التغذية الرجعية

المصدر: سمير عبد الحميد علي ، إدارة الهيئات الرياضية ، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر، 1999، ص

1. أنواع القرارات :

يصعب حصر أنواع القرارات التي يجب على القائد الإداري أن يتخذها وما أكثرها في مجال عمله القيادي. قسم كونتز Koontz وزملاءه القرارات إلى نوعين هما : (1)

القرارات المبرمجة : تشير إلى القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية حيث يتم تحديد الأساليب وطرق اجراءات حل أي مشكلة.
القرارات غير المبرمجة : وهي القرارات غير المتكررة الحدوث والتي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة .

وقدم أنسوف **Ansoff** الإقتراح التالي لتصنيف القرارات :

القرارات الإستراتيجية : تتصف بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.
القرارات التنظيمية أو الإدارية: وهي القرارات التي تتصف بالتكرار إذا ما قورنت بالسابقة.
القرارات التشغيلية : تتصف بدرجة عالية من اللامركزية وبالتكرار بالحدوث أي أنها غير مبرمجة ويشير محمود عساف إلى أنه : يمكن تقسيم القرارات الإدارية من وجهة النظر القانونية ومن حيث مدى القرار وعموميته إلى نوعين :

القرار التنظيمي : يتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد .

القرار الفردي : يخاطب فردا بذاته أو مجموعة محددة من الأفراد كقرارات التعيين في الوظائف والفصل فيها. ويرى محمد علاوي أنه يمكن تحديد نوعين من القرارات هما :

قرارات بدون مخاطرة : مجموعة القرارات التي لا يترتب على تنفيذها أية مخاطرة أو التي يمكن تحمل نتائجها بدون أعباء كما أن نتائجها لا تدخل في مجال الإحتمالات وقد يطلق على هذا النوع القرارات حالة عدم التأكد.
قرارات تحمل المخاطرة: تتضمن نتائجها قدرا من المخاطرة لإحتمال حدوث أخطاء ناتجة عن عدم إمكانية التحكم ، أو السيطرة على المواقف المختلفة والمتغيرة وقد يطلق على هذا النوع "قرارات حالة عدم التأكد".

1. عبد السلام أبو قحف ، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية ، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية ، 1989، ص292.

2. عناصر عملية اتخاذ القرار:

هناك عدة عناصر أساسية يتوقف عليها تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات الإدارية وأهمها العناصر التالية:⁽¹⁾

- حالة عدم التأكد .
- حالة المخاطرة .
- حالة المنافسة والأزمات .
- الأهداف التي يسعى متخذ القرار لتحقيقها .
- الاستراتيجيات البديلة في القرار .
- المنافع الشخصية التي يحصل عليها متخذ القرار .
- العائد المتحقق من القرار .

3. القيود والعوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات:⁽²⁾

إن اتخاذ القرار يتم على ضوء الكثير من القيود والعوامل ويمكن حصر بعضها كم يلي :

- التكاليف والقيود المتوقعة .
- العوامل والقيود السلوكية ومدى قبول الأفراد للقرار والعادات والتقاليد والعرف السائد في الهيئة .
- ضغوط الوقت .
- التعارض بين أهداف الهيئة وأهداف أطراف التعامل الخارجي معها .
- التقصي في معلومات الأزمة لاتخاذ القرارات .
- العوامل والمتغيرات البيئية مثل المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية .

4. المؤثرات السلوكية في إعداد واتخاذ القرار :

اتخاذ القرار عملية يمارسها الأفراد لذلك تتأثر بسلوكهم وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر وتلك المؤثرات السلوكية .دورا أساسيا في القرار إيجابا وسلبا ومن أهم الجوانب السلوكية التي تؤثر في اتخاذ القرار قيم الفرد واتجاهاته وشخصيته ودافعه .

1 . طلبة زين الدين وأحمد زكي ، اتخاذ القرارات ، دراسة متقدمة في التحليل الرياضي والإحصائي ، كلية التجارة ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1998،ص7.

2. فريد عبد الفتاح زين الدين ، بحوث العمليات وتطبيقاتها في حل المشكلات واتخاذ القرار ، الجزء الأول ، جامعة الزقازيق ، 1998،ص173.

ويؤكد ريو و بايرز **Rue et byars** أن قيم الأفراد تختلف باختلاف شخصياتهم وخلفياتهم الأسرية والثقافية والدينية وأن قيم الفرد تؤثر في اختيار قياس الأداء والبدائل واختيار المقياس في عمليات اتخاذ القرارات والاختلاف في القيم يقود إلى اختيار واستخدام أداء مختلف⁽¹⁾

● **مهارة اتخاذ القرار:** ليس كل القادة الإداريين على درجة واحد من المهارة في اتخاذ القرارات ويرجع ذلك الاختلاف لعدة عوامل منها:⁽²⁾

- الاستعداد الشخصي للإداريين .
- نوعية العمل .
- حجم العمل .
- كمية البيانات والمعلومات الأساسية المتاحة .
- وضوح الرؤية فيما يخص المستقبل .

● **أنماط المديرين فيما يتعلق باتخاذ القرارات :** يختلف الأفراد داخل الهيئة من حيث درجة الإسهام في اتخاذ القرارات التخطيطية والتنفيذية كما يختلفون من حيث النمط الخاص بكل منهم ويمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من الأفراد فيما يتعلق باتخاذ القرارات هذه الأنماط هي:⁽³⁾

النمط الأول: يتخذ القرارات وفقاً للخبرة والإحساس الشخصي ، الفراسة.

النمط الثاني: يتخذ القرارات وفقاً للدراسة والتحليل ، المنهجية.

النمط الثالث: يتخذ القرارات وفقاً للفراسة والمنهجية.

ويرى داركر **Druker** إذا كان القرار يؤثر على عمل الأفراد فلا بد أن يساعد في تحقيق أهدافهم ، وفي عملهم يساعدهم في تحسين أدائهم بشكل فعال مع إحسان عال بالإنجاز ولن يستطيع المدير أن يتخذ القرار بنجاح وفعالية إلا إذا عرف ما يفعل وأن يفعله بأسلوب منهجي مدروس.⁽⁴⁾

● **التردد في اتخاذ القرار:** المقصود بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأمثل ومنشأ هذا التردد يرجع إلى أسباب كثيرة أهمها ما يلي:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار .
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة .
- عدم القدرة على تقويم كل من المزايا العيوب المتوقعة للبدائل المختلفة .

1. ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق، ص 475.

2. كمال درويش ، أمين الخولي ، محمد الحمامي ، الإدارة الرياضية ، الأسس والتطبيقات ، القاهرة ، 1993، ص325.

3. حنفي محمد سليمان ، محمد العزاوي أبو ادريس ، السلوك الإداري ، المكتبة العلمية ، الزقازيق ، 1996، ص366، 367 .

4. بيتر ف- داركر ، ممارسة الإدارة ، ترجمة مكتبة جرير ، الدمام مكتبة التجارة ، جامعة المنصورة ، 1998، ص569.

- ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم يتيسر دراستها في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.
- النقص في خبرة صانع القرار.

ولذا فإن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب ما يلي :

- القدرة على تحديد المشكلة تحديدا واضحا .
- الإلمام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وذلك في ضوء البيانات والمعلومات الدقيقة الموضوعية المتجمعة.
- القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة.
- المهارة في التقويم الماهر للبدايل المتاحة .
- التحرر من الضغوط والإلتزامات غير المقبولة والتي من شأنها انحراف القرار عن الموضوعية .
- **فاعلية القرار:** لكي تتضمن فاعلية القرار في تحقيق الهدف المراد منه يجب مراعاة العوامل التالية:⁽¹⁾
 - وضع أكبر عدد من البدائل والاحتمالات أو الحلول ثم تقويمها واختيار البدائل .
 - عدم تعارض القرار مع أهداف وسياسة الهيئة .
 - أن يتخذ القرار بمعرفة السلطة المختصة بموضوع القرار .
 - إستشارة المنفذين إذا أمكن أيضا استشارة العملاء والمستفيدين .
 - أن يتضمن القرار وقت التنفيذ.
 - تقنين الإجراء المطلوب في القرار مما يحتمل اختلاف وجهات النظر في التنفيذ .
 - تحديد الأفراد والأجهزة المسؤولة عن تنفيذ القرار .
 - مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية .
 - قابلية للقرار للتنفيذ عمليا .
 - تكليف المنفذين بمعرفة الرئيس المباشر حتى لو كان القرار صادر عن غيره .
 - سرعة اتخاذ القرار بما يحقق الهدف .

1. كمال درويش ، أمين الخولي ، محمد الحمامي ، الإدارة الرياضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 326 .

ثالثا: معوقات فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية :

إن المدير الناجح والمدير الفعال والمدير القائد يتم التعرف عليه وتمييزه عن غيره من خلال نوعية القرارات التي يتخذها ، كما أن المدير المتزدد والمتسبب والفاشل يمكن أيضا التعرف عليه وتمييزه عن غيره من خلال نوعية القرارات التي يصدرها .

ويرى سيد الهواري أن المشكلات والعقبات التي تتعرض لعملية اتخاذ القرارات الإدارية هي: (1)

- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .
- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .
- عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة للحلول الممكنة .
- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب التزامه بإرتباطات سابقة.
- إن الفرد محدود ، في اتخاذ القرارات ، بمهارته وعاداته وانطباعاته الخارجية عن إرادته.
- إن الفرد محدود بقيمة الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية.
- إن الفرد محدود ، في اتخاذ القرارات ، بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته.
- إن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا على متخذ القرار.
- أن متخذ القرار محدود بقدرته على :
- التمييز بين الحقيقة والقيمة .
- التفكير بطريقة منطقية .
- التفكير بطريقة إبتكارية.

1. طبيعة القرار الإداري :

يعتقد سيزلاجي ووالاس ZIAGYI ET WALLACE أن متخذ القرار يواجه العديد من العوامل التي تؤثر في الإختبارات التي يوفرها قبل إتخاذ القرار وهذه العوامل تعرف بأنها الأبعاد الرئيسة لموقف القرار وهي تتمثل فيما يلي :

- إن معد ومتخذ القرار يواجه العديد من البدائل بغض النظر عن أي شيء يتخذه .
- ثمة نتائج عديدة يمكن الحصول عليها ويعتمد ذلك على الطريقة أو حركة القرار المتخذ .
- كل نتيجة أو عائد لديه بعض احتمالات الظهور ربما لا تكون متساوية في كل عائد أو نتيجة .
- وعد متخذ القرار يجب أن يحدد القيمة والمنفعة والأهمية لتكون مرتبطة بكل عائد .

1 . سيد محمد الهواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1992 ، ص585.

2. نظريات إتخاذ القرار :

نظرية إتخاذ القرار هي محاولة لوصف وتحليل العوامل والمتغيرات وتأثيرها على الإختيار بين البدائل لتحقيق الأهداف المحددة بطريقة إجرائية تقلل بقدر الإمكان إحتمال حدوث خطأ أو تقلل من حجم المخاطرة أو تمنح خروج المشكلة عن التوازن الحرج وهناك نوعان من المتغيرات يرتبطان إرتباطا وثيقا بعملية إتخاذ القرار هما :

- متغيرات شخصية ذاتية ترتبط بالفرد مثل الحدس والتفصيل الشخصي والحالة المزاجية والسمات الشخصية وغير ذلك من العوامل المرتبطة بشخصية الفرد .
- متغيرات موضوعية تتوقف على العوامل وحقائق يمكن قياسها واختبارها والتنبؤ بها بطريقة أو بأخرى أو افتراض إمكانية حدوثها .

وتتعدد نظريات اتخاذ القرار تعدادا كبيرا إذا توجد نظرية واحدة يمكنها معالجة كل النظريات بل ينبغي استخدام النظرية المناسبة لكل حالة ومن بين النظريات اتخاذ القرار ما يلي:⁽¹⁾

• نظرية المباراة GAME THEORY :

جوهر هذه النظرية أنها عبارة عن منازلة تتم طبقا لقواعد معينة وتكون نتيحتها غير معروفة مقدما لأنها تتوقف على الاستجابات المختلفة للمشاركين تفترض هذه النظرية أنه أثناء المنازلة أو المباراة فإن المهاجم يعرف التحركات المختلفة للمنافس كما يعرف أن التحركات المختلفة للمنافس لن تكون تحركات عشوائية ولكنها تحركات رشيدة ويكون هدف المهاجم هو عادة هدف المنافس وهو زيادة فرصته في الفوز وتقليل فرصة الآخر وبذلك تكون المشكلة هي إختبار - أو مجموعة القواعد التي تمارس أثناء المباراة أي الخطوة الأولى للمهاجم وما يقابلها من إستجابات للمنافس ، وكذلك الخطوات التالية لكل إستجابة من استجابات المنافس فهي عن قائمة لخطوات المهاجم لكل خطوة مقابلة من المنافس أي تتحدد سلوك المبارات ومسارها وحيث هذه النظرية ترتبط بحالات عدم التأكد فإنها تعتمد :

على مبدأ - الميني ماكس - MINIMAX التي تنص على أنه إذا كانت الإستراتيجية لا تقود إلى الفوز فيجب أن تقود إلى حد أدنى ممكن من الخسارة ، وتتطلب هذه النظرية بالإضافة إلى المتغيرات الموضوعية العديد من المتغيرات الشخصية التي تساعد على النجاح في إختيار الاستراتيجية المناسبة للتحرك ومن أبرزها ما يلي:

- القدرة على حسن التموقع .
- التفكير الإبداعي .

1. محمد حسن علاوي ، سيكولوجية الإدارة الرياضية ، مرجع سابق ذكره ، ص 13 .

- القدرة على إدراك العلاقات .
- الحرص والحذر .

• النظرية الكلاسيكية في عملية إتخاذ القرار :

ترتكز النظرية الكلاسيكية على متخذ القرار وعلى أربعة أبعاد هي: (1)

المعلومات : هي البيانات والاحصائيات التي توفر قبل اتخاذ القرار في سبيل معرفة النتائج والعوائد المتوخاة منه .

قواعد القرار : هي الطرق والأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة أو الأسلوب الذي يجب أن يتخذه وفقا لظروف الهيئة وتعليماتها وهذه القواعد قد تعتمد على نتائج محتملة بمعنى قد تكون دقيقة غير دقيقة.

المخاطرة : إن المخاطرة تعني أن كثيرا من الهيئات تتخذ القرار من باب المخاطرة دون الاعتماد على المعلومات ودون التأكد من أن النتائج مؤكدة وذلك يكون القرار نوعا من المخاطرة يصيب أو يخطئ.

مساعدة القرار : يعني استخدام الوسائل في اتخاذ القرار مثل العمليات الالكترونية للبيانات أو الاساليب الرياضية التي تساعد الإدارة على التوصل إلى القرار المناسب .

ويرى سيزلاجي ووالاس SZLZGYI ET WALLACE أن استخدام الأسلوب الكلاسيكي في اتخاذ القرارات جعل بعض المديرين غير راضين من هذا الأسلوب وذلك لأنه أسلوب مثالي وغير واقعي وتمثل تحفظاتهم فيما يلي: (2)

- إن متخذ القرار هو فرد رشيد يختار دائما البديل الذي يحقق أهداف الهيئة .
- إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام بجوانب مواقف وظروف القرار .
- إن جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون موافق القرارات المتشابهة .

• لا تؤثر الإتصالات والعلاقات الشخصية والدوافع في فعالية أو إختيار متخذ القرار .

• النظرية السلوكية للقرارات :

يوضح سيزلاجي ووالاس وجهة النظر السلوكية في اتخاذ القرارات التي يقول بها سيمون ومارش أن العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى أو درجة الرضا هي المعيار الاساسي في عملية إتخاذ القرار وهذه العناصر تقوم على مجموعة من الفروض كما يلي :

- كلما انخفض رضا متخذ القرار زاد البحث عن البدائل أحسن .

1. ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، مرجع سابق ذكره ص 477 .

2. ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 487 .

- كلما زاد البحث عن القيم المتوقعة لعوائد القرار زاد مستوى الرضا .
- كلما زادت توقعات القيم لعوائد القرار زاد مستوى الطموح .
- كلما زاد مستوى الطموح إنخفض مستوى الرضا .

3. نموذج سيمون ومارش **Simon et march** في إتخاذ القرار :

يعتمد نموذج سيمون ومارش في إتخاذ القرارات على أربعة عناصر هي :

- مستوى الطموح .
- القيم المتوقعة للمكافآت .
- البحث المتداخل .
- مستوى أو درجة الرضا .

يعني هذا النموذج أن سيمون ومارش قد إنتقدا النظريات الكلاسيكية في إتخاذ القرارات عن طريق إستبدال النموذج الرجل الإقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق الحد الأعلى من المنفعة ، بإستخدام نموذج الرجل الإداري الذي يتمثل في الرضا ، بأقل حد أعلى للمنفعة وتعتبر النظرية السلوكية في إعداد واتخاذ القرارات أول نظرية تربط بين نظرية القرار والسلوك التنظيمي وذلك لأنها ربطت بين اتخاذ القرار وسلوك الجماعة والجماعة والمنظمة . ويرى كل من - برنارد ومارش وسيمون وسيرت - أن اتخاذ القرار عملية اساسية في السلوك والأداء من خلال المنظمة وقد عرفوا المنظمة بأنها هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا كجماعات .

• أسس نظرية سيمون في اتخاذ القرار: (1)

تعتمد نظرية سيمون في اتخاذ القارات على الأسس التالية :

- إن وراء السلوك والتصرفات الادارية عملية إختيار - أي تحديد - لما يجب عمله وهذا الإختيار أو التحديد يسبق الفعل لذلك لا بد من دراسة عملية الاختيار واتخاذ القرارات لأنها تسبق دراسة الأعمال والوظائف التي تتم في الهيئة ويتم تحديدها .
- ان عملية اختيار القرار بين البدائل وتحديد نوع العمل الواجب أدائه هي وظيفة متخذ القرار غير أن تنفيذ هذه القرارات يقع على عائق المستويات الإدارية الدنيا لذلك فإن مشاركة متخذ القرارات في تحقيق أهداف الهيئة يتمثل فيما يلي :
- أنه يعد ويتخذ قرارات مناسبة .
- أنه بإمكانه التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ .

1. ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 47 .

- إنه محل التركيز والإهتمام في الهيئة يجب أن يقوم به المنفذون لأن نجاح أو فشل الهيئة يعتمد على أدائهم لذا تستدعي الضرورة للتعرف على كيفية التأثير قرارات وسلوك المنفذين بالبيئة المحاطة .
- إن عملية اتخاذ القرار هي دائما بحث عن حل وسيط بمعنى أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما والبديل الذي يتم اختياره يكون أفضل البدائل في حدود الظروف المحيطة .
- إن العمل الإداري نحو الهدف محدد هو عمل جماعي في الاساس وبالتالي ينبغي أن يستند إلى بعض الأسس والعمليات التي تكفل ذلك وتلك هي عملية اتخاذ القرارات متمثلة في تحديد وظيفة الفرد وتحديد السلطة التي يمارسها .

4. أساليب اتخاذ القرار للقائد الرياضي :

ويقصد بها الاساليب التي يتبعها القائد الرياضي في اتخاذ القرار سواء اتخاذ القرار بمفرده أو اتخاذ القرار بمشاركة الآخرين أو تفويض فرد أو بعض الآخرين في ،

اتخاذ القرار للقائد الرياضي Decision Styles OF Sport Leader من خلال عمليتين هما:⁽¹⁾

اتخاذ القرار كعملية معرفية : Cognitive Process

يقصد بالعملية الاجتماعية في مجال اتخاذ القرار الدرجة التي تسمح فيها للتابعين أو أعضاء الجماعة بالإشتراك في اتخاذ القرار ومقدار تأثير على عملية اتخاذ القرار حيث يتراوح ما بين القرار الأوتوقراطي الذي يتخذه القائد بحكم سلطاته دون أدني مناقشة من الأعضاء الجماعة وما بين ، اتخاذ القرار الذي يشارك فيه أعضاء الجماعة بدرجات متفاوتة مثل تشاور القائد الرياضي مع عضو أو أكثر من أعضاء الجماعة أو اتخاذ القرار بموافقة أغلبية الأعضاء أو الموافقة بالإجماع .

5. مزايا إشتراك الأعضاء في اتخاذ القرار في المجال الرياضي :

أن إشتراك الأعضاء في اتخاذ القرار يمكن أن يؤثر على الأعضاء وعلى أداء الجماعة الرياضية على النحو التالي :

- يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة كنتيجة لتوفر المزيد من المعلومات المتاحة لدى الأفراد ومن ظهور العديد من البدائل ، وتقييمها لمحاولة تحقيق الهدف من اتخاذ القرار وبالتالي ضمان حسن اختيار القرار ونوعيته .
- بمشاركة الاعضاء في اتخاذ القرار فإنهم يشعرون أن القرار قرارهم ينعكس أثر ذلك في المحاولة الجادة لتقبل القرار وتنفيذه .

1. محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القيادة الإدارية ، مرجع سابق ذكره ، ص ، 18 ، 131.

إن اشتراك الأعضاء في اتخاذ القرار يسهم بنصيب وافر لتطوير ونمو جانب شخصيتهم نظرا لشعورهم بقيمتهم الذاتية وثقتهم في أنفسهم وهذه النظرية الانسانية من الأهمية حيث تؤكد بعض النظريات على ضرورة الإشتراك الجماعي في عملية اتخاذ القرار .

أ. عيوب اشتراك الأعضاء في اتخاذ القرار :

من بين أهم عيوب اشتراك الأعضاء في اتخاذ القرار ما يلي :

- القرارات بالمشاركة قد تحتاج إلى المزيد من الوقت في المناقشات والجدل وإبداء الآراء الذاتية .
 - قد يكون اعضاء الجماعة الرياضية أقل كفاءة - نسبيًا- في المحاولة لحل بعض المشكلات المعقدة التي تحتاج إلى مفكر قادر على اتخاذ القرار في ضوء العديد من المعطيات ومن خلال خطوات عملية منطقية تضع العديد من العوامل محل إعتبار وفي ضوء ذلك فإن الجماعة الرياضية قد تكون أقل كفاءة للتوصل إلى قرار أمثل بالمقارنة بالقائد الرياضي .
 - إن اتخاذ القرارات بالمشاركة مع أعضاء الجماعة الرياضية يمتد بصورة واضحة على درجة التفاعل والتماسك بين الأعضاء فقد ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرار في أحد الأمرين :
 - الأول : هو زيادة حدة الصراع الداخلي إذ تشعر مجموعة من الأعضاء أن وجهة نظر هذه حققت في حين أن مجموعة من الأعضاء قد تشعر بعد قبول وجهة نظرها وبالتالي قد ترفض القرار .
 - الثاني : محاولة بعض الأفراد الجماعة الرياضية التواصل لي حل وسط لمحاولة إرضاء الجميع وغالبًا ما يكون هذا الحل الوسط ليس هو الحل الأمثل أو القرار الأمثل .
- ب. مزايا وعيوب الأساليب المختلفة القرار :

فيما يلي بعض الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار مع بيان مزايا وعيوب كل أسلوب من هذه الأساليب كما أشار إليها منهج القيادة الرياضية Sport Leadership course الصادرة عن لجنة التضامن الأولمبية الدولية والتي تتلخص في الأساليب التالية: (1)

إستخدام القائد لسلطته في اتخاذ القرار دون مناقشة .

المزايا:

- مفيد عند اتخاذ القرارات الروتينية البسيطة أو عندما يكون الوقت عامل ضغط لإتخاذ القرار .
- مفيد عند إفتقار اعضاء الجماعة للمهارات والمعلومات لإتخاذ القرار .
- أسلوب سهل للقيادة .

1. محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القيادة الإدارية ، مرجع سابق ذكره ، ص ، 133 ، 136.

العيوب :

- الفرد الواحد في الجماعة يعتبر مصدرا محدودا لاتخاذ أي القرار.
- يؤدي إلى فقدان التفاعل بين أعضاء الجماعة وكذلك عدم الإفادة من آراء بعض الأعضاء المميزين .
- عدم وجود التزام من باقي الأعضاء بتنفيذ القرار واحتمال حدوث حالات من التذمر والرفض مما قد يسهم في إعاقة تنفيذ القرار .
- استخدام القائد لسلطته في اتخاذ القرار بعد المناقشة .

المزايا :

- الاستفادة من آراء وأفكار بعض أعضاء الجماعة .
- الاستفادة من نتيجة المناقشات لأعضاء الجماعة .

العيوب :

- قد لا يتم الالتزام الجماعي للأعضاء بتنفيذ القرار .
- حدوث صراعات وتناقضات بين بعض الأعضاء الجماعة بدون حل .
- قد تساعد على خلق بعض المواقف التي يحاول من خلالها بعض الأعضاء التأثير على القائد اتخاذ القرار بحكم الأقلية .
- قد يحدث اتخاذ القرار ما في عيبه أغلبية أعضاء الجماعة ويقوم القائد وقلة من الأعضاء باتخاذ القرار أي اتخاذ القرار بحكم الأقلية .

المزايا :

- أسلوب مفيد عند تعذر أو عدم القدرة على اجتماع كل أعضاء الجماعة .
- يمكن أن يكون مناسبا عند وجود ضغوط بالنسبة للوقت وضرورة اتخاذ القرار في وقت قصير جدا.

العيوب :

- احساس غالبية الأعضاء بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم .
- قد يساء صمت بقية الأعضاء من معارضة القرار على أنه علامة الرضاء وهو الأمر الذي قد يسبب المزيد من المشاكل فيما بعد .
- عدم الاستفادة من آراء غالبية الأعضاء وهو الأمر الذي لا يشجعهم على الإلتزام بتنفيذ القرار .
- اتخاذ القرار بموافقة أغلبية الأعضاء .

المزايا :

- الاستفادة من جميع الأفكار وآراء أعضاء الجماعة .
- الاستفادة من حصيلة المناقشات الجماعية للأعضاء .

العيوب :

- قد لا يحدث الالتزام الجماعي التام بتنفيذ القرار .
- قد يحدث التوصل إلى الحلول للصراعات والتناقضات والآراء المختلفة والمتباينة لأعضاء الجماعة .
- قد يخلق بعض المواقف التي يحاول من خلالها بعض الأعضاء للتأثير على القائد .
- اتخاذ القرار بإجماع .

المزايا :

- إمكانية التوصل إلى القرار صائب وعلى قد كبير من الدقة .
- الاستفادة من آراء وأفكار جميع أعضاء الجماعة .
- تطوير وتنمية عملية اتخاذ القرارات في المستقبل .
- أسلوب هام عند اتخاذ القرارات هامة ومصيرية والتي ينبغي على جميع الأعضاء الالتزام بها .

العيوب :

- يحتاج إلى وقت طويل والمزيد من الجهد والمثابرة .
- يحتاج لنوعية خاصة من القادة الذي يستطيعون بمهارة فائقة للتعامل مع الأعضاء وإدراكهم التام ، لطرق الاتصال مع الأعضاء وتفهم تفاعلاتهم أو صراعاتهم .

6. نموذج شيلادوراي وهجرتي لإتخاذ القرار لدى القائد الإداري :

قد شيلادوراي CHELLADURAI وهجرتي HAGGERTY نموذجا معياريا لأساليب اتخاذ القرار للقائد الرياضي في ضوء إقتباسه للنموذج المعياري لاتخاذ القرار " A NORMATIVE MODEL OF DECISION MAKING" الذي قدمه كل من فروم Vroom ويوتن Yetton في ضوء دراستها على القائد في المجالات العامة المختلفة ويتضمن النموذج المعياري أساليب اتخاذ القرار للقائد الرياضي مكونين هما:⁽¹⁾

- الأول يوضح العوامل السببية التي ترتبط بعملية اتخاذ القرار في المواقف الرياضية .

1. محمد سيف الدين فهمي، النظرية التربوية وأصولها الفلسفية والنفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص 173.

- الثاني يرتبط بأسلوب المستخدم في عملية اتخاذ القرار .

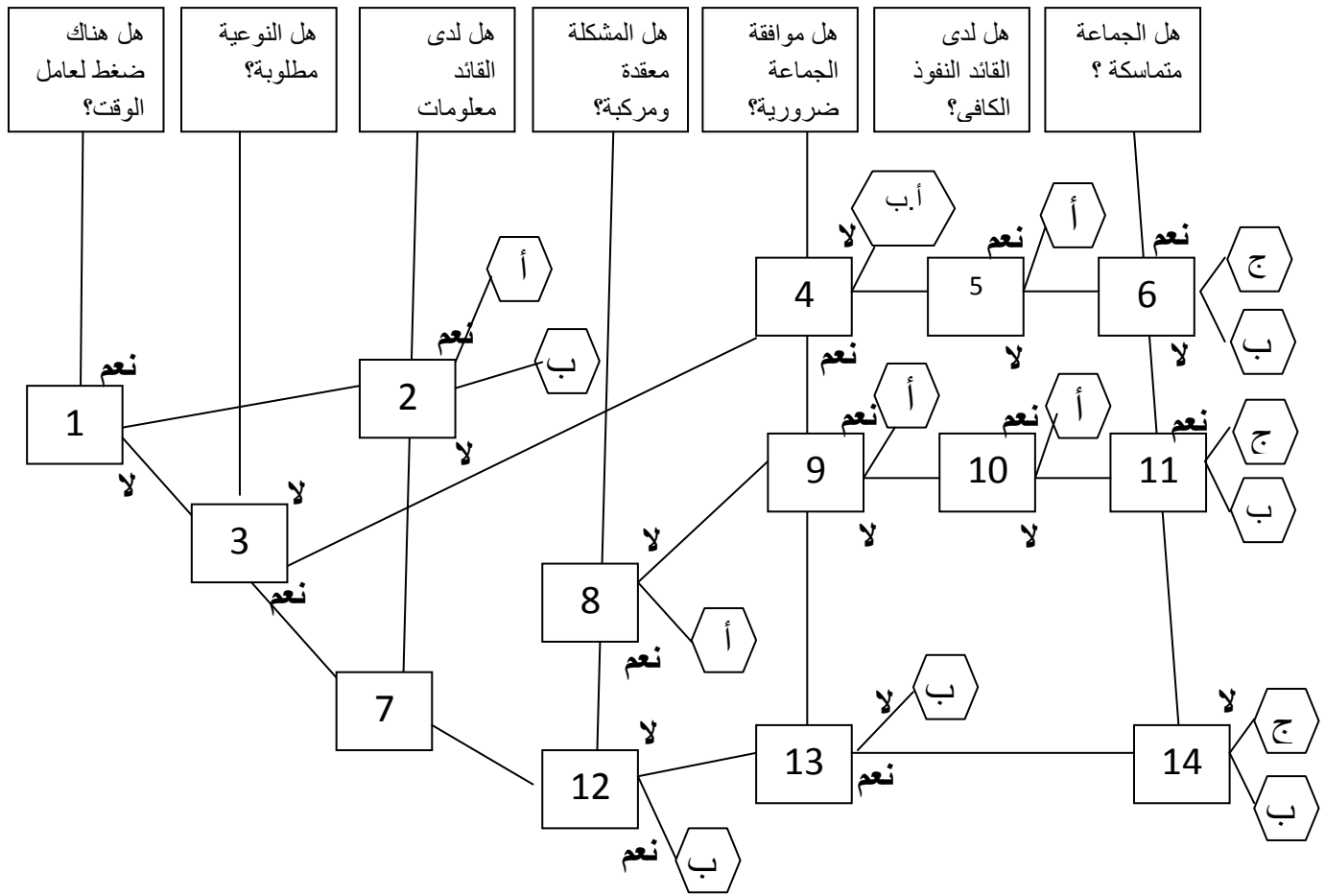
العوامل السببية المرتبطة باتخاذ القرار :

أشار كل من شيلادواي Chelladurai وهجرتي Haggerty أن هناك سبعة عوامل سببية باتخاذ القرار في المواقف الرياضية ، والتي ينبغي الرجوع إليها في غضون عملية اتخاذ القرار للقائد الرياضي وتتضمن العوامل السببية التالية: (1)

Time Pressure	ضغط الوقت
Decision quality reduired	نوعية القرار المطلوب
Information	توفر المعلومات
Problem complexity	درجة تعقد المشكلة
Group acceptance	تقبل الفريق
Leader power	قوة نفوذ المدرب
Group integration	تفاعل أو وحدة الجماعة

1 . محمد حسن علاوي ، سيكولوجية القيادة الرياضية ، مرجع سابق ذكره ، ص 136 ، 139.

شكل (03) - نموذج معياري لأساليب اتخاذ القرار للقائد الرياضي عن - شيلادوراى وهجرى - سنة 1987 .



أ. الأسلوب الأوتوقراطي
 ب. الأسلوب التفويضي
 ج. الأسلوب المسارك

خلاصة:

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعا لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير ، لأننا لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين وراءنا الأمور الأهم معلقة دون حل .

طبعاً علينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقت ، لذلك يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة فالتقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى المساوئ ويقوض الكثير من أهدافنا .

كلنا نعلم أن هناك خيارات طويلة الأمد ، فعلىنا أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإمام الكافي بإيجاد الخطوات اللازمة إليه وكيفية تطبيقه لأن مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة ، والقرارات الصحيحة لا تخرج من الإرتجال أو التسرع ، بل لا بد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل هذا أولاً .

الفصل الثاني

القائد والقيادة الإدارية

تمهيد

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

ثانياً: القيادة الإدارية من خلال المدارس

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

خلاصة

تمهيد:

يصاحب التغيير والتطوير التكنولوجي المشاريع العديدة من التغييرات سواء على مستوى المنظمات الرياضية أو المجتمع، فأى تغيير في المنظمة _ كبيئة داخلية _ لابد أن يتوافق مع التغيير في المجتمع (البيئة الخارجية)، إن كل هذه التغييرات تتطلب قيادة إدارية ذات رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الإبتكاري الذي يقود إلى النجاح والنمو المستثمرين في المنظمة.

ولذلك لابد من قيادة بخصائص وسمات معينة تحديات البيئة الخارجية المتمثلة بالتكنولوجيات ومتطلبات البيئة الداخلية في علاقته مع تابعيه، وأسلوب ونمط قيادتهم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التحديات الخارجية.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

نستعرض من خلال هذا المبحث إلى القائد والقيادة الإدارية والتعاريف المتعددة حولها والتي أثارت الكثير من النقاش، وأهم مبادئها وخضائصها، والأسس التي يعتمد عليها القائد، كما سنتعرف على كيفية إختيار القادة وتدريبهم على ممارسة القيادة وستتم أيضا المقارنة بين القيادة والإدارة بين القيادة والأمرية.

1. تعاريف حول القيادة الإدارية:

بعد تعريف القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش، والخلاف ويمكن ان نوجز أهم هذه التعاريف فيما يلي.

يقول FIEDLER: «القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الناس، من أجل الوصول إلى اهداف المنظمة والأفراد».

د.عبد الكريم درويش ، د.ليلي تكلا: عرفا القيادة على انها «القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته».

PFIFFNER AND PRESTHUS: عرفا القيادة «القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية».(1)

بالإضافة إلى هذه التعاريف هناك تعاريف أخرى منها:

ROBBINS: يشير إلى أن هذه القيادة هي عملية مساومة وتفاوض بين القادة والمرؤوسين وأن الممارسة من هذا النوع أدت إلى طرح المنظور السياسي، على أداء الدور القيادي.

وعلى الرغم من وجود بعض الإختلافات بين كتاب الإدارة وعلمائها في تعريف مصطلح القيادة إلا أنهم جميعا يتفقون على مفهوم واحد للقيادة وهو أنها«عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا إتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين».(2)

ومن التعريف المتفق عليه يتضح أن للقيادة أربع عناصر أساسية وهي: القائد، التابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف ، وعليه فعملية القيادة هي دالة للمتغيرات الأربعة سالفة الذكر ، ونوضحها في العلاقة الدالية التالية:

القيادة = دالة في(قائد التارعين ، الهدف المشترك، ظروف الموقف).

1 . ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان ، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1977، ص 17،18،19.

2 . طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2002، ص 57.

ولا شك أن هذه المقومات الأربعة لا تؤثر فقط في فعالية العملية القيادية ولكنها تتأثر بالعديد من العوامل أهمها:

● العوامل المؤثرة في القائد ومهارته القيادية:

- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات.
- مدى ثقة القائد في قدرة تابعيه.
- الميول والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف، ودرجة شعوره بالأمان في المواقف الغامضة.
- مستوى مهارته القيادية.

● العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم:

- مدى قوة الحاجة للاستغلال لدى التابعين، وإستعدادهم لتقبل مسؤولية إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- مدى تقبلهم لمعيشة الغموض، وإهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم، والشعور بأهميتها النسبية.
- مدى إتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة، ودرجة أو مستوى معارفهم وخبرتهم.
- توقعاتهم على دورهم في منبج القرارات التي لها تأثير عليها.

● العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

- درجة وضوح الهدف، ودرجة تعقد محتواه وأبعاده.
- درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف، ومدى إتساقه مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين.

● العوامل المؤثرة في الموقف:

- خصائص النمط التنظيمي السائد، من حيث ثقافة المنظمة، ودرجة التشتت الجغرافي لها ، ودرجة الإحكام في نظام الرقابة السائد للتأكد من تحقيق الهدف.
- مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.
- الحدود الزمنية المتاحة في إتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.⁽¹⁾

2. مبادئ القيادة الإدارية وخصائصها وأسسها:

للقيادة الإدارية عدة مبادئ على القائد الإعتماد عليها كما أنها تتميز بعدة خصائص، وترتكز على أسس يجب على القائد تتبعها:

1 . سعيد محمد المصري ، التنظيم والإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 192.

• مبادئ القيادة الإدارية

ومن أهم المبادئ التي على القائد الإهتمام بها لتكون قيادته فعالة وهي أحد عشر مبدأ متفق عليه وهي:
عرف نفسك واعمل على تطويرها: لمعرفة نفسك يجب أن تعرف ما يجب معرفته وفعله وتحدد مواطن القوة والضعف في شخصيتك.

كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية: أي يجب أن تكون على دراية بجملة من المعارف الفنية والميدانية.
ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك: كن مخلصاً ابتداءً من المسؤولية الشخصية، والمؤسسة التي تعمل بها، إلى الوطن والامة.

اتخاذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب: اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي الوقت المناسب لكي لا تضيع فرض تأثيره.

كن مثلاً أعلى: يجب عليك أن تطبق عملياً وتدرج قدرة الآخرين على التطبيق، ولا تكتفي بالشرح النظري والإسهاب في التصورات المثالية.

اعرف رجالك وأسعى لرفاهيتهم: عليك أن تعرف الجماعة التي تقودها حاجاتها وتماسكها وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس... الخواعم على إرضاء حاجات الفرد.

ابق رجالك مطلعين: عليك أن تجعل من التابعين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، فلا تستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسك.

طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: إذا كنت قائداً مسؤولاً، فلا بد أن تطور المسؤولية عند التابعين، لأن تضامناً كافة الجهود والأنشطة بشكل مخلص لا يتأتى إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية.
تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة: عليك التحقق من أن المهمة أصبحت مفهومة من قبل الجميع، وتم إنجازها.

درب رجالك على العمل كفريق: إذا دربت رجالك أن يعملوا كفريق واحد ذلك يؤكد على التماسك والإنسجام.

إستخدام وحدتك طبقاً لإمكانياتك: إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبطة للعزيمة، والمعنويات، لذلك لا بد من أن تكون المهام متناسب طردياً مع الإمكانيات المتاحة، والعوامل التي تؤثر على الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، التحديث... الخ⁽¹⁾

3. خصائص القيادة الإدارية

1 . ظاهر محمود كاللدة، مرجع سابق الذكر، ص 172.

في إطار ما سبق فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة طبقا لم يراه البعض، وتتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

- المهارات الذاتية أو الشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة لبناء شخصية القائد.
- المهارات الفنية: ويقصد بها قدرة القيادة على استخدام الوسائل لعلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.
- المهارات السلوكية أو الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة، وتابعيه بصفة خاصة، وخصوصا على تنسيق جهودهم، والعمل بروح الفريق.

المهارات السياسية والإدارية: يقصد بالأولى (السياسية) قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، أما الثانية (الإدارية) تعني قدرة القائد على فهم عمله، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم، وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتمثيل الأمثل للمنظمة.⁽¹⁾

وقد لاحظ الدارسون في هذا المجال أن القادة يختلفون حسب شخصياتهم بالنسبة للدوافع التي تدفعهم على القيام بدور القيادة، وأهم هذه الدوافع:

- رغبة في الجزء المادي.
 - قوة القائد بالنسبة للإشباع والحاجة إلى الشعور بالقوة، والرغبة في استخدامها.
 - الحاجة إلى المكانة العالية والشهرة مما يضفي على القائد قوة السلطة، وتعود عليه بجزء مادي.
- أسس القيادة الإدارية:**

- إعطاء المرؤوسين قدرا كبيرا من الحرية في وضع خطة العمل، وتحديد الأهداف والإعتماد على مبادلة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل، مما يؤدي إلى إرتفاع مستوى الإنتاج كما ونوعا.
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من أسلوب القيادة المتمركزة حول الإنتاج.⁽²⁾

4. كيفية اختيار القادة وتدريبهم :

أ. كيفية اختيار القادة :

1 . رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، 2000، ص 08.
2 . شفيق رضوان، السلوك والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2002، ص114، 113.

يتبع في كثير من الأحيان المنهج السوسيومترى ((منهج قياس العلاقات الاجتماعية)) في اختيار القادة كذلك يلجأ البعض لطريقة لاختيارات الموقعية لدراسة القيادة واختيار القادة ، وفي هذه الطريقة يوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعي مثل : مناقشة موضوع أو حل مشكلة... الخ ولا يكون من بينهم من أعطى أي مسؤولية ، وبعد ذلك يلاحظ أن الأفراد أكثر مبادرة وأكثر تأثيرا في سلوك الآخرين ، وهذا هو القائد ، وقد سبق وأن لاحظنا أن القيادة تختلف من موقف إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى ، فقد تنتقل القيادة من فرد لآخر عندما يتغير الموقف ، فمثلا قائد المناقشة قد يترك المجال لغيره لقيادة تنفيذ الخطة التي تمحضت عنها المناقشة .

هذا وقد حاول **جولدمان وفرانس 1965** استكشاف آثار طرق القادة على سلوك الجماعة وهذه الطرق هي : اختيار الجماعة للقائد بالانتخاب ((قائد منتخب)) اختيار القائد حسب القدرة على القيام بعمل محدد في الجماعة ((قائد مختار)) ، تعيين القائد ((قائد معين)) ولا يوجد قائد في الجماعة ((بدون قائد)). ثم نظام قائد معين ، وفيما يتعلق بعد المحاولات المستغرقة كان أحسن أداء تحت نظام ((القائد المختار)) يليه نظام القائد المنتخب يليه نظام ((القائد المعين)) ثم نظام ((بدون قائد)).

وهكذا خلص الباحثان إلى أن نظام اختيار القائد يؤثر في أداء الجماعة ، ومن أهم ما يلاحظ أن الجماعة ((بدون قائد)) تفوق في الأداء الجماعة ذات ((القائد المعين)) وعلى العموم فإن الجماعات ذات القادة من حيث أدائها والزمن الذي تستغرقه أفضل من الجماعة ((بدون قائد)) بشرط أن يكون هذا القائد مختارا وقد لاحظ أيضا أن الجماعات ذات ((القائد المعين)) والجماعات ((بدون قائد)) قد يكون فيهما القائد كفاء أو غير كفاء بالصدفة وفي كل من الشكلين لم تصل الجماعة إلى أداء حسن

ب. التدريب على القيادة: (1)

إن النظرة الحديثة إلى القيادة هي إنها يمكن تعلمها وتعليمها وأن : ((القائد يصنع أكثر مما يولد)) وليس كما قيل قديما ((إن القادة يولدون ولا يصنعون)) ، ومن ثم يجب تدريب القادة الجدد . ومن طرق التدريب على القيادة تلك التي إبتدعها ((مورينو)) المعروفة باسم طريقة ((القيام بالدور)) حيث يقوم الفرد بدور القائد في المواقف متنوعة أشبه بمواقف الحياة اليومية ، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتالية ، فهو يبدأ بالتعرف على النواحي السلوكية ، يأتي دور ممارسة السلوك ، بعدها التطبيق على العالم الحقيقي للقيادة . ومن العوامل التي تساعد في التدريب على القيادة ما يلي :

- التدريب العملي على القيادة في جماعات ، وبناء جماعة التدريب تقبل التغيير .
- تبادل الاتصال والآراء بين المدربين والمتدربين .

1. شفيق رضوان ، مرجع سابق الذكر ، ص 100 ، 101.

- التدريب والتعلم القائم على الخبرة والممارسة في وجود ديمقراطي ، والتدريب على وضوح التفكير واتخاذ القرارات .
- التدريب على النقد البناء ، والنقد الذاتي ، وتقبل النقد بما يضمن القدرة على تعديل السلوك إلى الأفضل.
- إعطاء المسؤولية لكل شخص راغب فيها ، وقادرا عليها ، ومستعد لتحملها .
- المشاركة الإيجابية العملية من جانب المتدربين ، والتحسين لعملية التدريب.
- توافر المدرب الكفاء الدارس الذي يزود المدربين بالعلم والخبرة ، الذي يكون قدوة حسنة.
- دراسة علم النفس وخاصة الاجتماعي للإحاطة بالسلوك الاجتماعي ودافعه... الخ.
- المرونة ببرامج التدريب بحيث يمكن الأخذ بمنهج أو بأخر ، بطريقة أو بأخرى حسب طبيعة الموقف.

5. مقارنة القيادة بالإدارة والأمرية:

أ. القيادة والإدارة :

هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة ورأى آخر يقول أن القيادة جزء من الإدارة ، ورأى آخر يقول أن الإدارة علم ، بينما القيادة فن .

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن هناك تداخل بين مفهوم القيادة والإدارة ، حيث أن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة التنفيذ ، المتابعة ، كما أن هذا التداخل من ناحية أخرى يأتي في سياق تشابه في الأداء ، حيث أن كل منهما يشير إلى حد كبير بطبيعة القيادة ، وذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة والرؤساء الأكفاء من ذوي العلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة . وثبت بالتجربة أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تتولاها .

كما أن العلاقة بين القيادة والإدارة ليست علاقة العام بالخاص ، ولكنها تمكن في طبيعة ما يعين به كل منهما ، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية ، في حين أن القيادة تعني بالخصائص الشخصية أي الإنسانية .

ومنه فخلاصة القول بأن الإدارة أوسع من القيادة التي تعد إحدى وظائف ومهام الإدارة: (1)

ب. القيادة والأمرية: (1)

1. رجب عبد الحميد السيد ، مرجع سابق الذكر ، ص 06 .

الأمرية هي السلطة الرسمية للتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الأعمال وتنفيذ الأهداف ، حيث قال فايول أن وحدة الأمر هو أن يتلقى الفرد أو الموظف الأوامر بخصوص وتنفيذ أمرها من قبل رئيس واحد فقط ، والأمر هو الشخص الذي يحتل مركزا رأسيا في منظمة رسمية ، ويكون مسؤولا عن شخص واحد على الأقل .
بينما القائد هو الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على التأثير ، وإستخدام ذكائه ودهائه ووضع الاجتماعى ليوجه الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق هدف معين ، فالقائد يعتمد على قدرته في الإقناع في قيادته للجماعة ، كما يعتمد على إثارة الحماس ، وخلق الحوافز والدوافع لدى التابعين .

والقيادة الحقيقية تختلف عن القيادة الرسمية أو الأمرية من حيث أنها تهتم بالمسائل غير الروتينية علاوة على أنها مرتبطة بالمعنويات ، وتكون الحاجة لها ماسة ، عندما يكون هناك حاجة إلى إجراء تعديل أو تغيير أو تبديل ، فهي لا تخضع لأسس وقواعد معينة وإنما تحكمها الظروف .

ولعل الحد الفاصل بين القيادة والأمرية يجسد المثل القائل ((تستطيع أن تقود الحصان إلى بركة الماء لكنك لا تستطيع أن تجره لأن يشرب))

فالقيادة محورها الرئيسى الإقناع والتأثير ، بينما الأمرية تعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات والأنظمة لتكون هي الأساس في تسيير شؤون العاملين ، وتوجيههم إلى توجه مخطط لها سلفا .

ثانيا: القيادة الإدارية من خلال المدارس :

إن نشوء وتطور المدارس الإدارية ، وما يمكن تسميته بالاتجاهات والنظريات الحديثة في الإدارة يقودنا إلى دراسة الأنماط القيادية ، والتي تبناها كل مدرسة ، والعوامل والظروف التي أدت إلى ظهور النماذج القيادية الإدارية في كل حقبة زمنية .

وسوف نتعرض بإختصار إلى هذه النماذج لكل مدرسة من المدارس الإدارية والتي ظهرت منذ مطلع القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر وهي أربعة :

الاتجاه الكلاسيكي ، اتجاه العلاقات الانسانية ، الاتجاه الإنساني التنظيمي ، الاتجاه الحديث في الإدارة .

1. المدرسة الكلاسيكية:(2)

لاحظ فريدريك تايلور مؤسس النظرية الكلاسيكية ، الإختلاف والتباين الكبيرين في كفاءة العمال وتدني مستوى الانتاج في المشاريع الصناعية ، لذلك أحضع كل دراساته وأبحاثه إلى التحليل والقياس وتطبيق الأساليب الهندسية لأجل زيادة الإنتاج بأفضل طرق علمية وأخيرا توصل إلى أن العملية الإنتاجية تتكون من حركات بسيطة ، والتي يمكن قياسها وتوقيتها وملاحظتها .

1. طاهر محمود كاللدة ، مرجع سابق ذكره ، ص 24 ، 25 .

2 . طاهر محمود كاللدة ، مرجع سابق الذكر ، ص 55 .

كما قام المهندس "هتري تون" بتقديم دراسة بعنوان "المهندس الإقتصادي" والتي إحتوت هذه الدراسة على الأسس النظرية والعملية للإدارة ، حيث أشار إلى عدة نقاط منها :

1. إن ربط الأجر بالإنتاج يؤدي إلى رفع الكفاءة في العمل ، وإنتاجية عالية في المصانع .
2. أن الأساس للإدارة العلمية هو ملاحظة أداء العمال في المصانع والوصول إلى نتائج وتوصيات.
3. الشخص الذي يجب عليه أن ينظم العمل ويسجل الوقائع والملاحظات هو الذي يمتلك قدرات فنية وخبرات عملية ومعرفة علمية.

أما عن تايلور فقد نشر كتابه الأول سنة 1903 "إدارة المصانع" ، وفي سنة 1911 نشر كتابه الثاني "مبادئ الإدارة العلمية" وفيها تظهر مبادئه والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

- تطبيق المنهج العلمي على المشاكل الإدارية ، والقائم على الملاحظة والتجربة ، والقياس .
- حافز الأجر المالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية .
- وضع معايير قياسية لظروف العمل ، وفترات الراحة وإجراءات العمل .
- وضع ما يسمى بالخطوة التفاضلية للعمل بالقطعة ، بمعنى ربط الأجر بالإنتاج .

كما وضع فايول مبادئه الإدارية الأربعة عشر في كتابه المشهور ((الإدارة الصناعية والعامة)) وهي :

مبدأ تقسيم العمل ، مبدأ السلطة والمسؤولية ، مبدأ النظام والانضباط ، مبدأ وحدة التوجيه ، مبدأ وحدة الأمر أو وحدة الرأسية ، مبدأ خضوع مصلحة الأفراد لمصلحة المنظمة ، مبدأ حصول العاملين على الكفاءة العادلة نتيجة الخدمات ، مبدأ مركزية السلطة ، مبدأ تدرج السلطة ، مبدأ الترتيب والتنظيم ، مبدأ المساواة والعدل ، مبدأ ثبات العاملين ، مبدأ المبادرة ، مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

وقد حدد فايول ستة أنشطة إعتقد أنها تمارس في مختلف المنظمات وهي : أنشطة فنية، أنشطة تجارية ، أنشطة مالية ، الأمن ، الأنشطة المحاسبية ، الأنشطة الإدارية .

وبالنسبة لتايلور وفايول ، فإن مدخل تايلور يعرف بالمدخل العلمي ، بينما مدخل فايول يعرف بالمدخل الوظيفي ، وبشكل عام فإن المدرسة الكلاسيكية تهدف لإيجاد مبادئ علمية في الإدارة .

وقد كان من خصائص هذه المدرسة أنها ركزت على نظرية في القيادة تعرف ((بنظرية X)) وسوف يتم شرح هذه النظرية لاحقا ، وملخصا أن ((لعلاقة بين القائد والتابعين علاقة فيها شدة وإستعباد وقسوة ، والتي يلزمها طاعة من قبل التابعين ، أما نظام الحوافز فهو حوافز مادية ، والذي يتناسب طرديا مع الإنتاج ، بالإضافة إلى أسلوب الإكراه حينما تكون هناك ضرورة لذلك)).

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:⁽¹⁾

لقد قام الرواد الأوائل في الفكر الإداري أمثال تايلور ، هنري تون ، وفايول بجهود ودراسات كانت الأساس الذي يبنى عليه الفكر الإداري الحديث ، واستطاع العلماء وغيرهم التعرف على المشكلات والصعوبات والتعقيدات التي أفرزتها المصانع بكل ما فيها من قوى بشرية عاملة ، أرباب العمل ، محاولة رفع الأرباح ، والأجور والإنتاج إلا أن إهمال الجوانب الإنسانية المرتبطة بالقوى البشرية العاملة وظروف العمل أدى إلى انعكاسات سلبية على الإنتاج وعلى العلاقة بين أصحاب رؤوس الأموال وبين العمال .

الأفكار والمبادئ :

نظرية العلاقات الإنسانية مبنية على افتراض وهو أن الإنتاجية والفعالية والرضا الوظيفي ، والتطوير لا يتم إلا من خلال التنظيمات غير الرسمية ، والواقع أن هذه الأطروحات هي عكس ما جاءت به النظرية الكلاسيكية ، والتي كانت تؤمن بأن النشاط والإنتاج والفعالية من خلال التنظيمات الرسمية .

وهدف هذه المدرسة رضا العاملين وسعادتهم بالإضافة لتحديد وتعريف قيم الجماعة ، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فهناك علاقة بين القيادة والإنتاجية ، بمعنى أن عقد القيادة ونطاق الإشراف والسيطرة قد حل محله في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية : الإتصالات الفعالة ، والإهتمام بالمرؤوسين ، الدوافع والخوافز ، المعنويات ، المشاورات بين القادة الرسميين وأعضاء التنظيم .

شيستر بيرنارد Shester Barnard يعتبر صاحب مدرسة السلوك الإداري وهو يرى أن التنظيمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات التنظيم ، وحاجات العاملين ، وأن المدراء أو القادة المطلوب منهم يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في التنظيم .

Shertzer Stone أكدوا على أهمية المعتقدات والإتجاهات ، وأن المرشد أو القائد عليه أن يهتم بها حتى يكون تأثيره قوي لدى الآخرين ، وقد أكدوا على التجانس بالإضافة إلى الحوار المقنع والجادبية للمسائل المطروحة .

إذن نلاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على تبادل الأفكار والآراء والإستماع الجيد لملاحظات العمال عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية ، وتسلك هذه المدرسة نهجا ديمقراطيا يخدم أهداف التنظيم ، ويلبي حاجات الأفراد دون تفريط أو إفراط .

3. المدرسة السلوكية:⁽²⁾

1. ظاهرة محمود كلالدة ، مرجع سابق الذكر ، ص 65.

2. ظاهرة محمود كلالدة ، مرجع سابق الذكر ، ص 73.

تعتبر المدرسة السلوكية امتداداً للمدرسة الكلاسيكية ، ومدرسة العلاقات الإنسانية ، والدراسات التي جاءت بها تحلل السلوك على مستوى الفرد وليس على مستوى الجماعة .

لقد كانت المدرسة الكلاسيكية بأفكار علمائها : تايلور بإدارته العلمية ، وفايول بمدخله الوظيفي وماكس وبروقراطية المثالية ، قد جعلوا من العامل آلة تعمل وفق مشيئة صاحب العمل ، بأخذ أجره المادي بقدر إنتاجه ، يعاقب ولا يكافئ ، دون النظر لحالته النفسية والاجتماعية بالإعتماد على نمط قيادي متسلط ومتشدد الذي لا يأخذ بعين الاعتبار سوى الشكل الرسمي في العلاقة ، وتسخير كافة الجهود لتحقيق أهداف التنظيم ، ولهذا كان لابد من الإهتمام بالعلاقات الاجتماعية سواء كان داخل العمل أو خارجه ، وجعل الجميع يعملون بنظام الفريق الواحد وهذا ما تنبته له مدرسة العلاقات الإنسانية ، وعملت على تحقيق الرضا الوظيفي ، الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج ، والأداء كما ونوعاً ، لذلك فإن الإهتمام إنصب على ظروف وبيئة العمل داخل التنظيم وأهدافه ، والعاملين وأهدافهم ، أي الإهتمام بالبناء الاجتماعي كنظام داخل المشروع ، إلا أن الدراسات السيكولوجية والأبحاث ، وخاصة في ما يتعلق بدراسة الشخصية وطرق التحفيز ، وسلوك القائد والأنماط القيادية ، بالإضافة إلى دراسة بيئة العمل سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية ، جميعها إنعكست بشكل تطبيقي على ميادين العمل المختلفة .

وهكذا استمر الإتجاه السلوكي في الإدارة حتى نهاية الستينات ، وظهرت عدة منظمات تدعو إلى حق الفرد في العمل والحرية والمساواة في إعطاء الفرص وعدم التمييز ، جميعها أخذت مظهرها مسلماً واضحاً ، وعلى شكل تنظيمات رسمية وغير رسمية ، وحتى المرأة تم التأكيد على حقوقها ، خاصة في مرسوم ((الدفع المتساوي)) أو ((الأجر المتساوي)) وهو عبارة عن وثيقة تؤكد أن الرجال والنساء يعملون في الوظائف متساوون في المهارة والجهد تحت ظرف متشابه بأخذ أجر متساوي .

الخصائص العامة للمدرسة السلوكية :

- إن الإفتراض مبني على أن الصراع بين أهداف العاملين والمؤسسة صراع لا يمكن تجنبه ، إلا من خلال فهم الصراع الناشئ وتطوير وسائل وطرق الإستجابة للحاجات المشتركة بين التنظيم والعاملين
- النظر إلى المنظمة كوحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية والتي يجب أن يستجاب لها ويتم التفاعل معها من قبل المؤسسة أو التنظيم ، وأن التنظيم لا يستطيع العمل والاستمرار معزولاً عن بيئته الخارجية.
- التنظيم نظام مفتوح يتأثر بعمليات التغذية العكسية من مدخلات ومخرجات .
- الإيمان بأهمية الأبعاد النفسية والاجتماعية ، والسلوكية وتحليل سلوك الفرد من خلال هذه الأبعاد .
- تؤمن هذه المدرسة بنمط قيادة المشاركة وإقتسام السلطة .
- تعترف هذه المدرسة بالتأثيرات التي تحدثها الثورة التكنولوجية ، وانعكاس ذلك على القيم ، والعوامل الاجتماعية والنفسية الأخرى وما يمكن أن تحدثه من تغيير .

- تدعو إلى المساواة في المعاملة ، وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجر وحقوق الإنسان (ذكورا وإناثا) بغض النظر عن العرق أو اللون أو الدين أو الجنس .

4. المدرسة الحديثة:⁽¹⁾

إن التطور العلمي والتكنولوجي ، وإتساع ميادين العمل ووحداته أدى إلى ظهور التركيز على الإختصاص الوظيفي والذي يتطلب بالضرورة إختصاص علمي وتأهيل . ولذلك نجد أن المؤسسات والمصانع الكبيرة لديها برامج تأهيل وتدريب متخصص ومتقدم سبب كل هذا شد الحبل بين أصحاب أرباب العمل والعاملين هذا ما ركزت عليه المدرسة الحديثة والتي بدأت مع بداية التسعينات وحتى وقتنا الحاضر .

والافتراض الذي تقوم عليه المؤسسة هو أنها لا تؤمن بوحدة السلوك الانساني ، أي أنه ليس هناك طريقة فضلى للشكل الذي يجب أن تكون عليه التنظيمات ، وإنما بسبب ظهور التنافس النوعي والكمي .

وكذلك اجتذاب رؤوس الأموال ، وأدى هذا الصراع إلى تعزيز الفرد المؤهل واتساع دائرة احساسه بالأمن الوظيفي ، والضمان الاجتماعي ، وهكذا تركز المدرسة الحديثة على أنه لا يمكن تفضيل جزء معين من التنظيم ودراسته ، وهذا التركيز يعطي صورة على التنظيم لذلك في هذه الحالة لا بد من دراسة ثلاثة أبعاد هامة :

- التفاعل داخل المؤسسة.
- مدخل الأنظمة .
- شبكة العمل في التنظيم .

● القيادة ونظام الحوافز في ظل المدرسة الحديثة :

الواقع أن نمط القيادة الأفضل ، وأنظمة الحوافز في ظل هذه المدرسة ، قد أصبحت من المواضيع القابلة للجدل والدراسة العميقين ، فالمدرسة في ظل ما تشهده من تغيرات في السلوك والأهداف ، ركز علماء النفس على الفروق الفردية بين الأفراد وعلى تعدد وإختلاف الحاجات الإنسانية .

لذلك فإن نظام الحوافز ليس من الحكمة أن يكون ثابت وواحد ، فالحوافز المادية مثلا قد تكون فاعلة على فرد في أمس الحاجة للمادة بسبب ظروف اقتصادية ، لكن هذا الحافز قد لا يكون فاعلا مع فرد ينقصه الشعور بالإحترام وتأكيد الذات ، وقد تعمق العلماء في دراسة الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية ، وظهرت عدة نظريات كنظرية التمتع ، والتكافؤ

أما ما يتعلق بأنماط القيادة الحديثة فهي من وجهة نظر هذه المدرسة التركيز في الكيفية التي يصنع فيها القرار ، وليس النموذج القيادي المستخدم ، فالمدرسة الحديثة تؤمن أنه ليس هناك نموذج قيادي أمثل لكل الظروف .

1. ظاهر محمود كلالدة ، مرجع سابق الذكر ، ص 81.

ثالثا: نظريات القيادة الإدارية :

سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من : النظرية التفاعلية ، الوظيفية ، الشرطية ، دراسات أوهايو نظرية (X.Y) والمسار والهدف.

1. النظرية التفاعلية ودراسات أوهايو:

أ. النظرية التفاعلية:(1)

تقوم هذه النظرية أساسا على الجمع بين (نظرية السلوك ونظرية الموقف) حيث تفترض النظرية الأولى (السلوك) أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى إنجاز التغييرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المواهب ، والقدرات العالية ، أما الثانية (الموقف) فقد اعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة ، أي أن النظرية التفاعلية حاولت التوفيق بينهما ، من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل إجتماعي ، وإنه لا يكفي للنجاح في قيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ، ومتطلبات الموقف ، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما يتعلق بالمجموعة العاملة .

• تقييم النظرية التفاعلية:(2)

يتضح من العرض السابق للنظرية ، أنها قامت بتحديد خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي : القائد ، الموقف ، المرؤوسين .

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ، ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي :

أولا : لم تنكر النظرية أهمية النظريتين (السمات ، الموقف) ولكنها حاولت الجمع بينهما ، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمييار لتحديد خصائص القيادة الإدارية .

ثانيا : النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة ، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم ، كما يرتبط ، من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

بالرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية ، ودرها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة ، مما أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية .

ب. دراسات أوهايو:(1)

1 . خليل محمود حسن الشماع ، نظرية المنظمة ، عمان : دار المسيرة 2005 ص 56 .

2 . اصلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة 2003 ص 206 ، 261 .

بدأت هذه الدراسات فور انتهاء الحرب العالمية الثانية ، وقام بهذه الدراسات شارتل وستوجديل وقلبيشمان Shartle–Stogdill and Flieshman ، وكان الإهتمام منصبا على من ناحية التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد ، ولقد تم سؤال العديد من الأفراد على التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها قادتهم في أعمالهم ، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة ، المجموعة الأولى تشير إلى تنظيم العمل والمجموعة الثانية تشير إلى الحساسية إلى الآخرين ، ويوضح

الجدول رقم (02) نمط القيادة .

نمط الحساسية للآخرين	نمط تنظيم العمل
1. يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة	1. يدير العمل بيد من حديد
2. يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين افراده	2. يصر على ضرورة اقناع الأفراد لقواعد وطرق عمل محددة ونمطية
3. يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد	3. يصر على ضرورة ابلاغه بأي قرارات تتم بواسطة أفراده
4. سهل التعامل معه محب للناس ومحبوب منهم	4. يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي
	5. يتدخل في تحديد تفاصيل العمل ومن يؤديه وكيف يؤدي

المصدر : أحمد ماهر : السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات

يتضح من الجدول (02) أن نمط القيادة الخاص بتنظيم العمل يهتم بتحديد الأنشطة والإجراءات والقواعد ، وجدولة العمل ، والأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال ، أما نمط القيادة الخاص بالحساسية للآخرين فهو يهتم بمشاعر الناس ، وبأن تسود بينهم علاقات إجتماعية وإنسانية طيبة . ولقد حاولت الكثير من الدراسات أن تثبت تميز أحد النمطين على الآخر في التأثير على سلوك المرؤوسين ، إلا أن النتائج أشارت إلى تضارب واضح وبعيد المدى ، إذن ليس هناك تميز لأحد النمطين على الآخر في التأثير على سلوك المرؤوسين ، ولقد دفعت هذه النتيجة الآمنة بالعديد من الدراسات إلى بحث ضرورة تمتع القائد بالصفتين معا (وهذا افتراض النظرية أساسيا) .

2. النظرية الوظيفية والشرطية :

أ. النظرية الوظيفية : (2)

1. احمد ماهر السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية الدار الجامعية 2003 ، ص 306 ، 307.

2. سعيد محمد المصري ، مرجع سابق الذكر ، ص 200 ، 201.

ينادي أنصار هذه النظرية بفكرة أن هناك مجموعة من الوظائف التي تنطوي عليها العملية القيادية مثل تحديد الأهداف ، والحفاظ على وجهة الهدف ، وتسهيل التفاعل بين الأفراد ، والحفاظ على الروح المعنوية ، وغيرها والتي لا تتغير مهما كانت المواقف ، وقد أمكن تجميع تلك الوظائف في مجموعات ثلاثة متميزة وإن كانت كثافة كل منها تختلف من نمط قيادي إلى آخر ، وهذه المجموعات يمكن تلخيصها كالآتي:

● مجموعة الوظائف الإجرائية :

وهي تتعلق بمدى الدقة في تحديد الهدف ، وفي تخصيص المهام والأعمال وتنظيمها وتتضمن :

- تشجيع وإتاحة الفرصة إما للمشاركة أو منعها إختياريا .
- إقتراح المشاكل ، ويتضمن ذلك التعرف بمشكلة ، وإستكمال جوانب النقص في الحلول .
- البحث وطلب المعلومات اللازمة لعمل الجماعة .
- تلخيص ما تتوصل إليه الجماعة من نتائج والحفاظ على الإلتزام ببرنامج العمل المخطط.

● مجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي:

وهي تتعلق بمدى كفاءة التابعين وقدرتهم على التحرك إتجاه تحقيق الهدف وتتضمن :

- تميز المساهمة الموضوعية للتابعين كأعضاء في الجماعة ، وتوفير الحقائق المؤكدة لها .
- العمل على إظهار ، وتدعيم جوانب الإتفاق بين أفراد الجماعة ، والحد من جوانب الإختلاف بينهم.
- جمع الحقائق عن إنجازات الجماعة ودراستها ، وتحليلها وتقييمها .

● مجموعة الوظائف المرتبطة على "صيانة الجماعة" :

وهي تتعلق بكيفية تحقيق التآلف ، والمعاشية المشتركة بين أعضاء وتتضمن :

- الكشف وإشاعة ، وتدعيم الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى التخلص من المواقف الإنفعالية من التابعين
- تشجيع التابعين ، وتقدير إنجازاتهم ، وخلق المناخ الذي يساعد الأعضاء على إشباع حاجاتهم ورغباتهم الذاتية .

ب. النظرية الشرطية:⁽¹⁾

1. محمد سعيد المصري ، مرجع سابق الذكر ، ص 202 ، 203 .

بعد الدراسة المكثفة التي قام بها فيدلر ، إنتهى إلى وضع (نموذج شرطي) لفعالية القيادة ، يقوم على فكرة أن الفعالية لا تتحقق إلا لو التقى نمط القيادة ، واتفق مع ما تتطلبه متغيرات الموقف ، ومن وجهة نظر فيدلر ، يكون جوهر العملية القيادية هو عملية التأثير ، والتي في رأيه تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

1. العلاقة بين القائد والتابعة .
2. مدى هيكله العمل .
3. قوة النفوذ الرسمية للقائد .

ولم يتوقف فيدلر عن هذا الحد ، بل حاول أن يوسع نتائج نموذجية الشرطي إلى مستوى العمليات التنظيمية المصممة لتدريب القادة ، ورفع مستوى آدائهم .

ووضع لذلك برنامجا محددًا لمساعدة القادة في تشخيص نمطهم أو أسلوبهم القيادي ، الموقف القيادي الذي عليهم مواجهتهم وعلى الرغم من انتشار هذا النموذج الشرطي للقيادة بين الباحثين والتطبيقات إلا أنه قد أنتقد من عدة نواحي أهمها :

- أنه راعى مدى هيكله العمل ، دون مراعاة مدى صعوبته ، أو سهولته فلا شك أنه كلما زادت صعوبة العمل ، كلما قل تأثير القائد والعكس .
 - أن المقياس الذي وضعه فيدلر لقياس اتجاه تكيف القائد تجاه العمل أو العلاقات ليس هو الأفضل فهناك مقاييس أخرى أكثر دقة وأكثر صلاحية .
 - أن تقسيم فيدلر للمواقف جاء مبسطا للغاية فهناك تداخلات قد تكون شديدة بين تلك المواقف من الممكن على أساسها الكشف عن مواقف جديدة متعددة .
3. نظرية (X.Y) ونظرية المسار والهدف :

أ. نظرية X: (1)

يمكن تلخيص الفروض التي تقوم عليها نظرية X من منطق النظرة إلى الطبيعة البشرية والسلوك الإنساني في الآتي :

- يعتبر العمل كريها ، ويبتسم معظم الأفراد بعدم الطموح والرغبة الضئيلة في المسؤولية والميل للإنقياد.
- قد يتوفر لدى الأفراد مقدرة ضئيلة على الابتكار ، والإبداع في حل المشكلات التنظيمية .
- يمكن تحفيز الأفراد وتحريك سلوكهم بالحرص على اشباع الحاجات الإقتصادية وحاجات الإنسان .
- يتعين مراقبة أعمال معظم الأفراد وذلك عن قرب مع التصحيح المستمر في أعمالهم لإنجاز أهداف المنظمة .

1. سعيد يسن عامر "الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها" القاهرة : مركز وليد سيرقيس للاستشارات والتطوير الاداري، ط2، 2000 ص

ب. نظرية y :

ترى هذه النظرية أن الإنسان أكثر تفاعلاً من نظرية X حيث ترى أن الإنسان نشيط ، وقادر على الإبداع والابتكار ، ومتطلع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الفردي والجماعي .
وتقوم النظرية على مجموعة من الافتراضات الخاصة بالطبيعة البشرية والسلوك الانساني ، ومن هذه الافتراضات ما يلي :

- يعتبر العمل بالنسبة لمعظم الناس أمراً طبيعياً ، خاصة إذا توفرت الظروف المفضلة .
- يعتبر التوجيه والرقابة الذاتية والدافع للعمل شيئاً أساسياً لا غنى عنه في تحقيق أهداف المنظمة.
- تنتشر القدرة الإبداعية على حل المشكلات التنظيمية بين الأفراد على مجال واسع .
- يحدث التحفيز من منطلق أوسع ، حيث توجد دوافع لإشباع الحاجات الاجتماعية ، وحاجات احترام النفس ، وحاجات واثبات الذات إلى جانب الحاجات الاقتصادية والأمان .
- يوجد لدى الأفراد قدر من التوجيه والرقابة الذاتية ، حيث يمكنهم الإبداع في العمل في ظل وجود نظام حوافز جيدة .

ج. نظرية المسار والهدف :

القائد كمرشد للأهداف القيمة⁽¹⁾

يفترض هاوس (Houssé) في هذه النظرية أن حماس المرؤوسين للقائد يعتمد على مدى اقتناعهم بمساعدة القائد لهم للوصول إلى أهداف القيمة .
ويفترض هاوس أن القائد يسلك واحداً من أربع أساليب⁽²⁾:

- القيادة المساندة : هي التي تظهر اهتماماً بحاجات المرؤوسين وتعمل على جعل عملهم مريحاً ومناخهم ودياً ، ويسهل الانضمام إليه .
- القيادة المشاركة (بكسر الراء): هي التي تستشير المرؤوسين ، وتأخذ مقترحاتهم بنظر الاعتبار عندما تتخذ القرار .
- القيادة الموجهة (بكسر الجيم): هي التي توجه المرؤوسين على المطلوب منهم إنجازها وتحدد لهم الكيفية التي تنجز لها المهمة .
- القيادة المتوجهة للإنجاز : هي التي تؤكد على التمييز في الأداء ، وتثق بتحمل المرؤوسين المسؤولية وتحقيق الأهداف ، ومواجهتهم للتحديات .

1. محمد سعيد أنور السلطان ، السلوك التنظيمي ، الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة 2003 ص 354.

2. خليل محمد حسين الشماع ، مرجع سابق الذكر ، ص 260 ، 261 .

4. مدخل لدراسة أنماط القيادة :

سنتطرق إلى أنماط القيادة أولاً على أساس العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، ثم أنماط القيادة على أساس مقياس ثنائي مستمر ، ثم على شكل مصفوفة توافقية وأخيراً نتطرق إلى النموذج الثلاثي الأبعاد لفعالية القائد .
أ. المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على أساس العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين:⁽¹⁾

في هذا الجزء سوف نلقي النظر على أربعة من الاتجاهات التي تحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين :
الاتجاه الأول : نموذج المقايضة (التبادل) بين الرئيس والعضو تفترض هذه النظرية وجود علاقة بين القائد والمرؤوسين ، وإن طبيعة هذه العلاقة تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء المرؤوسين وإرضائهم ، وتختلف معاملة القائد من مرؤوس إلى آخر .

الاتجاه الثاني : المدخل الاغرائي - شرح الرؤساء لأداء المرؤوسين -

ويوضح هذا الاتجاه اهتمام الرؤساء بمعرفة مسببات سلوك مرؤوسيههم ، وخاصة مسببات أدايم الوظيفي .

- يقوم القائد بتقديم سلوك مرؤوسيه على أساس ثلاث معلومات رئيسية في سلوكه :
- الإجماع .
- الثبات .
- التميز .

الاتجاه الثالث : القائد الكاريزمي ، امتلاك صفات خاصة مميزة :

تعني كلمة كاريزمي الهبة السماوية الملهمة ، وتفترض هذه النظرية وجود صفات مميزة للقائد تؤدي بالمرؤوسين إلى إتباعه وتقديسه ، ومن بين هذه الصفات هي :
الثقة بالنفس ، ينظر له على أنه عامل من عوامل التغيير المنتظر ، يملكون حاسة مرفهة تجاه العوامل المؤثرة في المحيط .

الاتجاه الرابع : القيادة التحويلية - ما بعد الكاريزما -

أن يكون القائد من ذوي الشخصيات الكاريزمية ، يعتبر البداية لجعل المرؤوسين أكثر فاعلية ونتاجية ، فقد أثبتت النظريات أن القائد الناجح يقوم بالعديد من الأعمال التي تساهم في إحياء ، وإنعاش المنظمة ، ومن صفات القائد التحويلي :

- أن يكون له صفات القائد الكاريزمي ، ويساعد مرؤوسيه على تحديد مشاكلهم وكيفية حلها ، يهتم اهتمام شخصي بمرؤوسيه.

ب. المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على مقياس ثنائي مستمر:⁽¹⁾

1 . محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق الذكر ، ص 343 ، 344.

طبقا لهذا النموذج هناك سبعة أنماط للقيادة ثلاثة منها أقرب إلى النمط الأوتوقراطي ، وثلاثة إلى النمط معارضة ، مستخدما أكبر قدر ممكن سلطاته للحصول على قبولهم له .

ت/2: القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات ، ويتم القرار ويعلنه على التابعين للتنفيذ دون معارضة ، مستخدما أكبر قدر ممكن من سلطاته للحصول على قبولهم له

ت/3: القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات ، ويتخذ القرار إلا أنه يتيح لتابعيه فرصة مناقشة القرار ، وعرض تساؤلاتهم عن مضمونه .

ويلاحظ من هذه الأنماط أن القائد يصنع ويتخذ القرار بنفسه ، ثم يحاول اقناع تابعيه ، وهذه الأوضاع الثلاثة تمثل ثلاث درجات من الأوتوقراطية وتسلب القائد ، أقصاها النمط الأول ، وأدناها عند النمط الثالث .

• الأنماط القريبة للسلوك الديمقراطي :

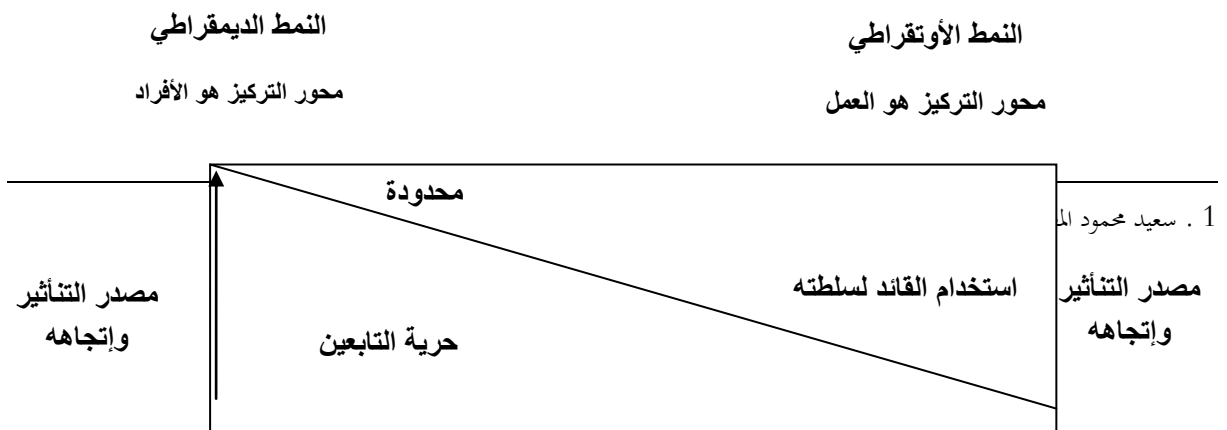
د/1: القائد يفكر في المشكلة ثم يعرضها على التابعين ، لاشتراكهم في إقتراح بدائل حلها ، ثم بعدها يتخذ القرار .

د/2: القائد الذي يحدد لتابعيه حدود تصرفاتهم ، ومحددات القرار ، ولهم حرية التفكير في البدائل وتقييمها ، واختيار أفضلها ، ثم بعدها يتم اتخاذ القرار الأكثر ملاءمة .

د/3: القائد الذي يشترك مع تابعيه في صنع القرار الذي تقرر محدداته سلطة عالية ، وكما نلاحظ هنا أيضا بالنسبة لهذه الأنماط الثلاثة ، فالقائد لا يصنع القرار كله بنفسه ، وهذه الأنماط الثلاثة للقيادة تمثل ثلاث درجات من الديمقراطية في القيادة أقصاها عند النمط الثالث وأدناها عند الأول .

ويتبقى من الأنماط السبعة نمطا وسطا (النمط) ويقوم فيه القائد بصنع القرار واتخاذ ، ولكن بصفة مبدئية على أن يشرك فرصة تغييره كنتيجة لمناقشة التابعة له ، فالقائد يعتبر على قدر من المرونة تسمح بمشاركة التابعين ، ولكنه في نفس الوقت هو الذي يصنع ويتخذ القرار ، وعند استخدام هذا النموذج في تحديد النمط الملائم يجب أن نراعي أن هذا المدخل هو أحد مداخل النظرية الشرطية في القيادة والتي تقول أن اختيار النمط الملائم يتوقف على محددات الموقف .

شكل رقم (04) : توزيع الأنماط القيادية القريبة للسلوك الديمقراطي



المصدر: سعيد محمد المصري "التنظيم والإدارة"

ج. المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على مصفوفة توافقية:⁽¹⁾

ويعتبر هذا المدخل من أكثر المداخل انتشارا في مجال تحديد أنماط القيادة ووضع أساسه منذ عدة سنوات ر.بلاك ج.موتون **R.Blake and j.Moutoun (1964)** بوضعها لنموذج يربط بين اهتمام القائد بالعمل (الناتج المادي أو الخدمي للمنظمة) ، واهتمامه بالأفراد وسلوكهم ومحدداته ، ويوضح الشكل الموالي أبعاد هذا النموذج وما يترتب عليه من أنماط .
وتكون أبعاد المصفوفة التوافقية هي :
(أ) كيفية اهتمام القائد بالناتج المادي .
(ب) كيفية اهتمام القائد بالأفراد .
أما عن أنماط المصفوفة فهي :

● **النمط (1/1)**: يطلق نمط القائد الأمبالي وفيه يكون اهتمام القائد بالناتج المادي ، وبالأفراد عند حده الأدنى ، وبهذه الصورة يكون القائد بمثابة من هجر عمله إلا من زاويتين :
(1). تحديد وقت العمل .
(2). نقل المعلومات من المستويات التي تعلوه في الهيكل إلى التابعين له .

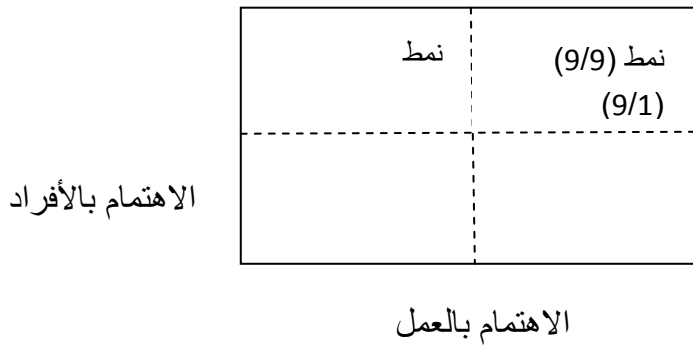
● **النمط (9/9)** : وهو النقيض للنمط (1/1) حيث يكون القائد فيه مكرسا كل اهتمامه للأفراد والناتج المادي على حد سواء ، هذا النوع هو مثال كامل ((رئيس النادي الإجتماعي)) وفيه يكون اهتمام القائد بالناتج المادي عند حده الأدنى ، بينما يكون الاهتمام بالفرد عند حده الأقصى .

1. سعيد محمد المصري ، مرجع سابق الذكر ، ص 214 ، 215 ، 216.

● النمط (1/9) : وهو مماثل للنمط الأوتوقراطي ، وفيه يكون اهتمام القائد موجه تماما نحو الناتج المادي ، وتحقيقه بأعلى مستوى من الكفاية دون الاهتمام بالأفراد وحاجتهم ورغباتهم ، والأثر الذي يمكن أن يحدثه هذا الوضع على روحهم المعنوية .

● النمط (5/5) : ويطلق عليه نمط منتصف الطريق ، وفيه يكون اهتمام القائد موزعا بدرجة مفعول بين الناتج المادي والأفراد ، فهذا القائد يحقق ناتجا مقبولا ، ولكنه ليس متميزا ، كما لا تكون الروح المعنوية لتابعيه متدهورة أو مرتفعة كما في حالة النمط (9/1)

شكل (05) : أبعاد المصفوفة الوافقية



المصدر : سعيد محمد المصري – التنظيم والإدارة –

ويعتبر هذا المدخل من أفضل المدخل لدراسة أنماط القيادة ، إلا أنه لم يفسر لنا سبب إنتماء قائد معين إلى أحد تلك الأنماط ، ولا شك أيضا أن هذا التفسير يمكن أن نجده لو تكامل هذا المدخل مع مدخل ((سببية القيادة)).

د. مدخل النموذج الثلاثي الأبعاد لفعالية القائد:⁽¹⁾

يعتبر هذا المدخل تطورا للمدخل السابق بإضافة بعد ثالث (أو متغير ثالث) إلى أبعاد المصفوفة ، وهو الخاص بالفعالية ، ويوضح الشكل رقم (06) الموالى كيفية إضافة هذا البعد إلى الأبعاد السابقة .

وكما يتضح من الشكل فإن التقسيم إلى أنماط خمسة حديثة مثل (1/1) ، (9/9) ... إلخ ، لم يستخدم في هذا النموذج بل أستبدل بأربعة أنماط أساسية تمثلها أرباع المصفوفة ، إلا أن هذه الأنماط الأربعة الأساسية قسمت مرة أخرى على بعد الفعالية لتكون أربعة أنماط فرعية فعالة ، وأخرى غير فعالة .

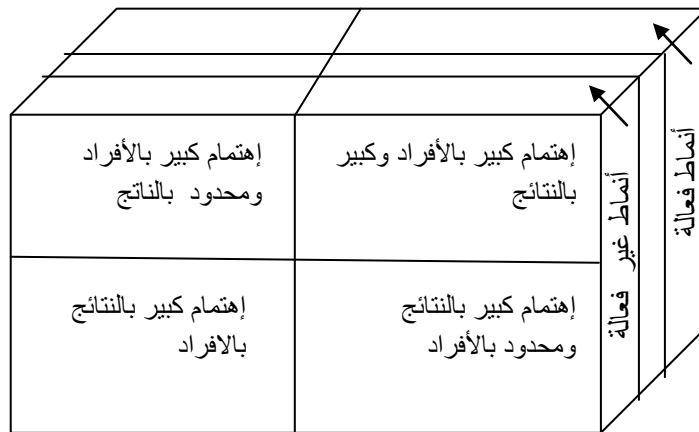
1 . سعيد محمد المصري ، مرجع سابق الذكر ص 217 ، 218.

ويرجع الفضل في إضافة بعد الفعلية إلى و.ريدين William Reddin وهو بذلك قد حاول تحقيق نوع من التكامل بين أنماط القيادة ، ومتطلبات الموقف التي تفرضها الظروف البيئية المميزة له ، فعندما يكون النمط ملائما لمتطلبات الموقف فإنه يكون فعالا ، والعكس إذا كان النمط غير ملائم .

وعلى الرغم من الفائدة الكبيرة التي لهذا المدخل ، إلا أن أهم ما يؤخذ عليه هو أنه يعتبر بعد الفعلية ثنائي غير مستمر ، بمعنى أن يكون هناك نقيضين (فعال وغير فعال) ، وقد كان من الأفضل أن يكون البعد ثنائي مستمر ، بمعنى أن يكون هناك درجات من الفعلية وعدم الفعلية تتوقف على درجة ملائمة أو عدم ملائمة النمط لمتطلبات ومحددات الموقف ، ومهما يكن الأمر فإن نموذج هذا المدخل أهميته للدراسات المستقبلية عن القيادة .

والخلاصة هي أن هذا النموذج يميز بين الأنماط الملائمة للمواقف المختلفة ، ولا يحدد لنا النمط المثالي الوحيد الذي يمكن أن نقول أنه الأصلح في كل المواقف ، وهنا تمكن القيمة الحقيقية لهذا النموذج ، فمثلا في المنظمات التي تكون فيها حالات الطوارئ هي الأهم ، كما في المنظمات العسكرية ، يكون النمط القيادي الذي يهتم بالنتائج اهتماما كبيرا هو النمط الأكثر فعالية حيث تكون الإستجابة السريعة للأوامر هي العامل المحدد ، فدائما ما لا يكون هناك وقت كاف لمناقشة القرارات أو الانتظار حتى يتم تدعيم العلاقات بين التابعين بعضهم البعض ، وبينهم وبين القائد ، أما في المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والتكرارية في العمل يكون الأكثر فعالية فيها هو القائد الذي يوزع اهتمامه بطريقة متوازنة بين الناتج المادي والأفراد والعلاقات الإنسانية .

شكل رقم (06) النموذج الثلاثي الأبعاد لفعالية القيادة



المصدر: سعيد محمد المصري "التنظيم والإدارة"

جدول رقم (03): مدخل النموذج الثلاثي الأبعاد لفعالية القائد

النمط الأساسي	نمط فعال	نمط غير فعال
إهتمام كبير بالنتائج ومحدود بالأفراد	ف-القائد يبدو أنه يعلم تماما ما	غف-القائد يبدو أن ثقته في الغير

<p>منعدمة ، ويركز اهتمامه التام للنتائج الذي يتحقق في الفترة القصيرة .</p>	<p>يريد ويفرض طريقته في تحقيق الهدف دون حدوث استياء من جانب التابعين .</p>	<p>والعلاقات</p>
<p>غف-القائد يبدو مهتما بوضع الهيكل المطلوب للأهداف ونظام العمل ، إلا أنه يقدم دعما نفسيا واجتماعيا أكثر من اللازم أو أكثر مما يحتاجه التابعين .</p>	<p>ف-القائد يحاول إرضاء حاجات ودوافع تابعيه في تحديد الأهداف وفي تنظيم أعمالهم ، ولكنه أيضا يدعمهم نفسيا واجتماعيا .</p>	<p>اهتمام كبير بالنتائج ، واهتمام كبير بالأفراد والعلاقات</p>
<p>غف-غالبا ما يبدو القائد وكأنه شخص ممتاز يهتم بالألفة بين تابعيه ، وبأنه لا يستطيع الإطاحة بحسن العلاقات من أجل تحقيق النتائج المادي .</p>	<p>ف-غالبا ما يبدي القائد ثقته في تابعيه بطريقة غير واضحة ، وأيضا يبدي اهتمامه بتنمية قدراتهم .</p>	<p>اهتمام كبير بالأفراد والعلاقات ومحدود بالنتائج</p>
<p>غف-غالبا ما يبدي القائد عدم مبالاة وعدم اهتمام لا بالنتائج ، ولا بالأفراد والعلاقات بينهم .</p>	<p>ف-غالبا ما يبدي القائد اهتماما مبدئيا بأهمية دور التابعين في تحديد أهدافهم وتنظيم عملهم ويلعب دورا ثانويا محدودا في تفاعلهم الاجتماعي .</p>	<p>اهتمام محدود بالنتائج واهتمام محدود بالأفراد والعلاقات</p>

المصدر: سعيد محمد المصري (التنظيم والإدارة)

خلاصة:

وبهذا الفصل كنت لقد تطرقت إلى عنصرين أساسيين هما القيادة الادارية والقائد وهذا الأخير بصفته المحرك الأساسي للعملية الإدارية والقائد الإداري هو صمام الأمان لنجاحها ، في الأخير سلطنا الضوء على النموذج المتكامل والأمثل لإعداد القيادات وتنميتها ويقوم على سياسات وتوجيهات عامة تعرضها المهام الرئيسية في العمل القيادي وتناغم التغيير وذلك من خلال التطرق إلى الكيفية التي تنبثق من آلية التغيير في إطارها العلمي .

الفصل الثالث:

الإدارة الرياضية

تمهيد

أولاً: الإدارة الرياضية

ثانياً: الإدارة بالاهداف

ثالثاً: الإدارة بالأزمات

خلاصة

تمهيد

تعد الإدارة الرياضية مجالاً من المجالات التي لا تحظى باهتمام الكتاب والباحثين ، إلا في العصر الحديث، ولعل ما كتب فيها باختلاف ميول ووجهات نظر الكتاب، وجاء ليفسر حتمية تنوع وتباين روافد نظرية الإدارة في هذا المجال وظهور مدارس للفكر الإداري والرياضي، لدليل على أهمية الموضوع. وعلى الرغم من التباين الشديد بين ما كتب من زاوية العملية الإدارية من جهة والموضوعات التي يتم التركيز عليها والمنهج المستخدم من جهة أخرى، فغن ما نشر حتى الآن هو دعم للأهمية العملية الإدارية في المجال الرياضي باختلاف منظماته وتأكيد على ضرورة وجود أصول وقواعد تتأسس عليها إدارة رياضية واعية مؤمنة بأن الإدارة جزء من كل لا ينفصل، وإن تحسين الأداء الإداري من أهم عوامل النجاح هذا الكل في تحقيق أهدافه.

أولاً: الإدارة الرياضية :

1. مفهوم الإدارة الرياضية:

الإدارة الرياضية هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة داخل هيئة تقدم خدمة رياضية وحسب تعريف كل من **blanten et beitel** والتقييم سنة 1990
فالإدارة الرياضية هي من أهم المقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعاً وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية.
والشكل رقم (07) الموالي يوضح لنا هيكل الإدارة الرياضية⁽¹⁾

مجلس الإدارة

سكرتير عام للإدارة



الهيكل الوظيفي المقترح لإدارة الهيئات الرياضية

1 . سمير عبد الحميد علي ، إدارة الهيئات الرياضية ، دار المعارف ، الإسكندرية مصر ، 1999 ، ص 34 ، 53 .

2. مكونات الإدارة الرياضية:

لقد حلل الإداري الأمريكي **Kanz** الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن ثلاثة مكونات أساسية هي:

- العمل البشري .
- العمل الجماعي .
- الهدف والتعامل الإدارة من أجله .

3. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية :

تطبق هذه المبادئ في إدارة جميع المؤسسات بما ذلك الرياضة دون النظر إلى حجمها وتلخص هذه المبادئ فيما يلي :⁽¹⁾

- **مبدأ التوازن** : يجب أن تكون المؤسسة الرياضية أيا كانت سواء من اللجنة الأولمبية أو الإتحادات أو الأندية الرياضية متوازنة لضمان النمو المناسب لها تحقيق الكفاية في إدارتها كذلك نجد من مهام الرئيس الإداري التأكد من أن التوازن يسود كلها كما يقع على عائق الرئيس الإداري أن يخفض توازن المؤسسة.

- **مبدأ التبسيط** : يجب إستبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة تحقيق العناصر الموجودة إلى أبسط شكل لها أن من مزايا المؤسسة الصغيرة كناد رياضي في إحدى المحافظات مثلا يعكس الحال في المؤسسات الكبيرة كاللجنة الأولمبية الوطنية بسبب أن التصرف يتناول أشخاص عدة وأن هذه المؤسسة تعمل إلى حد كبير بمقتضى التعليمات المكتوبة والتقارير والسجلات وهذا ما يبطئ العمل ويزيد النفقات.

- **مبدأ الحوافز المادية** : يجب أن تتناسب المكافئة المالية مباشرة وقيمة العمل المنجز ، ويشترط أن توضع مستويات عادلة للأعمال المنجزة وأن يكفأ الشخص على أساس ما أنجزه من أعمال بالنسبة إلى المستويات الموضوعه .

- **مبدأ التخصص** : يؤدي التخصص في الجهود إلى تكوين الخبراء في الميدان ، النشاط المعين بسبب أن تركيز الجهود يزيد من الخبرة العملية ويطبق مبدأ التخصص تطبيقا عاما وشاملا في نواحي النشاط المختلفة ويقترن التخصص في الوقت الحاضر بالانجاز .

4. نظرية النظم في الفكر الإداري الحديث - Systems Theory - كان للجهود التي قام بها

Chester Barnard سنة 1886 - 1961 - من خلال نظريته إلى المنظمة العالم الإداري كالنظام إجتماعي تعاوني يعمل الناس فيها مع بعضهم البعض بشكل تعاوني لتحقيق هدف جماعي .

Herbert من مدرسة علم الاجتماع في الإدارة على سلوك المجموعة التعاونية وعلاقتها فلقد أكد Simon المتبادلة وأراد أن تكون المجموعة مصدر إهتمام المدير في الإدارة .

1 . مروان عبد المحيد ابراهيم ، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية ، ط1 ، دار النشر للتوزيع ، عما مراقب عام للشؤون ، 2002 ، ص 60.

ومن المساهمات الهامة لفهم المجموعات والإدارة نظرية النظم فلقد أوجد العالم : (1)

Ludwig von Bertalanffy النظرية العامة للنظم حيث قال أنه لفهم وحدة كلية ، لا بد للمرء أن يفهم بدقة أجزائها المعتمدة على بعضها البعض ، فباستخدام مدخل النظم حيث يمكن للمدير أن يدرك العلاقات والصلات الإعتمادية لجزئيات الأعمال في عمله ككل وقد حدد بيرتالانفي نوعين من الأنظمة :

- الأنظمة المغلقة : وهي الأنظمة التي لا تتكيف أو تتفاعل مع البيئة والمدير الناجح ، هو من لا يرى المنظمة نظاما مغلقا .

- الأنظمة المفتوحة : وهي الأنظمة التي تتفاعل دوما مع البيئة وتعتبر هذه البيئة مدخلا ضروريا يجب على المدير الناجح أن يتبعه ويتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير لكي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين الأنظمة والبيئة

- ويعتبر هذا المدخل كنظام مؤلف من نشاطات مترابطة تمكن المدخلات فيه من التحول إلى مخرجات ويرى مؤيدو هذه النظرية أنه بالإمكان دراسة العناصر الرئيسية في المنظمة ، من خلال تفاعلها مع بعضها البعض - فالمنظمة تعتبر نظاما مؤلفا من نظم فرعية أشبه بجسم الإنسان فبعض هذه الأنظمة الفرعية منفتح تماما على البيئة كالتسويق والبحث التطوير في حين أن البعض الآخر أقل إنفتاحا على البيئة كالإنتاج والمحاسبة.

والمتغيرات بالنسبة لمدخل النظم هي :

- الناس .
- الهيكل التنظيمي .
- التقنيات .
- البيئة .

أ. مجموعة تافيستك: (2)

ساهم معهد تافيستك للعلاقات للإنسانية في لندن في تطوير نظرية النظم من خلال مساهمات ، **Trist** و **Bamforth** اللذان أدخلوا مفهوما الأنظمة الإجتماعية عام 1951 وكذلك مساهمات كل من **Rice** و **Emery** اللذان طورا أفكارا هامة فيما يتعلق بنظرية النظم المفتوحة وأنواع البيئات .

ب. دراسات **Trist** و **Bamforth** :

تناولت دراسات **ترست وبامفورث** التغيرات في طريقة استخراج الفحم الحجري في إنجلترا عام 1940 ، حيث ركزت الدراسات على تأثير ادخال الآلة في استخراج الفحم على العمل والعاملين في المنجم ، فبعد ادخال طريقة

1. د. صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، مرجع سابق ذكره ، ص 112.

2. د. صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، مرجع سابق ذكره ، ص 115 .

انتاج جديدة غير الذي كانت مستخدمة سابقا وجد أن العمل الجيد أو الانتخائية الجيدة هي نتيجة الاعتمادية المتبادلة بين التقنية والآلات والمعدات ومتطلبات العمل والحاجات الاجتماعية داخل مجموعات العمل فالانتاجية الجيدة هي نتيجة نظام تقني واجتماعي جيدين في أن واحد .

ج. أبحاث رايس Rice :

بالإضافة إلى الباحثين السابقين ترست وبامفورت تعززت سمعة مجموعة تافسيترك بدراسة رايس التي أجراها في مصنع للخام ، الخام نوع من القماش القطني ، في مدينة أحمد آباد بالهند وقد نشرها في كتاب أسماه "الانتاجية والتنظيم الاجتماعي" عام 1958 حيث ركز رايس على ناحيتين من نظرية النظم المطبقة في المنظمات وهي مفهوم النظم ووجهة نظره في العمل .

5. مفهوم نظرية النظام حسب رايس :

يرى رايس أي نظام منظمة بأنه نظام مفتوح ، يستورد من البيئة عناصر مختلفة يحولها إلى سلع وخدمات ويعيد تصديرها إلى البيئة .

أما نظام المنظمة الكلي فيحتوي على نظامين فرعيين أساسين هما نظام العملية الإنتاجية ونظام الإدارة. النظم الفرعي الأول يعني بوظائف المشروع المختلفة في حين يعني النظام الفرعي التالي بالوظائف الإدارية وهو يرى من الضروري تطوير النظام الإداري من أجل التنسيق في عملية التفاعل بين الأنظمة الفرعية المختلفة في المنظمة من خلال أنظمة التكيف والصيانة والمعلومات لتطوير هذا النظام الإداري ، وقد أسفرت الدراسة في مصنع أحمد آباد وخاصة في موضوع تصميم العمل أن الإنجاز الجيد للعمل يشكل مصدر اشباع على كافة المستويات العمل وإن هناك علاقة واضحة طردية بين انتاجية العمل العالية والعلاقات الاجتماعية الجيدة .

6. مساهمات كاتزو كان في مجال النظم Katz et Kahn :

قدم الباحثان كاتزو وكان في كتابهما "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" الذي صدر عام 1966 وجهة نظر نظامية حول المنظمات ، حيث رأى المؤلفان أن الهياكل الاجتماعية أنظمة مصطنعة وأن القوي التي تربط هذه الأنظمة هي نفسية أكثر منها بيولوجية ، الأنظمة الاجتماعية هي أكثر قابلية للتغيير ، من الأنظمة البيولوجية وأكثر صعوبة للدراسة بسبب عدم سهولة تمييز حدودها بدقة إذ أن هياكلها مؤلف من أحداث أكثر من أجزاء مادية ، وقد كان كاتزو وكان من دعاة النظام المفتوح للمنظمة وميز خمسة أنواع تعمل داخل المنظمة وهي :

الأنظمة الفرعية للانتاج : الذي يعني بانتاج السلع والخدمات .

الأنظمة الفرعية المساعدة : وهي الأنظمة التي تؤمن مدخلات الانتاج وتصريف المنتج وكذلك المحافظة على العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية .

الأنظمة الفرعية للصيانة : وهي معينة بالاستقرارية النسبية لإستمرارية المنظمة حيث تدعم الأدوار وتضع القواعد والمكافآت لمن يعمل في المنظمة .

الأنظمة الفرعية للتأقلم : وتعني هذه الأنظمة بعناصر لتغيير والتطوير وما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل .

الأنظمة الفرعية الإدارية : وهي تعني بأنشطة الرقابة والتنسيق فيما يختص بالنظام ككل للمنظمة وخاصة هيكل السلطة وتنظيم عملية صنع واتخاذ القرار .

ثانيا: الادارة بالأهداف: (1)

لقد حظي موضوع الادارة بالأهداف اهتمامات العديد من الدارسين والمختصين وقد تعددت الأبحاث النظرية في مجال الادارة بالأهداف التي تنظم سير العمل المؤسسي الرياضي في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة والتي تصل إلى النتائج .

1. مفهوم الإدارة بالأهداف :

فلو أخذناها من ناحية المفهوم الرياضي لوجدنا أنها تركز على تعاون رئيسي النادي والدرب وجميع مسؤولي الرياضة في النادي على اشتراك كل فرد في تلك المؤسسة الرياضية في سبيل تحقيق هدف واضح ومحدد وهو الانجاز الرياضي في مختلف الألعاب الرياضية .

لقد أشار - دركر - إلى أن الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهاجا لها كما أنها في الوقت نفسه تقوم على انجاز الأهداف والالتزام بالعمل .

فلقد عرفها - جورج ادريون - بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومعاونيه معا بتحديد الأهداف للمنظمة التي يعملون بها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة .

2. مراحل الإدارة بالأهداف :

أ. مرحلة التقديم : تتصف هذه المرحلة بدرجة كبيرة من الأهمية إذ يتم فيها ارساء القواعد الأساسية للإدارة بالأهداف وترويج مفهومها الصحيح النظري والعملي ، ومن ثم يتوقف عليها الفهم والاستيعاب الجيد ، للإدارة بالأهداف وتسير هذه المرحلة بالخطوات التالية :

تأييد الإدارة العليا : هو تأثير القيادة العليا الرياضية في المؤسسة الرياضية والتماشي مع كل ما يصنعه المسؤولين الرياضيين من أنشطة لتحقيق الأهداف .

التعريف بالإدارة بالأهداف : يتفاوت العاملون بالمجال الرياضي في درجات معرفتهم بالإدارة بالأهداف فرما طبقها بعضهم أو اشتراك تطبيقها من قبل في نفس الجهاز في جهة أخرى .

1. فائق حسني أبو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2004 ، ص 195 ، 199.

التدريب : تعني هذه الخطوة التدريب المنظم لجماعات الرياضيين والرؤساء في الأندية الرياضية الذين يشتركون في تطبيق الإدارة بالأهداف ، ولذلك توضع خطة تدريبية تبدأ بتحديد الإحتياج التدريبي لهؤلاء الرياضيين والرؤساء العاملين في مجال الرياضي وذلك عن طريق تحليل وظائفهم ومراكزهم وواجباتهم والبيئة التنظيمية في إداراتهم .

ب. مرحلة النمو التعديل : وهي تقوم على نشأة الأفراد رياضيا و ثم نعمل على تغيير سلوكهم وفق الخطوات التي نراها مناسبة كما أنها تقوم على وضع الأساس السليم للإدارة بالأهداف .

ج. مرحلة النضوج : وهي مرحلة تحقيق الإنجاز والوصول إلى الأهداف وذلك عن طريق إدارة رياضية واعية ومناسبة .

3. السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف :

إن الإدارة بالأهداف والنتائج من خلال وضع أهداف للمناصب الإدارية توضع مشاركة بين المرؤسين والرؤساء بحيث تترايط بعضها البعض رأسيا وأفقيا ، بحيث تكون أساسا لأي تحسينات في الهياكل التنظيمي السلطات والعلاقات ونظم المكافآت والترقيات وتقييم الأداء وعلى ذلك فإن السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف هي :

- يتم ذلك عن طريق تقسيم العمل بين الموظفين مثل اللجنة الأولمبية واللجنة الثقافية .. الخ حيث يقوم أفراد كل لجنة بتحديد الهدف والعمل على تحقيقه .

- اشترك المرؤسين والرؤساء في وضع أهداف المناصب الإدارية حيث أن اشترك المرؤسين والرؤساء في وضع الأهداف شرط من شروط الإدارة بالأهداف والنتائج .

- ترابط الأهداف ببعضها البعض : حيث من الضروري ربط أهداف المناصب بالموازنة التخطيطية بينما نجد أن الموازنة عبارة عن موازنات فرعية لإدارة الأنشطة المختلفة / رياضية / ثقافية / اجتماعية / إلا أنها لا توضح دور مختلف المناصب الإدارية وبتالي من الضروري زيادة فاعلية الموازنات التخطيطية من جهة وزيادة أهداف المناصب وكذلك ربط المناصب بالموازنات التخطيطية .

4. تقويم الإدارة بالأهداف: (1)

الجوانب الإيجابية :

إن هذا النظام يحق فوائد في المجالات التالية : تحسين أداء الإدارة وتمكين القادة من التخطيط بشكل أفضل وتحسين الرقابة الذاتية وكذلك تحسين العلاقة بين القادة والمرؤسين وتحسين القدرات والمهارات الإدارية للقادة .

1. فائق حسني أبو حليلة ، الحديث في الإدارة الرياضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 203 .

- إن النظام الإدارة بالأهداف تعتبر فلسفة جديدة ومتطورة للإدارة وتبرز هذه الميزة من خلال كونه مدخلا جديدا في الإدارة يجمع في فلسفته بين المدارس الكلاسيكية واتجاهها .

الجوانب السلبية :

- إن أهم المشكلات التي واجهت القادة الإداريين في تطبيق هذا النظام ، هي التعلم في كيفية تطبيقه في عملهم فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن من أهم الصعوبات التي تواجه القادة في تطبيق هذا النظام .
- تطبيقه يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة التغيير .
- يفقد بعض العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء .

ثالثا: إدارة الأزمات :

1. مفهوم الإدارة بالأزمات: (1)

- هي فعل أو رد إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط .
- وهي أيضا تمثل ظاهرة إفتعال أزمة عرضية للتمويه وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الافراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن .

2. شروط نجاح الإدارة بالأزمات :

- وجود تفاوت كبير في ميزان القوي لصالح مدير الأزمة ، مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبة تجنبها للصراع .
- في حالة عدم وجود فارق جوهري بين طرفي الأزمة فإن على مدير الأزمة أن يقنع الطرف المستهدف بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة الصراع .
- في كل الأحوال يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات عدم تحويلها إلى صراع سافر .

أ. إدارة الأزمة :

- يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات ، وأنماط الإدارة السائدة .
- إن التكوين القائم على البيئة الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسؤوليات وبما يكتنفه من محدودية وبطء في الاتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات .

1. الدكتور محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، الدار العلمية الدولية للنشرة التوزيع ، عمان الأردن ، 2003 ص 311.

- إن تنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبني على منظومة تتفاعل فيها النشاطات وجهود الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وأن يتسم بالمرونة وبالقدر الذي يسمح بالتكيف مع المتغيرات التي تستجد مع الأزمات .

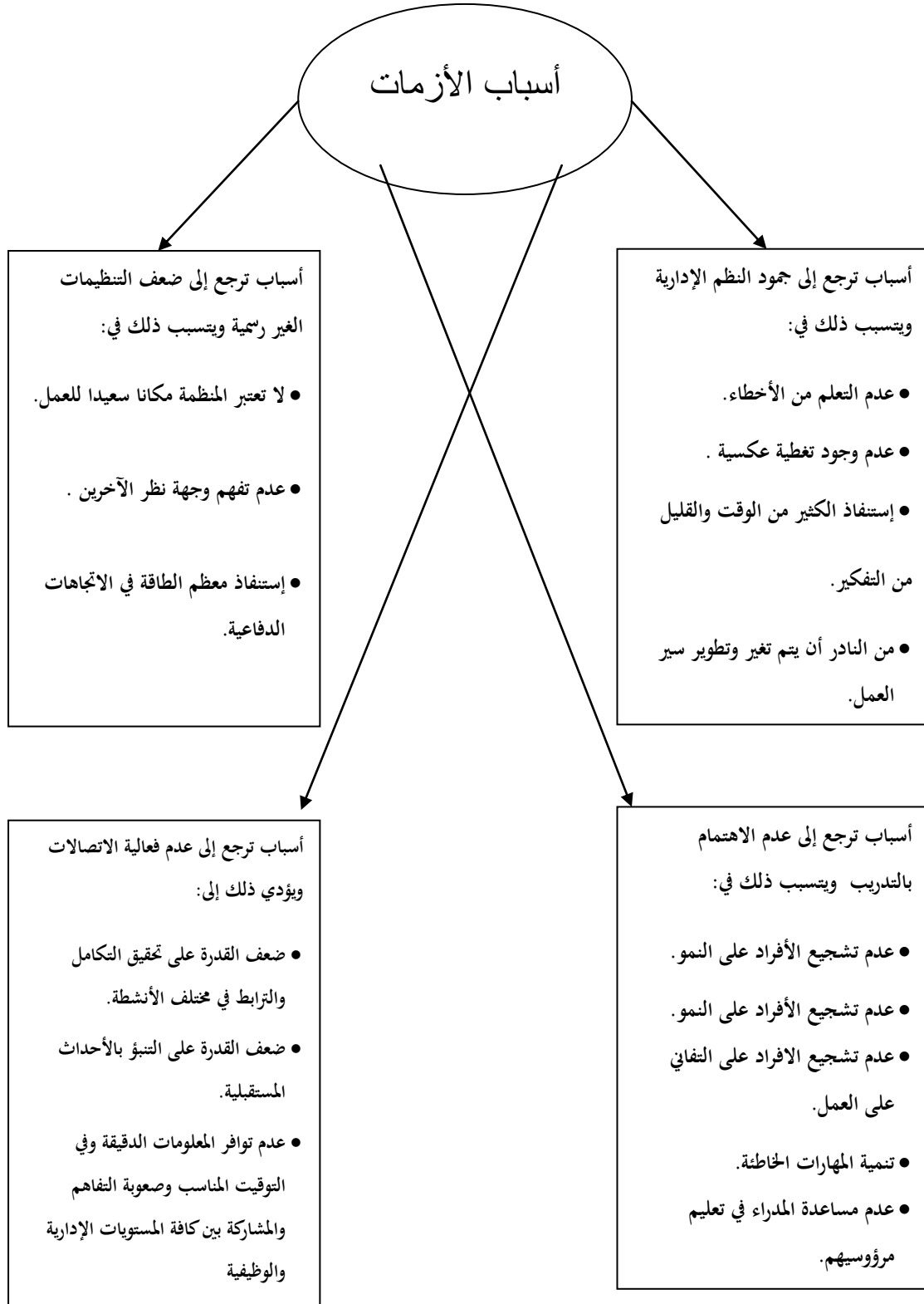
ب. الأزمة والقرار:

يمثل القرار القلب النابض لإدارة الأزمة وهو هنا لا يتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط والتي يمكن قياسها كمياً ولكنه أيضاً يتعلق بالعوامل المعنوية والتي يصعب قياسها مثل الإحساس والمشاعر الإنسانية.

- يمثل القرار المشكلة الأولى وقت الأزمة نظراً لتعرض متخذ القرار لمجموعة من الضغوط لا تسمح بالتفكير بشكل طبيعي وأخذ رأي الآخرين ويتميز القرار في وقت الأزمة بما يلي :

- الرؤية الغير واضحة .
- التفكير المتعجل غير المتأني .
- ترتيب الأولويات .
- الحسابات الدقيقة لعنصر التكلفة والعائد.
- الإبداع السريع لكل .
- أطراف الأزمة .

أسباب الأزمات : ويمكن سرد الأزمات الإدارية في الشكل التالي
الشكل رقم (08) الموالي الذي يوضح أسباب الأزمات :



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، مرجع سابق ذكره ، ص 311.

3. أنواع الإستراتيجيات لمواجهة الأزمة :

حيث تستخدم هذه الإستراتيجيات في الحالات الآتية: (1)

- عدم توافر بيانات عن الأزمة .
- الانتشار المتشعب للأزمة .
- الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ والأخلاقيات .

أ. إستراتيجية العنف :

- التدمير الداخلي للأزمة : وذلك عن خلق الصراع بين القوي الصانعة للأزمة .
- التدمير الخارجي للأزمة : حصار العناصر المسببة للأزمة .

ب. إستراتيجية وقف النمو :

تستخدم هذه الإستراتيجية في قضايا الرأي العام والاضطرابات العمالية وهي تسعى إلى تخفيض درجة الحرارة المصاحبة للأزمة وعدم ضمان وصولها إلى درجة الانفجار .

الأسلوب المتبع في المواجهة :

- التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيض حدة الأزمة .
- التعامل بحرص مع القوي المسببة للأزمة .
- تقديم بعض التنازلات التكتيكية .
- تهيئة الظروف للتفاوض .

ج. إستراتيجية التجزئة :

تستخدم هذه الإستراتيجية في تفتيت الأزمات الكبيرة والتي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجمعة في كتلة واحدة .

الأسلوب المتبع في المواجهة :

- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة .
- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الصراع وعلى قيادة أحد الأجزاء .

1 . الدكتور محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، مرجع سابق ذكره ، ص 337 .

د. إستراتيجية إجهاض الأفكار:

ترتكز هذه الإستراتيجية على التأثير على الفكر الصانع للأزمة وذلك بإضعاف الأسس والركائز التي يستند عليها.

الأسلوب المتبع في المواجهة :

- التشكيك في العناصر المكونة للفكر .
- التحالف مع الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بهذا الفكر .

هـ. إستراتيجية الأزمة إلى الأمام :

وتستخدم هذه الإستراتيجية في مواجهة التكتلات التي تصنع الأزمة ، وهي في ذات الوقت غير متشابهة ومن ثم تعتمد هذه الإستراتيجية على دفع الصراعات إلى الأمام .

الأسلوب المتبع في المواجهة :

- تقديم تنازلات لتكون مصدرا للصراع.
- تسريب إشاعات عن إهميات حدثت نتيجة لحدوث أزمات .
- التظاهر بالضعف وعدم القدرة على المقاومة .

و. إستراتيجية تغيير المسار :

تستخدم هذه الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات الشديدة وذلك من خلال خلق روح التحدي والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتحقيق أفضل النتائج .

الأسلوب المتبع في المواجهة :

لأحكام السيطرة على مواجهة الأزمة يجب :

- محاولة إبطاء سرعة الأزمات .
- تحويل المسار الرئيسي للأزمة إلى مسارات فرعية .
- استثمار نتائج الأزمة بشكل جيد لتعويض الخسائر السابقة .

خلاصة

لقد تطرقت في هذا الفصل إلى موضوع الإدارة الرياضية والإلمام بجميع ما يحيط بها من مواضيع فيعد موضوع الإدارة في المجال الرياضي من الموضوعات الهامة ودليل على ذلك ظهور مدارس للفكر الإداري الرياضي ، وإن تطور أي مؤسسة رياضية لا تتبع أساليب الإدارة الحديثة ، من حيث التخطيط والتنفيذ لأن المؤسسات الرياضية الأكثر تنظيماً هي المؤسسة أكثر نجاحاً ورواجاً .

الجانب التطبيقي

الفصل الأول

الطرق المنهجية للبحث

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة ضرورية من مراحل البحث، يقوم بها الباحث قصد تدعيم نتائج الجانب النظري، ومحاولة إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة الفروض التي وضعها أو نفيها، وذلك بإخضاعها للتطبيق .

ويشتمل الجانب التطبيقي لبحثنا هذا على فصلين، الفصل الأول ويمثل الطرق المنهجية للبحث و التي تشتمل على الدراسة الاستطلاعية للبحث والمجال الزماني والمكاني كذا الشروط العلمية للأداة وهي الصدق والثبات والموضوعية مع ضبط متغيرات الدراسة، كما اشتمل على عينة البحث وكيفية اختيارها والمنهج المستخدم و أدوات الدراسة وكذلك إجراءات التطبيق الميداني وحدود الدراسة. أما الفصل الثاني فيحتوي على عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى ديوان مركبات متعددة الرياضات بالوادي، والهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها علاقة وارتباط بموضوع الدراسة

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها وهي تحت عنوان "القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الإداري

- توجهنا إلى إداري بعض مركبات متعددة الرياضات بالوادي.

وتم من خلال هذه الدراسة قدمنا استبيان للإداريين وهذا من اجل جمع المعلومات ومحاولة تحليلها ومناقشتها والتحقق من الفرضيات

- **المجال المكاني:** ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي.
- **المجال الزمني:** شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2016 حتى نهاية شهر ماي 2016 تنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: من بداية جانفي حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف المعلومات حول اتخاذ القرار وكذلك القائد الإداري والإدارة الرياضية

المرحلة الثانية: من شهر أفريل حتى شهر ماي 2016 وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

2. مجتمع الدراسة: تمثل عينة البحث في بحثنا هذا إداري ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية الوادي، ونظرا لكبر حجم المجتمع وتعدد الوحدات، فقد اقتصر مجتمع الدراسة على فئة من الإداريين الذين يقومون باتخاذ القرار داخل الإدارة الرياضية.

3. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة والتي تضم 30 إداريا، أي ما نسبته 57.5% من العدد الإجمالي البالغ 52 إداري، ما يعني أن حجم عينة الدراسة بلغ 30 إداري، تم توزيع الاستبيانات عليهم واستردادهم بعد 15 يوم، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 30 استبيان وبيّن الجدول (04) حجم مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (04) حجم مجتمع وعينة الدراسة .

اسم الوحدة	عدد الموظفين	النسبة المئوية	الاستبيانات المرجعة والخاضعة للتحليل
ديوان المركب	14	6	6
القاعة المتعدد الرياضات بالرياح	06	04	04
القاعة المتعدد الرياضات بتكسب	06	04	04
القاعة المتعدد الرياضات بجامعة	05	03	03
المسبح النصف الاولمي 19 مارس	05	03	03
المسبح النصف الاولمي الدبيلة	04	04	04
ملعب الشط 8 ماي بالوادي	07	04	04
الملعب الملحق	05	02	02
المجموع	52	30	30

4. المنهج المتبع: المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثا، أو قضية موجودة حاليا، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها".

5. أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات وكانت على النحو التالي:

1. إعداد استبيان أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقييم الاستبيان إلى جزئين كمايلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

الجزء الثاني: يتناول محور واحد (وأحادي البعد):

✓ المحور الأول: القدرة على اتخاذ القرار من القائد الإداري.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وحسب نوعية السؤال وفق المقياس حسب الجدول التالي:

التصنيف	نعم	لا	أحيانا
---------	-----	----	--------

6. الاسس العلمية للدراسة:

• **صدق الاستبيان:** صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه⁽¹⁾، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"⁽²⁾.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة، قمنا بتقديم نسخ من الاستبيان في صورتها الأولية، ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحور المقترحة. والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى .

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث وتم تغيير في الصياغة اللغوية فأصبح 23 سؤال الاستبيان وتصحيح الأسئلة وبعض الفقرات والاقتراحات إلى نعم و لاو أحيانا ، وكانت الأسئلة المطروحة مقيدة أي أنها مغلقة.

• **ثبات الاستبيان:** إن ثبات أداة الدراسة يعني (التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الإداريين ذاتهم في أوقات مختلفة.

7. ضبط متغيرات الدراسة:

• **المتغير المستقل:** يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بشيئها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير على متغير آخر.

وفي دراستنا هذه فانه تم تحديد المتغير المستقل أي السبب من موضوع الدراسة الذي هو **اتخاذ القرار**

المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة⁽³⁾.

1. فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص167

2 . هاني بن ناصر بن حمد الراجحي : التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوازاتالصفحة جدة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص81.

3. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص134.

ومن خلال موضوع الدراسة فإنه تم تحديد (المتغير التابع: القائد الإداري والإدارة الرياضية)
8 . الوسائل الإحصائية المستعملة:

- تساعد هذه الطريقة على تحويل البيانات والنتائج من حالتها الكمية إلى نسب مئوية وقد اعتمدنا في تحليلنا للمعطيات العددية للاستبيانات على القاعدة الثلاثية وذلك للاستخراج والحصول على نسب لمعطيات كل سؤال وفيما يلي قانون القاعدة الثلاثية:

$$ن = س . 100 / ت$$

حيث: ن: النسبة المئوية، س: العدد، ت: المجموع التكرار

واعتمدنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) وهذا لتحويل النسبة المئوية إلى دوائر نسبية لنتائج المحصل عليها بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج (Microsoft officeExcel).

طريقة حسابها النسب المئوية تساوي:¹⁽²⁾

$$\text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{العينة}$$

$$\text{ع} \longleftarrow \%100$$

$$\text{ت} \longleftarrow \text{س}$$

$$\text{س} = \text{ت} \times 100 / \text{ع}$$

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات

س: النسبة المئوية

1. عبده علي، صيف السامرائي: طرق الإحصاء في التربية البدنية والرياضية، ب ط، جامعة بغداد، 1977، ص75.

خلاصة:

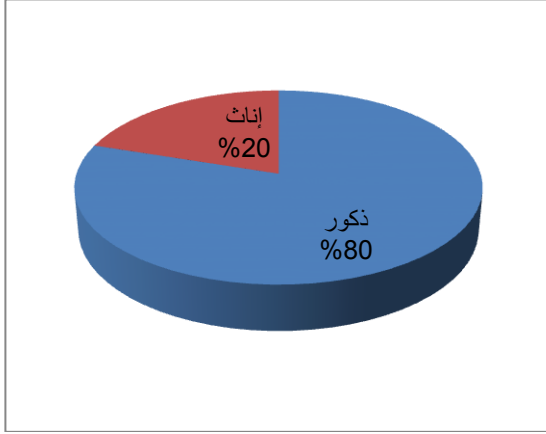
إن تحديد وضبط مجال الدراسة الميدانية يعتبر العنصر المهم والسييل الذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج هادفة للدراسة، وقد قمنا في دراستنا هذه بضبط محالات الدراسة الميدانية على أساس الفروض التي وضعناها و التي نريد الوصول إلى تحقيقها.

وقد اتبعنا في جمع البيانات على الاستمارة الإستبائية التي سمحت لنا بالحصول على مجموعة من النتائج، والتي سنقوم بتحليلها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

عرض وتحليل النتائج

عرض و تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان المعلومات الشخصية :
الجدول رقم (05): توزيع الاستبيان حسب الجنس للإداريين.



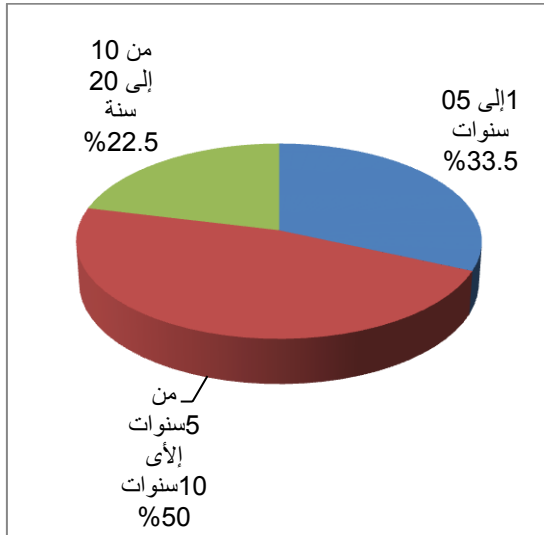
الصفة	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	24	80 %
إناث	06	20 %
المجموع	30	100 %

الشكل رقم(09): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (05)

انطلاقاً من النسب المئوية الموجودة في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبيرة (80%) من التمثيل في الإداريين لمركب بمختلف مصالحها و مكاتبها إلا أنها لا تخلوا من العنصر النسوي(20%).

الاستنتاج: نستنتج إن أغلبية إداريي المركب ذكور وهو ما يوضح أن التوجيه إلى العمل في المجال الإداري الرياضي يتجه غلبته نحو الذكور في المجتمع الاصلى للدراسة

الجدول رقم (06): يبين توزيع الاستبيان حسب سنوات الخبرة للإداريين.

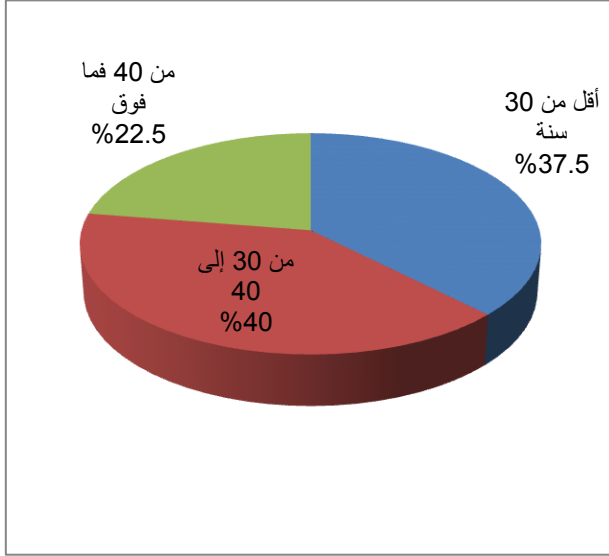


الحالة	التكرار	النسبة المئوية
1 سنة إلى 05 سنوات	10	33.5%
05 سنوات إلى 10 سنوات	15	50%
10 سنوات إلى 20 سنة	05	22.5%
المجموع	30	100%

الشكل رقم(10): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (06)

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني من (5 إلى 10 سنوات) يمثل النسبة الأكبر (50%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (1 سنة إلى 05 سنوات) يمثل كذلك نسبة عالية (33.5%) مما يدل على وجود عنصر الشباب والخبرة، أما المجال الزمني (10 سنوات إلى 20 سنة) يمثل (22.5%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر الاستنتاج: نستنتج أن عامل الخبرة والنشاط موجود في الإدارة

الجدول رقم (07): يبين توزيع الاستبيان حسب السن الإداريين.



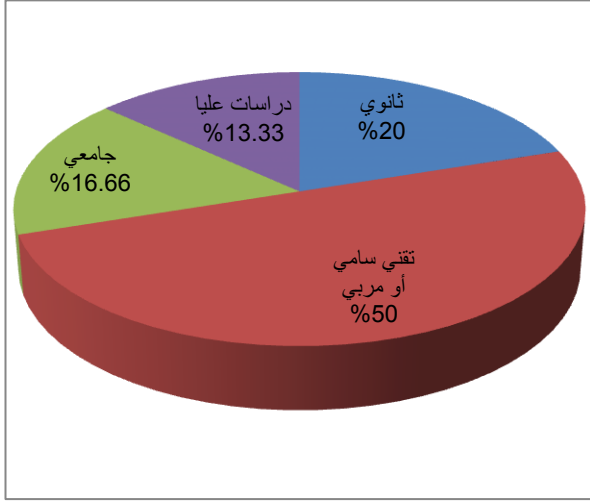
النسبة المئوية	التكرار	النسبة
37.5%	12	أقل من 30 سنة
40%	16	30-40 سنة
22.5%	02	40 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

الشكل رقم (11): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (07)

من نتائج الجدول نلاحظ أن المجال الزمني (30-40 سنة) يمثل النسبة الأكبر (40%)، وكذلك نلاحظ أن المجال الزمني (أقل من 30 سنة) يمثل كذلك نسبة عالية (37.5%) مما يدل على وجود عنصر الشباب، أما المجال الزمني (40 سنة فما فوق) يمثل (22.5%) أي أن وجود عنصر الأقدمية متوفر لدى الإداريين.

الاستنتاج: نستنتج من ما يلي أن أغلبية إداريي المركب شباب أي أن هناك نشاط والخبرة وهو ما يتطلبه قطاع الشباب و الرياضة

الجدول رقم (08): يبين توزيع الاستبيان حسب المستوى التعليمي بالنسبة للإداريين.



التكرار	النسبة المئوية	
06	20%	ثانوي
15	50%	تقني سامي أو مربي
05	16.66%	جامعي
04	13.33%	دراسات عليا
30	100%	المجموع

الشكل رقم(12): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (08)

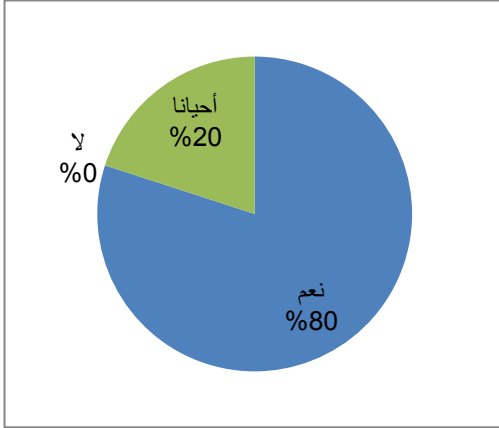
انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن المستوى الدراسي لأغلبية الإداريين هو من المستوى التقني سامي ومربي شباب وهذا راجع إلى اعتماد المنشأة على هذا النوع من التكوين أي بنسبة 50% وبنسبة أقل من المستوى الثانوي 20% ونقص في المستوى الجامعي والدراسات العليا 13%.

الاستنتاج: نستنتج أن الإداريين في المركب لهم تكوين حسن وهو ما يزيد في نوعية العمل المقدم من طرفهم وهو ما يزيد في مردودية القطاع

عرض وتحليل نتائج الإداريين

المحور الأول: القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الإداري

السؤال 01: لديك القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق باتخاذ القرار
 الغرض من السؤال: معرفة القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق باتخاذ القرار
 جدول رقم (09): يبين القدرة على تحقيق الأهداف



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	06	20
أحيانا	00	00
المجموع	30	100

الشكل رقم (13): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (09)

تحليل النتائج:

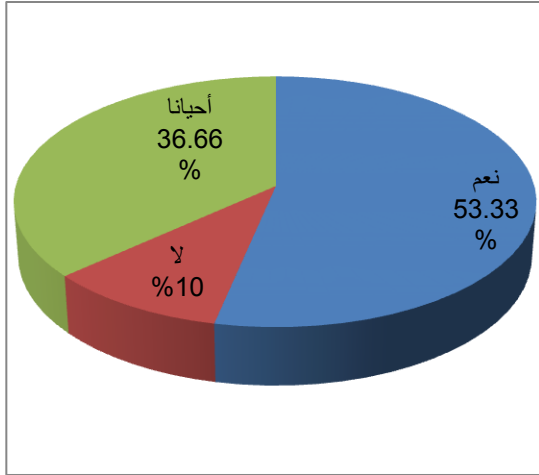
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين يعتبرون القدرة على اتخاذ القرار له أهمية كبيرة داخل الإدارة أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 20% أحيانا ما يعتبرون أن القدرة على اتخاذ القرار له أهمية الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يعتبرون أن القدرة على اتخاذ القرار له أهمية كبيرة داخل الإدارة الرياضية وهو ما يزيد في التحكم في درجة التحكم في العمل

السؤال 02: لديك الامام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وذلك في ضوء البيانات والمعلومات الدقيقة الموضوعية المتجمعة

الغرض من السؤال 02: معرفة بان لديك الامام الكافي بجميع الحلول الممكنة وذلك في ضوء البيانات والمعلومات الدقيقة الموضوعية المتجمعة

جدول رقم (10): يبين القدرة على الامام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	16	53.33
لا	3	10
أحيانا	11	36.66
المجموع	30	100

الشكل رقم (14): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (10)

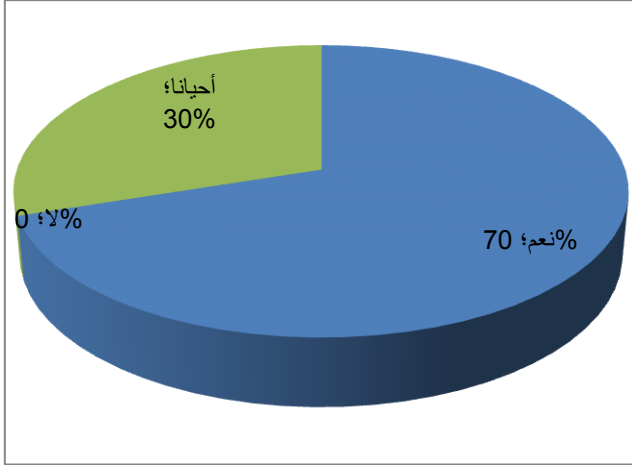
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 53.33% من الادارين لديهم القدرة على الامام الكافي للحلول الممكنة أما نسبة 36.66% لديهم نقص في الخبرة أم 10% ليس لديهم القدرة

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أغلبية الادارين لديهم القدرة على الامام الجيد للحلول المقترحة للمشكلات .

السؤال 03: لديك القدرة على تحديد المشكلة تحديد واضح
 الغرض من السؤال: معرفة القدرة على تحديد المشكلة تحديد واضح
 جدول رقم (11): يبين معرفة القدرة على تحديد المشكلة تحديد واضح



الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	16	70%
لا	00	00%
أحيانا	14	30%
المجموع	30	

الشكل رقم (15): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (11).

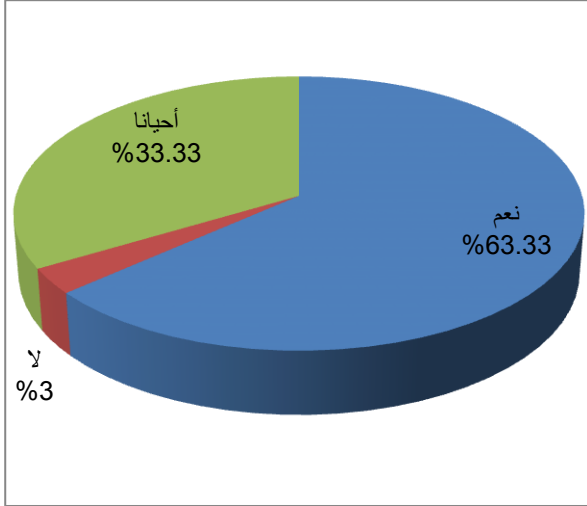
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدره ب 70% من الإداريين لديهم القدرة على تحديد المشاكل ، أما النسبة الثانية المقدره ب 30% لديهم البطء في تحديد المشاكل تحديد واضح

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين لديهم القدرة على تحديد المشاكل تحديد واضح

السؤال 04: لديك القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول الممكنة
الغرض من السؤال: معرفة القدرة على التنبه بجميع النتائج المتوقعة
جدول رقم (12): يبين القدرة على التنبؤ بجميع النتائج



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	19	63.33
لا	1	3
أحيانا	10	33.33
المجموع	30	100

الشكل رقم (16): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (12)

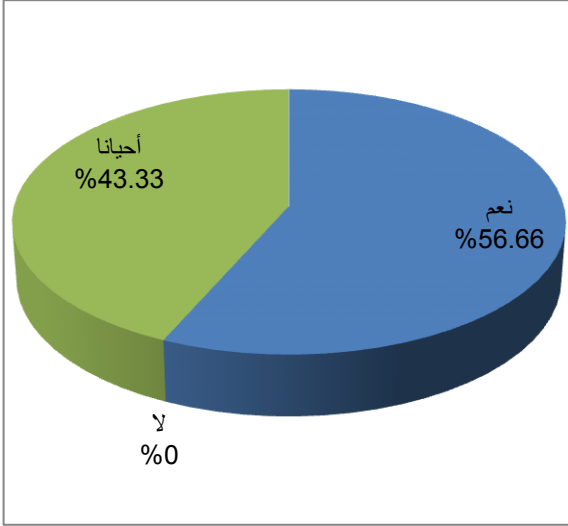
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 63.33% من الإداريين يستطيعون التنبه بجميع النتائج المتوقعة أم النسبة الثانية 33.33% يرو أن التنبه بالنتائج المتوقعة صعبا بعض الشيء راجع لنقص الخبرة أم نسبة 3% غير قادرين على التنبه بأي نتائج

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن جل الإداريين قادرين على التنبه بالنتائج المتوقعة

السؤال 05: يمكنك وضع أكبر عدد من البدائل والاحتمالات أو الحلول
 الغرض من السؤال: معرفة أكبر عدد البدائل والاحتمالات أو الحلول
 جدول رقم (13): يبين البرامج والبدايل والحلول.



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	17	56.66
لا	00	00
لا	13	43.33
المجموع	30	100

الشكل رقم (17): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (13)

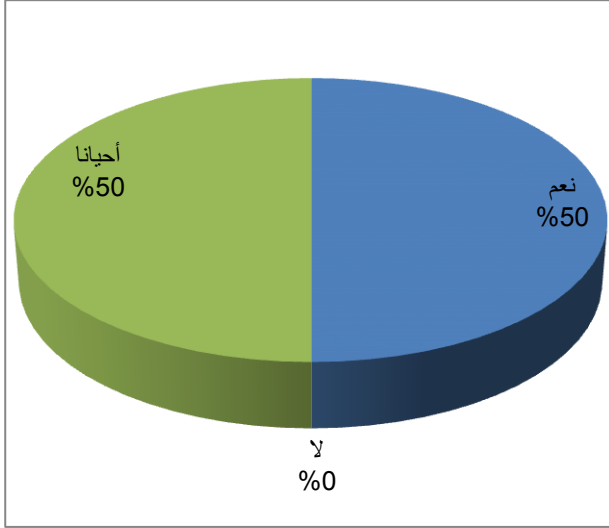
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 56.66% من الإداريين يمكنهم وضع أكبر عدد من البدائل ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 43.33% يعتبرون أن وضع أكبر عدد من البدائل معقد نسبيا

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يمكنهم وضع أكبر عدد من البدائل

السؤال 06: هل تتعارض قراراتك مع أهداف وسياسة المؤسسة
 الغرض من السؤال: معرفة تعارض قراراتك مع أهداف وسياسة المؤسسة.
 جدول رقم(14): يبين معرفة تعارض القرارات مع أهداف المؤسسة



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	15	50
لا	00	00
لا	15	50
المجموع	30	100

الشكل رقم(18): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (14).

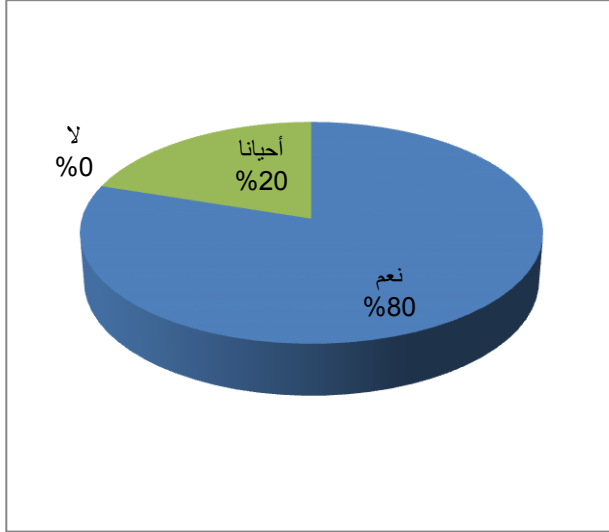
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 50% من الإداريين قد تتعارض قراراتهم مع أهداف و سياسة المؤسسة لأن ليس لديهم السلطة الكافية في اتخاذ القرار ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 50% يعتبرون أن تعارض قراراتهم مع أهداف وسياسة المؤسسة لا يحدث دائما

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن نصف الإداريين تتعارض قراراتهم مع أهداف وسياسة المؤسسة.

السؤال 07: هل تتأثر فعالية اختيار القرارات بالاتصالات الشخصية
 الغرض من السؤال: تأثر فعالية اختيار القرارات بالاتصالات الشخصية
 جدول رقم (15): يبين تأثير اختيار القرارات بالاتصالات الشخصية



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	00	00
أحيانا	06	20
المجموع	30	100

الشكل رقم (19): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (15).

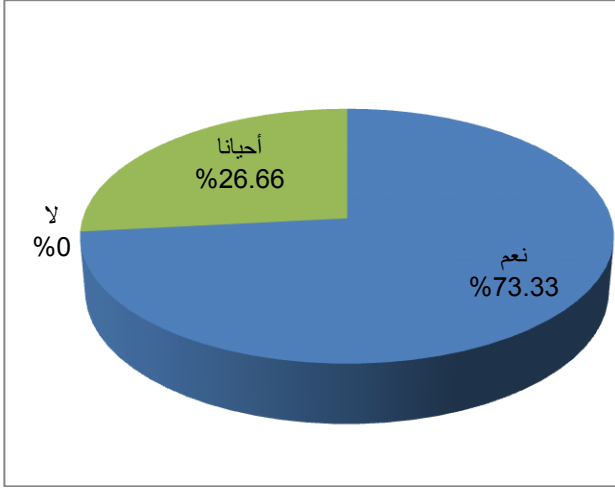
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين الذين تتأثر فعالية اختيارهم للقرار بالاتصالات الشخصية ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% يعتبرون أن تتأثر فعالية اختيارهم للقرار بالاتصالات الشخصية

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين تتأثر فعالية اختيارهم للقرار بالاتصالات الشخصية

السؤال 08: لديك القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة
 الغرض من السؤال : معرفة القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة
 جدول رقم: (16) : معرفة تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	73.33
لا	00	00
أحيانا	08	26.66
المجموع	30	100

الشكل رقم(20): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (16)

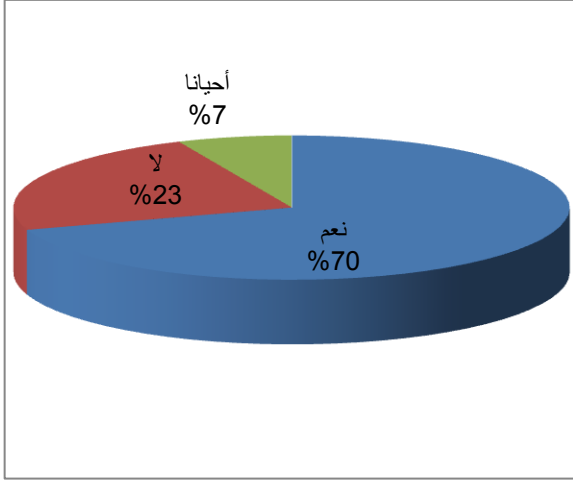
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 73.33% من الإداريين لديهم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة، أم النسبة الثانية المقدرة بـ 26.66% يعتبرون أن تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة ليس دائما

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين لديهم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة

السؤال 09: تستطيع التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول
 الغرض من السؤال: معرفة القدرة التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول
جدول رقم (17): يبين التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	21	70
لا	07	23.33
أحيانا	02	6.67
المجموع	30	100

الشكل رقم(21): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (17).

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يستطيعون التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول ، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 23.33% أحيانا ما يتنبؤ بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول أما النسبة الثالثة والمقدرة بـ 6.67% لا يتنبؤ بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول .

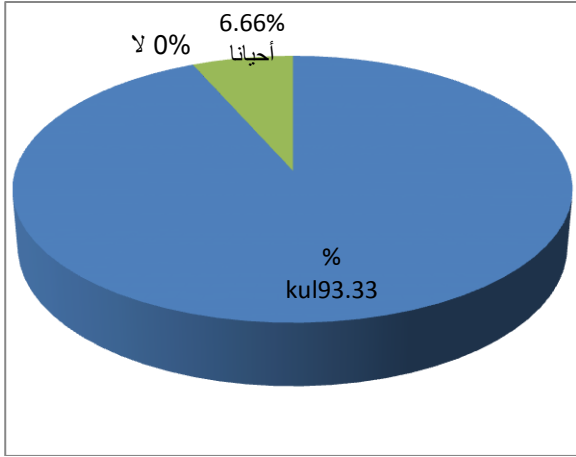
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يستطيعون التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول

السؤال 10: يمكنك التوصل إلى اتخاذ القرارات الصائبة وعلى قدر كبير من الدقة في العديد من المواقف المتعلقة بأعضاء الجماعة الإدارية

الغرض من السؤال: معرفة التوصل إلى اتخاذ القرارات الصائبة وعلى قدر كبير من الدقة في العديد من المواقف المتعلقة بأعضاء الجماعة الإدارية أم لا

جدول رقم (18): يبين أن اتخاذ القرارات الصائبة وعلى قدر كبير من الدقة في العديد من المواقف



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	28	93.33
لا	00	00
أحيانا	02	6.66
المجموع	30	100

الشكل رقم (22): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (18)

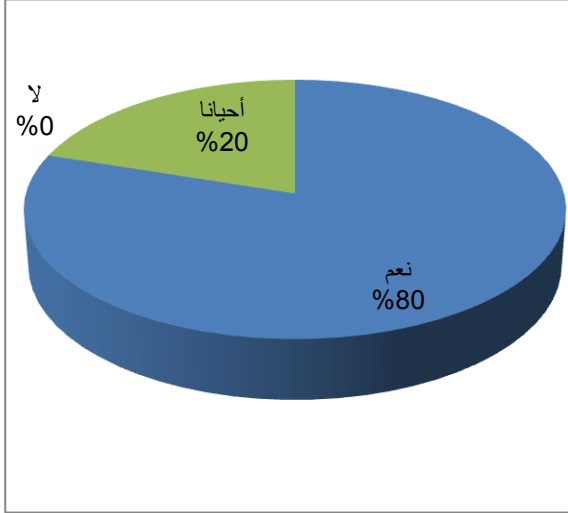
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 93.33% من الإداريين يمكنهم التوصل إلى اتخاذ القرارات الصائبة وعلى قدر كبير من الدقة ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 6.66% لا يمكنهم التوصل إلى اتخاذ القرارات الصائبة وعلى قدر كبير من الدقة

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يمكنهم التوصل إلى اتخاذ القرارات الصائبة وعلى قدر كبير من الدقة

السؤال 11: هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ عمليا
 الغرض من السؤال: معرفة القدرة على اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ عمليا .
جدول رقم (19): يبين القدرة على اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ عمليا



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	00	00
نعم	06	20
المجموع	30	100

الشكل رقم (23): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (19)

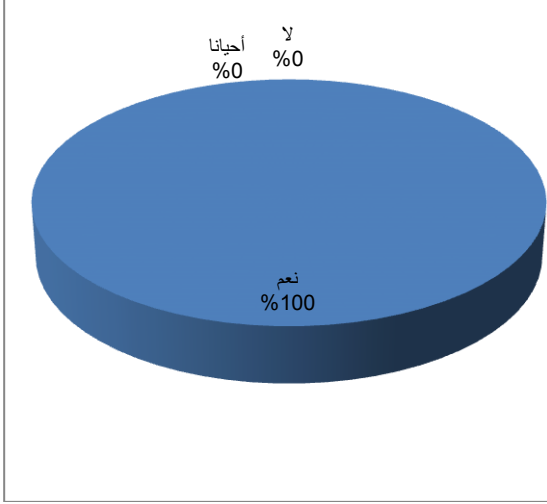
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ عمليا أما النسبة الثانية المقدره بـ 20% أحيانا ما يقدرون على اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ عمليا ذلك راجع لنقص التكوين

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ عمليا

السؤال 12: هل يمكنك التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ
 - الغرض من السؤال: معرفة التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ
 .الجدول (20): يوضح التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ .



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	%100
لا	0	%0
أحيانا	0	%0
المجموع	30	%100

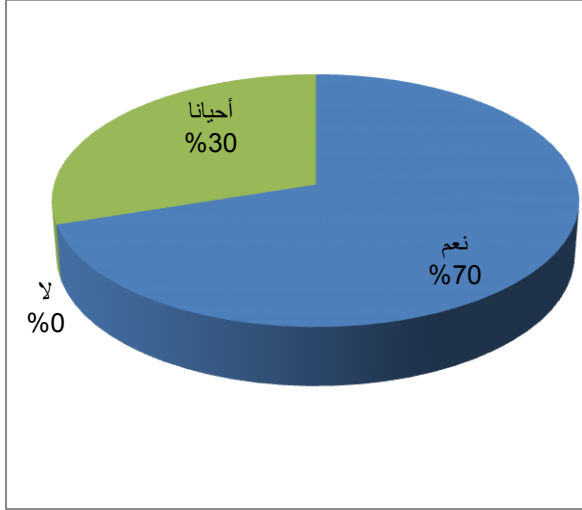
الشكل رقم (24): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (20)

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول لاحظنا: أن 100% من الإداريين يمكنهم التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ
 الاستنتاج:

- من النتائج المتحصل عليها نستنتج أن كل الإداريين يمكنهم التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ

السؤال 13: هل تستطيع إشراك أعضاء الجماعة الرياضية في اتخاذ القرار
 الغرض من السؤال: معرفة إن كان باستطاعتك إشراك أعضاء الجماعة الرياضية في اتخاذ القرار.
جدول رقم (21): يبين إشراك أعضاء الجماعة الرياضية في اتخاذ القرار



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	20	70
لا	00	00
أحيانا	10	30
المجموع	30	100

الشكل رقم (25): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (21)

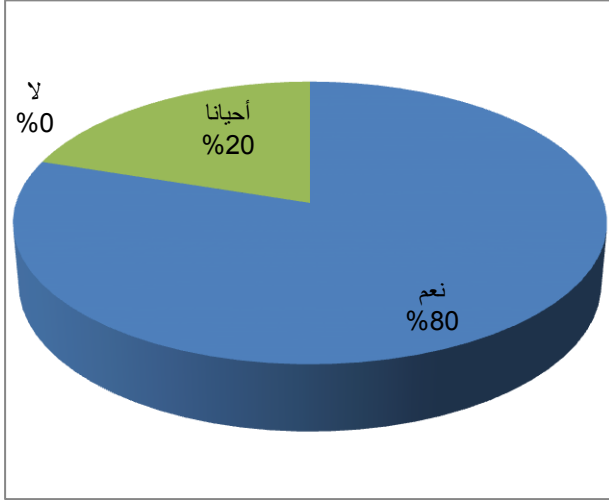
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 70% من الإداريين يستطيعون إشراك أعضاء الجماعة الرياضية في اتخاذ القرار ، أم نسبة 30% أحيانا ما يشركون أعضاء الجماعة الرياضية في اتخاذ القرار

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يستطيعون إشراك أعضاء الجماعة الرياضية في اتخاذ القرار

السؤال 14: في حالة وجود صراعات داخل المؤسسة الإدارية بين أعضاء الجماعة الإدارية لدى القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لفض الصراعات بما يحافظ على استفزاز الهيئة
الغرض من السؤال: معرفة إن كانت لدى القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لفض الصراعات بما يحافظ على استفزاز الهيئة أم لا



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	00	00
أحيانا	06	20
المجموع	30	100

الشكل رقم (26): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (22)

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين لدى القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لفض الصراعات بما يحافظ على استفزاز الهيئة ،
 أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 20% أحيانا ما تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لفض الصراعات بما يحافظ على استفزاز الهيئة .

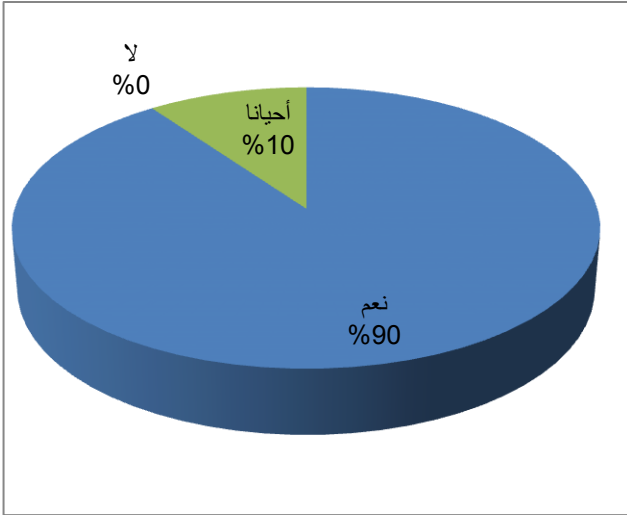
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لفض الصراعات بما يحافظ على استفزاز الهيئة

السؤال 15: هل تستطيع التحرر من الضغوط والالتزامات الغير مقبولة والتي من شأنها ينحرف القرار عن الموضوعية

الغرض من السؤال: معرفة التحرر من الضغوط والالتزامات الغير مقبولة والتي من شأنها ينحرف القرار عن الموضوعية

جدول رقم (23): يبين معرفة التحرر من الضغوط والالتزامات الغير مقبولة



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	27	90
لا	00	00
أحيانا	03	10
المجموع	30	100

الشكل رقم (27): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (23)

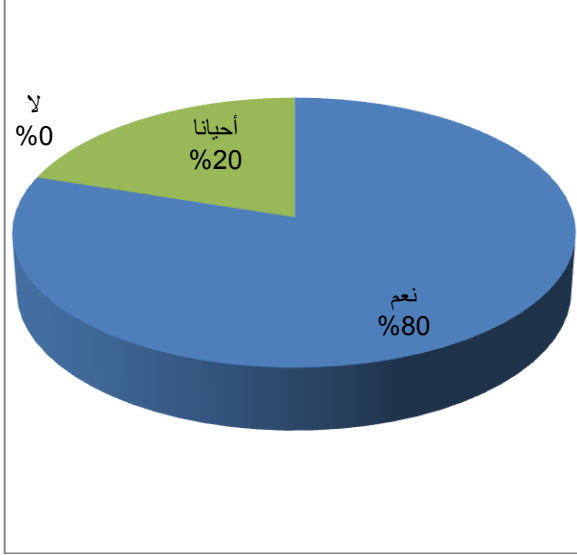
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 90% من الإدارة يستطيعون التحرر من الضغوط والالتزامات الغير مقبولة ، أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 10% أحيانا ما يستطيعون التحرر من الضغوط والالتزامات الغير مقبولة

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يستطيعون التحرر من الضغوط والالتزامات الغير مقبولة

السؤال 16: هل لدى سرعة اتخاذ القرار لما يحقق أهداف المؤسسة
 - الغرض من السؤال: معرفة سرعة اتخاذ القرار لما يحقق أهداف المؤسسة
 جدول رقم (24): يوضح سرعة اتخاذ القرار لما يحقق أهداف المؤسسة



النسبة	التكرار	الإجابة
80%	24	نعم
00	00	لا
20%	06	أحيانا
100%	30	المجموع

الشكل رقم (28): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (24)

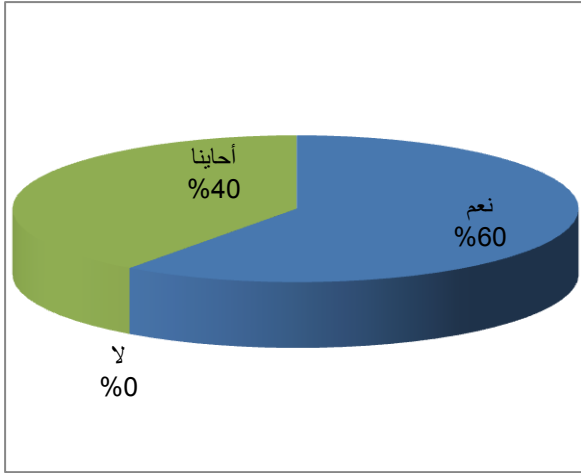
تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول: يمكن ملاحظة أن هناك 80% من الإداريين لديهم سرعة اتخاذ القرار لما يحقق أهداف المؤسسة ، أما 20% سرعة اتخاذ القرار لديهم قليلة .

الإستنتاج:

- من النتائج المتحصل عليها نستنتج أن جل الإداريين لديهم سرعة اتخاذ القرار لما يحقق أهداف المؤسسة

السؤال 17: هل لدي القدرة على إدراك العلاقات المهنية داخل المؤسسة
 الغرض من السؤال: معرفة القدرة على إدراك العلاقات المهنية داخل المؤسسة
 جدول رقم (25): يبين القدرة على إدراك العلاقات المهنية داخل المؤسسة



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	18	60%
لا	00	00
أحيانا	12	40%
المجموع	30	100

الشكل رقم (29): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (25)

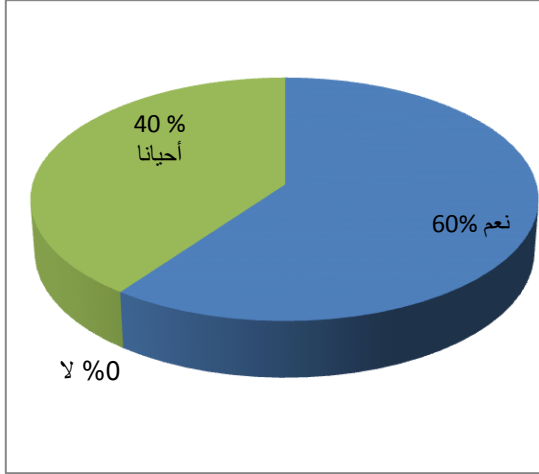
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من الإداريين لديهم القدرة على إدراك العلاقات المهنية داخل المؤسسة ، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 40% أحيانا ما تكون لديهم القدرة على إدراك العلاقات المهنية داخل المؤسسة

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين لديهم القدرة على إدراك العلاقات المهنية داخل المؤسسة

السؤال 18: لدي القدرة على تقديم المعلومات ذات الاهتمام
 الغرض من السؤال: معرفة القدرة على تقديم المعلومات ذات الاهتمام
 جدول رقم (26): يوضح القدرة على تقديم المعلومات ذات الاهتمام



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	18	60
لا	00	00
أحيانا	12	40
المجموع	30	100

الشكل رقم (30): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (26)

تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من الإداريين لديهم القدرة على تقديم المعلومات ذات الاهتمام ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 40% ليس لديهم الخبرة الكافية على تقديم المعلومات

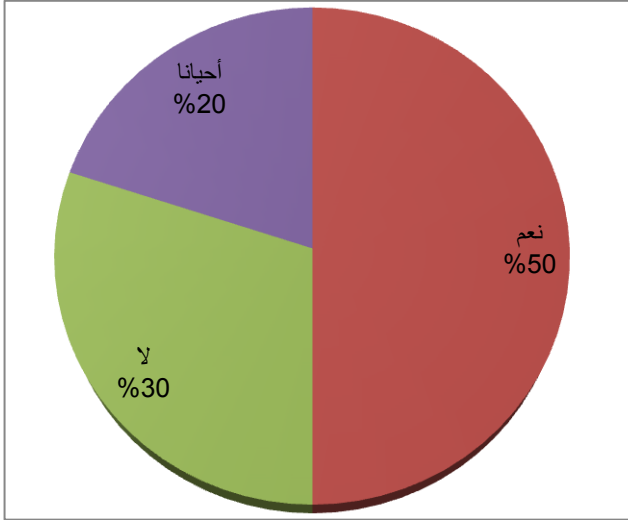
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين لديهم القدرة على تقديم المعلومات ذات الاهتمام

السؤال 19: هل تستطيع مراعاة العوامل والمتغيرات البيئة مثل المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في اتخاذ القرار حتى لا يتعارض مع الأهداف العامة

الغرض من السؤال: معرفة. العوامل والمتغيرات البيئة مثل المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في اتخاذ القرار حتى لا يتعارض مع الأهداف العامة

جدول رقم (27): يبين العوامل والمتغيرات البيئة اتخاذ القرار



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	15	50
لا	09	30
أحيانا	06	20
المجموع	30	100

الشكل رقم (31): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (27)

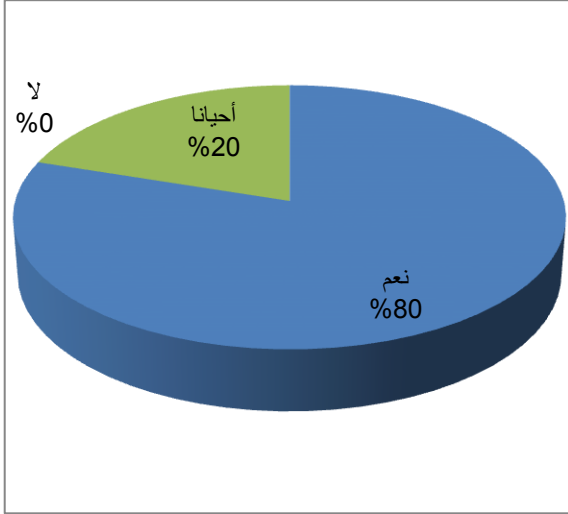
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 50% من الإداريين يستطيعون مراعاة العوامل والمتغيرات البيئة مثل المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في اتخاذ القرار حتى لا يتعارض مع الأهداف العامة ، أما بالنسبة الثانية المقدرة بـ 30% لا يستطيعون مراعاة العوامل والمتغيرات البيئة مثل المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في اتخاذ القرار حتى لا يتعارض مع الأهداف العامة والمقدرة بـ 20% أحيانا ما يستطيعون مراعاة هذه العوامل

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن معظم الإداريين يستطيعون مراعاة العوامل والمتغيرات البيئة مثل المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في اتخاذ القرار حتى لا يتعارض مع الأهداف العامة .

السؤال 20: هل لديك قدرة التفكير بطريقة منطقية أثناء اتخاذ القرار
 الغرض من السؤال: معرفة قدرة التفكير بطريقة منطقية أثناء اتخاذ القرار
 جدول رقم (28): يبين قدرة التفكير بطريقة منطقية أثناء اتخاذ القرار



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	24	80
لا	00	00
أحيانا	06	20
المجموع	30	100

الشكل رقم (32): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (28)

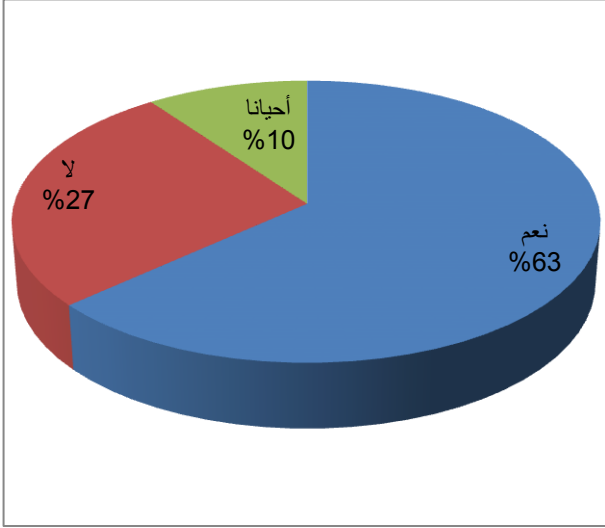
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة المقدرة بـ 80% من الإداريين لديهم قدرة التفكير بطريقة منطقية أثناء اتخاذ القرار ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% ليس لديهم قدرة التفكير راجع إلى التسرع في اتخاذ القرار

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين لديهم قدرة التفكير بطريقة منطقية أثناء اتخاذ القرار

السؤال 21: لديك الوقت الكافي في اتخاذ القرار دون أي ضغط ؟
الغرض من السؤال: معرفة أنه لديك الوقت الكافي في اتخاذ القرار دون أي ضغط
جدول رقم (29): يبين علاقة الوقت باتخاذ القرار



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	19	63
لا	8	27
أحيانا	3	10
المجموع	30	100

الشكل رقم (33): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (29)

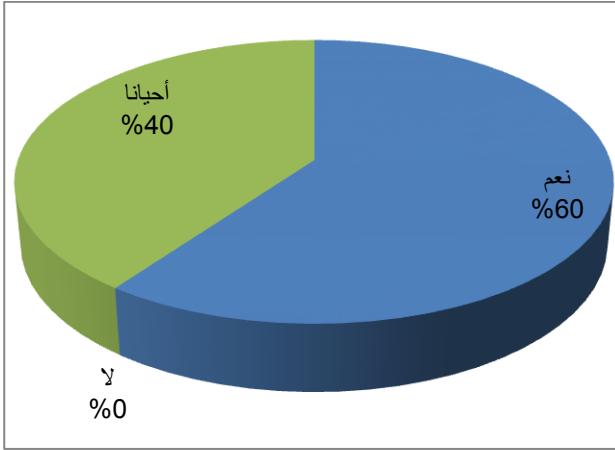
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 80% من الإداريين لديهم الوقت الكافي في اتخاذ القرار دون أي ضغط ، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 20% أحيانا لا يكون لديهم الوقت الكافي مع وجود الضغط .

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين لديهم الوقت الكافي في اتخاذ القرار دون أي ضغط

السؤال 22 : هل تستطيع التفريق بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية
الغرض من السؤال : معرفة القدرة على التفريق بين المشكلة الحقيقية والمشكلة السطحية.
جدول رقم (30): يبين التفريق بين المشكلة الحقيقية والمشكلة السطحية



الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	18	60
لا	00	00
أحيانا	12	40
المجموع	30	100

الشكل رقم(34): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (30)

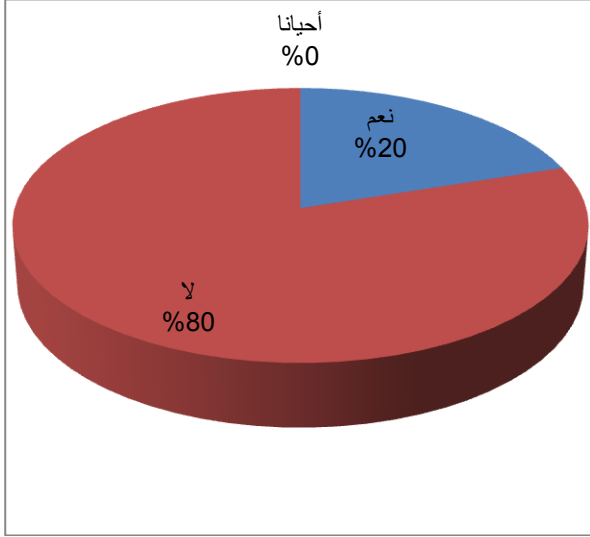
تحليل النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 60% من الإداريين يستطيعون التفريق بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، أما النسبة الثانية المقدرة بـ 40% نقص التكوين جعلهم لا يفرقون بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.

الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المتحصل عليها في الجدول أن معظم الإداريين يستطيعون التفريق بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية

السؤال 23: هل لديك مشاكل مع السلطة المختصة أثناء اتخاذك للقرار
 - الغرض من السؤال: معرفة المشاكل مع السلطة المختصة أثناء اتخاذ القرار
جدول رقم (31): يوضح لنا المشاكل داخل الادرة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
لا	24	80%
أحيانا	00	00%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (35): تمثيل بياني يوضح نتائج الجدول رقم: (31)

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها: يمكن أن نستخلص أن 80% من الإداريين لديهم مشاكل مع السلطة المختصة أثناء اتخاذهم للقرار ، أما النسبة الثانية 20% ليس لديهم مشاكل مع السلطة المختصة أثناء اتخاذهم للقرار

الاستنتاج:

نستنتج في الجدول أعلاه أن جل الإداريين يعانون من المشاكل أثناء اتخاذهم للقرار.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية العامة : يتميز القائد الإداري بالقدرة على اتخاذ القرار في الإدارة الرياضية بعد عرض و مناقشة النتائج المحصل عليها من الأسئلة و التي حددت من الرقم (01) إلى (05) و الخاصة بالفرضية العامة ، تبين لنا من خلالها أن جل الإداريين يتميزون باتخاذ القرار وهذا ما بينته النتائج المحصل عليها من السؤال رقم 01 إلى رقم 05 حيث انها كانت تحت على أن القدرة على اتخاذ القرار لها دور فعال في الإدارة الرياضية .

وفي السؤال رقم 06 إلى 07 حيث انها كانت تحت على أن هناك تعارض وتأثير في اتخاذ القرار في الإدارة الرياضية.

وفي السؤال رقم 08 إلى 11 حيث انها كانت تحت على القدرة على تحديد النتائج المتوقعة واتخاذ القرارات الصائبة داخل الإدارة الرياضية

وفي السؤال رقم 12 إلى 14 حيث انها كانت تحت على التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار وإشراك أعضاء الجماعة في اتخاذه

وفي السؤال رقم 15 إلى 18 حيث انها كانت تحت على سرعة اتخاذ القرار والقدرة على تقديم المعلومات ذات الإهتمام

وفي السؤال رقم 19 إلى 23 حيث انها كانت تحت على القدرة التفكيرية بطريقة منطقية واتخاذ القرار دون أي ضغوط والفصل بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية داخل الإدارة الرياضية.

ونضرا بعتمادي على فرضيات صفرية وهي كالتالي :

الفرضيات:

- لا تختلف القدرة الرياضية لدى القائد الإداري في الإدارة الرياضية باختلاف الجنس.
- لا تختلف القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الإداري في الإدارة الرياضية باختلاف الخبرة المهنية.
- لا تختلف القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الإداري في الإدارة الرياضية باختلاف المستوى التعليمي.

وفي الأخير توصلنا إلى أن القائد الإداري لديه القدرة على اتخاذ القرار في الإدارة الرياضية وذلك من خلال تحليل الفرضية العامة

توصیيات

توصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها و الاستنتاجات التي خرجنا بها نوصي :
- على المسيرين و المشرفين اتخاذ القرارات اللازمة و الصائبة و تحمل المسؤولية و أن يكونوا قادرين على أداء عملهم بشكل جيد.
 - الحفاظ على الهدف الأساسي التي وجدت من خلاله هذه المؤسسات الرياضية هو تطويرها.
 - وضع طرق أكثر فاعلية و ايجابية لصنع القرار في المؤسسة الرياضية.
 - إعطاء إستقلالية في اتخاذ القرارات وهذا للحد من التدخل في الصلاحيات في تسيير المركبات الرياضية ذات طابع استراتيجي.
 - اتخاذ الكفاءة و الفاعلية و الخبرة و المستوى العلمي كأساس أهم الشروط في عملية التوظيف داخل الهيئات الرياضية.
 - وضع الصراعات و الحسابات الشخصية جانبا و من أجل ألا ينعكس سلبا على الممارسات الرياضية ضحية المصالح

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا التي تهدف إلى معرفة القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الإداري ولقد وضعنا لدراسة هذا الموضوع الذي يقتصر على الفرضية العامة: يتميز القائد الإداري بالقدرة على اتخاذ القرار وتبعنا إنسان أحادي البعد الذي يتكون من محور واحد (أحادي البعد) القدرة على اتخاذ القرار وكانت نتيجة البحث من صورتها النهائية مكونة من 30 إداري بمركبات متعدد الرياضات بالوادي ولتحقيق صحة هذه الفرضية ونفيها عرضنا على الإداريين الديوان، فبعدها قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها تأكيدنا من صحة الفرضية من خلال الاجابات على الأسئلة المطروحة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1 صلاح الدين عون الله - مراحل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية - مجلة الإدارة العامة - الرياض - العدد 52 - جويلية 1987 - .
- 2 حامد أحمد رمضان بدر - إدارة المنظمات اتجاه شرطي - دار نهضة العربية - 1999 .
- 3 محمد الطاهر بوباية : دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية ، أطروحة
- 4 مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2003 - 2004 .
- 5 ريتشاد هال ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ، دون نشر ، دون طبعة ، دون سنة.
- 6 محمد قاسم قزيوني - نظرية المنظمة والتنظيم - دار وائل للنشر - الأردن - 2000 .
- 7 متولي السيد متولي : نظرية التنظيم - رؤية جديدة مفاهيم قديمة مكتبة عين الشمس - 1997.
- 8 عبد الوهاب سويس - أطروحة دكتوراه بعنوان - الفعالية التنظيمية - تحديد المحتوي والقياس باستعمال لوحة القيادة - 2003 - كلية العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر .
- 9 محمد محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد - الجزء الأول - مكتبة عين الشمس - القاهرة 1991.
- 10 أماني محمد عامر : قياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوي مع التطبيق على شركة مصر للطيران - رسالة دكتوراه - كلية التجارة - بينها - جامعة الزقازيق - 1983 .
- 11 عصام بدوي - موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية - دار الفكر العربي - القاهرة - 2001 .
- 12 خالد عبد العزيز - التربية البدنية - تنظيم إدارة المطبعة ونشر مكتبة الهلال ببيروت الطبعة الثانية - 2001 .
- 13 السيد ناجي - الإدارة العامة - دار النهضة العربية - القاهرة - مصر - 1991 .
- 14 إيهاب صبيح محمد رزيق - الإدارة الأسس والوظائف - ط 2 - دار الكتب للنشر والتوزيع مصر - 2001.
- 15 إبراهيم محمود المقصود - حسن احمد الشافعي - الموسوعة العلمية للغدارة الرياضية - التخطيط - دار الوفاء - الإسكندرية مصر 2003.
- 16 الدكتور صبحي جبر العتيبي-تطور الفكر والأساليب في الإدارة- دار حامد - عمان - 2005.
- 17 كرجي مصطفى - علم الإدارة العامة - دار العرب للنشر والتوزيع - ط2 - الجزائر 2002.
- 18 عمر سعيد وآخرون-مبادئ الإدارة الحديثة- مكتبة ذر الثقافية - ط1 - عمان الأردن 1991.
- 19 عبد الهادي جوهرى - علم الاجتماع الإداري - مفاهيم وقضايا - دار المعارف 1987.
- 20 أحمد ماهر وآخرون - الإدارة مبادئ ومهارات - الإسكندرية - الدار الجامعية - 2002.

- 21 سمير عبد الحميد علي - إدارة الهيئات الرياضية - دار المعارف - الإسكندرية مصر -1999.
- 22 مروان عبد المجيد إبراهيم - إدارة البطولات والمنافسات الرياضية - ط1- دار النشر للتوزيع - عمان - 2002.
- 23 فائق حسني أبو حليلة - الحديث في الإدارة الرياضية - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان الأردن - 2004.
- 24 الدكتور محمد عبد الفتاح الصيرفي - مفاهيم إدارية حديثة - الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع - عمان الأردن - 2003
- 25 السيد عليوه تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى مصر 2001.
- 26 عبد الغفار حنفي ، تنظيم وإدارة الأعمال المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية-مصر 1999.
- 27 مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية ، مهارات تدريبية عدد 69، 20/09/2003.
- 28 يونس عبد العزيز المقدادي - يحي عبد الكريم حداد ، مدخل إلى عالم الإدارة ، دار زهران عمان - الأردن 1995.
- 29 نواف كنعان - اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق) كلية الحقوق الجامعة الأردنية - عمان الطبعة الرابعة ، 1992.
- 30 نادرة أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران ، عمان - الأردن - 1997.
- 31 منصور البدوي ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات ، الدار الجامعية الإسكندرية،مصر ، 1987.
- 32 حنا نصر الله ، وآخرون ، مبادئ في العلوم الإدارية ، دار زهران ، عمان - الأردن 1997.
- 33 سعيد محمد المصري ، التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999.
- 34 عساف محمود ، أصول الإدارة ، القاهرة ، مصر ، 1986.
- 35 جمال الدين المرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، طارق رشدي جبة ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، 2002
- 36 عبد الحميد بهجت فايد - أصول الإدارة والتنظيم - مكتبة عين الشمس - القاهرة - 1990.
- 37 ناصر محمد العديلي - السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن - معهد الإدارة العامة - الرياض - 1993.
- 38 نيل عز - مذكرات في الفكر الإداري - مدخل إلى الإستراتيجيات وسياسات الأعمال والسياسات الإدارية - القاهرة - 1998.

- 39 أحمد إبراهيم أحمد - صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية - عالم الكتب - كلية التربية بنها - القاهرة - 1999.
- 40 عفاف علي الدش - الإحصاء وصناعات القرارات - الجزء الثاني - مكتبة عين الشمس 1996.
- 41 محمد حسن علاوي-سيكولوجية الإدارة الرياضية - مركز الكتاب للنشر - القاهرة - 1998.
- 42 عبد السلام أبو قحف - سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية - مؤسسات شباب الجامعة - الإسكندرية - 1989.
- 43 طلبة زين الدين وأحمد أحمد زكي - اتخاذ القرارات - دراسة متقدمة في التحليل الرياضي والإحصائي - كلية التجارة - مكتبة عين الشمس - القاهرة - 1998.
- 44 فريد عبد الفتاح زين الدين - بحوث العمليات وتطبيقاتها في حل المشكلات واتخاذ القرار الجزء الأول - جامعة الزقازيق - 1998 .
- 45 كمال درويش - أمين الخولي - محمد الحمامي - الإدارة الرياضية - الأسس والتطبيقات القاهرة - 1993.
- 46 حنفي محمد سليمان - محمد العزاوي أبو إدريس - السلوك الإداري - المكتبة العلمية الزقازيق - 1996.
- 47 بيتر - ف - داركر - ممارسة الإدارة - ترجمة مكتبة جرير - الدمام مكتبة التجارة جامعو المنصورة - 1998.
- 48 سيد محمد الهواري - الإدارة الأصول والأسس العلمية - مكتبة عين الشمس - القاهرة 1992.
- 49 محمد سيف الدين فهمي - النظرية التربوية وأصولها الفلسفية والنفسية - مكتبة لأنجو المصرية - القاهرة - 1980.
- 50 ظاهرة محمود كلالدة ((الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية)) ، عمان ، الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع 1997.
- 51 طارق شريف يونس ((الفكر الاستراتيجي للقيادة)) ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2002 .
- 52 سعيد محمد المصري ((التنظيم والإدارة)) ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1999.
- 53 رجب عبد الحميد السيد ((دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات)) العربية ، مطبعة الايمان - مصر - 2000.
- 54 شفيق رضوان ((السلوكية والإدارة)) بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - 2002 - الطبعة 02.

- 55 خليل محمد حسن الشماع ((نظرية المنظمة)) عمان : دار المسيرة 2005 .
- 56 صلاح الدين محمد عبد الباقي ((السلوك التنظيمي)) الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة 2003.
- 57 أحمد ماهر السلوك التنظيمي ((مدخل بناء المهارات)) الإسكندرية : الدار الجامعية 2003.
- 58 سعيد يسن عامر "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها" القاهرة : مركز وليد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري 2000 الطبعة (2).
- 59 محمد سعيد أنور السلطان ((السلوك التنظيمي)) الإسكندرية دار الجامعة الجديدة 2003.
- 60 سيد الهواري ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين الشمس ، 1976.
- 61 عبد السلام أبو قحف ، تجربة الإدارة في البيان ، مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر 2000.
- 62 حسين حمادي ، أسرار الإدارة اليابانية ، دار الدقي ، القاهرة ، 1988.
- 63 نجم عبد الله العزاوي ، مشاكل إعداد القيادات الإدارية في الدول العربية بالتطبيق على الجمهورية العراقية ، جامعة المنصورة ، رسالة الدكتوراه غير منشورة ، 1980.
- 64 بيتر دريكر ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، الدار الدولية لنشر والتوزيع ، مصر ، 1996.
- 65 طارق شريف يونس ، الفكر الاستراتيجي للقادة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، ط1 ، 2002.
- 66 فيريل هيدي ، الإدارة العامة منظور مقارن ، ترجمة محمد قاسم القريوتي الجامعة الأردنية ، عمان 1983.
- 67 فائق مشعل قدوري ، إعداد إستراتيجية شمولية لتطوير القيادات الإدارية في قطر العراق أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 1996.
- 68 عباس محمد عوض : علم النفس العام ، دار المعرفة الجامعية الأزاريطية ، د ط ، الإسكندرية ، مصر 1999.
- 69 رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للطبع ، ط 1 ، دون مدينة نشر ، 2002.
- 70 طلعت إبراهيم : أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، د ط ، القاهرة ، مصر ، 1995.
- 71 سيد الهواري - الإدارة المالية منهج اتخاذ القرار - مكتبة عين الشمس - القاهرة - 1976

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

لتحضير مذكرة ماستر بعنوان:

القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الإداري في الإدارة الرياضي

استمارة استبيان:

قصد معرفة القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الإداري في الإدارة الرياضية نطلب منكم عزيزي الإداري الإجابة بكل موضوعية وصرحة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تراها مناسبة وصائبة حسب رأيك من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تفيد دراستنا وشكرا لكم على نفهمكم ومساعدتكم لنا.

وشكرا

معلومات شخصية:

• السن:

• الجنس:

ذكر أنثى

• المستوى التعليمي:

تقني سامي في الرياضة تعليم ثانوي

جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية:

من 01 سنة إلى 05 سنوات من 05 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 20 سنة من 10 سنوات إلى 20 سنة

1- لديك القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق باتخاذ القرار

نعم لا أحيانا

2- لديك الإلمام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وذلك في ضوء البيانات والمعلومات الدقيقة الموضوعية

المتجمعة نعم لا أحيانا

3- لديك القدرة على تحديد المشكلة تحديد واضحا.

نعم لا أحيانا

4- لديك القدرة على التنبه بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول الممكنة

نعم لا أحيانا

5- يمكنك وضع أكبر عدد من البدائل والاحتمالات أو الحلول م تقويمها واختيار البدائل

نعم لا أحيانا

6- هل تتعارض قراراتك مع أهداف وسياسة الهيئة الإدارية (المؤسسة)

نعم لا أحيانا

7 هل تتأثر فعالية أو اختيار القرارات بالاتصالات والعلاقات الشخصية

نعم لا أحيانا

8- لديك القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة

نعم لا أحيانا

9- تستطيع التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة بجميع الحلول

نعم لا أحيانا

10- يمكنك التوصل إلى اتخاذ القرارات الصائبة وعلى قدر كبير من الدقة في العديد من المواقف المتعلقة بأعضاء

الجماعة الإدارية

نعم لا أحيانا

11- هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ عمليا

نعم لا أحيانا

12- هل يمكنك التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ

نعم لا أحيانا

13- هل تستطيع إشراك أعضاء الجماعة الرياضية في اتخاذ القرار

نعم لا أحيانا

14- في حالة وجود صراعات داخل المؤسسة الإدارية بين أعضاء الجماعة الإدارية لدى القدرة على اتخاذ

القرارات المناسبة لفض الصراعات بما يحافظ على استفزاز الهيئة

نعم لا أحيانا

15- هل أستطيع التحرر من الضغوط والالتزامات غير المقبولة والتي من شأنها ينحرف القرار عن الموضوعية

نعم لا أحيانا

16- هل لدى سرعة اتخاذ القرار لما يحقق أهداف المؤسسة

نعم لا أحيانا

17- هل لدي القدرة على إدراك العلاقات المهنية داخل المؤسسة

نعم لا أحيانا

18- هل لدي القدرة على تقديم المعلومات ذات الاهتمام

نعم لا أحيانا

19- هل تستطيع مراعاة العوامل والمتغيرات البيئية مثل المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في اتخاذ القرار حتى لا يتعارض مع الأهداف العامة

نعم لا أحيانا

20- هل لديك قدرة التفكير بطريقة منطقية أثناء اتخاذ القرار

نعم لا أحيانا

21- لديك الوقت الكافي في اتخاذ القرار دون أي ضغط

نعم لا أحيانا

22- هل تستطيع تحديد المشاكل تحديدا واضحا وعدم القدرة على التمييز بين المشكلة السطحية والحقيقية

نعم لا أحيانا

23- هل لديك مشاكل مع السلطة المختصة بموضوع القرار

نعم لا أحيانا

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : دور إتخاذ القرار للقائد الإداري في الإدارة الرياضية

هدف الدراسة : - معرفة القدرة على إتخاذ القرار للقائد الإداري في الإدارة الرياضية.

مشكلة الدراسة : هل للقائد الإداري القدرة على إتخاذ القرار في الإدارة الرياضية

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : يتميز القائد الاداري في الادرة الرياضية بالقدرة على اتخاذ القرار

الفرضيات الجزئية :

- لا تختلف القدرة لدى القائد على اتخاذ القرار الاداري في الادارة الرياضية باختلاف الجنس.
- لا تختلف القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الاداري في الادارة الرياضية باختلاف الخبرة المهنية.
- لا تختلف القدرة على اتخاذ القرار لدى القائد الاداري في الادارة الرياضية باختلاف المستوى التعليمي.

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تحتوي العينة على 30 إداري من مجتمع الدراسة حيث تقدر بحوالي 52 إداري

المجال الزمني : سنة 2015-2016

المجال المكاني : دراسة ميدانية مركبات متعددة الرياضات بالوادي

المنهج المتبع : إتبعنا في هذا البحث على المنهج الوصفي

الأدوات المستخدمة في الدراسة : هي الإستبيان

النتائج المتوصل إليها :

- إلى أن التخطيط يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية إذ يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى من الوظائف الأخرى لهذا فهو أساس تحديد الأهداف.
- إلى أن التنظيم يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية النظري إذ يعتبر التنظيم الجيد لاستخدام الأمثل الطاقات البشرية والمادية كما يهدف التنظيم إلى تحديد المسؤوليات.
- إلى أن التوجيه يلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية إذ يعتبر التوجيه من الشروط الإدارية المهمة وإنه من إحدى المظاهر الأساسية والضرورية للإشراف ويهدف إلى تحقيق الأهداف
- إلى أن الرقابة تلعب دورا مهما في تحسين تسيير المنشآت الرياضية ،فالرقابة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتعتبر وسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية كيفية تسيير الأعمال داخل المنشآت الرياضية.

إقتراحات :

- على القائد إتخاذ القرارات الصائبة بكل ثقته.
- على القائد الاداري الفصل في إتخاذ قراراته.
- على القائد الاداري التحلي بالثقة أثناء إتخاذ القرار.
- على القائد الاداري تحديد المشكلة تحديد واضح.