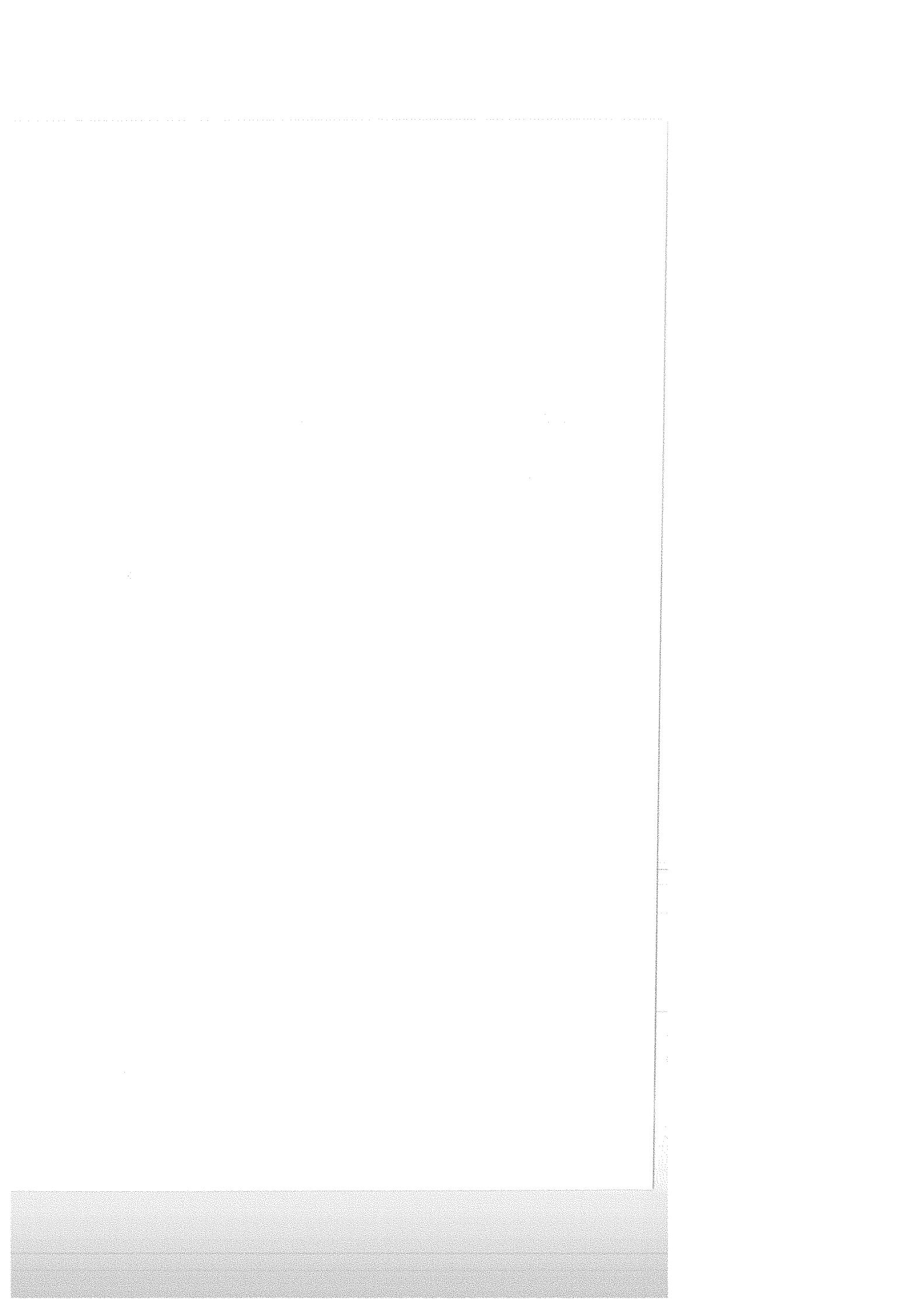


**دراسة تحليلية لدور المستويات المختلفة في اتخاذ  
القرارات الإستراتيجية في بعض الأندية  
الرياضية بدولة الكويت**

أ.م.د/ إيمان ركى إبراهيم أحمد  
أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية  
كلية التربية الرياضية بنات  
جامعة الإسكندرية



## دراسة تحليلية لدور المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في بعض الأندية الرياضية بدولة الكويت

\*أ.م.د/ إيمان زكي إبراهيم أحمد

### مقدمة و مشكلة البحث :

إن الإدارة الحديثة جزء لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة حيث يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات وإحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات ، وأصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتتالي في مختلف مجالات الحياة وفي المجتمعات المختلفة وذلك من خلال إكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومداهنة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها .

ويشير محمد عبد العزيز حجازي " ٢٠٠٢ " أن الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يعتمد على القطاع الرياضي الأهلي في أي دولة من دول العالم ، لذا فإن أي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية على أكمل وجه ، فالنادي الرياضي لم يعد بمفهومه القديم مجرد مكان متسع للأعضاء للتسليل وإضاعة الوقت ، ولا هو مجرد مكان يضم عدداً من اللاعبين المسجلين في الاتحادات الرياضية هدفهم من خلال الممارسة أن يحصلوا على الكؤوس والميداليات ، وإنما أصبح للنادي الرياضي في عصمنا الذي نعيش فيه رسالة أعمق عليه تحقيقها ، وهذا أكبر يجب أن يصل إليه ، فهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها التي تشترك إشراكاً فعلياً مع بقية أجهزة الدولة للعمل على تعليم الشئ ورعاية الشباب .

( ٢٤ : ٢٥ )

وبهذا يكون النادي الرياضي بما يمتلكه من إمكانات مادية مثل المنشآت والملاعب والأجهزة والأموال ، وإمكانات بشرية مثل اللاعبين والإداريين والمدربين وما يقدمه من خدمات متعددة هو الراعي الرئيسي " الطبيعي " للرياضة وخاصة الرياضة التنافسية ، ويظل دور الهيئات الرياضية الأخرى ثانوياً بجانب النادي الرياضي . ( ٢١ : ٥٣ - ٥٥ )

ويرى صموئيل حبيب ( ١٩٩٥ ) : أن صنع القرار مهمة كل واحد في موقع المسؤولية فالقرار يصنع نوع الحياة التي يعيشها الفرد أو الجماعة وهو يضبط ويووجه حياة الإنسان وهو يجسم المواقف ويحل المشكلات فصنع القرار هو البديل لحدث أنهيار ما وهو الأسلوب لتحقيق الأهداف لذا فإن القرار ضرورة حتمية والقرار يصنع سياسة مشروع أو شركة كما يصنع حياة العاملين فيها فالقرار يختص عادة بالناس والأشياء ، يرتبط القرار مرات عديدة باحتمالات ومخاطر ومميزات وقد يتسبب عنه أضرار ولذا فإن القرار كثيراً ما

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية بنات - جامعة الإسكندرية

يرتبط بمصادر المشروعات والإنتاج كما يتعلق بمصادر عائلات وجماعات وقد تتجزء عنه أضرار ومميزات. لهذا فإن للقرار أهمية قصوى وهذا يضع مسؤولية كبيرة على صناع القرار في منصبهم ، فالذين يحملون بين أيديهم مصادر إنتاج تفيد الدولة والمجتمع أو يلحق بهما الضرر أو يمس حياة الناس بأية صورة من الصور هؤلاء يحملون مسؤولية خطيرة. (١١ : ١٥)

و يشير كمال درويش ، محمد الحمامي، سهير المهندس (١٩٩٠): أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض وكل قرار يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا فإذا نظرنا إلى عناصر النشاط الإداري نجد أنها كلها سلسلة متصلة من القرارات والإجراءات ماهي إلا قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة والبرامج الزمنية ما هي إلا قرارات عن مواعيد. تنفيذ مختلف أجزاء العمل. (٢٢ : ٣٢١)

ويذكر علي محمد عبد الوهاب (١٩٩٨): أنه تم توضيح العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والوظائف الرئيسية للإدارة:

- ١- التخطيط: حيث تقوم الإدارة باتخاذ قرارات معينة بشأن الأهداف والسياسات والإجراءات والتمويل والموازنات التقديرية وبرامج العمل والجداول الزمنية.
- ٢- التنظيم: حيث تتخذ الإدارة قرارات معينة بشأن الهيكل التنظيمي والتوجيه الوظيفي وتحديد المسؤوليات والسلطات وتقويض السلطة.
- ٣- التوجيه: حيث تكون الإدارة مطالبة باتخاذ قرارات معينة بشأن طرق اختيار القادة وتدربيهم واستثماره دوافع الأفراد وطرق تحفيزهم نحو تحقيق الهدف واختبار أسلوب وسائل الاتصال.
- ٤- الرقابة: حيث تقوم الإدارة باتخاذ قرارات بشأن الهدف من الرقابة ووضع المعايير الرقابية وطرق قياس النتائج لمقارنتها بالمعايير واختيار نظام جديد للتخلص من الإنحرافات وتحديد أسباب الإنحراف واختيار الإجراء التصحيحي الملائم ثم المتابعة. (١٥ : ٥٨١)

ويرى حمدي مصطفى معاذ (١٩٩٤): أن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية وأساس الإدارة وقلبها وأصبح مقدار النجاح الذي تتحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها . (٧ : ١٠٣)

ويذكر رجب عبد الحميد السيد (٢٠٠٠): أن عملية اتخاذ القرار هي جزء من عملية أكثر شمولاً لحل المشكلات وهذا الجزء الأكبر يرتكز على مشكلة الاختيار بين البديل ما يجعلها عملية معقدة لكونها ترتبط بالحقائق والقيم التي تدين بها المنظمة والنتائج الغير متوقعة والمناخ العام للبيئة الذي يؤثر على أسلوب المفاضلة بين القرارات البديلة. (٨ : ٥٨)

ويعرف كلا من علي الشرقاوي (١٩٩٢) وعبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف (١٩٩٣) و سمير عبد الحميد (١٩٩٩) و علي مصيلحي الشريف (١٩٩٦): اتخاذ القرار بأنه عملية اختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البديل المختلفة القائمة على مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين في ضوء الظروف الخارجية في وقت معين ومكان معين

ويشير زير شاپیر Zur shapiar (١٩٩٧): بأنه عمليا كل الاقتصاديات الحديثة والأجزاء العريضة لبقة العلوم الاجتماعية بالإضافة إلى المجالات التطبيقية المبنية عليهم باعتقاد فكرة أن الأفعال البشرية تكون نتيجة للإختبارات الإنسانية وهذا المعنى المقبول للإختبارات الإنسانية فالتصورات النظرية لاتخاذ القرارات المعقوله هي كذلك أساس لأربعة أشياء :

- ١- معرفة البدائل أو المتغيرات.
- ٢- معرفة العوائق.
- ٣- إقتساق طلب الأولوية.
- ٤- قانون القرار.

(١١-١٠: ٣٢)

ويذكر جودت عزت عطوي (٢٠٠٤): أن أهمية اتخاذ القرارات تتبع من ارتباطها الشديد بحياتها اليومية كأفراد حيث تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر فيها على الآخرين فوظيفة المدير التنفيذي على سبيل المثال تتصف باتخاذ قرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها فالمدير يتخذ قرارا عندما يوقع كتابا لمشكلة معينة أو إنجاز عمل ما أو لتشكيل لجنة لبحث مشكلة ما، وبالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات فإنها تبرز من خلال تأثير سلوك الفرد بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها من أمثلتها اللجان مثل لجنة التخطيط، والمتابعة ، وتقسيم الأداء ... والمجالس مثل مجلس التخطيط ومجلس الخدمة المدنية... أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة فترتدد بزيادة درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وتفاوتها على البيئات المختلفة .

(٢٦-٢٥: ٥)

ويبين مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصارى(٢٠٠١): أن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية على مختلف مستوياتها العليا والتتنفيذية باعتبار أن نجاح الإدارة ينبع على حسن اتخاذ القرار ومن ثم يصبح الإهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيده هو في جوهر اهتمام تطوير الإدارة بصفة دائمة والقيادة بصفة خاصة باعتبار أن كل وظيفة من وظائف الإدارة في داخلها عملية اتخاذ القرار وبالتالي أصبحت عملية اتخاذ القرار المحور الرئيسي للعملية الإدارية واصبح مقدار النجاح الذي تتحقق أي منظمة إنما يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات السليمية والمناسبة. (٢٦: ٦٦)

كما يرى عبد الحميد شرف (١٩٩٠): أنه يمكن تقسيم القرارات من وجهة نظر التربية الرياضية إلى:

- ١- قرارات عادية: وهي التي تتعلق بالمشكلات اليومية المتكررة في المنشآة الرياضية وعادة تكون مشكلات انصباضية ويمكن البت فيها بصورة فورية أما فيما يتعلق بالتوابع الفنية مثل التدريب وخلقها فيستعان بالمتخصصين في المجالات المختلفة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.
- ٢- قرارات غير عادية: وعادة ما تحتاج إلى وقت أكثر من مثيلاتها من القرارات العادية حيث أنها تخضع للدراسة وهذه تتطبق على وضع الخطط أو عن مدى الإشتراك في أحد البطولات أو إنشاء فرق جديدة أو ملاعب أو أدوات رياضية. (١٤٩: ١٢)

- ويرى عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف (١٩٩٣)؛ أن القرارات أنواع حيث تنقسم إلى :
- \* قرارات استراتيجية؛ وهي القرارات التي تهتم بتحقيق الأهداف الرئيسية وهي قرارات غير متكررة وتحظى بدرجة عالية من المركزية وتختص بها الإدارة العليا مثل قرارات تخصيص الموارد وقرارات التنويع وقرارات التوسيع.
  - \* قرارات تنظيمية؛ وهي التي تتصف بالتكرارية إذا قورنت بالسابقة وتختص بها الإدارة الوسطى ومنها قرارات تحديد الصلاحيات للأفراد وقرارات خاصة بخطوات تنفيذ الأعمال وقرارات توزيع التسهيلات بين الأقسام وكيفية الاتصال بينهم.
  - \* قرارات تشغيلية؛ وهي تتصف بدرجة عالية من الامرkarية إذا قورنت بالنوعين السابقين وتختص بها الإدارة التنفيذية ومنها قرارات توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية وقرارات استخدام وتشغيل الموارد وقرارات تحديد مستويات التشغيل. (٢٣٠ : ١٣)

يرى كمال درويش، محمد الحمامي، سهير المهندس (١٩٩٠)؛ أنه لكي نضمن فاعلية القرار في تحقيق الهدف المراد منه يجب مراعاة العوامل الآتية:

- ١- وضع أكبر عدد ممكن من البديل أو الإحتمالات أو الحلول ثم تقويمها وإختيار الأفضل.
- ٢- عدم تعارض القرار مع أهداف وسياسات المنظمة.
- ٣- أن يتخذ القرار بمعرفة السلطة المختصة بموضوع القرار.
- ٤- استشارة المعنيين وإذا أمكن استشارة العمالء والمستفيدين.
- ٥- أن يتضمن القرار توقيت التنفيذ.
- ٦- تقدير الإجراء المطلوب في القرار إذا كان القرار مما يحتمل إختلاف وجهات النظر في التنفيذ.
- ٧- تحديد الأفراد والأجهزة المسؤولة عن تنفيذ القرار.
- ٨- مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية.
- ٩- قابلية القرار للتنفيذ عملياً.
- ١٠- تكليف المعنيين بمعرفة الرئيس المباشر حتى لو كان القرار صادر من غيره.
- ١١- سرعة اتخاذ القرار بما يحقق الهدف. (٣٢٦ : ٢٢)

#### **أهداف البحث :**

يهدف البحث إلى تحليل دور المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في بعض الأندية الرياضية بدولة الكويت و يتم ذلك من خلال :

- ١- التعرف على أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي.
- ٢- التعرف على الأساليب المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ٣- التعرف على دور المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالأندية الرياضية ومدى تأثيره على هذه القرارات.

#### **تساؤلات البحث :**

- ١- ما هي أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي ؟
- ٢- ما هي الأساليب المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟

٣- ما هو دور المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالأندية الرياضية وما مدى تأثيره على هذه القرارات ؟

**الدراسات السابقة :**

**أولاً : الدراسات العربية**

١ - دراسة عمرو أحمد الجمال (١٩٩٣) (١٩) عنوان الدراسة "التمويل و علاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية " و هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير مصادر التمويل الحالية على عملية اتخاذ القرار التي تعتمد عليها الاتحادات الرياضية في تحقيق أهدافها ، يستخدم الباحث المنهج الوصفي لملامته لطبيعة الدراسة ، و يستخدم الباحث الملاحظة الشخصية و الاستبيان المفتون و المقابلة الشخصية و تحليل الوثائق و السجلات كأدوات لجمع البيانات ، و إشتملت عينة الدراسة على أعضاء مجالس إدارات ٢٥ اتحاد رياضي و كانت أهم النتائج أن مصادر التمويل يؤثر على عملية اتخاذ القرار ، تنازع المسؤوليات يؤثر على اتخاذ القرار .

٢ - دراسة لي وتشرييس Lee & Chris (١٩٩٥) (٢٩) عنوان الدراسة: "أساليب القيادة الإدارية" هدفت الدراسة إلى التعرف على الشروط والمحددات الخاصة ببحث و تشجيع القيادات لتبني إستراتيجية فعالة في مجال الإدارة من خلال التعرف على مهارات حل المشكلات لدى القادة الإداريين، وتطوير أعمال القادة وقدراتهم على اتخاذ القرار أهم النتائج: أن التابع الجيد هو قائد جيد، وأن القائد الجيد هو القائد قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار السليم، وأن اتخاذ القرار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر مهارة القيادة لدى المديرين.

٣ - دراسة نادية أمين محمد (١٩٩٧) (٤٧) عنوان الدراسة: "القيم الشخصية المؤثرة على عمليات اتخاذ القرارات " دراسة مقارنة لقيم المديرين في الجهاز الحكومي والقطاع الخاص بالسياحة" هدفت الدراسة إلى تحديد هيكل لقيمة الشخصية في مصر وإظهار العلاقة بين القيم الشخصية للمدير المصري وبين عملية اتخاذ القرارات وتقديم بعض التوجيهات والمقترنات التي تعمل على رفع كفاءة وفاعلية عمل الإدارة لاتخاذ قرارات مناسبة. أهم النتائج : سيطرة القيم الدينية على نظم وهيكل المدير المصرى مما يمنع الكثير من المديرين على نقل التكنولوجيا والعلم تجاه أنها ضد التعليم الدينية ، عدم وجود قابلية لدى المدير المصرى للمعرفة، كما أن غالبية الشخصية تسسيطر عليه فيؤثر ذلك بالسلب على اتخاذ القرار ، عدم وجود برامج تدريبية منظورة التنمية وإعداد وتطوير أداء المدير المصري وجعله قادراً على اتخاذ القرارات السليمة الملائمة للأهداف الموضوعة بالمنظمة .

٤ - دراسة أنور وجدي على (٤) (١٩٩٧) عنوان الدراسة: "دراسة بعض العوامل النفسية و علاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين في الهيئات الرياضية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل النفسية التي تؤثر على اتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئات الرياضية، وكانت أهم نتائجها أن هناك علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرار والمتغيرات النفسية، وأن أصحاب القرار هم الفئات العليا والمتوسطة من الإدارية، وأن القلق والدافع إلى الانجاز وتنمية الذات له تأثير إيجابي على اتخاذ القرار.

٥ - دراسة فايجين Faigin (١٩٩٩) (٢٨) عنوان الدراسة: "اشتراك مدرسي التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار في المدارس ذات المستوى العلمي والاجتماعي المتميز" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة مدرسي التربية الرياضية ذات الدرجة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، والتعرف على

مدى أهمية القرار في دعم النشاط المدرسي ، وكانت من أهم النتائج : أن نسبة مدرسي التربية الرياضية المشاركون في اتخاذ القرار كانوا أقل من مدرسي التخصصات الأخرى، وأن نسبة مدرسي التربية الرياضية المشاركون في اتخاذ القرار المدرسي في المدارس المتميزة منها في الغير متميزة .

٦ - دراسة محمود حسن عبد الله ( ٢٠٠٢ ) بعنوان " القررة على إتخاذ القرار لدى مسئولي الأندية الرياضية " هدفت الدراسة إلى التعرف على قدرة مسئولي الأندية الرياضية على اتخاذ القرار السليم كما يقيسها مقياس اتخاذ القرار قيد البحث ، يستخدم الباحث المنهج الوصفي لملامحه طبيعة الدراسة ، و إشتملت عينة البحث على جميع أعضاء مجالس الإدارات لأندية الرياضية المشتركة في الدورى الممتاز ، و تتمثل أدوات جمع البيانات في مقياس اتخاذ القرار وتحليل الواقع وقوانين ومقابلة الشخصية و تمثلت أهم النتائج في أن السبب الرئيسي وراء القرار الناجح هو مشاركة الآخرين و الخبرة العلمية لمتخذ القرار ، مزيا المشاركة في اتخاذ القرار تتمثل في الحد من الشكاوى و التظلمات ، التردد في اتخاذ القرار يرجع إلى عدم القررة على تحديد الأهداف .

#### **التعليق على الدراسات السابقة :**

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة أنها قد تناولت القيم الشخصية المؤثرة على عمليات اتخاذ القرار ، والعوامل النفسية وعلاقتها باتخاذ القرار ، وأثر صياغة القرارات الإستراتيجية على الأداء ، والعلاقة بين السلوك القيادي وعملية اتخاذ القرار ، وأخلاقيات اتخاذ القرار مع البحث في أساليب اتخاذ القرار ، إضافة إلى دراسة فايجين ( ١٩٩٩ ) التي اهتمت باشتراك مدرسي التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار .  
ومما يتضح نجد أن الدراسة الحالية ، وأن اهتمت وافتقت مع الدراسات السابقة في موضوع اتخاذ القرار ، إلا أنها قد تناولت بعد آخر وهو المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة وحدتها بمستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة التنفيذية وذلك في المجال الرياضي ، ومحددة في الأندية الرياضية ، وذلك بهدف إلقاء الضوء على أنواع القرارات وأساليبها كمحاور أساسية يتضح من خلالها طبيعة هذه المشاركة ، وبهذا يتضح الاختلاف في تحديد شكل البحث بأبعادها والزواحي التي تطرق لها البحث في عملية اتخاذ القرار ، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المرتبطة السابقة في استخدام الاستبيان كأداة أساسية تجمع البيانات حيث تتطلب معالجة تلك المشكلات التعرف على آراء عينات البحث المختلفة في المحاور الأساسية للاستبيان ، والتي تناولتها المشكلة أو الظاهرة المراد فیسها لدى مجتمع البحث والمحدد بالقيادات الإدارية بمستوياتها المختلفة ( الإدارية العليا - الإدارية التنفيذية ).  
وبصفة عامة قد استنادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديدها لأبعاد مشكلة البحث ، وتحديدها لمجتمع عينة البحث وفي اختيار عينة البحث وأنسب المعالجات الإحصائية .

#### **إجراءات البحث :**

**منهج البحث:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المحسني لملامحه وطبيعة هذه الدراسة.

**مجتمع البحث:** الأندية الرياضية الكبرى بدولة الكويت وهي : نادي العربي - القابضة - الكويت - السالمية - الساحل ، وذلك لتوفّر الشروط التالية:-

يتوفر لدى هذه الأندية مدربين ومرافقين ومسرفي للأنشطة الرياضية والتي ستطبق عليهم استماره الاستبيان وكذلك وضوح القرارات الإستراتيجية في هذه الأندية .

**عينة البحث:** تشمل عينة البحث على جميع المستويات الإدارية الثلاثة وهي:-  
 الإدارية العليا: وتشتمل أعضاء مجلس إدارة النادي.  
 الإدارية الوسطى: وتشتمل مدير مراقب النشاط الرياضي.  
 الإدارية التنفيذية: وتشتمل مدير النشاط الرياضي ومشرفي ومرأبي النشاط الرياضي. ويوضح الجدول التالي  
 أسماء الأندية وعدد أفراد العينة المختارة

**جدول (١) توصيف وتوزيع عينة البحث**

المجموع الكلي	الساحل	السامية	الكويت	العربي	القادسية	النادي	العينة
							مجلس الإدارة
٤٥	٧	١١	١٠	٨	٩		مجلس الإدارة
٥	١	١	١	١	١		مدير عام النادي
٥	١	١	١	١	١		نائب المدير العام
٥	١	١	١	١	١		مدير النشاط الرياضي
٥	١	١	١	١	١		نائب مدير النشاط الرياضي
٢٣	٤	٤	٥	٦	٤		مراقب النشاط الرياضي
٢٧	٦	٤	٥	٧	٥		مشرفي النشاط الرياضي

وبذلك تكون عينة الإدارة العليا (٤٥) فرد وتم استبعاد (١٠) أفراد كعينة استطلاعية ويكون عدد عينة الإدارة الوسطى والتتنفيذية (٢٠) فرد وتم استبعاد عدد (٢٠) فرد كعينة استطلاعية.

#### **أدوات جمع البيانات :**

قامت الباحثة بتصميم استماره استبيان:

**الأولى:** لاستطلاع آراء أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية قيد البحث.

**الثانية:** لاستطلاع آراء كل من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وذلك حول أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. وقد اتبعت الباحثة الخطوات التالية في تصميم الاستماره قيد الدراسة وذلك على النحو التالي :

- الرجوع إلى الدراسات النظرية والبحوث العلمية المرتبطة بميدان البحث.
- تحديد مجموعة المحاور التي يمكن من خلالها التعرف على أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- تم عرض استماره الاستبيان على عدد من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مرفق (١) وقد وضعت الباحثة بعض الشروط التي يجب أن تتوافر في الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة حيث تمثلت في التالي:

- خبرة لا تقل عن ١٠ سنوات في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة.
- الحصول على درجة الدكتوراه في المجال المرتبط بالدراسة.

وقد حدّدت الباحثة الهدف من التعرّف على آراء الخبراء في الاستبيان لكي تعكس الأهمية النسبية لكل محور من خلال مقياس تدريجي يتمثل في الدرجة الصغرى (١) إلى الدرجة الكبرى (٠)، وبعد حساب الأهمية النسبية لكل محور اشتملت استمارنة الاستبيان على عدد (٣) محاور يحتوي كل محور على عدد من العبارات.

**المحور الأول:** التعرّف على أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار وعدد عباراته (٤) عبارة.

**المحور الثاني:** التعرّف على أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي وعدد عباراتها (٥) عبارة.

**المحور الثالث:** التعرّف على الأساليب المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعدد عباراته (٨) عبارة.

وبعد تحديد المحاور الأساسية وأبعاد كل محور قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات والتي يعتقد أنه من خلالها يمكن قياس المحور التي تدرج تحته.

وقد راعت الباحثة أن تكون عدد العبارات الخاصة بكل محور تتناسب مع الأهمية النسبية التي حصل عليها المحور من قبل الخبراء.

تم عرض استمارنة الاستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة الخبراء وذلك لمعرفة ما يلي :-

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تدرج تحته.
- مدى اتفاق العبارة مع الهدف الرئيسي للاستبيان.
- مدى صحة الصياغة اللغوية للعبارات.

وقد تم حذف بعض العبارات كما هو منوه فيما يلي :

العبارات المحذوفة	المحور
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير يضع الخطوط العريضة ويووجه الجماعة أثناء المدح والتشجيع</li> <li>- وضع إيجابيات وسلبيات كل على حدة</li> </ul>	١ أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل ترى أن هذا النوع من أسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي يتلائم مع طبيعة العمل بناديك.</li> </ul>	٢ أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القرارات المختلفة في عملية اتخاذ القرارات</li> <li>- القرارات المخططة وغير المخططة.</li> <li>- القرارات الأساسية والروتينية.</li> </ul>	٣ الأساليب المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

وبعد عرض الاستبيان على عدد (١٢) خبيراً فقد حصلت المحاور على نسبة ٧٥٪ فما يلي :

آراء الخبراء مما يدل على صدق الاستبيان، وبعد حذف العبارات السابقة يكون الاستبيان في شكله النهائي يتضمن على (٣) محاور لعدد (٤٢) عبارة.

**المحور الأول:** التعرّف على أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالأندية

وعدد عباراتها (١٢) عبارة.

**المحور الثاني :** أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي وعدد عباراتها (٤) عبارة.

**المحور الثالث :** الأساليب المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعدد عباراتها (٦) عبارة مع اتفاق الخبراء على أن يكون ميزان التقدير ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا) تقابلها الدرجات على التوالي (٢ - ١ - صفر).

- البراسة الاستطلاعية :-

بعد إجراء التعديلات الموضوعة من قبل الخبراء، تم توزيع الاستبيان على عينة من مجتمع البحث قوامها (٣٠) فرد منها عدد (١٠) عينة استطلاعية من الإدارة العليا، وعدد (٢٠) عينة استطلاعية من الإدارة الوسطى بهدف التحقق من صدق وثبات الاستبيان.

**جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة العبارات والمجموع الكلى للمحاور في استمارء المعقوقات م = ٣٠**

المتغير الثالث	المتغير الثاني	المتغير الأول	M
*.٧٣٠	*.٦٦٥	*.٣٥١	١
*.٥٢٠	*.٧٢٩	*.٣٩٢	٢
*.٤٩٢	*.٥١٨	*.٤١٥	٣
*.٣٨٢	*.٤٣١	*.٦١٨	٤
*.٦١٥	*.٣٩٩	*.٦٢١	٥
*.٦٦٢	*.٩٠١	*.٧٢٣	٦
*.٧٩٢	*.٦٩٨	*.٥٣٥	٧
*.٣٩٢	*.٨٧٢	*.٩٢٨	٨
*.٨٧١	*.٨٩١	*.٧٢١	٩
*.٦٩٣	*.٧١٣	*.٥١٥	١٠
*.٦١٩	.٥٥٢	*.٦٣٢	١١
*.٧٨٢	*.٤٤٣	*.٤٢٨	١٢
*.٨٩٢	*.٦٨١		١٣
*.٩٤١	*.٥٦٢		١٤
*.٧١٣			١٥
*.٦٣٢			١٦

قيمة الجدولية (٣٤٩) عند مستوى (٠٠٥)

يتضح من جدول (٢) والخاص بمعاملات الارتباط بين العبارات والمحاور في استمارء المعقوقات ارتفاع قيمة معامل الارتباط حيث تتراوح بين .٣٥١ إلى .٩٤١ وهذه القيم معنوية عند مستوى .٠٠٥ مما يدل على صدق إستمارء المعقوقات .

**جدول (٣) معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستمارء**

الدالة	R	المحاور	M
دالة	*.٥٩٢	اسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	١
دالة	*.٦٩٥	أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي	٢
دالة	*.٧١٨	الاساليب المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	٣

قيمة معامل الارتباط (٣٤٩) عند مستوى (٠٠٥)

ارتفاع قيمة معامل الارتباط حيث تتراوح بين .٥٩٢ إلى .٧١٨ وهذه القيم معنوية عند مستوى .٠٠٥ مما يدل على صدق إستمارء المعقوقات و ارتباط عالى للمحاور مع المجموع الكلى للإستمارء .

#### الثباتات :

استخدمت الباحثة التجزئة النصفية ومعامل الفا لكر ونباخ للتتحقق من ثبات الإستمارء بتطبيقها على عينة (٣٠) من الأئدية مجتمع البحث.

**جدول (٤) الثبات بطريقة التجزئة النصفية ومعامل الفاكر ونباخ لمحاور ومجموع الاستمارة**

معامل الفا لكر ونبيك	الثبات بالتجزئة النصفية	المحاور	%
٠.٧٩٢	٠.٩٤٥	١ أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	
٠.٨١٩	٠.٧٨٢	٢ أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي	
٠.٧٨١	٠.٨٦٣	٣ الأساليب المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	
٠.٧٩٩	٠.٨٢٣	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجداول أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستمارة تراوحت بين (٠.٧٨٢ ، ٠.٩٤٥) وبلغت للمجموع (٠.٨٣٢) وبالنسبة لمعامل الفا لكر ونبيك تراوحت لمحاور بين (٠.٧٨١ ، ٠.٨١٩) وبلغت للمجموع (٠.٧٩٩) مما يدل على أن معامل الثبات للاستمارة ومحاروها عالية.

#### **تطبيق الاستمارة :**

قامت الباحثة بال مقابلة الشخصية مع كل فرد من أفراد العينة على حده وذلك لتعرف كل منهم بأهمية البحث وطبيعته وأهدافه وذلك بغرض الحصول على إجابات تقسم بالدقة، مع تعريفهم بأهمية الدراسة في مجال البحث العلمي.

وقد طبقت استماراة البحث على أفراد عينة البحث خلال الفترة من ٢٠٠٩/٤/٢ حتى ٢٠٠٩/٦/١٥ مع استبعاد الباحثة للاستمارات غير مكتملة الإجابة.

#### **المعالجات الاحصائية المستخدمة في البحث**

- معامل ارتباط بيرسون
- معامل الفا لكر ونبيك
- الأهمية المئوية
- النسبة المئوية

عمر بن الخطاب وعماده

العنوان: الأولى

14

يتضح من جدول رقم (٥) و الخاص بنتائج المحور الأول: أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمجموعة الإدارة العليا أن النسبة المئوية لآراء عينة البحث قد تراوحت ما بين (٧٢٪، ٦١٪) وقد حفقت العبارة التي تشير إلى قيام مجلس الإدارة وحده باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل النادي و عبارة اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل النادي تتم من خلال الإدارة العليا فقط أعلى أهمية نسبية بلغت (٠٠٪) يليها عبارة يعد القرار الإستراتيجي من أصعب أنواع القرارات التي تحمل المخاطرة بأهمية نسبية بلغت (٦٧٪) ثم عبارة يؤدي عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتيفيدية في القرارات إلى عدم الالتزام الجماعي بتنفيذها وحصل على نسبة (٦٨.٦٪) و توالت العبارات حتى العبارة التي تشير إلى أن الإدارة الوسطى والتيفيدية هي التي تتخذ القرار وينحصر دور الإدارة العليا في اعتماده فقط بأهمية نسبية بلغت (٧.٢٪) و جاءت في الترتيب الأخير العبارة التي تشير إلى تسمح الإدارة العليا بمشاركة مروؤسيها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأهمية نسبية بلغت (٥.٧٪).

**جدول (٤) المعاور الأول: الأسلوب المشتركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمجموعة الإدارة الوسطى و التنفيذية**

٥٠ =

النوعية التنفيذية	المجموع	إلى حد ما		كثيراً		نقطة
		%	%	%	%	
العبارات						
١	يقوم مجلس الإدارة و وحده بالتخاذل القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل النادي.	٥٠	١٠٠	١٠٠	٦٠	٣
٢	تم الشارك في عملية الخلاص القرارات بجمع مرحلة يدها من مرحلة تحديد الهدف و تحديد الحلول	٥٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٢
٣	وتقديمها إلى مجلس إدارة النادي بين الأداء العلني فقط	٥٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٣
٤	اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل النادي قائم من خلال إدارة العلني فقط	٦٠	٩٠	٦٠	٩٠	٤
٥	تشمع الإدارة العلني بمثابة مدرسوسيها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تخدم دور الإدارة العلني في اعتماده فقط	٥٠	٩٠	٦٠	٩٠	٥
٦	عد حل أي مشكلة بالنادي تقوم الإدارة العلني بطلب جميع المعلومات و المعلومات وتقديم الحلول المقترنة	٦٤	٩٤	٦٤	٩٤	٦
٧	وأخير الحل الأمثل	٦١	٩١	٦١	٩١	٧
٨	بعد حل أي مشكلة بالنادي تقوم إدارة العلني بتنبيه عمل الجماعة فيما يتعلق بالمتغيرات والأحكام	٦١	٩١	٦١	٩١	٨
٩	ولاحظوا أن لهم حقاً مخالف لرأي الإدارة العلني	٦١	٩١	٦١	٩١	٩
١٠	بعد القرارات الإستراتيجية من أصعب نوع القرارات التي تحصل المخاطرة حيث إن تتلاজها ذات أثر	٦١	٩١	٦١	٩١	١٠
١١	طريق النجاح لا يسلك إلا العبر	٦١	٩١	٦١	٩١	١١
١٢	عد مشتركة الإدارة الوسطى و التنفيذية في القرارات الإستراتيجية يؤدي إلى فقدان التفاعل بينهم وبين	٦٠	٨٥	٦٠	٨٥	٦
١٣	الإدارة العلنية	٦٠	٨٠	٦٠	٨٠	٧
١٤	لودجي عدم مشاركة الإدارة الوسطى و التنفيذية في القرار إلى عدم الاستفادة من أفكارهم و خبراتهم.	٤٥	٩٥	٤٥	٩٥	١٤
١٥	لودجي عدم مشاركة الإدارة الوسطى و التنفيذية في القرار إلى عدم الالتزام الجماعي بتقديم القرار.	٣٩	٦٤	٣٩	٦٤	١٥
١٦	لودجي عدم مشاركة الإدارة الوسطى و التنفيذية إلى عدم الرضا نظرائهم لا يشاركون.	٤٤	٦٤	٤٤	٦٤	١٦

ينتضح من جدول رقم (١) الخاص بنتائج المحور الأول: أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمجموعة الإدارة الوسطى والتنفيذية قد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٥٥ إلى ١٠٠%) وقد حفظت العبارة التي تشير إلى قيام مجلس الإدارة وحده باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل النادي وعبارة اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل النادي تتم من خلال الإدارة العليا فقط أعلى أهمية نسبية بلغت (١٠٠%) يليها عبارة يؤدي عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في القرار إلى عدم الاستفادة من أفكارهم وخبراتهم بأهمية نسبية بلغت (٦٩٥%) ثم عبارة عند حل أي مشكلة بالنادي تقوم الإدارة العليا بطلب جميع الحقائق والمعلومات وتقديم الحلول المقترنة واختيار الحل الأمثل بأهمية نسبية بلغت (٤٤%) وتوالت العبارات حتى العبارة التي تشير إلى أن تسمح الإدارة العليا بمشاركة مرؤوسيها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأهمية نسبية بلغت (٦٩%) جاءت في الترتيب الأخير العبارة التي تشير إلى أن الإدارة الوسطى والتنفيذية هي التي تتخذ القرار وينحصر دور الإدارة العليا في اعتماده فقط بأهمية نسبية بلغت (٦١٥.٧%).

لها - عرض نتائج الموارد الشاملة :  
جدول (٧) الموارد الشاملة : أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي لمجموعة إدارة التعليم

٣٥ - ٦

النوع	النطاق	نعم		إلى حد ما		كـ%		بـ%		المجموع		النطاق	النطاق
		%	كـ%	%	كـ%	%	كـ%	%	كـ%	%	كـ%	%	
١٤	قرارات خاصية بذوي الاحتياجات الخاصة والغير قادر على الالتحاق بالتعليم.	٨٥٧	٢٠	-	-	٢٨٠٦	١٠	٢٨٠٦	١٠	٢٨٠٦	١٠	٨٥٧	٢٠
١٣	قرارات تقديم خدمات الأصحاء العاملين بالنادي مثل إنشاء حداائق وملعب للأطفال وإنشاء مكتبات.	٩٥٧	-	-	-	٩٥٧	-	٩٥٧	-	٩٥٧	-	٩٥٧	-
١١	قرارات تطوير وتنمية الرياضية والرسمية للطلاب.	٩٥٧	-	-	-	٩٥٧	-	٩٥٧	-	٩٥٧	-	٩٥٧	-
١٢	قرارات تطوير وتنمية رياضية دولية بالنادي.	٩٧	-	-	-	٩٧	-	٩٧	-	٩٧	-	٩٧	-
١٠	قرارات التقاطع على صعيد حق الالتحاق ب Institutions النادي.	١٠٠	-	-	-	١٠٠	-	١٠٠	-	١٠٠	-	١٠٠	-
٩	قرارات تحسينية أنشطة بكل منها للدعم تحقيق المرحمة.	٩٧	-	-	-	٩٧	-	٩٧	-	٩٧	-	٩٧	-
٨	قرارات إلغاء بعض الأدلة من مرافق سلدية.	١٠٠	-	-	-	١٠٠	-	١٠٠	-	١٠٠	-	١٠٠	-
٧	قرارات تغيير التشغيل الشامل النادي.	١٠٠	-	-	-	١٠٠	-	١٠٠	-	١٠٠	-	١٠٠	-
٦	قرارات إدخال لعبه أو تشغيل جديد بالنادي.	١٠٠	-	-	-	١٠٠	-	١٠٠	-	١٠٠	-	١٠٠	-
٥	قرارات تطوير الأدلة والآلة.	٦٨	-	-	-	٦٨	-	٦٨	-	٦٨	-	٦٨	-
٤	قرارات خاصة بالضموية ولوائح الأشتراك النادي.	٣٥	-	-	-	٣٥	-	٣٥	-	٣٥	-	٣٥	-
٣	قرارات اعتماد المعاشرية والحساب المعاشرية للاشتراك النادي.	٣٥	-	-	-	٣٥	-	٣٥	-	٣٥	-	٣٥	-
٢	قرارات خاصية بروض الأطفال ووضع الأهداف درسم الميداليات.	٣٥	-	-	-	٣٥	-	٣٥	-	٣٥	-	٣٥	-
١	قرارات خاصية بروض طفلة سنوية ووضع الأهداف درسم الميداليات.	٣٥	-	-	-	٣٥	-	٣٥	-	٣٥	-	٣٥	-

يتضح من جدول رقم (٧) و الخاص بنتائج المحور الثاني : أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي

لمجموعة الإدارة العليا أن النسب المئوية لآراء عينة البحث قد تراوحت ما بين (٦١٠٠٪، ٨٥.٧٪) مما يدل على أن جميع العبارات الخاصة بالمحور تمثل القرارات الإستراتيجية التي تصدرها الإدارة العليا وقد حققت العبرة التي تشير إلى أن قرارات خاصة بوضع خطة سنوية ووضع الأهداف ورسم السياسات و عبارة قرارات اعتماد الميزانية السنوية والحساب الختامي للأنشطة والألعاب و عبارة قرارات إنشاء مؤسسات تابعة للنادي و عبارة قرارات خاصة بالعضوية ولوائح الاشتراك بالنادي و عبارة قرارات تغيير النشاط الرئيسي بالنادي و عبارة قرارات إلغاء بعض الألعاب من مراحل سنوية و عبارة قرارات تصفية أنشطة بأكملها لعدم تحقيق النتائج المرجوة و عبارة قرارات التعاقد مع الرعاة الرئيسية والرسمية للبطولات الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت (١٠٠٪) بينما عبارة قرارات إدخال لعبة أو نشاط جديد بالنادي بأهمية نسبية بلغت (٩٨.١٪) و جاءت في الترتيب الأخير العبرة التي تشير إلى قرارات خاصة بالتعيين للأعضاء والمشرفين والمراقبين على الألعاب والأنشطة بأهمية نسبية بلغت (٨٥.٧٪)

**جدول (١٨) المحوร الثاني: أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي المجموعية للإدارة الوسطى والتغذية**

٥٠

النوع	العنوان	نوع		نوع		النسبة
		إلى حد ما	كثير	إلى حد ما	كثير	
المجموعة	التجدد	%	%	%	%	٣٧
المجموعية	التجدد	٧٣	٦	٤٠	٨٠	١
٢	قرارات خاصية بوضع خطط منوية ووضع الأهداف ورسم السياسات.					
٣	قرارات اعتماد الميزانية السنوية والحساب الأدبي.					
٤	قرارات إنشاء مؤسسات دائمة للنادي.					
٥	قرارات خاصة بالعصرينة ولوائح الأشخاص في النادي.					
٦	قرارات تطوير الأدلة والائتمان.					
٧	قرارات إدخال لعبية أو نشاط جديد بالنادي.					
٨	قرارات تغيير النشط الذي يهوى بالنادي.					
٩	قرارات إلغاء بعض الأدلة من مراحل سلوك.					
١٠	قرارات تجنبية لائحة بالكليل لعدم تحقيق التزاج المرجوة.					
١١	قرارات المراقبة على حقد حتى يتحقق التزاج للنادي.					
١٢	قرارات التعامل مع الرعاية الرياضية والرسمية للطلاب والرياضيين.					
١٣	قرارات تنظيم وإقامة بطولة رياضية دولية بالنادي.					
١٤	قرارات تقديم خدمات للأعضاء والعاملين بالنادي مثل إنشاء حدائق وملعب الأطفال والملاهي.					
١٥	قرارات خاصة بالعدين الأصحاب والمشترقيين على الأندية والأندية.					

يتضح من جدول رقم (٨) و الخاص بنتائج المحور الثاني : أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي لمجموعة الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية أن النسب المئوية لآراء عينة البحث قد تراوحت ما بين (٧٥٪، ٩٦٪) وقد حفقت العبارة التي تشير إلى قرارات اعتماد الميزانية السنوية والحساب الختامي للأنشطة والألعاب أعلى نسبة مساهمة بلغت (٩٦٪) يليها عبارة قرارات خاصة بالعضوية ولوائح الاشتراك بالنادي و عبارة قرارات التعاقد مع الرعاة الرئيسية والرسمية للبطولات الرياضية بأهمية نسبية بلغت (٩٥٪) ثم عبارة قرارات تطوير الألعاب والأنشطة بأهمية نسبية بلغت (٨٩٪) و توالى العبارات حتى العبارة التي تشير إلى قرارات تنظيم وإقامة بطولات رياضية دولية بالنادي بأهمية نسبية بلغت (٧٨٪) و جاءت فى الترتيب الأخير العبارة التي تشير إلى قرارات خاصة بالتعيين للأعضاء والمشرفين والمرافقين على الألعاب والأنشطة بأهمية نسبية بلغت (٧٥٪)

٦ - عرض نتائج المحوسبة  
جدول (٩) المثلث: دور المستويات الإدارية المختلطة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمجموعة الإدارة العليا

٣ -

النوع	المتغير	نوع		نوع		نوع	نوع	
		ك	%	ك	%			
١- الأدوات التقليدية:	يتم اتخاذ القرار وفق المعايير الخصوصية.	٢٢٩	٨	١٦٣	٥	٤٧٨	٢٢	
٢- المعلومات والقرارات المدخلية:	يتم اتخاذ القرار على أساس تجربة الخبراء.	٦٨٦	٢	١١٤	٤	٨٢٩	٦٦	
٣- التعليمات والاعضاء:	يتم اتخاذ القرار على أساس تجربة الخبراء.	٤٤٣	٧	٦٠	٣	٦٨٦	٣٤	
٤- التعليمات:	يتم اتخاذ القرار على أساس تجربة الخبراء.	٨٦٣	٣	١١٤	٣	٨٥٧	٣٠	
٥- تضليل:	يتم اتخاذ القرار على أساس تجربة الخبراء.	٨٦٣	٣	٦٠	٢	٧٥٧	٢٦	
٦- تضليل:	يتم اتخاذ القرار على أساس تجربة الخبراء.	٨٦٣	٣	٦٠	٢	٧٥٧	٢٦	
٧- إجراء التجارب:	يتم اتخاذ القرار على أساس تجربة الخبراء.	٣٥	١٥	٤٦٣	٥	٦٢٩	٥٥	
٨- تحديد المدى:	يتم اتخاذ القرار على أساس تجربة الخبراء.	٣٥	١٥	٤٦٣	٥	٦٢٩	٥٥	
٩- اختيار البديل الأفضل للقرار:	يتم اتخاذ القرار على أساس تجربة الخبراء.	٣٥	١٥	٤٦٣	٥	٦٢٩	٥٥	
١٠- التجربة:	يتم اتخاذ قرارات الأندية على أساسية الأخرى وتتجهها.	٦٧١	٦	٥٧٢	٦	٦٧١	٦	
١١- تضليل:	يتم اتخاذ قرارات الأندية على أساسية الأخرى وتتجهها.	٦٣٤	٨	٦٣٤	٨	٦٣٤	٨	
١٢- تضليل الأدارات:	يتم اتخاذ قرارات الأندية على أساسية الأخرى.	٦٣٥	٦	٦٣٥	٦	٦٣٥	٦	
١٣- التعليم:	يتم اتخاذ قرارات الأندية على أساسية الأخرى.	٦٣٣	٦	٦٣٣	٦	٦٣٣	٦	
١٤- المسؤول:	يتم اتخاذ قرارات الأندية على أساسية أخرى.	٦٦٠	٦	٦٦٠	٦	٦٦٠	٦	
١٥- الاختيار:	يتم اتخاذ قرارات الأندية على أساسية أخرى.	٦٣٤	٦	٦٣٤	٦	٦٣٤	٦	
١٦- رفض انتشارات لقرار ضباب من خلال التفكير المنمق.	٦٣٤	٦	٦٣٤	٦	٦٣٤	٦	٦٣٤	٦
١٧- اختيار القرار الذي يترافق معه افضل النتائج.	٦٣٥	٦	٦٣٥	٦	٦٣٥	٦	٦٣٥	٦

يتضح من جدول رقم (٩) و الخاص بنتائج المحور الثالث : دور المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمجموعة الإدارة العليا أن النسب المئوية لآراء عينة البحث قد تراوحت ما بين (٣٧.١% ، ١٠.٠%) وقد حفقت العبارة التي تشير إلى اختيار القرار الذي يتوقع منه أفضل النتائج أعلى أهمية نسبية بلغت (١٠٠ %) يليها عبارة الاختيار من متغيرات واحتمالات متعددة بأهمية نسبية بلغت (٩٨.٦%) ثم عبارة الحصول على البيانات المساعدة على اتخاذ القرار و عبارة وضع احتمالات وافتراضات من خلال التفكير المنطقي بأهمية نسبية بلغت (٩٧.١%) و توالى العبارات حتى العبارة التي تشير إلى إجراء التجارب على كل بديل لتحديد الإيجابيات والسلبيات بأهمية نسبية بلغت (٥٠ %) و جاءت في الترتيب الأخير العبارة التي تشير إلى القيام بتقليد الإدارات السابقة في قراراتها بأهمية نسبية بلغت (٣٧.١%) .

**المحور الثالث: دور المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمجموعات الأدارة الوسطى و التنظيمية**

**جدول (١٠) المعايير التقييمية**

المعيار	النظام	إلى متى	ك	%	المجموع	المعيار	النظام	إلى متى	ك	%	المجموع	المعيار	النظام	إلى متى	ك	%	المجموع	
١- الأسلوب التقليدي:						٢- الأسلوب التقليدي رقا المطردة المخصوصية						٣- الأسلوب التقليدي يقتصر على تجنب القرارات.						
٤- تحمل المسؤوليات والالتزامات المطلوبة لاتخاذ القرارات.						٥- تحمل المسؤوليات والالتزامات المطلوبة لاتخاذ القرارات.						٦- تحمل المسؤوليات والالتزامات المطلوبة لاتخاذ القرارات.						
٧- العمل فرصة الاعتماد للتكييف والأخذ برأيه.						٨- العمل فرصة الاعتماد للتكييف والأخذ برأيه.						٩- العمل فرصة الاعتماد للتكييف والأخذ برأيه.						
١٠- تحطى فرضية الاعتماد للدراسة اعتمادات القرارات.						١١- تحطى فرضية الاعتماد للدراسة اعتمادات القرارات.						١٢- تحطى فرضية الاعتماد للدراسة اعتمادات القرارات.						
١٣- يضم اتخاذ القرارات في ضوء أكثر من بدائل.						١٤- يضم اتخاذ القرارات في ضوء أكثر من بدائل.						١٥- يضم اتخاذ القرارات في ضوء أكثر من بدائل.						
١٦- يجري التجارب على كل بدائل للحديد الإيجابيات والسلبيات.						١٧- يجري التجارب على كل بدائل للحديد الإيجابيات والسلبيات.						١٨- ت Expedie تجربة لاتخاذ القرارات.						
١٩- تحديد دقيق لاتخاذ القرارات.						٢٠- تحديد دقيق لاتخاذ القرارات.						٢١- تحديد دقيق لاتخاذ القرارات.						
٢٢- يعتمد التجارب الأئدية الراضية الأخرى وتقديرها.						٢٣- يعتمد التجارب الأئدية الراضية الأخرى وتقديرها.						٢٤- يعتمد التجارب الأئدية الراضية الأخرى وتقديرها.						
٢٥- تتجدد القرارات بناء على التحليل للمواقف المشابهة.						٢٦- تتجدد القرارات بناء على التحليل للمواقف المشابهة.						٢٧- تتجدد القرارات بناء على التحليل للمواقف المشابهة.						
٢٨- القائم بتحديث البيانات السابقة في قرارها.						٢٩- القائم بتحديث البيانات السابقة في قرارها.						٣٠- القائم بتحديث البيانات السابقة في قرارها.						
٣١- الأسلوب العلمي على البيانات المساعدة على اتخاذ القرارات.						٣٢- الأسلوب العلمي على البيانات المساعدة على اتخاذ القرارات.						٣٣- الأسلوب العلمي على البيانات المساعدة على اتخاذ القرارات.						
٣٤- الاختبار من معتبرات وأصنافات مختلفة.						٣٥- الاختبار من معتبرات وأصنافات مختلفة.						٣٦- الاختبار من معتبرات وأصنافات مختلفة.						
٣٧- وضيّع اعتمادات وأصنافات من خلال التفكير النقطي.						٣٨- وضيّع اعتمادات وأصنافات من خلال التفكير النقطي.						٣٩- وضيّع اعتمادات وأصنافات من خلال التفكير النقطي.						
٤٠- اختبار القرارات الذي يترفع منه الفضل للنتائج.						٤١- اختبار القرارات الذي يترفع منه الفضل للنتائج.						٤٢- اختبار القرارات الذي يترفع منه الفضل للنتائج.						

يتضح من جدول رقم (١٠) و الخاص بنتائج المحور الثالث : دور المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمجموعة الإدارة الوسطى و التنفيذية أن النسب تراوحت ما بين (٤٥% إلى ٩٨%) وقد حفظت العبارة التي تشير إلى يتم اتخاذ القرار وفقاً للخبرة الشخصية و القرار أعلى أهمية نسبية بلغت (٩٨%) يليها عبارة المعلومات و القرارات لفرد هي المحك الرئيسي لاتخاذ القرار بأهمية نسبية بلغت (٩٧%) ثم عبارة إعطاء فرصة للأعضاء لتفكير بالقرار والأخذ برأيهم القرار بأهمية نسبية بلغت (٩٥%) و توالت العبارات حتى العبارة التي تشير إلى تحديد دقيق للأخطاء الناتجة بمساعدة المتخصصين بأهمية نسبية بلغت (٥٦%) و جاءت في الترتيب الأخير عبارة إجراء التجارب على كل بديل لتحديد الإيجابيات والسلبيات و عبارة القيام بتقليد الإدارات السابقة في قراراتها بأهمية نسبية بلغت (٤٥%)

### ثانياً مناقشة النتائج :

#### أ : مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الأول أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

يتضح من الجدول رقم (٥) أن النسبة المئوية لآراء عينة البحث وخاصة بالإدارة العليا في محور أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي قد تراوحت ما بين (٦٠.٢% ، ٧٠.٢%) وقد حفظت العبارة التي تشير إلى قيام مجلس الإدارة وحده باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل النادي و عبارة اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل النادي تتم من خلال الإدارة العليا فقط أطى أهمية نسبية بلغت (١٠٠%) يليها عبارة بعد القرار الإستراتيجي من أصعب أنواع القرارات التي تحمل المخاطرة بأهمية نسبية بلغت (٦٧%) ثم عبارة يؤدي عدم مشاركة الإدارة الوسطى و التنفيذية في القرارات إلى عدم الالتزام الجماعي بتنفيذ وحصل على نسبة (١٨.٦%) و توالت العبارات حتى العبارة التي تشير إلى أن الإدارة الوسطى و التنفيذية هي التي تتخذ القرار وينحصر دور الإدارة العليا في اعتماده فقط بأهمية نسبية بلغت (٧٠.٢%) و جاءت في الترتيب الأخير العبارة التي تشير إلى تسمح الإدارة العليا بمشاركة مرؤوسيها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأهمية نسبية بلغت (١٥.٧%) .

و ترى الباحثة من نتائج الجدول والنسب المئوية للعبارات أن الإدارة العليا والمتمثلة في مجلس إدارات الأندية هي التي تقوم وحدها باتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل النادي دون أي مشاركة من الإدارة الوسطى أو التنفيذية ويعزى الباحث ذلك إلى عدة أسباب منها:

أن هذه القرارات على درجة عالية من الأهمية، بحيث أن أي خطأ فيها يصيب النادي بخسائر جسيمة وخاصة القرارات المتعلقة بالسياسات، لأنها توثر وتتحكم في كثير من القرارات الأخرى، كما أن لها صفة الدوام النسبي والتاثير البالغ على أعمال النادي.

وأن هذا النوع من القرارات يعد من أصعب أنواع القرارات التي تحمل المخاطرة، حيث أن نتائجها ذات آثر طويل المدى لا يسهل إزالته، وتتجدر الإشارة أن أي قرار بعد تنفيذه يترك نتائج لا يمكن إزالتها حتى لو نفذ قرار مضاد وتماماً، أي أنها من قبل العمليات، وقد تصيب الإستراتيجية نفسها بعدم التوازن للخرج ونتائج عدم التوازن الإستراتيجي خطيرة للغاية قد تؤدي إلى نتائج مدمرة تماماً حينما يصبح السيطرة على مسارها.

كما تعزى الباحثة اختيار العينة لهذا الأسلوب في اتخاذ القرار من وجهاً نظرهم أن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بين الإدارات الثلاثة يحتاج إلى وقت طويل والمزيد من الجهد والمثابرة، ويحتاج أيضاً إلى نوعية خاصة من القادة الذين يستطيعون بمهارة فائقة التفاعل مع الأعضاء وإدراكهم التام لطرق الاتصال معهم وفهم تفاعلاتهم أو صراعاتهم وهذا ما لا يرونها في الإدارة الوسطى والتنفيذية إلى حد ما.

وقد يكون اختيار هذا الأسلوب من قبل الإدارة العليا نظراً لرؤيتها إنها تختص بدراسة المسائل الفيصلية أو المعقولة التي لا يبيت فيها إلا كبار المسؤولين الذين يحيطون بدقيق الأمور في النادي والمنوط بهم وضع الأهداف ورسم السياسات.

أما بالنسبة لآراء عينة البحث والخاص بالإدارة الوسطى والتنفيذية جدول (٦) فقد تراوحت النسبة المئوية ما بين (٥% إلى ١٠٠%) وقد حفقت العبارة التي تشير إلى قيام مجلس الإدارة وحده باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل النادي وعبارة اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل النادي تتم من خلال الإدارة العليا فقط أعلى أهمية نسبية بلغت (١٠٠%) يليها عبارة يؤدي عدم مشاركة الإدارة

الوسطى والتنفيذية في القرار إلى عدم الاستفادة من أفكارهم وخبراتهم بأهمية نسبية بلغت (٩٥٪) ثم عبارة عند حل أي مشكلة بالنادي تقوم الإدارة العليا بطلب جميع الحقائق والمعلومات وتقييم الحلول المقترنة واختيار الحل الأمثل بأهمية نسبية بلغت (٩٤٪) و تؤالت العبارات حتى العبارة التي تشير إلى أن تسمح الإدارة العليا بمشاركة مرؤوسيها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأهمية نسبية بلغت (٩١٪) جاءت في الترتيب الأخير العبارة التي تشير إلى أن الإدارة الوسطى والتنفيذية هي التي تتخذ القرار وينحصر دور الإدارة العليا في اعتماده فقط بأهمية نسبية بلغت (١٥.٧٪).

و ترى الباحثة أن عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في اتخاذ القرار الإستراتيجي من وجهة نظر العينة هو شيء من السلبية نظراً لعدة أسباب هي:

إن من العناصر الرئيسية والتي تميز سلوك اتخاذ القرار هي:- المناقشة والحوار وتنوع القيم والمعتقدات التي تكون بعض الآراء والأفكار المرغوب فيها، وكذلك الفروق في درجة اتخاذ القيم وذلك لاختلاف الأفراد في القدرات والتفكير وأخيراً درجة الخبرة والتعليم والتي بدورها تؤثر على اختيار البديل، وهذا ما لا يمكن توفره في ظل أسلوب اتخاذ القرار الحالي.

كما ترى الباحثة من خلال استجابات العينة على ذات المحور، أن اشتراك الإدارات الثلاثة في اتخاذ القرار يمكن أن يؤثر على الأعضاء وعلى أداء الجماعة الرياضية بالإيجاب، فيساعد على اتخاذ قرارات أكثر عقلانية كنتيجة لتوافر المزيد من المعلومات والمعارف المتاحة لدى الأفراد، ومن ثم ظهور العديد من البديلين وتقييمها لمحاولة تحقيق الهدف من اتخاذ القرار وبالتالي ضمان حسن اختيار القرار ونوعيته. كما أنه عندما يتم اختيار البديل واتخاذ القرار بمشاركة الإدارات الوسطى والتنفيذية فإنهم يشعرون أن القرار قرارهم، وهذا الشعور بملكية القرار ينعكس أثره في المحاولة الجادة لتقدير القرار وتنفيذه. وأن اشتراكهم في اتخاذ القرار يسهم بتصبيب وافر لتطوير ونمو جوانب شخصيتهم نظراً لشعورهم بقيمتهم الذاتية وتقديرهم في أنفسهم، وهذه النظرة الإنسانية من الأهمية بمكان وتدعمها بعض النظريات التي تؤكد ضرورة الاشتراك الجماعي في عملية اتخاذ القرار.

و تتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج دراسة كل من دراسة لويس بيتي Lewis Bettye (١٩٨٢)، و دراسة عمر الفاروق محمد (١٩٩٣)، و دراسة مالوى Malloy (٢٠٠).

( ١٩٩٥ ) ( ٣١ ) ، و محمود حسن عبد الله ( ٢٠٠٢ ) ( ٢٥ ) و التي أكدت على إنفراد الإدارة

العليا بإتخاذ القرار ، و عدم إشراك الإدارة الوسطى و التنفيذية في إتخاذ القرار يؤدي إلى عدم رضائهما

و حسامهم في أداء أعمالهم .

و في هذا الصدد يشير محمد حسن علاوي ( ١٩٩٩ ) إلى أساليب اتخاذ القرار للقائد

الرياضي يمكن النظر إليها من خلال اتخاذ القرار كعملية معرفية والتي ترتبط بدرجة استخدام القائد الرياضي للخطوات العلمية عند اتخاذ القرار وهي : ( تحديد المشكلة - الأهداف - تحديد البائل - تقييم البائل - اختيار البائل - اتخاذ القرار، متابعة القرار وتقديره )، والعملية الأخرى لاتخاذ القرار كعملية جماعية وديمقراطية وهي السماح للتابعين أو المرؤوسين أو الأعضاء أو الفرق الرياضية بالاشتراك في اتخاذ القرار ومقدار تأثيرهم في عملية اتخاذ القرار. ( ٢٣ :

( ١٣٠ )

كما يشير عبد الحميد شرف ( ١٩٩٠ ) أن السياسات ما هي إلا قرارات اتخذت في المستويات الإدارية العليا لتحكم و توجه تصرفات المستويات الإدارية الأقل ، و الإجراءات عبارة عن قرارات تتوضح خطوات التنفيذ ، و البرامج الزمنية ما هي إلا قرارات تحدد توقيتات تنفيذ الأعمال و التخطيط من حيث أن مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ عبارة عن سلسلة القرارات التي تتعلق بالمستقبل . ( ١٢ : ١١٧ )

## ب : مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثاني أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي :

يتضح من الجدول رقم ( ٧ ) أن النسب المئوية لآراء عينة البحث الخاصة بالإدارة العليا لمحور :-

أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي قد تراوحت ما بين ( ٨٥.٧% ، ١٠٠% ) مما يدل على أن جميع

العبارات الخاصة بالمحور تمثل القرارات الإستراتيجية التي تصدرها الإدارة العليا و قد حققت العبارة التي

تشير إلى أن قرارات خاصة بوضع خطة سنوية ووضع الأهداف ورسم السياسات و عبارة قرارات اعتماد

الميزانية السنوية والحساب الختامي للأنشطة والألعاب و عبارة قرارات إنشاء مؤسسات تابعة للنادي و عبارة

قرارات خاصة بالعضووية ولوائح الاشتراك بالنادي و عبارة قرارات تغيير النشاط الرئيسي بالنادي و عبارة

قرارات إلغاء بعض الألعاب من مراحل سنية و عبارة قرارات تصفية أنشطة بأكملها لعدم تحقيق النتائج

المرجوة و عبارة قرارات التعاقد مع الرعاية الرئيسية والرسمية للبطولات الرياضية أعلى أهمية نسبية بلغت (

١٠٠ % ) يليها عبارة قرارات إدخال لعبة أو نشاط جديد بالنادي بأهمية نسبية بلغت ( ٩٨.٦ % ) و جاءت

في الترتيب الأخير العباره التي تشير إلى قرارات خاصة بالتعيين للأعضاء والمشرفين والمراقبين على

( ٨٥.٧ % ) الألعاب والأنشطة بأهمية نسبية بلغت ( ٨٥.٧ % )

و ترى الباحثة أن حصول هذه القرارات على أعلى النسب نظرا لأنها قرارات تعبر عن مدى نجاح

الادارة أو فشلها في استثمار الموارد البشرية والمادية واستغلال الوقت المتاح في تحقيق الأهداف المحددة،

كما أن هذا النوع من القرارات يصدر من الادارة العليا في الأندية، وبالطبع فإن هذه القرارات تتسم بالخطورة

والأهمية، إذ تتعلق بأمور النادي كلها ومستقبله، كما أن المستويات العليا تختص بدراسة المسائل الخاصة أو

المعقدة التي لا يبيت منها إلا كبار المسؤولين الذين يحيطون بدقيقة الأمور في النادي والمنوط بهم وضع

الأهداف ورسم السياسات في المستويات التنظيمية العليا، كما أنها تحقق الأهداف الرئيسية التي من أجلها تم

إنشاء الأندية الرياضية.

أما بالنسبة للجدول رقم (٨) فإن النسب المئوية لآراء عينة البحث والخاصة باستجابات الادارة

الوسطى والإدارة التنفيذية لمحور:- أنواع القرارات الإستراتيجية داخل النادي قد تراوحت ما بين ( ٧٥ % ،

٩٦ % ) وقد حققت العباره التي تشير إلى قرارات اعتماد الميزانية السنوية والحساب الختامي للأنشطة

والألعاب أعلى نسبة مساهمه بلغت ( ٩٦ % ) يليها عبارة قرارات خاصة بالعضووية ولوائح الاشتراك بالنادي

و عبارة قرارات التعاقد مع الرعاة الرئيسية والرسمية للبطولات الرياضية بأهمية نسبية بلغت ( ٩٥ % ) ثم

عبارة قرارات تطوير الألعاب والأنشطة بأهمية نسبية بلغت ( ٨٩ % ) و توالى العبارات حتى العباره التي

تشير إلى قرارات تنظيم وإقامة بطولات رياضية دولية بالنادي بأهمية نسبية بلغت ( ٧٨ % ) و جاءت فى

الترتيب الأخير العباره التي تشير إلى قرارات خاصة بالتعيين للأعضاء والمشرفين والمراقبين على الألعاب

( ٧٥ % ) والأنشطة بأهمية نسبية بلغت ( ٧٥ % ) .

و ترى الباحثة أن تدني النسبة المئوية لآراء عينة الادارة الوسطى والتتنفيذية في هذه القرارات من

وجهة نظر العينة أنه بالرغم من أهميتها إلا إنها تستوجب أن تشارك في اتخاذ هذه القرارات مع الادارة العليا

وذلك يرجع لطبيعة عملهم المباشر في هذه المجالات بصفة مستمرة و يومية وأنهم على دراية كاملة وواسعة

من خلال خبراتهم بجميع الخبراء والمشكلات المرتبطة بهذه المجالات والمطلوب اتخاذ قرارات بشأنها، وأن بعض من هذه القرارات لا يصدق عليه وصف (القرار الإستراتيجي) بالمعنى الدقيق، وإنما عبارة عن آراء ولاحظات تبديها الإدارة الوسطى والتتنفيذية للإدارة العليا لما يملكونه من معلومات ومعارف ولاحظات وحقائق لاتخاذ القرار فيها لعدم تمكّنهم من اتخاذ القرار بشأنها بسبب عدم وجود سوابق أو إجراءات وبسبب وجود أوامر متناقضة.

وتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج دراسة كل من عماد حسني حسن (١٩٨٦)، ودراسة حسنين على الملاع (١٩٩٢)، ودراسة آمنة مصطفى الشبكشى (١٩٩٩)، ودراسة سعيد محمد البناء (١٩٩٩)، التي أكدت على عدم وضوح الأهداف و عدم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الأهداف و عدم وضوح أهمية اتخاذ القرار و عدم معرفة أنواع القرار .  
وفي هذا الصدد يشير إبراهيم درويش (١٩٨٨) أن أنواع القرارات تختلف و تعدد طبقاً لنوع العمل و ظروف الهيئة و الإمكانيات و يمكن تقسيمها إلى قرارات تنظيمية و شخصية فالمسؤولون يصنعون القرار التنظيمي حين يقومون بالدور المتوقع منهم أما القرارات الشخصية فهي القرارات التي يتخذها المسؤولون بصفتهم أشخاص عاديين و ليس بصفتهم أعضاء في الهيئة كما يمكن تقسيم القرارات إلى القرارات الأساسية و الروتينية و أيضاً قرارات مخططة و قرارات غير مخططة و قرارات عادية و غير عادية ، قرارات تحمل المخاطرة ، قرارات إستراتيجية . ( ٣٣٧ : ١ )

#### ج : مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثالث دور المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

يتضح من الجدول رقم (٩) أن النسب المئوية لآراء عينة البحث والخاصة بالإدارة العليا لمحور:-  
دور المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية قد تراوحت ما بين (٣٧.١٪، ١٠٠٪) وقد حققت العبارة التي تشير إلى اختيار القرار الذي يتوقع منه أفضل النتائج أعلى أهمية نسبية بلغت (١٠٠٪) يليها عبارة الاختيار من متغيرات واحتمالات متعددة بأهمية نسبية بلغت (٩٨.٦٪) ثم عبارة الحصول على البيانات المساعدة على اتخاذ القرار و عبارة وضع احتمالات وافتراضات من خلال التفكير المنطقي بأهمية نسبية بلغت (٩٧.١٪) و توالت العبارات حتى العبارة التي تشير إلى إجراء التجارب

على كل بديل لتحديد الإيجابيات والسلبيات بأهمية نسبية بلغت (٥٠ %) و جاءت في الترتيب الأخير العبارات التي تشير إلى القيام بتقليد الإدارات السابقة في قراراتها بأهمية نسبية بلغت (٣٧.١ %).

و تعزى الباحثة هذه النتائج إلى استخدام الإدارة العليا للخطوات العلمية عند اتخاذ القرار، فكأن التركيز في هذه العملية يتأسس على موضوعية وحسن استخدام المعلومات المتاحة وتقيمها للتوصيل إلى اتخاذ القرار المناسب وذلك أيضا من خلال التفكير في محاولة الأفكار المتعلقة بالمشكلة والمطلوب اتخاذ قرار فيها، ثم القيام بعملية مزج لهذه الأفكار جميعها بحيث يكون نتيجة هذا المزج هو فكر جديد يتمشى مع المنطق والعقل ويمكن إدراكه.

أما بالنسبة السنوية لآراء عينة البحث والخاصة بالإدارة الوسطى والتتنفيذية جدول (١٠) لمحور:- دور المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فقد تراوحت ما بين (٤٥ إلى ٩٨ %) وقد حفظت العبارة التي تشير إلى يتم اتخاذ القرار وفقاً للخبرة الشخصية والقرار أعلى أهمية نسبية بلغت (٩٨ %) بينما عبارة المعلومات والقرارات للفرد هي المحك الرئيسي لاتخاذ القرار بأهمية نسبية بلغت (٩٧ %) ثم عبارة إعطاء فرصة للأعضاء للتفكير بالقرار والأخذ برأيهم القرار بأهمية نسبية بلغت (٩٥ %) و توالىت العبارات حتى العبارة التي تشير إلى تحديد دقيق للأخطاء الناتجة بمساعدة المتخصصين بأهمية نسبية بلغت (٥٦ %) و جاءت في الترتيب الأخير عبارة إجراء التجارب على كل بديل لتحديد الإيجابيات والسلبيات و عبارة القيام بتقليد الإدارات السابقة في قراراتها بأهمية نسبية بلغت (٤٥ %).

و تعزى الباحثة اختيار العينة لهذه العبارات والخاصة بالأسلوب التقليدي أي افتقار أعضاء هاتين الإدارتين إلى المهارات والمعلومات في اتخاذ بعض القرارات التي تتطلب مهارة فاقدة في التعامل مع الأعضاء وإدراكهم لطرق الاتصال بهم واعتمادهم على معلوماتهم وخبراتهم الشخصية في اتخاذ القرار والتي يمكن أن تكون محدودة وتتجنب حدوث صراعات وتناقضات بين الجماعة عند اتخاذ القرار.

و تتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه نتائج دراسة كل من دراسة عماد حسني حسن (١٩٨٦) (١٧)، و دراسة عمر الفاروق محمد (١٩٩٣) (١٨)، و دراسة مالوى Malloy (١٩٩٥) (٣١) و التي أكدت على ضرورة توفير البيانات والمعلومات التي تساعدها على إتخاذ القرارات بطريقة صحيحة، كما أكدت على ضرورة التعرف على مراحل إتخاذ القرار.

وفي هذا الصدد يشير أحمد رشيد (١٩٨٧)، كمال حمدى أبو الخير (١٩٩٢) أن المقصود بمراحل إتخاذ القرار هي عبارة عن الخطوات التي يمر بها القرار بحيث تكون كل خطوة مكملة للخطوة التي تليها إلى أن

تكميل جميع الخطوات و يكون القرار مدروسا في كل مرحلة و تلخص مراحل إتخاذ القرار في الخطوات التالية :

١. التعرف على المشكلة .
  ٢. تحليل المشكلة .
  ٣. ايجاد بدائل لحل المشكلة .
  ٤. تقييم بدائل حل المشكلة .
  ٥. الاختيار بين البدائل .
  ٦. إتخاذ قرار علمي .
  ٧. المتابعة و تقيير النتائج .
- ( ٢١٣ : ٢٠ ) ، ( ٢١٧ : ٢ )

#### الاستخلاصات:

##### أولاً: بالنسبة للإدارة العليا:

- ١- قيام الإدارة العليا فقط باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل النادي.
- ٢- عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في أي قرارات إستراتيجية بالنادي.
- ٣- قيام الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية بعد الحصول على الحقائق والمعلومات والمعارف من الإدارة الوسطى والتنفيذية ولكن بصورة قليلة.
- ٤- جميع القرارات وأنواعها تعتبر قرارات إستراتيجية مرتبطة بمستقبل النادي.
- ٥- اعتقاد الإدارة العليا على الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

##### ثانياً: بالنسبة للإدارة الوسطى والتنفيذية:

- ١- عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في القرار يؤدي إلى عدم الرضا نظرا لأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.

٢- عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في القرار يؤدي إلى عدم التزامهم بتنفيذ هذه القرارات.

٣- عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في القرار يؤدي إلى عدم الاستفادة من أفكارهم ومقترناتهم وخبراتهم.

٤- عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في القرار يؤدي إلى فقدان التفاعل بينهم وبين الإدارة العليا.

٥- عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في بعض القرارات الإستراتيجية والخاصة بطبيعة عملهم وتدخل في نطاق عملهم بشكل مباشر.

٦- اعتماد الإدارة الوسطى والتنفيذية على الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

#### التوصيات:

توصي الباحثة بما يلى:

١- ضرورة مشاركة الإدارة العليا للإدارة الوسطى والتنفيذية في اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية التي تدخل في صميم عملهم واحتضاناتهم.

٢- التأكيد على إتباع الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مع التأكيد على عدم إغفال باقي الأساليب المختلفة في اتخاذ القرارات نظراً لأهميتها في اتخاذ العديد من القرارات التي لا يصح فيها الأسلوب العلمي والمزج بين الأساليب المختلفة.

٣- أن يكون بالنادي مركزاً للحاسب الآلي ونظم المعلومات وذلك لتسهيل توفير البيانات والمعلومات والحقائق بصورة علمية تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

٤- أهمية زيادة قنوات الاتصال بين الإدارات الثلاثة لضمان زيادة ودقة المعلومات

والبيانات المتداولة بما يحقق ضماناً لموضوعية ووافية القرار الذي يتم اتخاذه.

٥- التأكيد على أن أنواع القرارات الواردة هي قرارات إستراتيجية هامة تتعلق بمستقبل

النادي ككل وتساعده على تحقيق أهدافه وخططه و سياساته وأن هذه القرارات من

أصعب القرارات التي تحمل المخاطرة، ونتائجها ذات أثر طويل لا يسهل إزالته.

٦- ضرورة مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في بعض القرارات الإستراتيجية وبما

يعود على النادي من تفاعل بين إداراته الثلاثة والالتزام الجماعي والرضا عن أنفسهم

ونذلك لنطويز نمو جانب شخصيتهم نظراً لشعورهم بقيمتهم الذاتية وتقديرهم في

أنفسهم.

## المراجع

-٤٥٦-

### أولاً: المراجع العربية:

- ١ إبراهيم درويش : الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٨٨ م.
- ٢ أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٧ م.
- ٣ آمنة مصطفى الشبكشى : السلوك القيادي وعلاقته باتخاذ القرار للقيادة بالأندية الرياضية، إنتاج علمي، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٩ م.
- ٤ أنور وجدي عبد اللطيف : دراسة بعض العوامل النفسية وعلاقتها باتخاذ القرار للعاملين بالهيئات الرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، المنيا، ١٩٩٧ م.
- ٥ جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والاشراف التربوي، دار القافلة، ط١٤، ٢٠٠٤ م.
- ٦ حسين علي الملاح : تأثير برنامج رئيسي مقترن على السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ١٩٩٢ م.
- ٧ حمدي مصطفى معاذ : وظائف الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢ م.
- ٨ رجب عبد الحميد السيد : دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، الغربية، ٢٠٠٠ م.

- ٩ سعيد محمد البنا : أثر صناعة القرارات الإستراتيجية على الأداء، دراسة تطبيقية على كليات التجارة بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٩ م.
- ١٠ سمير عبد الحميد : إدارة الهيئات الرياضية النظريات الحديثة وتطبيقاتها، دار المعرف، الاسكندرية، ١٩٩٩ م.
- ١١ صموئيل حبيب : إتخاذ القرار، دار الثقافة ، ط٢ ، القاهرة ، ١٩٩٥ م.
- ١٢ عبد الحميد شرف : الادارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، ط١، القاهرة، ١٩٩٠ م.
- ١٣ عبد الغفار حنفي، عبد السلام : تنظيم وإدارة الأعمال، المتتب العربي الحديث، الاسكندرية، ١٩٩٣ م.
- ١٤ علي الشرقاوي : العملية الإدارية في ميدان العمل مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ١٩٩٨ م.
- ١٥ علي محمد عبد الوهاب : أصول الإدارة مدخل متكامل، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨ م.
- ١٦ علي مصيلحي الشريف : مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٦ م.
- ١٧ عماد حسني حسن : عملية إتخاذ القرار الشرطي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الشرطة ، القاهرة ، ١٩٨٦ م.
- ١٨ عمر الفاروق محمد : العوامل النفسية التي تكمن وراء إتخاذ القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ، ١٩٩٣ ،

- ١٩ عمرو أحمد الجمال : التمويل و علاقته بإتخاذ القرار في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ، ١٩٩٣
- ٢٠ كمال حمدى أبو الخير : أصول الإدارة العامة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ م.
- ٢١ كمال درويش ، أشرف عبد : المنظمات الرياضية الأهلية " المفهوم - التاريخ - التطور - التنظيم " ، مكتبة الأصدقاء ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م.
- ٢٢ كمال درويش، محمد : الإدارة الرياضية الاسس والتطبيقات، الدار الجامعية، القاهرة، ١٩٩٠، م.
- ٢٣ محمد حسن علاوى : سيكولوجية القيادة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٩ م.
- ٢٤ محمد عبد العزيز حجازى : ندوة الإداره الإقتصاديه للرياضه ، كلية التجاره ، جامعة القاهرة ، الإصدار الثالث ، مطبعة جامعة القاهرة ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، م.
- ٢٥ محمود حسن عبدالله : القراءة على إتخاذ القرار لدى مسئولى الأندية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٢ م.
- ٢٦ مصطفى حسين باهي، أحمد : مهارات القيادة في المجال الرياضي، في ضوء الاتجاهات الحديثة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٦ م.
- المعز

٢٧ نادية أمين محمد على :  
القيم الشخصية المؤثرة على عملية اتخاذ  
القرارات، دراسة مقارنة للمديرين في الجهاز  
الحكومي والقطاع الخاص السياحي، رسالة  
دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة  
أسيوط، ١٩٩٧ م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 28- Feigin: Physical Education Participation in Decision-Making Processes in Dynamic Schools, Journal of Teaching in Physical Education, Jan 1999.
- 29- Lee & Chries: Follower ship, the Essence of Leader ship, The R. Vols. 28. No. June, U.S.A 1995.
- 30- Lewis Bettye : Philosophic into Athelic leadership , Taxes Xouthern University , Vols. 30. No. Mar , U.S.A 1995.
- 31- Malloy: Ethical Decision Makings in Sport Administration, A Throe Inquiry into Substance and From, Journal of Sport Management, Jan, 1999.
- 32- Zur Shapiar: organizational decision making, combridgr, USA, 1997.

## الملخص

دراسة تحليلية لدور المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات

الإستراتيجية في بعض الأندية الرياضية بدولة الكويت

\*أ.م.د/ إيمان زكي إبراهيم لحمد

تهدف الدراسة إلى تحليل دور المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في بعض الأندية الرياضية بدولة الكويت و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة و بالنسبة للدراسة الأساسية بلغت العينة ١١٥ فرد و إستعانت الباحثة بالإستبيان كأداة لجمع البيانات و كانت أهم النتائج قيام الإدارة العليا فقط باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل النادي و عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في أي قرارات إستراتيجية بالنادي و قيام الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية بعد الحصول على الحقائق والمعلومات والمعرف من الإدارة الوسطى والتنفيذية ولكن بصورة قليلة و جميع القرارات وأنواعها تعتبر قرارات إستراتيجية مرتبطة بمستقبل النادي و اعتماد الإدارة العليا على الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرار لأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم و عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في القرار يؤدي إلى عدم التزامهم بتقديم هذه القرارات و عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في القرار يؤدي إلى عدم الاستفادة من أفكارهم واقتراحاتهم وخبراتهم و عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في القرار يؤدي إلى فقدان التفاعل بينهم وبين الإدارة العليا و عدم مشاركة الإدارة الوسطى والتنفيذية في بعض القرارات الإستراتيجية والخاصة بطبيعة عملهم وتدخل في نطاق عملهم بشكل مباشر و اعتماد الإدارة الوسطى والتنفيذية على الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

\* استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية بنات - جامعة الإسكندرية

-٢١١-

**Abstract**

**An analytical study of the role of different administrative levels in strategic decision-making in some clubs in Kuwait**

\* dr / Iman Zaki Ibrahim Ahmed

The study aims to analyze the role of different administrative levels in strategic decision-making in certain sports clubs in Kuwait and the researcher used the descriptive approach to the suitability of the nature of the study and for the fundamental study of the sample amounted to 115 per capita, and the researcher used the questionnaire as a tool for data collection and the most important results was that senior management only to take strategic decisions concerning the future of the club and non-participation of middle management and operational at any club and strategic decisions by senior management to take strategic decisions after obtaining the facts and information and knowledge from middle management and executive, but in a few and all decisions and types of strategic decisions are linked to the future of the club and the adoption of management High on the scientific method in the process of strategic decision-making and non-participation of middle management and operational decision lead to dissatisfaction because they do not participate in decision-making associated with them and non-participation of middle management and operational decision lead to their failure to implement these resolutions and non-participation of middle management and operational decision lead to a lack of access to ideas and suggestions, experience and non-participation of middle management and operational decision lead to the loss of interaction between them and the senior management and non-participation of middle management and some operational and strategic decisions regarding the nature of their work and within the scope of their work directly, and the adoption of middle management and operational on the traditional method in taking strategic decisions.

---

\* Assistant Professor, Department of Administration sports -  
Faculty of Physical Education Girls - Alexandria University

