ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاساتها على العمل الاداري الرياضي والتربوي

بحث مسحي

أ.د. هيثم عبدالله حسون
كلية التربية الرياضية – جامعة بغداد

الباب الاول

المقدمة واهمية البحث :

تعد عملية صنع القرارات جزء هام من عمل صانع القرار وعملية صناعة القـرارات تعد المحور الاساسي للعملية الادارية نفسها واصبح مقدار النجاح الذي يمكـن ان تحققـه أي هيئة او مؤسسة رهن مقدرة وكفاءة الاداريون على ممارسة عملية صنع القـرارات بنجـاح. فالسياسات التي توضح ما هي الانتاج سلسلة من القرارات التي تضع في المستويات الادارية العليا لتوجه العمل وفق قواعد محددة وبما ان عملية صناعة القرار ليست بالعمليـة الـسهلة حيث ان المشكلات التي تواجه صانعو القرار متشعبة منها ما هو مرتبط بـالتكوين الـذاتي لصانع القرار ومنها ما يتأثر بصفات وخصائص صانع القرار الشخصي والبيئـة المحيطـة والتي يتم فيها صناعة القرار.

ان عملية صنع القرارات الادارية هي عملية علمية وفنية في آن واحـد تتخـذ مـن الاسلوب العلمي اسلوبا لها في مواجهة المشاكل الادارية التي تتعرض لها المؤسسة او الهيئة الرياضية.

كذلك عملية صنع القرار هي نوع من السلوك الاختياري الهادف لانه يوجه عن طريق اهداف مرسومة وتسعى الى تحقيق وايجاد الحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التي تعتـرض سبيل المؤسسة او الهيئة الرياضية في تحقيق اهدافها المرسومة.

ان عملية صنع القرار عملية انسانية تستهدف تحقيق اقصى اشباع ممكـن للحاجـات الإنسانية وتعمل على اساس السلوك الانساني وتتوقف كفاءتها الى حد كبير على مدى كفـاءة ونوعية هذا السلوك.

وتكمن اهمية صنع القرارات الايجابية بانها عملية ديناميكيـة ومـستمرة ومترابطـة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدا بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة متابعة اتخاذ القرار بل تستمر العملية المتعلقة به وتبقى قائمة حتى تحقيق الهدف.

وعملية صنع القرارات الايجابية تعتبر من الوظائف الادارية الاساسية التي تدخل في الوظائف كلفة من تحديد اهداف العمل في المؤسسة او الهيئة او النادي ورسم لسياساته وتنظيم له، وتحديد لنظمه وقواعده واجراءاته، واختيار العاملين، وتوجيه العمل والعاملين، ومتابعـة تقنية العمل الى غير ذلك من وظائف ومناشطة ادارية التي تحتاج جميعها الى القرار الاداري الايجابـي المناسب، ولهـذا ان عملية صنع القرار هـي جـوهر العمـل الاداري فـي أي مؤتمـر كان.

ان صنع القرارات هو المحك الحقيقي لمقدرة الاداريين على القيادة و مقدرة الرؤساء والمشرفين على الادارة والتوجيه، ووجه الحقيقة في هذا ان صنع القـرارات هـو العمليـة الاساسية والوظيفة الاساسية الرئيسية التي يتولاها المدراء والرؤساء في انـواع المؤسـسات التربوية والرياضية كافة وتستغرق معظم وقتهم وطاقاتهم .

ولقد عرفت القرارات الايجابية على اساس الادارة الجيدة حيث عرفها الباحث (القرار بكونه اختيار افضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من عمل بديل واثرهـا فـي تحقيق الاهداف المطلوبة)[1].

كذلك عرفها الباحث نبيل بانها (ليست هدفا بحد ذاته ولكنه وسـيلة تحـول الخطـط والافكار الى عمل وخطوات تطبيقية)[2].

(1) سمير عبد الحميد. ادارة الهيئات الرياضية، الاسكندرية، منشاة المعارف 1999 ص 5 .

(2) نبيل عبد الحافظ، نماذج اسلوب تحليل الكم كمدخل لزيادة فعالية القرار الاداري، القاهرة : العدد 229،ا لمجلد الاداري، يونيو، 1987 ص 41 .

وتبرز اهمية وضع القرارات في العصر الحديث بكل ما فيه من تغيرات سريعة على كل الهيئات، كما انه في ظل التكنولوجيا الحديثة تضاءلت المسافات واصبح عنصر الوقت من اهم عناصر صنع القرار.

ولقد شهدت مجالات العمل الاكاديمي تغييرات واسعة وملحوظة في اساليب العمل واداء الخدمات كما زادت الانتاجية او مستوى الإنتاج في مختلف المجالات التربوية والرياضية منها وما ارتفاع المهاري والخططي والارقام التي تسجل في كل بطولة الا نتيجة تخطيط مناسب صادر عن قرارات ايجابية صائبة.

ولهذا وعلى هذا الاساس هناك ثمة حقيقة لا تقبل الجدل او النقاش هي ان نجاح الاداري في ادائه الوظيفي يقاس دائما بقدرته وإمكاناته وتفوقه في اصدار القرارات الايجابية والفعالة في حياة التنظيم وبهذا فقد اهتم الباحث بهذا الموضوع وذلك لاهميته وخاصة للاداريين الذين يقومون بالاعمال الادارية والتي تشغل الحجم الاكبر لمسؤوليات الاداري في حياة التنظيم للمؤسسة او الهيئة الرياضية والتربوية منها.

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث عن طبيعة صنع القرارات التي تصنع من قبل العاملين في المؤسسات التربوية والرياضية ومدى تطبيق هذه القرارات دون تردد حيث تكون القرارات الايجابية هي وليدة الحاجة للمتطلبات والحاجات الاساسية في الاعمال الادارية دون التلكؤ و التردد في صناعة وتنفيذ القرارات التي تكون مؤثرة على مستوى الانجاز الرياضي وهذا ما ينعكس عن ديمومة العمل اليومي بحياة التنظيم في المؤسسة الرياضية، لذا فمن الضروري ان نولي الاهمية لهذه المشكلة و معالجة التأثيرات السلبية لها والاستفادة من الجوانب الايجابية منها.

اهداف البحث : يهدف البحث الى:

1 - تشخيص واقع الكفاءة الادارية للعاملين في المؤسسات.
2 - التعرف على خاصية التباين بين تاثير العوامل الخارجية على مستوى الاداريون في صناعة القرار في المؤسسة الرياضية.
3 - التعرف على سير تنفيذ القرارات من خلال اعضاء التنظيم للخدمة التربوية والرياضية.

فروض البحث :

1 - تحدث حالة التردد في صنع القرارات على تردي مستوى الادارة الوظيفي في المؤسسات الرياضية.
2 - للخلفية العلمية وركيزة الميدان تاثير ايجابي في صناعة القرارات الايجابية دون تردد في اتخاذها وتنفيذها.

مجالات البحث :

المجال البشري : بعض رؤساء أقسام الكليات والمعاهد في جامعة بغداد ومؤسسة المعاهد الفنية والادارات الرياضية.

المجال الزماني : 1/9/2000 – 1/3/2001 .

المجال المكاني : كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد.

الباب الثاني

الدراسات النظرية والمشابهة

تعد عملية صنع القرارات احد اهم العناصر الفعالة والفاعلة في العملية الادارية وهناك من ينظر اليها كونها العملية الادارية ذاتها بما تحتويه من تخطيط وتنظيم وبرمجة وتوجيه، فهي تمثل قلب الادارة كما انها تعد جوهر الادارة. والقرارات الايجابية لساس الادارة الجيدة. ولهذا يواجه بعض مدراء الاندية والاتحادات ورؤساء الاقسام التربوية في الجامعات والمعاهد مشاكل دائمية وعليهم ان يجدوا الحل الايجابي السليم سواء كانت تلك المشاكل تؤثر في اداء العمل، فلهذا يجب القول ان عملية صنع القرار واتخاذ القرار المناسب يمكن ان يؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة على كفائة المؤسسة الرياضية او التربوية و الاداريون فيها مع اختلاف مستوياتهم الادارية يواجهون جميعا مشاكل وعليهم ان يتعلموا مهارات واساليب صنع القرارات التي ترفع من مستوى اداءهم الوظيفي .

وصناعة القرار لا يعتبر تصرفا وحيدا بل هو عبارة عن سلسلة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها القرار لكي يتخذ به القرار المناسب والملائم للمشكلة، وبالتالي من الممكن القول بانها عملية ذات خطوات متتابعة، فالاداري يجب ان يتمتع بما يسمى بالحاسة

الادارية في قيامه بمهام العمل اليومي لادارته وكذلك عليه انيؤمن ايمانا كاملا بوجوب تحقيق اهداف مؤسسته او ناديه او اتحاده قدر ايمانه بوجوب تحقيق اهدافه الذاتية.

وعملية صنع القرار يجب ان لا تقف عند مستوى اداري واحد وانما هي عملية جماعية يجب ان تمتد الى المساعدين والى كل من يهمهم امر القرار او يمس معالمهم الادارية اثناء العمل الاداري اليومي، والاشتراك في عملية صنع القرار يعطي لاعضاء التنظيم الشعور باهميتهم مما يؤدي الى الاخلاص في العمل والتفاني في خدمة واعلاء صرح المؤسسة والعمل على تحقيق اهدافها.

ولا شك فان الجرأة في صناعة القرار واتخاذه امر مطلوب ولازم اذ كثيرا ما تقتضي بعض الحالات المؤثرة في حياة التنظيم اليومي سرعة المواجهة واتخاذ القرارات دون تردد وبصورة فردية، وهنا ليس المقصود بالجرأة هو اصدار القرارات بصورة عشوائية وغير مدروسة، وانما هو سرعة مواجهة المواقف وحسم الامور بقرارات مدروسة ومؤثرة وعدم التردد في تنفيذها بالصورة التي تخدم المؤسسة في تحقيق اهدافها.

لهذا كثيرا من المهتمون بعلوم الادارة يوصون بوجوب الابتعاد الكلي عن ظاهرة التردد في اصدار القرارات والتي انتشرت في معظم الاجهزة الادارية بالعالم والذي هذا بدوره يؤدي الى خلق حالة من الفوضى والتسيب وعدم جدية العمل الاداري في حياة التنظيم الواحد.

كثيرا من الباحثين والمعنيين في العلوم الادارية بحثوا بهذه الحالة حيث ان هذه الظاهرة في العمل الاداري لها مخاوف ومساوئ ليست على صاحب القرار وحده وانما تاتي على حجم التنظيم بنوع من المساوئ التي لا تخدم اهداف المؤسسة الرياضية او التربوية، ومن هؤلاء الباحثين الباحث ابراهيم عبد العزيز شيما حيث قال :

(ترجع ظاهرة التردد في اصدار القرارات الى اعتبارات معينة واهمها :

- حداثة المدير بالعمل، الامر الذي يجعله ميالا الى تأجيل اصدار القرار عسى ان تستمر ظروف قد تعفيه نهائيا من عبئ اصدارها.
- عدم كفاءة المدير ونقص في تدريبه الامر الذي يجعله عاجزا في النهاية عن معرفة العيوب والمزايا لكل بديل.
- عدم وضوح الاختصاصات والسلطات.
- الخوف من اتخاذ القرارات ويرجع السبب الى ظروف شخصية بالاداري او المدير.

- ضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع الاحاطة بالبيانات اللازمة لكي يدرسها.
- وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية وغير رسمية بحيث تجعل الاداري متردد في اتخاذ القرارات واذا صدرت فانها تصدر غالبا تلبية لهذه الضغوط) [1] .

وكذلك اشار الباحث سيد هواري الى (ان ظاهرة التردد قد تنشا من خلال مواقف وحالات ومنها:

1 - عدم القدرة على تحديد الاهداف التي يمكن ان تحقق باتخاذ القرار.
2 - عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل فالفرد الغير مدرسي يجد صعوبة في التنبؤ السليم لنتائج كل حل لذلك فهو يتردد في وضع الاقتراحات.
3 - عدم القدرة على تقديم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصحبها تردد.
4 - ظهور بدائل جديدة او توقعات جديدة لم تدرس في المرحلة الاخيرة من مراحل صنع القرار، وهكذا من شانه ان يقلل من سرعة او حزم الامر النهائي للموضوع.
5 - قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بان القرار يجب ان يكون مثاليا 100% بمعنى عدم وجود اية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار.) [2]

كذلك حدد الباحثين طلحة حسام وعدلة عيسى بان التردد في صناعة القرار هي المقصود به:

(حالة ينتاب بها صانع القرار من الحيرة في اختيار البدائل او البديل الافضل مما يعرقل اتخاذ القرارفي الوقت المناسب، ومن اسبابه:

1 - عدم القدرة على تحديد الاهداف او المشاكل بدقة.
2 - عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
3 - تعدد الاجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك.
4 - عدم وضوح المسؤوليات و السلطة.
5 - الضغوط والالتزامات الغير مقبولة التي يتعرض لها صانع القرار.) [3]

(1) ابراهيم عبد العزيز شيما. الادارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1983 ، ص 360 –361 .
(2) سيد هواري، الادارة.. الاصول والاسس العلمية، مكتبة عين شمس 1982 ص 488 .
(3) طلحة حسام الدين وعدلةعيسى، مقدمة في الادارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1997 .

كذلك اشار الباحثين طلحة وعدلة بان (عملية صنع القرارات ليست بالعملية الـسهلة، ذلك من خلال المشاكل التي يواجهها صانعي القرار حيث انها مشاكل متشعبة منها مـا هـو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل مـا فيـه مـن علاقات واهداف وعادات وتقاليد ويمكن تحديد هذه المعلومات بما يلي:

1 - قصور في البيانات والمعلومات.
2 - ضعف الثقة المتبادلة بين المدراء والمدرسين.
3 - توقيت القرار.
4 - الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.
5 - عدم مشاركة الاخرين في صناعة القرار.) [1]

كذلك اضاف الباحث سيد هواري الى (وجود عقبات تعترض صانعي القرار ومـن تلك العقبات والتي تضع بذلك حدودا للقرار الرشيد وهي:

1 - عجز متخذ القرار في تحديد المشكلة تحديدا واضحا.
2 - عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة سواء كانت جيدة او سيئة لجميع الحلول الممكنة.
3 - عجز متخذ القرار عن الالمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، وهذا غالبا ما يؤدي الى اختياره حلا اقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه، فإذا، لتخذ القرار دون دراسة جميـع الحلول كان القرار غير جيدا نسبيا لوجود حل احسن اوافضل لم ينتبه اليه.
4 - عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطـات سابقة.
5 - ان صانع القرار مقيد بمعلوماته وخبرته عن الاشياء التي تتعلق بوظيفته سواء كانـت هذه المعلومات عامة او خاصة.
6 - ان الفرد محدد بقيمه الفلسفية والاجتماعية والاخلاقية. فنجد الـبعض مـن متخـذي القرارات يركزون اهتمامهم على الاعتبارات المالية، فيما يميل البعض الاخـر الـى التركيز على النواحي الانسانية وهكذا.) [2]

(1) طلحة حسام الدين وعدلةعيسى، مقدمة في الادارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1997 .
(2) سيد هواري، الادارة.. الاصول والاسس العلمية، مكتبة عين شمس 1982 ص 490 – 492 .

اما الباحث احمد ماهر فقد حدد بعض العوامل التي تؤثر في عملية صناعة القرار من حيث ان هذه العوامل قد تبعد صاحب القرار عن الموضوعية التي يؤمن بها حيث ان ظاهرة التردد تظهر على سلوكية الاداريين الذين يصنعون القرار وهي كالاتي:

- الاختلاف في الادراك. حيث ان اختلاف الناس في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشاكل.
- الاختلاف في الخبرة الشخصية حيث ان الخبرة التي يمتلكها الفرد تفرض نفسها على اسلوب معالجته وتشخيصه للمشكلة.
- الاختلاف في الدوافع للمدراء في معالجاتهم للمشاكل.
- خطا تعميم الصفات حيث يميل البعض بالتاثر بصفة واحدة او جانب واحد من المشكلة ويقوم بتعميم هذه الصفة على المشكلة كلها.
- خطا التنميط وهو عكس خطا التعميم وفيه يحاول الفرد مواجهة المشكلة او وضعها او وصفها استنادا الى انتماءها الى جهة او جنس.) [1]

الباب الثالث

اجراءات البحث

منهجية البحث:

حيث استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي لملائمته وطبيعة مشكلة البحث واهدافه مما سيحقق لنا الوصول الى اهداف البحث.

عينة البحث:

لقد شملت عينة البحث (90) اداريا تربويا ورياضيا من معاوني ورؤساء اقسامبعض الكليات والمعاهد التابعة لجامعة بغداد ومؤسسة المعاهد الفنية والاتحادات الرياضـية ولنديـة بغداد الرياضية.

(1) احمد ماهر. الادارة في مدخل بناء المهارات،المكتب العربي الحديث، الاسكندرية 1985 ص67– 68.

ادوات البحث:

استخدم الباحث استمارة استبيان[1] لكونها احدى الادوات التي من خلالها تتحقق الاهداف المرجوة من هذا البحث وهذا ما يتلائم مع وظيفة البحث ومتطلباته فضلا عن ذلك استخدام:

1 - المصادر والمراجع.
2 - اجراء بعض المقابلات مع الاداريون في الاندية والاتحادات.
3 - الزيارات الميدانيةلبعض المؤسسات الرياضية.

التجربة الاستطلاعية:

لقد قام الباحث باختيار (15) من العاملين في المؤسسات الرياضية لغرض استخدامهم كعينة استطلاعية وقد حرص الباحث على ان تكون عينة البحث من ضمن المجتمع الذي تنتمي اليه، وقد كان هدف التجربة الاستطلاعية هو التعرف على المشاكل التي قد تواجه الانسان في الطبيعة.

صدق الأداة:

لقد تم تصميم واعداد استمارة الاستبيان بعد ان تم عرضها على أساتذة مختصين وخبراء في مجال العمل الرياضي[2] ومن لديهم خبرات سابقة وقد اتبع الباحث الصدق الظاهري لتثبيت مدى تمثيل الفقرات المثبتة في الموضوع الذي يبغى دراسته وبهذا فقد تحقق الصدق الظاهري لاداة البحث.

1 لقد تم اجراء الاستمارة من خلال الخبراء بعد اجراء التعديلات عليها من خلال اراء الخبراء :
- ا . د . منذر هاشم الخطيب.
- ا . د . حسن ناجي.
- ا . د . علي النعيمي.
- ا . د . محمد جسام عرب.
- ا . م . د . عبد الوهاب مجيد.

2 الخبراء هم:
- ا . د . منذر الخطيب.
- ا . د . حسن ناجي.
- ا . د . محمد جسام عرب.
- ا . د . محمود الشاطي.
- ا . د . علي إبراهيم.
- ا . د . غالب رنكة .
- ا . م . د . احمد ناجي.

ثبات الاداة:

لغرض ان يتحقق الباحث من ثبات اداة البحث فقد تم تطبيق الاستبيان علىمجموعة من افراد العينة و البالغ عددهم (15) فردا وبعامل زمني قدره اسبوعا.

الوسائل الاحصائية:

لقد استخدم الباحث الوسائل الاحصائية التي تتلائم مع طبيعةعمل البحث المذكور وهو ما يناسب المشكلة باستخدام النسبة المئوية لاستخراج النسب الحقيقية الفاعلية في وضع الاجابات الايجابية للاستبيان.

النسبة المئوية = الجزء / الكل × 100

الباب الرابع

عرض وتحليل النتائج

قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة البحث والبالغ عددهم (90) ، حيث استلم الباحث (85) استمارة وبعد تفريغ محتوى البيانات الموجودة ضمن الاستمارات، حيث ظهرت النتائج كما يلي:

اولا:

حيث كان السؤال الاول المتعلق (عندما يتردد الاداري في صناعة القرار يشعر ان عواقبه ستكون وخيمة على مؤسسته) هذا وقد أظهرت النتائج ان اكثرية الاجابات كانت تؤكد على ان الاداريين يشعرون كون النتائج تكون وخيمة على المؤسسة عندما يتردد الاداري صانع القرار باتخاذه وتنفيذه وكما في جدول رقم (1) :

جدول رقم (1)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
55	64.70 %	20	23.53 %	10	11.76 %	85

ثانيا:

اجابت عينة البحث البالغة (85) اداريا على السؤال الثاني والذي كان يتضمن (التردد في صنع القرار سببه عدم وجود الادراك والحس الاداري في انجاز الاعمال الادارية اليومية) ومن خلال التحليل للنتائج التي جاءت بها الاستمارات حيث اظهرت النتائج ان نسبة % 56.48 من الاستمارات قد ابدوا ما ذهب اليه الباحث، وكذلك 32 استمارة قد تحفظوا على الـسؤال وكانت نسبتهم 37.65% وهذا ما يعطي كون العينة قد استجابت كـون ان الاداري يجـب ان يكون ذو حس اداري في عمله، وكما في الجدول رقم (2) :

جدول رقم (2)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
48	56.48 %	32	37.65 %	5	5.88 %	85

ثالثا:

وقد اجابت العينة على السؤال الثالث والتي ابدت ما ذهب اليه الباحث في سؤاله حيث كانت الاجابات وكماهو ادناه في الجدول رقم (3) ، حيث كان الاكثرية يشعرون بنفس مـا ذهب اليه السؤال ونسبتهم % 97.65 وكان السؤال هو (يشعر اعضاء التنظيم بالرضا والقناعة عن القرارات الايجابية التي تصـدر بعد مناقشتها واصدارها بدون تردد، وكما موضح ادناه:

جدول رقم (3)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
83	97.65 %	2	2.35 %	0	0	85

رابعا:

ويوضح جدول رقم (4) النسب التي حصل عليها السؤال الرابع بعد اذ تم تحليلها من قبل الباحث حيث كانت نسبة % 88.24 من الاجابات مؤيدة للسؤال والذي هو (التـردد فـي صناعة وتنفيذ القرار يؤثر على تنشيط الروح المعنوية لدى اعضاء التنظيم من خلال تنفيـذ الواجبات الموكلة لهم). وكما مبين ادناه في الجدول رقم (4) :

جدول رقم (4)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
75	88.24 %	5	5.88 %	5	5.88 %	85

خامسا:

اوضح لنا تحليل النتائج للسؤال الخامس، وكما مدون ادناه في الجـدول رقـم (5) والذي كان يعطي (اهمية القرار قبل اتخاذه مهما كان نوع ودرجة صعوبته دليل على فعالية الادارة مع بعضها في رسم سياستها واهدافها). حيث كانت نسبة عالية قد ايدت الباحث فـي سؤاله وكانت نسبة قليلة جدا قد رفضوا ولم يؤيدوا ما ذهب اليه الباحث وكما مدون ادناه في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
48	56.48 %	32	37.65 %	5	5.88 %	85

سادسا:

لقد اتضح للباحث من خلال تحليل استمارات العينة للسؤال الـسادس والـذي كـان يتضمن (اعضاء التنظيم في المؤسسة يشعرون بضعف الادارة عند تفشي ظاهرة التردد عند صانعي القرار). وكانت النتائج مطابقة جدا لما جاء في السؤال ومؤيدة للباحث وكمـا هـو موضح ادناه في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
79	92.94 %	4	4.71 %	2	2.35 %	85

سابعا:

لقد اظهرت نتائج السؤال السابع بعد تحليلها وكما مبين ادناه في الجدول رقم (7) النسب لكل من حالات الاجابة على السؤال المتضمن (حالة التردد في صناعة القرار تسبب مشاكل تنفيذية يومية من خلال تنفيذ الاعمال للاداري، صانع القرار) حيث كانت النتائج بنسب مقاربة وكما يلي:

جدول رقم (7)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
48	56.48 %	32	37.65 %	5	5.88 %	85

ثامنا:

يتضح من تحليل السؤال الثامن ان العينة كانت بنسبة % 65 متفقة مع السؤال الذي جاء به الباحث (الاداري يتعرض لمواقف سلبية في عمله الاداري حيث تسيطر على سلوكه حالة التردد من خلال يوميات عمله اليومي) . وكما في ادناه في الجدول رقم (8) .

جدول رقم (8)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
55	64.70 %	20	23.53 %	10	11.76	85

تاسعا:

بعد الحصول على الاجابات من خلال السؤال التاسع والذي كان يتضمن (مشاركة الاخرين من اعضاء التنظيم عند اتخاذ القرار الايجابي الحاسم هو قوة للاداري وللقرار في ان واحد) وكانت الاجابات متفقة مع السؤال بنسب عالية جدا وكما في ادناه:

جدول رقم (9)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
65	77.67 %	6	7.6 %	14	16.47	85

عاشرا:

بعد تحليل النتائج للسؤال العاشر والذي يوضح (حالة التردد في صنع وتنفيذ القرار ما هو الا تخوفا من قبل صانع القرار في تحمل المسؤولية) وقد اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى ان نسبة كبيرة من الاجابات كانت ايجابية مع السؤال وكما هو مبين ادناه:

جدول رقم (10)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
75	88.24 %	10	11.76 %	0	0	85

الحادي عشر:

لقد اتضح للباحث بعد ان اجرى التحليل الخاص بالسؤال الحادي عشر والمتضمن (اعضاء التنظيم يتفاعلون ايجابيا مع الاداري صاحب الخبرة الادارية وذلك من خلال القرارات التي تصدر منه بدون تردد). حيث كانت نسبة عالية جدا وتقدر % 98 من الاجابات كانت متعاطفة مع ايجابية السؤال وكما في ادناه:

جدول رقم (11)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
83	97.65 %	2	2.35 %	0	0	85

الثاني عشر:

يتضح من خلال تحليل الاستمارات العائدة للسؤال الثاني عشر بعد اتمام العملية الاحصائية ان نسبة % 56 من الاجابات كانت لا تتفق تماما مع السؤال والذي كان يتضمن (عدم الكفاءة الادارية للاداري تسبب زيادة في الاضطرابات بالعمل الاداري اليومي في داخل المؤسسة). وكما هو مدون في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
32	37.65 %	48	56.48 %	0	5.88 %	85

الثالث عشر:

من خلال اجابات العينة عن السؤال الثالث عشر والمتضمن (التخـوف مـن نتـائج القرارات التي تتخذ بسبب فقدان الثقة باعضاء التنظيم عند التنفيذ). حيث لم يتفق صـاحبي الاجابات مع السؤال حيث كانت نسبة الاتفاق مع السؤال % 16.97 وكما هـو موضـح فـي الجدول رقم (13):

جدول رقم (13)

دائما	النسبة	احيانا	النسبة	ابدا	النسبة	المجموع
14	16.47 %	55	64.70 %	11	18.83 %	85

ومما يلاحظ من خلال النتائج التي جاء بها البحث بان الباحث قد توصل الى تحقيـق الفروض التي تؤكد على ظاهرة التردد وتؤثر على المستوى الاداري الوظيفي في المؤسـسة الرياضية، كذلك فان للخلفية العلمية والخبرة الميدانية لها الاثر الايجابي في صنلعة القرارات الايجابية، وهذا ما اكد عليه الباحث في فروضه.

الباب الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

من خلال النتائج التي جاء بها البحث يمكن الحصول على الاستنتاجات التالية:

1 - على الاداري ايا كان عمله رياضيا او غير ذلك ان يتحمل المسئولية بصورة كاملـة دون تردد.
2 - للخبرة والكفاءة الادارية الدور الحقيقي في عملية صنع القـرار بالاتجـاه الايجـابي المطلوب لتحقيق الاهداف.
3 - القرارات الايجابية يجب ان تكون قرارات جماعية يشترك فيهـا اعـضاء التنظـيم بصورة دائمية.
4 - يجب ان تكون القرارات قرارات تفاعلية ما بين الادارات العليا والتنفيذية وتعتبر جزء من قرارات الجهاز التنظيمي بصورة كاملة.
5 - العمل الإيجابي ما بين اصحاب القرارات ومنفذو القرارات تعتبر من الامـور التـي تؤثر على سير العمل والنتائج التي تاتي من خلال تطبيق القرارات.
6 - تعتبر القرارات هي انعكاس لقوة الادارة التي تقوم باصدارها.

التوصيات:

1 - العمل على زيادة زج الاداريون الرياضيون في دورات تاهيلية لاجل تنمية القابليـات والمهارات الاساسية في صناعة القرار.
2 - اعداد مسودة اختيارات خاصة بانتقاء الاداريون الذين يعملون في المؤسسات الرياضية لاجل تصنيفهم حسب التسلسل الاداري المعمول به.
3 - العمل على الاخذ بمبدا الخبرة للمسئول الاداري لما له من اهمية بالغة فـي تـصعيد العمل الاداري في المؤسسة الرياضية والتربوية.
4 - ضرورة اشتراك العاملين في المؤسسة الرياضية بالقرارات التي تتخذ في المؤسـسة حتى يكونوا جزءا منه ويكون التطبيق من المهام الرئيسية للاداري.
5 - العمل على تعميق مبدأ التعاون بين اعضاء التنظيم الواحد في المؤسـسة الرياضـية لاجل ان تكون قراراتهم ايجابية في اقرارها ثم في تنفيذها.

المصادر

1 - احمد رشيد. نظرية الادارة العامة، القاهرة، دار المعارف، 1985
2 - عادل حسن. الادارة مدخل الحالات، الدار الجامعية، بيروت، 1984.
3 - شامل كامل، هيثم القيسي. قيادة الشباب، جامعة بغداد، 1990.
4 - سيدهواري. الادارة الاصول والاسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1982.
5 - شلتوت، معوض. التنظيم والادارة في المجال الرياضي، 1982.
6 - مجمود عساف. اصول الادارة، القاهرة، ميدان الجيزة، 1985.
7 - احمد ماهر. الادارة في مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1985.
8 - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر. مقدمة في الادارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، 1997.
9 - ابراهيم عبد العزيز شيما. الادارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1983.
10 - سمير عبد الحميد. ادارة الهيئات الرياضية، الاسكندرية، منشاة المعارف، 1999.
11 - نبيل عبد الحافظ. نماذج تحليل اسلوب الكم، كمدخل لزيادة فعالية القـرار الاداري، القاهرة، العدد 229، المجلدالاداري، يونيو، 1987 .