

دراسة مقارنة في اتخاذ القرار بين مدربي الألعاب الرياضية ومدراءهم في جامعة الموصل

أ.م.د. عدي غانم محمود الكواز
عبد الكريم
كلية التربية الرياضية – جامعة الموصل

تاريخ تسليم البحث : ٢٠١٠/١٠/١٨ ؛ تاريخ قبول النشر : ٢٠١١/٥/٨

ملخص البحث :

هدف البحث إلى:

١. التعرف على مهارة اتخاذ القرار لدى مدربي الألعاب الرياضية ومدراءهم بجامعة الموصل.
 ٢. التعرف على الفروق بين مدربي الألعاب ومدراءهم في مهارة اتخاذ القرار.
- تم استخدام المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (١٥) مدرب العاب و(١٨) مدير موزعين على (١٨) كلية للعام الدراسي (٢٠٠٩-٢٠١٠).
- وفي جمع البيانات تم استخدام مقياس (المومني والقضاة، ٢٠٠٥، ٢١) لاتخاذ القرار المطبق على مديرات رياض الأطفال في الأردن. بعد تعديله والتحقق من صدقه وثباته.
- وتم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام النسبة المئوية والاختبار التائي لعينة واحدة والاختبار التائي لعينتين مستقلتين واستنتج الباحثان ما يأتي:
١. يمتلك مدربي الألعاب ومدراءهم قدرة جيدة على اتخاذ القرار.
 ٢. وجود فروق معنوية بين مدربي الألعاب ومدراءهم في اتخاذ القرار لصالح المدراء.

A Comparative study of decision making between trainers of sport games and their managers in Mosul university

Assistant.Prof.Dr.oday.G.AL-Kwaz
Belal.S.abed AL-Kareem
College of Physical Education/ University of Mosule

Abstract:

The research aims at:

1. Recognizing the skill of decision making by trainers of sport games and their managers.

2. Recognizing the differences in decision making skill among trainers of sport games and their managers.

The descriptive approach was used, the sample included (18) managers and (15) game trainers distribution on (18) colleges for the academic year (2009-2010).

In collecting the data,(al momeni & al qudat , 2005, 21) decision making questionnaire was used that employee for Kindergarten Principals in Northern Region in Jordan, and addition it after verifying there validity and reliability.

The data was analyzed statistically by using the percentage, (T-test) one sample, independent sample (T test) . The researcher concluded the following:

1. A trainers of sport games and their managers have good decision making ability.
2. The existence of significant differences between trainers of sport games and their managers in decision making and in favor of managers .

١- التعريف بالبحث:

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

إنّ القرارات الإدارية أصبحت في عالمنا المعاصر بمثابة الأداة الهادفة والمعبرة بصورة واضحة عن مدى تحقيق النجاح والفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الإنسانية والمادية والمعلوماتية واستثمارها بصورة كفوءة نحو تحقيق الهدف (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ١٦٤)

وعلى المدير أن تكون قراراته فاعلة وأكثر أهمية من عملية التخطيط (العلاق، ١٤٧، ١٩٩٩) وهنا يجب أن نلقي الضوء على أن قرارات المدير يجب أن تكون غير متأثرة بعدة عوامل منها أن لا تكون مرتجلة أو منفصلة أو منحازة تؤدي بدورها لخلق مشاكل جديدة ومضاعفه عن المشاكل الأخرى مما يؤدي إلى حدوث ردود أفعال سلبية من جانب الأطراف المعنية وبذلك تخلق الحاجة إلى اتخاذ قرارات أخرى التي تلغي التي سبقها أو تعدل فيها(الكبيسي، ١٩٩٨، ١٠٩)

ويجب عند اتخاذ القرار أن يكون موجاً إلى المشكلة التي يريد المدير حلها وان يكون دقيقاً وان يكون عقلانياً ومناسباً وان يضع المدير الأهداف والخطة حتى تكون النتائج جيدة ، واتخاذ القرار هو "عملية تحديد الهدف وتحديد وسيلة لتحقيق ذلك الهدف ضمن معطيات بيئية معينة وانطلاقاً من النزعة العقلانية لدى الإنسان متخذ القرار" (الاعرجي ، ١٩٩٦ ، ١٩٥) أو هو "جوهر عمل القيادة سواء أكانت سياسية أم إدارية وهو نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الإجراءات والنشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية" (بحوش، ١٩٨٠، ٧٧) ولقد حظي مفهوم اتخاذ القرار بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية إذ انه يسهم بشكل أساس في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والإدارية بكفاءة وفعالية ، لاسيما أن القرار يقترن بالمستقبل وعملية الاستشراف المستقبلي تعتمد بصورة أساسية على قدرة الإدارة في استقصاء البيانات data ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة معلومات information ثم يصار لتراكمها وخلق المعرفة من خلاله knowledge ولذا فان قدرة المدير في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامه للمعارف المتاحة لديه وبصورة حكيمة wisdom ولذا فقد أشار الله تعالى بكتابة العزيز: (ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً) (مقلد ، ١٩٨٠ ، ١٢٧)

وتعد التربية الرياضية إحدى المجالات التي تتطلب مثل هكذا مدرء يمتلكون إدارة عقلانية وواعية قادرة على اتخاذ قرارات رشيدة تهدف إلى تحسين الأداء الإداري والرياضي في منظماتها المتمثلة بوحدة التربية الرياضية والفنية في الجامعة التي تقع على عاتق مدرائها ومدربي الالعاب فيها مهام ومسؤوليات جمة تتطلب منهم أن يكونوا ذوي قدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة و الرشيدة وتقع على كاهلهم عدد من المهام كإعداد الفرق التي سوف تشارك في دوري الجامعة عن طريق انتقاء الرياضيين واختيار الأصلح منهم بعد إجراء الاختبارات الخاصة بكل فعالية وتدريبهم فضلا عن اتخاذ القرارات بما يتعلق بإجراء التبديلات المناسبة للاعبين أثناء اللعب كما يتم تحديد اللاعبين الاحتياط والأساسيين للفريق و يقوم المدير كذلك بالتنسيق في عمله مع عمادة الكليات ومديرية التربية الرياضية والفنية واللاعبين كذلك الإشراف على مدربي الألعاب وهنا بعد كل هذه المهام التي يقوم بتنفيذها مدربي الألعاب ومدرائهم وجب عليهم أن يتبعوا أسلوباً مبنياً على نظام دقيق وفعال لاتخاذ القرار لكي يستطيعوا أن يخططوا وان يتخذوا القرارات المناسبة التي تخدم أهداف الرياضة الجامعية.

وتكمن أهمية البحث من خلال إلقاء الضوء على مدربي الألعاب ومدراؤهم الذين يلعبون دوراً مهماً وحيوياً في بناء الطالب الجامعي بناء متوازناً من حيث إعداده بدنياً وتنمية الجوانب المهارية والنفسية والخلقية جنباً إلى جنب مع البناء العلمي الذي يكتسبه من كليته، فضلاً عن إنّ نتائج البحث يمكن أن تساعد القائمين على إدارة النشاط الرياضي الجامعي في تحديد جوانب

القوة في اتخاذ القرار واستثمارها في المواقف المناسبة لها، هذا من جانب ومن جانب آخر تحديد نقاط الخلل في اتخاذ القرار ومحاولة معالجتها أو تلافيها.

٢-١ مشكلة البحث:

إنّ اتخاذ القرار هو أحد أسس عمل الإدارة، فالمشكلة لا تكمن في اتخاذ القرار، بل إيصاله لمن سيتأثر به. وفي الواقع كل القرارات تؤثر بالآخرين، وإذا أسيء معالجة القرار دون تفكير مسبق يكفي، أو المتابعة فالنتائج قد تكون وخيمة (سيباني، ٢٠٠٣، ١٧).

ولما كانت قدرة مدربي الألعاب ومدرائهم على اتخاذ القرار تتوقف على قابليتهم وعلى التفاعل مع الموقف الذي يواجهونه من خلال خبرتهم في الحياة العملية من خلال اختلاف المشاكل التي تواجههم و التي تتطلب من المدير ومدرب الألعاب عدة مهارات لاتخاذ القرار وان هذا الأمر سوف يعتمد على تكوين شخصيته وسلوكه في المحيط الذي يديره إذ إن القرارات تكون متنوعة ومتعددة وبحسب الظروف ولكل قرار مميزاته وعيوب التي تحتاج من المدير ومدرب الألعاب معرفة هذه القرارات وطبيعتها ومكوناتها وكيفية اتخاذها ومعرفة الوقت الذي يقوم بتنفيذ هذه القرارات وتأثيراتها على الآخرين لذا إن هذه القرارات يجب أن تسبق بعملية تنظيم وتخطيط لكي يكون القرار مناسباً للمشكلة التي تواجههم. عليه تتمثل مشكلة البحث بالتساؤلين الآتيين (هل أن مدربي الألعاب ومدرائهم يمتلكون القدرة على تحليل المشاكل التي تواجههم والتعرف على مسبباتها ويتخذون قرارات صائبة لمواجهتها؟ وهل أن مدربي الألعاب يمتلكون القدرة على اتخاذ القرار اكبر من مدرائهم أم العكس؟

ومن خلال عمل احد الباحثين بالرياضة الجامعية وتدريب الفرق الرياضية لفترة ليست بالقصيرة واطلاعه على البحوث والدراسات السابقة في مجال الإدارة والتنظيم و عمليات اتخاذ القرار وجد أن مدربي الألعاب والمدراء يحتاجون إلى مهارة اتخاذ القرار في أداء أعمالهم بشكل كبير إذ أنهم يواجهون مواقف مختلفة أثناء قيادة الفرق الرياضية وتدريبها.

ولقد لجأ الباحثان إلى دراسة مهارة اتخاذ القرار لدى مدراء الوحدات ومدربي الألعاب لعدم وجود دراسة في اتخاذ القرار على عينة البحث على حد علم الباحثان .

٣-١ أهداف البحث:

١. التعرف على مهارة اتخاذ القرار لدى مدربي الألعاب الرياضية ومدرائهم بجامعة الموصل.
٢. التعرف على الفروق بين مدربي الألعاب ومدرائهم في مهارة اتخاذ القرار.

٥-١ مجالات البحث :

- ١.المجال البشري : مدراء ومنتسبوا وحدات التربية الرياضية والفنية في جامعه الموصل.
- ٢.المجال المكاني : وحدات التربية الرياضية والفنية في كليات جامعة الموصل.
- ٣.المجال الزماني : ٢٧ / ٩ / ٢٠٠٩ ولغاية ٢٥ / ١٢ / ٢٠٠٩.

٦-١ تحديد المصطلحات

٦-١-١ اتخاذ القرار : Make Decision

عرف (نصر الله) اتخاذ القرار بأنه "عمل فكري وموضوعي يسعى اختيار البديل الأمثل بين البدائل المتعددة (بديلين على الأقل) متاحة أمام متخذ القرار وفي ظل ظروف معينة (داخلية وخارجية) وذلك عن طريق المفاضلة بينهما " (نصرالله ، عريفيج ، ٢٠٠٠ ، ١٨٠).

وعرفه (توفيق) بأنه: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد التحقق من البدائل المختلفة التي يمكن اتباعها" (توفيق سليمان ، ١٩٩٥ ، ٦٨) .

ومن وجهة نظر (العلاق) هو: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة اكبر من السوق ، تخفف التكاليف ، توفر الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لان جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير. ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بوساطة المعايير المستخدمة" (العلاق، ١٩٩٩، ١٤٨) .

ويعرف الباحثان اتخاذ القرار إجرائياً : قدرة مدرب الألعاب أو مديره على اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل لكل مسألة معينة لتحقيق أهداف الرياضة الجامعية بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن.

٦-١-٢ مدربو الألعاب^(١):

وهم من أعضاء وحدات التربية الرياضية والفنية الذين يحملون شهادة البكالوريوس ولا يملكون لقباً علمياً ، ويعملون كمدربي العاب رياضية في الكليات المنسبين إليها.

٦-١-٣ المدراء :

وهم من أعضاء مديرية التربية الرياضية الذين يحملون شهادة الماجستير أو الدكتوراه ويمتلكون لقباً علمياً ، ويعملون كمدراء لوحدات التربية الرياضية والفنية في الكليات المنسبين إليها.

^١ مدرب العاب : لقب وظيفي ضمن قانون الخدمة المدني.

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ الإطار النظري

١-١-٢ مفهوم اتخاذ القرار

يواجه القائمون على إدارة المنشأة، وهم بصدد ممارستهم لمهامهم المختلفة مشاكل عديدة يتوجب عليهم مقابلتها وتحليلها ومعرفة مسبباتها الحقيقية تمهيدا لاتخاذ القرار المناسب بشأن معالجتها. ومما يميز الإدارة ذات الكفاءة العالية والأخرى ذات الكفاءة المنخفضة، هو مدى القدرة والقابلية على التصرف بنجاح حيال المشاكل أو التحديات التي تواجهها إدارة المنشأة وهي في الوقت الراهن تتسم بالتعقيد والتشابك وذلك بسبب التبدلات الاجتماعية والتكنولوجية المتواصلة. لهذا فهي تتطلب مجهودات اكبر وقدرات أفضل على اتخاذ القرارات الصائبة والسريعة. إذ أن أي تلوؤ أو تردد في اتخاذ امثل هذه القرارات سيعرض المنشأة (وبالتالي النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي تتبع له) إلى اخطر المواقف(الشماع وآخران ، ١٩٨٠ ، ١٠١)، إذ أن عملية صنع القرار عملية علمية تتضمن تحديدا للمشكلة وتطوير بدائل وتقيماً مدروساً لهذه البدائل ثم اختيار أفضل حل. ومن المفروض أن يمارس الإداريون هذه الخطوات التي تقوم عليها حركة علمية القرار وأصحاب هذا الاتجاه أمثال سايمون Simon ومارش March وغيرهم ينطلقون من ضرورة تطبيق الإحصاء ونماذج المعلومات عند ممارسة الأنشطة الإدارية(الطويل، ١٩٩٧، ٤٢) وإن اتخاذ القرار هو الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل في خطة المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة . (فليه، ٢٢٤، ٢٠٠٥).

٢-١-٢ أنواع القرارات :

أولاً. القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية :

يختص هذا النوع من القرارات بمعالجة المشاكل والقضايا والأهداف التي تهم متخذ القرار أكثر مما تهم غيره لذلك فإن هذه القرارات لا يمكن تفويضها مثل قرار إكمال الشخص لدراسته العليا، في مقابل ذلك تعالج القرارات التنظيمية الشؤون المتعلقة بالمنظمة (كلياً أو جزئياً) وهي تتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها متخذ القرار ولا تعكس قيم متخذ القرار ومعتقداته وميوله وأهدافه فحسب كما هو الحال في القرارات الشخصية بل تعكس أيضاً السياسات والقواعد والإجراءات والأهداف والثقافة التنظيمية (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٤٥١).

ثانيا. القرارات المؤكدة والقرارات ذات المخاطر غير المؤكدة :

القرار في حالة التأكيد يبني على بديل واحد ولا يوجد أية تأثيرات على النتائج فضلا عن أن المعلومات متكاملة تدعم القرار المبني على الوضوح لذلك فان القرار سيكون سهلا، أما القرار في حالة عدم التأكيد فانه يبني على عدة افتراضات بسبب نقص المعلومات وهناك احتمالات متعددة ولكل احتمال ظروفه قد يحدث وقد لا يحدث لذلك فالمشكلة تكمن في اختيار معايير جديدة للمساعدة في اختيار القرار المناسب (كلالدة، ١٩٩٧، ١٦٤-٢٦٥).

ثالثا. القرارات الفردية والقرارات الجماعية :

القرارات الفردية هي التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشاركة العاملين أو المعنيين بالقرار ، ويمثل هذا النوع الأسلوب الاستبدادي، أما القرارات الجماعية فهي التي تمثل مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة وهو ما يعكس روح التعامل الديمقراطي (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٢٤٧) .

رابعا. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة :

ويقصد بالقرارات المبرمجة ذلك النوع من القرارات التي يتكرر اتخاذها يوميا والتي لا تتطلب عند اتخاذها جهدا كبيرا في التفكير نظرا لإمكانية جدولتها على وفق روتين معين . أما القرارات غير المبرمجة فيقصد بالقرارات الغير مبرمجة فهي تلك التي لا يمكن جدولتها على وفق أسلوب معين ، لكونها تتميز بان موضوعاتها جديدة وليست متشابهة . لذلك يستلزم اتخاذ مثل هذه القرارات الكثير من الجهد والوقت، كما أن الأخطاء التي تحصل عند اتخاذها تكون باهظة الكلفة(الشماع وآخران ، ١٩٨٠ ، ١٠٦).

٢-١-٣ خطوات اتخاذ القرار :

انطلاقا من اهتمام المفكرين في مساعدة متخذي القرار على اتخاذ قرارات سليمة تتمتع بدرجة عالية من الرشد فقد اقترحوا مجموعة من المراحل المتتابعة والمتراطة، ويتفق معظم الكتاب بان خطوات اتخاذ القرار هي :

٢-١-٣-١ تحديد المشكلة :

تقوم الحاجة لاتخاذ القرارات بسبب شعور الفرد بالغموض وعدم الارتياح تجاه شيء معين، فيساوره الشعور بان هناك خطأ يجب إصلاحه وأن الفرصة ستفوته إن لم يتخذ القرار الصحيح، ويقوم التشخيص الصحيح بثلاث خدمات وهي أولا: تقوية الشعور أو الإحساس

بالمشكلة وذلك بالتعرف على الفجوة بين ما نريد أن يحدث وبين ما هو متوقع أن يحدث إن لم نتخذ القرار ، ثانيا: يساعد في تحديد أسباب الفجوة وبيان الصعوبات التي تقف في الطريق لتحقيق الهدف ، ثالثا: يضع المشكلة المحددة ضمن الإطار العام للمنشأة وضمن الأهداف العليا التي يجب تحقيقها(المغربي، ١٩٩٥، ٢٢٥).

٢-٣-١-٢ جمع المعلومات والبيانات:

تعد المعلومات والإحصاءات بمثابة المادة الخام لصنع القرار، وحتى يستفيد منها متخذ القرار لابد من ترتيبها في علاقات مفيدة تمكنه من تحليلها وإجراء المقارنات واستخلاص النتائج، وإذا عدّ نقص المعلومات مشكلة فإن تضخم المعلومات وزيادتها عن القدر المناسب قد يسبب بعض المتاعب أيضا لذلك يلزم استبعاد البيانات غير الضرورية وتصفية المتوافر منها غير الضرورية والحذر من البيانات غير الموضوعية والمتحيزة لكي يصبح متخذ القرار في وضع يمكنه من وضع البدائل (حريم، ٢٠٠٣، ٣٠٩).

وقد أصبحت مجالات التربية الرياضية الآن تحكمها تقنيات متقدمة للغاية ، وليس التطور العالمي الذي نشاهده في المجال الرياضي إلا نتيجة تخطيط علمي دقيق يعتمد على أحدث أساليب جمع المعلومات وتنظيمها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها، ولم يعد هناك مجال للبحث عن نظم معلومات يدوية (بدوي، ٢٠٠١، ١٣٢).

٢-٣-١-٢ إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة :

تتمثل هذه الخطوة بطرح بعض البدائل لحل المشكلة، ومن المصادر المهمة التي تساعد على طرح البدائل الخبرة الشخصية للمدير والعاملين، إن الهدف الأساس من هذه المرحلة ليس التحليل بل تطوير أكبر قدر من البدائل حتى يتأكد المدير من انه فكر بجميع البدائل المحتملة، وتسمى هذه العملية بعملية صناعة القرار ففي عملية صناعة القرار يستطيع المدير أن يشارك أكبر عدد ممكن من الأشخاص لمعرفة آرائهم وللمساعدة على المفاضلة بين البدائل (الدرّة وآخران، ١٩٩٤، ٤٨٥).

٢-٣-١-٤ تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل :

إن الخطوة التي تلي تحديد الحلول البديلة هي القيام بتقييم كل بديل أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل. وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لأنّ المزايا أو العيوب لن تظهر إلا في المستقبل. وتنطوي عملية التقييم على : (أ) تحديد العوامل الإستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ و(ب) التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل

ويساعد تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل مساعدة كبيرة في اختصار الجهود الخاصة بالتنبؤ فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة فمن الطبيعي الاهتمام بتلك النتائج التي تؤثر على الهدف السابق تحديده عند تحليل المشكلة. ولكن معظم البدائل تكون لها تأثيرات غير مرتبطة بالهدف المحدد وبالتالي فإن محاولة التنبؤ بكل شيء يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة إلى أبعد الحدود، ولذا يجب الاقتصار على العوامل الأساسية الإستراتيجية في كل حل بديل مع تركيز عملية التنبؤ عليها .

٢-١-٣-٥ تنفيذ البديل الأفضل :

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل فإن المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل وإذا كان قد قام بعمله (أي الخطوات السابقة) بطريقة مرضية فسوف يجد أمامه عدة بدائل للاختيار من بينها. وإنها لحالة نادرة جدا دون شك تلك التي لا يوجد فيها إلا حل واحد للمشكلة ينبغي اختيار أفضل بديل أي البديل الذي يحقق أحسن من غيره الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار أفضل حل من بين الحلول المحتملة (توفيق ، ١٩٨٨ ، ١١٢).

٢-١-٣-٦ متابعة تنفيذ القرار وتقييمه :

لا تنتهي عملية اتخاذ القرار بمجرد اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة، فبعد أن يتخذ القرار فإنه يصدر لينفذ من قبل أشخاص آخرين في المنظمة في الغالب. ويعتمد نجاح التنفيذ إلى حد كبير على فاعلية نظام الاتصالات في المنظمة وعلى مدى النجاح في شرح القرارات للمنفذين وفهمها واستيعابها بصورة واضحة ودقيقة وقناعتهم واستعدادهم لتنفيذها، ولاشك أن متخذ القرار يلعب دورا كبيرا في ذلك، وبعد ما يدخل القرار حيز التطبيق عليه أن يتابع باستمرار عملية التنفيذ ليتعرف أوجه النقص والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها وتلافيها، ويستطيع من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على المتطلبات والنتائج وبالتالي النظر في استمرار القرار أو تعديله (حريم، ٢٠٠٣ ، ٣١٣).

٢-١-٤ المشاركة في اتخاذ القرارات

غالبا ما يتم اتخاذ القرارات من قبل الجماعات الرسمية أو اللارسمية بدلا من القرارات الفردية. ويكون لهذه الجماعات قيادة رسمية أو لا رسمية أو فرد يشرف على عملية اتخاذ القرار (العطية، ٢٠٠٣ ، ٢٠٥)، فقد أصبح ينظر إلى مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار على أنها

مسألة أخلاقية ، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد ، ويمكن أن تكون المشاركة فردية متمثلة في تأثير الفرد في قرارات رئيسيه على مستوى الجماعة ويمكن أن تكون بأسلوب تشاوري (Consultative) يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة ونقوم الجماعة باتخاذ القرار النهائي بإجماع الأغلبية ،ويرى الكاتبان (Tannenbaum&Schmidit) ان المشاركة تمثل خطأ مستقيماً تقع عليه درجات متفاوتة من المشاركة وكما في الشكل الآتي:

مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار					
السلطة التي يمنحها المدير					
٦	٥	٤	٣	٢	١
المدير يطلب من	المدير يقرر مع	المدير يطلب	المدير	المدير يقدم	المدير
الجماعة ان تقرر	الجماعة "صوت	من الجماعة	يطلب آراء	القرار، قابل	يتخذ القرار
	لكل فرد"	إجراء مقترحا	ومقترحات	، للتعديل،	ويعلنه على
		قبل اتخاذ	قبل اتخاذ	ويطلب الآراء	العاملين
		القرار	القرار	والمقترحات	

الشكل (١)

سلطة المدير ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار

(حريم، ٢٠٠٣، ٣١٨-٣١٩)

٢-٢ الدراسات المشابهة

٢-٢-١ دراسة (المومني والقضاه، ٢٠٠٥)

فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، والتعرف على أثر المتغيرات (المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرار، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (٢٩) فقرة موزعة على ستة مجالات ، تم التأكد من صدقها وثباتها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، والبالغ عددهن (٥١) مديرة، وقد تم توزيع (١٠٣) استبانة ، أعيد منها (٩٧) كانت صالحة

لأغراض التحليل ، واستنتج الباحثان أن المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار بلغ (٣.٥٢) وبانحراف معياري (٠.٩٧) وبدرجة فاعلية (عالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لأثر المحافظة ، وجاءت الفروق لصالح محافظة أربد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي أكثر من بكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة، لصالح من خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات. (المومني والقضاة، ٢٠٠٦، ١-٢٠)

٣- إجراءات البحث

٣-١ منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملاءمة طبيعة البحث .

٣-٢ مجتمع البحث وعينته :

٣-٢-١ مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من منتسبي وحدات التربية الرياضية والفنية من العاملين في المجال الرياضي (مدراء وحدات)(مدربي العاب) حصرا في جامعة الموصل للعام (٢٠٠٩ - ٢٠١٠) والبالغ عددهم (٤٤) فردا موزعين على (١٨) كلية.

٣-٢-٢ عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بطريقة عمدية من مدربي الألعاب ومدرائهم للعام الدراسي (٢٠٠٩-٢٠١٠)، وبعد استبعاد (٦) أفراد تم استخدامهم للتجربة الاستطلاعية و(٥) استمارات لم يتم الحصول عليها لتتكون عينة البحث بشكلها النهائي من (٣٣) فردا موزعين على (١٨) كلية من جامعة الموصل وتشكل نسبة العينة من المجتمع (٧٥%) والجدول الآتي يوضح ذلك .

الجدول (١)
مجتمع وعينات البحث

تجربة استطلاعية	العينة		المجتمع		الكلية	ت
	مدرب ألعاب	مدير وحدة	مدرب ألعاب	مدير وحدة		
١	١	١	٢	١	كلية الهندسة	١.
١	١	١	٢	١	كلية العلوم	٢.
١	١	١	٢	١	كلية الآداب	٣.
	----	١	١	١	كلية الهندسة الإلكترونية	٤.
	١	١	٢	١	كلية الإدارة والاقتصاد	٥.
	٢	١	٢	١	كلية التربية	٦.
	١	١	١	١	كلية الطب البيطري	٧.
	١	١	٢	١	كلية الحقوق	٨.
	١	١	٢	١	كلية علوم الحاسبات والرياضيات	٩.
	١	١	١	١	كلية الفنون الجميلة	١٠.
	١	١	١	١	كلية الصيدلة	١١.
	١	١	١	١	كلية العلوم السياسية	١٢.
	١	١	١	١	كلية طب الأسنان	١٣.
	١	١	١	١	كلية الزراعة والغابات	١٤.
١	----	١	١	١	كلية العلوم الإسلامية	١٥.
١	----	١	١	١	كلية البيئة	١٦.
	١	١	١	١	كلية طب الموصل	١٧.
١	----	١	١	١	كلية التمريض	١٨.
٦	١٥	١٨	٢٥	١٨	المجموع	
	٣٣		٤٤			

٣-٣ أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام مقياس (المومني والقضاه، ٢٠٠٥، ٢١) لاتخاذ القرار المطبق في جامعة اليرموك على مديرات رياض الأطفال- اربد- الأردن عام ٢٠٠٥ ، وقد شمل (٢٩) عبارة موزعة على (٥) أبعاد وهي (٦) عبارات لتحديد المشكلة وتشخيصها و(٦) عبارات لجمع البيانات والمعلومات و(٩) عبارات لتحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب لحل المشكلة - فقرتين منها مصاغة بشكل سلبي و (٤) عبارات لمتابعة تنفيذ القرار وتقويمه

و(٤) عبارات للمشاركة في اتخاذ القرارات - ففترتين منها سلبية، ولأجل استخدام المقياس على عينة البحث قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

٣-٣-١ الصدق الظاهري للمقياس:

ويقصد به "مناسبة الأداة للهدف الذي أعدت لقياسه" (الغريب ، ١٩٨٥ ، ٦٨٠). ويمكن تقييم درجته من خلال التوافق بين تقديرات الخبراء، وبما أنّ هذه التقديرات تتصف بدرجة عالية من الذاتية، لذا تعطى الأداة لأكثر من خبير (عودة ، ١٩٩٩ ، ٣٧٠). وقد تم إخضاع المقياس لهذا النوع من الصدق بعد تعديله بما يناسب طبيعة العمل في الرياضة الجامعية وعرضه على مجموعة من الخبراء المحكمين في العلوم الإدارية والرياضية^١، للحكم على مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس ومدى ملاءمتها للمجالات المنسوبة إليها مع زيادة أية فقرة مناسبة وحذف وتعديل غير المناسب منها (الملحق ١) ، وبعد تحليل استجابات الخبراء تم إجراء التغييرات التي اتفق عليها (٦) خبراء فأكثر لأنها تمثل نسبة (٧٥%) من آراء الخبراء، إذ يشير بلوم إلى أنه "على الباحث أن يحصل على نسبة اتفاق (٧٥%) فأكثر من تقديرات الخبراء" (بلوم وآخرون ، ١٩٨٣ ، ١٢٦) وبذلك تم تعديل (٦) فقرات وحذف فقرة واحدة فضلا عن تغيير بدائل الاستجابة إلى (أتفق تماما، أتفق، نوعا ما، لا أتفق، لا أتفق تماما) (ملحق ٢).

٣-٣-٢ توزيع فقرات المقياس:

تم توزيع فقرات المقياس البالغة (٢٨) فقرة بواقع خمسة مجالات لكي لا يتأثر المجيب بنمط الفقرات الخاص بكل مجال من المجالات وكالاتي:

- ١ أ.د راشد حمدون ذنون / اختصاص إدارة وتنظيم / كلية التربية الرياضية جامعة الموصل.
- أ.د مكي محمود الراوي / اختصاص قياس وتقويم / كلية التربية الرياضية جامعة الموصل.
- أ.م.د رياض احمد إسماعيل / اختصاص إدارة وتنظيم / كلية التربية الرياضية جامعة الموصل.
- أ.م.د سبهان محمود الزهيري / اختصاص قياس وتقويم / كلية التربية الرياضية جامعة الموصل.
- أ.م.د وليد خالد / اختصاص قياس وتقويم / كلية التربية الرياضية جامعة الموصل.
- م.د محمد ذاکر سالم / اختصاص إدارة وتنظيم / كلية التربية الرياضية جامعة الموصل.
- م.د بثينة حسين الطائي / اختصاص إدارة وتنظيم / كلية التربية الرياضية جامعة الموصل.
- م.د مؤيد عبد الرزاق / اختصاص علم النفس الرياضي وتقويم / كلية التربية الرياضية جامعة الموصل.

الجدول (٢)

التوزيع العشوائي المنتظم لفقرات المقياس

أبعاد اتخاذ القرار	تسلسل الفقرات في المقياس
تحديد المشكلة وتشخيصها	١ ٦ ١١ ١٦ ٢١ ٢٤
جمع البيانات والمعلومات	٢ ٧ ١٢ ١٧ ٢٢ ٢٥
تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب لحل المشكلة	٣ ٨ ١٣ ١٨ ٢٣ ٢٦ ٢٧
متابعة تنفيذ القرار وتقويمه	٤ ٩ ١٤ ١٩
المشاركة في اتخاذ القرارات	٥ ١٠ ١٥ ٢٠

٣-٣-٣ التطبيق الاستطلاعي الأولي للمقياس:

طبق المقياس بصيغته الأولية على عينة من مدربي ألعاب قوامها (٦) أفراد ، استخدم هذا الأجراء للتحقق من وضوح التعليمات والفقرات ومدى ملاءمة مقياس الاستجابة وتحديد متوسط الزمن الذي يستغرقه تطبيق المقياس، فقد طلب منهم الإجابة بدقة وموضوعية وإبداء آرائهم وملاحظاتهم إن وجد غموض في الفقرات أو صعوبة في فهمها لغويا أو من ناحية معناها أو صياغتها، وقد تبين أن التعليمات واضحة ومفهومة لدى عينة البحث فضلا عن ملاءمة بدائل الاستجابة للمقياس، وبلغ معدل زمن الاستجابة للمقياس (٢٢) دقيقة .

٣-٣-٤ . تصحيح المقياس :

تم تحديد الوزن المناسب لكل استجابة والذي يتراوح ما بين (٥-١) درجة مرتبة تنازليا على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما، اتفق، نوعا ما، لا اتفق، لا اتفق تماما)، بالنسبة للفقرات الايجابية وتعكس الدرجة (١-٥) بالنسبة للفقرات السلبية، وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب على وفق البدائل المختارة عن كل فقرة والتي تتراوح ما بين (٢٨) درجة كحد أدنى و(١٤٠) كحد أعلى.

٣-٣-٥ الثبات

تم إيجاد الثبات بطريقة التجزئة النصفية إذ تم تصحيح (٣٣) استمارة و قسمت الفقرات إلى نصفين : النصف الأول يمثل الفقرات ذات التسلسلات الفردية والنصف الثاني يمثل الفقرات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبح لكل فرد درجتان فردية وزوجية، وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل ارتباط بيرسون بين درجات نصف الاختبار، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠,٦٩) وباستخدام معادلة جتمان التصحيحية بلغت قيمة الثبات (٠,٨١)، ويعد معامل الثبات جيدا ، إذ

* الفقرات التي تحتها خط في الجدول (٢) هي فقرات سلبية

يشير (أبو حويج وآخرون ٢٠٠٢) إلى أنه "يتراوح معامل الارتباط لثبات الاختبار ما بين ٠.٧٠ إلى ٠.٩٠". (أبو حويج ، ٢٠٠٢ ، ٦٨).

٣-٤ التطبيق النهائي للمقياس :

تم تطبيق المقياس على عينة البحث البالغة (١٥) مدرب العاب و(١٨) مدير للفترة من ٢٠٠٩١١٠١٠١ ولغاية ٢٠٠٩١١٠١٣٠ (ملحق ٣).

٣-٥ المعالجات الإحصائية :

تم استخدام النسبة المئوية و الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) لعينة واحدة واختبار (ت) لعينتين مستقلتين . وتمت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج Spss.

٤- عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج ومناقشتها على وفق أهداف البحث وكالاتي:

- الهدف الأول: التعرف على مهارة اتخاذ القرار لدى مدراء وحدات التربية الرياضية ومدربي الألعاب بجامعة الموصل.

الجدول (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاختبار التائي لأبعاد اتخاذ القرار

أبعاد اتخاذ القرار	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسبة	الدلالة
مدربي العاب	١٨	٢٢,٣٣	٢,٥٢	*٦,٦٤	معنوي
	١٨	٢٠,٠٦	١,٩٨	*٤,٠٤	معنوي
	٢٤	٢٨,٥٣	١,٧٢	*١٠,١٦	معنوي
	١٢	١٤,٢٦	٢,١٥	*٤,٠٧	معنوي
	١٢	١٤,٢٠	٢,١١	*٤,٠٣	معنوي
	٨٤	٩٩,٦٠	٨,٦٥	*٦,٩٧	معنوي
مدراء وحدات التربية الرياضية	١٨	٢٣,٢٧	٢,٢٤	٩,٩٧	معنوي
	١٨	٢٢,٨٨	٢,٥٦	٨,٠٨	معنوي
	٢٤	٣١,١١	٣,٠١	١٠,٠٣	معنوي
	١٢	١٦,٣٣	١,٤٩	١٢,٢٩	معنوي
	١٢	١٥,٨٨	١,٥٦	١٠,٥٢	معنوي
	٨٤	١٠٩,١١	٩,٠٤	١١,٧٧	معنوي

* قيمة (ت) الجدولية = (٢.١٤) عند درجة حرية (١٤) ونسبة خطأ (٠.٠٥)

بين الجدول (٣) الأوساط الحسابية لأبعاد مهارة اتخاذ القرار لدى مدربي الألعاب البالغة على التوالي (٢٢,٣٣-٢٠,٠٦-٢٨,٥٣-١٤,٢٦-١٤,٢٠) وعند مقارنتها بالمتوسطات الفرضية للأبعاد البالغة على التوالي (١٨-١٨-٢٤-١٢-١٢)، نجد أن قيمة (ت) المحتسبة جاءت على التوالي (٦,٦٤-٤,٠٤-١٠,١٦-٤,٠٧-٤,٠٣) وهي اكبر من قيمة (ت) الجدولية البالغة (٢,١٤) عند نسبة خطأ (٠,٠٥)، ودرجة حرية (١٥-١)، فيما بلغت الأوساط الحسابية لأبعاد مهارة اتخاذ القرار لدى مدراء الوحدات على التوالي (٢٣,٢٧-٢٢,٨٨-٣١,١١-١٦,٣٣-١٥,٨٨) وعند مقارنتها بالمتوسطات الفرضية للأبعاد البالغة على التوالي (١٨-١٨-٢٤-١٢-١٢)، نجد أن قيمة (ت) المحتسبة بلغت على التوالي (٩,٩٧-٨,٠٨-١٠,٠٣-١٢,٢٩-١٠,٥٢)، وبلغ الوسط الحسابي الكلي لمدربي الألعاب (٩٩,٦٠) وللمدراء (١٠٩,١١) وعند مقارنته مع المتوسط الفرضي الكلي البالغ (٨٤) بلغت قيمة (ت) المحتسبة للمدربين والمدراء على التوالي (٦,٩٧) (١١,٧٧) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية مما يدل على وجود فروق معنوية لصالح الوسط الحسابي، بمعنى أن مدربي الألعاب والمدراء يمتلكون مهارة جيدة في اتخاذ القرار. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة عمل المدراء ومدربي الألعاب إذ أنهم يتعاملون مع مواقف متعددة ومتكررة في نطاق اختصاصهم الأمر الذي اكسبهم الخبرة في تحليل المواقف واختيار القرار المناسب لكل موقف وتؤكد (العطية ٢٠٠٣) إلى أن الشخص المتخصص يمتلك خدمة أكثر لذا يتمكن من حل المشاكل أكثر من الشخص غير المتخصص بسبب انه مر بتجارب أكثر وأنجز كمية أكبر. (العطية، ٢٠٠٣، ٣٢١).

- الهدف الثاني: التعرف على الفروق بين مدراء الوحدات ومدربي الألعاب في مهارة اتخاذ القرار.

الجدول (٤)

دلالة الفروق بين مدراء الوحدات ومدربي الألعاب

الدلالة	(ت) المحتسبة	مدرب العاب		مدير وحدة		المتغيرات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
غير معنوي	١,١٣٧	٢,٥٢	٢٢,٣٣	٢,٢٤	٢٣,٢٧	تحديد المشكلة وتشخيصها
معنوي	*٣,٤٨١	١,٩٨	٢٠,٠٦	٢,٥٦	٢٢,٨٨	جمع البيانات والمعلومات
معنوي	*٢,٩٣٦	١,٧٢	٢٨,٥٣	٣,٠١	٣١,١١	تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل
معنوي	*٣,٢٤٤	٢,١٥	١٤,٢٦	١,٤٩	١٦,٣٣	متابعة تنفيذ القرار وتقييمه
معنوي	*٢,٦٣٥	٢,١١	١٤,٢٠	١,٥٦	١٥,٨٨	المشاركة في اتخاذ القرارات
معنوي	*٣,٠٦٦	٨,٦٥	٩٩,٦٠	٩,٠٤	١٠٩,١١	الكلي

* قيمة (ت) الجدولية = (٢٠٠٣) عند درجة حرية (٣١) ونسبة خطأ (٠,٠٥)

بين الجدول (٣) الأوساط الحسابية لأبعاد مهارة اتخاذ القرار لدى مدربي الألعاب البالغة على التوالي (٢٢,٣٣-٢٠,٠٦--٢٨,٥٣-١٤,٢٦-١٤,٢٠) وعند مقارنتها بالأوساط الحسابية لأبعاد مهارة اتخاذ القرار لدى مدراء الوحدات على البالغة التوالي (٢٣,٢٧ - ٢٢,٨٨ - ٣١,١١ - ١٦,٣٣ - ١٥,٨٨)، نجد ان قيمة (ت) المحتسبة بلغت على التوالي (١,١٣٧ - ٣,٤٨١ - ٢,٩٣٦ - ٣,٢٤٤ - ٢,٦٣٥) وهي اكبر من قيمة (ت) الجدولية البالغة (٢,٠٣) عند درجة حرية (٢-٣٣) ونسبة خطأ (٠,٠٥) وبلغ الوسط الحسابي الكلي للمدراء (١٠٩,١١) ، و الوسط الحسابي الكلي لمدربي الألعاب (٩٩,٦٠) وعند إجراء المقارنة بين المدراء ومدربي الألعاب بلغت قيمة (ت) المحتسبة (٣,٠٦٦) وهي اكبر من قيمة (ت) الجدولية.

مما يدل على وجود فروق معنوية بين مدراء الوحدات ومدربي الألعاب لصالح المدراء في جميع الأبعاد عدا بعد (تحديد المشكلة وتشخيصها). وقد يكون سبب عدم وجود فروق معنوية في تحديد المشكلة وتشخيصها هو أن المشكلة قد تكون ظاهرة ويمتلك مدربي الألعاب القدرة على تشخيصها مثل المدراء إلا أن تحليل المشكلة و البديل واختيار البديل الأصلح يتطلب خبرة ميدانية أما وجود فروق معنوية في بقية الأبعاد قد يكون بسبب أن أغلبية المدراء هم اكبر سنا من مدربي الألعاب ولديهم خبرة أكثر أي أنهم مروا بمواقف متعدد ومتكررة خلال سني الخدمة الأمر الذي يساعدهم في تحديد البديل الأصلح والسرعة في اختيار البديل خصوصا وان كان الموقف متكرراً في العمل الرياضي الميداني وهو ما أطلق عليه عالم النفس الأمريكي ثورنديك E.I.Thorndik بقانون الأثر Law Effect يتلخص هذا القانون بأن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذي يصحبه أو يتبعه تعزيز ايجابي (ثواب)، كما ينزع إلى ترك السلوك الذي يتبعه أو يصحبه تعزيز سلبي (عقاب). (داغر وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٣١٧) ، وبما أن الأكبر سنا قد مروا بمواقف أكثر من الأصغر سنا فيما يتعلق بأمر تتطلب اتخاذ قرار بشأن عملهم الأمر الذي عزز من قدرتهم على اتخاذ القرار .

٥- الاستنتاجات والتوصيات.

١-٥ الاستنتاجات

١. يمتلك مدراء وحدات التربية الرياضية ومدربو الألعاب قدرة جيدة على اتخاذ القرار.
٢. وجود فروق معنوية بين مدراء الوحدات ومدربي الألعاب في اتخاذ القرار لصالح المدراء.
٣. لا يوجد فروق معنوية بين مدربي الألعاب ومدرائهم في تحديد المشكلة وتشخيصها.

٢-٥ التوصيات

١. على مدراء الوحدات القيام بالأعمال التي تتطلب قدرة عالية على اتخاذ القرار بدلا من مدربي الألعاب.
٢. على مدراء الوحدات مشاركة مدربي الألعاب في اتخاذ القرارات لتنمية قدرتهم في اتخاذ القرار.
٣. إجراء دراسات على وحدات التربية الرياضية في جوانب الإدارة الأخرى.

قائمة المصادر

١. أبو حويج ، مروان وآخران (٢٠٠٢) : القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ط ١ ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان.
٢. بدوي، عصام (٢٠٠١) : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، القاهرة.
٣. بلوم ، بنيامين وآخرون (١٩٨٣) : تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون، مطابع المكتب المصري الحديث، القاهرة.
٤. توفيق ، جميل احمد (١٩٨٨) : إدارة الأعمال ، ، دار الجامعات المصرية، إسكندرية.
٥. حريم ، حسين (٢٠٠٣) : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، ط ١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
٦. حمود، خضير كاظم و اللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٨) : مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
٧. داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرحوش (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
٨. الدرة، عبد الباري واخران (١٩٩٤) : الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات ، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
٩. ألزعيبي، فايز و عبيدات، محمد (١٩٩٧) : أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للطباعة والنشر ، عمان.
١٠. سيباني، خليل (٢٠٠٣) المدير الفعال، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، مجلة: أبحاث ودراسات، عدد (١٣)، ٢٥ يناير .
١١. ألشماخ، خليل محمد حسن وآخران (١٩٨٠) : الإدارة ، المكتبة الوطنية ، بغداد
١٢. ألشماخ، خليل محمد و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٠) : نظرية المنظمة ، ط ١ ، دار المسيرة ، الأردن.
١٣. الطائي، بثينة حسين علي (٢٠٠١) : "المشاركة في اتخاذ القرار لدى القادة في الحركة الكشفية وعلاقتها بالضغوط المهنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل .
١٤. الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٧) : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الافراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر ، الأردن.
١٥. العطية، ماجدة (٢٠٠٣) : سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن.

١٦. العلق ، بشير (١٩٩٩) : أسس الإدارة الحديثة ، ط ١ ، دار اليازوري العلمية ، عمان
١٧. عمار بوحوش (١٩٨٤) : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر.
١٨. عودة ، احمد سليمان (١٩٩٩) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ، جامعة اليرموك، عمان.
١٩. الغريب ، رمزية (١٩٨٥) : التقويم والقياس النفسي والتربوي ، مكتبة ألا نجلو المصرية ، القاهرة.
٢٠. فيله، فاروق عبد و المجيد، السيد محمد عبد (٢٠٠٠) : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، ط ١ ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، الأردن
٢١. الكبيسي، عمار (١٩٩٨) : السلوك التنظيمي ، ط ١ ، دار الشرق للطباعة والنشر ، قطر.
٢٢. كلالدة ، ظاهر محمود (١٩٩٧) : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للطباعة والنشر ، عمان.
٢٣. المومني خالد سليمان ، القضاة محمد علي (٢٠٠٦) : "فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن" ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة اليرموك - اربد - الأردن .
٢٤. نصر الله ، حنا وعريفج ، عيد و حسين، علي (٢٠٠٠) : مبادئ العلوم الإدارية ، دار زهران للنشر والطباعة ، عمان

الملاحق

الملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية التربية الرياضية

استبيان آراء السادة الخبراء حول صلاحية فقرات المقياس

الأستاذ الدكتورالمحترم

تحية طيبة

في النية إجراء البحث الموسوم كجزء من متطلبات مادة البحث العلمي ((اتخاذ القرار لدى مدراء وحدات التربية الرياضية والفنية في جامعة الموصل ومنتسبيها)) وقد استخدم مقياس (المومنى والقضاة ، ٢٠٠٨) لاتخاذ القرار والتطبيق على مدراء رياض الأطفال في اقليم شمال الاردن ، ولغرض استخدام المقياس على العينة الحالية تم اجراء بعض التعديلات بما يناسب طبيعة عمل العينة ، ونظرا لخبرتك العلمية والعملية في مجال الإدارة والبحث العلمي والقياس يرجى بيان رأيكم في مدى صلاحية المقياس من حيث الآتي :

١. صلاحية الفقرات
٢. ملائمة الفقرات في مجال التخصص
٣. ملائمة البدائل أوافق بدرجة كبيرة جدا ، أوافق بدرجة كبيرة ، أوافق بدرجة متوسطة ، أوافق بدرجة قليلة ، أوافق بدرجة قليلة جدا
٤. أية ملاحظات أخرى

اللقب العلمي :

الاختصاص :

التوقيع:

مع الشكر والتقدير

ت	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
المجال الأول : تحديد المشكلة وتشخيصها:				
١	أستطيع تصنيف المشاكل التي تواجهني في الوحدة حسب أهميتها.			
٢	أقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي أو معادلة تعبر عن العلاقة بين عناصرها .			
٣	لا أخلط بين أعراض المشكلة وأسبابها			
٤	أتعامل مع المشاكل التي تواجهني في الوحدة حسب حدتها.			
٥	أحاول تصنيف المشاكل التي تواجهني في الوحدة حسب طبيعتها.			
٦	أستطيع تحديد المشاكل التي تواجهني بسهولة.			
المجال الثاني: جمع البيانات والمعلومات				
١	أستطيع تحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة.			
٢	أستطيع تحديد أين تحدث المشكلة.			
٣	أستطيع تحديد لماذا تحدث المشكلة في موقع دون غيره.			
٤	أستطيع تحديد متى تحدث المشكلة.			
٥	أستطيع تحديد كيف تحدث المشكلة.			
٦	اعتمد أسلوب الكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.			
المجال الثالث: تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب:				
١	أستطيع تحديد عيوب كل بديل من بدائل القرار .			
٢	أستطيع تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار .			
٣	أحاول تحديد كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار .			
٤	أسلسل البدائل حسب الأهمية قبل اختيار البديل المناسب			
٥	اسمح للمرؤوسين (مدربي العاب) باقتراح بدائل للقرار .			
٦	أحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار .			
٧	أحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار .			
٨	أفضل البدائل التي تحقق لي المنفعة الشخصية.			
٩	أحدد إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.			
المجال الرابع : متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:				
١	أحاول اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار .			
٢	لدي المقدرة على تقويم نتائج القرار المطبق .			

ت	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	الملاحظات
٣	لدي المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار ومعالجتها.			
٤	لدي المقدرة على تحديد الأوقات لتلقي التقارير عن تقدم تطبيق القرار.			
	المجال الخامس : المشاركة في اتخاذ القرار			
١	أخذ قراراتي الإدارية بنفسى بعيدا عن مشاركة الآخرين.			
٢	أحترم رأي المرؤوسين.			
٣	أشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا آخذ برأيهم.			
٤	أقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية.			

الملحق (٢)

الفقرات المعدلة والمحذوفة

الفقرات المعدلة		
المحور	الفقرات قبل التعديل	الفقرات بعد التعديل
١. تحديد المشكلة وتشخيصها	١. أستطيع تصنيف المشاكل التي تواجهني في المدرسة حسب أهميتها	١. أتمكن من تصنيف المشاكل التي تواجهني في الوحدة حسب أهميتها
	٢. أقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي أو معادلة تعبر عن العلاقة بين عناصرها	٢. أقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي يعبر عن العلاقة بين عناصرها
	٥. أحاول تصنيف المشاكل التي تواجهني في المدرسة حسب طبيعتها	٢١. أصنف المشاكل التي تواجهني في الوحدة حسب طبيعتها
	٦. أستطيع تحديد المشاكل التي تواجهني وتعريفها	٢٥. أحدد المشاكل التي تواجهني بسهولة
	٧. أحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار	٢٣. أضمن الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار
	٣. تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب	
الفقرات المحذوفة		
المحور	الفقرة المحذوفة	
٣. تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب	٣. أحاول تحديد كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار	

الملحق (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان اتخاذ القرار بصيغته النهائية

عزيزي مدير وحدة التربية الرياضية أو مدرب الألعاب المحترم.... بين يديك استبيان عن اتخاذ القرار والذي من خلال إجابتك الدقيقة يمكن التعرف على قدرتك في اتخاذ القرار، علما أن إجابتك تستخدم للبحث العلمي فقط و لا داعي لذكر اسمك.

مع الشكر والامتنان

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١.	أتمكن من تصنيف المشاكل التي تواجهني في الوحدة حسب أهميتها					
٢.	أستطيع تحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة					
٣.	أستطيع تحديد عيوب كل بديل من بدائل القرار.					
٤.	أحاول اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار.					
٥.	اتخذ قراراتي الإدارية بنفسى بعيدا عن مشاركة الآخرين					
٦.	أقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي يعبر عن العلاقة بين عناصرها					
٧.	أستطيع تحديد أين تحدث المشكلة.					
٨.	أستطيع تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار					
٩.	لدي المقدرة على تقويم نتائج القرار المطبق					
١٠.	احترم رأي المرؤوسين.					
١١.	لا اخلط بين أعراض المشكلة وأسبابها					
١٢.	أستطيع تحديد لماذا تحدث المشكلة في موقع دون غيره.					
١٣.	أسلسل البدائل حسب الأهمية قبل اختيار البديل المناسب					
١٤.	لدي المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار ومعالجتها.					
١٥.	أشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا اخذ برأيهم					
١٦.	أتعامل مع المشاكل التي تواجهني في الوحدة حسب حدتها					
١٧.	أستطيع تحديد متى تحدث المشكلة.					
١٨.	اسمح للمرؤوسين (مدربي العاب) باقتراح بدائل للقرار.					
١٩.	لدي المقدرة على تحديد الأوقات لتلقي التقارير عن تقدم تطبيق القرار.					

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
٢٠.	أقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية.				
٢١.	أصنف المشاكل التي تواجهني في الوحدة حسب طبيعتها.				
٢٢.	أستطيع تحديد كيف تحدث المشكلة.				
٢٣.	أحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار.				
٢٤.	أحدد المشاكل التي تواجهني بسهولة.				
٢٥.	أعتمد أسلوب الكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.				
٢٦.	أضمن الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.				
٢٧.	أفضل البدائل التي تحقق لي المنفعة الشخصية.				
٢٨.	أحدد إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.				

شاكرين تعاونكم