

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية التربية الرياضية

بناء وتطبيق مقياس لاتخاذ القرارات في الهيئات الإدارية العليا

بحث وصفي

على إداريي الاتحادات الرياضية الفرعية في ممثلية

اللجنة الأولمبية لمحافظة البصرة

من قبل

أ.م.د. قصي فوزي خلف

الملخص

بناء وتطبيق مقياس لاتخاذ القرارات في الهيئات الإدارية العليا

أ.م.د. قصي فوزي خلف

٢٠١٠م

ان أهمية البحث لما لاتخاذ القرار من أهمية بالغة لدى المهتمين بعلوم الإدارة ، ومن أهم دلالاتها أن كثيرا " ما يوصف الإداريين بمتخذي القرارات ويقاس نجاحه في عمله بقدرته على اتخاذ القرار السليم والمناسب وفي الوقت المناسب وخاصة في الاتحادات الرياضية ولكافة الأنشطة والألعاب الرياضية وتداخل هذه القرارات مع عملهم وبما وبدون دراسة مسبقة مما يؤثر سلبا" على تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية .
وهدفت الدراسة الى

بناء وتطبيق مقياس اتخاذ القرارات لإداريي الهيئات العليا للاتحادات الرياضية .
تحديد مستويات معيارية لمقياس اتخاذ القرارات لإداريي الهيئات العليا للاتحادات الرياضية .

واجريت الدراسة على

إداريي الاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية الوطنية في محافظة البصرة.
خلال الفترة ٢٤/١/٢٠٠٨ و لغاية ١٥/٥/٢٠٠٨ .

واستنتج الباحث ان

- ١- يعد المقياس الحالي أداة للكشف عن مستوى اتخاذ القرارات لدى إداريي الاتحادات الرياضية في ممثلية اللجنة الأولمبية لمحافظة البصرة .
- ٢- توزعت عينة البحث على خمسة مستويات لمقياس اتخاذ القرارات لدى إداريي الاتحادات الرياضية حيث تبين أن أعلى مستوى (متوسط) ويليه المستوى (مقبول) ويليه المستوى (جيد) ثم المستوى (جيد جدا) علما أن أدنى نسبة كانت في المستوى (ضعيف) .
ويوصي بـ

- ١- اعتماد المقياس الحالي الذي صممه الباحث للكشف عن مستوى اتخاذ القرارات لدى إداريي الاتحادات الرياضية في ممثلية اللجنة الأولمبية لمحافظة البصرة .
- ٢- الإيعاز إلى إدارات الأتحادات الرياضية لاتخاذ القرارات بعد دراسات مستفيضة والتي تتعلق بالعملية الإدارية .
- ٣- حرص الأتحادات الرياضية بأشراك الأداريين بعملية اتخاذ القرارات الصحيحة والتعامل معها بدقة أثناء التنفيذ .

Abstract

Building and application of a measure of the decision-making bodies of the Supreme Administrative

. Dr. Qusay Fawaz Khalaf, In 2010

The importance of research to decision-making of the utmost importance to the interest in science administration, and the most important implications that often "described as administrators with decision makers and measured his success in his ability to take the right decision and at the right time, especially in the sports federations and all activities and sports and the intrusion of those decisions with the their work, including

Without a prior study, which negatively affects "the implementation of plans and programs.

The study aimed to

Building and application of standard decision-making bodies of the Supreme moderators of sports federations.

Determining the levels of standardized measure of decision-making bodies of the Supreme administrators of sports federations.

The study was conducted on

Moderators of sports federations, National Olympic Committee in the province of Basra.

During the period 24/1/2008 until 15/5/2008.

It was concluded that Abages

1 - is the current standard tool for the detection of the level of decision-making to the moderators of sports federations in the Olympic Committee representatives in Basra Governorate.

2 - distributed a sample search on the five levels of scale decision-making to the moderators of sports federations, it was found that the highest level (average), followed by level (acceptable), followed by level (good), and the level (very good) note that the lowest proportion was in the level (weak).

It is recommended to

1 - Adoption of the current scale was designed by the researcher to detect the level of decision-making to the moderators of the sports federations in the Olympic Committee representatives in Basra Governorate.

2 - to instruct the departments of sports federations to take decisions after thorough studies and related to the management process.

3 - keen sports federations, the involvement of administrative process of making the right decisions and deal with them carefully during implementation.

الباب الأول

١- التعريف بالبحث

١-١ المقدمة وأهمية البحث

أن الرياضة ليست ممارسة نشاط معين أو مباراة تقام لتحقيق الفوز ولكنها تعتبر مرحلة مهمة من مراحل تنفيذ السياسات العامة ، ولذلك فإن الهيئات الإدارية العليا تعمل على المساهمة في تكوين شخصية الفرد داخل المجتمع وذلك من خلال التخطيط العلمي المنظم وأيضاً من خلال الفلسفة القائمة لإدارات الاتحادات الرياضية لأنها تعتمد اعتماداً كلياً على الواقع الذي يتعايشون معه وذلك للوصول إلى مستويات من التطور والتنمية الحقيقية بمواردها الذاتية وتخصيصاتها البسيطة وذلك من أجل الخوض في كافة المجالات والأنشطة الرياضية .

ومن خلال القيادات الإدارية العليا التي تدير هذه المجالات الرياضية والتي تعتمد بالدرجة الأساس على عملية اتخاذ القرار الذي يعد المنعطف المهم للعملية الإدارية وذلك حسب عمليات التخطيط المستمرة والمرسومة بما يتوافق مع تحديد الأهداف والواجبات التي تقع على عاتق الإداريين ، باعتبار أن عملية اتخاذ القرار من أهم أعمال القيادات الإدارية العليا .

ومن خلال ذلك تتبين لنا أهمية البحث لما لاتخاذ القرار من أهمية بالغة لدى المهتمين بعلوم الإدارة ، ومن أهم دلالاتها أن كثيراً ما يوصف الإداريين بمتخذي القرارات ويقاس نجاحه في عمله بقدرته على اتخاذ القرار السليم والمناسب وفي الوقت المناسب وخاصة في الاتحادات الرياضية ولكافة الأنشطة والألعاب الرياضية وتداخل هذه القرارات مع عملهم وبما يتناسب معهم .

٢-١ مشكلة البحث

يعتبر الإداري الأساس والعامل المؤثر في تحديد وتنظيم المهرجانات للألعاب والأنشطة والفعاليات الرياضية ونظراً لأهميته كونه المسئول عن هذه الأعمال والواجبات المعقدة وهو حلقة الوصل بين الأندية واللجنة الأولمبية، لذا لوحظ أن بعض الهيئات الإدارية العليا يعملون على اتخاذ قرارات الأندية واللجنة الأولمبية، لا تصب في المصلحة العامة وفي نفس الوقت لا تفي بالتزاماتها بل تتخذ القرارات التي تعمل على تصعيب الأمور وبدون دراسة مسبقة مما يؤثر سلباً على تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية .

لذا أهتم الباحث لدراسة هذه المشكلة بما تتعلق بالقرارات التي تتخذ من قبل الهيئات الإدارية للاتحادات .

٣-١ أهداف البحث

- ١- بناء وتطبيق مقياس اتخاذ القرارات لإداريي الهيئات العليا للاتحادات الرياضية .
- ٢- تحديد مستويات معيارية لمقياس اتخاذ القرارات لإداريي الهيئات العليا للاتحادات الرياضية .

٤-١ مجالات البحث

- ١- المجال البشري : إداريي الاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية الوطنية في محافظة البصرة.
- ٢- المجال الزمني : ٢٤/١/٢٠٠٨ ولغاية ١٥/٥/٢٠٠٨ .
- ٣- المجال المكاني : المواقع الخاصة بالاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية في محافظة البصرة.

الباب الثاني

٢- الدراسات النظرية

٢-١ القرار الإداري :

عرفت الإدارة بأنها عملية اختيار من بين عدد من الأهداف والسياسات والإجراءات والمناهج والبدائل ، وهكذا تصبح الإدارة عملية اتخاذ قرارات ، أي اختيار اتجاه الأداء ، وهكذا تصبح الإدارة عملية اتخاذ قرارات ، ولا يوجد مجال لاتخاذ القرارات ما لم يكون هناك حلول ممكنة والعكس هو الصحيح أيضا" ، فيصعب أن يتخذ قرار ما دون أن يكون هناك عملية أدارية وما يرتبط بها من تخطيط وتنفيذ ومتابعة ورقابة ، فمن المحتم أن تؤثر القرارات على مجرى الداء حاليا" ومستقبلا". ولذلك يعتبر الإداريون بأن عملية اتخاذ القرارات هي مسئوليتهم الرئيسية ، كما تشمل كل مراحل العمل الإداري والفني^١.

ويتضح معنى القرار الإداري من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة ، فالقرار الإداري عند تاتنياوم يعني " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية"^٢ ، ويعرفه علي السلمي بأنه "مسار فعل يختاره متخذ

(١) محمد عبد الهادي: الإدارة العلمية ، ط١٩٦٠، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص٧٣.

(2) R. Tannenbaum, et . al , Leadership and organization, Behavior lacol approach , McGraw, hillbookco, New York .1961 p:267.

القرار باعتباره أنسب وسيلة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها^١ ولقد وضعت عدة تعاريف لعملية اتخاذ القرار الإداري وقد أكدت جميعها على أن عملية اتخاذ القرار تقوم على أساس عملية المفاضلة من بين مجموعة بدائل أو حلول متاحة لمتخذ القرار لاختيار بديل واحد منها كونه أنسب وسيلة لتحقيق الهدف الذي يبتغيه^٤.

٢-١-١ مفهوم صنع القرار

أصبحت عملية صنع القرار من أساسيات الإدارة على أساس أنها تبين أسلوب القيادة ونمطها ، وعلى أساس أنه كلما شاركت الجماعة فيها كان الأداء والنجاح واضحا" ، وتخلط بعض الكتابات بين صنع القرار واتخاذها ، إذ ترجم صنع القرار إلى اتخاذ القرار^٥ . ويرى كيرتو "أن القرار هو اختيار من بين اثنين أو أكثر من الحلول الممكنة ، بينما صنع القرار هو

اختيار أفضل بديل للوصول إلى الأهداف أو تحقيقها^١ لذا توصف عملية صنع القرار بأنها تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة^٢. وقد دفعت طبيعة عملية صنع القرار كثير من الباحثين في حركة المجددين إلى اتخاذها أساسا" في كثير من نظرياتهم المتعلقة بالإدارة ضمن وجهة نظرهم وتعتبر عملية صنع القرار مرادفا" لعملية الإدارة ، وأن كل من المصطلحين يحملان نفس المعنى وينطويان على نفس المفهوم ، ومن رأيهم أن كثير من سلوك أفراد الإدارة العليا ماهي إلا أنشطة متعلقة باتخاذ قرارات ، فالإداري مهما يفعل ، فهو لا يفعل إلا من خلال قرارات يقوم باتخاذها^٣.

أما الباحث فيرى أن عملية صنع القرار هي عملية غير ملموسة داخلية تبرز من خلال التفكير المستمر لغرض تحضير حلول متعددة يتم تقييمها لاختيار الحل المناسب والبديل الناجح وبالتالي اتخاذ القرار الذي يتحول إلى سلوك ظاهري أي إلى الناحية التطبيقية والتنفيذ العملي ، أذن فالقرار هو المجال الذي يعبر عن نجاح العملية الإدارية أو فشلها وخاصة في استثمار الجوانب المادية والبشرية .

(١) علي السلمي : الإدارة العلمية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠ ، ص ١٩١ .

(٤) منعم أزمير الموسوي : اتخاذ القرارات الإدارية . مدخل كمي ، ط١، عمان ، دار اليازوري العلمية ، ١٩٩٨ ، ص ١٣ .

(٥) أحمد إسماعيل محبي : أدارة بين التعليم والتعلم ، ط١ ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٩٩ .

(1) Certo , S.C. Modrenmana : Diversity. Quality.Ethics&the Global Environment. New-gersey prenice-Hell international , Inc , P15 .

(٢) حسن علي مشرقي : نظرية القرارات الإدارية ، مدخل كمي في الإدارة ، ط١، عمان ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، ١٩٩٧ ، ص ٢٢ .

(٣) عادل حسن : الإدارة مدخل الحالات ، بيروت ، دار الجامعة للطباعة والنشر ، ١٩٨٢ ، ص ١٧ .

الباب الثالث

٣- منهج البحث وإجراءاته الميدانية

١-٣ منهج البحث

من الأمور المهمة التي تحدد اختيار المنهج المناسب للوصول الى الحلول الصحيحة للمشكلة هي طبيعتها ووضوحها والتي تميزها عن باقي المشكلات وكذلك توفر المعلومات والبيانات حيث يجب أن يكون هناك وصف دقيق لها للتمكن من حلها، وعليه فقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته مشكلة البحث .

٢-٣ عينة البحث

أن العينة هي جزء من المجتمع يجري اختيارها وفق قواعد خاصة كي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً^١. لذا أختار الباحث العينة بالطريقة العمدية وتضمنت الهيئات الإدارية العليا للاتحادات الرياضية وتمثلت بإداريي (٢٦) اتحاداً في ممثليه اللجنة الأولمبية فرع البصرة ، وقد بلغت العينة (١١٦) أداري وبنسبة ٧٢,٥% من مجموع مجتمع البحث .

٣-٣ وسائل جمع المعلومات والأجهزة المستخدمة

- المصادر والمراجع.
- الاستبيان .
- جهاز حاسوب عدد(١) نوع (بنتيوم ٤).
- حاسبة الكترونية عدد(١) نوع كاسيو.

(١) عبد المجيد حمزه وعصرية ردام المرزوك: العينات ، الموصل ، مطابع التعليم العالي ، ١٩٨٩ ، ص١٠.

جدول (١)

يبين توزيع العينة لمقياس اتخاذ القرار لإداريي الاتحادات الرياضية

النسبة المئوية	مجموع الإداريين	عدد الإداريين	الاتحاد الرياضي	عدد الإداريين	الاتحاد الرياضي	توزيع العينة
٥,١٨%	٦	٣	الإسكواش	٣	الكريك بوكسنك	عينة التجربة الأولية
٦٠,٣٤%	٧٠	٥	كرة اليد	٥	الساحة والميدان	عينة البناء
		٥	الريشة الطائرة	٤	البليارد	
		٣	التجديف	٥	السباحة	
		٥	التنس الأرضي	٣	الكونغ فو	
		٥	المصارعة	٥	الجمناستك	
		٥	التايكواندو	٥	رفع الأثقال	
		٥	الكاراتيه	٥	القوة البدنية	
				٥	بناء الأجسام	
٣٤,٤٨%	٤٠	٤	الجودو	٤	الثلاثي	عينة التطبيق
		٤	المبارزة	٤	الدراجات	
		٤	كرة الطاولة	٥	الكرة الطائرة	
		٥	كرة القدم	٥	كرة السلة	
				٥	الملاكمة	
١٠٠%	١١٦	١١٦				المجموع

٣-٤ خطوات تصميم المقياس وإجراءاته الميدانية

٣-٤-١ أعداد الصيغة الأولية للمقياس

لقد أعتمد الباحث في بناء الصيغة الأولية للمقياس على الاطلاع على الأدبيات التي تتعلق بموضوع اتخاذ القرار وكذلك المصادر الخاصة بالإدارة الرياضية مع مراجعة الدراسات السابقة وصياغة فقرات المقياس .

ومن خلال ذلك تم وضع أربعة مجالات هي : (القرارات المتعلقة بالتخطيط – القرارات المتعلقة بالتنظيم – القرارات المتعلقة بالتوجيه – القرارات المتعلقة بالمتابعة والرقابة) وبعد عرض المجالات على الخبراء والمختصين في مجال التربية الرياضية لبيان صلاحية هذه المجالات (ملحق ١) تم الاتفاق عليها وقد صيغت (٦٣) فقرة وعلى وفق المجالات المذكورة بحيث تتضمن :

- مجال القرارات المتعلقة بالتخطيط (١٥ فقرة).
- مجال القرارات المتعلقة بالتنظيم (١٤ فقرة).
- مجال القرارات المتعلقة بالتوجيه (١٦ فقرة).
- مجال القرارات المتعلقة بالمتابعة والرقابة (١٨ فقرة).

٣-٤-٢ عرض الصيغة الأولية للمقياس

قام الباحث بعرض الصيغة الأولية للمقياس على الخبراء والمختصين في مجال التربية الرياضية (ملحق ١) ، وذلك للتأكد من قابلية كل فقرة من حيث المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها من خلال كل بديل من البدائل ومعرفة مدى صلاحيتها من عدمها مع إيجاد التعديل المقترح . وبعد معرفة ملاحظات الخبراء على فقرات المقياس والبالغ عددهم (١٤) خبيراً فقد كانت نسبة (٨٠%) فأكثر من رأي الخبراء للفقرة تعد النسبة المقبولة وذلك من خلال استخدام الباحث لقانون مربع كاي (كا^٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وعند درجة حرية (١) تساوي (٣,٨٤) وهذا يدل على معنوية الفقرة عند (٨٠%) فأكثر ولذلك:

- تبقى الفقرة إذا بلغت نسبة المتفقين من الخبراء على صلاحيتها (٨٠%) فأكثر .
- تحذف الفقرة إذا بلغت نسبة المتفقين من الخبراء على عدم صلاحيتها (٨٠%) فأكثر.
- تعدل الفقرة إذا بلغت نسبة المتفقين من الخبراء على صلاحيتها أقل من (٨٠%) .

وقد أسفر التحليل النهائي على قبول (٥٦) فقرة توزعت على مجالات المقياس وكالاتي :

- مجال القرارات المتعلقة بالتخطيط (٣ فقرات).
- مجال القرارات المتعلقة بالتنظيم (٣ فقرات).
- مجال القرارات المتعلقة بالتوجيه (٤ فقرات).
- مجال القرارات المتعلقة بالمتابعة والرقابة (٦ فقرات).

وكما في الجدول (٢) يبين نسبة اتفاق الخبراء والمختصين حول كل فقرة من فقرات المقياس .

جدول (٢)

يوضح نسبة اتفاق الخبراء والمختصين على صلاحية فقرات المقياس

النسبة المئوية	التسلسل						
%١٠٠	٤٩	%٩٢	٣٣	%٩٢	١٧	%٨٥	١
%٨٥	٥٠	%٩٢	٣٤	*%٦٤	١٨	*%٣٥	٢
*%٧١	٥١	%٨٥	٣٥	%٩٢	١٩	%٨٥	٣
%٨٥	٥٢	%٩٢	٣٦	%٨٥	٢٠	*%٢١	٤
%٨٥	٥٣	%١٠٠	٣٧	%١٠٠	٢١	%٩٢	٥
%٨٥	٥٤	%١٠٠	٣٨	%٩٢	٢٢	%٨٥	٦
%٩٢	٥٥	%٩٢	٣٩	%٨٥	٢٣	%٩٢	٧
%٨٥	٥٦	*%٣٥	٤٠	%٨٥	٢٤	%٨٥	٨
%١٠٠	٥٧	%٨٥	٤١	%٩٢	٢٥	%٨٥	٩
*%٤٢	٥٨	%١٠٠	٤٢	%٩٢	٢٦	%١٠٠	١٠
%٨٥	٥٩	%١٠٠	٤٣	%١٠٠	٢٧	%٨٥	١١
%٨٥	٦٠	%١٠٠	٤٤	%٨٥	٢٨	%٩٢	١٢
%١٠٠	٦١	%٨٥	٤٥	%٨٥	٢٩	%٨٥	١٣
%١٠٠	٦٢	%٩٢	٤٦	%١٠٠	٣٠	%٩٢	١٤
%٩٢	٦٣	%٩٢	٤٧	%٩٢	٣١	%١٠٠	١٥
		%٨٥	٤٨	*%٢١	٣٢	%٨٥	١٦

* تعني غير معنوي

٣-٤-٣ التطبيق الأولي للمقياس

طبق المقياس على عينة أولية من إداريي الاتحادات وذلك لغرض التأكد من فهم العينة لفقرات المقياس ، ومدى وضوحها وأسلوب صياغتها بالنسبة للإداريين والكشف عن الفقرات غير الواضحة من حيث المضمون ، وقد طلب الباحث من العينة بالإضافة إلى الإجابة على فقرات المقياس ملاحظة كل فقرة بدقة والتأشير عليها بعلامة (√) أمام الفقرة إذا كانت مفهومة وواضحة وعلامة (X) أمام الفقرة غير المفهومة وغير الواضحة .

وقد شملت العينة (٦) إداريين من إداريي الاتحادات في محافظة البصرة وكان ذلك بتاريخ ٢٠٠٨/٢/١٧ وقد وضح الباحث جملة من التعليمات الخاصة بالإجابة على المقياس والتي تضمنت ما يلي :

١. إعطاء الوقت اللازم والكافي لأفراد العينة لملاحظة وقراءة فقرات المقياس .
٢. إعطائهم فرصة للاستفسار عن الحالات الغير واضحة .
٣. أن تكون الإجابة عن جميع فقرات المقياس .
٤. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة .

وقد أوضحت نتائج هذا الأجراء أن الفقرات كانت واضحة ومفهومة لدى جميع أفراد العينة وكذلك تحدد زمن (١٥) دقيقة للإجابة عن فقرات المقياس .

٣-٥ التجربة الأساسية لتحليل الفقرات

تم تطبيق المقياس على (٧٠) إداريا من إداريي الاتحادات الإدارية في ممثليه اللجنة الأولمبية في محافظة البصرة وكان ذلك بتاريخ ٧-١١ / ٣ / ٢٠٠٨ وبعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارات والإجابة عليها ، قام الباحث بتدقيق كل استمارة للتأكد من جميع الفقرات قد تمت الإجابة عليها.

٣-٥-١ أسلوب تصحيح الفقرات

تم تصحيح المقياس بإعطاء الفقرة الوزن المناسب وذلك حسب تأشير المستجيب على سلم التقدير وبما أن الفقرات قد صيغت باتجاهين سلبي وإيجابي فقد حددت الأوزان (٣-١) لكل فقرة من فقرات المقياس ، أذ وجدت ثلاثة بدائل هي (موافق- الى حد ما - غير موافق) والجدول يوضح ذلك .

جدول (٣)

يوضح أوزان البدائل للفقرات الإيجابية والسلبية

غير موافق	الى حد ما	موافق	البدائل أتجاه الفقرة
١	٢	٣	الإيجابية
٣	٢	١	السلبية

٣-٥-٢ تحليل الفقرات إحصائياً

أن تحليل الفقرات هو عبارة عن عملية فحص أو اختبار استجابات الأفراد عن كل فقرة من فقرات الاختبار^١ وبذلك فقد قام الباحث بتحليل فقرات المقياس وذلك من خلال استخراج القوة التائية لكل فقرة عن طريق احتساب الدرجة الكلية التي يحصل عليها كل فرد ونتيجة لجمع وزن كل فقرة من فقرات المقياس ، إذ تعد عملية حساب القوة التائية للفقرات خطوة مهمة جدا في بناء المقاييس ومن الطرق الشائعة في تحليل الفقرات (المجموعات المتطرفة) .

٣-٥-٢-١ المجموعات المتطرفة

أن الهدف من تحليل فقرات المقياس هو لتحسين نوعية الاختبار وذلك من خلال اكتشاف جوانب ضعف الفقرة ومن ثم العمل على إعادة صياغتها ثانية أو استبعادها أن لم تكن صالحة^٢ .

ويقصد بالقوة التمييزية مدى قدرة الفقرة على التمييز بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من الأفراد بالنسبة للسمة التي تقيسها الفقرة^٣ . ولاختبار الفقرات المميزة فقد تم ترتيب الاستمارات حسب مجموع درجاتها الكلية تنازليا من أعلى درجة للاستمارة إلى أوطأ درجة لعينة البناء ، ثم أخذت نسبة ٢٧% من الإجابات الحاصلة على أعلى الدرجات وسميت بالمجموعة العليا ، وبعدها أخذت نسبة ٢٧% من الإجابات الحاصلة على أدنى الدرجات وسميت بالمجموعة الدنيا ، قوام كل منهما (١٠) استمارة وقد أتبع هذا الأجراء على أساس أن هذه النسبة تقدم لنا مجموعتين بأقصى مايمكن

(١) عبد الجليل إبراهيم الزوبعي وآخرون : علم النفس التربوي ، ط٢ ، بغداد ، مطبعة وزارة التربية ، ١٩٨٧ ، ص٧٤ .

(2) Scannell , D , Testing and Measurment in the Classroom . Boston Houghton , 1975 , pp214 .

(3) Show marine , Seales for the Measurment of Attudes , New York, McGraw Hill , 1967 , pp450 .

من تميز وبتوزيع اعتدالي بحيث يعطينا أفضل تقدير لتمييز الفقرات ، وعلى هذا الأساس فقد أعطيت الدرجة للبديل الذي أختاره المستجيب في كل فقرة من فقرات المقياس جميعا لكل فرد من أفراد عينة البحث لتمثل درجته الكلية على استمارة اتخاذ القرار. وكما في الجدول (٤) حيث قام الباحث بتطبيق قانون(ت) .

جدول (٤)

يبين القوة التائية لفقرات مقياس اتخاذ القرارات لإداريي الاتحادات الرياضية

تسلسل الفقرة	القوة التائية	تسلسل الفقرة	القوة التائية	تسلسل الفقرة	القوة التائية	تسلسل الفقرة	القوة التائية
١	٢,١٦	١٥	٣,٠٧	٢٩	*٠,٦٨	٤٣	*٠,٩٥
٢	٣,٠٢	١٦	*١,٢٢	٣٠	٢,٥٣	٤٤	٣,٦٠
٣	٢,٩٧	١٧	٤,٣٧	٣١	٢,٨٤	٤٥	٢,٦٩
٤	٢,٦٨	١٨	٢,٦٧	٣٢	*٠,٥٦	٤٦	٣,٢٦
٥	٣,٣٣	١٩	٢,٣٤	٣٣	٢,٣٧	٤٧	٤,٠٩
٦	٢,٧٦	٢٠	٤,٧٢	٣٤	٢,٨٤	٤٨	٢,٨٠
٧	٢,٥٥	٢١	٣,٢٣	٣٥	٣,٣٥	٤٩	٣,٥١
٨	٣,٨٤	٢٢	٢,٧٤	٣٦	*١,١٠	٥٠	٢,٥٦
٩	٣,٢٥	٢٣	*٠,٩٣	٣٧	٢,٢٩	٥١	*١,٠٣
١٠	*١,٣٢	٢٤	٣,٥٦	٣٨	٤,٣٢	٥٢	٣,٥٥
١١	٤,٢٢	٢٥	٢,٣٠	٣٩	٣,٤٤	٥٣	٤,١٢
١٢	٢,٣٢	٢٦	٢,٩٦	٤٠	٣,٤١	٥٤	٣,٩٤
١٣	٢,٣٤	٢٧	٣,٨٨	٤١	٤,٠٦	٥٥	٢,٨٧
١٤	٢,١٤	٢٨	٢,٢١	٤٢	٣,٣٣	٥٦	٣,٠١

* قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (١٨) وتحت مستوى دلالة (٠,٠٥) يساوي (٢,١٠)

وبعد استكمال العمليات الإحصائية لاستخراج القوة التائية للفقرات وعليه فقد تم استبعاد (٨) فقرات كون قيمتها التائية أقل من القيمة الجدولية وتوزعت على مجالات المقياس وكالاتي :

١. مجال القرارات المتعلقة بالتخطيط (فقرة واحدة).(١٠)
٢. مجال القرارات المتعلقة بالتنظيم (فقرتان).(١٦,٢٣)
٣. مجال القرارات المتعلقة بالتوجيه (ثلاث فقرات).(٢٩,٣٢,٣٦)
٤. مجال القرارات المتعلقة بالمتابعة والرقابة (فقرتان).(٤٣,٥١)

٦-٣ مذكرات ثبات وصدق المقياس

١-٦-٣ ثبات المقياس

يقصد بثبات المقياس " أعطاء النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيق الاختبار ذاته على الأفراد أنفسهم" ^١ ، ومن خلال ذلك يمكن معرفة الأخطاء التي تحدث إذا ما طبق المقياس مرتين شرط أن تكون في نفس الظروف ، ومن طرق معرفة الثبات (إعادة الاختبار، التجزئة النصفية ، الصور المتكافئة ،..... الخ) ولحساب معامل الثبات أستخدم الباحث طريقة إعادة الاختبار ، وقد طبق المقياس المكون من (٥٦) فقرة على عينة عشوائية من إداريي الاتحادات الرياضية بلغ عددهم (١٠) أداريين وذلك بتاريخ ٢٥/٢/٢٠٠٨ وبعد أسبوع طبق المقياس نفسه مرة ثانية على نفس العينة وكان الهدف من ذلك إيجاد معامل ثبات المقياس بواسطة استخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) بين الإجابتين حيث بلغ معامل الثبات (٠,٧٣) وهذا يدل على أن فقرات المقياس ثابتة وتقيس الهدف الموضوع من أجله .

٢-٦-٣ صدق المقياس

الصدق هو خاصية أساسية ومهمة في تقويم أداة والهدف إنما يعني صلاحية الأداة في قياس الجانب المقصود قياسه ^٢

وللصدق عدة معاني وله مفهوم واسع أولها قياس الاختبار للسمة المراد قياسها من خلاله ولا يقيس شيئاً آخر بدلا منه ، وهو على عدة أنواع والباحث أستخدم منها (الصدق الذاتي والصدق الظاهري وصدق المحك الداخلي) .

١-٢-٦-٣ الصدق الذاتي

" أن الفقرات تكون صادقة في قياس المختبرين والباحثين الذين يقيسون الثبات والصدق يكون عملهم ونتائجهم دقيقة وحقيقية " ^٣

ولذلك أستخدم الباحث الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ^٤ ، وقد كانت القيمة للصدق الذاتي (٠,٨٥) .

(١) رمزية الغريب : التقويم والقياس النفسي والتربوي ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو العربية ، ١٩٧٧ ، ص٦١
(٢) وجيه محجوب : طرائق البحث العلمي ومناهجه ، جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٩٣ ، ص١٧٩ .
(٣) وجيه محجوب : طرائق البحث العلمي ومناهجه ، جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٨٨ ، ص١٤٦ .
(٤) نزار الطالب ومحمود السامرائي : ميادئ الأحصاء والاختبارات البدنية والرياضية ، جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٨٨ ، ص٣٠ .

٣-٦-٢-٢ الصدق الظاهري

عند قيام الباحث بعرض فقرات المقياس على الخبراء والمتخصصين وذلك لتقييم هذه الفقرات من خلال وضوح العبارات وسهولتها وطريقة صياغتها أجمعوا على صلاحيتها ومن خلال التطبيق الأولي للمقياس وعرضها على عينة وبطريقة عشوائية لإبداء آرائهم وظهرت أن الإجابة واضحة وسهلة ، حيث أشار Eble " إلى أن الوسيلة المفضلة للتأكد من الصدق الظاهري لإدامة المقياس هي أن يقوم مجموعة من الخبراء والمتخصصين بتقييم صلاحية الفقرات لقياس السمة التي وضعت من أجلها"^١ وقد أجمع الخبراء وبنسبة أتفاق (٧٥%) يعد كافيا لتحديد صلاحية الفقرات في كونها تقيس ما أعدت من أجله .

٣-٦-٢-٣ صدق المحك الداخلي

ويسمى بالاتساق الداخلي ويعني التعرف على علاقة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس ولذلك لجأ الباحث لاستخدام قانون الارتباط البسيط (بيرسون) لاستخراج قيم معامل الارتباط ، " ويعد ذلك معيارا لصدق الاختبار"^٢ وقد تم استبعاد (٨) فقرات لأن قيمها كانت أقل من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٦٨) وتحت مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث بلغت (٠,٢٣٠) وتوزعت على مجالات المقياس لعينة البناء وكالاتي :

١. مجال القرارات المتعلقة بالتخطيط (فقرتان) (٢,٨).
٢. مجال القرارات المتعلقة بالتنظيم (فقرة واحدة) (١٤).
٣. مجال القرارات المتعلقة بالتوجيه (فقرة واحدة) (٣٢).
٤. مجال القرارات المتعلقة بالمتابعة والرقابة (أربع فقرات) (٤٢,٤٥,٥٠,٥٣).

(1) Eble, R. *Essential Of educational measurements* . New jersey, personice Hall, 1977.pp316.

(٢) مصطفى باهي وأميمة أنور : مقياس الأنجاز العدواني ، مجلة نظريات وتطبيقات ، العدد ٣٧ ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٢٨ .

جدول (٥)

يبين علاقة الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	ت						
٠,٣٦	٤٣	٠,٣٨	٢٩	٠,٤٣	١٥	٠,٤٧	١
٠,٤٢	٤٤	٠,٥٤	٣٠	٠,٣٩	١٦	*٠,٠٢٣	٢
*٠,٠٧٦	٤٥	٠,٣٩	٣١	٠,٣٢	١٧	٠,٥٠	٣
٠,٦٤	٤٦	*٠,١٠٢	٣٢	٠,٤٣	١٨	٠,٦٥	٤
٠,٣٩	٤٧	٠,٤٠	٣٣	٠,٤٩	١٩	٠,٥٣	٥
٠,٥٥	٤٨	٠,٥٣	٣٤	٠,٤٥	٢٠	٠,٣٥	٦
٠,٣٧	٤٩	٠,٤٧	٣٥	٠,٣١	٢١	٠,٤٣	٧
*٠,٠٦٦	٥٠	٠,٣٢	٣٦	٠,٤٣	٢٢	*٠,٠٣٨	٨
٠,٤٧	٥١	٠,٣٢	٣٧	٠,٣٧	٢٣	٠,٣٤	٩
٠,٥١	٥٢	٠,٣٧	٣٨	٠,٤٦	٢٤	٠,٥٨	١٠
*٠,٠٢٦	٥٣	٠,٤٤	٢٩	٠,٤٢	٢٥	٠,٤٠	١١
٠,٣٨	٥٤	٠,٤٦	٤٠	٠,٥٣	٢٦	٠,٥١	١٢
٠,٤٩	٥٥	٠,٣٥	٤١	٠,٣٣	٢٧	٠,٤٧	١٣
٠,٤٣	٥٦	*٠,٠٨٢	٤٢	٠,٤١	٢٨	*٠,٠٦٥	١٤

* تعني غير معنوية

٣-٧ الدرجات المعيارية

أن استخراج الدرجات المعيارية هي خطوة مهمة من خطوات تقنين المقياس وذلك باعتبار أن الدرجات الخام التي يحصل عليها المختبر لا تعتمد في المقارنة مع غيره من المختبرين إلا بعد تحويلها إلى درجات معيارية وهي التي تخبرنا عن كيفية أداء الآخرين في نفس الاختبار.^١

ولكي يتم الحصول على الدرجات المعيارية فقد قام الباحث باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكي يتم تطبيق المعادلة الإحصائية ، وقيم الدرجات المعيارية تتحدد (+٣ - -٣) وتتراوح قيم الدرجات المعيارية المعدلة بين (٢٠ - ٨٠) من خلال (ملحق ٢) وعن طريقها تتحدد المستويات المعيارية لها .

(١) مصطفى باهي : المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٩ ، ص ٥٩ .

٣-٨ المستويات المعيارية

أن المستويات المعيارية هي معايير قياسية تمثل الهدف أو الغرض المطلوب تحقيقه لأي صفة خاصة لأنها تتضمن درجات تبين المستويات الضرورية ولهذا يتم أعداد المستويات على أفراد ذوي مستوى عال من الأداء^١.

ودائماً تتحدد المستويات المعيارية من خلال منحنى التوزيع الطبيعي ، وقد أختار الباحث أن تكون هناك خمسة مستويات لمقياس اتخاذ القرارات لإداريي الاتحادات الرياضية، إذ أن الدرجات المعيارية المعدلة تتكون من (٦٠) درجة والمستوى الواحد يمثل وحدة معيارية واحدة = ١٢ درجة معيارية معدلة وعند توزيع الدرجات على المستويات التي اعتمدت بحيث ظهرت لنا المستويات المعيارية وكما مبين في الجدول (٦) .

ولغرض معرفة مدى التواء المنحنى يجب استخراج قيمة معامل الالتواء لمعرفة مدى أجابلات العينة وتوزيعها على منحنى التوزيع الطبيعي ولمعرفة تحديد المستويات المعيارية لمقياس اتخاذ القرارات للهيئات الإدارية العليا للاتحادات الرياضية وكما مبين في (الجدول ٧).

جدول (٦)

يبين المستويات والدرجات المعيارية والدرجات الخام لمقياس اتخاذ القرار والنسب المئوية لها

الدرجة في المنحنى	المستويات	الدرجة المعيارية	الدرجة الخام للمقياس	عدد الإداريين	النسبة المئوية
٤,٨٦	جيد جدا	٦٨ - ٨٠	١٠٤ - ١٢٠	٩	١٢,٨%
٢٤,٥٢	جيد	٥٦ - ٦٨	٨٨ - ١٠٣	١٣	١٨,٥%
٤٠,٩٦	متوسط	٤٤ - ٥٦	٧٢ - ٨٧	٢٣	٣٢,٨%
٢٤,٥٢	مقبول	٣٢ - ٤٤	٥٦ - ٧١	١٤	٢٠%
٤,٨٦	ضعيف	٢٠ - ٣٢	٥٥ - فمادون	١١	١٥,٧%

جدول (٧)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط ومعامل الالتواء لعينة البناء

المعاملات الإحصائية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	معامل الالتواء
القيمة	٧٩,٧	١٣,٥	٧٤	١,٢٦

(١) كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد نصر الدين رضوان : مقدمة التقويم في التربية الرياضية ، ط١، القاهرة ، دار الفكر العربي، ١٩٩٤، ص١٨٤ .

٩-٣ التطبيق النهائي للمقياس

بعد اكتمال إجراءات تصميم وبناء المقياس فقد أصبح المقياس جاهزا للتطبيق حيث بلغ مجموع فقراته (٤٠) فقرة توزعت على أربع مجالات وهي :

١. مجال القرارات المتعلقة بالتخطيط (١٠ فقرات).
٢. مجال القرارات المتعلقة بالتنظيم (١٠ فقرات).
٣. مجال القرارات المتعلقة بالتوجيه (١٠ فقرات).
٤. مجال القرارات المتعلقة بالمتابعة والرقابة (١٠ فقرات).

حيث قام الباحث بتطبيق المقياس وبصورته النهائية على عينة البحث الرئيسية والتي تبلغ (٤٠) أداريا للفترة من ٢٠٠٨/٤/١٢ ولغاية ٢٠٠٨/٤/١٧ .

وبعد تحليل إجابات عينة البحث في الاستمارات الخاصة بالمقياس قام الباحث بحساب الدرجة النهائية لحاصل جمع الدرجات التي حصل عليها المجيب من عينة البحث وذلك من خلال الفقرات .

١٠-٣ الوسائل الإحصائية

١. النسبة المئوية .
 ٢. الوسط الحسابي .
 ٣. الوسيط .
 ٤. الانحراف المعياري .
 ٥. معامل الارتباط البسيط (بيرسون) .
 ٦. القوة التائية (اختبار - ت) .
 ٧. معامل الالتواء .
 ٨. مربع كاي .
 ٩. الدرجة المعيارية والدرجة المعيارية المعدلة .
- وقد أستخدم الباحث نظامي أكسل وSpSS للمعلومات الإحصائية .

الباب الرابع

٤- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

٤-١ عرض نتائج مقياس اتخاذ القرار لإداريي الاتحادات الرياضية وتحليلها ومناقشتها

جدول (٨)

يبين مستويات مقياس اتخاذ القرار لإداريي الاتحادات الرياضية والنسب المئوية لها

الدرجات الخام	المستويات	العدد	النسبة المئوية
١٢٠ - ١٠٤	جيد جدا	٨	١٧,٣%
١٠٣ - ٨٨	جيد	٧	١٥,٣%
٨٧ - ٧٢	متوسط	١٨	٣٩,٢%
٧١ - ٥٦	مقبول	٨	١٧,٣%
٥٥ - فما دون	ضعيف	٥	١٠,٨%

بعد تطبيق مقياس اتخاذ القرار لإداريي الاتحادات الرياضية حصل الباحث على عدة مستويات وكما مبين في الجدول (٨) والذي يمثل مستويات مقياس اتخاذ القرار لإداريي الاتحادات الرياضية حيث أن المستوى جيد جدا يتراوح بين (١٢٠ - ١٠٤) ومستوى جيد بين (١٠٣ - ٨٨) ومستوى متوسط بين (٨٧ - ٧٢) ومستوى مقبول بين (٧١ - ٥٦) ومستوى ضعيف بين (٥٥ - فما دون)، كما ويبين النسبة المئوية حسب مستويات مقياس اتخاذ القرار لإداريي الاتحادات الرياضية إذ أن الإداريين الذين بلغوا مستوى جيد جدا كان عددهم (٨) ونسبة مئوية (١٧,٣%) ، وأن الإداريين الذين بلغوا مستوى جيد كان عددهم (٧) ونسبة مئوية (١٥,٣%) والذين حصلوا على مستوى متوسط كان عددهم (١٨) ونسبة مئوية (٣٩,٢%) ، والذين حصلوا على مستوى مقبول كان عددهم (٨) ونسبة مئوية (١٧,٣%) ، أما الذين حصلوا على مستوى ضعيف كان عددهم (٥) ونسبة مئوية (١٠,٨%) من المجموع .

ويعزو الباحث سبب حصول الإداريين في الاتحادات الرياضية على المستويين (جيد جدا وجيد) في المقياس إلى اهتمام الإداريين بمبادئ الإدارة وشروطها وقواعدها واعتبارها أساسا يعتمدون عليها في عملهم ومن خلال خبراتهم المتراكمة في مجالاتهم واختيارهم لهذه المهام وفق معايير تعاملاتهم مع المواقف واتخاذ القرارات الصائبة التي يكون مرجعها ايجابيا نظرا لامتلاكهم القابليات العالية تبعا لشخصياتهم في أثناء العمل مع دراسة هذه القرارات دراسة مستفيضة كما ويحتاج الإداري في القدرة على التعامل مع الرياضيين والهيئات الإدارية أمكانية عالية لمساهمته الفعالة في تحقيق الهدف الرئيسي وتحقيق الانجازات الرياضية ، وأن حصول الإداريين على مستوى (متوسط) يعود إلى أن الإداريين الذين وقعوا في هذا المستوى وهم يمثلون النسبة الأكبر بين الإداريين يركزون خلال العمل على بعض جوانب العمل الإداري في عملية اتخاذ القرار وابتعادهم عن الجوانب الأخرى الفعالة في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي ذلك إلى العمل الروتيني في أداء الواجبات والأعمال بطريقة تفتقد إلى الرغبة والقدرة على العمل بفاعلية ونشاط ، ويرى الباحث في هذا المجال ضرورة دمج الخبرة للإداري مع القواعد النظرية للعملية الإدارية والتي توضح عمل الإداري وخاصة في عملية اتخاذ القرار من أجل الوصول إلى حالة التكامل بين الجانبين العملي والنظري الأمر الذي يظهر مستوى القرارات المتخذة .

ويعزو الباحث سبب حصول الإداريين على المستويين (مقبول وضعيف) إلى أن البعض القليل من الإداريين لا يعملون وفقا للمبادئ والأسس التي من شأنها أن ترتقي بمستوى القرارات المتخذة ويرى الباحث أن لذلك أسباب متعددة منها التكاليف المستمر للإداري بواجبات أخرى مما يؤدي ذلك إلى ظهور أسباب شخصية بينه وبين الرياضيين ومنفذي المهرجانات مما يؤدي إلى ظهور فجوة بين الإداري والأشخاص الآخرين المرتبطين بالاتحاد تؤدي إلى ظهور هذه المستويات والتي يبعد الإداري عن تحقيق الهدف المراد تحقيقه وتؤثر سلبا على الأداء العام في اتخاذ القرارات التي لها الأثر الكبير في تحقيق الأهداف .

٤-١-١ عرض نتائج مجال القرارات المتعلقة بالتخطيط من مقياس اتخاذ القرار وتحليلها ومناقشتها

جدول (٩)

يبين فقرات مجال القرارات المتعلقة بالتخطيط من مقياس اتخاذ القرار مرتبة حسب حدتها

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	التسلسل حسب حدتها في المجال
٥	يتصف اتخاذ القرار بالمرونة.	٢,٩٥	٥٩,١٢٥%	١
٧	تعملون على أتران جميع الجوانب عند اتخاذ القرار.	٢,٩٠	٥٨,٣٢%	٢
٢	تعملون على اتخاذ القرار لفترة زمنية محدودة .	٢,٨٣	٥٧,٨٧%	٣
٩	تتخذون القرارات بحكمة وتناسق.	٢,٨١	٥٦,٢٥%	٤
٣	اتخاذكم للقرار غير مبني على أسس ومعايير ودراسة.	٢,٧٩	٥٥,٨٣%	٥
٤	اتخاذ القرار يحقق الأهداف المرسومة.	٢,٧٥	٥٥,١٢%	٦
١	يتخذ القرار من خلال التخطيط المناسب للعمل.	٢,٦٩	٥٤,٣%	٧
١٠	تتكامل عملية اتخاذ القرار مع العملية التخطيطية.	٢,٦٤	٥٣,٢٥%	٨
٨	لا تتخذ القرارات بدقة في العملية التخطيطية.	٢,٤٤	٤٨,٨٦%	٩
٦	تترتب الإجراءات وفقا لعملية اتخاذ القرارات.	٢,٢٤	٤٤,١٣%	١٠

من الجدول (٩) احتلت الفقرة (يتصف اتخاذ القرار بالمرونة) في المرتبة الأولى بدرجة حدة ذات وسط حسابي مرجح (٢,٩٥) ووزن مئوي (٥٩,١٢٥%) ويظهر لنا من خلال هذه الفقرة أن بعض إدارات الاتحادات والهيئات الرياضية تعطي عدة بدائل عند اتخاذ القرار في أعطاء الحلول للأعمال واستمرار تنفيذها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة. أما الفقرة (تعملون على أتران جميع الجوانب عند اتخاذ القرار) فقد احتلت المرتبة الثانية بدرجة حدة ذات وسط حسابي مرجح (٢,٩٠) وبوزن مئوي (٥٨,٣٢%) وهذا يعني أن بعض الإداريين يعملون على أكمال جميع متطلبات العمل الإداري من خلال دمج جميع الوظائف الإدارية عند اتخاذ القرار في تحقيق الهدف المشترك والمرسوم. وهذا ما يؤكد فائق حسني أبو حليلة (٢٠٠٤) "تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الوظائف المستمرة التي تتغلغل في النشاط الرياضي".^١

(١) فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، ط١، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص١٤٧.

أما الفقرة (تعملون على اتخاذ القرار لفترة زمنية محدودة) فقد احتلت المرتبة الثالثة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٨٣) وبوزن مؤوي (٥٧,٨٧%) ويظهر لنا من خلال هذا الوسط والوزن المؤوي أن بعض إدارات الهيئات الرياضية تقدر الجهود المبذولة من قبل الإداريين باتخاذ القرارات الآنية التي تعالج المشكلات التي تحدث أثناء العمل الإداري ولفترة زمنية محدودة. وهذا ما يؤكد طارق عبد الحميد البديري (٢٠٠١) " هي القرارات التي تعنى بحل مشاكل قائمة ولتحقيق أهداف قصيرة المدى".^١

أما الفقرة (تتخذون القرارات بحكمة وتناسق) فقد احتلت المرتبة الرابعة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٨١) ووزن مؤوي (٥٦,٢٥%) وهذا يعني أن بعض الإداريين يعملون على اتخاذ القرارات بعد دراسات مستفيضة ودقيقة وذلك للوصول لتحقيق الأهداف بأقل السلبيات والأخطاء وتصحيحها أثناء العمل الإداري.

أما الفقرة (أخذكم للقرار غير مبني على أسس ومعايير ودراسة) فقد احتلت المرتبة الخامسة وبدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٧٩) ووزن مؤوي (٥٥,٨٣%) وهذا يدل على أن بعض إداريي الهيئات الرياضية يتسرعون في اتخاذ القرارات غير مبالين بما سيحدث بعد ذلك وغير مبنية على دراسات مستفيضة لهذه القرارات وهل لهذه القرارات جوانب إيجابية أم لا مما يجعل هذه القرارات غير ناجحة وذلك لعدم وجود الأساس الصحيح لها وتأثيراتها السلبية أكبر من التأثيرات الإيجابية الأخرى.

احتلت الفقرة (اتخاذ القرار يحقق الأهداف المرسومة) المرتبة السادسة بدرجة حدة ذات وسط حسابي مرجح (٢,٧٥) وبوزن مؤوي (٥٥,١٢%) يتضح لنا من خلال هذه الفقرة أن بعض الإدارات الموجودة في الهيئات والاتحادات الرياضية تتحكم بتحقيق الأهداف المرسومة من قبلهم وذلك من خلال اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة وذلك حسب المواقف الموجودة وكل قرار يتخذ وبطريقة فنية وعلمية وحسب الموقف أو المشكلة المطروحة في داخل الأتحاد وهذا ما يؤكد مروان عبد المجيد (٢٠٠٠) " أن عملية اتخاذ

(١) طارق عبد الحميد البديري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط١، عمان، دار الفكر، ٢٠٠١، ص٣٨.

القرارات الإدارية هي عملية علمية وفنية في ان واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي أسلوبا لها في مواجهة المشكلات الإدارية التي تتعرض لها المنشأة الرياضية " ^١

أما الفقرة (يتخذ القرار من خلال التخطيط المناسب للعمل) فقد أحتلت المرتبة السابعة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٦٩) ووزن مؤوي (٣,٥٤%) ويتضح من خلال ذلك أن العملية التخطيطية هي مجموعة أهداف محددة وهذه الأهداف لا تتحقق إلا بواسطة مجموعة القرارات المتخذة أساسا للعمل الإداري وهذا ما يؤكد مروان عبد المجيد " التخطيط من أهم العمليات الإدارية شأنها وما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات " ^٢

أما الفقرة (تتكامل عملية اتخاذ القرار مع العملية التخطيطية) فقد أحتلت المرتبة الثامنة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٦٤) وبوزن مؤوي (٥٣,٢٥%) وهذا يعني أن لعملية اتخاذ القرار علاقة وثيقة تتحدد من خلال العملية التخطيطية ويثبت نجاح العملية التخطيطية من خلال عملية اتخاذ القرارات التي تنفذ من خلال الأهداف المرسومة والمحددة في العملية التخطيطية .

و أحتلت الفقرة (لاتتخذ القرارات بدقة في العملية التخطيطية) المرتبة التاسعة بدرجة حدة ذات وسط حسابي مرجح (٢,٤٤) وبوزن مؤوي (٤٨,٨٦%) وهذا يعني أن أغلب الإداريين يتمتعون برؤية واضحة عن عملية اتخاذ القرارات وذلك بما يتناسب مع العمل الإداري وبما يخدم عملية تحقيق الأهداف المرسومة وبصورة واضحة ومستمرة للعملية التخطيطية .

أما الفقرة (تترتب الإجراءات وفقا لعملية اتخاذ القرارات) فقد أحتلت المرتبة العاشرة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٢٤) وبوزن مؤوي (٤٤,١٣%) وهذا يعني أن إداريي الهيئات الرياضية لا يدركون مدى أهمية اتخاذ القرارات وما يستخدم من أساليب وإجراءات في تنفيذها وهذا ما يؤكد سميير عبد الحميد (٢٠٠١) " ينبغي على متخذي القرار التركيز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات بمثل ما يجب التركيز على أسس وإجراءات تنفيذ ما يصدر من قرارات " ^٣

(١) مروان عبد المجيد : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠٠ ، ص١١٠ .

(٢) مروان عبد المجيد: المصدر السابق ، ٢٠٠٠ ، ص١١٢ .

(٣) سميير عبد الحميد : رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية ، النشر العلمي والمطابع ، الرياض ، ٢٠٠١ ، ص٢٨ .

٤-١-٢ عرض نتائج مجال القرارات المتعلقة بالتنظيم من مقياس اتخاذ القرار وتحليلها ومناقشتها

جدول (١٠)

يبين فقرات مجال القرارات المتعلقة بالتنظيم من مقياس اتخاذ القرار مرتبة حسب حدتها

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	التسلسل حسب حدتها في المجال
٢	نقضي على تبديد الوقت بالتنظيم واتخاذ القرارات والجدولة والالتزام.	٢,٩١	٥٨,٢٥%	١
٩	لا تتصف اتخاذ القرارات بالمرونة في العملية التنظيمية.	٢,٩٠	٥٨,١٢%	٢
٦	تترتب الإجراءات من خلال العملية التنظيمية وفقا لعملية اتخاذ القرارات .	٢,٨٦	٥٧,٢٥%	٣
٣	تتخذ القرارات بناءا على تحديد التخصيصات.	٢,٨٣	٥٥,٧٥%	٤
١٠	دقة القرارات في العملية التنظيمية تجعل العاملين يتصرفون بحكمة وفقا للأهداف.	٢,٧٦	٥٣,٥%	٥
٧	عدم أتران العملية التنظيمية تجعل القرارات ضعيفة.	٢,٦٣	٥٢,٢٥%	٦
١	يتخذ القرار من خلال العملية التنظيمية للعمل الإداري.	٢,٥٨	٥١,٥%	٧
٤	لا تعتمد الهياكل التنظيمية بمستوياتها المختلفة على عملية اتخاذ القرارات.	٢,٥٤	٥٠,٢٥%	٨
٨	وضوح الأهداف في العملية التنظيمية تجعل القرارات مبسطة.	٢,٥٠	٤٨,٧٥%	٩
٥	العملية التنظيمية تعالج المشاكل المختلفة من خلال اتخاذ القرارات.	٢,٣٣	٤٥,٢٥%	١٠

من الجدول (١٠) احتلت الفقرة (نقضي على تبديد الوقت بالتنظيم واتخاذ القرارات والجدولة والالتزام) المرتبة الأولى بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٩١) ووزن مئوي (٥٨,٢٥%) يظهر لنا من خلال هذه الفقرة أن بعض الإداريين يعملون على عدم تبديد الوقت وعدم تأجيل الأعمال لأن ذلك يسبب الإرباك لأعمال الاتحادات وعدم الترتيب في جدولة البطولات والمهرجانات والأنشطة الرياضية ولمواجهة كافة الظروف المحيطة بالعمل والمشاكل التي تحدث والتي تواجههم لمعالجتها بأقصر وقت ممكن لأن العمل الإداري الخاص بالاتحادات دقيق ويحتاج إلى عملية اتخاذ القرارات لمواجهة أية مشاكل تحدث ، وهذا ما يؤكد مران عبد المجيد (٢٠٠٠) " القرار الإداري الجيد هو الذي يتخذ

على أساس مجموعة من البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة الكافية والمناسبة لطبيعة المشكلة المراد معالجتها أو حلها للموقف المراد مواجهته" ¹

أما الفقرة (لاتتصف اتخاذ القرارات بالمرونة في العملية التنظيمية) أحتلت المرتبة الثانية بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٩٠) ووزن مؤوي (٥٨,١٢%) ويتبين لنا من خلال ذلك أن بعض الإداريين لايعطون الأهمية الكبرى عند اتخاذ القرار وخاصة في العملية التنظيمية لأن في ذلك عدة مقترحات فيجب وضعها كبدايل وخاصة في العمل التنظيمي لأن أي عمل إداري يجب استخدام المرونة لتقليل الأخطاء في العمل الإداري قدر الأمكان ولتحقيق الأهداف المراد تحقيقها وهذا ماأكده سمير عبد الحميد (٢٠٠١)" أن عملية اتخاذ القرار ماهي الأ وسيلة أختيار مدرك واع لأحسن البدائل المتاحة تحقيقا لأكبر عائد وأقل كلفة محققا الأهداف المطلوبة" ^٢

أما الفقرة (تترتب الأجراءات من خلال العملية التنظيمية وفقا لعملية اتخاذ القرار) فقد أحتلت المرتبة الثالثة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٨٦) ووزن مؤوي (٥٧,٢٥%) يظهر لنا من خلال هذا الوسط والوزن المؤوي أن الأتحادات تقدر بجهود الإداريين ومايبدلوه من طاقات لتأمين العملية التنظيمية لأدارة الأنشطة الرياضية والمهرجانات والألعاب المختلفة وهذا يعتبر مجهود كبير متعلق بعملية اتخاذ القرارات الصعبة وبالتالي فإن العملية التنظيمية ترتبط بعملية اتخاذ القرارات وبما أن التنظيم عنصر من العناصر الإدارية أذن فإن العملية الإدارية ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرارات وهذا مايؤكدده سمير عبد الحميد "عملية اتخاذ القرارات تعد محور العملية الإدارية لانها ترتبط أساسا بكل مايدخل ضمن مكونات العملية الإدارية نفسها" ^٣.

أما الفقرة (تتخذ القرارات بناء على تحديد التخصيصات) فقد أحتلت المرتبة الرابعة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٨٣) ووزن مؤوي (٥٥,٧٥%) وهذا يعني أن الهيئات الإدارية لمختلف الأتحادات مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتخصيصات المالية وهذا يعني أنه

(١) مروان عبد المجيد : مصدر سبق ذكره ، ٢٠٠٠ ، ص ١١٧ .

(٢) سمير عبد الحميد المصدر السابق ، ٢٠٠١ ، ص ٢٦ .

(٣) سمير عبد الحميد مصدر سبق ذكره ، ٢٠٠١ ، ص ٢٧ .

لا يمكن اتخاذ القرارات الخاصة بأقامة أية بطولة أو مهرجان أو تحمل أية مسؤولية لأستمرارية الفرق الرياضية بالسفر للمشاركات الرياضية أو أي نشاط رياضي مالم يكون إداريي الاتحادات على علم بالميزانية الخاصة بكل اتحاد وبالتالي يمكن أن تكون هذه مشكلة بحد ذاتها وتشكل صعوبة في اتخاذ القرار الحاسم لعمل أي نشاط رياضي خاص بأية لعبة أو فعالية .

أما الفقرة (دقة القرارات في العملية التنظيمية تجعل العاملين يتصرفون بحكمة وفقا للاهداف) فقد احتلت المرتبة الخامسة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٧٦) ووزن مؤوي (٥٣,٥%) على أن بعض الإدارات الخاصة بالاتحادات الرياضية ووفقا لنوع النشاط الخاص بالاتحاد وأن دقة قراراتهم المتخذة في العملية التنظيمية هي أساس العمل وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال تنظيم الأعمال ولانها الحالة الرئيسية من خلال عنصر التنظيم ، أذن هي عملية مشتركة ومرتبطة بعدة أجزاء وتطبيقها وبالتالي تتكامل كوحدة واحدة ولذلك الدقة في اتخاذ القرارات مهمة جدا لعملية تنفيذها من خلال أعضاء الاتحاد ، وهذا ما يؤكد طارق عبد الحميد " في التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي ينسب للعاملين وإعطاء الدور لهم بالقدرة التي تمكنهم من القيام بالعمل"^١

واحتلت الفقرة (عدم أتران العملية التنظيمية تجعل القرارات صعبة) المرتبة السادسة ذات وسط مرجح (٢,٦٣) ووزن مؤوي (٥٢,٢٥%) ويتضح لنا أن بعض إدارات الاتحادات لا تعطي الأهمية البالغة للعملية التنظيمية ويعزو الباحث السبب لعدم تفاهم أعضاء ورئيس الاتحاد فيما بينهم يجعل القرارات التي تتخذ في العملية التنظيمية غير مدروسة وضعيفة أثناء التنفيذ وذلك يسبب فشل العملية التنظيمية ويشكل ذلك صعوبة في العمل الإداري الخاص بالاتحاد .

أما الفقرة (يتخذ القرار من خلال العملية التنظيمية للعمل الإداري) فقد احتلت المرتبة السابعة بوسط مرجح (٢,٥٨) ووزن مؤوي (٥١,٥%) والسبب يعود إلى أن نجاح بعض الإداريين في العمل الإداري يرجع إلى تنفيذ العملية التنظيمية وخطواتها بدقة متناهية لان

(١) طارق عبد الحميد البدري: مصدر سبق ذكره، ٢٠٠١، ص ٣٥ .

أهداف العمل التي تتحدد في العملية التخطيطية يجعل منها عملا مشتركا في العملية التنظيمية لأن أجزاء العمل التنظيمي تنفذ من قبل إداريي الاتحاد ليجعل منها الهدف الرئيسي ولذلك فإن مرحلة التنفيذ تتحدد من خلال العملية التنظيمية وحتى الوصول إلى النتائج أذ أن أساس العمل الإداري هي العملية التنظيمية .

أما الفقرة (لا تعتمد الهياكل التنظيمية بمستوياتها المختلفة على عملية اتخاذ القرارات) فقد احتلت المرتبة الثامنة بوسط مرجح (٢,٥٤) ووزن مؤوي (٢٥,٥٠%) والسبب يعود إلى أن تأثير هذه الفقرة سلبيا وذلك يفسر بأن بعض إداريي الاتحادات لا يعطون الأهمية الكبرى لتنفيذ السلسلة الإدارية وحسب الهيكل التنظيمية لأن عند اتخاذ أي قرار يجب تنفيذه من قبل إداريي الاتحادات وبدقة وحسب الهيكل التنظيمية وكلا حسب تخصصه إذ تعد هذه العملية تكميلية ما بين المنافذ الإدارية لأكمال تنفيذ أي قرار يتخذ من قبل الإداريين وبالتالي تحقيق أي هدف يراد تحقيقه مسبقا وهذا ما يؤكد طارق عبد الحميد البدي " تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات " ^١

وأحتلت الفقرة (وضوح الأهداف في العملية التنظيمية تجعل القرارات مبسطة) المرتبة التاسعة بوسط مرجح (٢,٥٠) ووزن مؤوي (٤٨,٧٥%) أذ يجب أن تعد هذه الفقرة مسلمة يجب أن يتمسك بها كل إداريي الاتحادات لأنها المحور الأساسي للعملية التنظيمية مما يعمل على سهولة اتخاذ القرارات وسهولة تنفيذها بنفس الوقت وأبتعادها عن التعقيد لوضوح الأهداف المحدده مسبقا في العملية التخطيطية وهذا يبين العلاقة بين السلسلة الإدارية.

أما الفقرة (العملية التنظيمية تعالج المشاكل المختلفة من خلال اتخاذ القرارات) فقد أحتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوسط مرجح (٢,٣٣) وبوزن مؤوي (٤٥,٢٥%) وهذا يبين بأن المحور الأساسي لحل المشكلات التي تحصل هي في العمل التنفيذي وعدم الرجوع للعمل الاستشاري مع أن العمل التنظيمي مرتبط مع كلا العاملين وهذا يؤثر تأثيرا سلبيا إذا ما حصل العمل الجماعي لأن اتخاذ القرارات من قبل الاستشاريين نظريا يجب أن يوثق العمل بالتنفيذ ولذلك ليس هنالك أي نتائج إيجابية في هذا الاتجاه .

(١) طارق عبد الحميد البدي : مصدر سبق ذكره، ٢٠٠١، ص ٣٧ .

٣-١-٤ عرض نتائج مجال القرارات المتعلقة بالتوجيه من مقياس اتخاذ القرار وتحليلها ومناقشتها

جدول (١١)

يبين فقرات مجال القرارات المتعلقة بالتوجيه من مقياس اتخاذ القرار مرتبة حسب حدتها

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	التسلسل حسب حدتها في المجال
٨	تعتمد دقة القرارات على التوجيهات بما يضمن تحقيق الأهداف.	٢,٨٤	٥٩,٦٢%	١
٣	تتخذ القرارات حسب المواقف المتعددة التي تؤثر على تصرفات الآخرين .	٢,٨٠	٥٨,٨٧%	٢
٦	اتخاذ القرارات تأثيراتها ايجابية .	٢,٧٧	٥٨,٢٥%	٣
١٠	لا يتصف التوجيه بالمرونة عند اتخاذ القرارات.	٢,٧٥	٥٦,٧٥%	٤
٢	اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء بكفاءة .	٢,٧٠	٥٥,١٢%	٥
٧	اتخاذ القرارات تعتمد على التوجيه بما يتفق مع الأساليب التربوية.	٢,٦١	٥٣,٢٥%	٦
٥	لا تتخذ القرارات نتيجة للمتغيرات الحاصلة لتصحيح الأوضاع .	٢,٥٧	٥١,٣٧%	٧
١	التوجيه عملية مترابطة لاتخاذ القرار الذي يتماشى مع متطلبات العمل .	٢,٥١	٥١,١٢%	٨
٤	تتخذ القرارات حسب حاجتها في أداء العمل الإداري وخاصة عند التوجيه.	٢,٤٨	٥٠,٢٥%	٩
٩	التوجيه يعالج المشاكل المختلفة من خلال اتخاذ القرارات.	٢,٤٣	٤٨,١٢%	١٠

من خلال الجدول (١١) فقد أحتلت الفقرة (تعتمد دقة القرارات على التوجيهات بما يضمن تحقيق الأهداف) المرتبة الأولى بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٨٤) ووزن مئوي (٥٩,٦٢%) ويتضح لنا من خلال هذه الفقرة أن بعض الإداريين في الأتحادات الرياضية لا يستخدمون التوجيهات في العملية الإدارية مع العلم أن العملية الإدارية تعتمد على عملية اتخاذ القرارات بما يضمن تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا وفي العملية التخطيطية فلذلك فإن التوجيه يحقق المسار الصحيح للعمل .

أما الفقرة (تتخذ القرارات حسب المواقف المتعددة التي تؤثر على تصرفات الآخرين) فقد احتلت المرتبة الثانية بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٨٠) ووزن مؤوي (٥٨,٨٧%) وهذا يعني أن القرارات يمكن أن تتخذ حسب الموقف وحل المشكلة ويجب أن لا تؤثر على الآخرين سلبيا بل معالجة المواقف بما يضمن تحقيق الأهداف .

وأحتلت الفقرة (اتخاذ القرارات تأثيراتها ايجابية) المرتبة الثالثة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٧٧) وبوزن مؤوي (٥٨,٢٥%) ومن خلال ذلك يتبين لنا أن لاتخاذ القرارات تأثيرات، منها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد وأن توافرها لدى الإداري يعني قدرته على تنفيذ هذه القرارات بما يحقق الأهداف بالإضافة الى قدرات أخرى مثل الشجاعة والأقدام والقدرة على الأبداع والأبتكار والوسائل الكفيلة بمواجهة المشاكل وحلها وحسمها وسرعة التصرف .

أما الفقرة (لايتصف التوجيه بالمرونة عند اتخاذ القرارات) فقد احتلت المرتبة الرابعة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٧٥) ووزن مؤوي (٥٦,٧٥%) وهذا يعني أن بعض الإداريين يعانون من المشاكل والصعاب التي تواجههم أداريا مما يؤدي الى أنهم أثناء اتخاذ القرارات لايقومون بعملية التوجيه وبالشكل الصحيح والمقنع مما يؤدي الى عدم تصحيح الأخطاء وتقويمها وبالتالي تؤثر سلبا مما يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف وعدم التعامل بطريقة واقعية وبالمرونة المطلوبة أثناء عملية التوجيه.

أما الفقرة (اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء بكفاءة) فقد احتلت المرتبة الخامسة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٧٠) وبوزن مؤوي (٥٥,١٢%) وهذا يؤكد الأثر الكبير الذي يستنتج من خلال اتخاذ القرارات وبدون تردد وبدراسة دقيقة وبالوقت المناسب لحل المشاكل التي تعيق العمل بكل شجاعة وجرأة تعبر عن الشخصية القوية للإداري داخل الأتحاد وبما يضمن سرعة الأداء والتنفيذ بكفاءة عالية ونتائج متحققة للأهداف .

وأن الفقرة (اتخاذ القرارات تعتمد على التوجيه بما يتفق مع الأساليب التربوية) فقد احتلت المرتبة السادسة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٦١) ووزن مؤوي (٥٣,٢٥%)

فأن أغلب الإداريين لا يناقشون آرائهم مع زملاءهم في الأتحاد الرياضي بل ينفذ القرارات دون الرجوع اليهم وذلك يتطلب مسؤوليات كبيرة وخاصة عند تقديم التوجيهات وبطرق تربوية خاصة لتحقيق الأهداف بما يضمن تواجد متطلبات العمل المراد تنفيذه وخاصة عند (المهرجانات والبطولات الرياضية) .

أما الفقرة (لاتتخذ القرارات نتيجة للمتغيرات الحاصلة لتصحيح الأوضاع) فقد أحتلت المرتبة السابعة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٥٧) وبوزن مؤوي (٣٧,٥١%) ومن خلال هذا الوسط والوزن المؤوي يتبين لنا أن بعض أداريي الأتحادات وخاصة عند إقامة المهرجانات والبطولات الرياضية يعانون من عدم قدرتهم على أتخاذ القرارات عند حصول تغيرات في أعمال المهرجان أو البطولة وبالذات عند حصول مشكلات في العمل مما يؤثر سلبيا على الأداء الأداري وعلى المخطط لأعمال المهرجان وعدم أتصافهم بالمرونة عند أعداد العملية التخطيطية لأدارة مهرجان أو بطولة رياضية .

أما الفقرة (التوجيه عملية مترابطة لأتخاذ القرار الذي يتماشى مع متطلبات العمل) فقد أحتلت المرتبة الثامنة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٥١) وبوزن مؤوي (١٢,٥١%) ويتبين من خلال ذلك أن أغلب الأداريين في الأتحادات الرياضية يعانون من عدم أستخدام التوجيهات في أثناء تنفيذ الأعمال لأن أتخاذ القرارات معناه التنفيذ وبدون أخطاء ولن يحدث ذلك إلا عن طريق التوجيه من أجل تنفيذ وتحقيق النتائج والأهداف التي يصبو إليها الأداريين في الأتحادات الرياضية.

أما بالنسبة للفقرة (تتخذ القرارات حسب حاجتها في أداء العمل الأداري وخاصة عند التوجيه) فقد أحتلت المرتبة التاسعة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٤٨) ووزن مؤوي (٢٠,٥٠%) ويعزو الباحث الى أن الوسط والوزن المؤوي القليل نسبيا يبين أن أغلب أداريي الأتحادات الرياضية لا يقومون بعملية أتخاذ القرارات إلا عند وجود الأعمال لتنفيذها وليس للتخطيط لها وأعطاء المرونة في العملية التخطيطية وحتى عند القيام بالأعمال يؤكد عدم أستخدام التوجيه بالعمل الأداري مما يشكل ضعف كبير في تحقيق الأهداف وذلك يؤثر سلبا في أدارة الأتحاد الرياضي من قبل الأداريين مجتمعا .

وأحتلت الفقرة (التوجيه يعالج المشاكل المختلفة من خلال اتخاذ القرارات) المرتبة الأخيرة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٤٣) ووزن مؤوي (٤٨,١٢%) ويعزو الباحث الى أن معظم الإداريين في الاتحادات الرياضية لا يملكون القدرة على القيام بالتوجيه أثناء العمل الإداري وعدم الأقتناع والأقتناع بالعمل المحدد وهو لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال العمل الجماعي التعاوني والذي يعتمد على النتائج المترتبة وبالمرتبة الأولى .

٤-١-٤ عرض نتائج مجال القرارات المتعلقة بالمتابعة والرقابة من مقياس اتخاذ القرار وتحليلها ومناقشتها

جدول (١٢)

يبين فقرات مجال القرارات المتعلقة بالمتابعة والرقابة من مقياس اتخاذ القرار مرتبة حسب حدتها

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المؤوي	التسلسل حسب حدتها في المجال
٥	تتكامل عملية اتخاذ القرار مع العملية الرقابية ونجاحها.	٢,٦٩	٥٨,٧٤%	١
٧	دقة القرارات تظهر من خلال تحقيق الأهداف.	٢,٦٥	٥٨,٥٢%	٢
٣	يستوجب اتخاذ القرارات عند وجود الأخطاء في العمل الإداري .	٢,٥١	٥٨,١٧%	٣
١٠	تحدد المعايير التي تقاس عليها النتائج من خلال الرقابة.	٢,٣٢	٥٧,٨٨%	٤
١	العمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها .	٢,٢١	٥٧,٢٣%	٥
٨	تعتمد الرقابة على عملية دقة القرارات.	٢,١٩	٥٦,٩٢%	٦
٢	التأكيد على تطبيق التعليمات والأوامر في العمل الإداري بعد اتخاذ القرارات.	٢,١٥	٥٥,٧٢%	٧
٤	القرارات في مجال الرقابة حالة مستمرة ودائمة .	٢,١١	٥٤,٤٣%	٨
٩	العملية الرقابية تقارن النتائج بالأهداف من خلال متخذي القرارات.	٢,٠٧	٥٢,١٢%	٩
٦	اتخاذ القرارات ونجاحها يرتبط بما يتحقق ويظهر من خلال الرقابة.	٢,٠١	٥١,٣٧%	١٠

من خلال الجدول (١٢) فقد أحتلت الفقرة (تتكامل عملية اتخاذ القرارات مع العملية الرقابية ونجاحها) (المرتبة الأولى بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٦٩) ووزن مؤوي (٥٨,٧٤%) وهذا يعني أن بعض الإداريين يعانون من الجهود التي تبذل من قبلهم في اتخاذ القرارات في العملية الإدارية ولا يكفل نجاحها إلا من خلال ارتباطها الوثيق مع العملية الرقابية التي تعد آخر المتطلبات الإدارية وهذا ما يؤكد بشير العلق (١٩٩٨) "يعد التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، الرقابة وهي الوظائف الرئيسية للإدارة، نجد كلا منها يتصل بوضوح بالقرارات"^١

أحتلت الفقرة (دقة القرارات ونجاحها تظهر من خلال تحقيق الأهداف) (المرتبة الثانية بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٦٥) ووزن مؤوي (٥٨,٥٢%) وهذا يعني أن بعض الإداريين يعانون من أن القرارات التي تتخذ بعيدة عن الدراسة المستفيضة مما يسبب حالة سلبية تؤثر على النتائج المتحققة وبالتالي يسبب حالة الفشل للعملية الإدارية ككل وهذا ما يؤكد فائق أبو حليلة (٢٠٠٤) "القرار ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والتمحيص والدراسة في مستوياتها المختلفة"^٢

أما الفقرة (يستوجب اتخاذ القرارات عند وجود الأخطاء في العمل الإداري) أحتلت المرتبة الثالثة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٥١) ووزن مؤوي (٥٨,١٧%) وهذا يعني أن بعض الإداريين الموجودين بالهيئات الرياضية عندما يتعرضون إلى بعض المواقف هي المشكلات بحد ذاتها في حينها يجب اتخاذ القرارات والتي تعتبر هي الحل أو التصرف الذي يتم اختياره للخروج من هذه المشكلات ويعتبر البديل الذي تم اختياره.

أما الفقرة (تحدد المعايير التي تقاس عليها النتائج من خلال الرقابة) أحتلت المرتبة الرابعة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٣٢) ووزن مؤوي (٥٧,٨٨%) ومن خلال هذه الفقرة نلاحظ أن القرارات التي تؤخذ من قبل الإداريين هي التي تحدد النتائج المحققة والتي تقارن العملية الرقابية بالأهداف المحددة مسبقا وهذا يعتمد على العاملين المنفذين لهذه القرارات المتخذة وهذا ما يؤكد ياسين عبد الصمد (٢٠٠٤) "أن عملية لاتخاذ القرار تمارس على جميع المستويات، وتنتشر في كل أرجاء المنظمة مثلما ينتشر العمل التنفيذي، بل أنهما عمليتان متكاملتان"^٣.

أحتلت الفقرة (العمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها) (المرتبة الخامسة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٢١) ووزن مؤوي (٥٧,٢٣%) ويدل ذلك أن بعض الإداريين يعملون على المتابعة الدقيقة عند قيام العاملين على تنفيذ هذه القرارات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وعلى أكمل وجه، ويرى الباحث أن الإداري الناجح يجب أن تتواجد

(١) بشير العلق: مبادئ الإدارة، ط١، عمان، دار البازوري، ١٩٩٨، ص٦٩.

(٢) فائق حسني أبو حليلة: مصدر سبق ذكره، ٢٠٠٤، ص١٤٩.

(٣) ياسين عبد الصمد: السلوك الإداري، ط١، البصرة، كلية شط العرب الجامعة، ٢٠٠٤، ص٧٢.

لديه الثقة الكاملة والشجاعة لنفسه في قدراته ومعلوماته ومعارفه وخبراته وخاصة عند اتخاذ القرارات الحكيمة في العملية الإدارية.

أما الفقرة (تعتمد الرقابة على عملية دقة القرارات) فقد أحتلت المرتبة السادسة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,١٩) ووزن مؤوي (٥٦,٩٢%) وهذا يعبر عن مدى القدرة على ترشيد القرار وبدقة الى أقصى حد ممكن ويجب أن يكون بعيدا عن الأجتهد الشخصي ويجب أن يكون نابع من الجماعة في احترام الآراء ومعتمدة على الحقائق والقرار المتخذ يعبر عن نفسه في النتيجة المتحققة وخاصة في الرقابة .

وهذا ما يؤكده طارق عبد الحميد البدري (٢٠٠١) " في الرقابة وما تتضمنه من مقارنة في الأداء الفعلي بما هو مخطط فتمت بواسطة القرارات التي تعتمد النتائج أولا " .^١
أما الفقرة (التأكيد على تطبيق التعليمات والأوامر في العمل الإداري بعد اتخاذ القرارات) فقد أحتلت المرتبة السابعة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,١٥) ووزن مؤوي (٥٥,٧٢%) نلاحظ أن بعض الإداريين لا يسمحون للأعضاء الآخرين في الاتحادات الرياضية بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتي تنصب بالمصلحة العامة للاتحاد الرياضي مما يسبب عرقلة العمل الإداري وعدم تطبيق التعليمات والضوابط الإدارية مما يسبب حدوث خلل في الوصول الى المستويات العليا لتحقيق الأهداف .

وأحتلت الفقرة (القرارات في مجال الرقابة حالة مستمرة ودائمة) المرتبة الثامنة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,١١) ووزن مؤوي (٥٤,٤٣%) ويرى الباحث أن القرارات هي أساس العملية الإدارية ولذلك فالقرارات تتداخل مع كل المتطلبات والعناصر الإدارية ولذلك فهو عمل له استمرارية باعتبار أن العمل الإداري عبارة عن سلسلة متصلة الحلقات وهي العناصر الإدارية فعندما نصل الى الرقابة تبقى العملية الإدارية مستمرة وبدون توقف ولهذا فإن اتخاذ القرار في العملية الرقابية هي من أهم القرارات لأنها تقف على السليبيات في العمل الإداري وهذا ما يؤكده عقيل عبدالله الكاتب وآخرون (١٩٨٦) " أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة بطبيعتها ومتغلغلة في العناصر الأساسية للإدارة " ^٢

أما الفقرة (العملية الرقابية تقارن النتائج بالأهداف من خلال متخذي القرارات) فقد أحتلت المرتبة التاسعة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٠٧) وبوزن مؤوي (٥٢,١١%) ويرى الباحث أن بعض الإداريين لا يعيرون الأهتمام لهذه المرحلة إذ تعد هذه المرحلة من المراحل المهمة في العملية الإدارية فمن خلالها تتحدد مدى تطبيق هذه الأهداف عمليا ونجاحها وتتحقق من خلال النتائج بفعل المقارنة التي تتم في العملية الرقابية وهذا بالأساس يعتمد على القرارات المتخذة في العملية الإدارية .

(١) طارق عبد الحميد : مصدر سبق ذكره ، ٢٠٠١ ، ص ٣٦ .

(٢) عقيل عبد الله الكاتب وآخرون : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، لكليات التربية الرياضية في العراق، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، ١٩٨٦ ، ص ١٤ .

أما الفقرة (أخذ القرارات ونجاحها يرتبط بما يتحقق ويظهر لنا من خلال الرقابة) فقد احتلت المرتبة العاشرة بدرجة حدة ذات وسط مرجح (٢,٠١) وبوزن مئوي (٥١,٣٧%) ويتضح لنا أن أغلب الإداريين عندما تتحقق العملية الإدارية وبعد الوصول الى العنصر الأخير وهو الرقابة يتبين لنا المعوقات والأخطاء التي تحدث في العملية الإدارية يجب أخذ القرارات اللازمة من أجل معالجة هذه الأخطاء ولذلك فإن معظم الإداريين لا يعيرون الأهمية لهذه الظاهرة المهمة في العملية الإدارية.

الباب الخامس

٥- الاستنتاجات والتوصيات

١-٥ الاستنتاجات

- ١- يعد المقياس الحالي أداة للكشف عن مستوى اتخاذ القرارات لدى إداريي الاتحادات الرياضية في ممثلة اللجنة الأولمبية لمحافظة البصرة .
- ٢- توزعت عينة البحث على خمسة مستويات لمقياس اتخاذ القرارات لدى إداريي الاتحادات الرياضية حيث تبين أن أعلى مستوى (متوسط) ويليه المستوى (مقبول) ويليه المستوى (جيد) ثم المستوى (جيد جدا) علما أن أدنى نسبة كانت في المستوى (ضعيف).

٥-٢ التوصيات

- ١- اعتماد المقياس الحالي الذي صممه الباحث للكشف عن مستوى اتخاذ القرارات لدى إداريي الاتحادات الرياضية في ممثلة اللجنة الأولمبية لمحافظة البصرة .
- ٢- الإيعاز إلى إدارات الاتحادات الرياضية لأخذ القرارات بعد دراسات مستفيضة والتي تتعلق بالعملية الإدارية .
- ٣- حرص الاتحادات الرياضية بأشراك الإداريين بعملية اتخاذ القرارات الصحيحة والتعامل معها بدقة أثناء التنفيذ .

المصادر العربية والأجنبية

- ١- أحمد أسماعيل محيي : إدارة بين التعليم والتعلم، ط١، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠.
- ٢- بشير العلاق : مبادئ الإدارة، ط١، عمان، دار اليازوري، ١٩٩٩.
- ٣- رمزية الغريب : التقويم والقياس النفسي والتربوي، القاهرة، مكتبة الأنجلو العربية، ١٩٧٧.
- ٤- سمير عبد الحميد: رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية، الرياض، النشر العلمي والمطابع ، ٢٠٠١.
- ٥- طارق عبد الحميد البدرى: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط١، عمان ، دار الفكر ، ٢٠٠١.
- ٦- عادل حسن : الإدارة مدخل الحالات ، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ١٩٨٢.
- ٧- عبد الجليل إبراهيم الزوبعي وآخرون: علم النفس التربوي، ط٢، بغداد، مطبعة وزارة التربية، ١٩٨٧.
- ٨- عقيل عبد الله الكاتب وآخرون : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، لكليات التربية الرياضية في العراق، جامعة الموصل ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٨٦.
- ٩- علي السلمي : الإدارة العلمية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠.
- ١٠- فائق حسني أبو حليلة : الحديث في الإدارة الرياضية ، ط١ ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤.
- ١١- كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد نصر الدين رضوان : مقدمة التقويم في التربية الرياضية ، ط١، القاهرة ، دار الفكر العربي، ١٩٩٤.
- ١٢- محمد عبد الهادي: الإدارة العلمية ، ط١٩، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٣ .
- ١٣- مروان عبد المجيد : الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية ، ط١، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر ، ٢٠٠٠.
- ١٤- مصطفى باهي : المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٩.

١٥- مصطفى باهي وأميمة أنور : مقياس الأنجاز العدواني ، مجلة نظريات وتطبيقات ، العدد ٣٧ ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ .

١٦- منعم أزمير الموسوي : أخذ القرارات الإدارية . مدخل كمي ، ط١ ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، ١٩٩٨ .

١٧- نزار الطالب ومحمود السامرائي : مبادئ الأحصاء والأختبارات البدنية والرياضية ، جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٨٨ .

١٨- وجيه محجوب : طرائق البحث العلمي ومناهجه ، جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٨٨ .

١٩- وجيه محجوب : طرائق البحث العلمي ومناهجه ، جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٩٣ .

٢٠- ياسين عبد الصمد : السلوك الإداري ، ط١ ، البصرة ، كلية شط العرب الجامعة ، ٢٠٠٤ .

(21) Certo , S.C. Modern Manu : Diversity. Quality. Ethics & the Global Environment. New-jersey prince-Hell international , Inc , P15.

(22) Eble, R. Essential Of educational measurements . New jersey, person ice Hall, 1977.pp316.

(23) R. Tannenbaum, et . al , Leadership and organization, Behavior Iacol approach , McGraw ,hill book co, New York . 1961 p:267.

(24) Scannell , D , Testing and Measurement in the Classroom . Boston Houghton , 1975, pp214 .

(25) Show marine , Sealers for the Measurement of Etudes , New York, McGraw Hill , 1967 , pp450 .

(ملحق ١)

الخبراء والمختصين في مجال التربية الرياضية

ت	الخبراء والمختصين	الأختصاص	الكلية والجامعة
١	أ.د محمود داود الربيعي	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية الرياضية-جامعة بابل
٢	أ.د عبد الأمير علوان عبود	تدريب رياضي	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
٣	أ.د حاجم شاني عودة	بايوميكانيك	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
٤	أ.د لمياء حسن محمد	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
٥	أ.د أحمد عبد العزيز عبيد	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
٦	أ.د عامر سعيد	علم النفس الرياضي	كلية التربية الرياضية-جامعة بابل
٧	أ.د ناهده عبد زيد	تعلم حركي	كلية التربية الرياضية-جامعة بابل
٨	أ.د محسن علي موسى	علم النفس الرياضي	كلية التربية الرياضية-جامعة ذي قار
٩	أ.م.د ياسين علوان	علم النفس الرياضي	كلية التربية الرياضية-جامعة بابل
١٠	أ.م.د محمد عبد الوهاب	علم النفس الرياضي	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
١١	أ.م.د نو الفقار صالح	تدريب رياضي	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
١٢	أ.م.د عبد الكاظم جليل	علم النفس الرياضي	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
١٣	أ.م.د محمد عنيسي جوي	تعلم حركي	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
١٤	أ.م.د رحيم عطية	أختبارات والقياس	كلية التربية الرياضية-جامعة ميسان
١٥	أ.م.د ميثاق غازي	أختبارات والقياس	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
١٦	أ.م.د مصطفى عبد الرحمن	أختبارات والقياس	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
١٧	أ.م.د حسين علي محسن	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
١٨	أ.م.د عبد الحليم جبر نزال	أدارة وتنظيم	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
١٩	أ.م.د رائد محمد مشتت	أختبارات والقياس	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة
٢٠	م.د زينب عبد الرحيم	أختبارات والقياس	كلية التربية الرياضية-جامعة البصرة

(ملحق ٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

(المقياس بصيغته النهائية)

جامعة البصرة

كلية التربية الرياضية

م/ أستبيان

عزيزي الإداري

يروم الباحث القيام بدراسة (دراسة تحليلية تقويمية لاتخاذ القرارات للهيئات الإدارية العليا على أداري الأتحادات الرياضية في ممثلية اللجنة الأولمبية لمحافظة البصرة) ولمل كنت أحد أفراد العينة المعنية بتطبيق هذا المقياس بأعتبارك من العاملين في حقل الإدارة.

فأن الباحث يود تعاونكم بقراءة فقرات المقياس بكل دقة وموضوعية ووضع علامة (√) أمام الفقرة في المربع الذي ينطبق على درجة موافقتكم على الفقرة مبينا فيما إذا كانت أجابتك (أوافق - الى حد ما - لاأوافق).

ولكم كل التقدير والأحترام

الباحث

قصي فوزي خلف

ت	الفقرات	أوافق	الى حد ما	لاأوافق
١	يتصف اتخاذ القرار بالمرونة.			
٢	نقضي على تبديد الوقت بالتنظيم واتخاذ القرارات والجدولة والالتزام.			
٣	تعتمد دقة القرارات على التوجيهات بما يضمن تحقيق الأهداف.			
٤	تتكامل عملية اتخاذ القرار مع العملية الرقابية ونجاحها.			
٥	تعملون على أتران جميع الجوانب عند اتخاذ القرار.			
٦	لا تتصف اتخاذ القرارات بالمرونة في العملية التنظيمية.			
٧	تتخذ القرارات حسب المواقف المتعددة التي تؤثر على تصرفات الآخرين .			
٨	دقة القرارات تظهر من خلال تحقيق الأهداف.			
٩	تعملون على اتخاذ القرار لفترة زمنية محدودة .			
١٠	تترتب الإجراءات من خلال العملية التنظيمية وفقا لعملية اتخاذ القرارات .			
١١	اتخاذ القرارات تأثيراتها ايجابية .			
١٢	يستوجب اتخاذ القرارات عند وجود الأخطاء في العمل الإداري .			
١٣	تتخذون القرارات بحكمة وتناسق.			
١٤	تتخذ القرارات بناء على تحديد التخصيصات.			
١٥	لا يتصف التوجيه بالمرونة عند اتخاذ القرارات.			
١٦	تحدد المعايير التي تقاس عليها النتائج من خلال الرقابة.			
١٧	اتخاذكم للقرار غير مبني على أسس ومعايير ودراسة.			
١٨	دقة القرارات في العملية التنظيمية تجعل العاملين يتصرفون بحكمة وفقا للأهداف.			
١٩	أخذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء بكفاءة .			
٢٠	العمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها .			
٢١	اتخاذ القرار يحقق الأهداف المرسومة.			
٢٢	عدم أتران العملية التنظيمية تجعل القرارات ضعيفة.			
٢٣	أخذ القرارات تعتمد على التوجيه بما يتفق مع الأساليب التربوية.			
٢٤	تعتمد الرقابة على عملية دقة القرارات.			
٢٥	يتخذ القرار من خلال التخطيط المناسب للعمل.			
٢٦	يتخذ القرار من خلال العملية التنظيمية للعمل الإداري.			

ت	الفقرات	أوافق	الى حد ما	لاوافق
٢٧	لا تتخذ القرارات نتيجة للمتغيرات الحاصلة لتصحيح الأوضاع .			
٢٨	التأكيد على تطبيق التعليمات والأوامر في العمل الإداري بعد اتخاذ القرارات.			
٢٩	تتكامل عملية اتخاذ القرار مع العملية التخطيطية.			
٣٠	لا تعتمد الهياكل التنظيمية بمستوياتها المختلفة على عملية اتخاذ القرارات.			
٣١	التوجيه عملية مترابطة لاتخاذ القرار الذي يتماشى مع متطلبات العمل .			
٣٢	القرارات في مجال الرقابة حالة مستمرة ودائمة .			
٣٣	لا تتخذ القرارات بدقة في العملية التخطيطية.			
٣٤	وضوح الأهداف في العملية التنظيمية تجعل القرارات مبسطة.			
٣٥	تتخذ القرارات حسب حاجتها في أداء العمل الإداري وخاصة عند التوجيه.			
٣٦	العملية الرقابية تقارن النتائج بالأهداف من خلال متخذي القرارات.			
٣٧	تترتب الإجراءات وفقا لعملية اتخاذ القرارات.			
٣٨	العملية التنظيمية تعالج المشاكل المختلفة من خلال اتخاذ القرارات.			
٣٩	التوجيه يعالج المشاكل المختلفة من خلال اتخاذ القرارات.			
٤٠	اتخاذ القرارات ونجاحها يرتبط بما يتحقق ويظهر من خلال الرقابة.			