



## دراسة آليات صناعة القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة

\* أ.د/ليبب عبدالعزيز لبيب  
\*\* أ.م.د/ فتحي توفيق حفيينه  
\*\*\* سامح عاطق أبو العز

### المقدمة ومشكلة البحث :

إن تقدم الدول في الرياضة يعكس مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها، فكلما ارتقى مستوى الإدارة تحسن مستواها الرياضي . ( ٨ : ١٧ )  
ويعد المجال الرياضي من أهم مجالات الاستثمار الحقيقي للثورة البشرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشعبة لإثراء كل مجالات الحياة ، ويتميز النشاط الرياضي عن سائر الأنشطة الأخرى بأنة مجال الممارسة والتفاعل الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشرى وإعداد المواطن الصالح . ( ٤ : ٧ )  
ويذكر "إبراهيم درويش" (١٩٨٢ م) انه بتحقيق التنمية الإدارية لأبد من التركيز على الإنسان باعتباره القوة البشرية والمحرك الاساسى في تنمية العملية الإدارية . ( ١ : ١٤ )  
ويشير " كمال درويش , إسماعيل حامد " ( ٢٠٠٠ م ) إلى قول دافت في مفهومه للمؤسسة الرياضية على أنها مؤسسة كبرى تدار بفكر أدارى علمي مثلما في المؤسسات المجتمعية الأخرى والى قول تريفور سلاك عليان المؤسسات الرياضية هي مؤسسة لها نظرية في النظام الادارى الذي تؤديه هذه المؤسسة في مجال الإدارة الرياضية. ( ٥ : ٩٨ )  
ولما كان نجاح القائد أو المدير أو فاشلة أو صلاحيته أو عدم صلاحيته لايتضح إلا عبر تخطيطية ونجاحه في المرور بمقوديه أو عامله من مرحلة الأزمة إلى مرحلة السواء , وتعدى مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة , لذلك كان صنع القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في اى عمل يقوم به , وأننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائيا بغير دراسة , كما يرى الكثير من الخبراء والمتخصصين أن عملية صنع القرارات تعد كمرادف للإدارة وصنع القرارات هو قلب الإدارة فالقرارات

\* أستاذ إدارة التنس بقسم أصول التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات

\*\* أستاذ مساعد بقسم أصول التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات.

\*\*\* باحثة دراسات عليا بقسم أصول التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات





ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف. (٣)

وعملية صنع القرار هي قلب أو جوهر الإدارة ومن ثم نجاح أي عمل داخل المنشأة يتوقف على القدرة على صنع القرارات الفعالة. (٣)

والكثير من الهيئات الرياضية في حاجة إلى إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الرياضية الحادثة على مستوى العالم في القرن الحادي والعشرين ومن ثم يجب عليها أن تمضي قدما في سبيل تبني فلسفة وتوجهات إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات الإنتاج الرياضي في كافة مجالاتها وعلى كافة مستوياتها (٢١:٨)

ويذكر "سامح كمال عبد القادر" (٢٠١٢م) أن المجال الرياضي به العديد من القضايا والمشكلات التي تحتاج إلى صنع القرارات الفعالة والرشيده من قبل المسؤولين سواء كانت هذه القضايا متعلقة بالنادية أو الاتحادات أو الحكام أو اللاعبين أو المدربين أو الجمهور وغيرها من المشكلات العديدة المتعلقة بالمجال الرياضي. (٣)

ويعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي اهتم بها العلماء وبخاصة المهتمين منهم بعلم الاجتماع أو الدارة أو علم التف ساو السياسة , وغيرها من العلوم الأخرى ,وتتعلق الأهمية من أمرين أساسيين هما أمر اكاديمي وأثر مجتمعي, وصنع القرار بشكل سليم يحتاج إلى مشاركة من كافة العناصر المعنية بهذا القرار سواء كانت أفراد أو مؤسسات أو وزارات أو وسائل إعلام أو رأى عام ، كما أن صناعة القرار في المجال الرياضي عملية في غاية الصعوبة لان القرارات تتعامل مع متغيرات وقد تترتب عليها مخاطر كبيرة وهناك دائما حالة من الشك حول صحة القرار فضلا عن صعوبة المفاضلة بين خيارين أو قرارين متناقضين والاتجاهات النفسية تلعب دورا هاما في صنع القرار. (٣)

ومن خلال عمل الباحث كمشرف عام بقطاع البطولة بناادي مدينه ١٦ اكتوبر الرياضى واطلاعه على الدراسات السابقة والمراجع ونتائج الدراسات السابقة وجد أن صناعة القرار الادارى يعتمد على اتجاهات إدارية تقليدية وذلك نظرا لضعف الثقافة التنظيمية وهو ما أشارت اليه نتائج الدراسات السابقة إلى ضعف اتخاذ القرارات الاداريه وصنع القرار للعاملين بالنادي من مدراء الاداريين أو الادارى في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى التخبط وحدث مشاكل إدارية مرتبطة بالقرار وهو ما يقلل من فاعلية الانجاز نحو تحقيق الأهداف , وهذا يودى إلى إهدار معدلات كبيرة من الوقت والجهد والتمويل دون فائدة أو تحقيق الأهداف الموضوعه , ولذلك تعتبر الإدارة هي العامل الحاسم الذى





يميز بين شاغلي الوظائف الإدارية داخل الأندية الرياضية ومن خلال قيام الباحث بتصميم استمارة استبيان لصنع القرار لتقويم اداء المدراء الاداريين والإداريين العاملين بالندى وبعض أندية محافظة الجيزة .

#### هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى :

١- التعرف على آليات صناعة القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة .

#### تساؤل البحث:

١- ما هي آليات صناعة القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة ؟

#### مصطلحات البحث:

- صنع القرار في المجال الرياضي :

هو مجموعة العمليات الناتجة عن جهد جماعي والتي يتم من خلالها تحديد مشكلة ما في الأندية والاتحادات الرياضية لتكون موضعاً لقرار ،وينتج عن ذلك عدد من البدائل يتم اختبار انسبها لوضعه موضع التنفيذ ثم متابعة هذا التنفيذ . (٣)

#### الدراسات السابقة :

١- دراسة " عمرو احمد على" (١٩٩٨ م ) (٥) بعنوان " التمويل وعلاقتة باتخاذ القرار فى بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية " ،وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير مصادر التمويل الحالية وعلاقتة باتخاذ القرار فى بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتمثلت العينة في عينه عشوائيه عن الاتحادات الاولمبية وغير الاولمبية وبعض مديرى الاتحادات ومجالس الادارات بالاتحادات الرياضية ، وكانت أهم النتائج : حجم مصادر التمويل الحالى لا تضمن احتياجات الاتحادات الرياضية وعدم الاهتمام بتسويق حقوق البث الاذاعى والتلفزيونى ويؤثر مصدر التمويل فى عملية اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية.

٢- دراسة " محمود حسن عبد الله " (٢٠٠٢ م ) (٧) بعنوان " القدرة على اتخاذ القرار لدى مسئولى الاندية الرياضية " ،وتهدف الدراسة إلى التعرف على التعرف على قدرة مسئولى الاندية الرياضية على اتخاذ القرار السليم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتمثلت العينة في عينه عمديه من اعضاء مجالس ادارات الاندية الرياضية المشاركة فى الدورى الممتاز خلال موسم 2000/2001 ، وكانت أهم النتائج : تنفيذ القرار يتم عن طريق السلطة الممنوحة لمتخذ القرار وان





الاسلوب الامثل لاتخاذ القرار هو التصويب وان مجلس الادارة هو الذى يتحمل نتائج القرارات الخاطئه.

٣- دراسة " ناصر يحي عباس " ( ٢٠٠٤ م ) ( ٩ ) بعنوان " اسلوب المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الادارية المختلفة بالاندية الرياضية الكبرى " ،وتهدف الدراسة إلى التعرف على اسلوب المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الادارية المختلفة بالاندية الرياضية الكبرى ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة البحث من افراد الادارة العليا والادارة الوسطى بالاندية الرياضية الكبرى بالاسكندرية ، وكانت أهم النتائج : هناك علاقة بين افراد عينة البحث بالاندية الرياضية الكبرى بمحافظة الاسكندرية فى اسلوب المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات .

إجراءات البحث :

أولاً : منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

ثانياً : مجتمع وعينة البحث :

اشتمل مجتمع البحث على بعض أندية محافظة الجيزة واشتمل على كل من مدراء الاداريين واداري النشاط الرياضي ، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية لمدراء الاداريين والإداريين ببعض أندية محافظة الجيزة

ثالثاً : وسائل جمع البيانات :

لكي يقوم الباحث بتحقيق أهداف البحث والاجابه عن تساؤلاته سيقوم بمايلى :-

١- تحليل المراجع والدراسات المرتبطة بموضوع البحث .  
٢- تصميم ( استبيان لصناعة القرار ) موجة للمدراء الإداريين والإداريين بالنشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة .

٣- تم عرض محاور وعبارات المقياس والاستبيان واستبيان المتغيرات الإدارية على مجموعة من الخبراء وعددهم ( ٧ ) فى مجال الإدارة الرياضية بهدف تقدير صلاحية المحاور الخاصة بمقياس الثقافة التنظيمية واستبيان صناعة القرار .

\*المعاملات العلمية لمقياس الثقافة التنظيمية:





- الصدق :

جدول (١)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان صناعة القرار الإداري في المحور الأول "العوامل الداخلية"

ن = ١٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	اضع في اعتقاري الراي العام قبل اتخاذ القرار الاداري	2.7000	0.48305	*0.905
٢	الخبرات الشخصية والتجارب السابقة عاملين اساسين في عملية اتخاذ القرار الاداري	2.7000	0.67495	*0.842
٣	تؤثر الضغوط الداخلية والخارجية التي تعرض لها على اتخاذ قراراتي	1.8000	0.63246	*0.667
٤	اضع في اعتقاري ظروف واحتياجات الهيئة الرياضية عند اتخاذ القرار الاداري	2.9000	0.31623	*0.816
٥	الاجتهاد الشخصي في التفسير والتنبؤ يساعدي على اتخاذ القرارات الصحيحة	2.3000	0.67495	*0.740
٦	دم اشتراكي في رسم وتحديد السياسات وكذلك اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الهيئات الرياضية لا يؤثر في قدرتي على اتخاذ القرار الاداري السليم	1.5000	0.52705	*0.928
٧	اشعر بتحيز ادارة النادي لبعض القادة الاداريين ( متخذي القرار ) دون الاخرين	1.4000	0.51640	*0.720
٨	اميل كمتخذ قرار الى الفردية عند اتخاذ القرارات	1.1000	0.31623	*0.702
٩	اتخذ القرار التي تتوافر حولة المعلومات الصحيحة والدقيقة	2.5000	0.52705	*0.657
١٠	استعين بالخبراء للمساعدة في اتخاذ القرار بصرف النظر عن تكاليف استخدامهم	2.5000	0.52705	*0.671
١١	وضوح السلطات والمسئوليات يؤدي الى تعارض قراراتي	1.3000	0.67495	*0.677
١٢	مسئولية اتخاذ القرار مسؤولية تضامنية مع باقي زملائي في العمل	2.1000	0.73786	*0.659
١٣	الخبرة المكتسبة تسهم في قدرتي على اتخاذ قرار سليم	2.3000	0.82327	*0.747
١٤	اقوم كمتخذ قرار بتوفير الايرادات الازمة لتغطية بنود الصرف وتطوير وتحسين المنشآت والخدمات داخل النادي	2.5000	0.52705	*0.928
١٥	اخضع للبدائل المتاحة للتجريب قبل اتخاذي للقرار الاداري	2.5000	0.52705	*0.928
١٦	. يتخذ بعض زملائي في العمل قرارات خارج نطاق اختصاصاتهم	1.1000	0.31623	*0.771
١٧	اهتم كقائد رياضي( متخذ قرار ) بالنواحي الانسانية والاجتماعية للمرؤوسين	2.2000	0.63246	*0.717
١٨	اسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار الاداري	2.4000	0.51640	*0.701
١٩	اقوم بدراسة وتحليل كافة الظروف والاسباب التي نتجت عنها المشكلة قبل لاتخاذ القرار الاداري	2.9000	0.31623	*0.802
٢٠	اتخذ بعض قراراتي عن طريق التصويت لفريق العمل	1.9000	0.73786	*0.693
مجموع المحور		42.6000	2.27058	

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٦٣٢

تشير نتائج الجدول رقم ( ٨ ) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين عبارات استبيان صناعة القرار الإداري المحور الأول "العوامل الداخلية" ومجموع المحور الذي تنتمي إليه العبارة ، مما يدل على صدق عبارات استبيان صناعة القرار الإداري المحور الأول "العوامل الداخلية"

جدول ( ٢ )

صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان صناعة القرار الإداري في المحور الثاني "العوامل الخارجية"





ن = ١٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	يهتم مجلس الادارة بمشاكل القادة الاداريين (متخذي القرار) بالنادي	2.5000	0.52705	*0.905
٢	تدخل اعضاء النادي في النواحي الفنية للعمل يؤثر على جودة ادائي وحريتي في اتخاذ القرار المناسب	2.0000	1.05409	*0.905
٣	تعمل ادارة النادي على استخدام وسائل اتصال مناسبة بين القادة الاداريين (متخذي القرار)	2.5000	0.52705	*0.905
٤	يتم وضع سياسات ولوائح فعالة وتعديلها طبقا للاهداف والمتغيرات الجديدة لضمان اتخاذ القرار المناسب	2.5000	0.70711	*0.674
٥	عضاء النادي فاقدين الثقة في قدرة ادارة النادي على تسيير العمل بالجودة المطلوبة	1.7000	0.48305	*0.782
٦	تحرص ادارة النادي على مشاركة المروؤسين في اتخاذ القرار	1.9000	0.31623	*0.867
٧	وضوح السلطات والمسئوليات يؤدي الى تعارض قراراتي	1.4000	0.69921	*0.674
٨	ادارة النادي لا توفر القيادات المتخصصة في جميع الادارات	1.8000	0.63246	*0.792
٩	يهتم اعضاء النادي بمصالحهم الشخصية دون النظر الى للمصلحة العامة للنادي	1.8000	0.63246	*0.843
١٠	استند الى قانون الهيئات الرياضية واللوائح المنظمة لها أثناء عملية اتخاذ القرار الاداري	2.6000	0.69921	*0.667
١١	الخلافات والصراعات بين اعضاء مجلس الادارة يؤدي الى تشتيت انتباهي اثناء اتخاذ القرار الاداري	2.2000	0.78881	*0.646
١٢	توجد لوائح تنظم اسلوب ودورة العمل داخل وخارج النادي	2.4000	0.69921	*0.638
١٣	يؤثر اعضاء النادي على قرارات مجلس ادارة النادي فيما يخص سير العمل داخل النادي	2.1000	0.87560	*0.691
١٤	يوجد هيكل تنظيمي واضح داخل النادي	2.5000	0.70711	*0.762
١٥	يطلب اعضاء النادي بطلبات خارج حدود امكانات النادي	2.1000	0.87560	*0.692
١٦	ادارة النادي لاتحدد اختصاصات واضحه للجان الرياضية داخلالنادي	1.6000	0.69921	*0.776
١٧	يتعامل اعضاء النادي مع الجهاز التنفيذي داخل النادي من منطلق انه مجرد اداه - لتنفيذ رغباتهم الشخصية	1.2000	0.42164	*0.675
١٨	تقوم ادارة النادي بزيادة الميزانية المخصصة لتطوير وتحسين المنشآت مما يدعم تنفيذ القرار المتخذ	2.4000	0.69921	*0.876
١٩	تعمل ادارة النادي على التعديل في الواجبات الوظيفية طبقا الامكانات القادة الاداريين ( متخذي القرار )	2.5000	0.52705	*0.667
٢٠	تعمل ادارة النادي باتخاذ قرارات تعمل على التطوير والتحسين المستمر للاهداف العامة	2.5000	0.52705	*0.667
مجموع المحور		42.2000	2.52982	

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٦٣٢

تشير نتائج الجدول رقم ( ٢ ) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين عبارات استبيان صناعة القرار الاداري المحور الثاني " العوامل الخارجية " .

جدول ( ٣ )





صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان صناعة القرار الإداري

ن = ١٠

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
١	العوامل الداخلية	42.6000	2.27058	*0.808
٢	العوامل الخارجية	42.2000	2.52982	*0.702
	مجموع الاستبيان	84.8000	3.15524	

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٦٣٢  
تشير نتائج الجدول رقم ( ٣ ) إلى أنه توجد علاقة ارتباطية داله إحصائياً بين محاور استبيان صناعة القرار الاداري والمجموع الكلي للاستبيان ، مما يدل على صدق محاور استبيان صناعة القرار الاداري .

- الثبات:

جدول ( ٤ )

معامل ثبات استبيان صناعة القرار الاداري باستخدام معامل الفا كرونباخ

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ثبات الفا كرونباخ
١	العوامل الداخلية	42.6000	2.27058	*0.772
٢	العوامل الخارجية	42.2000	2.52982	*0.750
	مجموع الاستبيان	84.8000	3.15524	*0.884

\* قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي ٠.٦٣٢  
تشير نتائج الجدول رقم (٤) إلى أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين ( 0.750 : 0.884 ) مما يدل على ثبات المحاور واستبيان صناعة القرار الإداري باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

خامساً : المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحثون برنامج spss لاجراء المعالجة الاحصائية

- المتوسط الحسابي
  - الانحراف المعياري
  - النسب المئوية
  - الوسيط
  - معامل الارتباط
  - ٢١٢
- عرض ومناقشة النتائج:





## عرض النتائج :

جدول ( ٥ )

توصيف استجابات عينة البحث في استبيان صناعة القرار الإداري المحور الأول "العوامل الداخلية"

ن = ٦٠

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	ن <sup>١</sup>
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	اضع في اعتياري الراي العام قبل اتخاذ القرار الإداري	31	51.67	21	35.00	8	13.33	10	79.44%	143	13.300*
2	الحيزات الشخصية والتجارب السابقة عاملين اساسين في عملية اتخاذ القرار الإداري	48	80.00	12	20.00	0	0.00	3	93.33%	168	62.400*
3	تؤثر الضغوط الداخلية والخارجية التي تعرض لها على اتخاذ قراراتي	6	10.00	39	65.00	15	25.00	17	61.67%	111	29.100*
4	اضع في اعتياري ظروف واحتياجات الهيئة الرياضية عند اتخاذ القرار الإداري	45	75.00	15	25.00	0	0.00	4	91.67%	165	52.500*
5	الاجتهاد الشخصي في التفسير والتبؤ يساعدي على اتخاذ القرارات الصحيحة	20	33.33	39	65.00	1	1.67	13	77.22%	139	36.100*
6	دم اشتراكي في رسم وتحديد السياسات وكذلك اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الهيئات الرياضية لا يؤثر في قدرتي على اتخاذ القرار الإداري السليم	24	40.00	21	35.00	15	25.00	14	71.67%	129	2.100
7	اشعر بنحيز ادارة النادي لبعض القادة الإداريين ( متخذي القرار ) دون الآخرين	14	23.33	30	50.00	16	26.67	16	65.56%	118	7.600*
8	اميل كمتخذ قرار الى الفردية عند اتخاذ القرارات	7	11.67	17	28.33	36	60.00	20	50.56%	91	21.700*
9	اتخذ القرار التي تتوافر حولة المعلومات الصحيحة والذيقية	40	66.67	19	31.67	1	1.67	5	88.33%	159	38.100*
10	استعين بالخبرة للمساعدة في اتخاذ القرار بصرف النظر عن تكاليف استخدامهم	27	45.00	28	46.67	5	8.33	11	78.89%	142	16.900*
11	وضوح السلطات والمسؤوليات يؤدي الى تعارض قراراتي	10	16.67	21	35.00	29	48.33	19	56.11%	101	9.100*
12	مسئولية اتخاذ القرار مسؤلية تضامنية مع باقي زملائي في العمل	33	55.00	24	40.00	3	5.00	8	83.33%	150	23.700*
13	الخبرة المكتسبة تسهم في قدرتي على اتخاذ قرار سليم	50	83.33	10	16.67	0	0.00	2	94.44%	170	70.000*
14	اقوم كمتخذ قرار بتوفير الإيرادات اللازمة لتغطية بنود الصرف وتطوير وتحسين المنشآت والخدمات داخل النادي	37	61.67	19	31.67	4	6.67	7	85.00%	153	27.300*
15	اخضع للبدائل المتاحة للتخريب قبل اتخاذي للقرار الإداري	27	45.00	31	51.67	2	3.33	9	80.56%	145	24.700*
16	يتخذ بعض زملائي في العمل قرارات خارج نطاق اختصاصاتهم.	10	16.67	30	50.00	20	33.33	18	61.11%	110	10.000*
17	اهم ككأد رياضي (متخذ قرار ) بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للمرؤوسين	23	38.33	36	60.00	1	1.67	11	78.89%	142	31.300*
18	اسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار الإداري	38	63.33	19	31.67	3	5.00	6	86.11%	155	30.700*
19	اقوم بدراسة وتحليل كافة الظروف والاسباب التي نتجت عنها المشكلة قبل لاتخاذ القرار الإداري.	52	86.67	8	13.33	0	0.00	1	95.56%	172	78.400*
20	اتخذ بعض قراراتي عن طريق التصويت لتريق العمل	14	23.33	37	61.67	9	15.00	15	69.44%	125	22.300*
	مجموع المحور								77.44%	2788	

قيمة " كا " عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية ١ هي ٣.٨٤١

بدرجة حرية ٢ هي 5.991







## جدول ( ٦ )

توصيف استجابات عينة البحث في استبيان صناعة القرار الإداري المحور الأول "العوامل الخارجية"

ن = ٦٠

م	العبارة	أولف		إلى حد ما		لا أولف		كأ	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	يهتم مجلس الإدارة بمشاكل القادة الإداريين (متخذي القرار) بالنادي	35.00	٣٥	58.33	٤	6.67	٤	24.100*	137	76.11%	9
2	تدخل اعضاء النادي في النواحي الفنية للعمل يؤثر على جودة الدائي وهريني في اتخاذ القرار المناسب	70.00	١١	18.33	٧	11.67	٧	36.700*	155	86.11%	3
3	تعمل ادارة النادي على استخدام وسائل اتصال مناسبة بين القادة الاداريين (متخذي القرار)	28.33	٤٠	66.67	٣	5.00	٣	34.900*	134	74.44%	14
4	يتم وضع سياسات ولوائح فعالة وتعديلها طبقا للاهداف والمتغيرات الجديدة لضمان اتخاذ القرار المناسب	38.33	٣٥	58.33	٢	3.33	٢	27.900*	141	78.33%	6
5	أعضاء النادي فاقين الثقة في فترة ادارة النادي على تسيير المعاملات المطلوبة	18.33	٢٨	63.33	١١	18.33	١١	24.300*	120	66.67%	18
6	تحرص ادارة النادي على مشاركة المرؤسين في اتخاذ القرار	38.33	٢٩	48.33	٨	13.33	٨	11.700*	135	75.00%	11
7	وضوح السلطات والمسئوليات يؤدي الى تعارض قراراتي	13.33	٣٣	55.00	١٩	31.67	١٩	15.700*	109	60.56%	20
8	ادارة النادي لا توفر القيادات المتخصصة في جميع الادارات	23.33	٣٩	65.00	٧	11.67	٧	28.300*	127	70.56%	16
9	يهتم اعضاء النادي بمصالحهم الشخصية دون النظر الى المصلحة العامة للنادي	45.00	٢٤	40.00	٩	15.00	٩	9.300*	138	76.67%	7
10	استند الى قانون الهيئات الرياضية واللوائح المنظمة لها أثناء عملية اتخاذ القرار الاداري	65.00	١٨	30.00	٣	5.00	٣	32.700*	156	86.67%	1
11	الخلاقات والصراعات بين اعضاء مجلس الادارة يؤدي الى تشتيت انتباهي أثناء اتخاذ القرار الاداري.	51.67	٢٢	36.67	٧	11.67	٧	14.700*	144	80.00%	4
12	توجد لوائح تنظم اسلوب ودورة العمل داخل وخارج النادي	65.00	١٨	30.00	٣	5.00	٣	32.700*	156	86.67%	1
13	يؤثر اعضاء النادي على قرارات مجلس ادارة النادي فيما يخص سير العمل داخل النادي	53.33	١٩	31.67	٩	15.00	٩	13.300*	143	79.44%	5
14	يوجد هيكل تنظيمي واضح داخل النادي	35.00	٣٣	55.00	٦	10.00	٦	18.300*	135	75.00%	11
15	يطلب اعضاء النادي بطلبات خارج حدود امكانيات النادي.	41.67	٢٦	43.33	٩	15.00	٩	9.100*	136	75.56%	10
16	ادارة النادي لاتحدد اختصاصات واضحه للجان الرياضية داخل النادي	45.00	٢١	35.00	١٢	20.00	١٢	5.700	135	75.00%	11
17	يتعامل اعضاء النادي مع الجهاز التنفيذي داخل النادي من منطلق انه مجرد اداة - لتنفيذ رغباتهم الشخصية	21.67	٣١	51.67	١٦	26.67	١٦	9.300*	117	65.00%	19
18	تقوم ادارة النادي بزيادة الميزانية المخصصة لتطوير وتحسين المنشآت مما يدعم تنفيذ القرار المتخذ.	26.67	٤٠	66.67	٤	6.67	٤	33.600*	132	73.33%	15
19	تعمل ادارة النادي على التعديل في الواجبات الوظيفية طبقا الامكانيات القادة الاداريين ( متخذي القرار )	30.00	٢٧	45.00	١٥	25.00	١٥	3.900	123	68.33%	17
20	تعمل ادارة النادي باتخاذ قرارات تعمل على التطوير والتحسين المستمر للاهداف العامة	38.33	٣٢	53.33	٥	8.33	٥	18.900*	138	76.67%	7
	مجموع المحور								2711	75.31%	

قيمة " كآ " عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية ١ هي ٣.٨٤١

بدرجة حرية ٢ هي 5.991





يشير جدول رقم ( ٥ ) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا<sup>2</sup> والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان صناعة القرار الإداري المحور الأول "العوامل الداخلية" .

كما يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الأول "العوامل الداخلية" والتي حققت أعلى الدرجات جاءت في الآتي

العبارة رقم (١٩) والتي تنص على " اقوم بدراسة وتحليل كافة الظروف والاسباب التي نتجت عنها المشكلة قبل لاتخاذ القرار الاداري" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٩٥.٥٦ %) وجاءت قيمة كا<sup>2</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق .

العبارة رقم (١٣) والتي تنص على " الخبرة المكتسبة تسهم في قدرتي على اتخاذ قرار سليم" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٩٤.٤٤ %) وجاءت قيمة كا<sup>2</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق .

العبارة رقم (٢) والتي تنص على " الخبرات الشخصية والتجارب السابقة عاملين اساسين في عملية اتخاذ القرار الاداري" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٩٣.٣٣ %) وجاءت قيمة كا<sup>2</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق . كما يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الأول "العوامل الداخلية" والتي حققت أقل الدرجات جاءت كما يلي :-

العبارة رقم (١٦) والتي تنص على " يتخذ بعض زملائي في العمل قرارات خارج نطاق اختصاصاتهم" جاءت في الترتيب الثامن عشر بوزن نسبي بلغ (٦١.١١ %) وجاءت قيمة كا<sup>2</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما.

العبارة رقم (١١) والتي تنص على " وضوح السلطات والمسئوليات يؤدي الى تعارض قراراتي" جاءت في الترتيب التاسع عشر بوزن نسبي بلغ (٥٦.١١ %) وجاءت قيمة كا<sup>2</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق .

العبارة رقم (٨) والتي تنص على " اميل كمتخذ قرار الى الفردية عند اتخاذ القرارات" جاءت في الترتيب العشرون وزن نسبي بلغ (٥٠.٥٦ %) وجاءت قيمة كا<sup>2</sup> دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة لا أوافق .

يشير جدول رقم ( ٦ ) الى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا<sup>2</sup> والمجموع التقديري والأهميه النسبية لكل عبارات الاستبيان صناعة القرار المحور الثاني "العوامل الخارجية"





كما يتضح من نفس الجدول لعبارات هذا المحور الثانى حيث جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " استند الى قانون الهيئات الرياضية واللوائح المنظمة لها اثناء عملية اتخاذ القرار الادارى " جاءت فى الترتيب الاول بوزن نسبي بلغ ( ٩٥.٥٦ %) وجاءت قيمه كا دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) فى اتجاه الاستجابة وافق .

كما يتضح من نفس الجدول لعبارات هذا المحور الثانى حيث جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على " توجد لوائح تنظم اسلوب ودورة العمل داخل وخارج النادي " جاءت فى الترتيب الثانى بوزن نسبي بلغ ( ٨٦.٦٧ %) وجاءت قيمه كا دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) فى اتجاه الاستجابة وافق .

ويذكر " حليم المنيرى " , "عصام بدوى " ( ١٩٩١ م ) ان المجتمع الرياضى بمقوماته ومفهومه الحديث لا يزيد عمرة عن تسعون عاما وعلى مدى التنسيق تماما ونما وتعددت مجالاته ودخل فى اطار قوانين الدولة واقامت له امؤسسات وهيئات خاصة به , ومن ثم نجد ان ميدان الرياضى اصبح عليه التزاما ان يسير على هدى من الاسس العامة للادارة ( ٢ : ٦ )

ويعرفها " بيتر هس , وجيلى سيسيلينو peter Hess, Gulie Siciliano " ( ١٩٩٦ م ) بانها اتخاذ المصادر البشرية والمادية والتكنولوجية والمالية التى تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها (٦:١١) ويشير " كمال درويش واخرون " ( ٢٠٠٠ م ) بان لكل منظمة او هيئة اهداف رئيسية محددة يمكن اى ضوءها تحطيط العمل وتنظيمه , وتحدد هذه الاهداف نوعية العمل الذى يقوم به كل فرد او جماعة من الافراد , فالقيادة الواعية يمكنها التأثير على الافراد فى اطار الجماعة وذلك من خلال استئارة دوافعهم للعمل , ولذا تعد القيادة من اهم مظاهر التفاعل الاجتماعى . ( ٦ : ١٦٧ ) يشير جدول رقم ( ٦ ) الى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث وقيمة كا ٢ والمجموع التقديرى والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات استبيان صناعة القرار الإداري المحور الثانى "العوامل الخارجية" .

كما يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث فى المحور الأول "العوامل الداخلية" والتي حققت أعلى الدرجات جاءت فى الاتي

العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " استند الى قانون الهيئات الرياضية واللوائح المنظمة لها أثناء عملية اتخاذ القرار الادارى "، العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "توجد لوائح تنظم اسلوب ودورة العمل داخل وخارج النادي" جاءت فى الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ ( ٨٦.٦٧ %) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق .





العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تدخل اعضاء النادي في النواحي الفنية للعمل يؤثر على جودة ادائى وحريتي في اتخاذ القرار المناسب" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٨٦.١١ %) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق .  
العبارة رقم (١١) والتي تنص على "الخلافات والصراعات بين اعضاء مجلس الادارة يؤدي الى تشتيت انتباهي اثناء اتخاذ القرار الاداري" جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٨٠.٠٠ %) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أوافق .  
كما يتضح من الجدول أن استجابات عينة البحث في المحور الثاني "العوامل الخارجية" والتي حققت أقل الدرجات جاءت كما يلي:-

العبارة رقم (٥) والتي تنص على " أعضاء النادي فاقدين الثقة في قدرة ادارة النادي على تسيير العمل بالجودة المطلوبة" جاءت في الترتيب الثامن عشر بوزن نسبي بلغ (٦٦.٦٧ %) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما .  
العبارة رقم (١٧) والتي تنص على " يتعامل اعضاء النادي مع الجهاز التنفيذي داخل النادي من منطلق انه مجرد اداه - لتنفيذ رغباتهم الشخصية " جاءت في الترتيب التاسع عشر بوزن نسبي بلغ (٦٥.٠٠ %) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما .

العبارة رقم (٧) والتي تنص على " وضوح السلطات والمسئوليات يؤدي الى تعارض قراراتي" جاءت في الترتيب العشرون بوزن نسبي بلغ (٦٠.٥٦ %) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وفي اتجاه الاستجابة إلى حد ما .  
ومن خلال العرض السابق يتم الإجابة عن تساؤل الدراسة " ماهى أليات صناعة القرار بادارة النشاط الرياضى لبعض اندية محافظة الجيزة " .

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية :-

- ١- توجد فجوة بين الاداريين وصناع القرار بإدارة النشاط الرياضى لبعض أندية محافظ الجيزة .
- ٢- هناك قصور في الاعتماد على المعلومات والبيانات المستمدة من ادارى الأنشطة الرياضية فى صناعة القرار الادارى داخل بعض أندية محافظة الجيزة .





٣- غياب القياس والتقويم الموضوعي للآلية صناعة القرار الادارى داخل إدارة النشاط الرياضى لبعض أندية محافظ الجيزة .

٤- لا توجد متابعة دقيقة لآلية تنفيذ القرارات وهو ما قد يؤدي إلى فشلها على الرغم من كونها قرارات صائبة .

#### ثانياً: التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث يوصي الباحث بما يلي:

١- ضرورة القيام بالقياس والتقويم الموضوعى لآليات تنفيذ القرارات الادارية داخل ادارة النشاط الرياضى للاندية.

٢- ضرورة الاهتمام بزيادة الحوافز المادية والمعنوية لادارى النشاط الرياضى بالاندية وذلك لانجاح القرارات الصادرة .

٣- ضرورة الاهتمام بمجالس الادارات والمدراء الاداريين بمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة وعدم الاقتصار على الاهتمام ببعض المراحل .

٤- ضرورة الاهتمام القائمين على صناعة القرار بالاندية الرياضية بالاعتماد او الحصول على المعلومات الصحيحة من مصادرها المباشرة قبل اتخاذ القرار .

٥- ضرورة اهتمام مجالس الادارات الاندية بالقرارات الناجحة والمتخذة من قبل المدراء والاداريين المفوضين بها وذلك لاشعارهم باهمية القرارات

٦- عقد اجتماعات ولقاءات دورية بين الادارة والاداريين لمعرفة ارائهم فى سير العمل والتعرف على مشكلات العمل التى تعيق تنفيذ القرارات الصادرة .

#### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابراهيم درويش : التنمية الادارية , دار النهضة العربية , القاهرة , ١٩٨٢م.
- ٢- حليم المنيرى, عصام بدوى : الادارة فى الميدان الرياضى , ج ١ , المكتبة الاكاديمية , القاهرة ١٩٩١م.
- ٣- سامح كمال عبد القادر : الاعلام وصنع القرار فى المجال الرياضى (نظرة تحليلية وميدانية بالتطبيق على الصحافة الرياضية كاحد وسائل الاعلام ).دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر . ٢٠١٢ .





٤- عبد الحميد عبد الفتاح المغربى : الادارة الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية - المكتبة العصرية للنشر , المنصورة , ٢٠٠٦م.

٥- محمد علاوى : سيكولوجية القيادة الرياضية , مركز الكتاب للنشر - القاهرة ١٩٩٨م.

٦- عمرو احمد على : التمويل وعلاقتة باتخاذ القرار فى بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر

٧- كمال درويش : التنظيمات فى المجال الرياضى , دار الفكر العربى , القاهرة , ٢٠٠٠م .

٨- محمود حسن عبدالله : القدرة على اتخاذ القرار لدى مسئولى الاندية الرياضية - ٢٠٠٢ رسالة ماجستير غير منشورة , ٢٠٠٢م .

٩- مفتى ابراهيم حماد : تطبيقات الادارة الرياضية , المدارس والجامعات , الاندية الرياضية والاتحادات واللجنة الاولمبية ومركز الشباب , مركز الكتاب , ط١ , القاهرة ١٩٩٩م.

١٠- ناصر يحيى عباس : اسلوب المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الادارية المختلفة بالاندية الرياضية الكبرى بمحافظة الاسكندرية - رسالة ماجستير - ٢٠٠٤ م

#### ثانيا : المراجع الاجنبية

11- Loyds , Jams ,Gohn : management functions and resp on sibilities , harbercaling publishers in c , U S A,1990

12- Peterhess , guli sicil ino : management , responsibility four, Performace . me gyawhill , USA 1996

