# إتخاذ القرارات الإدارية بالأندية الرياضية و دوره في الرفع من مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الإحتراف الرياضي

**د. يحياوي محمد.أستاذ محاضر قسم أ و مدير مخبر الإبداع و الأداء الحركي**

**أ .فوكراش زوبيدة أستاذة مساعدة عضو في مخبر الإبداع و الأداء الحركي**

**بمعهد التربية البدنية و الرياضية**

**جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف –**

**الملخص باللغة العربية:**

إن القرارات الإدارية في عالمنا المعاصر بمثابة الأداة الهادفة و المعبرة بصورة واضحة لقياس النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف ،فهي الوظيفة الأساسية للمسير.لذا وجب عليه أن تكون قراراته فاعلة و أكثر أهمية و أن يكون دقيقا و عقلانيا. و لقد نال مفهوم إتخاذ القرار أهمية إستثنائية في مختلف المجالات و المجال الرياضي من بين المجالات التي تتطلب هكذا مسيرين تقع على عاتقهم مهام ومسؤوليات كثيرة تستدعى إتخاذ قرارات حاسمة و رشيدة لهذا هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إتخاذ القرارات الإدارية في الأندية الرياضية و دوره في الرفع من مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الإحتراف الرياضي و توضيح العلاقة بين عملية إتخاذ القرار و أداء المسيرين ومدى تأثرها على اللاعبين من خلال إتخاذ قرارات إيجابية عن طريق التشاور و الإبتعاد عن التردد و التسرع، وقد أعتمد على المنهج الوصفي و تكونت عينة الدراسة من 10 مسيرين أجاب فيها هؤلاء على إستبيان أعد لهذا الغرض و من خلال تحليل البيانات إستنتجنا أن مسيري الفريق يتخذون قرارات عن طريق التشاور وهذا له دور في الرفع من مستوى اللاعبين في ظل الإحتراف الرياضي و أن الخبرة و الكفاءة في التسيير لها دور في صنع القرار الإيجابي و بالتالي له دور في الرفع من مستوى الرياضي.

**مقدمـــة** : إن إحدى السمات التكنولوجية في كافة ثقافات العالم هي الأهمية المتزايدة للمنظمات و المؤسسات و أن عالم الرياضة لا يختلف عن ذلك في هذا الصدد و أن حياة الرياضي تتغير بإستمرار نتيجة لتغير المنظمات و المنشآت.

و الرياضة كباقي شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة و التي تعتبر من بين أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث في المنشآت الرياضية ومن هذه الرياضات رياضة كرة القدم التي تعتبر من بين الرياضات الأكثر شعبية في العالم هذا ما أدى إلى جذب الشباب إلى ممارسة هذه الرياضة بقوة ،ومن المعروف أن إتخاذ القرارات الإدارية التي تعد المحور الأساسي للعملية الإدارية نفسها و التي تدخل في جميع وظائف الإدارة من تحديد أهداف العمل في الهيئة أو في النادي و إختيار العاملين و توجيه العمل التي تحتاج جميعها إلى القرار الإداري الإيجابي المناسب فصنع القرار هو المحك الحقيقي لمقدر الإداريين على القيادة و قدرة المسيرين على الإدارة و التسيير .

و وجه الحقيقة للقرارات الإدارية هي العملية الأساسية و الوظيفة الرئيسية التي يتولاها المسيرين في أنواع المنشآت الرياضية و التي تستغرق معظم أوقاتهم و طاقتهم حيث تعتبر عملية ديناميكية و مستمرة و مرتبطة و متصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة متابعة إتخاذ القرار بل تستمر العملية المتعلقة به و تبقى قائمة حتى تحقيق الأهداف.

يعتبر نجاح أي هيئة رياضية رهن مقدرة و كفاءة مسيريها على ممارسة عملية إتخاذ القرارات بنجاح وفق لمعايير و أسس علمية و يعد نادي جمعية أولمبي الشلف من بين الأندية التي تسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية و لقد إستطاعت في زمن قصير من إلمام كافة الطاقات البشرية و المادية تحت تصرفهم قصد دعمهم إلى الأمام أكثر كل هذا بفضل تضافر الجهود إلى بناء أرضية حسنة لوضع أسس متينة لتسيير إدارة النادي المحترف .

**الإشكالية:**

تلعب الرياضة دورا هاما في حياة الشعوب بأكملها بإعتبارها تربية و أخلاق قبل أن تكون ممارسة في الوقت الراهن تقدم الشعوب و تطورها بمدى تقدم و تطور الرياضة و لكن هذه الأخيرة لا يمكن أن تؤدي دورها بشكل فعال و على أكمل وجه دون قيادة إدارية تنظمها و تسييرها ،فقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الرياضة في وقتنا الحالي إلى إزدياد حاجاتها إلى إتخاذ قرارات صائبة و في محلها وديناميكية قادرة على مواجهة التحديات وعلى أفراد لهم الكفاءة و القدرة على إتخاذ القرارات الصائبة في عملية التنمية .

إن إتخاذ القرار يعتبر عمل علمي جدي في تسيير الأندية الرياضية و الذي يتطلب مجهودات كبيرة من البحث غير أن مختلف الصعوبات لا تمنعنا من تقديم و تحليل عام يساعدنا على فهم أبعاد المشاكل التنظيمية التي تعانيها الأندية إلا أن الأفراد لا يملكون النظرة التنظيمية و الخيال الفكري و العلمي في التسيير و يرجع ذلك لعدم التفرقة بين القيادة كهيكل تنظيمي و إتخاذ القرار كسلوك ،المعرفة أسس إتخاذ القرار و ضمان ميولها و تقليص الإنحرافات فالإدارة تحتاجها بقدر كبير لإتخاذ القرارات و الإجراءات المناسبة للحفاظ على ضمان إستقراري و تحقيق الأهداف المسطرة التي وجدت الإدارة من أجلها و التي تعتبر علم بحد ذاته لأن لها فروعها و مجالاتها و إختصاصاتها كما يعتبر إتخاذ القرار نوع من السلوك الإختياري الهادف لأنه يوجه أيضا أهداف مرسومة و تسعى لتحقيق و إيجاد الحل المناسب للمشاكل التي تواجه الهيئة الرياضية في تحقيق أهدافها كما تعتبر عملية إنسانية التي تعمل على أساس سلوك إنساني و تتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة و نوعية السلوك ومن أهم متخذي القرار و وجه الحقيقة في هذا أن صنع القرارات الإدارية هي العملية الأساسية و الوضعية الرئيسية التي تتولاها المسيرين في المنشآت الرياضية و تستعين معظم وقتهم و طقاتهم فهي تعتبر المحور الرئيسي للنشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى سيطرتها على كافة وظائف المدير مهما كانت طبيعة نشاطه ومهما إختلف مستواه التنظيمي.

وتنبع أهمية هذه العملية أيضا من إرتباطها المباشر بصناعة الأهداف، فالسياسات التي توضع ما هي إلا نتا ج لسلسلة من القرارات لتوجه العمل وفقا لقواعد ومعايير محددة، ومن بين الدراسات التي إهتمت بموضوع إتخاذ القرار عدى غانم محمد الكواز و بلال صهيب عبد الكريم ( 2011) و تحصيل إلى أن يمتلك المدراء القدرة جيدة على إتخاذ القرار [1] ودراسة هيثم عبد الله حسون و توصل إلى أن على الإداري تحمل المسؤولية بصورة كاملة دون تردد [2].وعلى هذا النحو جاءت هذه الدراسة لإبراز عامل إتخاذ القرار بالأندية وللبحث عن الإشكالية العامة إرتآينا طرح الإشكالية التالية :

**إلى أي مدى يساهم إتخاذ القرار بالأندية الرياضية في الرفع من مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الإحتراف الرياضي بالجزائر ؟**

من خلال التساؤل أدرجنا التساؤلات الجزئية التالية:

**التساؤلات الجزئية:**

- هل الخبرة و الكفاءة الإدارية لها دور في صنع القرار الإيجابي المطلوب لتحقيق الأهداف ؟
- هل إتخاذ القرار الإداري بالمشاركة و التشاور تساهم في الرفع من مستوى اللاعبين ؟

**2 – الفرضية العامة :**

من خلال التساؤل الذي أوردناه في إشكاليتنا سابقة الذكر قمنا بوضع الفرضية العامة والتي نودها كحل أولي لمعالجة بحثنا.

**إتخاذ القرار بالأندية الرياضية له دور في الرفع من مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الإحتراف الرياضي بالجزائر .**

**– الفرضيات الجزئية:**

* الخبرة و الكفاءة الإدارية لها دور في صنع القرار الإيجابي المطلوب لتحقيق الأهداف .

[1] عدي غانم محمود الكواز و أخرون :دراسة مقارنة في إتخاذ القرار بين مدربي الأعاب الرياضية و مدرائهم في جامعة الموصل بغداد 2011 ص 20

[2] هيثم عبد الله حسون :ظاهرة التردد في صناعة القارا و إنعكاسها على العمل الإداري الرياضي التربوي :كلية التربية الرياضة :بغداد 2001 ص 23

* إتخاذ القرار الإداري بالمشاركة و التشاور يساهم في الرفع من مستوى اللاعبين .

**3- أهمية وأهداف البحث:**

- نسعى إلى وصف و تحليل ظاهرة إتخاذ القرار و دوره في الرفع من مستوى اللاعب ظل الإحتراف الرياضي .
- إبراز دور أتخاذ القرار الإداري في الأندية الرياضية و دوره في الرفع من مستوى الرياضي.
- توضيح العلاقة بين عملية إتخاذ القرارات بالأندية و إنعكاسه بالإيجاب على مستوى الرياضي.
- توضيح أن أتخاذ القرار بالمشاركة و التشاور له دور في رفع مستوى الرياضي .
- توضيح أن خبرة و كفاءة المسير له دور في إتخاذ القرار الإيجابي لتحقيق الأهداف .

**4 -تحديد المفاهيم الأساسية:**

- **إتخاذ القرارات الإدارية:** عمل يومي وموضوعي يسعى إلى إختيار البديل الأفضل بين البدائل المتعددة (بديلين على الأقل)متاحة أمام متخذ القرار في ظل ظروف معينة (داخلية وخارجية) و ذلك عن طريق المفاضلة بينهما [1] .

**التعريف الإجرائي** : نستنتج أن القرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكل تواجهه الإدارة في وقت معين، ويترجم هذا التعرف في مجموعة من السلوكات والإجراءات تكون في شكل سياسات وتعليمات وتعديلات ملموسة.

**- الهيئات الإدارية الرياضية:**

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يترأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعية رياضية من أفراد إتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإتخاذ قرارات فيمل يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا [2] .

**التعريف الإجرائي:**هي عبارة عن مجمعات رياضية تمارس فيها مختلف النشاطات الرياضية سواء الفردية أو الجماعية ولها إدارة تسيرها وفق برنامج محدد لتحقيق الأهداف المرجوة

[1] نصر الله حنة عريفج عبد حسين علي. مبادئ علوم إدارية .دار زهران للنشر و الطباعة عمان.2000ص 180
[2] عصام بدوي .موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية .دار الفكر العربي .مصر.2000 ص17

**الإحتراف الرياضي :**

هو مهنة يباشرها الشخص الرياضي في نشاط رياضي متخصص بصفة منتظمة و مستمرة من خلال ممارسته لنشاط رياضي معين بهدف تحقيق عائد مادي يعتمد عليه مع التفرغ التام و الإلتزام بتنفيذ بنود العقد المتفق عليه المحدد المدة .[1]

- **التعريف الإجرائي :**

هو إتخاذ الرياضة حرفة و ذلك و ذلك بأن يباشرها بإنتظام و ذلك لأسباب كثير و دوافع عديدة فإحتراف الرياضي أصبح اليوم مهنة لكسب المال أو تدر الأموال على الأندية و هو سبب للنهوض بالرياضة و تحسين أداء اللاعبين عن طريق الإحتكاك بلاعبين آخرين و إكتساب الخبرات و المهارات الرياضية التي تحقق لهم الإبداع الرياضي .

- **كرة القدم الإحترافية:**هي ممارسة رياضة ذات طابع تنافسي مرتبطة بقوانين تسييرية، و إقتصادية فهي ميكروكوزم رياضي، ثقافي، إقتصادي وإجتماعي.

**لاعب كرة القدم المحترف** :هو اللاعب الذي يتقاضى لقاء ممارسته لعبة كرة القدم مبالغ مالية كرواتب أو مكافآت كوسيلة للعيش بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي، وذلك بخلاف النفقات الفعلية المترتبة على مشاركته في اللعب كنفقات السفر والإقامة والإعاشة والتأمين وما شابه ذلك، حيث تصبح كرة القدم مهنته الأساسية مع بذله كل جهده وقدراته البدنية والفنية لصالح ناديه [2]

**5 – الدراسات السابقة والمرتبطة:**

**الدراسة الأولى:بعنوان" ظاهرة التردد في صناعى القرار وإنعكاساتها عل العمل الإداري الرياضي والتربوي**"من إعداد أ.د.هيثم عبد الله حسون.كلية التربية الرياضية.جامعة بغداد سنة 2001

الهدف من الدراسة تشخيص واقع الكفاءة الإدارية للعاملين في المؤسسات والتعرف على خاصية التباين بين تأثير العوامل الخارجية على مستوى الإداريون في صناعة القرار في المؤسسة الرياضية و جاءت فرضيات البحث على النحو التالي : تحدث حالة التردد في صنع القرار على تردي مستوى

[1] - كمال درويش،- السعداني خليل السعداني :الإحتراف في آرة القدم، ، مرآز الكتاب للنشر،الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص09.

[2] كمال درويش،- السعداني خليل السعداني :نفس المرجع السابق ، ص43

الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية و للخلفية العلمية وركيزة الميدان تأثير إيجابي في صناعة القرار الإيجابي دون تردد في إتخاذها وتنفيذها،وكانت النتائج كالتالي:على الإداري تحمل المسؤولية بصورة كاملة دون تردد و للخبرة والكفاءة الإدارية الدور الحقيقي في عملية صنع القرار بالإتجاه الإيجابي المطلوب لتحقيق الأهداف كما أن القرارات الإيجابية يجب أن تكون قرارات جماعية.

**الدراسة الثانية : بعنوان:"دراسة مقارنة في إتخاذ القرار بين مدربي الألعاب الرياضية**

**و مدرائهم في جامعة الموصل** "من إعداد:أ.م.دعدي غانم محمود الكواز. و بلال صهيب عبد الكريم كلية التربية البدنية والرياضية. جامعة الموصل سنة 2011 كان الهدف من الدراسة التعرف على

مهارة إتخاذ القرار لدى مدربي الألعاب الرياضية ومدرائهم بجامعة الموصل والتعرف على الفروق بين مدربي الألعاب ومدرائهم في مهارة إتخاذ القرار،تم إستخدام المنهج الوصفي وإشتملت العينة على 15 مدرب ألعاب و18 مدير موزعين على 18 كلية للعام الدراسي 2009-2010و تمت معالجة البيانات إحصائيا بإستخدام النسبة المئوية والإختبار التائي و إستنتج الباحثان مايلي:

- يمتلك مدربو الألعاب ومدرائهم قدرة جيدة على إتخاذ القرار و وجود فروق معنوية بين التعرف على الفروق بين مدربي الألعاب ومدرائهم في مهارة إتخاذ القرارلصالح المدراء.

**الدراسة الثالثة : بعنوان:** " إتخاذ القرار في المجال الرياضي وعلاقته بالمعلوماتية " دراسة ومقال علمي رياضي من إعداد الدكتور نعمان عبد الغني كان الهدف من الدراسة: الكشف عن أن إتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة وذلك بإجراء دراسة ميدانية تمكننا من التحقق من فرضيات البحث الرامية إلى: انه هناك علاقة إرتباطية بين نظام المعلومات وإتخاذ القرار في المجال الرياضي و إتبع المنهج الوصفي و إعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات و كانت نتائج الدراسة كالتالي:

* هناك علاقة ارتباطيه بين نظام المعلومات وإتخاذ القرار على النتائج المسجلة أثناء الموسم الرياضي و إتخاذ القرار بالمشاركة والتشاور له تأثير على النتائج.

* على متخذ القرار أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكفية المطلوبة.

* عملية إتخاذ القرار ينبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل.

**6-الدراسة الإستطلاعية:**

تعد الدراسة الإستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جانب الدراسة الميدانية لبحثه، لذلك قمنا بإجرائها قبل الشروع في الدراسة الميدانية وذلك لضمان السير الحسن للدراسة وكان الهدف منها التعرف على المشاكل التي قد تواجه الإنسان في الطبيعة ومدى فهم المبحوثين لأسئلة الإستمارة، فقمنا بتوزيع بعض الإستمارات الأولية، ومن خلال فرز هذه الإستمارات الموزعة تمكنا من معرفة الأسئلة التي كانت غير مفهومة وغير واضحة حيث ألغينا بعض الأسئلة من الإستمارة الأولية

وتمكنا من صياغة بعض الأسئلة بشكل واضح ومفهوم حتى توصلنا إلى تصميم إستبيان على شكله النهائي لتوزيعه على عينة الدراسة .

**7 – المجال المكاني والزماني:**

– **المجال المكاني:** قمنا بإجراء الدراسة الميدانية الخاصة بالبحث على النادي الرياضي المحترف جمعية أولمبي الشلف

–**المجال الزماني:** تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من النصف الأخير لشهر ديسمبر إلى غاية شهر ماي من سنة 2014/2013 حيث خصصت الأشهر الأربعة الأولى (ديسمبر، جانفي، فيفري، مارس) للجانب النظري أمّا الجانب التطبيقي فقد كان في شهري أفريل و ماي تم خلالهما توزيع الإستبيان على العينة المختارة، ثم بعد ذلك قمنا بعملية جمع النتائج وتحليلها ومناقشتها .

**8 – المنهج المستخدم:**

إن المنهج المتبع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية التي يطرحها الباحث وانطلاقا من موضوع البحث يقتضي منّا استعمال المنهج الوصفي الذي يعني" :الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها" [1]

وبواسطة هذا المنهج يمكن دراسة الظاهرة من كل جوانبها، ثم تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالبحث ثم إستخلاص النتائج حول هذا الموضوع وبهذا سوف نستخدم طريقة الإستبيان للوصول إلى الحقائق الخاصة بموضوع بحثنا .

[1] محمد شفيق ، البحث العلمي والمنهج لإعداد البحوث الاجتماعية) ط1 ، مصر : المكتب الجامعي ، ( 1985 ، ص 84

**9 -العينة وكيفيّة إختيارها:**

تعتبر عمليّة إختيار العينة من أهم المراحل وأبرزها في البحث العلمي حيث تعرف العينة على أنها عبارة عن مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة، فالعينة إذا هي جزء أو نسبة معية من أفراد المجتمع الأصلي .

ونظرا لطبيعة بحثنا وتطلعنا للموضوعيّة في النتائج إرتأينا إختيار العينة المقصودة والتي شملت 10 مسيرين وتقنيين في الكرة الطائرة و ذلك نظرا لسهولة الإلتحاق بها و التعامل معهم .

**10 - أدوات الدراسة:**

**- الإستبيان:**

يعرف الإستبيان على أنه الطريقة تستمد المعلومات من المصدر الأصلي وهو عبارة عن جملة من أسئلة مغلقة وشبه مفتوحة ومفتوحة، يتم صياغتها في إستمارة يتم توزيعها على الأشخاص المعنيين وهذا قصد الإجابة على الأسئلة بشرط أن تكون الأسئلة واضحة تتميز بعدم التحيز ويتجنب فيها الباحث الأسئلة الحساسة التي ترتبط بحياة الفرد ويجب أن تكون الألفاظ والكلمات التي تتضمنها الأسئلة أو الجمل بسيطة سهلة[1].

**11 - الشروط العلمية للأداة:**

من أجل معرفة مدى التوافق بين أسئلة الإستمارة الإستبيانيّة وإشكالية وفرضيات البحث وبغية تحري الصدق وموضوعية الأداة العلمية، قمنا بعرض الإستمارة على بعض أساتذة القسم مشهود لهم بالمستوى العلمي وكذا تخصصهم في مجال الدراسة قصد تحكيمهم وقد تبين أن الأسئلة المطروحة تتناسب وفق محاور الإستبيان، ولكن تم تعديل في بعض الأسئلة التي كانت غير ملائمة.

12 - **ضبط متغيرات الدراسة:** من خلال بحثنا هذا هناك متغيرين إثنين أحدهما مستقل والآخر تابع.

- **المتغير المستقل:** هو المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر[2] تحديد المتغير المستقل:"إتخاذ القرارات الإدارية".

**المتغير التابع:** يؤثر فيه المتغير المستقل وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع[1] . تحديد المتغير التابع: " رياضة النخبة ".

---

[1] عبد الله زيد الكيلاني .نضال كمال الشريفين .مدخل إلى البحث في العلوم التربوية و الإجتماعية.دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة.ط2. 2007.ص 103

[2] ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، الكويت، ط1، 1984، ص58

**13-الأدوات الإحصائية المستعملة:**

**إختبار كاف تربيع: كا$^2$**

بعد الإجابة عن أسئلة الإستبيان من طرف عينة البحث وفرزها من أجل تحليل وترجمة النتائج المتحصل عليها إلى أرقام معبرة إعتمدنا على وسيلة إحصائية بإستخدام إختبار **كا$^2$** لدراسة الدلالة الإحصائية .

$$\text{كا}^2 = \text{مج} \frac{(\text{التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

وفي حالة ما إذا كانت fe أقل من 5 أو درجة الحرية تساوي 1 فإنه يجب إستعمال القانون التصحيحي لياتس

$$\text{كا}^2 = \text{مج} \frac{(|\text{التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة}| - 0.5)^2}{\text{التكرارات المتوقعة}}$$

**النسبة المئوي**

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{المجموع الكلي}}$$

**14- عرض وتحليل نتائج الدراسة :**

**- عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الأولى :** الخبرة و الكفاءة الإدارية لها دور في صنع القرار الإيجابي المطلوب لتحقيق الأهداف .

**عرض و تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالعبارة الثانية :** ما هي الوسائل التي تعتمد عليها في إتخاذ القرارات الإدارية؟

[1] محمد حسن علاوي -أسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص219

**– الجدول رقم(01):يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا$^2$ المحسوبة والمجدولة الخاصة بالسؤال حول قدرة المسير على تحديد المشكلة وتشخيصها .**

| الفئات | تكرارات | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | كا$^2$ المجدولة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الخبرة والتجارب السابقة | 07 | 70% | 8.50 | 5.99 | 0.55 | 2 | دال |
| نظام المعلومات | 02 | 20% | | | | | |
| نماذج إحصائية | 01 | 10% | | | | | |
| المجموع | 10 | 100% | | | | | |

**تحليل النتائج :** يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (01) أن نسبة 70% يعتمدون على الخبرة والتجارب السابقة في إتخاذ القرارات الإدارية ونسبة 20% يعتمدون على نظام المعلومات ونسبة 10% يعتمدون على نماذج إحصائية ،ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق إختبار كا$^2$ والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا$^2$ المحسوبة التي قدرت بـ (9.58 ) وهي بذلك أكبر من قيمة كا$^2$ المجدولة التي تبلغ (5.99) أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)، وبالتالي نقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق في إجابات المسيرين حول الوسائل المعتمدة في إتخاذ القرارات الإدارية ونرفض الفرض الصفري ،و معنى ذلك أن المسيرين يعتمدون على الخبرة و التجارب السابقة في إتخاذ القرارات .

**عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الثانية :** إتخاذ القرار الإداري بالمشاركة و التشاور يساهم في الرفع من مستوى اللاعبين .

**عرض و تحليل نتائج الدراسة الخاصة بالعبارة الحادي عشر:** ماهي الطريقة المعتمدة في إتخاذ القرارات الإدارية ؟

**الجدول رقم (03): يبين التكرارات والنسب المئوية ونتائج إختبار كا$^2$ المحسوبة والمجدولة الخاصة بنتائج السؤال حول تحديد وتقويم البدائل في إتخاذ القرار يساهم في تحسين التسيير الإداري .**

| الفئات | تكرارات المشاهدة | النسبة المئوية | كا$^2$ المحسوبة | كا$^2$ المجدولة | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| فردية | 00 | 00% | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| جماعية | 09 | 90% | 11,28 | 5.99 | 0.05 | 2 | دال |
| حسب القانون الداخلي | 01 | 10% | | | | | |
| المجموع | 10 | %100 | | | | | |

**تحليل النتائج :** يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (02) أن نسبة 90% أجابوا بأنه يتم إتخاذ القرارات الإدارية بالتشاور مع الجمعية العامة ومع اللاعبين أي يكون بالإجماع في إتخاذ القرار من طرف أعضاء النادي بهدف تحقيق مصداقية قرارات النادي ولتفادي الخلافات مستقبلا ونسبة 10"% أجابوا بأنه يتم إتخاذ القرارات حسب القانون الداخلي وذلك لأن لكل نادي قانونه الداخلي يحدد كيفية إتخاذ القرارات ،ومن خلا ل المعالجة الإحصائية للإستبيان عن طريق كا$^2$ والمبينة في الجدول أعلاه نجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الكبرى عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (2)، إذ بلغت قيمة كا$^2$ المحسوبة (11,28 ) وهي بذلك أكبر من قيمة كا$^2$ المجدولة التي تبلغ (5.99) . وبالتالي يمكن قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق في إجابات المسيرين حول الطريقة المعتمدة في إتخاذ القرارات الإدارية ورفض الفرض الصفري ومعنى ذلك أن القرارات التي تتخذ في النادي تتخذ بطريقة جماعية وذلك لتحمل المسؤولية من جميع الأعضاء المشاركة في إتخاذ القرار مع الأخذ بعين الإعتبار الآراء المطروحة.

**15- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة :**

**تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى :**

فمن خلال هذه المناقشة نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم الأسئلة والتي تخدم الفرضية الأولى معنى ذلك أن الخبرة و الكفاءة المهنية لها دور في صنع القرار الإجابي ويمكن أن نعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة التي يكتسبها المسير تجعلهم يتعاملون مع مواقف متعددة ومتكررة أي تكون لديهم القدرة في تحليل المواقف وإختيار القرار المناسب لكل موقف وهذا بإتباع مراحل إتخاذ القرار الذي يعتبر من المهام الجوهرية للمسير ومقدار نجاح أي هيئة رياضية يتوقف في المهام الأول

على خبرة و كفاءة المسير حيث يرى د عبد الحميد شرف أن وظيفة المدير الرئيسية هي إتخاذ القرارات ،فكلما كان متمرن و ذو خبرة تامة و عالية كان القرار رشيد و كلما قلت خبرة منفذ القرار سواء بالمدة أو بالتأهيل كلما كان قراره بالثبات و الفاعلية المنشودة [1] و لإتخاذ قرار سليم لابد من الإعتماد كذلك على مجموعة من المعلومات و النماذج الإحصائية و هذا حسب الموقف المراد إتخاذ القرار بشأنه كما أن الخبرة تبعد المسير عن السرعة في إتخاذ القرارات لأنها بطبيعة الحال تنتج عنها عدم القدرة على تحديد البدائل الكافية و في نفس البطئ غير مستحب، و أن إتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المسير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات و المعلومات الدقيقة و الكافية عن البدائل المتاحة و تحديد المصادر و كل هذا يأتي عن طريق خبرة و كفاءة المسير كما يمكن أن يختار البديل الأمثل الذي يتمتع بالمزايا الكثيرة و العيوب القليلة للوصول إلى القرار الأمثل مما يبعدنا عن التردد ومن خلا سؤال رقم 7 نستنتج أن كفاءة المسير و خبرته في مجال التسيير تساعده على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار و معالجتها لأن هذه الخطوة تعطيه القدرة على إتخاذ قرار سليم و إيجابي "[2].

،ومنه قد حققنا الفرضية الأولى. و كما قلنا سابقا أن الخبرة والكفاءة التي يكتسبا من التجارب السابقة لها دور في إتخاذ قرار صائب يساهم في تحسين مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الإحتراف .

- **تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثانية :**

أما بالنسبة لمناقشة نتائج الإستبيان الخاص بالمحور الثاني و من خلال الدراسة الميدانية النظرية نستنتج أن عملية صنع القرار لا يجب أن تقف عند مستوى إداري واحد وإنما هي عملية جماعية يجب أن تمتد إلى كل من يهمهم أمر القرار فبمشاركة اللاعبين يساعدهم على تحسين نوعية القرار ويعطي لهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل كما تساعد في معرفة أراء الأخرين وهذا ما أكده الدكتور نعمان عبد الغني في دراسة ومقال علمي رياضي حول إتخاذ القرار في المجال الرياضي

[1] عبد الحميد شرف :الإدارة في التربيةالرياضية بين النظرية و التطبيق ،مركز الكتاب للنشر و التوزيع ،القاهرة ط1 1999 ص 16

[2] د عبد الحميد شرف ،مرجع سبق ذكره ص 160

وعلاقته بالمعلوماتية "، إن عملية إتخاذ القرار عملية مستقبلية أي أن متخذ القرار يصدر قراره لعمل سوف يتم أي النتيجة تكون متوقعة وليست أكيدة والتردد وليد شرعي للتوقع ولهذا وجب على المسير الإلمام بعناصر القرار ومبادئه لأن التردد ينبع عنه قرار غير ثابت وغير قادر على تحقيق الأهداف وهذا ما أكده الباحث هيثم عبد الله حسون " أن التردد في إصدار القرار يؤدي إلى خلق حالة من الفوضى وعدم تحقيق الأهداف "[1] ومنه يمكن القول بأن التردد في إتخاذ القرار يؤثر سلبا على مستوى لاعبي كرة القدم [2] .

فمن خلال هذه المناقشة نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم الأسئلة والتي تخدم الفرضية الثانية معنى ذلك أن إتخاذ القرار الإداري بالمشاركة و التشاور يساهم بشكل فعلي في الرفع من مستوى اللاعبين

و نتيجة لتحقق الفرضيتين فقد توصلنا إلى أن الفرضية العامة محققة أي أن **إتخاذ القرار بالأندية الرياضية يساهم في الرفع من مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الإحتراف الرياضي بالجزائر** .

**الإستنتاج العام:**

من خلال المعطيات النظرية و التطبيقية و بناءا على النتائج التي أسفرت عليها الدراسة و التي توصلنا إليها إتضح لنا أن المسير يقوم بإتخاذ قرارات عقلانية و رشيدة وفق أسلوب علمي و هذا من تحديد المشكلة و جمع البيانات المطلوبة، تحديد و إختيار البديل المناسب و أهم شيء هي متابعة تنفيذ القرار، لأن التدريب على هذا الأسلوب و إستخدامه بصفة مستمرة تجعله سهلا و ميسورا لدى الجميع في نفس الوقت تبعدهم عن الوقوع في نتائج القرارات العشوائية التي تكلف الكثير من الصعوبات التي يصعب تحليلها و معالجتها و إيجاد البدائل وبالتالي تبعد عن تحقيق الأهداف، وذلك يرجع إلى كفاءته و خبرته في مجال التسيير و إتضح لنا كذلك أن إتخاذ القرارات الإدارية بالمشاركة و التشاور بين المسيرين و

---

(1) هيثم عبد الله حسون مرجع سبق ذكره ص20
2 نفس المرجع ص25

اللاعبين يساعد على إتخاذ القرار إيجابي و بالتالي له درو في تحسين مستوى لاعبي كرة القدم و الرقي بها إلى النجومية و العالمية و بدوره يساهم في الرفع من قيمة النادي على الساحة الكروية ومن خلال هذا نستنتج أن إتخاذ القرار الإداري بالنوادي يعتبر عنصر جوهري و فعال من شأنه يساعد النادي على تخطي الصعاب و توفير الحلول المناسبة لكي ترفع من مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الإحتراف الرياضي .

**خاتمة :**

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن مفهوم إتخاذ القرار حظى بأهمية إستثنائية في مختلف المجالات و الأنشطة الإدارية إذ أنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية و الإدارية بكفاءة و فاعلية لاسيما أن القرار يقترن بالمستقبل و عملية الإشراف المستقبلي تعتمد بصورة أساسية على قدرة المسير على إستقصاء البيانات و من ثم جمعها و تحليلها بصورة معلومات و لذا فإن قدرة المسير في إتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل إستخدامه للمعارف المتاحة لديه و مروره بمراحل إتخاذ القرار و مجال الرياضة من بين هذه التي تتطلب مسيرين يتميزون بإدارة عقلانية و واعية ولها على إتخاذ قرارات فعالة و إيجابية تسعى إلى تحسين مستوى اللاعب والأداء الإداري أو تحقيق الأهداف المنشودة بصفة عامة في المنظمة التي تقع على عاتق مسيريها ومدربيها مهام و مسؤوليات جمة تتطلب منهم إتخاذ القرارات الحاسمة و الرشيدة وفق أسس ومعايير علمية حتى نبتعد عن السرعة و التردد وكذلك التشاور بين أعضاء النادي و مشاركة اللاعبين له دور فعال في تحسين مستوى اللاعب لأن إتخاذ القرار لايقف عند مستوى إداري واحد بل يهم كل من يهمه الأمر لأن التدريب على هذا الأسلوب و إتباعه بصورة مستمرة يبعد عن إدارة الأزمات لأن القرار الرشيد هو منقذ الإدارة و حياتها وكل هذا وبكل هذا يمكن للمسير أن يحسن من نوعية القرارات و بالتالي يكون لها دور في الرفع من مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الإحتراف الرياضي .

**قائمة المراجع :**

1- دعدي غانم محمود الكواز، و بلال صهيب عبد الكريم: دراسة مقارنة في إتخاذ القرار بين مدربي الألعاب الرياضية و مدرائهم في جامعة الموصل " كلية التربية البدنية والرياضية. سنة 2011

2 – دحلب اسماعيل ،صاولة نسرين فعالية نظام المعلومات الإدارية في إتخاذ القرارات مذكرة لسانس في علوم التسيير، 2009

3- طلحة حسام ،عدلة عيسى مط: مقدمة في الإدارة ارياضية،ط1، مركز الكتاب للنشر مصر الجديدة- القاهرة .

– 4- عصام بدوي .موسوعة الإدارة و التنظيم في التربية البدنية و الرياضية .دار الفكر العربي .مصر.2000.

5- عبد الله زيد الكيلاني .نضال كمال الشريفين .مدخل إلى البحث في العلوم التربوية و الإجتماعية.دار الميسرة للطباعة.ط2. 2007.

6- عبد الحميد شرف ،االإدارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق ،مركز الكتاب للنشر القاهرة ط1، 1999

7- عليوات سالمة ،شلوش فاطمة:نظام المعلومات و دوره في إتخاذ القرارات بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة وحدة الأخضرية مذكرة ماسترجامعة البويرة 2014

8- فيصل ياسين الشاطي :" نظريات وطرق التربية البدنية" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، .

9- محمد رفيق الطيب: مدخل إلى التسيير، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

10- محمد حسن علاوي -أسامة كامل راتب: البحث العلمي في التربية الرياضية و علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999،

11- محمد سيد غالب ،نظم المعلومات الإدارية ،التنمية العربية 1998

12-ناصر ثابت: أضواء على الدراسة الميدانية، مكتبة الفلاح، الكويت، ط1، 1984،

13- -نصر الله حنة عريفج عبد حسين علي. مبادئ علوم إدارية .دار زهران للنشر و الطباعة عمان.2000

14- هيثم عبد الله حسون: ظاهرة التردد في صناعى القرار وإنعكاساتها على العمل الإداري الرياضي والتربوي" كلية التربية الرياضية.جامعة بغداد سنة 2001

15- كمال درويش،- السعداني خليل السعداني :الإحتراف في آرة القدم، ، مرآز الكتاب للنشر،الطبعة الأولى، القاهرة،200