

واقع مراحل صناعة القرار في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية

## *The reality of decision-making stages in the Jordanian Olympic sports federations*

أسامة عبد الفتاح وزارة التربية والتعليم (الأردن) Osamhsaf.2811@gmail.com	خالد عطيات الجامعة الأردنية (الأردن) atiyat63@hotmail.com	الاء عليان* الجامعة الأردنية (الأردن) alaaissa_84@hotmail.com
--------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

تاريخ القبول: 2022/ 12/21

تاريخ الارسال: 2022/03/ 18

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مراحل صناعة القرار في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي على عينة تكونت من (91) عضو في الهيئات الإدارية للإتحادات الرياضية الأولمبية. كذلك تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من خلال استخدام جوجل فورم، والتي تكونت بصورتها النهائية من (20) فقرة مرتبطة بمراحل صنع القرار. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق رئيس الإتحاد لمراحل صناعة القرار جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تنفيذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح درجة الدكتوراه.

الكلمات المفتاحية: العمل الإداري، الاتحادات الأولمبية، صنع القرار

Received: 18/03/2022

Accepted: 21/12 / 2022

**Abstract :**

This study aimed to diagnosis the decision-making stages in the Jordanian Olympic sports federations. In order to achieve this, the researchers used the descriptive approach on a sample consisting of (91) members of the boards in Olympic sports federations. The researchers used the Google Forms web tool to collect the study data, which consisted in its final form of (20) paragraphs related to decision-making. Also, the study results have shown that the level of application the decision-making stages of came to a medium degree (3.11). In addition, there were no statistically significant differences in the decision-making field as a whole according to the study variables (specialization, academic qualification and type of sport), while there were statistically significant differences in the decision implementation field according to the scientific qualification variable and in favor of the doctoral degree.

✓ **Keywords:** Management work , Olympic federations, Decision-making

معلومات المقال

Article info

تعتبر الاتحادات الرياضية هيئات تُنظم وتُطور الأنشطة الرياضية في الدولة، حيث يُمثل مجلس إدارة الإتحاد قمة السلطة المسؤولة عن إدارة هذه الإتحادات فنياً ومالياً (Lamprecht, et al., 2012; سالم, 2002). كذلك تسعى الإتحادات الرياضية إلى تنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية التابعة لها في إطار القوانين واللوائح المحلية والدولية، كذلك تُساهم في نشر الرياضة، وضع القواعد والتعليمات التي تحكم منافساتها وضمان التمثيل لها في المشاركات الخارجية (Altungul and Devecioglu, 2015; Lamprecht, et al., 2012). وفي هذا المجال يُشير الدقس (2006)، أن مهام الإتحادات الرياضية تتمثل في إتاحة الفرص للمواطنين لممارسة هوايتهم الرياضية، نشر الألعاب الرياضية في جميع مدن وقرى المملكة، توسيع قاعدة الألعاب الرياضية، تشجيع ممارستها ورفع مستوى الرياضة الأردنية. وبالتالي نرى أن الرياضة انتقلت من كونها هواية إلى صناعة كبيرة، وساهم في ذلك نمو الرياضة، ظهور الاحتراف، وسائل التواصل الاجتماعي والتطورات التكنولوجية، والذي بدوره أدى إلى تغييرات في استهلاك وإنتاج الرياضة، وكذلك في إدارة المنظمات الرياضية على كافة المستويات المحلية والدولية (Smith, 2008). وفي ظل التحديات التي تواجهها المنظمات الرياضية فأنها تحتاج إلى وجود أسس ثقافية، والأنظمة، المعتقدات، المعرفة، الخبرة والشخصية عند صناعة القرارات (Delazer, et al., 2011). وفي هذا المجال يُشير الكلالدة (2008)، أن إشراك العاملين في صناعة القرارات يضمن التزام العاملين بتنفيذها، كذلك يُساهم في تحديد المشاكل وأبعادها واقتراح البدائل المناسبة لحل المشكلات، وبالتالي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لهم. وعلى الطرف الآخر يشير Michael (2008)؛ أن عملية صناعة القرارات من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة من خلال فعالية وكفاءة صناعة القرارات وملائمتها للأهداف المحددة. فصناعة القرارات تُعتبر جوهر عمل القادة داخل المؤسسات الرياضية من خلال تصرف القائد وتدخله بأسلوب فعال ومناسب لاتخاذ قرارات صائبة مبنية على أسس علمية واضحة (الراوي وهمام، 2019). فمن المهم للغاية إتخاذ القرارات الصحيحة لأن معظم المنظمات الرياضية ليس لديها الوقت والميزانية المالية الكافية للمشاركة بتجريب التسويق حيث تكون الأخطاء مكلفة (Brian and Kimberly, 2012).

كذلك تُعتبر عملية صناعة القرار نشاطاً حيويّاً في المنظمات والمؤسسات، حيث يُمكن النظر إلى صنع القرار كعملية عقلية (معرفية) ينتج عنها عملية الاختيار من مجموعة من البدائل، وتنتهي بعملية إتخاذ القرار. وصناعة القرار هي عملية حل المشكلة بالتوصل إلى بديل مناسب مع مراعاة الأسس الثقافية، الخصائص الشخصية، المعرفة والخبرة (Bonatti, et al., 2009; Delazer, et al., 2011). ووفقاً للنظرية الكلاسيكية في صناعة القرار يشمل القرار مستوى معين من البدائل والتوقعات، بحيث يشمل ثلاثة مكونات أساسية هي: البدائل، التوقعات ومدى تحقيق هذه البدائل للهدف المحدد (Gutnik, et al., 2006).

في هذا المجال يُشير Crozier, et al. (2002) أن عملية صنع القرار هي عملية فكرية لإختيار البديل الأمثل والأنسب من بين عدد من البدائل المتاحة. كذلك يُشير Stracke and Brand (2012) أن عملية صنع القرار هي عملية عقلية تدعم اختيار بديل واحد من عدة بدائل متاحة، ويلعب مدى توافر المعلومات حول كل بديل دوراً رئيساً في اختيار البديل الأفضل. ويُشير هلال (2010)، أن صناعة القرار تُعنى بجمع العناصر المختلفة والتي تُراعي الأبعاد المختلفة للموقف، القيام بالمفاضلة من بين البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة بهدف اختيار البديل الأكثر مناسبةً للتعامل مع الموقف. بينما يرى الشمري (2012) أن عملية صناعة القرار هي التي يقوم المدير بموجبه بتحليل الموقف الذي يواجهه من خلال البحث عن الحلول والإجراءات الممكنة لاختيار الأفضل من بينها. ويرى الباحثون أن صنع القرار عبارة عن خطوات يتم من

خلالها البحث في مشكلة أو موقف ما، وتحديد أفضل البدائل بحيث يتم تنويع هذه الخطوات بإتخاذ القرار الأفضل. و بالتالي لا بد من وجود مجموعة من التساؤلات التي يجب مراعاتها عند صناعة القرار، والشكل (1) يوضح ذلك.

الشكل 1: التساؤلات التي يجب مراعاتها عند صناعة القرار (هلال، 2010)



ويشير الراوي وهمام (2019) ؛ هلال، (2010) إلى أن مراحل صناعة القرارات تتمثل في:

- 1- تحديد الهدف أو تشخيص المشكلة: يُمثل تحديد الهدف بدقة بداية وضع القرار على الطريقة الصحيحة مع مراعاة صياغة الهدف بكلمات سهلة وواضحة، وهذا يتم من خلال إلى المشكلات وأبعادها.
- 2- جمع البيانات والمعلومات: وهي تُمثل المادة الخام المرتبطة بالهدف الذي تم تحديده.
- 3- تحليل المعلومات: وهي مرتبطة بمعالجة المادة الخام بأساليب إحصائية، وإيجاد العلاقات.
- 4- البدائل والاختيارات: فالوصول إلى القرار الصحيح يتم من خلال المفاضلة بين عدة بدائل، حيث يتم الحصول على هذه البدائل من خلال التجارب السابقة، الإطلاع على التجارب والدراسات والتقارير، واستخدام العصف الذهني.
- 5- تقييم البدائل: من خلال عرض المخاطر التي يحملها كل بديل مقارنةً بما يقدمه من إيجابيات، وبمعنى آخر المفاضلة بين المكاسب أو الفوائد المتوقعة والخسارة أو الفشل المتوقع.
- 6- إتخاذ القرار، وهي المرحلة النهائية في صناعة القرارات
- 7- متابعة تنفيذ القرار و تقويمه

وبالتالي تبلورت مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحثين ومناقشتهم التي تمت من الهيئات الإدارية والتي خلصت بأن الأساليب الإدارية الروتينية والمعقدة تُقلل من الإبداع الإداري في الإتحادات الرياضية، وبالتالي قد يكون ذلك عائق أمام هذه الإتحادات في مواجهة التحديات والمعوقات التي يُمكن أن تُواجهها كنفص الموارد والظروف العالمية ( كجائحة كورونا). كذلك تكون القرارات في تلك الإتحادات هي نتيجة لاجتماعات مجلس

الإدارة وتكون هذه القرارات إما بالتوافق أو التراضي، وأن مصادر القوة لرئيس الاتحاد من أجل التأثير في عمليات صنع القرارات تتمثل في التحالفات الداخلية،

ولمثل هذه الأسباب وغيرها قام الباحثون بهذه الدراسة من أجل تشخيص مراحل صناعة القرار في تلك الاتحادات الرياضية الأولمبية من أجل النهوض بمستوى هذه الاتحادات .

فأهمية الدراسة تكمن في أن التطورات المتسارعة وتزايد المنافسة، وتدني عائدات التسويق لدى الاتحادات الرياضية يتطلب هيئات إدارية فاعلة قادرة على اتخاذ القرارات وفق أسس ومراحل محددة ؛ لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1- يُعتبر التعرف على واقع تطبيق مراحل اتخاذ القرار من قبل رؤساء الاتحادات الأولمبية باستمرار ضرورة ملحة للنهوض بمستوى تلك الاتحادات من خلال المساهمة في إدارة مواردها بكفاءة وفعالية.

2- ستوفر هذه الدراسة بيانات رقمية متعلقة بواقع تطبيق مراحل اتخاذ القرار من قبل رؤساء الاتحادات الأولمبية وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على هذه الاتحادات.

3- ستكون هذه الدراسة إضافة جديدة في المكتبة الأردنية والعربية.

4- المساعدة في فهم عملية صناعة القرار والتي هي جوهر عمل القيادة، ونقطة إنطلاق نحو جميع الأنشطة والإجراءات المتعلقة بالاتحادات الأولمبية. مما قد يساهم في تطوير العمل الإداري في الاتحادات.

**التساؤل العام :** سعت هذه الدراسة إلى تشخيص مراحل صناعة القرار في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية

**التساؤلات الفرعية:**

1- ما مستوى تطبيق رئيس الإتحاد لمراحل صناعة القرار؟

2- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق رئيس الإتحاد لمراحل صناعة القرار تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي) ؟

**أهداف الدراسة**

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى:

1- مستوى تطبيق رئيس الإتحاد لمراحل صناعة القرار.

2- الفروق في مستوى تطبيق رئيس الإتحاد لمراحل صناعة القرار تبعاً لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي).

**مصطلحات الدراسة**

\* **الإتحاد الرياضي الأولمبي:** هو الإتحاد الأردني للألعاب الرياضية المعتمدة والمدرجة في الدورات الأولمبية، والعضو في اتحاد دولي تعترف به اللجنة الأولمبية الدولية (نظام اللجنة الأولمبية الأردنية، 2013).

\* **صناعة القرار:** هي العمليات العقلية التي تدعم اختيار مسار عمل من بدائل مختلفة من خلال الاعتماد على مقدار المعلومات المتوفرة حول كل بديل (Stracke and Brand, 2012).

\* **رئيس الإتحاد:** هو من يمثل أعلى سلطة في مجلس إدارة الإتحاد وليس الرئيس الفخري للإتحاد (إجرائي).

## محددات الدراسة

\* **المحدد البشري:** تم إجراء هذه الدراسة على الهيئات الإدارية لبعض الإتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية في الألعاب الفردية والجماعية.

\* **المحدد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة بين 15/ 11/ 2020 – 15/ 1

\* **المحدد المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة على الإتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية في عمان – الأردن.

## 2. الدراسات السابقة:

قام **Vural and Caglayan (2014)** بدراسة هدفت إلى تأثير المتغيرات الديمغرافية لمدرء المنظمات الرياضية على أساليب إتخاذ القرارات. ولتحقيق ذلك إستخدم الباحثان المنهج الوصفي على عينة تكونت من (170) مدير عامل في المراكز والمنظمات الرياضية. حيث تم الاعتماد على استبيان صنع القرار في ملبورن كأداة لجمع بيانات الدراسة. وظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إتخاذ القرارات تبعاً لمتغير العمر، بينما لم تكن الخلفية الثقافية للمدير فعالة في تحديد الفروق في صناعة القرار، كذلك لا يوجد فروق دالة إحصائية في أساليب إتخاذ القرار تبعاً لمتغير الخبرة.

بينما أجرى **Jorge (2016)** دراسة هدفت للتعرف إلى تأثير شخصية الرئيس ومهاراته في عمليات صنع القرارات. ولتحقيق ذلك إستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة تكونت من 41 شخص (35 مدير اتحاد رياضي و6 رؤساء مجالس إتحادات رياضية). واعتمد الباحث على الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع بيانات الدراسة. و أظهرت نتائج الدراسة أن (63.66)% من القرارات هي نتيجة لاجتماعات مجلس الإدارة وتكون هذه القرارات إما بالتوافق أو التراضي، في حين كان نسبة الاعتماد على النمط الديمقراطي في إتخاذ القرار (3.36)%، و(7.35)% للنمط الديكتاتوري. كذلك أظهرت النتائج أن مصادر القوة الرئيسة لمجلس الإدارة من أجل التأثير في عمليات صنع القرارات تمثلت في التحالفات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك تكون القرارات أكثر تنظيماً في الإتحادات التي يرأسها قادة متفرغين مقارنة بالقادة المتطوعين.

وأجرى **Suraj and Takale (2019)** دراسة هدفت للتعرف إلى عمليات مراحل صنع القرار في المنظمات من خلال مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بعملية صنع القرارات، حيث تم جمع البيانات من مصادر مختلف كالمجلات العلمية، الاوراق العلمية، المؤتمرات ومصادر الإنترنت. وأظهرت الدراسة أن هناك معايير معينة يُمكن من خلالها الحكم على فعالية نموذج إتخاذ القرار، كذلك يشمل خصائص نموذج إتخاذ القرار الفعال عوامل مختلفة كاستخدام الموارد، المخاطر، الربحية، التعقيد والتأثير على الأعمال، التطبيق في الوقت المناسب. وخلصت الدراسة إلى أن عملية صنع القرار تمر بشكل عام بعدة خطوات كتحديد المشكلة، إنشاء البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، تنفيذ القرار وتقييم فعالية هذا القرار.

## 3. إجراءات الدراسة:

### 1.3 المنهج المستخدم

استخدم الباحثون المنهج الوصفي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات الإدارية للإتحادات الرياضية الاولمبية للدورة الأولمبية 2016-2020، والمسجلين في كشوفات اللجنة الاولمبية للعام (2021/2020) والبالغ عددهم (192) عضواً. حيث تكونت عينة الدراسة من (91) عضو في مجالس الإتحادات الرياضية الاولمبية للعام (2020-2021). حيث مثلت العينة (14) اتحاد لعبة فردية، و(3) إتحادات لألعاب جماعية، وهي الإتحادات التي استجابة

وتعاونت مع الباحثين في تعبئة الاستبانة مع عدم تعاون باقي الاتحادات الأولمبية الأخرى. مع الإشارة أن مجموع أعضاء هذه الاتحادات بلغ (124) عضواً، حيث شكلت عينة الدراسة (73.38%) من مجموع أعضاء هذه الاتحادات، والجداول (3-1) توصيف لعينة الدراسة. علماً بأن رئيس الاتحاد لم يتم بتعبئة الاستبانة.

جدول 1. التكرارات والنسب المئوية لأعضاء عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الاتحاد الرياضي

نوع الرياضة	النسبة المئوية من مجلس إدارة الاتحاد %	النسبة المئوية من عينة الدراسة %	العدد	الإتحاد الرياضي
فردية	66.6	4.4	4	الإتحاد الأردني لرفع الأثقال
فردية	70	7.7	7	الإتحاد الأردني للريشة الطائرة
فردية	71.42	5.5	5	الإتحاد الأردني للكراتيه
فردية	70	7.7	7	الإتحاد الأردني لكرة الطاولة
فردية	85.71	6.6	6	الإتحاد الأردني للملاكمة
فردية	75	6.6	6	الإتحاد الأردني للجودو
فردية	83.3	5.5	5	الإتحاد الأردني للمبارزة
فردية	83.3	5.5	5	الإتحاد الأردني للتنس
فردية	66.6	4.4	4	الإتحاد الأردني للسكواش
فردية	60	6.6	6	الإتحاد الأردني للشطرنج
فردية	83.3	5.5	5	الإتحاد الأردني للدراجات الهوائية
فردية	62.5	5.5	5	الإتحاد الأردني للسباحة
فردية	57.14	4.4	4	الإتحاد الأردني للجمباز
فردية	62.5	5.5	5	الإتحاد الأردني للمصارعة
جماعية	100	5.5	5	الإتحاد الأردني لكرة الطائرة
جماعية	62.5	5.5	5	الإتحاد الأردني لكرة السلة
جماعية	70	7.7	7	الإتحاد الأردني لكرة اليد
		100%	91	المجموع

يوضح الجدول (1) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير اسم الاتحاد، حيث تبين أن "الإتحاد الأردني لكرة الطاولة، الريشة الطائرة وكرة اليد جاءوا بأعلى تكرار (7) ونسبة مئوية بلغت (7.70%)، بينما جاء "الإتحاد الأردني لرفع الأثقال، الجمباز والسكواش بأقل تكرار (4) ونسبة مئوية بلغت (4.4%)". ويوضح الجدول (2) توصيف عينة الدراسة تبعاً لمتغير جنس رئيس الإتحاد

جدول 2: التكرارات والنسب المئوية لأعضاء عينة الدراسة لمتغير جنس والمؤهل العلمي

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	86	%94.5	بكالوريوس فأقل	55	%60.4
أنثى	5	%5.5	ماجستير	9	%9.9
المجموع	91	%100	دكتوراه	27	%29.7
			المجموع	91	%100

يوضح الجدول (2) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير جنس والمؤهل العلمي ، حيث تبين أن فئة "ذكر" جاءت بأعلى تكرار (86) ونسبة مئوية بلغت (%94.5)، بينما جاءت فئة "أنثى" بأقل تكرار (5) ونسبة مئوية بلغت (%5.5). كذلك جاء المؤهل "بكالوريوس فأقل" بأعلى تكرار (55) ونسبة مئوية بلغت (%60.4)، تلاه المؤهل "دكتوراه" بتكرار (27) ونسبة مئوية (%29.7)، بينما جاء المؤهل "ماجستير" بأقل تكرار (9) ونسبة مئوية بلغت (%9.9). ويوضح الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص العلمي.

جدول 3: التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
هندسة	19	%20.9
تربية رياضية	39	%42.9
إدارة أعمال	15	%16.5
حقوق	7	%7.7
إدارة عامة	1	%1.1
اللغة الإنجليزية	2	%2.2
محاسبة	5	%5.5
اقتصاد	3	%3.3
المجموع	91	%100

يوضح الجدول (3) التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص العلمي ، حيث تبين أن التخصص "تربية رياضية" جاء بأعلى تكرار (39) ونسبة مئوية (%42.9)، تلاه التخصص "هندسة" بتكرار (19) ونسبة مئوية (%20.9)، بينما جاء التخصص "إدارة عامة" بأقل تكرار (1) ونسبة مئوية بلغت (%1.1).

### 3.3 إجراءات الدراسة:

- 1- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من اللجنة الأولمبية للتواصل مع الإتحادات الرياضية الأولمبية.
- 2- تم تحديد فريق العمل المساعد وتوضيح آلية العمل.
- 3- تم التواصل مع أعضاء المجالس الإدارية للإتحادات الرياضية الأولمبية إلكترونياً من خلال المكالمات الهاتفية و الواتس آب، وذلك لإرسال رابط الاستبانة (أداة الدراسة) إلكترونياً، وتوضيح أهداف الدراسة وأن المستهدف هو تقييم رئيس الإتحاد.

- 4- تم تصميم استبانة الدراسة إلكترونياً عبر تطبيق جوجل فورم من أجل تقليل التفاعل وجهاً لوجهاً بسبب جائحة كورونا، وذلك بعد قيام الباحثون بإجراء المعاملات العلمية لأداة الدراسة من صدق وثبات.
- 5- تم إرسال رابط الاستبانة (أداة الدراسة) إلكترونياً عبر الواتس آب.
- 6- بعد الانتهاء من إستجابات عينة الدراسة تم الحصول على بيانات عينة الدراسة من تطبيق جول فورم من خلال تحويل تلك الإستجابات إلى ملف (Excel).
- 7- تم إرسال بيانات إستجابات عينة الدراسة للمعالجة الإحصائية بهدف الحصول على نتائج هذه الدراسة ومناقشتها.
- 4.3 اداة الدراسة:**

بعد الإطلاع على الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، ومنها دراسة ( Vural and ; Joseph and Idisape, 2016 ) و ( Caglayan, 2014 ; عبد الغني، 2017 ). وبعد استشارة أصحاب الخبرة والاختصاص في هذا المجال، واتباع الأسس العلمية قام الباحثون بتصميم أداة الدراسة والتي تكونت بصورتها الأولية من (31) فقرة ، وبعد عرضها على المحكمين والآخذ بملاحظاتهم استقرت أداة الدراسة على (20) فقرة، والملحق (1) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

تصحيح أداة الدراسة

تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من (20) فقرة، بحيث تكون الفقرات (1,3,5,6,7) مرتبطة بتحديد الأهداف، والفقرات (15,17,18,19,20) مرتبطة بإنشاء البدائل، والفقرات (4,8,12,14,16) مرتبطة بتقييم البدائل، والفقرات (2,9,10,11,13) مرتبطة بتنفيذ القرار. كذلك تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5) نقاط، موافق بدرجة كبيرة (4) نقاط، موافق بدرجة متوسطة (3) نقاط، موافق بدرجة قليلة (2) نقطتين، موافق بدرجة قليلة جداً (1) نقطة، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم. كما تمّ الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي: (أعلى قيمة - أقل قيمة) / 5 وتساوي: (1-5) / 5 = 0.80 طول الفئة.

- أقل من 1.80 منخفضة جداً.

- 1.80 - أقل من 2.60 منخفضة.

- 2.60 - أقل من 3.40 متوسطة.

- 3.40 - أقل من 4.20 مرتفعة.

- 4.20 فأكثر مرتفعة جداً.

المعاملات العلمية لأداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة:

بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري الذي يشير إلى أن الأداة تقيس بشكل مناسب ما وضعت لقياسه من متغيرات، وذلك من خلال عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين وعددهم (8) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال التربية الرياضية وعلم الإدارة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية وجامعة النجاح والخضوري في فلسطين ممن يحملون درجة الدكتوراه، وذلك بهدف الحكم على درجة سلامة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، ومدى انتماء



كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى أي إجراء يلزم من حذف أو إضافة أو تعديل على فقرات المقياس أو أي اقتراحات أخرى يرونها مناسبة، وتم الأخذ بملاحظات وأراء المحكمين ومقترحاتهم وتعديل فقرات المقياس، وقد تم حذف بعض الفقرات، وتعديل صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية لتناسب مع المقياس، وبذلك تم صياغة المقياس بالصورة النهائية ليتناسب مع هذه الدراسة، كما هو موضح في الملحق (2).

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يهدف التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (**Cronbach's alpha**) لجميع مجالات الدراسة، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول 4: نتائج كرونباخ ألفا (**Cronbach's alpha**) للكشف عن معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
تحديد الأهداف	5	0.80
توليد البدائل	5	0.80
تقييم البدائل	5	0.81
تنفيذ القرار	5	0.92
مقياس صنع القرار ككل	20	0.85

يتضح من الجدول (4) أن معامل الاتساق لمقياس "صناعة القرار" بلغ (0.85)، وهي تعبر عن معاملات اتساق مرتفعة ومقبولة لتطبيق هذه الدراسة.

### 5.3 متغيرات الدراسة

#### المتغيرات المستقلة:

- نوع الإتحاد الرياضي: (رياضة فردية، رياضة جماعية).
- المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأقل، ماجستير، دكتوراه).
- التخصص العلمي: (هندسة، تربية رياضية، إدارة أعمال، حقوق، إدارة عامة، اللغة الإنجليزية، محاسبة، اقتصاد).

#### المتغيرات التابعة:

وهي إستجابات عينة الدراسة في مجال صناعة القرار وله اربع مراحل: (تحديد الأهداف، انشاء البدائل، تقييم البدائل وتنفيذ القرار).

### 6.3 المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إستخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام حزمة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 25)، وعلى النحو الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ككل وفقرات كل مجال على حدة.

- تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) للكشف عن الفروق على الدرجة الكلية تبعاً لمتغيرات: (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الرياضة).

-تطبيق اختبار شيفيه ('Scheffe') للمقارنات البعدية.

#### 4. عرض ومناقشة النتائج

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول والذي ينص على: ما مستوى تطبيق رئيس الإتحاد لمراحل صناعة القرار؟

وللإجابة عن هذا التساؤل إستخدم الباحثون المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجال صنع القرار ككل، ومن ثم لكل مجال على حدة، كما هو مبين في الجداول (5-9).

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات صنع القرار ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تحديد الأهداف	3.52	0.50	مرتفعة	1
2	انشاء البدائل	10.3	0.82	متوسطة	3
3	تقييم البدائل	2.66	0.82	متوسطة	4
4	تنفيذ القرار	.143	0.95	متوسطة	2
	مقياس صنع القرار ككل	113.	0.29	متوسطة	

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال صنع القرار ككل، حيث جاء المجال (1) "تحديد الأهداف" بأعلى متوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري بلغ (0.50) وبدرجة مرتفعة، تلاه المجال (2) "تنفيذ القرار" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، بينما جاء المجال (3) "تقييم البدائل" بأقل متوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال صنع القرار ككل بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.29) وبدرجة متوسطة. والجدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد الأهداف

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد الأهداف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
3	تتأثر قرارات رئيس الإتحاد بالحالة المادية للإتحاد	4.59	1.02	مرتفعة جداً	1
4	يُظهر رئيس الإتحاد تفهم للمشكلة قبل اتخاذ القرار	45.3	1.12	مرتفعة	2
2	يُرتب رئيس الإتحاد الأهداف حسب الأهمية عند إتخاذ القرار	3.44	1.21	مرتفعة	3
5	يسعى رئيس الإتحاد إلى اتخاذ قرارات مثالية	42.3	1.00	مرتفعة	4
1	يتفحص رئيس الإتحاد المشكلة بشكل جيد قبل إتخاذ القرار	2.66	1.18	متوسطة	5
	مجال تحديد الأهداف ككل	3.52	0.50	مرتفعة	

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحديد الأهداف ككل، حيث جاءت الفقرة (3) التي نصت على: " تتأثر قرارات رئيس الإتحاد بالحالة المادية للإتحاد" بأعلى متوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري بلغ (1.02) وبدرجة مرتفعة جداً، بينما جاءت الفقرة (1) التي تنص على: "يتفحص رئيس الإتحاد المشكلة بشكل جيد قبل إتخاذ القرار" بأقل متوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري بلغ (1.18) و بدرجة متوسطة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة مرتفعة. والجدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال انشاء البدائل

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال انشاء البدائل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
4	يختار رئيس الإتحاد البديل المناسب من بين عدة بدائل لحل المشكلة	1.33	0.99	متوسطة	1
3	يُمكن رئيس الإتحاد بالتفكير عند إختيار أفضل البدائل	3.25	1.16	متوسطة	2
2	يأخذ رئيس الإتحاد الوقت الكافي في التفكير بكافة بدائل القرار	8.13	1.11	متوسطة	3
1	يُحدد رئيس الإتحاد بدائل مختلفة تسهل عليه إتخاذ القرار	95.2	1.12	متوسطة	4
5	يبحث رئيس الإتحاد عن المعلومات من مصادر مختلفة قبل إتخاذ القرار	28.2	1.06	متوسطة	5
	مجال انشاء البدائل ككل	10.3	0.82	متوسطة	

يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال انشاء البدائل ككل، حيث جاءت الفقرة (4) التي نصت على: "يختار رئيس الإتحاد البديل المناسب من بين عدة بدائل لحل المشكلة" بأعلى متوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري بلغ (0.99) وكانت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (5) التي تنص على: "يبحث رئيس الإتحاد عن المعلومات من مصادر مختلفة قبل إتخاذ القرار" بأقل متوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري بلغ (1.06) وبدرجة متوسطة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة متوسطة. والجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقييم البدائل.

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقييم البدائل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يستأنس رئيس الإتحاد برأي الاعضاء عند إتخاذ القرار	4.19	1.05	مرتفعة	1
2	يستطيع رئيس الإتحاد تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار	2.09	1.27	منخفضة	4
3	يتخذ رئيس الإتحاد القرار بشكل موضوعي وبدون تحيز	2.04	1.34	منخفضة	5
4	يدرس رئيس الإتحاد المشكلة بجميع جوانبها قبل إتخاذ القرار بشأنها	2.59	1.45	منخفضة	2
5	لدى رئيس الإتحاد المقدرة على تقييم نتائج قراراته	2.41	1.29	منخفضة	3
	مجال تقييم البدائل ككل	2.66	0.82	متوسطة	

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقييم البدائل ككل، حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على: "يستأنس رئيس الإتحاد برأي الاعضاء عند إتخاذ القرار" بأعلى متوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري بلغ (1.05) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (3) التي تنص على: "يتخذ رئيس الإتحاد القرار بشكل موضوعي وبدون تحيز" بأقل متوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري بلغ (1.34) وبدرجة منخفضة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة متوسطة. والجدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنفيذ القرار.

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنفيذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يتحمل رئيس الإتحاد تبعات قراراته	3.24	1.12	متوسطة	1
3	يراعي رئيس الإتحاد الخطط الموضوعية عند إتخاذ القرار	3.17	1.08	متوسطة	2
4	يأخذ رئيس الإتحاد القرارات في الوقت المناسب	3.14	1.04	متوسطة	3
5	يراعي رئيس الإتحاد التسلسل العلمي لخطوات إتخاذ القرار	3.10	1.10	متوسطة	4
2	يأخذ رئيس الإتحاد قراراته بناءً على معايير واضحة	3.08	1.06	متوسطة	5
	مجال تنفيذ القرار ككل	3.14	0.95	متوسطة	

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تنفيذ القرار ككل، حيث جاءت الفقرة (1) التي نصت على: " يتحمل رئيس الإتحاد تبعات قراراته" بأعلى متوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري بلغ (1.12) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (2) التي تنص على: " يأخذ رئيس الإتحاد قراراته بناءً على معايير واضحة" بأقل متوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري بلغ (1.06) وبدرجة متوسطة، وجاء المجال ككل بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة أيضاً.

**باستعراض النتائج الواردة في الجداول (5-9) وجد الباحثون أن مستوى تطبيق مراحل صنع القرار لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأولمبية جاءت بدرجة متوسطة (3.11) حيث حصل مجال تحديد الأهداف على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، في حين جاء مجال تقييم البدائل في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة (2.66). ويمكن أن يعزو الباحثون ذلك إلى أن الحالة المالية للاتحاد الأولمبي تؤثر بشكل مباشر على مراحل صناعة القرار والبدائل المتاحة لرئيس الإتحاد. بالإضافة إلى عدم وجود التخطيط الاستراتيجي لمعرفة عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات. وبالتالي لا يستطيع رئيس الإتحاد إتباع الخطوات العلمية في صناعة القرار والتي تمثلت في: تحديد المشكلة، إنشاء البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ القرار وتقييم فعالية هذا القرار كما أشارت إليه نتائج دراسة (Suraj and Takale, 2019). حيث جاءت الفقرة التي تنص على: يستأنس رئيس الإتحاد برأي الأعضاء عند إتخاذ القرار وبدرجة مرتفعة (4.19). حيث تشير نتائج دراسة Jorge(2016) أن مجلس إدارة الإتحاد يعتمد بدرجة كبيرة على التحالفات وبالتالي إتخاذ القرارات بالتراضي، وبالترتيب المسبق وخاصة أن عدد من أعضاء الاتحادات هم ممثلين للأندية ويضعون مصالح أنديةهم قبل مصلحة الإتحاد في كثير من الأحيان ويتم إتخاذ القرارات بما يضمن مصالح الأندية والحصول على أكبر قدر ممكن من المكتسبات وخاصة المادية منها.**

ويعزو الباحثون حصول مجال صنع القرار على درجة متوسطة إلى أن بعض رؤساء هذه الإتحادات يعتمدون على الخبرة الشخصية أو خبرة الآخرين عند إتخاذ القرار، وهنا لا بد من الإشارة أن بعض هذه الخبرات قد يعترضها الخطأ أو الفشل، كذلك قد تختلف المدخلات أو العناصر المرتبطة بالمشكلة (كنعان، 2007). وكذلك من الممكن أن تكون السياسات المتبعة من هؤلاء الرؤساء تعتمد على علاج المشكلة الحالية أكثر من التركيز على المستقبل. لعدم وجود خطة إستراتيجية تحتوى على أهداف يتم العمل بمقتضاها. ومن جهة أخرى ترتبط صناعة القرار بالسلوك القيادي لصانع القرار حيث أن رؤساء بعض الإتحادات الأولمبية يمارسون السلوك الدكتاتوري بدرجة مرتفعة، ومن المعلوم أن أصحاب هذا السلوك يعتمدون على التسلط وحصر السلطة بأيديهم دون الإهتمام بمشاركة العاملين في صناعة القرار. فصناعة القرار تُعتبر جوهر عمل القادة من خلال تصرف القائد وتدخله بأسلوب فعال ومناسب ومبني على أسس علمية واضحة (الراوي وهمام، 2019). في حين يُشير علي ومجاهد (2010) أن إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة بتقديم الاقتراحات والحلول يحتاج إلى أساليب إدارية حديثة، مع الإشارة أن هذه المشاركة تضمن التزام العاملين بتنفيذ هذه القرارات، ويساهم في تحديد المشكلة واقتراح البدائل المناسبة لحل المشكلة، وهذا يقلل من مقاومة التغيير (الكوز وآخرون، 2013؛ الكلالدة، 2008). كذلك فإن رئيس الإتحاد بحاجة إلى توفر المعلومات الكافية حول المشكلة حيث تُعتبر العمود الفقري في صناعة القرار وهي القاعدة الرئيسة في هذه الصناعة. ف جودة وفعالية القرارات تعتمد بشكل رئيس على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى تكاملها وتنظيمها (ياغي، 2010؛ الهزايمة، 2009). وفي هذا المجال يُشير **Mary, et al. (2011)** أنه لا يُمكن الفصل بين القرارات وأركان العملية الإدارية الأخرى. في حين يُشير **Suraj and Takale (2019)** أن هناك عدة عوامل تؤثر على صناعة القرار مثل الموارد المتاحة، المخاطرة، الربحية والتطبيق في الوقت المناسب. أما الشمري (2012) فيشير أن فعالية الهيئات الإدارية في صناعة القرار يُعتبر من أهم مقومات الإدارة الناجحة. فالقائد الناجح هو من يمتلك مهارات إنسانية واجتماعية بالإضافة إلى المهارات الفنية كالقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الفاعلة (أبو حليلة، 2004). أما الجمال (2001) فيشير إلى أن هناك معوقات داخلية كالأماكن المالية ومعوقات خارجية كالظروف الاجتماعية والتكنولوجية والتي تُعتبر من التحديات التي تواجه متخذي القرارات. كذلك فإن عملية صناعة القرار ليست عقلانية تماماً بل تتأثر بالآراء الشخصية لمتخذ القرار (**Delazer, et al., 2011**). ويرى الباحثون أن آليات صنع القرار ترتبط بالمستوى التعليمي أولاً والقدرة والخبرة الإدارية ثانياً، فالقادر على صناعة القرار بمراحله المختلفة هو من يمتلك قدرة إدارية او مستوى تعليمي مرتبط بالإدارة وهذا قليل جداً لدى رؤساء الإتحادات الأولمبية وهذا يتطلب تأهيلهم بدورات إدارية متخصصة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني والذي ينص على: هل يوجد فروق في مستوى تطبيق رئيس الإتحاد لمراحل صناعة القرار تبعاً للمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي) ؟

للإجابة عن هذا التساؤل، قامت الباحثون باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات مقياس مراحل صنع القرار والمقياس ككل تبعاً للمتغيرات التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي ، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول 10. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمجالات مراحل صنع القرار تبعاً لمتغيرات التخصص والمؤهل العلمي و نوع الإتحاد الرياضي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجال	الفئة	المتغيرات المستقلة
0.45	3.52	19	تحديد الأهداف	هندسة	التخصص
0.82	4.31	19	تنفيذ القرار		
0.56	2.20	19	تقييم البدائل		
0.66	4.05	19	انشاء البدائل		
0.18	2.51	19	المقياس الكلي		
0.51	3.48	39	تحديد الأهداف	تربية رياضية	
1.11	4.22	39	تنفيذ القرار		
0.84	2.73	39	تقييم البدائل		
0.91	4.08	39	انشاء البدائل		
0.33	2.61	39	المقياس الكلي		
0.41	3.63	15	تحديد الأهداف	إدارة أعمال	
0.81	3.97	15	تنفيذ القرار		
0.97	3.00	15	تقييم البدائل		
0.74	3.65	15	انشاء البدائل		
0.33	2.65	15	المقياس الكلي		
0.62	3.69	7	تحديد الأهداف	حقوق	
0.81	4.26	7	تنفيذ القرار		
0.63	2.51	7	تقييم البدائل		
0.94	4.17	7	انشاء البدائل		
0.29	2.61	7	المقياس الكلي		
0.0	3.00	1	تحديد الأهداف	إدارة عامة	
0.0	4.20	1	تنفيذ القرار		
0.0	4.40	1	تقييم البدائل		
0.0	2.60	1	انشاء البدائل		
0.0	2.90	1	المقياس الكلي		

0.42	3.50	2	تحديد الأهداف	اللغة الإنجليزية	
0.42	4.30	2	تنفيذ القرار		
0.85	2.60	2	تقييم البدائل		
0.28	4.00	2	انشاء البدائل		
0.21	2.60	2	المقياس الكلي		
0.87	3.52	5	تحديد الأهداف	محاسبة	
0.61	3.32	5	تنفيذ القرار		
0.54	2.64	5	تقييم البدائل		
0.45	3.40	5	انشاء البدائل		
0.17	2.37	5	المقياس الكلي		
0.46	3.47	3	تحديد الأهداف	اقتصاد	
1.04	3.80	3	تنفيذ القرار		
0.92	2.87	3	تقييم البدائل		
0.58	3.53	3	انشاء البدائل		
0.14	2.53	3	المقياس الكلي		
0.55	2.75	55	تحديد الأهداف	بكالوريوس فأقل	
0.99	2.60	55	تنفيذ القرار		
0.89	2.80	55	تقييم البدائل		
0.81	3.25	55	انشاء البدائل		
0.32	2.85	55	المقياس الكلي		
0.57	3.10	9	تحديد الأهداف	ماجستير	
1.07	3.40	9	تنفيذ القرار		
0.80	2.40	9	تقييم البدائل		
1.07	3.30	9	انشاء البدائل		
0.30	3.05	9	المقياس الكلي		
0.35	3.10	27	تحديد الأهداف	دكتوراه	
0.64	4	27	تنفيذ القرار		
0.60	2.46	27	تقييم البدائل		

واقع مراحل صناعة القرار في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية

0.60	3.90	27	انشاء البدائل		
0.19	3.36	27	المقياس الكلي		
0.50	3.10	74	تحديد الأهداف	رياضة فردية	نوع الإتحاد الرياضي
0.99	3.60	74	تنفيذ القرار		
0.79	2.62	74	تقييم البدائل		
0.83	3.30	74	انشاء البدائل		
0.50	3.15	74	المقياس الكلي		
0.53	3.02	17	تحديد الأهداف		
0.79	3.10	17	تنفيذ القرار	رياضة جماعية	
0.94	2.86	17	تقييم البدائل		
0.75	3.05	17	انشاء البدائل		
0.53	3	17	المقياس الكلي		

يظهر من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات مراحل صنع القرار وهي: (تحديد الأهداف، انشاء البدائل، تقييم البدائل، تنفيذ القرار) تبعاً لاختلاف متغيرات: (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الرياضة). و للكشف عن مواقع هذه الفروق تم تطبيق اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للكشف عن الفروق في مجالات مقياس مراحل صنع القرار، والجدول (11) يوضح ذلك. جدول 11. نتائج تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) للكشف عن الفروق للمجالات صنع القرار تبعاً لمتغيرات التخصص والمؤهل العلمي والرياضة

الدالة الإحصائية	قيم F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير التابع/المجالات	مصدر التباين/المتغير
.848	.478	.128	7	0.893	تحديد الأهداف	التخصص
.866	.453	.397	7	2.779	تنفيذ القرار	
.108	1.757	1.077	7	7.538	تقييم البدائل	
.597	.791	.493	7	3.453	توليد البدائل	
.437	.837	.224	2	.447	تحديد الأهداف	المؤهل العلمي
.042*	3.300	2.895	2	5.790	تنفيذ القرار	
.139	2.021	1.239	2	2.478	تقييم البدائل	
.060	2.920	1.822	2	3.643	توليد البدائل	



					نوع الإتحاد الرياضي	
.977	.001	.000	1	.000		تحديد الأهداف
.966	.002	.002	1	.002		تنفيذ القرار
.811	.058	.035	1	.035		تقييم البدائل
.566	.332	.207	1	.207	توليد البدائل	
					الخطأ	
		.267	80	21.365		تحديد الأهداف
		.877	80	70.172		تنفيذ القرار
		.613	80	49.036		تقييم البدائل
		.624	80	49.911	توليد البدائل	
					المجموع المصحح	
			90	22.542		تحديد الأهداف
			90	81.030		تنفيذ القرار
			90	60.790		تقييم البدائل
			90	59.975	توليد البدائل	

\* قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجال "تنفيذ القرار" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لباقي المجالات تبعاً لمتغيرات: (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي) حيث لم تصل دلالة **F** لمستوى الدلالة (0.05). وللكشف عن جوهرية هذه الفروق قامت الباحثة بتطبيق اختبار شيفيه (**Scheffe'**) للمقارنات البعدية، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول 12. نتائج تطبيق اختبار شيفيه (**Scheffe'**) للكشف عن الفروق في مجال "تنفيذ القرار" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس فأقل	المتوسط الحسابي	
0.48-	*0.17-	-	2.88	بكالوريوس فأقل
0.13-	-	-	3.05	ماجستير
-	-	-	3.36	دكتوراه

يوضح الجدول (12) أن الفروق في مجال "تنفيذ القرار" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كانت بين المؤهل "بكالوريوس فأقل والدكتوراه، الماجستير، وكانت الفروق للمؤهل "دكتوراه" بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة متوسطة، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل "بكالوريوس فأقل" (2.88). كذلك استخدمت الباحثة اختبار التباين الثلاثي (**3-Way ANOVA**) للكشف عن الفروق للدرجة الكلية لمجال صناعة القرار تبعاً لمتغيرات: (التخصص، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد الرياضي)، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول 13. نتائج تطبيق اختبار (3-Way ANOVA) للكشف عن الفروق لمقياس صنع القرار ككل تعزى للمتغيرات التخصص، المؤهل العلمي، نوع الرياضة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة الإحصائية
التخصص	0.502	7	.072	.844	0.555
المؤهل العلمي	0.110	2	.055	.645	0.527
نوع الرياضة	0.002	1	.002	.020	0.889
الخطأ	6.806	80	.085		
المجموع المصحح	7.469	90			

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ل مجال صنع القرار ككل تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص والمؤهل العلمي ونوع الرياضة)، حيث لم تصل قيم (F) لمستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

باستعراض النتائج الواردة في الجداول (10-13) وجد الباحثون عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال صنع القرار ككل تبعاً لمتغيرات الدراسة (التخصص، المؤهل العلمي ونوع الإتحاد الرياضي). حيث يشير (Jorge 2016) أن مصادر القوة الرئيسة لمجلس الإدارة في التأثير بعملية صنع القرار يعتمد على التحالفات الداخلية بشكل كبير. حيث أشارت نتائج دراسة (Vural and Caglayan 2014) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إتخاذ القرارات تبعاً للخلفية الثقافية للرئيس. في حين يُشير الجمال (2001) أن هناك معوقات داخلية كالإمكانات المالية ومعوقات خارجية كالظروف الاجتماعية والتكنولوجية والتي تُعتبر من التحديات التي تواجه متخذي القرارات. كذلك فإن عملية صناعة القرار ليست عقلانية تماماً بل تتأثر بالآراء الشخصية لمتخذ القرار (Delazer, et al., 2011). كذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تنفيذ القرارات تبعاً للمؤهل العلمي ولصالح مؤهل الدكتوراه، حيث يُمكن الإشارة هنا أن عملية صنع القرار تمر بمراحل متعددة وتنفيذ هذه القرارات يعتمد بشكل مباشر بالمراحل السابقة لصناعة القرار، وربما يكون أصحاب هذا المؤهل يحرصون على جمع المعلومات الكافية حول المشكلة قبل إتخاذ القرار كذلك ربما يكون لديهم القدرة الكافية على تقييم البدائل المتوفرة. ويرى الباحثون أن ذلك قد يكون مرتبط بما بالسلوك القيادي لرئيس الإتحاد. حيث يحرص أصحاب السلوك الديمقراطي على مشاركة العاملين في إتخاذ القرار مما يقلل من مقاومة التغيير ويصبحون أكثر التزاماً في تنفيذ هذه القرارات (الكلالدة، 2008). كذلك يُشير أسعد (2004) أن القائد الديمقراطي يُشجع العاملين ويترك حرية لهم في اقتراح البدائل والحلول، حيث يُشير الكوز وآخرون (2013) أن هناك علاقة سلبية دالة إحصائية بين السلوك التحويلي ومقاومة التغيير بالإضافة إلى دورها الإيجابي في التحفيز الإيجابي للعاملين والمشاركة في إتخاذ القرارات.

## 5. خاتمة

في ضوء نتائج الدراسة يمكن استنتاج الآتي:

- 1- يطبق رؤساء الاتحادات الرياضية الأولمبية مراحل صنع القرار بدرجة متوسطة
- 2- هناك ضعف في تقييم البدائل عند صناعة القرارات
- 3- قد يؤثر الوضع المالي على قدرة رؤساء الاتحادات الرياضية في تطبيق مراحل صنع القرار وفي ضوء استنتاجات الدراسة يمكن التوصية بالآتي:
  - 1- ضرورة إتباع الخطوات العلمية المدروسة في صناعة القرارات بحيث يكون الهدف تطوير الإتحاد بالمستقبل ولا يركز على حل المشكلة الحالية فقط.
  - 2- ضرورة تأهيل رؤساء الاتحادات من خلال دورات إدارية متخصصة بشكل مستمر لمواكبة التطورات والمستجدات الحديثة.

## 6. قائمة المراجع:

- أبو حليلة، فائق (2004)، الحديث في الإدارة الرياضية. (ط1)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- أسعد، وليد (2004)، الإدارة المدرسية. عمان، مكتبة المجتمع العربي
- الجمال، رانيا (2011)، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- الدقس، يوسف (2006)، الحركة الرياضية الأردنية محطات وتاريخ. (ط1)، عمان، امانة عمان الكبرى.
- الراوي، إبراهيم وهام، وليد (2019)، مفاهيم في الإدارة الرياضية الحديثة. (ط1)، بغداد، دار نون للطباعة والنشر والتوزيع.
- سالم، مؤيد (2002)، تنظيم المنظمات. (ط1)، عمان، دار عالم الكتاب الحديث
- الشمري، شعلان (2012). مفاهيم في الإدارة، جدة - السعودية، <https://www.goodreads.com/book/show/21842349>
- عبد الغني، هراجي (2017)، واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية- دراسة حالة اندية رياضية لكرة القدم. رسالة ماجستير منشورة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف، الجزائر
- علي، ابتسام (2020)، أساليب مقترحة لتسويق بطولات الإتحاد الكويتي لكرة القدم. مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، 16، 194-224
- علي، رضوان ومجاهد، عبد الغني (2010)، معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن. مؤتمر الإبداع الإداري، كلية التربية الرياضية- الجامعة الأردنية، 16-17/2010.
- الكلالدة، طاهر (2008)، تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان، دار عالم الثقافة
- كنعان، نواف (2007)، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. (ط2)، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الكوز، عدي وإسماعيل، رياض وإبراهيم، عبد الرحمن وحמיד، عمر (2013)، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليده في الاتحادات الرياضية الفردية في بنوى. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، 19(60)، 155-185.
- الهازمية، أحمد (2009)، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية العامة في محافظة إربد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، 25(1)، 379-408.

هلال، محمد (2010). مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار. القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع

ياغي، محمد (2010)، إتخاذ القرارات التنظيمية. (ط1)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع

**Altungul, O. and Devecioglu, S. (2015) Analysis of Sport Federations in Turkey on Innovation Management. The International Journal of Social Sciences.(32),14–21.**

**Bonatti E, Kuchukhidze G, Zamarian L.(2009). Decision making in ambiguous and risky situations after unilateral temporal lobe epilepsy surgery. Epilepsy & Behavior. 14, 665–73.**

**Brian, T., & Kimberly, M. (2012). Developing a Strategic Sport Marketing Plan from Marketing for Sport Business Success, Property of Kendall Hunt Publishing, 29–54.**

**Crozier, R., Ranyard, R. & Svenson, O. (2002). Decision Making: Cognitive Models and Explanations, Routledge, ISBN 9780203444399**

**Delazer M, Zamarian L, Bonatti E, Walser N, Kuchukhidze G, Bonder T, Benkem T, et al. (2011). Decision making under ambiguity in temporal lobe epilepsy: Dose the location of the Underlying structural abnormality matter? Epilepsy & Behavior. 20, 34–37.**

**Gutnik, L. A., Hakimzada, A. F., Yoskowitz, N. A., & Patel, V. L. (2006). The role of emotion in decision-making: A cognitive neuroeconomic approach towards understanding sexual risk behavior. Journal of biomedical informatics, 39(6), 720–736.**

**Jorge Alexandre, (2016). The Board President’s Role in Controlling the Decision-making Process in Voluntary Sports Organizations. BBR, Braz. Bus. Rev, 13, 57–79.**

**Joseph B. Alla1i, and Idisape Inengite (2016). Leadership styles and staff performance in sports organizations. European Journals of Education Studies, 2(5), 76–85.**

**Lamprecht, M., Fischer, A., and Stamm, H.P. (2012). Sports clubs in Switzerland. Strukturen,**

Michael, A.P. (2008), *Emotional Intelligence And Critical Thinking Relationships To Transformational Leadership*, (unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix, North America.

Smith, A.(2008). *Introduction to Sport Marketing*. Butterworth–Heinemann is an imprint of Elsevier

Starcke, & Brand, M. (2012). *Decision making under stress: a selective review*. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 36(4), 1228–48.

Suraj, P. & Takale, V. (2019). *To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness*. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(1), 73– 78.

Vural, M. and Caglayan, H.(2014). *The study of sport manager's decision making styles who are working in Center and Rural Organizations of General Directorate of Sport*. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 16(1): 95–103.

7. ملاحق:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بدرج ة مرتفع ة جدا	موافق بدرج ة مرتفع ة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
1	يتفحص رئيس الإتحاد المشكلة بشكل جيد قبل إتخاذ القرار					
2	يتحمل رئيس الإتحاد تبعات قراراته					
3	يرتب رئيس الإتحاد الاهداف حسب الاهمية عند إتخاذه القرار					
4	يسأنس رئيس الإتحاد برأي الاعضاء عند إتخاذ القرار					
5	تتأثر قرارات رئيس الإتحاد بالحالة المادية للإتحاد					
6	يستطيع رئيس الإتحاد تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار					
7	يظهر رئيس الإتحاد تفهم للمشكلة قبل اتخاذ القرار					

## واقع مراحل صناعة القرار في الاتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية

8	يتخذ رئيس الإتحاد القرار بشكل موضوعي وبدون تحيز
9	يأخذ رئيس الإتحاد قرارته بناءً على معايير واضحة
10	يراعي رئيس الإتحاد الخطط الموضوعية عند اتخاذ القرار
11	يأخذ رئيس الإتحاد القرارات في الوقت المناسب
12	يدرس رئيس الإتحاد المشكلة بجميع جوانبها قبل إتخاذ القرار بشأنها
13	يراعي رئيس الإتحاد التسلسل العلمي لخطوات اتخاذ القرار
14	لدى رئيس الإتحاد المقدرة على تقييم نتائج قراراته
15	يحدد رئيس الإتحاد بدائل مختلفة تسهل عليه إتخاذ القرار
16	يسعى رئيس الإتحاد إلى اتخاذ قرارات مثالية
17	يأخذ رئيس الإتحاد الوقت الكافي في التفكير بكافة بدائل القرار
18	يُمكن رئيس الإتحاد بالتفكير عند اختيار أفضل البدائل
19	يختار رئيس الإتحاد البديل المناسب من بين عدة بدائل لحل المشكلة
20	يبحث رئيس الإتحاد عن المعلومات من مصادر مختلفة قبل إتخاذ القرار

ملحق 1: أداة الدراسة بصورتها النهائية

ملحق 2: أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	خالد عطيات	أستاذ	الجامعة الأردنية
2	بسام مسمار	أستاذ	الجامعة الأردنية
3	عربي حمودة	أستاذ	الجامعة الأردنية
4	حازم النهار	أستاذ	الجامعة الأردنية
5	عبد السلام جابر	أستاذ	الجامعة الأردنية
6	عامر الشعار	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
7	جمال أبو بشارة	أستاذ مشارك	جامعة الحضورى
8	بشار صالح	أستاذ مشارك	جامعة النجاح