

# مدى تطبيق إدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار \*

د. حمزة سعيد محمد العقيلي \*\*

---

\* تاريخ التسليم: 2016 / 10 / 25م، تاريخ القبول: 2017 / 1 / 10م.  
\*\* أستاذ مساعد/ جامعة حائل/ المملكة العربية السعودية.

village on the problem identification domain. The study recommended a number of recommendations, the most important one of them, holding training courses, workshops, specialized in decision making skills, which going to help the administrative of clubs to improve their ability to take proper administrative decision.

**Key Word:** Administration of Clubs, Jordanian Club's, Decision Making, Skills

### مقدمة الدراسة:

تعد عملية صنع القرار واتخاذها مقوماً أساسياً في إدارة المنظمات والمؤسسات في ميادين الحياة المختلفة، كما تتصدر المداخل الحديثة في دراسات الإدارة، وقد انعكست هذه الأهمية على مجال الإدارة الرياضية سواء من حيث التنظيمات والهياكل الإدارية أو من حيث العمليات أو دعم اتخاذ القرار، وأصبح الأمر يتطلب مواكبة التغيرات والتطورات والتحديث في عملية القرار النادوي (decision process) بأساليبها ومداخلها وأدواتها كما يتطلب تقييماً مستمراً وشاملاً لجوانب هذه العملية.

ويشير كل من الخرابشه (2002) و الشماخ وحمود (2000) إلى أن الإدارة تعتمد على اتخاذ القرار بشكل رئيسي وهذا ما يعزز ويقوي المنظمة أو يقودها للفشل، كما أكدوا بهذا الخصوص أن القرار هو جوهر العملية الإدارية ويعد التحدي الأكبر الذي يواجه متخذي القرار وهذا ما يؤكد الطراونه (2005) بقوله إن عملية اتخاذ القرار هي من أصعب المهمات التي تنتظر المديرين، ويذكر أبو حليلة (2004) أن (Herbert Simon) اعتبر عملية اتخاذ القرار الشيء الأكثر أصالة بالعملية الإدارية كما أن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري.

ومن الجدير ذكره هنا أن القرار الذي يتم اتخاذها بشكل منفرد يختلف عن القرار الصادر عن الجماعة حيث يدعم العميان (2013) بهذا الصدد القرار الجماعي أكثر موضوعية ودقة وفاعلية من القرارات المنفردة أو تلك القرارات المتخذة بحكم المنصب أو السلطة، على اعتبار أن القرار الجماعي تمت دراسته ومناقشته قبل إصداره.

ويشير الخرابشه (2002) إلى أن أفراد التنظيم أو الجماعة يشاركون بعملية صنع القرار كل حسب موقعه بالمنظمة أو الجماعة التي ينتمي إليها، ويشير أبو حليلة (2004) إلى أن الكثير من القرارات الهامة في المنظمة لا تتخذ عادة بشكل فردي بل يشارك باتخاذها العديد من العاملين وفي مختلف المستويات من جهة وفي مختلف مراحل صنع القرار من جهة أخرى.

أما جلدة (2008) فيعد أهمية القرار تبرز من تأثير سلوك الفرد عضو التنظيم أو المجموعة بسلوك الأفراد الآخرين بنفس التنظيم إذ إن الجماعات الإنسانية في المنظمات الإدارية هي عبارة عن خلية لمنظمة لها مناخ عمل وبيئة يشكل سلوك الفرد فيها من حيث القيم والتوقعات والمعايير وهذا بمجمله يؤثر في قرارات وسياسات التنظيم ومن الأمثلة على ذلك الأندية الرياضية.

ويذكر روبنز وكولتر (Robbins & Couler, 2004) أن اجتماع أفراد التنظيم وجها لوجه يحفز عملية التفكير الجماعي مما يتيح

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق إدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار، تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والمنطقة الجغرافية. وتكونت عينة الدراسة من (177) رئيس نادٍ وعضو هيئة إدارية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. واستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي الـ (SPSS) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار توكية (Tukey) للمقارنات البعدية.

وأظهرت النتائج بان إدارات الأندية الأردنية تطبق مهارة اتخاذ القرار، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة على مجالات الدراسة الأربعة (مجال تحديد المشكلة ودراسة البدائل واختيار البديل وإعلان ومتابعة وتقييم القرار) بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية بمتغير المنطقة الجغرافية بين المخيم والقرية ولصالح قرية على مجال تحديد المشكلة. وقد أوصت الدراسة عدة توصيات من أهمها عقد دورات تدريبية وورش عمل خاصة بمهارة اتخاذ القرار لإدارات الأندية الأردنية من أجل تدريب أعضاء الهيئة الإدارية على مهارة اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: الهيئات الإدارية، الأندية الأردنية، مهارة، اتخاذ القرار

### The extent of applying skills of decision making by the administrators of Jordanian Clubs

### Abstract:

The study aimed to identify the extent that the Administrators of Jordanian Clubs apply the decision - making skills, according to qualifications, experience and geographic region variables. The study sample consisted of (177) , they were have been selected randomly and use the questionnaire as a tool for data collection. The researcher used the statistical analysis program (SPSS) , arithmetic means, standard deviations, analysis of variance (ANOVA one - way) and Tookie test for Post Hoc Aposteriori Comparisons.

The results showed that the Jordanian clubs departments apply the skill of decision - making, as the results showed that there are no statistically significant differences according to the variables of educational qualification and experience on the four domains of study (the domains of problem identification and consideration of alternatives and choose the alternative advertising and the follow - up and evaluation of the decision) , while there was a statistically significant differences according to region geographical variable between the camp and the village and in favor of a

يتطلب الكثير من التفكير العقلاني، حيث يمر القرار بعدة مراحل متداخله ومتشابكة ومعقدة حيث يتناسب تعقيد القرار طردياً مع أهميته وخصوصاً القرارات الإدارية، وفيما يلي المراحل التي يمر من خلالها القرار الجيد. (خلف والزهراني، 2009).

◆ المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة: من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها ومعرفتها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي قدرته على تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت المناسب للتصدي لحلها واتخاذ القرار المناسب والفعال بشأنها (عباس، 2012).

◆ المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤثرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب (عباس، 2012).

◆ المرحلة الثالثة: تحديد البدائل (الحلول) المتاحة وتقويمه ويتوقف عدد البدائل (الحلول) ونوعها على عدة عوامل من أهمها ما يلي:

- وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلزم بها.
- الإمكانيات المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار.
- اتجاهات متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي، الذي يركز على التفكير الابتكاري والمبني على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منه.

◆ المرحلة الرابعة: اختيار البديل (الحل) المناسب للمشكلة: وتتم عملية المفاضلة بين البدائل (الحلول) المتاحة واختيار البديل (الحل) المناسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يعتمد عليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.

- مدى ملاءمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.

الفرصة لاتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية، كونهم يراقبون بعضهم ويدفعون بعضهم البعض مما يشجعهم على الموافقة على اتخاذ قرار ما.

وتعد الأندية الأردنية كغيرها من المؤسسات والمنظمات التي تحتاج في إدارتها إلى اتخاذ العديد من القرارات والتي تتفاوت بدرجة أهميتها وخطورتها التي في المحصلة النهائية تؤدي إلى تحقيق الأندية لأهدافها وغايتها، وبما أن القرار المتخذ بالأندية صادر عن مجموعة من الأفراد (أعضاء الهيئة الإدارية) فمن المتوقع أن تكون تلك القرارات ناجحة ونتاجاً حتمياً لدراسة مستفيضة لمشكلة أو أمر يتطلب اتخاذ قرار ما يدفع بمسيرة العمل في الأندية للأمام، وخصوصاً أن تلك القرارات صادرة عن مجموعة وليس فرد وتصدر بالتصويت بالأغلبية مما يعطي القرار شرعية ومصداقية أكبر، ومن هنا لا بد للذين يتولون إدارة الأندية أن تكون لديهم الخبرة والمعرفة اللازمة بالعمل الإداري للارتقاء بالأندية في جميع المجالات ويعتمد نجاح القرار ودقته وفاعليته على وجود الأفراد ذوي الكفاءة العالية والقدرة على تحليل المواقف المختلفة وكيفية التعامل معها.

## الأدب النظري والدراسات السابقة

لقد استخلف الله الانسان في الأرض لإعمارها وترك له حرية الاختيار في كثير من الأمور لذا كان لا بد من أن يقرر الإنسان لنفسه ويساعد غيره في اتخاذ القرارات، ومما لا شك فيه أن القرار أحد مهارات الحياة اليومية التي يمارسها الإنسان فيما يتعلق بمختلف أمور حياته فكيف إذا كان القرار سيصدر عن القادة حتماً سيكون هذا القرار غاية في الأهمية لأنها تتعلق بمصير أمة أو جماعة أو مؤسسة فهنا إما الصعود للقمة أو جر أذيال الخيبة والفشل ولهذا عد اتخاذ القرار أحد أهم مفاتيح القيادة وبذات الوقت ركناً أساسياً من أركان الإدارة.

ويشير درويش وحمامي والمهندس (2009) إلى أن القرارات الإدارية ليست مجرد إجراء روتيني لحل المشكلات وحسمها أو حتى طريقة لانتقاء بديل من بين عدة بدائل بل يتعدى الأمر ذلك إذ يؤكد درويش وزملاؤه على عدة أحد الأدوات التي تساعد وتشجع على اكتساب المعرفة وصولاً للإبداع والابتكار والتأثير بسلوك الآخرين وتوجيههم للعمل من أجل المصلحة العامة وتحقيق الأهداف المنبثقة عن السياسة العامة للدولة (درويـش وحمامي، 2004).

ويعرف الصيرفي (2008) القرار أنه عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين عدة بدائل ذات مواصفات تتناسب مع الامكانات المتاحة والأهداف المطلوبة.

كما يعرف خلف والزهراني (2009) اتخاذ القرار بأنه دراسة موسعة متأنية وتحليلية ومنطقية لكل جوانب المشكلة أو الموضوع محط القرار واختيار القرار الأفضل من عدة قرارات.

## مراحل اتخاذ القرارات:

مما لا شك فيه أن القرار الجيد هو القرار الذي تتم دراسته بشكل وافٍ ومستفيض قبل إصداره، بحيث يتم تناول كل ناحية وفهم كل مضمون من مضامينه. وعليه، فإن اتخاذ القرار المدروس

- الواضحة التي تجعل من القرار قرارا واضحا لا لبس فيه.
3. ركن السبب: أي أن يكون القرار مسببا ولا يشترط توضيح السبب لوضوحه ضمنا ويكتفي بإبراز السبب في الحالات التي تتطلب ذلك.
4. ركن الغاية: لا بد أن يتخذ القرار لغاية عامة بحيث يتم اتخاذه بشكل مجرد من النزعات والاهواء الشخصية والتي لربما تهدد مشروعية القرار.
5. ركن الأثر أو ركن المحل: وهذا يتطلب جهة ما يقع عليها القرار الذي تم اتخاذه على ان تكون الأثار عملية وجائزة شرعيا.

### تصنيف القرارات

تصنّف القرارات التي يمكن أن يتخذها الشخص تحت ظروف مختلفة ومما لا شك به ان اي قرار تتوافر به نقاط القوة بنسبة اعلى بكثير من نقاط ضعفه يعد قرارا مقبولا، لذا نجد ان المديرين يضعون نصب اعينهم ثلاث حالات قبل اتخاذهم القرار، وهذه الحالات هي (سالم وآخرون، 2011):

- حالة الشك: إذان متخذ القرار يتخذ قراره بناءً على معلومات محددة أو مدى توافر أو تشاؤم متخذ القرار.

- حالة اليقين: وهنا تكون القرارات مبنية على المعلومات الأكيدة وهنا تكون النتائج معروفة مسبقا.

- حالة الخطر: يعتمد متخذ القرار على خبراته السابقة أو بالاستناد إلى معلومات ثانوية أو الارتكاز على قواعد الاحتمالات.

العوامل المؤثرة في صنع القرارات (المنصور، 2000):

■ اولاً: عوامل بيئية خارجية: وتكمن بعدة عوامل منها الاقتصادية والسياسية والتنظيمية والعوامل الثقافية والتكنولوجية.

■ ثانياً: عوامل البيئة الداخلية: وهي تلك العوامل التي تكمن داخل المؤسسة مثل حجم المنظمة ونموها والامكانيات والطاقات البشرية والمالية والعلاقة بين أفراد المنظمة وقادتها بالإضافة إلى اللوائح والقوانين التي تحكم عمل المنظمة.

■ ثالثاً: عوامل تتعلق بمتخذ القرار: حيث يتأثر متخذ القرار بعدة أمور عند تحديده للمشكلة واختيار البدائل ومن أهم ما يؤثر به تكوينه النفسي والقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد علاوة على المؤثرات الاجتماعية بينه وبين بقية الأفراد داخل المنظمة.

■ رابعاً: ظروف اتخاذ القرار: حيث يعد التردد من أهم الأمور التي تؤثر باتخاذ القرار الصائب بالوقت المناسب.

■ خامساً: عامل الوقت: يعد عامل الوقت من أهم العوامل التي تؤثر على متخذ القرار خصوصاً عند وجود مشكلة تحتاج إلى قرارات مستعجلة فهنا يقع متخذ القرار تحت ضغط الوقت حيث إن الوقت غير كافٍ لدراسة المشكلة ووضع كل البدائل والاختيار بينها.

■ سادساً: عامل أهمية القرارات: إن إيجاد حل جذري للمشكلة يتطلب من متخذ القرار دراسة المشكلة من جميع جوانبها دراسة معمقة ليستطيع الوصول للقرار المناسب، كما تتعلق أهمية القرار بعدة عوامل منها عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة تأثيره عليهم، وبذات الوقت تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد والزمن اللازم لاتخاذها.

- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه اتباع الحل المختار.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل

♦ المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه: يتوجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج لمعرفة مقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله من جهة، ودرجة فاعليته. وعملية المتابعة التي تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. كما ان عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار (عباس، 2012).

### أنواع القرارات:

لقد قسمت أنواع القرارات بعدة طرق تبعاً للمدارس الفكرية وسنورد هنا احد هذه التقسيمات، وهي (ياغي 2010) :

♦ اولاً: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية: فالقرارات التنظيمية يتخذها الشخص بصفته الوظيفية الرسمية وفي حدود سلطته اما القرارات الشخصية التي تتعلق بشخص واحد وهو يتحمل وحده نتائج قراره اما اذا كان القرار يخص مجموعة من الناس فإن ذلك يتطلب بذل مزيد من الجهد لاتخاذ القرار المناسب الذي يخدم مصلحة تلك الجماعة.

♦ ثانياً: قرارات محددة ومبرمجة وقرارات غير محددة: ويعتمد على طبيعة القرار ودرجة تكراره فالقرارات المحددة والمبرمجة غالباً ما تكون روتينية اما القرارات غير المحددة فهي قرارات جديدة واستثنائية تأتي نتيجة لموقف ما ولا يوجد طريقة محددة للتعامل مع هذا النوع من القرارات وانما يعتمد متخذ القرار حدسه وإبداعه أو الاجتهاد في مثل هذا النوع.

♦ ثالثاً: القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية: وتعد القرارات الاستراتيجية هامة وحيوية وتمتاز بالشمولية والتعقيد مع استمرار أثرها لفترة زمنية طويلة أما القرارات التشغيلية فهي غالباً ما تكون روتينية لتسيير الأعمال اليومية والأنشطة الروتينية فهي لا تتطلب قدراً كبيراً من الإبداع.

♦ رابعاً: قرارات شاملة وقرارات جزئية: تمتد آثار القرارات الشاملة الى جميع الوحدات الادارية في المنظمة اما الجزئية فهي تشمل وحدة واحدة في المنظمة أو مستوى معيناً فيها.

### أركان القرار القانونية (ابو حليمه، 2004):

إن القرار الإداري يكتسب صفته وصبغته القانونية اذا توافرت به عدة شروط أساسية وهذه الشروط هي:

1. ركن الاختصاص: ويعني ذلك أن يكون القرار صادراً عن جهة الاختصاص وتكون هذه الجهة لديها الصلاحيات لاتخاذ القرار.
2. ركن الشكل: وهو مرور القرار بعدد معين من الإجراءات

اتخاذ القرار ومقياس فرايبورج للشخصية كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (69) قائدا رياضيا بالأندية بمملكة البحرين.

وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية ودالة إحصائية بين اتخاذ القرار وسمة القابلية للاستشارة لدى رؤساء مجلس إدارة الأندية، وسمة الاجتماعية لدى مدربي الفرق الرياضية، بينما كان هناك علاقة ارتباطية ايجابية ودالة إحصائية بين اتخاذ القرار وسمتي الهدوء والسيطرة لدى أمناء سر الأندية. كما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عينات البحث الثلاثة في مقياس اتخاذ القرار وفي مقياس فرايبورج للشخصية.

وبدراسة أجراها أبو العلا (2003) بهدف التعرف إلى واقع صنع القرار التعليمي في الإدارة المدرسية والتعرف إلى المشكلات التي تحد من فاعلية صنع القرار التعليمي واتخاذها وتنفيذه، وتكون مجتمع الدراسة من مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث بمدينة أسوان واستخدم الباحث المنهج الوصفي وخلصت الدراسة إلى أن أفراد الإدارة المدرسية في مدارس التعلم العام بأسوان يدركون أن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على قدرة المديرين على صنع القرارات التعليمية واتخاذها كما أن واقع عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها لا يتناسب مع ظروف العصر الذي يقتضي إدارات تتسم بالسرعة والحسم لمواجهة المشكلات التعليمية والعمل على حلها لتحقيق مزيد من الإصلاح للتعليم في المدارس كما خلصت الدراسة إلى أن المديرين يتبعون الأسلوب المباشر بعملية صنع القرارات.

وهدفت الدراسة التي أجراها العمري (2002) التعرف إلى آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات وخصوصاً الجامعات الحكومية في الأردن وإلى تعرف وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية حول توافر المعلومات والوقت اللازم للدراسة واحترام الرأي الآخر والتقييد بالقوانين والأنظمة في عملية صنع القرار، وتكونت عينة الدراسة من (154) عميداً ورئيس قسم أكاديمي في الجامعات الأردنية ودلت النتائج على وجود إدراك متوسط لتوافر مجالات الدراسة الأربعة لدى عينة الدراسة ويعكس هذا المستوى انخراط أفراد العينة في عملية صنع القرار الجماعي كما يدل على مدى فاعلية آليات صنع القرار كما دلت النتائج على عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإدراك أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة الجنس وسنوات الخبرة والكلية والرتبة الأكاديمية.

أجرى كنانلي دراسة (Kanaly, 2001). هدفت إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكهم لدورهم في عملية صنع القرار تبعاً لتطبيقات المشاركة في اتخاذ القرارات. وتناولت الدراسة عينة مكونة من المعلمين الجدد في ولاية أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد طبقت الدراسة على مدرستين تختلفان في الثقافة التنظيمية في ولاية أوكلاهوما (Oklahoma).

أشارت نتائج الدراسة إلى إن إحدى الثقافتين في المدرستين المذكورتين تعد المعلمين الجدد مورداً في دعم أهداف المدرسة ومعايير الجماعة في المدرسة في المشاركة في اتخاذ القرار. الثقافة الأخرى اعتبرت المعلمين الجدد غرباء وتبعاً لذلك تم تحديد درجة مشاركتهم في اتخاذ القرار. توصل الباحث إلى استنتاج أن الثقافة التنظيمية لها أثر في تحديد درجة مشاركة المعلمين الجدد في اتخاذ

وقد أجريت دراسات عديدة على اتخاذ القرار منها الدراسة التي أجراها الهدود والسعيدة (2013) والتي هدفت إلى استقصاء أثر تدريس التربية الرياضية باستخدام استراتيجيات التدريس المبني على المهارات الحياتية في تنمية مهارتي اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى طالبات المرحلة الثانوية في الأردن حيث تناول الباحثان عينة قوامها (84) طالبة من طالبات الصف الأول ثانوي وقسمت العينة إلى مجموعتين مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة، حيث دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة في القياس البعدي لكلا المهارتين ولصالح المجموعة التجريبية والذي يؤكد فاعلية التدريس المبني على استخدام المهارات الحياتية في تنمية مهارتي اتخاذ القرار وحل المشكلات.

وقام السفياي (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والأمور المالية كما هدفت إلى الكشف عن الاختلاف بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تبعاً لمتغيرات الدراسة. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتناول الباحث عينة قوامها (380) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية، ولغاية جمع البيانات استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها الخمسة كانت منخفضة بمجملها، وكانت متوسطة بمجال شؤون الطلاب، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بمجال شؤون الطلاب تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمس عشرة سنة.

وقام المساعيد (2007) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر اتخاذ القرارات لدى الهيئات الإدارية في أندية محافظة المفرق الرياضية على أداء الأندية في المجالات (الإدارية، الرياضية الثقافية، الاجتماعية) وبلغ حجم العينة (75) عضواً عاملاً في 17 ناد رياضي واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحليل بيانات الدراسة استخدم برنامج الخدمة الإحصائية (minitab) وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: إن أعضاء الهيئة العامة العاملين بالأندية يتأثرون بقرارات الهيئة الإدارية بدرجة بكل المجالات التالية، وحسب الترتيب: المجال الاجتماعي، الرياضي الإداري والمجال الثقافي، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة على المجالات الأربعة كما دلت النتائج على أن تقييم أداء النادي السنوي يتأثر بدرجة متوسطة في المجال الإداري، كما تتأثر عادة المطالعة والكتابة والمجالات الأربعة أيضاً بدرجة متوسطة وأوصت الدراسة بتفعيل أسلوب المشاركة وتوسيع قاعدة المشاركة باتخاذ القرار وخصوصاً من المؤهلين علمياً كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب وتأهيل الأعضاء العاملين خاصة أعضاء الهيئات الإدارية بشكل مستمر للمحافظة على فاعلية اتخاذ القرار

وقامت جواد (2005) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين اتخاذ القرار وبعض سمات الشخصية لدى القادة الرياضيين بالأندية الرياضية بمملكة البحرين. واستخدمت الباحثة مقياس

القرار.

مع الآلات والأزرار الإلكترونية بل تتعامل مع الجنس البشري والمتمثل باللاعبين والمدربين والهيئة والعامّة للنادي والاتحادات الرياضية والأندية الأخرى، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات غاية في الأهمية والحساسية والخطورة.

وبما أن العديد من الأندية فيها الكثير من المشاكل والأزمات والصدامات بين أعضائها من الهيئتين الإدارية والعامّة جعلت الباحث يطرق هذا الباب للوقوف على هذه الإشكالية ولدراسة قدرة الهيئات الإدارية للأندية على اتخاذ القرار بناء على المعرفة والمنهجية العلمية المتبعة بهذا المجال، أم أن الهيئات الإدارية للأندية تتخذ قراراتها بشكل فوضوي وعشوائي ومزاجي.

وجاءت هذه الدراسة لما للقرار من أثر على تقدم العمل بالأندية أو التأخر به كنتائج حتمي لدقة ودرجة الصواب وعدمه باتخاذ القرارات.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مدى تطبيق إدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار؟
2. للكشف عن الاختلاف في مدى تطبيق إدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والمنطقة الجغرافية؟

### تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى تطبيق إدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار.
2. هل هناك اختلاف في تطبيق إدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والمنطقة الجغرافية.

### أهمية الدراسة:

1. تعد الدراسة مهمة كونها تسلط الضوء على مدى تطبيق إدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار.
2. تكمن أهمية هذه الدراسة كونها ستسهم بفتح الباب أمام دراسات مستقبلية، كما أنها تدعم الدراسات السابقة التي تم إجراؤها سابقاً.
3. تأتي أهمية هذه الدراسة كونها ستزود أصحاب القرار وزارة الشباب الأردنية بالمعلومات حول قدرة إدارات الأندية على اتخاذ القرار، إذ يعد ذلك مؤشراً لوضع وعقد البرامج والدورات المتخصصة لمساعدة الإدارات في الأندية على النهوض بأنديتهم وتطويرها وتنميتها.
4. تعد هذه الدراسة مهمة لقلّة الدراسات والأبحاث التي تناولت مجتمع وعينة الدراسة من جهة وموضوع الدراسة بالحقل الرياضي والشبابي من جهة أخرى.

### محددات الدراسة:

1. اقتصرت الدراسة على إدارات الأندية الأردنية الذكور لعدم

وهدفت دراسة كيم (Kim, 2001). إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا.

وتكونت عينة الدراسة من (701) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا، اختيروا بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون. إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم تتغير حسب المتغيرات الديمغرافية. المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي. المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي.

وقام دالتون (Dalton 2000). بدراسة هدفت إلى تحديد ومقارنة إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس (Texas). وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المديرين والمعلمين: مجموعة كانت مشاركة في صنع القرار، ومجموعة أخرى غير مشاركة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون، بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة، أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم، أي أن هناك فروقاً بين إدراك المديرين والمعلمين في درجة المشاركة. أن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون وبدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من بقية المجالات: التخطيط، والمناهج، وتنمية المعلمين أكثر مما يدركه المعلمون أنفسهم أي أن هناك فروقاً بين إدراك المديرين والمعلمين في درجات مشاركة المعلمين. اتفق إدراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرارات في أبعاد: المناهج وتنمية المعلمين. كانت هناك فروق في الإدراك بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في أبعاد: الموازنة، والتوظيف، والتخطيط.

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين أن دراسة المساعيد (2007)، تناولت الهيئة العامة بأندية محافظة المفرق بينما تناولت جواد (2005) القادة الرياضيين عينة لدراساتها، وتناول كل من أبو العلا (2003)؛ السفياي (2012) الإدارة المدرسية والمعلمين كعينة لدراساتهم أما العمري (2002) فقد كانت عينته تتمثل بعمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الأردنية وخصوصاً الحكومية منها وكانت العينة التي استخدمها كل من كنانلي (2001) (Kanaly) وكيم (2001) (Kim) وأما دراسة الهدود والسعايدة (2013) تناولت الطالبات كعينة لدراستهما. أما دراسة دالتون (Dalton 2000) فتمثلت بمعلمي ومديري المدارس وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت عينة من أعضاء الهيئة الإدارية للأندية والتي قلما يتناولها الباحثون.

### مشكلة الدراسة:

تعد عملية اتخاذ القرار من أكثر العمليات الإدارية تعقيداً وتشابكاً ويزداد ذلك التعقيد والتشابك عندما تكون على مستوى الهيئات الإدارية للأندية، إذ إن الهيئات الإدارية للأندية لا تتعامل

- المجال الأول: تحديد المشكلة وفقراته: (11، 12، 13، 10، 1، 2، 3، 4)
- المجال الثاني: دراسة البدائل وفقراته: (16، 17، 18، 15، 14، 9، 8، 7، 6، 5)
- مجال الثالث: اختيار البديل وفقراته: (30، 31، 32، 33، 24، 23، 22، 21، 20، 19)
- المجال الرابع: إعلان وتقييم ومتابعة القرار وفقراته: (25، 26، 27، 28، 29، 34، 35، 36)

× تعريف إجرائي

الجدول (1)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات ن= (177)

المتغير	المستوى	العدد	المجموع	النسبة المئوية من العينة %
دبلوم وأقل		72		23.8%
المؤهل العلمي		53	177	17.5%
بكالوريوس		52		17.2%
دراسات عليا		50		16.6%
الخبرة		66	177	21.9%
من 6 - 10 سنوات		61		20.2%
أكثر من 10 سنوات		67		22.2%
مدينة		64	177	15.2%
المنطقة الجغرافية		64		15.2%
قرية		46		15.2%
مخيم		46		15.2%

#### صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة، عرضت بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين ومن حملة درجة الدكتوراه، ثم فرغت استجابات أعضاء لجنة التحكيم، إذ اختيرت الفقرات التي حصلت على نسبة (75%) فما فوق، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (36) فقرة من أصل (48) فقرة، وأجريت التعديلات اللازمة بناء على الملاحظات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون.

#### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة، طبقت الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (50) فرداً من الهيئات الإدارية للأندية، حسبت معاملات الثبات للمجالات والأداة الكلية حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغت قيمة معامل الثبات (0.87)، وتعد هذه القيمة مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

#### المعالجة الإحصائية:

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS)، إذ استخدمت المعالجات الإحصائية التالية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي.

استخدم مقياس ليكرت الخماسي؛ للحصول على استجابات

وجود عدد كافٍ من الإناث.

2. تحددت هذه الدراسة باستجابات أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بإدارات الأندية الأردنية على أداة الدراسة وهي الاستبيان الذي أعده الباحث.

#### مصطلحات الدراسة:

◀ اتخاذ القرار: ويعرفه هارس (Harris 2012). على أنه دراسة للتعرف على اختيار البدائل ويعتمد ذلك على الأهمية أو القيمة والأفضلية عند صانع القرار.

◀ النادي: هيئة أهلية يتم ترخيصها بقرار من المجلس الأعلى للشباب لتمارس نشاطاً رياضياً ثقافياً اجتماعياً وفقاً لنظامها الداخلي المعتمد من المجلس الأعلى للشباب.

◀ رئيس النادي: الشخص المنتخب من أعضاء الهيئة العامة للنادي ليتسلم منصب رئيس النادي بواسطة العملية الانتخابية ولفترة زمنية مقدارها سنتان كما حددها نظام تسجيل وترخيص الأندية رقم (33) لسنة 2005م والمعمول به، ويجوز له تكرار الترشح بعد انتهاء مدة رئاسته لأكثر من مرة إلا إذا نص النظام الداخلي للنادي على غير ذلك.

◀ أعضاء الإدارة: وهم الأشخاص الذين يتم انتخابهم من أعضاء الهيئة العامة للنادي ليعملوا كأعضاء هيئة إدارية ولفترة زمنية مقدارها سنتان كما حددها نظام تسجيل وترخيص الأندية رقم (33) لسنة 2005م والمعمول به ويجوز لهم تكرار الترشح بعد انتهاء مدة الإدارة لأكثر من مرة إلا إذا نص النظام الداخلي للنادي على غير ذلك.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي نظراً لملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة.

##### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء إدارات الأندية الأردنية والمسجلة رسمياً لدى وزارة الشباب، والبالغ عددها لغاية إعداد هذه الدراسة (265) نادياً موزعة على محافظات المملكة.

##### عينة الدراسة:

اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، التي بلغت (177) عضواً من أعضاء إدارات الأندية موزعين تبعاً لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي والخبرة والمنطقة الجغرافية)، كما هو موضح بالجدول (1).

##### أداة جمع البيانات:

قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذه المجالات هي:

أفراد العينة من (1 - 5) درجات لكل فقرة من فقرات الاستبانة؛ إذ تكون سلم الاستجابة للأداة من خمس استجابات، وقد اعتمدت للاستجابة لدرجات سلم الاستجابة على النحو التالي:

4.5 - 5 درجة عالية جداً.

3.5 - 4.49 درجة عالية.

2.5 - 3.49 درجة متوسطة.

1.5 - 2.49 درجة ضعيفة.

1 - 1.49 درجة ضعيفة جداً.

## عرض النتائج

أولاً- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مدى تطبيق إدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار؟ للإجابة عن السؤال الأول، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل مجال من مجالات الأداة ن= (177)

الرتبة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجال
ثاني	0.553	4.12	تحديد المشكلة
رابع	0.546	4.00	دراسة البدائل
ثالث	0.610	4.02	اختيار البديل
اول	0.525	4.18	إعلان وتقييم ومتابعة القرار
	0.453	4.08	الأداة ككل

يبين الجدول (2) أن مجال إعلان متابعة وتقييم القرار جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.525) وهو ما يقابل التقدير بدرجة عالية، بينما حل ثانياً. مجال تحديد المشكلة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.553) وهو ما يقابل التقدير بدرجة عالية، وجاء بالمرتبة الثالثة مجال اختيار البدائل بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.610)، وهو ما يقابل التقدير بدرجة عالية، يليه بالمرتبة الرابعة والأخيرة مجال دراسة البدائل بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.546)، وهو ما يقابل التقدير بدرجة عالية.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

هل هناك اختلاف في تطبيق إدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والمنطقة الجغرافية؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي ن= (177)

المجال	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	دبلوم	72	4.04	0.570
تحديد المشكلة	بكالوريوس	53	4.22	0.577
	دراسات عليا	52	4.05	0.483
المجموع		177	4.12	0.553
	دبلوم	72	3.97	0.526
دراسة البدائل	بكالوريوس	53	4.06	0.622
	دراسات عليا	52	3.93	0.446
المجموع		177	4.00	0.546
	دبلوم	72	4.01	0.600
اختيار البديل	بكالوريوس	53	4.06	0.690
	دراسات عليا	52	4.00	0.503
المجموع		177	4.02	0.610
	دبلوم	72	4.16	0.539
إعلان ومتابعة القرار	بكالوريوس	53	4.23	0.568
	دراسات عليا	52	4.14	0.449
المجموع		177	4.18	0.493
	دبلوم	72	4.06	0.525
الأداة ككل	بكالوريوس	53	4.13	0.468
	دراسات عليا	52	4.03	0.374
المجموع		177	4.08	0.453

يتضح من الجدول (3) أن هناك فروقاً ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولتحديد مصادر تلك الفروقات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4)

تحليل التباين الأحادي لأثر اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ن= (177)

المجال	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعة	1.355	2	0.678	2.248	0.109
تحديد المشكلة	52.448	174	0.301		
المجموع	53.804	176			

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المتغير	المجال
0.472	4.28	50	أقل من 5 سنوات	
0.518	4.16	66	5 - 10 سنوات	إعلان ومتابعة القرار
0.568	4.11	61	10 سنوات فأكثر	
0.525	4.18	177	المجموع	
0.387	4.15	50	أقل من 5 سنوات	
0.490	4.04	66	5 - 10 سنوات	الأداة ككل
0.462	4.06	61	10 سنوات فأكثر	
0.453	4.08	177	المجموع	

يتضح من الجدول (5) أن هناك فروقاً ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة ولتحديد مصادر تلك الفروقات، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (6) يبين ذلك

## جدول (6)

تحليل التباين الأحادي لأثر اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال
0.602	0.509	0.157	2	0.313	بين المجموعة
		0.307	174	53.491	تحديد المشكلة
			176	53.804	المجموع
0.242	1.430	0.424	2	0.848	بين المجموعة
		0.296	174	51.583	دراسة البدائل
			176	52.430	المجموع
0.350	1.057	0.394	2	0.787	بين المجموعة
		0.372	174	64.754	اختيار البديل
			176	65.541	المجموع
0.235	1.459	0.400	2	0.800	بين المجموعة
		0.274	174	47.727	إعلان ومتابعة القرار
			176	48.527	المجموع
0.409	0.898	0.185	2	0.369	بين المجموعة
		0.205	174	35.751	الأداة ككل
			176	36.120	المجموع

عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  )

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال
0.429	0.850	0.254	2	0.508	بين المجموعة
		0.298	174	51.923	دراسة البدائل
			176	52.430	المجموع
0.871	0.138	0.052	2	0.104	بين المجموعة
		0.376	174	65.437	اختيار البديل
			176	65.541	المجموع
0.617	0.485	0.135	2	0.269	بين المجموعة
		0.277	174	48.258	إعلان ومتابعة القرار
			176	48.527	المجموع
0.460	0.781	0.161	2	0.321	بين المجموعة
		0.206	174	35.799	الأداة ككل
			176	36.120	المجموع

عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  )

يتبين من الجدول (4) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية على مجالات الدراسة (تحديد المشكلة ودراسة البدائل واختيار البديل وإعلان ومتابعة القرار).

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تبعاً للخبرة ن = (177)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المتغير	المجال
0.434	4.18	50	أقل من 5 سنوات	
0.586	4.08	66	5 - 10 سنوات	تحديد المشكلة
0.605	4.10	61	10 سنوات فأكثر	
0.553	4.12	177	المجموع	
0.515	4.03	50	أقل من 5 سنوات	
0.550	3.91	66	5 - 10 سنوات	دراسة البدائل
0.562	4.07	61	10 سنوات فأكثر	
0.546	4.00	177	المجموع	
0.643	4.11	50	أقل من 5 سنوات	
0.556	4.02	66	5 - 10 سنوات	اختيار البديل
0.638	3.94	61	10 سنوات فأكثر	
0.610	4.02	177	المجموع	

المجال	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعة	1.103	2	0.552	1.870	0.157
دراسة البدائل	51.327	174	0.295		
المجموع	52.430	176			
بين المجموعة	0.676	2	0.338	0.906	0.406
اختيار البديل	64.865	174	0.373		
المجموع	65.541	176			
إعلان ومتابعة القرار	48.417	174	0.278	0.199	0.820
المجموع	48.527	176			
بين المجموعة	0.542	2	0.271	1.324	0.269
الأداة ككل	35.579	174	0.204		
المجموع	36.120	176			

عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول (8) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية على مجالات الدراسة (دراسة البدائل واختيار البديل وإعلان ومتابعة القرار)، وكانت هناك فروق دالة إحصائية في المجال الأول لصالح قرية عند مخيم.

#### جدول (9)

اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المنطقة الجغرافية عند مجال تحديد المشكلة

المتغير المستقل	المكان 1	المكان 2	متوسط الفروقات	الدلالة
مدينة	قرية	مخيم	0.129	0.428
	مدينة	مخيم	0.199	0.091
مخيم	قرية	مدينة	0.328 (*)	0.006
	مدينة	مخيم	0.129	0.428
الأداة ككل	قرية	مخيم	0.328 (*)	0.006
	قرية	مخيم	0.142	0.239

يتضح من الجدول (9) للمقارنات البعدية على مجال تحديد المشكلة أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة الذين يقطنون منطقة مخيم ومنطقة قرية ولصالح قرية عند مخيم.

يتبين من الجدول (6) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية على مجالات الدراسة (تحديد المشكلة ودراسة البدائل واختيار البديل وإعلان ومتابعة القرار) على مجال الخبرة.

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تبعاً للمنطقة الجغرافية

المجال	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	مدينة	67	4.08	0.536
قرية	قرية	64	4.28	0.539
	مخيم	46	3.95	0.547
المجموع	المجموع	177	4.12	0.553
مدينة	مدينة	67	4.05	0.504
قرية	قرية	64	4.03	0.577
	مخيم	46	3.86	0.549
المجموع	المجموع	177	4.00	0.546
مدينة	مدينة	67	3.98	0.606
قرية	قرية	64	4.10	0.614
	مخيم	46	3.97	0.613
المجموع	المجموع	177	4.02	0.610
مدينة	مدينة	67	4.18	0.509
قرية	قرية	64	4.16	0.562
	مخيم	46	4.22	0.505
المجموع	المجموع	177	4.18	0.525
مدينة	مدينة	67	4.07	0.448
قرية	قرية	64	4.14	0.454
	مخيم	46	4.00	0.455
المجموع	المجموع	177	4.08	0.453

يتضح من الجدول (7) أن هناك فروقاً ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة الجغرافية، ولتحديد مصادر تلك الفروقات، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (8) يبين ذلك.

#### جدول (8)

تحليل التباين الأحادي لأثر اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل المنطقة الجغرافية

المجال	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعة	3.036	2	1.518	5.202	0.006
دراسة البدائل	50.768	174	0.292		
المجموع	53.804	176			

## مناقشة النتائج:

المؤكد أن لديهم الرغبة بالعمل من خلال قناعاتهم ومتابعتهم ومراقبتهم لأعمال النادي ومسيرته وتكونت لديهم الخبرة الكافية لإدارة النادي واتخاذ القرار عن طريق تلك الخبرة المكتسبة ومن المؤكد أن المتابعة والمراقبة الحثيثة تولد المعرفة وبالتالي امتلاك الخبرة اللازمة للتعامل مع مختلف القضايا والمشكلات ومواجهتها عن طريق اتخاذ القرارات التي من شأنها حل المشكلات.

ومن جهة أخرى فإن مهارة اتخاذ القرار بعناصرها المختلفة ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بإعلان القرار ومتابعته وتقييمه، تحتاج إلى الخبرة الكافية في أي مجال من مجالات الحياة، ومن الجدير ذكره أن الخبرة تعد أحد مصادر قوة القيادة، لذا فإنها ذات أهمية عالية لضمان نجاح الأعمال على اختلافها. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراسة المساعيد (2007)، ودراسة العمري (2002)، حيث بينت دراساتهم أنه ليس هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل الخبرة بينما اختلفت مع دراسة كل من السفياي (2012) وكيم (Kim, 2001) والتي تشير إلى أن هناك فروقا تعزى لهذا المتغير.

أما فيما يتعلق بمتغير المنطقة الجغرافية فيتضح من الجدول (8) والجدول (9) أن هناك فروقا دالة إحصائياً بين المخيم والقرية ولصالح القرية في مجال تحديد المشكلة ويمكن أن يعزى السبب إلى عدم وجود مؤسسات تلبية طموح ورغبات أبناء القرى سوى الأندية التي تعد متنفساً لهم للتعبير عن الذات وتفريغ الطاقات الشبابية كون عنصر الشباب الأكثر اهتماماً وتردداً على الأندية حيث يقضون جل وقتهم، فيما نجد أن المخيمات تتوافر بها المؤسسات والمنظمات الإنسانية غير الرسمية التي يمكن أن تستقطب الشباب والتي تشكل بديلاً للأندية.

بالإضافة لما سبق يمكن أن يعزى السبب إلى أنه غالباً ما تكون المخيمات قريبة جداً من المدن الرئيسية والتي توفر العديد من الأماكن التي يمكن أن يرتادها الناس والتي تشكل بديلاً عن الأندية، علاوة على ذلك فإنه لا يخفى على المتابع أن قاطني المخيمات يتجهون نحو امتهات مهنة ما كمصدر من مصادر الدخل المادي وبهذا يكون التعب قد نال من الشباب والتي تستدعي منهم أن ينالوا قسطاً من الراحة كي يستطيعون ممارسة أعمالهم في اليوم التالي، بينما يقل ذلك عند أبناء القرى وبالتالي يكون الناتج الحتمي لذلك وجود وقت الفراغ الذي يتطلب قضاؤه بأي شيء يمكن أن يوفر الفرصة للتعبير عن الذات حيث أن الأندية كقيلة بتوفير ذلك أو جزء منه على الأقل، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من كيم (Kim, 2001) ودراسة كنانلي (Kanaly, 2001) والتي تشير إلى أن اختلاف المنطقة أو الثقافة يؤثر بعملية اتخاذ القرار.

## الاستنتاجات:

1. إن إدارات الأندية الأردنية تطبق مهارة اتخاذ القرار حيث جاء ترتيب عناصر المهارة الأساسية كالتالي: إعلان متابعة وتقييم القرار أولاً ومن ثم تحديد المشكلة ويليه عنصر اختيار البديل وحل أخيراً عنصر دراسة البدائل.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الجدول (2) أن مجال إعلان ومتابعة وتقييم القرار احتل المركز الأول وبمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.525) وهو ما يقابل التقدير بدرجة عالية ويعزى ذلك إلى أن إدارات الأندية الأردنية تنظر دائماً إلى نتائج قراراتها ومتابعتها وتقييمها وأين أصابت وأين أخطأت لتفادي المشكلات التي تواجه قراراتهم والاستفادة من تلك الأخطاء لتفاديها مستقبلاً عند اتخاذ قرارات مشابهة.

ومن خلال النظر إلى الجدول نفسه نجد أن جميع المجالات ابتداء من (مجال تحديد المشكلة ودراسة البدائل واختيار البديل وانتهاء بمجال إعلان ومتابعة وتقييم القرار) كلها جاءت متقاربة بمتوسطها الحسابي وبتقدير عالية، وإن دل ذلك على شيء إنما يدل على أن الهيئات الإدارية بالأندية تعمل بجد من أجل استمرار العمل النادوي وتقدمه وإحراز النتائج وتسجيل الانجازات لأن ذلك يرتبط باسم تلك الهيئة مما يكون له الأثر المعنوي على أعضاء إدارات الأندية كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن الخبرة والمعرفة بالعمل النادوي وكيفية التعامل مع قضايا الأندية هي عوامل وركائز أساسية باتخاذ القرار أو المشاركة بصنعه، وهذا ما يملكه أعضاء إدارات الأندية فهم في الغالب ليسو من دارسي علم الإدارة أو أي مبحث إنساني آخر له علاقة بمهارة اتخاذ القرار إلا أنهم يملكونها إما بالفطرة أو من خلال الممارسة أو عن طريق المحاولة والخطأ حتى أصبحت لديهم هذه القدرة. حيث اختلفت الدراسة مع دراسة كل من الهدود والسعايدة (2013) والسفياي (2012) وأبو العلا (2003) والتي أشارت إلى أن المديرين يتبعون الأسلوب المنفرد باتخاذ القرار.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فدلّت النتائج كما هو مبين بالجدول (4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً ويعود ذلك إلى أن الحاصلين على مؤهلات علمية عالية ليس من خريجي علم الإدارة أو أي مبحث له صلة بعملية اتخاذ القرار ومهارته، وإنما يمكن أن يتشكل ذلك من خلال الممارسة واكتساب الخبرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن إدارات الأندية لا تتوقف على المتعلمين فحسب وإنما تضم أيضاً غير المتعلمين بين صفوفها وهذا يقودنا إلى القول أن جل ما تحتاج إليه الأندية المعرفة بطبيعة العمل النادوي والقدرة على المتابعة وخصوصاً أن طبيعة العمل النادوي تعد من الأعمال التطوعية التي يخرط بها الإنسان طوعاً ورغبة منه بتقديم خدماته للمؤسسات الأهلية ومنها الأندية ولعل نجاح مثل هذه المؤسسات نابع ومتولد عن الرغبة الداخلية للإنسان للمشاركة بقيادة هذه المؤسسات، وهنا يمكننا الإشارة إلى أن الإبداع غالباً ما يتأتى عن طريق الرغبة بالقيام بعمل ما وهذا بحد ذاته يعد أحد أساسيات النجاح في الحياة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراسة المساعيد (2007)، ودراسة العمري (2002)، حيث بينت دراساتهم أنه ليس هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي

أما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد أشارت النتائج كما هو مبين بالجدول (6) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة، ويعود ذلك إلى أن أعضاء إدارات الأندية في الأصل هم أعضاء في الهيئة العامة تم انتخابهم لإدارة شؤون النادي ومن

- ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
11. المنصور، كاسر نصر (2000). نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرائق كمي - عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
12. الهدهود، نهلة عبد الرؤوف و منعم عبد الكريم السعايدة (2013). أثر تدريس التربية الرياضية باستخدام استراتيجيات التدريس المبني على المهارات الحياتية في تنمية مهارتي اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى طالبات المرحلة الثانوية بالاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 21 (2).
13. جلدة، سليم بطرس (2008). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة (ط1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
14. جواد، كوكب. (2005م). اتخاذ القرار وعلاقته ببعض السمات الشخصية لدى القادة الرياضيين بالأندية الرياضية في مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 6 (4)، 282 - 283
15. خلف، جمال محمود و الزهراني، يحيى محمد (2009). مهارات التفكير الابداعي عند القائد التربوي المعاصر. عمان: زمزم ناشرون وموزعون، الاردن.
16. درويش، كمال و الحمامي، محمد والمهندس، سهير (2009). الاسس العملية للإدارة الرياضية القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
17. درويش، كمال وحسانين، محمد صبحي (2004). موسوعة متجهات ادارة الرياضة في مطلع القرن الجديد، مجلد 2، التخطيط وحل المشكلات في ادارة المشروعات واساليب تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة
18. سالم، محمد زاكر ومحمد، اباد علي و احمودات ثابت احسان. (2011) . اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الأقسام والمقررين في اقسام التربية الرياضية جامعة الموصل. الثقافة الرياضية (مجلة علمية فصلية متخصصة محكمة)، 3 (1).
19. عباس، علي (2012). تأثير انماط القيادة الادارية على عملية صنع قرارات التغيير. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الاسلامية، 20 (1).
20. ياغي، محمد عبدالفتاح (2010). إتخاذ القرارات التنظيمية (ط2). عمان: دار وائل للنشر.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Dalton, Fredrick (2000). *middle school teacher involvement in site - based decision making, university of texas at Austin proquest dissertation abstract.*
2. Kanaly, Bethany (2001). *A grid and group inter pretation of new comer's voice in the decision making process in selected element ary schools. Oklahoma state university. Proquest - dissertation. Abstracts.*
3. Kim, funny (2001). *The relationship between decision making participation in job satisfaction among worean school teacher. University of iowa proquest abstracts.*
4. Harris, Robert (2012). *Introduction to Decision Making (3ed Ed), www. personal - development. com/ chuck.*
5. Robbins, Stephen. P. & Coulter, Mary (2004). *Management (11th. Ed). New Delhi: Prentice - Hall of India.*

3. هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية في مجال تحديد المشكلة بين مخيم وقرية ولصالح قرية.

### التوصيات:

- على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بالآتي:
1. ضرورة المحافظة على أداء إدارات الأندية الأردنية في تطبيق مهارة اتخاذ القرار لما لها من أهمية في تطوير العمل الرياضي.
  2. عقد دورات تدريبية وورش عمل خاصة بمهارة اتخاذ القرار وفق الأساليب العلمية الحديثة لإدارات أندية المخيمات في الأردن من أجل صقلها وتدريبها.
  3. الدراسة بأن تطلع إدارات الأندية الأردنية على تجارب الأندية العالمية في كيفية اختيار البديل للمشكلة وطرق حلها.
  4. عرض الخبرات العالمية المتعلقة بفن مهارة اتخاذ القرار ذات الصلة بالمجال الرياضي.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً - المراجع العربية:

1. ابو العلا، عبد اللطيف (2003م). عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي في الإدارة المدرسية. دراسة البدانة كلية التربية، مجلد19 (1) الجزء (2)، جامعة اسيوط، ص (536).
2. ابو حليلة، فائق (2004). الحديث في الإدارة الرياضية (ط1). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
3. الخرايشة، عمر (2002). الشباب وفن اتخاذ القرارات (ط1). سلسلة التثقيف الشبابي، (43)، عمان: المجلس الأعلى للشباب.
4. السفياي، ماجد بن سفر (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، المدينة المنورة: جامعة ام القرى.
5. الشماع، خليل وحمود خضير كاظم (2000). نظرية المنظمة (ط 1). دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
6. الصيرفي، محمد (2008) «القرار الاداري ونظم دعمه، مصر، اسكندرية، دار الفكر الجامعي.
7. الطراونه، حسين (2005). المهارات القيادية والسلوكية في الادارة (ط1) . عمان: دار الخليج.
8. العمري، بسام (2002م). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. مجلة دراسات المجلد 29 (2) العلوم التعليمية.
9. العميان، محمود سلمان (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (ط6). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
10. المساعيد، عواد سلامة (2007). اثر صنع قرارات الهيئات الإدارية على أفراد الأندية الرياضية في محافظة المفرق: دراسة ميدانية. رسالة