

الذكاء الإستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت

Strategic intelligence and its relation to decision making Employees of the Sports Authority in Kuwait

د/ على عبد العزيز محمد عابدين(*)

مقدمة البحث:

ان اتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة. كما أن عملية اتخاذ القرار تتبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل، كما ان اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالبا أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحصه أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج، فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة.

ويرى **حسين بالعجوز (٢٠٠٨م)** أن عملية اتخاذ القرار تدور في إطار معين يشمل ستة عناصر هي (الموقف أو المشكلة، متخذ القرار، الهدف، البدائل، قواعد الاختيار وعملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل).

(٤ : ٧٥)

ويشير **سليمان محمد (٢٠٠٢م)** من الناحية الإدارية والعملية يوجد فرق بين اتخاذ القرار (Decision Making) وصناعة القرار (Decision Making) واتخاذ وصناعة القرار يتم من خلال مدخلات تقود إلى مخرجات. (٧ : ٣١)

ويتفق كل من **كابلان Kaplan (٢٠٠٠م)**، **بيتر Peter (١٩٩٣م)** حتى يكون تنفيذ القرار سهلا بالنسبة للجهات التي سيتولون تنفيذه لابد ان تكون صياغته بصورة مختصرة وبسيطة، مما يساعد على فهم مضمونه وتلافي تعدد تفسيرات الاشخاص او الجهات لتي ستنفذه حسب فهمها له، كذلك انسجامه مع القرارات السابقة، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لاعلان القرار. (١٩ : ٧٩)، (٢٣ : ٦٢)

ويرى **هاريسون Harrison (١٩٩٩م)** تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره أو على مستوى دون سواه، فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته. (١٦ : ٥٦)

ويذكر **جرانثي Garthe (٢٠٠٤م)** لقد تزايد اهتمام علماء الإدارة وبأخذ القرارات وفقا للمستوى الإداري وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار لثلاثة أنواع:

- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة.
- **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى، إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم.

(*) معلم تربية بدنية بمنطقة الأحمدى التعليمية بدولة الكويت.

• **القرارات التشغيلية:** وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة.

(١٥ : ٨١)

مشكلة البحث وأهميته:

يتفق كل من جمال الدين لعويسات (٢٠٠٨م)، حسين رحيم (٢٠٠٦م) مراحل اتخاذ القرارات يمكن أن

تبينها من تشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتقييم البدائل واتخاذ القرار وتطبيقه وتحديد النتائج.

(٢ : ٢٦)، (٥ : ٩٤)

وترى سهيلة عبدالله (٢٠٠٧م) أن هناك أنواع مختلفة من القرارات المتخذة من قبل المدراء أو من

جهة متخذي القرار وهذه الأنواع هي أخذ القرار من تحقيق الهدف أو نتائج المتوصل لها وهذه تتمثل في: القرار

الأمثل، القرار الأفضل والقرار الممكن، وهناك أنواع أخرى من القرارات والتي تعتمد على توفر عامل التأكد أو

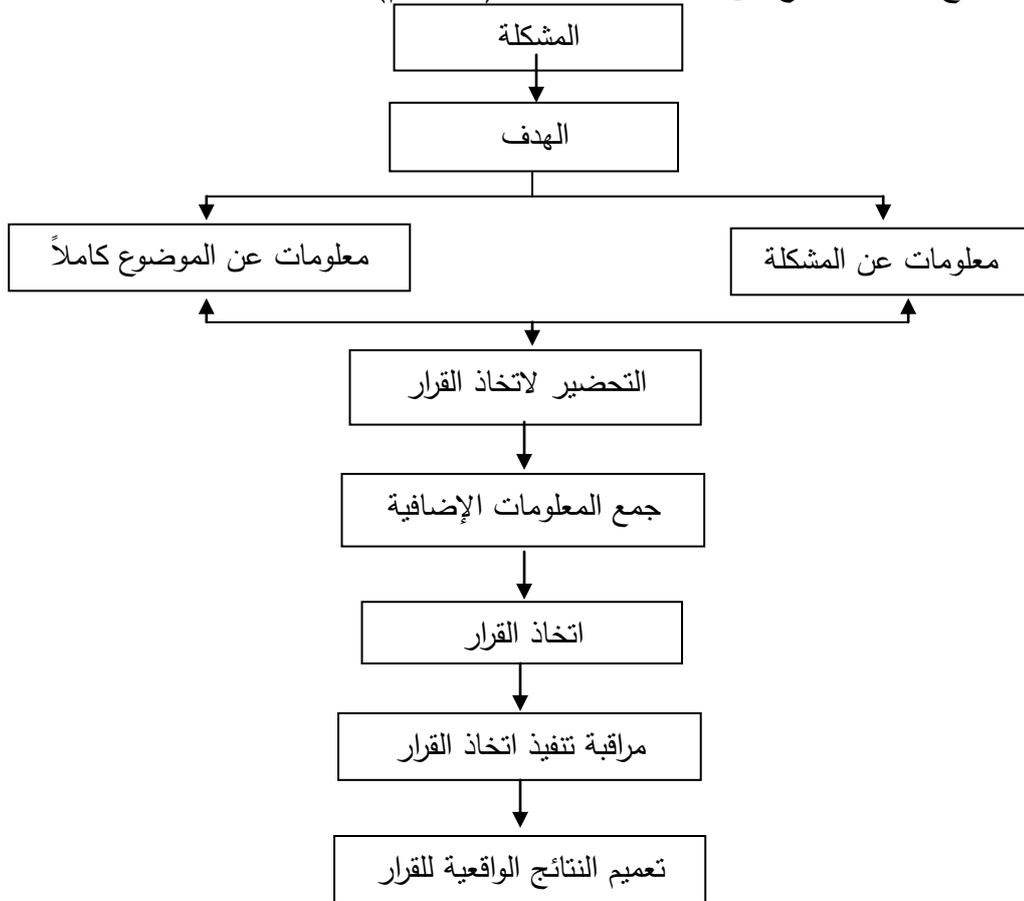
عدم التأكد ويمكن تحديدها بالأنواع التالية هي: اتخاذ القرار في حالة التأكد التام، اتخاذ القرار في حالة عدم

التأكد (المخاطرة) واتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام. (٨ : ١٦)

ويشير جلال إبراهيم (٢٠٠٣م) أن نماذج اتخاذ القرارات تصنف إلى: النموذج الرشيد، النموذج

السلوكي والنموذج الاستقرائي. (١ : ٢٥٦)

ويوضح جونز وجورج Jones & George (٢٠٠٣م) أن خطوات عملية اتخاذ القرار هي:



شكل (١)

خطوات عملية اتخاذ القرار

ويشير هوزنيسكي, **Huczynski** (٢٠٠١م) أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياه المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها". (١٧: ٣٣٧)

ويرى **حسن علي** (١٩٩٧) أن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار هي: تأثير البيئة الخارجية، تأثير البيئة الداخلية، تأثير متخذ القرار وتأثير مواقف اتخاذ القرار. (٣: ٧٥)

وتذكر **ناديا أيوب** (٢٠٠٥م) أن الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار هي عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ونقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات. (١٣: ٩١)

ويشير **أشارام Ashram** (٢٠٠٥م) أن خصائص عملية اتخاذ القرار حتى تكون عملية اتخاذ القرار فاعلة هي عملية عقلية، عملية هادفة، عملية اختيار، عملية مقيدة، عملية إنسانية، عملية مستقبلية، عملية مرنة، عملية شاملة، عملية تحليلية وعملية منبثقة. (١٤: ٤١)

وتتضح أهمية البحث:

أن العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت مسئولين عن اتخاذ القرار فيما يخص العمل داخل الهيئة وداخل إدارة الأنشطة الرياضية بالهيئة، لذا يجب على العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت أن يتمتعوا بقدر عالي من الذكاء الإستراتيجي يساعدهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

لذا يرى **الباحث** أنه لا بد من تقويم أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت، نظراً لخطورة القرارات التي يتخذها العاملين داخل الهيئة، حيث أنها تؤثر على العمل داخل الهيئة وعلى مسار إدارة الأنشطة الرياضية بكافة مشتملاتها وكافة أعضائها من مدربين وإداريين وممارسين للنشاط الرياضي، من حيث اتخاذ قراراتها وذلك بمعرفة الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.

ومن خلال العرض السابق والاطار النظري والدراسات السابقة تتضح أهمية البحث الحالي في النقاط

الآتية:

- يوضح البحث تقويم الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.
- يوضح البحث تقويم الطرق المتبعة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.

أهداف البحث:

يهدف البحث الى توضيح أهمية وأثر الذكاء الإستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة

الرياضة بدولة الكويت وذلك من خلال:

- مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.
- أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.
- تقويم اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.

تساؤلات البحث:

- ما هو مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت؟
- ما هي أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت؟
- كيف يتم تقويم اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت؟

مصطلحات البحث:

• اتخاذ القرار:

يعرف مؤيد عبد الحسين (٢٠٠٦م) اتخاذ القرار بأنه هو جوهر ولب العملية الإدارية ويشكل عام يعرف بأنه اختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين. (١٢: ٥٣)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- ١- دراسة عبد العزيز محمد الحميضي (ماجستير) (٢٠٠٧م) (١٠) بعنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمجلس، المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرار والفروق بين موظفي المجلس في عملية صنع القرار وفقاً للخصائص الديمغرافية. وكان من أهم النتائج عملية صنع القرار في مجلس الشورى تنسم باللامركزية، اهتمام القيادات بتدريب المرؤوسين على عملية صنع القرار وتتخذ القرارات بناء على المعلومات التي يوفرها المرؤوسين.
- ٢- دراسة سليم سعيد العتيبي (ماجستير) (٢٠٠٨م) (٦) بعنوان: "أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية"، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية، تحديد مستوى اتخاذ القرارات في المنظمات الأمنية والتعرف على الفروق بين الضباط في مستوى اتخاذ القرار وفقاً لخصائصهم الشخصية. وكان من أهم النتائج مستوى عملية اتخاذ القرار في المنظمات الأمنية مستوى مرتفع، تأثير المشاركة والعلاقات غير الرسمية على صنع القرار بالمنظمات الأمنية مستواه مرتفع وتأثير أساليب اتخاذ القرار والمهارات القيادية على عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة الأمنية مستواه متوسط.
- ٣- دراسة عبد الرحمن محمد عبد الله (ماجستير) (٢٠٠٨م) (٩) بعنوان: "مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات وتحديات اتخاذ القرار، التعرف على مدى توافر المشاركة في اتخاذ القرار بإدارة التدريب بالأمن العام وأثرها على تحقيق الأهداف، التعرف على الأساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرار والتعرف على أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق الأهداف. وكان من أهم النتائج هناك خمسة أساليب مبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات هي الاجتماعات- المقابلات- الشخصية- الصنف الذهبي- اللجان- تقديم المذكرات، تتضمن مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات على: القرارات

العادية التدريبية، القرارات المتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي ومدة البرنامج التدريبي وتتضمن معوقات اتخاذ القرارات في الأسلوب المركزي المتبع بخط القيادة الديكتاتورية، عدم السرعة في اتخاذ القرار.

٤- دراسة فيصل بن فهد بن البراهيم (ماجستير) (٢٠٠٨م) (١١) بعنوان: "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية المؤثرة على مشاركة الموظفين في صناعة القرار، التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة على مشاركة الموظفين في صناعة القرار، التعرف على العوامل الاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين في صناعة القرار والتعرف على العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار والأداء الوظيفي. وكان من أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول العوامل التنظيمية المؤثرة في صنع القرار ومستوي التعليم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول علاقة المشاركة في صنع القرار ومستوي الأداء الوظيفي تبعاً للدرجة الوظيفية وكانت أكثر العوامل تأثيراً على صنع القرار العوامل الاجتماعية تلتها العوامل التنظيمية ثم العوامل الشخصية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة ماينزبيرج وكوين **Mintzberg & Quinn** (١٩٩١م) (٢١) فيعرفا القرارات الاستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة".

٢- دراسة دين وشارفمان **Sharfman & Dean** (ماجستير) (١٩٩٣م) (٢٤) بعنوان: "دراسة تحليلية لإجراءات اتخاذ القرار الاستراتيجي"، هدفت الدراسة إلى تحديد الظروف والشروط التي تساعد المدير على استخدام إجراءات رشيدة في صنع القرارات، تعريف الرشد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وكان من أهم النتائج تحليل الوثائق والمستندات ولا توجد علاقة بين الرشد الإجرائي وكل من: حجم المنظمة، أهمية القرار، والخلافات بين المديرين.

٣- دراسة مايكل وماجيل **Michel & Michagil** (ماجستير) (١٩٩٤م) (٢٠) بعنوان: "تحسين الأداء الإداري للقادة"، هدفت الدراسة إلى تحسين وتطوير التنظيم وتحسين قدرة التنظيم على اتخاذ القرارات المناسبة وتطوير القدرة الإدارية للقادة. وكان من أهم النتائج أن القدرة على اتخاذ القرار هي أحد أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد.

٤- دراسة محمد عبدالرحيم **Mohamed A. Abdel Reheem** (٢٠٠٥م) (٢٢) بعنوان: "حل المشكلات واتخاذ القرار، ومركز للنهوض الدراسات العليا والبحوث"، وهدفت الدراسة إلى انه من المهم معرفة اين تستخدم نظم دعم القرار، فالقرار يتم صناعته من قبل الجهات المسؤولة عن الوكالة ونظم دعم القرار هي نظم للدعم وليس لصناعة القرار. فالجهات المسؤولة عن صناعة القرار هي التي تحدد قيمة المعلومة من خلال تأثيرها على اتجاه القرار، وتستخدم لدعم القرار نماذج مختلفة منها الاساليب

الكمية التي تختلف باختلاف نوع الدراسة، واستخدام النظم الخبيرة وهي نظم تعمل لمحاكاة خبرة الانسان وقدرة العقل البشري لحل المشاكل. وقد استعرضت الدراسة مجموعة من البرامج ومجالات استخداماتها.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة طبيعة البحث.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت، وذلك لعدد (٢٣٠) فرد، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (٣٠) فرد ونسبة مئوية مقدارها (١٣,٠٤%)، وبلغت العينة الاساسية عدد (٢٠٠) فرد بنسبة مئوية مقدارها (٨٦,٩٦%)، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (١).

جدول (١)

توصيف المجتمع الكلي لعينة البحث

م	العينة	عينة البحث الكلية		عينة البحث الاساسية		عينة البحث الاستطلاعية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت	٢٣٠	١٠٠%	٢٠٠	٨٦,٩٦%	٣٠	٣٦,٥%

أدوات ووسائل جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان لإستطلاع رأي عينة البحث في الذكاء الإستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت، وقد قام الباحث بعمل محاور الإستمارة وهذه المحاور هي:

- مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.
- أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.
- تقويم اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.

وقام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (٥) من الساده الخبراء، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في

المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف:

- التعرف على مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله.
- الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده.
- الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته.

تحديد عبارات كل محور:

قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الإستبيان التي تم تحديدها وفقاً لآراء الخبراء، وقد راعى الباحث عند تحديد العبارات أن تتناسب العبارات مع محاورها، ووضوح العبارات، وأن تتناسب العبارات مع الهدف الذي وضعت من أجله، وبلغ عدد العبارات (٤٢) عبارة موزعه

كالتالي:

- المحور الأول: مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة ويمثله عدد (١٣) عبارة.
- المحور الثاني: أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة ويمثله عدد (١٣) عبارة.
- المحور الثالث: تقويم اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة ويمثله عدد (١٦) عبارة.

المعاملات العلمية للاستبيان:

قام الباحث بإجراء صدق وثبات الإستبيان بالطرق العلمية التالية.

صدق الإستبيان:

تم حساب صدق الاستبيان بدلالة معامل الارتباط بين درجة كل عبارته والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٢).

جدول (٢)

معامل إرتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور

ن = ٣٠

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الإرتباط	رقم العبارة بالإستبيان	معامل الإرتباط	رقم العبارة بالإستبيان	معامل الإرتباط	رقم العبارة بالإستبيان
*٠,٧٤٠	١	*٠,٥٨٣	١	*٠,٤٨٠	١
*٠,٥٥٥	٢	*٠,٤٩٠	٢	*٠,٥٩٠	٢
*٠,٣٨٠	٣	*٠,٤٧٧	٣	*٠,٤٠٦	٣
*٠,٤٦٥	٤	*٠,٦٢٥	٤	*٠,٧٢٥	٤
*٠,٧٦٥	٥	*٠,٧٠٧	٥	*٠,٦٦٦	٥
*٠,٦٩٠	٦	*٠,٣٩٨	٦	*٠,٥٨٤	٦
*٠,٤٣٠	٧	*٠,٦١٥	٧	*٠,٤٧٠	٧
*٠,٥٧٣	٨	*٠,٥٣٠	٨	*٠,٣٧٦	٨
*٠,٥٦٢	٩	*٠,٤٥٠	٩	*٠,٦٤٠	٩
*٠,٦٢٤	١٠	*٠,٦٤٠	١٠	*٠,٥٦٠	١٠
*٠,٦٩٠	١١	*٠,٣٩٨	١١	*٠,٥٨٤	١١
*٠,٥٥٥	١٢	*٠,٤٩٠	١٢	*٠,٥٩٠	١٢
*٠,٤٩٠	١٣	*٠,٧٢٥	١٣	*٠,٦٤٠	١٣
*٠,٣٧٦	١٤				
*٠,٤٥٠	١٥				
*٠,٤٠٦	١٦				

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١.

يتضح من الجدول رقم (٢) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان ذات

دلالة إحصائياً حيث تراوحت ما بين (٠,٣٧٢ ، ٠,٧٦٥) مما يدل على صدق الاستبيان.

ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest وذلك بفواصل زمني (١٥) يوم

وذلك لإيجاد قيمة معامل الإرتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٣).

جدول (٣)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان

ن = ٣٠

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	رقم العبارة بالإستبيان	معامل الارتباط	رقم العبارة بالإستبيان	معامل الارتباط	رقم العبارة بالإستبيان
*٠,٥٩٣	١	*٠,٦٢٢	١	*٠,٤٤٥	١
*٠,٧٩٢	٢	*٠,٦٧٩	٢	*٠,٣٦٧	٢
*٠,٧٧٠	٣	*٠,٥٨٤	٣	*٠,٥٢١	٣
*٠,٥٥١	٤	*٠,٤٧٤	٤	*٠,٦٧٠	٤
*٠,٤٨٧	٥	*٠,٦٥٢	٥	*٠,٤٩٠	٥
*٠,٥٧٩	٦	*٠,٥٣٧	٦	*٠,٥٨٥	٦
*٠,٥٦٣	٧	*٠,٦٩١	٧	*٠,٦٣٤	٧
*٠,٦٦١	٨	*٠,٥٢٤	٨	*٠,٧٤٢	٨
*٠,٧٢٣	٩	*٠,٧٧١	٩	*٠,٦٤٤	٩
*٠,٦٧٠	١٠	*٠,٧٥٣	١٠	*٠,٧٩٨	١٠
*٠,٥٩٣	١١	*٠,٦٢٢	١١	*٠,٤٤٥	١١
*٠,٧٩٢	١٢	*٠,٦٧٩	١٢	*٠,٣٦٧	١٢
*٠,٦٩١	١٣	*٠,٧٤٢	١٣	*٠,٥٣٧	١٣
*٠,٦٢٢	١٤				
*٠,٥٢١	١٥				
*٠,٧٤٢	١٦				

*دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠,٧٩٨ ، ٠,٣٦٧) مما يدل على ثبات جميع عبارات الإستبيان.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاور الإستبيان

ن = ٣٠

عدد العبارات	المحاور	م
*٠,٥٨٤	مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة.	١
*٠,٧٣٢	أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة.	٢
*٠,٦٣٢	تقويم اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة.	٣

*دال عند مستوى ٠,٠٥ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠,٧٣٢ ، ٠,٥٨٤) مما يدل على ثبات محاور الاستبيان.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج Excel لإدخال البيانات وبرنامج SPSS (10) (Staicl Package Social Science) لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

- النسبة المئوية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- اختبار ت.

عرض النتائج ومناقشتها:

جدول (٥)

دلالة الفروق بين إستجابة المدربين والإداريين داخل
هيئة الرياضة بدولة الكويت

ن = ٢٠٠

م	المحور	مدربين		إداريين		قيمة (ت)	مستوي الدلالة
		ع	س	ع	س		
١	مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.	١٨,٣٢	٠,٧٩	١٨,٤١	٠,٨٧	٠,٧٧	غير دالة
٢	أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.	١٨,٣٥	٠,٧٢	١٨,٣٨	٠,٨٦	٠,٢٧	غير دالة
٣	تقويم اتخاذ القرار لدى العاملين بهيئة الرياضة بدولة الكويت.	١٨,٢٤	٠,٩٣	٢٢,١٧	١,٣٠	٢٤,٥*	دالة

* دال عند مستوى ٠,٠٥ قيم (ت) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٢,٠٠.

يتضح من الجدول رقم (٥) أن دلالة الفروق بين درجات إستجابة المدربين والإداريين داخل هيئة الرياضة بدولة الكويت تتراوح ما بين (٠,٢٧، ٢٤,٥٢)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاول والثاني، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الثالث، عند مستوي (٠,٠٥) معنوية = (٢,٠٠).

ويشير الباحث إلى أن اتخاذ القرار في هيئة الرياضة بدولة الكويت وفيما يخص النشاط الرياضي وممارسي النشاط الرياضي من اختصاص المدربين والإداريين داخل هيئة الرياضة وهذه العملية تختلف باختلاف وتنوع الاساليب والطرق المتبعة في اتخاذ القرار ويوضح الباحث من خلال النقاط التالية النظرة إلى اتخاذ القرار من قبل طرق الإدارة المختلفة:

- الإدارة العلمية تنظر الى عملية اتخاذ القرار على انها عملية فردية مقتصرة على شخصية المدير في الادارة العليا فقط.
- الإدارة بالأهداف تنظر لعملية اتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين الافراد العاملين والادارة العليا.
- الإدارة الاستراتيجية تنظر إلى صناعة القرار واتخاذها في عدد من الخطوات هي:
- مرحلة التشخيص **Diagnosis Step**: ففي هذه المرحلة تبدأ بتشخيص المشكله وتحديد الهدف بشكل واضح.

- **مرحلة تحديد البدائل Alternative Identify Step**: ويتم فيها البحث عن عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن ان تساعد على سد الفجوات الاستراتيجية.
- **مرحلة التقييم Evaluation Step**: بعد تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بعملية التقييم بوصف نتائج كل بديل وإيهما اقرب الى تحديد الهدف النهائي ويتم ذلك على اربعة محاور وهي:
 - البديل الجيد والذي يقود الى نتائج مرغوبه لدى صانع القرار.
 - البديل المتوازن من غير المحتمل ان تنتج عنه نتائج ايجابية او سلبية لصالح صانع القرار.
 - البديل المختلط من المحتمل ان تنتج عنه نتائج ايجابية او سلبية لصالح صانع القرار.
 - البديل الضعيف من المحتمل ان تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار.
- **مرحلة الاختيار Choice Step**: تعتبر من المراحل الفكرية الصعبة وذلك ان عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية واضحة او سهلة حيث هناك معايير تستعين بها الادارة في عملية اختيار القرار الذي يمثل الكفاءة العالية من بين جميع البدائل والذي يمثل مستوى الطموح والاقرب الى تحقيق الهدف الرئيسي للمشكلة.

وهذا يتفق مع دراسة كل من **عبد العزيز محمد الحميضي (٢٠٠٧م)** (١٠)، **محمد عبدالرحيم Mohamed A. Abdel Reheem (٢٠٠٥م)** (٢٢) حيث أشارت الدراستان إلى أن عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية. يعد القرار عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية اتخاذه ارتباطا وثيقا بالقيادة العليا. ويلعب القادة والمدراء دورا رئيسيا في هذه العملية من ناحية، ولمساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهام القيادة " السياسية والعسكرية والإدارية ... " نحو إنجاز أهدافها المحددة من ناحية أخرى.

ويتفق مع دراسة كل من **سليم سعيد العتيبي (٢٠٠٨م)** (٦)، **عبد الرحمن محمد عبد الله (٢٠٠٨م)** (٩) حيث أوضحت الدراستان أن اتخاذ القرار يشكل المرحلة النهائية والحاسمة في عملية صنعه، إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل تنتهي باتخاذ القرار المناسب، كما أنها تخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.

ويعتبر اتخاذ القرار من أهم القرارات التي تقدم عليها الدولة أو المنظمة لإنجاز الأهداف الرئيسية، وقد تتفرع منها قرارات تكتيكية أو مرحلية تتعلق بكيفية تحقيق هذه الأهداف، وتتضمن هذه القرارات استثمارات كثيرة والتزامات طويلة الأجل، وتشمل أكثر من إدارة في هيكليّة صنع القرار، وتأخذ عدة جوانب مؤثرة في المنظمة كلها، ويشترك في اتخاذاها القيادة العليا للدولة أو المنظمة.

ويتفق مع دراسة كل من **فيصل بن فهد بن البراهيم (٢٠٠٨م)** (١١)، **ماينزبيرج وكوين Mintzberg**

& Quinn (١٩٩١م) (٢١)، **دين وشارفمان Sharfman & Dean (١٩٩٣م)** (٢٤)، **مايكل وماجيل Michel & Michagil (١٩٩٤م)** (٢٠) حيث أشارت الدراسات إلى أن الطرق والأساليب المتبعة في اتخاذ القرار تلعب دوراً أساسياً في صنع القرارات نظراً لما تقدمه في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرار له دور أساسي في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان يعتمد على نهج التجربة والعشوائية في صنع القرارات.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث

يستنتج الباحث:

- ينظر إلى اتخاذ القرار على انه اختيار البديل المناسب.
- ينظر إلى اتخاذ القرار على انه محاولة تحقيق هدف معين بعد الاختيار الدقيق لعدد من البدائل.
- يتم اتخاذ القرارات عن طريق خطة مرسومة مسبقاً.
- تتوقف أهمية قيمة عنصر الوقت على حسب أهمية القرار.
- إن من أهم مراحل اتخاذ القرار مرحلة إدراك المشكلة.

ثانياً: التوصيات:

- يجب أن يتم اتخاذ القرار الذي لا يثير أي معارضة مع الآخرين.
- يجب أن يتم اتخاذ القرار على الأهداف.
- يجب أن يتم اتخاذ القرار بناءً على الفهم الكامل للموقف.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. جلال إبراهيم العيد (٢٠٠٣م): إدارة الأعمال ومدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين، وظائف الإدارة والمهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص ٢٥٩.
٢. جمال الدين لعويسات (٢٠٠٨م): الإدارة وعملية اتخاذ القرار دار هومه، الإمارات العربية المتحدة ص ٢٦
٣. حسن علي مشرقي (١٩٩٧): نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة، عمّان.
٤. حسين بلعجوز (٢٠٠٨م): نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
٥. حسين رحيم (٢٠٠٦م): مبادئ الإدارة الحديثة: (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص ٩٤.
٦. سليم سعيد العتيبي (٢٠٠٨م): أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
٧. سليمان محمد مرجان (٢٠٠٢م): بحوث العمليات، دار الكتب الوطنية بن غازي، ليبيا، الطبعة الأولى، ص ٣١.
٨. سهيلة عبدالله سعيد (٢٠٠٧م): الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص ١٦.

٩. **عبد الرحمن محمد عبد الله الدعيلج (٢٠٠٨م):** مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
١٠. **عبد العزيز محمد الحميضي (٢٠٠٧م):** عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
١١. **فيصل بن فهد بن البراهيم (٢٠٠٧م):** العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
١٢. **مؤيد عبد الحسين الفضل (٢٠٠٦م):** المنهج الكمي في إدارة الأعمال: نماذج قرار وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الواروق، ص ٥٣.
١٣. **ناديا أيوب (٢٠٠٥م):** نظرية القرارات الإدارية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

14. **Ashram, H. (2005):** Leadership Decision Making. USA: Harvard Press.
15. **Garthe, J. (2004):** Organizational Theory, Design and Change, Text and Cass. New Jersey: Prentice Hall.
16. **Harrison, F. (1999):** The Managerial Decision - Making Process. New York: Houghton Mifflin Company.
17. **Huczynski, Anrzej & Buchanan, David (2001):** Organizational Behavior- Anitroductory text, 4 th. Ed, Rotolito Lombarda, Italy p.337.
18. **Jones, G.R. & George, J.M. (2003):** Contemporary Management, 3rd Ed., McGraw – Hill, pp 216-242.
19. **Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000):** The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment. Harvard Business School Printing.
20. **Megil & Micheal (1994):** The administration Performance . Vol . 10. No 2, Summer, United State.
21. **Mintzberg, H. & Quinn, J. (1991):** The Strategy Process Concepts & Contexts, U.S.A., (1 st. Ed), Prentice - Hall International, Inc.
22. **Mohamed A. Abdel Reheem: (2005)** Problem Solving and Decision Making, Center for Advancement of Postgraduate Studies and Research, Faculty of Engineering, Cairo University, Cairo.
23. **Peter F. Drucker (1993):** The Practice of Management, Harper Business Publisher, New York.
24. **Sharfman & Dean (1993):** The Prosudger of The Strategic Decision, Journ Business Administration , Vol. 45.