اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل

م.د محمد ذاكر سالم — جامعة الموصل — مديرية التربية الرياضية والفنية
م.م أياد علي محمود — جامعة الموصل — مديرية التربية الرياضية والفنية
م.م ثابت إحسان حمودات — جامعة الموصل — كلية التربية للبنات

ملخص البحث

هدف البحث إلى ما يأتي:

1- التعرف على مستوى اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل.

2- التعرف على الفروق في اتخاذ القرارات الإدارية بين رؤساء الأقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل.

تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (10) أفراد (5) رؤساء أقسام و (5) مقررين، وتم اعتماد الأداة المعدة من (الطائي ، 2001) في اتخاذ القرارات الإدارية، وتم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام النسبة المؤية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعادلة سبيرمن براون والمتوسط الفرضي واختبار (ت).

وتوصل الباحثون إلى ما يأتي:

1- امتلاك رؤساء الأقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل مستوى إيجابي في اتخاذ القرارات الإدارية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى اتخاذ القرارات الإدارية بين رؤساء الأقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية.

وفي ضوء النتائج قدم الباحثون عددا من التوصيات وتتضمن ما يأتي :

1- إعداد نماذج تساعد في تحدد الخصائص المناسبة للقرارات ومعرفة متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

2- تعزيز مشاركة رؤساء الأقسام والمقررين أقسام التربية الرياضية على ضوء سلوكيات اتخاذ القرارات الإدارية في بيئة العمل الرياضية.

3- تطوير الجانب الكيفي لعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة الرياضية .

4- الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال اتخاذ القرارات الإدارية لإقامة الدورات والندوات التطويرية لاتخاذ القرارات في المنظمات الرياضية.

٣ -إجراء مثل هذه الدراسة على عينات أخرى مثل الأندية الرياضية ومراكز الشباب وأندية الفتاة والاتحادات الرياضية الفرعية وممثليات اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

Managerial decision-making to the heads of departments and special In the departments of SPORTS Education

Assist lect. Thabet.E.hamoda

University of Mosul - College of Education for women

Abstract

The research aims to the following:
1 - identify the level of managerial decision-making to the heads of departments and special sections in Physical Education University of Mosul.
2 -Identifying the differences in managerial decision-making between the heads of departments and special sections in Physical Education University of Mosul.
Used the descriptive method, a sample of (10) members (5) department heads, (5) decisions, was adopted tool stomach (Tai, 2001) in making administrative decisions, has been processing data statistically using of the quarterly arithmetic mean, standard deviation, equation Sbermn Brown and the average individual, and test (v).
The researcher concluded the following:
1 - owning heads of departments and special sections in Physical Education University of Mosul, a positive level for management decisions.
2 - There are no significant differences in the level of managerial decision-making between the heads of departments and special sections in Physical Education.
In light of the results the researcher presented a number of recommendations and include the following:
1 - preparation of models to help determine the appropriate characteristics of the decisions and find out the information requirements of the process of managerial decision-making.
2 - promote the participation of heads of departments and special sections of physical education in the light of the behavior management decision-making in the work environment of sports.
3 - Development of the qualitative decision-making process within the organization of sports.
4 - use of experts and professionals in the field of managerial decision-making for the establishment of courses and seminars for the development decision-making in sports organizations.
5 - Conducting such a study on other samples such as sports clubs, youth centers and clubs, girls and sports federations and representations of the Sub-National Olympic Committee of Iraq.

1- التعريف بالبحث

1.1 المقدمة وأهمية البحث:

في ظل التطورات الراهنة والمليئة بالفرص والتهديدات، وفي ظل الأشكال المختلفة للإدارات وتنوعها واختلاف أحجامها، زادت حاجة الإدارات الى اعتماد وظيفة اتخاذ القرارات حيث تتوفر فيها مجموعة من المعايير المؤهلة ، فهذه الوظيفة تساعد ادارة الإدارة عل تطبيق سياساتها وإجراءاتها وبلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة وأصبحت أداة بيد الإدارات تستعملها في تحديد نقاط القوة بما قد يواجهها من أخطار وتحديات وما يتاح أمامها من فرص ، وهي تعتبر عملية اتخاذ القرارات بمختلف مستوياتها الادارية من العمليات الاساسية التي يقوم بها جميع من في المؤسسة بما يخدم أهدافها المسطرة، "فتنظيم اتخاذ القرار يتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد يقوم على اساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة او مرحلة في تحقيق هدف آخر" (المغربي ، 1995 ، 62).

"يعد القرار جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق أهداف المنظمة" (الشماع وحمود ، 2000 ، 239)، لأنه لا يتعلق بشخص واحد او ينصب على زاوية محددة، وإنما يتضمن عدة أفراد او جماعات ويشمل عدة جوانب (عبد الوهاب ، 1979 ، 15).

وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات مبدأ من مبادئ الإدارة الإسلامية بمختلف مستوياتها ، وكان النبي صلى الله عليه وسلم يستشير أولي الأمر والخبرة من أصحابه قبل اتخاذ قراراته تطبيقا لما أمر به الله سبحانه وتعالى إذ قال في سورة آل عمران (الآية 159) ((وشاورهم في الأمر)) ، وفي سورة الشورى (الآية 137) ((وأمرهم شورى بينهم)).

ان مسألة اتخاذ القرار هي من المسائل التي يتساوى فيها كل فرد من أفراد المؤسسة لأن الجميع يواجه هذه المسألة وبدرجات متباينة ومسؤوليات مختلفة، وكل منا يتخذ يوميا قرارات قد تخضع أحيانا لمعايير معينة وقد لا تخضع، ويواجه الموظفون هذه المسألة يوميا بحكم متطلبات اعمالهم، ومستويات مسؤولياتهم، فمن الواجب ان يتعاملوا معها بجدية وموضوعية، وان يعطوها الأهمية التي تستحق لكي ينتجوا قرارات صحيحة تعود عليهم وعلى مؤسساتهم بفوائد والنتائج المطلوبة (سفيان ، ب ت ، 2).

ان الإدارة في سعيها لتحقيق أهدافها تتخذ سلسلة من القرارات الادارية معتمدة في ذلك على ما يتوافر لديها من معلومات حول تنظيمها الداخلي والخارجي والتغيرات والضغوطات التي تواجهها ثم اختيار الطرق المثلى لاستخدام عناصر الإنتاج المادية والبشرية من اجل إشباع الحاجات الإنسانية المتزايدة حيث تلجأ الى مراجعة القرارات التي تتخذها بصورة مستمرة وتقويمها للتأكد من ان التنفيذ قد تم وفق التخطيط المطلوب، فزيادة عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات سواء على مستوى الإدارة (القسم) التي يعمل فيها تنخفض درجة الغموض المحيطة بمتطلبات انجاز الوظائف وأصبح

الجانب العملي في الوظيفة أكثر ثراء وصار من الممكن تحديد وتحقيق الأداء المستهدف (أبو قحف ، 2001 ، 124).

وتظهر أهمية البحث هنا في تسليط الضوء على عملية اتخاذ القرارات وإبرازها في المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية وكيفية جعلها قرارات صائبة وسليمة، وكذا تبيان الطرق والأساليب والنظريات المختلفة لعملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل والذي ينعكس إيجابا على زيادة الثقة المتبادلة بين الموظفين ودور المركز الوظيفي فيها.

2.1مشكلة البحث:

يتمثل جوهر العملية الادارية في صنع القرارات بالقدر الذي يمكن القادة من اتخاذ قرارات فعالة، وممارسة نشاطاتهم، وانجاز المهام المنوطة بهم، وحتى تتحقق الأهداف المرجوة في المؤسسات التعليمية بفاعلية وكفاءة عاليتين.

ولكل مهنة صعوبات تأتي من قادة المؤسسات التعليمية او من المرؤوسين او كليهما، وقد يكون هناك تأثير سلبي او ايجابي على مستوى أداء القادة العاملين في المؤسسات التعليمية، مما يجعل المركز الوظيفي احد الجوانب الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات.

عليه تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن:

1- هل يمارس رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل عملية اتخاذ القرارات الادارية ؟.

2- هل هناك فروق بين رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل في اتخاذ القرارات الإدارية؟.

ومما يعزز مشكلة البحث أن الدراسات السابقة على حد علم الباحثين لم تتناول موضوع اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل.

1-3 هدفا البحث:

هدف البحث الى ما يأتي :

1- التعرف على مستوى اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل.

2- التعرف على الفروق في اتخاذ القرارات الادارية بين رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل.

1-4 فرضا البحث:

1- يمتلك رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل مستوى في اتخاذ القرارات الإدارية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في اتخاذ القرارات الادارية بين رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل.

1-5 مجالات البحث :

1-5-1 المجال البشري: رؤساء الأقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل .

1-5-2 المجال المكاني: أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل .

1-5-3 المجال الزماني: 2009/11/10 إلى 2009/11/15 .

1-6 تحديد المصطلحات:

1-6-1 اتخاذ القرارات الإدارية: مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل (حريم ، 1997 ، 298).

وقد عرفه هاريسون بأنه لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على اساس توقعات معينة لمتخذ القرار (غنيم ، 2002 ، 20) نقلا عن (سفيان ، ب ت ، 4).

1-6-2 رؤساء الأقسام: عرفه قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق بأنه تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناءا على توصية من عميد الكلية وتحدد صلاحياته بموجب النظام الجامعي في قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (ستراك ، 2004 ، 162).

وعرفه الباحثون: الأشخاص الذين يرأسون الوحدة الادارية داخل المنظمة ويديرون العمل فيها باستخدام العناصر الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، وهم ينجزون أعمالهم عن طريق مرؤوسيهم من خلال توجيههم وإرشادهم.

1-6-3 مقرري الأقسام: عرفتهم الباحثة بالأشخاص الذين يساعدون عن رؤساء الاقسام في الوحدة الادارية داخل المنظمة ويديرون العمل فيها باستخدام العناصر الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، وهم ينجزون أعمالهم عن طريق مرؤوسيهم من خلال توجيههم وإرشادهم.

2- الإطار النظري والدراسات المشابهة

2-1 الإطار النظري

2-1-1 مفهوم اتخاذ القرارات

نظرا لأهمية اتخاذ القرار في حياة المنظمة فقد بات حقلا دراسيا خصبا للباحثين والكتاب والمنظرين. لذلك ليس مستغربا مطالعة الكثيرين من التعريفات والنماذج الخاصة باتخاذ القرار. الا أن معظم هذه التعريفات تقريبا تشترك في اساس واحد هو عملية الاختيار بخصوص هدف ما (داغر وصالح ، 2000 ، 448).

إن جوهر الإدارة ليس طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة، بل ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم او ماهية السلوك. فالإدارة الناجحة من المنظور هذه المدرسة هي التي يصدر القرارات العلمية العقلانية . ومن وجهة النظر هذه فان إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات والأرقام والتمييز بين القيم والحقائق عند اتخاذ القرارات. ويتم تحقيق ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل الادارية بطريقة علمية، وكأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمتها. فحتى يكون المدبر عقلانيا لا بدله من اتباع الأسلوب العقلاني في اتخاذ القرارات (القريوتي ،2000 ،24).

2-1-2 مراحل عملية اتخاذ القرارات

وتحدد الطريقة في اتخاذ القرارات على النحو المعروف والذي يمر بالخطوات التالية:

1- تحديد المشكلة التي هي بحاجة الى حل.

2 - جمع المعلومات المتعلقة بها.

3- تحديد جميع البدائل الممكنة إتباعها لحل.

4- تقييم البدائل المختلفة، وتحديد مزايا كل منها.

5- اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم السابق للبدائل المختلفة.

وكما يلاحظ فان جميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وبدائلها موضوع أساسي في الأسلوب العلمي، ويتطلب وقتا وجهدا ووسائل تكنولوجية مثل أنظمة المعلومات الحاسوب وما الى ذلك. لذا يجب استخدام النماذج والطرق الرياضية في التعامل مع المشكلات الادارية والاعتماد على استخدام التكنولوجيا التي تساعد على استيعاب وتحليل المعلومات الكثيرة، وهو أمر لا يتوفر بالضرورة بالإنسان نفسه بنفس الدقة والسرعة (القيروتي ، 2000 ، 25).

فالمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار تحتاج الى عدة خطوات وإجراءات وذلك الوصول الى قرارات سليمة ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين.

1- المراحل التحضيرية (ولادة القرار): تتألف هذه المرحلة من مجموعة من العمليات او الخطوات المرتبة زمنيا وهي التالية:

أ- إدراك المشكلة: تنشى المشكلة نتيجة وجود اختلاف من الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف او النتائج المرجوة وبين المستوى او الأداء الفعلي.

ب- التحديد الأهداف: إن حل المشكلة تتطلب ان يقوم المدير بتباع الأسلوبين يهدف من خلالهما إما الحالة القائمة او تغير الحالة المرغوبة في تحقيقها أي يتوجب عليه تحديد الأهداف التي سوف تتخذ القرار المناسب لتحقيقها.

ج- فهم المشكلة: واكتشاف طبيعتها وارتباطها مع جوانب اداربه اخرى وغالبا ما تكون المشكلات الادارية شكل مما يأتي:

- مشاكل تقليدية او روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
- مشاكل حيوية: ويكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع خطط.
- مشاكل طارئة: وتحدث بشكل طارئ بسبب الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة او عوامل اخرى كتعطيل الآلات وتأخر وصول الموارد.

2- المرحلة التطورية (تنامي القرار): تتألف هذه المرحلة من خطوتين هما:

أ- تحديد البدائل وهي الحلول او الأساليب المتاحة أمام الرجل الاداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف، وعلى الرجل الاداري القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل، تتطلب من الاداري مايلي:

1- القدرة على تطوير الحلول البديلة والتطوير في الحلول وبخاصة الجديد منها.

2- الاعتماد الواسع على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة وبكل الحلول الممكنة.

ب- تقيم البدائل يتطلب دراسة وافية لكل بديل بناءا معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم الاداري بمقارنة تلك البدائل مع بعضها تعد هذه المرحلة صعبة جدا مقارنة بالمراحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرارات وهذا يقوم على المعلومات يغلب عليها عدم التأكد .

3- المراحل النمائية لنضوج القرار: تتألف هذه المرحلة من الخطوات التالية:

أ- الاختيار: يقع الاختيار على البدائل المناسبة من وجهة نظر الرجل الاداري بعد قيام بالخطوات الخمس السابقة والاسترشاد بما يلي:

1- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك في الاختيار انسب بديل.

2- اختيار البدائل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة والوقت المناسب

3- واقعية البديل وإمكانية تنفيذه استنادا للموارد المتاحة والخاصة بالبشرية التي تعمل على تنفيذه.

4- اختيار البديل الذي يحقق الأهداف الشخصية للمنطقة ويكون منسجما مع سياستها واستراتجيتها.

5- اختيار البديل الذي ينتج منه اقل ما يمكن من ردود الأفعال لدى المنفذين.

ب- تنفيذ القرار: وتعد هذه المرحلة تابعة للمراحل السابقة رغم ان القرار يكون قد حدد والتنفيذ يأتي بجعل القرار واقعي مملوس خاصة بعد ان يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار وهذا يتطلب دور مهم من الرجل الاداري (المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل قيام باعمال تحفيز العملين.

ج- المتابعة والملاحظة والمراقبة: وهذه الخطوة تطلب من المدير تنفيذ القرار عن طريقة التوجيه الذي يمارسه في عمل مرؤوسيه وعليه **ان** يقوم باعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الادارية مثل الاتصال والإرشاد وبعد ذلك يعمل المدير كل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص العبر (المنصور ، 2000 ، 24-26) نقلا عن (سفيان ، ب ت ، 8-10).

2-1-3 أنواع القرارات

يتخذ المديرون والأفراد في المنظمات أنواعا مختلفة من القرارات وعلى وفق معايير وكالآتي:

1- حسب الهدف من القرارات: إذ تقسم القرارات هنا الى القرارات استراتيجي ة هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ، وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالبا، كما أن هناك قرارات تكتيكية او تنفيذية تتخذها الإدارات الوسطى غالبا لتنفيذ استراتيجيات المنظمة ضمن مدى زمني قصير نسبيا (عادة سنة)، أما النوع الثالث من القرارات التي تتخذ حسب الهدف منها فهي القرارات التشغيلية التي تتخذها الإدارات المباشرة او المستويات الإشرافية في المنظمة لتسيير الأمور الاعتيادية اليومية المتكررة.

2- تصنيف القرارات حسب مجال الاهتمام: وهي القرارات التي تعالج المشكلات الاقتصادية والقرارات السياسية تتعلق بالمشكلات السياسية للدولة والقرارات الاجتماعية في المنظمة او المجتمع وقرارات عسكرية تعني بمواجهه المشكلات والقضايا العسكرية للدولة . كما يمكن على وفق هذه المعيار تصنيف أي نوع من القرارات حسب موضوعة كالقرارات التربوية او العملية او القرارات الادارية ...الخ (داغر وصالح ،2000، 450).

3- التصنيف على وفق طبيعة المشكلة: إذ تصنف القرارات الى القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة او المفاجئة

أ- القرارات المبرمجة: وهي تلك القرارات المخططة التي تستهدف في حل المشكلات الروتينية المتكررة الحدوث او المعالجة للقضايا المنطقية ذات الأبعاد الواضحة والمعروفة مثل جدولة الإنتاج والرقابة .... الخ، فهي قرارات سهلة لا تستغرق الكثير من وقت المديرين.

ب- القرارات غير المبرمجة او المفاجئة: وهي التي تستهدف وتختص بمعالجة مشكلات وأهداف جديدة غير متكررة الحدوث وغير واضحة المعالم والأبعاد، فهي قرارات تزيد فيها دائرة الشك وبالتالي تتطلب وقتا وجهدا اكبر من المدير لاتخاذها، وهذه القرارات يصعب تفويضها الى الآخرين

(داغر وصالح ،2000، 450– 451)، (بلوط ، 2005 ، 165)، (سراج ، 2005 ، 126) نقلا عن (سفيان ، ب ت ، 7).

4– تصنيف القرارات على وفق جهة إصدارها (شخصية ، تنظيمية): يختص هذا النوع من القرارات بمعالجة المشاكل والقضايا والأهداف التي تهم متخذ القرار أكثر مما تهم غيره . فهذه القرارات لا يمكن تفويضها مثل قرار إكمال الشخص لدراسة العليا لتطوير مركزه الوظيفي . وفي مقابل ذلك تعالج القضايا التنظيمية والشؤون المتعلقة بالمنظمة (كليا او جزئيا) وهي تتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها متخذ القرار ولا تعكس الميول والقيم والمعتقدات والأهداف التي يشغلها متخذ القرار فحسب كما هو الحال القرارات الشخصية بل تعكس أيضا السياسات والقواعد والإجراءات والأهداف والثقافة التنظيمية (داغر وصالح ، 2000 ، 451– 453).

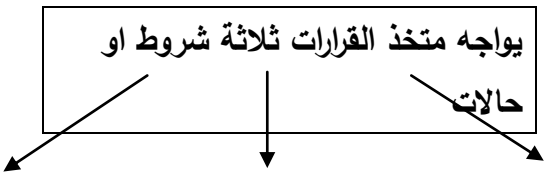
2–1–4 شروط القرارات الإدارية

يعد القرار مقبولا اذا توفرت فيه نقاط القوة بحيث ان احتمالا ت نجاحه تفوق بكثير احتملات اخفاقة . الا ان القرار المقبول غير متوافر أحيانا، من هنا نجد ان المديرين يأخذون بالحسبان ثلاثة شروط قبل صياغتهم او اتخاذهم القرارات التي تقع ضمن سلطتهم وصلاحيتهم، وهذه الشروط هي:

1– الشك: يتخذ القرارات بناءا على معلومات محددة أو بناءا على تفاؤل او تشاؤم صانع او متخذ القرار.

2– اليقين: يتخذ القرار بناءا على معلومات أكيدة ودقيقة وبدائل معروفة النتائج.

3– الخطر: يتخذ القرار بناءا على قاعدة الاحتمالات وبناءا على خبرة سابقة لمتخذ القرار والاستناد على معلومات ثانوية. وكما موضح في الشكل (1):



الشك	اليقين	الخطر
يتخذ القرارات بناءا على معلومات محددة او بناءا على تفاؤل او تشاؤم صانع او متخذ القرار	يتخذ القرارات بناءا على معلومات أكيدة ودقيقة وبدائل معروفة النتائج	يتخذ القرارات بناءا على قاعدة الاحتمالات وبناءا على خبرة سابقة لمتخذ القرار والاستناد على معلومات ثانوية

شكل (1) شروط القرارات

وباختصار فان معرفة المديرين لهذه الشروط تسهل عليهم صياغة قرارات تلائم الظروف التي تحت تأثيرها، وكما تمكن المديرون من جمع معلومات عن المشكلات وعن البدائل برعوا في اتخاذ قرارات منطقية وعقلانية لان التسرع في اتخاذ القرارات المبنية على نقص المعلومات لا يخدم أهداف القرار كونه لا ينتج قرارات جيدة وصائبة في معظم الأحيان (بلوط ، 2005 ، 165) (سراج ، 2005 ، 126) نقلا عن (سفيان ، ب ت ، 7–8).

2–1–5 الأسس التي تقوم عليها القرارات

ان القرارات تقوم على أساسين هما:

1– مجموعة الحقائق والمعلومات، وهذه يجب ان تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها او زيفها

2– مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذه الاختيار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن او الأفضل وكذلك بالصورة المثالية أي يجب ان تكون عليها موضوع القرار.

والمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل والثانية تتعلق باختيار الغايات والسلوك الرشيد ينظر على انه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات فالغايات تحدد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية ابعد، وبمعنى آخر فان قرار كل موظف في السلم الهرمي يحدد جانب القيم منها مايتلقاه عن طريق رئيسه وفي نفس الوقت يحدد فرصته في اختيار الوسائل المختلفة والإجراءات الادارية وتعليماتها، والجمع بين هذين العاملين المحددين يجعل عملية اتخاذ القرارات عملية رشيدة معقولة (عطوي ، 2004 ، 28–29).

2–1–6 أساليب اتخاذ القرارات

يمكن التمييز بين نوعين من الأساليب في اتخاذ القرارات:

1- الأساليب التقليدية: تعود جذورها الى الإدارات القديمة، وهي أساليب تفتقر للتدقيق العلمي وتعتمد على خبرة وتقديرات الإداريين الشخصية في حل المشاكل واتخاذ القرارات اللازمة في تسيير وفعالية المؤسسة، وتعتمد هذه الأساليب على:

أ- الخبرة: تعتبر الخبرة المتراكمة في شخصية المدير والناتجة عن التجارب السابقة المواجه من طرفه او لتجارب المديرين الآخرين من أهم اساليب اتخاذ القرارات حتى يكون ناجحا.

ب- إجراء التجارب: إجراء التجارب المميز لمجلات البحث العلمي انتقل الى الاداري، حيث أصبح المدير او متخذ القرار قادرا على إجراء التجارب في المجال الاداري او الاستفادة من التجارب الآخرين لاختيار أفضل البدائل معتمدة على خبرته العلمية ومتعلما من أخطائه السابقة قصد تفاديها مستقبلا.

ج- البديهية: تعتمد على شخصية المدير وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية ، فهي تقوم على الذكاء وسرعه رد الفعل وبالتالي فهي تصلح للمواقف الطارئة (قرارات قصيرة المدى) عكس القرارات الاستراتيجية (طويلة المدى) التي تحتاج التعمق والتفكير الطويل.

د- دراسة الآراء: تعتبر دراسة آراء الآخرين من الاتجاهات الحدية في علم الإدارة ، يقوم فيها المدير بسؤال الآخرين (العمال ، الاخصائين .....) حول آرائهم والمعلومات المتوفرة لديهم بطرق رسمية وغير رسمية للاستفادة بها في عملية اتخاذ القرار الامثل لتحقيق الأهداف المسطرة للإدارة او المؤسسة.

2- الأساليب الحديثة (العلمية): يستخدم المدير ضمن في هذه الأساليب النماذج الرياضية العلمية في اتخاذ قراراته اليومية ، حيث ظهرت هذه الأساليب مع التطور الهائل للإدارة منذ مطلع الخمسينات الناتج عن تطور الوسائل والتقنيات خاصة في المجال الإعلام الآلي وبرامجه التي تسهل عملية اختيار البديل الامثل واتخاذ القرار في وقت قياسي (بلوط ، 2005 ، 68) نقلا عن (سفيان ، ب ت ، 17).

2-1-7 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

ان العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار هي:

1- عوامل البيئية الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في الضغوطات الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة، وتتمثل هذه العوامل في الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع والتطورات التكنولوجية والتقنية والعوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام، ودرجة المنافسة التي تواجه المنظمة.

2- عوامل البيئية داخلية: وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة من عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يقيد متخذ القرار بشكل جيد مدى توافر الموارد الملية والبشرية والفنية للمنظمة، وتأثير القرار على مجموع الأفراد في المنظمة.

3- العوامل الشخصية والنفسية: وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتدءا بالرجل الاداري ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركوه في صنع القرار وهذه العوامل تنقسم الى نوعين:

أ- عوامل نفسية: وهذه العوامل منها ما يتعلق ببواعث داخلية الشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني خاصة في مراحل اختيار البدائل من مجموعة متاحة.

ب- عوامل شخصية: تتعلق بشخصية تنفيذ القرار ومقدراته وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات ، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية التي تطورت من قبل وصوله الى تنظيم وعليه تشكل عمليات الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في اتخاذ القرارات في التنظيم.

ج- عوامل ظروف القرار وتأثير عنصر الزمن وتأثير اهمية القرار (سفيان ، ب ت ، 10).

2-8 نظريات صنع القرار

ومن أشهر نظريات اتخاذ القرارات ما يأتي حسب تعقبها تاريخيا:

1- النظريات التقليدية الكلاسيكية والمعدلة: اعتمد الفكري التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي أي الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات الى العقلانية او الرشد ويقوم هذا المبدأ على فكرة هي ان الفرد يستهدف عند اتخاذ القرار تعظيم الربح او العائد المردود مما يعني ضرورة اختيار البدائل الأفضل لمعالجة المشاكل في ضوء تعظيم الربح فمنظمة الأعمال تختار من بين بدائل عديدة القرار الأكثر ربحية.

2- النظرية الرياضية: ترتبط النظرية الرياضية باختيار أحسن وسيلة لاختيار القرار في الحالات التي تميز بالتنبؤ جزئيا او كليا وعدم التأكد ، فبعد ظهور الأساليب الرياضية المتقدمة وظهور نظريات صنع القرار التي تعتد النماذج الرياضية والاحتمالا ت الإحصائية فان استخدامها قد زاد بشكل سريع، وظهور الكمبيوتر الالكتروني قد ساهم في ذاك نتيجة السرعة الفائقة والكفاءة المتناهية في العمليات الحسابية وهذا ما زاد من سرعة ودقة اتخاذ القرار. وتعد هذه النظرية طريقة مقبولة لتحديد النتائج المتوقعة للقرارات فيما يتعلق بالمشكلات المعقدة التي تنطوي على عوامل عديدة لا يمكن التحكم فيها الا عن طريق الإدارة الرشيدة.

2-2 الدراسات السابقة

2-2-1 دراسة الطائي (2001)

"**المشاركة في اتخاذ القرارات لدى القادة في الحركة الكشفية وعلاقتها بالضغوط المهنية**"

هدفت هذه الدراسة الى ما يأتي:

1- بناء مقياس المشاركة في اتخاذ القرار للتعرف على مستوى المشاركة لدى قادة الحركة الكشفية.

2- بناء مقياس الضغوط المهنية للتعرف على مستوى الضغوط المهنية لدى قادة الحركة الكشفية.

3- التعرف على العلاقات بين المشاركة في اتخاذ القرار والضغوط المهنية لدى الحركة الكشفية.

4- التعرف على الفروق بين الجنسين لدى قادة الحركة الكشفية في المشاركة في اتخاذ.

5- التعرف على الفروق بين الجنسين لدى قادة الحركة الكشفية في الضغوط المهنية.

وقد تألفت العينة من (215) قائد، وتم تصميم وبناء مقياسين على هذه العينة الأول مقياس المشاركة في اتخاذ القرار والثاني مقياس الضغوط المهنية ، وتم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المؤية ومعامل الارتباط بيرسون. وأسفرت النتائج عن ما يلي:

1- كان مستوى المشاركة في اتخاذ القرار للقادة الكشفيين على نحو تام فوق النسبة المؤية للمقياس أي ان هناك مشاركة فعلية في اتخاذ القرار.

2- كان مستوى الضغوط المهنية فوق النسبة المؤية للمقياس ما عدا الضغوط المرتبطة بخصائص القائد فقد كانت اقل.

3- لا يوجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والضغوط المهنية.

4- وجود ارتباط معنوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل.

5- لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والضغوط المهنية لدى الذكور.

6- لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والضغوط المهنية لدى الإناث على نحو عام

7- يتمتع الذكور والإناث من قادة الحركة الكشفية بنفس المستوى في المشاركة باتخاذ القرار على نحو عام.

2-2-2 دراسة سفيان (ب ت)

"عملية اتخاذ القرارات الادارية في منظمات العمل:دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي ، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرار"

هدفت هذه الدراسة الى ما يأتي:

1- تناول موضوع اتخاذ القرارات بالاستناد الى الدراسات والتجارب المتوفرة في الميدان العملي.

2- توضيح الدور الحيوي للمدربين في المبادرة الى استخدام النماذج والنظم والأساليب الادارية العصرية في عملية اتخاذ القرارات الادارية بالمشاركة – مثلا –.

3- توضيح أهم التحديات والاتجاهات الحديثة التي تواجه عمل وديناميكية الإدارة المعاصرة في الميدان عملية اتخاذ القرارات.

4- محاولة معرفة علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بكل من الروح المعنوية للعمل، السن، الإنتاجية، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي.

5- معرفة مستوى القرارات المستحوذة على المشاركة الكبرى في العملية داخل المنظمة.

وتكونت عينة البحث من (12) رئيس قسم و(12) مقرر قسم ووزعت عليهم استمارات المقياس ويمثلون(24) متكون رئيس قسم ومقرر قسم ، ولجميع البيانات استخدم الباحث اساليب قياس تنطوي على عدد من المتغيرات هي المركز الوظيفي ، عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل ، الرضا عن العمل النتائج عن المشاركة في اتخاذ القرارات من عدمه . وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام المتوسط الحسابي والنسبة المؤوية.

وتوصل الباحث الى نتائج التالية: بما ان نسبة القرار في القطاع الخاص اكبر من 50% فان عملية القرارات في القطاع الخاص تكون فعالة وذات دلالة أي ان له تأثير فيها يخص العلاقة بين المركز الوظيفي ونوع القطاع.

3- إجراءات البحث

3-1 المنهج المستخدم :

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه يتلاءم نوع الدراسة وأهدافها.

3-2 مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل، حيث اشتمل البحث على رؤساء الاقسام والمقررين والبالغ عددهم (10) أفراد في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل والبالغ عددهم (5) أقسام وحصل الباحثون على (10) استمارة قابلة للتحليل الإحصائي وهي تشكل نسبة (100%) من مجتمع البحث وكما موضح في الجدول (1)

الجدول (1) يوضح مجتمع البحث وعينته

أقسام التربية الرياضية	رؤساء الاقسام	مقرري الاقسام
كلية التربية الرياضية / قسم العلوم الرياضية	1	1
كلية التربية الرياضية / قسم الألعاب الفرقية	1	1
كلية التربية الرياضية / قسم الألعاب الفردية	1	1
كلية التربية الاساسية / قسم التربية الرياضية	1	1
كلية التربية للبنات / قسم التربية الرياضية	1	1
المجموع	5	5

3-3 أداة البحث :

لتحقيق هدف البحث تم استخدام استبيان اتخاذ القرارات الادارية والمعد من قبل (الطائي ، 2001) والموضح في الملحق (1).

3-3-1 الصدق الظاهري:

يؤك د **(Stanly)** أن اتفـاق المحكم ين يعد نوعاً من أنواع الصدق الظاهري **(Stanly and Kenneth , 1972 , 104) (Fergson 1981 , 104)**. كما "أنه يمكن أن نعد الاختبار صادقاً إذا تم عرضه على عدد من المتخصصين أو الخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار وحكموا بأنه يقيس ما وضع لقياسه بكفاءة"(الزويد وعليان، 1998 ، 184)

وقد تم عرض المقياس على عدد من الخبراء المختصين بالإدارة الرياضية بصيغته الأصلية وذلك لملائمة محاور المقياس وفقراته لطبيعة عمل رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل* وتم تحليل استجابات الخبراء وملاحظاتهم حيث تبين عدم وجود اتفاق حول تغيير أو حذف أو تعديل أي فقرة من فقرات المقياس، حيث تراوحت نسبة اتفاق الخبراء بين (90-100%)، وقد اعتمد الباحثون نسبة اتفاق لا تقل عن (75%) على قبول الفقرة إذ يشير (**Bloom**) إلى أن نسبة اتفاق الخبراء عندما تكون (75%) فأكثر فإنها متوافقة من حيث الصدق الظاهري **(Bloom , 1983 , 126)**، وبذلك تشكلت الصيغة النهائية للمقياس والتي سيعتمدها الباحثون في تتمة إجراءات بحثهم والموضحة في الملحق (2).

* أ.د راشد حمدون	إدارة وتنظيم	كلية التربية الرياضية – جامعة الموصل
أ.م.د رياض أحمد إسماعيل	إدارة وتنظيم	كلية التربية الرياضية – جامعة الموصل
أ.م.د وليد خالد همام	إدارة وتنظيم	التربية الرياضية كلية التربية الأساسية – جامعة الموصل
أ.م.د عدي غانم الكواز	إدارة وتنظيم	كلية التربية الرياضية – جامعة الموصل
أ.م.د معن وعد الله المعاضيدي	إدارة أعمال –	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل
أ.م.د بشار ذنون الشكرجي	إدارة أعمال –	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل
م.د خالد محمود عزيز	إدارة وتنظيم	كلية التربية الرياضية – جامعة الموصل

3-3-2 ثبات المقياس:

يعرف الثبات بأنه الاتساق في النتائج أو الاستقرار في الإجابة على المقياس **(Marshall , 1972 , 104)** (الزوبعي وآخران ، 1981 ، 30 ، 32)، وتم الحصول على معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية والبالغ (0,90) ومن ثم إجراء معادلة سبيرمن براون التصحيحية للتحقق من الثبات ككل.

3-4 الوسائل الإحصائية:

النسبة المؤية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معادلة سبيرمن براون، المتوسط الفرضي (علاوي ، 1998 ، 146)، اختبار (ت) (عمر وآخران ، 2000 ، 90 – 98)، وتم استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** في تحليل البيانات

4- عرض النتائج ومناقشتها

تم عرض النتائج ومناقشتها وفق فروض البحث وكالآتي:

الجدول (2)

يبين المتوسط الفرضي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل

المعالم الإحصائية	المتوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رؤساء الأقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية	114	151،1	20,15

وللتحقق من هذا الهدف تم إيجاد المتوسط الفرضي * لمستوى اتخاذ القرارات الادارية بوصفه معياراً يمكن المقارنة به وإصدار الحكم.

يتبين من الجدول (2) أن رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جميعهم يمتلكون مستوى إيجابياً في اتخاذ القرارات الادارية إذ كان المتوسط الفعلي لمستوى اتخاذ القرارات الادارية (151،1) وبانحراف معياري قدره (20,15) وهو أعلى من المتوسط الفرضي المقابل لها والبالغ (114)، وهذه نتيجة ايجابية إذ أن من أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في رؤساء الاقسام والمقررين كونهم يمارسون المهام الادارية المستوى الايجابي في اتخاذ القرارات الادارية فهي تجسيد فعلي للوظيفة الادارية الفعالة.

ويرى الباحثون أن ممارسة رؤساء الاقسام والمقررين المهام الادارية يعرضهم لمواقف متعددة ومتنوعة يحتم عليهم امتلاك بعض السلوكيات والخصائص لمواجهة هذه المواقف فكلما كان متخذوا القرارات يستخدمون اساليب مختلفة حسب المواقف التي يواجهونها كلما كان هناك جودة في تحسين

* المتوسط الفرضي = مجموع أوزان البدائل × عدد الفقرات / عدد البدائل (علاوي ، 1998 ، 146).

قراراتهم الادارية (عقيلي ، 1996 ، 236)، فرئيس القسم او المقرر الذي يختار الأنسب من بين البدائل المتعددة والمتاحة وذلك عن طريق المفاضلة والذي يخطط ويوجه وينظم ويراقب أياً كان تخصصه ومستواه الاداري إلا ويتخذ قرارات متعددة متنوعة، فالقرار واتخاذه ما هما في الواقع الا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولنتائج ستترتب على هذا السلوك (عقيلي ، 1996 ، 236).

الجدول (3)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (t) و (Sig) لمستوى اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل

المعالم الإحصائية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	قيمة (Sig)
رؤساء الأقسام	152،4	24,93	0,193	0,598
المقررين	149,8	16,96		

بعد التحليل الإحصائي يتبين من الجدول (3) ظهور قيمة (Sig) والتي تساوي (0,598) وهي اكبر من مستوى الدلالة والتي تساوي (0,05) عليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى اتخاذ القرارات الادارية بين رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية.

ويرى الباحثون أن ممارسة رؤساء الاقسام والمقررين للمستوى الاداري المتقارب او المتشابه وتعرضهم للمواقف المتشابهة في المنظمة الواحدة قد يعرضهم لمواقف تعليمية متشابهة لذلك تتكون لديهم الخبرات والمعارف والمعلومات التي يمكن من خلالها تكوين الدافعية في كفاءة اتخاذ القرارات الادارية ، فالتعليم والخبرة والمعلومات عناصر أساسية في المساعدة على ايجاد درجة عالية في مستوى اتخاذ القرارات الادارية (عقيلي ، 1996 ، 229) .

5-الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات:

1- امتلاك رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل مستوى إيجابي في اتخاذ القرارات الإدارية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى اتخاذ القرارات الادارية بين رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية.

5-2 التوصيات:

1- إعداد نماذج تساعد في تحدد الخصائص المناسبة للقرارات ومعرفة متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

2- تعزيز مشاركة رؤساء الاقسام والمقررين أقسام التربية الرياضية على ضوء سلوكيات اتخاذ القرارات الادارية في بيئة العمل الرياضية.

3- تطوير الجانب الكيفي لعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة الرياضية.

4- الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال اتخاذ القرارات الادارية لإقامة الدورات والندوات التطويرية لاتخاذ القرارات في المنظمات الرياضية.

٤ -إجراء مثل هذه الدراسة على عينات أخرى مثل الأندية الرياضية ومراكز الشباب وأندية الفتاة والاتحادات الرياضية الفرعية وممثليات اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية.

المصادر:

القرآن الكريم.

1- أبو قحف ، عبد السلام (2001) : **محاضرات في السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان .

2- بلوط ، حسن إبراهيم (2005) : **الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات** ، **www.alaoloomalenssanda.com**

3- حبتور ، عبد العزيز صالح (2003) : **الإدارة العامة المقارنة** ، عمان **www.alaoloomalenssanda.com**

4- حريم ،حسين (1997) :**السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمات** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

5- داغر ، منقذ محمد وصالح ، عادل حرحوش (2000) : **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي** ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد ، العراق .

6- الزوبعي عبد الجليل ابراهيم وآخرون (1981) : **الاختبارات والمقاييس النفسية** ، مطابع دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل .

7- الزويد ، نادر وعليان ، هشام (1998) : **مبادئ القياس والتقويم في التربية** ، ط2 ، دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .

8- ستراك ، رياض (2004) : **دراسات في الإدارة التربوية** ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

9- سراج ، عبد الله حمود (2005) : **أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة** ، العدد 4 ، مجلة العلوم الاقتصادية ، **www.alaoloomalenssanda.com**

10- سفيان ، دلفوف (ب ت) : **عملية اتخاذ القرارات الادارية في منظمات العمل :دراسة ميدانية حول علاقة المركز الوظيفي ، المستوى التعليمي وطبيعة القطاع بالمشاركة في اتخاذ القرار** ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، **www.alaoloomalenssanda.com**

11- الشماع ، خليل وحمود ، خضير كاظم (2000) : **نظرية المنظمة** ، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان .

12- الطائي ، بثينة حسين (2001) : **المشاركة في اتخاذ القرارات لدى القادة في الحركة الكشفية وعلاقتها بالضغوط المهنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل .

13- عبد الوهاب ، علي محمود (1979) : **اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية** ، مطابع الإشعاع التجارية ، الرياض .

14- عطوي ، جودت عزت (2004) : **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي** ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

15- عقيلي ، عمر وصفي (1996) : **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

16- علاوي ، محمد حسن (1998) : **سيكلوجية القيادة الرياضية** ، ط1 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، مصر .

17- عمر وآخران (2001) : **الإحصاء التعليمي في التربية البدنية والرياضية** ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .

18- غنيم ، احمد محمد (2002) : **ادارة الأعمال** ، المنصورة ، **www.alaoloomalenssanda.com**

19- القريوتي ، محمد قاسم (2000) : **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف** ، ط1 ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان .

20- المغربي ، كامل محمد (1995) : **السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم** ، ط2 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .

21- المنصور ، كاسر نصر (2000) : **نظرية القرارات الادارية** ، عمان ، www.alaoloomalenssanda.com

22-Bloom , Benjamin . S . and other . (1983) . Taxonomy of educational Objectives Book I . Canitive Domuin , London : Iongman .

23-Fergson , George , (1981) , Statistic analysis in Psychology and educotion . Mc Graw Hill , New York .

24-Marshalln . T . ., (1972) . Essentialness testing , Addison , Wesby Publishing company , California .

25-Stanly .J . and Kenneth D . , (1972) , educational and Psychological measurment and edueation , 5Th ed Perintichill , New Jersey .

الملاحق:

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (1)

الصيغة الأولية لمقياس اتخاذ القرار لدى القادة في الحركة الكشفية

جامعة الموصل

كلية التربية للبنات

استطلاع آراء الخبراء

السيد الخبير/ 0000000000000000000000000000000000000 المحترم

في النية إجراء بحث بعنوان " اتخاذ القرارات الادارية وعلاقتها بالمركز الوظيفي لدى رؤساء الاقسام والمقررين في كلية التربية جامعة الموصل " ، وينوي الباحثون استخدام الاستبيان المعد من قبل (الطائي ، 2001) ونظراً لكون الاستبيان مخصص في اتخاذ القرار لدى القادة في الحركة الكشفية ، ولكونكم من ذوي الخبرة العلمية والعملية في مجال البحث العلمي يرجى بيان رأيكم حول صلاحية الفقرات بوضع علامة ( ) أمام الفقرة الصالحة وملاءمتها في المجال المخصص وإبداء الملاحظات في حالة عدم صلاحيتها ، علما أن بدائل الإجابة (بدرجة كبيرة جدا ، بدرجة كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا) .

ولكم الشكر والتقدير

الباحثون

اسم السيد الخبير :

اللقب والدرجة العلمية :

الاختصاص :

مكان العمل :

أولاً : المشاركة بالقرارات التي تتعلق بالخيم

التسلسل	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	اقرار الخطط لضمان السلامة الصحية للمشاركين					
2	توزيع الوفود المشاركة في المخيم على القطاعات والخيم					

التسلسل	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
3	تنفيذ فقرات العمل اليومي للمخيم					
4	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر المشاركين في النهوض الصباحي					
5	تقرير تنفيذ بعض الفقرات التي لم يتسن تنفيذها في يوم سابق					
6	وضع الخطط اللازمة لإثارة دافعية المشاركين للعمل الكشفي					
7	تحديد المسابقات التي سيشترك فيها المشاركين في المخيم					
8	تحديد انواع النشاطات داخل المخيم (علمية، ثقافية، كشفية، ادبية ترويحية).					
9	تحفيز المشاركين للابتكار والتطوير .					

ثانياً : القرارات التي تتعلق بالقادة

التسلسل	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	تحديد جدول أعمال اجتماعات القادة .					
2	تقويم عمل الوفود المشاركة في المخيم الكشفي .					
3	التهيئة لاستقبال القادة المسؤولين .					
4	اقامة فعاليات تبرز الجانب الابداعي للمخيم .					
5	وضع برامج الانشطة في المخيم (السمر ، الاذاعة ، الرياضة ...) .					
6	مناقشة الاجتماعات اليومية لشؤون					

التسلسل	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	المخيم .					
7	تقويم العمل اليومي في المخيم .					
8	تحديد انواع ثواب المشاركين في المخيم					
9	اختيار المتميزين من المشاركين لتكريمهم في ختام المخيم .					

ثالثاً : القرارات التي تتعلق بالمنهاج وإضافة البدائل لإيجاد وسائل التطوير والتقدم

التسلسل	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	اقرار وسائل تنفيذ العمل لتحقيق أهداف منهاج المخيم .					
2	اقتراح تعديلات على المنهاج بشأن تطويره .					
3	المساهمة في البرامج التي تزيد من الامكانية المهنية للقادة في الحركة الكشفية .					
4	اعداد الخطط لتنفيذ البرنامج اليومي للمخيم .					
5	اقتراح المناهج لربط المادة الكشفية بمتطلبات الحياة .					
6	اقتراح حلول لمعالجة مشكلات الوضع الرهن في المخيمات .					
7	تنظيم الضوابط الخاصة بتنفيذ السفرات التي يقوم بها المخيم .					
8	ايجاد اساليب لإرساء وترسيخ تقاليد العمل الكشفي في المخيم .					

رابعاً : القرارات الكشفية المتعلقة بالمجتمع المحلي

التسلسل	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	اقرار برامج الاتصال بين المخيم والمجتمع المحلي .					
2	اقرار الزيارات والرحلات لبعض المؤسسات والمصانع والمعالم الحضارية في المدينة .					
3	اقرار البرامج المخصصة لمساهمة المخيم في تطوير المجتمع المحلي .					
4	دعوة اولياء امور المشاركين للاطلاع على انجازات المخيم .					
5	تحديد الاجراءات اللازمة لرفع المستوى الثقافي للحركة الكشفية .					
6	تنفيذ المعارض والاسواق الخيرية في المخيم ودعوة المجتمع المحلي لزيارتها					
7	التفاعل مع مفردات منهاج المخيم والمجتمع المحلي وصولاً الى تحقيق الأهداف المثلى للمخيم .					
8	اختيار البرامج التي تنمي صفة القيادة لدى المشاركين .					

خامساً : القرارات الكشفية المتعلقة بأجهزة ومستلزمات المخيم

التسلسل	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	الاطلاع على الصحف والمجلات والكتب والافلام الوثائقية التي تتعلق بالحركة الكشفية والمساهمة فيها .					
2	تجميل المخيم وتحديد كيفية ذلك .					
3	الاستخدام الامثل للابنية والساحات داخل المخيم .					
4	اعتماد التدبير العراقي في تسيير شؤون المخيم .					
5	الاستخدام الامثل لمواد وتجهيزات ومستلزمات المخيم .					
6	توفير الادوات الكشفية (حبال ، اوتاد ، عصي .....) .					
7	اقتراح افكار مشاريع جديدة للتمويل الذاتي للمخيمات .					

استبيان اتخاذ القرارات بعد التعديل :

ملاحظة : قام الباحثون بحذف الفقرات (4 ، 7) من المجال الأول ، والفقرة (3) من المجال الثاني لعدم ملائمتها لعينة البحث

أولاً : المشاركة بالقرارات التي تتعلق بالقسم

التسلسل	الفقرة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
1	اقرار الخطط لضمان السلامة الصحية للمشاركين في القسم .			
2	توزيع الموظفين والمدرسين على الوحدات في القسم.			
3	تنفيذ فقرات العمل اليومي للقسم .			
4	تقرير تنفيذ بعض الفقرات التي لم يتسن تنفيذها سابقاً .			
5	وضع الخطط اللازمة لإثارة دافعية الموظفين			

التسلسل	الفقرة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
	والمدرسين على العمل .			
6	تحديد انواع الأعمال داخل القسم (علمية ، إدارية).			
7	تحفيز أعضاء القسم للابتكار والتطوير .			

أية ملاحظة أو إضافة يراها الخبير مناسبة :

ثانياً : القرارات التي تتعلق برؤساء الاقسام والمقررين

التسلسل	الفقرة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
1	تحديد جدول أعمال اجتماعات رؤساء الاقسام والمقررين .			
2	تقويم عمل موظفي ومدرسي القسم .			
3	اقامة فعاليات تقوي الجانب الاجتماعي بين العاملين في الاقسام			
4	وضع برامج الانشطة في القسم .			
5	مناقشة الاجتماعات اليومية لشؤون القسم .			
6	تقويم العمل اليومي في القسم .			
7	وضع نظام حوافز عادل في القسم .			
8	اختيار المتميزين من الموظفين والمدرسين في القسم .			

أية ملاحظة أو إضافة يراها الخبير مناسبة :

ثالثاً : القرارات التي تتعلق بالمنهاج وإضافة البدائل لإيجاد وسائل التطوير والتقدم

التسلسل	الفقرة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
1	اقرار وسائل تنفيذ العمل لتحقيق أهداف منهاج القسم .			
2	اقتراح تعديلات على منهاج القسم بشأن تطويره .			
3	المساهمة في البرامج التي تزيد من الامكانية المهنية لرؤساء الاقسام والمقررين .			
4	اعداد الخطط لتنفيذ البرنامج اليومي للقسم			

التسلسل	الفقرة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
	.			
5	اقتراح المناهج المرتبطة بمتطلبات الحياة .			
6	اقتراح حلول لمعالجة مشكلات الوضع الرهن في الاقسام .			
7	تنظيم الضوابط الخاصة بتنفيذ الانشطة الخارجية للقسم .			
8	ايجاد اساليب لإرساء وترسيخ تقاليد العمل في القسم .			

أية ملاحظة أو إضافة يراها الخبير مناسبة :

رابعاً : قرارات القسم المتعلقة بالمجتمع المحلي

التسلسل	الفقرة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
1	اقرار برامج الاتصال بين القسم والمجتمع المحلي .			
2	اقرار الزيارات والرحلات لبعض المؤسسات والمصانع والمعالم الحضارية في المدينة .			
3	اقرار البرامج المخصصة لمساهمة القسم في تطوير المجتمع المحلي .			
4	دعوة اولياء امور المشاركين للاطلاع على انجازات القسم .			
5	تحديد الاجراءات اللازمة لرفع المستوى الثقافي للقسم .			
6	تنفيذ المعارض والندوات ودعوة المجتمع المحلي لزيارتها			
7	التفاعل مع مفردات منهاج القسم والمجتمع المحلي وصولاً الى تحقيق الأهداف المثلى للقسم .			
8	اختيار البرامج التي تنمي صفة القيادة لدى رؤساء الاقسام والمقررين .			

أية ملاحظة أو إضافة يراها الخبير مناسبة :

خامساً : قرارات القسم المتعلقة بأجهزة ومستلزمات القسم

التسلسل	الفقرة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
1	الاطلاع على الكتب الرسمية المتعلقة بالقسم .			
2	تجميل القسم وتحديد كيفية ذلك .			
3	الاستخدام الامثل للابنية والقاعات والمختبرات داخل الاقسام .			
4	اعتماد التدبير المحلي في تسيير شؤون القسم .			
5	الاستخدام الامثل لمواد وتجهيزات ومستلزمات القسم			
6	توفير أدوات ومستلزمات القسم .			
7	اقتراح افكار مشاريع جديدة للتمويل الذاتي للأقسام .			

أية ملاحظة أو إضافة يراها الخبير مناسبة :

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (2)

الصيغة النهائية لمقياس اتخاذ القرارات الادارية

جامعة الموصل

كلية التربية للبنات

السيد رئيس القسم / المقرر ..... المحترم

بين يديك استبيان عن " اتخاذ القرارات الادارية لدى رؤساء الاقسام والمقررين في أقسام التربية الرياضية جامعة الموصل " ، يرجى الإطلاع على فقرات استبانه اتخاذ القرارات والإجابة عليها بدقة وحيادية خدمة للبحث العلمي فقط ، ولا داعي لذكر الاسم ، علما أن بدائل الإجابة (بدرجة كبيرة جدا ، بدرجة كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جدا) .

ولكم الشكر والتقدير

اسم القسم المنتسب إليه :

المركز الوظيفي : رئيس قسم ☐ **مقرر قسم** ☐

الباحثون

التسلسل	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جدا
1	اقرارالخطط لضمان السلامة الصحية للمشاركين في القسم					
2	تحديد جدول أعمال اجتماعات رؤساء الاقسام والمقررين.					
3	اقرار وسائل تنفيذ العمل لتحقيق أهداف منهاج القسم .					
4	اقرار برامج الاتصال بين القسم والمجتمع المحلي .					
5	الاطلاع على الكتب الرسمية المتعلقة بالقسم .					
6	توزيع الموظفين والمدرسين على الوحدات في القسم.					
7	تقويم عمل موظفي ومدرسي القسم .					
8	اقتراح تعديلات على منهاج القسم بشأن تطويره .					
9	إقرار الزيارات والرحلات لبعض المؤسسات والمصانع والمعالم الحضارية في المدينة .					
10	تجميل القسم وتحديد كيفية ذلك .					
11	تنفيذ فقرات العمل اليومي للقسم .					
12	إقامة فعاليات تقوي الجانب الاجتماعي بين العاملين في الأقسام .					
13	المساهمة في البرامج التي تزيد من الإمكانية المهنية لرؤساء الأقسام والمقررين .					
14	إقرار البرامج المخصصة لمساهمة القسم في تطوير المجتمع المحلي .					
15	الاستخدام الأمثل للأبنية والقاعات والمختبرات داخل الأقسام .					
16	تقرير تنفيذ بعض الفقرات التي لم يتسن تنفيذها					

التسلسل	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جدا
	سابقاً .					
17	وضع برامج الأنشطة في القسم .					
18	إعداد الخطط لتنفيذ البرنامج اليومي للقسم .					
19	دعوة أولياء أمور المشاركين للاطلاع على انجازات القسم					
20	اعتماد التدبير المحلي في تسيير شؤون القسم .					
21	وضع الخطط اللازمة لإثارة دافعية الموظفين والمدرسين على العمل .					
22	مناقشة الاجتماعات اليومية لشؤون القسم .					
23	اقتراح المناهج المرتبطة بمتطلبات الحياة .					
24	تحديد الإجراءات اللازمة لرفع المستوى الثقافي للقسم .					
25	الاستخدام الأمثل لمواد وتجهيزات ومستلزمات القسم .					
26	تحديد أنواع الأعمال داخل القسم (علمية ، إدارية).					
27	تقويم العمل اليومي في القسم .					
28	اقتراح حلول لمعالجة مشكلات الوضع الرهن في الأقسام.					
29	تنفيذ المعارض والندوات ودعوة المجتمع المحلي لزيارتها					
30	توفير أدوات ومستلزمات القسم .					
31	تحفيز أعضاء القسم للابتكار والتطوير .					
32	وضع نظام حوافز عادل في القسم .					
33	تنظيم الضوابط الخاصة بتنفيذ الأنشطة الخارجية للقسم .					

التسلسل	الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جدا
34	التفاعل مع مفردات منهاج القسم والمجتمع المحلي وصولاً إلى تحقيق الأهداف المثلى للقسم .					
35	اقتراح أفكار مشاريع جديدة للتمويل الذاتي للأقسام .					
36	اختيار المتميزين من الموظفين والمدرسين في القسم .					
37	إيجاد أساليب لإرساء وترسيخ تقاليد العمل في القسم .					
38	اختيار البرامج التي تنمي صفة القيادة لدى رؤساء الأقسام والمقررين .					