

مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية لمهارات اتخاذ القرار وعلاقتها ببعض المتغيرات

زياد لطفي الطحaine⁽¹⁾ و حمزة سعيد العقيلي⁽²⁾

(1) قسم التربية البدنية، كلية التربية للبنين بجدة، جامعة الملك عبدالعزيز.

(2) المجلس الأعلى للشباب، عمّان، المملكة الأردنية الهاشمية.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية بالأندية الأردنية لمهارات اتخاذ القرار، وتعرف كذلك علاقة كل من متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة الجغرافية بمهارات اتخاذ القرار لديهم. شارك في هذه الدراسة (177) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية أجابوا عن استبانة أعدها الباحثان، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة. وتكونت الاستبانة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: تحديد المشكلة، دراسة البدائل، اختيار البديل، وإعلان وتقييم ومتابعة القرار.

أظهرت النتائج أن أعضاء الهيئات الإدارية بالأندية الأردنية يمتلكون مهارات اتخاذ القرار بدرجة كبيرة، وأن مهارات اتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي، أو الخبرة، أو المنطقة الجغرافية وعلى جميع مجالات الدراسة، باستثناء مجال تحديد المشكلة، حيث ظهرت فروق دالة إحصائية في هذا المجال بين أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في القرى، وبين أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في المخيمات ولصالح أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في القرى.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مشاركة أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية في عملية صنع القرار واتخاذها، وتقديم الدعم والتشجيع الذي يحفزهم على المشاركة الفاعلة.

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

المقدمة

قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى، 38)، وقال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران، 159). تعتبر عملية صنع القرار واتخاذها مقوماً أساسياً في إدارة المنظمات والمؤسسات في ميادين الحياة المختلفة، كما تنصدر 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 (decision process) بأساليبها ومداخلها وأدواتها كما يتطلب تقييماً مستمراً وشاملاً لجوانب هذه العملية.

وترتبط عملية اتخاذ القرارات بكل جوانب العملية الإدارية ووظائفها حيث إن النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرار من الناحية العملية تشمل كل جوانب التنظيم الإداري وأن أي تفكير في العملية الإدارية لا بد أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، ولذلك فإن الكثيرين من علماء الإدارة يرون بأن القرارات هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض؛ إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة (دنكان، 1989؛ Barker، 1996؛ كنعان، 2002؛ الحريري، 2008).

وتتوزع عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية وتدخل في كل جزء من أجزاء المؤسسة، فهي تحدد العمل الذي يجب تأديته من خلال عملية التخطيط، والطرق والوسائل التي يجب إتباعها لتنفيذ ما جاء في الخطة، ووضع الخطط البديلة، كما أنها تحدد أنواع الأعمال، وتوزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصه، ومنح الصلاحيات اللازمة، وتشكيل فرق العمل، وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة، ومتابعتهم ووضع المعايير الرقابية، وتحديد العلاقات، وبناء قنوات اتصال فاعلة، ورسم السياسات، وما إلى ذلك من أعمال إدارية ترتبط ببعضها البعض، وتوجه نحو أهداف المؤسسة (الحريري، 2008).

ويؤكد العديد من الخبراء أنه من الأفضل إشراك كل المختصين في صنع القرار؛ ذلك أن الأسلوب التشاركي في إدارة المؤسسات ومشاركة جميع العاملين في صناعة القرارات يعد عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث إنه لا شيء يخلق احترام الذات بين الأفراد أفضل من المشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها في المنظمة (العميان، 2002؛ الخرابشة، 2002؛ الحريري، 2008؛ جلدة، 2008). ويشير أبو حليلة (2004) إلى أن الكثير من القرارات المهمة 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.

وتعد عملية صنع القرار واتخاذها عملية أساسية في عمل أي تنظيم أو مؤسسة، إذ تعد محورياً أساسياً من محاور نشاطات المديرين والقادة ولها دور مؤثر على المدى القريب أو البعيد. والمؤسسات الرياضية والأندية الرياضية الأردنية - كغيرها من المؤسسات والمنظمات - تحتاج في إدارتها إلى اتخاذ العديد من القرارات التي تسهم في تحقيق أهدافها وغاياتها، وحيث إن القرارات يتم صنعها واتخاذها من قبل الهيئات الإدارية للأندية بشكل جماعي فإنه من المتوقع أن تكون تلك القرارات ناجعة وناجحة عن دراسات ومناقشات مستفيضة لمشكلة أو أمر يتطلب اتخاذ قرار يدفع بمسيرة العمل النادوي إلى الأمام ويسهم في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة. ومن هنا لا بد أن تتوافر فيمن يتولون إدارة الأندية الخبرة، والمعرفة اللازمة بالعمل النادوي للارتقاء بالأندية في جميع المجالات، إذ يعتمد نجاح القرار وفاعليته على وجود الأفراد ذوي الكفاءة العالية، والقدرة على تحليل المواقف المختلفة، وكيفية التعامل معها.

ونظراً لأهمية عملية صنع القرارات واتخاذها بجميع محاورها ومجالاتها، فقد حظيت باهتمام الباحثين في مختلف المجتمعات والبيئات، وتناولها العديد منهم بالبحث والدراسة.

ففي البيئة العربية أجرى المومني والشامي (2008) دراسة هدفت إلى تعرف الوظائف الإدارية التي يمارسها إداريو الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت. ودرجة ممارستهم للوظائف الإدارية من وجهة نظر إداريي الاتحادات الرياضية والأندية والمراكز المنتسبة للهيئة، وتعرف الفروقات في وجهات نظر عينة الدراسة في درجة ممارستهم للوظائف الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

تكونت عينة الدراسة من (147) إدارياً أجابوا عن استبانة مكونة من (72) فقرة موزعة على مجالات التخطيط، التنظيم، التقويم، المهام القيادية، الإشراف والتوجيه، واتخاذ القرار. وقد أظهرت النتائج أن إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت يمارسون الوظائف الإدارية بدرجة متوسطة. وأظهرت

كذلك وجود فروق دالة إحصائياً على جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة في درجة ممارسة إداريي الهيئة العامة للشباب والرياضة لوظائف الإدارة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وهدفت دراسة عالم (2008) إلى تعرف درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بمكة المكرمة. تكونت عينة الدراسة من (108) قائداً ومشرفاً تربوياً أجابوا عن استبانة خاصة صممها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كان بدرجة كبيرة. وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين تعزى لمتغيرات الخبرة في العمل القيادي، والدورات التدريبية. كذلك تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، ومقر العمل.

وأجرى المساعيد (2007) دراسة مسحية هدفت إلى معرفة أثر اتخاذ القرارات لدى الهيئات الإدارية في أندية محافظة المفرق الرياضية على أداء الأندية في المجالات الإدارية، والرياضية، والثقافية، والاجتماعية، وبلغ حجم العينة (75) عضواً عاملاً في (17) نادي رياضي. وقد بينت النتائج أن أعضاء الهيئة العامة العاملين بالأندية يتأثرون بقرارات الهيئة الإدارية وجاء ترتيب المجالات كالتالي: المجال الاجتماعي، فالرياضي ثم الإداري، وأخيراً المجال الثقافي. كما دلت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة على المجالات الأربعة. كذلك دلت النتائج على أن تقييم أداء النادي السنوي يتأثر بدرجة متوسطة في المجال الإداري، كما تتأثر عادة المطالعة والكتابة والمجالات الأربعة أيضاً بدرجة متوسطة. وقامت جواد (2005) بدراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين اتخاذ القرار وبعض سمات الشخصية لدى القادة الرياضيين بالأندية الرياضية بمملكة البحرين. شارك في هذه الدراسة (69) قائداً رياضياً بالأندية بمملكة البحرين، وأجابوا عن مقياس اتخاذ القرار، ومقياس فرايبورج للشخصية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائياً بين اتخاذ القرار وسمة القابلية للاستثارة لدى رؤساء مجالس إدارة الأندية، وسمة الاجتماعية لدى مدربي الفرق الرياضية. بينما كان هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين اتخاذ القرار وسمتي الهدوء والسيطرة لدى أمناء سر الأندية.

أما دراسة الخفبير (2003) فقد هدفت إلى تحديد درجة المعوقات التنظيمية ودرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات، وبحث العلاقة بين المعوقات التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. وكذلك بيان أثر كل من الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس للموظفين الإداريين. تكونت عينة الدراسة من (440) إدارياً وإدارية أجابوا عن استبانتين لقياس المعوقات التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود درجة متوسطة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس.

وهدفت الدراسة التي أجراها العمري (2002) إلى تعرف آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات وخصوصا الجامعات الحكومية في الأردن، وإلى تعرف وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية حول توفر المعلومات، والوقت اللازم للدراسة، واحترام الرأي الآخر، والتقييد بالقوانين والأنظمة في عملية صنع القرار. تكونت عينة الدراسة من (154) عميداً ورئيس قسم أكاديمي في الجامعات الأردنية. دلت النتائج على وجود إدراك متوسط لتوفر أبعاد 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 إلى عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإدراك أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة الجنس، وسنوات الخبرة، والكلية، والرتبة الأكاديمية.

وقام بطاح والسعود (1997) بدراسة هدفت إلى تعرف قدرة مديري المدارس ومديراتها بمحافظة الكرك على اتخاذ القرار، وتكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة من العاملين بالمدارس الحكومية الأساسية والثانوية، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لعامل الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والخبرة الإدارية، بشأن قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار.

ومن الدراسات الأجنبية التي أجريت في هذا المجال الدراسة التي أجراها (Sunar et al., 2009) والتي هدفت إلى فحص العلاقة بين أسلوب المديرين في اتخاذ القرار ومستويات الاحتراق النفسي لدى لاعبي كرة القدم في المدارس الماليزية. وقد شارك (15) مدرباً و(100) لاعب كرة قدم في ملء الاستمارات الخاصة بجمع المعلومات لهذه الدراسة، والتي تكونت من مقياس القيادة في المجال الرياضي ومقياس الاحتراق النفسي للاعبين، وبطاقة خاصة لجمع البيانات الديموغرافية. وقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة دالة بين أسلوب المدرب في اتخاذ القرار واحتراق اللاعبين نفسياً. فاللاعبون الذين كانوا يرون أن مديريهم يستخدمون الأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرار وفي التعامل معهم وبيئتهم عن إصدار القرارات الفردية (ديكتاتوري) كانوا أقل احتراقاً من نظرائهم. وبينت النتائج كذلك أن الإجهاد العاطفي للاعبين يزداد عندما يستخدم المدرب الأسلوب الديكتاتوري في اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة (Morakinyo and Aluko, 2008) إلى تعرف العلاقة بين العوامل الإدارية وتطور الرياضة في الاتحادات الرياضية في نيجيريا. شارك في الدراسة 960 موظفاً إدارياً ومدرباً ولاعباً أجابوا عن استبانة أعدها الباحثان لجمع المعلومات. وقد أظهرت النتائج أن القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات من أهم العوامل التي تؤثر على عمل الاتحادات الرياضية وتطور الرياضة في نيجيريا. كما وجد أن سياسة الحكومة من العوامل التي تسهم في تطوير الرياضة في نيجيريا.

وهدفت دراسة (Sheilley, 2004) إلى تعرف العوامل التي تؤثر على اتخاذ قرار أخلاقي من قبل المديرين الرياضيين العاملين في الاتحاد الرياضي الجامعي الأمريكي (NCAA). وقد شارك في هذه الدراسة (146) مدرباً من المديرين العاملين في القسمين الأول والثاني في الاتحاد وأجابوا عن استبانة تتضمن موقفين غير أخلاقيين. وقد بينت النتائج أن مراحل القرار الأخلاقي - إدراك القضية الأخلاقية، وإصدار الحكم

الأخلاقي، والمغزى الأخلاقي من القرار - مرتبطة مع بعضها البعض. وبينت النتائج كذلك أن إداة المجتمع لأي قرار وخطورة النتائج التي تترتب على القرار غير الأخلاقي تدفع المديرين إلى التصرف بطريقة أخلاقية. وبينت كذلك عدم وجود فروق بين المديرين في أسلوب اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات الجنس، والقسم الذي يعمل فيه المدرب، ونوع اللعبة التي يديرها.

وهدف دراسة (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 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة التعليمية، وحجم المدرسة، والمواضيع التي يدرسها المعلمون. وتبين كذلك أن إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم يتغير تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وأن المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً على إدراكهم للرضا الوظيفي. وأشارت النتائج إلى أن المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أنها ركزت على عدة متغيرات، وأنها أجريت في بيئات مختلفة، واستخدمت أساليب متعددة لجميع البيانات وتحليلها مما أدى إلى تباين النتائج. وإحدى الإضافات التي ستقدمها هذه الدراسة هي أنها سيتم تطبيقها في البيئة العربية وتحديدًا في المجتمع الأردني وعلى عينة من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية، والتي لم يتناولها الباحثون في دراساتهم من قبل.

مشكلة الدراسة

تشهد المهام والمسؤوليات التي تضطلع بها المؤسسات والأندية الرياضية وإداراتها تزايداً في الأعمال والواجبات وتعددتها، فمنها ما يتعلق باللعبين والمدربين، ومنها ما يتعلق بالاتحادات الرياضية، ومنها ما يتعلق بالبطولات والدورات الرياضية، ومنها ما يتعلق بالأمور الفنية والمالية، وهكذا تتعدد الأعمال وتتشابك الأمور وتتشعب، ولا يفصل بينها إلا اتخاذ القرارات المناسبة وممارستها بشكل فعال.

ويشرف على إدارة الأندية الرياضية في الأردن هيئة إدارية منتخبة يتم انتخاب أعضائها من الهيئة العامة للنادي؛ ليعملوا كأعضاء هيئة إدارية لمدة سنتين فقط محددة بموجب نظام تسجيل وترخيص الأندية المعتمد من المجلس الأعلى لرعاية الشباب.

ويفترض بهؤلاء الأعضاء الإشراف على كل الأمور في النادي واتخاذ القرارات المناسبة التي تسهم في تحقيق النادي لأهدافه.

إلا أن المتابع لواقع الحال في الأندية الرياضية الأردنية يلحظ أن غالبية أعضاء الهيئات الإدارية لا يشاركون بفعالية في اتخاذ القرارات المهمة داخل أنديةهم، وأن دورهم محدود وقاصر على المشاركة في القرارات الروتينية البسيطة، ولعل ذلك راجع إلى أسباب عدة منها عدم امتلاكهم للخبرة أو العمل في المجال

الرياضي حيث تتيح التعليمات الفرصة أمام جميع أعضاء الهيئة العامة الترشح لعضوية الهيئة الإدارية في النادي، وقصر المدة التي يقضيها الأعضاء في الإدارة مما يدفعهم إلى الابتعاد عن المشاركة في القرارات المهمة.

ونظراً لما لهذا الأمر من أهمية وتأثير على مسيرة الأندية، ولندرة الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب في المجال الرياضي، فقد ارتأى الباحثان إجراء هذه الدراسة والتي يمكن بلورة مشكلتها في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية لمهارات اتخاذ القرار؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تعرف مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية لمهارات اتخاذ القرار.
2. تعرف علاقة كل من متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة الجغرافية بمهارات اتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية.

أسئلة الدراسة

1. ما مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية لمهارات اتخاذ القرار؟
2. هل هناك اختلاف في مهارات اتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية يعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة الجغرافية؟

أهمية الدراسة

1. تعتبر هذه الدراسة مهمة كونها تسلط الضوء على مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية لمهارات اتخاذ القرار.
2. تكمن أهمية هذه الدراسة كونها ستسهم بفتح الباب أمام دراسات مستقبلية، كما أنها تدعم الدراسات السابقة التي تم إجرائها سابقاً.
3. تأتي أهمية هذه الدراسة كونها ستزود أصحاب القرار بالمجلس الأعلى للشباب بالمعلومات حول قدرة أعضاء الهيئات الإدارية للأندية على اتخاذ القرار، حيث يعتبر ذلك مؤشراً لوضع وعقد البرامج والدورات المتخصصة لمساعدة الهيئات الإدارية في الأندية على النهوض بأنديتهم وتطويرها وتمييزها.
4. تعتبر هذه الدراسة مهمة لقلّة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع اتخاذ القرار في المجال الرياضي والشبابي في الأردن.

محددات الدراسة

1. اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئات الإدارية الذكور وذلك لعدم وجود عدد كافٍ من الإناث.
2. تحددت هذه الدراسة باستجابات أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الأردنية على أداة الدراسة التي أعدها الباحثان.

مصطلحات الدراسة

- اتخاذ القرار: ويعرفه (Harris, 2009) على أنه دراسة لتعرف 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 سنتين كما حددها نظام تسجيل وترخيص الأندية رقم (33) لسنة 2005 والمعمول به.
- أعضاء الهيئة الإدارية: وهم الأشخاص الذين يتم انتخابهم من أعضاء الهيئة العامة للنادي ليعملوا كأعضاء هيئة إدارية ولفترة زمنية مقدارها سنتين كما حددها نظام تسجيل وترخيص الأندية رقم (33) لسنة 2005 والمعمول به.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي وبأسلوب المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها. وهذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً (عبيدات وآخرون، 1998).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية يمثلون (265) نادي مسجل رسمياً لدى المجلس الأعلى للشباب، ويبلغ عددهم (1855) تقريباً حيث يتم انتخابهم بمعدل سبعة أعضاء لكل نادي.

وبلغت عينة الدراسة (177) فرداً من أعضاء الهيئة الإدارية يشكلون حوالي (9,5%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

والجدول رقم (1) يوضح خصائص العينة حسب متغيراتها: المؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة الجغرافية.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها (ن = 177)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم وأقل	72	40.68%
	بكالوريوس	53	29.94%
	دراسات عليا	52	29.38%

تابع جدول رقم (1):

النسبة المئوية	العدد	المستوى	المتغير
28.25%	50	5 سنوات فما دون	الخبرة
37.29%	66	أكثر من 5 - 10 سنوات	
34.46%	61	أكثر من 10 سنوات	
37.85%	67	مدينة	المنطقة الجغرافية
36.16%	64	قرية	
25.99%	46	مخيم	

أداة جمع البيانات:

قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وهذه المجالات هي: (انظر الملحق) المجال الأول: تحديد المشكلة، ويضم الفقرات (1، 2، 3، 4، 10، 11، 12، 13). المجال الثاني: دراسة البدائل، ويضم الفقرات (5، 6، 7، 8، 9، 14، 15، 16، 17، 18). المجال الثالث: اختيار البديل، ويضم الفقرات (19، 20، 21، 22، 23، 24، 30، 31، 32، 33). المجال الرابع: إعلان وتقييم ومتابعة القرار، ويضم الفقرات (25، 26، 27، 28، 34، 35، 36). وقد طلب من المشاركين في الدراسة الإجابة عن فقرات الاستبانة وفقاً لأبعاد مقياس ليكرت الخماسي وهي: دائماً (5 درجات)، غالباً (4 درجات)، أحياناً (3 درجات)، نادراً (درجتان)، وأبداً (درجة واحدة). وقد تم تحديد مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية لمهارات اتخاذ القرار حسب المعيار التالي:

5.00 - 4.50 درجة كبيرة جداً.

4.49 - 3.50 درجة كبيرة.

3.49 - 2.50 درجة متوسطة.

2.49 - 1.50 درجة ضعيفة.

1.49 - 1.00 درجة ضعيفة جداً.

صدق الأداة

صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عشرة محكمين خبراء من حملة درجة الدكتوراه في التربية الرياضية، وذلك للحكم على مدى ملاءمة المحاور، ووضوح العبارات، وصياغتها اللغوية، إضافة إلى معرفة مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تدرج تحته. وفي ضوء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم، تم إجراء التعديلات المناسبة، واعتمدت الفقرات التي أجمع عليها (80%) فأكثر من الخبراء، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (36) فقرة، وموزعة على المجالات الأربعة المذكورة سابقاً (انظر الملحق).

صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي يتضمنها. وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.378 - 0.743)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ومستوى ($0.01 \geq \alpha$)، مما يدل على تمتع الاستبانة المستخدمة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معاملات الارتباط بين العبارة والمجال الذي تنتمي إليه

المجال الرابع: إعلان وتقييم ومتابعة القرار		المجال الثالث: اختيار البديل		المجال الثاني: دراسة البدائل		المجال الأول: تحديد المشكلة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.679	25	**0.483	19	**0.721	5	**0.576	1
**0.576	26	**0.557	20	**0.658	6	**0.683	2
**0.581	27	**0.678	21	**0.498	7	*0.385	3
*0.378	28	**0.720	22	**0.558	8	**0.548	4
**0.458	29	**0.633	23	**0.712	9	**0.658	10
**0.523	34	**0.673	24	**0.664	14	**0.743	11
**0.644	35	**0.546	30	**0.691	15	**0.564	12
**0.495	36	**0.638	31	**0.735	16	**0.693	13
		**0.657	32	**0.682	17		
		**0.678	33	**0.614	18		

** دال عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$)* دال عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (50) فرداً من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية، وتم استخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.87)، وتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.75 - 0.84)، وهي قيم علمية مقبولة لأغراض البحث العلمي اعتماداً على المعيار الذي وضعه (Nunnally and Bernstein. 1994) باعتبار أن أي معامل ارتباط يجب أن يكون أكبر من أو يساوي (0.70)، وهذا ما أكدته عودة (2002) حيث أشار إلى أن معاملات

ثبات المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن (0.70)، مما يجعل هذه الاستبانة قابلة للاستخدام لأغراض هذه الدراسة. وتظهر معاملات الثبات في الجدول رقم (3).

جدول (3): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات (α)	عدد الفقرات	المجال
0.84	8	تحديد المشكلة
0.83	10	دراسة البدائل
0.78	10	اختيار البديل
0.75	8	إعلان وتقييم ومتابعة القرار
0.87	36	الكلي

المعالجة الإحصائية

تم استخدام رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار توكي للمقارنات البعدية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "ما مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية لمهارات اتخاذ القرار؟" فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، وللإستبانة ككل. والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل مجال من مجالات الأداة مرتبة تنازلياً

المجال	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الامتلاك
إعلان وتقييم ومتابعة القرار	4.18	0.525	كبيرة
تحديد المشكلة	4.12	0.553	كبيرة
اختيار البديل	4.02	0.610	كبيرة
دراسة البدائل	4.00	0.546	كبيرة
الأداة ككل	4.08	0.453	كبيرة

يبين الجدول رقم (4) أن مجال إعلان وتقييم ومتابعة القرار جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.525) وهو ما يقابل التقدير بدرجة كبيرة، وحل ثانياً مجال تحديد المشكلة بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.553) وهو ما يقابل التقدير بدرجة كبيرة، وجاء بالمرتبة الثالثة مجال

اختيار البدائل وبمتوسط حسابي قدره (4.02)، وانحراف معياري (0.610) وهو ما يقابل التقدير بدرجة كبيرة، ويليه بالمرتبة الرابعة والأخيرة مجال دراسة البدائل بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.546) وهو ما يقابل التقدير بدرجة كبيرة.

وللإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "هل هناك اختلاف في مهارات اتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية يعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة الجغرافية؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة. وتظهر النتائج في الجداول (5، 6، 7، 8، 9، 10).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المتغير	المجال
0.570	4.04	72	دبلوم وأقل	تحديد المشكلة
0,577	4.22	53	بكالوريوس	
0.483	4.05	52	دراسات عليا	
0.553	4.12	177	المجموع	
0.526	3.97	72	دبلوم وأقل	دراسة البدائل
0.622	4.06	53	بكالوريوس	
0.446	3.93	52	دراسات عليا	
0.546	4.00	177	المجموع	
0.600	4.01	72	دبلوم وأقل	اختيار البديل
0.690	4.06	53	بكالوريوس	
0.503	4.00	52	دراسات عليا	
0.610	4.02	177	المجموع	
0.539	4.16	72	دبلوم وأقل	إعلان ومتابعة القرار
0.568	4.23	53	بكالوريوس	
0.449	4.14	52	دراسات عليا	
0.493	4.18	177	المجموع	
0.525	4.06	72	دبلوم وأقل	الأداة ككل
0.468	4.13	53	بكالوريوس	
0.374	4.03	52	دراسات عليا	
0.453	4.08	177	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (5) أن هناك فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ولتحديد مصادر تلك الفروقات فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. والجدول رقم (6) يبين النتائج.

جدول (6): تحليل التباين الأحادي لمهارة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال
0.109	2.248	0.678	2	1.355	بين المجموعات
		0.301	174	52.448	داخل المجموعات
			176	53.803	المجموع
0.429	0.850	0.254	2	0.508	بين المجموعات
		0.298	174	51.923	داخل المجموعات
			176	52.431	المجموع
0.871	0.138	0.052	2	0.104	بين المجموعات
		0.376	174	65.437	داخل المجموعات
			176	65.541	المجموع
0.617	0.485	0.135	2	0.269	بين المجموعات
		0.277	174	48.258	داخل المجموعات
			176	48.527	المجموع
0.460	0.781	0.161	2	0.321	بين المجموعات
		0.206	174	35.799	داخل المجموعات
			176	36.120	المجموع

- قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، ودرجات حرية 2174 تساوي 3.05

يتبين من الجدول رقم (6) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعلى جميع مجالات الدراسة: تحديد المشكلة، ودراسة البدائل، واختيار البديل، وإعلان ومتابعة القرار.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المتغير	المجال
0.434	4.18	50	5 سنوات فما دون	تحديد المشكلة
0.586	4.08	66	أكثر من 5 - 10 سنوات	
0.605	4.10	61	أكثر من 10 سنوات	
0.553	4.12	177	المجموع	

تابع جدول رقم (7):

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المتغير	المجال
0.515	4.03	50	5 سنوات فما دون	دراسة البدائل
0.550	3.91	66	أكثر من 5 - 10 سنوات	
0.562	4.07	61	أكثر من 10 سنوات	
0.546	4.00	177	المجموع	
0.643	4.11	50	أقل من 5 سنوات	اختيار البديل
0.556	4.02	66	5-10 سنوات	
0.638	3.94	61	10 سنوات فأكثر	
0.610	4.02	177	المجموع	
0.472	4.28	50	أقل من 5 سنوات	إعلان ومتابعة القرار
0.518	4.16	66	5-10 سنوات	
0.568	4.11	61	10 سنوات فأكثر	
0.525	4.18	177	المجموع	
0.387	4.15	50	5 سنوات فما دون	الأداة ككل
0.490	4.04	66	أكثر من 5 - 10 سنوات	
0.462	4.06	61	أكثر من 10 سنوات	
0.453	4.08	177	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة. ولتحديد مصادر تلك الفروقات فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. والجدول رقم (8) يبين ذلك.

جدول (8): تحليل التباين الأحادي لمهارة 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 المجموعات
		0.307	174	53.491	داخل المجموعات
			176	53.804	المجموع
0.242	1.430	0.424	2	0.848	بين المجموعات
		0.296	174	51.583	داخل المجموعات
			176	52.431	المجموع
0.350	1.057	0.394	2	0.787	بين المجموعات
		0.372	174	64.754	داخل المجموعات
			176	65.541	المجموع

تابع جدول رقم (8):

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	
0.235	1.459	0.400	2	0.800	بين المجموعات	إعلان ومتابعة القرار
		0.274	174	47.727	داخل المجموعات	
			176	48.527	المجموع	
0.409	0.898	0.185	2	0.369	بين المجموعات	الأداة ككل
		0.205	174	35.751	داخل المجموعات	
			176	36.120	المجموع	

- قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، ودرجات حرية 2174 تساوي 3.05.

يتبين من الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وعلى جميع مجالات الدراسة: تحديد المشكلة، ودراسة البدائل، واختيار البديل، وإعلان ومتابعة القرار.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة الجغرافية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المتغير	المجال
0.536	4.08	67	مدينة	تحديد المشكلة
0.539	4.28	64	قرية	
0.547	3.95	46	مخيم	
0.553	4.12	177	المجموع	
0.504	4.05	67	مدينة	دراسة البدائل
0.577	4.03	64	قرية	
0.549	3.86	46	مخيم	
0.546	4.00	177	المجموع	
0.606	3.98	67	مدينة	اختيار البديل
0.614	4.10	64	قرية	
0.613	3.97	46	مخيم	
0.610	4.02	177	المجموع	
0.509	4.18	67	مدينة	إعلان ومتابعة القرار
0.562	4.16	65	قرية	
0.505	4.22	46	مخيم	
0.525	4.18	177	المجموع	
0.448	4.07	67	مدينة	الأداة ككل
0.454	4.14	64	قرية	
0.455	4.00	46	مخيم	
0.453	4.08	177	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (9) أن هناك فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة الجغرافية. ولتحديد مصادر تلك الفروقات فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. وتظهر النتائج في الجدول رقم (10).

جدول (10): تحليل التباين الأحادي لمهارة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المنطقة الجغرافية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال	
0.006	5.202	1.518	2	3.036	بين المجموعات	تحديد المشكلة
		0.292	174	50.768	داخل المجموعات	
			176	53.804	المجموع	
0.157	1.870	0.552	2	1.103	بين المجموعات	دراسة البدائل
		0.295	174	51.327	داخل المجموعات	
			176	52.430	المجموع	
0.406	0.906	0.338	2	0.676	بين المجموعات	اختيار البديل
		0.373	174	64.865	داخل المجموعات	
			176	65.541	المجموع	
0.820	0.199	0.055	2	0.111	بين المجموعات	إعلان ومتابعة القرار
		0.278	174	48.417	داخل المجموعات	
			176	48.527	المجموع	
0.269	1.324	0.271	2	0.542	بين المجموعات	الأداة ككل
		0.204	174	35.579	داخل المجموعات	
			176	36.120	المجموع	

- قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ودرجات حرية 2174 تساوي 3.05

يتبين من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية على مجالات دراسة البدائل، واختيار البديل، وإعلان القرار ومتابعته. في حين ظهرت فروق دالة إحصائية في مجال تحديد المشكلة. ولتعرف مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية، فقد تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية. والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): نتائج اختبار توكي (Tukey) لمقارنة متوسطات إجابات أفراد العينة

عن مجال تحديد المشكلة تبعاً لمتغير المنطقة الجغرافية

مخيم	قرية	مدينة	المنطقة الجغرافية	المتوسط الحسابي
0.13	0.20 -	-	مدينة	4.08
* 0.33	-		قرية	4.28
-			مخيم	3.95

* تعني أن الفارق بين المتوسطين دال عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (11) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء أندية القرى وأعضاء أندية المخيمات. حيث يتضح من النتائج الواردة أن أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في القرى كانوا أكثر قدرة على تحديد المشكلات من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في المخيمات.

ثانياً: مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية بالأندية الأردنية لمهارات اتخاذ القرار، وعلاقتها بمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة بالعمل النادوي، والمنطقة الجغرافية. وقد أظهرت النتائج أن أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الأردنية يمتلكون مهارة اتخاذ القرار بدرجة كبيرة بشكل عام. وهذه النتيجة تشير بوضوح إلى قدرة الإداريين العاملين في الأندية الأردنية على وضع برنامج محدد يتضمن خطوات التنفيذ، وإعداد وسائل الإشراف والمتابعة، وتقييم كل خطوة قبل البدء بالخطوة التي تليها حتى يتمكنوا من معرفة الآثار المترتبة على التنفيذ (أبو حليلة، 2004؛ الحريري، 2008).

وعند التدقيق على مستوى المحاور نجد أن مجال إعلان ومتابعة وتقييم القرار أحتمل المركز الأول (انظر الجدول رقم 4)، ويعزى ذلك برأي الباحثين إلى اهتمام الهيئات الإدارية بالأندية الأردنية وحرصها على تقويم نتائج قراراتها لتعرف درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الأهداف التي اتخذت من أجلها. كذلك فإن عملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور، ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار (الحريري، 2008).

ومن خلال النظر إلى الجدول نفسه نجد إن جميع المجالات ابتداء من مجال تحديد المشكلة، وانتهاء بمجال إعلان ومتابعة وتقييم القرار، كلها جاءت متقاربة بمتوسطاتها الحسابية، وأن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أن الهيئات الإدارية بالأندية تعمل بجد من أجل استمرار العمل النادوي، وتقديمه وإحراز النتائج، وتسجيل الإنجازات، لأن ذلك يرتبط باسم تلك الهيئة، مما يشكل أثراً معنوياً ينعكس على أعضاء الهيئة الإدارية في النادي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بطاح والسعود (1997)، والتي أشارت إلى أن هناك قدرة على اتخاذ القرار عند الأفراد المشاركين في الدراسات التي أجروها.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن مهارة اتخاذ القرار لدى أفراد الهيئات الإدارية العاملين في الأندية لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية (انظر الجدول 6). وقد يكون ذلك عائداً إلى أن هناك عوامل أخرى كالذكاء، والسمات الشخصية، والخبرات الحياتية، والمركز الاجتماعي والاقتصادي، أكثر تأثيراً من المؤهل العلمي في تطوير القدرة والمهارة على اتخاذ القرار.

إنه مما لا شك فيه أن المؤهل العلمي وخاصة إذا كان في مجال الإدارة، أو الإدارة الرياضية يساعد على خلق وتطوير القدرة على اتخاذ القرار، حيث إنه يوفر للفرد خلفية نظرية ينطلق منها، ويوسع أفقه، ويمنحه بدائل أكثر، ولكن عدم اختلاف هذه القدرة باختلاف المؤهل (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) لا يدعو للاستغراب، إذ لا فرق كبير بين هذه المؤهلات في توفير القدرة على اتخاذ القرار بالنسبة لمتخذ القرار (بطاح والسعود، 1997). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من المساعيد (2007)، والعمري (2002)، وبطاح والسعود (1997)، والجغبير (2003) وعالم (2008)، والمومني والشامي (2008) حيث بينت دراساتهم أنه ليس هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين.

وأما بالنسبة لمتغير الخبرة فقد بينت النتائج أن مهارة العاملين في الهيئات الإدارية في الأندية لا تختلف باختلاف خبراتهم العملية والإدارية (انظر الجدول 8)، وهذه النتيجة برأي الباحثين كانت غير متوقعة حيث إن المنطق يفترض أنه كلما زادت الخبرات والتجارب التي يمر بها المدير والإداري وتتنوع، كان أكثر قدرة على اتخاذ القرار إلا إذا كانت هناك عوامل وظروف أخرى تطفئ في تأثيرها على أثر هذا العامل، كالعوامل التي أشرنا إليها في مناقشتنا لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكننا أن نضيف إلى ما سبق، أن أعضاء الهيئة الإدارية هم في الأصل أعضاء في الهيئة العامة تم انتخابهم لإدارة شؤون النادي، ومن 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 الإسهام في حل المشكلات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من بطاح والسعود (1997)، والعمري (2002)، والجغبير (2003)، والمساعيد (2007)، والمومني والشامي (2008)، وعالم (2008) حيث بينت دراساتهم أنه ليس هناك فروق تعزى لمتغير الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة (Kim, 2001)، والتي تشير إلى أن هناك فروق تعزى لهذا المتغير.

وفيما يتعلق بمتغير المنطقة الجغرافية، فقد بينت النتائج عدم وجود أية علاقة بين المكان الذي يعمل فيه أعضاء الهيئات الإدارية للأندية وبين مهاراتهم في اتخاذ القرارات وعلى جميع المجالات باستثناء مجال تحديد المشكلات، حيث ظهرت فروق دالة بين أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في المخيمات، وبين أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في القرى (جدول 10 ، وجدول 11). وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه الظروف والقضايا التي يواجهها هؤلاء في الأندية، حيث إن الأعمال الإدارية التي يقومون بها متشابهة ولا تختلف باختلاف مكان وجود النادي، سواء كان في مدينة، أو قرية، أو مخيم. كما أن القرارات التي تتعلق بمختلف القضايا

والمشكلات الرياضية تحكمها القوانين، والأنظمة، والتعليمات التي تصدرها اللجنة الأولمبية الأردنية، والمجلس الأعلى للشباب، والتي لا تميز بين الأندية على أساس جغرافي. أما ظهور فروق في مجال تحديد المشكلات بين أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في القرى، وبين أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في المخيمات، فقد يعود إلى خصوصية الأندية الموجودة في القرى، وكثرة عددها مقارنة بالأندية الموجودة في المخيمات، حيث إن الغالبية العظمى من الأندية الموجودة في القرى تمارس عدداً كبيراً من الألعاب الرياضية، مما يؤدي إلى كثرة وتنوع المشكلات التي تحتاج إلى تحديد أسبابها، وتوضيح أبعادها، ومعرفة مكوناتها المتداخلة، ولعل هذا هو السبب الذي ساهم في تفوق أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في القرى، على أقرانهم من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في المخيمات في مجال تحديد المشكلات.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة جزئياً مع نتائج دراسة (Kim, 2001) والتي تشير إلى أن اختلاف المنطقة أو الثقافة يؤثر في عملية اتخاذ القرار. واتفقت جزئياً كذلك مع نتائج دراسة عالم (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات القادة والمشرفين التربويين حول عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير مقر العمل.

الاستنتاجات

1. إن الهيئات الإدارية بالأندية الأردنية تمتلك مهارات اتخاذ القرار بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب مجالات اتخاذ القرار كالتالي: مجال إعلان ومتابعة وتقييم القرار أولاً، تلاه مجال تحديد المشكلة، ثم مجال اختيار البديل، وأخيراً مجال دراسة البدائل.
2. لم تظهر فروق دالة إحصائية في مهارات اتخاذ القرار تعزى لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي.
3. ظهرت فروق دالة إحصائية في مجال تحديد المشكلة بين أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في المخيمات، وبين أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الموجودة في القرى.

التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نوصي بالآتي:
1. العمل على تعزيز مشاركة أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية في عملية صنع القرار واتخاذها، وتقديم الدعم والتشجيع الذي يحفزهم على المشاركة الفاعلة.
 2. ضرورة رفع كفاءة أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية، وخاصة الأندية الموجودة في المخيمات، من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة حول عملية صنع القرار واتخاذها من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
 3. إجراء المزيد من الدراسات حول العوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية وغيرها من المتغيرات التي تؤثر على مشاركة العاملين في مختلف المجالات الرياضية في صنع القرارات واتخاذها.

المراجع

- أبو حليلة، فائق. 2004م. الحديث في الإدارة الرياضية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان.
- بطاح، أحمد، والسعود، راتب. 1997م. قدرة مديري المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار، مجلة دراسات: العلوم التربوية، 24 (1)، 135-140.
- الجغبير، عبدالإله عبدالله. 2003م. المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم واقتراح نموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.
- جلدة، سليم بطرس. 2008م. أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمّان.
- جواد، كوكب السيد أحمد. 2005م. اتخاذ القرار وعلاقته ببعض السمات الشخصية لدى القادة الرياضيين بالأندية الرياضية في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (4)، 282-283.
- الحريري، رافدة. 2008م. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان.
- الخرابشة، عمر. 2002م. الشباب وفن اتخاذ القرارات، سلسلة التثقيف الشبابي، (43)، المجلس الأعلى للشباب، عمّان.
- دنكان، جاك. ترجمة: الحديدي، محمد. 1989م. أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، عمّان.
- عالم، خالد أحمد. 2008م. درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبدالرحمن، وعبد الحق، كايد. 1998م. البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، ط6، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان.
- العمرى، بسام. 2002م. آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية، مجلة دراسات: العلوم التربوية، 29 (2)، 309-333.
- العميان، محمود سلمان. 2002م. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان.
- عودة، أحمد سليمان. 2002م. القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط2، دار الأمل للنشر، إربد، الأردن.
- كنعان، نواف. 2002م. القيادة. ط2، دار الثقافة، بيروت.
- المساعد، عواد سلامة. 2007م. أثر صنع قرارات الهيئات الإدارية على أفراد الأندية الرياضية في محافظة المفرق: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المومني، زياد علي، والشاملي، عبدالله مرداس. 2008م. تقويم الواقع التطبيقي لممارسة إداري الهيئة العامة للشباب والرياضة في دولة الكويت لوظائف الإدارة من وجهة نظر إداري الهيئات المنتسبة إليها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 9(3)، 197-218.

- Barker, A. 1996. How to Be a Better Decision Maker: Tested Techniques to Help You to Get the Results You Want. Kogan Page Ltd., London.
- Harris, R. 2009. Introduction to Decision Making. Retrieved December 24, 2009 from <http://www.virtualsalt.comcrebook5.htm>
- Kim, E. 2001. The relationships between decision-making participation and job satisfaction among Korean high school teachers. Unpublished doctoral dissertation. The University of Iowa, U.S.A.
- Morakinyo, E. O., and Aluko, E. O. 2008. Management factors as predictors of sports development in selected sport federations of the federal ministry of sports and social development in Nigeria. *International Journal of African and African American Studies*. 12(1): 46-52.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H. 1994. *Psychometric Theory*. (3rd ed). McGraw-Hill, New York.
- Sheilley, H. K. 2004. Ethical decision making by NCAA Division I and III coaches. Unpublished doctoral dissertation, University of Louisville, USA.
- Sunar, I. G., Omar-Fauzee, M. S., and Yusof, A. 2009. The effect of school coaches decision-making style and burnout on school male soccer players. *European Journal of Social Sciences*. 8(4): 672-682.

الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان "مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الأردنية لمهارات اتخاذ القرار وعلاقتها ببعض المتغيرات" بهدف تعرف مدى امتلاك أعضاء الهيئات الإدارية بالأندية الأردنية لمهارات اتخاذ القرار، وتعرف كذلك علاقة كل من متغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة الجغرافية بمهارات اتخاذ القرار لديهم.

يرجى من حضرتكم تعبئة هذه الاستبانة مع تأكيدنا بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. مع فائق الاحترام والتقدير.

معلومات عامة

المؤهل العلمي: () دبلوم وأقل () بكالوريوس () دراسات عليا

الخبرة بالعمل النادي

() 5 سنوات فما دون () أكثر من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

المنطقة الجغرافية () مدينة () قرية () مخيم

م	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	أعمل على جمع المعلومات حول المشكلة قبل أي إجراء.					
2	أقوم بدراسة أي مشكلة قبل أن أتخذ القرار.					
3	أتعرف حجم المشكلة قبل اتخاذ القرار.					
4	أتعرف طبيعة المشكلة قبل اتخاذ القرار.					
5	أضع عدة حلول كبداية لحل المشكلة.					
6	أقيم البدائل المطروحة.					
7	أضع البدائل بناء على طبيعة المشكلة.					
8	أعتمد عند وضع البدائل على معرفتي للنادي.					
9	أضع البدائل التي تقلل من فرص المخاطرة.					
10	أتعرف خصائص المشكلة قبل اتخاذ القرار.					
11	أقوم بتجزئة المشكلة إلى عناصرها.					
12	أتعرف أي عنصر سبب المشكلة.					
13	أقوم بتحليل المشكلة قبل وضع الحلول.					
14	أضع البدائل بما يتناسب مع البيئة الخارجية للنادي.					
15	أضع البدائل بناء على معرفتي الشخصية.					
16	أضع البدائل المناسبة لحل المشكلة.					
17	أضع البدائل بما يتناسب والموارد البشرية بالنادي.					

م	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
18	أضع البدائل بما يتناسب والموارد المالية بالنادي.					
19	أختار البديل الذي يتناسب مع الموارد البشرية بالنادي.					
20	أختار البديل الذي يتناسب مع الموارد المالية بالنادي.					
21	أصوغ البدائل بطريقة مقنعة للآخرين.					
22	أختار البديل بعد استشارة أصحاب الرأي والاختصاص.					
23	أحاول كسب تأييد الآخرين عند اختياري للبديل.					
24	أضع بدائل احتياطية لدرء أي مشكلة طارئة.					
25	أختار التوقيت المناسب لإعلان القرار.					
26	أقوم بعملية مراجعة شاملة لقراري.					
27	أعمل على تقييم نتائج القرار أولاً بأول.					
28	أختار الأسلوب المناسب لإعلان القرار.					
29	أستخدم بدائل احتياطية عند أي طارئ.					
30	أختار البديل الأقل ضرراً.					
31	أختار البديل بعيداً عن المكاسب الشخصية.					
32	أختار البديل الذي يخدم مصلحة وأهداف النادي.					
33	أختار البديل الذي يتناسب مع البيئة الخارجية النادي.					
34	أخذ قراراً بإيقاف القرار في حال أن النتائج لا تسير وفق المسار الصحيح لها.					
35	أعطي الأولوية للقرارات المهمة جداً.					
36	أخذ القرارات التي تحقق أهداف النادي.					

Jordanian Club's Administration Bodies Possession of Decision Making Skills and their Relationship to Some Variables

Ziad Lutfi Altahayneh⁽¹⁾ and Hamzeh Said Al-Okaily⁽²⁾

(1) Department of Physical Education, Faculty of Education, King Abdulaziz University, Saudi Arabia

(2) Higher Council for Youth, Amman, Jordan

ABSTRACT

This study aimed at investigating the possessing of decision making skills by administration bodies of Jordanian clubs and their relationship to variables of educational degree, years of experience, and location of the club. The participants in this study were (177) members of administration bodies of Jordanian clubs. The participants completed a 36-item survey developed by the researchers that was verified by testing the credibility of the content and stability.

The survey consisted of four subscales: Problem identification, alternatives development, alternative assessment, and decision announcement, implementation and evaluation.

The results indicated that members of administration bodies of Jordanian clubs possess high decision-making skills. The results also showed that decision-making skills didn't differ because of educational degree, years of experience, or region of the club, except for the subscale of identifying the problem, where significant differences were found between members of clubs located in villages and those in camps. The study recommended promoting administrative members' active participation in decision making process, and conducting more research with different variables.

Key Words: Administration Bodies, Decision Making, Jordanian Clubs.