

## دور القيادات العليا للإدارة العامة لوزارة الشباب والرياضة في عملية اتخاذ القرار

م.م سامر سعد ابراهيم Samersaad8787@gmail.com  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد  
أ.م.د سلام حنتوش salamsport2@gmail.com  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / الجامعة المستنصرية  
م.م حيدر طالب جاسم haidertalb198@gmail.com  
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة بغداد  
تاريخ تسليم البحث ٢٠٢٠/٨/١٠ ..... تاريخ قبول النشر ٢٠٢٠/٩/١٥

### المخلص

هدف البحث الحالي الى التعرف على درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات من قبل القادة الاداريين العاملين في وزارة الشباب والرياضة وكذلك معرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية للأفراد عينة البحث حول درجة ممارستهم لاتخاذ القرارات في وزارة الشباب والرياضة في ضوء المتغيرات الديموغرافية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة استجابات عينة البحث حيث تم استحصال تلك البيانات من خلال استخدام مقياس معد مسبقا وتم تطبيقه على عينة البحث قيد الدراسة . اما مجتمع وعينة البحث فقد تكونت من القادة الاداريين العاملين في وزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٧٣) قائدا اداريا وكانوا موزعين على المناصب الادارية حسب ما موجود في الفصل الثالث . واستخدم الباحثون الحقيبة الاحصائية SPSS لمعالجة البيانات الاحصائية . وقد توصل البحث الحالي الى ان ممارسة عملية اتخاذ القرارات من قبل القادة الاداريين كانت بدرجة كبيرة وكذلك كان هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية للأفراد عينة البحث . وكانت توصيات البحث الحالي تركز على تطوير عمليات اتخاذ القرارات في جميع مستويات الادارة العليا والدنيا بالتحديد وكذلك العمل على اقامة الدورات التطويرية التي من شأنها ان ترفع مستوى عملية اتخاذ القرار وزيادة الوعي لديهم .

**الكلمات المفتاحية:** ( القادة الإداريين، الإدارة العليا، الإدارة الدنيا، القرار الاستراتيجي )

### **The role of Higher Management of the General Administration of the Ministry of Youth and Sports in the decision-making process**

Asst. Lect. Samer Saad Ibrahim samersaad8787@gmail.com  
Asst. Prof. Dr. Salam Hantosh salamsport2@gmail.com  
Haider Talb Jasim haidertalb198@gmail.com

### Abstract

The aim of the current research is to identify the level of practicing the decision-making by the administrative leaders which are working in the Ministry of Youth and Sports, as well as knowing the differences between the arithmetic averages of individuals. The sample of the research is about the degree of their practice of making decisions in the Ministry of Youth and Sports in the light of demographic variables.

The researchers used the descriptive and analytical approach to find out the responses of the research sample, as these data were obtained through the use of a pre-prepared scale and it was applied to the research sample under study.

As for the society and sample of the research, it consisted of the administrative leaders working in the Ministry of Youth and Sports, who numbered (73) administrative leaders

and they were distributed to administrative positions according to what is found in the third chapter.

The researchers used the statistical bag Spss to process the statistical data. The current research has found that the practice of decision-making by administrative leaders has been largely, as well as there were statistically significant differences between the arithmetic mean for the individuals in the sample.

The recommendations of the current research were focused on developing decision making processes - at all levels of the upper and lower levels in particular, as well as working on setting up development courses that would raise the level of decision-making and raise awareness for them.

**Keywords:** (Administrative leaders ,Top management ,Lower management ,Strategic decision)

#### ١. التعريف بالبحث:

##### ١.١ المقدمة واهمية البحث :

يعد اتخاذ القرار محور اي عملية ادارية او غير ادارية لاتها تمثل جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم العامة والخاصة وهي مصدر الحياة وهي من مقومات النجاح لأي عمل .

أن صنع اي قرار يتطلب شجاعة من القائم به ويتطلب المجازفة والمخاطرة ومن أجل ان يكون القرار استراتيجي ومهم وله من الاهمية ان يحسن ويطور العملية الادارية لابد ان يمر بعدة خطوات مهمة وحيوية ومبنية على اسس علمية صحيحة .

ان اتخاذ القرار عملية اساسية في عمل اي منظمة او مؤسسة لأنه يعد المحور المهم الذي يمارسه المدراء ويعد من النشاطات المؤثرة في سير وعمل المنظمة وله تأثير على القريب والبعيد في تحقيق الاهداف المنشودة .

والقائد الاداري الناجح هو من يجسد عمل المجموعة ككل نحو تحقيق الاهداف العامة والخاصة ويتم ذلك من خلال القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على عمل المنظمة او المؤسسة التي يعمل بها سلبا او ايجابا .

و بهذا فإن أهمية اتخاذ القرار للقيادة الادارية يتضح من خلال تطوير النظم الإدارية و العمل على تخطيط إدارة المنشآت الرياضية و تنمية قدرات برامج التدريب الرياضي وفق المتطلبات و المقاييس العالمية ، و بذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن و تطوير الإنسان من خلال اتخاذ القرار الجيد والفعال .

ومن هذا المنطلق تبرز اهمية البحث الحالي لدى الباحثين في تقديم دراسة تقييمية لعملية اتخاذ القرارات الادارية من قبل القيادة الرياضية الادارية صاحبة العلاقة من اجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات وكذلك تقييم ممارسة القيادات الادارية ومعرفة درجة قيامهم الادارية في المؤسسات الرياضية في وزارة الشباب والرياضة بأفضل صورة .

#### ٢-١ مشكلة البحث:

يعد اتخاذ القرارات من العمليات الاساسية في اي عمل تنظيمي او مؤسستي لأنه يعتبر المحور الاساسي لدور المدراء والقادة الاداريين في تنفيذه . وكثرة المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق القادة الاداريين والتي هي في تزايد بسبب التطور المعرفي والتكنولوجي في العالم ومن اجل ان يكون القرار الصادر

عن القيادات الادارية ناجحة ومؤثرة في عمل المجموعة فقد جاءت هذا الدراسة من اجل تقويم ممارسة القيادات الادارية في مديريات وزارة الشباب والرياضة لعملية اتخاذ القرار ولقلة الدراسات التي تناولت تقويم القيادات على حد علم الباحثون ولعمل الباحثون في وزارة الشباب والرياضة فقد لاحظوا ان القرارات الصادر لا تلائم حجم المطلوب منه داخل المؤسسة فقد جاءت الدراسة لتقويم عمل القيادات الادارية في اتخاذ القرار وماله من تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين .

### ٣-١ هدف البحث :

تقويم ممارسة عملية اتخاذ القرار لدى القيادات الادارية في وزارة الشباب والرياضة العراقية.

### ٤-١ مجالات البحث:

١-٤-١ المجال البشري : مدراء الاقسام ومعاونيهم في مديريات وزارة الشباب والرياضة.

٢-٤-١ المجال الزمني: ٢٠١٨/٤/٢٠ لغاية ٢٠١٨/٦/٣٠

٣-٤-١ المجال المكاني: مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية.

### ٣- اجراءات البحث:

### ١-٣ منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي, لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة مشكلة البحث.

### ٢-٣ مجتمع البحث وعينته :

لقد قام الباحثون بتحديد مجتمع بحثهما بالقيادات الادارية في وزارة الشباب والرياضة وبلغ مجتمع البحث (٧٣) قائد اداري موزعين على مديريات واقسام وزارة الشباب والرياضة وموزعين كما في الجدول (١) وقد كانت عينة البحث جميع القادة الإداريين العاملين في وزارة الشباب والرياضة.

### جدول (١) يمثل توزيع مجتمع البحث على مديريات واقسام وزارة الشباب والرياضة

ت	اسم المديرية	مجتمع البحث	العينة الاستطلاعية	الغير صالحة	عينة البحث
١	دائرة التربية البدنية والرياضة	١٠	١		١٠
٢	دائرة شؤون الاقواليم والمحافظات	٩	١	١	٩
٣	دائرة الشؤون المالية	١١	١		١١
٤	دائرة الشؤون الهندسية	٩	١		٩
٥	دائرة التنسيق والمتابعة	٩	١	١	٩
٦	دائرة الشؤون القانونية والادارية	٩	١		٩
٧	دائرة الاعلام والاتصال الحكومي	١١	١		١١
٨	دائرة ثقافة وفنون الشباب	٩	١	١	٩
٩	دائرة الطب الرياضي	٧	١		٧
١٠	دائرة الرعاية العلمية	٩	١		٩
	المجموع	٧٣	١٠	٣	٦٠

٣-٣ اداة قياس الاداء :

من أجل التعرف على درجة ممارسة علمية اتخاذ القرارات لدى القيادات الادارية في وزارة الشباب والرياضة ومعرفة الفروق في متوسطات افراد مجتمع البحث في بعض المتغيرات الديموغرافية .  
ومن اجل الحصول على هذه اهداف البحث تم استخدام مقياس لقياس فاعلية اتخاذ القرار المعد مسبقا من قبل الباحث (عبد الحليم جبر نزال ) والمعدل من قبل الباحثون والمكون من (٣٥) عبارة ومن (٤) محاور والمطبق على البيئة العراقية .

وقد تم استخراج معامل الصدق والثبات بطرق البحث العلمي المعتمدة على عينة استطلاعية مكونة من (١٠) قادة اداريا في يوم ٢٥/٤/٢٠١٨ وقد تم استبعادهم من التجربة الرئيسية وكانت النتائج كالتالي في الجدول (٢) .

جدول (٢) استخراج معامل الصدق والثبات لعينة البحث

ت	المحاور	الثبات ككل التجزئة النصفية	الصدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور
١	متابعه تنفيذ القرارات الإدارية	0,876	٠,٧٣٢
٢	المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	0,893	٠,٧٥٩
٣	الصياغة والإعلان عن القرار الإداري	٠,٨٣٢	٠,٧٢١
٤	تهيئة اتخاذ القرار الإداري	٠,٩١٠	٠,٧٠٩
	المجموع	٠,٨٧٧	٠,٧٣٠

عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٢) ان المعاملات الاحصائية لأداة البحث الحالي جاءت مرتفعة ويدل ذلك على الثبات العالي الذي يجب ان لا يقل عن ٠,٧٠ وكذلك قوة التماسك للعبارة المعتمدة في المقياس المعد مسبقا .

٣-٤ درجة القطع المعتمدة في البحث :

ت	الوسط المرجح	النسبة المئوية	التقدير
١	من ١ - أقل من ١,٨	٠,٢٠ - أقل ٠,٣٦	قليلة جدا
٢	من ١,٨ أقل من ٢,٦	٠,٣٦ - أقل من ٠,٥٢	قليلة
٣	من ٢,٦ أقل من ٣,٤	٠,٥٢ - أقل من ٠,٦٨	متوسطة
٤	من ٣,٤ أقل من ٤,٢	٠,٦٨ - أقل من ٠,٨٤	كبيرة
٥	من ٤,٢ أقل من ٥	٠,٨٠ - أقل من ١,٠٠	كبيرة جدا

٣-٥ التطبيق النهائي للمقياس :

تم تطبيق استبانة المقياس الحالي على أفراد عينة البحث (القيادات الادارية ) في وزارة الشباب والرياضة العراقية والبالغ عددهم (٧٣) قائد اداري موزعين على (١٠) مديريات في وزارة الشباب والرياضة وقد تم توزيع (٦٣) استمارة بعد استبعاد أفراد عينة التجربة الاستطلاعية البالغة (١٠) قائد اداريا إذ استمرت مدة التطبيق من ١ / ٥ / ٢٠١٨ إلى ٢٥ / ٥ / ٢٠١٨ وقد بلغ عدد الاستبيانات المفقودة في وزارة الشباب والرياضة (٣) استبانة غير صالحة بذلك أصبح العدد الفعلي للعينة الأساسية ( ٦٠ ) قائد اداري كما في جدول (١) وتم استخدام مفتاح التصحيح ( ليكرت ) الخماسي .

٣-٦ الوسائل الاحصائية :

استخدم الباحثون الحقيبة الاحصائية spss لمعالجة البيانات.

٤. عرض نتائج البحث ومناقشتها :

وللإجابة على هذا الهدف " تقويم عملية اتخاذ القرار لدى القيادات الادارية في وزارة الشباب والرياضة العراقية " تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع العبارات تحت كل محور من محاور عملية اتخاذ القرار في مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية.

اولاً: محور متابعه تنفيذ القرارات الإدارية :

جدول(٤) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (متابعة تنفيذ القرارات الادارية ) لدى

القادة الاداريين في وزارة الشباب والرياضة العراقية

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن المؤي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	العبارة بالمجال
١	كبيره	٧٩.٣٢	٠,٦٨٩	٤,٩٠	العمل على توجيه القرارات السلبية نحو الايجاب	٣
٢	كبيره	٧٩.٠٤	٠,٦٦٠	٤,٨٣	معرفة النتائج المترتبة على القرار	٢
٣	كبيره	٧٥.٨٧	٠,٦٥٩	٤,٨٠	العمل على حصول على المعلومات عن القرارات المتخذة	٦
٤	كبيره	٧٥,١١	٠,٥٤٣	٣,٥٨	توجيه عقوبة للمقصرين في تنفيذ القرارات	٤
٥	كبيره	٧٤,٤٠	٠,٥٢٠	٣,٥٠	تقديم يد العون والمساعدة للأشخاص القائمين في اتخاذ القرار	١
٦	كبيره	٧٤,٣٢	٠,٤١٩	٣,٤٠	تقويم نهائي للقرارات المتخذة للوقوف على الاخطاء	١٠
٧	كبيره	٧٠,٨٠	٠,٤٠٥	٣,٣٩	تنفيذ القرار وفق المدة المحددة لتنفيذه	٥
٨	كبيره	٦٩,٣٩	٠,٤٠٠	٣,٣٠	معرفة الاخطاء التي وقع فيها اتخاذ القرار	٧
٩	كبيره	٦٨.٩٢	٠,٣٩٢	٣,٢٠	متابعه القرار المتخذ وفق الصورة المرسومة له	٩
١٠	كبيره	٦٧.٩٤	٠,٣٧١	٣,١٦	دراسة الاثار السلبية او الايجابية المترتبة على اتخاذ القرار	٨
درجة الممارسة كبيرة				٣,٨٠	الوسط الحسابي العام للمجال	

من الجدول (٤) يتضح لنا ان المتوسطات الحسابية لمجال (متابعة تنفيذ القرارات الادارية) من مجالات عملية اتخاذ القرارات تتراوح بين ( ٤,٩٠ - ٣,١٦ ) على وفق مقياس التصحيح الخماسي لليكرت , حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا البحث (٣,٨٠) .

ووفقاً لدرجات القطع المعتمدة فأًن درجة ممارسة مجال (متابعة تنفيذ القرارات الادارية) من مجالات اتخاذ القرار لدى القيادات الرياضية في الادارة العامة في وزارة الشباب والرياضة كانت بدرجة كبيرة مما يؤكد ارتفاع الاستجابات على هذا المجال كانت مرتفعة وفقاً لدرجة القطع الذي وضعه الباحث .

وكانت اعلى اربع درجات حصلت عليها في هذا المجال وفقاً لاستجابات افراد العينة وكانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الاولى عبارة (٣) بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٩٠) والتي تنص على "العمل على توجيه القرارات السلبية نحو الايجاب" , واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٢) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٣) والتي تنص على " معرفة النتائج المترتبة على القرار" واحتلت المرتبة الثالثة (٦٧) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٠) والتي تنص على "العمل على حصول على المعلومات عن القرارات المتخذة" واحتلت العبارة الرابعة (٤) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨) والتي تنص على " توجيه عقوبة للمقصرين في تنفيذ القرارات" . اما ادنى مستوى

حصلت عليه ست عبارات في هذا المجال وفقا لاستجابات افراد العينة وكانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الخامسة عبارة (١) بمتوسط حسابي (٣,٥٠) والتي تنص على " تقديم يد العون والمساعدة للأشخاص القائمين في اتخاذ القرار " , واحتلت المرتبة السادسة العبارة (١٠) بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٥٥) والتي تنص على " لدي تطلع على اهمية القرار المتخذ من جميع الجوانب", واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٣) على وسط حسابي بلغ (٣,٣٩) والتي تنص على " تقويم نهائي للقرارات المتخذة للوقوف على الاخطاء", واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٧) على وسط حسابي بلغ (٣,٣٠) والتي تنص على " معرفة الاخطاء التي وقع فيها اتخاذ القرار", واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٩) على وسط حسابي بلغ (٣,٣٠) والتي تنص على " متابعه القرار المتخذ وفق الصورة المرسومة له", واحتلت المرتبة العاشرة العبارة (٨) على وسط حسابي بلغ (٣,١٦) والتي تنص على " دراسة الاثار السلبية او الايجابية المترتبة على اتخاذ القرار"

من خلال النتائج يتضح لنا القادة الرياضيين في الادارة العامة لديهم التزام كبير في الادارة العامة في وزارة الشباب والرياضة بتنفيذ القرار وتعميمه على العاملين في وزارة الشباب والرياضة من خلال التوضيح لهم اسلوب تنفيذ القرار والتأكد من تطبيقه وتصحيح الاخطاء السلبية التي يمكن ان تقع فيها خطوات تنفيذ القرار ويؤكد ذلك حصول العبارات " العمل على توجيه القرارات السلبية نحو الايجاب" " معرفة النتائج المترتبة على القرار" "العمل على حصول على المعلومات عن القرارات المتخذة" على المراكز الاولى في عبارات المجال (١: ٣١٠) غير ان بعض القادة الرياضيين في الادارة العامة في وزارة الشباب والرياضة لا يحاسبون العاملين عن أي تقصير في تنفيذ القرار وليس لدى القادة الرياضيين الوسائل الحديثة في متابعة تنفيذ القرار مما يدل على ان القادة لا يتابعون القرار بشكل دقيق الا عند اتخاذه وهذا ما اكدته حصول العبارات " دراسة الاثار السلبية او الايجابية المترتبة على اتخاذ القرار " " متابعه القرار المتخذ وفق الصورة المرسومة له " في المراتب الاخيرة من العبارات في هذا المجال .

ثانيا: محور المشاركة في اتخاذ القرار الإداري:

جدول(٥) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (المشاركة في اتخاذ القرار الإداري) لدى

القادة الاداريين في وزارة الشباب والرياضة العراقية

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	العبارة بالمجال
١	كبيره جدا	٨٠.١٢	٠.٥٩٠	٤,٩٩	اشراك الجميع في عملية صنع القرار	٦
٢	كبيره جدا	٨٠.٠٤	٠.٥٧٩	٤,٨٩	اقوم بتعديل القرار بعد اصداره	٤
٣	كبيره	٧٩.٣٠	٠.٥٦٠	٤,٨٧	اشرك العاملين بالمستويات الاقل من المتوسطة في صنع القرار	٧
٤	كبيره	٧٩,١٠	٠.٥٤٠	٣,٩٠	افهم واتبادل الافكار والآراء في صنع القرار	٢
٥	كبيره	٧٨,٤٩	٠.٥٣٠	٣,٨٣	اتقبل الافكار البناءة في صنع القرار	٨
٦	كبيره	٧٧,٠٥	٠.٥٢٩	٣,٨٠	استمع الى الافكار الناقدة للقرار	١
٧	كبيره	٦٩,٩٠	٠.٥٢٥	٣,٧٨	اعتمد في صناعه القرار المصلحة العامة وليس الشخصية	٣
٨	كبيره	٦٩,٣٤	٠.٤٣٥	٣,٧٠	اعتمد التصويت والرأي الاغلبية في اصدار القرار	٥
درجة كبيره جدا				٤,٢٢	الوسط الحسابي العام للمجال	

من الجدول (٥) يتضح لنا ان المتوسطات الحسابية لمجال (المشاركة في اتخاذ القرار الإداري) من مجالات عملية اتخاذ القرارات تتراوح بين (٤,٩٩ - ٣,٧٠) على وفق مقياس التصحيح الخماسي لليكرت , حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا البحث (٤,٢٢) .

ووفقا لدرجات القطع المعتمدة فإن درجة ممارسة مجال (المشاركة في اتخاذ القرار الإداري) من مجالات اتخاذ القرار لدى القيادات الرياضية في الادارة العامة في وزارة الشباب والرياضة كانت بدرجة كبيرة جدا مما يؤكد ارتفاع الاستجابات على هذا المجال كانت مرتفعة وفقا لدرجة القطع الذي وضعه الباحث .

وكانت اعلى درجتان حصلت عليها في هذا المجال وفقا لاستجابات افراد العينة وكانت على النحو التالي :  
أحتلت المرتبة الاولى عبارة (٥) بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٩٩) والتي تنص على " اشارك الجميع في عملية صنع القرار " , واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٤) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٩) والتي تنص على " اقوم بتعديل القرار بعد اصدارة " . اما ادنى مستوى حصلت عليه اربع عبارات في هذا المجال وفقا لاستجابات افراد العينة وكانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الخامسة عبارة (٨) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) والتي تنص على " اتقبل الافكار البناءة في صنع القرار " , واحتلت المرتبة السادسة العبارة (١) بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٨٠) والتي تنص على " استمع الى الافكار الناقدة للقرار " , واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٣) على وسط حسابي بلغ (٣,٧٨) والتي تنص على " اعتمد في صناعه القرار المصلحة العامة وليس الشخصية " , واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٥) على وسط حسابي بلغ (٣,٧٠) والتي تنص على " اعتمد التصويت والرأي الاغلبية في اصدار القرار "

من خلال النتائج يتضح لنا القادة الرياضيين في الادارة العامة يمارسون عملية مشاركة اتخاذ القرارات مع العاملين فهو يقوم باشارك اشخاص لهم علاقة بالقرار ويستفادون من العاملين من خلال خبرتهم من خلال الاستشارة وبهذا يكون القادة الرياضيين منفتحين مع العاملين من دون ان يكون هنالك حرج في الاستشارة من قبل العاملين ولا حرج من خلال من النقد الموجة لخدمة وزارة الشباب والرياضة وهذا ما يؤكد مجي العبارات " اشارك الجميع في عملية صنع القرار " " اقوم بتعديل القرار بعد اصدارة " على المراتب الاول في عبارات هذا المجال وبتقدير جيد جدا. (٢:٩٥)

غير ان بعض القادة الرياضيين في الادارة العامة لوزارة الشباب والرياضة لا يعملون على اشراك العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار ولا اشراك الاطراف من ذو الخبر والاختصاص ولا يتقبلون النقد الموجة من قبل العاملين للقادة الرياضيين وهذا ما اكده حصول العبارات في المقياس على مستوى متدني من الاستجابات "اعتمد التصويت والرأي الاغلبية في اصدار القرار " " اعتمد في صناعه القرار المصلحة العامة وليس الشخصية "

ثالثاً : محور الصياغة والإعلان عن القرار الإداري:

جدول (٦) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (الصياغة والإعلان عن القرار الإداري)

لدى القادة الإداريين في وزارة الشباب والرياضة العراقية

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن المثوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	العبرة بالمجال
١	كبيره جدا	٨٨.٣٠	٠,٦٨٥	٤,٩٠	اصنع القرار بموضوعيه تامه بعيدة عن الضغوط الخارجية	٥
٢	كبيره جدا	٨٨.٢٤	٠,٦٧٠	٤,٨٦	افهم ان القرار الصادر لا يتعارض مع الانظمة العامة	٤
٣	كبيره جدا	٨٧.٣٤	٠,٦٤٣	٤,٧٩	اراعي ان القرار لا يتعارض مع القرارات الاخرى	٦
٤	كبيرة	٧٩,٩٠	٠,٦٤٠	٣,٧٨	اصنع القرار بعبارات واضحة للجميع ومفهومه	٨
٥	كبيرة	٧٨,٨٩	٠,٥٥٦	٣,٦٦	اهتم عند صناعة القرار بالفروق الفردية بين الاخرين	٧
٦	كبيرة	٧٨,٠٩	٠,٥٣٤	٣,٦٠	اصدر القرار بسرعه دون تردد او خوف من أي احد	٩
٧	كبيرة	٧٧,٠٠	٠,٥٢١	٣,٥٩	استخدم قنوات الاتصال الحديثة في اتخاذ القرار الاداري	١
٨	كبيرة	٧٦,٤٩	٠,٤٣٥	٣,٤٩	اقوم بتبليغ جميع المستويات الثلاثة عن القرار	٢
٩	كبيرة	٧٦.٢٠	٠,٤١٢	٣,٤٠	اقوم بتوضيح المتطلبات الاساسية لاتخاذ القرار	٣
درجة كبيرة				٣,٩٠	الوسط الحسابي العام للمجال	

من الجدول (٦) يتضح لنا ان المتوسطات الحسابية لمجال (الصياغة والإعلان عن القرار الإداري) من مجالات عملية اتخاذ القرارات تتراوح بين ( ٤,٩٠ - ٣,٤٠ ) على وفق مقياس التصحيح الخماسي لليكرت , حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا البحث (٣,٩٠) .

ووفقاً لدرجات القطع المعتمدة فإن درجة ممارسة مجال (الصياغة والإعلان عن القرار الإداري) من مجالات اتخاذ القرار لدى القيادات الرياضية في الإدارة العامة في وزارة الشباب والرياضة كانت بدرجة كبيرة مما يؤكد ارتفاع الاستجابات على هذا المجال كانت مرتفعة وفقاً لدرجة القطع الذي وضعه الباحث .

وكانت أعلى أربع درجات حصلت عليها في هذا المجال وفقاً لاستجابات افراد العينة وكانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الأولى عبارة (٥) بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٩٠) والتي تنص على "اصنع القرار بموضوعيه تامه بعيدة عن الضغوط الخارجية" , واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٤) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٦) والتي تنص على " افهم ان القرار الصادر لا يتعارض مع الانظمة العامة" واحتلت المرتبة الثالثة (٦) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٩) والتي تنص على " اراعي ان القرار لا يتعارض مع القرارات الاخرى"

أما أدنى مستوى حصلت عليه ست عبارات في هذا المجال وفقاً لاستجابات افراد العينة وكانت على النحو التالي: واحتلت العبارة الرابعة (٨) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) والتي تنص على " اصنع القرار بعبارات واضحة للجميع ومفهومه" واحتلت المرتبة الخامسة عبارة (٧) بمتوسط حسابي (٣,٦٦) والتي تنص على " اهتم عند صناعة القرار بالفروق الفردية بين الاخرين" , واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٩) بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٦٠) والتي تنص على " اصدر القرار بسرعه دون تردد او خوف من أي احد", واحتلت المرتبة السابعة العبارة (١) على وسط حسابي بلغ (٣,٥٩) والتي تنص على " استخدم قنوات الاتصال الحديثة في اتخاذ القرار الاداري", واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٢) على وسط حسابي بلغ (٣,٤٩) والتي تنص على " اقوم بتبليغ جميع المستويات الثلاثة عن القرار", واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (٣) على وسط حسابي بلغ



(٣,٤٠) والتي تنص على " اقوم بتوضيح المتطلبات الاساسية لاتخاذ القرار " من خلال النتائج يتضح لنا القادة الرياضيين في الادارة العامة يظهر لنا ان هنالك التزام من قبل القادة الرياضيين بالأنظمة والقوانين التي تتحكم بعملية صياغة القرار مع ان القرار يكون واضح ومبسط لجميع العاملين وكذلك ان القرار هو مواكب لعمل الانظمة والقوانين الخاصة بالوزارة وليس معارض لعمل الوزارة وهذا ما اكدته العبارات "اصنع القرار بموضوعيه تامة بعيدة عن الضغوط الخارجية " "افهم ان القرار الصادر لا يتعارض مع الانظمة العامة " "اراعي ان القرار لا يتعارض مع القرارات الاخرى " بالمرتبة الاولى لعبارات هذا المجال وحصولها على تقدير جيد جدا . (٣:٥٢٣)

غير ان بعض القادة الرياضيين في الادارة العامة في وزارة الشباب والرياضة لا يمارسون ولا يركزون على مبررات القرار وكذلك عدم المبالاة لرغبات العاملين وتوجهاتهم النفسية حال دون تحقيق بعض عبارات المجال الى مستوى متقدم في الاستجابات وهذا بدوره عكس سلبا على العاملين وهذا ما اكدته العبارات " اقوم بتوضيح المتطلبات الاساسية لاتخاذ القرار " "اقوم بتبليغ جميع المستويات الثلاثة عن القرار " استخدم قنوات الاتصال الحديثة في اتخاذ القرار الاداري .

رابعا : محور تهيئه اتخاذ القرار الإداري :

جدول (٧) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (تهيئه اتخاذ القرار الإداري) لدى القادة

الاداريين في وزارة الشباب والرياضة العراقية

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	العبارة بالمجال
١	كبيره جدا	٨٩.٥٦	٠,٦٥٦	٤,٧٨	اكون متهيأ لأي موقف سلبي ناتج من اتخاذ القرار	٥
٢	كبيره جدا	٨٨.٧٨	٠,٦٧٨	٤,٣٤	اقوم بوضع البدائل الكثيرة عند اتخاذ القرار	٨
٣	كبيره جدا	٨٥.٦٧	٠,٦٩٠	٤,٣٣	عندي علم بجميع المكونات التي تحيط بالقرار من ( بشرية, مادية)	٧
٤	كبيره جدا	٧٩,٨٩	٠,٦٠٠	٤,٠٠	اتخذ القرار بما يخدم المصلحة العامة وليست الشخصية	٢
٥	كبيرة	٧٨,٨٠	٠,٥٩٠	٣,٥٩	لدي خبرة على القرارات السابقة وحاول ان اتجاوزها في اتخاذ القرار الجديد	١
٦	كبيرة	٧٨,٥٩	٠,٥٧٦	٣,٥٥	لدي تطلع على اهمية القرار المتخذ من جميع الجوانب	٦
٧	كبيرة	٧٨,٣٠	٠,٥٤٠	٣,٥٤	اقوم باتخاذ القرار الذي من الممكن ان اقوم بتعميمه في المستقبل	٣
٨	كبيرة	٧٧,٤٥	٠,٤٠٤	٣,٤٥	لدي القدرة على ان اكون مستعد في حالة فشل القرار المتخذ	٤
درجة كبيرة				٣,٥٣	الوسط الحسابي العام للمجال	

من الجدول (٧) يتضح لنا ان المتوسطات الحسابية لمجال (تهيئه اتخاذ القرار الإداري) من مجالات عملية اتخاذ القرارات تتراوح بين ( ٣,٤٥ - ٤,٧٨ ) على وفق مقياس التصحيح الخماسي لليكرت , حيث بلغ الوسط الحسابي العام لعبارات هذا البحث (٣,٥٣) .

ووفقا لدرجات القطع المعتمدة فإن درجة ممارسة مجال (تهيئة اتخاذ القرار الإداري) من مجالات اتخاذ القرار لدى القيادات الرياضية في الإدارة العامة في وزارة الشباب والرياضة كانت بدرجة كبيرة مما يؤكد ارتفاع الاستجابات على هذا المجال كانت مرتفعة وفقا لدرجة القطع الذي وضعه الباحث .

وكانت اعلى اربع درجات حصلت عليها في هذا المجال وفقا لاستجابات افراد العينة وكانت على النحو التالي: أحتلت المرتبة الاولى عبارة (٥) بمتوسط حسابي يبلغ (٤,٧٨) والتي تنص على " اكون متهيأه لأي موقف سلبي ناتج من اتخاذ القرار " , واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٨) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٤) والتي تنص على " اقوم بوضع البدائل الكثيرة عند اتخاذ القرار " واحتلت المرتبة الثالثة (٧) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٣) والتي تنص على " عندي علم بجميع المكونات التي تحيط بالقرار من ( بشرية, مادية) " واحتلت العبارة الرابعة (٢) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) والتي تنص على " اتخذ القرار بما يخدم المصلحة العامة وليست الشخصية". أما ادنى مستوى حصلت عليه اربع عبارات في هذا المجال وفقا لاستجابات افراد العينة وكانت على النحو التالي: احتلت المرتبة الخامسة عبارة (١) بمتوسط حسابي (٣,٥٩) والتي تنص على " لدي خبرة على القرارات السابقة واحاول ان اتجاوزها في اتخاذ القرار الجديد " , واحتلت المرتبة السادسة العبارة (٦) بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٥٥) والتي تنص على " لدي تطلع على اهمية القرار المتخذ من جميع الجوانب", واحتلت المرتبة السابعة العبارة (٣) على وسط حسابي بلغ (٣,٣٤) والتي تنص على " اقوم باتخاذ القرار الذي من الممكن ان اقوم بتعميمه في المستقبل", واحتلت المرتبة الثامنة العبارة (٤) على وسط حسابي بلغ (٣,٤٥) والتي تنص على " لدي القدرة على ان اكون مستعد في حالة فشل القرار المتخذ"

من خلال النتائج يتضح لنا القادة الرياضيين في الإدارة العامة يقومون بأخذ عين الاعتبار الخطوات المهمة في اتخاذ القرار والقواعد الاساسية لتهيئة اتخاذ القرار وخاصة بما يتعلق بجمع المعلومات الكافية واللازمة حول اهمية القرار ونتائجه المستقبلية والتعرف على نقاط القوة والضعف للقرار ومدى ملائمة لطبيعة البيئة التي يتقبل فيها الافراد للقرار . وهذا ما اكدته حصول عبارات هذا المجال على المراتب الاولى وهي "اكون متهيأه لأي موقف سلبي ناتج من اتخاذ القرار " "اقوم بوضع البدائل الكثيرة عند اتخاذ القرار " "عندي علم بجميع المكونات التي تحيط بالقرار من ( بشرية, مادية) " "اتخذ القرار بما يخدم المصلحة العامة وليست الشخصية " .(٤ : ٢٠)

غير ان بعض القادة الرياضيين في الإدارة العامة لوزارة الشباب والرياضة ليس لديهم أي مراعاة لنتائج قراراتهم السلبية وعدم اهتمامهم بما سيكون عليه القرار وعدم الاهتمام بالبيئة المحيطة للعاملين وهذا ماكدته حصول بعض العبارات على مستوى اقل من المراتب الاولى وهي " لدي القدرة على ان اكون مستعد في حالة فشل القرار المتخذ " " اقوم باتخاذ القرار الذي من الممكن ان اقوم بتعميمه في المستقبل " "لدي تطلع على اهمية القرار المتخذ من جميع الجوانب"

٥- الاستنتاجات والتوصيات:

٥-١ الاستنتاجات :

١. أظهرت النتائج ان مجال المشاركة في اتخاذ القرار الإداري قد حصل على نسبة متقدمة في مجالات المقياس وهي درجة كبيرة جدا
٢. وظهرت نتائج ان مجال الصياغة والإعلان عن القرار الإداري قد حصل على نسبة اقل من المجال الاول وهي بدرجة كبيرة .
٣. حصلت المجالات (متابعة تنفيذ القرارات الادارية وتهيئه اتخاذ القرار الإداري ) على اقل مستوى في مجالات المقياس وهي بدرجة كبيرة .

٥-٢ التوصيات :

٤. التشجيع على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وعلى جميع المستويات الادارية ( العليا والوسطى والسفلى ) .
٥. عمل دورات تدريبية للقادة الرياضيين في زيادة الوعي لديهم وخصوصا القادة في المستويات السفلى من الادارة .
٦. التغلب على الصعوبات التي تعيق عمل اشراك جميع المستويات الادارية في اتخاذ القرار .
٧. الاهتمام بالقادة الرياضيين الشباب لما يمتلكوا من خبرة وروح الشبا واشراكهم في عملية اتخاذ القرار .

المصادر

- ١- صالح مهدي العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، (عمان: دار وائل، ٢٠٠٧)، ص ٣١٠.
- ٢- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط١، (عمان: دار الحامد، ٢٠٠٦)، ص ٩٥
- 3- J. Parnell and W. Crandall, "Rethinking Participative Decision Making: A Refinement of the Propensity for Participative Decision Making Scale", Personnel Review, Vol. 30, No. 5, 2001, pp. 523-535.
- 4- U. Sekaran, Research Methods for Business: A Skill Building. Approach, 4th ed., ( Singapore, John Wiley and Sons, (Asia) Pte Ltd., 2006).