



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي: .....

الرمز: .....

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

دور استخدام بعض الأساليب العلمية الحديثة في تحسين  
اتخاذ القرار المالي والإداري بالمؤسسات الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ:

- النذير بوصلاح

إعداد الطالب:

- موسى غربي

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**قال تعالى :**

﴿وَأَنْ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ  
فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ﴾

سورة الانعام ، آية 153

**قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:**

﴿تركت فيكم ما إن تمسكتم بهما لن تضلوا بعدي  
أبدا ، كتاب الله وسنتي﴾

رواه مسلم والدارمي وابن حنبل

# كلمة شكر

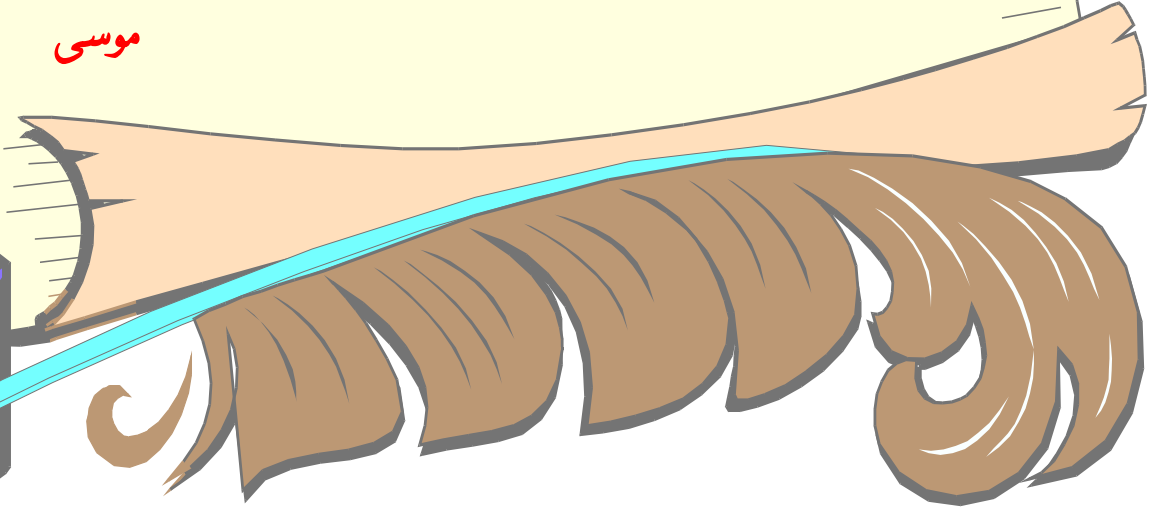
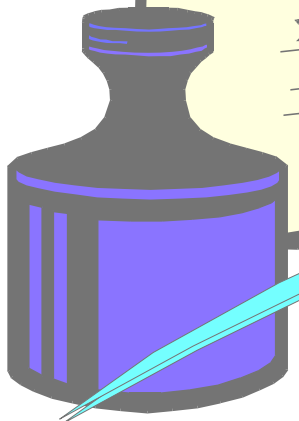
قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿19﴾ ۞

سورة النمل الآية 19

وقال ﷺ: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

في البداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع  
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث  
سواء من قريب أو من بعيد، كما يسعدني أن أقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر  
إلى الأستاذ المشرف الدكتور \*بوصلاح النذير\* الذي لم يخل عليا بنصائح القيمة  
التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتني أن أقدم بجزيل الشكر والعرفان  
إلى جميع أساتذة وعمال وطلبة قسم الإدارة والتسيير الرياضي  
وإلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد

موسى



# قائمة المحتويات

	شكر
	اهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية Abstract
أ-ب	مقدمة
	<b>الجانب المنهجي</b>
<b>03</b>	<b><u>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</u></b>
04	1.1. اشكالية الدراسة
06	2.1. فرضيات الدراسة
06	3.1. أهمية الدراسة
07	4.1. أهداف الدراسة
07	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
10	6.1. الدراسات السابقة
16	1.7. مميزات الدراسة الحالية
	<b>الجانب النظري</b>
<b>18</b>	<b><u>الفصل الثاني: الأساليب العلمية الحديثة</u></b>
19	تمهيد
20	1.2. التطور التاريخي لحقل الأساليب الكمية
21	2.2. مفهوم وتعريف الأساليب الكمية
21	3.2. أهمية الأساليب الكمية
22	4.2. عملية صنع القرار الرشيد
24	5.2. دور الأساليب الكمية في صنع القرار
25	6.2. نماذج صنع القرارات
27	7.2. تطبيقات الأساليب الكمية في العلوم الإدارية:

32	خلاصة
<b>33</b>	<b><u>الفصل الثالث: اتخاذ القرار</u></b>
34	تمهيد
35	1.3. تعريف اتخاذ القرار
37	2.3. أهمية اتخاذ القرارات
38	3.3. أنواع القرارات
40	4.3. مراحل اتخاذ القرارات
43	5.3. نظريات اتخاذ القرار
46	6.3. المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات
47	خلاصة
	<b>الجانب التطبيقي</b>
<b>49</b>	<b><u>الفصل الرابع: منهجية الدراسة</u></b>
50	تمهيد
51	1.4. الدراسة الاستطلاعية
51	2.4. المنهج المستخدم
52	3.4. متغيرات الدراسة
53	4.4. مجتمع وعينة الدراسة
53	5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات
54	6.4. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة
59	7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
60	8.4. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة
61	خلاصة
<b>62</b>	<b><u>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</u></b>
63	تمهيد
64	1.5. عرض النتائج
83	2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
92	خلاصة
<b>93</b>	<b><u>الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات</u></b>

94	1.6. الاستنتاج العام
95	2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية
97	- قائمة المصادر والمراجع
	- قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
26	.1	حالات القرارات
55	.2	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
56	.3	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
57	.4	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
58	.5	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ
64	.6	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)
65	.7	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)
66	.8	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)
67	.9	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)
68	.10	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)
69	.11	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)
70	.12	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)
71	.13	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)
72	.14	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)
73	.15	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)
74	.16	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)
75	.17	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)
76	.18	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)
77	.19	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)
78	.20	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)
79	.21	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)
80	.22	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)
81	.23	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)
82	.24	إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)
83	.25	لأسلوب بحوث العمليات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية
86	.26	لأسلوب شجرة القرارات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية
89	.27	لأسلوب نظرية المباريات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية

# قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
24	.1	مهمة مستخدم الأساليب الكمية
39	.2	أنواع القرارات في المستويات الإدارية
40	.3	مراحل عملية اتخاذ القرار
64	.4	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)
65	.5	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)
66	.6	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)
67	.7	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)
68	.8	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)
69	.9	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)
70	.10	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)
71	.11	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)
72	.12	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)
73	.13	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
74	.14	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
75	.15	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
76	.16	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
77	.17	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
78	.18	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
79	.19	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
80	.20	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
81	.21	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
82	.22	مخطط بين الدائرة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

### المخلص:

دور استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين اتخاذ القرار المالي و الإداري بالمؤسسات الرياضية في الوقت الحالي لم تعد القرارات الإدارية المتخذة ضرباً من ضروب الحدس و التخمين أو أسلوباً من أساليب التجربة والخطأ وإنما أصبحت تستند إلى أسلوب علمي متميز و متطور في تحليل المعلومات تحليلاً علمياً، يتفق مع توجهات الإدارة في المؤسسات الرياضية لدراسة العوامل المادية و غير المادية للمشاكل الإدارية بأسلوب علمي سليم، وذلك باستخدام الأساليب العلمية المختلفة. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور وأهمية الأساليب العلمية الحديثة في حل المشكلات و جودة القرارات وتحسين مستوى أداء المؤسسات الرياضية ضمن إدارة عصرية حيث أصبح الاتجاه العام في البحوث والدراسات الرياضية هو استخدام طرق و أدوات التحليل العلمي ووسائل الإقناع الإحصائية على نطاق واسع، إذ يعتمد الأسلوب العلمي في تحليل البيانات على استخدام الطرق الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات وشجرة القرار ونظرية المباريات.

المخلص باللغة الإنجليزية:

### Abstract

#### **The role of using modern scientific methods in improving financial and management decision-making in mathematical institutions**

At present, the administrative decisions taken are no longer a form of speculation and conjecture or a method of trial and error, but they have become based on a distinguished and developed scientific method of data analysis in proportion to management trends in mathematical institutions in order to study tangible and non-tangible factors of administrative problems in a reliable scientific manner, by using various scientific methods.

This study aims to highlight the role and importance of modern scientific methods in solving problems and decisions quality as well as improving the performance level of mathematical institutions within modern management where the general trend in mathematical researches and studies has become the use of methods and tools of scientific analysis in addition to the widespread means of statistical persuasion. The scientific method of data analysis depends on the use of mathematical methods, statistics, operations research in addition to decision trees theory and games theory.

تلعب المؤسسات الرياضية دورا حيويا في عملية التنمية الاجتماعية والثقافية، وبغض النظر عن النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسات فهي تواجه اليوم العديد من التحديات والتحولات والتعقيدات، بسبب التطورات التقنية الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمنافسة الشرسة، أصبحت فيه هذه المؤسسات في موقف بقاء واستمرار، أو فناء واندثار.

ومن هنا فقد ظهرت الحاجة ملحة لاستخدام الأساليب العلمية في الإدارة نتيجة لضخامة حجم المشروعات والمؤسسات الحديثة حيث أصبحت المشكلات الإدارية فيها على درجة عالية من التعقيد، وصارت الأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة الذاتية لمتخذ القرار والتجربة والخطأ غير فعالة ومن ناحية أخرى فإن نتائج القرارات إن لم تكن محسوبة ومقدرة تقديرا صحيحا فقد يترتب عليها أضرار وخسائر، ومن هنا فإن عملية اتخاذ القرار تمثل أكبر مسؤولية تواجه متخذي القرار وأخطرها كونها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل إداري، كما يمكن اعتبار أن قدرة المسير وكفاءته تتجلى من خلال نوعية القرارات التي يتخذها.

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تشكل الركيزة الأساسية والأكثر أهمية في المؤسسات ولهذا السبب أصبح من الضروري محاولة البحث عن كيفية استخدام طرق وأساليب وفنيات مساعدة على اتخاذ القرارات، حيث تسعى هذه الأساليب إلى مساعدة متخذ القرار للوصول إلى الحلول المثلى خاصة في بيئة أعمال تتسم بندرة الموارد وتناقض القيود.

ومن أجل تبيان دور وأهمية الأساليب العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرارات كأساس لتوضيح المشكلة من حيث المدخل العلمي ومعبر عنه بالأرقام والمعادلات الرياضية التي تسمى بالنموذج الرياضي، سوف نحاول من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء والتركيز على بعض الأساليب العلمية الحديثة المستخدمة على مستوى المؤسسات العمومية والخاصة من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات والتي تتماشى مع عمل في المؤسسات الرياضية.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، الفصل الثاني: الأساليب العلمية الحديثة، الفصل الثالث: اتخاذ القرار، الفصل الرابع: منهجية الدراسة، الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج، الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات.

# الجانب المنهجي

# الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

## 1.1. اشكالية الدراسة

تتخذ المؤسسات الرياضية عدة أشكال، وهي مزيج بين الأفراد والهياكل يقومون بمهام مختلفة في إطار تنسيق وتعاون مشترك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الأخيرة تساهم في ترقية وتطوير النشاط الرياضي بشتى أنواعه.

هذا ويعرفها علي غراب على أنها "هيئات نشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشئت من أجله"، ويشير أشرف صبحي نقلا عن داft ، Roppies " إن المؤسسة الرياضية في تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه طبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة"، وقد ذكر أيضا داft "أن المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر إداري علمي ذات بناء محدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة ". (غراب، 2010، ص52)

وتطور مفهوم الإدارة وتعددت المداخل لدراستها وتزايدت أهميتها مع التقدم التكنولوجي الذي عاصر سنوات القرن العشرين كما أصبح للإدارة بأنواعها إطار من المعرفة النظرية ومنظومة من المهارات الفنية والذهنية المتكاملة الخاصة بها ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لدراسة الوظائف الإدارية وتجسيدها في المؤسسات الرياضية والتمرس في فنونها فأصبحت الدول المتقدمة متميزة عن غيرها من الدول لتميزها في علم وفن الإدارة ولعل من أهم ما يميز المدخل الحديث للإدارة لهذه الوظائف الإدارية أنه يستمد مادته من كل العلوم الإنسانية ويشتق منها ما يمكن أن يتكامل مع طبيعة وجوهر العملية الإدارية الرياضية ومن بين كل العلوم التي كان لها أثر في تطور مفهوم وظائف الإدارة وتكنولوجياتها أثرت بدرجة كبيرة في علوم النفس والاجتماع وعلم النفس الاجتماعي و علم النظم كما أفادت الوظائف الإدارية في تطور ونجاح العمل الإداري الرياضي. (سراج، 2005، ص204)

ولم تعد القرارات الادارية المتخذة ضربا من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوب من أساليب التجربة والخطأ وإنما أصبحت تستند إلى أسلوب علمي متميزا ومتطورا في تحليل المعلومات تحليلا كميا يتفق مع توجهات الادارة في القطاعات الاقتصادية المختلفة لدراسة العوامل المادية وغير المادية للمشاكل الادارية بأسلوب علمي سليم وذلك باستخدام الطرق العلمية المختلفة للوصول إلى قرارات أكثر دقة ومنطقية. (بلحاج، 2016، ص269)

وقد ظهرت الأساليب العلمية ابان الحرب العالمية الثانية واستخدمت في بادئ الأمر لأغراض عسكرية ثم انتقل استخدامها للأغراض المدنية وخاصة في مجال الصناعة، وهي الطرق والأدوات الكمية في مجال معالجة المشاكل التي تواجه الادارة والمساعدة في اتخاذ القرارات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل الممكنة. (يوسف، عاشور، 2008، ص03)

من هنا فقد ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام الأساليب العلمية في الإدارة لضخامة حجم المشروعات والمؤسسات الحديثة حيث أصبحت المشكلات الادارية فيها على درجة عالية من التعقيد وصارت الأساليب التقليدية التي تعتمد على الخبرة الذاتية والتجربة والحكم الشخصي والآراء والاقتراحات غير فعالة ومن ناحية أخرى فإن نتائج القرارات إن لم تكن محسوبة ومقدرة تقديرا صحيحا فقد يترتب عليها أضرار وخسائر لا يمكن تعويضها ومن هنا فإن عملية اتخاذ القرار تمثل أكبر مسؤولية تواجه متخذي القرار وأخطرها كونها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل إداري كما يمكن اعتبار أن قدرة المسير وكفاءته تتجلى من خلال نوعية القرارات التي يتخذها.

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تشكل الركيزة الأساسية والاكثر أهمية في المؤسسات ولهذا السبب أصبح من الضروري محاولة البحث عن كيفية استخدام طرق وأساليب وفنيات مساعدة على اتخاذ القرارات حيث تسعى هذه الأساليب إلى مساعدة متخذي القرار للوصول إلى الحلول المثلى خاصة في بيئة أعمال تتسم بندرة الموارد وتناقض القيود.

وفي هذا الصدد يؤكد الباحث على ضرورة اتباع الاساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار الإداري والمالي ومراعاة الجوانب والعوامل المختلفة التي تؤثر على القرار وما تتضمنه معظم القرارات من أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واجتماعية واقتصادية.

ومن أجل تبيان دور وأهمية بعض الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار المالي والإداري سوف أحاول تسليط الضوء والتركيز على أهمها وذلك لما لاحظته الباحث من افتقار المؤسسات الرياضية الحديثة لبعض الاستراتيجيات والأساليب ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

- هل للأساليب العلمية الحديثة دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسات الرياضية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لأسلوب بحوث العمليات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية؟
- هل لأسلوب شجرة القرارات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية؟
- هل لأسلوب نظرية المباريات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية؟

### 2.1. فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- لبعض الأساليب العلمية الحديثة دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية (الفرعية):

- لأسلوب بحوث العمليات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.
- لأسلوب شجرة القرارات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.
- لأسلوب نظرية المباريات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

### 3.1. أهمية الدراسة

موضوع الأساليب العلمية الحديثة أحد الموضوعات المهمة والحيوية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، ومما يزيد أهميتها ارتباط الأساليب العلمية الحديثة بجودة القرارات التي تعتبر جوهر العملية الإدارية.

كما تستند أهمية هذه الدراسة في أن موضوعها أصبح موضع اهتمام جميع المؤسسات لما لها من دور حيوي وفعال في دعم وتطوير الإدارة.

ويتجلى هذا الدور من خلال كون عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية العصرية، كما إن القرارات المتخذة تؤثر على مستقبل المؤسسة ومدى نجاحها أو فشلها وعلى العاملين، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي العملية التي تحدد طريقة الاستخدام الأفضل للموارد النادرة.

#### 4.1. أهداف الدراسة

- تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على دور الأساليب العلمية الحديثة في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسات الرياضية وذلك من خلال:
- التعرف على دور أسلوب بحوث العمليات في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسة الرياضية.
  - التعرف على دور أسلوب شجرة القرارات في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسة الرياضية.
  - التعرف على دور أسلوب نظرية المباريات في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسة الرياضية.

#### 5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

##### 1.5.1. القرار:

- لغة: هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه "...يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل- الأحسن- من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة...". (إبراهيم، 1993، ص241)

- اصطلاحاً: القرار هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها". (إبراهيم، 1993، ص241)

##### ☒ اجرائياً:

القرار هو آخر مرحلة من مراحل الإختيار، وهو الخيار النهائي الذي يعتمد عليه متخذ القرار.

##### 2.5.1. اتخاذ القرار:

- إتخاذ القرار هو: "عملية أو أسلوب الإختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين". (علي، 2006، ص29)

- كما يعرف أيضاً: "إختيار لبدل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة". (رحيم ، 2001، ص13)

☒ اجرائيا:

إتخاذ القرار يقوم على المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل أو الحلول (على الأقل بديلين) المتاحة لمتخذ القرار، لاختيار واحد منهما باعتباره أحسن وسيلة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه.

3.5.1. الأساليب العلمية:

1. بحوث العمليات:

- لغة: تتكون من كلمتين:

عمليات: وهي تعني العلم الذي يهتم بكيفية الملائمة للعمليات والأنشطة داخل المنظمة.

بحوث: تعني استخدام بحوث العمليات كوسيلة ملائمة في البحوث العلمية. (وحيد، ب س، ص13)

- اصطلاحا: هو مصطلح يتناول عملية صنع القرار المبنية على المنهج العلمي مع الاعتماد بصفة رئيسية على أساليب التحليل الكمي في حل المشكلة الإدارية بهدف الوصول إلى الهدف الأمثل في حدود الإمكانيات المتاحة وذلك بناء على بيانات تفصيلية ودراسة دقيقة للمخرجات وتقدير المخاطر لكل البدائل المتاحة. (سهيلة، 2007، ص18)

☒ اجرائيا:

تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب . ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات.

2. شجرة القرارات:

- لغة: شجرة القرار هي رسم تخطيطي على شكل شجرة متفرعة يستخدم لتحديد مسار العمل أو تظهر ما هي الاحتمالات الممكنة. يمثل كل فرع من فروع شجرة قرار محتمل. (الغامدي، 2018، ص23)

- اصطلاحا: شجرة القرار هي رسم بياني لعملية اتخاذ قرار معين وكل نتيجة محتملة نتيجة اتخاذه. يمكن أن تتراوح من شيء بسيط إلى أمر معقد جدا. تعطي أشجار القرار للناس وسيلة فعالة وسهلة لفهم الخيارات المحتملة للقرار وماهي النتائج المحتملة. (الغامدي، 2018، ص23)

☒ اجرائيا: إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك عند المفاضلة بين البدائل

المتاحة في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع، فهو أسلوب علمي في التوصل إلى حل المشكلات، والسير بالمنظمة باتجاه تحقيق أهدافها.

### 3. نظرية المباريات:

- لغة: هي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظل الظروف المعطاة. (يحي، 2015، ص43)

- اصطلاحاً: أحد الأساليب التي تستخدم في اتخاذ القرارات في ظل حالات ومواقف تتسم بالصراع والتنافس بين اطراف لها صفة الاستقلال وكل منها يمتلك العديد من الاستراتيجيات التي يجب عليه أن يتبعها في ضوء الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون، ومن ثم فنظرية المباريات تعتبر اسلوب مناسباً للتنبؤ بسلوك الطرف او الأطراف المنافسة في عملية اتخاذ القرار واتخاذ ما يلزم من قرارات، التي تعمل على تجنب وتفادي الآثار السلبية لقرارات الأطراف المنافسة. (يحي، 2015، ص43)

✘ اجرائياً: المباراة ترتبط بحالات التضارب في المصالح بين المتنافسين الذين يستخدمون الأساليب الرياضية والتفكير المنطقي للوصول إلى أفضل استراتيجية أو بديل تمكنهم من تعظيم أرباحهم أو تقليل خسائرهم، وكل مشترك في المباراة يهدف إلى الكسب باختياره البديل الذي يمكنه من تحقيق ذلك.

#### 4.5.1. المؤسسات الرياضية:

- اصطلاحاً: هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة. (بدوي، 2001، ص 379)

#### ✘ إجرائياً:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متماشياً ذلك مع أهدافه.

## 6.1. الدراسات السابقة

في هذه الخطوة من الفصل الأول ، يعمد الباحث إلى ذكر أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثه، سعياً لتحقيق التزام فكري (Monisme)، أو للاستفادة المنهجية أو للتزود النظري وسنعرض هنا مجموعة من الدراسات سواء منها الغربية والعربية، والتي رغم أنها لا تمس دراستنا بشكل مباشر، إلا أنها على الأقل تشترك معها في أحد المتغيرين، كما أننا سوف نتعامل مع المتغير الثاني بشكل أكثر توسعاً من حيث قبولنا للمفاهيم التي يرى العلماء أن مفهوم الأساليب العلمية واتخاذ القرار ينطوي تحتها.

### 1.2. الدراسات العربية:

1. دراسة ماجد عبد المجيد عسيلة (2018) "قياس الأداء لدى القادة الرياضيين في اتخاذ القرار بدوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية". والتي تهدف إلى معرفة مستوى أداء القادة الرياضيين في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية في عملية اتخاذ القرار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية لطبيعة الدراسة التي استهدفت قياس أداء القادة الرياضيين في عملية اتخاذ القرار، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تحصل على النتائج التالية:

- تباين آليات اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة.  
- ارتفاع مستوى آلية اتخاذ القرار لدى الجامعة الهاشمية وبنسب تفوق الجامعات الحكومية الأخرى قيد الدراسة.

- ارتفاع مستوى اتخاذ القرار لدى حملة الماجستير على حملة درجة البكالوريوس.

- الميل إلى الفردية في اتخاذ القرار يعتبر من أهم المحددات التي تؤدي إلى ضعف اتخاذ القرار.

(عسيلة، 2018، مجلة الإبداع الرياضي. مج. 9، ع. 1، جامعة المسيلة، 2018)

2. دراسة فوكراش زبيدة يحيوي محمد (2016) "دراسة تحليلية لاتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على التسيير الإداري لفريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة، سيدات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت القرارات الإدارية المتخذة من طرف مسيري فريق وفاق اولمبي الشلف لكرة الطائرة سيدات لها تأثير على التسيير الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة قصديه شملت 09 مسيرين

وتقنيين في الكرة الطائرة، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- المسير يقوم باتخاذ قرارات عقلانية ورشيدة نتيجة خبرته في مجال التسيير وكذا اعتماده على الأسلوب العلمي تحديد المشكلة، جمع البيانات المطلوبة، تحديد واختيار البديل المناسب).
  - الاعتماد على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يؤثر إيجابا على المردود الإداري.
  - مشاركة اللاعبين في اتخاذ القرارات الإدارية يؤثر إيجابا على مستوى أداء فريق كرة الطائرة.
  - إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه.
- (فوكراش زبيدة، مجلة الابداع الرياضي، العدد 19، جامعة المسيلة، جوان 2016)

- توفير بيئة عمل مشجعة التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية.

**3. دراسة إسمهان خلفي (2009)** "دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة". والتي تهدف إلى الإطلاع على أحدث التطورات التكنولوجية والآثار المترتبة عليها في مجال الأعمال، التعرف على كيفية إتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي إمكانية التعرف على صورة العملية في المؤسسات الجزائرية ككل، التعرف على وجود واتجاه العلاقة بين إستخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية إتخاذ القرار في المؤسسة، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (20) فرد، التي اختيرت بالطريقة العشوائية، وقد اعتمد الباحث على، بعد جمع البيانات وتبويبها قد توصل الباحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

- تم تطبيق النظام بنجاح وفي وقت قياسي بإستثناء بعض الهفوات التي تعتبر أمرا طبيعيا عند تطبيق نظام من هذا النوع، خصوصا وأنه ما يزال في المراحل الأولى المتعلقة بالتنفيذ والتحكم.
  - يساهم النظام في تنظيم عمل المؤسسة إداريا.
  - يشجع النظام عمل الفريق بسبب الارتباط المباشر للأنشطة.
- (اسمهان خلفي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009/2008)

**4. دراسة زينب بن التركي (2009): بعنوان الأساليب الكمية في صناعة القرار -أسلوب شجرة القرارات نموذجا، ورقة بحثية منشورة في مجلة الواحات للبحوث والدراسات.**

حيث توصلت إلى:

إن ديناميكية البيئة الخارجية للمؤسسة وتعقيدها يتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي تتوقف على بعضها البعض حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التي تليه، ويحتاج

مثل هذا النوع من المشاكل إلى وسيلة أو أداة تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تسهل فهم وتقييم البدائل واختيار أفضلها، ولذلك يتم التحليل بيانياً باستخدام الشجري للقرار عندما يكون عدد الأفعال وحالات الطبيعة محدود (أقل من 4 أفعال و 4 حالات). وتأتي فائدة استخدام الشجرة لشفافية وتسهيل التحليل حيث يمكن رؤية كل فروع عملية اتخاذ القرار بيانياً، وتعرف شجرة القرار على أنها تمثيل تخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يوضح الأفعال الممكن اتخاذها، حالات الطبيعة واحتمالاتها، المنافع المرتبطة بكل زوج من الأفعال وحالات الطبيعة وغالباً ما تستعمل هذه الطريقة عند اتخاذ قرار بشأن المشاكل كبيرة الحجم أو متعددة المراحل، وتختلف عن مصفوفة القرارات في أنها يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل البسيطة والمعقدة بينما تساعد مصفوفة القرارات في حل المشاكل البسيطة فقط. (زينب بن التركي، ورقة بحثية منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 06، 2009)

5. دراسة حسين احمد طراونة (2006) "العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن". والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مسحية قدرت ب 343 فرداً وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أبرزها ما يلي:

- أشارت النتائج أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين ومتغير فاعلية اتخاذ القرار كان متوسطاً.
- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً.
- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين المستوى متغير التمكين.

(حسين أحمد، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006)

6. دراسة عاشور يوسف حسين (2003) بعنوان واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين.

وهدف البحث إلى دراسة مدى انتشار الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث تطبيق هذه الأساليب والمعرفة بها والرغبة في الاستزادة منها وكيفية تعلمها ومشاكل تطبيقها و أفضل طرق نشرها وزيادة الوعي بها.

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي في بحثه وتم جمع البيانات بواسطة استبيان تم توزيعها على 425 من موظفي سبعة عشر وزارة واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي التحليل النتائج وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج منها:

- إن الأساليب الكمية غير معروفة بشكل كبير لدى متخذي القرار في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية فقد كانت النتائج دون المتوسط.

- الرغبة في معرفة واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار فوق المتوسط وقد تبين من خلال البحث أن التعليم الجامعي يساهم في انتشار المعرفة بالأساليب الكمية ولكن يبدو أن مساهمته ضعيفة.

- بالنسبة للمعوقات الرئيسية لتطبيق الأساليب الكمية فهي تتمثل في نقص المتخصصين وعدم توفر التمويل الكافي و عدم توفر الحاسوب والبيانات الدقيقة.

- وفي النهاية أوصى الباحث إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين على كيفية استخدام الأساليب الكمية واستخدام أشخاص مؤهلين ومتخصصين في العمل في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالإضافة إلى إيجاد قسم متخصص في الوزارات وإدخال الحاسوب والبرامج الخاصة باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار .

(عاشور، يوسف حسين، واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة

فلسطين، مجلة الإدارة، عدد (59)، (2003)

## 2.2. الدراسات الأجنبية

**1- study Titled Of odgaard K, others (2005) Titled: "Using operations research methods to improve the efficiency of hospital porter services"**

دراسة اودقارد ك، وآخرون (2005) بعنوان: "استخدام أساليب البحث في العمليات لتحسين

كفاءة خدمات عمال المستشفيات"

هذه الورقة الثانية من سلسلة جزأين بشأن دراسة بورتر لخدمات المستشفى العام في فانكوفر وهي دراسة تحليل وتقييم العمليات الجارية، وتقديم توصيات محددة لتحسين النظام، طورنا أنشطة الحاسوب إلى أسلوب المحاكاة لتقييم وتقدير توصياتنا عن الفائدة المحتملة، وتصف هذه الورقة محاكاة نموذج تحليل السيناريوهات، واهم النتائج والتوصيات.

كما يصف وضع نموذج رياضي لتحسين مستوى العرض والطلب على خدمات بورتر، هذه ورقة

فنية إلى جانب مرافق التكنولوجيا التي توفر خلفية دراسة النهج والتصورات الأساسية بطريقة طبيعية

نموذج بورتر للخدمات مثل خدمة متعدد مغلقة وأولوية ترتيبها للنظام وصول الطلبات، خدمة الطلب إكمال الخدمة من مجموعة خدمات بورتر وبعد ذلك تقييم تأثير خدمات العتاله على المريض والانتظار، الميزة الرئيسية لهذا النوع من العرض انه يقدم أفكارا لأداء المبادلات مثل كيف يمكن تكوين قواعد لمختلف مستويات الأولوية على متوسط أوقات الانتظار ولكن عيوبها هي أنها بطيئة ومعقدة لتحليل مفصل للسيناريوهات ومقاييس محددة للأداء يعني طابور الانتظار والطول.

هذه الدراسة، مركزة على آثار محددة على تغيير الجداول الزمنية المختلفة لزيادة الطلب من قبل مواعيد العمل، وأكثر من ذلك مركزية ولامركزية الهجينة.

لذا اخترنا معالجة مسائل محددة من العرض باستخدام نظام المحاكاة فالغرض الأساسي من تطوير نموذج المحاكاة دراسة تأثير التغييرات المقترحة قبل تنفيذها، فائدة أخرى المحاكاة أن هذه التغييرات يمكن تقييمها من حيث مجموعة واسعة من تدابير الأداء، بما يعني إرسال نسبة مرات الوظائف التي يؤديها وأهدافها وتحويل جزء من وظائف أكثر من أداة فعالة لإيصال هذه الآثار إلى الإدارة.

واعتمدت هذه الورقة على التفاصيل التقنية ونتائج دراسة بورتر للعمليات في المستشفى العام في فانكوفر وتبين كيف أن بحوث العمليات أدوات أساسية يمكن تحديد فرص كبيرة لتحسين أداء النظم، وقد استخدم الباحث البرمجة الخطية كمحسن لتغيير الجداول و نموذج محاكاة سيناريو تحليل وتقييم الأداء. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه حتى الدول الصغيرة التي تبدا عديمة التغييرات الكبيرة لها أثارها في تخفيض الوقت، فالنظام يلبي أهداف الأداء حوالي 95 % من الوقت، كذلك تحسين جدول الموظفين لن يؤدي إلى تحسين الأداء العام فقط بل أيضا زيادة في الطلب، ومن النتائج الرئيسية الأخرى هي أن النظام المركزي التام يؤدي إلى تدهور الأداء. إن من أهم الدروس التي تعلمها هذه الدراسة أهمية وجود إطار يثبت للمديرين و مجموعات المستخدمين في القوى العاملة أهمية استخدام بحوث العمليات.

## 2- study of Andrew Greasley (2004) Titled: "The case for the organizational use of simulation in Birmingham uk"

دراسة أندرو جريسلي (2004) بعنوان: " الاستخدام التنظيمي للمحاكاة في برمنغهام"

تصف هذه الورقة استخدام المحاكاة على نحو أكمل في الصناعة التحويلية الكبيرة المنظمة في برمنجهم ببريطانيا وتحليل كيف يمكن أن يكون، وبالرغم من وضوح فوائد استخدام المحاكاة، من تحليل هذه الدراسة رأينا أنه قد تم نشر الأسلوب الأكثر فعالية في سياق النظرة التنظيمية للاستعمال. بعض التوصيات بشأن كيفية الاستفادة من المحاكاة داخل المنظمة، غالبا ما يكون الاستثمار في تطوير نموذج

محاكاة. التطورات الأخيرة في برامج المحاكاة من حيث تحسين سهولة الاستخدام والاندماج التنظيمي بيانات ينظر إلى زيادة أمكانية دور أكبر للمحاكاة إذا نوقشت الحواجز التنظيمية التي يمكن التغلب عليها.

النتائج من التقرير إن المحاكاة عمليا يمكن ضمان وضع أفضل أداء للمرافق وتقتصر محاكاة تحسين التعليم وفعالية مهندس صناعي والمساهمة في تطوير فن صنع القرار ولكن من نتائج هذا التقرير أن برنامج المحاكاة منخفض مع إدارة المنظمات وكذلك حققت المحاكاة من حيث الأهداف والتقنية تقديم تقييم للأداء النظام، وبالتالي تحقيق الهدف المحدد للمشروع.

هذا التحليل والتوصيات التالية حول استخدام أسلوب المحاكاة التنظيمية يجب أن يكون هناك تدريب في تطبيق المحاكاة في المنظمة التي لها محل الكلمة و التركيز والمشاركة وخصوصا في مراكز الكمبيوتر او على المصانع التي يمكن أن يقترح إجراء المحاكاة. كما ينبغي أن يشمل ذلك كبار المديرين إن إمكانية استخدام المحاكاة ينبغي إدماجها في برامج التغيير داخل المنظمة.

هناك حاجة إلى إجراء تقييم للبرامج الأدوات المتاحة حاليا، مع التركيز على الحاجة إلى توفير قدرات مناسبة في مجالات التنمية والنموذج مستعمل دعم الحوار والتكامل مع البيانات التنظيمية ولكن رغم التطورات في البرامج واستخدام نماذج النظم البصرية التفاعلية ستواصل تحسين قابلية المحاكاة، الإطار التنظيمي لتنفيذ هذا الأسلوب يحتاج إلى معالجة لضمان الحصول على الفائدة القصوى من هذا النهج.

#### 1.6. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مناقشة الدراسات العربية والأجنبية السابقة فقد تبين التالي:

يعد تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات الرياضية في الجزائر خاصة الوطن العربي عامة ما زال محدودة، ومن هنا تكمن أهمية الدراسة الحالية.

هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن أهمية دراسة واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة وتطبيقاتها في حل المشكلات وفي تطوير الأداء المؤسسي في الوطن العربي.

انفقت الدراسات في المنهجية المستخدمة، فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات الاستبانة أو المقابلة.

أوضحت الدراسات أن استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار (بحوث العمليات) أصبح نظام عالمياً تسعى كافة المؤسسات إلى تطبيقه والاستفادة منه نظراً للعائد المعنوي والمادي الذي يعود على المؤسسات من تطبيقه.

أظهرت نتائج الدراسات أن هناك عدداً كبيراً من المعوقات التي تقف حائلاً أمام استخدام الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار تتمثل في عدم توفر المؤهلين و المتخصصين، عدم توفر الحاسوب والتقنيات الحديثة، ضعف التمويل و قصور البحث العلمي، عدم وجود أقسام متخصصة في المؤسسات، ضعف الوعي والمعرفة المتعلقة بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار.

أوصت الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتكثيف الدورات التدريبية وتأهيل العاملين واستخدام أشخاص مؤهلين ومتخصصين وإدخال الحاسوب والتقنيات إلى المؤسسات وافتتاح أقسام خاصة بتطبيق الأساليب الكمية الحديثة بالمؤسسات.

**تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:**

- بيئة الدراسة: طبقت الدراسة الحالية على بيئة تختلف عن بيئات الدراسات السابقة حيث تناولت المؤسسات الرياضية.
- مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار مجتمع الدراسة من أفراد المستويات الإدارية في المؤسسات.

### **7.1. مميزات الدراسة الحالية**

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها التي تبحث في واقع استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.

- هدفت إلى بيان أهمية استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار كعلم إداري حديث وأهمية تطبيقه في المؤسسات.

- هدفت التعرف إلى المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية في قطاع الرياضة.

- هدفت إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و استخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، الخروج بتوصيات تساهم في نشر الوعي بالأساليب الكمية لتستفيد بها الإدارة الرياضية خاصة والإدارات الأخرى عامة.

# الجانب النظري

## الفصل الثاني:

الأساليب العلمية

الحديثة

## تمهيد

ظل الإنسان ولفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس والأحكام الشخصية والخبرة في العلوم الاجتماعية لاتخاذ قراراته إلى أن بدأ المختصون بتطبيق طرق البحث على الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والرياضية والسياسية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباراته، ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلى التسيير والإدارة بحثًا عن سبل أكثر فاعلية بهدف تطويرها.

وكان فريدريك تايلور Frédéric Taylor أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث

العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية، وصولا إلى هربر سيمون - Herbert Simon أب نظرية القرار، والذي يرى أن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل، تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف ما والذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر. وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام، لكنه يكون أفضل البدائل بناءا على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

## 1.2. التطور التاريخي لحقل الأساليب الكمية

يعود استخدام الأساليب الكمية في حقل الإدارة إلى الأيام الأولى للثورة - الصناعية عندما حاول الناس استخدام الرياضيات في المحاسبة، فكان هناك تطبيق لتقييم البيانات المحاسبية وتنظيمها بسجلات وكشوفات دخل بسيطة كانت مفيدة في وصف أصول وخصوم منشأة الأعمال، وبالرغم من أن هذه السجلات وقوائم الدخل لم تعط نظرة واضحة ومتكاملة عن مبادئ الأساليب الكمية لكنها اعتبرت أدوات يمكن أن تساعد في صنع قرارات أفضل. (كمال، 2006، ص 09)

وكما يمكن أن يتوقع المرء بأن بعض الأساليب الكمية يمكن أن تعود إلى الثورة الصناعية نفسها التي سببت التوسع في حجم المنشآت وزيادة نشاطاتها وتعقدتها، فهذا التغيير سبب في ظهور ما يسمى بالنظرية أو الأسلوب العلمي في صناعة القرار والذي سجل كإسهام للمدرسة العلمية في الإدارة التي يقف على رأس روادها العالم تاييلور Taylor الذي قدم بداية دراساته في السنوات الأولى من القرن العشرين. فظهور الأسلوب العلمي في صناعة القرار واستخدامه كان موجها لتحليل عمليات ونشاطات منشأة الأعمال لهذا عرفت الأساليب الكمية في بداية ظهورها باسم أساليب التحليل العملياتي Operational Analysis Method. (خالد، 1999، ص 14)

فخلال نفس الفترة ظهرت أساليب الرقابة على المخزون وتعليق خطوط الانتظار والرقابة على الجودة وجدولة الإنتاج، كما أن استخدام الإحصاء في صنع القرار سجل كأساس لظهور حقل واضح يسمى بحقل الأساليب الكمية Quantitative Methods. وخلال العام 1936 تشكلت أول مجموعة البحوث العملياتي في إنجلترا، تلاها في العام 1942 ظهور نفس الخط من التفكير في الولايات المتحدة الأمريكية الذي اعتبر أكبر إسهام باتجاه فهم أفضل لدور الأساليب الكمية في عقلنة القرارات الإدارية المنشآت. (خالد، 1999، ص 14)

وشهد العام 1953 تطورات جديدة ساهمت في زيادة شهرة الحقل و نبهت رجال الأعمال إلى ضرورة استخدامه كان أهم هذه التطورات تشكيل المعهد الأمريكي لعلم الإدارة Management Science والذي أعقب بتشكيل المعهد الأمريكي لعلم القرار Decision Science في العام 1968. ومن بين أهم الأسباب التي ساهمت في الانتشار السريع والواسع في حقل إدارة الأعمال ما يأتي:

1- ظهور الحسابات الإلكترونية التي سهلت تطبيق نماذج كمية طويلة ومعقدة.

2- إدراك إدارات منشآت الأعمال إلى أساليب لترشيد عملية صنع القرارات الإدارية عن طريق تحليل المشكلة الإدارية في إطار السبب والنتيجة Effect Cause . وقد وجد بأن للأساليب الكمية أدوات يمكن أن ترسم علاقة السبب بالنتيجة بشكل منطقي وموضوعي أكثر. (خالد، 1999، ص15)

3- ظهور واستخدام مدخل النظم في التفكير الإداري لفهم مكونات المشكلة الإدارية وعناصرها وتفاعلات العناصر فيما بينها وعلاقتها بالبيئة الداخلية لمنشأة الأعمال والبيئة الخارجية. أدركت الإدارات بأن الأسلوب الكمي أفضل وسيلة للسيطرة على حركة النظام.

4- استهداف الأقسام المتخصصة بالأساليب الكمية والتي تمنح الطالب الكثير من القرارات والمفردات الإدارية ذات الطابع الكمي، إضافة إلى تأكيد دور الأساليب الكمية في عقلنة القرار الإداري Rationalization لذا يتمثل الهدف الأساسي من استخدام الأساليب الكمية في حقل والعلوم الإدارية عامة على عملية صنع القرار أكثر رشداً. (سليمان، 2002، ص29)

## 2.2. مفهوم وتعريف الأساليب الكمية

1.2.2. مفهوم الأساليب الكمية: هي عبارة عن أسلوب رياضي يتم من خلاله معالجة المشاكل الاقتصادية والإدارية والتسويقية بمساعدة الموارد المتاحة من البيانات والأدوات والطرق التي تستخدم من قبل متخذي القرار لمعالجة المشاكل. (سهيلة، 2007، ص16)

1.2.2. تعريف الأساليب الكمية: يمكن تعريفها بعدة تعاريف من بينها: "مجموعة الطرق والصيغ والمعدات والنماذج التي تساعد في حل المشكلات على أساس عقلائي". (رجم، 2008، ص19) كما توجد تعاريف من أبرزها: التعريف الذي اعتمده جمعية بحوث العمليات البريطانية بأنها " استخدام الأساليب العلمية الحل المعضلات المعقدة في إدارة أنظمة كبيرة من القوى العاملة، المعدات، المواد الأولية، الأموال في المصانع والمؤسسات الحكومية وفي القوات المسلحة". (عبد نياي، 1986، ص19) كما يمكن تعريفها بأنها تطبيق الطريقة العلمية في حل المشاكل. (كمال، 2006، ص11)

## 3.2. أهمية الأساليب الكمية

تتلخص أهمية الأساليب الكمية فيما يلي:

- وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات الكمية باستخدام الطرق العلمية الحديثة.
- تعتبر الأساليب الكمية من الوسائل العلمية المساعدة في اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر دقة ويعيد عن العشوائية الناتجة عن التجربة والخطأ.

- تعتبر الأساليب الكمية فن وعلم في آن واحد فهي تتعلق بالتخصيص الكفاء و الأمثل للموارد المتاحة وكذلك قابليتها الجديدة في عكس مفهوم الكفاءة والندرة في نماذج رياضية تطبيقية.
- يسعى هذا العلم إلى البحث عن القواعد والأسس الجديدة للعمل الإداري ، وذلك للوصول إلى أفضل المستويات من حيث الجودة الشاملة ، ومقاييس المواصفات العالمية (الايزو).
- أنها تساعد على تناول مشاكل معقدة بالتحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية.
- أنها تساعد على توفير تكلفة حل المشاكل المختلفة وذلك بتخفيض الوقت اللازم للحل.
- أنها تساعد على تركيز الاهتمام على الخصائص الهامة للمشكلة دون الخوض في تفاصيل الخصائص التي لا تؤثر على القرار ، ويساعد هذا في تحديد العناصر الملائمة للقرار واستخدامها للوصول إلى الأفضل. (كمال، 2006، ص3)

## 4.2. عملية صنع القرار الرشيد

- يحاول حقل العلوم الإدارية ومن خلال جميع المحاولات البحثية والتطويرية أن يسعف رجال الأعمال والمديرين والمنفذين بجواب مناسب للسؤال الذي لا يزال قائما الآن وهو:
- كيف يمكن للمدير أو رجل الأعمال أن يتخذ قرارا كفؤا؟
- تمثلت إحدى أهم المحاولات للتقرب من الجواب بالتفكير العقلاني في عملية صنع القرار، أو كما تسمى بشكل معروف بالأسلوب العلمي للتعامل مع المشاكل والظواهر الإدارية.
- فعملية صناعة القرار الفاعلة تتطلب اختيار من بين عدة بدائل للحل، لذا يقال بأن المرء عقلاني إذا كان قادرا للنظر إلى المشكلة الإدارية في ضوء جميع العوامل المتصلة بما وحالات البيئة التي يمكن أن تلازم الحالة أو المشكلة الإدارية، لذا يجب التأكد من عدة شروط قبل معرفة فيما إذا كان المدير أو الفرد العادي يفكر ويسلك ويعمل بشكل عقلاني أم لا، وفي إطار عملية صنع القرارات فإن العملية تصبح عقلانية إذا اعتمدت الخطوات الآتية: (خالد، 1999، ص16)
- 1- تحديد المشكلة موضوع الدراسة مع التركيز على طبيعتها وأسبابها.
  - 2- جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالخلفية التاريخية للمشكلة وكيفية تطورها والحلول السابقة لمثيلاتها وجميع الحقائق المتصلة بها، وفي عملية الجمع هذه على القائم بعملية التحليل اعتماد إما المصادر الرسمية المتمثلة بالوثائق والسجلات المكتبية، أو الحالات الميدانية الواقعية، أو المصادر غير الرسمية مثل الألوان والنباتات والأشخاص الذين يمتلكون المعلومات.

3- تعريف بدائل الحلول في ضوء الهدف المراد تحقيقه والظروف والمحددات ذات أوقات الصلة بالمشكلة المدروسة وقد تتباين هذه الخطوة من حالة إلى حالة أخرى.

4- اختيار البديل الأفضل اعتمادا على معايير محددة كأن تكون العوائد أو المنافع أو الكلف أو الفرص الضائعة ... الخ. لذا فإن الأساليب الكمية يمكن أن تزود صانع القرار بالكثير من المعايير التي تتناسب مع دالة الهدف الخاصة بكل مشكلة.

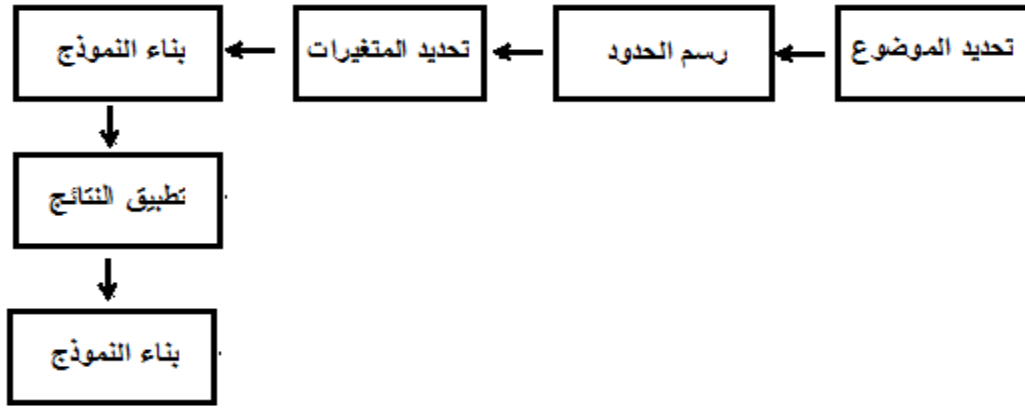
5- تنفيذ البديل الأفضل بعد بنية مستلزمات التنفيذ المادية والبشرية والمالية. وقد يصعب تنفيذ البديل في بعض الحالات ولبعض المشاكل الإدارية، فالعيب ليس بالأسلوب الكمي وإنما في نقص المستلزمات الواجبة الاستخدام لأغراض التنفيذ. فقد يقودك الأسلوب الكمي إلى الآتي:

منشأتك يمكن أن تحقق 10% زيادة في أرباحها إذا تضاعف عدد المكائن المستخدمة في الإنتاج وتطور المستوى المعرفي والمهاري للعاملين وتحسنت نوعية المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج. إذا على المنشأة أن تبيع المستلزمات قبل ان السؤال لماذا لم يتحقق الهدف الكمي؟

تجدر الملاحظة بأن الرشد التام أو العقلانية المطلقة لا يمكن تحقيقها في حقل إدارة الأعمال وذلك لعدم إمكانية اتخاذ قرارات عن الماضي، كما أن القرار يجب أن يتعامل مع مستقبل ذلك الطرف الذي يمكن أن يتضمن الكثير من المفاجئات السلبية أو الإيجابية والتي تتمثل بعدم التأكد Uncertainty والصراع أو التضارب في المصالح ما بين المتنافسين Conflict. لذا على متخذ القرار أن يدرك عدم إمكانية الإلمام بجميع ما يتصل بالمشكلة وأن يدرك كذلك بأن جمع معلومات أكثر يمكن أن يقلل من حالة عدم التأكد. بناء على ذلك عليه أن يأخذ بنظر الاعتبار احتمالية الخطأ في تصويب الهدف ويتخذ إزاء ذلك الإجراءات المناسبة فاحتمال الخطأ وارد بحكم الحالة الحركية للمشكلة الإدارية وارتباطها بالمستقبل. وكما يقال بأن لكل داء دواء فكذلك الحال مع الأساليب الكمية لكل أسلوب كمي أسلوب تصحيح مناسب.(خالد، 1999، ص17)

## 5.2. دور الأساليب الكمية في صنع القرار

شبه مهمة المتخصص بالتحليل الكمي بمهمة الطبيب في علم الطب، إذ يحاول الطبيب إدراك حالة المريض من الزيارة الأولى عن طريق التحاور وطرح الأسئلة ثم يرسم حدود الحالة (زكام عارض أم حالة مرضية على سبيل المثال) ثم ينتقل إلى دراسة الأعراض بالخطوة الأولى ثم يبني استنتاج قائم على الأعراض وعلى الاستدلال من خلال النتائج المخبرية لحالة المريض وأخيرا يمنح المريض الدواء المناسب. فمهمة القائم باستخدام الأسلوب الكمي تتمثل بالأدوار المؤشرة.



شكل رقم (1): مهمة مستخدم الأساليب الكمية

وخلال ممارسته لمهمته فإن المستخدم للأسلوب الكمي يستعين به لتنفيذ الأدوار الآتية:

- 1- توجيه عملية صنع القرارات ومن خلال استخدام الأطر العملية الرياضية فالمحلل الكمي هو المسؤول عن حل المشكلة عن طريق محاولته لصياغتها رياضيا، وهذه المعادلة الرياضية تصبح مفيدة في الوصول إلى الحل عندما، تتضمن (أ) تحدي، للمتغيرات المرتب بالمشكلة الأساسية منها والفرعية، (ب) صياغة الفرديات التي تحدد نوع العلاقات فيما بين المتغيرات المرتبطة بالمشكلة. هذا يعني بأن عملية توجيه القرار تمثل المساهمة الأولى للأساليب الكمية على طريق الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة.
- 2- مساعدة عملية صنع القرار وصانع القرار بالأدوات والتقنيات التحليلية والتي يمكن أن تتضمن النماذج الرياضية أو الأشكال البيانية أو المعالجات الإحصائية التي تعتمد الحاسب الآلي. هنا يجب التنبيه إلى ضرورة إجراء المفاضلة بين الأدوات لغرض التوصل إلى ما يناسب الحالة المعروضة، فليس من الضروري أن يكون الأسلوب أو أن تكون الأداة الأكثر تعقيدا أكثر تناسبا مع المسألة المعروضة.
- 3- إتمام عملية صنع القرارات باستخدام الحساب لحل المشاكل الرياضية، فطبيعة المشاكل الإدارية التي تواجه منشآت الأعمال اليوم من الحجم الذي يجعل من الصعب التعامل معها يدويا، لذا فإن النموذج

الرياضي أو الإحصائي وبمساعدة الحاسب الآلي يمكن أن يجعل الحل أكثر إمكانية في الوصول. وعلى أي حال فإن إنجاز هذه الخطوة بكفاءة وفاعلية يعتمد على الصياغة الدقيقة للمشكلة، التحديد السليم للمتغيرات المرتبطة بها والتفسير المنطقي لمسار العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بالمشكلة. ففهم دور الأساليب الكمية في عملية صنع القرار يمكن أن يسهم في الوصول إلى القرار الأصح عن طريق اختيار البديل المناسب. (خالد، 1999، ص19)

## 6.2. نماذج صنع القرارات

تعتمد الإدارة التقليدية على فرضية "الرجل العقلاني والحساس"، وتعني هذه الفرضية بأن الرجل (أ) يملك كامل المعلومات، (ب) حساس إلى ما لا نهاية، و(ج) عقلاني أو رشيد. فصانع القرار لكي يكون كفواً وفعالاً يجب أن يمتلك المعرفة بكل سمات الأعمال الذي يعمل فيه وما يحيط به وما يتأثر به وما ينعكس عنه من تأثيرات على الآخرين. وعلى ضوء هذه العمليات عليه أن يختار بدهائه مثل هذا التيار التفكير في إدارة الأعمال قوبل بالكثير من الانتقادات من قبل منظري نظرية منشآت الأعمال. فالمنشأة قد لا تمتلك جميع المعلومات المرتبطة بالموضوع بسبب حقيقة كون المعلومات غير متوفرة لكل من يطلبها، فلو أخذنا على سبيل المثال - منشأة صناعية بتطوير منتج جديد لنلاحظ بأن المنتج يمكن أن يمر بالخطوات الآتية: (خالد، 1999، ص20)

1- البحث عن نوع المنتج الذي يمكن أن يضيف قيمة اقتصادية للمنشأة.

2- التحليل الاقتصادي لمقترحات تطوير المنتج الجديد.

3- تطوير وتصميم المنتج.

4- اختبار المنتج للتأكد من ردود أفعال المستهلكين.

5- الإعلان عن المنتج وعرضه للبيع في السوق.

في كل مرحلة من المراحل أعلاه يمكن للمنشأة أن تجمع معلومات لغرض الوصول إلى قرار صحيح، ولكن محدودية المعلومات وكلفتها العالية في بعض الأحيان تجعل إمكانية المنشأة في البحث عن معلومات جد محدودة مما يضطرها أن تتخذ قرار في ضوء المهم وذو الصلة الوثيقة بالموضوع من المعلومات. لذا فإن المهمة الأولى لصانع القرار تتمثل بتحديد نوع الحالة التي يتعامل معها والتي يمكن أن تقع ضمن واحدة من المجموعات الآتية في الجدول:

جدول رقم (1): حالات القرارات

النتائج	المجموعة
محددة	1. التأكد
احتمالية	2. المخاطرة
تتأثر بالخصم	3. الصراع
غير معروفة	4. عدم التأكد

لذا فإن الحالة التي يمكن أن يواجهها متخذ القرار أو صانعه يمكن أن تمتد خلال مدى من حالة التأكد إلى عدم التأكد.

1- صنع القرار في حالة التأكد:

يمكن أن توصف هذه الحالة بالعلاقة بين السبب والنتيجة فكل فعل معروف بكونه يكاد يحدث، وكل سبب يقود بشكل مباشر إلى نتيجة، كما أن النتائج قابلة للتوقع أو التحديد، لذا فإن التقييم بين البدائل المعروضة للمحلل يعتمد على النتائج المتمثلة بالعوائد (Outcomes) أو النواتج. وهناك الكثير من الأساليب الكمية التي يمكن أن تستخدم في هذه الحالات كتحليل نقطة التعادل وأنظمة الرقابة على المخزون والبرمجة الخطية وأساليب جدولة ومراقبة المشروعات. فنعرف بالتأكد أن نقطة التعادل هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات بالتكاليف، أو أن المخزون يصل إلى مستوى معين لكي يتم طلب بضاعة جديدة وهكذا بالنسبة لبقية الأساليب. (خالد، 1999، ص 21)

2- صنع القرار في حالة المخاطرة:

تتألف هذه المجموعة من قرارات تتسم نتائجها بالتصادفية فكل فعل يقود إلى حدث أو مجموعة أحداث، ولكل حدث احتمالية معروفة، يترتب على ذلك بأن حاصل تفاعل الأحداث مع احتمالاتها يقود إلى نتائج احتمالية Probabilistic. فيتخذ القرار في هذه الحالة اعتماداً على البديل الذي يعطي أعلى قيمة متوقعة Highest expected Value. أن أغلب قرارات الأعمال تقع ضمن هذه المجموعة مثل:

هل يمكن إنتاج وبيع منتج جديد؟ هل يمكن بناء مصنع جديد، أو توسيع المصنع القائم؟

هل يمكن استخدام برنامج إعلان مكلف؟ الاستخدام نماذج المخاطرة يجب اتباع الشروط الآتية:

- التأكد من وجود بديلين على الأقل.

- لكل بديل هنالك ناتج احتمالي.

- يمتلك صانع القرار المهارة في تحديد الاحتمال لكل بديل.

### 3- صنع القرار في حالة الصراع أو المضاربة:

تتضمن تلك المجموعة القرارات غير المؤكدة والمحددة بخصم، فالاحتمالات ليست غير معروفة فقط وإنما تتأثر بحركة المنافسين الذين يتمثل هدفهم هزيمة المقابل، فأغلب قرارات الأعمال في حالة المنافسة تقع ضمن هذه المجموعة والتي على متخذي القرار فيها أن لا يفكر بالإجراء الذي سيتخذه في موقف معين وإما أن يفكر برد فعل الآخرين من المنافسين (علي سبيل المثال زيادة الأسعار هل ستعتمد من قبل الآخرين؟ أم ماذا؟). يعتقد بأن تأثير استراتيجيات الفرق الرياضية كان واضحاً في استراتيجيات منشآت الأعمال، فتفوق فريق رياضي لكرة السلة يحتم دراسة خطته الدفاعية والهجومية التي يمكن أن تساهم في تعزيز موقف منشأة الأعمال التنافسية. للتعامل مع هذه الحالات غالباً ما تستخدم نظرية المباريات.

### 4- صنع القرار في حالة عدم التأكد:

تتألف هذه المجموعة من القرارات من الحالات التي تكون نتائج الأفعال فيها مجموعة من الأحداث غير معروفة الاحتمالات، وإن مثل هذه الأحداث غير معروفة أو غير ذات معنى (وضع مستويات الإنتاج دون معرفة مستويات الطلب على المنتج، أو رفض وظيفة دون معرفة توفر بديل لها). للتعامل مع القرار في مثل هذه الحالات على صانع القرار أن يحاول البدائل الآتية: (خالد، 1999، ص22)

أ- تقليل حالة عدم التأكد عن طريق جمع معلومات إضافية عن المشكلة.

ب- في حالة فشل (أ) على صانع القرار استخدام شعوره وحكمته الشخصية المتفائلة أو المتشائمة للوصول إلى استراتيجيات التقصية أو التدنية.

ج- تحويل المشكلة إلى حالة مخاطرة واستخدام المدخل الاحتمالي.

وبغض النظر عن النموذج الذي يتم اختياره فيشرط فيه أن يكون دقيق وصادق وقابل للتطبيق واقتصادي.

## 7.2. تطبيقات الأساليب الكمية في العلوم الإدارية

تشارك الأساليب الكمية في كونها تستهدف نتيجة نهائية تتمثل إما بتعظيم العائد . Revenue Max، أو تدنية التكاليف Costmin. وتختلف في إجراءات ووسائل الوصول إلى النتيجة، فمنها ما يستخدم الأسلوب المباشر في الوصول إلى النتيجة كالبرمجة الخطية ونظرية الاحتمالات و تحليل نقطة التعادل، ومنها ما يتبع الأسلوب غير المباشر للوصول إلى نفس النتيجة و بتسمية أخرى كإستراتيجيات اتخاذ القرارات وشجرة القرارات والمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية وجدولة المشاريع وتعظيم عائد الوقت، حيث أن المجموعة غير المباشرة تستهدف التوصل إلى أفضل بديل، أو أفضل أسلوب، أو أفضل تقدير للمبيعات للوصول إلى أفضل مستوى من الإيرادات الذي بدوره يمكن أن يقود منشأة الأعمال إلى أفضل مستوى من الأرباح. وتجدر الإشارة إلى أن الأساليب الكمية عموما تنتمي إلى مجموعتين أساسيتين هما:

1- أساسيات الأساليب الكمية والتي تتضمن القواعد الأساسية في الرياضيات والإحصاء ونظرية الاحتمالات وقواعدها وتوزيعاتها وشجرة القرار والبرمجة الخطية وأساليب التنبؤ والتحليل الشبكي واستراتيجيات اتخاذ القرار. (خالد، 1999، ص23)

2- الأساليب الكمية المتقدمة والتي تقع ضمن ما يسمى ببحوث العمليات **Operating Research** وتتضمن بعض تطبيقات البرمجة الخطية كالنقل والتخصص ونظرية المباريات والرقابة على المخزون وأساليب الرقابة على من الجودة وسلسلة . ماركوف.

نظرا لكون البحث الحالي يتناول أساسيات الأساليب الكمية كمدخل لاتخاذ القرار فإنه سيتضمن المجموعة الأولى والتي سيتم وصفها فيما يأتي: **الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.** يغلب على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار أنها كمية في غالبيتها، حيث تختلف الأساليب العلمية عن الأساليب النظرية في اتخاذ القرار؛ وذلك لأنها تعتمد على لغة الأرقام في تحليل البيانات حتى يمكن الوصول إلى القرار المناسب. (علاقي، 2000، ص529).

وتشير الكيلاني إلى أهمية تعرف الإداري على الأساليب العلمية في الإدارة لمواجهة المجتمع الذي يطلب من التربية مخرجات ذات كفاءة عالية تسهم في الإنتاج ودفع عملية تطوير المجتمع إلى الأمام على أسس واضحة سليمة ذات أدوار محددة، أوضحتها الدراسات التي بحثت في السياسات التربوية حديثاً. (انمار، 1991، ص383)

وقد ذكر أهم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وهي: (كنعان، 2003، ص184)

**1- بحوث العمليات:** ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية، واستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب. ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات، كما يعتمد تطبيقه على " مدخل النظم " الذي يرى أن للمشكلة الإدارية جوانب متعددة ولا بد من أن تؤخذ جميع هذه الجوانب في الاعتبار؛ لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها.

وأضاف أنه كان الهدف من استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة إدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، وهي كغيرها من العلوم الأخرى لها منهجها العلمي الذي تسير عليه، وهي لا تقدم القرارات الجاهزة للمديرين وإنما هي مجرد أدوات مساعدة لهم من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرار. (العجمي، 2008، ص244)

**2- نظرية الاحتمالات:** وتعني تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل. ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات ثلاثة معايير:

أ- الاحتمال الشخصي.

ب- الاحتمال الموضوعي.

ج- الاحتمال التكراري.

وعرف الاحتمالات إحصائياً: " بأن احتمال وقوع حادث ما، هو التردد النسبي لهذا الحادث عندما تتكرر نفس التجربة عدداً كبيراً من المرات". (نائب، 2001، ص88)

لقد ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرار عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل بالاعتماد على معايير ثلاثة تتمثل في: الاحتمال الشخصي، والاحتمال الموضوعي، والاحتمال التكراري. (العجمي، 2008، ص244)

**3- أسلوب شجرة القرارات:** ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار. كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته.

وأسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منه بوضوح. (العجمي، 2008، ص247)

ويشير أنه يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، إلا أن تطبيقه بفاعلية يتطلب استعانة متخذ القرار بالحاسوب لتقدير درجة الاحتمالات المتوقعة، وتحديد إجمالي الفوائد المتوقعة خلال فترة محددة.

كما تعتبر شجرة القرارات إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك عند المفاضلة بين البدائل المتاحة في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع، فهو أسلوب علمي في التوصل إلى حل المشكلات، والسير بالمنظمة باتجاه تحقيق أهدافها. (الشماع، 2002، ص260)

**4- نظرية المباريات الإدارية:** يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه. ونشأت فكرة المباريات سنة (1927م) عندما اكتشفها فون ومورجيتريستين ولم تلق الاهتمام اللازم حتى عام (1944م) عندما ظهر كتاب لفون نيومان تحت اسم (نظريات المباريات والسلوك الاقتصادي)، هذا ويمكن استخدام هذه النظرية في تطوير إعداد الموازنات التخطيطية، واتخاذ القرارات في ظل المنافسة والصراع. ويذكر (علاقي مدني، 2000، ص85) أن المباراة ترتبط بحالات التضارب في المصالح بين المتنافسين الذين يستخدمون الأساليب الرياضية والتفكير المنطقي للوصول إلى أفضل استراتيجية أو بديل تمكنهم من تعظيم أرباحهم أو تقليل خسائرهم، وكل مشترك في المباراة يهدف إلى الكسب باختياره البديل الذي يمكنه من تحقيق ذلك، ولكنه عندما يجد أن المباراة في صالح الطرف الآخر فهو يسعى إلى تقليل خسارته إلى أدنى حد ممكن. (العجمي، 2008، ص247)

**5- أسلوب التحليل الحدي:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات. ويهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة المتحققة عن هذه البدائل مستخدماً في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل، وأوضح أن هذا الأسلوب هو "عبارة عن مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية التي يهدف إلى تحديد

مدى التغيير بالزيادة والنقص في المتغير التابع حسب التغيير بالزيادة والنقص في المتغير المستقل".  
(بدوي، 1985، ص125)

ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة والمنفعة المتحققة، مستخدماً في ذلك المعايير التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل، وهو يعتمد على معياري التكلفة الحدية، والعائد الحدي (العجمي، 2008، ص250).

**6- أسلوب دراسة الحالات:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ إنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشكلات الإدارية التي تواجههم. (العجمي، 2008، ص250)

ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار، والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة.  
(انمار، 1991، ص391).

## خلاصة

لقد تمكن فكر التحليل الكمي من تقديم الكثير من النماذج الموجهة لحل مشكلات الإدارة والتسيير أي اتخاذ القرارات، هذا الدور لا يكون فعال إلا باستخدام الأسلوب الكمي المناسب في الوقت والمكان المناسب للمشكلة سواء كانت مالية أو إنتاجية، حيث أثبتت هذه الأساليب فعاليتها في العديد من الدراسات.

ويتمثل محور اهتمام الأساليب الكمية بتمكين متخذ القرار وصانعه بالتعامل مع أحداث القرار وبدائله رقمياً أو كمياً، وهي تضع أمام صانع القرار ومتخذه مجموعة من الأدوات الكمية التي تساعده على حل المشكلة، باستخدام الطرق الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات وتقنيات الحاسوب، يتم من خلالها معالجة المشاكل الاقتصادية والإدارية والتسويقية فهي وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات وقد ساعد استخدام الأساليب الكمية في ضمان دقة القرار الإداري بالاعتماد على نتائج المعلومات والأرقام التي ترشد متخذي القرار في تحديد أفضل حلول ممكنة للمشاكل التي يواجهونها والأهداف التي يرغبون في تحقيقها.

## الفصل الثالث:

# اتخاذ القرار

## تمهيد

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته و مركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية ، معتمدا على الحدس والأحكام الشخصية، كأن تقرر الأم ماذا تعد في يومها من الطعام، ونوع الملابس التي يجب أن يرتديها أولادها...الخ.

فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية ، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، توجيه ورقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه ، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، وكي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين.

### 1.3. تعريف اتخاذ القرار

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي توصل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني...الخ.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة.

#### 1.1.3. القرار لغة:

هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه "...يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل والأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة...".

#### 2.1.3. القرار اصطلاحا:

- القرار DECISION : هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها". (إبراهيم، 1993، ص341)

هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة".

- ويعرف كذلك بأنه: "اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". كما عرف أيضا بأنه: "... ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما". (حسين، 2010، ص99)

- عرفه برنارد على أنه: عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر. (نواف، 2007، ص83)

- والقرار يعرف أيضا بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (خليل، 2006، ص21)

- ويعرفه HARRISON بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين". (سكينة، 2012، ص179)

- وعرف القرار أيضا على أنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد الإجراءات التنفيذ". (محمود، 2010، ص98)

فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة الاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث. وعليه فاتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيده تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار.

والمعنى العلمي لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف. فاتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف.

وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار ليقترح أن القرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها. (رافدة، 2008، ص219)

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

- **اتخاذ القرار في المنظور الإسلامي:** يحتاج العمل الإسلامي دوما إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره. والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضيع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلا على الله سبحانه وتعالى، لقوله سبحانه: **فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (159) آل عمران.**

كما تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال على ذلك:

حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم امتثالاً لقوله عز وجل: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين (159) إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون " (160) آل عمران.

• الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في غزوة "أحد" بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس، فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة. فاختار الخروج صلى الله عليه وسلم ولما لبس ملابس الحرب قال الشاب: كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج، فقال صلى الله عليه وسلم: "ما كان النبي إذا لبس الأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه".

**3.1.3. التعريف الإجرائي:** اتخاذ القرار نقصد به هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل احداها بناء على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديلين أو أكثر).

### **2.3. أهمية اتخاذ القرارات**

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة : يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية سواء العادية أو العملية ففي مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات.

- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ؟ ومن يقوم ؟ ومتى القيام به ؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ، ومثل هذه القرارات يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المنظمة أو فشلها.

- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف المتعددة.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يعتبر اتخاذ القرار أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة .
- تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والإستراتيجيات العامة في المنظمة. (مراد، 2007، ص48)
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة الوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الادارية. (حسين، 2010، ص100)

### 3.3. أنواع القرارات

- هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:
- **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
- **القرارات الغير فعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى التحقيق هدف مؤثر فعال.
- وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:
- **القرارات التشغيلية:** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون. اختيار وسيلة الإنتاج.

- **القرارات الإدارية:** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.
- **القرارات الإستراتيجية:** تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد.



شكل رقم (02): أنواع القرارات في المستويات الإدارية

- ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:
- **القرارات المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.
  - **القرارات الغير مبرمجة:** هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.

- القرارات شبه المبرمجة: هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

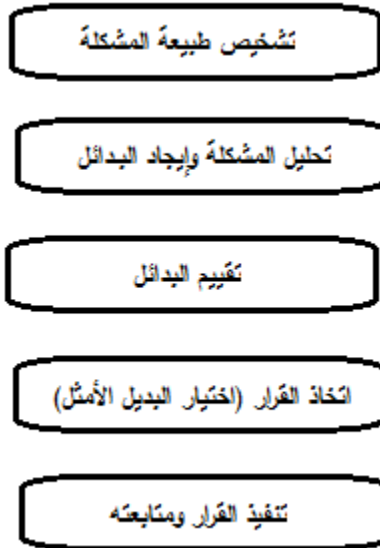
كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:

- القرارات الشخصية: تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

- القرارات التنظيمية: المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا أخرى. (منى، 2009، ص91)

### 4.3. مراحل اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عند هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمرحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.



الشكل (03): مراحل عملية اتخاذ القرار

سنستعرض في ما يلي إلى كل مرحلة من هذه المراحل:

### 1.4.3. المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير باتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو التغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف)، أي يتوجب عليه أولاً تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالباً ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

- 1- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
  - 2- مشاكل حيوية: يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.
  - 3- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغيير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.
- والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها. (كاسر، 2006، ص46)

### 2.4.3. المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة)

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاث أنواع حسب وضوح بنيتها، وهي:

- مشكلات محددة البنية.

- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.

- مشكلات غير محددة البنية.

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استناداً إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقاً، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماماً.

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل

هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها. (خالد، 2014، ص18)

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية الغير محددة وتصبح ذات بنية محددة.

### 3.4.3. المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

### 4.4.3. المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي:

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

### 5.4.3. المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.  
(خالد، 2014، ص23)

### 5.3. نظريات اتخاذ القرار

1.5.3. النظرية التقليدية (الكلاسيكية): اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تتبع من (نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل المعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد.

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدايل والمقاييس والتقييم والاحتساب والاختيار. (شهرزاد، 2010، ص38)

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.

- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون.

**2.5.3. نظرية العلاقات الإنسانية:** هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغييرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

✓ القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.

✓ الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

✓ المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات. - الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي. (خالد، 2014، ص31)

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشراف وحدوده. وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة. (خالد، 2014، ص32)

**3.5.3. النظرية السلوكية:** اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا

قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج. (سكينة، 2012، ص192)

**4.5.3. النظرية الحديثة:** من رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى تسايمون " أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحدها. وقد قسم سايمون " صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي:

- 1- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- 2- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات.
- 3- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل التلائم لغايات مرجوة.
- 4- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- 5- القرار الرشيد تنظيميا.
- 6- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار. (خليل، 2006، ص104)

### 6.3. المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية.

وتأسيسا على هذه العبارات المبدئية يمكن تعريف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار. كما أن المعلومات هي كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بنشاط الإدارة والتي تم معالجتها بعد أن كانت مادة خام ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

فرز بيانات تنقيح معلومات إنتاج قرار في مجال معين الخام تبويب تلخيص فالمعلومات إذا هي نتاج معالجة البيانات تحليلا وتركيبا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات.

فعملية اتخاذ القرار تحتاج وتعتمد على نطاق واسع على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار والمتعلقة بأنشطة المنظمة في الماضي والحاضر وما تنوي القيام به مستقبلا، إضافة إلى معلومات عن الوظائف والأفراد. فالمعلومات المتوفرة ونوعيتها تؤهل متخذ القرار إلى اتخاذ القرارات الصائبة، فكل قرار صائب يتوقف على دقة المعلومات وفعاليتها وكلما كانت المعلومات شخصية وغير دقيقة كلما ابتعد القرار عن الصواب. حيث بينت دراسة محمد أوكلي أن عدد كبير من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- توجد 76% من المؤسسات تشتكي من احتكار المعلومات في بعض المستويات.

- توجد 55% من المؤسسات تشتكي من عدم الحصول على المعلومات.

## خلاصة

إن عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لمراحل ودراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار، وذلك انطلاقا من تحديد المشكل و ثم دراسته وتحليله وتحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينها ثم اختيار البديل الأفضل من بينها وتنفيذ هذا البديل، وأيضاً القرار ليس صنفاً واحداً فنجد له العديد من الأشكال والأصناف، وتتعدد أساليب اتخاذ القرار وذلك حسب نوع القرار في حد ذاته أو نظرا لنوع المشكل أو طبيعة نشاط المؤسسة أو غيرها، فمن هنا نستنتج أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافا والوصول إلى النتائج المرجوة. فلماذا نقول في النهاية يجب على المؤسسات، خاصة في دول العالم الثالث أن تولي أهمية كبيرة للقرارات المتخذة من أجل تطوير وازدهار مؤسساتها، باعتبار أن المؤسسة هي قلب الاقتصاد وخاصة في ظل الظروف العالمية الاقتصادية التي نعيشها.

# الجانب التّطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية

الدراسة

## تمهيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية وختاماً بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

#### 1.4. الدراسة الاستطلاعية

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (06) موظفين.

وهدفت الدراسة الاستطلاعية: إن من أهداف إجراء الدراسة الاستطلاعية هو:

- التعرف على مدى تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.

- التعرف على عدد العاملين والموظفين والإطارات.

- معرفة برنامج سير الإدارة.

- التنظيم الهيكلي لمديرية الشباب والرياضة.

- تحديد الوقت المستغرق في تطبيق الاستبيان.

- إكتشاف بعض القصور في تطبيق الاستبيان.

- التحقق من ملائمة الاستبيان وفهم الموظفين ل فقراته.

#### 2.4. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع (بوحوش، 1995، ص43)؛ فان موضوعنا قد فرض علينا منهجه الخاص والمتمثل في المنهج الوصفي؛ والذي يمكننا أن نقدم له التعريف التالي:

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج

علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة» (عبيدات، 1999، ص46)

كما يعرفه محمد شفيق بأنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (شفيق، 1985، ص80)

**3.4. متغيرات الدراسة:**

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

**1.3.4. المتغير المستقل:** يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص134)

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: **الأساليب العلمية الحديثة**

**2.3.4. المتغير التابع:** هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص134).

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: **عملية اتخاذ القرار المالي والإداري.**

#### 4.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4.4. تعريف المجتمع: من الناحية الاصطلاحية هو تلك المجموعة الأصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة فرق، تلاميذ، أو أي وحدات أخرى. (محمد علي، 1986، ص181).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الإطارات والموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بتعداد الإطارات والموظفين وهو 36 موظف المسجلين لسنة 2020.

2.4.4. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (30) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

#### 5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أداة استمارة الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث. كما يعرف على أنه: "وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف". (أحمد شلبي، 1992، ص25).

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 19 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والمقسمة على ثلاث محاور:

- المحور الأول: لتطبيق أسلوب بحوث العمليات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

- المحور الثاني: لتطبيق أسلوب شجرة القرارات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

- المحور الثالث: لتطبيق أسلوب نظرية المباريات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

وتم الاستعانة ببعض المراجع والمذكرات في تصميم الاستبيان نذكرها:

- جابر محمد عياش: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008.

- يوسف بن محمد: معوقات الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم ادارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

وحيد أحمد ماهر: بحوث العمليات والطرق الكمية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر.

#### 6.4. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة

##### 1.6.4. صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951 هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وُضع من أجله. (محمد، 2006، ص177).

##### أ. الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (صفوت، 2007، ص239)

عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة(الملحق 01)، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعة لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات أخذت شأنها بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والاشكالية.

#### ب. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح. وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (6) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

#### - نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

#### الجدول (2): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تحديد الأهداف يساهم في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسات الرياضية	0.543	0.009
2.	تشخيص المشاكل المالية والادارية يساهم في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الرياضية	0.676	0.007
3.	توظيف نماذج التخصص لإيجاد الحلول يساهم في تحسين اتحاد القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.698	0.003
4.	ايجاد حلول للمشاكل يقدم فعالية أفضل للنظام ويساهم في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.582	0.002
5.	اختيار المواقبت المناسبة لحل المشاكل تساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.743	0.000
6.	توظيف الحلول ببساطة يساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.721	0.000
7.	تنفيذ القرارات وفق الأحداث الماضية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.567	0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

**التعليق:** من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول المتعلق بقياس لتطبيق أسلوب بحوث العمليات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية، صادقة ومتسقة.

**- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:**

**الجدول (3): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني**

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	العمل على حل تعقيدات البيئة الخارجية يساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية	0.631	0.000
2.	وسائل عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة بسيطة تساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.724	0.000
3.	تحليل البيانات والقرارات باستخدام التحليل الشجري للقرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.687	0.000
4.	الشفافية والسهولة في تحليل المعلومات في أسلوب شجرة القرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.642	0.000
5.	استخدام أسلوب التمثيل التخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.742	0.000
6.	فك المشاكل الكبيرة الحجم والمتعددة المراحل في بدايتها يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.567	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

**التعليق:** من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني المتعلق بقياس لتطبيق أسلوب شجرة القرارات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية، صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول (4): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	توفير المعلومات الكافية حول استخدام أسلوب نظرية المباريات يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.702	0.000
2.	تساهم الإدارة في دعم التنافس والحد من الصراع يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.654	0.003
3.	التدريب لمتخذي القرارات الإدارية على استخدام أسلوب المباريات اليومية يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	0.623	0.005
4.	يساعد أسلوب المباريات على تقليل الوقت في حل الأزمة وإدارتها والعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار	0.660	0.000
5.	أسلوب المباريات يسمح بتوفير محاكاة للأزمات المتوقعة وإدارتها بشكل جيد مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي والاداري	0.531	0.021
6.	توظيف أسلوب المباريات الإدارية بشكل جيد يعمل على تقليل الخسائر المتوقعة وتحسين عملية اتخاذ القرار المالي والاداري	0.676	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

**التعليق:** من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثالث المتعلقة بقياس لتطبيق أسلوب نظرية المباريات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية، صادقة ومتسقة.

#### 2.6.4. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (5): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

النتيجة النهائية		معامل ألفا كرومباخ			محاور الاستبيان
نتيجة الاختبار	عدد العبارات	رقم العبارات المحذوفة	بعد حذف غير متسقة داخليا	قبل حذف / غير متسقة داخليا	
ثابت	07	عدم حذف أي عبارة	0.664	المحور الأول	محاور الاستبيان
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة	0.669	المحور الثاني	
ثابت	06	عدم حذف أي عبارة	0.672	المحور الثالث	
ثابت	19	عدم حذف أي عبارة	0.668	جميع فقرات المقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.664 ويضم 07 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.669 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثالث بلغت 0.672 ويضم 06 عبارات وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.668 ويضم 19 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الاساسية.

#### 7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وذلك بغرض معرفة دور الأساليب العلمية الحديثة في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسات الرياضية، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

**اختبار الارتباط بيرسون:** لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

**اختبار ألفا كرومباخ:** لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

**اختبار كا2:** للدلالة الإحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

ترجع النشأة الأولى لاختبار كا2 إلى البحث الذي نشره كارل بيرسون في أوائل القرن العشرين وهي تعد من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية وأكثرها شيوعاً لأنها لا تعتمد على شكل التوزيع ولذا فهي تعد من المقاييس اللابارامترية أي مقاييس التوزيعات الحرة ولأنها تحسب لكل خلية من خلايا أي جدول تكرارى ثم تجميع القيم الجزئية للحصول على القيمة الكارلية ل كا2.

في جميع الحالات نخرج من الحسابات بقيمة كا2 المحسوبة نقارنها بقيمة كا2 الجدولية كالتالي:

-إذا كانت كا2 المحسوبة > كا2 الجدولية فان كا2 تكون دالة إحصائية.

-إذا كانت كا2 المحسوبة < كا2 الجدولية فان كا2 ليست دالة إحصائية.

#### 8.4. إجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

**1.8.4. الحدود المكانية:** جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

**2.8.4. الحدود الزمانية:** تم الشروع في هذا البحث بداية شهر أكتوبر أما المقياس فتم تحضيره في شهر جانفي، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2020/02/04 إلى 2020/02/20، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائياً وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

**3.8.4. أهمية مكان الدراسة:** إن كل ما تم عرضه من خصائص عن مكان الدراسة؛ يجعل منه الوسط الملائم لاحتضان مثل هذه الدراسة وذلك من خلال توفره على الخصائص التالية:

- توفره على عينة الدراسة المناسبة.

- توفره على مجموعة هياكل تسمح بإجراء الدراسة بكل حرية.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

## الفصل الخامس:

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

## تمهيد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

## 1.5. عرض النتائج

### 1.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول: لأسلوب بحوث العمليات دور في اتخاذ تحسين

القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية

العبارة (1): تحديد الأهداف يساهم في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسات الرياضية.

جدول رقم (6): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (1)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 21,800	30	16.66	5	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (6) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (1) كانت

لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير

موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%،

وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام

اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 21,800<sup>a</sup> وهي

أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر

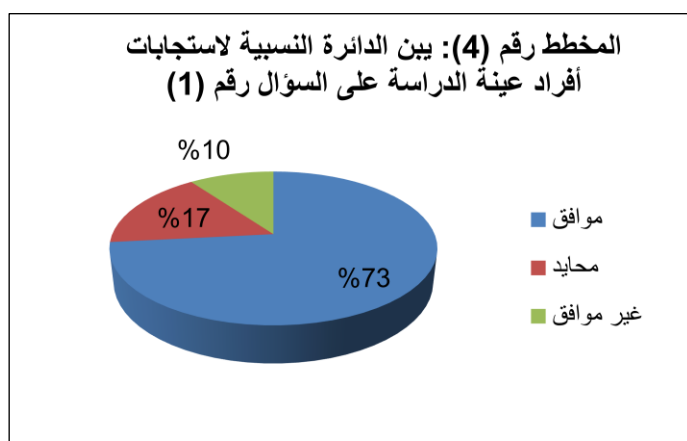
بقيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن

قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرر: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تحديد الأهداف يساهم

في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسات الرياضية.



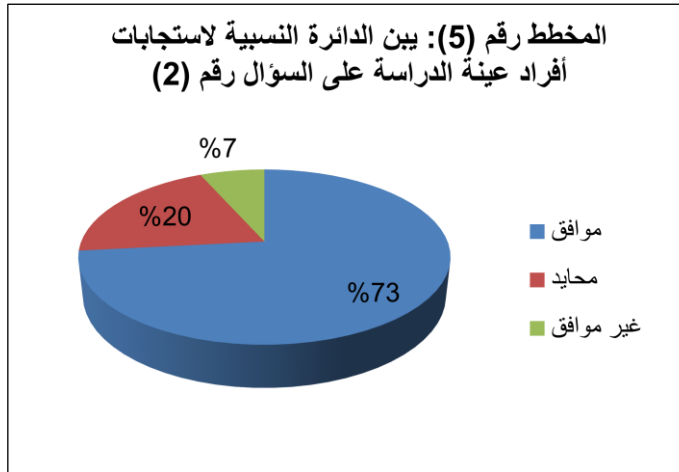
العبارة رقم (2): تشخيص المشاكل المالية والادارية يساهم في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (7): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 22,400	30	20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (2) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير



موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 22,400<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تشخيص المشاكل المالية والادارية يساهم في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الرياضية.

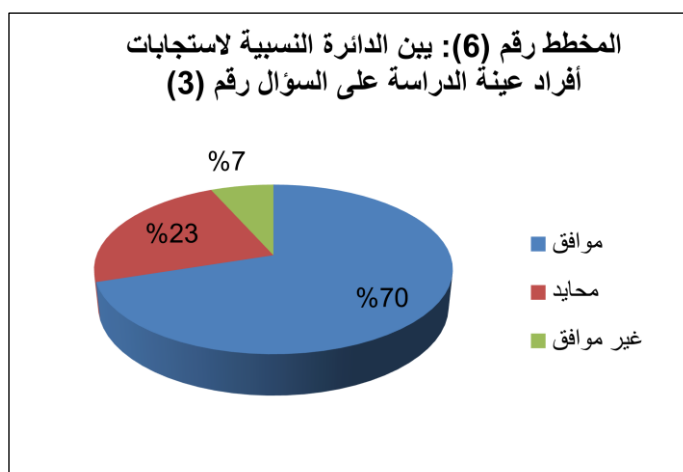
العبارة رقم (3): توظيف نماذج التخصص لإيجاد الحلول يساهم في تحسين اتحاد القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (8): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 19,400	30	23.33	7	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (3) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير



موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت <sup>a</sup>19,400 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة

إحصائية لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن توظيف نماذج التخصص لإيجاد الحلول يساهم في تحسين اتحاد القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

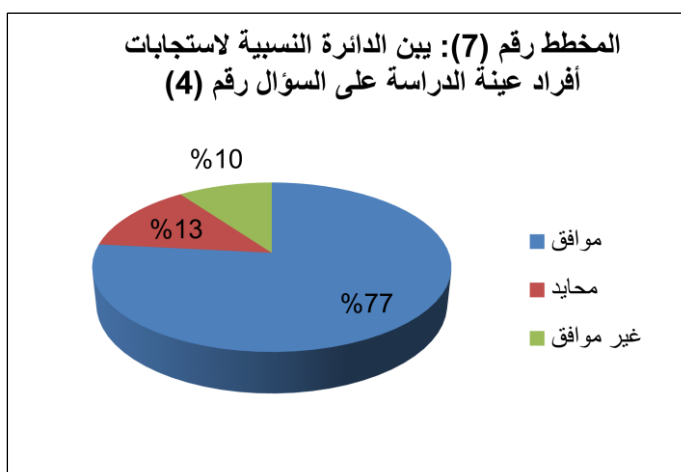
العبارة رقم (4): ايجاد حلول للمشاكل يقدم فعالية أفضل للنظام ويساهم في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (9): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	25,400 <sup>a</sup>	30	76.66	23	موافق
						13.33	4	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (4) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%،



بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 25,400<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن ايجاد حلول للمشاكل يقدم فعالية أفضل للنظام ويساهم في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

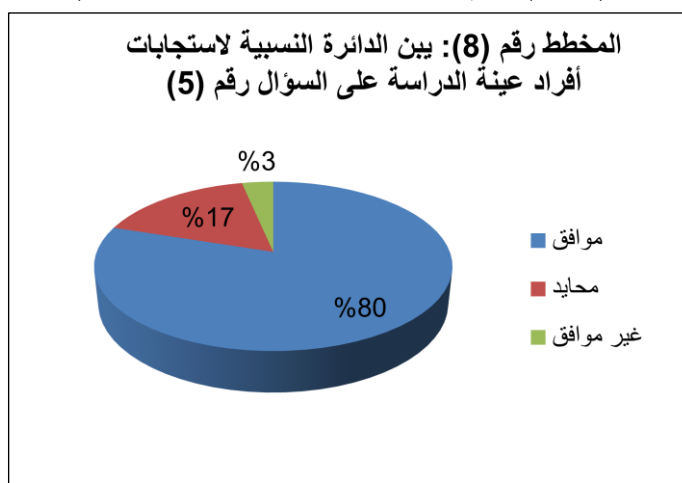
العبارة رقم (5): اختيار المواقيت المناسبة لحل المشاكل تساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (5)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						80.00	24	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 30,200	30	16.66	5	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (5) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%،



موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 30,200<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرر: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن اختيار المواقيت المناسبة لحل المشاكل تساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

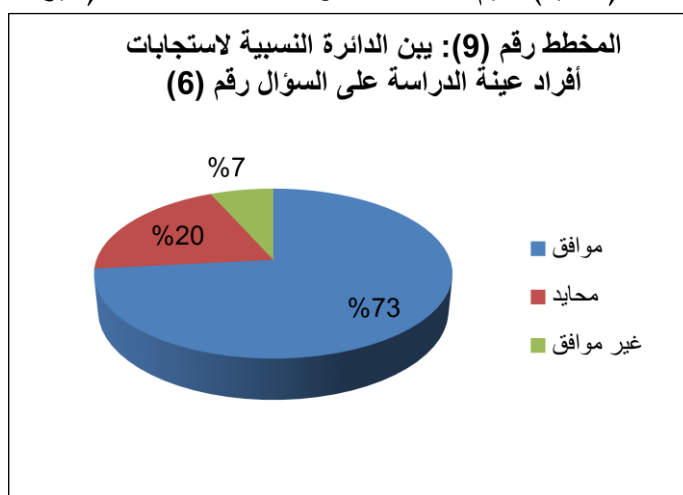
العبارة رقم (6): توظيف الحلول ببساطة يساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 22,400	30	20.00	6	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (6) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير



موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 22,400<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن توظيف الحلول ببساطة يساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

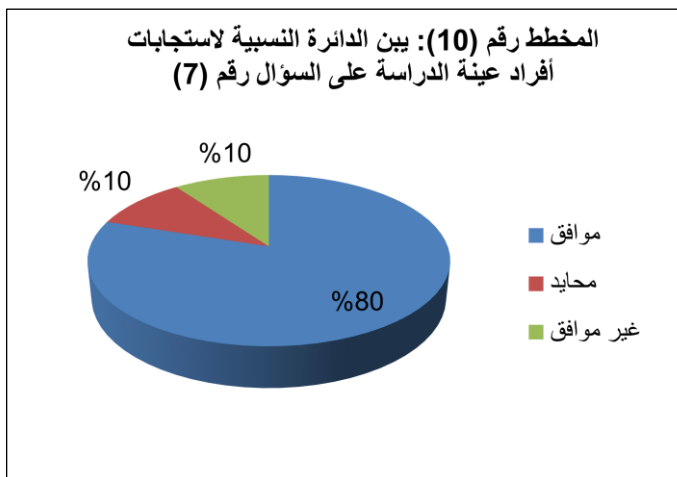
العبارة رقم (7): تنفيذ القرارات وفق الأحداث الماضية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (7)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	29,400 <sup>a</sup>	30	80.00	24	موافق
						10.00	3	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (7) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%.



الموافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 29,400<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تنفيذ القرارات وفق الأحداث الماضية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

2.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: لأسلوب شجرة القرارات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

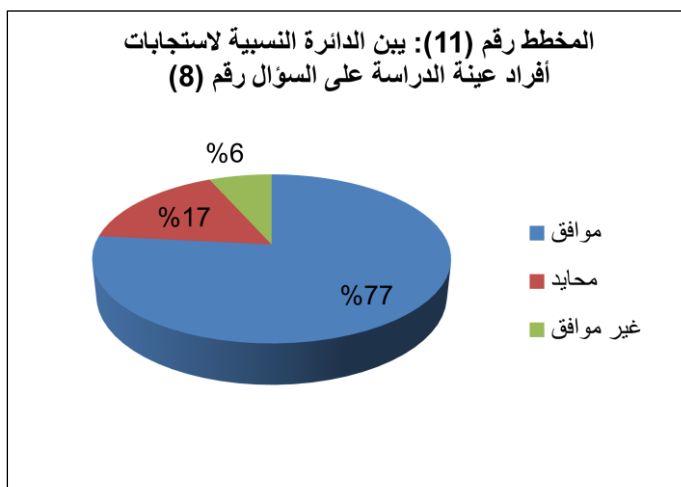
العبارة (8): العمل على حل تعقيدات البيئة الخارجية يساهم في تحسن اتخاذ القرارات المالية والادارية.

جدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (8)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						76.66	23	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 25,800	30	16.66	5	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (8) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 23 وبنسبة 76.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%.



(موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 25,800<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن العمل على حل تعقيدات البيئة الخارجية يساهم في تحسن اتخاذ القرارات المالية والادارية.

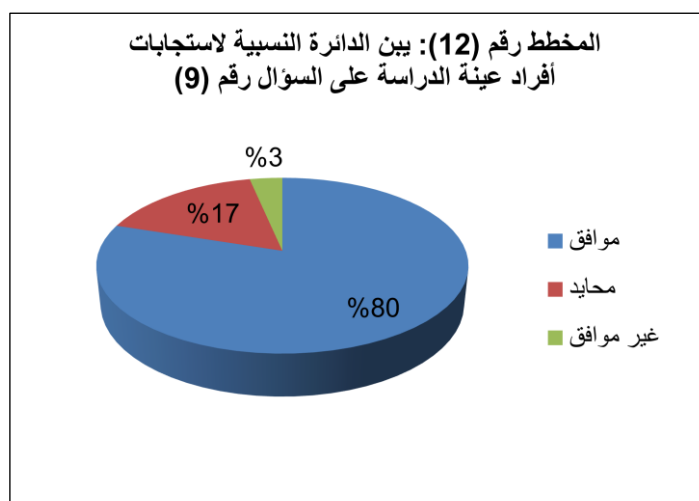
العبارة رقم (8): وسائل عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة بسيطة تساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						80.00	24	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 30,200	30	16.66	5	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (9) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 5 وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%،



موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 30,200<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن وسائل عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة بسيطة تساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

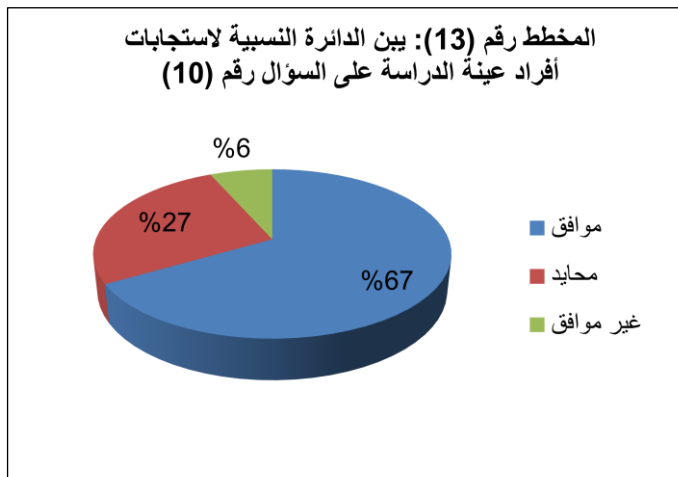
العبارة رقم (10): تحليل البيانات والقرارات باستخدام التحليل الشجري للقرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						66.66	20	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 16,800	30	26.66	8	محايد
						6.66	2	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (10) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%.



(موافق) بقيم مشاهدة 2 وبنسبة 6.66%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 16,800<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تحليل البيانات والقرارات باستخدام التحليل الشجري للقرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

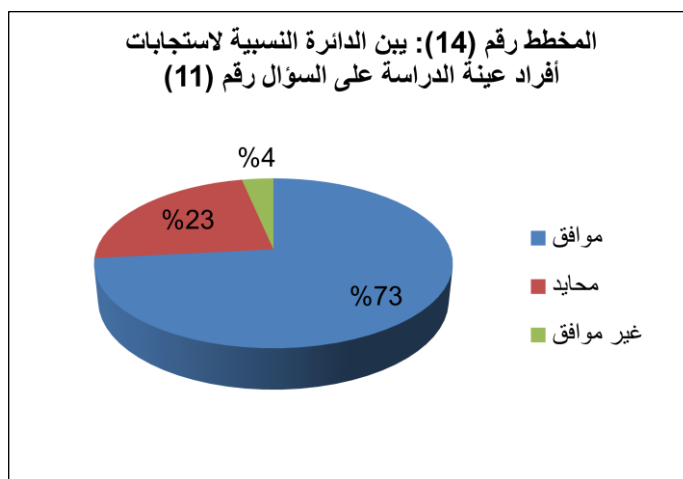
العبارة رقم (11): الشفافية والسهولة في تحليل المعلومات في أسلوب شجرة القرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (11)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 23,400	30	23.33	7	محايد
						3.33	1	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (11) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 22 وبنسبة 73.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 7 وبنسبة 23.33%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%،



موافق) بقيم مشاهدة 1 وبنسبة 3.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت <sup>a</sup>23,400 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرر: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن الشفافية والسهولة في تحليل المعلومات في أسلوب شجرة القرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

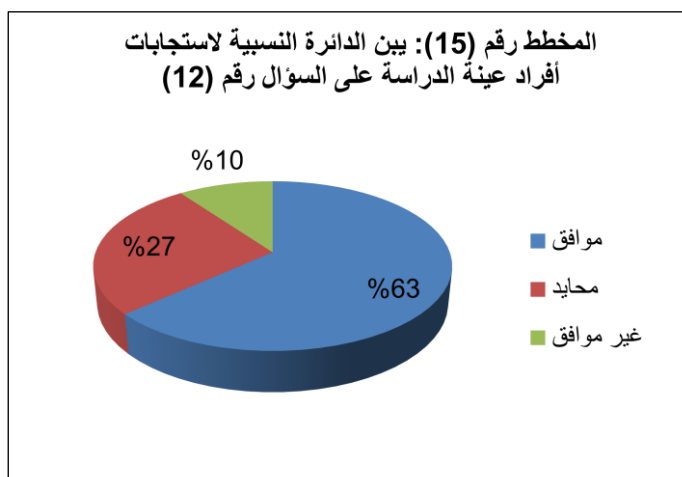
العبارة رقم (12): استخدام أسلوب التمثيل التخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						63.33	19	موافق
	0.001	2	5.991	<sup>a</sup> 13,400	30	26.66	8	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (12) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 19 وبنسبة 63.33%، (محايد) بقيم مشاهدة 8 وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%،



موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت <sup>a</sup>13,400 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرر: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن استخدام أسلوب التمثيل التخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

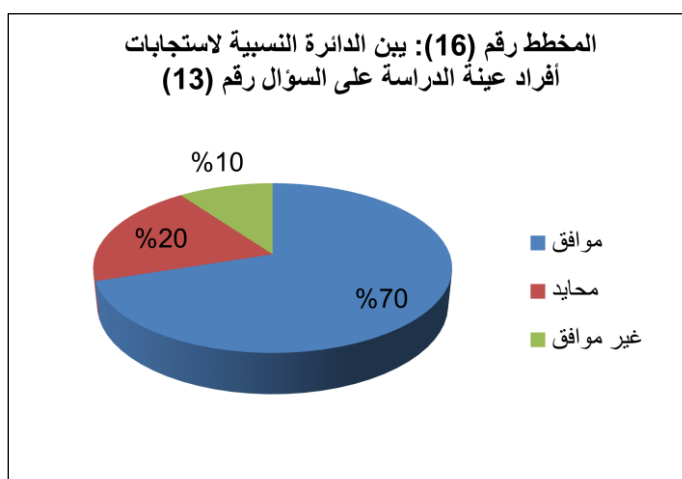
العبارة رقم (13): فك المشاكل الكبيرة الحجم والمتعددة المراحل في بدايتها يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والإدارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05	0.000	2	5.991	18,600 <sup>a</sup>	30	70.00	21	موافق
20.00						6	محايد	
10.00						3	غير موافق	
100						30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (13) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 21 وبنسبة 70.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%،



موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن فك المشاكل الكبيرة الحجم والمتعددة المراحل في بدايتها يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والإدارية في المؤسسة الرياضية.

3.1.5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: لأسلوب نظرية المباريات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

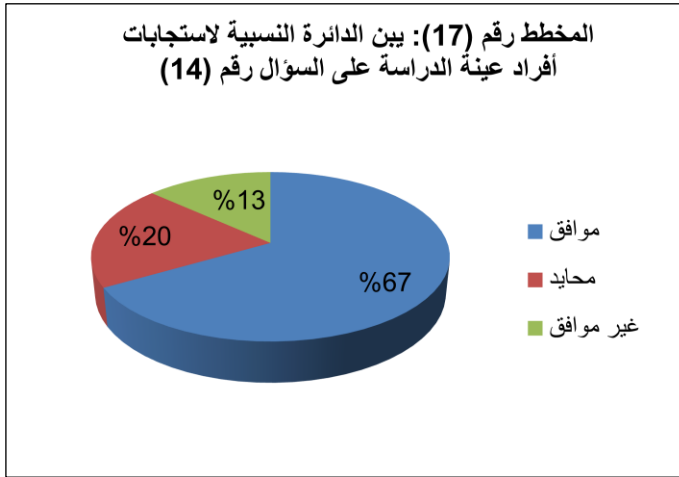
العبارة رقم (14): توفير المعلومات الكافية حول استخدام أسلوب نظرية المباريات يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						66.66	20	موافق
دال	0.001	2	5.991	<sup>a</sup> 15,200	30	20.00	6	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (14) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 20 وبنسبة 66.66%، (محايد) بقيم مشاهدة 6 وبنسبة 20.00%، (غير



موافق) بقيم مشاهدة 4 وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 15,200<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن توفير المعلومات الكافية حول استخدام أسلوب نظرية المباريات يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

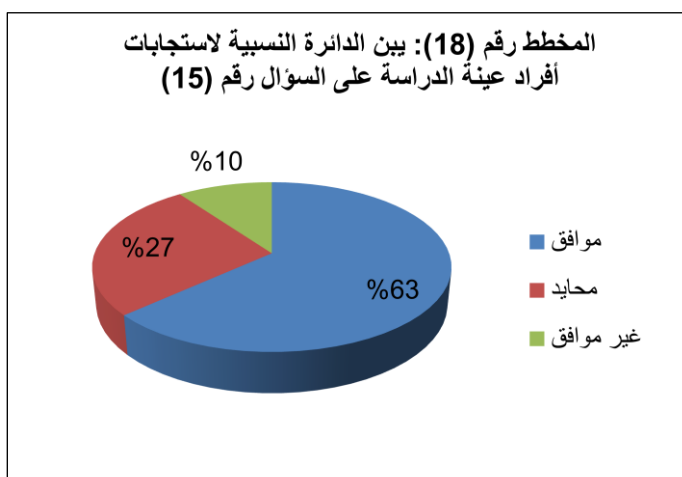
العبارة رقم (15): تساهم الإدارة في دعم التنافس والحد من الصراع يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والإدارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						63.33	19	موافق
دال	0.001	2	5.991	<sup>a</sup> 13,400	30	26.66	8	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) كانت لصالح (موافق) بـ 19 مشاهدة وبنسبة 63.33%، (محايد) بـ 8 مشاهدة وبنسبة 26.66%، (غير موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%.



موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت <sup>a</sup>13,400 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن تساهم الإدارة في دعم التنافس والحد من الصراع يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والإدارية في المؤسسة الرياضية.

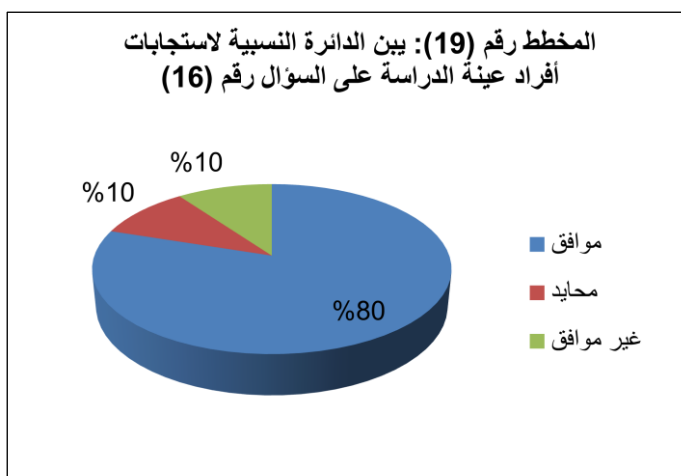
العبارة رقم (16): التدريب لمتخذي القرارات الإدارية على استخدام أسلوب المباريات اليومية يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

جدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05 دال	0.000	2	5.991	29,400 <sup>a</sup>	30	80.00	24	موافق
						10.00	3	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (16) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%،



موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 29,400<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن التدريب لمتخذي القرارات الإدارية على استخدام أسلوب المباريات اليومية يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية.

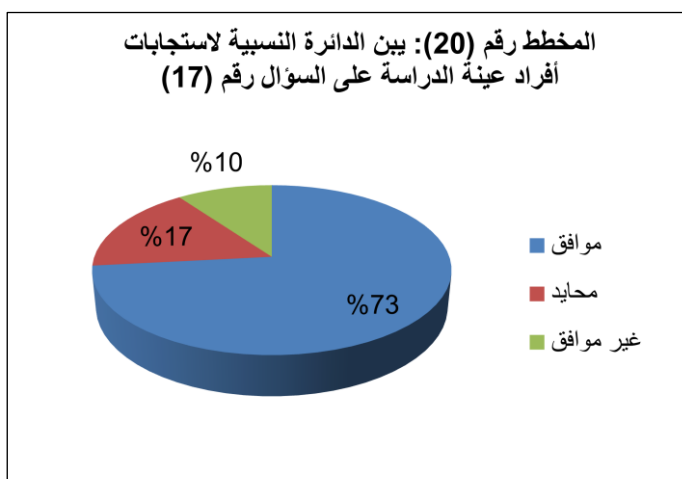
العبارة رقم (17): يساعد أسلوب المباريات على تقليل الوقت في حل الأزمة وإدارتها والعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						73.33	22	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 21,800	30	16.66	5	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (17) كانت لصالح (موافق) بـ 22 مشاهدة وبنسبة 73.33%، (محايد) بـ 5 مشاهدة وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%،



بـ 3 مشاهدة وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرر: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن أسلوب المباريات يساعد على تقليل الوقت في حل الأزمة وإدارتها والعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار.

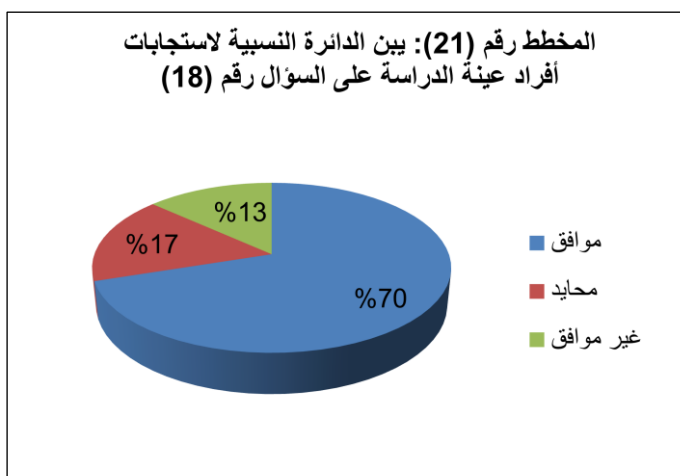
العبارة رقم (18): أسلوب المباريات يسمح بتوفير محاكاة للأزمات المتوقعة وإدارتها بشكل جيد مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي والإداري.

جدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						70.00	21	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 18,200	30	16.66	5	محايد
						13.33	4	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (18) كانت لصالح (موافق) بـ 21 مشاهدة وبنسبة 70.00%، (محايد) بـ 5 مشاهدة وبنسبة 16.66%، (غير موافق) بـ 4 مشاهدة وبنسبة 13.33%،



بـ 4 مشاهدة وبنسبة 13.33%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 18,200<sup>a</sup> وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة والتي تقدر قيمتها بـ 5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن أسلوب المباريات يسمح بتوفير محاكاة للأزمات المتوقعة وإدارتها بشكل جيد مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي والإداري.

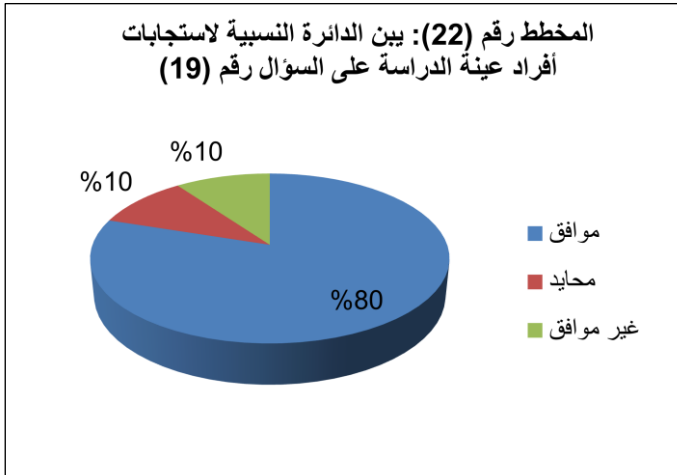
العبارة رقم (19): توظيف أسلوب المباريات الإدارية بشكل جيد يعمل على تقليل الخسائر المتوقعة وتحسين عملية اتخاذ القرار المالي والاداري.

جدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19)

مستوى الدلالة	قيمة الاحتمالية	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	العينة	النسبة %	التكرارات	الإجابات
0.05						80.00	24	موافق
دال	0.000	2	5.991	<sup>a</sup> 29,400	30	10.00	3	محايد
						10.00	3	غير موافق
						100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (19) كانت لصالح (موافق) بقيم مشاهدة 24 وبنسبة 80.00%، (محايد) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، (غير موافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%.



الموافق) بقيم مشاهدة 3 وبنسبة 10.00%، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا باستخدام اختبار (كا<sup>2</sup>) المحسوبة بلغت 15,650 وهي أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) المجدولة والتي تقدر قيمتها ب5.99 عند درجة الحرية 2، كما أن قيمة الاحتمالية بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية

لصالح القيمة أكثر تكرار: موافق. ومنه نستنتج أن أفراد العينة يجمعون على أن توظيف أسلوب المباريات الإدارية بشكل جيد يعمل على تقليل الخسائر المتوقعة وتحسين عملية اتخاذ القرار المالي والاداري.

## 2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

### 1.2.5. عرض نتائج الفرضية الأولى (لأسلوب بحوث العمليات دور في اتخاذ تحسين القرار المالي

والاداري في المؤسسة الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (25):لأسلوب بحوث العمليات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا2
1	تحديد الأهداف بدقة يساهم في اتحاد القرارات المالية والادارية في المؤسسات الرياضية	2,6333	,66868	21,800 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
2	تشخيص المشاكل المالية والادارية ووضع نماذج لها يساهم في اتحاد القرارات المالية في المؤسسة الرياضية	2,6667	,60648	22,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
3	توظيف نماذج التخصص والتتابع وأساليب المحاكاة لإيجاد الحلول يساهم في تحسين اتحاد القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,6333	,61495	19,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
4	ايجاد حلول للمشاكل يقدم فعالية أفضل للنظام ويساهم في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,6667	,66089	25,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
5	اختيار المواقيت المناسبة لحل المشاكل تساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,7667	,50401	30,200 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
6	توظيف الحلول ببساطة وتنفيذها ويرمجتها ومراقبتها يساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,6667	,60648	22,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
7	تنفيذ وتطبيق القرارات وفق الأحداث الماضية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,7000	,65126	29,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن لأسلوب بحوث العمليات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال: فإن بحوث العمليات في السنوات الأخيرة تطورت وأصبحت أساليب التحليل في بحوث العمليات أدوات لمعالجة الكثير من المشاكل كتعظيم الأرباح، تقليل التكاليف، مشاكل النقل . وقد بين البحث إن استخدام طرائق بحوث العمليات المختلفة تعطي بدائل حول عملية اتخاذ القرار الامثل ضمن متطلبات الادارة.

أضافة الى تمتع الموظفين بالمديرية بجدية كاملة في إنجاز مهامهم حسب أسلوب بحوث العمليات أدى إلى تعزيز أداء متميز وشعوره بالثقة بأنفسهم وثقة رؤسائهم في اتخاذ القرارات الادارية والمالية داخل مديريةية الشباب والرياضة بالمسيلة حسب وجهة نظرهم.

الاستنتاج: حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن أسلوب بحوث العمليات بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة فإننا وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الأول أن لها دور فعال في اتخاذ القرار المالي والاداري.

#### مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه : أن لأسلوب بحوث العمليات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

- توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن لأسلوب بحوث العمليات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية، حيث أنه كانت اجابات أفراد العينة تصب في هذا الاتجاه أكدوا على الهدف من استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة إدارية أو مالية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، كما أن أسلوب العمليات لا يقدم القرارات الجاهزة للمديرين وإنما هي مجرد أدوات مساعدة لهم من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن الاستعانة في اتخاذ القرار.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة عاشور يوسف حسين (2003) بعنوان واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين.

وهدف البحث إلى دراسة مدى انتشار الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث تطبيق هذه الأساليب والمعرفة بها والرغبة في الاستزادة منها وكيفية تعلمها ومشاكل تطبيقها و أفضل طرق نشرها وزيادة الوعي بها.

- دراسة اودقارد ك، وآخرون (2005) بعنوان: "استخدام أساليب البحث في العمليات لتحسين كفاءة خدمات عمال المستشفيات"

هذه الورقة الثانية من سلسلة جزئين بشأن دراسة بورتر لخدمات المستشفى العام في فانكوفر وهي دراسة تحليل وتقييم العمليات الجارية، وتقديم توصيات محددة لتحسين النظام، طورنا أنشطة الحاسوب إلى أسلوب المحاكاة لتقييم وتقدير توصياتنا عن الفائدة المحتملة، وتصف هذه الورقة محاكاة نموذج تحليل السيناريوهات، واهم النتائج والتوصيات.

كما يصف وضع نموذج رياضي لتحسين مستوى العرض والطلب على خدمات بورتر، هذه ورقة فنية إلى جانب مرافق التكنولوجيا التي توفر خلفية دراسة النهج والتصورات الأساسية بطريقة طبيعية نموذج بورتر للخدمات مثل خدمة متعدد مغلقة وألوية ترتيبها للنظام وصول الطلبات، خدمة الطلب إكمال الخدمة من مجموعة خدمات بورتر وبعد ذلك تقييم تأثير خدمات العمالة على المريض والانتظار، الميزة الرئيسية لهذا النوع من العرض انه يقدم أفكارا لأداء المبادلات مثل كيف يمكن تكوين قواعد لمختلف مستويات الأولوية على متوسط أوقات الانتظار ولكن عيوبها هي أنها بطيئة ومعقدة لتحليل مفصل للسيناريوهات ومقاييس محددة للأداء يعني طابور الانتظار والطول.

## 2.2.5. عرض نتائج الفرضية الثانية (لأسلوب شجرة القرارات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي

والاداري في المؤسسة الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (26):لأسلوب شجرة القرارات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا 2
8	العمل على حل تعقيدات البيئة الخارجية يساهم في تحسن اتخاذ القرارات المالية والادارية	2,7000	,59596	25,800 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
9	وسائل عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة بسيطة تساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,7667	,50401	30,200 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
10	تحليل البيانات والقرارات باستخدام التحليل الشجري للقرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,6000	,62146	16,800 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
11	الشفافية والسهولة في تحليل المعلومات في أسلوب شجرة القرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,7000	,53498	23,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
12	استخدام أسلوب التمثيل التخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,5333	,68145	13,400 <sup>a</sup>	2	0.001	دال احصائيا
13	فك المشاكل الكبيرة الحجم والمتعددة المراحل في بدايتها يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,6000	,67466	18,600 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الثاني دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن أسلوب شجرة القرارات دور في اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسة الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال: أهم عوامل نجاح المؤسسة إجابة صنع القرارات إذ تحتاج إلى دراسة ووعي وتفكير عميق - الوقت المناسب، وتحقيق هذه المعادلة ليس خاصة وأن القرارات في المؤسسة مرتبطة بجميع أنشطتها وعناصر العملية التسييرية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فهي لا تقتصر على موظف دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، واتخاذ القرار أو صنعه يعد وظيفة أساسية يقوم بها المسير يومياً وفي كل الحالات.

**الاستنتاج:** حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن أسلوب شجرة القرار بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة فإننا وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الثاني أن لها دور فعال في اتخاذ القرار المالي والإداري.

#### مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه : أن أسلوب شجرة القرار دور في اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسة الرياضية.

- توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن أسلوب شجرة القرار هو جوهر العمل الإداري الذي تستمد منه المؤسسة بقاءها وترتكز عليه في وجه المنافسة خاصة في ظل محيط شديد الاضطراب والتعقيد وحالات عدم التأكد، ولذلك تستخدم أدق الأساليب العلمية وعلى رأسها شجرة القرار في تحديد واختيار القرار المناسب في الوقت المناسب بناء على معلومات وظروف معينة.

وتعد عملية صناعة القرار واتخاذها أهم نشاط إداري باعتبار أنه يتم من خلالها تحديد وإيجاد حل للمشاكل على اختلافها والتي قد تعترض تقدم ومسيرة المؤسسة مستقبلاً من خلال اختيارها للحل الأمثل من البدائل المتاحة.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة زينب بن التركي (2009): الأساليب الكمية في صناعة القرار -أسلوب شجرة القرارات نموذجاً. ورقة بحثية منشورة في مجلة الواحات للبحوث والدراسات.

حيث توصلت إلى:

إن ديناميكية البيئة الخارجية للمؤسسة وتعقيدها يتطلب في كثير من الأحيان اتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي تتوقف على بعضها البعض حيث يؤثر ناتج أحد القرارات على القرارات التي تليه، ويحتاج مثل هذا النوع من المشاكل إلى وسيلة أو أداة تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية تسهل فهم وتقييم البدائل واختيار أفضلها، ولذلك يتم التحليل بيانياً باستخدام الشجري للقرار عندما يكون عدد الأفعال وحالات الطبيعة محدود (أقل من 4 أفعال و 4 حالات). وتأتي فائدة استخدام الشجرة لشفافية وتسهيل التحليل حيث يمكن رؤية كل فروع عملية اتخاذ القرار بيانياً، وتعرف شجرة القرار على أنها تمثيل تخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يوضح الأفعال الممكن اتخاذها، حالات الطبيعة واحتمالاتها، المنافع المرتبطة بكل زوج من الأفعال وحالات الطبيعة وغالباً ما تستعمل هذه الطريقة عند اتخاذ قرار بشأن المشاكل كبيرة الحجم أو متعددة المراحل، وتختلف عن مصفوفة القرارات في أنها يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل البسيطة والمعقدة بينما تساعد مصفوفة القرارات في حل المشاكل البسيطة فقط.

3-3-5- عرض نتائج الفرضية الثالثة (لأسلوب نظرية المباريات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية) ومناقشة نتائجها:

جدول رقم (27):لأسلوب نظرية المباريات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا 2
14	توفير المعلومات الكافية حول استخدام أسلوب نظرية المباريات يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,5333	,73030	15,200 <sup>a</sup>	2	0.001	دال احصائيا
15	تساهم الإدارة في دعم التنافس والحد من الصراع يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,5333	,68145	13,400 <sup>a</sup>	2	0.001	دال احصائيا
16	التدريب لمتخذي القرارات الإدارية على استخدام أسلوب المباريات اليومية يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	2,7000	,65126	29,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
17	يساعد أسلوب المباريات على تقليل الوقت في حل الأزمة وإدارتها والعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار	2,6333	,66868	21,800 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا
18	أسلوب المباريات يسمح بتوفير محاكاة للأزمات المتوقعة وإدارتها بشكل جيد مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي والاداري	2,5667	,72793	18,200 <sup>a</sup>	2	0.001	دال احصائيا
19	توظيف أسلوب المباريات الإدارية بشكل جيد يعمل على تقليل الخسائر المتوقعة وتحسين عملية اتخاذ القرار المالي والاداري	2,7000	,65126	29,400 <sup>a</sup>	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V22

نجد أن كل أسئلة المحور الثالث دالة إحصائياً لصالح الإجابة أكثر تكراراً دائماً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضاً قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن أسلوب نظرية المباريات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة: وذلك من خلال: أن نظرية المباريات الإدارية تقوم على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

كما أن المباراة ترتبط بحالات التضارب في المصالح بين المتنافسين الذين يستخدمون الأساليب الرياضية والتفكير المنطقي للوصول إلى أفضل استراتيجية أو بديل تمكنهم من تعظيم أرباحهم أو تقليل خسائرهم، وكل مشترك في المباراة يهدف إلى الكسب باختياره البديل الذي يمكنه من تحقيق ذلك، ولكنه عندما يجد أن المباراة في صالح الطرف الآخر فهو يسعى إلى تقليل خسارته إلى أدنى حد ممكن.

**الاستنتاج:** حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن أسلوب نظرية المباريات بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة فإننا وجدنا وحسب عرض النتائج اجابتهم على أسئلة المحور الثالث أن لها دور فعال في اتخاذ القرار المالي والاداري.

#### اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه: لأسلوب نظرية المباريات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

#### مناقشة نتيجة الفرضية:

من خلال ما توصلنا إليه سابقاً نقبل الفرضية القائلة أنه : أن أسلوب نظرية المباريات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

- توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن أسلوب نظرية المباريات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية، حيث أن أسلوب نظرية المباريات يعتمد على تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل. ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات ثلاثة معايير:

أ- الاحتمال الشخصي.

ب- الاحتمال الموضوعي.

ج- الاحتمال التكراري.

وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة ل:

- دراسة عاشور يوسف حسين (2003) بعنوان واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين.

وهدف البحث إلى دراسة مدى انتشار الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث تطبيق هذه الأساليب والمعرفة بها والرغبة في الاستزادة منها وكيفية تعلمها ومشاكل تطبيقها و أفضل طرق نشرها وزيادة الوعي بها.

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي في بحثه وتم جمع البيانات بواسطة استبيان تم توزيعها على 425 من موظفي سبعة عشر وزارة واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي التحليل النتائج وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج منها:

- إن الأساليب الكمية غير معروفة بشكل كبير لدى متخذي القرار في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية فقد كانت النتائج دون المتوسط.

- الرغبة في معرفة واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار فوق المتوسط وقد تبين من خلال البحث أن التعليم الجامعي يساهم في انتشار المعرفة بالأساليب الكمية ولكن يبدو أن مساهمته ضعيفة.

- بالنسبة للمعوقات الرئيسية لتطبيق الأساليب الكمية فهي تتمثل في نقص المتخصصين وعدم توفر التمويل الكافي و عدم توفر الحاسوب والبيانات الدقيقة.

#### **مناقشة الفرضية الرئيسية:**

لبعض الأساليب العلمية الحديثة دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسات الرياضية تم التأكد من صحة هذه الفرضية انطلاقاً من معالجة الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة أين نصت على وجود دور كبير للأساليب العلمية الحديثة دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسات الرياضية وهذا ما أكدته مخرجات الجداول السابقة لكل محور، وبما أن نتائج الفرضيات الجزئية أثبتت صحتها وبناء على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان فهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي.

## خلاصة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل العمال والموظفين في الإدارة الرياضية والمسؤولين على اتخاذ القرار الإداري والمالي فيها.

## الفصل السادس:

الاستنتاجات

والاقتراحات

## 1.6. الاستنتاج العام

في ظل تطور أساليب التسيير المالي والإداري في المؤسسات الرياضية أصبح لزاما على الإداريين والمسيرين انتهاج سياسات تسيير محكمة باستخدام منهج علمي واضح اعتمادا على الأساليب العلمية الحديثة في عملية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى تحقيق الحلول المثلى، وبعد دراسة الأساليب العلمية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات المالية والإدارية ومن خلال الإشكالية المطروحة والمتمثلة في للأساليب العلمية الحديثة دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسات الرياضية وانطلاقا من الفرضيات المقترحة السالفة الذكر والدراسة النظرية وكذا الميدانية اتضح جليا ولمسنا الدور الفعال والايجابي التي تجنيه المؤسسات الرياضية من خلال تطبيق واستخدام أساليب العلمية وهي كثيرة ومتعددة نذكر منها:

فهي تساعد على تنظيم مفهوم القرار على الخصوص فيما يتعلق بقدرتها على قياس الأخطار المأخوذة عند مستوى النتائج الممكنة، كما تلعب دور فعال في عملية صناعة القرار فهي وسيلة ناجعة للوصول إلى أفضل النتائج وأدقها، وتظهر نتائج الأساليب العلمية على حسب قدرة الإداري على استخدامها.

ويعتبر كل من أسلوب بحوث العمليات وشجرة القرار ونظرية المباريات من أفضل الأساليب في اتخاذ القرار وذلك لأنها تأخذ منحى علمي معتمدة على المعلومات والبيانات المتوفرة، وهي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار الرشيد بأسلوب علمي منطقي دون تدخل التأثير التكويني والنفسي لمتخذ القرار.

### نتائج اختبار الفرضيات:

تحققت الفرضية الأولى والتي تنص على لأسلوب بحوث العمليات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

تحققت الفرضية الثانية والتي تنص على لأسلوب شجرة القرارات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

تحققت الفرضية الثالثة والتي تنص على لأسلوب نظرية المباريات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

## 2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

### 1.2.6. الإقتراحات:

إن استخدام الأساليب والفنيات في الإدارة لا يطرح أية صعوبات، كما لا تتطلب معرفة رياضية معقدة، ولكن استعمالها التطبيقي، يتطلب أن تكون مبدئياً سهلة الإدراك من طرف الأفراد والمؤسسات، وعليه ومن النتائج السابقة ولكي تتمكن الإدارة من التغلب على المشكلات واتخاذ القرار الأكثر سداداً، نقدم الاقتراحات الآتية، والتي نرى أنها أساسية:

- الاستعانة في ذلك بتوظيف خريجي الكليات والمعاهد المتخصصة.
- إن إدخال الأساليب والتقنيات لا يمكن أن يتم إلا بصورة تدريجية، لأن هذا يتطلب تكوين مسؤولي المؤسسة.
- إنشاء مراكز أبحاث مختصة لتطويع وتطوير الأساليب العلمية الحديثة بما يتوافق مع المؤسسات.
- الاهتمام بالبعد التعليمي والتدريبي وتكثيف تدريب المدراء والنواب ورؤساء المصالح.
- الاهتمام بتنوع التخصصات او لكفاءات لتطوير العمل في المؤسسات الرياضية.
- تفعيل دور الأساليب العلمية الحديثة في توجيه المؤسسة نحو القرارات الإدارية الصحيحة.
- حث الجامعات بإعادة النظر في المناهج التعليمية التي تتعلق بالأساليب العلمية مع عدم إهمال الأساليب الأخرى بحيث يتم محاكاتها للواقع العملي بشكل يسمو عن الأسلوب التقليدي المتبع حالياً في تدريس تلك المساقات مما له أثار سلبية على مدى فهم تلك الأساليب، مما ينعكس على استخداماتها في الحياة العملية وفعاليتها في اتخاذ القرارات.
- ضرورة إنشاء مراكز أبحاث مختصة بالأساليب العلمية الحديثة بما يتناسب مع البيئة الخاصة في
- على المؤسسات الجزائرية تسخير موارد مالية لتكوين عمالها وإطاراتها عن طريق عقد الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة بين الأكاديميين ومتخذي القرارات في المؤسسات لإدراك أهمية الأساليب العلمية الحديثة في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط.
- العمل على تنمية الوعي لأهمية ومزايا استخدام الأساليب العلمية الحديثة للمساهمة في تحسين وجودة صناعة القرارات.

## 2.2.6. الفرضيات المستقبلية:

- إن عملنا هذا محدودا، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها الآخر، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح الموضوع الآتي:
- أهمية وجود نظام معلومات يهتم بالأساليب العلمية الحديثة بالمؤسسة الرياضية.
  - إجراء دراسات أخرى مماثلة للدراسة الحالية بمؤسسات أخرى في الجزائر.
  - إجراء دراسات ارتباطية أخرى بين ممارسة الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، ومتغيرات تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي والالتزام.
  - متطلبات تفعيل الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات المدرسية.
  - أهمية إكساب مديري المراكب الرياضية لمهارات اتخاذ القرار بالأساليب العلمية.
  - معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية.
  - واقع استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار وحل المشكلات في المؤسسات الرياضية.

قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### 1. قائمة المصادر:

- القرآن الكريم.

### 2. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا(1993): أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر.
2. أحمد شلبي (1992): كيف تكتب بحثا أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية - القاهرة.
3. بوحوش عمار(1995): وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. حسين بلعجوز (2010): المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
5. خالد عبد الرحيم الهيبي(1999): الأساليب الكمية في الإدارة -مدخل القرارات الإدارية-، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. خليل محمد العزاوي(2006): إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
7. رافدة الحريري (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
8. رحيم حسين (2001): التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر.
9. سكيبة بن حمود (2012): مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
10. سليمان محمد مرجان(2002): بحوث العمليات، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي.
11. سهيلة عبد الله سعيد(2007): " الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
12. الشماع، خليل محمد(2000): نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

13. شهرزاد محمد شهاب موسى(2010): القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
14. صفوت فرج (2007): القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6.
15. عبد ذياب جزاع (1986): البحوث العمليات " جامعة بغداد، الطبعة الثانية.
16. عصا بدوي (2001): موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة.
17. علاقي ، مدني (2000): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات ا لإدارية ، مكتبة جدة ، جدة ، ط9، المملكة العربية السعودية.
18. عياصرة علي أحمد عبد الرحمن (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، النشر: عمان- الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. الغامدي سعيد (2013): القيادة الإدارية ،كلية الدلك فهد الأمنية ، السعودية.
20. كمال خليفة أبو زيد (2006): زينات محمد محرم "دراسات في استخدام بحوث العمليات في المحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
21. كمال خليفة أبو زيد(2006): زينات محمد محرم " دراسات في استخدام بحوث العمليات في المحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
22. كاسر نصر منصور(2006): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
23. محمد شفيق (1985): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
24. محمد عبيدات(1999): منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
25. محمد نصر الدين رضوان (2006): المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
26. محمود شحماط (2010): المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
27. مروان عبد المجيد إبراهيم(2000): الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر، ط 1 ، الأردن.

28. منى عطية خزام خليل (2009): الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا.
29. نائب، ابراهيم(2005): نظرية القرارات نماذج واساليب كمية محوسبة ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
30. نجم عبود نجم (2008): " مدخل للأساليب الكمية مع تطبيق باستخدام ميكروسوفت اكسل " الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية.
31. نواف كنعان (2007): اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
32. وحيد أحمد: بحوث العلميات والطرق الكمية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.

**ب- رسائل التخرج:**

1. اسمهان خلفي(2009/2008): دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة.
2. حسين أحمد(2006): العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، أطروحة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
3. خالد بن فيحان المنديل (2003): المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، أطروحة (ماجستير)--جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية.
4. خالد بوشارب (2014): دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر.
5. العجمي، ناصر (2008) ، درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
6. علي غراب إبراهيم (2010): واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية - حالة المؤسسات - والاتحاديات الرياضية اليمنية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية

البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضة ، سيدي عبد الله ، الجزائر .

7. مراد خلاصي(2007): اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر .
8. يوسف حسين، عاشور (2016): واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات في المستويات العليا بوزارة الداخلية و الامن الوطني الشق العسكري بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، خانيونس-مكتبة الجنوب المركزية-مجموعات خاصة/خانيونس، غزة، فلسطين.

### ج- المجلات والدوريات:

1. بلحاج فتيحة (2016): الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلومة والسياسات الاقتصادية، العدد07.
2. زينب بن التركي (2009): الأساليب الكمية في صناعة القرار -أسلوب شجرة القرارات نموذجاً، ورقة بحثية منشورة في مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. صبحي محمد سراج(2005): مجلة عالم التربية برابطة التربية الحديثة، بالقاهرة، أكتوبر.
4. عاشور، يوسف حسين(2003): واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين، مجلة الإدارة، عدد (59).
5. عسيلة، 2018، مجلة الإبداع الرياضي. مج. 9، ع. 1، جامعة المسيلة.
6. عمر يحي أحمد (2015): نظرية المباريات وامكانية تطبيقها على الصراعات الداخلية دارفور دراسة حالة، جامعة الزعيم الأزهرى كلية العلوم السياسية والدراسات الاستراتيجية، الحوار المتمدن-العدد: 4845.
7. فوكراش زبيدة، مجلة الابداع الرياضي، العدد 19، جامعة المسيلة، جوان 2016.

### 3. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. study Titled Of odgaard K, others (2005) Titled: "Using operations research methods to improve the efficiency of hospital porter services"
2. study of Andrew Greasley (2004) Titled: "The case for the organizational use of simulation in Birmingham uk"

# قائمة الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	المؤهل العلمي	الجامعة	الإمضاء
1	محمد زحاف	أستاذ التعليم العالي	المسيطة	
2	خالد جوادي	أستاذ التعليم العالي	المسيطة	
3	نور الدين عمار	أستاذ محاضر -أ-	المسيطة	
4	علي تباني	أستاذ محاضر -ب-	المسيطة	

جامعة محمد بوضياف

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة للتحكيم

يسرني أن أقدم لسيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدرس: دور استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري بالمؤسسات الرياضية. وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي. أمل من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستمارة وإبداء الرأي حول وضوح فقراتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، كما يمكنكم سيدي الكريم الحذف أو التعديل أو الزيادة حيث اعتمدنا على استبيان الأساليب العلمية الحديثة الذي تم بناءه من خلال القراءات النظرية والدراسات السابقة.

وشمل الاستبيان 19 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

- بحوث العمليات: مكون من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 07.
- شجرة القرار: مكون من العبارة رقم 08 إلى العبارة رقم 13.
- نظرية المباريات: مكون من العبارة رقم 14 إلى العبارة رقم 19.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- للأساليب العلمية الحديثة دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية (الفرعية):

- لأسلوب بحوث العمليات دور في اتخاذ تحسين القرار المالي والإداري في المؤسسة الرياضية.
- لأسلوب شجرة القرارات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسة الرياضية.
- لأسلوب نظرية المباريات دور في تحسين اتخاذ القرار المالي والإداري في المؤسسة الرياضية.

إشراف الأستاذ:

نذير بوصلاح

إعداد الطالب:

موسى غربي

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد	مناسبة	تعديل
	<b>المحور الأول: لأسلوب بحوث العمليات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.</b>					
1.	تحديد الأهداف بدقة يساهم في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسات الرياضية					
2.	تشخيص المشاكل المالية والادارية ووضع نماذج لها يساهم في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الرياضية					
3.	توظيف نماذج التخصص والتتابع وأسلوب المحاكاة لإيجاد الحلول يساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية					
4.	ايجاد حلول للمشاكل يقدم فعالية أفضل للنظام ويساهم في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية					
5.	اختيار المواقف المناسبة لحل المشاكل تساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية					
6.	توظيف الحلول ببساطة وتنفيذها وبرمجتها ومراقبتها يساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية					
7.	تنفيذ وتطبيق القرارات وفق الأحداث الماضية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية					
	<b>المحور الثاني: لأسلوب شجرة القرارات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.</b>					
8.	العمل على حل تعقيدات البيئة الخارجية يساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية					
9.	وسائل عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة بسيطة تساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية					
10.	تحليل البيانات والقرارات باستخدام التحليل الشجري للقرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية					
11.	الشفافية والسهولة في تحليل المعلومات في أسلوب شجرة القرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية					
12.	استخدام أسلوب التمثيل التخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة					

					الرياضية
					13. فك المشاكل الكبيرة الحجم والمتعددة المراحل في بدايتها يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية
المحور الثالث: لأسلوب نظرية المباريات دور في اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.					
					14. توفير المعلومات الكافية حول استخدام أسلوب نظرية المباريات يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية
					15. تساهم الإدارة في دعم التنافس والحد من الصراع يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية
					16. التدريب لمتخذي القرارات الإدارية على استخدام أسلوب المباريات اليومية يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية
					17. يساعد أسلوب المباريات على تقليل الوقت في حل الأزمة وإدارتها والعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار
					18. أسلوب المباريات يسمح بتوفير محاكاة للأزمات المتوقعة وإدارتها بشكل جيد مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي والاداري
					19. توظيف أسلوب المباريات الإدارية بشكل جيد يعمل على تقليل الخسائر المتوقعة وتحسين عملية اتخاذ القرار المالي والاداري

الملحق (03):

نتائج الفرضية الاولى حسب مخرجات spss:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
تحديد الأهداف بدقة يساهم في اتحاد القرارات المالية والإدارية في المؤسسات الرياضية	30	2,6333	,66868	1,00	3,00
تشخيص المشاكل المالية والإدارية ووضع نماذج لها يساهم في اتحاد القرارات المالية في المؤسسة الرياضية	30	2,6667	,60648	1,00	3,00
توظيف نماذج التخصص والتتابع وأسلوب المحاكاة لإيجاد الحلول يساهم في تحسين اتحاد القرارات المالية والإدارية في المؤسسة الرياضية	30	2,6333	,61495	1,00	3,00
إيجاد حلول للمشاكل يقدم فعالية أفضل للنظام ويساهم في اتخاذ القرارات المالية والإدارية في المؤسسة الرياضية	30	2,6667	,66089	1,00	3,00
اختيار المواقف المناسبة لحل المشاكل تساهم في تحسين القرارات المالية والإدارية في المؤسسة الرياضية	30	2,7667	,50401	1,00	3,00
توظيف الحلول ببساطة وتنفيذها وبرمجتها ومراقبتها يساهم في تحسين القرارات المالية والإدارية في المؤسسة الرياضية	30	2,6667	,60648	1,00	3,00
تنفيذ وتطبيق القرارات وفق الأحداث الماضية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والإدارية في المؤسسة الرياضية	30	2,7000	,65126	1,00	3,00

Test du khi-deux

Fréquences

تحديد الأهداف بدقة يساهم في اتحاد القرارات المالية والإدارية في المؤسسات

الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	3	10,0	-7,0
محايد	5	10,0	-5,0
موافق	22	10,0	12,0
Total	30		

تشخيص المشاكل المالية والادارية ووضع نماذج لها يساهم في اتخاذ القرارات

المالية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	2	10,0	-8,0
محايد	6	10,0	-4,0
موافق	22	10,0	12,0
Total	30		

توظيف نماذج التخصص والتتابع وأسلوب المحاكاة لإيجاد الحلول يساهم في

تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	2	10,0	-8,0
محايد	7	10,0	-3,0
موافق	21	10,0	11,0
Total	30		

ايجاد حلول للمشاكل يقدم فعالية أفضل للنظام ويساهم في اتخاذ القرارات المالية

والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	3	10,0	-7,0
محايد	4	10,0	-6,0
موافق	23	10,0	13,0
Total	30		

اختيار المواقف المناسبة لحل المشاكل تساهم في تحسين القرارات المالية

والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	1	10,0	-9,0
محايد	5	10,0	-5,0
موافق	24	10,0	14,0
Total	30		

توظيف الحلول ببساطة وتنفيذها وبرمجتها ومراقبتها يساهم في تحسين

القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	2	10,0	-8,0
محايد	6	10,0	-4,0
موافق	22	10,0	12,0
Total	30		

تنفيذ وتطبيق القرارات وفق الأحداث الماضية يساهم في تحسين عملية اتخاذ

القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	3	10,0	-7,0
محايد	3	10,0	-7,0
موافق	24	10,0	14,0
Total	30		

### Tests statistiques

	تحديد الأهداف بدقة يساهم في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسات الرياضية	تشخيص المشاكل المالية والادارية ووضع نماذج لها يساهم في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الرياضية	توظيف نماذج التخصص والتتابع وأسلوب المحاكاة لإيجاد الحلول يساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	ايجاد حلول للمشاكل يقدم فعالية أفضل للنظام ويساهم في اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية
Khi-deux	21,800 <sup>a</sup>	22,400 <sup>a</sup>	19,400 <sup>a</sup>	25,400 <sup>a</sup>
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000

### Tests statistiques

	اختيار المواقف المناسبة لحل المشاكل تساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	توظيف الحلول ببساطة وتنفيذها وبرمجتها ومراقبتها يساهم في تحسين القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	تنفيذ وتطبيق القرارات وفق الأحداث الماضية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية
Khi-deux	30,200 <sup>a</sup>	22,400 <sup>a</sup>	29,400 <sup>a</sup>
ddl	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000

## نتائج الفرضية الثانية حسب مخرجات spss:

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
العمل على حل تعقيدات البيئة الخارجية يساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية	30	2,7000	,59596	1,00	3,00
وسائل عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة بسيطة تساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	30	2,7667	,50401	1,00	3,00
تحليل البيانات والقرارات باستخدام التحليل الشجري للقرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	30	2,6000	,62146	1,00	3,00
الشفافية والسهولة في تحليل المعلومات في أسلوب شجرة القرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	30	2,7000	,53498	1,00	3,00
استخدام أسلوب التمثيل التخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	30	2,5333	,68145	1,00	3,00
فك المشاكل الكبيرة الحجم والمتعددة المراحل في بدايتها يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	30	2,6000	,67466	1,00	3,00

## Test du khi-deux Fréquences

العمل على حل تعقيدات البيئة الخارجية يساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	2	10,0	-8,0
محايد	5	10,0	-5,0
موافق	23	10,0	13,0
Total	30		

وسائل عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة بسيطة تساهم في تحسين اتخاذ

القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	1	10,0	-9,0
محايد	5	10,0	-5,0
موافق	24	10,0	14,0
Total	30		

تحليل البيانات والقرارات باستخدام التحليل الشجري للقرار يعمل على تحسين

عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	2	10,0	-8,0
محايد	8	10,0	-2,0
موافق	20	10,0	10,0
Total	30		

الشفافية والسهولة في تحليل المعلومات في أسلوب شجرة القرار يعمل على

تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	1	10,0	-9,0
محايد	7	10,0	-3,0
موافق	22	10,0	12,0
Total	30		

استخدام أسلوب التمثيل التخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يعمل على تحسين

عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	3	10,0	-7,0
محايد	8	10,0	-2,0
موافق	19	10,0	9,0
Total	30		

فك المشاكل الكبيرة الحجم والمتعددة المراحل في بدايتها يساهم في تحسين

عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	3	10,0	-7,0
محايد	6	10,0	-4,0
موافق	21	10,0	11,0
Total	30		

### Tests statistiques

	وسائل عرض نتائج القرارات المتعددة العمل على حل تعقيدات البيئة الخارجية يساهم في تحسن اتخاذ القرارات المالية والادارية	وسائل عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة بسيطة تساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	تحليل البيانات والقرارات باستخدام التحليل الشجري للقرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	الشفافية والسهولة في تحليل المعلومات في أسلوب شجرة القرار يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية
Khi-deux	25,800 <sup>a</sup>	30,200 <sup>a</sup>	16,800 <sup>a</sup>	23,400 <sup>a</sup>
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000

### Tests statistiques

	استخدام أسلوب التمثيل التخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	فك المشاكل الكبيرة الحجم والمتعددة المراحل في بدايتها يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية
Khi-deux	13,400 <sup>a</sup>	18,600 <sup>a</sup>
ddl	2	2
Sig. asymptotique	,001	,000

## نتائج الفرضية الثالثة حسب مخرجات spss:

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
توفير المعلومات الكافية حول استخدام أسلوب نظرية المباريات يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	30	2,5333	,73030	1,00	3,00
تساهم الإدارة في دعم التنافس والحد من الصراع يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	30	2,5333	,68145	1,00	3,00
التدريب لمتخذي القرارات الإدارية على استخدام أسلوب المباريات اليومية يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية	30	2,7000	,65126	1,00	3,00
يساعد أسلوب المباريات على تقليل الوقت في حل الأزمات وإدارتها والعمل على تحسين عملية اتخاذ	30	2,6333	,66868	1,00	3,00
أسلوب المباريات يسمح بتوفير محاكاة للأزمات المتوقعة وادارتها بشكل جيد مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي	30	2,5667	,72793	1,00	3,00
توظيف أسلوب المباريات الإدارية بشكل جيد يعمل على تقليل الخسائر المتوقعة وتحسين عملية اتخاذ القرار المالي والاداري	30	2,7000	,65126	1,00	3,00

## Test du khi-deux

### Fréquences

توفير المعلومات الكافية حول استخدام أسلوب نظرية المباريات يعمل على

تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	4	10,0	-6,0
محايد	6	10,0	-4,0
موافق	20	10,0	10,0
Total	30		

تساهم الإدارة في دعم التنافس والحد من الصراع يعمل على تحسين عملية اتخاذ

القرارات المالية والإدارية في المؤسسة الرياضية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	3	10,0	-7,0
محايد	8	10,0	-2,0
موافق	19	10,0	9,0
Total	30		

التدريب لمتخذي القرارات الإدارية على استخدام أسلوب المباريات اليومية يعمل

على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	3	10,0	-7,0
محايد	3	10,0	-7,0
موافق	24	10,0	14,0
Total	30		

يساعد أسلوب المباريات على تقليل الوقت في حل الأزمة وإدارتها والعمل على

تحسين عملية اتخاذ

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	3	10,0	-7,0
محايد	5	10,0	-5,0
موافق	22	10,0	12,0
Total	30		

أسلوب المباريات يسمح بتوفير محاكاة للأزمات المتوقعة وإدارتها بشكل جيد

مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	4	10,0	-6,0
محايد	5	10,0	-5,0
موافق	21	10,0	11,0
Total	30		

توظيف أسلوب المباريات الإدارية بشكل جيد يعمل على تقليل الخسائر المتوقعة

وتحسين عملية اتخاذ القرار المالي والإداري

	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	3	10,0	-7,0
محايد	3	10,0	-7,0
موافق	24	10,0	14,0
Total	30		

Tests statistiques

	توفير المعلومات الكافية حول استخدام أسلوب نظرية المباريات يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	تساهم الإدارة في دعم التنافس والحد من الصراع يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية والادارية في المؤسسة الرياضية	التدريب لمتخذي القرارات الإدارية على استخدام أسلوب المباريات اليومية يعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية	يساعد أسلوب المباريات على تقليل الوقت في حل الأزمة وإدارتها والعمل على تحسين عملية اتخاذ
Khi-deux	15,200 <sup>a</sup>	13,400 <sup>a</sup>	29,400 <sup>a</sup>	21,800 <sup>a</sup>
ddl	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,001	,001	,000	,000

#### Tests statistiques

	أسلوب المباريات يسمح بتوفير محاكاة للأزمات المتوقعة وإدارتها بشكل جيد مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي	توظيف أسلوب المباريات الإدارية بشكل جيد يعمل على تقليل الخسائر المتوقعة وتحسين عملية اتخاذ القرار المالي والإداري
Khi-deux	18,200 <sup>a</sup>	29,400 <sup>a</sup>
ddl	2	2
Sig. asymptotique	,000	,000

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة

**العنوان:** دور استخدام بعض الأساليب العلمية الحديثة في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري بالمؤسسات

الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

### أهداف الدراسة:

- التعرف على دور أسلوب بحوث العمليات في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.
- التعرف على دور أسلوب شجرة القرارات في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.
- التعرف على دور أسلوب نظرية المباريات في تحسين اتخاذ القرار المالي والاداري في المؤسسة الرياضية.

### منهج الدراسة: المنهج الوصفي

**مجتمع وعينة الدراسة:** (30) موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

**اساليب جمع البيانات:** أداة استمارة الاستبيان

**نتائج الدراسة:** تحققت جميع الفرضيات

**الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:**

### الإقتراحات:

- الاستعانة في ذلك بتوظيف خريجي الكليات والمعاهد المتخصصة.
- إن إدخال الأساليب والتقنيات لا يمكن أن يتم إلا بصورة تدريجية، لأن هذا يتطلب تكوين مسؤولي المؤسسة.
- إنشاء مراكز أبحاث مختصة لتطويع وتطوير الأساليب العلمية الحديثة بما يتوافق مع المؤسسات.
- الاهتمام بالبعد التعليمي والتدريبي وتكثيف تدريب المدراء والنواب ورؤساء المصالح.
- الاهتمام بتنوع التخصصات او لكفاءات لتطوير العمل في المؤسسات الرياضية.
- تفعيل دور الأساليب العلمية الحديثة في توجيه المؤسسة نحو القرارات الإدارية الصحيحة.

### الفرضيات المستقبلية:

- متطلبات تفعيل الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات المدرسية.
- أهمية إكساب مديري المراكب الرياضية لمهارات اتخاذ القرار بالأساليب العلمية.
- معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الرياضية الجزائرية.