

**التأثير النفسي لاتخاذ القرارات الإدارية على اللاعبين في بعض الاتحادات الأولمبية اليمنية**

**Psychological Impact of Management Decisions on the Players in some Yemeni Olympic Associations**

حسين جعيم

**Hussein Juaim**

قسم الادارة التربوية، كلية التربية الرياضية، جامعة صنعاء، اليمن

بريد الكتروني: juaim2003@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠١٢/٩/١٣)، تاريخ القبول: (٢٠١٢/٢/١٢)

**ملخص**

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التأثير النفسي لاتخاذ القرارات الإدارية على لاعبي بعض الاتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية وذلك على عينة من إداريي الاتحادات والذي بلغت (٢٦٧) فرداً، استخدم الباحث المنهج الوصفي لميائة وطبيعة الدراسة كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ولفرض المعالجات الإحصائية فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية. وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج نلخصها في التالي: لم يتم مراعاة رضا المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الإدارية وأنه يتم دائماً اتخاذ القرارات من قبل المسؤول الأول بالاتحاد كما توصل الباحث أن هذه القرارات لا تناسب وطموح إمكانيات اللاعبين. وعليه فقد أوصى الباحث بضرورة وجود معايير وأسس علمية مقننة يتبعها مسيري الاتحادات عند اتخاذهم لتلك القرارات كما يوصي الباحث من ضرورة الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة في العمل الإداري داخل الاتحادات.

**Abstract**

The study aimed to identify the level of the psychological impact of management decisions on the players in some Yemeni Olympic Associations. It was carried out on a sample of associations' administrators (110 persons). The researcher used the descriptive approach in dealing with the current study, for it was suitable and fitted the nature of the study. The researcher also used questionnaires as a tool for data collection. He also used the mathematical averages, frequency

and percentages for the purpose of the statistical processes. The researcher has come out with significant findings; important ones are summarized as follows: Subordinates' satisfaction was not taken into consideration when the management decisions were taken. The decisions-making is always taken by the higher-ups of the associations. Furthermore, the researcher came to the fact that such decisions did not suit the players' ambitions and capacities. Hence, the researcher recommended that there should be scientific codified standards and principles to which people in charge of the associations should adhere when making any decision. The researcher also recommended that the associations should take advantage of the up-to-date scientific methods and advanced technologies in the administrative field.

### **مقدمة البحث وأهميته**

أصبحت الرياضة ظاهرة اجتماعية كبيرة تمت في مختلف إرجاء العالم، فقد استقطعت اهتمام الباحثين من مختلف التخصصات العلمية والذين ساهموا بدورهم في وضع قاعدة علمية ساعدت على التطور الذي آلت إليه في وقتنا الحاضر، حيث تعد الإدارة الرياضية الحديثة جانيا أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وإلى تنظيم روح الفريق في العمل، حتى أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري. (فوج، ١٩٩٢)

حيث يشير جون بالدوى (John 2000, P123) انه تبين من الدراسات العلمية السابقة إن اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية في بعض الأحيان لا يبني على أساس كامل من الموضوعية التامة بعيداً عن المؤثرات الشخصية لمن اتخذ القرار).

وترى نادية أمين محمد على، ١٩٩٧، ص ٣٤ أن القائد الإداري يعد المحور الأساسي في مدى نجاح المنظمة أو الهيئات التي يتواجد بها. ومن هنا ظهرت أهمية اتخاذ القرارات كمحك حقيقي لمقدرة القائد على الإدارة والقيادة باعتبار أن اتخاذ القرارات هو العملية الأساسية، والوظيفية التي يتولاها المديرون والقادة نظراً لما يقومون به من توجيه وإشراف، وقدرة على التخطيط وتحليل للمواقف والتي تستغرق معظم وقتهم وطاقتهم).

وهذه الدراسة قد ركزت بشكل أساسي على أهمية العنصر البشري حيث تطرقت إلى معرفة ردود الأفعال عند لاعبي المنتخبات الوطنية وذلك عند مواجهة أو تلقي قرارات إدارية من قبل الإداريين في الاتحادات الرياضية وخصوصاً عندما تكون هذه القرارات لا تخدم مصلحة الرياضيين أنفسهم الذين مستهم تلك القرارات.

من هنا برزت أهمية هذا البحث في أنه أحد البحوث العلمية التي تهدف إلى البحث والتنصي لمشكلة معينة موضحاً مدى التأثير النفسي لاتخاذ القرارات الإدارية من قبل إداري الاتحادات الرياضية في اليمن وذلك على اللاعبين التابعين لهذا الاتحاد أو تلك وكيفية معالجتها من خلال مبادرة المسؤولين والقائمين على الرياضة اليمنية إلى التوجه الصحيح لمعالجة أوجه القصور القائم حالياً والذي يعتبر حجر عثرة أمام تطور الرياضة في اليمن.

### **مشكلة البحث**

تعد عملية اتخاذ القرار من المهام الأساسية والجوهرية للقائد ومن أهم مسؤولياته لأنها تبدء بالقرار وتنتهي عند اتخاذ القرار.

حيث يشير شرف (١٩٩٩، ص ١٥١) إن القرار يتغلغل في كل عناصر الإدارة فعملية التخطيط بعناصرها المختلفة هي مجموعة متعلقة من القرارات، فالآهداف تتخذ بالقرارات، والسياسات هي مجموعة قرارات والإجراءات سلسلة من القرارات والبرامج ما هي إلا عدد من القرارات، وهكذا نجد أن القرار يدخل في كل عناصر العملية الإدارية سواء كانت تخطيط أو توجيه أو متابعة، ولعل أهم عامل في اتخاذ القرار هم الأشخاص الذين يقومون باتخاذ القرار، فاتخاذ القرار الرشيد يعني النجاح وتحقيق الأهداف وإدراك الأمانى والقرار الغير رشيد يعني الفشل وضياع الأهداف وتسرب الأمانى.

ولعل اتخاذ القرار في المنظمات الرياضية يعد العامل الأهم في تحقيق الأهداف المنشودة لهذه المنظمات والركيزة الأساسية في عملية التطوير والتحديث والمنافسة الرياضية على كافة المستويات. وبما أن الاتحادات الرياضية هي المشرف الأساسي على إعداد المنتخبات الوطنية فإن عملية اتخاذ القرارات في هذه الاتحادات يعد العامل الأبرز في تحقيق طموحات هذه الاتحادات وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

ومن خلال خبرة الباحث كلاعب منتخب وطني سابق في العاب القوى وكذلك إداري في اتحاد اللعبة سابقاً ومن خلال متابعته للعمل الإداري في الاتحادات الرياضية باليمن بشكل عام وجد أن هناك نوع من العشوائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية انعكست بشكل مباشر على سير العملية الإدارية في الاتحادات وأدت إلى هبوط وتدنى مستوى الانجاز في المنتخبات التابعة لهذه الاتحادات، حيث إن هذه القرارات الغير سليمة أثرت على الجانب النفسي لدى اللاعبين وأفقدتهم الثقة بالنفس وكذلك أفقدتهم ثقتهم بالإدارة القائمة على هذه الاتحادات مما انعكس سلباً على انجازاتهم وأدائهم.

ونظراً لقلة الدراسات العلمية السابقة في هذا الموضوع فقد ارتأى الباحث إجراء هذه الدراسة لمعرفة تأثير اتخاذ القرارات الإدارية على اللاعبين سلباً أو إيجاباً، أملاً الخروج بنتائج من شأنها تطوير العمل الإداري في الاتحادات الرياضية وبما يؤدي إلى التقدم والنهوض بالحركة الرياضية باليمن.

### **أهداف البحث**

التعرف إلى مستوى التأثير النفسي في اتخاذ القرارات الإدارية على لاعبي بعض الاتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية.

### **تساؤل البحث**

ما مستوى التأثير النفسي في اتخاذ القرارات الإدارية على لاعبي بعض الاتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية؟

### **مصطلحات البحث: (تعريفات إجرائية\*)**

**اتخاذ القرار:** هو عملية اختيار الحل الأفضل من بين عدة حلول متشابه ومتكافئ.

**إداريي الاتحادات:** هم رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضية المنتخبين من قبل الجمعية العمومية والأعضاء المعينين من قبل وزارة الشباب والرياضة.

كما انه يشمل جميع قيادات العمل الرياضية ومدى ما يستند إلى كل منهم من أعمال وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبرتهم. ولا شك أن الاختيار الجيد للقادة يعد من أهم مقومات النجاح لأي عمل من الأعمال.

**التأثير النفسي:** المقصود هنا بالتأثير النفسي هو الأثر الواقع على اللاعب عند تعرضه لقرارات غير مناسبة من طرف إداريي الاتحادات الرياضية.

### **مجالات البحث**

**المجال الزمني للدراسة:** بدأ الباحث في الاطلاع وجمع المادة العلمية والدراسات النظرية بتاريخ ٢٠١١/٩/٣م. واستمر الباحث في مواصلة انجاز البحث الميداني والدراسات على بعض الاتحادات الرياضية بالجمهورية اليمنية وانتهى من انجاز البحث بتاريخ ٢٠١٢/٣/٢م.

**المجال المكاني:** الاتحادات الرياضية والمنتخبات الوطنية التابعة لها في الجمهورية اليمنية.

**المجال البشري:** إداريي الاتحادات الرياضية ولاعبى المنتخبات الوطنية بالجمهورية اليمنية.

## الأدب النظري

### الإدارة والقيادة في المجال الرياضي

### الإدارة العامة

منذ فجر التاريخ بدأ الإنسان يعمل لسد حاجاته المعيشية ورفع مستوى وقراطه، وقد كان الصيد والزراعة النشاطين الأولين للإنسان وبعدها ظهر النشاط التجاري في صوره المختلفة سعياً وراء المنفعة الناتجة من مبادلة السلع الفائضة عن الحاجة بسلع أخرى مع الآخرين، وظهر النشاط الصناعي كمرحلة اقتصادية بهدف زيادة المنفعة واتساع نطاق ومجلات استخداماتها، وتلى ذلك ظهور مجموعة أنشطة الخدمات أشكالها المختلفة، وتشعبها وازدياد حجمها وارتباطها ليس فقط في المدينة أو في القطر الواحد وإنما في جميع أنحاء العالم (شمعون، ١٩٩٩، ص ٢٨).

حيث أن الإدارة العامة هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية (الخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة) في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع، أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتالي تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة. (عبد المقصود والشافعي، ٢٠٠٣، ص ١٤).

### تعريف الإدارة

لا يوجد اتفاق صريح وواضح بين الخبراء والباحثين الإداريين حول تعريف شامل لها، فمنهم من عرف الإدارة على أنها عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة، ومنهم من عرفها على أنها نشاط تطبيق الأهداف والقواعد بواسطة المسؤولين وإعداد وتنويب للمعلومات وذلك بهدف خدمة الجمهور. (علوي، ١٩٩٨، ص ١٩)

### أهمية الإدارة : The Importance of Management

الإدارة مهمة جداً للمجتمعات بشكل عام وهي ضرورية في القطاع العام والخاص أيضاً حيث يشير بيتر دراكر إلى أن الإدارة الفاعلة أصبحت تسابق الزمن حتى تكاد تكون هي العنصر الرئيسي وذلك في معظم دول العالم الثالث، كما أنها أصبحت العنصر الأكثر إلحاحاً في الدول المتقدمة. (علوي، ١٩٩٨، ص ٢١)

### الإدارة في المجال الرياضي

إن الحركة الرياضية تمثل الآن جزء هاماً من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم والنامي لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الوطني والمستوى الدولي في مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية. وفي الدول المتقدمة

أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة وللتأكيد على أهمية هذه الصناعة فقد اهتم العالم بالفائدة العلمية الإدارية وخصوصاً عملية اتخاذ القرار حيث تعتبر هذه العملية قلب الإدارة واحد أهم مكوناتها. (كنعان، ٢٠٠٣، ص٧).

### **القيادة**

يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة واحداً من أهم الأدوار المرتبطة بـمراكز بناء الجماعة في مجال الصناعة وتعتمد فعالية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تأثر وتوجه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف والذي نادراً ما يحدث إذا لم يكن فرداً ما في الجماعة يقوم بدور التوجيه ومن المحاولات الأولى في دراسة القيادة التأكيد على خصائص الفرد والتي أدت إلى النظرية المسمّاة في القيادة والتي تميز القادة الناجحين عن غيرهم و اختيارهم للقيادة على أساس هذه السمات. (القربيوني، ٢٠٠٦، ص٥٩).

### **تعريف القيادة**

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والfilosophes بدراسة موضوع القيادة، فلا تزال القيادة لغز محيراً وموضوعاً غامضاً، ولم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة.

### **القيادة الرياضية**

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتنثر بها.

ويشير علاؤى (١٦، ص ٢٠٠٥) ان القيادة عملية، كما أنها تمثل ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد لها صفة الاستمرار النسبي ويجمعهم هدف مشترك، كما يتضمن قدرة التأثير والتوجيه في أفراد الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

### **اتخاذ القرارات الإدارية والمتغيرات النفسية**

#### **مقدمة في عملية اتخاذ القرارات**

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى في حياة الدول، وتتبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني.. فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيهه أعمالها ونشاطاتها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات أو في تنفيذها أو يكونون هدفاً لها..

كما تتبع أهمية هذا الموضوع من ناحية أخرى من ارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، إذ طالما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما.. كان هناك اتخاذ قرار وذلك باختيار البديل الأفضل.. وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة (منسي وكامل، ٢٠٠٢، ص ٤٤٩).

حيث تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، والمحور الأساسي الفعال للإدارة ونشاطها، كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة نظراً لكثرة التعقيدات، والمعوقات والمؤثرات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات حيث اعتبر هيربرت سايمون (H. simon) أن اتخاذ القرار مرادف للإدارة أي أن الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة. أما ليونارد وايت (L. white) فيرى أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير وقلب الإدارة.

### **اتخاذ القرار**

تعتبر عملية اتخاذ القرار ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة وذلك لتأثير القرارات الصادرة على قطاعات عديدة من المجتمع وأيضاً تأثيرها المباشر على مستوى الخدمات العامة المقدمة لأفراد الشعب ورفاهية المجتمع (شوفي طريف، فرج محمد، ١٩٩٢، ص ٤٤ - ٤٥).

فالقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد الإداري هي الأساس في تقرير مستقبل الهيئة نجاحاً أو خللاً أو انحرافاً، وهي الأساس أيضاً في بث الحماس في نفوس العاملين ورفع روحهم المعنوية. (الماعز، ١٩٩٨، ص ٦٤).

### **علم النفس**

إن بداية علم النفس النظري والتجريبي في كل من أوروبا وأمريكا كان متميزة بالولع في القابليات الحركية وكانت بدايات البحث النفسي في سنة ١٨٨٠ تشمل كتاب sir francis mekeen cattel في لايبنiz wilhelm wundt انكلترا الذين كرسوا وقتاً كثيراً لفهم تصور الحركة وكذلك الأفعال البسيطة الاختيارية المعقدة من أجل فهم أفضل لقياس الذكاء الإنساني. (فوزي، ٢٠٠٣، ص ١٦).

### **التطور التاريخي لعلم النفس**

إن البداية الحقيقة لعلم النفس الحديث قد ظهرت مع تأسيس أول معمل لعلم النفس سنة ١٨٧٩ بواسطة العالم الألماني فونت Wundt بمدينة ليزيج الألمانية، وبهذا المعمل تحرر علم النفس من الفلسفة التي كان اقتراحه بها سبباً لعدم تقدمة عن العلوم الطبيعية، ولقد كانت معظم التجارب التي تمت في هذا المعمل تدور حول العمليات الفسيولوجية المرتبطة بالحواس وقياس الزمن بين وقوع المثير على حاسة من الحواس وظهور الاستجابة له، كما تركزت أيضاً الدراسات حول العمليات الشعورية، وبذلك يعتبر فونت Wundt أهم العلماء الذين ساعدوا على تطور علم النفس وظهوره في صورته الحالية. (قراءه، ٢٠٠٧، ص ١٦).

### ماهية علم النفس

من المعروف في تاريخ علم النفس أن جو كلينوس أستاذ الفلسفة الألماني هو أول من استخدم مصطلح علم النفس psychology وذلك في سنة ١٥٩٠، ويكون هذا المصطلح من كلمتين يونانيتين الأولى سيكو psycho وتعني نفس والثانية لوجي logy وتعني علم، ولما يتصفح علم النفس تعرفيات كثيرة تتبادر وتختلف نتيجة لاختلاف علماء النفس والمدارس الفكرية التي ينتمون لها، ولكن يتفق معظم العلماء مع تعدد مدارسهم على أنه هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني، ويقصد بالسلوك كل ما يصدر عن الفرد من أفعال أو نشاط (قرايه، ٢٠٠٧، ص ١٥).

### ماهية علم النفس الرياضية

علم النفس الرياضية هو ذلك العلم التطبيقي لمعظم فروع علم النفس، حيث يهتم بدراسة السلوك الإنساني الذي يصدر خلال الممارسة الرياضية بمختلف أشكالها ومجالاتها، وذلك بغرض فهم هذا السلوك الرياضية والتحكم فيه والتباين به، من أجل العمل على تطويره والارتقاء به وإيجاد الحلول العلمية لمختلف المشاكل السلوكية في التربية البدنية والرياضية التنافسية والترويحية (قرايه، ٢٠٠٧، ص ٢٧).

### اللاعب الرياضي والقياس النفسي

يمثل اللاعب محور الاهتمام في العملية التدريبية، ويتم اختيار المدربين على أعلى المستويات، ووضع البرامج القصيرة والطويلة المدى، وإعداد الإمكانيات الازمة، وتوفير الإدارة المؤهلة والقادرة على التنسيق بين هذه المحاور لتحقيق أفضل جو مناسب لتطوير مستوى الأداء، والوصول إلى أفضل الانجازات الرياضية.

وقد زاد الاهتمام بين علماء النفس الرياضية وخاصة بعد دورة ملبورن الاولمبية (١٩٥٦) باستراليا حول أهمية قياس الجوانب النفسية لللاعب، وان المجال الرياضية هو معمل خصب لدراسة السلوك الإنساني. وانصب الاهتمام في القياس حول أهداف محددة للتجارب المعملية التي توضح قدرات اللاعب، وخاصة المستويات الرياضية العالمية، وكذلك استخدام الاختبارات الميدانية، بالإضافة إلى مدخل ثالث وهو تحليلي السلوك الفردي والجماعي في موقف اللعب المختلفة. (أبو الخير و حمدي، ١٩٨٩، ص ٢٠١).

### الدراسات السابقة

دراسة ضياء الدين فؤاد على محمد (١٩٩٦) بعنوان: "مقارنة لمقومات العمل الإداري لاتحادات رياضيات الدفاع عن النفس بجمهورية مصر العربية"

### أهداف الدراسة

دراسة العمليات الإدارية التي تواجه الاتحادات الرياضية "الجو دو - الكاراتيه - التايكوندو" متمثلة في: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي "الدراسات الوصفية".

**أدوات جمع البيانات:** - المقابلة الشخصية. - الاستبيان. - تحليل الوثائق والسجلات.

**أهم النتائج:** جاء محاور الدراسة مرتبة كالتالي:

#### ١. محور التخطيط :

- عدم وجود خطة متوسطة المدى.

- توجد مشكلات مرتبطة بالميزانية

#### ٢. محور التنظيم :

- عدم تناسب العمل الموكل إلى اللجان المنبثقة من الاتحاد مع الغرض من تكوينها

- عدم وجود تنسيق بين الاتحاد واللجنة الأولمبية لتحقيق أهدافه.

#### ٣. محور الرقابة :

- لا يتم تقويم إنجازات الاتحاد وفقاً لأحدث أساليب التقويم.

دراسة سعيد محمد البناء (١٩٩٩) : بعنوان "ثر صياغة القرارات الإستراتيجية على الأداء" دراسة تطبيقية على كليات التجارة بالجامعات المصرية

### أهداف الدراسة

- التعرف على كيفية صياغة القرارات الإستراتيجية بكليات التجارة بالجامعات المصرية.

- بيان نقاط الضعف وكيفية تقاديمها عند اتخاذ القرارات المستقبلية

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

**الأدوات المستخدمة:** - الاستبيان. - المقابلة الشخصية.

### أهم النتائج

١. عدم وجود دراسة للإمكانات الداخلية لأي مؤسسة علمية قبل إلزامها تنفيذ قرار لا يتواافق لديها الإمكانيات لتنفيذـه.

٢. عدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر على كلياتهم مما يؤدي إلى ضعف هذه القرارات.

٣. تدخل العوامل الشخصية والسياسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

دراسة: بو رزامة راجح (٢٠٠٥) : بعنوان: مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية

على نجاعة المردود الرياضي - دراسة متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي - دراسة حالة

المركب الأولمبي محمد بو ضياف ٥ جويلية

### أهداف الدراسة

- المناقشة العلمية لموضوع يعتبر من أهم المشاكل التي تعاني منها الرياضة في الأونه الاخيره وهو موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالمردود الرياضي.

- محاولة ربط النتائج الرياضية بالمتغيرات خارج إطار الممارسات الرياضية والمتصل خاصة بصفة القيادة الإدارية للمنشآت والمركبات الرياضية

### **المنهج**

إن المنهج العلمي الذي انتهجه في انجاز المذكورة هو المنهج الوصفي والذي يعتمد على تحليل العلاقات بين المتغيرات ومحاولاته قياسها.

**أدوات البحث:** - الاستبيان. - المقابلات.

### **أهم النتائج**

- القيادة الإدارية لهذه المنشآت لعبت دورا هاما.
- القائد الإداري له دور اجتماعي رئيسي يقوم بها ثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة وله قدره التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ الهدف.
- القيادة لها دور اجتماعي وسمة شخصية علمية وسلوكية.
- القيادة تفاعل اجتماعي نشط ومؤثر وليس عمليه جامدة.
- القيادة الإدارية انعكاس على التحصيل الرياضي.

**دراسة رودر وجرو و هيكسون (١٩٩٥) Hickson & Rodrigues** بعنوان "النجاح في اتخاذ القرار"

### **أهداف الدراسة**

التعرف على الأساليب المختلفة للنجاح في اتخاذ القرار بالرغم من اختلاف وتتنوع أهداف المنظمات.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي "دراسة تحليلية".

**أدوات جمع البيانات:** - الاستبيان. - تحليل الوثائق.

### **أهم النتائج**

- تزايد احتمالات نجاح القرار كلما زاد اشتراك الأفراد المناسبين في اتخاذ القرار.
- تزايد احتمالات نجاح القرار كلما زادت الموارد الازمة لاتخاذ القرار.
- أمكن معرفة أهمية القرار وأثره الهام في نجاح المنظمة.

**دراسة فاجين (١٩٩٩) Faigin:** بعنوان "اشتراك مدرس التربية الرياضية في عملية اتخاذ القرار في المدارس ذات المستوى العلمي والاجتماعي المتميز"

### **أهداف الدراسة**

التعرف على مدى مشاركة مدرس التربية الرياضية بذات الدرجة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.

- التعرف على مدى أهمية القرار في دعم النشاط المدرسي.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

**أدوات جمع البيانات:** - المقابلات الشخصية. - الاستبيان.

**أهم النتائج**

- إن نسبة مدرسي التربية الرياضية المشاركون في اتخاذ القرارات كانوا أقل من مدرسي التخصصات الأخرى.
- إن نسبة مدرسي التربية الرياضية المشاركون في اتخاذ القرار المدرسي في المدارس المتميزة أكبر في الغير متميزة.

**دراسة هيل (1999):** بعنوان "إعادة تصميم نموذج خاص بكيفية اتخاذ القرار التخططي في المؤتمرات الرياضية المحلية بجامعة غرب كندا"

**أهداف الدراسة**

- تقديم دراسة تحليلية لعملية القرارات الخاصة بإمكانية إعادة تنظيم وتخطيط نقابة الرياضيين بجامعة غرب كندا.
- التعرف على نشاط اتخاذ القرار التخططي بداخل جامعات غرب كندا باستخدام هيكل تم إنشاءه بنظام رياضي خاص مستوحى من دراسات برادفورد، هيسون، بانكر، وذلك بالتركيز على ثلث مبادئ أساسية خاصة باتخاذ القرار وهي التعقيد، السياسة، قوانين اللعبة.

**إجراءات البحث**

**منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي لملايئته مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

**مجتمع البحث**

تكون مجتمع الدراسة من جميع إداري الاتحادات الرياضية الأولمبية البالغ عددهم (٢٠٤) عضو، وكذلك لاعبي المنتخبات الوطنية التابعة للاتحادات الأولمبية حيث بلغ عددهم (١٩٠) فردا، بحيث بلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة (٣٩٤) فردا.

**عينة البحث**

قام الباحث باختيار عينة بالطريقة العشوائية اشتملت على (١٦٨) فردا من إداري الاتحادات الرياضية الأولمبية و (١١٠) فردا من لاعبي المنتخبات الوطنية التابعة للاتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية، وبلغ حجم العينة الكلي (٢٧٨) فردا تمثل ما نسبته (٧١٪) من مجتمع الدراسة.

**أداة الدراسة**

قام الباحث بتصميم استبيان بعد اطلاعه على المراجع والأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، حيث اشتمل الاستبيان على خمسة محاور مرتبة كما يلي :

- محور عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- محور الثقة بالنفس.
- محور التحكم الانفعالي.
- محور مستوى الدافعية.
- محور التوتر النفسي.

**صدق الأداة**

قام الباحث بالتحقق من صدق المحتوى وذلك عن طريق عرضها على عدد من الخبراء والذين أشاروا بصلاحية الأداة لقياس التأثير النفسي لاتخاذ القرارات الإدارية من قبل إداري الاتحادات الرياضية في اليمن وذلك على اللاعبين، كما قام الباحث بالتأكد من الصدق البنائي بمجالات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون والتي أظهرت وجود صدق بنائي بدرجة مرتفعة ومقبولة لأبعاد الدراسة.

#### ثبات الأداة

على الرغم من تتمتع الأداة بمعاملات ثبات مرتفعة عربيا وأجنبيا إلا أن الباحث قام بالتحقق من ثبات الأداة عن طريق استخدام معادلة "كرونباخ ألفا".  
المعالجات الإحصائية: المتوسطات الحسابية، التكرارات و النسب المئوية.

#### الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج تساول الدراسة

**جدول (٢): التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول "عملية اتخاذ القرارات".**

الترتيب	مجموع الدرجة	أبداً		نادرًا		دانماً		العبارة	م
		%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٣١٨			٣٥.٠٠	٤٢	٦٥.٠٠	٧٨	يتم اتخاذ القرارات من طرف المسؤول الأول بالاتحاد	١
٣	٣١١	٢٠.٥٠	٣	٣٥.٨٣	٤٣	٦١.٦٧	٧٤	اتخاذ القرار يتم دانماً بعد إجراء المناقشات	٢
٦	١٩٩	٦٣.٣٣	٧٦	٧.٥٠	٩	٢٩.١٧	٣٥	اتخاذ القرارات تستند إلى قوانين ولوائح الهيئات الرياضية	٣
٤	٢٩٧	٩.١٧	١١	٣٤.١٧	٤١	٥٦.٦٧	٦٨	عند اتخاذ القرارات لا يسمح للزملاء فرصة المناقشة من قبل مرؤوسهم	٤
١	٣٣٦	٦.٦٧	٨	٦.٦٧	٨	٨٦.٦٧	١٠٤	عند اتخاذ القرارات يراعى رضاء المرؤوسين أو من يمسهم القرار	٥
٥	٢٣٠	٩.١٧	١١	٩٠.٠٠	١٠٨	٠.٨٣	١	يراعى التسلسل العلمي لخطوات اتخاذ القرارات	٦

علمًا بأن النسبة الدالة عند مستوى معنوية ( $0.05 = ٥٨.٩٥\%$ )

يتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بمجموع درجات (٣٣٦) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة دائمًا (١٠٤) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٨٦.٦٧)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٨) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٦.٦٧)، كما جاء تكرار الاستجابة بأبدأ (٨) تكرار بنسبة مئوية قدرها (٦.٦٧)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة دائمًا على العبارة والتي تدل على أنه عند اتخاذ القرارات يراعى رضاء المسؤولين أو من يمسهم القرار.

جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الثاني بمجموع درجات (٣١٨) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة دائمًا (٧٨) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٦٥.٠٠)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٤٢) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٣٥.٠٠)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة دائمًا على العبارة والتي تدل على أنه يتم اتخاذ القرارات من طرف المسؤول الأول بالاتحاد.

جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الثالث بمجموع درجات (٣١١) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة دائمًا (٧٤) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٦١.٦٧)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٤٣) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٣٥.٨٣)، كما جاء تكرار الاستجابة بأبدأ (٣) تكرار بنسبة مئوية قدرها (٢.٥٠)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة دائمًا على العبارة والتي تدل على أنه اتخاذ القرار يتم دائمًا بعد إجراء المناقشات.

جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الرابع بمجموع درجات (٢٩٧) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة دائمًا (٦٨) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٥٦.٦٧)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٤١) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٣٤.١٧)، كما جاء تكرار الاستجابة بأبدأ (١١) تكرار بنسبة مئوية قدرها (٩.١٧)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة دائمًا على العبارة والتي تدل على أنه عند اتخاذ القرارات لا يسمح للزملاء فرصة المناقشة من قبل مرؤوسيهم.

من خلال ما تقدم من عرض وشرح وتأويل للنتائج المجدولة والمحصل عليها من طرف عينة الدراسة والمتمثلة في المحور الأول "عملية اتخاذ القرار" قد أجاب على تساؤل الدراسة.

جدول (٣): التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني "الثقة بالنفس".

ال العبارة - أ فقد ثقتي بنفسي :	م	أبداً		نادرًا		دائماً		ال العبارة - أ فقد ثقتي بنفسي :	
		%	ك	%	ك	%	ك		
عند اتخاذ قرارات لا تستند للنظم وقوانين الهيئات الرياضية الدولية	٢	٤	٢٩٥	٠.٩١	١	٣٠.٠٠	٣٣	٦٩.٠٩	٧٦
عند اتخاذ قرارات من قبل أفراد في الاتحاد دون الإجماع عليه	٣	٥	٢٩٣	٢.٧٣	٣	٢٨.١٨	٣١	٦٩.٠٩	٧٦
عند اتخاذ قرارات لا تناسب طموح وإمكانيات اللاعبين أو الفرق	٧	١	٣٢١			٨.١٨	٩	٩١.٨٢	١٠١
عند اتخاذ القرارات المصاحبة للخلافات والصراعات بين الأعضاء	٨	٦	٢٩٢			٣٤.٥٥	٣٨	٦٥.٤٥	٧٢
عند اتخاذ قرارات في ظل عدم وجود الإطارات المؤهلة علميا	١٠	١ مكرر	٣٢١			٨.١٨	٩	٩١.٨٢	١٠١
عند ما تكون القرارات نهائية وغير قابلة للمرونة	١١	٣	٣٢٠			٩.٠٩	١٠	٩٠.٩١	١٠٠

علمًا بان النسبة الدالة عند مستوى معنوية (٥٠.٠٥) = ٥٩.٣٤%

يتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الأول بمجموع درجات (٣٢١) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي: بلغ تكرار الاستجابة دائمًا (١٠١) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٩١.٨٢)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٩) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٨.١٨)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة دائمًا على العبارة والتي تشير إلى فقدان الثقة بالنفس عند اتخاذ قرارات لا تناسب طموح وإمكانيات اللاعبين أو الفرق.

جاءت العبارة رقم (١٠) في الترتيب الأول مكرر بمجموع درجات (٣٢١) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة دائمًا (١٠١) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٩١.٨٢)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٩) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٨.١٨)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة دائمًا على العبارة والتي تشير إلى فقدان الثقة بالنفس عند اتخاذ قرارات في ظل عدم وجود الإطارات المؤهلة علميا.

من خلال ما تقدم من عرض وشرح وتأويل للنتائج المجدولة والمتحصل عليها من طرف عينة الدراسة والمتمثلة في المحور الثاني "الثقة بالنفس" قد أجاب على تساؤل الدراسة.

**جدول (٤): التكرارات والنسبة المئوية لعبارات المحور الثالث "التحكم الانفعالي".**

العبارة - أفقد السيطرة على انفعالاتي:	م	أبداً		نادرًا		دائماً		النسبة المئوية عند مسح عينة الدراسة (%)	النسبة المئوية عند مسح عينة الدراسة (%)
		%	ك	%	ك	%	ك		
عند اتخاذ قرارات عشوائية وغير مدروسة من قبل أعضاء الاتحادات	١٢	٣٣.٦٤	٣٧	٦٦.٣٦	٧٣			٢٩٣	٥
عند اتخاذ قرارات لا تستند للنظم وقوانين الهيئات الرياضية الدولية	١٣	٥.٤٥	٦	٩٤.٥٥	١٠٤			٣٢٤	١
عند اتخاذ قرارات بحرمان اللاعبين من تمثيل البلاد	١٥	٩٠.٩	١٠	٩٠.٩١	١٠٠			٣٢٠	٤
عند اتخاذ القرارات في ظل عدم انتظام العمل الإداري داخل الاتحاد	٢٠	٧.٢٧	٨	٩٢.٧٣	١٠٢			٣٢٢	٣
عند اتخاذ القرارات في ظل عدم وجود الإطارات المؤهلة علميا	٢١	٥.٤٥	٦	٩٤.٥٥	١٠٤			٣٢٤	١مكرر

علمًا بأن النسبة الدالة عند مستوى معنوية (٥٠.٠٥) = ٥٩.٣٤%

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١٣) في الترتيب الأول بمجموع درجات (٣٢٤) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بدائماً (١٠٤) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٩٤.٥٥%)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٦) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٥.٤٥%)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة بدائماً على العبارة والتي تشير إلى فقدان السيطرة على الانفعالات عند اتخاذ قرارات لا تستند للنظم وقوانين الهيئات الرياضية الدولية. بينما جاءت العبارة رقم (٢١) في الترتيب الأول مكرر بمجموع درجات (٣٢٤) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بدائماً (١٠٤) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٩٤.٥٥%)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٦) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٥.٤٥%)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة بدائماً على العبارة والتي تشير إلى فقدان السيطرة على الانفعالات عند اتخاذ القرارات في ظل عدم وجود الإطارات المؤهلة علميا.

من خلال ما تقدم من عرض وشرح وتأويل للنتائج المجدولة والمحصل عليها من طرف عينة الدراسة والمتمثلة في المحور الثالث "التحكم الانفعالي" قد أجاب على تساؤل الدراسة.

**جدول (٥): التكرارات والنسبة المئوية لعبارات المحور الرابع "مستوى الدافعية".**

الرتبة	العينة	نادرًا	أبدًا		دائماً		العبارة - ينخفض مستوى الدافعية لدى:	م	
			%	ك	%	ك			
١	٣٢٨		٨٢.	٢	٩٨.١٨	١٠٨	عند اتخاذ قرارات لا تستند للنظم وقوانين الهيئات الرياضية الدولية	٢٢	
٥	٣٢٠		٩.٠٩	١٠	٩٠.٩١	١٠٠	عند اتخاذ قرارات من قبل أفراد في الاتحاد دون الإجماع عليه	٢٣	
٢	٣٢٦		٣.٦٤	٤	٩٦.٣٦	١٠٦	عند اتخاذ قرارات لا تخدم مصلحة اللاعبين أو الفرق	٢٥	
٤	٣٢١		٨.١٨	٩	٩١.٨٢	١٠١	عند اتخاذ قرارات تميز لاعب أو فريق عن آخر	٢٦	
٣	٣٢٢		٧.٢٧	٨	٩٢.٧٣	١٠٢	عند اتخاذ القرارات المصاحبة للحلافات والصراعات بين الأعضاء	٢٨	
٦	٢٩١	٠.١٩	١	٣٣.٦٤	٣٧	٦٥.٤٥	٧٢	عند اتخاذ القرارات في ظل عدم وجود الإطار المؤهلة علميا	٣٠

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٢٢) في الترتيب الأول بمجموع درجات (٣٢٨) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي: بلغ تكرار الاستجابة بدائماً (١٠٨) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٩٨.١٨)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٢) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٪١.٨٢)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة بدائماً على العبارة والتي تشير إلى انخفاض مستوى الدافعية عند اتخاذ قرارات لا تستند للنظم وقوانين الهيئات الرياضية الدولية.

جاءت العبارة رقم (٢٥) في الترتيب الثاني بمجموع درجات (٣٢٦) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بدائماً (١٠٦) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٪٩٦.٣٦)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٤) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٪٣.٦٤)، مما يعني اتجاه العينة

للاستجابة بدائماً على العبارة والتي تشير إلى انخفاض مستوى الدافعية عند اتخاذ قرارات لا تخدم مصلحة الأعبين أو الفرق.

من خلال ما تقدم من عرض وشرح وتأويل للنتائج المجدولة والمحصل عليها من طرف عينة الدراسة والمتمثلة في المحور الرابع "دافعية الانجاز" قد أجاب على تساؤل الدراسة.

**جدول (٦): التكرارات والنسبة المئوية لعبارات المحور الخامس "التوتر النفسي".**

م	تظهر لدى علامات التوتر النفسي:	دائماً		نادرًا		أبداً		نسبة	كоличество
		%	ك	%	ك	%	ك		
٣٣	عند اتخاذ قرارات لا تستند للنظم وقوانين الهيئات الرياضية الدولية	٩٠.٠٠	١١	٩٠.٠٠	٩٩	١٠٠.٠٠	٣١٩	٣٣	
٣٥	عند اتخاذ قرارات لا تخدم مصلحة الأعبين أو الفرق	٩٨.١٨	٢	٩٨.١٨	١٠٨	١٠٠.٠٢	٣٢٨	٣٥	
٣٦	عند اتخاذ قرارات بحربمان لأعبين من تمثيلبلاد	٨٩.٠٩	٩٨	٨٩.٠٩	١٢	١٠.٩١	٣١٨	٣٦	
٤١	عند اتخاذ قرارات لا تناسب طموح وإمكانيات الأعبين أو الفرق	٩٠.٩١	١٠	٩٠.٩١	١٠٠	٩٠.٩	٣٢٠	٤١	
٤٢	عند اتخاذ القرارات في ظل عدم وجود الإطارات المؤهلة علمياً	٩٦.٣٦	١٠٦	٩٦.٣٦	٤	٣٦.٤	٣٢٦	٤٢	
٤٣	عند ما تكون القرارات نهائية وغير قابلة للمرونة	٨٩.٠٩	٩٨	٨٩.٠٩	١٢	١٠.٩١	٣١٨	٤٣	

علمًا بأن النسبة الدالة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥٩.٣٤%

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٣٥) في الترتيب الأول بمجموع درجات (٣٢٨) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي: بلغ تكرار الاستجابة بدائماً (١٠٨) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٩٨.١٨)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٢) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (١٠.٨٢)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة بدائماً على العبارة والتي تشير إلى ظهور علامات التوتر النفسي عند اتخاذ قرارات لا تخدم مصلحة الأعبين أو الفرق.

جاءت العبارة رقم (٤٢) في الترتيب الثاني بمجموع درجات (٣٢٦) درجة، حيث جاءت استجابات عينة البحث كالتالي:

بلغ تكرار الاستجابة بدائماً (١٠٦) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٩٦.٣٦)، بينما كان تكرار الاستجابة بنادرًا (٤) تكرار، بنسبة مئوية قدرها (٣٦.٤)، مما يعني اتجاه العينة للاستجابة بدائماً على العبارة والتي تشير إلى ظهور علامات التوتر النفسي عند اتخاذ القرارات في ظل عدم وجود الإطارات المؤهلة علمياً.

من خلال ما تقدم من عرض وشرح وتأويل للنتائج المجدولة والمحصل عليها من طرف عينة الدراسة والمتمثلة في المحور الخامس "القلق التنافسي" قد أجاب على تساؤل الدراسة.

### **الاستنتاجات والتوصيات**

استنتاجات البحث هي:

١. أثبتت الدراسة انه يتم مراعاة ورضا المرؤوسين أو من يسمهم القرار قبل اتخاذها.
٢. يتم اتخاذ القرارات من طرف المسؤول الأول بالاتحاد حيث أن المشكلات التي تواجه لاعبي المنتخبات الوطنية جراء هذه القرارات لها في الغالب تأثيرات نفسية.
٣. عدم وجود معايير علمية محددة يبني عليها اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية.
٤. افتقد معظم القرارات في الاتحادات الرياضية إلى الموضوعية والصدق وخضوعها للمحاكاة والأهواء الشخصية.
٥. عدم قدرة معظم الإداريين للاتحادات على اتخاذ القرارات الصحيحة في حالة فشل القرار في تحقيق هدف معين.
٦. لا يراعى الالتزام بتطبيق التسلسل العلمي لخطوات اتخاذ القرار وهذا يبين ضعف كفاءة الإداريين وعدم تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات ونادرًا ما تتخذ القرارات بشكل جماعي.
٧. لا يتم متابعة تنفيذ القرارات بعد صدورها من قبل الاتحادات.
٨. عدم إشراك المختصين من الفنانين والمدربين في عملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى تأثيرات وانعكاسات نفسية على لاعبي المنتخبات الوطنية.
٩. لا يتم اتخاذ قرارات واقعية يمكن تنفيذها وذلك لعدم قدرتهم على التغيير.
١٠. اتخاذ القرارات التي لا تناسب طموح وإمكانيات اللاعبين أو الفرق الرياضية تؤدي إلى فقدان الثقة بالنفس عند لاعبي المنتخبات الوطنية مما تؤثر سلبًا على استخدام الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة التي تساعد على اتخاذ قرارات دقيقة وواضحة.

### **توصيات البحث**

١. يأمل الباحث الاستفادة من نتائج الدراسة في تصحيح الأوضاع التي يشوبها بعض القصور في عمل الاتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية.
٢. ضرورة تعديل القوانين ولوائح الحالية بما تحقق التنسيق والتعاون والتوزيع العادل للسلطات والمسؤوليات بين أعضاء مجلس إدارات الاتحادات الرياضية الأولمبية.

٣. ضرورة وجود معايير وأسس مقتنة وعلمية تعمل على تنظيم وتشكيل الكوادر العاملة بالاتحادات.
٤. ضرورة وجود جهات خاصة تعمل على تأهيل وصقل القادة من إداري الاتحادات الرياضية بحيث يتم الاستفادة من ذلك في تحسين مستوى عمل الاتحادات.
٥. ضرورة زيادة الدعم الحكومي المقدم للاتحادات الرياضية وزيادة موارد التمويل وذلك لتمكين الاتحادات من استخدام الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة في العمل الإداري داخل الاتحادات وخاصة أثناء عملية اتخاذ القرارات.

#### المراجع العربية والأجنبية

- عبد المقصود، إبراهيم. الشافعي، حسن. (٢٠٠٣). الموسوعة العلمية للادارة الرياضية التوجيه. ط١. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية. ١٤.
- قرایة، احمد. (٢٠٠٧). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي. ديوان المطبوعات الجامعية. بن عكnoon. الجزائر. ١٤.
- ألبنا، سعيد محمد. (١٩٩٩). "اثر صناعة القرارات الإستراتيجية على الأداء". دراسة تطبيقية على كليات التجارة بالجامعات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. جامعة القاهرة.
- بو رزامة، رابح. (٢٠٠٥). "مدى انعكاس القيادة الإدارية للمنشآت الرياضية على نجاعة المردود الرياضية - دراسة متمحورة حول البعد النفسي الاجتماعي - دراسة حالة المركب الأولمبي محمد بوضياف ٥ جويلية". رسالة ماجستير غير منشورة. معهد التربية البدنية والرياضية. جامعة الجزائر. ٥٩.
- المعاز، مصطفى حمدي. (١٩٩٨). ادارة القوى البشرية في منشآت الاعمال. دار النهضة العربية. القاهرة. ١٠.
- شرف، عبد الحميد. (١٩٩٩). الادارة في التربية الرياضية. مركز الكتاب للنشر. القاهرة. ١٥١.
- ضباء الدين، فواد. (١٩٩٦). "مقارنة لمعوقات العمل الإداري لاتحادات رياضات الدفاع عن النفس بجمهورية مصر العربية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية. جامعة حلوان. القاهرة. ٩.
- شوقي، ظريف. فرج، محمد. (١٩٩٢). السلوك القيادي وفاعلية الادارة. مكتبة غريب. القاهرة.
- فوزي، احمد أمين. (٢٠٠٣). مبادئ علم النفس الرياضي - المفاهيم - التطبيقات. (ب ط). دار الفكر العربي. القاهرة.

- أبو الخير، كمال حمدي. (١٩٨٩). العملية الإدارية والتطبيق الإداري. ط. ٣. مكتبة عين شمس. القاهرة. ٢٠١.
- شمعون، محمد العربي. (١٩٩٩). علم النفس الرياضية والقياس النفسي. ط. ١. مركز الكتاب للنشر. القاهرة. ٢٨.
- علاوى، محمد حسن. (١٩٩٨). مدخل في علم النفس الرياضية. ط. ١. مركز الكتاب للنشر. القاهرة. ١٩٢.
- علاوى، محمد حسن. (٢٠٠٥) سيكولوجية القيادة الرياضية. ط. ٢. مركز الكتاب للنشر. القاهرة. ١٧-١٦.
- منسي، محمود عبد الحليم. احمد، سهير كامل. (٢٠٠٢). أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربية. مركز الإسكندرية للكتاب. ٤٤٩.
- القربيوي، موسى قاسم. (٢٠٠٦). أساسيات الإدارة الحديثة. ط. ٣. دار تنسيم للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ١٩.
- على، نادية أمين محمد. (١٩٩٧). "القيم الشخصية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات. دراسة مقارنة للمديرين في الجهاز الحكومي والقطاع الخاص السياحي". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة. جامعة أسيوط. ٣٤.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٣). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. ط. ١. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. ٧.
- John, Baldoi. (2000). "Leadership and Decision Making". Unpublished lectures. Southern California University. p123.
- International Olympic Committee. (1997). Sport Leadership Course.p13.
- Hill. (1999). "Case Study of Strategic Decision Making". Contemplating restricting Interuniversity. Athletic Conference. Journal of Sport Management.
- Hickson. & Rodrigues. (1995). "Success In Decision Making In Different Organizations". Journal of Management Studis. 32(5). Seb.
- Fejin. (1999). "Physical Education Participation in Decision- Making Processes In Dynamic Schools". Journal of Teaching In Physical Education. Jan.