محاضرة رقم (4)
(اتخاذ القرار في الادارة الرياضية)

اعداد **المادة : الادارة والتنظيم**
الدكتور عامر حسين علي **للمرحلة الربعة**
جامعة كربلاء كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2017/2016

كلنا نصنع قرارات فكل ناحية من نواحي حياتنا تحكمها القرارات سواء اكنا مدراء او اعضاء في اسرة او مواطنين في المجتمع وقدرتنا على اتخاذ القرارت بمعنى ان نختار من بين بديلين او اكثر بدلا من اتباع الغريزة العمياء وهي سمة من السمات المميزة للإنسان ... وقال تعالى :

((لقد خلقنا الانسان في احسن تقويم)) (سورة التين ، اية 4)

وسواء اكنا نعمل في ارفع مؤسسات او شركات فان صورة عملنا تتوقف على صورة ما نتخذه من قرارات

تعريف القرار :

للقرار تعاريف كثيرة ومتعددة وتعرض لها الكثير من علماء الادارة من قديم ويمكن ان نوجزها فيما يلي :

عرفه سيد الهواري بانه (اختيار تصرف معين بعد دراسه وتفكير)

عرفه علي السلمي بانه (اختيار من بين بدائل مختلفة)

عرفه علي رشيد بانه (يرمي الى اختيار واستعمال احسن وسيلة للوصول الى غاية ما)

وعرفه جميل احمد توفيق بانه (الاختبار القائم على اساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين او اكثر)

وكمفهوم شائع ((**هو اختبار حل من حلول متعددة من قبل القائم بالقرار لحل مشكلة ما او للوصول الى غاية)**

انواع القرارات :

1- **القرارات الوظيفية والشخصية :**

القرارت الوظيفية : يتخذها الموجه او المسؤول من منطلق صلاحياته ودوره الرسمي في القطاع المحدد معتمدا على القوائم التنظيمية والتشريعية لها مثل القرار بتوجيه تنبيه للموظف الغير ملتزم .

القرارت الشخصية :يتخذها المسؤول بصفته الشخصية مثل مساعدة احد الموظفين وتدريبه على ممارسة عمل وظيفي ما .

2- **القرارت الصريحة والقرارات الضمنية :**

القرار الصريح : هو القرار الذي يفصح فيه المسؤول عن رايه وماذا ينوي عمله بخصوص موقف او مشكلة ما .

القرار الضمني : هو القرار الذي يستنتج منه سلوك المسؤول في موقف معين وان تم التصريح به صراحة كأن يطلب معلم الانتقال الى مدرسة اخرى فلا يستجيب الموجه التربوي له ولا يرد عليه او يغير مجرى الحديث الى موضوع اخر .

3- القرارات المكتوبة والشفوية :

تتخذ القرارات من النوع الاول في صيغة مكتوبة كالتعاليم والتوجيهات الحكومية اما القرارات الشفوية فهي قرارات التي يبلغها المسؤول للعاملين عند عقد الاجتماعات العامة واللقاءات الشفوية .

4- القرارت الفردية والجماعية :

القرارات الفردية تتخذ من قبل المسؤول لوحده دون مشاركة الاخرين فيها وتتميز بالاسلوب الاوتوقراطي ومركزية العبارة اما القرارات الجماعية فتلك التي تتخذ بطريقة ديمقراطية وتكون اكثر فعالية من القرارات الفردية .

مراحل اتخاذ القرار :

القرار متى اتخذ لا يمكن استرجاعه وانما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ قرارات من جديد ومن ثم فان الالتجاء الى خطة علمية عند اتخاذ القرار امر توضحه الادارة الفعالة لذا فان القرار الرشيد يتطلب المرور بسلسلة من الخطوات المرتبة تعتمد على بعضها البعض وتتلخص فيم يلي :-

اولا : بيان المشكلة وتحديد ابعادها :

تبدا عملية اتخاذ القرار بتحديد المشكلة تحديدا واضحا دقيقا ويجب التنبيه الى ان المشكلات تتغير في طبيعتها وفي اولويتها ومن وقت لأخر بفعل عوامل التغير السياسي او الاقتصادي او الاجتماعي او الحضاري .

ثانيا : جمع البيانات والمعلومات والاحصائيات ودراستها وتحليلها :

ان مادة الاداري في العمل هي البيانات والمعلومات التي تتوفر لديه ويتوقف النجاح في الادارة على مستوى القرارات التي تتخذ على مدى توافر ودقة تلك البيانات والمعلومات الاحصائية ومن خلال دراستها وتحليلها تتكون صورة المشكلة وبوضوح والتي في ضوئها يمكن وضع الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة .

ثالثا : دراسة البدائل :

يقوم الاداري بدراسة البدائل والحلول الممكنة والمحتمل ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل وامكانية تطبيقه في ضوء النتائج المستخلصة يستطيع الاداري الاقتراب من اتخاذ القرار .

رابعا : اتخاذ القرار :

وهي عملية اختبار البدائل الامثل لحل المشكلة وتلك العملية تتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنطقة واتجاهات الراي العام والظروف الشخصية للقائد نفسه .

خامسا : متابعة تنفيذ القرار وتقديمه :

اذا ما اتخذ القرار ووضع موضع التنفيذ فان متابعة اثاره ونتائجه تصبح امرا واجبا وقد تكشف المتابعة عن وجود ثغرات تحتاج للدراسة والتشخيص من جديد وتتطلب اجراءات للتعديل في القرار نفسه او في اسلوب تنفيذه بحيث نصل الى القرار المناسب الذي يحقق الاغراض المنشودة باقل جهد وبأكبر كفاءة ممكنة .

مبادئ اتخاذ القرار :

1- **التفكير الخلاق** : محاولة جمع كل الافكار المتعلقة بالمشكلة والمطلوب اتخاذ قرار فيها سواء كانت هذه الافكار لها علاقه مباشرة او غير مباشرة بالمشكلة ثم القيام بعملية مزج هذه الافكار جميعها حيث تكون نتيجة هذا المزج هو فكر جديد يتماشى مع المنطق او العقل ويمكن ادراكه .

2- **حتمية القرار** : ونعني بها هو احتمال ان القرار قد لا يرضي كل الافراد لذلك يجب ان يكون الدافع الرئيسي لاتخاذه هو الصالح العام .

3- **ضرورة الحصول على الحقائق والمعلومات الصحيحة** :

4- **الاختيار** : والمقصود بالاختبار هنا هو ان يتم من بين بدائل متعددة لان لفظ الاختيار لا يتماشى مع بديل واحد فقط كما وجدت كلمة اختبار يكون المفهوم الضمني ان هنالك عدة بدائل يتم الاختيار من بينها بل يكون افضلها او اكثرها مزايا واقلها عيوبا .

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

1- الاستعداد الشخصي للقادة والرؤساء :

ليس كل القادة والرؤساء على نفس المستوى من الاستعداد والمقدرة على القيادة والبت في المواقف وعند اتخاذ القرارات وذلك لاختلافهم في الصفات الموروثة ولاختلافهم في مستوى الخبرة .

2- **نوعية العمل :** تختلف القرارات فيما بينها من حيث الصعوبة والتعقيد حسب نوعية العمل والقرارات التي ترتبط بالأعمال النمطية المتكررة اسهل نسبيا من القرارات التي تتصل بالأعمال المتصدرة والمواقف المتغيرة .

3- **حجم العمل :** يؤثر حجم العمل الذي يشغله القرار على درجة الصعوبة والتعقيد في عملية اتخاذ القرارات فكلما ارتقى الرؤساء في السلم الاداري كلما ازداد حجم العمل .

4- **كمية البيانات والمعلومات الاساسية المتاحة** : كلما كانت المعلومات والبيانات الاساسية متوافرة ودقيقة ومدعومة بالإحصائية الدقيقة كلما ساعد ذلك على اتخاذ القرات في يسر وسهولة .

5- **وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالمستقبل :** فكلما كانت الرؤيا واضحة امام القادة والرؤساء كلما كانت عملية اتخاذ القرارات ايسر وادق ويتقف وضوح الرؤيا ايضا على نفاذ بصيرة القائد وقدرته على التنبؤ بالمستقبل .

6- عدم التردد في اتخاذ القرار :

المقصود بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الامثل ومنشأ هذا التردد يرجع الى اسباب عدة اهمها .

- عدم القدرة على تحديد الاهداف .
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل .
- عدم القدرة على تقويم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة .
- وجود او ظهور بدائل جديدة وتوقعات لم يتم دراستها في المرحلة الاخيرة .

معوقات عملية اتخاذ القرارات

1- عدم وضوح السياسات والاهداف المراد الوصول اليها وهذه سمه من سمات العمل بالأجهزة الحكومية المختلفة التي تصاغ اهدافها في قوالب عامة يصعب على الموظفين فهمها .
2- عدم توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب حول المشكلة المراد معالجتها
3- انشغال المسؤولين بالأمور القريبة ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة وعدم الاهتمام اللازم بالأمور الرئيسية .
4- تنازع الاختصاصات بين كثير من المسؤولين الذين يشتركون في مجالات عمل متداخلة .
5- عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار .
6- انشغال بعض الرؤساء والمسؤولين بأعمالهم ومصالحهم الشخصية وعدم اعطاء الاهتمام الكافي لواجباتهم واعمالهم الرسمية .
7- التهرب والتقاعس من جانب المسؤولين من اتخاذ القرارت الصحيحة .
8- تدخل السلطة العليا في اتخاذ القرارت التي يتم اتخاذها بواسطة القيادات الادارية وذلك ارضاء لبعض العناصر صاحبة المصلحة .
9- تحكم الروتين في اتخاذ القرارات وخاصة في كل ما يتعلق بالشؤون المالية .

اتخاذ القرار في العمل الرياضي

ان التربية الرياضية تبعث المتعة والغرض منها العمل للحصول على درجة الكفاءة البدنية والتي تظهر بشكل رشاقة وقوة وسرعة ومهارات حركية كما يقصد بها الكفاءة الفعلية التي تظهر على شكل اتزان وجهاز عصبي سليم والالمام بالأمور الصحيحة اضافة الى كونها كفاءة اجتماعية والتي تظهر في شكل التعاون مع الغير واكتساب خبرات اجتماعية لفائدة الجماعة والمجتمع وتنمية القواعد المتعلقة بالروح الرياضية واحترام الغير والصدق والاخلاص والاستقامة واحترام القانون . وبما ان اتخاذ القرار يحسم في كثير من الاحيان وجهات النظر المختلفة والآراء المتضاربة للمحافظة على فاعلية الجماعة العاملة في الوسط الرياضي والتي تحتاج الى حسم كثير من الامور المتعلقة بالتدريب او الاعداد او اللعب وغيرها لهذا فان الاختيار القائم على اساس بعض المعايير مثل امكانية تخفيض او توفير الوقت وزيادة التدريب وغيرها وهي الاساس في ذهن العاملين بالوسط الرياضي والذين يعتقدون ان عملهم الاساسي هو اتخاذ القرارات حيث يجب عليهم اختيار ماذا ينبغي تطبيقه من مهام لتحقيق اهدافهم المستقبلية وذلك بزيادة مستوى الانجاز لدى لاعبيهم او فرقهم الرياضية .