**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة بغداد**

**كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة /للبنات**

 **الدراسات العليا / ماجستير**

**الادارة الرياضية**

**اتخاذ القرار & اصدار الاوامر**

**المحاضرة العاشرة**

**أ. م. د. نبال كريم عبد الله**

1446ه 2025م

# المقدمة:

تُعدّ **عملية اتخاذ القرار** من أبرز المهارات الإدارية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، وتزداد أهميتها في **الإدارة الرياضية** نظرًا لطبيعة البيئة التي تتسم بالديناميكية، التنافسية، وضغوط الوقت والجمهور.
فالرياضة اليوم لم تعد مجرد نشاط بدني، بل أصبحت صناعة ضخمة تتطلب إدارة احترافية تتخذ قرارات استراتيجية وفنية وإدارية تؤثر بشكل مباشر على أداء الفرق وتحقيق الأهداف.

أما **إصدار الأوامر**، فهو الامتداد التنفيذي لعملية اتخاذ القرار ويعكس قدرة المدير أو القائد الرياضي على تحويل القرارات النظرية إلى إجراءات عملية فعّالة، وتبرز أهمية هذه العملية في مدى وضوح التعليمات وسرعة تنفيذها والتفاعل معها من قبل اللاعبين والطاقم الفني.

لذا فإن فهم آليات اتخاذ القرار وأساليب إصدار الأوامر والعوامل التي تؤثر عليهما يُعدّ أمرًا جوهريًا لأي إدارة رياضية تطمح لتحقيق التميز والنجاح على المستويين المحلي والدولي.

**اولاً :- اتخاذ القرار**

* **مفهوم وتعريف اتخاذ القرار:**

**يعد بكونه عملية متعددة الخطوات تتوج باختيار حل معين كخطوة اخيرة ، بحيث يفضل المدير خيار دون سواه من بين عدد من البدائل وقدرته على تحقيق اكبر مجموعة من النتائج المرغوبة واقل عدد من النتائج غير المرغوبة وهو الهدف من اتخاذ القرار.**

**و تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الوظائف المسـتمرة والتـي تتغلغـل في النشـاط ألإداري لأنهـا لا**

**تقتصر على موظف دون غيره أو مستوى إداري دون سواه.**

**عرفه الربيعي (2008) هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين.**

**وعرف (عبد الغفار حنفي ,1999) عملية اتخاذ القرار بانها عملية اختيار البديل من بين بديلين مختلفين او اكثر لتحقيق هدف او مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.**

* **هل اتخاذ القرار خطوة أو عملية ؟ ( نعمان ،2010، 70).**

لا شك أن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابكة المتدرجة التي تصل إلى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول لهدف ما والذين يتعاملون مع القرار كخطوة واحدة لاشك يفقدون الصواب في قراراتهم المتخذة لأن اتخاذ القرار يحتاج إلى خطوة أولى وهي الدراسة ثم خطوات متتابعة للاختيار بين البدائل للوصول الى القرار السليم.

* **العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار : ( الجنابي والحسيناوي،91،2014).**
1. **القيم والمعتقدات:**

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

1. **المؤثرات الشخصية:**

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

1. **الميول والطموحات:**

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

1. **العوامل النفسية:**

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار ، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.



* **مراحل اتخاذ القرار: (نعمان ،71،2010).**

.1\_**تشخيص ألمشكلة:** ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير ادراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الاساسية وابعادها ، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة .

**2\_جمع البيانات والمعلومات** : ان فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وذلك ان اتخاذ القرار يعتمد على قدرة المدير على الحصول على اكبر قدر من البيانات الدقيقه والمعلومات .

3\_**تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:** ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع الهيئة الرياضية، السياسات التي تطبقها ، الفلسفة التي تلتزم بها ، والإمكانيات المادية والوقت المتاح امام متخذ القرار .

4\_**اختيار البديل المناسب لحل المشكلة** : وهو البديل الذي يتوقع ان يأتي بأفضل النتائج والذي يحقق اعلى مستوى من النتائج المرضية والمجدية والتي يمكن للمنظمة تحمل اعبائها وقدرة البديل تحقيق الامثلية للمنظمة ككل.

 5\_**تنفيذ ألبديل** بعد اختيار البديل الافضل لابد ان يضعه المدير موضع التنفيذ ان افضل وسيلة للتنفيذ ضرورة دراسة ردود الفعل المتمثل بمقاومة التغيير التي يبديها الافراد في المنظمة ومن اسباب هذه المقاومة الشعور بعم الامان أو التخوف من المجهول

6**\_المتابعة والتقييم** وهي الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرار وبموجبها يتوثق المدير من نجاح القرار (تحقيقه للفاعلية والكفاءة) من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة ، ومن اسباب عدم نجاح الحل هو الاخطاء في جمع المعلومات او تحليلها او عدم اختيار البديل الافضل او سوء تنفيذ البديل على الرغم من كونه الحل الافضل للمشكلة.

* **المكونات اللازمة لاتخاذ القرار: ( إبراهيم ،7،2015 ).**
1. **المعلومات يتم جمعها لكل الجوانب المتعلقة بالمشكلة المعنية**: من أجل وضع حدودها.
2. **المعرفة** : بمعرفة صانع القرار للظروف المحيطة بالمشكلة أو الوضع ألمماثل سيتمكن من استخدام هذه المعرفة لتحديد مسارات العمل المواتية.
3. **الخبرة :** عندما يحل الفرد مشكلة معينه ستكون النتائج جيدة أو سيئة، وتوفر هذه التجربة معلومات لاستكشّاف الأخطاء وإصلاحهما ولحل المشاكل المماثلة المقبلة.
* **أنواع اتخاذ القرار: ( نعمان ،76،2010).**

اتخاذ القرار يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً وقد يختلف حسب الهدف والسياق ومن أبرز أنواع اتخاذ القرار.

1\_ القرارات ألروتينية: تتخذ يومياً ولها تأثير محدود.

2\_القرارات الإستراتيجية: تؤثر بشكل كبير على المؤسسة أو الشخص وتحتاج إلى وقت وجهد أكبر. القرارات التكتيكية: هي قرارات متوسطة الأجل تُستخدم لتحقيق أهداف معين..3\_

4\_ القرارات الشخصية: تتعلق بحياة الفرد الشخصية وتؤثر على مساره الشخصي.

5\_ القرارات المهنية : تؤثر على الحياة المهنية ومستقبل الشخص في العمل.

* **مهارات اتخاذ القرار: ( إبراهيم ،6،2015).**

تتطلب عملية اتخاذ القرار مجموعة من المهارات التي تساعد في تحليل الموقف وتقييم الخيارات المتاحة من أهم هذه المهارات:-

1.**التفكير النقدي:** يساعد على تحليل المعلومات وتقييمها بطريقة موضوعية.

2. **التفكير المنطقي :** يساعد في فهم العلاقات بين الأحداث واختيار الحلول المناسبة.

3. **التقييم والتحليل :** من خلال تقييم الخيارات المتاحة، يمكن تحديد أفضل الحلول الممكنة.

4. **إدارة الوقت :** اتخاذ القرارات يتطلب أحيانًا سرعة في التنفيذ لذا تعتبر إدارة الوقت من المهارات الضرورية.

5. **الحدس :** في بعض المواقف، قد يكون الاعتماد على الحدس حاسمًا لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

* **استراتيجيات اتخاذ القرار الفعالة: (الحسناوي،98،2014 ).**

لزيادة فعالية عملية اتخاذ القرار يمكن اعتماد بعض الاستراتيجيات التي تساعد على تحسين نتائج القرار وتجنب الأخطاء الشائعة:

1. **التفكير المنظم:** اتباع منهجية منظمة في اتخاذ القرار يساهم في تحسين النتائج .

2.**التعاون والتشاور:** يساعد تبادل الآراء مع الآخرين في الحصول على وجهات نظر مختلفة وتوسيع قاعدة المعرفة.

3.**الاعتماد على البيانات:** استخدام البيانات والمعلومات الموثوقة في اتخاذ القرار يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح.

 4**.التخطيط المسبق:** التخطيط يساعد في التنبؤ بالمخاطر ووضع استراتيجيات لتجنبها.

5.**التعلم من الأخطاء:** الاستفادة من الأخطاء السابقة وتجنب تكرارها يزيد من قدرة الفرد على اتخاذ قرارات أفضل في المستقبل.



* **المحاذير اتخاذ القرار: ( نعمان ،80،2010)**
1. **لا للمجاملات في اتخاذ القرار.**
2. **لا للعواطف.**
3. **لا للتردد والتراجع.**



* **نصائح لتجنب الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرار: ( إبراهيم ،9،2015)**

عند اتخاذ ألقرارات هناك بعض الأخطاء الشائعة التي يمكن أن تؤثر سلبًا على النتيجة ومن بين هذه الأخطاء.

1.**الاعتماد الزائد على المعلومات ألمتاحة:** قد يؤدي التركيز على معلومات معينة دون النظر إلى الصورة الكاملة إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة.

2.**التسرع في اتخاذ ألقرار:** قد يُسبب الضغط أو الرغبة في إنهاء الأمور بسرعة إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة.

يؤدي الخوف من اتخاذ قرار خاطئ إلى ألتردد مما يعوق التقدم.3**.الخوف من الفشل:** تجنب هذه الأخطاء يمكن أن يزيد من فعالية القرارات ويساعد في تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

* **أهمية اتخاذ القرارات في الميدان الرياضي : ( نعمان ،70،2010).**

اتخاذ القرارات الإدارية في الميدان الرياضي هي محور العملية الإدارية ، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف.

**ثانياً:- اصدار الاوامر**

* **مفهوم وتعريف اصدار الاوامر :** ( الشافعي ،2017 ،63).

ويقصد به وجود جهة مركزية واحدة تقوم باصدار الاوامر والتعليمات للعاملين والمتمثلة بمسؤول او رئيس واحد فقط يقوم بذلك ، وهذا يعني ان الفرد بالمؤسسة يتلقى الاوامر والتعليمات من مسؤول واحد لان اصدار الاوامر والتعليمات بمختلف انواعها عندما تكون من منبع واحد اي من عقل واحد ومصدر واحد يجعل كل فرد بالتنظيم يعرف بصورة واضحة مالمطلوب منه من اعمال مما يؤدي الى انجازها بدقة.

* **تعريف الامر:** (المقدادي ، حداد ،1995 ،6).

هو تعليمات معينة من الرئيس للمرؤوسين يلزمهم من خلالها بأداء عمل معين او التوقف عنه او تعديله في ظل ظروف معينة

* **اهمية اصدار الأوامر :** (المقدادي ، حداد ،1995 ،6).

تعتبر اصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات او الارشادات نحو انجاز اعمال مطلوب انجازها جانبا اساسيا في الوظيفة الادارية حيث ان الأمر هو الذي يحرك النشاط او يعدله او يوقفه فهو الوسيلة التنشيطية التي تبث الحركة في جميع قطاعات المنظمة .

**ماذا تتطلب عملية اصدار الأوامر من الرؤساء ؟**

تتطلب عملية اصدار الأوامر من الرؤساء مهمة فهم هذه الأوامر ، الية تنفيذها ، وحدود التنفيذ قبل

ابلاغها الى المرؤوسين لتنفيذها .

**اساليب اصدار الأوامر(** المقدادي ، حداد ،1995 ،6).

1. **الاوامر العامة والمحددة:**
2. **الاوامر العامة:-** هي التي تترك قدر من الحرية للمرؤوسين في تنفيذ الامر وفقا للظروف التي تواجهه

**ب – الاوامر المحددة :-**هي التي تحدد للمرؤوسين بدقة العمل المطلوب والاسلوب الذي ينفذ به وما

على المرؤوسين الا ان ينفذ الامر وفقا للأسلوب الذي حدده الرئيس .

**العوامل التي يعتمد عليها اختيار اي من الاسلوبين(العامة والمحددة) : (المقدادي،حداد،1995، 7).**

1. **الظروف التي يعمل في اطارها الرئيس:** إذا كان الرئيس في موقع لا يسمح له بالإلمام بجميع المحيطة بالمرؤوسين ، فان تعليماته تميل في هذه الحالة الى العمومية وترك قدر من الحرية للمرؤوسين في تنفيذ التعليمات وفق مجريات الظروف المحيطة كما في حالة اصدار الاوامر الى مدير الفرع في موقع جغرافي اخر او ممثل الشركة في بلد معين.
2. **مدى استجابة المرؤوسين للتعليمات:** هناك بعض المرؤوسين يفضلون التعليمات المحددة على عكس ذلك هناك من المرؤوسين من يرغبون في منحهم درجة حرية التصرف لإظهار مواهبهم وكفاءتهم وهنا تكون التعليمات العمومية هي الأفضل بالنسبة لهؤلاء

**2 - الاوامر الكتابية والشفوية :**

**العوامل التي يعتمد عليها اختيار اي من الاسلوبين(الشفوية والكتابية)(المقدادي،حداد،1995، 7).**

يتوقف اصدار الامر كتابة او شفويا على:

1. **مدى استدامة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس:** إذا كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس دائمة ولا يتوقع ان يتغير الرئيس او المرؤوس فان الاوامر الشفوية هي المستخدمة اما إذا كانت العلاقة غي مستديمة وإذا كان هناك احتمال دائما لتغير الافراد ونقلهم من عمل لأخر ومن ادارة لأخرى فانه في هذه الحالة يتعين اصدار الأوامر كتابة.
2. **مدى الثقة بين الرئيس والمرؤوس:** كلما كانت الثقة غير متوفرة اي مهزوزة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس كلما تطلب ان تكون الأوامر مكتوبة والعكس صحيح .

**3 - الاوامر الرسمية والاوامر غير الرسمية:**

1. **الاوامر الرسمية**: هي التي تأخذ الصيغة الصارمة والقاطعة .
2. **الاوامر الغير رسمية:** التي تأخذ شكل الاقتراحات من الرئيس للمرؤوسين او اخذ الراي في اداء عمل معين والطريقة التي يتم بها الاداء.

**العوامل التي يعتمد عليها اختيار اي من الاسلوبين ( رسمية وغير الرسمية): (المقدادي،حداد،1995، 8).**

**اولاً:- نوعية العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس:**

 كلما كانت العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على اساس التفاهم المشترك كلما ساعد ذلك على استخدام الأسلوب غي الرسمي.

**ثانياً:- مدى حب المرؤوسين للرئيس:**

 كلما كان الرئيس محبوبا من مرؤوسيه كلما ساعد ذلك على استخدام الاسلوب غير الرسمي .

* **المبادئ الاساسية لإصدار الاوامر:-( المقدادي،حداد،1995، 8).**
1. أن تكون الأوامر الصادرة والتعليمات واضحة للمرؤوسين.
2. ان تكون موضوعية وتتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين والموارد المتاحة والوقت اللازم لتنفيذ الأوامر.
3. مرتبطة بمتطلبات واحتياجات الموقف دون تدخل الاعتبارات الشخصية والعواطف او الاستبداد.
4. ان تأخذ صورة الاقتراح او التوجيه.
5. ان تشجع طريقة القاء الأمر على قبوله والموافقة عليه.
6. تبرير اسباب هذه الأوامر والتعليمات.

**المصادر**

1. الجنابي والحسيناوي.سلمان عكاب و علي حسين، (2014). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية. الطبعة الأولى.المجلد (1). عمان:دار الرواد - مكتبة المجمع العربي.
2. الربيعي، محمود داوود،(2010). التنظيم الإداري في العمل الرياضي. الطبعة الثانية. النجف: دار الضياء للطباعة.
3. الشافعي، عبد الله هزاع،( 2017). الإدارة الرياضية لطلبة كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة. بغداد: الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة.
4. عبد الغفار حنفي، (1999). تنظيم وإدارة الأعمال. الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.
5. عبد الغني، نعمان، (2010). كتاب الإدارة الرياضية. الطبعة الأولى.
6. المقدادي، يونس عبد العزيز و حداد، يحيى عبد الكريم،(1995). مدخل إلى عالم الإدارة. عمان: دار زهران.
7. ربابعة، إبراهيم علي،(2015). اتخاذ القرار. <https://search.app/eshkfyDYMab2tzdR8> 20/4/2025.