

الفصل الثاني

٢/٠ الإطار النظري والدراسات السابقة

٢/١ الإطار النظري

٢/٢ الدراسات السابقة

١٠/٢ الإطار النظري والدراسات السابقة

١٠/٢ الإطار النظري :

إن صناعة القرار واتخاذ علم وفن ، ولذا فإنه بقدر ما يعطى القرار من وقت محسوب ودراسة متأنية يعطيك العائد المطلوب وربما أكثر وبقدر ما بخلت عليه بالرعاية والاهتمام يولد ضعيفا مهزوما وربما مرتعشا وجباناً ، بقدر ما تراجعته وتصونه خلال فترة صلاحيته ظل حيا فعالا محققا أهدافه وعلى ذلك فإن هذا الإطار النظري سيتضمن وجهة نظر التحليل النفسى واتخاذ القرار ثم عرض لمفهوم القرار وصنعه واتخاذ الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار وخطوات صناعة القرار وأسباب القرار الخاطئ ثم أساليب صنع القرار ثم المشكلات التى تواجه متخذ القرار ثم العوامل التى ينبغى مراعاتها عند اتخاذ القرار ثم يقدم الباحث أنواع القرار ثم صفات صانع القرار ومهارات صانع القرار ثم حالات القرار ثم نظريات صنع القرار .

١٠/١/٢ نظرية التحليل النفسى واتخاذ القرار :

فيما يتصل بوجهة التحليل النفسى نجد أن فرويد (١٩٨٣) يقول بأن هناك ما يتصل برغبة الفرد فى اتخاذ القرار كما يميز بين دوافع الأنا وفى حديثه عن دوافع الأنا يستطرد قائلا بأن الأنا تقوم بالإشراف على ما يتصل بالأحداث الداخلية . وإذا كان ما يحدث عند اتخاذ القرار يتصل بحل الصراع الذى ينشأ داخل الفرد بين حاجته إلى حل مشكلة ما ، وبين ملائمة الواقع الخارجى لذلك .. فإن العوامل النفسية هى التى تعبر عن تلك الحالة الداخلية .. وتكون مسئولة عن اتخاذ القرارات وإذا كان عدم حل الصراع الذى ينشأ داخل الفرد يستهلك الطاقة العقلية لديه .. فإن عملية اتخاذ القرار تقلل من استهلاك تلك الطاقة، ويكمل فرويد موضحا بأن تحقيق الرضا عندما يشعر الفرد بالتوتر الداخلى لحل صراع ما لا يأتى إلا بالقضاء على التنبيه فى أصل الدافع نفسه . ولاشك فى أن اتخاذ القرار يؤدى بالفرد إلى حالة من الرضا لحل مشكلة ما إلا أن حالة الرضا تلك لن تتحقق ولن يتحقق اتخاذ القرار ، وإذا كان الفرد مصابا بالقلق وفى هذا يقرر فرويد بأن " الشخص القلق يفقد الثقة بنفسه ويكون مترددا عاجزا عن البت فى الأمور . وهو يفقد القدرة على تركيز الذهن .. وكذلك يصعب عليه أحيانا أن يفهم ما يدور حوله فهما واضحا " . (٢٥ : ١٣ - ٤٦)

٢/١/٢ صنع القرار (Decision making)

عند التعرض لصنع القرار لابد من التطرق إلى كل من القرار ثم صنعه واتخاذ
والفرق بينهما وكذلك خطوات صنع القرار وأيضا أساليبه

" Decision " ١/٢/١/٢ القرار

تتعدد التعاريف حول مفهوم القرار ومدلوله ونشير إلى أن اصطلاح القرار فى اللغة
العربية كما ورد فى مختار الصحاح (١٩٨٨) يعنى الفصل أو القطع أو الاستقرار فى مسألة
أو خلاف معين. (٥٥ : ١٢١)

أما فى اللغة الانجليزية كما ورد فى قاموس أكسفورد " Oxford " (١٩٨٠)
فإن القرار يعنى عملية التقدير فى سياق أو مشكلة الاستقرار على نتيجة
أو حكم (٧٤ : ٢٢٦) ، فى حين يعرفه ناصر محمد العدلى " (١٩٩٣) بأنه الطريقة
المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات فى أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية
وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البدائل الأكثر مناسبة من بينها فى سبيل تحقيق الهدف
المرغوب حسب الموقف وظروفه (٦١ : ٤٧٦). بينما يعرفه أحمد جبر، فتحي محرم ،
عبد القادر محمد" (١٩٩٦) بأنه اختيار بديل أو حل معين من عدة بدائل لمواجهة موقف
معين أو مشكلة معينة (٦ : ٥٤) . ويعرف عبد الحميد شرف (١٩٩٠) اتخاذ القرار بأنه "
اختيار رشيد ملائم من بين بدائل عدة بعد تفكير واع (٣٣ : ١٤٩). ويعرفه كمال درويش،
محمد الحماحمى ، سهير المهندس(١٩٩٣) بأنه اختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل
المختلفة القائمة على مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين فى
ضوء الظروف الداخلية فى وقت معين ومكان معين. (٤٠ : ٣١٨)

كما يعرفه طلحة حسام الدين ، عدلى عيس" (١٩٩٧) بأنه اختيار لطريق معين
يتخذه التنظيم السلوكى للوصول إلى هدف مرغوب فيه (٣٠ : ١٠٥). فى حين يعرفه محمد
حسن علاوى" (٢٠٠٥) بأنه اختيار بين بدائل لإيجاد حل لمشكلة أو لمواجهة موقف أو
محاولة تغيير حالة (٥٠ : ١١٧)، ويعرف كارين Karen (١٩٨٢) اتخاذ القرار بأنه هو
اختيار من بين البدائل للوصول لأفضل النتائج (٨٦ : ٢) ويعرفه اندرسون Andreson
(١٩٨٨) بأنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير الموضوعية والشخصية لبديل واحد
من بين بدلين محتملين أو أكثر من ضمن مجموعة من البدائل المختلفة". (٦٥ : ٣٤٢)

كما يعرفه إيلبيج Elbeing (١٩٩٠) بأنه ناتج اختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين فى ضوء الظروف الداخلية والخارجية فى وقت معين وفى مكان معين (٧٣ : ٦) ويعرفه سميث Smith (١٩٩٠) بأنه البت النهائى والإرادة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية " (٩١ : ١٦٤). فى حين يعرفه ستيفن روينز، دايفيد دى سينزو Stephen Robbins & Daveid De Cenzo (١٩٩٨) بأنه عملية التفكير والتقرير الذى ينتج عنها القرار (٩٢ : ١٨٢). كما يعرفه جارى ديسلر Gary Dessler (١٩٩٨) بأنه الاختيار من بين البدائل المتاحة فى وقت معين. (٧٥ : ١٠٨)

بينما يعرفه جيمس دونللى James Donnelly (١٩٩٨) بأنه العملية التى يتمكن القائد من خلالها تحقيق أهداف محددة (٨٣ : ١١٥) فى حين يعرفه ستيفن روينز ومارى كولتر Stephen Robbins & Mary Coulter (١٩٩٩) بأنه عملية شاملة لاختيار بديل من بين البدائل " . (٩٢ : ١٨٢)

كما يعرفه منصور البديوى (١٩٨٧) بأنه الاختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة . (٥٩ : ٩٥)

أما هاريسون Harrison (١٩٧٥) فيعرف القرار بأنه لحظة فى عملية مستمرة لتقويم خيارات عديدة تتصل بتحقيق هدف معين ، فعند هذه اللحظة تتركز توقعات صانع القرار على سلوك معين فيختاره ويلتزم به ويصبح موجهها لقدراته الذهنية والعملية لتحقيق هدف معين . (٨٠ : ٥٤)

ويشير وليم الخولى (١٩٧٦) أن القرار يقصد به العزم أو التقرير أو البت . (٦٤ : ٧)

بينما يعرف أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠١) صنع القرار بأنه سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين . (٤ : ١٥)

ويرى أحمد عابد طنطاوى (٢٠٠٢) صنع القرار بأنه الاختيار الواعى من بين البدائل المتاحة للبديل الأنسب والأفضل لحل المشكلة ومن هنا فإنه لا يقصد به اكتشاف أو اختيار أفضل الحلول وإنما اكتشاف أو اختيار أنسبها لإتجاز الهدف أو لحل المشكلة أى اختيار الحلول المرضية . (٩ : ١١)

وكذلك يعرف فان Van (٢٠٠٢) صنع القرار بأنه اختيار بين اثنتين أو أكثر من البدائل وذلك بسبب وجود انحراف فى درجة معينة من كفاءة الأداء لذا فإنه عبارة عن تحديد الاتحناء بين الأداء الحقيقى والأداء الموجود ثم خلق بدائل وتحديد أفضل هذه البدائل لإصلاح هذا الانحراف . (٩٦ : ١٦٥)

وتشير منى محمد الهادى (١٩٩٩) إلى أن صنع القرار هو عملية سيكولوجية معلومة واقعة من داخل شخصية صانع القرار ، كما تؤكد أن عملية الاختيار بين بدائل كثيرة تمثل بوضوح عملية سيكولوجية يمكن تعلمها فليس المرء مولود وله القدرة على صنع القرارات ولذلك فإنه ينمى قدرته على صنع القرار بواسطة سلسلة من التجارب المنظمة بعناية متوافقة توافقا صحيحا مع تطوره واستعداده السيكولوجى . (٦٠ : ١٧٣)

ويشير محمد حسن رسمى (١٩٩٧) إلى أن نجاح أى قرار على المستوى الشخصى أو العام له دواعى سيكولوجية وهندسية تتلخص فى الخطوات الآتية :

- (١) اجمع المعلومات الجيدة واللازمة حول المشكلة واعتمد عليها وحللها إحصائيا وفنيا لاستقرائها بعمق والكشف عن معناها ودلالاتها .
- (٢) احسب اقتصاديات القرار وتكلفته وعائده واختر البديل ذا التكلفة الأقل والعائد الأعلى ذا التأثير على المدى البعيد .
- (٣) استعن بعلماء القرار وبأساليب صناعته وتكنولوجياه ونظم معلوماته ودعمها بكل من الإدارة العلمية المتجددة دائما المدعمة بكل فكر حديث وبالأراء المعارضة .
- (٤) تابع وراقب القرار بعد اتخاذه وحاول أن تكشف عن جوانب الخطأ وتعديل من القرار .
- (٥) أن طلب المعونة والاستشارة والاهتمام بأهل الخبرة يزيد من نجاح القرار وديمومته .
- (٦) ابعد عن الانفعال والمزاج العصبى وحاول الاحتفاظ بهدوئك ، اذهب إلى المناطق البعيدة والمريحة لاتخاذ القرارات الخطيرة
- (٧) صنعت القرارات لتكون حية فعالة فى كل الظروف . (٤١ : ٥)

كما يرى ضياء الدين زاهر (١٩٩٦) أن صنع القرار فى تحليله النهائى إلى عملية عقلية وموضوعية للاختيار بين اثنين أو أكثر من البدائل وهذه العملية تعتمد بدرجة كبيرة على المهارات الخاصة بمتخذ القرار ذلك لأن البدائل بكونها تشكل مواقف متنافسة تتضمن قدرا من المجازفة وعدم اليقين . (٢٩ : ٣٦)

ويرى أبو زيد الشويقي (١٩٩٤) أن عملية صنع القرار إحدى العمليات السلوكية التي يمارسها الفرد بصفة شبه دائمة في حياتنا اليومية . فكثيرا ما يواجه الأفراد موقفا يتضمن عدة اختيارات (عدة بدائل) وتتطلب هذه المواقف اختيار عمل معين وعلى الفرد اختيار أفضل البدائل للوصول إلى الهدف بحيث يحقق أكبر فائدة ممكنة بأقل جهد ممكن . (٢ : ٤٥)

ومما سبق يرى الباحث أن صناعة القرار نوع من السلوك أو الاتجاه يختاره صانع القرار بعد دراسة البدائل المتاحة والاختيار من بين هذه البدائل للوصول إلى نتيجة مرضية وتحقيق الهدف .

٢/٢/١/٢ اتخاذ القرار " Decision Taking :

يعرفه سيف الدين عبدون (١٩٧٩) بأنه عملية إدراك تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية ويستند إلى حقائق وقيم تؤدي إلى اختيار بديل واحد من بين بدائل قصيرة يؤدي إلى الوصول للحل لذا يتضمن القرار معرفة وإدراك الحقائق والإحساس والشعور بفاعلية أداء العمل في الموقف . (٢٧ : ٨) كما يعرف اتخاذ القرار من خلال المعجم الموسوعي لعلم النفس : هارى ، لامب Harre & lamb (١٩٨٣) هو عملية اختيار من وفرة سلوكية فالأفراد لديهم عادة دافعة لأداء أكثر من نوع من النشاط في الوقت الواحد ولكنهم قادرون على أداء واحد فقط منها ولا بد وأن تكون هناك عملية يتم من خلالها التعبير العلني في إحدى نواحي السلوك بينما تكون النواحي الأخرى مكبوتة تلك هي عملية اتخاذ القرار وعند التحقق من اتخاذ القرار لدى الأفراد لابد وأن نضع في الاعتبار داله الدافعة لديهم والتي تتضمن تقييما للظروف الخارجية . (٧٩ : ١٥٠) في حين يشير معجم علم النفس والتربية (١٩٨٤) : بأنه تعيين مسار السلوك أو أداء أو تصرف بقصد تنفيذه . (٣٨ : ١٥) ويعرف عبد الحميد شرف (١٩٩٠) إتخاذ القرار بأنه: هو عملية اختيار الطريق أو المسلك أو الحل الأفضل والأنسب من بين عدة حلول بعد دراسة وتفكير للبدائل المختلفة للوصول إلى الهدف الذي تريد المؤسسة أو الهيئة تحقيقه في ضوء الظروف الداخلية والخارجية في موقف معين وفي مكان معين . (٣٣ : ٧) كما يشير أحمد غنيم (١٩٩٨) إلى أن اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين من بين بديلين أو عدة بدائل مختلفة يتم تقييمها على أساس توقعات معينة لمتخذ لقرار . (١٣ : ١٣) ويرى جويال Goyal (٢٠٠١) أن هناك صعوبة عند اتخاذ القرار تتمثل في عدد من المتغيرات مثل عدد البدائل المتاحة ، وعدد الأبعاد وخصائص المعلومات التي بناءا عليها تختلف البدائل وضغط الوقت حيث أن مسألة اتخاذ القرار أصبحت أكثر تعقيدا . (٦٢ : ١٦) كما أشار طلحة حسام الدين وعدلى عيسى (١٩٩٧) أن القرار ما هو إلا اختيار بين بدائل مختلفة أو هو البديل الأفضل الذي يتم

اختياره بين عدد من البدائل الممكنة ويعتبر القرار عملية ذهنية بالدرجة الأولى ويتطلب قدرا من التصور والمبادأة والإبداع والمنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي حتى يتحقق الهدف في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة . (١٦ : ١١) ويعرفه محمد حسن علاوى (٢٠٠٥) أنه اختيار بين بدائل لإيجاد حل لمشكلة أو لمواجهة موقف أو محاولة تغيير حاله . (٥٠ : ١١٧)

مما سبق يرى الباحث أن اتخاذ القرار ليس بالمهمة السهلة لأنه عبارة عن اختيار بين أفضل البدائل لتحقيق الهدف وأن اتخاذ القرار اختبار للمدربين وكفاءتهم وقدرتهم على البت فى الأمور وتحمل المسؤولية وهى عملية متشابكة وتستند إلى معلومات من مصادر مختلفة ويلاحظ أيضا أن أى قرار يستند إلى قرارات سابقة للمدرب من خلال المواقف التى يواجهها فى التدريب أو المنافسة تؤثر على قرارات لاحقة . ويرى الباحث أن اتخاذ القرار عملية عقلانية ورشيدة Rational process فى انتقاء سلوك أو تصرف معين بعد التفكير فى الاختيار بين بدائل لإيجاد حل لمشكلة ما والوصول إلى نتائج مرضية وتحقيق الأهداف . كما قام الباحث بوضع تعريف إجرائى لاتخاذ القرار فى " مجال التدريب " أنه نتاج لبعض العمليات العقلية للمدرب تتم من خلال ظهور موقف معين فى العملية التدريبية وتتضح فيها فكر وشخصية وخبرات وفلسفة المدرب للاختيار بين عدة بدائل بما يتناسب مع هذا الموقف من وجهة نظره التدريبية .

كما لاحظ الباحث من بعض التعريفات أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها فى :

- "التوقع " فى موقف معين أو مواقف التدريب والمنافسة وانتقاء أكثر من بديل أو طريق لمواجهة هذه المواقف وهذا ما استند إليه الباحث ويتمشى مع وجهة نظر الباحث الذى انتقى التوقع كأحد الأبعاد التى تضمنها مقياس اتخاذ القرار .
- المعرفة المسبقة (الخبرة) فى التعامل مع المواقف سواء فى التدريب أو المنافسة واكتساب الخبرة منها .
- المعرفة الذاتية والإضافة الحسية فيجب أن يتوفر لمتخذ القرار الحس الدقيق الذى يظهر فى قدراته .
- الجودة فى امتلاك الخبرة فالمدربين الخبراء يصنعون قراراتهم أسرع ويتلاءمون مع الموقف الحالى وضغط الوقت .

هذا ويتفق الباحث مع كل من سيف الدين عبدون (١٩٧٩) الذى يرى أن الوصول للحل والقرار السليم يجب أن يتضمن القرار المعرفة وإدراك الحقائق والاحساس والشعور .

كما يتفق الباحث مع أحمد غنيم (١٩٩٨) والذى أشار إلى أن للإختيار بين بديلين أو عدة بدائل مختلفة بديل معين يتم التقييم على أساس توقعات وتوقع متخذ القرار .

هذا وقد اتفقت وجهات النظر السابقة فى أن عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التى يقوم بها الفرد فى الحياة والتى يمكن أن تؤثر فى البيئة كما أكدت على أن الاختيار من بدائل هو لب عملية اتخاذ القرار .

كما أشار طلحة حسام الدين وعدلى عيسى (١٩٩٧) إلى معوقات اتخاذ القرار وتتضمن ما هو مرتبط بالتكوين الذاتى ويتمثل فى الدوافع - الاتجاهات - الانفعالات والعادات والتقاليد والقيم وما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من قصور فى المعلومات والبيانات - التردد - توقيت القرار - ضعف الثقة - عدم المشاركة فى اتخاذ القرار وكل هذه المعوقات تؤثر على اتخاذ القرار . (١٠٩ : ٣٠)

٢/٢/١/٢ الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار :

يرى أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠١) أن هناك فرق بين صانع القرار ومتخذه فصانع القرار هو الذى يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها القرار أى هو الذى يسن القرار وفق الظروف والإمكانيات المتاحة أما متخذي القرار فهو الذى يختار القرار الذى يناسبه وفى ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ هذا القرار ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله .

ولذلك فإن اتخاذ القرار هو نتاج صنع القرار ولذا نجد أن صنع القرار يقصد به تهيئة المعلومات وصياغة البدائل لعلاج مشكلة ما فهو يعنى مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين والذى يسهم فيه جهود الآخرين سواء فى تجميع البيانات أو تنمية البدائل .

أما اتخاذ القرار فهو مكمل لصنع القرار فبعد انتهاء دور صانع القرار عند تحليل البدائل وتقييمها يأتى دور متخذ القرار فى اختيار البديل الأفضل والملائم لحل المشكلة لذا فإن اتخاذ القرار والذى يقوم به المدرب يمثل آخر مراحل صنع القرار . (١٣٩ : ٤)

٢/١/٢ : خطوات صناعة القرار :

فى ضوء الأسلوب العلمى أن للقرار خطوات يمر بها قبل صناعته واتخاذهُ ووضعهُ موضوع التنفيذ .

فىرى عبد الوهاب محمد كامل (٢٠٠٣) أن خطوات صناعة القرار هى :

- (١) رصد المشكلة .
- (٢) تحديد المشكلة وصياغتها .
- (٣) التفكير فى كل الحقائق التى تساهم فى حل المشكلة .
- (٤) التفكير فى جميع الاحتمالات التى تقدم حل للمشكلة ويطلق عليها العلماء مرحلة (فرض الفروض) .
- (٥) الاختيار من بين الفروض (الفرض الأكثر صحة أو أفضلها جميعا) .
- (٦) وضع خطة لوضع تجربة تؤكد بها الفرض للوصول إلى حل منطقى .

(٢٣،٢٢:٣٥)

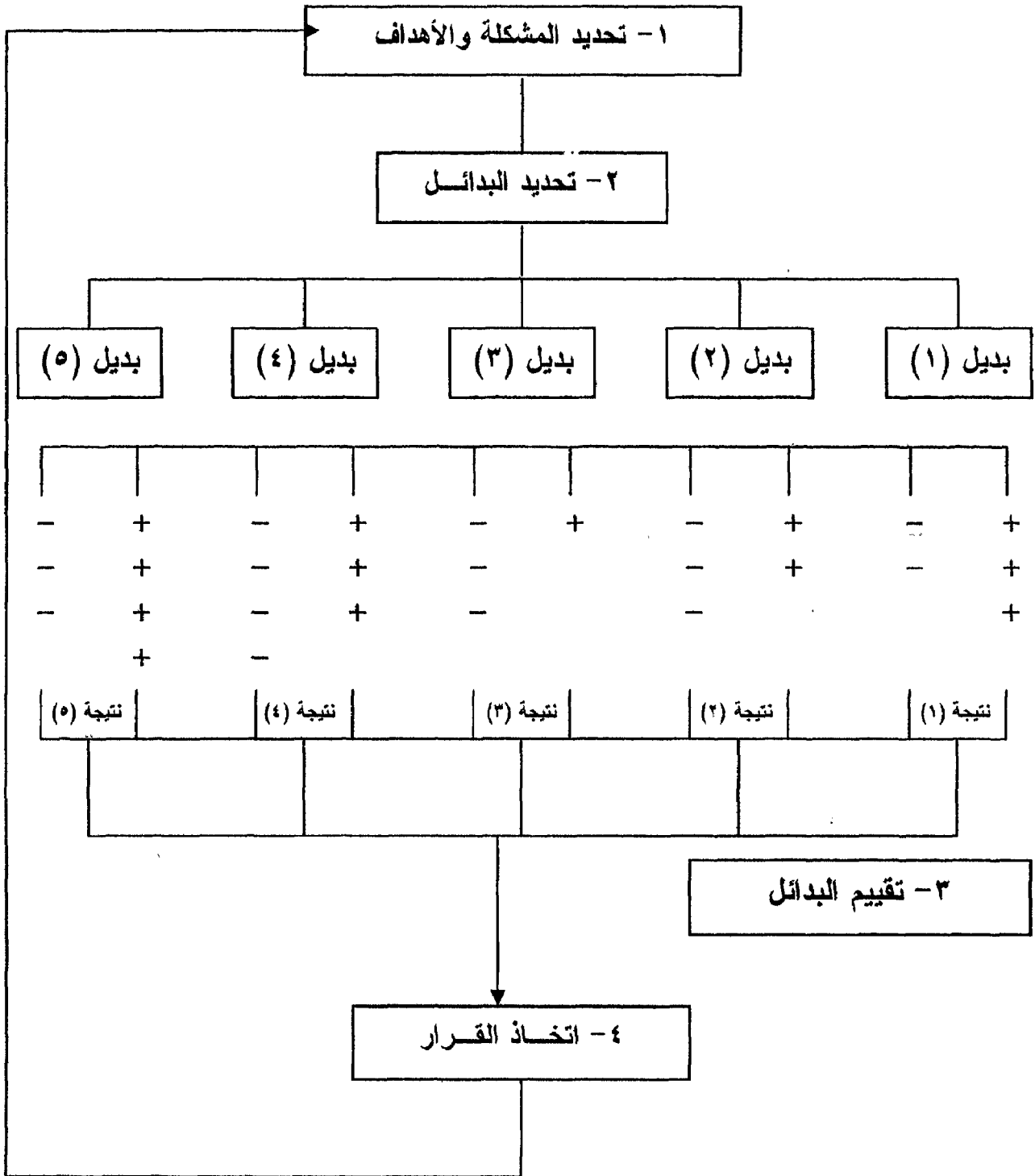
ويذكر محمد حسن علاوى(١٩٩٧) الأسس العلمية لاتخاذ القرار تتضمن الخطوات التالية :

- (١) تحديد المشكلة والأهداف : ينبغى التعرف على المشكلة التى سيتخذ القرار بشأنها والأهداف المنشودة من اتخاذ القرار والظروف المحيطة بالمشكلة التى تسمى بمصطلح (حالات الطبيعة) وهى من المؤثرات ذات الأهمية الواضحة فى عملية اتخاذ القرار .
- (٢) تحديد البدائل : وتسهم فى حل المشكلة ومن النادر وجود بديل واحد فى معظم الأحيان فإذا كان هناك بديل واحد فهذا يعنى أن هناك خطأ فى هذا البديل وتتطلب عملية تحديد البدائل تفكيراً إبداعياً يعتمد على العديد من المصادر لخبرات الآخرين والمعارف والمعلومات من المراجع والسجلات والوثائق .
- (٣) تقييم البدائل : عند التوصل إلى البدائل المناسبة تتم عملية تقييم هذه البدائل بصورة كمية وبذلك تصبح عملية الاختيار عملية سهلة .

(٤) اختبار البدائل : وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأدقها على الإطلاق لأن صاحب القرار يكون في موقف مواجهة مع مجموعة من البدائل لكل منها مميزات وعيوبها وينبغي على متخذي القرار مراعاة ما يلي :

- مدى ملائمة كل بديل مع الأهداف والسياسات .
- مدى أهمية الأهداف التي يحققها كل بديل إذا أن هناك أهداف حتمية وأهداف مرغوبة .
- درجة المخاطرة وارتباطها بتحقيق الهدف .
- الاقتصاد في الجهد والنفقات والوقت .
- إمكانية التنفيذ فلا فائدة من قرار لا نستطيع تنفيذه .

(٥) متابعة القرار وتقييمه : بعد الانتهاء من اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار فإن الأمر يتطلب معرفة مدى تأثير هذا القرار على تحقيق الهدف المنشود وهنا تتضح أهمية نظم التغذية الراجعة Feed back في متابعة القرار وتقييمه .



٥- تقييم القرار ومتابعته (التغذية الراجعة)

شكل (١-٢)

خطوات اتخاذ القرار للمدرب الرياضي (٤٧ : ٧٧ ، ٧٨)

ويذكر مصطفى محمود عفيفي (١٩٩٧) العناصر الأساسية للقرار وتشمل :

- (١) عنصر المشكلة : حيث توجد مشكلة أو صعوبة تعترض الغرض ولذلك فإن إرادة الإنسان لا تتحرك نحو صنع القرار إلا بوجود تلك المشكلة .
- (٢) تعدد الحلول والبدائل المتاحة : فالقرار لابد أن يكون وليدا لعملية المفاضلة والموازنة الرشيدة بين عدد من الحلول والبدائل المتاحة بحيث يمكن اقتراح إحداها لإصدار القرار على أن يتصف الحل المقترح بالتفوق على غيره ومدى تحقيقه للأهداف بأقل قدر ممكن من الاستخدام للإمكانات المتاحة ماديا وفنيا وبشريا .
- (٣) عنصر استمرارية القرار وقابليته للبقاء وحتى يتم ذلك ينبغي تعديل القرار أو تطويره بما يتفق عقليا مع الحل الأمثل للمشكلة التي يجابهها وبما يحقق هدفه بالكامل في هذا السبيل . (٥٧ : ٢٠٣ ، ٢٠٤)

كما يذكر رفاعى محمد رفاعى (١٩٨١) أن خطوات اتخاذ القرار يمر بمراحل أربعة رئيسية هي :

- تحديد المشكلة وتحليلها .
- تحديد البدائل التي يمكن أن تساعد على حل المشكلة .
- تقويم البدائل واختيار أنسبها .
- متابعة تنفيذ الحل المقترح وإعادة تقييم الموقف (٢٢ : ٢٢)

ويستطرد نواف كنعان (١٩٨٠) مراحل وخطوات اتخاذ القرار الفعال كما يلي :

- (١) تشخيص المشكلة : ويقصد بها دراسة الموقف الذى أدى إلى وجود تلك المشكلة التى تتطلب قرار لحلها .
- (٢) التحرى عن السبب الرئيسى والذى سبب وجود المشكلة .
- (٣) البحث عن بدائل بمعنى الحلول المتعددة لحل المشكلة .
- (٤) تقييم البدائل :- أى دراسة كل واحد منها دراسة واقعية على ضوء المعلومات الدقيقة .
- (٥) الاختيار بين البدائل ويقصد به اختيار الحل . (٦٣ : ٢٩)

ويذكر أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٠) خطوات اتخاذ القرار بأنها :

- (١) الإحساس بالمشكلة ويعرفها بأنها عائق أو مانع يحول بين الغرض والهدف الذى يسعى إلى تحقيقه وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجى غير مفاجئ مما جعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل من بين عدة حلول ممكنة والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هى سبب الأزمة ولكنها لن تكون هى الأزمة فى حد ذاتها وتسبب المشكلة ضغطا على الفرد حيث أنها تشكل تهديدا لأهدافه .
- (٢) تشخيص المشكلة : إن عملية تشخيص المشكلة هى أهم خطوة فى عملية اتخاذ القرار حتى يكون لبقية الخطوات جدواها . (٣ : ٢٦)
- (٣) كما يرى عبد العظيم عبد السلام (١٩٩٥) بأن عند تشخيص المشكلة يتطلب الأمر جهدا تحليليا يشمل ما يلى :

- التعرف على العامل الفعال والمؤثر فى المشكلة والذى أدى إلى ظهور المشكلة .
- تحديد طبيعة المشكلة
- تحديد موقع المشكلة .
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة .
- تحديد حجم المشكلة .
- تحديد نوع المعلومات والبيانات الصحيحة اللازم جمعها عن كافة الظروف المحيطة بالمشكلة .
- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة .
- الاستعانة بخبراء متخصصين ذو صلة بالمشكلة للاستعانة بأرائهم ومعلوماتهم .
- تحديد التوقيت المناسب لصنع القرار .

(٤) تحديد المشكلة :

يرى فان (٢٠٠٢) أن تحديد المشكلة هي الخطوة الأولى في صناعة القرار ولذلك يستخدم تعبير (تحديد) وهذا التعبير دقيق جدا لهذه الخطوة لأن هناك بعض الحالات تعتبر مشكلة وتحتاج إلي قرار يصنع. (٩٦ : ٢١)

ويرى هورن Horn (٢٠٠٠) أن على صانع القرار أن يحدد المشكلة الحقيقية أو القضية ويصنع القرار المرتبط بها . وأثناء تحديد المشكلة لابد من الأخذ في الاعتبار النقاط التالية :

- أ- كل الحقائق لابد أن تظهر .
- ب- كل الآراء لابد أن تؤخذ في الاعتبار .
- ج- وجود قائمة من المصادر الإضافية المطلوبة للسعي لحل المشكلة.

(٦٢ : ٢١ ، ٢٢)

ويرى الباحث أنه لابد من تحديد المشكلة لمعرفة حقيقتها وبهذه المعرفة نتوصل إلى اتخاذ القرار السليم وكذلك لابد من دراسة الظروف المحيطة بالمشكلة عند تحديدها ولكي يتم تحديد المشكلة تحديدا دقيقا لابد من توافر الاستعداد لدى المدربين للقيام بهذه المهمة وبذل الجهد اللازم للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة . وأن المدربين الذين يتوافر لديهم الاستعداد يتوصلوا بسهولة إلى اتخاذ القرار السليم .

الخطوة التي تلي خطوة تحديد المشكلة هي خطوة تحليل المشكلة :

٤- تحليل المشكلة :

كما يؤكد أرشام Arsham (٢٠٠١) أن تحليل المشكلة هو إمكانية التفرقة بين الحلول والبدائل المعقدة من حيث القيمة والجدية والقيمة هي التي تؤخذ في الاعتبار لأنها المحور الأساسي في حل المشكلة ولذلك فإن تحليل المشكلة يوفر لصانع القرار إمكانية التفرقة بين البدائل واختلاف كل بديل عن الآخر. (٦٧ : ١٢٠)

٥- البحث عن البدائل :

يرى محمد العزازى (١٩٩٨) أن لكل مشكلة عادة أكثر من حل بديل وإلا كان الحل الوحيد حقيقة لا بد من التسليم به فالواقع العملى يؤكد تعدد وتباين وجهات النظر بشأن المشكلة ويكون لكل منها من يؤيدها ومن يعارضها وبصفة عامة فإن هناك خاصيتان أساسيتان للحل البديل وهما :

- أن يكون قابلا للتطبيق العملى (عمليا).
 - أن يسهم بدرجة معينة فى حل المشكلة الرئيسية .
- (٤٤ : ٢٥٣)
- والخطوة التى تلى خطوة البحث عن بدائل هى خطوة :

٦- تقييم البدائل :

تعد خطوة تقييم البدائل من الخطوات الهامة فى عملية صنع القرار حيث أنها تمثل بدائل التصرف وهى المرحلة التى سوف تتعامل معها مرحلة الاختيار وتعتمد هذه الخطوة على قدرة المدرب الإبداعية وتتطلب العملية الإبداعية أن يكون صانع القرار على علم بالمعلومات الخاصة بالمشكلة وكذلك ينبغى أن يتوفر لديه بعض الحوافز والدوافع لحل المشكلة القائمة .

وقد وجد فون Von (٢٠٠٢) أنه على صانع القرار عند تقييمه للبدائل أن يضع فى الاعتبار بعناية كل البدائل ما هى العيوب والمميزات لكل بديل وما هو شعوره تجاه كل بديل وهناك حقائق لا بد من الأخذ بها يلخصها فون فى الآتى :

- الحقائق الخاصة بكل بديل .
 - ماذا يشعر وماذا يفعل إذا نفذ كل بديل .
 - يزن بين المميزات والعيوب لكل من البدائل أو الحلول ويجب أن تكون هنالك مناقشات عقلانية ومنطقية إما أن تكون فى صالح أو ضد كل اختيار .
- (٩٩ : ٩٥)

والجدير بالذكر أن نجاح المدرب فى تقييمه للبدائل المطروحة أمامه لحل المشكلة القائمة يتوقف على عوامل عديدة منها تغلب المدرب على قلة المعلومات والبيانات الخاصة بالبدائل المطروحة وكذلك استبعاده للبدائل التى فشلت من قبل وكذلك التجديد والابتكار فى اختيار البديل وكذلك مراعاة الوقت والظروف لبناء البديل المختار وكذلك الخبرة الشخصية والتجربة التى تؤهل المدرب وتعينه على حل المشكلات ومواجهة المواقف واتخاذ القرار .

٧- اختيار البديل الأفضل :

يرى أحمد سيد مصطفى (١٩٩٥) هذه المرحلة بأنها اتخاذ قرار حيث أن مرحلة التقييم السابقة ستؤدي إلى استبعاد بعض البدائل ولكن بعضها الآخر سيبقى وسيعد صانع القرار إلى اختيار البديل الذي يوفر له أعلى مستوى من إمكانية التنفيذ عمليا وتحقيق الهدف بشكل مكتمل وعلى الرغم من أن جميع مراحل صنع القرار متكاملة ومعتمدة على بعضها إلا أن هذه المرحلة هي التي تعبر عن جوهر اتخاذ القرار لأنه يتم فيها اختيار الحل أو البديل وتعتبر لحظة الاختيار ذروة عملية صنع القرار . (٨ : ١٨٤)

٨ - تنفيذ القرار :

لا يوجد قرار بدون تنفيذ وتطبيق لينقل القرار من إطار الفكر إلى إطار العمل داخل إطار من قيود الوقت والطاقات والإمكانات وعندما يتخذ القرار ينبغي أن ينفذ القرار تنفيذا إيجابيا ويجب على المدرب أن يقوم بتوضيح القرار للآخرين الذين سيقومون بتنفيذ القرار حتى يتسنى لهم التنفيذ بدقة وإيجابية ويرى أحمد سيد مصطفى (١٩٩٥) أنه لكي يكون القرار سهلا بالنسبة للأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ القرار يجب الالتزام بالآتي :

- (١) أن يراعى في صياغة القرار عدم تناقض أجزائه مع بعضها واتساقه مع القرارات التي سبقتة .
- (٢) عدم تعارض القرار مع القوانين والأنظمة .
- (٣) إعلان القرار إلى من يهمهم الأمر وهم الأشخاص المكلفين بتنفيذ القرار والأشخاص الذين سينطبق عليهم القرار .
- (٤) تتم صياغة القرار بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة .
- (٥) شرح القرار شرحا واضحا للقائمين بتنفيذ القرار . ويكون شفويا في اجتماع .
- (٦) اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار ليحقق النتائج المرجوة منه . (٨ : ١٨٦)

ويسمى إميل فهمي هذه الخطوة (١٩٧٦) بتهيئة بيئة القرار ويقصد به إقناع الآخرين بالقرار ومعرفتهم به قبل البدء في تنفيذه . (٣٨ : ٢٦)

٩- متابعة تنفيذ القرار :

يرى إميل فهمي (١٩٧٦) هذه المرحلة أو الخطوة ويطلق عليها المتابعة المستمرة لتنفيذ القرار وذلك لأن مهمة اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد صدوره بل تمتد إلى مراحل تنفيذها بحيث يحقق الهدف المرجو من اتخاذه . (٣٨ : ٢٨)

و يذكر عمر وصفي عقيلي (١٩٩٧) أن بعد وضع القرار حيز التنفيذ لابد أن يتم متابعة تنفيذه للتعرف على العقبات التي تواجهه التنفيذ ويتضح من ذلك أن المتابعة والتقييم يلعبان دورا هاما في نجاح القرار وتحقيق أهدافه ويجب على متخذ القرار أن يتابع التنفيذ أولا بأول وبشكل مرحلي ، لأن المتابعة المرحلية تساعد على اكتشاف بعض الأمور التي غابت عنه عند اتخاذ القرار ليتدخل في الوقت المناسب ويعالجها . (٣٩ : ٢٢٦ ، ٢٢٧)

كما يرى محمد البادي (١٩٩٧) أن عملية صناعة القرار تقوم على مراحل متابعة ومتكاملة ولكل مرحلة أهميتها بحيث لا يمكن القول بإمكان الاستغناء عن إحداها أو التقليل من دورها وأن كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التي تليها ولولا المرحلة السابقة ما كانت المرحلة التالية وهذا ما يعنيه التابع والتكامل كصفتين أساسيتين لعملية صناعة القرار في كل مستوياتها . (٥٢ : ٤١)

ويذكر أندرو Andrew J.D (١٩٩٢) أن خطوات صناعة واتخاذ القرار هي :

Avareness of problem

١- الوعي والإدراك بوجود مشكلة

Analyze the problem

٢- تحليل المشكلة

Search for creative alternative

٣- بحث وخلق البدائل

Choose an alternative

٤- اختيار بين البدائل

Implementation

٥- الأدوات

Evaluate the decision

٦- نتيجة القرار

(٦٦ : ١٤٠)

ويقترح عمر الفاروق محمد صديق محمود (١٩٩٥) خطوات اتخاذ القرار

التالية :

(١) إدراك المشكلة والشعور بها .

(٢) تحليل عناصر المشكلة بعد تحديدها .

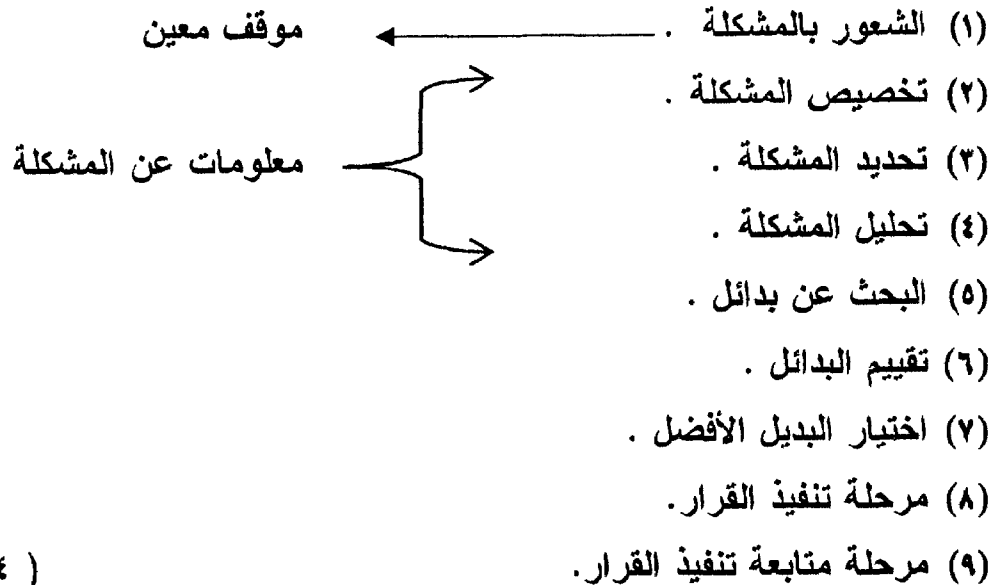
- (٢) دراسة المشكلة فى علاقتها بالمتغيرات الأخرى .
- (٤) تقييم البدائل المتاحة وموازنتها موضوعيا .
- (٥) دراسة الوسائل المناسبة والتي ستحقق تنفيذ القرار .
- (٦) انتقاء أفضل البدائل .
- (٧) اتخاذ القرار النهائى أو الحاسم Decisive .

(٥٢ : ٣٨)

أما الباحث يقترح ويحلل خطوات صناعة اتخاذ القرار فى مجال التدريب والمنافسة الرياضية " كالاتى :

- (١) إدراك وتحديد المشكلة ← " إصابة لاعب ممتاز فى مباراة مهمة "
- (٢) تحليل المشكلة ← " اللاعب مهم والإصابة بالغة "
- (٣) بحث وتحديد البدائل ← " ثلاثة لاعبين بديل له "
- (٤) تقييم البدائل ← " مميزات وعيوب كل لاعب من هؤلاء الثلاثة لاعبين "
- (٥) انتقاء البديل الأفضل أو أفضل البدائل ← " أفضل اللاعبين اللاعب رقم ٩ "
- (٦) اتخاذ القرار ← " تجهيزه وإعداده بسرعة ليحل محله "
- (٧) تنفيذ القرار ومتابعته من حيث تحقيق الهدف المنشود ← " نزول اللاعب الملعب والتغلب على المشكلة وسد الثغرة وقيام اللاعب بإحراز هدف "

كما يرى سليم عبده فارغ (١٩٩٢) أن خطوات صناعة واتخاذ القرار كالاتى :



(٦٤ : ٢٤)

يذكر مجدى عبد الكريم (١٩٩٧) أن أساليب صنع القرار كالاتى :

١- الأسلوب التركيبى Synthesitic Style

ويعنى التواصل لبناء أفكار جديدة وأصلية تختلف تماما عما يفعله الآخرون ،
التطلع إلى وجهات النظر التى قد تتيح حلولاً أفضل والربط بين وجهات النظر التى تبدو
متعارضة وإتقان الابتكارية وامتلاك المهارات .

والفرد التركيبى هو الأقل قدرة على التأثير فى الآخرين بالمقارنة لكل من المثالى ،
العملى التحليلي ، الواقعى ويمكن تحديد المؤشرات السلوكية للفرد التركيبى فيما يلى :

الميل إلى الظهور كإنسان مرح يتصف بالشك والتحدى والميل إلى التعبير عن
المفاهيم ووجهات النظر المتعارضة ، أنه يتسم بالتهكم والسخرية كما يميل إلى المجادلة
والمحاورة واستخدام تعبيرات موجزة وجمل اعتراضية ويتميز الفرد التركيبى بالانطواء ،
نقد الآخرين ، القدرة على تركيب الأفكار الجديدة للكشف عن الحلول .

٢- الأسلوب المثالى Idealistic Style

وهو تكوين وجهات نظر مختلفة للأشياء والميل إلى التوجه المستقبلى ، والتفكير
فى الأهداف والاهتمام باحتياجات الفرد ، بذل أقصى ما يمكن لمراعاة الأفكار والمشاعر
والانفعالات والعواطف وتكوين معاملات مع الميل للثقة فى الآخرين ، عدم الإقبال على
المجادلات مفتوحة الصراع . (٤١ : ٣٣ ، ٣٤)

ويرى " هاريسون وبرامسون " (١٩٨٢) أن الانفتاح والتقبل هى العملية العقلية
المفضلة للفرد المثالى وهو يرحب بوجهات النظر المختلفة كما يرحب بالبدائل الكثيرة
المتعددة عند مواجهة مشكلة ما ويمكن تحديد المؤشرات السلوكية للفرد المثالى فيما يلى :
الميل إلى الظهور كإنسان لطيف متفتح مبتسم ، الميل إلى التعبير عن المشاعر والأفكار ،
ويتسم بحب الاستطلاع وكثرة الأسئلة والتشجيع لذلك يستمتع بالمناقشات التى تتعلق
بمشاعر الناس ومشكلاتهم يتسم سلوكه بالأنم النفسى والمعاناة إذا تعرض لضغط - والمثالى
أقل نقداً للآخرين كما أن الفرد المثالى يركز على القيم أكثر من تركيزه على الحقائق
والاهتمامات باحتياجات الفرد . (٨١ : ٥)

٢- الأسلوب العملي Pragmatic Style

ويذكر مجدى عبد الكريم حبيب (١٩٩٧) أنه يعنى التحقق مما هو صحيح أو حرية التجريب والاهتمام بالعمل والجوانب الإجرائية والبحث عن الحل السريع والعملية العقلية المفضلة للفرد العملى هي التجريب ، حيث يفترض الفرد العملى وجود قوانين للحكم على طبيعة الموقف المحيط به . (٣٧ : ٤١)

ويرى تايلور Taylor (٢٠٠٠) أن الإنسان العملي هو الذي لديه القدرة على خلق حلول لمشاكل وصناعة القرارات ومن خصائصه إتباع خطوات الطريقة العلمية وتدعيمها وتطبيقها على المشاكل المعقدة والقرارات ويمكن تحديد المؤشرات السلوكية للفرد العملى من خلال الميل للظهور كإنسان منطلق واجتماعى يحاول الاختصار لتوضيح الأفكار وقد يبدو منافقا وغير مخلص . (٩٤ : ٤٢)

٤- الأسلوب التحليلي Analytic Style

يذكر هاريسون وبرامسون (١٩٨٢) ويعنى هذا الأسلوب مواجهة المشكلات بحرص وبطريقة منهجية والاهتمام بالتفاصيل والتخطيط بحرص قبل اتخاذ القرار وجمع أكبر قدر من المعلومات والاهتمام بتوضيح الأشياء حتى يمكن الوصول إلى الاستنتاجات والعملية العقلية للفرد التحليلي هي التوجيه والإرشاد ويعتمد الفرد التحليلي على البحث للوصول إلى حل أفضل ويستخدم الخطوات الآتية فى بحثه :

- جمع المعلومات .
- تعريف المشكلة بدقة .
- البحث عن حلول بديلة حتى يمكن تقييمها.
- اختيار أفضل بديل .
- انجاز الحل الذى لا ينهى العمل .
- تقييم الناتج عن الحل للتأكد من أنه أفضل بديل.

وإذا لم يكن الحل هو الأفضل فإنه يبدأ بالعملية مرة ثانية .

ويمكن تحديد المؤشرات السلوكية للفرد التحليلي من خلال الميل إلى الظهور بالبعد عن العواطف والجوانب الذاتية وانه يشرح الأشياء بنظام ودقة ويتسم بالنظام ويكره الحديث غير العقلاني ويتسم سلوكه بالانسحاب إذا تعرض لضغط ويتميز بالثبات ومواجهة المشكلات بحرص وبطريقة منهجية ويسعى بكفاءته إلى فهم جميع المتغيرات ويبرهن على وصولها إلى أفضل طريقة لصنع القرار . (٨١ : ٦)

٥- الأسلوب الواقعي Realistic Style :

يرى مجدى عبد الكريم حبيب (١٩٩٧) أنه يعتمد هذا الأسلوب على الملاحظة والتجريب والأسلوب المفضل للفرد الواقعي هو محاولة حشد الناس حول اتفاق موضوعي .

ويمكن تحديد المؤشرات السلوكية للفرد الواقعي فى الآتى : الميل للظهور كإنسان مباشر وقوى ، نشيط ، واضح وهو لا يسرع فى التعبير اللفظي وهو يتسم بالصراحة والإيجابية ويتسم سلوكه بالقلق والاضطراب إذا تعرض للضغط . ويهتم الفرد بالملاحظة الدقيقة وكذلك إمكانية التجريب والاستفادة من الخبرة الشخصية قدر الإمكان. (٤١ : ٤١ ، ٤٢)

كما يرى كولسون وآخرون Koulson et al (١٩٨٣) بتصنيف أساليب صنع القرار فى أربعة أساليب هى :

Innovative	(١) أسلوب القرار الإبداعي
Intuitive	(٢) أسلوب القرار الحدسى
Logical	(٣) أسلوب القرار المنطقى
Rational	(٤) أسلوب القرار العقلى

(٨٧ : ٢٨١)

ويرى تومسون وآخرون Thompson et al (١٩٨٨) أن أساليب صنع القرار واتخاذ القرار كالاتى :

Traditional style	(١) الأسلوب التقليدى
Contemporary style	(٢) الأسلوب الحديث
Country style	(٣) الأسلوب الريفى

(٩٥ : ١٤٨ ، ١٤٩)

وحددت أوروبا (١٩٧٨) أساليب اتخاذ القرار التالية :

- الموضوعية (المنطقية)
- اللاموضوعية (اللامنطقية)

- المسايرة

- الانفعالية

- الحدسية

- التردد.

(٣٨ : ٣٨)

ويرى عمر الفاروق محمد صديق محمود (١٩٩٥) أن أساليب اتخاذ القرار هي :

(١) الأسلوب الترددى

(٢) الأسلوب المتروى

(٣) الأسلوب الاتدفاعى

(٤) الأسلوب المرن

(٥) الأسلوب الجامد.

(٥٣ ، ٥٢ : ٣٨)

وفيما يتصل بأساليب اتخاذ القرار تنوعت البحوث والدراسات والتي تعرضت لأساليب اتخاذ القرار ومنها دراسة فروم ، يتون (١٩٧٢) فى نموذجهما لاتخاذ القرار بعض الأساليب التى ترتبط بالقيادة فى المواقف المختلفة وتلك الأساليب هي :

(١) الأوتوقراطى (مستوى أول) : وهو القائد الذى يعتمد على ما لديه من معلومات متاحة ثم يقوم باتخاذ القرار بمفرده .

(٢) الأوتوقراطى (مستوى ثان) : وهو القائد الذى يطلب من مرؤوسيه إمداده ببعض المعلومات وقد يقوم بإخبارهم بالهدف من ذلك ثم يقوم باتخاذ القرار فرديا دون إشراكهم فى الأمر .

(٣) الاستشارى (مستوى أول) : وهو القائد الذى يأخذ الآراء من مرؤوسيه كل بمفرده ثم يقوم بعد ذلك وحده باتخاذ القرار .

(٤) الاستشارى (مستوى ثان) : وهو القائد الذى يلتقى مع المرؤوسين بشكل جماعى ويتعرف على مقترحاتهم وآرائهم ثم يقوم بعد ذلك باتخاذ القرار المناسب بمفرده .

(٥) المشارك : وهو أفضل أساليب اتخاذ القرار حيث يشترك الجميع مع القائد فى اختيار أحد البدائل المتاحة أمامهم لحل مشكلة ما، كما يقوم بإدارة النقاش ويتم التركيز لحل المشكلة ويقوم أيضا بترتيب الأفكار وطرحها. (٣٧ : ٣٨)

كما يرى مازاريللا وسميث (١٩٨٩) أن أساليب وطرق اتخاذ القرار كالاتى :

- (١) الأوتوقراطى " Autocrat " : وهو الذى ينفرد بنفسه ليصارع الأفكار والبدائل للوصول إلى قرار منفرد .
- (٢) البناء " Constructive " : وهو الشخص الذى يعقد اجتماعا لطرح مشكلة على المرؤوسين ويقوم بإجراء المناقشات حول سبل حلها ثم يحصل على الاقتراحات ويأخذ الأصوات على البديل الأرجح لاتخاذ القرار.
- (٣) الأوتوقراطى المشارك " Consultative autocrat " : هو الذى يطلب من المرؤوسين الإدلاء باقتراحاتهم ثم يقوم باتخاذ القرار بمفرده .
- (٤) المشارك " Shareholder " : هو الذى يترك للمرؤوسين مناقشة المشكلة ، وجمع المعلومات واتخاذ القرار المناسب .
- (٥) المتمركز التبعى " Subordinate centered " : هو الذى يعطى الحرية الكاملة وبلا حدود للمرؤوسين ليقوموا بكل شىء وباتخاذ ما يرونه من قرارات .
- (٦) المتمركز السلطوى " Boss- centered " : وهو عكس المتمركز التبعى ولا يتم فيه إعطاء الحريات للمرؤوسين ليقوموا باتخاذ القرار وبما يرونه مناسباً .
- (٧) ملائمة الموقف " Depending on situation " : هو اتخاذ القرار طبقاً لطبيعة الموقف وتدايعاته ويعتبر أفضل الأساليب فى رأى الباحثين

(٨٤ : ٤٠ ، ٤١)

وقد قدم " شيلادوراى " Chella durai " وهجرتى " Haggerty (١٩٨٧) نموذج معياريا لأساليب اتخاذ القرار للمدرب الرياضى فى ضوء اقتباسه للنموذج المعيارى لاتخاذ القرار " A normative Model of Decision Making " والذى قدمه كل من " فروم " Vroom ، " يوتن " Yetton (١٩٧٣) فى ضوء دراستهما على القادة فى مجالات مختلفة وتتضمن نموذج شيلادوراى وهجرتى ثلاثة أساليب هى :

- (١) الأسلوب الأوتوقراطى Autocratic style : فى هذا الأسلوب يقوم المدرب الرياضى بإصدار القرار النهائى بمفرده وفى بعض الحالات بعد أخذ رأى لاعب أو أكثر من أفراد الفريق وبالرغم من أن الأسلوب الأوتوقراطى فى حقيقته لا يتأسس على مبدأ التشاور مع الآخرين ويترك عملية إصدار القرار للقائد بمفرده طبقاً لدراسات " فروم " وزملائه إلا أن " شيلادوراى " وزملائه فى ضوء خبراتهم فى المجال الرياضى - أشاروا إلى إمكانية إضافة مبدأ التشاور الجزئى مع فرد أو أكثر فى إطار هذا الأسلوب فى عملية اتخاذ القرار للمدرب الرياضى .

- (٢) الأسلوب المشارك Participation style : فى هذا الأسلوب يقوم الفريق الرياضى والمدرّب الرياضى كعضو من أعضاء الفريق بعملية اتخاذ القرار .
- (٣) الأسلوب التفويضى Delegative style : فى هذا الأسلوب يقوم المدرّب الرياضى بتفويض اتخاذ القرار للاعب أو أكثر من لاعب ويتقيد المدرّب الرياضى بإعلان القرار والمطالبة بتنفيذه (٤٧ : ٨٣) . ، وقد أشار كل من (كارون وكوكس وجولد) (١٩٨٤) أنه يمكن النظر إلى أساليب اتخاذ القرار للقائد الرياضى من خلال عمليتين هما :

١- اتخاذ القرار " كعملية معرفية " Cognitive process ، ويرتبط ذلك باستخدام القائد الرياضى للخطوات العلمية السابقة عند اتخاذ القرار وهى:

- تحديد المشكلة
- تحديد البدائل
- تقييم واختيار البديل
- اتخاذ القرار
- متابعة القرار

أى أن التركيز فى هذه العملية يتأسس على موضوعية وحسن استخدام المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار

٢- اتخاذ القرار " كعملية اجتماعية " Social process : ويقصد بالعملية الاجتماعية فى مجال اتخاذ القرار الدرجة التى يسمح فيها للتابعين أو الرؤوسين أو أعضاء الجماعة أو الفريق الرياضى من اللاعبين بالاشتراك فى اتخاذ القرار ومقدار تأثيرهم على عملية اتخاذ القرار فكان العملية الاجتماعية لاتخاذ القرار تتراوح ما بين القرار الأوتوقراطى الصارم الذى يتخذه القائد أو المدرّب وما بين اتخاذ القرار الذى يشارك فيه أعضاء الفريق الرياضى بدرجات مختلفة مثل تشاور المدرّب الرياضى مع لاعب أو أكثر من لاعب أو مع كل أعضاء الفريق الرياضى أو اتخاذ القرار بموافقة جميع اللاعبين . (٧١ : ١٣٠)

٣/١/٢ مزايا وعيوب الأساليب المختلفة لاتخاذ القرار: أشار منهج القيادة الرياضية الصادر عن لجنة التضامن الأولمبى باللجنة الأولمبية الدولية وكذلك جونسون وجونسون (١٩٨٥) فى كتاب نظرية الجماعة ومهارات الجماعة والتى تتلخص فى الأساليب التالية :

أ- استخدام القائد لسلطته فى اتخاذ القرار دون مناقشته مع أعضاء الجماعة .

- ب- استخدام القائد لسلطته فى اتخاذ القرار بعد مناقشته مع أعضاء الجماعة .
- ج- اتخاذ القرار بحكم الأقلية .
- د- اتخاذ القرار بإجماع أعضاء الجماعة " الجماعة الرياضية " .

أولا : استخدام القائد لسلطته فى اتخاذ القرار دون مناقشه :

المزايا :

- مفيد عند اتخاذ القرارات الروتينية البسيطة أو عندما يكون الوقت عامل من عوامل الضغط لاتخاذ القرار .
- أسلوب سهل ومريح للقيادة ومفيد عند اختيار أعضاء الجماعة للمهارات والمعلومات لاتخاذ قرار آخر .

العيوب :

- يؤدى إلى فقدان التفاعل بين أعضاء الجماعة " الجماعة الرياضية أو أعضاء الفريق "
- الفرد الواحد فى الجماعة يعتبر مصدرا محدودا لاتخاذ القرار .
- عدم وجود التزام من باقى أعضاء الجماعة بتنفيذ القرار .

فمثلا : قيام المدرب الرياضى او القائد الرياضى بتغيير لاعب ونزول لاعب آخر دون مناقشة مع أعضاء الفريق .

ثانيا : استخدام القائد لسلطته فى اتخاذ القرار بعد المناقشة :

المزايا :

- الاستفادة من آراء وأفكار بعض أعضاء الفريق أو الجماعة .
- الاستفادة من نتيجة المناقشات الجماعية لأعضاء الفريق .

العيوب :

- قد لا يتم التزام أعضاء الفريق بتنفيذ القرار و حدوث صراعات وتناقضات بينهم
- قد يتم فيها خلق المواقف والتى يتم فيها السيطرة والتأثير على قرارات القائد أو المدرب .

ثالثا : اتخاذ القرار بحكم الأقلية :

قد يقوم المدرب الرياضى أو القائد الرياضى باتخاذ القرار فى عدم وجود أغلبية أعضاء الفريق ويسمى اتخاذ قرار بحكم الأقلية .

المزايا :

- يكون مناسباً عند وجود ضغوط بالنسبة للوقت ويجب أن يحدد القرار فى وقت قصير جداً.
- أسلوب مفيد عند تعذر أو عدم القدرة على اجتماع كل أعضاء الفريق أو الجماعة .

العيوب :

- إحساس أغلبية أعضاء الفريق الرياضى بأنهم لا يشاركون فى اتخاذ القرارات الخاصة بهم.
- عدم الاستفادة من آراء غالبية الأعضاء وهو الأمر الذى لا يشجعهم على الالتزام بتنفيذ القرار .

رابعا : اتخاذ القرار بموافقة أغلبية الأعضاء .

المزايا : الاستفادة من جميع أفكار وآراء و أعضاء الفريق وحصيلة المناقشات .

العيوب : قد لا يحدث الالتزام الجماعى لأعضاء الفريق تجاه ما تم موافقتهم عليه من قرارات .

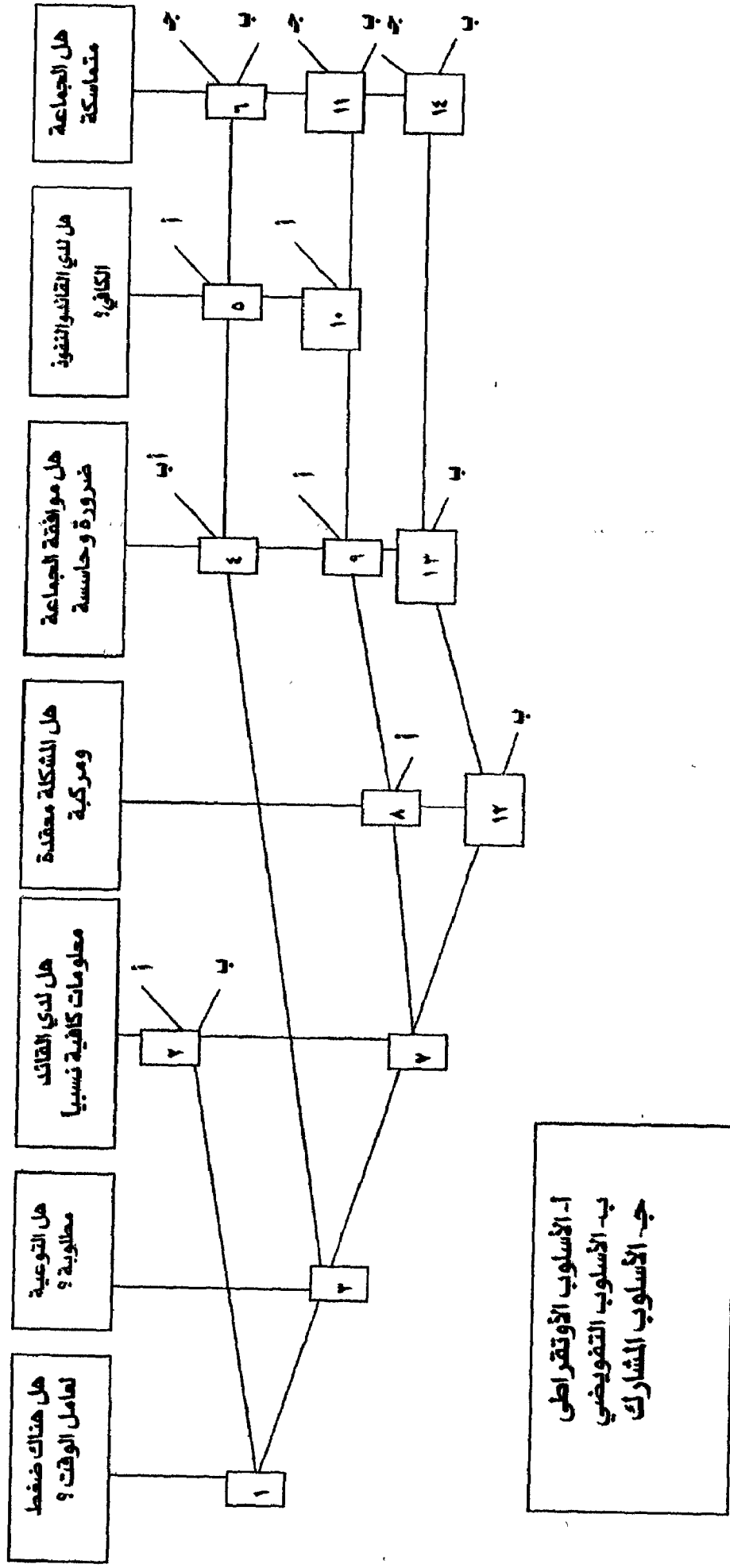
خامسا : اتخاذ القرار بالإجماع .

المزايا :

- التوصل إلى قرار صائب وعلى قدر كبير من الدقة .
- الاستفادة من آراء وأفكار جميع أعضاء الفريق أو الجماعة .
- ويعتبر اتخاذ القرار بالإجماع أسلوب هام فى تحديد قرارات هامة ومصيرية والتى ينبغى الالتزام بها .

العيوب :

- يحتاج إلى وقت طويل والمزيد من الجهد والمثابرة .
- يحتاج لنوعية خاصة من القادة " المدربين " . (٨٥ : ١٣٣ ، ١٣٤)



جـ- الأسلوب المشارك
ب- الأسلوب التفويضي
أ- الأسلوب الأوتوقراطي

نموذج معياري لأساليب اتخاذ القرار للقائد الرياضي
شكل (٢-٢)

٢/١/٤ العوامل السببية المرتبطة باتخاذ القرار:

وفيما يتصل بما قدمه شيلا دوراي " Chella durai " وهجرتي " Haggerty " (١٩٨٧) من نموذجاً معيارياً لأساليب اتخاذ القرار للمدرب الرياضي في ضوء اقتباسه للنموذج المعياري لاتخاذ القرار .

" A normative Model of Decision Making " الذي قدمه كل من " فروم Vroom " ويوتن " Yetton " (١٩٧٣) في ضوء دراستهما على القادة في المجالات العامة المختلفة ويتضمن النموذج المعياري لأساليب اتخاذ القرار للمدرب الرياضي مكونين هامين هما :

- المكون الأول : الأسلوب المستخدم في عملية اتخاذ القرار وقد سبق ذكره بالتفصيل.
- المكون الثاني : العوامل السببية التي ترتبط بعملية اتخاذ القرار .

أشار كل من شيلا دوراي وهجرتي إلى أن هناك ٧ عوامل سببية هامة ترتبط باتخاذ القرار في المواقف الرياضية وهذه العوامل هي :

١- ضغط الوقت Time pressure :

إن العديد من القرارات في المجال الرياضي ينبغي اتخاذها تحت ضغط وقتي شديد الأمر الذي قد يحول دون اتخاذ القرارات بمشاركة اللاعبين .

٢- نوعية القرار المطلوب Decision quality required :

هناك بعض المشكلات التي تتطلب من المدرب الرياضي حلولاً على درجة عالية من الكفاءة وفي بعض الحالات قد يكتفى المدرب الرياضي ببعض البدائل المتاحة التي تتميز بقدر أقل من الكفاءة والفاعلية فعلى سبيل المثال قد يتخذ المدرب الرياضي قراراً بإشراك أحسن حارس مرمى نظراً للحساسية الواقعة على هذا المركز وأثره المباشر على نتيجة الفريق بالمقارنة بأي لاعب آخر في أي مركز دفاع أو هجوم يمكن أن يعوض كفاءته بعض الزملاء في مركزه .

٣- توافر المعلومات : Information

يعتبر توافر المعلومات أساس القرار الحكيم فى أى موقف من المواقف الرياضية مثل خطط اللعب والقوانين والنظر لمستوى اللاعبين وقدراتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم ودوافعهم وغير ذلك من المعلومات التى يحتاجها المدرب عند إصدار قرار .

٤- درجة تعقد المشكلة : Problem Complexity

يستطيع المدرب الرياضى أن يتخذ لقرار بمفرده طبقا لطبيعة المشكلة ودرجة تعقدها . وقد يشترك معه أحد اللاعبين الذين يتوسم فيهم امتلاك معلومات معينة ترتبط بمثل هذا الموقف ويرتبط ذلك بدرجة تعقد المشكلة .

٥- تقبل الفريق " - Group Acceptance

ويتضح ذلك من خلال تقبل أعضاء الفريق للقرار ويعتبر ذلك من العوامل الهامة لحسن تنفيذ القرار . إلا أنه فى بعض الأحيان قد يكون تقبل القرار أقل أهمية . فعلى سبيل المثال عندما يقرر المدرب الرياضى فى كرة القدم استخدام الدفاع الضاغظ فى الملعب كله فإن مثل هذا القرار يتطلب تقبل اللاعبين له لأنهم سيقومون بمثل هذا النوع من الدفاع إذا أن قبولهم لهذا القرار واقتناعهم بقدراتهم على الأداء يعتبر مهم لفاعلية تنفيذ هذا القرار .

ومن ناحية أخرى فإن قرار المدرب الرياضى فى كرة القدم بالتدريب اليومى على ركلات الجزاء لا يتطلب موافقة وتقبل اللاعبين لمثل هذا القرار بالمقارنة بقرار استخدام الدفاع الضاغظ .

٦- قوة نفوذ المدرب Coach's Power

يتضمن نفوذ وتأثير المدرب على اللاعبين والتابعين الجوانب التالية :

Legitimate power

- النفوذ الشرعى

Reward power

- نفوذ المكافأة

Coercive power

- نفوذ الإكراه

Expert power	- نفوذ الخبرة
Referent power	- نفوذ المرجع
Persuasion power	- نفوذ الإقناع
Indoctrination power	- نفوذ غرس الأفكار
Decision identification	- نفوذ مطابقة القرار

إن نفوذ مطابقة القرار والذي يندرج تحت النفوذ الشخصى من خلاله يستطيع المدرب الرياضى أن يؤثر على اللاعبين عن طريق إشراكهم فى اختيار القرارات المطلوب تنفيذها إذ أن عملية مشاركتهم فى اتخاذ القرار واقتناعهم الشخصى بضرورة تنفيذه تعتبر من العوامل الهامة والمساعدة فى التأثير الإيجابى على سلوكهم وحماسهم فى المهام الموكلة إليهم .

وإذا كان المدرب يتجه إلى استخدام نفوذ المنصب قد يؤدي ذلك إلى الإذعان وليس القبول .

٧- تفاعل أوحدة الجماعة Group Integration

إن تفاعل ووحدة الجماعة والعلاقات الشائبة بين أفراد الفريق والتجانس النسبى للفريق يؤدي إلى عملية مشاركة إيجابية فى اتخاذ القرارات وعلى وحدة وروح الفريق الرياضى وعلى العكس إذا تميز الفريق لعدم التفاعل والوحدة بين أفراد الفريق يؤثر بصورة سلبية على وحدة وروح الفريق . (٧٢: ١٥٠ ، ١٥١)

١/٢ ٥ المشكلات التى تواجه متخذ القرار :

أولا : صانع القرار

هناك بعض الأسباب التى تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة وهى تمثل المشكلات الأساسية فى عملية صنع القرارات وتعرض متخذ القرار عن الإسهام فى صنع القرار الرشيد ويذكرها مجدى عبد الكريم حبيب (١٩٩٧) فيما يلى :

(١) عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا وافيا أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية أو المشكلة الحقيقية .

(٢) عجز متخذ القرار " المدرب " عن إمكان توقع النتائج المختلفة " سواء كانت حسنة أم سيئة " " مثلا : قيام المدرب بعدم القدرة على توقع النتائج المرتبطة بالمباراة سواء فوز أو هزيمة أو بعدم القدرة على توقع أداء اللاعبين بشكل ناجح أو سيء .

(٣) عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .

(٤) عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل .

(٥) أن يكون الفرد " المدرب " محدود فى اتخاذ القرارات بمهارته وعاداته وبانطباعاته الخارجية .

(٦) أن يكون الفرد " المدرب " محدود فى اتخاذ القرارات بمعلوماته وخبراته عن الأشياء التى تتعلق بوظيفته .

(٧) إن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا على متخذ القرار .

(٨) إن متخذ القرار " المدرب " محدود بقدرته على :

أ- التمييز بين الحقيقة والقيمة .

ب- التفكير بطريقة منطقية .

ج- التفكير بطريقة ابتكارية . (٤١ : ٩٥ ، ٩٦)

ويذكر محمد محمود حسن وحسن عبد المالك (١٩٩١) أن هناك مشكلات عديدة ومتشعبة تواجه صانع القرار وهذه المشكلات هى :

أ- مشكلة نقص وعدم دقة البيانات والمعلومات الضرورية لصناعة القرار وتنشأ هذه المشكلة لأسباب عديدة أهمها :

١- أن يكون القائمون على جمع البيانات وترتيبها من غير المؤهلين للقيام بهذه العملية .

٢- أن تتم عملية جمع البيانات ذاتها تحت ضغط ضيق الوقت فلا تراعى حينها الدقة المطلوبة .

٣- أن يكون هناك عقبات أمام تدفق البيانات والمعلومات من مصادرها إلى صانع القرار .

ب- مشكلة التردد في اختيار البديل الأمثل ؛ وتنشأ هذه المشكلة لأسباب كثيرة من أهمها :

- (١) عدم القدرة على تحديد الأهداف .
- (٢) عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة .
- (٣) عدم القدرة على تقييم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة .
- (٤) ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها في المرحلة الأخيرة .
- (٥) النقص في خبرة صانع القرار . (١٦٢ : ٥٣)

ويتفق الباحث مع كل من مجدى عبد الكريم حبيب ومحمد محمود حسن ، حسن عبد المالك بالنسبة لمشاكل صنع القرار ومعوقات اتخاذ القرار والتي يحددها الباحث فيما يلي :

١- قصور في البيانات والمعلومات :

فمتخذ القرار " المدرب " فى حاجة إلى معلومات وبيانات لتجديد المشكلة والقدرة على تحليلها وفى الاختيار بين البدائل والتنفيذ والمتابعة والتقويم وكلما كانت هذه البيانات والمعلومات غير متوفرة كلما أدى ذلك إلى صعوبة فى عملية اتخاذ القرار .

٢- التردد :

يقصد به ما ينتاب صانع القرار " المدرب " من حيرة فى اختيار البديل الأفضل ما يعرقل اتخاذ القرار ومن أسبابه ما يلي :

- أ- الضغوط التى يتعرض لها صانع القرار .
- ب- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة .
- ج- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة فى البدائل .
- د- تعدد الأجهزة الرقابية المعنية والرقابة على تصرفات متخذ القرار " المدرب " مثل " مجلس إدارة النادى - الجمهور - أعضاء الفريق - مدير النشاط الرياضى " ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية .

٢- توقيت القرار :

كثيرا ما تفرض ضغوط على متخذ القرار " المدرب " لاتخاذ القرار في عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث كافة المواقف مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه فيجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار وهو ذلك الوقت الذى يؤدى فيه القرار أفضل النتائج ويتوقف تقدير الوقت المناسب لإعلان القرار على مدى توفير ما يسمى بحاسة التوقيت Sense of Timing وهى القدرة على استقراء الحوادث والتنبؤ بالمستقبل والتى تمكن متخذ القرار من اختيار التوقيت المناسب والذى يحقق فيه القرار أفضل النتائج مع الأخذ فى الاعتبار كافة الظروف الموجودة وكذا الظروف التى يمر بها أو الهيئة المعنية بالقرار " الفريق " وعلى متخذى القرار " المدرب " ليس فقط اختيار الأسلوب المناسب عند اتخاذ القرار فى بعض المواقف بل وعدم الاستثارة فى طريقة إعلانه على الواقع عليه القرار " اللاعبين " ويمكن ذلك فى ضوء تقدير متخذ القرار لأثر الأسلوب الذى يختاره لإعلان القرار على الأفراد " اللاعبين " ككل .

٤- ضعف الثقة المتبادلة :

يعتبر ضعف الثقة والوفاق بين المدرب " متخذ القرار " ومنفذى القرار " اللاعبين " من الأسباب التى تعوق اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها فطبيعة عملية التفاعل بين المدرب واللاعبين من العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار.

٥- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار :

فهناك مدرب " متخذ القرار " جريئ يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والوصول إلى البديل الأفضل وهناك مدرب جامد يخشى المسئولية ويخشى اتخاذ القرار ويذكر الباحث مثالا من الواقع خلال المواقف الرياضية المتعددة :- مثل قيام المدرب بعد الدراسة والتمعن لاتخاذ قرار بتغيير لاعب دولى ضمن الفريق " لاعب محترف " وقام باختيار البديل الأفضل بلاعب آخر فى نفس المركز دون خوف من تحمل المسئولية أو من توجيه النقد له . لأنه يرى أن أداء اللاعب يقل تدريجيا نظرا للإجهاد الذى يتعرض له اللاعب المحترف .

٦- المشاركة وعدم المشاركة فى اتخاذ القرار :

هناك من المدربين من يشجع المشاركة وهناك من يرفضها فإنهم يختلفون فى مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية . فكلما زادت المشاركة كان القرار أقرب إلى الصواب وكثيرا من القرارات التى تتخذ والتى لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة تأتى غير سليمة ويصعب تنفيذها وأخيرا فإن صحة القرار وسلامته يتوقفان على خبرة المدرب " متخذ القرار " ودوافعه واتجاهاته ودرجة تعلمه .

وفيما يتصل بالعوامل والمعوقات المؤثرة على نوع القرار :

يرى إبراهيم عصمت (١٩٨٣) أن هذه العوامل هى :

- (١) الأساس الذى يقوم عليه القرار الجيد .
 - (٢) الوسط المحيط باتخاذ القرار .
 - (٣) النواحي السيكلوجية لمتخذ القرار .
 - (٤) توقيت القرار .
 - (٥) الطريقة التى يتم بها توصيل القرار .
 - (٦) اشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .
- (١ : ٦٩)

ومن ضمن المتغيرات والعوامل التى تؤثر فى اتخاذ القرار :

يذكر أندرو " Andrewj . DuBrin " (١٩٩٢) أن هذه العوامل هى :

١- القدرة على جمع معلومات Adequacy of available information

لذلك يجب على المربي الرياضي والمدرب فى الملعب أن يكون ملما بكافة جوانب المعلومات .التي تخص القرار مثل عندما يكون هناك مباراة مهمة يجب أن يتوفر له قدر مناسب من المعلومات عن الفريق المنافس ومكان المباراة والحكام والإداريين الخ . حتى يستطيع أن يضع خطة اللعب مناسبة بقدر حصوله على المعلومات .

٢- قدر من التعلم والذكاء والخبرة Education, intelligence , and Experience

لذلك كلما أمتلك المدرب مثل هذه المكونات كلما كانت قراراته أكثر فاعليه وإيجابية ... فالمدرب الذي لديه خبرة بالمباريات السابقة يمكنه التكهن من خلال بعض العوامل التي يدله عليها قدر من الذكاء بأن اللاعب رقم " ٥ " مثلا يستطيع أن يحرز هدفا إذا توفرت له ظروف معينه وعليه لا يجب إخراجة من الملعب في هذا الوقت .

٣- الأسباب الشخصية Personality factors

قد تؤثر تكوين المدرب الشخصي والنفسي والاجتماعي في فاعلية القرار وإيجابيته حيث ان المدرب ذو الشخصية القوية تكون قراراته ذو تأثير مختلف علي اللاعبين عن المدرب ذو الشخصية الضعيفة حيث تؤثر تلك المتغيرات في تأثير القرار علي اللاعبين من حيث ديمقراطية القرار أو ديكتاتوريته .

٤- مؤثرات خارجية :

مثل عندما يقرر المدرب تشكيل الفريق ولا يضع في الاعتبار إصابة لاعب مهم مثلا او حياد الحكام أو الظروف المناخية أثناء المباراة .

٥- الحركة Emotion

قد نجد المدرب ذو الحركة السريعة وردود الفعل السريعة قد تكون مؤثرة إيجابية علي اتخاذ القرار .

٦- الفرصة Chance

قد يحالف المدرب الفرصة لإنجاح قراراته كوجود فريق كبير يستفيد من خبراته واحتكاكه به .

٧- الوراثة Serendipity

تؤثر عوامل الوراثة في قرارات المدرب وفي أسلوب حله للمشكلات التي قد تعترضه في الملعب.

٨- عوامل المعرفة Significance

المعرفة الأكثر بالقرار قد تؤدي علي نجاح اتخاذ القرار وقد نجد اللاعبين يتأثرون أكثر بالقرارات التي لهم بها قدر معين من المعرفة عكس القرارات التي لأول مرة يتعرضون لها كتغير خطة اللعب في المواقف الصعبة أثناء المباراة مثلاً .

٩- التكيف مع الأزمات Crisis condition

يتعرض المدرب لعدد من الأزمات يعطي له قدراً من الموائمة علي سرعة اتخاذ وتوفيق القرارات في حل المشكلات التي تعرض لها من قبل مثل إصابة لاعب واعتماد المدرب عليه فلقد تعود هذا المدرب من خلال مواقف سابقة أن يكون لهذا اللاعب بديل .

١٠- ضغط الوقت Time pressure

اتخاذ القرار في أقل وقت وأضيق مساحة بحيث يكون في الوقت المناسب وليس متأخراً مثل تغير خطة اللعب .

١١- مسببات سياسة الأمور Political Factors

عند تغيير لاعب في المباراة يجب علي المدرب ألا يغضب أحد اللاعبين أو عند الخروج من مباراة أن تكون علاقته بالفريق المنافس سواء انتهت المنافسة بالنصر أو الهزيمة علاقة طيبة. (١٤٢ : ١٥٠)

١/١/٢ العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار :

لسلامة عملية اتخاذ القرار أشار علي السلمي (١٩٧٠) إلى عدة عوامل ينبغي وضعها في الحسبان وهذه العوامل هي :

(١) يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف الأمر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتي يساعد ويبسط من مهمة اتخاذ القرار .

(٢) ان معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضي كل فرد لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الآخر لا يرضيه " اللاعبين " ولذلك يقع علي عبء متخذ القرار

(٣) على " المدرب " كسب تعاون الأفراد " اللاعبين " عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار .

(٤) ان العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي " مثل قيام المدرب بتحويل فكره وقراراته في اللعب والمنافسة من الذهن إلى الواقع المادي " رأي الباحث " .

(٥) عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتاً كافياً حتي يمكن إعطاء المشكلة موقع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البت فيها . ولكن هذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات لأن التأخير في اتخاذ القرارات عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار وفي نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعني عمل جيد لمتخذ القرار .

(٦) ينبغي علي متخذ القرار " المدرب " ألا يخشى ما يترتب علي اتخاذ القرارات من تغيرات لأنها عمله الأساسي وأن ترك الأمور كما هي يعتبر هروب من اتخاذ القرار .

(٧) ينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة ولذلك يجب عدم التمسك بالقرارات الخاطئة لأن من لا يخطئ لن يتقدم والقرار الخاطئ قابل للتصحيح .

(٨) كل قرار يتخذ يرتب بسلسلة من المواقف والأحداث مترتبة عليه كما يجلب معه تغيرات كثيرة ولذا يجب علي متخذ القرار أن يكون مستعداً لتعديله أو إلغائه في ضوء الأحداث المترتبة عليه .

بينما يرى . Andrew J " (١٩٩٢) أن من ضمن العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار تحسين وتنمية الابتكار من خلال الآتي :

أولا : أن شخصية المبتكر في اتخاذ القرار شخصية ايجابية قادرة علي إذابة الفوارق -
سويه - حاضرة الذهن - لديه قدرة قوية وتكنيكية - قادر علي جمع المعلومات عن
المشكلة - قادر علي توحيد الأفكار وربط الأهداف وذلك من خلال :

- (١) أن تكون هناك فرصة للدوران حول المشكلة ومعرفة جوانبها ومعلومات عنها .
- (٢) أن تدون الأفكار في نوته أو مفكرة مع المدرب في أثناء التدريب .
- (٣) طرح أسئلة كل يوم للعقل لما تم وما سوف يتم .
- (٤) ملاحظة كل ماهو جديد وكل المتغيرات الحادثة في المجال الرياضي .
- (٥) القراءة الدائمة في المجال الرياضي .
- (٦) تنمية الحواس الخاصة بالمدرّب .
- (٧) تجنب الأخطاء التي ترتكب وعدم تكرارها .
- (٨) التعرف والتعلم لكل ما هو جديد وحديث في المجال الرياضي .
- (٩) معرفة قدراتك وإمكاناتك الشخصية .
- (١٠) تكييف الظروف المحيطة بك "المدرّب" مع الإمكانيات المتاحة. (٦٦ : ١٥٦)

٧/١/٢ أنواع القرار :

يقدم عمر الفاروق محمد صديق (١٩٩٥) أنواع القرار كالتالي :

- ١ - القرار الشخصي : " Personal Decision " : وهو الذي يخدم فردا واحدا
وتكون آثاره مقصورة عليه وحده . كما أنه يصدر عن شخص واحد .
- ٢ - القرار الفردي : " Individual Decision " : وهو الذي يتخذه شخص واحد
وتمتد آثاره إلي أكثر من فرد أو إلي جماعة .
- ٣ - القرار الجماعي : " Collective Decision " : وهو الذي يتم فيه طرح البدائل أمام
الجميع بهدف اختيار أفضلها ... علي أن يتم اتخاذ القرار من قبل شخص واحد .

٤ - القرار الديمقراطي : " Democratic Decision " : ويتم فيه اتخاذ القرار من قبل الجماعة كلها بعد انتقاء أفضل البدائل .

٥ - القرار الحالي : " Short Run (Existent) Decision " : وهو الذي يقصد به حل مشكلة ما بعينها تلح علي الفرد أو الجماعة لإيجاد الحل في الوقت الراهن .

٦ - القرار المستقبلي : " Long Run (Futuristic) Decision " : وهو الذي يهتم بوضع خطه للمستقبل حلاً لمواقف لم تظهر بعد في محيط الإدراك وان الاختيار قد ينصب علي المستقبل في بعض أنواع القرار . (٣٨ : ٥٠ ، ٥١)

ومما سبق اتضح للباحث أن هذا ما يقوم به المدرب معظم الوقت من وضع الأفكار الإستراتيجية والخططية قبل المباراة من خلال اتخاذه القرار المستقبلي .

• بينما يرى مجدي عبد الكريم حبيب (١٩٩٧) أنواع القرارات كالتالي :

١- القرار الشخصي : أن القرار الشخصي يخص الإنسان كفرد وليس كعضو فالفرد يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل علي تحقيق الأهداف الشخصية .

٢- القرار الوظيفي : " Carrer Decision- Making "

٣- القرار الإداري : " Administrative Decision- Making "

٤- القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية .

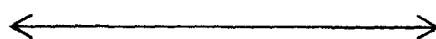
٥- القرارات الفردية والقرارات الجماعية .

٦- القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد

يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد ، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل Complete Containty وعدم التأكد الكامل Complete Risk .
Uncertainty مروراً بظروف المخاطر Risk .

والشكل الآتي يبين تصنيف هذه النماذج .

اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد الكامل	اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة	اتخاذ القرارات في ظل التأكد الكامل
عدم تأكد كامل		تأكد كامل



وبالنسبة للقرار المتخذ في ظل ظروف التأكد الكامل نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك .

أما القرارات المتخذة في ظل ظروف المخاطرة يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره ، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية ، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة .

أما اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد الكامل يعتبر أكثر صعوبة من اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد التام أو المخاطرة ، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة علي أساس من غموض كامل حيث لا تتوافر معلومات كافية وصحيحة وبالتالي فإن النتائج المتوقعة الحصول عليها في هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة ، بل ولا يمكن صياغتها علي شكل توزيع احتمالي ، وبذلك فإن هذا الموقف غير مرغوب فيه ولكن قد لا يمكن تحاشيه لذا فإنه ينبغي البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلي حالة المخاطرة ليتمكن اتخاذ القرار المناسب. (٤١ : ٩٨-١٠٥)

ويذكر مجدي عبد الكريم حبيب (١٩٩٧) أن تصنيف القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد لأنه ينطبق ويطابق الواقع الرياضي والمواقف التي يتعرض لها المدرب وما يتطلبه هذا الموقف من المدرب المخاطرة بتأكد أو عدم تأكد بشرط أن تكون المخاطرة محسوبة سواء في المنافسة أو التدريب من خلال استحداث أساليب تدريب جديدة.

١. القرار النفسي - تربوي .
٢. القرار التعليمي - المنهجي .
٣. القرار التشخيصي - النفسي .
٤. القرار الأخلاقي .
٥. القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة .

ويذكر محمد حسن علاوى أنواع القرارات (٢٠٠٥) في المجال الرياضي هي :

- (١) قرارات بدون مخاطرة .
- (٢) قرارات تحمل المخاطرة .

١- قرارات بدون مخاطرة :

هي مجموعة القرارات التي لا يترتب علي تنفيذها أية مخاطر أو التي يمكن حمل نتائجها بدون أعباء أو أضرار تذكر كما أن نتائجها لا تدخل في مجال الاحتمالات .

ومتخذ القرار في هذه الحالة يكون علي درجة عالية من التأكد أو اليقين من النتائج وفاعليتها نظرا لمعرفته التامة بالموقف وحالات الطبيعة المؤثرة عليه وقد يطلق علي هذا النوع من القرارات قرارات " في حالة التأكد "

ونعتبر القرارات في هذه الحالة أسهل أنواع القرارات لعدم وجود تأثير لحالات الطبيعة علي النتائج لذا يكون صاحب القرار متأكدا من نتيجة كل إستراتيجية وتكون مصفوفة النتائج لها عمود واحد فقط - أي حالة طبيعية واحدة فقط .

فإذا كانت المشكلة هي الحصول علي أكبر عدد من الميداليات في دورة رياضية وأمام صاحب القرار مجموعة من البدائل مع وجود حالة من التأكد لنتيجة كل بديل كما في المثال التالي :

النتائج = ن	استراتيجيات المقرر (البدائل) = س
٢٠ ميدالية ن	س١ = الاشتراك بعدد ١٠ لاعبين في رفع الأثقال فقط
٣٢ ميدالية ن	س٢ = ١٠ أثقال + ٨ سباحة
٣٤ ميدالية ن	س٣ = ١٠ أثقال + ٨ سباحة + ٦ قوي

ففي هذه الحالة فإن المنطق يقضي اختيار الإستراتيجية الثالثة لأنها تحقق أكبر عدد من الميداليات وذلك في حالة عدم وجود عوامل أخرى . (٥٠ : ١٢٣)

٢- قرارات تحمل مخاطرة :

وهي مجموعة القرارات التي تتضمن نتائجها قدرا من المخاطرة لاحتمال حدوث أخطاء ناتجة عن عدم إمكانية التحكم أو السيطرة علي المتغيرات أو علي حالات الطبيعة أو علي مسارها .

وقد تنشأ المخاطر من عدم إمكانية التحكم أو خلل في الاتصالات أو عدم دقة التوقيت ويخضع تحليل المخاطرة وأسبابها لتقنيات متعددة يعرفها المتخصصون كل في تخصصه ويجب وضع المخاطر ودرجة الاحتمالية في وقوعها أثناء وضع القرار .

وهذا النوع من القرارات ربما كان أكثر أهمية لتكرار حدوثه في العديد من المواقف نظرا لأن احتمال حدوث حالات الطبيعة غير معروفة وفي هذه الحالة ينبغي إيجاد مخرج يساعد علي تخطي عقبة عدم توافر معلومات كافية أو أكيدة تتعلق باحتمالات حدوث حالات الطبيعة . (٥٠ : ١٢٣ ، ١٢٤)

ويري الباحث من وجهة نظره يمكن تقسيم أنواع القرار إلي :

١- قرارات عادية :

تتعلق بالمشاكل اليومية ويمكن البت فيها مثل :

حضور اللاعبين ومدى انضباطهم والتزامهم وتفاعلهم في التدريب .

٢- قرارات غير عادية :

وهي تحتاج إلي وقت مثل البرنامج التدريبي للموسم الرياضي أو الامتناع عن التدخين - تغيير نظام التدريب واستحداث أساليب متطورة في التدريب الرياضي .

٨/١/٢ صفات صانع القرار :

ذكر نبيل لطفي السيد أبو عيده (٢٠٠٤) صفات صانع القرار كالآتي :

١- الصفات الصحية :

وتتعلق هذه الصفات بوجوب تمتع متخذ القرار بصحة جسمية ونشاط في البنية وكذلك يجب أن يتمتع بالصحة النفسية التي تظهر في قوة الأعصاب وهدونها وتعتبر هذه الصفات من نوع الصفات الموروثة غير المكتسبة ويمكن تنمية هذه الصفات بالمران المستمر . (٦٢ : ٤٠)

وقد ذكر موداند Modand (١٩٨٦) أن هناك ارتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحة النفسية للفرد لأن كل منها قد يؤثر ويتأثر بالأخر وتساعد القوة الجسمية الفرد علي تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة كما تساعد صحته النفسية علي الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت هذا الضغط الشديد واحتفاظه بقدرته علي التركيز وإصدار الأحكام السليمة. (٨٩ : ١٦٣)

٢- الذكاء :

إن متخذ القرار الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة علي استعمال الذكاء والبت في الأمور بحكمه ودقة وعلي استيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة به وإن يكون لديه القدرة علي التصور والتخيل وقدرة علي فهم المشكلات وعمل تقييم للمواقف بسرعة من خلال التجارب الماضية والحاضرة وإن يكون لديه القدرة علي المباداه وحاسة الحكم علي الأشياء وتعتبر هذه الصفة صفة موروثة ولكن يمكن تنميتها بالمران .

٣- الصفات الشخصية :

ويقصد بها الصفات الواجب توافرها في شخصية صانع ومتخذ القرار ومنها الشخصية القوية المؤثرة والثقة بالنفس واللباقة والمرونة والمرح واليقظة والاعتماد علي النفس والسيطرة علي الحاجات الشخصية .

فقد توصلت دراسة " بوسباي Busby . J . W " (١٩٩٠) أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر كثيرا بشخصية متخذ القرار من خصائص وسمات فسيولوجية ونفسية وقدرات واستعدادات وميول ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات المتعلقة بتأثير الشخصية علي اتخاذ القرارات ما يلي :

أ- ارتباط بعض السمات والخصائص مثل الذكاء بمراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرارات .

ب- أن هناك بعض المتغيرات والجوانب الهامة في الشخصية التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات وهو الميل نحو المخاطرة وهذا الجانب له تأثير كبير علي عملية اتخاذ القرارات فالشخص الذي لديه نزوع وميل نحو المخاطر ويتصف بالجرأة والإبداعية يقوم بعملية اتخاذ القرار بطريقة تختلف عن الشخص الذي لا تتوافر فيه هذه الميول والخصائص .

٤- الصفات الاجتماعية :

وتشمل غريزة الولاء للجماعة والقدرة علي خلق روح العمل الجماعي والقدرة علي الاهتمام بالآخرين والاتصال بهم والتعرف علي أفكارهم وميولهم المختلفة وهذا ما يحقق للقائد القدرة علي التأثير القوي في الجماعة وتتضمن هذه الصفات التعرف علي حاجات التابعين وإشباع الحاجات الأساسية لهم وينعكس أثر هذا علي توحيد الجماعة وثقتها به وكذلك تماسكها للوصول إلي الأهداف والالتزام بتنفيذ قرارات القائد . (٥١ : ١٢٠)

٥- الخبرة التدريبية :

ويقصد بها الدورات والتدريبات التي أكتسبها المدرب وحصل عليها " متخذ القرار " كي تؤهله لمواجهة أي موقف طارئ وإن الوصول إلي المستويات العليا في التدريب لا يأتي إلي من خلال التدريب وتنمية الذات (الباحث) .

٩/١/٢ مهارات صانع القرار :

تري حنان محمود ذكي (١٩٩٢) أن هناك مهارات ضرورية يتسم بها صانع القرار وتتكون هذه المهارات من :

- (١) القدرة التحليلية أي قراءة المعلومات وتحليلها ومقارنتها واستخراج النتائج منها .
- (٢) الإحساس بالمشكلات والتنبؤ بها واكتشافها ووضع الحلول لها .
- (٣) النظرة المستقبلية للأمور والتفكير المبني علي دراسة الماضي .
- (٤) التفكير المتجدد المنطلق والقدرة علي الإبداع والتطوير .
- (٥) القدرة علي التغير والتغيير والاستعداد النفسي والذهني .
- (٦) المرونة الفكرية وحسن التصرف والتكيف مع مختلف المواقف العادية.

هذا ويرى الباحث مما سبق أن هناك ثلاثة حالات يقوم فيها صانع القرار بصنع قراره فيها وهي :

١- حالة التأكد التام :

يعرفها " منصور البديوي " (١٩٨٧) أنها الحالة التي يكون متخذ القرار علي علم بكل عناصر ونموذج القرار ومعاملاته فيعرف الإستراتيجيات المختلفة ونتيجة كل إستراتيجية حيث توجد نتيجة واحدة لكل إستراتيجية لوجود حالة واحدة فقط من حالات الطبيعة. (٩٥:٥٩)

ويعرفها " محمد العزازي أحمد " (١٩٩٨) علي أنها معرفة متخذ القرار بكافة القرارات المحددة للموقف موضوع القرار والآثار التي تترتب علي اتخاذها لذا فإنه في هذه الحالة يكون متخذ القرار " المدرب " علي علم كامل بكافة القرارات حيث يصنع المدرب قراره في ظروف التأكد عندما يعرف تماما الظروف المحيطة بموضوع القرار والبدائل الممكنة وأثارها المتوقعة فمعرفة لها تامة وليست جزئية (٢٤٧ : ٤٤) . أو احتمالية. مثالا من الواقع الرياضي قيام المدرب وهو متأكد تمام التأكد وعلي يقين تام أن تغيير هذا اللاعب مكان لاعب آخر سيغير من أثار النتيجة أو أن استخدام هذا الأسلوب الجديد والمطور في التدريب سيحقق الأهداف المرجوة منه " الباحث "

٢- حالة المخاطرة :

حالة المخاطرة هي الحالة التي يمكن فيها المدرب " متخذ القرار " وضع احتمالات عند حدوث المتغيرات المرتبطة بالموقف موضوع القرار دون أن تكون مؤكدة الحدوث وهذه الحالة هي الأكثر شيوعا في الواقع العملي وأيضا في هذه الحالة يدرك المدرب الخيارات أو البدائل المتاحة لكنه لا يكون متأكدا من الاحتمالات المترتبة علي أي منها فهناك قدر من المخاطرة يقترن بأي عائد أو نتيجة لكل بديل . (الباحث) .

كما يري " جيليان " Glynn . D (١٩٩٦) انه في حالة المخاطرة يجب أن يكون التقدير الأولي لمجموعة متخذي القرار الجماعي يجب أن يكون كالاتي :

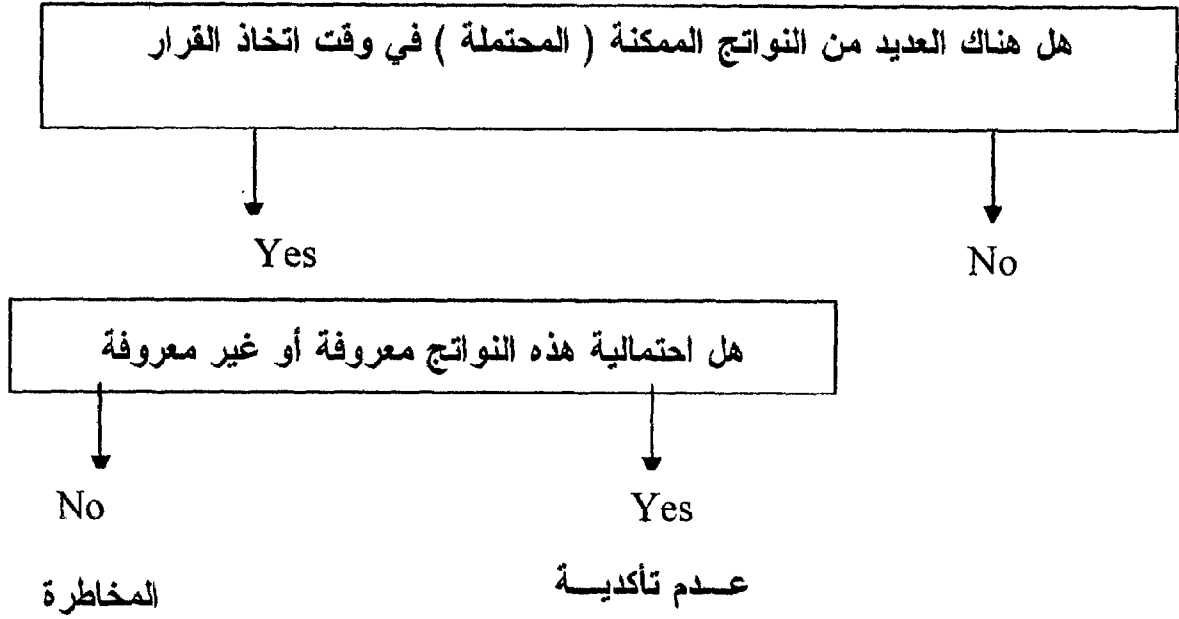
- " المدرب " صانع القرار هل عندي ثقة في البيانات وثقة في الشخص الذي أعطاني هذه البيانات " اللاعب أو الإداري " .
- صانع القرار هل هذه البيانات قدمت كل ما نسعى إليه :
- ١- المتعلمين " اللاعبين " هل تعلمنا أي شيء حقيقي ومفيد.
- ٢- جامع البيانات هل هذه البيانات تم جمعها وكتابتها بطريقة كاملة وفي وقت محدد .
- ٣- الباحثين والمحللين والمقيمين هلي هذه البيانات كانت كافية لتدعيم التحليل والنتائج المرغوبة منها . " الجهاز الفني والإداري " . (١٥١:٧٦)

٢- حالة عدم التأكد :

يري " أرشام . H . Arsham " (٢٠٠٣) أنه في صناعة القرار تحت عدم التأكيده التامة يكون صانع القرار ليس عنده أي معرفة أو معلومات بخصوص الحالات السابقة وطبيعة النتائج المرجوة وقبل هذه النتائج نحتاج إلي بعض المعلومات في مثل هذه الحالة ونجد أن صناعة القرار تعتمد علي المسؤولية الشخصية لصانع هذا القرار وهناك حدود لصنع القرار تحت عدم التأكدية تتمثل في الآتي :

- (١) تحليل القرار عموماً يتطلب من صانع القرار يستخدم أشكال لصناعة القرار تحت عدم التأكدية .
- (٢) صانع القرار ليس عنده أي معرفة بالنتائج التي من الممكن أن تحدث بعد اتخاذه للقرار ولذلك يجب علي صانع القرار في هذه الحالة أن يأخذ في الاعتبار بعض الأمان أثناء اتخاذه للقرار .
- (٣) ملاحظة " معرفة " التقنيات التي استخدمت قبل ذلك في صناعة القرار تحت عدم التأكدية علاوة علي ذلك المعرفة والتوقع لبعض الاحتمالات. (٦٨ : ١١٤)

وفي دراسة " فان Van , M (٢٠٠٠) توصل إلي المقارنة بين التأكدية وعدم التأكدية والمخاطرة وذلك في الشكل الآتي :



شكل (٣-٢)

الحالات الذي يتخذ فيه القرار

(٩٧ : ٨٥)

مما سبق يتفق الباحث مع أرشام الذي يري أن ملاحظة ومعرفة التقنيات التي استخدمت قبل ذلك في صناعة القرار تحت عدم التأكدية هي من العوامل الهامة وعند مقارنة ذلك بالواقع الرياضي وما يحدث في المواقف الرياضية نجد أن ما يتعرض له المدرب في المواقف السابقة من خلال (التدريب - المنافسة) تساعد المدرب علي تكوين خبرات ومعارف ومعلومات تؤهل المدرب علي مواجهة المواقف الطارئة وحل المشكلات التي يتعرض لها في المواقف القادمة والمستقبلية وخاصة المواقف التي تكون في حالات عدم التأكد .

١٠/١/٢ نظريات صنع القرار :

أ- النظرية الكلاسيكية :

يعتبر سيزلاجي ووالاس Szilagy&Wallace (١٩٨٠) هما مؤسسا هذه النظرية حيث أنها تعتمد علي متخذ القرار الفردي ولها أربعة أبعاد أساسية وهي :

(٤) مساعدة القرار

(١) المعلومات

(٢) قواعد القرار

(٣) المخاطرة

١- المعلومات :

هي البيانات والإحصاءات التي توفر قبل اتخاذ القرار في سبيل معرفة النتائج والفوائد منها .

٢- قواعد القرار :

هي الطرق والأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة أو الأسلوب الذي يجب عليه ان يتخذه وهذه القواعد قد تعتمد علي نتائج محتمله أو علي أخرى غير محتملة .

٣- المخاطرة :

إن المخاطرة تعني أن كثيراً من المنظمات تتخذ قراراتها من باب المخاطرة دون الاعتماد علي المعلومات دون التأكد من أن النتائج أكيدة أو سليمة فلذلك يكون القرار نوعاً من المخاطرة قد يصيب أو قد يخطئ .

٤- مساعدة القرار : وهذا يعني استخدام بعض الوسائل في اتخاذه مثل :

العمليات الالكترونية للبيانات أو الأساليب الرياضية المتقدمة التي تساعد في التوصيل إلي القرار السليم والمناسب (٦٢ : ٨٤ - ٨٧) .

ب- النظرية السلوكية :

قام كل من سيمون ومارش Simon & March (١٩٥٧) بإعداد النظرية السلوكية لصنع القرار حيث تعتمد وجهة النظر السلوكية في وضع القرار علي العلاقة بين مستوي الطموح ومستوي أودرجه الرضا في عملية صنع القرار وهذه العناصر تقوم علي فروض هي كما يلي:

- (١) كلما انخفض رضاء متخذ القرار زاد البحث عن بدائل أفضل وأحسن .
- (٢) كلما زاد البحث عن القيم المتوقعة لعوائد القرار زاد مستوي الرضاء .
- (٣) كلما زادت توقعات القيم لعوائد القرار زاد مستوي الطموح .
- (٤) كلما زاد مستوي الطموح انخفض مستوي الرضاء .

ان خلاصة هذه النظرية في صنع القرار هي أنها عكس النظرية الكلاسيكية في هذا المجال التي تعتبر مثالية في اتخاذ القرارات حيث أن سيمون ومارش يريان أن القرار الفعلي يقع حالة ما يسمى الرشد والمعقولية المحدودة.

(٦٢ : ٨٦)

ب- النظرية النفسية :

وضع هذه النظرية هاريسون وبرامسون Harrison . Bramson (١٩٨٢) وتكشف عن أساليب صنع القرار التي يفضلها الفرد والارتباط بينه وبين سلوكه الفعلي . وتشرح هذه النظرية كيف تنمو الفروق بين الأفراد في أنماط التفكير وقد صنف أساليب صنع القرار في هذا القرار في هذا النموذج إلى خمسة أساليب هي الأسلوب التركيبي ، الأسلوب المثالي الأسلوب العملي ، الأسلوب التحليلي ، الأسلوب الواقعي . وقد أوضحت هذه النظرية أن الأسلوب التركيبي هو أقل الأساليب من ناحية الانتشار بين الأفراد أما الأسلوب الأكثر انتشارا في أوربا فهو الأسلوب التحليلي ويذكر هاريسون وبرامسون أن الأسلوبين " التركيبي والمثالي " يحملان توجهها قويا نحو القيمة والتفكير الذاتي أما الأسلوبان " التحليلي والواقعي " يحملان توجهها " قويا " نحو الحقائق والتفكير الوظيفي (٨١ : ٢٠٠) .

وفيما يتصل بالمجال الرياضي ذكر محمد حسن علاوى (٢٠٠٥) نظرية اتخاذ وصنع القرار كالآتي :

ج- نظرية المباراة Game theory :

جوهر هذه النظرية أنها عبارة عن منازلة تتم طبقا لقواعد معينة وتكون نتيجتها غير معروفة مقدما لأنها تتوقف علي الاستجابات المختلفة للمشاركين . نفترض هذه النظرية أنه أثناء المنازلة أو المباراة فإن المهاجم يعرف التحركات المختلفة للمنافس ولكنه لا يستطيع أن يحدد نوع التحركات التي سوف يستخدمها المنافس كما يعرف أن هذه التحركات المختلفة للمنافس لن تكون تحركات عشوائية ولكنها تحركات رشيدة وعقلانية ويكون هدف المهاجم هو عادة هدف المنافس وهو زيادة فرصته في الفوز وتقليل فرصة الآخر وبذلك تكون المشكلة هنا هي اختيار " إستراتيجية التحرك "

ونقصد " بإستراتيجية التحرك " مجموعة القواعد التي تمارس أثناء المباراة أي الخطوة الأولى للمهاجم وما يقابلها من استجابات للمنافس ، وكذلك الخطوات التالية لكل استجابة من استجابات المنافس - أي أنها عبارة عن قائمة لخطوات المهاجم لكل خطوة مقابلة من المنافس أي أنها تحدد سلوك المباراة ومسارها .

وتقدم نظرية المباراة مجموعة من القواعد تساعد علي كيفية اختيار الإستراتيجية المناسبة للتحرك .

وحيث أن هذه النظرية ترتبط بحالات عدم التأكد أو عدم اليقين فأنها تعتمد علي مبدأ " الميني ماكس Minimax " الذي ينص علي انه اذا كانت الإستراتيجية لا تقود إلي الفوز فيجب أن تقود إلي أدنى حد ممكن من الخسارة .

وتتطلب هذه النظرية بالإضافة علي المتغيرات الموضوعية العديد من متغيرات الشخصية التي تساعد علي النجاح في اختيار الإستراتيجية المناسبة للتحرك ومن بين أبرزها ما يلي :

- القدرة علي حسن التوقع .
 - التفكير الإبداعي .
 - القدرة علي إدراك العلاقات .
 - الحرص والحذر .
- (١٧ : ٥٠)

١١/١/٢ صنع القرار في الرياضة Decision Making In Sport

تشير بعض الدراسات إلي وجود علاقة بين الأسلوب الذي يتم به التعلم وبين القدرة علي اتخاذ القرارات في المواقف المتصلة بموضوع التعلم ولتوضيح ذلك تشير هذه الدراسات إلي أسلوبين من أساليب التعلم :

- (١) التعلم الضمني .
- (٢) التعلم الصريح .

ونقصد بالتعلم الضمني الإشارة إلي التعلم غير المباشر بمعنى انه التعلم الذي يأتي مع المواقف بشكل عشوائي أو احتكاكي فهو لا يعتمد علي السرد وإنما علي التطبيق المباشر .

ونقصد بالتعلم الصريح التدريس المباشر للمهارات ولإيضاح ذلك بشكل أفضل يمكن الإشارة إلي أسلوبين لتعليم اللغات الأول هو تدريس صريح للقواعد والثاني هو اكتساب هذه القواعد من خلال تطبيق اللغة مباشرة فالطفل عندما يبدأ الحديث في مراحل نموه الأولي لا يعلمه احد القواعد وإنما يكتسبها بعبارة أخرى هناك أسلوبين للتعلم هما .

أ- أسلوب تدريس وتعلم .

ب- أسلوب اكتساب مهارات .

وهاتين الطريقتين يؤثر بعد ذلك علي نتائج التعلم .

أثارت هاتين الطريقتين جدل واسع في علم النفس المعرفي ومنه انتقلت إلي علم النفس الرياضي وبذلك نجد هناك أسلوبين في علم النفس الرياضي :

الأول : مهارات حركية يتم اكتسابها .

الثاني : معلومات شفوية عن كيفية تطبيق أو اكتساب هذه المهارات .

وتشير الدراسات إلي تميز أسلوب التعلم الضمني علي الصريح في اكتساب المهارات علي المستوي الرياضي والمعرفي .

ويعود ذلك إلي مناقشة العلاقة بين كل هذا وبين اتخاذ القرار .

يتطلب اتخاذ القرارات السليمة معلومات وهذه المعلومات تدخل إلي الفرد من خلال أحد الأسلوبين السابقين أما :

(١) من خلال معلومات لفظية .

(٢) من خلال التواجد داخل الموقف نفسه .

(٣) أو من خلال مزيج منهما .

المعلومات التي يتم اكتسابها ضمناً من خلال تواجد الفرد في الموقف هي الأساس إلا أن بعض المعلومات اللفظية الإضافية قد تزيد من دقة القرار الصادر عن الفرد .

ولزيادة توضيح الأمر نضرب مثال خاص بالحكم علي بعض الجمل سواء صحيحة أو غير صحيحة لغوياً نجد بعض الأفراد يحدد خطأ بعض الجمل علي أنها خاطئة ويعطي هذا القرار علي الرغم من أنه عند سؤاله عن سبب خطأها يفشل في ذكر القاعدة لغوياً أو في تفسيرها وبذلك فإن هذا القرار صدر عن معرفة ضمنية والعكس صحيح .

ومن مميزات هذا الأسلوب هو قدرة الفرد علي معالجة الجمل وتحديد أخطائها بسرعة رغم أنه لا يعرف قواعدها والعكس صحيح . (٨٨: ٣ - ٦)

وبتطبيق ذلك في المجال الرياضي يرى الباحث أن هناك علاقة وثيقة بين التعلم الضمني والخبرة والذي يولد عنه قرار ناجح ويمثله الباحث في معادلة وهي :

تخطيط

تعلم ضمني + خبرة + إعداد معرفي (دورات تدريبية) ← (متخذ قرار ناجح (رأى الباحث) جيد

٢/٢ الدراسات السابقة المرتبطة :

مقدمة:

قام الباحث بالإطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت ظاهرة القدرة على اتخاذ القرار للمدرب الرياضي حيث تمثل تلك الدراسات المرجعية بما تحتويه من إجراءات وما توصلت إليه من نتائج تسهم في حل مشكلات الباحثين والتعرف على الخطوات العلمية السليمة لإجراء البحوث وسوف يتم عرض تلك الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني والتاريخي ترتيباً تصاعدياً.

١/٢/٢ الدراسات العربية :

١/١/٢/٢ دراسة احمد فكري محمد سليمان وحسن أحمد الشافعي (١٩٨٧) (١٢)

بدراسة تحت عنوان " أساليب اتخاذ القرار لدى مدربي ألعاب القوى " وتهدف الدراسة الى التعرف علي أساليب اتخاذ القرار لدى مدربي ألعاب أثناء التدريب والمنافسات وكانت العينة تتكون من ٣٠ مدرباً من جمهورية مصر العربية وكانت أدوات جمع البيانات : المقابلة الشخصية - الملاحظة .

استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل الوثائق وأسفرت أهم النتائج أن أساليب اتخاذ القرار الإداري لمدربي ألعاب القوى وجد أنها تنقسم إلي قسمين أولاً : الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات ويمكن تحديد في الأساليب التالية .

(١) أسلوب الخبرة الشخصية للمدرب .

(٢) أسلوب إجراء التجارب .

(٣) أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات .

واتضح أن أسلوب البديهية والحلم الشخصي من الأساليب مرفوضة الاستخدام عند اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب والمنافسة الرياضية .

ثانياً : الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات ويمكن تحديدها في الأساليب الآتية .

- (١) أسلوب بحوث العمليات .
- (٢) أسلوب نظرية الاحتمالات .
- (٣) أسلوب شجرة القرار .
- (٤) أسلوب نظرية المباريات الإدارية .
- (٥) الأسلوب الاقتصادي .
- (٦) أسلوب دراسة الحالة لكل لاعب عند اتخاذ القرارات الخاصة به .

وأضح أن أتباع الأسلوب الاقتصادي عند اتخاذ القرار في المواقف التي يصعب التكهن بها في المنافسات الخاصة بمسابقة ألعاب القوى غير سائد ومن النادر تطبيقه وجد أيضاً من نتائج الدراسة أن عملية ترشيد اتخاذ القرارات يتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء في اتخاذ القرارات - وذلك لأن الأساليب التقليدية لا تكفي وحدها في تحقيق الهدف واستخدام الأسلوب العلمي لم يكن متكاملًا لتركيزه على الجوانب الكمية ومن هنا تذكر الدراسة أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا يتأثر إلا من خلال التكامل بين الأساليب التقليدية والعلمية لمواجهة المشاكل المعقدة .

واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي .

٢/١/٢/٢ دراسة احمد فكري ، صابر خير الله ، عبد الحليم محمد (١٩٩١) (١١)

بعنوان أسباب تخلف المستوى الرقمي لمسابقة الرمي في جمهورية مصر العربية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن عملية التدريب لا تتم بصورة سليمة بما فيها من أسلوب وطريقة اتخاذ القرار حتي يمكن للمدرب اختيار وتقييم اللاعبين أثناء عملية التدريب والمنافسات ومما جعل اللاعبين لا يحققون المستوى الرقمي المطلوب واستخدام الباحثين المنهج الوصفي المسحي .

٢/١/٢/٢ دراسة السيد عبد المنعم محمد مصطفى (٢٠٠١) (١٦)

بعنوان عوامل الضغط النفسي وعلاقتها باتخاذ القرار لدى حكام الأنشطة الرياضية . وتهدف الدراسة إلى التعرف على عوامل الضغط النفسي وعلاقته باتخاذ القرار لدى

الحكام أثناء المباريات (المنافسات) . واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة . وكذلك بناء مقياس الضغوط النفسية ومقياس العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار للتعرف على درجة شدتها لدى حكام الأنشطة الرياضية . وكانت العينة تتكون من ٢٩٢ حكماً من بين حكام محافظات القاهرة والجيزة والغربية والمسجلين في الاتحادات الرياضية المصرية ، وكانت أدوات جمع البيانات : المقابلة الشخصية - الملاحظة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل الوثائق وأسفرت أهم النتائج إن اتخاذ القرار في ضوء التحليل الإحصائي وفي نطاق هذا البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية :

- (١) تم بناء مقياس اتخاذ القرار لدى حكام الأنشطة الرياضية يسمح بالتعرف على عوامل اتخاذ القرار التي تكمن وراء اتخاذ القرار .
- (٢) تم التوصل إلى ثلاثة عوامل رئيسية لاتخاذ القرار هي: (القدرات والخبرات السابقة) ، (الحالة الانفعالية) ، (القيم والمعتقدات الخاصة) .
- (٣) توجد فروق في عوامل اتخاذ القرار لدى حكام الأنشطة الرياضية المختارة .
- (٤) يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الضغوط النفسية واتخاذ القرار المرتبط بالقدرات والخبرات السابقة .
- يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الضغوط النفسية المرتبطة بضغط المنافسة واتخاذ القرار المرتبط (بالحالة الانفعالية) .
- يوجد ارتباط سالب غير دال إحصائياً بين الضغوط النفسية المرتبطة (بالحوافز والمكافآت) و (المكانة الاجتماعية) واتخاذ القرار المرتبط (بالحالة الانفعالية) .
- يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الضغوط النفسية واتخاذ القرار المرتبط (بالقيم والمعتقدات) .
- يوجد ارتباط دال إحصائياً بين عوامل الضغوط النفسية وعوامل اتخاذ القرار .
- (٥) يوجد ارتباط سالب غير دال إحصائياً بين الضغوط واتخاذ القرار وفقاً للسن - المؤهل - المستوى - سنوات الخبرة - الحالة الاجتماعية .

١/٢/٢/٢ قام رودر جرزو هيكسون Rodrigus & Hickson (١٩٩٥) (82)

بدراسة تحت عنوان " النجاح في اتخاذ القرار " وتهدف الدراسة الي التعرف علي الأسباب المختلفة للنجاح في اتخاذ القرار بالرغم من اختلاف وتنوع أهداف المنظمات واستخدام الباحث المنهج الوصفي " دراسة تحليلية " وكانت أدوات جمع البيانات الاستبيان ، وتحليل الوثائق وأسفرت أهم النتائج عن تزايد احتمالات نجاح القرار كلما زاد اشتراك الأفراد المناسبين في اتخاذه ، وتزايد احتمالات نجاح القرار كلما زادت الموارد اللازمة لاتخاذه ، وأمكن معرفة أهمية القرار وأثره في نجاح المنظمة ، وتوصلت الدراسة بوجه عام علي صياغة متغيرات لقياس أداء القرار وهذه المتغيرات تصفي إلي أي مدي ، ويعالج القرار المشكلات التي تعاني منها المنظمة ، ويقدم القرار فرص ومزايا للمنظمة ، ويجنب القرار زيادة المشاكل والصعوبات التي تحيط بالمنظمة .

٢/٢/٢/٢ وكذلك قام كل من " شيلادواري " و "أرنوث Arnott (١٩٨٥) (٧٠)

بدراسة مماثلة وفي كلتا الدارستين اقتصرت العوامل السببية علي أربعة عوامل وهي:

- (١) نوعية القرار المطلوب .
- (٢) توافر المعلومات للمدرب .
- (٣) درجة تعقد المشكلة .
- (٤) وحدة الجماعة وكذلك تم استخدام أساليب لاتخاذ القرار هي :

أ - الأسلوب الأوتوقراطي - الأسلوب الاستشاري - الأسلوب المشارك - الأسلوب التفويضي وبالنسبة لنتائج هاتين الدراستين أي أسلوب اتخاذ القرار التفويضي قد تم رفضه الأمر الذي يتعارض مع النموذج المعياري لشيلادواري وهجرتي الذي يظهر فيه الأسلوب التفويضي ٧ مرات في المواقف الأربعة عشر وقد أثار النموذج إلي أن استخدام الأسلوب التفويضي يحدث عندما لا يكون لدي المدرب الرياضي المعلومات الكافية والضرورية التي تسمح له بإصدار القرار وكذلك عندما تكون المجموعة غير متفاعلة أو كوحدة واحدة ومن

النتائج السابقة ضرورة إعادة النظر في الأسلوب التفويضي لاتخاذ القرار وقامت دراسة جوردون بتوضيح نتائج أساليب اتخاذ القرار بالنسبة للمدربين وكانت إجابة المدربين عن رأيهم الشخصي لأسلوب اتخاذ القرار وعن توقعهم لقرارات المدربين الآخرين هو الأسلوب الأوتوقراطي بنسبة ٤٦,٣ % ، ٤٥,٥ % .

وبالنسبة لتفضيل اللاعبين لأسلوب المدربين في اتخاذ القرار كان الأسلوب الاستشاري بنسبة ٤١,٩ % وكذلك توقعات اللاعبين لأسلوب المدربين في اتخاذ القرار كان الأسلوب الأوتوقراطي بنسبة ٤٣,٠ % .

وبالنسبة لدراسة " شيلا دواي ، وأنت " كانت تفضيل اللاعبين لأسلوب المدربين في اتخاذ القرار كان الأسلوب المشارك بنسبة ٤٦,٩ % بينما كان تفضيل اللاعبين الأسلوب الأوتوقراطي بنسبة ٣٨,٩ % .

٢/٢/٢/٢ دراسة جوردون Gordon (١٩٨٢) (77)

في اتخاذ القرار في مجال تدريبي كرة القدم وفي هذه الدراسة تم سؤال المدربين عن أسلوب اتخاذ القرار الذي يمكن أن يضروه في المواقف المختلفة وما هو القرار الذي يمكن أن يتخذه المدربون الآخرون في نفس الوقت .

٢/٢/٢ تحليل ومناقشة الدراسات السابقة :

بعد هذا العرض للدراسات السابقة نجد أن عملية اتخاذ القرارات قد تناولت أساليب اتخاذ القرار وهي دراسة أحمد فكرى ، وحسن أحمد الشافعي (١٩٨٧) عن أساليب اتخاذ القرار لدى مدربي ألعاب القوى حيث قام الباحثان بإعداد إستماره استبيان لجميع البيانات وتحليل الوثائق حيث وجد أن أساليب اتخاذ القرار تنقسم إلى قسمين :

— أولاً : الأساليب التقليدية.

— ثانياً : الأساليب العلمية

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحى ويتفق ذلك مع المنهج الذي تم إتباعه في الدراسة الحالية وهي بعنوان (بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار لدى بعض مدربي الأنشطة الرياضية المختارة) وكذلك في دراسة السيد عبد المنعم محمد مصطفى

(٢٠٠١) استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي وكذلك دراسة رود رجزر وهيكون (Rodrigus & Hichson) (١٩٩٥) واستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي وكذلك نجد دراسة جور دون (١٩٨٣) استخدمت المنهج الوصفي المسحي وبذلك تكون الدراسات السابقة قد اتفقت مع الدراسة الحالية التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي .

وكذلك من حيث العينة نجد في دراسة أحمد فكرى ، وحسن أحمد الشافعي (١٩٨٧) عن أساليب اتخاذ القرار لدى مدربي ألعاب القوى تكونت من ٣٠ مدرباً من جمهورية مصر العربية أما العينة في الدراسة الحالية تكونت من ٨٤ مدرباً باختلاف التخصصات الرياضية ونجد في دراسة السيد عبد المنعم محمد مصطفى (٢٠٠١) والتي بعنوان الضغط النفسي وعلاقته باتخاذ القرار لدى حكام الأنشطة الرياضية كانت العينة مكونة من ٢٩٢ حكماً من بين حكام الأنشطة الرياضية وكانت أدوات جمع البيانات في دراسة أحمد فكرى ، وحسن أحمد الشافعي (١٩٨٧) عن أساليب اتخاذ القرار لدى مدربي ألعاب القوى (المقابلة الشخصية - الملاحظة - استمارة استبيان) أما أدوات جمع البيانات بالنسبة للدراسة الحالية التي بعنوان) بناء مقياس القدرة على اتخاذ القرار لدى بعض مدربي الأنشطة الرياضية (المختارة) (المقابلة الشخصية - الملاحظة - ومقياس قام بإعداده الباحث) و نجد دراسة السيد عبد المنعم محمد مصطفى (٢٠٠١) والتي بعنوان الضغط النفسي وعلاقته باتخاذ القرار لدى حكام الأنشطة الرياضية كانت أدوات جمع البيانات : المقابلة الشخصية - الملاحظة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل الوثائق

وكذلك دراسة رود رجزر وهيكون (Rodrigus & Hichson) (١٩٩٥) تحت عنوان (النجاح في اتخاذ القرار) وكانت أدوات جمع البيانات من حيث استخدام الاستبيان وتحليل الوثائق أما دراسة جور دون (١٩٨٣) استخدمت أدوات جمع البيانات (المقابلة الشخصية - الملاحظة - الاستبيان) وكانت أهم النتائج التي أسفرت عن دراسة أحمد فكرى ، وحسن أحمد الشافعي (١٩٨٧) عن أساليب اتخاذ القرار لدى مدربي ألعاب القوى أن عملية ترشيد اتخاذ القرارات يتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء في اتخاذ القرارات .

وكذلك نجد دراسة السيد عبد المنعم محمد مصطفى (٢٠٠١) والتي بعنوان الضغط النفسي وعلاقته باتخاذ القرار لدى حكام الأنشطة الرياضية ، وأسفرت أهم النتائج من هذه الدراسة انه :

(١) يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الضغوط النفسية واتخاذ القرار المرتبط بالقدرات والخبرات السابقة .

(٢) يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الضغوط النفسية المرتبطة بضغوط المنافسة واتخاذ القرار المرتبط (بالحالة الانفعالية)

▪ يوجد ارتباط سالب غير دال إحصائياً بين الضغوط النفسية المرتبطة (بالحوافز والمكافآت) و (المكانة الاجتماعية) واتخاذ القرار المرتبط (بالحالة الانفعالية) .

▪ يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الضغوط النفسية واتخاذ القرار المرتبط (بالقيم والمعتقدات) .

▪ يوجد ارتباط دال إحصائياً بين عوامل الضغوط النفسية وعوامل اتخاذ القرار .

(٣) يوجد ارتباط سالب غير دال إحصائياً بين الضغوط واتخاذ القرار وفقاً للسن - المؤهل - المستوى - سنوات الخبرة - الحالة الاجتماعية .

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية على المدربين ولكن تتفق وتتشابه في المواقف التي يتم اتخاذ القرار فيها والظروف كذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحث الحالية في اتصال وارتباط الدراستين بمواقف الحالات الانفعالية التي يتعرض لها المدرب والحكام وكذلك الخبرات السابقة والمعتقدات والقيم الخاصة بالمدرب والحكام ولكن في الدراسة الحالية تم إضافته كذلك عامل الثقة بالنفس وعامل التوقع والتي يحتاجها المدرب والحكم ويجب أن تتوفر لديهم ، وبذلك تعتبر هذه الدراسة إثراء علمي للمدربين.

وكذلك دراسة رود رجزر وهيكون Rodrigus & Hichson (١٩٩٥) تحت عنوان (النجاح في اتخاذ القرار) وكانت من أهم النتائج لهذه الدراسة إن تزايد احتمال نجاح القرار يتوقف على زيادة اشتراك الأفراد المناسبين في اتخاذه وكذلك زيادة الموارد اللازمة لاتخاذه وكذلك التوصل إلى معرفه أهمية القرار وأثره في نجاح المنظمة ، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحث الحالية حيث قام الباحث بذكر أنواع القرار وخاصة القرار الإستشاري (مستوى أول و ثاني) أو البناء أو الاتوقراطي المشارك في اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى النجاح .

وافقت دراسة جور دن "Gordon" (١٩٨٣) في حالة القرار لدى مدربي كرة القدم مع الدراسة الحالية في عنصر التوقع الذي ذكره الباحث في الدراسة الحالية من حيث قيام المدرب بتوقع القرار الذي يتخذه المدربين في نفس الوقت وكذلك أسلوب القرار الذي يتخذه المدربين في المواقف المختلفة سواء في التدريب أو المنافسة.