

الفصل الخامس

إتخاذ القرار والقائد الرياضى

- * مفهوم إتخاذ القرار وأهميته
- * الأسس العلمية لإتخاذ القرار
- * أنواع القرارات
- * نظريات إتخاذ القرار
- * أساليب إتخاذ القرار للقائد الرياضى
- * نموذج مقترح لأسلوب إتخاذ القرار للقائد الرياضى

obeikandi.com

١ - مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

يرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر عمل القيادة كما أنها نقطة الإنطلاق نحو جميع الإجراءات والنشاطات وأنواع السلوك التي تتم داخل أى منظمة أو مؤسسة أو هيئة أو فى إطار علاقاتها وتفاعلها مع البيئة الخارجية .

والإدارة فى جوهرها ما هى إلا سلسلة متصلة من القرارات ، كما أن النظام (أو الجهاز) الإدارى هو فى حقيقة الأمر نظام أو جهاز يحدد من؟ ومتى؟ وكيف؟ يقوم كل شخص باتخاذ القرارات .

ومن ناحية أخرى نجد أن جميع عناصر النشاط الإدارى عبارة عن سلسلة متصلة من القرارات :

فالسياسات ما هى إلا قرارات اتخذت فى المستويات الإدارية العليا لتحكم وتوجه تصرفات المستويات الإدارية الأقل ، والإجراءات عبارة عن قرارات توضح خطوات التنفيذ ، والبرامج الزمنية ما هى إلا قرارات تحدد توقيتات تنفيذ الأعمال ، والتخطيط من حيث أن مرحلة التفكير التى تسبق التنفيذ عبارة من سلسلة من القرارات التى تتعلق بالمستقبل .

واتخاذ القرار Decision making يقصد به اختيار بين بدائل لايجاد حل لمشكلة أو لمواجهة موقف أو محاولة تغيير حالة .

والأساس فى اتخاذ القرار هو اختيار سلوك أو تصرف معين بعد تفكير ودراسة لأن عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة وعقلانية Rational process وليست عملية عاطفية أو انفعالية .

إن الحاجة لاتخاذ قرار تنبع من وجود بدائل الأمر الذى يتطلب عملية الاختيار بين هذه البدائل فإذا لم تكن هناك بدائل فلا مجال للاختيار وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ قرار .

وعلى المستوى الفردي نجد أن حياة الإنسان كلها عملية اتخاذ قرارات لأن عدم قدرة الفرد على الاختيار بين بعض البدائل تؤدي إلى نشأة الصراع النفسى وهى مرحلة يعيشها الفرد فى حالة عدم قدرته على المفاضلة والاختيار بين مختلف دوافعه وأهدافه سواء أكانت هذه الدوافع والأهداف لها جاذبية ايجابية أو جاذبية سلبية (صراع الإقبال/ صراع الاحجام/ صراع الاقبال - الاحجام).

٢- الأسس العلمية لاتخاذ القرار

الأسس العلمية لاتخاذ القرار تتضمن الخطوات التالية :

• تحديد المشكلة والأهداف:

ينبغى أولاً التعرف على المشكلة التى سيتخذ القرار بشأنها والأهداف المنشودة من اتخاذ القرار مع ضرورة التعرف على جميع جوانب المشكلة والظروف المحيطة بها نظراً لتأثيرها على اتخاذ القرار، إذ يمكن اتخاذ قرار معين فى ظروف معينة وقد يختلف هذا القرار إذا اختلفت هذه الظروف. وتسمى الظروف المحيطة بالمسألة بمصطلح «حالات الطبيعة» وهى من المؤثرات ذات الأهمية الواضحة فى عملية اتخاذ القرار.

• تحديد البدائل:

الخطوة التالية هى تحديد البدائل المختلفة التى يمكن أن تسهم فى حل المشكلة. ومن النادر وجود بديل واحد فى معظم الأحيان لدرجة القول إنه إذا كان هناك بديل واحد فقط فهذا يعنى أن هناك خطأ ما فى هذا البديل. وتتطلب عملية تحديد البدائل تفكير ابداعيا غير تقليدى كما تتطلب الاعتماد على العديد من المصادر لخبرات الآخرين والمعارف والمعلومات من المراجع والسجلات والوثائق المختلفة وقد يتطلب الأمر إجراء بعض الدراسات الاستطلاعية.

• تقييم البدائل:

عند التوصل إلى البدائل المناسبة تتم عملية تقييم هذه البدائل وفى حالة

القدرة على تقييم هذه البدائل بصورة كمية فإن عملية الاختيار عندئذ تصبح عملية سهلة ، إلا أنه فى أحوال أخرى تصعب عملية التقييم الكمية لارتباط هذه البدائل بالتقييم الكيفى الذى يرتبط بالعديد من المتغيرات والعوامل الأمر الذى يصعب معه القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل بصورة قاطعة .

• اختيار البدائل؛

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأدقها على الإطلاق لأن صاحب القرار يكون فى موقف مواجهة مع مجموعة من البدائل لكل منها مميزات وعيوبه وخاصة فى حالة التقييم الكيفى .

ويرتبط الأمر بالناحية الذاتية فإن عيوب بعض البدائل قد يعتبرها البعض الآخر مزايا والعكس صحيح . وهكذا قد يتدخل العامل الذاتى لصاحب القرار وخبراته وشعوره ودوافعه ورغباته وأهدافه وكذلك ما يمكن أن نطلق عليه «الاعتبار الحاكم» وهو الاعتبار الذى يرتبط بتوجهات متخذ القرار وهل هو : الاعتبار الاقتصادى أم الاعتبار الإنسانى أو الاجتماعى أو السياسى أو غير ذلك من الاعتبارات ، كما ينبغى على متخذ القرار مراعاة ما يلى :

- مدى ملائمة كل بديل مع الأهداف والسياسات والنظم الموضوعية .
 - مدى أهمية الأهداف التى يحققها كل بديل ، إذ أن هناك أهداف «حتمية أو واجبة Must» وهى الأهداف التى لا يمكن تخطيها بأى بدائل ، كما أن هناك أهدافا مرغوبة Desired تتفاوت من حيث قيمتها النسبية ومدى أهميتها ولكنها لا ترقى لمستوى الأهداف الحتمية أو الواجبة .
 - درجة المخاطرة وارتباطها بتحقيق الهدف .
 - عامل الاقتصاد فى الجهد والنفقات والوقت .
 - امكانية التنفيذ فلا فائدة من قرار لا نستطيع تنفيذه .
- وتنتهى هذه المرحلة باتخاذ القرار .

• متابعة القرار وتقييمه:

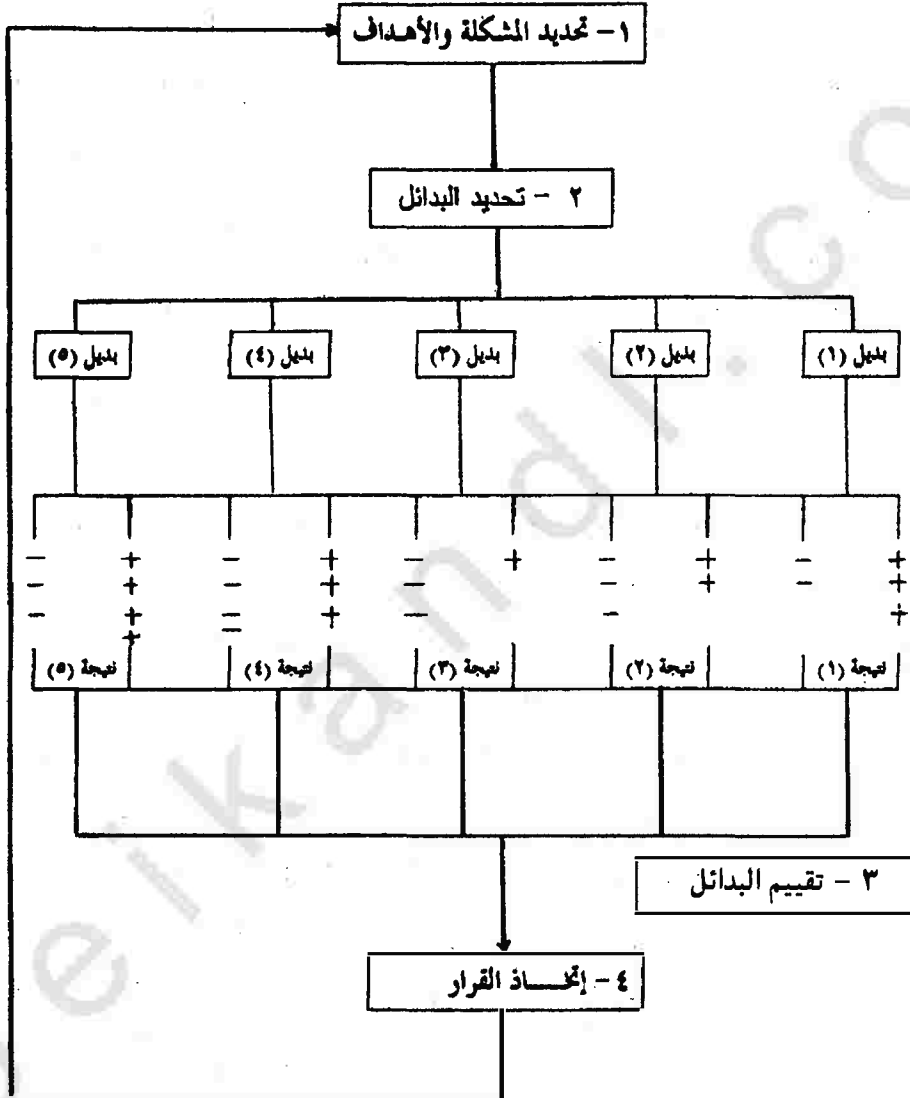
- بعد الانتهاء من اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار فى ضوء معايير معينة فإن الأمر يتطلب معرفة مدى تأثير هذا القرار على تحقيق الهدف المنشود. وهنا تبرز أهمية نظم التغذية الراجعة Feed back فى متابعة القرار وتقييمه.
- والشكل رقم (٢١) يوضح الخطوات العلمية لاتخاذ القرار للقائد الرياضى.
- من بين أهم الأسباب التى قد يعزى إليها القرار الخاطئ ما يلى:
- * عدم القدرة على تحديد المشكلة تحديدا واضحا وكذلك عدم تحديد الأهداف من اتخاذ القرار.
 - * النقص فى المعلومات المرتبطة بالبدائل المختلفة.
 - * عدم القدرة على تحديد مزايا (+) وعيوب (-) كل بديل ونتائجه المتوقعة.
 - * عدم توافر الوقت الكافى لجمع المعلومات أو لدراسة البدائل المتاحة.
 - * قلة خبرة المستشارين أو جامعى المعلومات وعدم القدرة على تبويبها وتقييمها.
 - * قلة خبرة متخذ القرار أو تحيزه، أو وجود ضغوط لترجيح كفة بديل معين.
 - * الاصرار على أن يكون القرار مثاليا ١٠٠٪ أى عدم وجود أية عيوب فى البديل المختار.

٣- أنواع القرارات

يصعب حصر أنواع القرارات الى يجب على القائد أن يتخذها وما أكثرها فى مجال عمله القيادى.

إن أى قرار يتوقف على مجموعة البدائل المتاحة وأهمية كل بديل ويطلق على هذه البدائل مصطلح استراتيجيات المقرر، كما يتوقف اتخاذ القرار أيضا على المواقف المختلفة والمتغيرة ويطلق عليها مصطلح «حالات الطبيعة المختلفة».

شكل رقم (٢١)
الخطوات العلمية لإتخاذ القرار للقائد الرياضي



ولمكى يستطيع القائد التوصل إلى اتخاذ قرار ما ينبغي عليه تحديد النتائج التى يمكن التوصل إليها من اتخاذ القرار عن طريق تحديد كل من «استراتيجيات المقرر» و «حالات الطبيعة المختلفة» على النحو التالى كما فى جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

استراتيجيات المقرر وحالات الطبيعة والنتائج المتوقعة

حالات الطبيعة (الحالات الموقفية المختلفة)				استراتيجيات المقرر (البدائل)
ح ٤	ح ٣	ح ٢	ح ١	
ن ١١	ن ٦	ن ٧	ن ٥	س ١
ن ٩	ن ٧	ن ٢	ن ٦	س ٢
ن ٤	ن ١٠	ن ٧	ن ٩	س ٣
ن ١٢	ن ٣	ن ٥	ن ٧	س ٤

س : ترمز إلى استراتيجية المقرر .

ح : ترمز إلى حالات الطبيعة أو الحالات الموقفية المختلفة .

ن : ترمز إلى النتيجة المتوقعة .

فمثلا تطبيق الاستراتيجية الأولى فى ظل حالة الطبيعة الأولى تكون نتيجتها = ٥ وتطبيق الاستراتيجية الثالثة فى ظل حالة الطبيعة الرابعة نتيجتها = ٤ .

وفى ضوء هذا التوضيح فإنه يمكن تحديد نوعين من القرارات هما :

* قرارات بدون مخاطرة .

* قرارات تحمل مخاطرة .

١/٣ - قرارات بدون مخاطرة

هى مجموعة القرارات التى لا يترتب على تنفيذها أية مخاطر أو التى يمكن تحمل نتائجها بدون أعباء أو اضرار تذكر كما أن نتائجها لا تدخل فى مجال الاحتمالات .

ومتخذ القرار فى هذه الحالة يكون على درجة عالية من التأكد أو اليقين من النتائج وفاعليتها نظرا لمعرفته التامة بالموقف وحالات الطبيعة المؤثرة عليه وقد يطلق على هذا النوع من القرارات قرارات «فى حالة التأكد» .

وتعتبر القرارات فى هذه الحالة أسهل أنواع القرارات لعدم وجود تأثير لحالات الطبيعة على النتائج لذا يكون صاحب القرار متأكدا من نتيجة كل استراتيجية وتكون مصفوفة النتائج لها عمود واحد فقط - أى حالة طبيعة واحدة فقط .

فإذا كانت المشكلة هى الحصول على أكبر عدد من الميداليات فى دورة رياضية وأمام صاحب القرار مجموعة من البدائل مع وجود حالة من التأكد لنتيجة كل بديل كما فى المثال التالى جدول رقم (٤) :

جدول رقم (٤)

النتائج = ن	استراتيجيات المقرر (البدائل) = س
ن = ٢٠ ميدالية	س ١ = الاشتراك بعدد ١٠ لاعبين فى رفع الأثقال فقط
ن = ٣٢ ميدالية	س ٢ = ١٠ أثقال + ٨ سباحة
ن = ٣٤ ميدالية	س ٣ = ١٠ أثقال + ٨ سباحة + ٦ قوى

فى هذه الحالة فإن المنطق يقضى اختيار الاستراتيجية الثالثة لأنها تحقق أكبر عدد من الميداليات وذلك فى حالة عدم وجود عوامل أخرى .

٢/٣ - قرارات تحمل مخاطرة

وهى مجموعة القرارات التى تتضمن نتائجها قدرا من المخاطرة لاحتمال حدوث أخطاء ناتجة عن عدم امكانية التحكم أو السيطرة على المتغيرات أو على حالات الطبيعة أو على مسارها .

ويجب التفرقة بين المخاطرة وعدم اليقين أو عدم التأكد التى تعنى عدم دقة البيانات والمعلومات المتاحة لصنع القرار أو أن درجة اليقينية فى هذه المعلومات والبيانات منخفضة مثل البيانات الاحصائية أو المعلومات المحسوبة على أساس فرضية يصعب التحقق من مصداقيتها أو تستند على نتائج تجريبية متباينة .

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

وهذا النوع من القرارات ربما كان أكثر أهمية لتكرار حدوثه فى العديد من المواقف نظرا لأن احتمال حدوث حالات الطبيعة غير معروفة وفى هذه الحالة ينبغى ايجاد مخرج يساعد على تخطى عقبة عدم توافر معلومات كافية أو أكيدة تتعلق باحتمالات حدوث حالات الطبيعة وفى هذه الحالة يتطلب الأمر التوصل إلى معيار يساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة وفى ضوء ذلك يمكن عرض المعايير التالية التى يمكن استخدامها فى هذه الحالة :

١/٢/٣ - معيار التشاؤم:

فى ضوء هذا المعيار يتم اختيار أفضل أسوأ النتائج من الاستراتيجيات المختلفة لأن المقرر فى هذه الحالة يكون على يقين من أن ما يحدث لن يكون أقل من أسوأ ناتج من كل استراتيجية .

وإذا طبقنا هذا المعيار على المثال المبين فى الجدول رقم (٣) فإننا نجد أن أسوأ ما سيحدث فى كل استراتيجية كما يلى :

$$\text{س } ١ = ٥ \quad \text{س } ٢ = ٢$$

$$س٣ = ٤ \quad س٤ = ٣$$

وبذلك يتم اختيار الاستراتيجية الأولى لأنها تعطى أفضل الأسوأ.

٢/٢/٣ - معيار التفاؤل:

استخدام المعيار المتفائل يعنى اختيار أفضل الأفضل Maximax، إلا أن هذا الرأى انتقده الكثيرون ووصفوه بأنه يعيد كل البعد عن المنطقية واقترحوا كحل وسط معيار آخر يجمع بين التفاؤل والتشاؤم.

٣/٢/٣ - معيار التفاؤل والتشاؤم:

هذا المعيار يجمع بين أسوأ ناتج وأفضل ناتج فى كل استراتيجية ويتم فيه تحديد مقدار التفاؤل عن طريق اختيار رقم يقع بين الصفر والواحد الصحيح للتعبير عن قيمة تفاؤله فإذا تم مثلاً اختيار رقم ٠,٦ كقيمة للتفاؤل فإن قيمة التفاؤل تصبح عندئذ ١ - ٠,٦ = ٠,٤.

وبعد ذلك يتم ضرب رقم التفاؤل فى أفضل رقم فى كل استراتيجية وضرب رقم التشاؤم فى أسوأ رقم فى كل استراتيجية ويتم جمع الرقمين فى كل استراتيجية ويتم اختيار الاستراتيجية التى تعطى أعلى مجموع فى حالة الربح أو اختيار الاستراتيجية التى تعطى أقل مجموع فى حالة التكاليف.

وإذا طبقنا هذا المعيار على المثال المبين فى الجدول رقم (٣) فإن النتيجة تكون كما يلى:

$$س١ = ١ = ٠,٦ \times ١١ + ٠,٤ \times ٥ = ٠,٦ + ٢,٠ = ٢,٦$$

$$س٢ = ٢ = ٠,٦ \times ٩ + ٠,٤ \times ٢ = ٠,٦ + ٠,٨ = ١,٤$$

$$س٣ = ٣ = ٠,٦ \times ١٠ + ٠,٤ \times ٤ = ٠,٦ + ١,٦ = ٢,٢$$

$$س٤ = ٤ = ٠,٦ \times ١٢ + ٠,٤ \times ٣ = ٧,٢ + ١,٢ = ٨,٤$$

وهكذا يتم اختيار الاستراتيجية الأولى فى حالة الربح لأنها تعطى أعلى قيمة متوقعة أو يتم اختيار الاستراتيجية الثانية فى حالة التكاليف لأنها تعطى أقل قيمة متوقعة.

٤/٢/٣ - معيار الوسط الحسابى للنتائج:

فى حالة عدم توافر معلومات كافية على احتمالات حدوث حالات الطبيعة
فيمكن افتراض احتمالات متساوية عن طريق ايجاد الوسط الحسابى للنتائج فى
كل استراتيجية ويتم اختيار الاستراتيجية التى تحقق أعلى رقم فى حالة الأرباح أو
أقل رقم فى حالة التكاليف .
وإذا طبقنا هذا المعيار على المثال المبين فى الجدول رقم (٣) فتكون النتيجة كما
يلى:

$$\text{س ١} = \frac{١١ + ٦ + ٧ + ٥}{٤} = \frac{٢٩}{٤} = ٧,٢٥$$

$$\text{س ٢} = \frac{٩ + ٧ + ٢ + ٦}{٤} = \frac{٢٤}{٤} = ٦,٠٠$$

$$\text{س ٣} = \frac{٤ + ١٠ + ٧ + ٩}{٤} = \frac{٣٠}{٤} = ٧,٥٠$$

$$\text{س ٤} = \frac{١٢ + ٣ + ٥ + ٧}{٤} = \frac{٢٧}{٤} = ٦,٧٥$$

وهكذا يتم اختيار الاستراتيجية الثالثة فى حالة الربح لأنها تعطى أعلى
متوسط حسابى أو يتم اختيار الاستراتيجية الثانية فى حالة التكاليف لأنها تعطى
أقل متوسط حسابى .

ويتنقد البعض هذا المعيار نظرا لأنه يعتمد بالدرجة الأولى على عدد حالات
الطبيعة الموجودة ولا ينظر بعين الاعتبار إلى قيمة كل حالة من حالات الطبيعة .

٥/٢/٣ - معيار الندم: Minimax Regret

أساس هذا المعيار هو الندم الذى يشعر به صاحب القرار بعد اتخاذه للقرار ففى حالة عدم اتخاذ القرار الصحيح فإن الشعور بالندم يتحدد بمقدار الفرق بين أعلى ناتج فى حالة الطبيعة والنتيجة التى حصل عليها.

وإذا طبقنا هذا المعيار على المثال المبين فى الجدول رقم (٣) فإننا نجد أنه فى حالة الطبيعة الأولى فإن أعلى رقم فى العمود هو ٩ ولذلك فلو حدثت حالة الطبيعة الأولى وكان المقرر قد اختار الاستراتيجية الأولى فإنه يندم بمقدار الفرق بين الـ ٩، والـ ٥ أى يندم بمقدار ٤. وعلى ذلك يتم حساب مقدار الندم الذى يشعر به الفرد لو لم يختار الاستراتيجية المثالية عن طريق طرح جميع الأرقام فى كل عمود من أعلى رقم فى هذا العمود ليصبح الناتج هو مقدار الندم الذى يشعر به الفرد. وفى ضوء المثال السابق فى الجدول رقم (٣) فإن مصفوفة الندم تصبح كما يلى كما فى الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

مصفوفة الندم

حالات الطبيعة				استراتيجيات المقرر (البدايل)
ح ^٤	ح ^٣	ح ^٢	ح ^١	
١	٤	٠	٤	س ١
٣	٣	٥	٣	س ٢
٨	٠	٠	٠	س ٣
٠	٧	٢	٢	س ٤

وفى ضوء نتائج مصفوفة الندم السابقة فإن أسوأ الأرقام هى أعلى الأرقام:

$$\text{س } ١ = ٤$$

$$\text{س } ٢ = ٥$$

$$\text{س } ٣ = ٨$$

$$\text{س } ٤ = ٧$$

نظرا لأن مصفوفة الندم هي مصفوفة تكاليف لذا يكون أفضل الاستراتيجيات هي الاستراتيجية التي تحقق أقل الأرقام في مصفوفة الندم وهي الاستراتيجية س١ وجوهر هذه النظرية أنها في حالة عدم الكسب فيجب أن تقود لأقل خسارة ممكنة.

٦/٢/٣- معيار النسب المتوقعة لحدوث حالات الطبيعة:

إذا كان في الامكان تحديد النسب المتوقعة التقريبية لاحتمالات حدوث حالات الطبيعة فإنه يمكن استخراج القيمة المتوقعة لكل استراتيجية. فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا ٤ استراتيجيات، ٤ حالات طبيعة ونتائجها المتوقعة كما في الشكل رقم (٣) وإذا افترضنا بأن احتمال حدوث حالات الطبيعة كما يلي:

$$\text{ح ١} = \text{احتمال حدوثها } ٢٥, \quad \text{ح ٢} = \text{احتمال حدوثها } ٣٥,$$

$$\text{ح ٣} = \text{احتمال حدوثها } ١٨, \quad \text{ح ٤} = \text{احتمال حدوثها } ٢٢,$$

فمن الممكن حساب القيمة المتوقعة للاستراتيجيات الأربعة على النحو التالي:

$$\text{س ١} = ٢٥ \times ٥ + ٣٥ \times ٧ + ١٨ \times ٦ + ٢٢ \times ١١ = ٢٢٠ + ٢٤٥ + ١٠٨ + ٢٤٢ = ٨١٥$$

$$\text{س ٢} = ٢٥ \times ٦ + ٣٥ \times ٢ + ١٨ \times ٧ + ٢٢ \times ٩ = ١٥٠ + ٧٠ + ١٢٦ + ١٩٨ = ٤٤٤$$

$$\text{س ٣} = ٢٥ \times ٩ + ٣٥ \times ٧ + ١٨ \times ١٠ + ٢٢ \times ٤ = ٢٢٥ + ٢٤٥ + ١٨٠ + ٨٨ = ٣٣٨$$

$$\text{س ٤} = ٢٥ \times ٧ + ٣٥ \times ٥ + ١٨ \times ٣ + ٢٢ \times ١٢ = ١٧٥ + ١٧٥ + ٥٤ + ٢٦٤ = ٦٦٨$$

وعلى ذلك نجد أن الاستراتيجية الثالثة تعطى أعلى قيمة متوقعة وهي ٣٣٨.

ولذا فإنها تعتبر أفضل الاستراتيجيات في إطار فرضية نسب حدوث حالات الطبيعة.

٧/٢/٣- الخصائص الشخصية للقائد في اتخاذ القرار عند المخاطرة:

في حالة اتخاذ القائد للقرار عند المخاطرة فقد يثور تساؤل هام هو:

ما المعيار الذي قد يختاره القائد في هذه الحالة ؟ وهل هناك بعض الخصائص

الشخصية التي قد تدفع القائد إلى اختيار معيار التشاؤم أو معيار التفاؤل أو معيار

التفاؤل والتشاؤم؟

وقد أشار بعض الباحثين فى علم النفس الرياضى (Anshel (١٩٩٤) وآخرون، إلى أن الخصائص الشخصية للقائد قد تلعب دورا هاما فى اختياره للبدائل وفى اختياره للمعايير التى يتخذ على أساسها القرار.

وقد يبدو أن الخصائص الشخصية التالية قد يتسم بها القائد عند تفضيله لمعيار معين من المعايير السابق ذكرها لاتخاذ القرار ويمكن تلخيصها على النحو التالى:

• الخصائص الشخصية لاختيار معيار التشاؤم:

- الخوف من الفشل .
- يتسم بمركز تحكم خارجى .
- يميل للتشاؤم والشك والارتياب .
- الخوف من تحمل المسؤولية .
- سمة قلق مرتفعة .

• الخصائص الشخصية لاختيار معيار التفاؤل:

- الاستقلال الذاتى .
- يتسم بمركز تحكم داخلى .
- القدرة على تحمل المسؤولية .
- يميل للتفاؤل .
- الثقة فى الذات .

• الخصائص الشخصية لاختيار معيار التفاؤل - التشاؤم:

- الحرص والحذر .
- المرونة .
- عملى واقعى .
- يفضل الحلول الوسط .
- الميل للتبرير .

٤- نظريات اتخاذ القرار

نظرية صنع القرار أو اتخاذ القرار هي محاولة لوصف وتحليل العوامل والمتغيرات وتأثيرها على الاختيار بين البدائل لتحقيق الأهداف المحددة بطريقة اجرائية تقلل بقدر الامكان احتمال حدوث خطأ أو تقلل حجم المخاطرة أو تمنع خروج المشكلة عن التوازن الحرج .

وهناك نوعان من المتغيرات يرتبطان ارتباطا وثيقا بعملية صنع أو اتخاذ القرار هما :

* متغيرات شخصية ذاتية ترتبط بالفرد مثل الحدس والتفضيل الشخصى والحالة المزاجية والسمات الشخصية وغير ذلك من العوامل المرتبطة بشخصية الفرد .

* متغيرات موضوعية تتوقف على عوامل وبارامترات وحقائق يمكن قياسها واختبارها أو التنبؤ بها بطريقة أو بأخرى أو افتراض امكانية حدوثها .

وتتعدد نظريات صنع أو اتخاذ القرار تعددا كبيرا، إذ لا توجد نظرية واحدة يمكنها معالجة كل الحالات، بل ينبغي استخدام النظرية المناسبة لكل حالة . ومن بين نظريات صنع أو اتخاذ القرار ما يلي :

• نظرية المباراة، Game Theory

جوهر هذه النظرية أنها عبارة عن منازلة تتم طبقا لقواعد معينة وتكون نتيجتها غير معروفة مقدما لأنها تتوقف على الاستجابات المختلفة للمشاركين .
تفترض هذه النظرية أنه أثناء المنازلة أو المباراة فإن المهاجم يعرف التحركات المختلفة للمنافس ولكنه لا يستطيع أن يحدد نوع التحركات التى 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 فى الفوز وتقليل فرصة الآخر وبذلك تكون المشكلة هنا هى اختيار «استراتيجية التحرك» .

ونقصد «باستراتيجية التحرك» مجموعة القواعد التى تمارس أثناء المباراة، أى

الخطوة الأولى للمهاجم وما يقابلها من استجابات للمنافس ، وكذلك الخطوات التالية لكل استجابة من استجابات المنافس - أى أنها عبارة عن قائمة لخطوات المهاجم لكل خطوة مقابلة من المنافس أى أنها تحدد سلوك المباراة ومسارها . وتقدم نظرية المباراة مجموعة من القواعد تساعد على كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة للتحرك .

وحيث أن هذه النظرية ترتبط بحالات عدم التأكد أو عدم اليقينية فإنها تعتمد على مبدأ «المينى ماكس Minimax» الذى ينص على أنه إذا كانت الاستراتيجية لا تقود إلى الفوز فيجب أن تقود إلى أدنى حد ممكن من الخسارة . وتتطلب هذه النظرية بالإضافة إلى المتغيرات الموضوعية العديد من متغيرات الشخصية التى تساعد على النجاح فى اختيار الاستراتيجية المناسبة للتحرك ومن بين أبرزها ما يلى :

- القدرة على حسن التوقع .
- التفكير الابداعى .
- القدرة على إدراك العلاقات .
- الحرص والحذر .

٥- أساليب اتخاذ القرار

أشار العديد من الباحثين (كارون وكوكس واينبرج ، جولد وشيلا دوراي وكراتى) إلى أنه يمكن النظر إلى أساليب اتخاذ القرار للقائد الرياضى De-cision styles of sport leader من خلال عمليتين هما :

١/٥ - اتخاذ القرار كعملية معرفية : Cognitive process

يرتبط ذلك بدرجة استخدام القائد الرياضى للخطوات العلمية السابق ذكرها عند اتخاذ القرار وهى : تحديد المشكلة والأهداف ، تحديد البدائل ، تقييم البدائل واختيار البديل (اتخاذ القرار) ومتابعة القرار وتقييمه . فكأن التركيز فى هذه

العملية يتأسس على موضوعية وحسن استخدام المعلومات المتاحة وتقييمها للتوصل إلى اتخاذ القرار المناسب.

٢/٥ - اتخاذ القرار كعملية اجتماعية: Social process

يقصد بالعملية الاجتماعية فى مجال اتخاذ القرار الدرجة التى يسمح فيها للتابعين أو المرؤوسين أو أعضاء الجماعة أو الفريق الرضى من اللاعبين بالاشتراك فى اتخاذ القرار ومقدار تأثيرهم على عملية اتخاذ القرار.

فكأن العملية الاجتماعية لاتخاذ القرار يمكن أن تتراوح ما بين القرار الاوتوقراطى الصارم الذى يتخذه القائد بحكم سلطانه دون أدنى مناقشة مع أعضاء الجماعة وما بين اتخاذ القرار الذى يشارك فيه أعضاء الجماعة بدرجات متفاوتة مثل : تشاور القائد الرياضى مع عضو أو أكثر من أعضاء الجماعة أو اتخاذ القرار بموافقة أغلبية أعضاء الجماعة أو بالموافقة بالاجماع.

وهناك العديد من المزايا والعيوب التى ترتبط باشتراك أعضاء الجماعة فى اتخاذ القرار والتى يمكن تلخيصها على النحو التالى :

١/٢/٥ - مزايا اشتراك الأعضاء فى اتخاذ القرار:

إن اشتراك الأعضاء فى اتخاذ القرار يمكن أن يؤثر على الأعضاء وعلى أداء الجماعة الرياضية على النحو التالى :

✳ يساعد على اتخاذ قرارات أكثر عقلانية كنتيجة لتوافر المزيد من المعارف والمعلومات المتاحة لدى الأفراد ومن ثم ظهور العديد من البدائل وتقييمها لمحاولة تحقيق الهدف من اتخاذ القرار وبالتالي ضمان حسن اختيار القرار ونوعيته .

✳ عندما يتم اختيار البديل واتخاذ القرار بهذه الطريقة بمشاركة الأعضاء فإنهم يشعرون أن القرار قرارهم . وهذا الشعور بملكية القرار ينعكس أثره فى المحاولة الجادة لتقبل القرار وتنفيذه .

✳ إن اشتراك الأعضاء فى اتخاذ القرار يسهم بنصيب وافر لتطوير ونمو جوانب شخصيتهم نظرا لشعورهم بقيمتهم الذاتية وثقتهم فى أنفسهم وهذه

النظرة الإنسانية من الأهمية بمكان وتدعمها بعض النظريات التي تؤكد على ضرورة الاشتراك الجماعي في عملية اتخاذ القرار.

٢/٢/٥ - عيوب اشتراك الأعضاء في اتخاذ القرار:

من بين أهم عيوب اشتراك الأعضاء في اتخاذ القرار ما يلي :

✳ القرارات بالمشاركة قد تحتاج إلى المزيد من الوقت في المناقشات والجدل وابداء الآراء الذاتية .

✳ قد يكون أعضاء الجماعة الرياضية أقل كفاءة - نسييا - في محاولة حل بعض المشكلات المعقدة الى تحتاج إلى مفكر قادر على اتخاذ القرار في ضوء العديد من المعطيات ومن خلال اتباع خطوات علمية منطقية تضع العديد من العوامل محل الاعتبار . وفي ضوء ذلك فإن الجماعة الرياضية قد تكون أقل كفاءة للتوصل إلى قرار أمثل بالمقارنة بالقائد الرياضي .

✳ إن اتخاذ القرارات بالمشاركة مع أعضاء الجماعة الرياضية يعتمد بصورة واضحة على درجة التفاعل والتماسك بين الأعضاء فقد ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرار أحد أمرين :

الأول ، هو زيادة حدة الصراع الداخلي ، إذ قد تشعر مجموعة من الأعضاء أن وجهة نظرها قد تحققت في حين أن مجموعة من الأعضاء قد تشعر بعدم قبول وجهة نظرها وبالتالي قد ترفض القرار .

والأمر الثاني محاولة بعض أفراد الجماعة الرياضية التوصل إلى حل وسط لمحاولة إرضاء الجميع وغالبا ما يكون هذا الحل الوسط ليس هو الحل الأمثل أو القرار الأمثل .

٣/٥ - مزايا وعيوب الأساليب المختلفة لاتخاذ القرار:

فيما يلي بعض الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار مع بيان مزايا وعيوب كل أسلوب من هذه الأساليب كما أشار إليها منهج القيادة الرياضية - Sport lead ership course الصادر عن لجنة التضامن الأولمبي باللجنة الأولمبية الدولية

وكذلك كتاب نظرية الجماعة ومهارات الجماعة لجونسون وجونسون Johnson (١٩٨٥) والتي تلخص فى الأساليب التالية:

- * استخدام القائد لسلطته فى اتخاذ القرار دون مناقشته مع أعضاء الجماعة .
- * استخدام القائد لسلطته فى اتخاذ القرار بعد مناقشته مع أعضاء الجماعة .
- * اتخاذ القرار بحكم الأقلية .
- * اتخاذ القرار بإجماع أعضاء الجماعة .

١/٣/٥ - استخدام القائد لسلطته فى اتخاذ القرار دون مناقشة؛

- المزايا:

- مفيد عند اتخاذ القرارات الروتينية البسيطة أو عندما يكون الوقت عامل ضغط لاتخاذ القرار .
- مفيد عند افتقار أعضاء الجماعة للمهارات والمعلومات لاتخاذ قرار آخر .
- أسلوب سهل ومريح للقيادة .

- العيوب:

- الفرد الواحد فى الجماعة يعتبر مصدرا محدودا لاتخاذ أى قرار .
- يؤدى إلى فقدان التفاعل بين أعضاء الجماعة وكذلك عدم الافادة من آراء بعض الأعضاء المميزين .
- عدم وجود التزام من باقى أعضاء الجماعة بتنفيذ القرار واحتمال حدوث حالات من التذمر والرفض مما قد يسهم فى عاقة تنفيذ القرار .

٢/٣/٥ - استخدام القائد لسلطته فى إتخاذ القرار بعد المناقشة؛

- المزايا:

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

- العيوب:

- قد لا يتم الإلتزام الجماعى للأعضاء بتنفيذ القرار .

- حدوث صراعات وتناقضات بين بعض أعضاء الجماعة بدون حل .
- قد تساعد على خلق بعض المواقف التي يحاول من خلالها بعض الأعضاء التأثير على القائد .

٣/٣/٥ - إتخاذ القرار بحكم الأقلية :

- قد يحدث إتخاذ قرار ما فى غيبة أغلبية أعضاء الجماعة ويقوم القائد وقلة من الأعضاء بإتخاذ القرار - أى إتخاذ القرار بحكم الأقلية .

- المزايا :

- أسلوب مفيد عند تعذر أو عدم القدرة على اجتماع كل أعضاء الجماعة .
- يمكن أن يكون مناسباً عند وجود ضغوط بالنسبة للوقت وضرورة إتخاذ قرار فى وقت قصير جداً .

- العيوب :

- إحساس غالبية الأعضاء بأنهم لا يشاركون فى إتخاذ القرارات المرتبطة بهم .
- قد يساء صمت بقية الأعضاء من معارضة القرار على أنه علامة للرضا وهو الأمر الذى قد يسبب المزيد من المشاكل فيما بعد .
- عدم الاستفادة من آراء غالبية الأعضاء وهو الأمر الذى لا يشجعهم على الإلتزام بتنفيذ القرار .

٤/٣/٥ - إتخاذ القرار بموافقة أغلبية الأعضاء :

- المزايا :

- الاستفادة من جميع أفكار وآراء أعضاء الجماعة .
- الاستفادة من حصيلة المناقشات الجماعية للأعضاء .

- العيوب :

- قد لا يحدث الإلتزام الجماعى التام بتنفيذ القرار .

- قد يحدث عدم التوصل إلى حلول للصراعات والتناقضات والآراء المختلفة والمتباينة لأعضاء الجماعة .

- قد يخلق بعض المواقف التي يحاول من خلالها بعض الأعضاء التأثير على القائد .

٥/٣-٥- إتخاذ القرار بالإجماع؛

- المزايا؛

- إمكانية التوصل إلى قرار صائب وعلى قدر كبير من الدقة .
- الاستفادة من آراء وأفكار جميع أعضاء الجماعة .
- تطوير وتنمية عملية إتخاذ القرارات فى المستقبل .
- أسلوب هام عند إتخاذ قرارات هامة ومصيرية والتي ينبغى على جميع الأعضاء الإلتزام بها .

- العيوب؛

- يحتاج إلى وقت طويل والمزيد من الجهد والمثابرة .
- يحتاج لنوعية خاصة من القادة الذين يستطيعون بمهارة فائقة التعامل مع الأعضاء وإدراكهم التام لطرق الإتصال مع الأعضاء وتفهم تفاعلاتهم أو صراعاتهم .

• توجيهات لتحقيق إتخاذ القرار بالإجماع؛

عندما يشعر القائد أنه بحاجة لإتخاذ قرار بالإجماع فينبغى عليه مراعاة ما يلى :

- الإصغاء الجيد والفهم الواضح لكل الآراء التي يعرضها بعض الأعضاء وعدم محاولته تقييم هذه الآراء أو محاولة نقدها .
- محاولة تجنب الدخول فى جدال أو مناقشة عقيمة مع بعض الأعضاء وأن تكون مقنعا عندما تعتقد بصحة رأيك .

- عدم النظر إلى الاختلافات في الآراء على أنها عقبات تحتاج إلى تدليل، بل ينبغي النظر إليها على أنها فرص متاحة لإمكانية تعرفك على آراء الأطراف الأخرى.
- امنح الفرصة للمزيد من الأعضاء على المشاركة في المناقشات وحاول أن تحمي وجهات نظر الأقلية من الأعضاء.
- ضرورة تحمل القائد لمسئولية الاتصال الدقيق والمناسب بينه وبين بقية الأعضاء.
- حاول أن تلخص التقدم نحو إتخاذ القرار وتقييمك لفائدته وأهميته.

٦- نموذج مقترح لأسلوب إتخاذ القرار للقائد الرياضي

قدم «شيلادوراي Chelladurai» و«هجرتي Haggerty» (١٩٧٨) نموذجاً معيارياً لأساليب إتخاذ القرار للقائد الرياضي في ضوء اقتباسه «للمنموذج المعيارى لاتخاذ القرار A Normative Model of Decision Making» الذى قدمه كل من «فروم Vroom» و«يوتن Yetton» (١٩٧٣) فى ضوء دراستهما على القادة فى المجالات العامة المختلفة.

ويتضمن النموذج المعيارى لأساليب إتخاذ القرار للقائد الرياضى مكونين هامين: المكون الأول يوضح العوامل السببية التى ترتبط بعملية إتخاذ القرار فى المواقف الرياضية، والمكون الثانى يرتبط بالأسلوب المستخدم فى عملية إتخاذ القرار.

١/٦ - العوامل السببية المرتبطة باتخاذ القرار

أشار كل من «شيلادوراي» و«هجرتي» إلى أن هناك ٧ عوامل سببية هامة ترتبط باتخاذ القرار فى المواقف الرياضية والى ينبغى الرجوع إليها فى غضون عملية إتخاذ القرار للقائد الرياضى. وتتضمن العوامل السببية التالية:

• ضغط الوقت : *Time pressure*

إن العديد من القرارات فى المجال الرياضى قد ينبغى اتخاذها تحت ضغط وبقى شديد، الأمر الذى قد يحول دون اتخاذ القرارات بمشاركة الآخرين، وضرورة إتخاذ قرار فورى .

• نوعية القرار المطلوب : *Decision quality required*

هناك بعض المشكلات التى تتطلب حلولاً على درجة عالية من الكفاءة، وفى بعض الحالات قد يكتفى القائد الرياضى ببعض البدائل المتاحة التى تتميز بقدر أقل من الكفاءة والفاعلية فعلى سبيل المثال قد يتخذ القائد الرياضى قراراً بإشراك أحسن حارس مرمى نظراً للحساسية الواقعة لهذا المركز وأثره المباشر على نتيجة الفريق بالمقارنة باختيار مهاجم والذى يمكن أن يعوض كفاءته بعض الزملاء المهاجمين .

• توافر المعلومات : *Information*

يعتبر توافر المعلومات أساس القرار الحكيم فى أى موقف من المواقف والمعلومات المرتبطة بالمواقف الرياضية مثل خطط اللعب والقوانين والنظم وتفسيراتها ومستوى اللاعبين وقدراتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم ودوافعهم وتفضيلاتهم وغير ذلك من المعلومات تعتبر من الأهمية بمكان عند إصدار القائد لقرار يرتبط بهذه المعلومات .

وينبغى على القائد الرياضى إشراك كل الأفراد الذين يتوافر لديهم معلومات معينة وتبادل الآراء معهم حتى يمكن التوصل إلى قرارات جيدة .

• درجة تعقد المشكلة : *Problem complexity*

مما لا شك فيه أن الموقف الذى يتميز بالعديد من المتغيرات المعقدة يختلف عن الموقف الذى يرتبط بمتغير أو متغيرين بالنسبة لعملية إصدار القرار، إذ قد يستطيع القائد الرياضى فى الحالة الأولى نظراً لما يتميز به من النظرة الواسعة للعديد من الأمور أن يتخذ القرار بمفرده دون استشارة، أو قد يشرك معه أحد الأعضاء الذين يتوسم فيهم امتلاك معلومات معينة ترتبط بمثل هذا الموقف .

• تقبل الفريق : *Group acceptance*

سبق أن ذكرنا أن تقبل أعضاء الفريق للقرار تعتبر من العوامل الهامة لحن تنفيذ القرار، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكون تقبل القرار أقل أهمية في مواقف معينة .

فعلى سبيل المثال عندما يقرر القائد الرياضى فى كرة السلة ضرورة استخدام الدفاع الضاغط فى الملعب كله فإن مثل هذا القرار يتطلب تقبل اللاعبين له لأنهم الذين سيقومون بمثل هذا النوع من الدفاع، إذ أن قبولهم لهذا القرار واقتناعهم بقدراتهم على الأداء يعتبر من الأهمية بمكان لفاعلية تنفيذ هذا القرار .

ومن ناحية أخرى فإن قرار القائد الرياضى فى كرة السلة بالتدريب اليومى على الرمية الحرة لا يتطلب موافقة وتقبل اللاعبين لمثل هذا القرار بالمقارنة بقرار استخدام الدفاع الضاغط فى الملعب كله نظراً لأن أداء الرمية الحرة مهارة يمكن لجميع اللاعبين أدائها بسهولة بغض النظر عن قدراتهم المهارية أو البدنية .

• قوة نفوذ المدرب : *Leader's power*

سبق أن ذكرنا أن نفوذ القائد الرياضى يرتبط بنفوذ المنصب أو المركز (نفوذ المكافأة، ونفوذ الإكراه، والنفوذ الشرعى) وكذلك بالنفوذ الشخصى (نفوذ الخبرة ونفوذ المرجع، وغيرها) وقد أشارت الخبرات العملية إلى أن تقبل أفراد الفريق الرياضى لقرارات القائد الرياضى كنتيجة لنفوذه الشخصى من الأهمية بمكان، إذ أن نفوذ المنصب أو المركز قد يؤدي إلى الإذعان وليس القبول .

• تفاعل أو وحدة الجماعة : *Group integration*

يقصد بتفاعل أو وحدة الجماعة نوعية العلاقات بين أفراد الفريق الرياضى الواحد والتجانس النسبى للفريق الرياضى . فإذا تميز الفريق الرياضى بعدم التفاعل أو الوحدة بين أفرادها، فإن عملية المشاركة فى اتخاذ القرار تصبح عديمة الفاعلية وقد تؤثر بصورة سلبية على وحدة وروح الفريق .

٢/٦ - مواصفات أساليب اتخاذ القرار

المكون الثانى فى نموذج «شيلادوراي»، و«هجرتى» يرتبط بالمواصفات المختلفة لاتخاذ القرار، والذى يتضمن ثلاثة أساليب هى :

• الأسلوب الأوتوقراطى : Autocratic style

فى هذا الأسلوب يقوم القائد الرياضى بإصدار القرار النهائى بمفرده، وفى بعض الحالات بعد أخذ رأى عضو 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 «شيلادوراي» 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 للقائد الرياضى .

• الأسلوب المشارك : Participation style

فى الأسلوب المشارك يقوم الفريق الرياضى والقائد الرياضى بالتشاور معاً والاشتراك فى عملية اتخاذ القرار .

• الأسلوب التفويضى : Delegative style

فى هذا الأسلوب يقوم القائد الرياضى بتفويض اتخاذ القرار للاعب أو لأكثر من لاعب ويتقيد القائد الرياضى بإعلان القرار والمطالبة بتنفيذه .

٣/٦ - شجرة اتخاذ القرار

فى ضوء العوامل السبعة السببية المرتبطة باتخاذ القرار، وفى إطار المواصفات الثلاثة المحددة لأساليب اتخاذ القرار السابق ذكرها قدم «شيلادوراي» و«هجرتى» النموذج المقترح لاتخاذ القرار للقائد الرياضى على شكل شجرة اتخاذ القرار كما هو موضح فى الشكل رقم (٢٢) . وفى هذا الشكل تم تقديم العوامل السببية السبعة فى هيئة تساؤلات فى القمة وعلى متخذ القرار (القائد الرياضى) أن يتابع فروع الشجرة

فى ضوء الاستجابات على هذه التساؤلات إما (نعم) أو (لا)، وفى نهاية تقاطع نقاط الاتصال يوجد الأسلوب أو الأساليب المناسبة لاتخاذ القرار (الأسلوب الأوتوقراطى (أ)، والأسلوب التفويضى (ب)، والأسلوب المشارك (ج).

وقد أشار كل من «شيلادوراي» و«هجرتى» إلى أن هذا النموذج بالرغم من اقتباسه من نموذج «فروم» و«يوتن» إلا أن هناك فروقاً واضحة بين النموذجين ويصعب المقارنة بين نتائج هذين النموذجين.

٦/٤ - تقييم النموذج المقترح لأسلوب اتخاذ القرار للقائد الرياضى

تعتبر دراسة «جوردون Gordon» أول محاولة لتقييم نموذج «شيلادوراي» و«هجرتى» (١٩٨٣) فى اتخاذ القرار فى مجال مدبرى كرة القدم من حيث أنهم قادة رياضيين. وفى هذه الدراسة تم سؤال المدربين عن أسلوب اتخاذ القرار الذى يمكن أن يقرروه فى المواقف المختلفة، وما هو القرار الذى يمكن أن يتخذه المدربون الآخرون فى نفس الوقت. كما تم سؤال اللاعبين نفس التساؤلات السابقة.

كما قام «شيلادوراي» و«ارنوت Arnott» (١٩٨٥) بدراسة مماثلة ولكن عن طريق سؤال بعض لاعبي ولاعبات كرة السلة على المستوى الجامعى نفس التساؤلات السابقة.

وفى كلتا الدراستين اقتصرت العوامل السببية على أربعة عوامل بدلاً من العوامل السبعة وهى: نوعية القرار المطلوب، توافر المعلومات للقائد الرياضى، درجة تعقد المشكلة، وحدة الجماعة. ومن ناحية أخرى تم استخدام ٤ أساليب لاتخاذ القرار وهى: الأسلوب الأوتوقراطى، الأسلوب الاستشارى، الأسلوب المشارك والأسلوب التفويضى.

ويلاحظ بالنسبة لأساليب اتخاذ القرار أنه تم تقسيم الأسلوب الأوتوقراطى فى النموذج الأصلى إلى أسلوبين هما: الأوتوقراطى (القائد يصدر القرار بمفرده دون استشارة)، والاستشارى (القائد يصدر القرار بمفرده بعد استشارة).

والجدول رقم (٦) يوضح نتائج هاتين الدراستين :

جدول رقم (١)
نتائج دراستي "جوردون" و "شيلادوراي" و "أرنت"
بالنسبة لأساليب اتخاذ القرار للقائد الرياضي

أساليب اتخاذ القرار %				الدراسات
أوتوقراطي	استشاري	مشارك	تفويضي	
دراسة جوردون :				
* إجابات المديرين عن رأيهم الشخصي لأسلوب اتخاذ القرار.				
٤٦,٣	٣٣,٣	١٨,٥	١,٩	
* إجابات المديرين عن توقعهم لقرارات المديرين الآخرين.				
٤٥,٥	٤١,٢	١٢,٥	٠,٨	
* تفضيلات اللاعبين لأسلوب المديرين في اتخاذ القرار.				
٣١,٢	٤١,٩	٢٤,٩	٢,٠	
* توقعات اللاعبين لأسلوب المديرين في اتخاذ القرار.				
٤٣,٠	٣٩,٦	١٥,٤	٢,٠	
دراسة "شيلادوراي" و"أرنت" :				
* تفضيلات اللاعبين لأسلوب المديرين في اتخاذ القرار.				
٣٣,٠	١٨,١	٤٦,٩	٢,٠	
* تفضيلات اللاعبين لأسلوب المديرين في اتخاذ القرار.				
٣٨,٩	٢٥,٨	٣٤,١	١,٢	

ومما قد يلاحظ بالنسبة لنتائج هاتين الدراستين أن أسلوب اتخاذ القرار التفويضى قد تم رفضه الأمر الذى يتعارض مع النموذج المعيارى لشيلا دوراى وهجرتى الذى يظهر فيه الأسلوب التفويضى ٧ مرات فى المواقف الأربعة عشر (انظر الشكل رقم ٢٢). وقد أشار النموذج إلى أن استخدام الأسلوب التفويضى يحدث عندما لا يكون لدى القائد الرياضى المعلومات الكافية والضرورية التى تسمح له بإصدار القرار وكذلك عندما تكون المجموعة غير متفاعلة أو كوحدة واحدة.

ويبدو من النتائج السابقة ضرورة إعادة النظر فى الأسلوب التفويضى لاتخاذ القرار. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن هذا النموذج تم تصميمه أساساً للاستخدام مع بعض الرياضات، ويحتاج الأمر إلى دراسات أخرى لتصميم نماذج تصلح للأنشطة الرياضية المختلفة. وعلى كل حال يمكن اعتبار النموذج المعيارى السابق نموذجاً موجهاً أو مساعداً يحتاج إلى المزيد من التقييم لإمكانية الحكم على فاعليته وإمكانية تطويره سواء للأنشطة الجماعية أو للأنشطة الفردية.