



الذكاء الاستراتيجي ودوره في دعم اتخاذ القرار الإداري لدى مديري النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية

أ.م.د/ نهال البيلي البيلي صبح

أستاذ مساعد بكلية علوم الرياضة جامعة كفر الشيخ – جمهورية مصر العربية
أستاذ مشارك بكلية كليات عنيزة الأهلية – المملكة العربية السعودية

Doi :

ملخص البحث باللغة العربية

يهدف البحث إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين بالمؤسسات الرياضية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث وطبيعة إجراءاته.

مجتمع البحث : يمثل مجتمع البحث جميع أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية والمديرين التنفيذيين ومديري الإدارات بالأندية الرياضية محافظة كفرالشيخ والبالغ عددهم (٢١) نادي رياضي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية من أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري الإدارات لبعض الأندية الرياضية و عددهم (٥) أندية تمثلت في : (نادي كفرالشيخ الرياضي، نادي بيلو الرياضي، نادي بلطيم الرياضي، نادي الحامول الرياضي، نادي قلين الرياضي) بمحافظة كفرالشيخ، وبلغ إجمالي حجم العينة (١٢٤) فردا ، من بينهم (٢٠) للعينة الاستطلاعية ، (١٠٤) للعينة الأساسية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن هناك أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بمحاوره المتمثلة في (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، المشاركة) على دعم صنع القرار ، وتوصي الباحثة بضرورة الاهتمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، المشاركة) لدعم صنع اتخاذ القرارات بجميع الإدارات بالمؤسسات الرياضية .

الكلمات الاستدلالية للبحث :

(الذكاء الاستراتيجي ، اتخاذ القرار الإداري ، المؤسسات الرياضية)





مقدمة البحث

نظرا للتطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال ، وبفعل تنامي العولمة وأبعادها برزت حاجة المؤسسات الملحة إلى التنبؤ بالمستقبل لمواجهة هذا التيار من التطورات الهائلة في العصر الحالي، وفي عالم الإدارة الرياضية أصبح الذكاء الاستراتيجي أحد أهم العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة حيث يعتمد على جمع المعلومات وتحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي ، فهو يمثل القدرة على التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية واتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية مما يضمن استدامة وتنافسية المؤسسات.

ويستلزم الأمر وجود قادة ومفكرين أدكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات الغير تقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعارف والخبرات وتكوين التصورات المرتبطة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة وتحليلها باستمرار للبحث في إمكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها والتأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء (١٢ : ٣٤)

وتسعى المؤسسات المعاصرة جاهدة لتحقيق النجاح والتميز في ظل بيئة شديدة التنافسية حيث أن عملية اتخاذ القرار تمثل أهم العناصر التي تفسر نجاح المؤسسات في أعمالها حيث يعتمد نجاح المؤسسات بشكل كبير على نجاح قراراتها في التعامل مع الظروف البيئية من فرص وتهديدات كما أن فاعلية القرارات والوظائف الإدارية تعتمد بشكل كبير على مستوى الذكاء الاستراتيجي الذي يوجه قرارات المؤسسة حيث يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير ، أو القائد والمفكر الاستراتيجي والتي تمكنه من التفكير الإيجابي بمستقبل المؤسسة مما يساهم في تحقيق أهدافها ويمكن القادة من اقتناص الفرص والتكيف مع المتغيرات.(١٥ : ١٧٠)

ونظرا لسرعة التغيرات في بيئة الأعمال ، برز الذكاء الاستراتيجي كوسيلة وأداة لصناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات ، بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي ، إذ توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة مما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات المستمرة والتهديدات التي فرضت عليها العمل بآليات جديدة ، وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات والتهديدات لمواجهتها قبل وقوعها ، فتحول نشاط تلك المؤسسات إلى نشاط استباقي Proactive وليس علاجيا Reactive ، وكان الذكاء الاستراتيجي من أهم تلك المداخل.(١٧ : ١٣٣)

وعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات ، وعناصره "الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، القدرة على تحفيز العاملين)، وكما أن هذا النوع من





الذكاء يوفر المعلومات الضرورية والمناسبة للمدراء في الوقت المناسب ، وهذا يؤدي إلى اتخاذ القرار الصحيح والمناسب حول مستقبل المنظمة. (١٠ : ٣٦) (١ : ٤٢) وكما يزود المنظمات بالمعلومات حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات ، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون وتحقق النمو والأرباح المستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة. (٥٠ : ١-٢)

وتتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، حيث تساعد المنظمة في الحفاظ على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد ويوجه قادة المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه والتركيز على النشاطات الاستباقية ، وتطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي لأنه أداة لبناء منظمات الغد وعامل لتطوير الابتكار و المنافسة ويساعد في بناء الذاكرة المنظمة عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيمية. (٤٧ : ٨) (٣٥ : ١)

وتشمل أشكال الذكاء الاستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها وتقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل ، كما ويقدم الذكاء الاستراتيجي بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات ويوفر الكفاية والفعالية التي تتطلبها المنظمات التنافسية. (٣٤ : ١٠) (٣٨ : ٣-٤)

مشكلة البحث وأهميته:

يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا محوريا في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري حيث يساعد القادة والمديرين في المؤسسات الرياضية على تطوير رؤى واضحة ووضع استراتيجيات فعالة كما يساهم في التكيف مع التغيرات السريعة في قطاع الرياضة وفي تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة الإدارية وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر مما يضمن تحقيق الأهداف الرياضية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.

وكما أن تقدم الدول في الرياضة يعكس مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها ، فكلما ارتقى مستوى الإدارة تحسن مستواها الرياضي. (٢٦ : ١٧)

وفي ظل الثورة المعلوماتية الهائلة والتطورات المتلاحقة والسريعة تعرضت المؤسسات الرياضية في العقد الأخير من القرن العشرين إلى العديد من القضايا والمشكلات نتيجة للتحديات المستمرة والتهديدات، والتي فرضت عليها العمل بآليات جديدة وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيو لمواجهتها قبل وقوعها ، مما يتطلب زيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته. (١٧ : ١٣٣)





ويمثل الذكاء الاستراتيجي أحد أهم تلك المداخل الاستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسات الرياضية بمختلف مجالاتها ، والقبضة الأهم في المحافظة على بقاء المؤسسة في ظل التهديدات التي تواجهها والتي تلزمها بضرورة اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة، وعن طريق الاطلاع والتحليل المرجعي للعديد من الأبحاث والمراجع والدراسات المتخصصة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية واتخاذ القرار الإداري مثل دراسة محمد مطر (٢٠١٨)(٢٥)، حافظ الغزالي (٢٠١٧)(٨)، غدير القصاروي (٢٠١٦)(٢١)، تامر مسلم (٢٠١٥)(٧)، سعاد قاسم (٢٠١١)(١٤) لتحديد محاور استمارة استبيان اتخاذ القرار الإداري والتي تمثلت في (أسس اتخاذ القرار ، طرق وأساليب اتخاذ القرار ، المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار ، الكفاءة في تقويم الإداريين)

وتعد عملية دعم اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية عملية في غاية الصعوبة لأن القرارات تتعامل مع التغيرات السريعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، ولذلك يعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل حيث توقع المتغيرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة. (١٣: ٣) (٥٠: ١٢٢-١٢٣)

وبناء على ما تقدم ترى الباحثة أن الذكاء الاستراتيجي عاملا مهما ومفتاحا للتميز بين المنافسين ، لذلك فإن عدم تطبيق هذا النوع من الذكاء قد يؤدي إلى تفويت كثير من الفرص على المؤسسة الرياضية أو يكون سببا في تدني مستوى أدائها، والحفاظ على بقائها، وبذلك يصبح الذكاء الاستراتيجي أداة لا غنى عنها للإدارة الفعالة حيث يساعد في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية على المستويين المحلي والدولي.

ومن خلال عمل الباحثة في مجال الإدارة الرياضية كونها أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية جامعة كفرالشيخ وأستاذ مشارك بقسم علوم الرياضة والنشاط البدني بكلية التربية الرياضية بالملكة العربية السعودية، لاحظت الباحثة ندرة على مستوى الدولتين في الأبحاث التي اهتمت بالذكاء الاستراتيجي ودوره في دعم اتخاذ القرار الإداري وخاصة في المجال الرياضي ، مما دعى الباحثة لتناول موضوع البحث.

أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين بالمؤسسات الرياضية، وذلك من خلال التعرف على:
- عناصر الذكاء الاستراتيجي التي تدعم اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين بالمؤسسات الرياضية.
 - آليات دعم اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين بالمؤسسات الرياضية.





- العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ودعم اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين بالمؤسسات الرياضية.

تساؤلات البحث:

- ما عناصر الذكاء الاستراتيجي التي تدعم صنع القرار الإداري لدى المديرين بالمؤسسات الرياضية؟
- ما آليات دعم اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين بالمؤسسات الرياضية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي ودعم اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين بالمؤسسات الرياضية؟

مصطلحات البحث:

الذكاء الاستراتيجي:

هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالصورة المناسبة لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية. (١٨ : ٣)

اتخاذ القرار الإداري بالمؤسسات الرياضية:

هو عملية تحليلية ومنهجية تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف الرياضية والتنظيمية بكفاءة وفعالية مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات الرياضية. (تعريف اجرائي)

الدراسات المرجعية:

أولاً: الدراسات العربية:-

دراسة (ليبب عبد العزيز ليبب ، وآخرون ٢٠٢٠) (٢٤) بعنوان "دراسة آليات صناعة القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات صناعة القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة، واشتمل مجتمع البحث على بعض أندية محافظة الجيزة واشتمل على كل من مدراء الإداريين وإداري النشاط الرياضي، وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية لمدراء الإداريين والاداريين ببعض أندية محافظة الجيزة، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث، ومن أهم النتائج وجود فجوة بين الإداريين وصناع القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة.

دراسة (هاشم عاشور ٢٠٢٠) (٢٩) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بوزارة الداخلية في الشق العسكري





ممن يشغلون الرتب الإشرافية والسامية، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات.

دراسة (الطعاني ٢٠١٧)(٢٠) بعنوان " كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية(دراسة ميدانية)، هدفت الدراسة إلى قياس المخرجات الناتجة عن التطبيق الفعلي للعناصر الرئيسية للذكاء الاستراتيجي ومدى التأثير في القرار الاستراتيجي في الدائرة وتطور أدائها، وتمثل مجتمع البحث من موظفي الجمارك في الإدارات العليا والتنفيذية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من ٩٠ شخص، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وفاعلية اتخاذ القرار ،كما توجد أهمية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (خالد أبو الغنم ٢٠١٥)(٢٠١) بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"، هدفت إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات التأمين، وتم اختيار العينة بقوام ٢٤٠ موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج أنه يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على فاعلية صنع القرارات بأبعادها.

دراسة (سعاد قاسم ٢٠١١)(١٤) بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات" دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في المؤسسة المبحوثة والكشف عن وجود فروق للذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، تمثل مجتمع الدراسة في المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة وعددهم ٩٤ ، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء .

ثانياً: الدراسات الأجنبية:-

١- دراسة (Sietovirta, 2011)(٤٨) بعنوان " دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات"
"The role of strategic intelligence services in corporate decision making"



وتهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، وتمثل مجتمع الدراسة في شركة XYZ الفنلندية، وتم اختيار العينة ممثلة في ١٤ من الإدارة العليا، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكما استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يمثل أرضية وقاعدة لاتخاذ القرارات، كما يزود متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث وطبيعة إجراءاته.

مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث جميع أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية والمديرين التنفيذيين ومديري الإدارات بالأندية الرياضية محافظة كفرالشيخ والبالغ عددهم (٢١) نادي رياضي.

عينة البحث :

قامت الباحثة باختيار عينة البحث بالطريقة العمدية العشوائية من أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري الإدارات لبعض الأندية الرياضية و عددهم (٥) أندية تمثلت في : (نادي كفرالشيخ الرياضي، نادي بيل الرياضي ، نادي بلطيم الرياضي ، نادي الحامول الرياضي ، نادي قلين الرياضي) بمحافظة كفرالشيخ، وبلغ إجمالي حجم العينة (١٢٤) فردا ، من بينهم (٢٠) للعينة الاستطلاعية ، (١٠٤) للعينة الأساسية ، والجدول رقم (١) يوضح توصيف العينة .

جدول (١) توصيف عينة البحث

م	العينة		الإجمالي
	الاستطلاعية	العينة الأساسية	
أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري الإدارات			
١	نادي كفرالشيخ الرياضي	٦	٢٣
٢	نادي بيل الرياضي	٣	٢١
٣	نادي بلطيم الرياضي	٤	١٩
٤	نادي الحامول الرياضي	٢	١٩
٥	نادي قلين الرياضي	٥	٢٢
المجموع		٢٠	١٠٤

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة استمارتين للاستبيان (من تصميم الباحثة)
١- استمارة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية.



٢- استثمار دعم اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية.

وذلك من خلال إتباع الخطوات الإجرائية التالية:

- إجراء مسح للدراسات النظرية والسابقة والبحوث العلمية والمراجع ذات الصلة بموضوع البحث .
- تحديد محاور الاستبيان وفقا لأهداف البحث .
- تحديد العبارات التي تعبر عن كل محور من محاور الاستبيان .
- وتم وضع ميزان تقديري ثلاثي للاستجابات علي عبارات الاستبيان

المعاملات الإحصائية لاستثمار الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية :

صدق المحتوى (المحكمين) :

قامت الباحثة بعرض الاستثمار في صورتها الأولية على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبـراء (مرفق رقم ٢) في مجال الإدارة الرياضية و إدارة الأعمال ، لمعرفة مدى مناسبة المحاور والعبارات ، وقد وضعت الباحثة شرط موافقة ٧٥٪ على الأقل من اتفاق السادة الخبراء المحكمين لقبول المحاور والعبارات ، حيث اشتملت الاستثمار على (٥) محاور و(٤٩) عبارة .

وقد حازت محاور وعبارات الاستثمار على نسبة اتفاق تراوحت ما بين ٨٠٪ إلى ١٠٠٪، وقد توصلت الباحثة من خلال استطلاع رأي السادة الخبراء إلى حذف، دمج، تعديل بعض العبارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢)

العبارات التي تم حذفها ودمجها وضافتها من الصورة الأولية للاستثمار

المحاور	العبارات التي تم تعديلها		العبارات التي تم حذفها	العبارات التي تم اضافتها	العبارات التي تم دمجها		العدد الإجمالي للعبارات
	رقم العبارة قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل			رقم العبارة قبل الدمج	رقم العبارة بعد الدمج	
المحور الأول	١	١	-	-	-	-	٣
	٢	٢					
	٣	٣					
المحور الثاني	-	-	-	-	-	-	-
المحور الثالث	-	-	٨	٩	-	-	٢
المحور الرابع	-	-	-	-	١	٣، ١	١
المحور الخامس	-	-	-	-	-	-	-
الإجمالي	٣	٣	١	١	١	٢	١١





يتضح من جدول (٢) والخاص بالعبارات التي تم حذفها وإضافتها وتعديلها ودمجها بعد عرض الاستمارة على الخبراء حيث تم حذف العبارة رقم (٨) من المحور الثالث ، وبذلك يكون إجمالي العبارات التي تم حذفها في الاستمارة (١) عبارة واحدة لأن هذه العبارة قد حصلت على نسبة اتفاق المحكمين اقل من ٧٥٪، كما يتضح انه تم إضافة العبارة رقم (٩) في المحور الثالث، وبذلك يكون إجمالي العبارات التي تم اضافتها في الاستمارة (١) عبارة واحدة ، كما يتضح أنه تم تعديل العبارات رقم (١، ٢، ٣) التي تنتمي للمحور الأول، وبذلك يكون إجمالي العبارات التي تم تعديلها (٣) عبارات ، كما يتضح انه تم دمج العبارتين (١) ، (٣) التي تنتمي للمحور الرابع لتصبح عبارة واحدة رقم (١) بعد الدمج .

وبذلك أصبح إجمالي عدد العبارات (٤٨) عبارة موزعة على محاور استمارة (الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية) والتي عددها (٥) محاور .

وبذلك تم وضع استمارة الاستبيان في صورتها النهائية (مرفق رقم ٤) ، وتصبح الاستمارة قابله للتطبيق حيث اعتبرت الباحثة نسبة اتفاق المحكمين على بيانات الاستمارة معيارا لصدقها .

المعاملات الإحصائية لاستمارة اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية:
صدق المحتوى (المحكمين) :

قامت الباحثة بعرض الاستمارة في صورتها الأولية على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء (مرفق رقم ٢) في مجال الإدارة الرياضية و إدارة الأعمال، لمعرفة مدى مناسبة المحاور والعبارات ، وقد وضعت الباحثة شرط موافقة ٧٥٪ على الأقل من اتفاق السادة الخبراء المحكمين لقبول المحاور والعبارات ، حيث اشتملت الاستمارة على (٤) محاور و(٣٠) عبارة .

وقد حازت عبارات الاستمارة على نسبة اتفاق من ٨٠٪ الى ١٠٠٪ ، وبذلك تم وضع استمارة الاستبيان في صورتها النهائية (مرفق رقم ٥) ، وتصبح الاستمارة قابله للتطبيق حيث اعتبرت الباحثة نسبة اتفاق المحكمين على بيانات الاستمارة معيارا لصدقها .



صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية

جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور استمارة استبيان

" الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية " (ن = ٢٠)

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع			المحور الخامس		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
١	٠.٨٢	٠.٨٨	١	٠.٧٩	٠.٧٤	١	٠.٨٢	٠.٨٨	١	٠.٩١	٠.٨٦	١	٠.٩٠	٠.٨٦
٢	٠.٧٧	٠.٨٢	٢	٠.٨١	٠.٨٥	٢	٠.٧٧	٠.٨٢	٢	٠.٨٧	٠.٩١	٢	٠.٨٨	٠.٩١
٣	٠.٧١	٠.٧٨	٣	٠.٨٢	٠.٧٩	٣	٠.٧١	٠.٧٨	٣	٠.٨٢	٠.٨٩	٣	٠.٧٨	٠.٨٣
٤	٠.٨٣	٠.٩٠	٤	٠.٩١	٠.٨٧	٤	٠.٨٣	٠.٩٠	٤	٠.٩٠	٠.٨٨	٤	٠.٨٠	٠.٨٦
٥	٠.٧٥	٠.٨٢	٥	٠.٧٤	٠.٨٣	٥	٠.٧٥	٠.٨٢	٥	٠.٨٨	٠.٨٣	٥	٠.٧٣	٠.٧٨
٦	٠.٨٦	٠.٩٠	٦	٠.٨٢	٠.٧٧	٦	٠.٨٦	٠.٩٠	٦	٠.٨٧	٠.٩٢	٦	٠.٨٥	٠.٩١
٧	٠.٧٤	٠.٧٩	٧	٠.٨١	٠.٧٦	٧	٠.٧٤	٠.٧٩	٧	٠.٧٣	٠.٨٤	٧	٠.٨٩	٠.٨٤
٨	٠.٨٦	٠.٩٢	٨	٠.٧٧	٠.٨٢	٨	٠.٨٦	٠.٩٢	٨	٠.٨٨	٠.٧٨	٨	٠.٩٢	٠.٨٨
٩	٠.٨٣	٠.٩٠	٩	٠.٩٠	٠.٨٩	٩	٠.٨٣	٠.٩٠	٩	٠.٩٠	٠.٨٣	٩	٠.٧٥	٠.٧٠
١٠	٠.٨٨	٠.٨٠				١٠	٠.٩٢	٠.٨٩	١٠	٠.٩٢	٠.٨٦	١٠	٠.٨٤	٠.٩٠

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان عن طريق تطبيق الاستبيان على بعض مديري الأندية الرياضية بمحافظة كفرالشيخ والبالغ عددهم (٢٠) فرداً ممثلاً لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان ، وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين المحور والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٤/٩/١٢ إلى ٢٠٢٤/٩/٢٧ م ، والجدول التالي يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان :

يوضح جدول (٣) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان " الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية " وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ حيث أن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الاول يتراوح ما بين (٠.٧١ إلى ٠.٨٨) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع



الكلبي يتراوح ما بين (٧٨.٠ إلى ٠.٩٢) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع .

كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الثاني ما بين (٠.٧٤ إلى ٠.٩١) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلبي يتراوح ما بين (٠.٧٤ إلى ٠.٨٩) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع .

كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الثالث ما بين (٠.٧٣ إلى ٠.٩٢) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلبي يتراوح ما بين (٠.٧٨ إلى ٠.٩٢) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع .

كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الرابع ما بين (٠.٧٣ إلى ٠.٩٢) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلبي يتراوح ما بين (٠.٧٠ إلى ٠.٩١) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع .

كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الخامس ما بين (٠.٧٣ إلى ٠.٩٢) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلبي يتراوح ما بين (٠.٧٠ إلى ٠.٩١) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع .

وبذلك يكون صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور يتراوح ما بين (٠.٧١ إلى ٠.٩٢) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلبي يتراوح ما بين (٠.٧٠ إلى ٠.٩٢) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع الكلبي للاستبيان ، ولذلك فهي تساهم في بناء الاستبيان وتقيس ما وضعت من أجله ، ولذلك فهي تتسم بالصدق الذاتي .

جدول (٤)

صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلبي للمحاور لاستمارة استبيان

" الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية " (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	الاستشراف	٠,٨٠
٢	تفكير النظم	٠,٨٥
٣	الرؤية المستقبلية	٠,٨١
٤	الدافعية	٠,٨٤
٥	الشراكة	٠,٨٣

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤



يوضح جدول (٤) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان " الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية " وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥

حيث نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي بين المحاور والمجموع الكلي تراوح ما بين (٠.٨٠ إلى ٠.٨٥) مما يؤكد أن المحاور ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجموع الكلي للاستبيان ، ولذلك فهي تساهم في بناء الاستبيان وتقيس ما وضعت من أجله ، ولذلك فهي تتسم بالصدق الذاتي .

ثبات استبيان " الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية " :

تم حساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest ، حيث تطبيق الاستمارة على عينة تقنين الاستبيان وقوامها (٢٠) من مديري الأندية الرياضية، وهي ممثلة لمجتمع البحث ، وقد تم إعادة التطبيق للاستمارة على نفس العينة للتأكد من ثبات الاستمارة وكان بفاصل زمني قدرة (١٥) يوم ، حيث كان التطبيق الأول ١٦/١٠/٢٠٢٤ م وإعادة التطبيق ٣١/١٠/٢٠٢٤ م ، والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني .

جدول (٥)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان

" الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية " (ن=٢٠)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		الفرق بين التطبيقين	معامل الارتباط
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	الاستشراف	٢٩,٥٥	٣,٨١٧	٣٠,٤٠	٣,٩٧٨	٠,٨٥	*٠,٨٨٩
٢	تفكير النظم	٤٨,٧٥	٥,٩٢٨	٤٩,٤٠	٥,٦٦٩	٠,٦٥	*٠,٩٧٢
٣	الرؤية المستقبلية	٣٠,٠٠	٤,٥٠٧	٣١,٠٠	٤,١٥٥	١,٠٠	*٠,٩٤١
٤	الدافعية	٣١,١٥	٤,٤٢٨	٣٢,٢٠	٣,٦٩٤	١,٠٥	*٠,٩٦٣
٥	الشراكة	٤١,٧٠	٤,٩٣٢	٤٢,٣٠	٤,٩٩٦	٠,٦٠	*٠,٩٧٨

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح جدول (٥) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لاستمارة استبيان " الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية " حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (٠.٨٨٩-٠.٩٧٨) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات استمارة الاستبيان . كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ ، ويتضح ذلك من الجدول التالي :





جدول (٦)

التجزئة النصفية ومعامل ألفا لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان

الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية (ن = ٢٠)

م	المحاور	اختبار التجزئة النصفية		معامل ألفا Cronbach's Alpha if Item Deleted
		سبيرمان - براون	جتمان	
١	الاستشراف	٠,٨٥٥	٠,٨٦٧	٠,٨٦٣
٢	تفكير النظم	٠,٧٨٤	٠,٨٧٣	٠,٧٦٥
٣	الرؤية المستقبلية	٠,٨٤٧	٠,٨٤٩	٠,٨٦٢
٤	الدافعية	٠,٨٥٥	٠,٨٦٧	٠,٨٦٣
٥	الشراكة	٠,٨٨٦	٠,٨٦٤	٠,٨٦٤
	الدرجة الكلية	٠,٨٩٧	٠,٨٦٥	٠,٨٦٩

يوضح جدول (٦) اختبار التجزئة النصفية بطريقتي سبيرمان - براون و جتمان وكذلك معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان بالإضافة إلى إجمالي الاستبيان ويتضح وجود دلالات إحصائية قوية تشير إلى ثبات الاستبيان .

ففي اختبار التجزئة النصفية لسبيرمان - براون نلاحظ أن القيم تراوحت ما بين (٠.٨٤٧ إلى ٠.٨٨٦) وكانت الدرجة الكلية للاختبار (٠.٨٩٧) .

وبالنسبة لاختبار التجزئة النصفية أيضا لجتمان نلاحظ أن القيم تراوحت ما بين (٠.٨٤٩ إلى ٠.٨٧٣) في حين كانت الدرجة الكلية للاختبار (٠.٨٦٥) .

أما بالنسبة لمعامل ألفا فقد تراوحت القيم ما بين (٠.٧٦٥ إلى ٠.٨٦٤) ومعامل ألفا للاستبيان بلغ (٠.٨٦٩) مما يؤكد أن المحاور متجانسة فيما بينها وتتسم بالثبات وأنها متكاملة تسهم في بناء الاستبيان .

المعاملات العلمية لاستبيان اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية:

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان عن طريق تطبيق الاستبيان على بعض مديري الأندية الرياضية والبالغ عددهم (٢٠) مديرا ممثلا لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان ، وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين المحور والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٤/١١/٥ إلى ٢٠٢٤/١١/٢٠ م واستخدمت الباحثة معامل الارتباط البسيط لبيرسون لحساب قيمة الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور



الذي تمثله ، وقيمة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان ، وذلك في استبيان اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية ، والجدول التالي يوضح

صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان :

جدول (٧)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية (ن = ٢٠)

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
١	٠.٧١	٠.٧٨	١٠	٠.٧٥	٠.٦٨	١٦	٠.٤٩	٠.٥١	٢٢	٠.٦٨	٠.٦٢
٢	٠.٦٠	٠.٧١	١١	٠.٨٧	٠.٨٢	١٧	٠.٧٢	٠.٧٤	٢٣	٠.٨٠	٠.٨٣
٣	٠.٦٣	٠.٦٠	١٢	٠.٧١	٠.٦٤	١٨	٠.٦٤	٠.٥٨	٢٤	٠.٧٨	٠.٧٢
٤	٠.٥٦	٠.٥٨	١٣	٠.٦٤	٠.٦٢	١٩	٠.٥٤	٠.٥٤	٢٥	٠.٧١	٠.٦٨
٥	٠.٧٣	٠.٥٧	١٤	٠.٨٠	٠.٧٦	٢٠	٠.٥٩	٠.٥٣	٢٦	٠.٦٦	٠.٦٤
٦	٠.٦٨	٠.٦٩	١٥	٠.٥٨	٠.٥٢	٢١	٠.٥٦	٠.٥٨	٢٧	٠.٧٣	٠.٦٥
٧	٠.٦٦	٠.٦٣							٢٨	٠.٦٤	٠.٦٠
٨	٠.٨٠	٠.٧٥							٢٩	٠.٨٧	٠.٨٤
٩	٠.٥٩	٠.٦٠							٣٠	٠.٧٥	٠.٧١

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يوضح جدول (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان " اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية " وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥ حيث أن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الاول يتراوح ما بين (٠.٨٠ إلى ٠.٥٦) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين (٠.٧٨ إلى ٠.٥٧) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع.

كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الثاني ما بين (٠.٨٧ إلى ٠.٥٨) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين (٠.٨٢ إلى ٠.٥٢) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع .





كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الثالث ما بين (٠.٧٢ إلى ٠.٤٩) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين (٠.٧٤ إلى ٠.٥١) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع .

كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الرابع ما بين (٠.٨٧ إلى ٠.٦٤) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين (٠.٨٤ إلى ٠.٦٠) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع .

وبذلك يكون صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور يتراوح ما بين (٠.٨٧ إلى ٠.٤٩) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين (٠.٨٤ إلى ٠.٥٢) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع الكلي للاستبيان ، ولذلك فهي تساهم في بناء الاستبيان وتقيس ما وضعت من أجله ، ولذلك فهي تتسم بالصدق الذاتي .

جدول (٨)

معامل الارتباط بين المحاور مع بعضها ومع الدرجة الكلية للاستبيان اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية (ن = ٢٠)

المحاور	الاستشراف	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الدافعية	الشراكة	الاستبيان
المحور الأول : أسس اتخاذ القرار		* ٠,٩٠	* ٠,٨٦	* ٠,٨٣	* ٠,٩٢	* ٠,٨٦
المحور الثاني : طرق وأساليب اتخاذ القرار			* ٠,٨٢	* ٠,٨١	* ٠,٧٥	* ٠,٩٤
المحور الثالث : المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار				* ٠,٨٥	* ٠,٧٨	* ٠,٨٨
المحور الرابع : الكفاءة في تقويم المديرين					* ٠,٩١	* ٠,٩٢
الاستبيان						* ٠,٩٦

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يتضح من جدول (٨): وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المحاور وبعضها وبين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان؛ وتراوح ما بين (٠.٧٥) إلى (٠.٩٦) وهي قيم أكبر من قيم "ر" الجدولية وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي. ثم قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لاستمارة استبيان اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية عن طريق استخدام اختبار التجزئة النصفية و ألفا (كرونباخ) ، ويتضح ذلك من الجدول الآتي :



جدول (٩)

التجزئة النصفية ومعامل ألفا لبيان معامل الثبات لاستمارة استبيان اتخاذ القرار الإداري

لدى مديري الأندية الرياضية (ن = ٢٠)

م	المحاور	اختبار التجزئة النصفية		معامل ألفا Cronbach's Alpha if Item Deleted
		سبيرمان - براون	جتمان	
١	أسس اتخاذ القرار	٠,٨٨٠	٠,٨٧٤	٠,٨٧٦
٢	طرق وأساليب اتخاذ القرار	٠,٨٨٣	٠,٨٧١	٠,٨٦٩
٣	المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار	٠,٨٥٤	٠,٨٦٣	٠,٨٦٧
٤	الكفاءة في تقويم المديرين	٠,٨٨٧	٠,٨٦٧	٠,٨٧٤
	الدرجة الكلية	٠,٨٩٦	٠,٨٦٨	٠,٨٧٩

يوضح جدول (٩) اختبار التجزئة النصفية بطريقتي سبيرمان - براون و جتمان وكذلك معامل ألفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان بالإضافة إلى إجمالي الاستبيان ويتضح وجود دلالات إحصائية قوية تشير إلى ثبات الاستبيان .

ففي اختبار التجزئة النصفية لسبيرمان - براون نلاحظ أن القيم تراوحت ما بين (٠.٨٥٤) إلى (٠.٨٨٧) وكانت الدرجة الكلية للاختبار (٠.٨٩٦) .

وبالنسبة لاختبار التجزئة النصفية أيضا لجتمان نلاحظ أن القيم تراوحت ما بين (٠.٨٦٣) إلى (٠.٨٧٤) في حين كانت الدرجة الكلية للاختبار (٠.٨٦٨) .

أما بالنسبة لمعامل ألفا فقد تراوحت القيم ما بين (٠.٨٦٧) إلى (٠.٨٧٦) ومعامل ألفا للاستبيان بلغ (٠.٨٧٩) مما يؤكد أن المحاور متجانسة فيما بينها وتتسم بالثبات وأنها متكاملة تسهم في بناء الاستبيان .

عرض ومناقشة النتائج .

اولا : عرض ومناقشة نتائج استبيان الذكاء الاستراتيجي:

١ - عرض نتائج استجابات افراد عينة البحث لعبارات " محور الاستشراف "

جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لاستجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الاستشراف

ن = ١٠٤

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم		مسلسل عبارات المحور
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١	*٩٩,٢٦	٢٨٨	٠,٩٦	١	٢١,١٥	٢٢	٧٧,٨٨	٨١	١
٤	*٤٦,٤٦	٢٦٤	٣,٨٥	٤	٣٨,٤٦	٤٠	٥٧,٦٩	٦٠	٢
٨	*٣٦,٤٩	٢٥٥	٥,٧٧	٦	٤٣,٢٧	٤٥	٥٠,٩٦	٥٣	٣



الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم		مسلسل عبارات المحور
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٣	*٤٦,٦٩	٢٥٤	١,٩٢	٢	٥١,٩٢	٥٤	٤٦,١٥	٤٨	٤
٢	*٤٧,٥٦	٢٤٧	٢,٨٨	٣	٥٦,٧٣	٥٩	٤٠,٣٨	٤٢	٥
٩	*٣٢,٨٣	٢١١	٧,٦٩	٨	٥٢,٨٨	٥٥	٢٩,٨١	٣١	٦
٦	*٣٨,٨٠	٢٤٩	٤,٨١	٥	٥٠,٩٦	٥٣	٤٤,٢٣	٤٦	٧
٧	*٣٧,٠٠	٢٤٦	٥,٧٧	٦	٥١,٩٢	٥٤	٤٢,٣١	٤٤	٨
٥	*٤٤,٥٧	٢٥١	٢,٨٨	٣	٥٢,٨٨	٥٥	٤٤,٢٣	٤٦	٩
١٠	*٢٧,٤٨	٢٣٦	١٠,٥٨	١١	٥١,٩٢	٥٤	٣٧,٥٠	٣٩	١٠

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الاستشراف جميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج جدول (٩) أن استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الاستشراف قد تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٣١ ، ٨١) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٢٩.٨١ % ، ٧٧.٨٨ %)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٢٢ ، ٥٩) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٢١.١٥ % ، ٥٦.٧٣ %) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (١ ، ١١) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٠.٩٦ % ، ١٠.٥٨ %)، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٢٧.٤٨ ، ٩٩.٢٦) ، وهي فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يدل على أن محور الاستشراف يمثل أحد أهم عناصر الذكاء الاستراتيجي ، وترى الباحثة أنه يجب على المؤسسات الرياضية اختيار المديرين الذين يتمتعون ببصيرة ونظرة ثاقبة تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وخاصة في ظل التغيرات المتسارعة والتطور التكنولوجي الهائل الذي نعيشه اليوم وحتى يتمكنوا من قراءة المستقبل والتنبؤ بالفرص والمخاطر التي تؤثر على العمل والقدرة على مواجهة تلك التحديات والأزمات من خلال الاستفادة من المعلومات المتوفرة واتخاذ قرارات إيجابية ومناسبة تؤثر على العمل ونوعية الخدمات المقدمة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلا من " العزاوي ٢٠٠٨ (١١) ، العبدلي ٢٠١٠ (١٦) ، Peuker (32) 2000 ، et al، (45) 2006 Pirttimaki " والتي أكدت على أهمية عنصر الاستشراف لدى المدراء والذي يمكن المدراء من تسخير الحكمة والبصيرة لاتخاذ القرارات ، وكما أكدت أنه تم اكتشاف ثلاثة احتياجات وظيفية للاستشراف في المؤسسات وهي تحديد المعلومات حول اتجاهات السوق والمجتمع وأدوات التخطيط الاستراتيجي وأنشطة الابتكار.

٢- عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات " محور تفكير النظم " .



جدول (١٠)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لاستجابات افراد عينة البحث لعبارات محور تفكير النظم

ن=١٠٤

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم		مسلسل عبارات المحور
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٦	*٣٨,٢٢	٢٥٤	٤,٨١	٥	٤٦,١٥	٤٨	٤٩,٠٤	٥١	١١
٧	*٤٠,٧٦	٢٥٣	٣,٨٥	٤	٤٩,٠٤	٥١	٤٧,١٢	٤٩	١٢
٢	*٥٢,٢٤	٢٦٨	٥,٧٧	٦	٣٠,٧٧	٣٢	٦٣,٤٦	٦٦	١٣
٨	*٥٢,٢٩	٢٥١	٠,٩٦	١	٥٦,٧٣	٥٩	٤٢,٣١	٤٤	١٤
٥	*٣٥,٨٠	٢٥٧	٥,٧٧	٦	٤٩,٠٤	٥١	٤٥,١٩	٤٧	١٥
٣	*٤٧,٦٢	٢٦٢	١,٩٢	٢	٤٤,٢٣	٤٦	٥٣,٨٥	٥٦	١٦
٩	*٤٢,٧٧	٢٤٨	٣,٨٥	٤	٥٣,٨٥	٥٦	٤٢,٣١	٤٤	١٧
٤	*٤٤,٥٧	٢٦٠	٢,٨٨	٣	٤٤,٢٣	٤٦	٥٢,٨٨	٥٥	١٨
١	*٣٣,٢٥	٣١١	٦,٧٣	٧	٤٥,١٩	٤٧	٤٨,٠٨	٥٠	١٩

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات افراد عينة البحث لعبارات محور تفكير النظم جميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ .

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) أن استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور تفكير النظم قد تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٤٤ ، ٦٦) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٤٢.٣١ % ، ٦٣.٤٦ %)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٣٢ ، ٥٩) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٣٠.٧٧ % ، ٥٦.٧٣ %) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (١ ، ٧) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٠.٩٦ % ، ٦.٧٣ %)، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٣٣.٢٥ ، ٥٢.٢٩) ، وهي فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور ، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يدل على أن محور تفكير النظم يمثل أحد أهم عناصر الذكاء الاستراتيجي ، وترى الباحثة أنه يجب على المؤسسات الرياضية تركيز الاهتمام بالمديرين وتشجيعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية لصقل مهاراتهم ضمن عملية التطوير التنظيمي والتي تتعلق بمهارات القيادة والقدرة على حل المشكلات ، حيث أن تمتع المديرين بتفكير النظم يجعلهم أصحاب دماغ تحليلي ولديهم القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها والتعرف على أسباب حدوث أي مشكلة ومن ثم اتخاذ قرارات أكثر فعالية وإيجابية تسهم في نجاح المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها، وهذا يتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة " Kondratenko, 2003(40) " والتي أكدت على مدى أهمية التفكير بالنظم ومدى فعاليتها في دعم اتخاذ القرارات.

٣- عرض نتائج استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الرؤية المستقبلية



جدول (١١)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لاستجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الرؤية المستقبلية

ن = ١٠٤

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم		مسلسل عبارات المحور
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٣	*٣٨,١٠	٢٥٣	٤,٨١	٥	٤٧,١٢	٤٩	٤٨,٠٨	٥٠	٢٠
٩	*٤٣,٢٩	٢٤٣	٤,٨١	٥	٥٦,٧٣	٥٩	٣٨,٤٦	٤٠	٢١
٤	*٤٥,٨٣	٢٤٩	٢,٨٨	٣	٥٤,٨١	٥٧	٤٢,٣١	٤٤	٢٢
٥	*٤٦,٦٤	٢٤٨	٢,٨٨	٣	٥٥,٧٧	٥٨	٤١,٣٥	٤٣	٢٣
٧	*٤٥,٣٧	٢٤٥	٣,٨٥	٤	٥٦,٧٣	٥٩	٣٩,٤٢	٤١	٢٤
٦	*٤٣,٥٢	٢٤٧	٣,٨٥	٤	٥٤,٨١	٥٧	٤١,٣٥	٤٣	٢٥
١٠	*٤٨,٦٠	٢٣٩	٤,٨١	٥	٦٠,٥٨	٦٣	٣٤,٦٢	٣٦	٢٦
٢	*٤٣,٤١	٢٥٥	٢,٨٨	٣	٤٩,٠٤	٥١	٤٨,٠٨	٥٠	٢٧
١	*٥٣,٦٧	٢٦٩	٣,٨٥	٤	٣٣,٦٥	٣٥	٦٢,٥٠	٦٥	٢٨
٨	*٣٤,٨٦	٢٤٤	٦,٧٣	٧	٥١,٩٢	٥٤	٤١,٣٥	٤٣	٢٩

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١١) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات افراد عينة البحث لعبارات محور

الرؤية المستقبلية جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج الجدول رقم (١١) أن استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الرؤية

المستقبلية قد تتراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٣٦ ، ٦٥) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٣٤.٦٢ %

، ٦٢.٥٠ %)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٣٥ ، ٦٣) ونسبة مئوية تتراوح ما بين

(٣٣.٦٥ % ، ٦٠.٥٨ %) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (٣ ، ٧) ونسبة مئوية تتراوح ما بين

(٢.٨٨ % ، ٦.٧٣ %)، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٣٤.٨٦ ، ٥٣.٦٧) ، وهي فروق ذات

دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور ، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة

كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يدل على أن محور الرؤية المستقبلية يمثل أحد أهم

عناصر الذكاء الاستراتيجي ، وترى الباحثة أنه يجب على المديرين بالمؤسسات الرياضية أن يتمتعوا

بعقلية منفتحة وأفق واسع للنظر في عواقب الأمور والقدرة على مواجهة الاحتمالات المتعددة و الأوضاع

العامة ومن ثم اتخاذ قرارات صائبة ، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة " (31) Abadie et al, 2010

، (46) Seitovirta, 2011 " والتي أكدت على أن الذكاء الاستراتيجي يوفر للمدراء الرؤية الثاقبة

للمستقبل.



٤ - عرض نتائج استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الدافعية .

جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لاستجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الدافعية

ن=١٠٤

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم		مسلسل عبارات المحور
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٣	*٤٨,٢٥	٢٥١	١,٩٢	٢	٥٤,٨١	٥٧	٤٣,٢٧	٤٥	٣٠
٤	*٥٠,٨٤	٢٤٨	١,٩٢	٢	٥٧,٦٩	٦٠	٤٠,٣٨	٤٢	٣١
٧	*٥٧,٤٨	٢٤٣	١,٩٢	٢	٦٢,٥٠	٦٥	٣٥,٥٨	٣٧	٣٢
٢	*٤٤,١٠	٢٥٢	٢,٨٨	٣	٥١,٩٢	٥٤	٤٥,١٩	٤٧	٣٣
١	*٤٣,٤١	٢٥٥	٢,٨٨	٣	٤٩,٠٤	٥١	٤٨,٠٨	٥٠	٣٤
٥	*٤٣,٥٢	٢٤٧	٣,٨٥	٤	٥٤,٨١	٥٧	٤١,٣٥	٤٣	٣٥
٦	*٤٣,٧٦	٢٤٥	٢,٨٨	٣	٥٠,٩٦	٥٣	٤٦,١٥	٤٨	٣٦
٨	*٤٠,٢٤	٢٤٢	٥,٧٧	٦	٥٥,٧٧	٥٨	٣٨,٤٦	٤٠	٣٧
٩	*٣٨,٣٣	٢٤٠	٦,٧٣	٧	٥٥,٧٧	٥٨	٣٧,٥٠	٣٩	٣٨
١٠	*٤٣,٨٧	٢٣٦	٨,٦٥	٩	٥٥,٧٧	٥٨	٣٥,٥٨	٣٧	٣٩

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٢) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات افراد عينة البحث لعبارات محور

الدافعية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) أن استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الدافعية قد تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٣٧ ، ٥٠) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٣٥.٥٨ % ، ٤٨.٠٨ %) ، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٥١ ، ٦٥) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٤٩.٠٤ % ، ٦٢.٥٠ %) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (٢ ، ٩) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (١.٩٢ % ، ٨.٦٥ %) ، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٣٨.٣٣ ، ٥٧.٤٨) ، وهى فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور ، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يدل على أن محور الدافعية يمثل أحد أهم عناصر الذكاء الاستراتيجي ، وترى الباحثة أنه يجب على مديري المؤسسات الرياضية أن يتمتعوا بالدافعية " القدرة على تحفيز العاملين " حتى يتمكنوا من تحريك القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها وفقاً للخطط الموضوعية ومن ثم تقديم خدمات متميزة ، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كلا من " العبدلي ٢٠١٠ (١٦) ، Wong & Chiu, 2008(47) " حيث أكدوا على الدور المهم للذكاء الاستراتيجي في تطوير نظام الحوافز والاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ركيزة أساسية



لعمل الناجح والمؤسسة المتطورة ، وكما أشارت النتائج إلى أن الحوافز تثير الدوافع لدى المديرين حيث تدفعهم للعمل الجاد وحث العاملين على العمل بجودة عالية، مما يجعلهم أكثر كفاءة وفعالية وقدرة على تقديم أفضل الخدمات واتخاذ القرارات المناسبة والمؤثرة حتى وإن كانت في ظل ظروف مختلفة وصعبة مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وجودة اتخاذ القرارات.

٥- عرض نتائج استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الشراكة

جدول (١٣)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لاستجابات افراد

عينة البحث لعبارات محور الشراكة ن=١٠٤

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم		مسلسل عبارات المحور
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١٠	*٤٩,٨٦	٢٤٩	١,٩٢	٢	٥٦,٧٣	٥٩	٤١,٣٥	٤٣	٤٠
٤	*٥٠,٢٢	٢٦٣	٠,٩٦	١	٤٥,١٩	٤٧	٥٣,٨٥	٥٦	٤١
٢	*٤٨,٦٠	٢٦٥	٢,٨٨	٣	٣٩,٤٢	٤١	٥٧,٦٩	٦٠	٤٢
١	*٥٧,٤٨	٢٧١	١,٩٢	٢	٣٥,٥٨	٣٧	٦٢,٥٠	٦٥	٤٣
٥	*٤٥,٨٣	٢٦٢	٢,٨٨	٣	٤٢,٣١	٤٤	٥٤,٨١	٥٧	٤٤
٦	*٤٩,٠٧	٢٥٩	٠,٩٦	١	٤٩,٠٤	٥١	٥٠,٠٠	٥٢	٤٥
٧	*٤٦,١٨	٢٥٧	١,٩٢	٢	٤٩,٠٤	٥١	٤٩,٠٤	٥١	٤٦
٩	*٤٠,٧٦	٢٥٣	٣,٨٥	٤	٤٩,٠٤	٥١	٤٧,١٢	٤٩	٤٧
٨	*٤٣,٤١	٢٥٦	٢,٨٨	٣	٤٨,٠٨	٥٠	٤٩,٠٤	٥١	٤٨
٣	*٤٩,٠٠	٢٦٤	١,٩٢	٢	٤٢,٣١	٤٤	٥٥,٧٧	٥٨	٤٩

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٣) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات افراد عينة البحث لعبارات محور

الشراكة جميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) أن استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الشراكة قد

تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٤٣ ، ٦٥) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٤١.٣٥ % ، ٦٢.٥٠ %)،

ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٣٧ ، ٥٩) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٣٥.٥٨ % ،

٥٦.٧٣ %) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (١ ، ٤) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٠.٩٦ % ،

٣.٨٥ %)، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٤٠.٧٦ ، ٥٧.٤٨) ، وهي فروق ذات دلالة

إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢

الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يدل على أن محور الشراكة يمثل أحد أهم عناصر الذكاء

الاستراتيجي ، وترى الباحثة أنه من الضروري عقد شراكات مع مؤسسات أخرى لأن هذا سيزيد من

قوة القرار والاستفادة من الخبرات وسيؤثر بشكل كبير على دعم وجودة اتخاذ القرارات ونوعية الخدمات



المقدمة ويتفق ذلك مع نتائج دراسة " Wong & Chiu, 2008(47) , Beuker et al, 2000(32) " ، " العبدلي ٢٠١٠ " التي أكدت على أهمية التحالف أو الاندماج مع شركات أخرى لتحسين وجودة الخدمات المقدمة وكما أن المدراء يولون اهتماما بعمل تلك الشراكات مما يوفر خيارات متعددة لمتخذي القرارات وذلك يسهم في تحقيق امتيازات مختلفة ومن أهمها تقوية المنظمات بشكل عام. وبذلك تكون الباحثة قد تمكنت من الإجابة على التساؤل الأول:

- ما عناصر الذكاء الاستراتيجي التي تدعم اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المؤسسات الرياضية؟

ثانيا : عرض ومناقشة نتائج استبيان اتخاذ القرار الإداري

١- عرض نتائج استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور " أسس اتخاذ القرار "

جدول (٩)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لاستجابات افراد

عينة البحث لعبارات محور أسس اتخاذ القرار ن=١٠٤

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم		مسلسل عبارات المحور
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١	*٩٩,٢٦	٢٨٨	٠,٩٦	١	٢١,١٥	٢٢	٧٧,٨٨	٨١	١
٢	*٤٦,٤٦	٢٦٤	٣,٨٥	٤	٣٨,٤٦	٤٠	٥٧,٦٩	٦٠	٢
٣	*٣٦,٤٩	٢٥٥	٥,٧٧	٦	٤٣,٢٧	٤٥	٥٠,٩٦	٥٣	٣
٤	*٤٦,٦٩	٢٥٤	١,٩٢	٢	٥١,٩٢	٥٤	٤٦,١٥	٤٨	٤
٧	*٤٧,٥٦	٢٤٧	٢,٨٨	٣	٥٦,٧٣	٥٩	٤٠,٣٨	٤٢	٥
٦	*٣٨,٨٠	٢٤٩	٤,٨١	٥	٥٠,٩٦	٥٣	٤٤,٢٣	٤٦	٦
٨	*٣٧,٠٠	٢٤٦	٥,٧٧	٦	٥١,٩٢	٥٤	٤٢,٣١	٤٤	٧
٥	*٤٤,٥٧	٢٥١	٢,٨٨	٣	٥٢,٨٨	٥٥	٤٤,٢٣	٤٦	٨
٩	*٢٧,٤٨	٢٣٦	١٠,٥٨	١١	٥١,٩٢	٥٤	٣٧,٥٠	٣٩	٩

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (٩) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الاستشراف جميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج جدول (٩) أن استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الاستشراف قد تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٣٩ ، ٨١) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٣٧.٥٠ % ، ٧٧.٨٨ %)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٢٢ ، ٥٩) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٢١.١٥ % ، ٥٦.٧٣ %) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (١ ، ١١) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٠.٩٦ % ، ١٠.٥٨ %)، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٢٧.٤٨ ، ٩٩.٢٦) ، وهى فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢





الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يؤكد على مدى أهمية وجود أسس ومبادئ يتم اتخاذ القرار بناء عليها ويتفق في ذلك نتائج دراسة خالد عبد الله إبراهيم (٢٠١٥) التي أكدت على مدى أهمية البرامج التدريبية لتحسين مهارات القيادات العليا وأن هناك علاقة قوية ومتشابكة بين التدريب واتخاذ القرارات الفعالة وكما أكدت نتائج دراسة Becker & Palmer, 2009 على أنه يوجد تأثير قوي للثقافة على اتخاذ القرارات وأنه ينبغي اتخاذ القرارات بشكل عقلاني ويتم اتخاذ القرار على المدى البعيد وال المدى القصير، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه عبد العزيز صالح (٢٠٠٠)(١٧) بأن اتخاذ القرار يعد لب وجوهر العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق القرار الرشيد، حيث أن عملية اتخاذ القرار لها أسس يجب اتباعها والالتزام بها حتى تقود إلى القرارات الأكثر رشداً ، ويشير كمال درويش (٢٠٠٠)(٢٢) بأن لكل منظمة أو هيئة أهداف رئيسية محددة يمكن في ضوءها تخطيط العمل وتنظيمه وتحدد هذه الأهداف نوعية العمل الذي يقوم به كل فرد أو جماعة من الأفراد ، ذلك مما يسهم في عملية اتخاذ القرار.

٢- عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " طرق وأساليب اتخاذ القرار " .

جدول (١٠)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لاستجابات

افراد عينة البحث لعبارات محور طرق وأساليب اتخاذ القرار ن=١٠٤

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم		مسلسل عبارات المحور
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٢	*٥٢,٢٤	٢٦٨	٥,٧٧	٦	٣٠,٧٧	٣٢	٦٣,٤٦	٦٦	١٠
١	*٣٣,٢٥	٣١١	٦,٧٣	٧	٤٥,١٩	٤٧	٤٨,٠٨	٥٠	١١
٥	*٣٥,٨٠	٢٥٧	٥,٧٧	٦	٤٩,٠٤	٥١	٤٥,١٩	٤٧	١٢
٣	*٤٧,٦٢	٢٦٢	١,٩٢	٢	٤٤,٢٣	٤٦	٥٣,٨٥	٥٦	١٣
٦	*٣٨,٢٢	٢٥٤	٤,٨١	٥	٤٦,١٥	٤٨	٤٩,٠٤	٥١	١٤
٤	*٤٤,٥٧	٢٦٠	٢,٨٨	٣	٤٤,٢٣	٤٦	٥٢,٨٨	٥٥	١٥

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٠) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات افراد عينة البحث لعبارات محور تفكير النظم جميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) أن استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور تفكير النظم قد تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٤٧ ، ٦٦) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٤٥.١٩ % ، ٦٣.٤٦ %)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٣٢ ، ٥١) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٣٠.٧٧ % ، ٤٩.٠٤ %) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (٢ ، ٧) ونسبة مئوية تتراوح ما بين



(١.٩٢٪ ، ٦.٧٣٪)، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٣٣.٢٥ ، ٥٢.٢٤) ، وهي فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور ، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يؤكد على مدى أهمية وجود طرق وأساليب لا بد من اتباعها وتنفيذها بشكل محكم حتى يتم اتخاذ قرارات أكثر فعالية ويتفق ذلك مع نتائج دراسة لبنى عبدالعزيز (٢٠١٤) (٢٣) حيث أكدت على أن واقع اتخاذ القرار ينبغي أن يتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة والأسلوب العلمي في صناعة واتخاذ القرار ، وحيث أن القرار يعاني الكثير من المشكلات الإدارية والتربوية ولذلك فإن اتباع الخطوات العلمية لصنع واتخاذ القرار يتم بدرجة ضعيفة وأكدت على أن هناك ندرة في المعلومات أمام متخذي القرار والتي تعد من أهم المشكلات التي تواجه المديرين في صنع القرار واتخاذها، وكما أكدت دراسة هبة عبد المحسن (٢٠٠٩) (٣٠) على ضرورة الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه إبراهيم عصمت (٢٠٠٣) (١) بأنه عندما يقوم المدير بأي من العمليات الإدارية فهو في الحقيقة يقوم باتخاذ سلسلة من القرارات ومن ثم فإن السياسة العامة ما هي إلا نتاج قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات التخطيطية والتنظيمية.

٣- عرض نتائج استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور " المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات "

جدول (١١)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لاستجابات افراد

عينة البحث لعبارات محور المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ن=١٠٤

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم		مسلسل عبارات المحور
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١	*٩٩,٢٦	٢٨٨	٠,٩٦	١	٢١,١٥	٢٢	٧٧,٨٨	٨١	١٦
٢	*٤٦,٤٦	٢٦٤	٣,٨٥	٤	٣٨,٤٦	٤٠	٥٧,٦٩	٦٠	١٧
٣	*٣٦,٤٩	٢٥٥	٥,٧٧	٦	٤٣,٢٧	٤٥	٥٠,٩٦	٥٣	١٨
٤	*٤٦,٦٩	٢٥٤	١,٩٢	٢	٥١,٩٢	٥٤	٤٦,١٥	٤٨	١٩
٦	*٣٨,٨٠	٢٤٩	٤,٨١	٥	٥٠,٩٦	٥٣	٤٤,٢٣	٤٦	٢٠
٥	*٤٤,٥٧	٢٥١	٢,٨٨	٣	٥٢,٨٨	٥٥	٤٤,٢٣	٤٦	٢١

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١١) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الاستشراف جميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

يتضح من نتائج جدول (٩) أن استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور الاستشراف قد تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٤٦ ، ٨١) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٤٤.٢٣٪ ، ٧٧.٨٨٪)،



ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٢٢ ، ٥٥) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٢١.١٥٪ ، ٥٢.٨٨٪) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (١ ، ٦) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٠.٩٦ ٪ ، ٥.٧٧٪) ، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٣٦.٤٩ ، ٩٩.٢٦) ، وهى فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور ، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يؤكد مدى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ويتفق مع ذلك نتائج دراسة ناصر يحي عباس (٢٠٠٤)(٢٨) ، David & Diosdad, 2011(37) والتي أكدت على التأثير الكبير للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين ، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كلا من عبد العزيز بن حبتور (٢٠٠٠)(١٧) ، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥)(٣) ، الهلالي الشربيني (٢٠٠٨)(٥) بأن الكثير من رجال الإدارة والفكر الإداري يؤكدوا على ضرورة إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضمنا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات مما يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بالتنفيذ كما أنه يحقق ديموقراطية الإدارة ، فالمشاركة تساعد على قبول القرار من قبل الجميع لأنهم يشعرون بأنهم ساهموا في اتخاذ القرار وتفهموا ظروف وأسباب إصداره .

٤ - عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور " الكفاءة في تقويم المديرين " .

جدول (١٢)

التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ وترتيب العبارات لاستجابات

افراد عينة البحث لعبارات محور الكفاءة في تقويم المديرين ن=١٠٤

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		الى حد ما		نعم		مسلسل عبارات المحور
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٧	*٤٠,٧٦	٢٥٣	٣,٨٥	٤	٤٩,٠٤	٥١	٤٧,١٢	٤٩	٢٢
٢	*٥٢,٢٤	٢٦٨	٥,٧٧	٦	٣٠,٧٧	٣٢	٦٣,٤٦	٦٦	٢٣
٧	*٤٠,٧٦	٢٥٣	٣,٨٥	٤	٤٩,٠٤	٥١	٤٧,١٢	٤٩	٢٤
٨	*٥٢,٢٩	٢٥١	٠,٩٦	١	٥٦,٧٣	٥٩	٤٢,٣١	٤٤	٢٥
١	*٣٣,٢٥	٣١١	٦,٧٣	٧	٤٥,١٩	٤٧	٤٨,٠٨	٥٠	٢٦
٥	*٣٥,٨٠	٢٥٧	٥,٧٧	٦	٤٩,٠٤	٥١	٤٥,١٩	٤٧	٢٧
٣	*٤٧,٦٢	٢٦٢	١,٩٢	٢	٤٤,٢٣	٤٦	٥٣,٨٥	٥٦	٢٨
٦	*٣٨,٢٢	٢٥٤	٤,٨١	٥	٤٦,١٥	٤٨	٤٩,٠٤	٥١	٢٩
٤	*٤٤,٥٧	٢٦٠	٢,٨٨	٣	٤٤,٢٣	٤٦	٥٢,٨٨	٥٥	٣٠

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠.٠٥) = ٥.٩٩

يتضح من جدول (١٢) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات افراد عينة البحث لعبارات محور

تفكير النظم جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .





يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) أن استجابات افراد عينة البحث لعبارات محور تفكير النظم قد تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٤٤ ، ٦٦) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٤٢.٣١ % ، ٦٣.٤٦ %)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٣٢ ، ٥٩) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٣٠.٧٧ % ، ٥٦.٧٣ %) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (١ ، ٧) ونسبة مئوية تتراوح ما بين (٠.٩٦ % ، ٦.٧٣ %)، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٣٣.٢٥ ، ٥٢.٢٩) ، وهي فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة لجميع عبارات المحور ، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يدل على مدى أهمية تقويم المديرين حتى يكونوا على درجة عالية من الكفاءة في اتخاذ القرارات، وهذا يتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة Hanri, Hasan, (39) 2014 حيث أكدت على أن العلاقات بين أساليب القيادة للمديرين وصنع القرارات وأن هناك مبادئ ينبغي أن يتصف بها المديرون ليصبح أسلوبهم أكثر قيادية مما يسهم في ترشيد أسلوب صنع واتخاذ القرار، ومن الجدير بالذكر ما أكد عليه خليل العزاوي (٢٠٠٦) (١١) بأن عملية اتخاذ القرار تعد قلب الإدارة ومحور وأساس العملية الإدارية وقد أصبحت مقدرة الإدارة والمدراء في المنظمات المختلفة على اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة هي المقياس الدال على مقدار النجاح الذي تحققه هذه المنظمات.

وترى الباحثة أن عملية دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الرياضية من العوامل الحيوية لنجاحها واستمراريتها حيث تساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات في بيئة العمل الرياضي من خلال نظام داعم لاتخاذ القرار وتستند فيه القرارات إلى المعلومات الدقيقة والتحليلات العملية مما يقلل من العشوائية ويزيد من فرص تحقيق الإنجازات الرياضية والإدارية بشكل منظم ومستدام.

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الإجابة على التساؤل الثاني:

- ما آليات دعم اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية؟





جدول (١٣)

معامل الارتباط بين محاور الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار الإداري

لدى مديري الأندية الرياضية (ن = ١٠٤)

الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الأندية الرياضية						المتغيرات
الدرجة الكلية للاستبيان	الشراكة	الدافعية	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	
*٠,٦٧٥	*٠,٥٦٦	*٠,٦٧٠	*٠,٧٥٧	*٠,٦١٠	*٠,٥١٩	أسس اتخاذ القرار
*٠,٧٤٣	*٠,٦١٠	*٠,٧٣٦	*٠,٦١٨	*٠,٥٦٨	*٠,٦٤٣	طرق وأساليب اتخاذ القرار الإداري
*٠,٦٧٢	*٠,٥٣٩	*٠,٦٣٨	*٠,٨٠٩	*٠,٥٤٨	*٠,٧١٦	المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار
*٠,٦١١	*٠,٦٦٨	*٠,٥٤١	*٠,٥٣٥	*٠,٥٩٦	*٠,٨٢٤	الكفاءة في تقويم المديرين
*٠,٦٤٩	*٠,٥٤٧	*٠,٦٢٨	*٠,٦٤٢	*٠,٥٩٠	*٠,٦٣١	الدرجة الكلية لاستبيان

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٤٤٤

يتضح من الجدول رقم (١٣) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الذكاء الاستراتيجي بمحاوره (الاستشراف)، (تفكير النظم)، (الرؤية المستقبلية)، (الدافعية)، (الشراكة) وبين اتخاذ القرار الإداري بمحاوره (أسس اتخاذ القرار)، (طرق وأساليب اتخاذ القرار)، (المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار)، (الكفاءة في تقويم المديرين)، وذلك مما يدل على وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المحاور والدرجة الكلية لاستبيان الذكاء الاستراتيجي والدرجة الكلية لاستبيان اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية، وتراوح ما بين (0.519) إلى (0.824) وهي قيم أكبر من قيم (ر) الجدولية ، وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

مما يدل على وجود ارتباط قوي بين الذكاء الاستراتيجي ودوره في دعم اتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية ، وترجع الباحثة ذلك إلى حرص القائمين على إدارة النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية على تطوير الثقافة الإدارية ليصبح مديري الأندية الرياضية قادرين على صنع القرارات مما يؤكد الاهتمام بضرورة عقد دورات تدريبية في دعم وصنع اتخاذ القرارات وذلك لتطوير المهارات القيادية لدى مديري الأندية الرياضية بحيث يكونوا قادرين على صنع القرارات السليمة لما لها من أهمية بالغة في عملية التطوير التنظيمي، وقد اتفق مع رأي الباحثة ما جاءت به نتائج دراسة كلا من (نزال ٢٠٠٩) (٢٧) ، مهنا ٢٠٠٦ (٢) ، عالم ٢٠٠٨ (٩) ، هجان ٢٠٠٠ (١٩) ، Moanga (45) 2007 ، Healey 2004 (40) ، Becker&Palmer 2009 (32) ، Seitovirta (46) 2011 والتي أكدت على أهمية مهارات اتخاذ القرار لما لها من تأثير إيجابي في القدرة على حل





المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس وأيضاً لدى التربويين في الإدارة العامة للتربية وكذلك القادة العسكريين والضباط وحتى لدى الأطفال وذلك من وجهة نظر الممارسين للعمل الاجتماعي ، ومشاركتهم في صنع القرار .

وترى الباحثة ان عملية دعم وصنع القرارات تتطلب مهارات عالية تساعد المدير بالتنبؤ بالمستقبل والقدرة على تحليل عواقب الأمور بشكل واقعي وتقديم الدعم والمساعدة للعاملين من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ هذه القرارات ، وأيضاً التشجيع على الشراكة والعمل بالتعاون مع المؤسسات الأخرى لتبادل المعلومات والاستفادة من الخبرات ، وهذا ما نسعى جاهدين لتحقيقه من خلال الذكاء الاستراتيجي لمديري الأندية الرياضية بصفة خاصة ومديري المؤسسات بصفة عامة.

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الإجابة على التساؤل الثالث :

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار الإداري لدى مديري الأندية الرياضية ؟

الاستخلاصات والتوصيات :-

أولاً : الاستخلاصات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها وفي حدود عينة البحث، وادوات جمع البيانات المستخدمة وفي ضوء اهداف البحث ومن خلال المراجعة التي قامت بها الباحثة للدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال، تعرض الباحثة فيما يلي اهم الاستخلاصات التي خلص اليها البحث:

١- هناك أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بمحاورة المتمثلة في (الاستشراف ، تفكير

النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة) على دعم صنع القرار .

٢- توجد فجوة بين الإداريين وصناع القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض الأندية الرياضية

٣- هناك قصور في الاعتماد على المعلومات والبيانات المستمدة من اداري الأنشطة الرياضية في

صناعة القرار الإداري داخل بعض الأندية الرياضية

٤- غياب القياس والتقويم الموضوعي لآلية صناعة القرار الإداري داخل إدارة النشاط الرياضي لبعض

الأندية الرياضية

٥- لا توجد متابعة دقيقة لآلية تنفيذ القرارات وهو ما قد يؤدي الى فشلها على الرغم من كونها قرارات

صائبة





ثانيا : التوصيات .

- استنادا الى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث توصي الباحثة بما يلي :
- 1- الاهتمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، المشاركة) لدعم صنع اتخاذ القرارات بجميع الإدارات بالمؤسسات الرياضية .
 - 2- اهتمام الأندية الرياضية بإدخال تقنية المعلومات والمتمثلة بالذكاء الاصطناعي ، والنظم الخبيرة لزيادة فعالية ودعم صنع القرارات وتحسين مستوى الأداء .
 - 3- ضرورة القيام بالقياس والتقويم الموضوعي لآليات تنفيذ القرارات الإدارية داخل إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية
 - 4- ضرورة الاهتمام بزيادة الحوافز المادية والمعنوية لإداري النشاط الرياضي بالأندية وذلك لإنجاح القرارات الصادرة
 - 5- ضرورة الاهتمام بمجالس الإدارات والمدراء والاداريين بمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة وعدم الاقتصار على الاهتمام ببعض المراحل
 - 6- ضرورة الاهتمام بالقائمين على صناعة القرار بالأندية الرياضية بالاعتماد على المعلومات الصحيحة من مصادرها المباشرة قبل اتخاذ القرار
 - 7- ضرورة اهتمام مجالس إدارات الأندية الرياضية بالقرارات الناجحة والمتخذة من قبل المدراء والاداريين المفوضين بها وذلك لإشعارهم بأهمية القرارات
 - 8- عقد اجتماعات دورية بين الإدارة والإداريين لمعرفة آرائهم في سير العمل والتعرف على مشكلات العمل التي تعيق تنفيذ القرارات الصادرة

أولا: المراجع العربية:

- م المرجع
١. إبراهيم عصمت : " الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣م.
 ٢. إبراهيم عفيف مهنا : " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ٢٠٠٦م.
 ٣. أحمد إسماعيل : " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥م.
- حجي





٤. ارادان حاتم العبيدي : تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجيات الابداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠١٠ م.
٥. الهلالي الشربيني : " إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨ م.
٦. بشرى هاشم العزاوي : "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، ٢٠٠٨ م.
٧. تامر مسلم : أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٥ م.
٨. حافظ الغزالي : أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٧ م.
٩. خالد أحمد عالم : "درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٨ م.
١٠. خالد محمد أبو الغنم : أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية و الإقتصادية، مجلد ٢ ، العدد ٥ ، ٢٠١٥ م.
١١. خليل العزاوي : إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤ م.
١٢. زيد منير عبودي : " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠ م.
١٣. سامح كمال عبد القادر : "الاعلام وصنع القرار في المجال الرياضي -نظرة تحليلية وميدانية بالتطبيق على الصحافة الرياضية كأحد وسائل الاعلام"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠١٢ م.
١٤. سعاد قاسم : أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، ٢٠١١ م.





١٥. صلاح النعيمي : "المدير..القائد والمفكر الاستراتيجي-فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م.
١٦. ضرغام العبدلي : "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف بالعراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٠م.
١٧. عبد العزيز صالح : " أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان، الدار العلمية، ٢٠٠٠ م. حبتور
١٨. علي العلامية : أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة (fertial) عناية، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خضير، الجزائر، ٢٠١٥ م.
١٩. علي حمزة هجان : " واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام-دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ع ٢٤، ٢٠٠٠ م.
٢٠. عناد الطعاني : "كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية(دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١(١٠)، ٥٤-٧٥ .
٢١. غدير القصاروي : دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الضفة الغربية، فلسطين، ٢٠١٦م.
٢٢. كمال درويش : "التنظيمات في المجال الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠ م.
٢٣. لبنى عبدالعزيز محمد : " تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤ م.
٢٤. لبيب عبدالعزيز لبيب : دراسة آليات صناعة القرار بإدارة النشاط الرياضي لبعض أندية محافظة الجيزة، بحث منشور، مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية ، جامعة السادات ، المجلد ٣٤ ، العدد ٢ ، ٢٠٢٠ م.
٢٥. محمد مطر : دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٨م.
٢٦. محمود حسن عبد الله : "القدرة على اتخاذ القرار لدى مسؤولي الأندية الرياضية ،رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٢ م.
٢٧. مي سامي نزال : "العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمدير أنفسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ٢٠٠٩ م.





٢٨. ناصر يحيى عباس : "أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الإدارية المختلفة بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٤ م.
٢٩. هاشم صلاح عاشور : " أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، كلية الإدارة والتمويل، ٢٠٢٠ م.
٣٠. هبة عبد المحسن حسن : "صنع القرار التعليمي في كل من جمهورية مصر العربية وكندا وأستراليا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٠٩ م.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

31. Abadie et al. "Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems (SI\MPHS) Market Structure and Innovation Dynamics", European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, 2010.
32. Becker, Christian & Palmer, Sandra. : The effects of culture on managers' decision making: a case study of Mexico and Germany. Lulea University of Technology, 2009.
33. Blenkhorn, David, & Fleisher, Craig.: Competitive intelligence and global business. Greenwood Publishing, USA, 2005.
34. Bray, David A, : "Enabling Strategic Intelligence on Energy and Environmental Security Impacts and Consequences", Workshop Paper Regarding Energy and Environmental Security, Glasgow Group, Scotland, 8-9th November, 2007. Available from: <https://www.bepress.com/dbray/27/>.
35. Brouard, Francois, : "Strategic Scanning: A Tool for Furthering Innovation in Canada", Statistics Canada Economic Conference, Canada, 2002.
36. Clar, G. et al. : Strategic Policy intelligence tools..., Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 2008.
37. David Gamaue, Diosdad san Antonio, "Effective Participatory school Administration ,leadership an Mangement ;Does it Affect the trust levels of stakeholder? <http://cnx1 contentedly //2 lass test>, 2011.
38. Gonzales, Michael L & Zaima, Arlene, "Strategic intelligence framework", Teradata Magazine, Vol. 8, No. 2, 2008.
39. Hanri ,Hasan , "Leader ship styles Decision- Making styles in an Indonesian school context " Many penny ,Richard ,prideax, Murrau , school Leader ship and Management , v34,p 284-298 , 2014.
40. Healey, Daniel P. : Developing decision-making skills in United States Naval Academy midshipmen. Naval Postgraduate School, 2004.
41. Kondratenko, Yuri. : How can systems thinking be used to support rural development decisions in Latvia. Lund University, Sweden, 2003.
42. Maccoby, Michael, "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", Research Technology Management, Vol. 44, No. 3, 2001.





43. Maccoby, Michael & Scudder, Tim, "Strategic intelligence definition: conceptual system of leadership for change", Performance Improvement, Vol. 50, No. 3, P: 32-40, 2011.
44. Maccoby, Michael et al., "To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence", Factor in Talent, Available from: <http://www.aurorawdc.com/whatis-ci.htm>, accessed on june, 2011.
45. Moanga, Fred, "Children has participation in decision-making: Perspectives from Social Workers in Gothenburg", Unpublished thesis, University of Goteborg, 2007.
46. Morgan, Fred . : Children's participation in decision-making: perspectives from Social Workers in Gothenburg Unpublished thesis, 2003.
47. Pirttimäki, Antti, "Foresight in a Research and Technology Organisation", Unpublished thesis, HELSINKI university of technology, 2006.
48. Seitovirta, Laura Camilla, "The role of strategic intelligence services in corporate decision making", Unpublished thesis, Aalto University, 2011.
49. Wong & Chiu, "How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China? A case study of Tetra Pak in China", Unpublished thesis, Kalmar University, China, 2008.
50. Xu, Mark. : Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies. IGI Global, 2007.

