

استراتيجيات الترشيح التنظيمي وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية

أ.م.د. سالي سعيد عبده حسن الديب

استاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح -

كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة حلوان

dr.sallyeldeep@gmail.com

المخلص :

يهدف البحث إلى دراسة واقع استراتيجيات الترشيح التنظيمي وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإسلوبه المسحي وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ مجموعها (١١٧) من العاملين بالأندية الصحية من مجتمع البحث وذلك بواقع (٢٠) للعينة الإستطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية و (٩٧) للعينة الأساسية ولحصول على البيانات قمت الباحثة ببناء استبيانين لاستراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية والأخرى لفاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية ، ومن أهم النتائج توافر إستراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٨٨.٤%)، توافر فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية بدرجة مرتفعة نسبياً بوزن نسبي (٧٦.٥%) ومن أهم التوصيات تشجع العاملين على النمو المهني من خلال إتاحة الفرصة لإعطائهم الدورات التدريبية المتخصصة ، المفاضلة بين البدائل للوصول إلى القرار الأفضل لتقديم خدمة أفضل للمستفيدين من خدمات النادي ، الإعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة في إتخاذ القرارات الإدارية .

ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING STRATEGIES AND ITS RELATIONSHIP WITH THE EFFECTIVENESS OF DECISION – MAKING IN HEALTH CLUBS

Summary :

The research aims to study the reality of organizational restructuring strategies and its relationship with the effectiveness of decision-making in

health clubs. The researcher used the descriptive method in its survey style and the sample was randomly selected, comprising a total of 117 employees from the research community's health clubs. This included 20 for the survey sample from outside the main sample, and 97 for the main sample. To obtain the data, the researcher built two questionnaires: one for organizational restructuring strategies in health clubs, and the other for the effectiveness of decision-making in health clubs. Among the most important findings was the high availability of organizational restructuring strategies in health clubs, with a relative weight of 88.4%. There was also a relatively high availability of effective decision-making in health clubs with a relative weight of 76.5%. The recommendations included encouraging employees to pursue professional development by providing them with specialized training courses, evaluating alternative solutions to reach the best decision and provide better services to the beneficiaries of the club's services, and relying on modern management methods in making administrative decisions.

استراتيجيات الترشيح التنظيمي وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية

مقدمة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية في كافة المجالات من أهمها تزايد حدة المنافسة وتغير وتطور التكنولوجيا ، فالمنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم إستيعاب تلك المتغيرات لكي تحافظ على موقعها التنافسي مع وجود منظمات أخرى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ويتم ذلك بإتباع إستراتيجيات مدروسة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة ، ومن ثم لابد أن تبادر تلك المنظمات بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدماً وتسعى إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بثتى الطرق لتقديم الخدمات في أفضل صورة .

من ناحية أخرى يشكل الترشيح التنظيمي استراتيجية إدارية تفاعلية ودفاعية تؤثر حتماً على حجم الشركة وتكاليفها، وهيكلها التنظيمي وثقافتها مما يعني في كثير من الأحيان فقدان الوظائف وتقليص النفقات (Gandolfi : ٢٠١٠ ، ص ٧٨)

فالترشيح التنظيمي شكلاً خاصاً من أشكال إعادة الهيكلة التنظيمية حيث ينطوي على تقليل عدد الموظفين ويؤدي في كثير من الأحيان إلى إعادة تصميم العمل من أجل تحسين الإنتاجية التنظيمية والكفاءة والفعالية ويتم استخدام الترشيح التنظيمي لتجنب الإفلاس وتأمين البقاء (Ikyanyon 2012 ، ص ١٠٧)

حيث يعد مجموعة من الممارسات المخطط لها والمدروسة من قبل الإدارة العليا بهدف تحسين الكفاءة والفعالية في المنظمة وبالإضافة إلى التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة (Yousif et al : 2020 ص ٤٣) .

ويهدف الترشيح التنظيمي إلى تخفيض عدد المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي الذي يقود إلى تقليص أعداد العاملين سواء على مستوى الأقسام أو المنظمة ككل وإدارة الموارد البشرية الفائضة وإعادة توزيعها ، مما يؤدي إلى زيادة الابداع التنظيمي وذلك من خلال تحسين عمليات الخدمة المقدمة للزبائن بزيادة الإهتمام بالعاملين الباقين مما ينعكس على جودة الخدمات التي يقومون بتقديمها، ووضع الآليات التي تساعد على الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة وزيادة الانتاجية بما يحقق كفاءة المنظمة كإعادة تصميم النظم والعمليات وإستغلال الطاقات المتاحة، وتغيير توجهات الثقافة التنظيمية بما يناسب المنظمة والأفراد العاملين فيها على حد سواء ، تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة في سرعتها لمواكبة مؤثرات البيئة الخارجية (حسان ثابت جاسم ، زبيدة محمود شريف : ٢٠٢١ ، ص ١٢٠).

وتعد استراتيجية تخفيض الموارد البشرية واحدة من استراتيجيات الترشيح التنظيمي التي تستخدمها ادارة المنظمة في الترشيح حيث تعمل هذه الاستراتيجية على تخفيض عدد العاملين في المنظمة من خلال مجموعة من الأساليب والعمليات مثل حوافز التقاعد المبكر لتشجيع العاملين على التقاعد، المكافأة الجزئية، النقل والتنسيب الخارجي، إعادة توزيع العاملين، إنهاء عقود العمل (نعمة يوسف مؤيد ، اريج سعيد خليل: ٢٠١٨ ، ص ٧٨)

حيث تركز هذه الاستراتيجية على خفض عدد العاملين في المنظمة باعتماد مجموعة من الممارسات والاجراءات التنظيمية لمواجهة التناقص الطبيعي في الموارد البشرية : عن طريق عدم تعويض الافراد الذين غادروا المنظمة بسبب الوفاة، التقاعد، الاستقالة، وتستخدم ادارة المنظمات هذا الاجراء عندما لا تتطلب التغييرات في البيئة المحيطة تخفيضا سريعا في حجم المورد البشري (عبد القادر محمد محمد: ٢٠١١ ص٦٩)

ومن تلك الاجراءات تجميد الأجور: حيث تلجا المنظمات الى هذا الاجراء بهدف خفض تكاليفها عندما تكون ميزتها التنافسية ضعيفة وتعاني من ازمة مالية (٥٩: ٢٠٠٥ . Gandolfi). وكذلك التقاعد المبكر : وهو يعني الاسراع في عملية الترك الاختياري للمنظمة من جانب افرادها العاملين عبر تحفيزهم كصرف حوافز التقاعد المبكر (٢٠١٢: Chen eat ، ص ٢٣) ومنها ايضا اعادة توزيع العاملين : وتستخدم إذا كانت اعمال المنظمة تغطي مساحات واسعة والانشطة التي تمارسها كبيرة بهدف الاستفادة من الفائض في حجم الموارد البشرية من خلال اعادة تدريبهم وتأهيلهم ليصبحوا أكثر قدرة على اداء الوظائف التي تحتاجها المنظمة (Gandolfi :٢٠٠٥ ، ٧٧)

والاستراتيجية الثانية من استراتيجيات الترشيح التنظيمي وهي استراتيجية اعادة تصميم العمل والتي تهدف إلى الحفاظ على التوافق والتكامل بين الأشخاص والعمليات والهياكل والأنظمة والثقافة أمام الإدارة العليا بإتباع جملة من الخطوات التي ينبغي عليها القيام بها من أجل تحقيق ذلك مثل تنظيم المهام بطريقة فعالة لضمان إنجاز العمل دون ازدواجية في الجهود، تنسيق أنشطة الإدارات والوحدات المختلفة نحو الأهداف مشتركة، تخصيص المواقف والأشخاص لضمان تنفيذ العمل الضروري وتوضيح السلطة والأدوار والمسؤوليات (خلف لطيف ناصر ، محمد خلف علو :٢٠١٨ ، ٧٥)

حيث تركز هذه استراتيجية إعادة تصميم العمل على عدة ممارسات منها تخفيض ساعات العمل خلال نظام ساعات العمل المرنة وتقاضيهم لأجر اقل حيث يعد أحد الأساليب المهمة

للترشيق بالمنظمة، لذا يمكن من خلال هذا الأسلوب تخفيض تكلفة العمل في المنظمة
(Gandolfi ، ٢٠٠٥ : ٧٧)

ومن هذه الممارسات أيضاً إغلاق أحد الوحدات إلغاء وظائف غير ضرورية في بعض الحالات، حيث إن هذه الوظائف لا تقدم خدمات أساسية للمنظمة ، إذ يمكن الحصول على هذه الخدمات من منظمات أخرى خارجية وبتكلفة اقل ، وكذلك دمج الوحدات وتشكيل فرق العمل وذلك نتيجة لبعض الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال مثل نشاط الاندماج والإستحواذ، لذا تقوم إدارة المنظمة الجديدة بدمج تشكيلين أو أكثر في شكل واحد، ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو ما يسمى بفريق العمل (نعمة يوسف مؤيد، اريج سعيد خليل: ٢٠١٨ ، ٨٧)

وتشكل الاستراتيجية النظامية ثالث استراتيجيات الترشيح التنظيمي حيث تختلف إختلافاً جوهرياً عن الاستراتيجيتين السابقتين ، فهي تركز بشكل كبير على تغيير ثقافة المنظمة وسلوكيات وقيم واتجاهات العاملين، وليس فقط التركيز على تغيير حجم الموارد البشرية أو العمل ، وتعد عملية الترشيح في ضوء هذه الاستراتيجية طريقة أو أسلوباً للحياة وعملية مستمرة، وأساساً للتحسين المستمر (بلال خلف السكارنة : ٢٠١٣ ، ٩٨)

ف تغيير ثقافة المنظمة تحتاج الى فترة طويلة كما تتطلب هذه العملية فهماً للعلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، وما هي العوامل والمؤثرات التي تؤدي اليها، ومعرفة طرق التغيير ومراحلها واستراتيجيات التعامل معه ومعوقات تنفيذه (ماجد عبد المهدي مساعدة : ٢٠١٥ ، ٣٣٠) .

ومن الاجراءات الخاصة بهذه الاستراتيجية أيضاً هو مشاركة العاملين: حيث تتم عملية المشاركة من خلال فتح قنوات الاتصال المستمرة مع العاملين ومنحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترشيح وتشكيل فريق العمل، كما يعد التحسين المستمر أحد إجراءات هذه الاستراتيجية والذي يركز على التغيير المستمر في ممارسات وانشطة وفعاليات المنظمة من اجل تحقيق الافضل (محمد صالح ماجد: ٢٠١٧ ، ١٠١)

ومن ناحية أخرى فقد تطورت عملية اتخاذ القرار في العصر الحديث مع تطور العلوم والتقنية وأصبحت تحظى باهتمام علماء الإدارة نظراً لأهميتها وخطورتها في أنشطة أي منظمة، حيث تعتبر

قلب العمليات الإدارية ، فمن خلالها تدار المنظمة وتتحقق أهدافها لأن القرار يعتبر حلقة الوصل في العملية الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة حيث تحتاج جميع مجالات تنفيذ أنشطتها إلى اتخاذ القرار، ولكي يكون قرار فعالاً لا بد أن يكون له مواصفات خاصة من حيث الإسلوب والتوقيت (ولاء أحمد السيد - ٢٠١٤ ، ١٧) .

لذا فقد أصبحت القرارات الإدارية بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة وإستغلال الوقت لتحقيق الأهداف الموضوعية. (نضال صالح، أمل محمد - ٢٠١٣ ، ٤٤)

وتجدر الإشارة إلى أن مادة إتخاذ القرارات هي البيانات والمعلومات ، ويتوقف مستوى النجاح في القرارات التي تتخذ على مدى توافر ودقة تلك البيانات والمعلومات والإحصائيات، ومستوى دراستها وتحليلها حتى تظهر المشكلة بوضوح ليتمكن وضع الحلول والبدائل الممكنة لحلها. (محمد عبد المحسن - ٢٠١٢ ، ٦٠)

وتتنوع مجالات البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرارات حول المشكلة أو الهدف المرجو تحقيقه ، حيث تتمثل في (بيانات أولية وثانوية - بيانات تاريخية - بيانات كمية ووصفية - بيانات رسمية أو غير رسمية- بيانات استراتيجية) ، ويقوم متخذ القرار بتحليلها ودراستها من مختلف جوانبها لتحديد العلاقات المتداخلة بينها ومدى صدقها ومناسبتها للواقع والأحداث قبل إستخدامها في اتخاذ مختلف القرارات (فاطمة عيد على سلمان - ٢٠٠٩ ، ٩٠) .

لذا تعتمد درجة فاعلية القرارات الإدارية على قدرة متخذ القرار في البحث عن أفضل البدائل ، وعلى الإختيار الفعال بين البدائل المتاحة لموضوع القرار في ضوء درجة جودتها ومناسبتها للقائمين على تنفيذها ووقت تنفيذها ، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الإختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع ، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات المرتبطة بموضوع القرار والبدائل المتاحة (نايف الخفرة - ٢٠٠٥ ، ٣٧) .

وحتى يكون القرار أكثر فاعلية لابد من رفع درجة مشاركة القائمين على تنفيذه في صنعه ،
وذلك لضمان قبول المشاركين في تنفيذه ، حيث أن القرار الفعال هو قرار قابل للتنفيذ ومقنع للآخرين ،
بمعنى أن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في مكونات القرار ذاته .

(خليفة أبو عاشور، جميل شطناوى - ٢٠١٤ ، ٢٣٦)

ومن ابعاد فاعلية اتخاذ القرار **جودة القرارات الإدارية** ويقصد بها درجة مراعاة القرار لأهداف
المنظمة ولخبرات القائمين على تنفيذه وقدراتهم ، ومدى توافر المعلومات التي تفيد مناسبة القرار
لسياسات المنظمة وخططها واقتصادياتها وإمكاناتها المادية والبشرية ، وتوقعات المستفيدين الداخليين
والخارجيين . (عبد الله الفقى - ٢٠١٢ ، ١٠٤)

كما تعد **سهولة تنفيذ القرارات الإدارية** أحد أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات ويقصد به سهولة
وبساطة إجراءات تنفيذ القرار، بحيث تكون بعيدة عن التعقيد والروتينية وهي من الإعتبارات التي يجب
أن تراعيها الإدارة ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الحصول على معلومات واضحة تختص بفنيات
وخطوات التنفيذ والسياسات واللوائح التي تحكم إجراءات التنفيذ، ولذلك يمكن القول أن تنفيذ القرار هو
إختبار لمدى سلامته، فقد يكون القرار سليماً إلا أن عدم الدقة في التنفيذ تؤدي إلى فشله.

(سيد تغلب - ٢٠١١ ، ٢٨٧)

ويعتبر **وقت إتخاذ القرارات الإدارية** ضمن أهم أبعاد فاعلية إتخاذ القرار ويعنى توقيت إعلان
القرار على درجة عالية من الأهمية وذلك لضمان نجاح الفرد في تنفيذه ، والنقطة الرئيسية في توقيت
إعلان القرار تتمثل في مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة، وتتوقف على مدى السرعة في الحصول
على البيانات والمعلومات اللازمة و الكافية والدقيقة لدراسة الموقف وتحليل البدائل .

(على حجاجة - ٢٠١٠ ، ٩٠)

كما يعد **قبول القرارات الإدارية** الذي يعتبر أهم عناصر القرارات الفعالة والذي يعنى قبول
القرار من قبل أعضاء المجموعة والمعنيين في تنفيذه ، يسهم بدرجة كبيرة في زيادة درجة فاعليته ،
وحتى يكون القرار مقبولاً يجب على متخذى القرار جمع كافة البيانات والمعلومات ذات الصلة

بموضوع القرار، وكذلك البيانات والمعلومات حول جميع البدائل المتاحة للاختيار منها ، بالإضافة إلى المعلومات والبيانات التي توضح خصائص القائمين على تنفيذه وقدراتهم وتوجهاتهم (عبد الله بن حمود- ٢٠١٣، ٥٧)

ومما لا شك فيه أن ظاهرة الأندية الصحية انتشرت في الآونة الأخيرة وكانت بدايتها في صورة جهود فردية ومحاولات غير مكتملة حيث لم تتعدى أن تكون مجرد مراكز للتخسيس او صالة لكمال الأجسام، وقد يرجع ذلك إلى قلة المعرفة والخبرة للأشخاص القائمين على تلك الأندية حيث انهم في الغالب من غير المتخصصين في مجال إدارة الأندية الصحية ، ومع مرور الوقت أصبحت الأندية الصحية مكان تمارس فيها مجموعة من الأنشطة الرياضية بغرض الارتقاء بالناحية البدنية والصحية والنفسية ولسد عجز الأندية الكبرى عن تقديم الأنشطة لعدد كبير من المواطنين ذوى الاحتياجات الصحية مثل (إنقاص الوزن - اللياقة البدنية - الاستشفاء - قضاء وقت الفراغ في عمل نافع) (مدحت محمد قاسم عبدالرازق: ٢٠١٢، ٢٤٧)

وتعتبر الأندية الصحية ذات أهمية بارزة في الوقت الحالي حيث تقدم خدمات وأنشطة متعددة وتخدم العديد من فئات المجتمع ، وتوفر العديد من فرص العمل للشباب المؤهلين رياضياً وعلمياً . وغالباً ما نجد الأندية الصحية في الأماكن والمناطق المتعددة مثل القرى السياحية أو الأندية الرياضية أو مكان مستقل في المدن والتجمعات السكنية أو في أي مكان لأنها تقدم خدمات عديدة وأنشطة متنوعة (مدحت محمد قاسم عبدالرازق : ٢٠١٢ ، ٢٤٧).

والأندية الصحية مكان يرتبط ارتباط وثيق بالصحة العامة حيث أنشأ للحفاظ والعناية بالصحة ، فيمكن لأي فرد أن يحسن من صحته ويزيد من كفاءة أجهزة جسمه من خلال ترده على النادي، كما أصبحت مجال هام من مجالات الاستثمار في مصر ودول العالم، والنادي الصحي يحتوى على أجهزة الجمنازيوم مثل (العجلة الثابتة / السير المتحرك / حزام المساج كما تحتوى على المالتى جيم والساونا والبخار والمساج، الجاكوزي ، وتدريبات الايروبيك) بغرض الارتقاء بمستوى الأداء وكذلك تدريبات اللياقة البدنية التي تعطى بغرض رفع مستوى كفاءة أجهزة الجسم ، وإنقاص الوزن

والذي أصبح نشاط رئيساً وأساسياً مهماً جداً من أنشطة النادي الصحي يجتذب الكثير من الناس (١٧٥)

ومن خلال خبرة الباحثة العملية في إدارة الأندية الصحية لفترة طويلة من الزمن فقد لاحظت أنه نظراً لتعدد الأدوار والظروف والمتغيرات التي تمر بها الأندية الصحية على مدار العام بما يعرف بمواسم العمل والتي تحتاج في بعض الأحيان إلى خفض عدد الموارد البشرية وتقليصها أو زيادتها وتدريبها وفقاً لمقتضيات الموقف الإداري ، وقد تحتاج الظروف إلى إعادة تصميم العمل وإدخال أنشطة جديدة تتطلب وحدات عمل وفرق عمل مختلفة بما يتناسب مع متطلبات الموقف التنافسي للنادي الصحي ، وقد يتطلب الأمر تغيير في ثقافة النادي الصحي وقيمه مثل التعامل مع المستفيدين وعرض الخدمات وهذا ما يعرف بالترشيح التنظيمي، وترى الباحثة أن كل هذا وغيره من إجراءات العمل بالنادي الصحي تحتاج من الإداري سلسلة مفصلة من إتخاذ القرارات التي تتناسب مع مختلف المتغيرات الإدارية والتي تتميز فاعليتها من حيث جودة القرار وتوقيت وسرعة تنفيذه وكذلك سهولة إجراءات التنفيذ ومدى قبول هذه القرارات من كافة العاملين على تنفيذه .

فالتحليل الدقيق لكافة الحقائق والمعلومات المرتبطة بكافة جوانب العمل الإدارية والتنظيمية والفنية بالنادي الصحي، وإستقاء المعلومات من التجارب السابقة في إدارة كافة الموارد المالية والمادية والبشرية بالمركز وتحقيق فاعليتها، وفي تصميم وتنفيذ مختلف البرامج والخدمات الرياضية التي تحقق تلك الأهداف، وهذا يتطلب إتخاذ قرارات إدارية ذات جودة عالية بشكل سريع ويتم تنفيذها بموعدها المحدد وتكون سهلة التنفيذ وكذلك اشراك العاملين في إتخاذ تلك القرارات .

كما أن التحليل الدقيق لكافة المعلومات والبيانات المتاحة حول البرامج والخدمات الرياضية التي سبق تنفيذها، تمكن الأندية الصحية من اختيار الاستراتيجية المناسبة للترشيح في ضوء جودة القرارات الإدارية الصادرة من الإدارة العليا ، كل هذا وغيره أحد أهم الأسباب التي دعت الباحثة إلى إجراء الدراسة الحالية لذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور استراتيجيات الترشيح التنظيمي وعلاقته بفاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية .

- أهمية البحث والحاجة إليه :-

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى أهمية متغيراتها ومدى الحاجة إليها في منظماتنا الرياضية في الوقت الراهن ، وتتضح أهمية الدراسة الحالية من الناحية والنظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً : الأهمية النظرية :-

تكمُن الأهمية النظرية للدراسة الحالية فيما :

- 1- تقدم للمكتبة العربية أداة قياس مقننة وموضوعية تهدف إلى تحديد استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية .
- 2- تقدم للمكتبة العربية أداة قياس مقننة وموضوعية تهدف إلى تحديد درجة فاعلية إتخاذ القرارات بالأندية الصحية .
- 3- تفتح الأفاق أمام الباحثين إلى دراسات مستقبلية عن علاقة استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالعديد من المتغيرات الإدارية بمختلف المنظمات الرياضية .
- 4- تفتح الأفاق أمام الباحثين إلى دراسات مستقبلية عن علاقة فاعلية إتخاذ القرار بالعديد من المتغيرات الإدارية بمختلف المنظمات الرياضية .

ثانياً : الأهمية التطبيقية :-

تكمُن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما يلي :

- 1- أهمية وحداثة متغير استراتيجيات الترشيح التنظيمي والتي تعزز فاعلية العمل بالأندية الصحية وتحسن أدائها ، وتدعم مختلف العمليات الإدارية سواء التي ترتبط بحجم الموارد البشرية أو إجراء العديد من التغييرات التنظيمية أو دعم وتنمية الثقافة التنظيمية بالمنظمة مما يدعم تحقيق الأهداف المرجوة
- 2- توفير معلومات للمسؤولين بالأندية الصحية عن استراتيجيات الترشيح التنظيمي ، كما توفر بيانات تفصيلية حول درجة كل استراتيجية من استراتيجياتها .
- 3- الأهمية التي حظى بها فاعلية إتخاذ القرار من الناحية العملية فمن منطلق أن فاعلية القرارات تعتمد على قدرة متخذ القرار على الإختيار من بين البدائل المتاحة عن المشكلة موضوع القرار، وهذا لايتحقق إلا إذا تم الإختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع ، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة والبدائل المتاحة من مصادرها المختلفة قبل

الإقدام على أخذ القرار ، فالقرار الفعال هو الذى يتم إتخاذه فى ظل النظرة الشاملة للتنظيم ومحيطه فى الحاضر والماضى والمستقبل .

٤- تعطى للمسؤولين بالأندية الصحية معلومات على درجة فاعلية القرارات التى يتخذونها بمراكزهم ، كما توفر بيانات تفصيلية حول درجة الفاعلية فى كل مكون من مكوناته للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف لعلاجها .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة استراتيجيات الترشيح التنظيمي وعلاقته بفاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية من خلال التعرف على .:

- ١ . واقع استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية.
- ٢ . واقع فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية .
- ٣ . علاقة استراتيجيات الترشيح التنظيمي بفاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية

تساؤلات البحث :

- ١ . ما واقع استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية ؟
- ٢ . ما واقع فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية ؟
- ٣ . ما علاقة استراتيجيات الترشيح التنظيمي ٢٤٧ بفاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية ؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

استراتيجيات الترشيح التنظيمي

تعرف بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية الهادفة الى تحسين الاداء من خلال خفض القوى العاملة واعادة تصميم المنظمة وجعلها أكثر قوة في مواجهة الظروف الداخلية والخارجية " .

(Friebel. & Heinz. Matthias & Zubanov .Nick, :2016 ،٨٨)،

- استراتيجيات الترشيق التنظيمي بالأندية الصحية :-

يعرف بأنه " مجموعة من الاستراتيجيات والأنشطة التي يتم من خلالها إعادة توزيع العاملين بالنادي الصحي على الأقسام المتاحة في ضوء مهام كل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي ونشر ثقافة وسياسة وقواعد النادي الصحي بما يحقق الأهداف المرجوة ". (تعريف إجرائي)

استراتيجية تخفيض الموارد البشرية

وهي استراتيجية تضم مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية المخطط لها من قبل الإدارة للتأثير على حجم الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء (خلف لطيف ناصر ، محمد خلف علو : ٢٠١٨، ٦٧)

استراتيجية تخفيض الموارد البشرية بالأندية الصحية :-

تعرف بأنها " تلك الإستراتيجية التي تعتمد على تقليص عدد العاملين بالنادي الصحي الذين هم فائض على النادي او الذين ليس لديهم مهارات وكفاءات من خلال تسريح العاملين أو إعادة توزيع العاملين بهدف التخلص من العمالة الزائدة بالنادي الصحي " . (تعريف إجرائي)

استراتيجية إعادة تصميم العمل

فهي عملية إبداعية لتصميم وموائمة عناصر المنظمة لتحقيق اهدافها بفاعلية وكفاءة (خلف لطيف ناصر ، محمد خلف علو : ٢٠١٨، ٦٧)

استراتيجية إعادة تصميم العمل بالأندية الصحية :-

تعرف بأنها " تلك الإستراتيجية التي تعتمد على إعادة تصميم الوظائف بالنادي الصحي وفقا للهيكل التنظيمي وإلغاء الوظائف الغير ضرورية أو دمج بعض الأقسام وإعادة تشكيل فريق العمل أو تقليل عدد ساعات العمل وخفض الأجور بهدف وضع العاملين في الوظائف المناسبة لتخصصاتهم ومهاراتهم وقدراتهم". (تعريف إجرائي)

الاستراتيجية النظامية

استراتيجية علمية منظمة وعملية مستمرة وطريق لحياة المنظمات وبقائها عبر التحسين المستمر (Gandolfi : ٢٠١٠)

الإستراتيجية النظامية بالأندية الصحية :

تعرف بأنها " هي تلك الإستراتيجية التي تتبع منهجية منظمة لتقل العاملين بالنادى الصحى بالدورات التدريبية وورش العمل من خلال تدريب العاملين بهدف تطويرهم ورفع مستوى كفاءتهم في جميع الجوانب الفنية والإدارية ، وكذلك تغيير اتجاهات وقيم العاملين نحو الإتجاهات إيجابية نحو العمل وزيادة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين وإعطائهم حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم ".
 (تعريف إجرائي)

فاعلية اتخاذ القرارات: - effectiveness of decision-making

تعرف بأنها " القرارات التي تحقيق أهداف المنظمة ، وتستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلتها وهدفها ضمن معطيات ظرفية معينة ".
 (ليث القهيوي وآخرون - ٢٠١٣ ، ٢٣٨)

فاعلية إتخاذ القرارات بالأندية الصحية:-

تعرف بأنها " تلك القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا بالأندية الصحية واشراك العاملين القائمين على تنفيذها في اتخاذها بما يضمن قبولها منهم وقدرتهم على تنفيذها في الوقت المحدد لها والتي تتناسب مع مختلف متغيرات العمل الإداري إعتقاداً في ذلك على معلومات وبيانات دقيقة وصادقة". (تعريف إجرائي)

جودة القرارات:

تعرف بأنها "كفاءة إنسجام القرار مع المعايير الفنية والإجرائية والإقتصادية". (محمد حجازى - ٢٠٠٦ ، ١١٢)

جودة القرارات الإدارية بالأندية الصحية :-

وتعرف بأنها " تلك القرارات التي تعتمد على معايير واضحة وقابلة للقياس وتتسم بالفاعلية في ضوء البيانات والمعلومات اللازمة التي تتفق مع سياسات واجراءات العمل بأندية الصحية " (تعريف إجرائي)

زمن إتخاذ القرارات :-

يعرف بأنه " أتخاذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة وعدم التأخر أو التأجيل في إتخاذ القرار. (عبد الله بن حمود- ٢٠١٣، ١٤)

زمن اتخاذ القرارات الإدارية بالأندية الصحية :-

وتعرف بأنها " تلك القرارات التي يتم إتخاذها في الوقت المناسب لحدوث المشكلة من حيث السرعة والوقت الذي يستغرقه لتنفيذه مما يسهل عملية التنفيذ لمواجهة متطلبات العمل في الأندية الصحية " (تعريف إجرائي)

سهولة تنفيذ القرارات :

يعرف بأنه " أن يكون القرار قابلاً للتنفيذ من قبل متخذى القرار بسهولة دون وجود معوقات ". (مؤيد الفضل - ٢٠٠٨، ٣١)

سهولة تنفيذ القرارات الإدارية بالأندية الصحية :-

وتعرف بأنها " تلك القرارات القابلة للتنفيذ بسهولة دون معوقات وتتميز بالوضوح والواقعية وسهولة فهم المرؤسين لكافة جوانبها واتباع الخطوات السليمة لاتخاذها بالأندية الصحية " (تعريف إجرائي)

قبول القرارات :

يعرف بأنه " أن يكون القرار مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين الذين سيقومون بتنفيذه . (شاكرا العدوان - ٢٠٠٦، ١٨)

قبول القرارات الإدارية بالأندية الصحية :-

وتعرف بأنها " تلك القرارات التي يتم تأييدها من قبل العاملين بالأندية الصحية من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات ومدى اقتناعهم بأهمية المشاركة من أجل إتخاذ قرارات تتناسب مهاراتهم وقدراتهم وظروف عملهم تحقيقاً للأهداف المرجوة " (تعريف إجرائي)

الأندية الصحية:

عرفتها " دعاء بيومي " (٢٠١١) بأنها : هي مكان مُجهز لممارسة الأنشطة البدنية والصحية بغرض الأرتقاء بالجوانب البدنية والصحية والنفسية والاجتماعية ولسد حاجة عجز الأندية الكبرى عن تقديم الأنشطة لعدد كبير من المترددين ذوى الإحتياجات الصحية مثل (إنقاص الوزن - التأهيل الحركى - اللياقة البدنية - الأستشفاء - قضاء وقت الفراغ) .
(دعاء محمد بيومي : ٢٠١١ ، ٤)

إجراءات البحث :

منهج البحث :

من أجل تحقيق هدف البحث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي بإسلوبه المسحى لمناسبته لطبيعة البحث .

مجتمع البحث :

أشتمل مجتمع البحث على العاملين بالأندية الصحية في كل من (جولدر جيم ، H2O جيم ، سمارت جيم ، كروس فيت جيم ، ماكس جيم ، ورلد جيم)

عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وإشتملت علي عدد (١١٧) من العاملين بالأندية الصحية بمحافظة القاهرة والجيزة قيد البحث مقسمة إلي ما يلي:
أولاً: العينة الاستطلاعية :

تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية ، حيث اشتملت على عدد (٢٠) فرد من العاملين بالأندية الصحية قيد البحث .

ثانياً: عينة البحث الأساسية :

وتم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث ، حيث اشتملت على عدد (٩٧) فرد العاملين بالأندية الصحية قيد البحث والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (١)

التوصيف الكمي لعينتي البحث الاستطلاعية والأساسية

العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	العينة النادي الصحي
٢٧	٦	جولدر جيم
٢٥	٤	H2O جيم
١٥	٤	سمارت جيم
١٠	٢	كروس فيت جيم
١٠	٢	ماكس جيم
١٠	٢	ورلد جيم
٩٧	٢٠	المجموع

أدوات جمع البيانات

استخدمت الباحثة أدوات جمع البيانات الآتية :

١- السجلات والوثائق

اطلعت الباحثة على السجلات والوثائق المرتبطة باستراتيجيات الترشيح التنظيمي وفاعلية اتخاذ القرارات.

٢- المقابلة الشخصية

قامت الباحثة بإجراء مقابلة شخصية مع بعض المسؤولين والعاملين بالأندية الصحية للتعرف على حجم مجتمع البحث لتحديد العينة الاستطلاعية والعينة الأساسية وكيفية التواصل معهما محاولة للتنبؤ بالصعوبات المحتملة .

٣- الاستبيان

حيث قامت الباحثة بتصميم استمارتي استبيان

- الاستبيان الاول بعنوان "واقع استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية"

- الاستبيان الثانى بعنوان " واقع فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية"
واشتمل الاستبيان الاول في صورته المبدئية (واقع استراتيجيات الترشيح التنظيمي
بالأندية الصحية) على (٣) محاور كالأتي:
١. المحور الأول : (استراتيجية تخفيض الموارد البشرية بالأندية الصحية) ويشتمل على عدد
(٨) عبارات
٢. المحور الثاني:(استراتيجية إعادة تصميم العمل بالأندية الصحية) ويشتمل على (٨) عبارات
٣. المحور الثالث : (الإستراتيجية النظامية بالأندية الصحية) ويشتمل على (٨) عبارات
واشتمل الاستبيان الثانى في صورته المبدئية (واقع فاعلية اتخاذ القرار بالأندية الصحية)
على (٤) محاور كالأتي
١. المحور الأول : (جودة القرارات الإدارية بالأندية الصحية) ويشتمل على عدد (١٢) عبارة
٢. المحور الثاني:(زمن اتخاذ القرارات الإدارية بالأندية الصحية) ويشتمل على (٨) عبارات
٣. المحور الثالث : (سهولة تنفيذ القرارات الإدارية بالأندية الصحية) ويشتمل على (١٠)
عبارات
٤. المحور الرابع : (قبول القرارات الإدارية بالأندية الصحية) ويشتمل على (١٠) عبارات
خطوات تصميم الاستبيانات
١. مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة باستراتيجيات الترشيح التنظيمي وفاعلية
اتخاذ القرار .
٢. مراجعة القوائم والمقاييس الخاصة باستراتيجيات الترشيح التنظيمي وفاعلية اتخاذ القرار .
٣. تحليل المتطلبات والمهام الوظيفية لكل من العاملين بالأندية الصحية .
٤. عرض المحاور المقترحة على عدد (٥) من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية.
٥. اقتراح عبارات لكل محور من محاور الاستبيانين في ضوء الفهم والتحليل لكل محور .
٦. عرض الاستبيانين في صورتها المبدئية على الخبراء المتخصصين لإبداء الرأي حول مدى
كفاية وملاتمة المحاور والعبارات لهدف البحث تمهيداً للدراسة الاستطلاعية .

الدراسة الإستطلاعية

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من العاملين بالأندية الصحية تم إختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة جمع البيانات في الفترة من ٢٠٢٢/١٢/١٢ الى ٢٠٢٢/١٢/١٦

١- حساب المعاملات العلمية للاستبيان

أولاً : حساب معامل الصدق

أ- صدق المحكمين :

قامت الباحثة بعرض الإستبتيانين الأول (واقع إستراتيجيات الترشيق التنظيمي بالأندية الصحية) والثاني (واقع فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية) في صورتها المبدئية أ(مرفق ٢) على مجموعه من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية قوامها (٥) خبراء (مرفق ١) وذلك لإبداء الرأي في ملائمة الإستبتيانين فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل إستبيان ، و(مرفق ٣) يوضح النسب المئوية لأراء الخبراء في محاور وعبارات الإستبيان الأول والثاني وقد تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء ما بين (٨٥.٧% : ١٠٠%) وهذه النسبة أعلى من ٧٥% التي إرتضتها الباحثة لقبول العبارات وبذلك يصبح عدد عبارات الإستبيان الأول (٢٤) عبارة وعدد عبارات الإستبيان الثاني (٤٠) عبارة مع التعديل في صياغة بعض العبارات ليصبح الإستبتيانين في صورتها المبدئية ب (مرفق ٤)

ب- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة باختبار صدق الإستبيان عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارته والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه بتطبيق الإستبيان على (٢٠) فرد من العاملين بالأندية الصحية جدول (٢) يوضح ذلك

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجه كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه لإستبيان إستراتيجيات الترشيح التنظيمي

(ن = ٢٠)

المحور الثالث الإستراتيجية النظامية		المحور الثاني إستراتيجية إعادة تصميم العمل		المحور الأول إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠.٦٧٤	١	*٠.٧٦٠	١	*٠.٥٠١	١
*٠.٦٨٦	٢	*٠.٥٨٧	٢	*٠.٤٢٠	٢
*٠.٦٦٧	٣	*٠.٧٩٨	٣	*٠.٦٣٥	٣
*٠.٥٦٢	٤	*٠.٦٢١	٤	*٠.٦٧٣	٤
*٠.٤٤٤	٥	*٠.٤٢٦	٥	*٠.٧٢٦	٥
*٠.٤٢٣	٦	*٠.٣٧٢	٦	*٠.٦٦٧	٦
*٠.٥٥٦	٧	*٠.٤٥٤	٧	*٠.٥٣٤	٧
*٠.٧٧١	٨	*٠.٥٨١	٨	*٠.٤٨٢	٨

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٢١)

ويتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور وعبارات إستراتيجيات الترشيح التنظيمي جميعها داله إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن الإستبيان على درجة مقبولة من الصدق.

وبذلك أصبح عدد عبارات إستبيان إستراتيجيات الترشيح التنظيمي ككل (٢٤ عبارة) كما هو دون حذف .

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجه كل محور والدرجة الكلية لإستبيان إستراتيجيات الترشيح التنظيمي

(ن = ٢٠)

معامل الارتباط	المحاور
*٠.٥٢٩	(إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية)
*٠.٧٢٧	(إستراتيجية إعادة تصميم العمل)
*٠.٦٩٥	(الإستراتيجية النظامية)

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٢١)

يتضح من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور إستبيان إستراتيجيات الترشيح التنظيمي والدرجة الكلية للإستبيان جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن الإستبيان على درجة مقبولة من الصدق

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور
التي تنتمي إليه لإستبيان فاعلية إتخاذ القرار

(ن = ٢٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
جودة القرارات الإدارية		زمن إتخاذ القرارات الإدارية		سهولة تنفيذ القرارات الإدارية		قبول القرارات الإدارية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	*٠.٥٢١	١	*٠.٦٨٣	١	*٠.٥٦٦	١	*٠.٤٢١
٢	*٠.٣١٠	٢	*٠.٥٣٢	٢	*٠.٦٠٠	٢	*٠.٧٤٢
٣	*٠.٧٤٨	٣	*٠.٦٨٥	٣	*٠.٤٣١	٣	*٠.٦٣٥
٤	*٠.٦٢٢	٤	*٠.٧١١	٤	*٠.٤٦٩	٤	*٠.٥٩٤
٥	*٠.٥٨٢	٥	*٠.٧٣٧	٥	*٠.٧٥٤	٥	*٠.٧١١
٦	*٠.٤٣٦	٦	*٠.٦٦٦	٦	*٠.٥٠٠	٦	*٠.٦٦٦
٧	*٠.٦٢٥	٧	*٠.٨٣٤	٧	*٠.٦٢١	٧	*٠.٥٨٤
٨	*٠.٣١٦	٨	*٠.٧٨٧	٨	*٠.٥٨٢	٨	*٠.٣٦٩
٩	*٠.٤٩٧			٩	*٠.٣١٩	٩	*٠.٦٣٢
١٠	*٠.٥٨٨			١٠	*٠.٧٤١	١٠	*٠.٥٥٤
١١	*٠.٦٤٥						
١٢	*٠.٦٩٧						

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٢١)

ويتضح من جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور وعبارات إستبيان فاعلية اتخاذ القرار جميعها داله إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن الإستبيان على درجة مقبولة من الصدق.

فيما عدا العبارتين رقم (٢، ٨) من المحور الأول (جودة القرارات الإدارية) والعبارة رقم (٩) من المحور الثالث (سهولة تنفيذ القرارات).

وبذلك أصبح عدد عبارات استبيان فاعلية القرارات الإدارية بالأندية الصحية ككل (٣٧ عبارة) بدلا من (٤٠ عبارة)

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لإستبيان فاعلية القرارات الإدارية

(ن = ٢٠)

المحاور	معامل الارتباط
(جودة القرارات الإدارية)	*٠.٦٧٢
(زمن اتخاذ القرارات الإدارية)	*٠.٥٩٨
(سهولة تنفيذ القرارات الإدارية)	*٠.٦٧١
(قبول القرارات الإدارية)	*٠.٧٠١

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٢١)

يتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور إستبيان فاعلية إتخاذ القرار والدرجة الكلية للإستبيان جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن الإستبيان على درجة مقبولة من الصدق

ثانياً : حساب معامل الثبات

قامت الباحثة بحساب ثبات إستمارتي إستبائي (إستراتيجيات الترشيق التنظيمي – فاعلية اتخاذ القرار) بإستخدام معامل (لغا كرونباخ) وكانت نتيجة حساب معاملات الثبات على النحو التالي :

جدول (٦)

قيم ألفا كرونباخ لمحاور إستبيان إستراتيجيات الترشيق التنظيمي

(ن = ٢٠)

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا ALPHA
الأول	(إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية)	٠.٥٣٧
الثاني	(إستراتيجية إعادة تصميم العمل)	٠.٦٠٠
الثالث	(الإستراتيجية النظامية)	٠.٦٩٨

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٢١)

يتضح من جدول (٦) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة ألفا تتراوح بين (٠.٥٣٧ ، ٠.٦٩٨) وذلك يشير أن إستمارة إستبيان إستراتيجيات الترشيق التنظيمي على درجة مقبولة من الثبات وصالحه للتطبيق.

جدول (٧)

قيم ألفا كرونباخ لمحاور إستبيان فاعلية اتخاذ القرار

(ن = ٢٠)

المحور	مسمى المحور	قيمة معامل ألفا ALPHA
الأول	(جودة القرارات الإدارية)	٠.٨١٢
الثاني	(زمن اتخاذ القرارات الإدارية)	٠.٦٩١
الثالث	(سهولة تنفيذ القرارات الإدارية)	٠.٦٥٧
الرابع	(قبول القرارات الإدارية)	٠.٧١١

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (٠.٣٢١)

يتضح من جدول (٧) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة ألفا تتراوح بين (٠.٦٥٧ ، ٠.٨١٢) وذلك يشير أن إستمارة إستبيان فاعلية اتخاذ القرار على درجة مقبولة من الثبات وصالحه للتطبيق.

الدراسة الأساسية

قامت الباحثة بتطبيق إستمارتي الإستبيان الكترونياً قيد البحث في صورتها النهائية (مرفق ٥) على عينة البحث الأساسية وقوامها (٩٧) من العاملين بالأندية الصحية في الفترة من ٢٠٢٢/١٢/١٨ الى ٢٠٢٣/١/٧ وبعد جمع إستمارات الإستبانيين تم تفرغهما بميزان التقدير الثلاثي للعبارات بحيث تأخذ الإستجابة (موافق) (٣) درجات والإستجابة (إلى حد ما) (٢) درجتين والإستجابة (غير موافق) (١) درجة واحدة .

المعالجات الإحصائية المستخدمة :-

الإحصاء الوصفي . - قيم الارتباط بيرسون . - ألفا كرونباخ - التكرار والنسب المئوية - الدرجة المقدره - الوزن النسبي .

عرض ومناقشة النتائج

تبنت الباحثة الوزن النسبي لأستجابات عينة البحث ٧٥% فأكثر لقبول العبارات التي تدل أو تعطى مؤشراً أن إستراتيجيات الترشيح التنظيمي وفاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بالأندية

الصحية يتوافران بدرجة مرتفعه ، ومن (٦٠ إلى اقل من ٧٥%) مؤشراً لتوافر إستراتيجيات الترشيح التنظيمي وفاعلية إتخاذ القرار بدرجة متوسطة ، وأقل من ٦٠% مؤشراً لتوافر إستراتيجيات الترشيح التنظيمي وفاعلية إتخاذ القرار بدرجة قليلة .

• أولاً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول (ما واقع إستراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية ؟)

جدول (٨)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الأول إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية بالأندية الصحية .

ن = (٩٧)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	الوزن النسبي	ت
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تلقأ الى تخفيض الأجور او تجميدها لمدة محددة لتحفيز العاملين على التقاعد.	64	65.9	24	24.7	9	9.2	٢٤٩	85.6	6
٢	تتبع سياسة التناقص الطبيعي للعاملين عندما تقتضي الظروف لتحقيق ذلك .	70	72.1	20	21.6	7	7.2	257	88.3	4
٣	تتبع سياسة زيادة حافز التقاعد (المكافآت) لحث العاملين على التقاعد.	65	67.0	22	22.6	10	10.3	249	85.5	7
٤	تستغنى عن بعض الموظفين بواسطة التسريح وإنهاء عقود العمل المؤقتة وعقود الخدمات .	70	72.1	16	16.4	11	11.3	259	89.0	3
٥	تسرح العاملين الحاصلين على تقييم ضعيف وفقاً لتقييمات الأداء لأشهر متتالية.	68	70.1	7	7.2	15	15.4	233	80.0	8
٦	تقليل حجم العاملين من خلال عدم توفير عاملين بدلا من ما تم تسريحهم .	73	75.2	20	20.6	4	4.1	263	90.3	2
٧	تقلل من عدد أيام الأجازات حتى لا تنظر إلى تعيين عاملين إضافيين.	75	77.3	10	10.3	12	12.3	257	88.3	4
٨	تستفيد من الفائض في حجم الموارد	76	78.3	15	15.4	6	6.1	264	90.7	1

									البشرية من خلال إعادة توزيعهم في الفروع الأخرى التي بها نقص في العمالة
٣	85.9	2001	المجموع						

يتضح من جدول (٨) أن :-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الأول (إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية) تراوحت ما بين (75.2% ، 90.7%)

وجاء الوزن النسبي لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية بدرجة مرتفعة. و لا يوجد عبارات وزنها النسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% ، ولا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث على المحور ككل (٨٥.٩%) مما يشير إلى توافر إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية بدرجة مرتفعة ضمن إستراتيجيات الترشيح التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن العبارة رقم (٨) حصلت على الترتيب الأول والتي تنص على أن " إدارة النادي الصحي تستفيد من الفائض في حجم الموارد البشرية من خلال إعادة توزيعهم في الفروع الأخرى التي بها نقص في العمالة ، بينما حصلت العبارة رقم (٦) على الترتيب الثاني والتي تنص على "تقليل حجم العاملين من خلال عدم توفير عاملين بدلا من ما تم تسريحهم" ، وحصلت العبارة رقم (٤) على الترتيب الثالث والتي تنص على "تستغنى عن بعض الموظفين بواسطة التسريح وإنهاء عقود العمل المؤقتة وعقود الخدمات" .

وأظهرت النتائج أيضاً أن العبارة رقم (٥) حصلت على الترتيب الأخير بوزن نسبي مرتفع (80.0%) والتي تنص على "تسرح العاملين الحاصلين على تقييم ضعيف وفقاً لتقييمات الأداء لأشهر متتالية". العبارة رقم (٣) حصلت على الترتيب الأخير بوزن نسبي مرتفع (85.6%) والتي تنص على " تتبع سياسة زيادة حافز التقاعد (المكافآت) لحث العاملين على التقاعد."

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة النادي تتبع مجموعة من الأساليب لتخفيض حجم الموارد البشرية سواء بإعادة توزيعهم داخل الفروع الأخرى والاستفادة من الفائض في حجم الموارد البشرية من خلال تدريبهم وإعادة تأهيلهم ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهام ووظائف يحتاجها النادي الصحي أو عدم توفير عاملين جدد بالشكل الذي يحقق توازن داخل الاندية الصحية .

كما أن إدارة النادي الصحي تحرص على تقبل تلك الاستراتيجية من قبل العاملين وبالتالي حثهم بطريقة غير مباشرة على التميز في الأداء لضمان البقاء في العمل، ومن ثم وجود رغبة كبيرة من قبل العاملين بإكتساب مهارات جديدة ومتنوعة وذلك من خلال توزيعهم على الفروع المختلفة للنادي الصحي بينما تتبع اللوائح والقوانين الداخلية اللازمة أثناء تسريح العاملين وفي ضوء التقييم الدوري للعاملين معايير وشروط محددة تعلن عنها من قبل .

وتعزو الباحثة أيضاً هذه النتيجة إلى أن إدارة النادي الصحي تتبع مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية المخطط لها للتأثير على حجم الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء، ويتم ذلك من خلال تحديد طبيعة الفائض من الموارد البشرية وتحديد الاستراتيجيات البديلة، وكذلك وضع رؤية استراتيجية لتخفيض حجم الموارد البشرية في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة في المنظمة والمفاضلة بين البدائل بمشاركة كافة المستويات الإدارية والتنفيذية والفنية .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى أن إدارة النادي الصحي تلجأ إلى استراتيجية تخفيض الأجور أو تجميدها حيث تحفز العاملين على التقاعد وذلك وفقاً لمستوى العاملين ويتم ذلك في ضوء تقييمهم الدوري ، كما أن إدارة النادي الصحي تقوم بدراسة تخفيض الموارد البشرية قبل تنفيذها فتعطي فرصة للعاملين الذين حصلوا على تقييم ضعيف في تعديل وتطوير أدائهم في العمل وتحسين التقييم الخاص بهم قبل أن تفكر في الاستغناء عنهم مباشرة وذلك حيث يتم تدريبهم وتوجيههم لتحقيق التميز في العمل داخل النادي الصحي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من رانيا مصطفى عبدالرحمن، رشا أحمد محمد خليل (٢٠١٨) في أن تجميد التعيينات والتوظيف وعدم احلال العمالة بدلا من العمالة التي خرجت

حيث يرى أغلبية العاملين أنها أنسب سياسات تخفيض العماله، وأن قرار تسريح العماله غير المدروس من قبل مدراء شركات السياحة والذي لم يأخذ المشاركة مع العاملين المعنيين بالشركة أدى إلى شعور عام بالتهميش وبالتالي أثر سلبياً في أداء العاملين وعلى ولاء شركتهم .

وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة فيرسون, **Verson. R. D, Zatzick. C. D, (2011)** في أنه يمكن تخفيض حجم العماله من خلال الاستغناء عن العماله المؤقتة وإلغاء عقود العماله الموسمية ، وتسريح العماله ذات الأداء المنخفض ، أو التي تسبب إضطرابات وصراعات داخل المنظمة ، بالإضافة إلى الايقاف المؤقت لعقود بعض العاملين في حالة الإنكماش الإقتصادي .

وتتفق أيضاً مع نتائج دراستي آن كرستين **Ann-Christine Schulz , Margarethe (2020)** و **F. Wiersema (2020)** ، **Harney.B, Fu.N, Freeney. Y, (2018)** في أسباب لجوء المنظمات إلى تطبيق استراتيجيات تخفيض الحجم ومنها انتشار الأزمات المالية المحلية والعالمية ، عدم قدرة النظام الحالي بالمنظمة على تحقيق اقتصاديات النشاط ، تزايد حدة المنافسة والتي تهدد المنظمة بالخروج من السوق وفقدان حالة البقاء .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من زبيدة محمود شريف ، حسان ثابت جاسم (٢٠٢١) في أن والتي توصلت إلى استراتيجيه تخفيض الموارد البشرية تؤثر في الحجم التنظيمي ولكن بشكل طفيف، اذ ان الافراد المبحوثين لا يحدون استخدام بعض الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجية تخفيض الموارد البشرية كون المنظمة ذات طابع حكومي خدمي.

وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة كل من **Philip Cheng-Fei Tsaia , Chih-Ting (2013)** في أن نقابات العماله تساهم بشكل جوهري في الحد من عملية تسريح العاملين ، كما ابرزت ان استراتيجيه تخفيض الحجم قد تساهم في تحسين أداء الشركات إلا انها قد تضر بالآلاف الموظفين واسرهم

جدول (٩)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الثاني إستراتيجية إعادة تصميم العمل بالأندية الصحية.

ن = (٩٧)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الدرجة المقدره
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تعيد تصميم العمل بالشكل الذي يضمن تنوع بالمهام والأنشطة التي توفر استقلالية بشكل أكبر عند تنفيذ المهام .	74	76.2	11	11.3	12	12.3	87.9	3
٢	تقوم بدمج قسمين أو أكثر عندما تكون الأنشطة فيها متشابهة وتقوم بنفس الوظائف .	68	70.1	7	7.2	15	15.4	80.0	8
٣	تقوم بتخفيض ساعات العمل للعاملين والعمل في ظل نظام ساعات العمل المرنة وتقاضيهم أجراً أقل	75	77.3	3	3.1	19	19.5	85.9	5
٤	تقدم العوائد المادية المناسبة لمختلف العاملين في ضوء المهام الثابتة والمتغيرة .	65	67.0	20	20.6	12	12.3	84.8	7
٥	تضع مخطط تفصيلي يوضح جميع النشاطات والعمليات الخاصة لكل عمل على حدى .	72	74.2	15	15.4	3	3.1	85.5	6
٦	تعتمد الادارة في عملية إعادة التصميم على سمات ومهام كل وظيفة كما يتضمنها الهيكل التنظيمي .	77	79.3	10	10.3	10	10.3	89.6	2
٧	تهتم بالتدوير الوظيفي لإكتساب العاملين مختلف مهارات العمل بالنادى الصحي .	69	71.1	18	18.5	10	10.3	86.9	4
٨	تقوم بإلغاء الوظائف الغير ضرورية والتي لم تقدم خدمات أساسية للنادى.	75	77.3	19	19.5	3	3.1	91.4	1
٢	المجموع							86.5	2015

يتضح من جدول (٩) أن :-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الثاني (إستراتيجية إعادة تصميم العمل)

تراوحت ما بين (٨٠.٠٠% ، ٩١.٤%) .

وجاء الوزن النسبي لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر إستراتيجية إعادة

تصميم العمل بدرجة مرتفعة ولا يوجد عبارات وزنها النسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥%، و لا

يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠% .

كما جاء الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث على المحور ككل (٨٦.٥%) مما يشير إلى توافر إستراتيجية إعادة تصميم العمل بدرجة مرتفعة ضمن إستراتيجيات الترشيح التنظيمي

كما أظهرت النتائج أن العبارة رقم (٨) حصلت على الترتيب الأول والتي تنص على أن " إدارة النادي الصحي تقوم بإلغاء الوظائف الغير ضرورية والتي لم تقدم خدمات أساسية للنادي"، بينما حصلت العبارة رقم (٦) على الترتيب الثاني والتي تنص على "تعتمد الادارة في عملية إعادة التصميم على سمات ومهام كل وظيفة كما يتضمنها الهيكل التنظيمي"، وحصلت العبارة رقم (١) على الترتيب الثالث والتي تنص على "تعيد تصميم العمل بالشكل الذي يضمن تنوع بالمهام والأنشطة التي توفر استقلالية بشكل أكبر عند تنفيذ المهام".

وحصلت العبارة رقم (٢) على الترتيب الأخير بوزن نسبي مرتفع (٨٠.٠%) والتي تنص على "تقوم بدمج قسمين أو أكثر عندما تكون الأنشطة فيها متشابهة وتقوم بنفس الوظائف"، بينما حصلت العبارة رقم (٤) على الترتيب قبل الأخير بوزن نسبي مرتفع (٨٤.٨%) والتي تنص على "تقدم العوائد المادية المناسبة لمختلف العاملين في ضوء المهام الثابتة والمتغيرة".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة النادي الصحي تتبع استراتيجية إعادة تصميم العمل من خلال عدة طرق منها التخلي عن الوظائف الغير ضرورية التي تعد خارج صلب عملها والتي لا تمثل ضرر للنادي عند التخلي عنها والتي يمكن الإستعانه بها من أطراف خارجية وذلك مثل التخلي عن (مسئول التسويق عبر الانترنت) والاتفاق مع شركة تسويق ودعايا واعلان متخصصة في ذلك وتوفير المرتبات الخاصة بتلك الوظائف والاستفادة منها في توفير أدوات وأجهزة حديثة وكذلك تطوير خدمات النادي الصحي .

حيث أن إدارة النادي الصحي تعتمد في عملية تصميم العمل على المهام والمسئوليات الجديدة التي تخدم المستفيدين وتجذبهم لضمان إنجاز العمل دون الإزدواجية في الجهود المبذولة ويتم ذلك من خلال توضيح السلطة والمسئوليات والادوار .

كما تعزو الباحثة أيضاً هذه النتيجة إلى أن استخدام إدارة النادي الصحي استراتيجية إعادة تصميم العمل يجعل المهام والأنشطة أكثر تنوعاً ويحقق أعلى مستوى من المعرفة والقدرة على أداء الأعمال مما يؤثر إيجابياً على الخدمات التي يقدمها للمستفيدين وتحقيق ميزة تنافسية .

بينما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة النادي الصحي تقوم بضم وحدتين أو قسمين أو أكثر تؤدي نفس المهام مما توفر عمالة زائدة وتستغل أجورهم ومرتباتهم اتجاه آخر كالدعاية والاعلان والتسويق لخدمات النادي الصحي ، كما أن الإدارة تهتم بتقديم العوائد المادية للعاملين في ضوء المهام المتغيرة والثابتة مما يحفز العاملين على تطوير أدائهم لرفع العائد المتغير وتحقيق التميز والجودة في أداء المهام الموكلة إليهم.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من **زبيدة محمود شريف ، حسان ثابت جاسم)** (٢٠٢١) في أن استراتيجية إعادة تصميم العمل لها التأثير الأكبر على الحجم التنظيمي للمديرية ، من خلال التخلص من الوظائف او التشكيلات غير الضرورية .

كما تتفق مع نتائج دراسة كل من **ثائر خلف خشان، على نصيف صبر، زيد صادق ماجد** (٢٠٢١) في وجود رغبة كبيرة لدى الموظفين باكتساب مهارات جديدة ومتنوعة وذلك من خلال إعادة توزيعهم على أقسام المنظمة المبحوثة، وتفضل عينة البحث دمج وحدتين أو أكثر عندما تكوم مهامها متشابهه .

وتتفق مع نتائج دراسة كل من **هانم إبراهيم محمد إبراهيم، محسن علي عبده الكتبي، هاني محمد السعيد** (2012) في أن سياسة توزيع العمل أكثر السياسات مناسبة للتطبيق حيث أنها لا تتضمن تخفيضاً للقوة العامل وإنما توزيع العمالة على الأقسام والفروع المختلفة للقطاع .

وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة كل من **Tsai. C. F, Shih. C. T, (2014)** ، ودراسة **Ann-Christine Schulz , Margarethe. F. Wiersema** , (2018) في أن هناك مداخل مختلفة يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ومنها التوسع في عمليات دمج

الإدارات والأقسام والوظائف ، إعادة هندسة النظم الإنتاجية القائمة ، تطبيق استراتيجية التركيز من خلال توجيه النشاط نحو قطاع سوقي محدد أو فئة معينة مستهدفة من العملاء .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من Achim Schmitt , Stefano Borzillo , Gilbert Probst , (2011) في أن استراتيجية تخفيض الحجم تمثل استراتيجية عالمية تساهم في تحسين أداء الشركات وتنمية قدراتها التنافسية إلا أنها قد تؤدي إلى عدم الحفاظ على المهارات الأساسية والقدرات والخبرات والمعارف اللازمة للشركات مما قد يؤدي إلى تدهور الجودة والإنتاجية والكفاءة الكلية .

جدول (١٠)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الثالث الإستراتيجية النظامية بالأندية الصحية.

$$ن = (٩٧)$$

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	الوزن النسبي	ت
		ك	%	ك	%	ك	%			
أنا كأحد العاملين أرى أن إدارة النادي الصحي:										
١	تسعى لتغيير ثقافتها السائدة التقليدية والتوجه نحو ثقافة الجودة والتحسين المستمر .	85	87.6	6	6.1	6	6.1	273	93.8	3
٢	تعطى فرصة للعاملين لإبداء آرائهم وأفكارهم في المهام الموكلة إليهم .	91	93.8	2	2.1	4	4.1	281	96.5	2
٣	تهتم بعملية التحسين المستمر للعاملين بإعطائهم ورش عمل بشكل دوري .	82	85.5	7	7.2	7	7.2	270	92.7	5
٤	تشجع العاملين على النمو المهني من خلال إتاحة الفرصة لإعطائهم الدورات التدريبية المتخصصة	79	81.4	9	9.2	9	9.2	254	87.2	8
٥	تعمل على تغيير اتجاهات وقيم العاملين نحو الإتجاهات الإيجابية للعمل في تحقيق المهام المنوط بها .	80	82.4	7	7.2	10	10.3	264	90.7	6

6	90.7	264	8.2	8	11.3	11	80.4	78	تسعى إلى تحقيق العدالة في توزيع المهام وساعات العمل والأجازات بين العاملين .	٦
3	92.6	273	4.1	4	10.3	10	85.5	83	تعمل على نشر اللوائح والقوانين والجزاءات والمكافآت بين العاملين لتحفيزهم على التميز .	٧
1	98.6	287	-	-	2.1	2	97.9	95	تقوم بمشاركة المستفيدين لسماع آرائهم وأفكارهم حول الخدمات والأنشطة التي يقدمها النادي الصحي .	٨
١	93.0	2166	المجموع							

يتضح من جدول (١٠) أن :-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الثالث (الإستراتيجية النظامية) تراوحت ما بين (٨٧.٢% ، ٩٨.٦%) .

وجاء الوزن النسبي لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر الإستراتيجية النظامية بدرجة مرتفعه. و لا يوجد عبارات وزنها النسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% ، و لا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث على المحور ككل (٩٣.٠%) مما يشير إلى توافر الإستراتيجية النظامية بدرجة مرتفعة ضمن إستراتيجيات الترشيح التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن العبارة رقم (٨) حصلت على الترتيب الأول والتي تنص على أن "إدارة للنادى الصحي تقوم بمشاركة المستفيدين لسماع آرائهم وأفكارهم حول الخدمات والأنشطة التي يقدمها النادي الصحي"، بينما حصلت العبارة رقم (٢) على الترتيب الثاني والتي تنص على "تُعطي فرصة للعاملين لإبداء آرائهم وأفكارهم في المهام الموكلة إليهم"، وحصلت العبارة رقم (٧) على الترتيب الثالث والتي تنص على "تعمل على نشر اللوائح والقوانين والجزاءات والمكافآت بين العاملين لتحفيزهم على التميز"، والعبارة رقم (١) احتلت الترتيب الثالث أيضاً والتي تنص على "تسعى لتغيير ثقافتها السائدة التقليدية والتوجه نحو ثقافة الجودة والتحسين المستمر" .

وحصلت العبارة رقم (٤) على الترتيب الأخير بوزن نسبي مرتفع (87.2%) والتي تنص على "تشجع العاملين على النمو المهني من خلال إتاحة الفرصة لإعطائهم الدورات التدريبية المتخصصة" ، بينما حصلت العبارة رقم (٥) والعبارة رقم (٦) على الترتيب القبل الأخير بوزن نسبي مرتفع (90.7%) والتي تنص على "تعمل على تغيير اتجاهات وقيم العاملين نحو الإتجاهات الإيجابية للعمل في تحقيق المهام المنوط بها" ، "تسعي إلى تحقيق العدالة في توزيع المهام وساعات العمل والأجازات بين العاملين".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة النادى الصحي تبذل الكثير من الجهد لى تقوم بإستطلاع آراء المستفيدين لديها في الخدمات المقدمة من قبل النادى الصحي لمعرفة أوجه القصور والضعف وكذلك تلبية إحتياجاتهم ومتطلباتهم الفنية والإدارية والتدريبية وكذلك تطوير الإيجابيات وتنوع الخدمات والأنشطة المقدمة، لى تحافظ على ولاء المستفيدين وضمان بقائهم بشكل جيد ،

كما أن إدارة النادى الصحي تعطي فرصة كبيرة لسماع آراء العاملين لديها في القرارات والمهام الموكلة إليهم وذلك من خلال إجتماعات دورية يعرض فيها السلبيات والإيجابيات وطرق التحسين والتطوير وكيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد، مما يؤدي إلى تجديد نشاط النادى الصحي وتحفيز العاملين على تطوير أدائهم.

وتعزو الباحثة أيضاً هذه النتيجة إدارة النادى الصحي تطلع العاملين على اللوائح والقوانين التي تحكم سير العمل منذ بداية عملهم بالنادى حتى يتبعون التعليمات اللازمة التي تمكنهم من انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتحفيزهم على التميز من خلال تقديم مكافآت مادية ومعنوية يعلن عنها بين العاملين لاستثارة دافعيتهم على التميز ، كما أن إدارة النادى تبذل قصارى جهدها في التوجه نحو تطوير جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتنوعها لإكتساب أكبر عدد ممكن وتميز النادى الصحي بتلك الخدمات التي ينفرد بها عن الأندية الصحية الأخرى .

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى زيادة حرص إدارة النادى الصحي على التميز في جميع أقسامه لذلك فإنها تهتم بتطوير العاملين من خلال توفير الدورات التدريبية المتخصصة وورش العمل

حتى تستطيع تقديم خدمات جديدة ومتطورة تجذب أكبر قدر ممكن من المشتركين وتميزه عن الاندية الصحية الأخرى ، كما أن إدارة النادى الصحي تعمل على تحقيق العدالة بين العاملين سواء في عدد ساعات العمل أو الأجور والمرتببات والمهام الموكلة إليهم وهذا يجعل هناك ثقة قوية بين العاملين والإدارة فيشجعهم على أداء مهامهم على أكمل وجه وبأقل وقت وجهد ، ويسهم بشكل كبير في تغيير وتعديل القيم والسلوكيات السلبية الخاصة بالعاملين وتوجيهها نحو الإتجاهات الإيجابية الخاصة بالنادى الصحي .

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **وسام حسين عبد علي (٢٠٢٢)** في تقبل الأفراد العاملين داخل الشركة المبحوثة لحالة التخلص من الثقافة التقليدية على حساب إدخال ثقافة الجودة والتحسين المستمر إلى شركتهم .

كما تتفق مع نتائج دراسة **ثائر خلف خشان، على نصيف صبر، زيد صادق ماجد (٢٠٢١)** في تقبل الأفراد العاملين داخل الشركة المبحوثة لحالة التخلص من الثقافة التقليدية على حساب إدخال ثقافة الجودة والتحسين المستمر داخل منظماتهم .

وتتفق مع نتائج دراسة **(2019) Mohamed Mousa , Rami. M. Ayoubi , M. Fennis, Luk Sumaya Albalooshi , Mehrad Moeini-Jazani , Bob. Warlop , (2020)** في أنه يجب اتباع خطوات محدد لتطبيق استراتيجية تخفيض الحجم ومنها وضع رؤية استراتيجية لتغيير ثقافة المنظمة لدى العاملين من خلال تغيير مجموعة من المعتقدات والسلوكيات والقيم والعادات المشتركة التي تسود داخل المنظمة، والتعاون بين الغدارة والعاملين لتحقيق اهداف المنظمة .

وتتفق مع نتائج دراسة **مؤيد عبدالحسين الفضل، ضرغام على مسلم العميدى (٢٠١٢)** في أن الغرض الرئيسي للترشيح الوظيفي ليس تخفيض عدد العاملين في المنظمة وإنما يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة فاعليته .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مروة رشدي توفيق عفيفي (٢٠٢١) في عدم إهتمام الشركات محل الدراسة والتطبيق بالتعرف على آراء عملائها من خلال التعاملات الرسمية معهم وبالتالي لا تستجيب لعلاج الشكاوى أو المقترحات التي يقدمها العملاء على المدى البعيد .

وتختلف أيضاً مع نتائج هذه الدراسة رانيا مصطفى عبدالرحمن، رشا أحمد محمد خليل (٢٠١٨) في اتباع سياسة تخفيض الحجم غير المدروسة أدى إلى عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في الشركة وغياب ثقافة الجودة والتحسين المستمر .

ومن الجداول (٨ ، ٩ ، ١٠) يتضح أن ترتيب محاور إستبيان استراتيجيات الترشيح

التنظيمي وفقاً للوزن النسبي جاء كالتالى :

- محور الإستراتيجية النظامية جاء فى الترتيب الأول بوزن نسبى قدرة ٩٣.٠%
 - محور إستراتيجية إعادة تصميم العمل جاء فى الترتيب الثانى بوزن نسبى قدرة ٨٦.٥%
 - محور إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية جاء فى الترتيب الثالث بوزن نسبى قدرة ٨٥.٩%
- وبمجموع الوزن النسبي للمحاور يصبح مجموع الوزن النسبي للاستبيان ككل (٨٨.٤%) ويشير ذلك إلى توافر إستراتيجيات الترشيح التنظيمي بدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاستراتيجية النظامية التي احتلت الترتيب الأول تعتبر أفضل استراتيجيات الترشيح التنظيمي استخداماً في الأندية الصحية لدى عينة البحث حيث أنها تعتمد على تطوير خدمات الأندية الصحية بهدف التحسن المستمر وتحقيق الجودة حيث يتم ذلك من خلال التعرف على آراء المستفيدين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم وكذلك التعرف على آراء وأفكار العاملين لدى النادى الصحي في تنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف المرجومة، وكذلك الإعلان عن اللوائح والقوانين التي تحكم سير العمل مما يحفز العاملين على المكافآت ، كما أنها تهتم بتطوير العاملين بتزويدهم بالدورات التدريبية المتخصصة وتغيير قيم واتجاهات العاملين نحو الاتجاهات الإيجابية التي تسهم في تطوير الأندية الصحية .

بينما جاءت استراتيجية إعادة تصميم العمل في الترتيب الثاني مما يشير إلى أهمية دمج الإدارات التي تنفذ مهام متشابهة ومشاركة وإلغاء الوظائف الغير ضرورية التي تهدر أموال النادي الصحي ويتم ذلك في ضوء الهيكل التنظيمي ومتطلبات واحتياجات كل وظيفة ، وأيضاً إغلاق بعض الأقسام التي يمكن الإستغناء عنها .

ومن ثم إعادة توزيع العاملين على الأقسام التي يحدث بها عجز مما يزيد من خيراتهم وتحفيزهم على التطوير الذاتي المستمر من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تضمن لهم البقاء في العمل .

وتعزو الباحثة أيضاً حصول استراتيجية تخفيض الموارد البشرية على الترتيب الثالث حيث أنها تتناسب أكثر مع الأندية الصحية التي لها عدة فروع لكي يتم توزيع العاملين على تلك الفرع ، ولكن انهاء العقود وتسريح العاملين يقلل من ولائهم للنادي الصحي .

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة زبيدة محمود شريف، حسان ثابت جاسم (٢٠٢١) في أن الاستراتيجية النظامية مفيدة في تقليل التضخم الحاصل في الحجم التنظيمي للمديرية .

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة خلف لطيف ناصر، خلف محمد علو (٢٠١٨) في أن الاستراتيجية النظامية أعلى توجه إيجابي بدلالة وسطها الحسابي الأعلى مقارنة ببقية الاستراتيجيات وهو دلالة على التزام دائرة صحة صلاح الدين بالاستراتيجية النظامية من خلال تقسيم المهام والاعمال حسب التخصصات، وانجاز المهام في الاوقات المحددة، والرغبة العالية في تقديم الخدمات بدقة عالية وجودة متناهية.

وتختلف ذلك النتيجة مع نتائج دراسة مؤيد عبدالحسين الفضل، ضرغام على مسلم العميدى (٢٠١٢) في أن استراتيجية تخفيض العاملين احتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة من حيث الأهمية النسبية بنسبة (٧٥.٤٤%) .

وبذلك تتم الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على (ما واقع استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية ؟

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني (ما واقع فاعلية اتخاذ القرار بالأندية الصحية ؟)
جدول (١١)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الأول جودة القرارات الإدارية بالأندية الصحية.

ن = (٩٧)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	الوزن النسبي	ت
		ك	%	ك	%	ك	%			
أنا كأحد العاملين أرى أن إدارة النادي الصحي :										
١	تعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية .	53	54.6	21	21.6	23	23.7	224	76.9	
٢	تتخذ القرارات بشكل موضوعي وعلمي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والمصلحة الخاصة لمتخذ القرار .	70	72.1	10	10.3	17	17.5	247	84.8	5
٣	تراعى ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرار .	61	62.8	15	15.4	21	21.6	234	80.4	10
٤	تقوم بالمفاضلة بين البدائل للوصول إلى القرار الأفضل لتقديم خدمة أفضل للمستفيدين من خدمات النادي .	64	65.9	24	24.7	9	9.2	219	75.2	9
٥	تحدد المشكلة بدقة وتقيمها للوصول إلى حلها بإتخاذ القرار الإداري المناسب.	81	83.5	9	9.2	7	7.2	268	92.0	2
٦	تضع خطط لمتابعي تنفيذ القرارات الإدارية التي يتم إتخاذها .	75	77.3	10	10.3	12	12.3	257	88.3	4
٧	تتخذ قرارات إدارية تتصف بالمرونة لمواجهة مختلف ظروف العمل .	79	81.4	14	14.4	4	4.1	269	92.4	1
٨	تختار القرارات الإدارية التي تتناسب مع السياسات والإجراءات التي تحكم سير	80	82.4	10	10.3	7	7.2	267	91.7	3

									العمل .	
6	84.5	246	14.4	14	17.5	17	68.0	66	تقوم بصياغة القرارات بعبارات واضحة ومحددة .	٩
7	83.8	244	17.5	17	13.4	13	69.0	67	تستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار .	١٠
١	85	2475	المجموع							

يتضح من جدول (١١) أن :-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الأول (جودة القرارات الإدارية) تراوحت ما بين (٨٠.٤% ، ٩٢.٤%)

وجاء الوزن النسبي لجميع عبارات المحور أكثر من ٧٥% وهذا يعنى توافر جودة القرارات الإدارية بدرجة مرتفعه. ولا يوجد عبارات وزنها النسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% ، و لا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على المحور ككل (٨٥%) مما يشير إلى توافر جودة القرارات الإدارية بدرجة مرتفعة ضمن فاعلية إتخاذ القرار .

كما أظهرت النتائج أن العبارة رقم (٧) حصلت على الترتيب الأول والتي تنص على "أن إدارة النادي الصحي تتخذ قرارات إدارية تتصف بالمرونة لمواجهة مختلف ظروف العمل"، بينما حصلت العبارة رقم (٥) على الترتيب الثاني والتي تنص على "تحدد المشكلة بدقة وتقييمها للوصول إلى حلها بإتخاذ القرار الإداري المناسب"، وحصلت العبارة رقم (٨) على الترتيب الثالث والتي تنص على "تختار القرارات الإدارية التي تتناسب مع السياسات والإجراءات التي تحكم سير العمل" .

وأظهرت أيضا أن العبارة رقم (٣) حصلت على الترتيب الأخير والتي تنص على "تراعى ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرار " بوزن نسبي مرتفع (٨٠.٤%) ، والعبارة رقم (٤) حصلت على الترتيب قبل الأخير ولكن بوزن نسبي مرتفع (٧٥.٢%) والتي تنص على " تقوم بالمفاضلة بين البدائل للوصول إلى القرار الأفضل لتقديم خدمة أفضل للمستفيدين من خدمات النادي" .

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري الأندية الصحية لديهم الخبرة التي تميز القرارات الإدارية بجودة مرتفعة حيث أنهم يتخذون القرارات التي تحقق أهداف النادي الصحي كما يعتمدون على الدراسة والتحليل للقدر المناسب من المعلومات الدقيقة والشاملة عن المشكلة موضوع القرار والبدائل المتاحة لمواجهتها، حيث يراعى المديرون العاملين بالنادي العديد من المعايير عند إتخاذ قراراتهم .

كما أن المديرون يتابعون كل مرحلة من مراحل تنفيذ القرارات حتى يتأكدون من صحتها، كما يوفرن تغذية عكسية مستمرة للقائمين على تنفيذها، ويوضحون للمعنيين بتنفيذ القرارات كافة تفاصيل وإجراءات القرارات المتخذة، كما يوفرن جميع الإمكانيات (المادية - البشرية) اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة .

وتعزو الباحثة أيضاً تلك النتيجة إلى أن إدارة النادي الصحي تقوم بدراسة القرار جيدا في ضوء دراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة وذلك يدعم صحة القرار وفاعليته وتحقيق الأهداف المرجوة في ضوء بيانات موثقة وحقيقية ، كما أنها تقوم بدراسة جميع البدائل المتاحة قبل إتخاذ القرار واختيار أفضل البدائل لتقديم الخدمات التي تتفق مع ميول ورغبات واحتياجات المشتركين .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة زاهر صدقي محمد موسى (٢٠٢٣) في أن المدراء بحكم خبرتهم ومعرفتهم وفهمهم لا يستطيعون إتخاذ قرار قبل تحديد الهدف من القرار ومعرفة مدى إنسجامه مع القوانين المنظمة لوزارة التربية والتعليم حتى لا يقعون تحت طائلة المسائلة في حالة تعارض القرار معها .

وتتفق مع نتائج دراسة ديماء عبدالله محمد الكفاوين، أكثم عبدالمجيد مسلم الصرايرة (٢٠١٥) في أن جودة القرارات الإدارية جاءت بنسبه مرتفعة حيث يتم الإستعانة بالتجارب السابقة أثناء إتخاذ القرارات الإدارية.

وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة هادي مران أحمد، الجنابي العيساوي، سيف محمد إسماعيل، إيمان موفق عمر (٢٠٢٠) في أن المشاركة في اتخاذ القرارات والتوقيت المناسب وسهولة التنفيذ تعد أحد الأساليب الإدارية الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

كما تتفق مع نتائج دراسة حافظ عبد الكريم (٢٠١٢) في أن مستوى فاعلية القرارات لدى المديرين في شركات التأمين كان مرتفعاً كما يمتلك المديرين القدرة على إتخاذ القرارات التي تتماشى مع أهداف الشركة .

وبهذا يتم الإجابة على التساؤل الثاني جزئياً والذي ينص على (ما واقع فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية؟) فيما يخص جودة القرارات الإدارية .

جدول (١٢)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الثاني زمن اتخاذ القرارات الإدارية بالأندية الصحية .

ن = (٩٧)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	الدرجة المقدره
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	أنا كأحد العاملين أرى أن إدارة النادي الصحي:	54	55.6	20	20.6	23	23.7	77.3	225
٢	تصدر قرارات يتم تنفيذها في الموعد المحدد لها .	50	51.5	18	18.5	29	29.8	73.8	215
٣	تتخذ القرارات بشكل سريع .	53	54.6	21	21.6	23	23.7	76.9	224
٤	توفر معلومات وبيانات تساهم في سرعة اتخاذ القرارات الطارئة .	51	52.5	16	16.4	30	30.9	75.9	221
٥	توازن بين سرعة القرارات التي يتم اتخاذها نسبياً مع درجة أهمية المشكلة موضوع القرار .	52	54.6	10	10.3	35	36.1	72.5	211
٦	تميل إلى اتخاذ القرارات التي تتناسب مدة تنفيذها مع طبيعة المشكلة موضوع القرار .	50	51.5	13	14.4	34	35.0	76.2	222
٦	تصدر القرارات بشأن مختلف المشكلات فور حدوثها مباشرة وخاصة المشكلات المتعلقة	50	51.5	13	14.4	34	35.0	76.2	222

									إحتياجات المستفيدين من خدمات النادي الصحي
8	72.1	210	27.8	27	15.4	15	56.7	55	تقوم بدراسة المشكلة دراسة وافية في مدة زمنية قصيرة تتناسب مع إحتياجات المستفيدين من خدمات النادي الصحي .
5	74.9	218	28.8	28	17.5	17	53.6	52	تعطي الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار
٢	74.8	1746	المجموع						

يتضح من جدول (١٢) أن:-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الثاني (زمن اتخاذ القرارات الإدارية) تراوحت ما بين (٧٢.١% ، ٧٧.٣%) .

وجاء الوزن النسبي للعبارات (١، ٣، ٤، ٦) أكثر من ٧٥% وهذا يعني أن هذه العبارات التي يتضمنها المحور يتوافر بها زمن اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة مرتفعة. وحصلت باقي عبارات المحور على وزن نسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% وهذا يعني أن هذه العبارات التي يتضمنها المحور يتوافر بها زمن اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة متوسطة، ولا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على المحور ككل (٧٤.٨%) مما يشير إلى توافر زمن اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة متوسطة ضمن فاعلية إتخاذ القرار.

كما أظهرت النتائج أن العبارة رقم (١) حصلت على الترتيب الأول والتي تنص على "أن الإدارة العليا في النادي الصحي تصدر قرارات يتم تنفيذها في الموعد المحدد لها"، وحصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "توفر معلومات وبيانات تساهم في سرعة اتخاذ القرارات الطارئة"، بينما حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تصدر القرارات بشأن مختلف المشكلات فور حدوثها مباشرة وخاصة المشكلات المتعلقة بإحتياجات المستفيدين من خدمات النادي الصحي".

وأظهرت النتائج أيضاً أن العبارة رقم (٧) حصلت على الترتيب الأخير بوزن نسبي متوسط (72.1%) والتي تنص على "تقوم بدراسة المشكلة دراسة وافية في مدة زمنية قصيرة تتناسب مع

إحتياجات المستفيدين من خدمات النادي الصحي"، وحصلت العبارة رقم (٥) على الترتيب القبل الأخير بوزن نسبي متوسط (72.5%) والتي تنص على "تميل إلى اتخاذ القرارات التي تتناسب مدة تنفيذها مع طبيعة المشكلة موضوع القرار".

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرون النادي الصحي يعتمدون في قراراتهم على السرعة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة و الكافية والدقيقة لدراسة الموقف وتحليل البدائل وإختيار الأفضل منها ، حيث إن توقيت إعلان القرار على درجة عالية من الأهمية وذلك لضمان النجاح في تنفيذه، فهم يمتلكون درجات عالية من الحساسية لتحديد درجة أهمية القرار ومدى تأثير عنصر الوقت في إصداره ، فهناك العديد من المشكلات الخاصة بالمستفيدين التي يتم اتخاذ القرار بشأنها فور حدوثها وذلك كمحاولة لإرضاء المستفيد وتلبية رغباته واحتياجاته داخل النادي الصحي .

وتعزو الباحثة أيضاً تلك النتيجة إلى أن إدارة النادي الصحي تحتاج إلى قيادات واعية تسهم في دراسة المشكلات الإدارية في فترة وجيزة لكي يتم اختيار القرار المناسب لحل تلك المشكلات التي تتناسب مع ميول ورغبات واحتياجات المستفيدين مما يجعلهم يشعرون بإهتمام الإدارة بمشكلاتهم وحلها في اسرع وقت ممكن مما يشجعهم على التردد المستمر للنادي الصحي ، كما أن إدارة الناد الصحي تحتاج إلى وضع بنود محددة أثناء اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتفق مع طبيعة وظروف المشكلة حيث هناك بعض المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار في الحال وهناك من يتطلب الانتظار لبعض الوقت ، فزمن اتخاذ القرار يتوقف بشكل كبير وفقاً لنوع وطبيعة وحالة المشكلة .

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **ديما عبدالله محمد الكفاوين، أكثم عبدالمجيد مسلم الصرايرة** (٢٠١٥) في أن أفراد العينة يدركون أهمية التوقيت في إتخاذ القرارات الإدارية .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **عبدالرحمن درويش عميرة، شوقي ناجي** (٢٠١٥) في أن الشركات تحصل على مركز تنافسي بين شركات التأمين وذلك يرجع إلى قراراتها الصائبة وتقديم المعلومة في الوقت المطلوب يزيد من فاعلية القرار الإداري .

بينما تتفق مع نتائج دراسة عبد المجيد قدي (٢٠١٣) في أن الوقت اللازم للحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار من أهم العوامل المؤثرة على فاعليته بأمانة عمان الكبرى.

وبهذا يتم الإجابة على التساؤل الثاني جزئياً والذي ينص على (ما واقع فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية؟) فيما يخص زمن اتخاذ القرارات الإدارية .

جدول (١٣)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الثالث سهولة تنفيذ القرارات الإدارية بالأندية الصحية.

ن = (٩٧)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	الوزن النسبي	ت
		ك	%	ك	%	ك	%			
أنا كأحد العاملين أرى أن إدارة النادي الصحي:										
١	تقوم بمراعاة قدرة العاملين على تنفيذ القرارات الصادرة .	49	50.5	18	18.5	30	30.9	213	73.1	6
٢	لديها الكفاءات والخبرات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات على أكمل وجه.	52	53.6	222	22.6	23	23.7	223	76.6	3
٣	تقوم بتدريب العاملين على كيفية تنفيذ القرارات الصادرة لتسهيل عملية التنفيذ.	46	47.4	24	24.7	27	27.8	213	73.1	6
٤	توفر الإمكانيات المادية التي تساهم في تسهيل عملية تنفيذ القرار بشكل فعال .	55	56.7	19	19.5	23	23.7	226	77.6	2
٥	تهتم بتقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها من خلال استطلاع رأى المستفيدين من خدمات النادي الصحي	57	58.7	18	18.5	22	22.6	229	78.6	1
٦	تتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له .	23	54.6	20	20.6	24	24.7	223	76.6	3
٧	تقوم بتصحيح القرار إذا كانت ذات نتائج سلبية .	43	44.3	17	17.5	37	38.1	200	68.7	9
٨	تتخذ قرارات لا تحتاج إلى إجراءات معقدة لتنفيذها .	51	52.5	19	19.5	27	27.8	218	74.9	5
٩	تختار أنسب القرارات وفق معايير معلنة وواضحة للعاملين .	50	51.5	12	12.3	35	36.1	209	71.8	8

٣	73.5	1954	المجموع
---	------	------	---------

يتضح من جدول (١٣) أن :-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الثالث (سهولة تنفيذ القرارات الإدارية) تراوحت ما بين (٦٨.٧%، ٧٨.٦%) .

وجاء الوزن النسبي للعبارات (٢، ٤، ٥، ٦) أكثر من ٧٥% وهذا يعني أن هذه العبارات التي يتضمنها المحور يتوافر بها سهولة تنفيذ القرارات الإدارية بدرجة مرتفعة. وحصلت باقي عبارات المحور على وزن نسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% وهذا يعني أن هذه العبارات التي يتضمنها المحور يتوافر بها سهولة تنفيذ القرارات الإدارية بدرجة متوسطة، ولا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لإستجابات عينة البحث على المحور ككل (٧٣.٥%) مما يشير إلى توافر سهولة تنفيذ القرارات الإدارية بدرجة متوسطة ضمن فاعلية إتخاذ القرار .

كما أظهرت النتائج أن العبارة رقم (٥) حصلت على الترتيب الأول والتي تنص على "أن إدارة النادي الصحي تهتم بتقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها من خلال استطلاع رأى المستفيدين من خدمات النادي الصحي"، وحصلت العبارة رقم (٤) على الترتيب الثاني والتي تنص على "توفر الإمكانيات المادية التي تساهم في تسهيل عملية تنفيذ القرار بشكل فعال"، بينما حصلت العبارة رقم (٦) على الترتيب الثالث والتي تنص على "تحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة لمرسومة له"، وحصلت أيضاً العبارة رقم (٢) على الترتيب الثالث والتي تنص على "لديها الكفاءات والخبرات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات على أكمل وجه".

وحصلت العبارة رقم (٧) على الترتيب الأخير بوزن نسبي متوسط (٦٨.٧%) والتي تنص على "تقوم بتصحيح القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية"، بينما حصلت العبارة رقم (٩) على الترتيب القبل الأخير بوزن نسبي متوسط (٧١.٨%) والتي تنص على "تختار أنسب القرارات وفق معايير معلنة وواضحة للعاملين".

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري الأندية الصحية يصدرن قرارات تتميز بالسهولة والبساطة والوضوح يمكن تنفيذ إجراءاتها بيسر، بحيث تكون بعيدة عن التعقيد والروتينية، من خلال الحصول على معلومات واضحة ودقيقة تختص بفنيات وخطوات التنفيذ والسياسات واللوائح التي تحكم إجراءات التنفيذ .

فالمديرون يتخذون قرارات لا تحتاج إلى إجراءات معقدة لتنفيذها ، كما تتميز قراراتهم بقلّة الإجراءات اللازمة لتنفيذها، كما أنهم يتابعون خطوات عملية تنفيذ القرارات الصادرة والتأكد من تنفيذه بالشكل المطلوب لتفادي الأخطاء والسلبيات وإنجازاً لتحقيق الهدف من القرار ، وكذلك توفير الإمكانيات اللازمة لضمان سهولة تنفيذ القرارات الإدارية .

وتعزو الباحثة أيضاً تلك النتيجة إلى أن المديرون في الأندية الصحية يحتاجون إلى المرونة في تصحيح القرارات الإدارية ذات النتائج السلبية حيث أنها تؤثر على العملية الإدارية كما أنها تعرقل تحقيق الأهداف المرجوة ويتضح ذلك من خلال متابعة النتائج التي تم الوصول إليها من القرار الصادر ، كما أنها تحتاج إلى سياسة ومعايير معلنة وواضحة ومفهومة لدى العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وهذا يحد من ظهور المشكلات ويقلل منها مما ييسر العمل داخل الأندية الصحي .

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **ديما عبدالله محمد الكفاوين، أكثم عبدالمجيد مسلم الصرايرة** (٢٠١٥) في توفر الخبرات المهنية اللازمة لسهولة إتخاذ القرارات الإدارية اللازمة ومتابعة تنفيذها .

وتتفق مع نتائج دراسة **زاهر صدقي محمد موسى** (٢٠٢٣) في أن المدراء يخضعون للعديد من الدورات التدريبية التي تمكنهم من إتخاذ القرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها خاصة القرارات الصادرة من الوزارة .

وبهذا يتم الإجابة على التساؤل الثاني جزئياً والذي ينص على (ما واقع فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية؟) فيما يخص سهولة تنفيذ القرارات الإدارية .

جدول (١٤)

التكرارات والدرجة المقدره والوزن النسبي وترتيب العبارات لاستجابات العينة على عبارات المحور الرابع قبول القرارات الإدارية بالأندية الصحية .

ن = (٩٧)

م	العبارات	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الدرجة المقدره	الوزن النسبي	ت
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	أنا كأحد العاملين أرى أن إدارة النادي الصحي:									
١	تعمل على إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار .	43	44.3	24	24.7	30	30.9	207	71.1	7
٢	تهتم بأراء العاملين والإستفادة من ملاحظاتهم قبل عملية إتخاذ القرار	46	47.4	22	22.6	29	29.8	211	72.5	4
٣	تعقد إجتماعات دورية مع العاملين لإطلاعهم على ما تم من مستجدات حول القرارات لتقليل درجة معارضتهم لها .	50	51.5	12	12.3	35	36.1	209	71.8	6
٤	تصدر قرارات واضحة وغير معقدة وبالتالي يقبلها العاملون ولا يجدون صعوبة في تنفيذها .	39	50.5	15	15.4	33	34.1	219	72.1	5
٥	تضع مصلحة العمل والعاملين والمستفيدين من خدمات النادي الصحي فوق كل الإعتبارات عند إتخاذ مختلف القرارات الإدارية .	47	48.4	14	14.4	36	38.1	199	68.3	9
٦	تشرك العاملين في إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة .	51	52.5	18	18.5	28	28.8	217	74.5	1
٧	تقنع العاملين بأهمية القرارات المتخذة ودورها في تحقيق أهداف النادي الصحي .	53	54.6	13	13.4	31	31.9	216	74.2	2
٨	تراعي قدرات العاملين وإملاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات .	48	49.4	22	22.6	27	27.8	215	٧٣.٨	3
٩	تشعر العاملين بأن آرائهم أسهمت كثيراً في إتخاذ العديد من القرارات الناجحة.	44	45.3	14	14.4	35	40.2	199	68.3	9
١٠	تتخذ قرارات تسهم في استئارة دافعية العاملين للعمل على تنفيذها بنجاح .	49	50.5	11	11.3	37	38.1	206	70.7	8

٤	72.7	2089	المجموع
---	------	------	---------

يتضح من جدول (١٤) أن :-

الوزن النسبي لاستجابات العينة على عبارات المحور الرابع (قبول القرارات الإدارية) تراوحت ما بين (٦٨.٣% ، ٧٤.٥%).

لا يوجد عبارات وزنها النسبي أكثر من ٧٥% وهذا يعنى أن هذه العبارات التي يتضمنها المحور لا يتوافر بها قبول القرارات الإدارية بدرجة مرتفعة. وحصلت جميع عبارات المحور على وزن نسبي ما بين ٦٠% إلى أقل من ٧٥% وهذا يعنى أن هذه العبارات التي يتضمنها المحور يتوافر بها قبول القرارات الإدارية بدرجة متوسطة، ولا يوجد عبارات وزنها النسبي أقل من ٦٠%.

كما جاء الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث على المحور ككل (٧٢.٧%) مما يشير إلى قبول القرارات الإدارية بدرجة متوسطة ضمن فاعلية اتخاذ القرار.

كما أظهرت النتائج أن العبارة رقم (٦) حصلت على الترتيب الأول والتي تنص على تشرك العاملين في إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، وحصلت العبارة رقم (٧) على الترتيب الثاني والتي تنص على تقنع العاملين بأهمية القرارات المتخذة ودورها في تحقيق أهداف النادي الصحي، بينما حصلت العبارة رقم (٨) على الترتيب الثالث والتي تنص على تراعي قدرات العاملين وإمتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.

وحصلت العبارة رقم (٥) والعبارة رقم (٩) على الترتيب الأخير على التوالي بوزن نسبي متوسط (٦٨.٣%) والتي تنص على "تضع مصلحة العمل والعاملين والمستفيدين من خدمات النادي الصحي فوق كل الإعتبارات عند إتخاذ مختلف القرارات الإدارية" ، "تشعر العاملين بأن آرائهم أسهمت كثيراً في إتخاذ العديد من القرارات الناجحة" .

تعزو الباحثة هذه النتسجة إلى يعتمد أن مديرون الأندية الصحي يشركون العاملين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية حيث أنهم يعتمدون في قراراتهم على فكرة أن قبول القرار من قبل العاملين

والمعنيين بتنفيذه، يسهم بدرجة كبيرة فى زيادة درجة فاعليته، لذلك فهم يعتمدون على المعلومات والبيانات التى توضح خصائص القائمين على تنفيذه وقدراتهم وتوجهاتهم، إلى جانب البيانات والمعلومات حول جميع البدائل المتاحة للإختيار منها.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة أيضاً إلى أن مديرون الأندية الصحية يوضحون مدى أهمية القرارات التى يتم إتخاذها وفعاليتها فى تحقيق أهداف للعاملين وذلك يسهم بشكل كبير فى تحفيز العاملين فى إنجاز المهام التى تنفذ تلك القرارات الصادرة، وتجعلهم يشعرون بالمسئولية تجاه تنفيذ القرارات الإدارية لنجاح النادى الصحى وتحقيق التطور المستمر، حيث تتناسب قرارات المديرون مع قدرات ومهارات وخبرات العاملين بالأندية الصحية، كما أنهم يجمعون كافة البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل الصعوبات التى واجهتهم فى تنفيذ القرارات السابقة للمشكلة الحالية.

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديرون الأندية الصحية يحتاجون إلى الاهتمام بمصلحة العمل والعاملين والمستفيدين من خدمات النادى الصحى فى الاعتبار قبل أى شئ عند إتخاذ القرارات الإدارية وذلك يسهم بشكل كبير وفعال فى عميلة قبول القرار سواء من العاملين أو من المستفيدين ومن ثم المساهمة فى تنفيذه على أكمل وجه ، كما أن مساهمة العاملين وشعورهم أن آرائهم أسهمت بشكل كبير فى إتخاذ العديد من القرارات الناجحة فهذا يعزز ثقتهم بأنفسهم وبالإدارة ويشجعهم على الابتكار والإبداع فى العمل والمبادرة بالبحث عن أفكار جديدة ومتطورة تجعلهم أكثر خبرة فى عرض آرائهم واختيار البدائل المناسبة .

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أسماء نعيم جميل أبو سمرة ، محمد عثمان مصطفى الأغا (٢٠١٤) فى أن إشراك العاملين فى إتخاذ القرارات الإدارية يساعد فى تحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك القرارات ونجاحها .

وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة ديماء عبدالله محمد الكفاوين، أكنم عبدالمجيد مسلم الصرايرة (٢٠١٥) فى أنه عند إتخاذ القرارات الإدارية يتم مراعاة قدرات العاملين وإملاكهم المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.

كما تتفق مع نتائج دراسة **ولاء أحمد (٢٠١٤)** في أن القرارات التي يتم إتخاذها تلقى قبولا من قبل العاملين بالإتحاد المصري للكرة الطائرة .

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة **زاهر صدقي محمد موسى (٢٠٢٣)** في أن المدراء لا يمنحون الصلحيات للمعلمين نظرا لان هناك عدد كبير منهم غير قادر على المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية.

ومن الجداول (١١، ١٢، ١٣، ١٤) يتضح أن ترتيب محاور إستبيان فاعلية إتخاذ القرار وفقا للوزن النسبي جاء كالتالى :

- محور جودة القرارات الإدارية جاء فى الترتيب الأول بوزن نسبي قدرة ٨٥%
- محور زمن القرارات الإدارية جاء فى الترتيب الثاني بوزن نسبي قدرة ٧٤.٨%
- محور سهولة تنفيذ القرارات الإدارية جاء فى الترتيب الثالث بوزن نسبي قدرة ٧٣.٥%
- محور قبول القرارات الإدارية جاء فى الترتيب الرابع والأخير بوزن نسبي قدرة ٧٢.٧%

وبمجموع الوزن النسبي للمحاور يصبح مجموع الوزن النسبي للاستبيان ككل (٧٦.٥%) ويشير ذلك إلي توافر فاعلية اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة نسبياً.

وترى الباحثة أن حصول محور جودة القرارات الإدارية على الترتيب الأول من بين محاور فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية يرجع إلى خبرة المديرين بمعطيات بيئة العمل التي تسهم بشكل كبير في اتخاذ قرارات إدارية تتسم بالمرونة لكي تتناسب مع ظروف العمل الداخلية والخارجية ، كما أنهم لديهم القدرة والكفاءة في تحديد المشكلة بدقة واختيار الحل المناسب لها ، كما أنهم يضعون سياسات وإجراءات لإختيار القرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها على أكمل وجه .

وترى الباحثة أن حصول محور قبول القرارات الإدارية على الترتيب الأخير من بين محاور فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية يرجع إلى عدة أسباب كما أوضحتها نتائج الدراسة أن مديرو الأندية الصحية لا يضعون مصلحة العمل والعاملين والمستفيدين من خدمات النادي الصحي فوق كل

الإعتبرات عند إتخاذ مختلف القرارات الإدارية كما أنهم لا يشعرون العاملین بأن آرائهم أسهمت كثيراً في إتخاذ العديد من القرارات الناجحة، فالمديرون يحتاجون إلى إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار واتخاذ قرارات تسهم في استثارة دافعية العاملين للعمل على تنفيذها بنجاح .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مجدي حمد توفيق عطاري ، إيمان عاكف زيتاوي (٢٠١٢) في حصول محور جودة القرارات الإدارية على الترتيب الأول .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عروة محمود الزعبي، احمد محمد سعيد حسن الشيباب (٢٠١٨) في حصول محور قبول القرارات الإدارية من قبل الموظفين على الترتيب الأخير

وبهذا يتم الإجابة على التساؤل الثاني كلياً والذي ينص على (ما واقع فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية؟)

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث (ما العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات الترشيق التنظيمي فاعلية اتخاذ القرار بالأندية الصحية؟)

جدول (١٥)

قيم الإرتباط بين إستراتيجيات الترشيق التنظيمي فاعلية اتخاذ القرار بالأندية الصحية.

(ن = ٩٧)

المجموع الكلي	قبول القرارات الإدارية	سهولة تنفيذ القرارات الإدارية	زمن القرارات الإدارية	جودة القرارات الإدارية	فاعلية اتخاذ القرار
					إستراتيجيات الترشيق التنظيمي
* ٠.٥١٤	٠.١٥٥	* ٠.٥٦٣	* ٠.٥٢١	* ٠.٦٢٢	إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية
* ٠.٦١٠	* ٠.٦٨٩	* ٠.٣٧١	* ٠.٦٥٤	* ٠.٥٩٦	إستراتيجية إعادة تصميم العمل
* ٠.٥٦٨	* ٠.٤٢٨	* ٠.٦١١	* ٠.٦٣٢	* ٠.٤٩٩	الإستراتيجية النظامية
* ٠.٦٨٧	* ٠.٦٩٩	* ٠.٥٩٧	* ٠.٦٠٠	* ٠.٦٣٥	المجموع

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.١٨٣

يتضح من جدول (١٥) انه :-

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية ومحاور (جودة القرارات الإدارية ، زمن القرارات الإدارية ، سهولة تنفيذ القرارات الإدارية ، المجموع الكلي) بالأندية الصحية .
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من محور إستراتيجية إعادة تصميم العمل، الإستراتيجية النظامية ومحاور (جودة القرارات الإدارية ، زمن القرارات الإدارية ، سهولة تنفيذ القرارات الإدارية ، قبول القرارات الإدارية ، المجموع الكلي) بالأندية الصحية .
- لا توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين محور (إستراتيجية تخفيض الموارد البشرية) ومحور (قبول القرارات الإدارية) بالأندية الصحية.
- واخيراً توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من المجموع الكلي لاستبيان إستراتيجيات الترشيح التنظيمي والمجموع الكلي لاستبيان فاعلية اتخاذ القرار بالأندية الصحية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الترشيح التنظيمي في تحسين وتطوير الأندية الصحية حيث أنه كلما تم استخدام استراتيجيات الترشيح التنظيمي كلما ساهم في فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية بالأندية الصحية، تسهم بشكل إيجابي في إعادة الهيكلة التنظيمية للنادى الصحي حيث يقوم المديرون بتطبيق تلك الاستراتيجيات تخفيض الموارد البشرية سواء بالتسريح أو إعادة توزيعهم على الفروع المختلفة التي بها عجز وذلك في ضوء احتياجات النادى الصحي واستبعاد العاملين دون الكفاءة مما يسهم في تحفيزهم على التميز والتطوير والابتكار والابداع في العمل حتى يستطيعون البقاء في النادى الصحى .

وأيضاً إستراتيجية إعادة تصميم العمل التي يطبقها المديرون داخل الأندية الصحية فهي تقوم بضم الاقسام التي تؤدي نفس المهام أو مهام مشابهة وإلغاء الوظائف الغير ضرورية التي لم تقدم خدمات أساسية للنادى الصحي وتشكيل فرق العمل لضمان تنوع المهام الوظيفية مما يكسب العاملين خبرات جديدة ومتنوعة ، وكذلك تطبيق الإستراتيجية النظامية من قبل مديري الأندية الصحية فيستمعون لآراء العاملين وأفكارهم في الخدمات التي يقدمها النادى الصحي وكذلك في المهام الموكلة إليهم وتغيير ثقافة العاملين وتقديم المكافآت المادية والمعنوية لإثارة دافعيتهم نحو التميز وتحقيق الجودة والتطوير المستمر مما يجذب العديد من المستفيدين .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً أن تطبيق استراتيجيات الترشيح التنظيمي تحتاج إلى فاعلية في إتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بتلك الإستراتيجيات لضمان نجاح النادي الصحي وتميزه ، فمديرين الأندية الصحية لديهم الخبرة الكافية في تحقيق جودة القرارات الإدارية التي تتصف بالمرونة لمواجهة ظروف العمل وتحديد المشكلة بدقة لإختيار الحلول المناسبة لها بناء على جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول المشكلة موضوع القرار .

كما أن مديرون الأندية الصحية لديهم المهارة في مراعات زمن إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالأندية الصحية أثناء تطبيق إستراتيجيات الترشيح التنظيمي حيث يتابعون عملية تنفيذ القرار وقت صدوره، ويستجيبون لمشكلات المستفيدين بسرعة ويصدرون القرارات عند حدوث المشكلة عندما يتطلب ذلك، فيراعو قدرة العاملين على تنفيذ القرار حيث يصدرون قرارات تُنفذ بطريقة سهلة بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تسهم في تنفيذ القرارات الإدارية الصادرة ، كما أنهم حريصون على إشراك العاملين في البدائل المقترحة وتقنعهم بأهمية تنفيذ القرارات الإدارية ومدى أهمية ذلك في تحقيق أهداف النادي الصحي .

وبهذا يتم الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على (ما العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات الترشيح التنظيمي فاعلية اتخاذ القرار بالأندية الصحية؟)

الإستنتاجات

في ضوء هدف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية ونتائج البحث توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية :

أولاً : فيما يخص استراتيجية تخفيض الموارد البشرية كأحد استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية

استراتيجية تخفيض الموارد البشرية ضمن استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية توفرت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٨٥.٩%) وتتمثل في أن الإدارة العليا :-

- تستفيد من الفائض في حجم الموارد البشرية من خلال إعادة توزيعهم في الفروع الأخرى التي بها نقص في العمالة .

- تقليل حجم العاملين من خلال عدم توفير عاملين بدلا من ما تم تسريحهم .
- تستغنى عن بعض الموظفين بواسطة التسريح وإنهاء عقود العمل المؤقتة وعقود الخدمات .

ثانياً : فيما يخص استراتيجية إعادة تصميم العمل كأحد استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية

- استراتيجية إعادة تصميم العمل ضمن استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية توفرت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٨٦.٥%) وتتمثل في أن الإدارة العليا :-
- تقوم بإلغاء الوظائف الغير ضرورية والتي لم تقدم خدمات أساسية للنادي.
- تعتمد الادارة في عملية إعادة التصميم على سمات ومهام كل وظيفة كما يتضمنها الهيكل التنظيمي .
- تعيد تصميم العمل بالشكل الذي يضمن تنوع بالمهام والأنشطة التي توفر استقلالية بشكل أكبر عند تنفيذ المهام .

ثالثاً : فيما يخص الإستراتيجية النظامية كأحد استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية

- الإستراتيجية النظامية ضمن استراتيجيات الترشيح التنظيمي بالأندية الصحية توفرت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٩٣.٠%) وتتمثل في أن الإدارة العليا :-
- تقوم بمشاركة المستفيدين لسماع آرائهم وأفكارهم حول الخدمات والأنشطة التي يقدمها النادي الصحي .
- تعطى فرصة للعاملين لإبداء آرائهم وأفكارهم في المهام الموكلة إليهم .
- تسعى لتغيير ثقافتها السائدة التقليدية والتوجه نحو ثقافة الجودة والتحسين المستمر .
- تعمل على نشر اللوائح والقوانين والجزاءات والمكافآت بين العاملين لتحفيزهم على التميز .

رابعاً : فيما يخص جودة القرارات الإدارية كأحد محاور فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية

- جودة القرارات الإدارية كأحد محاور فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية توفرت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٨٥.٠%) وتتمثل في أن الإدارة العليا :-
- تتخذ قرارات إدارية تتصف بالمرونة لمواجهة مختلف ظروف العمل .
 - تحدد المشكلة بدقة وتقيمها للوصول إلى حلها بإتخاذ القرار الإداري المناسب.
 - تختار القرارات الإدارية التي تتناسب مع السياسات والإجراءات التي تحكم سير العمل .

خامساً : فيما يخص زمن إتخاذ القرار كأحد محاور فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية

- زمن إتخاذ القرار كأحد محاور فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية توفرت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٧٤.٨%) وتتمثل في أن الإدارة العليا :-
- تصدر قرارات يتم تنفيذها في الموعد المحدد لها .
 - توفر معلومات وبيانات تساهم في سرعة اتخاذ القرارات الطارئة .
 - تصدر القرارات بشأن مختلف المشكلات فور حدوثها مباشرة وخاصة المشكلات المتعلقة بإحتياجات المستفيدين من خدمات النادي الصحي

سادساً : فيما يخص سهولة تنفيذ القرارات الإدارية كأحد محاور فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية

- سهولة تنفيذ القرارات الإدارية كأحد محاور فاعلية إتخاذ القرار بالأندية الصحية توفرت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٧٣.٥%) وتتمثل في أن الإدارة العليا :-
- تهتم بتقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها من خلال استطلاع رأى المستفيدين من خدمات النادي الصحي
 - توفر الإمكانيات المادية التي تساهم في تسهيل عملية تنفيذ القرار بشكل فعال .
 - لديها الكفاءات والخبرات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات على أكمل وجه.
 - تتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له .

سابعاً : فيما يخص قبول القرارات الإدارية كأحد محاور فاعلية إتخاذ القرار بالأنندية الصحية

- قبول القرارات الإدارية كأحد محاور فاعلية إتخاذ القرار بالأنندية الصحية توفرت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٧٢.٧%) وتتمثل في أن الإدارة العليا :-
- تشرك العاملين في إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة .
 - تقنع العاملين بأهمية القرارات المتخذة ودورها في تحقيق أهداف النادي الصحي
 - تراعي قدرات العاملين وإملاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات .

سابعاً : فيما يخص استراتيجيات الترشيح التنظيمي وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار بالأنندية الصحية

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين كل من المجموع الكلي لاستبيان إستراتيجيات الترشيح التنظيمي والمجموع الكلي لاستبيان فاعلية اتخاذا القرار بالأنندية الصحية.

التوصيات

- في ضوء نتائج البحث واستنتاجاته توصي الباحثة بضرورة تنفيذ استراتيجيات الترشيح التنظيمي وفاعلية اتخاذا القرار بالأنندية الصحية كما يلي
- تخفيض الأجور او تجميدها لمدة محددة لتحفيز العاملين على التقاعد وفقاً لمصلحة النادي الصحي .
 - تسرح العاملين الحاصلين على تقييم ضعيف وفقاً لتقييمات الأداء لأشهر متتالية.
 - اتباع سياسة زيادة حافز التقاعد (المكافآت) لحث العاملين على التقاعد.
 - دمج قسمين أو أكثر عندما تكون الأنشطة فيها متشابهة وتقوم بنفس الوظائف .
 - وضع مخطط تفصيلي يوضح جميع النشاطات والعمليات الخاصة لكل عمل على حدى .
 - تشجع العاملين على النمو المهني من خلال اتاحة الفرصة لإعطائهم الدورات التدريبية المتخصصة

- تغيير اتجاهات وقيم العاملين نحو الإتجاهات الإيجابية للعمل في تحقيق المهام المنوط بها .
- تحقيق العدالة في توزيع المهام وساعات العمل والأجازات بين العاملين .
- مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرار .
- الإعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية .
- دراسة المشكلة دراسة وافية في مدة زمنية قصيرة تتناسب مع إحتياجات المستفيدين من خدمات النادي الصحي .
- اتخاذ القرارات التي تتناسب مدة تنفيذها مع طبيعة المشكلة موضوع القرار .
- تصحيح القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية .
- اختيار أنسب القرارات وفق معايير معلنة وواضحة للعاملين .
- تدريب العاملين على كيفية تنفيذ القرارات الصادرة لتسهيل عملية التنفيذ.
- شعور العاملين بأن آرائهم أسهمت كثيراً في إتخاذ العديد من القرارات الناجحة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

١. أسماء نعيم جميل أبو سمرة ، محمد عثمان مصطفى الأغا (٢٠١٤) : فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فى الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية ، غزة .
٢. بلال خلف السكارنة (٢٠١٣) : "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٣. ثائر خلف خشان ، على نصيف صبر، زيد صادق ماجد (٢٠٢١): استراتيجيات الترشيح التنظيمي وأثرها في المقدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية على عينة من موظفي مركز دراسات البصرة والخليج العربي، مجلة العلوم الإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة البصرة .
٤. حافظ عبد الكريم (٢٠١٢): " أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية إتخاذ القرار فى شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

٥. حسان ثابت جاسم ، زبيدة محمود شريف (٢٠٢١) : انعكاسات التشويق التنظيمي على أبعاد الهيكل التنظيمي : دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، مجلة دنانير ، العراق.
٦. خلف لطيف ناصر ، محمد خلف علو (٢٠١٨) " دور استراتيجيات التشويق المنظمي في تعزيز الفاعلية دراسة استطلاعية في دائرة صحة صلاح الدين " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد ٤٤ . ١٤ .
٧. خلف لطيف ناصر ، محمد خلف علو (٢٠١٨) " دور استراتيجيات التشويق المنظمي في تعزيز الفاعلية دراسة استطلاعية في دائرة صحة صلاح الدين " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد ٤٤ . ١٤ .
٨. خلف لطيف ناصر، خلف محمد علو (٢٠١٨) : دور استراتيجيات التشويق المنظمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية في دائرة صحة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٤) العدد (٤٤) ج ٤ ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت .
٩. خليفة أبو عاشور، جميل شطناوي (٢٠١٤):" فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية "، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ،العدد(٣)، المجلد(١٠).
١٠. دعاء محمد بيومي (٢٠١١) : السياسات الإدارية للخدمات الفندقية وعلاقتها بجودة الأداء بالأندية الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة حلوان
١١. ديماء عبدالله محمد الكفاوين، أكثم عبدالمجيد مسلم الصرايرة (٢٠١٥): الذكاء العاطفي وأثره على فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والفوسفات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية .
١٢. رانيا مصطفى عبدالرحمن، رشا أحمد محمد خليل(٢٠١٨) : سياسات تخفيض حجم العمالة وأثرها في أداء العاملين بالتطبيق على شركات السياحة المصرية.مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج 15 ، ع 1 ، 84 - 96 .
١٣. زاهر صدقي محمد موسى (٢٠٢٣) : فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم .مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ١٤ ، ع ٤١ ، 72.٥٨ -

١٤. زبيدة محمود شريف، حسان ثابت جاسم (٢٠٢١) انعكاسات الترشيح التنظيمي على ابعاد الهيكل التنظيمي :دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية محافظة نينوى، مجلة دنانير، العدد ٢٢، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل.
١٥. سيد تغلب (٢٠١١) : " إدارة الجودة الشاملة فى المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية "، دار الفكر، عمان، الأردن، ص(٢٨٧).
١٦. شاكر العدوان (٢٠٠٦) : " أثر خصائص المعلومات على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية فى المؤسسات
١٧. العامة الأردنية "، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ،الجامعة الأردنية ، الاردن.
١٨. عبد القادر محمد محمد (٢٠١١) : استراتيجيات مقترحة نحو منظمة رشيقة لمواجهة مشكلة الفائض فى الموارد البشرية، رسالة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد للحصول على درجة ماجستير علوم فى ادارة الاعمال"، جامعة الموصل، العراق .
١٩. عبد اللاه الفقى (٢٠١٢) : " نظم المعلومات المحسوبة ودعم إتخاذ القرار"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
٢٠. عبد الله بن حمود بن محمد (٢٠١٣): "الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية إتخاذ القرار دراسة ميدانية فى وزارة الخدة المدنية "، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن .
٢١. عبد الله بن حمود بن محمد (٢٠١٣): "الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية إتخاذ القرار دراسة ميدانية فى وزارة الخدة المدنية "، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط .
٢٢. عبد المجيد قدى ، محمود محمد الزيود (٢٠١٣) : " دور أنظمة المعلومات فى تحسين فاعلية عملية إتخاذ القرارات - دراسة حالة لأمانة عمان الكبرى "، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، العدد(٣).

٢٣. عبدالرحمن درويش عميرة، شوقي ناجي (٢٠١٥) : جواد الاستراتيجيات التنافسية لشركات التأمين الأردنية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

٢٤. عروة محمود الزعبي، احمد محمد سعيد حسن الشيباب (٢٠١٨) : أثر ممارسة أخلاقيات العمل على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية.مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج. 312 ،- 40 .

٢٥. على حجاجه (٢٠١٠) : "إتخاذ القرارات الإدارية "، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .

٢٦. فاطمة عيد على سلمان (٢٠٠٩): "أثر المعرفة التسويقية على تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية - دراسة تطبيقية في الشركة العاملة للأسمنت الجنوبية "، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

٢٧. ليث القهوي ، زياد اللالا ، بلال الوادي(٢٠١٣) " جودة المعلومات والذكاء الأستراتيجى في بناء المنظمات المعاصرة " دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.

٢٨. ماجد عبد المهدي مساعدة (٢٠١٥) : "ادارة المنظمات :منظور كلي"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر ولتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.

٢٩. مجدي حمد توفيق عطارى ، إيمان عاكف زيتاوي (٢٠١٢) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، فلسطين .

٣٠. محمد حجازى (٢٠٠٦): "دعم القرارى المنظمات"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية .

٣١. محمد صالح ماجد (2017) : عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شرك (Carrefour) -، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلد (2) ، العدد(38)

٣٢. محمد عبد المحسن أحمد محمود(٢٠١٢): "المعالجة الصحفية للأزمات الرياضية وعلاقتها بإتخاذ القرار" دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

٣٣. مدحت قاسم، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤) : الأندية الصحية، القاهرة، دار الفكر العربي.

٣٤. مدحت محمد قاسم عبدالرازق (2012) : تقويم إدارة الأندية الصحية وصلات اللياقة البدنية، مجلة الإبداع الرياضي، ع5، . 268 - 247

٣٥. مروة رشدي توفيق عفيفي (٢٠٢١) : دور استراتيجيات تخفيض الحجم في تحسين كفاءة الأداء الإنتاجي.المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج، 12 ع2، . 101 - 80

٣٦. مؤيد الفضل (٢٠٠٨): "المنهج الكمي فى إتخاذ القرارات الإدارية المثلى"، مؤسسة اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

٣٧. مؤيد عبدالحسين الفضل، ضرغام على مسلم العميدى (٢٠١٢) : الترشيح الوظيفي والانهايار التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة :دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة.مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع ٢٢، 195 - 220 .

٣٨. نايف الخفرة (٢٠٠٥): " أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية بالوزارات بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، ص(٣٧).

٣٩. نضال صالح الحوامدة ، أمل محمد العبيدي (٢٠١٣): " أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية إتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية" ، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة البصرة ، العدد(١١) ، المجلد(٦).

٤٠. نعمة يوسف مؤيد ، اريج سعيد خليل (٢٠١٨) " تباين تطبيقات الموارد البشرية باعتماد مداخل متعددة للعمل باستراتيجيات الترشيح التنظيمي بحث استطلاعي في عينة من الشركات الصناعية العراقية ، مجلة الادارة والاقتصاد العدد ١١٤ .

٤١. هادي مران أحمد، الجنابي العيساوي، سيف محمد إسماعيل، إيمان موفق عمر(٢٠٢٠) : الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٢ ، ٢٨٤ ، ٣٠٧. 330 -

٤٢. هانم إبراهيم محمد إبراهيم، محسن علي عبده الكتبي، هاني محمد السعيد (2012) : سياسات تخفيض حجم العمالة وأثرها على تحسين الأداء الإنتاجي للمنظمات العاملة بقطاع التأمين.المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 3، ع1 ، 384 - 369 .

٤٣. وسام حسين عبد علي (٢٠٢٢) : تأثير استراتيجيات الترشيح التنظيمي في جودة الأداء المنظمي:

دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب قسم مصفى ذي قار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق .

٤٤. ولاء أحمد السيد (٢٠١٤):"العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرار وأثرها على الأداء

الوظيفي لدى العاملين بالإتحاد المصرى للكرة الطائرة "، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة الرياضية والترويح ، جامعة أسيوط.

٤٥. ولاء أحمد السيد (٢٠١٤):"العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرار وأثرها على الأداء

الوظيفي لدى العاملين بالإتحاد المصرى للكرة الطائرة "، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة الرياضية والترويح ، جامعة أسيوط .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

46.Achim Schmitt , Stefano Borzillo , Gilbert Probst , (2011) , Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing , Management Learning , Vol. 43 , No ,1 , pp. 53–74 .

47.Ann-Christine Schulz , Margarethe .F .Wiersema , (2020) , The Impact of Corporate Downsizing on Analysts' Earnings Forecasts , Academy of Management Proceedings , doi.org/10.5465/AMBPP. 16838

48.Ann-Christine Schulz , Margarethe. F. Wiersema , (2018) , The impact of earnings expectations on corporate downsizing , Strategic Management Journal , Vol .39, pp.2691–2702.

- 49.Chen,Ching-Yaw & Wang, Gao-Liang& Tuan, Chang Kuo, (2012), Exploring Psychological Impacts of their Retained Personnel , Journal of Business 6 Research-Turk, Vol. (4), No.(1), pp5-23.
- 50.Friebel. & Heinz. Matthias & Zubanov .Nick, (2016), The Effect of Announced Downsizing on Workplace Performance: Evidence from a Retail Chain, Discussion Paper IZA, Germany.
- 51.Gandolfi , Franco. (2010) "Organizational Downsizing: A review of Two Decades of a Strategic Phenomenon " Sasin Journal of Management Vol. 16, No. 1 .p 78
- 52.Gandolfi, Franco, (2005), How do Organization Implement Downsizing? - An Australian and New Zealand Study, Contemporary Management Research European, Vol. (1), No. (1).
- 53.Harney.B, Fu.N, Freeney. Y, (2018), Balancing tensions: Buffering the impact of organizational restructuring and downsizing on employee well-being, Human Resource Management Journal, Vol.28, pp. 235–254.
- 54.Ikyanyon , Darius Ngutor . (2012) " Perceptions of Organizational Downsizing and Job Satisfaction Among Survivors in Nigerian Banks " Management , 2(4) .p 107
- 55.Mohamed Mousa , Rami. M. Ayoubi , (2019) , Inclusive/exclusive talent management, responsible leadership and organizational downsizing : A study of academics in Egyptian public business schools , Journal of Management Development ,Vol. 38, No. 2, pp. 87-95.
- 56.Philip Cheng-Fei Tsaia , Chih-Ting Shihb , (2013) , Labor union negotiations: stepping stones or stumbling blocks for a responsible downsizing strategy? Empirical tests in Taiwan , The International

- Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 3, pp. 601–620 .
- 57.Sumaya Albalooshi , Mehrad Moeini-Jazani , Bob. M. Fennis, Luk Warlop , (2020) , Reinstating the Resourceful Self: When and How Self-Affirmations Improve Executive Performance of the Powerless , Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 46, No.2, pp. 189–203.
- 58.Tsai. C. F, Shih. C. T, (2014), When responsible downsizing strategy meets employeeoriented leadership: Implications for downsizing performance, Journal of Management & Organization,Vol. 19, No.5, pp. 1–15
- 59.Verson. R. D, Zatzick. C. D, (2011), The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in highperformance work systems, Human Resource Management , Vol.50 , pp. 29–٤٤
- 60.Yousif, Sanaa Khdir & AL-Aa'ni , Alaa Abdulmawjood . and Jader, Ahmed Muyasser .(2020) " Impact the Organizational downsizing in organizational health: Analytical research in the Directorate of Education in Nineveh " Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.26 (NO. 123) p43