

Research Paper

المرونة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية وعلاقتها في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية

ذاكر محفوظ حامد الدليمي

قسم النشاطات الطلابية / رئاسة جامعة نينوى, drthakermahfoodh@gmail.com

This open-access article is available under the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) International License, which allows for unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided that the original work is properly cited

DOI: <https://doi.org/10.37655/uaspej.2026.168175.1342>

Submission Date 2025-12-29

Accept Date 2026-02-12

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة المرونة التنظيمية لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية بمدينة الموصل ، وكذلك التعرف على مستوى اتخاذ القرار الإداري لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية في مدينة الموصل ، وأيضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية واتخاذ القرار الإداري لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية بمدينة الموصل ، تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح وضمت عينة الدراسة (120) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية في أندية مدينة الموصل ، وللحصول على البيانات تم تصميم استمارتين ملائمتين لطبيعة البحث وعينته ، تضم الأولى استمارة استبيان للتعرف على درجة ممارسة المرونة التنظيمية تضم (20) فقرة ، وكذلك تصميم استمارة استبيان لاتخاذ القرار الإداري في الأندية الرياضية يضم خمسة أبعاد هي (تحديد المشكلة ، جمع البيانات والمعلومات ، تحديد البدائل المتاحة وتقويمها ، اختيار البديل المناسب ، متابعة تنفيذ القرار وتقويمه) وكل بعد يتكون من (6) فقرات على التوالي ، وتم تطبيقهم بعد توافر الشروط العلمية فيهم من صدق وثبات ، وقد عولجت البيانات إحصائياً من خلال الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والنسبة المئوية ، ومعامل الارتباط بيرسون ، ومعادلة سبيرمان براون ، ومعادلة جيتمان ، ومعامل ألفا كرونباخ ، وقد استنتج الباحث عدة استنتاجات منها أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين مستوى المرونة التنظيمية الذي يمتلكه رؤساء الأندية الرياضية وبين قدرتهم على اتخاذ القرار الإداري السليم، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات النظرية والنتائج العملية في ميدان الإدارة الرياضية ، كما وأوصى الباحث عدة توصيات منها التأكيد على أهمية تعزيز برامج التدريب والتطوير الإداري التي تركز على تنمية مهارات المرونة التنظيمية والقدرة على اتخاذ القرار الإداري ، لضمان استمرارية نجاح الأندية الرياضية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

الكلمات المفتاحية: المرونة لتتنظيمية ، اتخاذ القرار الإداري ، رؤساء الأندية الرياضية

Organizational Flexibility Among Sports Club Presidents and Its Relationship to Administrative Decision-Making from the Perspective of Their Board Members

Thaker Mahfouz Hamed Al-Dulaimi

Student Activities Department / University of Nineveh Presidency

Abstract

This study aims to identify the level of organizational flexibility practiced by the heads of sports clubs in Mosul, from the perspective of their administrative board members. It also aims to identify the level of administrative decision-making by these heads, again from the perspective of their board members, and to determine the nature of the relationship between organizational flexibility and administrative decision-making among sports club heads in Mosul. The descriptive survey method was used, and the study sample consisted of 120 members of the administrative boards of clubs in Mosul. Two questionnaires were designed to collect data, tailored to the nature of the research and its sample. The first questionnaire, comprising 20 items, assessed the degree of organizational flexibility practice. The second questionnaire, designed to assess administrative decision-making in sports clubs, comprised five dimensions: problem identification, data collection, identifying and evaluating available alternatives, selecting the appropriate alternative, and monitoring and evaluating the

implementation of the decision. Each dimension consisted of six items. Both questionnaires were administered after ensuring their validity and reliability. The data were statistically analyzed using the arithmetic mean, standard deviation, percentage, Pearson correlation coefficient, Spearman-Brown equation, Gittmann equation, and Cronbach's alpha coefficient. The researcher drew several conclusions, including that the study results showed a significant correlation between the level of organizational flexibility possessed by sports club presidents and their ability to make sound administrative decisions. This aligns with theoretical trends and practical findings in the field of sports management. The researcher also recommended several measures, including emphasizing the importance of strengthening training and administrative development programs that focus on developing organizational flexibility skills and the ability to make administrative decisions, to ensure the continued success of sports clubs and the achievement of their strategic goals.

Keywords: Organizational flexibility, administrative decision-making, heads of sports clubs

1 - التعريف بالبحث

1-1 المقدمة وأهمية البحث

تشهد الأندية الرياضية في مجالات عملها المتعددة (الإدارية ، والرياضية ، والتنظيمية ، والاستراتيجية ، والاجتماعية ، والاقتصادية) العديد من التغيرات البيئية المتسارعة في العمل الميداني ، حيث أن هذه التحولات والتغيرات التي تحدث نتيجة عوامل وظروف مختلفة يواجهها النادي الرياضي قد تكون مرتبطة بتنفيذ الخطط أو الأعمال أو مواجهة الصعوبات أو الضغوطات الاجتماعية أو قلة الموارد المالية أو مواكبة تطورات ومستجدات حديثة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تحقيق أهداف النادي الرياضي ، من هنا أصبحت المرونة التنظيمية ضرورة لرؤساء الأندية الرياضية إذ تتسم بطبيعتها بسهولة التكيف مع مختلف العوامل والظروف والمتغيرات والتحولات التي تواجه وتظهر بشكل مفاجئ على النادي الرياضي من أجل السعي وراء تحقيق أهدافه والجدية في إنجاز المهام والواجبات للوصول إلى جودة الأداء ، ويشير (محمد زكي ، 2019) إلى أن المرونة التنظيمية قادرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة داخل المؤسسة ، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكيف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر ويجب على مديري المؤسسة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات⁽¹⁾.

من هنا يظهر الدور القيادي الناجح لإدارة رئيس النادي وفهمه العميق وتحمله المسؤولية في عملية اتخاذ قرارات إدارية سريعة ومناسبة وفقاً للتغيرات والظروف الطارئة والتقلبات غير المتوقعة سواء كانت ايجابية أو سلبية التي تواجهه بالتعاون مع الأعضاء والأجهزة الإدارية الأخرى لتكون أكثر شمولية ومقبولية كاملة من قبل الجميع وتحقق رؤية النادي وتنسجم مع أهداف ومتطلبات النادي الرياضي مما ينعكس على جودة القرار المتخذ ويصب في المصلحة العامة ، كما يذكر (مهدي سيد ؛ زيدون جواد ، 2021) أن الإدارة من العلوم المهمة في مجالات الحياة المختلفة جميعها ، وتعد ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكل جماعي ، كما أنها وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف الهيئات والمؤسسات والمجتمعات المختلفة من خلال الموارد والإمكانات المتاحة وفقاً لجهود القيادات الإدارية⁽²⁾.

¹محمد زكي: المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة قسم إدارة الأعمال ، المعهد التكنولوجي العالي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، 2019، ص 610 – 612.

²مهدي سيد عطية؛ زيدون جواد: بناء وتقنين مقياس اتخاذ القرارات لقيادات الاتحادات الأولمبية الرياضية من وجهة نظر العاملين ، مجلة التربية الرياضية ، جامعة بغداد، المجلد (33) ، العدد (1) ، 2021 ، ص 53.

عليه تكمن أهمية البحث الحالي في بيان وفهم نوعية العلاقة بين المرونة التنظيمية لرؤساء الأندية الرياضية وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري في توجيه رؤساء الأندية الرياضية من كيفية تطوير مرونتهم في الإدارة مما ينعكس ايجابياً على تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية وعلى صنع القرار الإداري الصحيح الذي يعمل على تطوير وتحسين أداء الأندية الرياضية إدارياً والذي بدوره يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الرياضي في تطوير ورفع مستوى النادي الرياضي ، إضافة إلى تعزيز ثقافة التغيير في اتخاذ القرارات وباعتبارها غير ثابتة وقابلة للتحديث من خلال ربطها بمفهوم المرونة التنظيمية في الأندية الرياضية ، كما تعد هذه الدراسة على حسب علم الباحث من أولى الدراسات التي توضح للباحثين المرونة التنظيمية لرؤساء الأندية الرياضية وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري وكذلك ستضع هذه الدراسة أمام الباحثين إعداد قاعدة وأرضية لبحوث مستقبلية أخرى مثل دراسات مقارنة بين الأندية أو الاتحادات أو الألعاب الرياضية الأخرى .

1 - 2 مشكلة البحث

تُعد الأندية الرياضية من المؤسسات المهمة في تنمية الأنشطة الرياضية والشبابية ، إلا أن تحقيق الإنجاز الرياضي فيها يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة القرارات الإدارية التي يتخذها رؤساء الأندية ومدى قدرتها على تطوير الأداء ومواكبة المتغيرات ، ونظراً لكثرة التحديات والصعوبات التي تواجه رؤساء الأندية الرياضية والقرارات الغير مستقرة والاحداث غير المتوقعة والأزمات التي تهدد واقع وعمل الأندية الرياضية وتتضارب مع مصالحها والتأثيرات السلبية التي تنعكس من جرائها على أداء الأندية الرياضية مما يتوجب على رؤساء الأندية الرياضية القيام بأعمالهم ومهامهم برؤية تعاونية مع أعضاء الهيئات الإدارية ضمن تخطيط وتنظيم مدروس مع انعدام التخطي في اتخاذ القرار وبعقلانية في اختيار القرار الإداري الصحيح بعيداً عن العشوائية والمركزية المفرطة يرافقه وجوب التمتع بالمرونة التنظيمية كأداة رئيسية فعالة تستطيع من خلالها الأندية الرياضية التكيف مع التغيرات المتسارعة والطارئة في عمل النادي الرياضي من أجل تنفيذ وظائفهم واعمالهم الإدارية ضمن المسارات الصحيحة وبالتالي فإن دور رؤساء الأندية الرياضية تنوعت وتزايدت في الوقت الراهن نظراً للظروف البيئية المتسارعة والتغيرات الكبيرة والقرارات المتعددة التي ينبغي العمل بها بما يتلاءم مع أهداف الأندية الرياضية ، وبالرغم من أهمية التوازن بين هذه الأدوار والمسؤوليات والواجبات إلا أن العديد من الأندية الرياضية لا زالت تعاني من ضعف في المرونة التنظيمية لمواجهة الاضطرابات والتغيرات والانحرافات والتكيف معها ضمن مدة زمنية محددة مما ينتج عنه تقصير في اختيار القرار الإداري الأفضل والأحسن ، فكان لا بد من الاهتمام والوقوف على هذه المشكلات وإجراء الدراسة الحالية للتعرف على مستوى أدوار رؤساء الأندية الرياضية في ممارسة المرونة التنظيمية واتخاذ القرار الإداري المتزن ضمن إطار القواعد والقوانين المتاحة التي ترفع من مكانة وأصالة الأندية الرياضية ، فضلاً عن محاولة تقديم بعض المقترحات والتوصيات من خلال الاستنتاجات المأخوذة من نتائج هذه الدراسة والتي من الممكن أن تساعد في المساهمة لتفعيل دور رؤساء الأندية الرياضية في ممارسة المرونة التنظيمية في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية في مدينة الموصل ، ونظراً لعدم وجود دراسة علمية على حد علم الباحث توضح مستوى هذا الدور والعلاقة بين المتغيرين (المرونة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري) لذلك تركزت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :-

- 1- ما هو مستوى ممارسة المرونة التنظيمية لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية بمدينة الموصل ؟
- 2- ما هو مستوى أبعاد اتخاذ القرار الإداري الذي يقوم به رؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية بمدينة الموصل ؟
- 3- هل هناك علاقة بين المرونة التنظيمية في جودة وسرعة اتخاذ القرار الإداري ؟

1 - 3 أهداف البحث

يهدف البحث إلى

- 1- التعرف على مستوى ممارسة المرونة التنظيمية لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية بمدينة الموصل

2- التعرف على مستوى اتخاذ القرار الإداري لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية بمدينة الموصل .

3- إيجاد العلاقة بين المرونة التنظيمية واتخاذ القرار الإداري لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية بمدينة الموصل .

1 - 4 مجالات البحث

1- 4 - 1 المجال البشري : أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية .

1- 4 - 2 المجال المكاني : الأندية الرياضية في مدينة الموصل .

1- 4 - 3 المجال الزمني : المدة الممتدة من 2025 / 6 / 1 – 2025 / 7 / 25

1 - 5 مصطلحات البحث

1-5-1 المرونة التنظيمية :

مفهوم يشير إلى القدرة على سرعة تغيير الاتجاهات والانحرافات عند الإجراءات المتخذة مسبقاً ، أو القدرة على عمل شيء مختلف عما هو مخطط له⁽³⁾ .

ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها قدرة رؤساء الأندية الرياضية من تنفيذ خطط بديلة واتخاذ قرارات متاحة وسريعة عند تعرض النادي الرياضي إلى تغييرات طارئة واضطرابات بيئية غير متوقعة تمكنه من التكيف مع التغيير وتعديل القرارات بشكل إيجابي ضمن اطار زمني محدد يخدم الحركة الرياضية ويحقق الأهداف والغايات للنادي الرياضي .

1-5-2 اتخاذ القرار الإداري

اتخاذ القرار : هو محور العملية الإدارية ، كونه يرتبط بالعديد من المهارات الإدارية داخل أي مؤسسة تدار من حيث التخطيط والتنظيم للعمل الإداري الواجب تنفيذه ، فضلاً عن ذلك أن يكون القرار منسجم مع أفراد المؤسسة من حيث وسيلة الاتصال التي يطرح فيها القرار ومدى تقبله من قبل أفراد وأعضاء المؤسسة⁽⁴⁾ .

ويعرف الباحث اتخاذ القرار الإداري اجرائياً بأنه اختيار القرار الإداري الفعال من قبل رؤساء الأندية الرياضية لمواجهة المشكلات التي اعترضت تحقيق أهداف النادي الرياضي بمهارات قيادية وتعاونية مع أعضاء الهيئات الإدارية وفقاً لإجراءات تصحيحية وحلول واقعية لمعالجة الانحرافات التي طرأت على ميدان العمل بأقل التكاليف وأعلى المكاسب .

2- إجراءات البحث

1-2 منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي وبأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملاءمته طبيعة البحث .

2-2 مجتمع البحث وعيناته

ضم مجتمع البحث (120) عضوا إداريا في إدارات الأندية الرياضية يمثلون (16) نادي رياضي في مدينة الموصل وفق الإحصائيات التي حصل عليها الباحث من الاتحادات الرياضية .

1-2-2 عينة البحث

تكونت عينة البحث من ثلاثة أجزاء تم اختيارها بشكل عشوائي من مجتمع البحث ، ضم الجزء الأول الدراسة الاستطلاعية وقد شمل (6) أعضاء ، في حين ضم الجزء الثاني عينة الثبات والتي تكونت من (50) عضوا إداريا ويمثلون نسبة (41%) من مجتمع البحث ، أما عينة التطبيق النهائي وهي الجزء

³ Yousaf Z, Majid A :Organizational network and strategic business performance, does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter?. Journal of Organizational Change Management, 31(2), 2018,P 268-285.

⁴ نور صبري ، هدى شهاب : فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء اللجان الأولمبية العراقية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الرياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات ، جامعة بغداد ، مجلة الرياضة الحديثة ، المجلد(21) ، العدد (4)، 2022، ص 9.

الثالث من العينة فقد شملت (45) عضو هيئة إدارية , وهم يمثلون نسبة (37 %) من مجتمع البحث كما مبين في الجدول (1) .

جدول (1) يبين مجتمع البحث وعيناته

ت	الأندية	عدد الأعضاء	عينة الثبات				عينة التطبيق النهائي	
			الاستطلاعية		صدق الثبات		الفرضي	الفعلي
			الفرضي	الفعلي	الفرضي	الفعلي		
1	الموصل	7	1	1	3	3	3	3
2	الفتوة	7			4	3	3	2
3	قره قوش	7	1	1	3	3	3	3
4	سنجار	9			5	3	4	3
5	القوش	9			5	4	4	3
6	تالسقف	9			4	3	5	4
7	العمال	7			4	4	3	3
8	الأمواج	7	1	1	3	3	3	3
9	البلدية	9	1	1	4	3	4	2
10	الفتاة	7			4	3	3	3
11	الصقور الجوي	6			3	3	3	3
12	ربيعه	7			4	3	3	2
13	نينوى	9	1	1	4	3	4	3
14	سهل نينوى	7			4	4	3	2
15	الحدياء	7	1	1	3	3	3	3
16	المستقبل المشرق	6			3	2	3	3
	المجموع	120	6	6	60	50	54	45
	النسبة المئوية	%100	%100	%100	%100	%41	%100	%37

2-3 أداة البحث

لغرض الحصول على البيانات المتعلقة بأهداف البحث قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لدور رؤساء الأندية الرياضية في ممارسة المرونة التنظيمية إضافة إلى تصميم استمارة استبيان لدورهم في اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية ، على وفق تخطيط يتبنى الإجراءات العلمية من خلال الاطلاع على الأدبيات العلمية الخاصة بموضوع البحث ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة التنظيمية وهي دراسة (محمود محمد ، 2024) ودراسة (حيدر رحيم ؛ صلاح وهاب ، 2023) ودراسة (Yousaf Z ؛ Majid A, 2019) ودراسة (Dubey R. et al , 2019) وأيضا اطلاع الباحث على الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار الإداري دراسة كل من (هاجر عماد ، 2022) ودراسة (قاسم خليل وآخرون ، 2015) ودراسة (أحمد علي ، وآخرون ، 2016) ودراسة (محمد خالد ، 2019) ودراسة (سالم محمود ، 2020) ، (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12)

⁵ محمود محمد محمود عيسى؛ طلعت أسعد عبد الحميد؛ لمياء العادل: أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد (15) ، العدد (3) ، 2023 ، ص 56 .

<https://doi.org/10.21608/jces.2024.391385>

⁶ حيدر رحيم ؛ صلاح وهاب : المرونة التنظيمية لدى اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية في الاتحادات الرياضية ، مجلة التربية الرياضية ، جامعة بغداد، المجلد (35) ، العدد (2) ، 2023 ، ص 32 .

⁷ Yousaf Z, Majid A : , OP cit,

⁸ Dubey, R. et al: Empirical Investigation of Data Analytics Capability and Organizational Flexibility as Complements to Supply Chain Resilience. International Journal of Production Research Taylor & Francis,1/13253, 2019,P 1-40.

(13) إضافة إلى خبرة الباحث في هذا المجال وعمله الميداني في جامعة نينوى / قسم النشاطات الطلابية واحتكاكه المباشر مع الأندية الرياضية وأعضاء الهيئات الإدارية استطاع الوصول إلى صياغة (20) فقرة من فقرات المرونة التنظيمية شكلت الصورة الأولية للاستبيان ، وكذلك استطاع الوصول والاعتماد على خمسة أبعاد لاستبيان اتخاذ القرار الإداري لرؤساء الأندية الرياضية وهي (تحديد المشكلة ، جمع البيانات والمعلومات ، تحديد البدائل المتاحة وتقويمها ، اختيار البديل المناسب ، متابعة تنفيذ القرار وتقويمه) والمعتمدة عليها الدراسات السابقة ، وكذلك خبرة الباحث في هذا المجال استطاع من صياغة (6) فقرات لكل بعد تتلاءم مع موضوع الدراسة الحالية شكلت الصورة الأولية لاستبيان اتخاذ القرار الإداري ، من خلال الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ، فلقد تشكلت الصورة الأولية للاستبيان من (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد .

3-3-1 الصدق الظاهري

يعرف (عبد المنعم احمد ، 2019) الصدق الظاهري بأنه نوع من أنواع الصدق الذي يتم إيجاده على المظهر الخارجي للمقياس ، أي: أن يظهر هل أن المقياس يقيس الصفة أو السمة التي وضع من أجلها⁽¹⁴⁾. وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم (7) خبيراً كما مبين في الملحق رقم (1) ، وطلب منهم إبداء أية ملاحظات يرونها حول صلاحية الفقرات ووضوحها وملاءمتها لطبيعة العينة ، وكذلك بيان صلاحية بدائل الإجابة المقترحة مع إمكانية إجراء التعديلات المناسبة من خلال حذف أو إعادة صياغة أو إضافة عدد من الفقرات ، إذ يذكر (يوسف الطائي وهشام فوزي ، 2018) أن الباحث يقوم بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في مجال عنوان البحث وتخصصه ، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس ، والذي يتبين قدرة العبارات على تغطية الموضوعات المبحوث ، وقد أجمع المحكمون على صلاحية الفقرات لكلا الاستبيانين وبدائل الإجابة ، ومناسبتها لطبيعة العينة فقد أبدى الخبراء بعض التعديلات اللغوية البسيطة ، والتي أخذ بها الباحث ، كونها تحافظ على مضمون الفقرة وتوضحها بشكل أدق وفيما يتعلق بصلاحية الفقرات ، فقد تبين اتفاق الخبراء على (20) فقرة لاستبيان المرونة التنظيمية و (30) فقرة لاستبيان اتخاذ القرار الإداري موزعه على (5) أبعاد ولكل بعد (6) فقرات على التوالي ، لحصولها على نسبة اتفاق لا تقل عن (75 %) .

3-3-2 الدراسة الاستطلاعية

أجرى الباحث دراستهم الاستطلاعية على عينة قوامها (6) من أعضاء الهيئة الإدارية شملت (6) أندية وبواقع عضو في كل نادي كما موضح في الجدول (1) ، اختيروا بطريقة عشوائية من بين مجتمع البحث بتاريخ (1 - 6 / 6 / 2025) هادفين من خلال ذلك التأكد من توفر متطلبات الوضوح في فقرات الاستبيانين الذين تم إعدادهم ، وفهم طريقة الإجابة عنهم لدى أعضاء الهيئات الإدارية ، إذ وفرت هذه الدراسة فرصة الإجابة عن أية تساؤلات أو استفسارات تطرح من قبلهم ، كما وفرت فرصة التعرف على

⁹ هاجر عماد : الضغوط النفسية وتأثيرها على اتخاذ القرار لدى إداري الأندية الرياضية ، المجلة العلمية ، جامعة اسوان ، المجلد (13) ، العدد (4) ، مصر ، 2022 ، ص 67 .

¹⁰ قاسم خليل وآخرون : أثر المنصب على عملية اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الصحية، جامعة تشرين ، المجلد (37) ، العدد (6) ، سوريا 2015 ، ص 98.

¹¹ أحمد علي وآخرون: اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى القيادات الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، العراق ، 2016 ، ص 6 .

¹² محمد خالد : اتخاذ القرار الإداري وأثره في فاعلية العمل الإداري في المؤسسات الرياضية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2019 ، ص 91 .

¹³ سالم محمود : اتخاذ القرار الإداري ودوره في تطوير الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، 2020 ، ص 44 .

¹⁴ عبد المنعم احمد : أساسيات القياس والاختبار في التربية الرياضية ، دار الكتاب للنشر، القاهرة ، 2019، ص 86 .

¹⁵ يوسف الطائي ؛ هشام فوزي : مناهج البحث العلمي للبحوث الاعلامية والإدارية والانسانية ، دار الايام ، عمان ، الاردن، 2018، ص 144 .

درجة استجابة المبحوثين للاستبيانين , والذين عبروا عن تفاعلهم مع فقراته , فضلاً عن أن الدراسة الاستطلاعية تمثل تدريباً عملياً , وتجربة للوقوف على المعوقات والمشكلات التي قد تواجه الباحث لتلافيها في التطبيق النهائي , كما استهدف الباحث من خلالها تحديد زمن الإجابة إذ بلغ (10) دقيقة لاستبيان المرونة التنظيمية و (15) دقيقة لاستبيان اتخاذ القرار الإداري .

3-3-3 الاتساق الداخلي

1-3-3-3 الاتساق الداخلي لمتغير المرونة التنظيمية

لإيجاد درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي يصار إلى إيجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس , إذ قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الاتساق الداخلي والبالغة (60) اختبروا بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وقد تم الحصول على (50) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي والمتضمنة (20) فقرة لاستبيان المرونة التنظيمية والجدول رقم (2) يوضح نتائج الاتساق الداخلي .

جدول (2) يبين نتائج الاتساق الداخلي لفقرات استبيان المرونة التنظيمية لأعضاء الهيئات الإدارية

ت	درجة ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس	مستوى الدلالة Sig
1	0,819	0,000
2	0,807	0,000
3	0,748	0,000
4	0,842	0,000
5	0,772	0,000
6	0,864	0,000
7	0,770	0,000
8	0,691	0,000
9	0,882	0,000
10	0,816	0,000
11	0,824	0,000
12	0,775	0,000
13	0,814	0,000
14	0,685	0,000
15	0,779	0,000
16	0,853	0,000
17	0,744	0,000
18	0,869	0,000
19	0,834	0,000
20	0,719	0,000

يتبين من الجدول رقم (2) أن جميع فقرات استبيان المرونة التنظيمية والبالغة (20) فقرة متسقة داخلياً , إذ اقتربت قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0,685 – 0,869) , وبلغ مستوى الدلالة (Sig) لجميع معاملات قيم الارتباط (0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) , مما يدل على تجانس الاستبيان بحيث تقيس كل فقرة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه المقياس مجتمعاً .

2-3-3-3 الاتساق الداخلي لمتغير اتخاذ القرار الإداري

لإيجاد درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي يصار إلى إيجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس , إذ قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الاتساق الداخلي والبالغة (60) اختبروا بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وقد تم الحصول على (50) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي والمتضمنة (30) فقرة لاستبيان اتخاذ القرار الإداري والجدول رقم (3) يوضح نتائج الاتساق الداخلي .

جدول (3) يبين نتائج الاتساق الداخلي لفقرات استبيان اتخاذ القرار الإداري لأعضاء الهيئات الإدارية

ت	درجة ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس	مستوى الدلالة Sig
1	0,893	0,000
2	0,837	0,000
3	0,889	0,000
4	0,865	0,000
5	0,945	0,000
6	0,785	0,000
7	0,907	0,000
8	0,935	0,000
9	0,824	0,000
10	0,815	0,000
11	0,900	0,000
12	0,690	0,000
13	0,963	0,000
14	0,962	0,000
15	0,878	0,000
16	0,830	0,000
17	0,946	0,000
18	0,916	0,000
19	0,948	0,000
20	0,921	0,000
21	0,862	0,000
22	0,891	0,000
23	0,951	0,000
24	0,953	0,000
25	0,910	0,000
26	0,902	0,000
27	0,827	0,000
28	0,862	0,000
29	0,960	0,000
30	0,818	0,000

يتبين من الجدول رقم (2) أن جميع فقرات استبيان اتخاذ القرار الإداري والبالغة (30) فقرة متسقة داخلياً ، إذ اقتربت قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0,690 – 0,963) ، وبلغ مستوى الدلالة (Sig) لجميع معاملات قيم الارتباط (0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ، مما يدل على تجانس الاستبيان بحيث تقيس كل فقرة البعد السلوكي نفسه الذي يقيسه المقياس مجتمعاً .

4-3-3 الثبات

1-4-3-3 الثبات لمقياس المرونة التنظيمية

لغرض التحقق من توفر الثبات في استبيان المرونة التنظيمية تم استخدام طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل الفا كرونباخ على استمارات عينة الثبات والبالغة (60) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية من مجتمع البحث اختيروا بطريقة عشوائية للمدة الممتدة من (6/7 – 2025 /6/30) ، إذ تمكن الباحث من الحصول على (50) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي .

1-4-3-3 طريقة التجزئة النصفية

تم استخراج معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية فقد قسمت الفقرات إلى نصفين إلكترونياً ، وتم استخراج معامل الارتباط بينهما ، إذ بلغ (0,85) ، ثم استكمل الباحث إجراءات استخراج الثبات

للاستبيان بشكل كلي باستخدام معادلتى سبيرمان براون وجيتمان والتي بلغت قيمتهما (0,92) لكل منهما .

3-3-4-2 طريقة معامل ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لتقدير الثبات للاستبيان , إذ بلغت (0,96) .

3-3-4-2 الثبات لمقياس اتخاذ القرار الإداري

لغرض التحقق من توفر الثبات في استبيان اتخاذ القرار الإداري تم استخدام طريقة التجزئة النصفية وكذلك معامل ألفا كرونباخ على استمارات عينة الثبات والبالغة (60) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية من مجتمع البحث اختيروا بطريقة عشوائية للمدة الممتدة من (6/7 – 2025 /6/30) , إذ تمكن الباحث من الحصول على (50) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي .

3-3-4-1 طريقة التجزئة النصفية

تم استخراج معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية فقد قسمت الفقرات إلى نصفين إلكترونياً , وتم استخراج معامل الارتباط بينهما , إذ بلغ (0,89) , ثم استكمل الباحث إجراءات استخراج الثبات للاستبيان بشكل كلي باستخدام معادلتى سبيرمان براون والتي بلغت قيمتها (0,94) كما استخرج الباحث معادلة جيتمان إذ بلغت قيمتها (0,93) .

3-3-4-2 طريقة معامل ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لتقدير الثبات للاستبيان , إذ بلغت (0,99) .

3-3-5 وصف الاستبيان بصيغته النهائية

3-3-5-1 وصف استبيان المرونة التنظيمية بصيغته النهائية

استقر الاستبيان بصيغته النهائية على (20) فقرة , وفيما يخص بدائل الإجابة فقد كانت خماسية وتتمثل في (أوافق بشدة , أوافق , محايد , لا أوافق , لا أوافق بشدة) وتحمل الأوزان (5 , 4 , 3 , 2 , 1) على التوالي وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب وفقاً للبدائل المختارة عن كل فقرة , إذ تبلغ القيمة العليا للاستجابة (100) درجة , بينما القيمة الدنيا (20) درجة .

3-3-5-2 وصف استبيان اتخاذ القرار الإداري بصيغته النهائية

استقر الاستبيان بصيغته النهائية على (30) فقرة , موزعة على (5) أبعاد وهي (تحديد المشكلة , جمع البيانات والمعلومات , تحديد البدائل المتاحة وتقويمها , اختيار البديل المناسب , متابعة تنفيذ القرار وتقويمه) ولكل بعد (6) فقرات على التوالي , وفيما يخص بدائل الإجابة فقد كانت خماسية وتتمثل في (أوافق بشدة , أوافق , محايد , لا أوافق , لا أوافق بشدة) وتحمل الأوزان (5 , 4 , 3 , 2 , 1) على التوالي وتحسب الدرجة الكلية للمستجيب وفقاً للبدائل المختارة عن كل فقرة , إذ تبلغ القيمة العليا للاستجابة (150) درجة , بينما القيمة الدنيا (30) درجة .

3-3-6 التطبيق النهائي للاستبيان

تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث النهائية والبالغة (54) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية بعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الإجابة عن الاستبيان مع الاستفادة من ملاحظات الدراسة الاستطلاعية , وقد تم هذا التطبيق للمدة الممتدة من (7/1 – 2025 /7/25) وتمكن الباحث من الحصول على (45) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وتمثل (37%) من مجتمع البحث .

المعالجات الإحصائية

- معامل الارتباط البسيط (بيرسون) , الوسط الحسابي , والانحراف المعياري , والنسبة المئوية , ومعامل ألفا كرونباخ , ومعادلة جيتمان , ومعادلة سبيرمان براون .
- وقد اعتمد الباحث في استخراج هذه المعالجات الإحصائية على البرنامج الإحصائي (SPSS) . وكذلك تم إعطاء النسب المئوية الآتية في تحديد مستوى متابعة تقييم القرارات الإدارية:⁽¹⁶⁾

¹⁶ عبدالله صالح : المقدرات الجوهرية وعلاقتها بإدارة المواهب في أكاديميات كرة القدم بمحافظة نينوى من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية , رسالة ماجستير , كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة , جامعة الموصل , 2022 , ص51 .

- 80% فأكثر مستوى المتابعة عالي جداً
- من 70% إلى أقل من 80% مستوى المتابعة عالي
- من 60% إلى أقل من 70% مستوى المتابعة متوسط
- من 50% إلى أقل من 60% مستوى المتابعة منخفض
- أقل من 50% مستوى المتابعة منخفض جداً

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

1-4 عرض نتائج الهدف الأول والذي ينص على ((التعرف على مستوى ممارسة المرونة التنظيمية لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية بمدينة الموصل)) ومناقشتها
الجدول (4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والمستوى والكلية لفقرات المرونة التنظيمية لرؤساء الأندية الرياضية في مدينة الموصل

ت	الفقرات	س-	+ - ع	النسبة المئوية	المستوى
1	يتمتع رئيس النادي بالقدرة التنظيمية على تعديل الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات التي يواجهها النادي الرياضي .	3,51	0,757	70%	مرتفع
2	يتسم رئيس النادي بالمرونة الذهنية في التعامل مع التغيرات المستمرة .	3,35	1,02	67%	متوسط
3	يستطيع رئيس النادي على إعادة تنظيم العاملين بسهولة لتتناسب مع الظروف المتغيرة	3,13	0,45	62%	متوسط
4	يمكن رئيس النادي من تنفيذ خطط بديلة عند مواجهة المعوقات	3,84	1,24	76%	مرتفع
5	يتمتع رئيس النادي بالقدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ .	3,35	1,00	67%	متوسط
6	يقدم رئيس النادي برامج تدريبية لتعزيز مهارات التكيف والمرونة .	3,28	1,26	65%	متوسط
7	يراعي رئيس النادي عند حدوث الازمات أو التغيرات التعاون مع العاملين بروح الفريق الواحد .	3,63	1,18	72%	مرتفع
8	يستخدم رئيس النادي التقنيات الحديثة تساعده على التكيف مع التحديات والصعوبات	3,66	0,90	73%	مرتفع
9	يتسم رئيس النادي باتخاذ القرارات المرنة والسريعة .	3,57	0,86	71%	مرتفع
10	يطور رئيس النادي الانظمة التقنية للنادي بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرياضية .	3,82	0,93	76%	مرتفع
11	يشجع رئيس النادي ثقافة التغيير والتطوير المستمر .	3,55	0,81	71%	مرتفع
12	يمتلك رئيس النادي القدرة على اقناع الهيئات الإدارية بتقبل التغيير بشكل ايجابي .	3,62	1,21	72%	مرتفع
13	يحرص رئيس النادي على تعزيز الانفتاح والحوار مع الهيئات الإدارية في اوقات التغيير .	3,22	1,16	64%	متوسط
14	يمتلك رئيس النادي الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة في بيئة النادي الرياضي ضمن اطار زمني ملائم .	3,26	0,83	65%	متوسط
15	يتحرك رئيس النادي بالاتجاه المناسب عند مواجهة التقلبات والمفاجآت غير المتوقعة .	3,68	0,84	73%	مرتفع
16	يعطي رئيس النادي الفرصة للهيئات الإدارية بالمشاركة في تيسير الاعمال لتحقيق الاهداف المخطط لها .	3,71	0,99	74%	مرتفع
17	يمكن رئيس النادي من عودة النادي بسرعة إلى توازنه ومساره الصحيح عند التعرض لازمات واضطرابات في النادي .	3,15	0,82	63%	متوسط
18	يتحلى رئيس النادي بسمات وقدرات معينة تعينه على الاستجابة السريعة للمخاطر والتحديات التي تحدث داخل النادي الرياضي .	3,37	0,88	67%	متوسط
19	يتيح رئيس النادي للهيئات الإدارية الفرصة بالقدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة .	3,75	1,09	75%	مرتفع
20	يتحمل رئيس النادي المسؤولية الكاملة في التخلص من التهديدات التي تواجه النادي الرياضي بثقة وابتكار .	3,51	0,69	70%	مرتفع
	الكلية للمقياس	70,04	4,36	70%	مرتفع

يتبين من الجدول (4) وبخصوص تقييم مستوى ممارسة المرونة التنظيمية في الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية في مدينة الموصل ، أن نتائج فقراته توزعت ما بين مستويات (متوسط , مرتفع) في ضوء نسب مئوية تراوحت ما بين (62% - 76%) من خلال أوساط حسابية تراوحت ما بين (3,13 - 3,84) وقد انعكست هذه النتائج على النتيجة الكلية للمقياس والتي ظهرت بمستوى (مرتفع) بواقع نسبة مئوية بلغت (70%) من خلال وسط حسابي قدره (70,04) , ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور رؤساء الأندية الرياضية الإيجابي في تعزيز المرونة التنظيمية والتعامل مع التغييرات والأزمات والتحديات التي تواجه الأندية الرياضية بفكر واعي و مرن يتسم بالتجديد والتكيف مع المؤثرات والمحددات البيئية الجديدة والعوامل المتغيرة نحو الابتكار والتميز مما ينعكس على كفاءة وجودة الأندية الرياضية في تحقيق التفوق الرياضي وتحسين عملها وتنمية قدراتها مع جميع الاطراف ذات العلاقة سواء داخل النادي أو خارجه ، مما يساعد على المنافسة والارتقاء ورفع الروح المعنوية لدى اعضائها من الهيئات الإدارية والرياضية ضمن بيئة عمل محفزة باتباع أساليب إدارية غير تقليدية والاستجابة بفعالية لمتطلبات واحتياجات الأندية الرياضية مما ينعكس بالإيجاب على استدامة الأداء الرياضي والإداري وضمان الاستمرارية في تحقيق المستويات المطلوبة والوصول إلى الأهداف المرغوبة في عمل الأندية الرياضية مما ينتج تطوير الأداء العام بما ينسجم مع الرؤية الاستراتيجية والثقافة الرياضية والمؤسسية للأندية الرياضية ، وبهذا الخصوص يؤكد (Chelladurai P, 2014) و(Hoye et al, 2018) أن قدرة الأندية الرياضية على التعامل مع التغيرات والظروف البيئية المعقدة تعتمد بشكل رئيس على مرونة الهياكل التنظيمية وكفاءة القيادات الإدارية، خاصة رؤساء الأندية، في توجيه الموارد وتفعيل الابتكار الإداري⁽¹⁷⁾⁽¹⁸⁾. كما يتضح أن دور رؤساء الأندية الرياضية لا يقتصر على الإدارة التنفيذية، بل يمتد ليشمل تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة، وتوظيف التفكير الاستراتيجي لدعم القدرات المؤسسية للأندية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف وتعزيز التنافسية والتميز في بيئة العمل الرياضية ، كما أوضح كل من (Fletcher D, Wagstaff C R D, 2019) و (Shilbury D, Ferkins L, Smythe L, 2020) إلى أن المرونة التنظيمية لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة تمتلك الوعي الاستراتيجي، وتتبنى أساليب إدارية حديثة غير تقليدية، قادرة على تعزيز بيئة العمل وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف الأندية الرياضية، مع القدرة على التكيف مع المتغيرات والمحددات البيئية المتسارعة⁽¹⁹⁾⁽²⁰⁾. إضافة إلى ذلك ، اشار (Crust L, Lawrence I, 2006) إلى أن الأندية التي يتمتع رؤساؤها بمهارات القيادة التحفيزية والقدرة على رفع الروح المعنوية، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة في الأداء الرياضي والإداري⁽²¹⁾.

كما بين (Wicker P, Breuer C, 2014) أن الأداء المؤسسي في الأندية يرتبط ارتباطاً مباشراً بتطوير القدرات التنظيمية والابتكار الإداري، وهو ما يتطلب مرونة في التفكير وتكيفاً مستمراً مع المتغيرات لتحقيق التميز والتفوق الرياضي⁽²²⁾.

¹⁷ Chelladurai P: Managing Organizations for Sport and Physical Activity, A Systems Perspective ,4th ed, Routledge, 2014, P 45.

¹⁸ Hoye et al :Sport Management ,Principles and Applications ,5th ed, Routledge,2018,P23 .

¹⁹ Fletcher D, Wagstaff C R D :Organizational psychology in elite sport, Its emergence, application and future. Psychology of Sport and Exercise, 10(4) , 2009,P 427-437 .

²⁰ Shilbury D, Ferkins L, Smythe L: Sport Governance, International Case Studies,2nd ed, Routledge,2020, P23 .

²¹ Crust L, Lawrence I :A review of leadership in sport: Implications for football management. Athletic Insight, The Online Journal of Sport Psychology, 8(4), 2006,P67 .

²² Wicker P, Breuer C: Exploring the organizational capacity and performance of sport clubs. Sport Management Review, 17(3) , 2014, P215-225 .

1-4-2 عرض نتائج الهدف الثاني والذي ينص على ((التعرف على مستوى اتخاذ القرار الإداري لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية بمدينة الموصل)) ومناقشتها جدول (5) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والمستويات للفقرات والأبعاد والكلية لاتخاذ القرار الإداري لرؤساء الأندية الرياضية في مدينة الموصل

الأبعاد	ت	الفقرات	س-	+ - ع	النسبة المئوية	المستوى
تحديد المشكلة	1	يتعرف رئيس النادي على المشكلة بدقه عند ظهورها .	3,51	0,92	70%	مرتفع
	2	يعمل رئيس النادي على تحليل المشكلة من جميع جوانبها قبل اتخاذ القرار لحلها .	3,68	1,06	73%	مرتفع
	3	يناقش رئيس النادي المشكلات الإدارية بشكل جماعي قبل التوجه باتخاذ القرار لحلها	3,22	1,08	64%	متوسط
	4	يتيح رئيس النادي المجال للعاملين عن الابلاغ عن المشكلات وتوضيح تفاصيلها .	3,75	0,90	75%	مرتفع
	5	يوثق رئيس النادي المشكلات الإدارية لتجنب تكرارها مستقبلاً .	3,28	0,75	65%	متوسط
	6	يحسن رئيس النادي التعامل مع المشكلات حسب أهميتها وقوتها وأولويتها .	3,35	1,19	67%	متوسط
الكلية للبعد						
جمع البيانات والمعلومات	7	يحرص رئيس النادي الناجح على اكتساب المعلومات من مصادر موثوقة ومتنوعة .	3,57	1,17	71%	مرتفع
	8	يتحقق رئيس النادي من دقة المعلومات وحداثتها وملانمتها عند تحليل البيانات .	3,33	0,60	66%	متوسط
	9	يشتمل رئيس النادي على جمع المعلومات المالية والقانونية والتسويقية ولا يقتصر فقط على الجوانب الفنية والإدارية .	3,17	0,96	63%	متوسط
	10	يمتلك رئيس النادي مهارات في تحليل المعلومات ذات الصلة بالنادي الرياضي .	3,44	0,91	68%	متوسط
	11	يطبق رئيس النادي نظاماً مؤسسياً لجمع وتحليل المعلومات تمكنهم من اتخاذ قرارات اكثر فاعلية .	3,55	0,84	71%	مرتفع
	12	يعتمد رئيس النادي في جمع البيانات والمعلومات في رسم التوجهات الاستراتيجية للنادي .	3,31	0,82	66%	متوسط
الكلية للبعد						
تحديد البدائل المتاحة وتقويمها	13	يسعى رئيس النادي إلى إنشاء عدة بدائل مبنية على بيانات موضوعية وتحليل عقلاني لضمان الوصول إلى القرار الناجح .	3,55	0,91	71%	مرتفع
	14	يبحث رئيس النادي عن عدة بدائل يمكن ان تستخدم في حل المشكلة .	3,91	0,99	78%	مرتفع
	15	يحدد رئيس النادي مجالات متعددة للبدائل مثل (التعاقد مع اللاعبين الجدد ، اطلاق حملات تسويقية ، تغيير الاجهزة الفنية اعادة هيكلة الجهاز الإداري)	3,86	0,99	77%	مرتفع
	16	يقيم رئيس النادي البدائل المختارة وفقاً لأهداف النادي ورؤيته المستقبلية .	3,42	0,78	68%	متوسط
	17	يقارن رئيس النادي مزايا وعيوب كل بديل ويقدر المخاطر المحتملة المرتبطة به .	3,62	0,96	72%	مرتفع
	18	يعمل رئيس النادي على مشاركة الفريق الإداري والفني في هذه المرحلة مما يعزز من شمولية الرؤية وتقلل من التحيز الشخصي .	3,35	0,74	67%	متوسط

الكلية للبعد	21,73	2,76	%72	مرتفع
19	3,93	0,91	%78	مرتفع
20	3,86	0,99	%77	مرتفع
21	3,37	0,91	%67	متوسط
22	3,64	0,90	%72	مرتفع
23	3,53	0,81	%70	مرتفع
24	3,51	1,23	%70	مرتفع
الكلية للبعد	21,86	2,59	%72	مرتفع
25	3,64	0,82	%72	مرتفع
26	3,66	0,76	%73	مرتفع
27	3,62	0,88	%72	مرتفع
28	3,73	0,91	%74	مرتفع
29	3,26	0,53	%65	متوسط
30	3,88	0,91	%77	مرتفع
الكلية للبعد	21,82	2,48	%72	مرتفع
الكلية لمقياس اتخاذ القرار الإداري	106,64	4,79	%71	مرتفع

يتبين من الجدول (5) وبخصوص تقييم مستوى اتخاذ القرار الإداري في الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية في مدينة الموصل ، أن نتائج فقراته توزعت ما بين مستويات (متوسط , مرتفع) في ضوء نسب مئوية تراوحت ما بين (64% - 78%) من خلال أوساط حسابية تراوحت ما بين (3,22 - 3,93) كما افرزت النتائج حصول البعد الأول (تحديد المشكلة) على مستوى (متوسط) في ضوء نسبة مئوية بلغت (69%) من خلال وسط حسابي بلغ (20,82) , بينما حصل البعد الثاني (جمع البيانات والمعلومات) , على مستوى (متوسط) في ضوء نسبة مئوية بلغت (68%) من خلال وسط حسابي بلغ (20,40) , بينما حصل البعد الثالث (تحديد البدائل المتاحة وتقييمها) , على مستوى (مرتفع) في ضوء نسبة مئوية بلغت (72%) من خلال وسط حسابي بلغ (21,73) , بينما حصل البعد الرابع (اختيار البديل المناسب) , على مستوى (مرتفع) في ضوء نسبة مئوية بلغت (72%) من خلال وسط حسابي بلغ (21,86) , , بينما حصل البعد الخامس (متابعة تنفيذ القرار وتقييمه) , على مستوى (مرتفع) في ضوء نسبة مئوية بلغت (72%) من خلال وسط حسابي بلغ (21,82) وهو ما انعكس على النتيجة الكلية إذ كانت بمستوى (مرتفع) وبنسبة مئوية بلغ (71%) من خلال وسط حسابي بلغ (106,64) ويعزو الباحث هذه النتيجة الإيجابية إلى الدور الفعال لرؤساء الأندية الرياضية في امتلاكهم الخبرات الواسعة وقدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة بالمشاركة الجماعية والتعاون مع أعضاء هيئاتهم الإدارية بالاستجابة للمواقف والتغيرات التي تواجه عملهم الرياضي

والإداري وبما يخدم المصلحة العامة من خلال تحليل للمشكلات من كافة جوانبها وطرح عدة بدائل وخيارات متاحة ودراستها ومدى ملائمتها لواقع العمل في الأندية الرياضية وتقييم جوانب القوة والضعف لكل بديل واختيار الأنسب والأفضل من بينهم بثقة عالية والذي يعكس نجاحه مستقبلاً وتأثيره الإيجابي على النادي الرياضي ، إضافة إلى متابعة تطبيق القرار ميدانياً بهدف التأكد من تحقيقه وإنجازه بما هو مخطط له ومدى التزام المعنيين المكلفين بتنفيذه مما يعكس حرصه على متابعة مهامه وواجباته تجاه القرارات الإدارية والرياضية لتجنب القصور أو الفشل وتنمية الانضباط داخل النادي ويعزز من أداء النادي الرياضي وبهذا الخصوص يؤكد (نور صبري ؛ هدى شهاب, 2022) ⁽²³⁾ إلى أن اتخاذ القرار لا يعد فعالاً إلا إذا كان هناك مقبولة لتنفيذه وإتمامه بأكمل وجه من قبل الأعضاء في الاتحادات الرياضية وهذا لا يتم إلا عن طريق جانبيين يتمثل الأول في مدى مشاركة اتخاذ القرار من قبل المرؤوسين للأعضاء فيما يتمثل الثاني في مدى رضا واندفاع الأعضاء لتنفيذ القرار لإيمانهم بالعمل المكلفين به ووجود الرضا الوظيفي وهذا لا يتم إلا عن طريق وجود مناخ تنظيمي جيد من قبل القيادة داخل المؤسسة ، كما يضيف (Abbas O, 2024) ⁽²⁴⁾ إلى أن رؤساء الأندية الذين يمارسون القيادة التشاركية يعززون من نشاط الأعضاء ويحفزون التماسك من خلال تفويض السلطة وتعزيز المناقشة الجماعية ، كما تشير دراسة (محمد خليل ، 2023) ⁽²⁵⁾ على أن مستوى اتخاذ القرار يرتفع بوجود آليات تمكين إداري فعالة ، وهو ما يعكسه رؤساء الأندية في ممارساتهم اليومية ، سواء من خلال التحليل الجماعي للمشكلات ، أو اختيار البدائل المناسبة التي تراعي واقع النادي الرياضي وإمكاناته .

1-4-3 عرض نتائج الهدف الثالث والذي ينص على ((إيجاد العلاقة بين المرونة التنظيمية واتخاذ القرار الإداري لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية بمدينة الموصل)) ومناقشتها

جدول (6) يبين قيم معامل الارتباط بين المرونة التنظيمية واتخاذ القرار الإداري لدى عينة البحث

عينة البحث	العدد	قيمة معامل الارتباط	قيمة (ر) الجدولية	مستوى الدلالة عند 0,05
الكلي	45	0,378 *	0,294	داله

يتبين من الجدول (6) وجود علاقة معنوية بين المرونة التنظيمية واتخاذ القرار الإداري لدى عينة البحث إذ بلغت قيم معامل الارتباط (0,378 **) وهي أكبر من قيم (ر) الجدولية والبالغة (0,294) عند مستوى دلالة (0,05) .

ويعزو الباحث هذه العلاقة الإيجابية المعنوية بين المرونة التنظيمية واتخاذ القرار الإداري لدى عينة البحث إلى أن رؤساء الأندية الذين يتمتعون بدرجة عالية من المرونة التنظيمية يكونون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات التي تواجه البيئة الرياضية ، مما ينعكس إيجاباً على عملية اتخاذ القرار ، فالمرونة التنظيمية تمثل أحد الأبعاد الجوهرية في البيئة الإدارية ، كونها تتيح للرؤساء التحرك بسلاسة وتعديل الخطط والهياكل الإدارية بما يتلاءم مع الظروف والمواقف الطارئة ، وبهذا الخصوص يؤكد (DuBrin, A. J 2022) ⁽²⁶⁾ إلى أن المرونة التنظيمية تعد عاملاً حاسماً في قدرة القادة على التعامل مع البيئات المتغيرة واتخاذ قرارات مستجيبة للظروف الطارئة ، خاصة في المؤسسات التي تعمل في أوساط ديناميكية مثل الرياضة . كما تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Sharma P, Singh S, 2023) ⁽²⁷⁾ التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المرونة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسات التي تواجه تغييرات مستمرة ، مؤكدين أن القادة الأكثر مرونة هم الأقدر على تعديل الخطط

²³ نور صبري ؛ هدى شهاب, مصدر سبق ذكره, ص9.

²⁴ Abbas O :Participatory leadership among heads of sports clubs from the coaches' point of view. Journal of Sports Administration, 12(1) , 2024,P 36-45

²⁵ محمد خليل: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بالأندية الرياضية بدولة الكويت، المجلة الرياضية للكويت ، المجلد (6) ، العدد (12) ، 2023 ، ص 49.

²⁶ DuBrin A J Leadership: Research Findings, Practice, and Skills ,10th ed, Cengage Learning , 2022,P12 .

²⁷ Sharma P, Singh S: Organizational Flexibility and Decision-Making Effectiveness: A Study in Dynamic Environments. Journal of Management Development, 42(1) , 2023, P55-72 .

واتخاذ قرارات سليمة في بيئات معقدة ويضيف (محمد إبراهيم ، 2021)²⁸ في دراسته حول هذا الموضوع إلى أن المرونة في إدارة الأندية الرياضية تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، خاصة عند التعامل مع الأزمات أو التغيرات المفاجئة في بيئة العمل الرياضي .

5- الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

1- من خلال نتائج الاستبيان الأول الخاص بقياس مستوى المرونة التنظيمية لدى رؤساء الأندية الرياضية في مدينة الموصل من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية والذي ظهر بمستوى (مرتفع) ، تبين أن رؤساء الأندية يمتلكون مهارات جيدة في تعديل السياسات والإجراءات ، وتوظيف البدائل المتاحة ، والتكيف مع التغيرات الإدارية والفنية .

2- أما الاستبيان الثاني ، الذي تناول قياس مستوى اتخاذ القرار الإداري لدى رؤساء الأندية الرياضية في مدينة الموصل من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية ، فقد ظهر بمستوى (مرتفع) أيضا ، فقد كشف عن قدرة الرؤساء على تحليل المشكلات واتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى معطيات واقعية، مع الحرص على إشراك أعضاء الهيئات الإدارية والاستفادة من خبراتهم .

3- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين مستوى المرونة التنظيمية الذي يمتلكه رؤساء الأندية الرياضية وبين قدرتهم على اتخاذ القرار الإداري السليم، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات النظرية والنتائج العملية في ميدان الإدارة الرياضية .

5-2 التوصيات

1- توصي الدراسة بضرورة تعزيز واستثمار مهارات رؤساء الأندية الرياضية في تعديل السياسات ، والتكيف مع التغيرات ، من خلال برامج تدريبية متخصصة لضمان استمرارية مستوى المرونة التنظيمية المرتفع ودعم كفاءة الأداء الإداري .

2- توصي الدراسة بضرورة دعم ممارسات اتخاذ القرار الإداري المبني على التحليل الواقعي والمشاركة الإدارية داخل الأندية الرياضية ، مع الاستمرار في تطوير مهارات رؤساء الأندية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات بالشراكة مع أعضاء الهيئات الإدارية لضمان فاعلية الأندية الرياضية .

3- التأكيد على أهمية تعزيز برامج التدريب والتطوير الإداري التي تركز على تنمية مهارات المرونة التنظيمية والقدرة على اتخاذ القرار الإداري ، لضمان استمرارية نجاح الأندية الرياضية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

4- إجراء دراسات مشابهة على مؤسسات أكاديمية أخرى مثل وزارة الشباب والرياضة والاتحادات الرياضية أو مراكز التدريب في محافظة نينوى وفي جميع المحافظات العراقية .

المراجع

- أحمد علي وآخرون: اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى القيادات الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، العراق ، 2016 .
- حيدر رحيم ؛ صلاح وهاب : المرونة التنظيمية لدى اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية في الاتحادات الرياضية ، مجلة التربية الرياضية ، جامعة بغداد، المجلد (35) ، العدد (2) ، 2023 .
- سالم محمود : اتخاذ القرار الإداري ودوره في تطوير الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، 2020 .
- عبد المنعم احمد : أساسيات القياس والاختبار في التربية الرياضية ، دار الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2019 .
- عبدالله صالح : المقدرات الجوهرية وعلاقتها بإدارة المواهب في أكاديميات كرة القدم بمحافظة نينوى من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة الموصل ، 2022 .

²⁸محمد إبراهيم : فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بمرونة القيادة التنظيمية مجلة الإدارة والتطوير الرياضي ، المجلد 3 ، العدد (5) ، 2021 ، ص 133-159 .

- قاسم خليل وآخرون : أثر المنصب على عملية اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الرياضية في الجمهورية العربية السورية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الصحية، جامعة تشرين ، المجلد (37) ، العدد (6) ، سوريا 2015 .
- محمد إبراهيم : فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بمرونة القيادة التنظيمية مجلة الإدارة والتطوير الرياضي ، المجلد 3 ، العدد (5) ، 2021 .
- محمد خالد : اتخاذ القرار الإداري وأثره في فاعلية العمل الإداري في المؤسسات الرياضية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2019 .
- محمد خليل: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بالأندية الرياضية بدولة الكويت، المجلة الرياضية للكويت ، المجلد (6) ، العدد (12) ، 2023 .
- محمد زكي: المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة قسم إدارة الاعمال ، المعهد التكنولوجي العالي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، 2019.
- محمود محمد محمود عيسى؛ طلعت أسعد عبد الحميد؛ لمياء العادل: أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق التميز الإداري (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد (15) ، العدد (3) ، 2023 .
<https://doi.org/10.21608/jces.2024.391385>
- مهدي سيد عطية؛ زيدون جواد: بناء وتقنين مقياس اتخاذ القرارات لقيادات الاتحادات الأولمبية الرياضية من وجهة نظر العاملين ، مجلة التربية الرياضية ، جامعة بغداد، المجلد (33) ، العدد (1) ، 2021.
- نور صبري ؛ هدى شهاب : فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء اللجان الأولمبية العراقية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات الرياضية ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات ، جامعة بغداد ، مجلة الرياضة الحديثة ، المجلد (21) ، العدد (4) ، 2022.
- هاجر عماد : الضغوط النفسية وتأثيرها على اتخاذ القرار لدى إداري الأندية الرياضية ، المجلة العلمية ، جامعة اسوان ، المجلد (13) ، العدد (4) ، مصر ، 2022.
- يوسف الطائي ؛ هشام فوزي : مناهج البحث العلمي للبحوث الاعلامية والإدارية والانسانية ، دار الايام ، عمان ، الاردن ، 2018.
- Abbas O :Participatory leadership among heads of sports clubs from the coaches' point of view. Journal of Sports Administration, 12(1) , 2024.
- Chelladurai P: Managing Organizations for Sport and Physical Activity, A Systems Perspective ,4th ed, Routledge, 2014.
- Crust L, Lawrence I :A review of leadership in sport: Implications for football management. Athletic Insight, The Online Journal of Sport Psychology, 8(4), 2006.
- Dubey, R. et al: Empirical Investigation of Data Analytics Capability and Organizational Flexibility as Complements to Supply Chain Resilience. International Journal of Production Research Taylor & Francis,1/13253, 2019.
- DuBrin A J Leadership: Research Findings, Practice, and Skills ,10th ed, Cengage Learning , 2022..
- Fletcher D, Wagstaff C R D :Organizational psychology in elite sport, Its emergence, application and future. Psychology of Sport and Exercise, 10(4) , 2009.
- Hoye et al :Sport Management ,Principles and Applications ,5th ed, Routledge,2018.
- Sharma P, Singh S: Organizational Flexibility and Decision-Making Effectiveness: A Study in Dynamic Environments. Journal of Management Development, 42(1) , 2023.
- Shilbury D, Ferkins L, Smythe L: Sport Governance, International Case Studies,2nd ed, Routledge,2020.
- Wicker P, Breuer C: Exploring the organizational capacity and performance of sport clubs. Sport Management Review, 17(3) , 2014..

- Yousaf Z, Majid A :Organizational network and strategic business performance, does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter? .Journal of Organizational Change Management, 31(2), 2018.

الملاحق

الملحق (1) أسماء السادة الخبراء (المحكمين) الذين عرض عليهم استمارات الاستبيان للحكم على كل من الأهمية النسبية للأبعاد وصلاحيات الفقرات

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	أ. د وليد خالد النعمة	الإدارة والتنظيم / كلية التربية الأساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة الموصل
2	أ. د رياض احمد اسماعيل الاشرافي	الإدارة والتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة الموصل
3	أ. د. عدي غانم الكوازي	الإدارة والتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة الموصل
4	أ. د سلام حنتوش رشيد	الإدارة والتنظيم / كلية التربية الأساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	الجامعة المستنصرية
5	أ. د. ثابت احمد احسان	الإدارة والتنظيم / كلية التربية للبنات / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة الموصل
6	أ. م. د. خالد محمود عزيز	الإدارة والتنظيم / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة الموصل
7	أ. م. د. احمد رعد ابراهيم	الإدارة والتنظيم / كلية التربية الأساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	جامعة الموصل