

## التمكين الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل

م. د. مصطفى محمد يوسف

وزارة التربية / مديرية تربية نينوى

### مستخلص البحث باللغة العربية

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

١. مستوى التمكين الإداري لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل.
٢. مستوى اتخاذ القرار لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل.
٣. العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب الارتباطي، وتكونت العينة من (٧٦) عضواً من الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل موزعين على (١٣) نادي من اندية الموصل وتشكل نسبة (٦٧,٨٦٪) من مجتمع البحث، ولأجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث بتطبيق استبيان التمكين الإداري المعد من قبل (يوسف، ٢٠٢٢) واستبيان اتخاذ القرار المعد من قبل (فرحان وسعود، ٢٠١٨)، بعد التأكد من صدقهما الظاهري وثباتهما، وقد عولجت البيانات إحصائياً من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل ارتباط بيرسون وسبيرمان بواسطة الحقيقة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية.

واستنتج الباحث ما يأتي:

١. يمتلك الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل مستوى منخفض في التمكين الإداري.
  ٢. لا يشارك رئيس النادي الهيئة الإدارية عند اتخاذه للقرار لكي يتم التوصل الى قرار سليم يتم اتخاذه من قبل الجميع ليتم تنفيذه.
  ٣. وجود علاقة معنوية طردية بين التمكين الإداري واتخاذ القرار لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل.
- ويوصي الباحث من خلال الاستنتاجات ما يأتي:

١. مساعدة الهيئات الإدارية على تنمية تدريبهم وصقل مواهبهم من خلال اشراكهم في دورات تدريبية بأربع دورات في السنة على الأقل.
  ٢. التأكيد على استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز المعنوي وتدريب العاملين لتنمية النضج لديهم.
- الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، اتخاذ القرار، الهيئات الإدارية.

## Abstract

### **Administrative Empowerment and Its Relationship to Decision-Making in The Administrative Bodies of Sports Clubs in Mosul**

By

Lect. Dr. Mustafa Muhammad Youssef

Ministry of Education / Directorate of Education of Nineveh

The current research aims to identify:

- 1.The level of administrative empowerment among members of the administrative bodies of sports clubs in Mosul.
- 2.The level of decision-making among members of the administrative bodies of sports clubs in Mosul.
- 3.The relationship between administrative empowerment and decision-making among members of the administrative bodies of sports clubs in Mosul.

The researcher used the descriptive approach using the correlational method, and the sample consisted of (76) members of the administrative bodies of sports clubs in the city of Mosul, distributed among (13) clubs from the city of Mosul, constituting (67.86%) of the research community. In order to achieve the objectives of the research, he The researcher applied the administrative empowerment questionnaire prepared by (Youssef, 2022) and the decision-making questionnaire prepared by (Farhan and Saud, 2018),After ensuring their apparent validity and stability, the data were treated statistically through the arithmetic mean, standard deviation, percentage, and Pearson and Spearman correlation coefficient using the statistical truth (SPSS) for the social sciences.

The researcher concluded the following:

- 1-Members of the administrative bodies of sports clubs in Mosul have a low level of administrative empowerment.
- 2-The club president does not participate with members of the administrative body when making the decision in order to reach a sound decision that is taken by everyone and implemented.
- 3.There is a positive moral relationship between administrative empowerment and decision-making among members of the administrative bodies of sports clubs in Mosul.

Through the conclusions, the researcher recommends the following:

Helping members of administrative bodies to develop their training and hone their talents by involving them in training courses, at least four courses per year.

Emphasis on using the method of participation in decision-making, moral stimulation, and training of employees to develop their maturity.

**Keywords:** administrative empowerment, decision-making, administrative bodies.

## ١ - التعريف بالبحث

## ١-١ المقدمة البحث وأهميته:

نعيش اليوم في عصر يشهد تغيرات واسعة وسريعة في مختلف جوانب الحياة، حيث تطورت التكنولوجيا بشكل ملحوظ، وتعاضمت أهمية التنظيمات حتى باتت من أبرز سمات هذا العصر. وتعتمد المنظمات الحديثة بشكل أساسي على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها وبرامجها. ولهذا، تبذل هذه المنظمات جهوداً كبيرة وتستثمر المال والوقت لاختيار الكفاءات المتميزة، مع الحرص على تمكينهم من خلال توفير التدريب الملائم، وتقديم الحوافز التي تلبي احتياجاتهم المتنوعة، بالإضافة إلى منحهم صلاحيات أوسع تتيح لهم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. كما تسعى هذه المنظمات إلى تعزيز روح المبادرة والإبداع بين موظفيها.

لتحقيق أهداف المنظمات الرياضية، تسعى الإدارات الناجحة إلى تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لأعضائها، مما يساهم في تسهيل سير الأعمال وتخفيف الأعباء عن القيادات العليا. وبذلك أصبح التمكين الإداري أحد ركائز الإدارة الحديثة، حيث يركز على تطوير قدرات العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، مع منحهم الحرية الكاملة للتعامل مع المواقف الميدانية المتنوعة بفعالية. "إذ يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وبناءً على ذلك فإن المؤسسات الرياضية بحاجة ماسة إلى ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات الحاصلة" (الرقاد وأبو دية، ٢٠١٢، ٩٣). فرؤساء الأندية يعلمون أنهم عندما يمنحون الأعضاء مزيداً من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار، ينتج عن ذلك تحقيق الأهداف بالصورة الأمثل (ملحم، ٢٠٠٦، ٢٤٥).

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعاليته. يتطلب نجاح الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية بالموصل امتلاك مهارات عالية في عملية اتخاذ القرار، نظراً لأهميتها البالغة في تحديد نجاحهم أو فشلهم، وكذلك قدرتهم على تجاوز الأزمات التي تواجه أنديةهم. ولا شك أن تجاوز الأزمات يعتمد بشكل كبير على جودة القرارات المتخذة ومدى قدرتها على حل المشكلات بشكل فعال. لذا، يُعد اتخاذ القرار من أكثر المهام تعقيداً التي تواجه هذه الهيئات في جميع أعمالها الإدارية. بل يمكن القول دون مبالغة إن قيادة أعضاء الهيئات تتمثل في القدرة على صناعة القرار، إذ إن القرار في جوهره عملية اختيار بين بدائل متعددة لحل مشكلة، مواجهة أزمة، أو إدارة مهمة معينة. وفي حياتنا اليومية، نتخذ العديد من القرارات، بعضها مدروس ومخطط له، والبعض الآخر يتسم بالعشوائية ويفتقر إلى الدراسة الوافية.

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للهيئات الإدارية التي تساهم في تحقيقهم للنجاحات، وبذلك فقد أصبحت الإدارة الرياضية الناجحة بأمر الحاجة إلى اتخاذ القرارات الصحيحة (فرحان وسعود، ٢٠١٨، ٢٩). تتبع أهمية هذا البحث من تناوله لموضوع "التمكين الإداري" لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل، وتأثيره الواضح في تسهيل أعمالها وتحقيق أهدافها بفعالية وتميز. كما يبرز البحث العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار لدى الهيئة الإدارية، وتأثير ذلك في تميز الأندية التي يعملون بها.

ويعنى البحث بأحد المفاهيم التنظيمية المهمة التي أصبحت التنظيمات الحديثة توليها اهتماماً كبيراً، باعتبارها من العوامل الأساسية لتحقيق التميز وضمان استمرارية النجاح، خاصة في بيئة تنافسية تضم العديد من المنظمات الرياضية التي تسعى لتقديم خدمات وامتيازات أفضل للرياضيين بمختلف مستوياتهم وثقافتهم. ويمثل هذا البحث، وفقاً للمعرفة المتاحة للباحث، الدراسة الأولى التي تتناول موضوع التمكين الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى الهيئات الإدارية للأندية

الرياضية في الموصل. ونأمل أن تسهم نتائجه في توفير قاعدة بيانات تدعم ترسيخ مفهوم التمكين الإداري وتعزيز دوره في تطوير العمل الإداري.

## ٢-١ مشكلة البحث

تشهد المنظمات الساعية إلى التميز في العصر الحديث تحولاً جذرياً من نموذج يعتمد على التحكم والأوامر إلى نموذج المنظمة الممكنة، حيث أصبح التمكين الإداري استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة، بالإضافة إلى الحرية الكافية لأداء مهامهم بأساليبهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة. وفي المقابل، تواجه العديد من المنظمات الرياضية تحديات تتعلق بضعف الإمكانيات والكوادر، إلى جانب سيطرة بعض الإدارات على جميع مفاصل العمل داخل المؤسسة. وغالباً ما تتجنب هذه الإدارات تطبيق المبادئ والاستراتيجيات الإدارية الحديثة خوفاً من تقليص نفوذها وهيمنتها على عملية الإدارة واتخاذ القرارات. ولكي تتمكن الأندية الرياضية من مواكبة تطورات نظيراتها محلياً ودولياً، ينبغي على القيادات الإدارية المسؤولية تبني المفاهيم والنظريات الإدارية المعاصرة. ويتطلب ذلك تهيئة الظروف المناسبة وتوفير الإمكانيات اللازمة، بالإضافة إلى تمكين العاملين من تطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومنحهم الفرصة لاكتساب خبرات وتجارب متنوعة تعزز كفاءتهم في أداء مهامهم.

كما يُعد اتخاذ القرار من العناصر الجوهرية للمنظمات الرياضية المعاصرة، نظراً لدوره المحوري في تعزيز وتطوير أداء المنظمة. ولهذا السبب، تسعى القيادات الإدارية إلى تشجيع الهيئات الإدارية على تنمية قدراتهم وإظهار شجاعتهم في اتخاذ القرارات الفعالة التي تسهم في تحقيق أهداف الأندية الرياضيه بكفاءة. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تكمن في الإجابة عن التساؤل الآتي:

- هل توجد علاقة بين التمكين اتخاذ القرار للهيئات الإدارية للأندية الرياضيه في الموصل؟

## ٣-١ أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

١. مستوى التمكين الإداري لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل.
٢. مستوى اتخاذ القرار لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل.
٣. العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل.

## ٤-١ مجالات البحث

- ١-٤-١ المجال البشري: الهيئات الإدارية للأندية الرياضيه في الموصل.
- ٢-٤-١ المجال المكاني: مقرات الأندية الرياضيه.
- ٣-٤-١ المجال الزمني: ابتداءً من ١٢/٣ / ٢٠٢٤ ولغاية ١٥/٤/٢٠٢٥.

## ٥-١ تحديد المصطلحات

❖ التمكين الإداري: عرفه (عبد الحسين، ٢٠١٦)

"هو مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها اساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشكلات" (عبد الحسين، ٢٠١٦، ٨٣).

❖ اتخاذ القرار: عرفه (روبنز، ٢٠٠٩)

"هو عملية اختيار بديل أو مسار عمل من بين مجموعة من البدائل المتاحة بهدف حل مشكلة أو تحقيق هدف معين. ويتضمن ذلك تحليل المعلومات، وتقييم الخيارات، واختيار البديل الأنسب لتحقيق النتائج المرجوة" (روبنز، ٢٠٠٩، ٢٧).

❖ الهيئات الإدارية

"هم افراد يتم انتخابهم كل ٤ سنوات في اول اجتماع للهيئة الإدارية للمنظمة ينتخبون من بينهم الرئيس والامين المالي وامير السر، ولهم الصلاحيات التي يخولها لهم قانون الأندية الرياضية ومايخولون من صلاحيات تقرها الهيئة العامة للنادي" (الوقائع العراقية، ١٩٨٦، ١٢٧) نقلاً عن (النعمة ٢٠٠٤، ٥٢٤-٥٢٥).

٣- إجراءات البحث

٣-١ منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب الارتباطي لملاءمته وطبيعة الدراسة الحالية.

٣-٢ مجتمع البحث وعينته

ضم مجتمع البحث الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل والبالغ عددهم (١١٢) عضواً موزعين على (١٣) نادي\*، إذ حصل الباحث على الإحصائية بأعداد الهيئات الإدارية من مديرية شباب ورياضة نينوى.

وتم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل، إذ ضمت جميع المفردات لمجتمع البحث الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل وحصل الباحث على (٧٦) استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، إذ بلغت نسبة العينة (٦٧,٨٦٪) من مجتمع البحث، واختار الباحث الهيئات الإدارية دون الرؤساء لطبيعة أبعاد الاستبيان والأسئلة الموجهة.

اذ بلغت عينة التجربة الاستطلاعية (٨) عضواً، فضلاً عن عينة الثبات اذ بلغت (٢٠) عضواً، وتم استبعاد (٨) استمارات غير قابلة للتحليل الإحصائي والجدول (١) يبين تفاصيل مجتمع وعينة البحث

(\* استبعد الباحث (٣) أندية وهم (ام الربيعين ، الرشيدية، فروسية نينوى) لتجميدهم وتوقفهم عن العمل، كما واستبعد الباحث (جامعة الموصل) لعدم انتخاب اعضاء فيه بعد.

## الجدول (١)

يبين توزيع مجتمع البحث وعيناته الاستطلاعية والثبات والتطبيق للهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل

ت	اسم النادي	المجتمع	العينة	العينة الاستطلاعية	الثبات	المستبعدين	التطبيق
١.	الفتوة الرياضي	٩		٢	١	١	٥
٢.	الموصل الرياضي	٨			٢		٦
٣.	المستقبل المشرق الرياضي	٩			٢	١	٦
٤.	نينوى الرياضي	٩			٢	١	٦
٥.	عمال نينوى الرياضي	٩		٢	١		٦
٦.	الصقور الجوي	٦			١		٥
٧.	أياد شيت الرياضي	٩			٢	١	٦
٨.	فتاة نينوى الرياضي	٩			٢	١	٦
٩.	الامواج الموصل الرياضي	٩		٢	١		٦
١٠.	كفاءات نينوى الرياضي	٩			٢	١	٦
١١.	بلدية الموصل الرياضي	٩		٢	١		٦
١٢.	الحدباء الرياضي	٨			١	١	٦
١٣.	نركال الرياضي	٩			٢	١	٦
	المجموع الكلي	١١٢		٨	٢٠	٨	٧٦
	النسبة المئوية	%١٠٠		%٧,١٤	١٧,٨٦	%٧,١٤	%٦٧,٨٦

## ٣-٣ أدوات البحث

## ١-٣-٣ استبيان التمكين الإداري

قام الباحث بتبني استبيان التمكين الإداري المعد من قبل (يوسف، ٢٠٢٢) المطبق على الهيئات الإدارية للأندية الرياضية والتي يضم (٣٤) عبارة موزعة على ٦ مجالات.

## ١-١-٣-٣ الصدق الظاهري

تم عرض استبيان التمكين الإداري على عدد من السادة الخبراء والمتخصصين في الإدارة الرياضية والقياس والتقويم كما في ملحق (١) إذ طلب منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صلاحية عبارات الاستبيان وذلك لغرض تقويم والحكم على مدى وملاءمته على ما وضع لأجله وإجراء التعديلات المناسبة من خلال (حذف أو إعادة صياغة عدد من العبارات) بما يتلاءم ومجتمع البحث، فضلا عن ذكر صلاحيات البدائل. ويشير (Eble, 1972) إلى أن "عرض العبارات على مجموعة من المحكمين للحكم على مدى صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها، يعد أفضل طريقة في استخراج الصدق الظاهري" (Eble, 1972, 55). ويعد هذا الإجراء وسيلة مناسبة للتأكد من صدق الاستبيان، وبعد تعديل

آراء الخبراء تبين أن نسبة اتفاقهم بلغت أكثر من (٩٠٪). إذ تم قبول نسبة اتفاق أكبر من (٧٥٪) من آراء الخبراء معياراً على صدق عبارات الاستبيان، إذ تم تعديل لغة وأسلوب بعض العبارات الواردة فيه بما يتلاءم وعينة الدراسة الحالية.

### ٣-١-٣ توزيع عبارات الاستبيان

تم توزيع عبارات الاستبيان البالغة (٣٤) عبارة بواقع ستة أبعاد بشكل عشوائي غير منتظم لكي تكون الإجابة من المجيب أكثر دقة ولا يتأثر بنمطية البعد وتكرار عباراته. والجدول الآتي يبين ذلك.

#### الجدول (٢)

يبين التوزيع العشوائي غير المنتظم لأبعاد استبيان التمكين الإداري

ت	الأبعاد	تسلسل أرقام العبارات في الاستبيان
١	تدريب العاملين	٢، ١٣، ١٤، ٢١، ٢٦، ٢٧، ٣٣
٢	فرق العمل	٣، ١١، ١٢، ١٨، ٢٥، ٢٨، ٣١
٣	تفويض السلطة	٤، ١٥، ١٧، ٢٤، ٣٤
٤	امتلاك المعلومات	٦، ٩، ١٠، ٢٠، ٣٠
٥	التحفيز	٥، ٨، ٢٣، ٣٢
٦	المشاركة في المسؤولية	١، ٧، ١٦، ١٩، ٢٢، ٢٩

### ٣-١-٣-٣ التجربة الاستطلاعية

طبق الاستبيان المتكون من (٣٤) عبارة على عينة من الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل والبالغ عددهم (٨) اعضاء، وتم استخدام هذا الإجراء للتحقق من وضوح التعليمات والعبارات ومدى ملاءمة بدائل الاستجابة وتحديد متوسط الزمن الذي يستغرقه تطبيق الاستبيان، حيث طلب منهم الإجابة بدقة وموضوعية وإبداء آرائهم وملاحظاتهم إن وجدوا غموضاً في العبارات أو صعوبة في فهمها لغوياً أو من حيث معناها أو صياغتها، وقد تبين أن التعليمات واضحة ومفهومة لدى عينة البحث، فضلاً عن ملاءمة بدائل الاستجابة للاستبيان، وبلغ معدل زمن الاستجابة للاستبيان (١٠) دقيقة.

### ٣-١-٣-٤ ثبات استبيان التمكين الإداري

"عند حساب معامل نحصل على درجة الأفراد في الاستبيان باجرائه أكثر من مرة أو بالحصول على درجات متكافئة في نفس الإجراء أو أكثر من إجراء" (ابو علام، ٢٠٠٥، ٣٧٤)، "إذ كلما تذبذبت النتائج انخفض ثبات الاستبيان ولم يعد ميزاناً حساساً وقادراً على الكشف عن الفروق الحقيقية بين الأفراد في السمة أو الخاصية التي توضع موضع القياس بدرجة كافية" (ميخائيل، ٢٠٠١، ٢٦٨). ولغرض الحصول على الثبات استخدم الباحث طريقتان هما:

❖ طريقة التجزئة النصفية: وتسمى معامل الثبات بطريقة الأنصاف أو معامل الثبات الداخلي (زكريا وآخران، ٢٠٠٢، ١٤٤)، وتم تصحيح (٢٠) استمارة و(٣٤) عبارة لاستبيان التمكين الإداري، قسمت على نصفين: النصف الأول، يمثل العبارات ذات التسلسلات الفردية، والنصف الثاني يمثل العبارات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبح لكل فرد درجتان فردية وزوجية، وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل ارتباط بيرسون بين درجات نصف الاختبار، إذ بلغت

قيمة الارتباط بين نصفي الاختبار للاستبيان (٠,٧٩)، ويشير (أبو حطب وآخران، ١٩٩٣) إلى "أن الارتباط بين درجات كل من نصفي الاختبار يعدّ بمثابة الاتساق الداخلي لنصف الاختبار فقط وليس للاختبار ككل" (أبو حطب وآخران، ١٩٩٣، ١١٦)، وباستعمال معادلة سيبرمان براون بلغ الثبات (٠,٨٨).

❖ طريقة معامل ألفا: يؤكد (النيهان، ٢٠٠٤، ٢٤٨) على أن طريقة معامل ألفا "تتمتع بأهمية خاصة كونها تستعمل في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية" وعبارات الاستبيانات التي تتطلب إجابتها الاختيار من بين بدائل متعددة، وتكون قيمتها مندرجة من (١ إلى ٥) مثلاً " (علام، ٢٠٠٦، ١٠٠)، إذ بلغت قيمة معامل ثبات ألفا الاستبيان التمكين الإداري (٠,٩٢). وبهذا تعد معاملات ثبات جيدة.

### ٣-٣-١-٥ وصف استبيان التمكين الإداري بصيغته النهائية

بعد التحقق من الخصائص القياسية المتمثلة بمؤشرات الصدق والثبات أصبح استبيان التمكين الإداري للهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل جاهزاً بصيغته النهائية، إذ تكون الاستبيان من (٣٤) عبارة موزعة على (٦) أبعاد وهي (بعد تدريب العاملين بواقع (٧) عبارات، وبعد فرق العمل بواقع (٧) عبارات، وبعد تفويض السلطة بواقع (٥) عبارات، وبعد امتلاك المعلومات بواقع (٥) عبارات، وبعد التحفيز بواقع (٤) عبارات، وبعد المشاركة في المسؤولية بواقع (٦) عبارات)، وتكون أقل درجة للاستبيان (٣٤) درجة، وأعلى درجة له (١٧٠) وبمتوسط فرضي قدره (١٠٢)، ووضع أمام كل عبارة خمسة بدائل للإجابة على الاستبيان وهي (اتفق تماماً، اتفق، اتفق إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق إطلاقاً) وتحمل الأوزان الآتية وعلى التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

### ٣-٣-٢ استبيان اتخاذ القرار

قام الباحث بتبني استبيان اتخاذ القرار المعد من قبل (فرحان وسعود، ٢٠١٨) المطبق على الهيئات الادارية للأندية الرياضية والتي يضم (٤٢) عبارة موزعة على ٦ مجالات ذات بدائل إجابة خماسية هي (دائماً، عادة، احياناً، نادراً، ابداً) وتحمل الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

### ٣-٣-٢-١ الصدق الظاهري

يعرف (الجنابي) الصدق الظاهري بأنه نوع من أنواع الصدق الذي يتم ايجاده على المظهر الخارجي للاستبيان، أي أن يظهر ان الاستبيان يقيس الصفة أو السمة التي وضع من اجلها (الجنابي، ٢٠١٩، ٨٦). ويذكر (الطائي والعبادي) انه للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان وصلاحيته في قياس ما وضع من اجله، وبيان قدرة العبارات على تغطية الموضوع المبحوث يقوم الباحث بعرض اداة الدراسة على عدد من المحكمين والمختصين في مجال عنوان البحث وتخصصه (الطائي والعبادي، ٢٠١٨، ١٤٤) لذا قام الباحث بعرض الصورة الاولى للاستبيان على (٧) محكمين والواردة اسمائهم في الملحق (٢) وبعد جمع آرائهم تبين ان نسبة اتفاهم على صلاحية عبارات الاستبيان تراوحت ما بين (٧٧,٧٨% - ١٠٠%) كما اجمعوا على صلاحية نموذج بدائل الاجابة الخماسي واوزانه.

### ٣-٣-٢-٢ الدراسة الاستطلاعية

شملت عينة الدراسة الاستطلاعية (٨) من الهيئة الادارية للأندية الرياضيه من مجتمع البحث وكما مبين في الجدول (١)، اختيروا بطريقة عشوائية وقد حققت هذه الدراسة اهدافها، اذ تبين وضوح العبارات لدى العينة وطريقة الاجابة عليها، كما تم احتساب زمن الاجابة والذي تقارب ما بين (١٥) دقيقة.

### ٣-٣-٢-٣ الثبات

يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو الاتقان أو الاتساق الذي يقيس به الاختبار الظاهرة التي وضع من اجلها (علاوي ورضوان، ٢٠٠٨، ٢٧٨) ولاستخراج الثبات تم تطبيق الاستبيان على (٢٠) عضو هيئة ادارية للأندية الرياضيه من مجتمع البحث وكما مبين في الجدول (١) اختيروا بطريقة عشوائية واستخرج من خلالها معامل الفايرونيباخ والذي بلغ (٠,٨٤) مما يدل على تمتع الاستبيان بقيمة ثبات جيدة.

### ٣-٣-٢-٤ وصف الاستبيان بصورته النهائية

بعد التحقق من الخصائص القياسية المتمثلة بمؤشرات الصدق والثبات أصبح استبيان اتخاذ القرار للهيئات الإدارية للأندية الرياضيه في الموصل جاهزاً بصيغته النهائية، إذ تكون الاستبيان من (٤٢) عبارة موزعة على (٦) أبعاد وهي (الغاية من القرار بواقع (٥) عبارات، وبعد الحصول على المعلومات الكافية بواقع (٨) عبارات، وبعد معرفة كل الحلول المحتملة بواقع (٧) عبارات، وبعد تقييم الخيارات بواقع (٧) عبارات، وبعد معرفة الخيار بواقع (٨) عبارات، وبعد تنفيذ القرار بواقع (٧) عبارات)، وتكون أقل درجة للاستبيان (٤٢) درجة، وأعلى درجة له (٢١٠) وبمتوسط فرضي قدره (١٢٦)، ووضع أمام كل عبارة خمسة بدائل للإجابة على الاستبيان وهي (دائماً، عادة، احياناً، نادراً، ابداً) وتحمل الأوزان الآتية وعلى التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، كما مبين في الجدول (٣).

### الجدول (٣)

يبين التوزيع العشوائي المنتظم لأبعاد استبيان اتخاذ القرار

ت	الأبعاد	تسلسل أرقام العبارات في الاستبيان
١	الغاية من القرار	١، ٧، ١٣، ١٩، ٢٥
٢	الحصول على المعلومات الكافية	٢، ٨، ١٤، ٢٠، ٢٦، ٣١، ٣٦، ٤١
٣	معرفة كل الحلول المحتملة	٣، ٩، ١٥، ٢١، ٢٧، ٣٢، ٣٧
٤	تقييم الخيارات	٤، ١٠، ١٦، ٢٢، ٢٨، ٣٣، ٣٨
٥	معرفة الخيار	٥، ١١، ١٧، ٢٣، ٢٩، ٣٤، ٣٩، ٤٢
٦	تنفيذ القرار	٦، ١٢، ١٨، ٢٤، ٣٠، ٣٥، ٤٠

### ٣-٤ التطبيق النهائي للاستبيانين

وزعت الاستبيانين بصورتها النهائية على (٨٤) عضو هيئة ادارية للأندية الرياضيه من مجتمع البحث بعد استثناء عيني الدراسة الاستطلاعية والثبات خلال المدة ٢٠٢٥/١/١٢ ولغاية ٢٠٢٥/٢/٤، وتم الحصول على (٧٦) استمارة صالحة للمعالجة الاحصائية وهي تمثل (٦٧,٨٦٪) من مجتمع الهيئة الادارية للأندية الرياضيه في الموصل. وتم

تقسيم مستويات الإجابة للبعد اعتماداً على الدراسات المشابهة في هذا المجال ومنها ودراسة (الربيعي، ٢٠١٣، ٨٨)، ودراسة (المولى، ٢٠١٥، ٩٨)، ودراسة (حمودات، ٢٠١٧، ١٢٢) وكما في الجدول (٤).

#### الجدول (٤)

يبين تقسيم مستويات الإجابة للبعد

المستوى	الفئات	ت
مرتفع جداً	٨٠ % فأكثر	١
مرتفع	من ٧٠ % - أقل من ٧٩ %	٢
متوسط	من ٦٠ % - أقل من ٦٩ %	٣
منخفض	من ٥٠ % - أقل من ٥٩ %	٤
منخفض جداً	أقل من ٥٠ %	٥

#### ٣-٥ الوسائل الإحصائية

من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة الحالية استعان الباحث بالحقيبة الإحصائية (SPSS) وهي متمثلة بالآتي:

- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط البسيط (بيرسون).
- معادلة سييرمان براون.
- معادلة الفا كرونباخ.

#### ٤- عرض النتائج ومناقشتها

٤-١ عرض نتيجة الهدف الأول: الذي ينص "التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في الموصل" من خلال التعرف على الآتي:

#### الجدول (٥)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستويات أبعاد التمكين الإداري

المستوى	النسب المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التمكين الإداري
منخفض	٥٥,٥٧ %	٢,٨١	١٩,٤٥	تدريب العاملين
منخفض	٥٦,١٧ %	٢,٩٥	١٩,٦٦	فرق العمل
منخفض	٥٤,٨٤ %	٢,٣٤	١٣,٧١	تفويض السلطة
منخفض	٥٥,٤٨ %	٢,٨٠	١٣,٨٧	امتلاك المعلومات
منخفض	٥٦,٢ %	٢,٢٣	١١,٢٤	التحفيز
منخفض	٥٦,٣٧ %	٢,٨٢	١٦,٩١	المشاركة في المسؤولية
منخفض	٥٥,٧٧ %	١٠,٢٦	٩٤,٨٣	التمكين الإداري الكلي

من الجدول (٥) بلغت الأوساط الحسابية لأبعاد التمكين الإداري (تدريب العاملين، فرق العمل، تفويض السلطة، امتلاك المعلومات، التحفيز، المشاركة في المسؤولية) على التوالي (١٩,٤٥، ١٩,٦٦، ١٣,٧١، ١٣,٨٧، ١١,٢٤، ١٦,٩١) وبمستوى (منخفض) ونسب مئوية على التوالي (٥٥,٥٧٪، ٥٦,١٧٪، ٥٤,٨٤٪، ٥٥,٤٨٪، ٥٦,٢٪، ٥٦,٣٧٪) وكان مستوى التمكين الإداري بشكل عام (منخفض) بوسط حسابي قدره (٩٤,٨٣) ونسبة مئوية بلغت (٥٥,٧٧٪).

ويعزو الباحث سبب ذلك الانخفاض في مستوى التمكين الإداري إلى عدة عوامل، لعل أبرزها:

١. ضعف ثقافة التمكين: قد تعاني الأندية الرياضيه في الموصل من غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين، حيث تتركز السلطة وصنع القرار في يد فئة قليلة (مثل رؤساء الأندية أو مجالس الإدارة الضيقة)، مما يحد من صلاحيات الأعضاء الآخرين ولا يشجع على المبادرة (عبد النبي وحسان، ٢٠٢٢، ٥٤).

هذا يفسر انخفاض بعدي تفويض السلطة (٥٤.٨٤٪) والمشاركة في المسؤولية (٥٦.٣٧٪).

٢. محدودية برامج التدريب: يشير انخفاض مستوى بعد تدريب العاملين (٥٥.٥٧٪) إلى قلة البرامج التدريبية المتخصصة أو عدم فعاليتها في صقل مهارات أعضاء الهيئات الإدارية وتمكينهم من المعارف الحديثة في الإدارة الرياضيه. فالتدريب هو الركيزة الأساسية لإعداد كوادر قادرة على تحمل المسؤوليات (الطائي، ٢٠٢٠، ٤٣).

٣. غياب أنظمة الحوافز الفعالة: إن انخفاض بعد التحفيز (٥٦.٢٪) يعكس عدم وجود نظام حوافز مادية أو معنوية واضح يرتبط بالأداء والإنجاز. فغياب التحفيز يقلل من الدافع الذاتي للأفراد للمبادرة واتخاذ القرارات، وهو جوهر التمكين (صبري وجاسم، ٢٠٢١، ١٢٤).

٤. ضعف أنظمة المعلومات: أظهر بعد امتلاك المعلومات (٥٥.٤٨٪) مستوى منخفضاً، مما يعني أن أعضاء الهيئات الإدارية لا يحصلون على المعلومات الكافية والواضحة والدقيقة التي تمكنهم من فهم واقع النادي ومشكلاته واتخاذ قرارات سليمة مبنية على أسس صحيحة. المعلومات هي "وقود" التمكين (كنعان وناصر، ٢٠٢٣، ٨٨).

٥. العمل الفردي مقابل العمل الجماعي: انخفاض مستوى فرق العمل (٥٦.١٧٪) قد يشير إلى أن العمل داخل الأندية لا يتم من خلال فرق عمل فعالة و متماسكة، بل يسود فيه العمل الفردي، مما يحد من تبادل الخبرات والتكامل في الأداء المسؤول عن نجاح سياسات التمكين.

#### ٤-٢ عرض نتيجة الهدف الثاني:

الذي ينص "التعرف على مستوى اتخاذ القرار وابعاده لدى الهيئات الإدارية للأندية الرياضيه في الموصل " من خلال التعرف على الآتي:

#### الجدول (٦)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستويات أبعاد اتخاذ القرار

المستوى	النسب المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتخاذ القرار
منخفض	٥٠,٢٤%	٣,١٢	١٢,٥٦	الغاية من القرار
منخفض	٥٣,٥٢%	٤,٣٥	٢١,٤١	الحصول على المعلومات الكافية
منخفض	٥٢,٩٤%	٤,٠٣	١٨,٥٣	معرفة كل الحلول المحتملة
منخفض	٥٤,٣٧%	٤,١٨	١٩,٠٣	تقييم الخيارات
منخفض	٥٢,٧٥%	٤,٧٣	٢١,١٠	معرفة الخيار
منخفض	٥٥,١١%	٣,٩٩	١٩,٢٩	تنفيذ القرار
منخفض	٥٣,١٥%	١٦,٩٦	١١١,٩٢	اتخاذ القرار الكلي

من الجدول (٦) بلغت الأوساط الحسابية لأبعاد اتخاذ القرار (الغاية من القرار، الحصول على المعلومات الكافية، معرفة كل الحلول المحتملة، تقييم الخيارات، معرفة الخيار، تنفيذ القرار) على التوالي (١٢,٥٦، ٢١,٤١، ١٨,٥٣، ١٩,٠٣، ٢١,١٠، ١٩,٢٩) وبمستوى (منخفض) ونسب مئوية على التوالي (٥٠,٢٤٪، ٥٣,٥٢٪، ٥٢,٩٤٪، ٥٤,٣٧٪، ٥٢,٧٥٪، ٥٥,١١٪) وكان مستوى اتخاذ القرار بشكل عام (منخفض) بوسط حسابي قدره (١١١,٩٢) وبنسبة مئوية بلغت (٥٣,١٥٪).

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى عدة أسباب:

١. غموض الرؤية والأهداف (الغاية من القرار): حصل هذا البعد على أدنى نسبة مئوية (٥٠.٢٤٪)، وهو مؤشر خطير يعكس أن القرارات تتخذ دون وضوح كافٍ للأهداف المراد تحقيقها أو المشكلة المراد حلها. فغياب التخطيط الاستراتيجي الواضح يؤدي إلى اتخاذ قرارات ارتجالية وغير مدروسة (الزبيدي، ٢٠٢١). وكثيراً ما تفتقر الأندية الرياضية إلى صياغة أهدافها بشكل دقيق وقابل للقياس، مما يجعل الغاية من أي قرار ضبابية.
٢. ضعف قاعدة المعلومات (الحصول على المعلومات الكافية): إن انخفاض مستوى هذا البعد (٥٣.٥٢٪) يؤكد النتيجة السابقة في التمكين الإداري (امتلاك المعلومات)، حيث يفتقر صناع القرار إلى المعلومات الدقيقة والشاملة والحديثة اللازمة لتحليل الموقف بشكل صحيح. واتخاذ القرار السليم يعتمد بشكل أساسي على توفر معلومات كافية وموثوقة (الدوري والروبي، ٢٠١٩، ٥٩). الاعتماد على التخمين أو المعلومات القديمة يؤدي حتماً إلى قرارات غير فعالة.
٣. الافتقار إلى الإبداع في توليد البدائل (معرفة كل الحلول المحتملة): النسبة المنخفضة لهذا البعد (٥٢.٩٤٪) تشير إلى أن الهيئات الإدارية لا تمتلك آليات أو ثقافة توليد أكبر عدد ممكن من الحلول والبدائل للمشكلة الواحدة. غالباً ما يتم التمسك بالحلول التقليدية المعروفة دون استكشاف أفكار جديدة أو مبتكرة، مما يحد من فرص الوصول إلى أفضل الحلول (سلامة وعبد الرحمن، ٢٠٢٢، ٨٧).
٤. قصور في أدوات التحليل (تقييم الخيارات): حتى عند وجود بعض البدائل، فإن انخفاض مستوى تقييمها (٥٤.٣٧٪) يعني غياب المعايير العلمية والموضوعية لمقارنة هذه البدائل وتحليل إيجابياتها وسلبياتها والمخاطر المرتبطة بها. يتم الاختيار بناءً على الأهواء الشخصية أو الضغوط بدلاً من الدراسات الجدية. (العامري والغالبي، ٢٠٢٠، ٩٧).

٥. التردد وصعوبة الاختيار (معرفة الخيار): انخفاض مستوى هذا البعد (٥٢.٧٥٪) يعكس حالة من التردد أو عدم القدرة على حسم الاختيار بين البدائل المتاحة، وذلك نتيجة للقصور في الخطوات السابقة (ضعف المعلومات وعدم وضوح معايير التقييم). كما قد يعود ذلك إلى الخوف من تحمل تبعات القرار الخاطئ.
٦. ضعف آليات التنفيذ والمتابعة (تنفيذ القرار): على الرغم من أن هذا البعد حصل على أعلى نسبة بين الأبعاد (٥٥.١١٪)، إلا أنه لا يزال في المستوى المنخفض. يشير ذلك إلى وجود فجوة بين اتخاذ القرار وتنفيذه على أرض الواقع، بسبب ضعف التخطيط للتنفيذ، أو غياب المتابعة والتقييم، أو عدم وضوح المسؤوليات، أو مقاومة التغيير من قبل بعض الأعضاء (يوسف، ٢٠٢٢، ٦٧).

#### ٣-٤ عرض نتيجة الهدف الثالث:

الذي ينص على "التعرف على علاقة الارتباط بين التمكين الإداري واتخاذ القرار. ولتحقيق هدف البحث الحالي تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين متوسطي التمكين الإداري، واتخاذ القرار، الجدول (٧) يبين ذلك.

#### جدول (٧)

يبين العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار

العدد	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	نسبة الخطأ	مستوى الدلالة
٧٦	التمكين الإداري	٩٤,٨٣	١٠,٢٦	٠,٤٧٤	٠,٠٠٢	دال احصائياً
	اتخاذ القرار	١١١,٩٢	١٦,٩٦			

معنوي عند مستوى معنوية  $\geq (٠,٠٥)$  وأمام درجة حرية (٣٦)، قيمة (ر) الجدولية = (٠,٢٢٦).

يتبين من الجدول (٧) ان قيمة ر المحتسبة لمعامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٤٧٤)، عند نسبة مستوى (٠,٠٥) وهذا يعني انه توجد علاقة ارتباط طردية دالة احصائياً بين التمكين الإداري واتخاذ القرار عند نسب خطأ (٠,٠٥). أي كلما ارتفعت قيمة مستوى التمكين الإداري ارتفع مستوى اتخاذ القرار.

كشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري واتخاذ القرار لدى الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الموصل. ويرجع الباحث هذا الارتباط إلى أن تمكين الهيئات إدارياً يعزز من قدرتهم في اتخاذ القرار داخل النادي، مما يساهم بدوره في تحسين جودة العمل الإداري مع بقية أعضاء الأندية. فضلاً عن ذلك فإن التمكين الإداري يُعدّ عاملاً مهماً لتحقيق أعلى درجات اتخاذ القرار، مما يشير بوضوح إلى الأثر الإيجابي للتمكين الإداري (سلطان، ٢٠٢٠، ١٤١). واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (يوسف، ٢٠٢٢)، ودراسة (صبري وجاسم، ٢٠٢١). يرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار، حيث يلاحظ أنه كلما زادت قدرة الأعضاء على اتخاذ القرارات، زاد مستوى التمكين الممنوح لهم من قبل الرئيس. ويُعزى ذلك إلى ثقة الرئيس بقدراتهم وإمكاناتهم العالية في إنجاز المهام بكفاءة، مما يجعلهم يحظون بتمكين أكبر مقارنة بغيرهم.

وتسعى المنظمات الى تمكين العاملين بهدف تحسين الأداء بصورة إيجابية بوصفهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يمكن توجيهها لصالح العمل، فضلاً عن مشاركة جميع الاعضاء ومشاركتهم لم يعد خياراً، وانما أصبح أحد متطلبات النجاح (افندي، ٢٠٠٣، ١٤).

#### المصادر

١. أبو حطب، وآخران (١٩٩٣): التقويم النفسي، ط٣، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
٢. أبو علام، رجاء محمود (٢٠٠٥) : الفروق الفردية وتطبيقاتها التربوية، ط٢، دار القلم، الكويت.
٣. افندي، عطية حسين (٢٠٠٣): تمكين العاملين مدخل للتنمية والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٤. التكريتي، وديع ياسين والعبدي، حسن محمد عبد (١٩٩٩) التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.
٥. الجنابي، عبدالمنعم احمد(٢٠١٩): اساسيات القياس والاختبار في التربية الرياضية ، دار الكتاب للنشر ، القاهرة، مصر.
٦. حمودات، ثابت احسان (٢٠١٧): التوجه الاستراتيجي لوزارة الشباب والرياضة واللجنة الاولمبية الوطنية العراقية في ضوء الامكانات المادية والبشرية من وجهة نظر رؤساء الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية المركزية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل.
٧. الربيعي ، محمد مقداد (٢٠١٣) قيادة التمكين لتدريس التربية الكشفية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي لطلبتهم في كلية واقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل .
٨. الرقاد ، هناء و أبو دية ، عزيزة ( ٢٠١٢ ) : القيادة التحويلية لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية ) ،مجلد (٢٦) ، العدد (٥).
٩. روبنز، ستيفن. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات. ترجمة: عبد الله عبد الرحمن. دار المريخ للنشر، عمان ، الاردن .
١٠. زكريا ، محمد الظاهر وآخران، (٢٠٠٢) : مبادئ القياس والتقويم في التربية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. سلطان ، ياسر عبدالرزاق (٢٠٢٠): القيادة الابتكارية بدلالة التمكين الإداري لدى رؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر مشرفي ولاعب كرة القدم في محافظات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة كربلاء ، العراق.
١٢. الطائي، يوسف والعبادي، هشام فوزي (٢٠١٨): مناهج البحث العلمي للبحوث الاعلامية والإدارية والانسانية ، دار الايام، عمان ، الاردن.
١٣. عبدالحسين، صفاء جواد(٢٠١٦): أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ٢٢.

١٤. علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٦) : الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. علاوي، محمد حسن ورضوان، محمد نصر الدين (٢٠٠٨): القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٦. فرحان وعد عبدالرحيم وسعود، عماد كريم (٢٠١٨): بناء وتطبيق مقياس اتخاذ القرار لاعضاء الهيئات الادارية لاندية الدوري الممتاز في العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم البدنية والرياضية، المجلد (٤)، العدد (١٧).
١٧. ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦): التمكين كمفهوم أداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٨. المولى، مثنى حازم (٢٠١٥): الخصائص الريادية وفق بعض المتغيرات الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
١٩. ميخائيل، امطانيوس، (٢٠٠١) : القياس والتقويم في التربية الحديثة، مطبعة نفحة إخوان، دمشق، سوريا.
٢٠. النبهان، موسى، (٢٠٠٤) : أساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢١. النعمة، وليد خالد همام (٢٠٠٤): تقويم أداء رؤساء الأندية الرياضية العراقية في ضوء الكفايات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية الرياضية والمدربين، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة الموصل.
٢٢. الوقائع العراقية (١٩٨٦): ع ٣٠٨٦، السنة الثامنة والعشرون .
٢٣. يوسف ، اسامة عبدالسلام (٢٠٢٢): التمكين الإداري وعلاقته بالنضج الوظيفي لدى اعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية البدنية ، جامعة الموصل.
٢٤. الزبيدي، غني حسون (٢٠٢١): الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الرياضية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، بغداد.
٢٥. الدوري، زكريا مطلق والراوي، إسماعيل إبراهيم (٢٠١٩): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان.
٢٦. سلامة، عبد الرحيم وعبد الرحمن، محمد أحمد (٢٠٢٢): اتخاذ القرارات الإدارية: المدخل الكمي والسلوكي، الدار الجامعية، الاسكندرية.
٢٧. العامري، صالح مهدي والغالبي، ظاهر حسن (٢٠٢٠): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان
٢٨. كنعان، سامر عبد الهادي، وناصر، غسان طارق (٢٠٢٣): نظم المعلومات الإدارية ودورها في دعم التمكين الإداري، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، المجلد(٢)، العدد (١٨)،
٢٩. عبد النبي، حسين وحسان، عمار فاضل (٢٠٢٢): الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل التمكين الإداري للموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد(٦)، العدد (٤).
٣٠. الطائي، يوسف حجي. (٢٠٢٠) :إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٣١. صبري، لقمان وليد، وجاسم، محمد خليل. (٢٠٢١) أثر التحفيز في تعزيز التمكين الإداري للعاملين في المنظمات الرياضية، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد(٢)، العدد(٢٤).
32. Ebel, R. L. (1972): Essentials of educational measurements. 2<sup>nd</sup> ed., Englewood cliffs, Prentice – Hall, New Jersey.

## ملحق (١)

استبائي التمكين الإداري واتخاذ القرار

م/استبيان اراء السادة الخبراء والمحكمين

الاستاذ الفاضل .....المحترم

يروم الباحث اجراء البحث الموسوم (التمكين الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى الهيئات الادارية للأندية الرياضية في الموصل) ولغرض تحقيق اهداف البحث ينوي الباحث استخدام استبيان التمكين الاداري المعد من قبل (يوسف، ٢٠٢٢) واستبيان اتخاذ القرار المعد من قبل (فرحان وسعود، ٢٠١٨) ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية علمية في مجال العلوم الادارية ومجال التربية البدنية وعلوم الرياضة لذا يرجى بيان مدى صدق الاستبيان وتدوين ملاحظاتكم العلمية بما ترونه مناسباً بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة وتحت البديل الملائم (تصلح، لا تصلح، تصلح بعد التعديل) على الاستبيان المرفق طياً، في ضوء ما يأتي:

١. وضوح العبارات
٢. ملائمة بدائل الإجابة للاستبيان التمكين الاداري واتخاذ القرار (تنطبق عليّ دائماً، تنطبق عليّ غالباً، تنطبق عليّ احياناً، تنطبق عليّ نادراً، لاتنطبق عليّ ابداً).
٣. اية ملاحظات اخرى.

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
١.	يستطيع الاداريون الوصول بسهولة الى اصحاب القرار وشرح موافقهم.					
٢.	يسعى النادي الى تدريب الاداريين العاملين فيه					
٣.	تشكل ادارة النادي لجان عمل وفق التخصصات					
٤.	يفوضني النادي سلطات كافية لإنجاز مهام عملي .					
٥.	يقدر مسؤولو النادي الجهود المبذولة للإداريين.					
٦.	يشاركني مديري في المعلومات الذي تخص عملي .					
٧.	يستخدم النادي وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع الاداريين					

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق اطلاقا
٨.	هنالك عدالة موضوعية في الترقيات الوظيفية				
٩.	امتلك الجوانب الفنية والادارية للحصول على المعلومات وتبادلها.				
١٠.	يوفر النادي نظام معلومات يلبي الاحتياجات على نحو سريع				
١١.	لدينا قدرات عالية على اتخاذ القرارات داخل لجان وفرق العمل التي تشكلها ادارة النادي				
١٢.	يركز النادي على اداء العمل الجماعي بدلا عن الاداء الفردي				
١٣.	يتسم نظام تدريب الاداريين بمواكبة التطورات المستمرة				
١٤.	توفر ادارة النادي فرصة للتعلم ولاكتساب مهارات جديدة				
١٥.	يوفر رئيس النادي فرص التنسيق اثناء تفويض الاداء لبعض المهام				
١٦.	امارس بعض الصلاحيات بالنادي لتحقيق اهدافه.				
١٧.	تتسم المهام المفوضة لي بالوضوح				
١٨.	ارى ان لجان العمل المشكلة في النادي تسير على نهج الاهداف الموضوعية				
١٩.	يتم مشاركة جميع الاداريين بالمعلومات عن النشاط واهداف للنادي.				
٢٠.	المعلومات التي يزودني بها مديري تتسم بالوضوح والشفافية.				
٢١.	يقتصر التدريب على فئة معينة دون غيرها.				
٢٢.	اشارك في حل المشكلات وتحسين ظروف العمل داخل نادينا.				
٢٣.	يتميز النادي بوجود عدالة في الرواتب.				
٢٤.	يشجعني رئيسي في النادي على ممارسة الدور القيادي				

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
٢٥.	تتوفر اجواء التعاون والمساعدة بين زملائي في اللجان التي اشارك فيها					
٢٦.	تضع ادارة النادي خطة واضحة لتدريب الاداريين					
٢٧.	يتم التدريب وفق للأنظمة واللوائح المعمول بها داخل النادي.					
٢٨.	تسود الثقة بين اعضاء لجان العمل التي تشكلها ادارة النادي					
٢٩.	تتاح لي الفرصة للمشاركة في تقييم القرارات.					
٣٠.	يمكنني التواصل مع مديري باي وقت.					
٣١.	تهيئ ادارة نادينا نظام اتصال فعال بين لجان عمل النادي					
٣٢.	تعد كفاءة الاداريين معياراً مهماً في الترقيات .					
٣٣.	تشجع ادارة النادي على تبادل الخبرات بين اعضاء هيئاتها الادارية.					
٣٤.	لدي مرونة كافية ومناسبة للتصرف في اداء عملي.					

## استبيان اتخاذ القرار

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
١.	ادرك ان اعباء العمل المتضاعفة تحد من قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارته					
٢.	قلة المعلومات تؤدي الى صعوبة اتخاذ القرار الطموح					
٣.	مناقشة الاخرين حول أي امر يمكن ان يخفف الضغط والتوتر عند اتخاذ القرار					
٤.	المامي بالمعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلة تساعدني في سرعة الوصول للقرار الفاعل					
٥.	لابد من تسجيل القرارات التي قادت للانجازات الناجحة على					

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق اطلاقا
	شكل لوحات ارشادية				
٦.	اجراء اللقاءات المنظمة مع اعضاء الهيئة الادارية للنادي والهيئة العامة العاملة لتوثيق المعلومات يقلل من حدوث المشكلات وتكرارها				
٧.	اضع فلسفة وهدفاً لكل قرار اتخذه				
٨.	استند الى الحقائق والمعلومات المتاحة لي عند اتخاذ القرار دون الحاجة لما يقدمه المنصب				
٩.	اجد ان تهيئة القدرة على ايجاد حلول مباشرة للمشكلات المستعصية التي تواجهني				
١٠.	يفيد وضع جدول للبدائل الايجابية لتمثل توقعات فعالة للمشكلات				
١١.	افضل مشاركة اعضاء الفريق في الافكار الثاقبة والناجحة				
١٢.	احذر من تقييم الاثار والنتائج المترتبة على تنفيذ القرار				
١٣.	اجمع المعلومات والافكار التي تساعدني على اتخاذ القرارات في مفكرة احملها معي باستمرار				
١٤.	لاعطي الفرصة للآخرين للتعبير عن ارائهم وافكارهم				
١٥.	احاول خلق جو ايجابي خالٍ من أي اجهاد عصبي ونفسي عند اتخاذ القرار				
١٦.	اهمل مراجعة المعلومات ووجهات نظر الآخرين قبل اتخاذ القرار				
١٧.	اعمل على مراجعة اداء المهام بصورة متكررة بهدف تحسين اساليب العمل وتطويرها				
١٨.	احاول اكتشاف العناصر الخاطئة لاقتراح سبلاً لمعالجتها				

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق اطلاقا
١٩.	اجد صعوبة في تحديد الاهداف التي اسعى لاتخاذ القرار لتحقيقها				
٢٠.	اعتقد ان الجميع يحتاج الى تفصيلات دقيقة عن المشكلات التي يواجهونها				
٢١.	اجد ان المعلومات الفنية والتقنية المتوفرة لدي محدودة				
٢٢.	اعمل على وضع بدائل حلول دون تحيز لاي طرف من أطراف العمل				
٢٣.	اهمال الاختيار الامثل بما ينطبق واهداف النادي واجرائته				
٢٤.	اتحلى بروح المسؤولية ومشاركة الجميع في تنفيذ القرار				
٢٥.	ان القدرة على تحديد المشكلات ومعرفة اسبابها من الضروري لعضو الهيئة الادارية للنادي الرياضي				
٢٦.	افضل الحصول على المعلومات حول آراء الآخرين عن القرارات التي ستتخذ				
٢٧.	اعمل جاهداً على حل المشكلة باقصر وقت واقل جهد				
٢٨.	افضل تصنيف البدائل المتوافرة وتقييمها وترتيبها والتوصل الى عدد محدود منها				
٢٩.	اوجه افراد الهيئة الادارية للحل البديل في اتخاذ القرار كي يسهل تنفيذه				
٣٠.	لا اعترف بالخطأ وان كانت نتائج القرار خاطئة				
٣١.	افضل تنظيم لائحة للمسائل الاساسية بالدرجة الاولى والفرعية بالدرجة الثانية				
٣٢.	استعمل التكنولوجيا الحديثة للمساعدة في ايجاد البدائل والحلول الممكنة				
٣٣.	اعمل على مراجعة الجوانب العملية كلها لاتخاذ القرار				
٣٤.	اعمل على استخدام الطرق الفاعلة في الخيارات وانتقي				

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
	الافضل منها					
٣٥.	يفضل تنفيذ الخطة مع تعديلاتها وتطويرها اذا تطلب الامر ذلك					
٣٦.	اوفر اكبر قدر ممكن من البيانات حول المشاكل التي تواجهني في العمل					
٣٧.	ادرس كفاءة كل بديل وعائد قبل اختياره					
٣٨.	اعمل على وضع بدائل حلول تتفق مع الاستراتيجية الشاملة					
٣٩.	اعتقد ان نقص المعرفة في اختيار البديل الافضل وفي تحقيق الاهداف كفيلا بتعقيد الامور					
٤٠.	احبذ التركيز على المبادرات في العمل لتحقيق افضل النتائج					
٤١.	افضل دراسة المعلومات حول الموضوع المراد اتخاذ القرار فيه					
٤٢.	الغي اي قرار اذا قدم احد اعضاء الهيئة الادارية دليلاً على خطأ القرار					

## الملحق (٣)

## أسماء السادة الخبراء المحكمين

الاسم	اللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
وليد خالد همام	أ. د	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
رياض احمد إسماعيل	أ. د	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
مكي محمود حسين	أ. د	قياس وتقويم	جامعة الموصل/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
عدي غانم الكواز	أ. د	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
سبهان محمود احمد	أ. د	قياس وتقويم	جامعة الموصل/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
خالد محمود عزيز	أ.م.د	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
محمد ذاكر سالم	أ.م.د	إدارة وتنظيم	جامعة الموصل/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة