مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (١٠) العدد (٦) ٢٠٢٦
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies –Arts and Humanities Series Vol. (10) No. (6) 2026

تقييم مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه دراسة ميدانية

د. عصام صديق ماشي*

(تاريخ الإيداع ١/٨ /٢٠٢٦. قُبِل للنشر في ٣/٢٦ /٢٠٢٦)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تقييم مستوى تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها (مرونة الموارد البشرية، المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في الاتحاد العربي السوري للكارتيه.

اعتمد البحث المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث رئيس الاتحاد العربي السوري للكارتيه، وأعضائه، واللجان الرئيسة العليا (لجان مدربين، لجان مسابقات وبطولات، لجان تحكيم، لجان خبرات، لجان منتخبات) في الاتحاد والبالغ عددهم (٣٧) فرداً، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث فقد تمّ اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث وُزِّعت الاستبانة على أعضاء الاتحاد واللجان الرئيسة، وتمّ استرجاع (٣٥) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج البحث أنّ مستوى المرونة التنظيمية بشكل عام في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة، أما فيما يخص كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية فقد كان مستوى كل منها وفق الترتيب التنازلي الآتي: مرونة الموارد البشرية، المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية.

كلمات مفتاحية: المرونة التنظيمية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، الاتحاد العربي السوري للكارتيه.

* قائم بالأعمال، دكتوراه في التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (١٠) العدد (٦) ٢٠٢٦
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies –Arts and Humanities Series Vol. (10) No. (6) 2026

An Assessment of the Level of Organizational Flexibility Application in the Syrian Arab Karate Union A Field Study

[*]Dr. Issam Sadiq Mashi

(Received 8/1 /2026. 26 /3/2026)

□ ABSTRACT□

The research aimed to evaluate the level of organizational flexibility application with its dimensions (human resources flexibility, strategic flexibility, structural flexibility, and operational flexibility) in the Syrian Arab Karate Federation.

The research adopted a descriptive approach. The research population consisted of the president and members of the Syrian Arab Karate Federation, as well as the main executive committees (coaches' committees, competitions and tournaments committees, refereeing committees, expertise committees, and national teams committees) in the federation, totaling 37 individuals. Due to the small size of the research population, a complete enumeration method was adopted, where the questionnaire was distributed to all members of the federation and the main committees, and 35 complete questionnaires were retrieved and suitable for statistical analysis.

The results of the research showed that the overall level of organizational flexibility in the Syrian Arab Karate Federation was high. However, regarding each dimension of organizational flexibility, the level of each was ranked descendingly as follows: human resources flexibility, structural flexibility, strategic flexibility, and operational flexibility.

Keywords: Organizational Flexibility, Human Resources Flexibility, Strategic Flexibility, Structural Flexibility, Operational Flexibility, Syrian Arab Karate Federation.

[*] Academic Assistant, PhD in Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, Lattakia University, Lattakia, Syria.

المقدمة:

تعدّ المرونة التنظيمية في عالم الرياضة، بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح والتطور؛ ففي ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الرياضية، سواء على المستوى المحلي أم الدولي، يتعين على الاتحادات الرياضية أن تكون قادرة على التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات. إنّ المرونة في إدارة الموارد البشرية، وتطوير الإستراتيجيات، وتبسيط الهياكل التنظيمية، وتحسين العمليات التشغيلية، هي العوامل التي تمكن الاتحاد من البقاء في صدارة المشهد الرياضي.

تتجلى أهمية المرونة التنظيمية في الاتحادات الرياضية في قدرتها على استقطاب وتطوير المواهب الشابة، وتوفير بيئة تدريبية محفزة، وتنظيم بطولات وفعاليات رياضية على مستوى عالٍ، كما تساعد المرونة التنظيمية هذه الاتحادات على بناء شراكات إستراتيجية مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص، وتسويق الرياضة بشكل فعّال، وبالتالي زيادة الوعي بأهمية هذه الرياضات وعدد ممارسيها.

والمرونة التنظيمية ليست مجرد قدرة على التكيف مع التغيرات، بل هي أيضاً القدرة على استشراف المستقبل والتخطيط له؛ فعلى الاتحادات الرياضية أن تعمل باستمرار على تطوير رؤيتها وإستراتيجيتها، وتحديد الأهداف الطموحة، والعمل على تحقيقها، كما يجب عليها أن تتبنى أحدث التقنيات والأساليب في الإدارة، وأن تستثمر في تطوير الكوادر البشرية، وبناء قاعدة بيانات شاملة لجميع الرياضيين والمدربين والحكام.

مشكلة البحث:

إن تحقيق المرونة التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه يتطلب تضافر جهود جميع الأطراف المعنية، بدءًا من الإدارة العليا وصولاً إلى الرياضيين أنفسهم، كما يتطلب الأمر ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والابتكار، وتقبل الأفكار الجديدة، وتقدير الجهد المبذول من خلال تبني أبعاد المرونة المختلفة، يمكن للاتحاد أن يحقق نموًا مستدامًا، ويعزز مكانته في المجتمع الرياضي.

تظهر مشكلة البحث في وجود العديد من المشكلات والصعوبات التي يعاني منها الاتحاد السوري للكارتيه، والتي تحول دون تحقيقه للأهداف المرجوة؛ حيث تبين للباحث بحكم عمله في المجال الرياضي أنّ هناك بيروقراطية زائدة تتمثل في صعوبة الخروج عن المألوف والمعتاد، مما يحد من قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات، وبالتالي بطء في اتخاذ القرارات، كما لوحظ أنّ هناك ضعف في التواصل بين مختلف الأطراف المعنية سواء الإدارة أم الرياضيين أم المدربين، مما يؤدي إلى سوء الفهم وتأخر في تنفيذ القرارات، وغالباً ما يواجه أي تغيير مقترح مقاومة من بعض أعضاء الاتحاد، مما يعرقل عملية التطوير والتحديث.

بناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث بأهمية المرونة التنظيمية، كونها من العوامل الحاسمة لنجاح الاتحادات الرياضية في تحقيق أهدافها، والتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الرياضية من خلال تبني إستراتيجيات فعّالة، وتطوير الكوادر البشرية، وبناء شراكات قوية، يمكن للاتحادات الرياضية أن تعزز قدرتها على التكيف والتطور، وبالتالي تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل في أنّ تقييم المرونة التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الاتحاد، مما يتيح اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في مختلف المجالات، كما يوفر التقييم معلومات دقيقة يمكن لإدارة الإتحاد الاستناد إليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والابتكار، وتساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

يهدف البحث إلى تقييم مستوى تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها (مرونة الموارد البشرية، المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في الاتحاد العربي السوري للكارتيه.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية)، وبين المتوسط الفرضي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية، وبين المتوسط الفرضي.

٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.

٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة الهيكلية، وبين المتوسط الفرضي.

٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة التشغيلية، وبين المتوسط الفرضي.

منهجية البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي، القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تمّ الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من رئيس وأعضاء الاتحاد العربي السوري للكارتيه، واللجان الرئيسة العليا (لجان مدربين، لجان مسابقات وبطولات، لجان تحكيم، لجان خبرات، لجان منتخبات) في الاتحاد والبالغ عددهم (٣٧) فرداً، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث فقد تمّ اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث وُزِّعت الاستبانة على أعضاء الاتحاد واللجان الرئيسة، وجرى استرجاع (٣٥) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

حدود البحث:

الحدود المكانية: الاتحاد العربي السوري للكارتيه، دمشق.

الحدود البشرية: رئيس الاتحاد، وأعضائه واللجان الرئيسة العليا (لجان مدربين، لجان مسابقات وبطولات، لجان تحكيم، لجان خبرات، لجان منتخبات).

الحدود الزمانية: أُجري البحث خلال المدَّة من ٢٠٢٤/٢/١ ولغاية ٢٠٢٤/٦/١.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تحديد مستوى تطبيق المرونة التنظيمية وفق الأبعاد الآتية: المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة علي وإبراهيم (٢٠٢٢) بعنوان: المرونة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالاتحاد المصري للتنس.

هدفت الدراسة للتعرُّف إلى مدى توافر أبعاد المرونة التنظيمية في الاتحاد المصري للتنس، ومدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الاتحاد، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في الاتحاد. استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية، وتمثل مجتمع الدراسة بمجلس إدارة الاتحاد المصري للتنس، ومديري الاتحاد (المالي والتنفيذ)، والعاملين بالاتحاد وأعضاء اللجان الفنية بالاتحاد ومديري الأفرع، والحكام والمدربين الدوليين بالاتحاد المصري للتنس، والبلغ عددهم (١٣٨) مفردة. كشفت نتائج الدراسة أنّ أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة بـ (مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة الإستراتيجية، المرونة التكنولوجية، مرونة العدالة) قد حصلت على نسبة اتفاق مرتفعة من قبل جميع العاملين، وهذا مؤشر على وجود هذه الأنواع من المرنة وتطبيقها داخل الاتحاد. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

٢- دراسة عبد الله وآخرين (٢٠٢٣) بعنوان: المرونة التنظيمية وعلاقتها بالجاذبية التنظيمية في منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية.

هدفت الدراسة إلى إعداد وتكييف مقياسي المرونة التنظيمية والجاذبية التنظيمية لإدارات منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية، والتعرف إلى مستوى أبعاد المرونة التنظيمية والجاذبية التنظيمية لدى إدارات منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والعلاقات الارتباطية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الملاكات الإدارية والتدريبية العاملة في منتديات الشباب والرياضة في محافظة صلاح الدين والبالغ عددهم (١٤) منتدىً، وقد بلغ عدد هذه الملاكات (٢٤٣) موظفاً، لذا بلغ عدد العينة (١٩٤) موظفاً يمثلون ما نسبته (٧٩,٨٣%) من مجتمع الدراسة. كشفت نتائج الدراسة أنّ هناك تفاوتاً في مستوى تبني إستراتيجيات تبني أسس المرونة التنظيمية، والتي تؤثر على مستوى الجاذبية التنظيمية، حيث إنّ البرامج والخطط الإدارية والتنظيمية المعتمدة من قبل وزارة الشباب والرياضة العراقية لا تتمتع بالمرونة التنظيمية والتي تمكن منتدياتها من التكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

٣- دراسة (Rija, etal, 2023) بعنوان:

the role of organizational development in improving the reality of the work of the administrative bodies to manage active sports clubs in Baghdad

دور التطوير التنظيمي في تحسين واقع عمل الهيئات الإدارية لإدارة الأندية الرياضية الفاعلة في بغداد.

هدفت الدراسة إلى تحديد التطوير التنظيمي في تحسين واقع العمل في الهيئات الإدارية للأندية الرياضية الفعالة في بغداد، وفقًا للبيانات والقدرات المتاحة للحصول على نتائج البحث. تم اعتماد التصميم الوصفي بأسلوب

المسح التحليلي لتناسب متطلبات الدراسة. تكونت عينة الدراسة الحالية من الهيئات الإدارية للأندية الرياضية الفعالة في بغداد، حيث بلغ عدد الأندية (٧١) ناديًا وعدد أعضاء الهيئات الإدارية (٣٦٥) عضواً. كشفت نتائج الدراسة أنّ الأندية الرياضية تبدو مدركة للحداثة العلمية وأهمية التطوير التنظيمي في تحسين أداء إدارة الأندية الرياضية، بالإضافة إلى دور الثقافة الرياضية والتواصل مع الثقافات الأخرى، فإنّ الفكر الإداري المستدام للعمل في الأندية الرياضية قد تم إثباته أيضًا، كما أظهرت النتائج أنّ التنوع في الأساليب والطرق الإدارية يساعد في تغيير نظام العمل واستدامته من أجل تحقيق تقدم مع التطوير المنظم.

٤- دراسة علي (٢٠٢٤) بعنوان: تقييم المرونة التنظيمية في وحدات الأنشطة الرياضية من وجهة نظر المدربين في جامعات إقليم كوردستان.

هدفت الدراسة إلى تقيم مستوى المرونة التنظيمية لدى المدربين والإداريين في وحدات الأنشطة الرياضية في جامعات إقليم كوردستان، اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المدربين الرياضيين في حدات الأنشطة الرياضية في جامعات إقليم كوردستان البالغ عددهم (٩٤) مدرباً، وتم استبعاد (١٤) منهم بسبب عدم استكمال أداة البحث ومشاركتهم في التجربة الاستطلاعية،وكذلك (٨٠) مدرباً مشاركاً في التجربة الرئيسة، واعتمدت الدراسة مقياس المرونة التنظيمية لوحدات الأنشطة الرياضية، وأظهرت النتائج أنّ الإداريين والمدربين في وحدات الأنشطة الرياضية يتمتعون بمستوى جيد ومرتفع من المرونة التنظيمية بشكل عام.

٥- دراسة (الجدعاني، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة للتعرُّف إلى أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا، ومعرفة درجة توفر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (٥٨٨) قيادياً أخذت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٢١٢) قيادياً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ درجة توفر المرونة التنظيمية لدى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة مرتفعة جداً بنسبة بلغت (٨٧,٢%)، ووجود أثر لثلاث أبعاد من المرونة التنظيمية وهي (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد البشرية) على أداء جامعة الملك عبد العزيز خلال جائحة كورونا، وكان بعد الموارد البشرية هو البعد الذي له الأثر الأكبر.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت المرونة التنظيمية بشكل عام، وفي المجال الرياضي بشكل خاص، من الملاحظ أنّ الدراسات التي طُبقت في المجال الرياضي هي دراسات قليلة نسبياً، وخصوصاً في البيئة المحلية، حيث لم يجد الباحث دراسات تناولت تقييم مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في المجال الرياضي وفي الاتحاد العربي السوري للكارتيه بشكل خاص؛ لذا فما يميز هذه الدراسة تطبيقها للمرة الأولى في الاتحاد العربي السوري للكارتيه، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع، وفي أدوات جمع البيانات (الاستبانة)، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الاطلاع على المفاهيم المختلفة المتعلقة بالمرونة التنظيمية وأبعادها، ومحاولة إسقاطها بما يخدم أغراض الدراسة الحالية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية وأهميتها: تُعدّ الاتحادات الرياضية من أكبر الهيئات الرياضية تأثراً بالمتغيرات العالمية والمحلية، وذلك لما للرياضة من تأثير واضح محلياً وعالمياً وكمظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب، ويكون الاتحاد الرياضي هو القاعدة المثالية لإعداد الأبطال الرياضيين لقطاع البطولة والمنتخبات القومية التي توجد بالمجتمع، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بميدان الرياضة مما يستدعي الاهتمام بكل ما يخص هذه الهيئات للوصول إلى أفضل مستوى من الخدمات وتحقيق المستويات والإنجازات في البطولات العالمية والدولية (أبو فريخة، ٢٠٠٦، ص٤). وفي هذا الصدد تعني المرونة التنظيمية القدرة على تغير الاتجاه بسرعة، حيث إنها تعدّ مصدراً مهماً للحصول على ميزة تنافسية، هي بمثابة أداة لإدارة حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، كما تعدّ المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الإستراتيجي وعاملاً حاسماً لتكييف الخطط الإستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمة تحديد المتغيرات وتحليلها وتقييمها بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية، واعتبار المرونة التنظيمية قاعدة أساسية في بناء المنظمات (Vladimir, 2012, P280).

وتُعرّف المرونة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على تعبئة وتطويع مواردها تجاه سرعة التكيف والاستجابة المدروسة لمواجهة الحداث المفاجئة وغير المتوقعة (العنزي وآخرون، ٢٠١٣، ص٢٤٩). كما تُعرّف المرونة التنظيمية بأنها: الدرجة التي تكون فيها المنظمة لديها مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيليها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة (Hollnagel , 2014, p222).

وتتمثل أهمية المرونة التنظيمية في المنظمات بشكل عام من خلال الآتي (العميريين، ٢٠١٤، ص٨):

١- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفعالية وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل اللاتأكد البيئي.

٢- تعزيز قابلية المنظمات وقدرتها على الاستجابة لتغيير حاجات العملاء ورغباتهم المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية، وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.

٣- إسهامها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية تتمثل بالمناطق الجغرافية، والمنتج، والخدمة، وتوسيع القيمة المضافة.

ويرى الباحث أنّ المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها، سواء كانت هذه التغيرات داخلية أم خارجية؛ فهي تعني القدرة على الاستجابة السريعة للتطورات في عالم الرياضة، وتلبية احتياجات الرياضيين والجمهور المتغيرة باستمرار في سياق الاتحادات الرياضية، مثل اتحاد الكاراتيه، تعني المرونة القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية، والتغيرات في القوانين واللوائح، والتغيرات في تفضيلات الجمهور، والتحديات الاقتصادية.

وتتمثل أهمية المرونة التنظيمية في المجال الرياضي في العديد من الجوانب:

١- النجاح والاستدامة: فالاتحادات الرياضية التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل، فهي تستطيع التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهها، وبالتالي تظل قادرة على المنافسة والنمو.

٢- تحسين الأداء: تساعد المرونة التنظيمية على تحسين أداء الاتحادات الرياضية في مختلف المجالات، مثل الأداء الرياضي، والإدارة المالية، والتسويق، والعلاقات العامة.

٣- زيادة الرضا: تزيد المرونة التنظيمية رضا الرياضيين والجمهور عن الخدمات التي يقدمها الاتحاد، مما يعزز ولاءهم ويقوي العلاقة بين الاتحاد وأعضائه.

٤- البقاء في المنافسة: في عالم الرياضة شديد التنافسية، تعد المرونة التنظيمية عاملاً حاسمًا للبقاء في المنافسة وتحقيق النتائج المرجوة.

٥- الابتكار والتطوير: تشجع المرونة التنظيمية على الابتكار والتطوير، مما يساهم في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها الاتحادات الرياضية.

ثانياً: أنواع المرونة التنظيمية:

تتعدد أنواع المرونة في المنظمات المختلفة وفق بعض التصنيفات التي اجتهد فيها بعض الباحثين، وذلك على النحو الآتي:

١- **مرونة الموارد البشرية:** تُشير إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف على وجه فاعل والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث وللمطالب المتنوعة في بيئة المنظمة؛ حيث إن هذه المرونة تركز على تجهيز العاملين بالتدريب المطلوب لجعلهم أكثر قدرة على التكيف وتمكينهم من إتقان أكثر من وظيفة في آن واحد، وزيادة قابليتهم على التحرك داخل المنظمة (Lim, etal, 2012, P362).

ويرى الباحث أنّ المرونة في الموارد البشرية تعدّ حجر الزاوية في أي اتحاد رياضي، فمن خلال توفير بيئة عمل مرنة ومحفزة، يمكن لهذه الاتحادات استقطاب أفضل الكفاءات وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. تتمثل المرونة في الموارد البشرية في قدرة الاتحاد على التكيف مع التغيرات في الاحتياجات التدريبية والتقنية، وتوفير برامج تدريب مستمرة للمدربين والرياضيين، وتشجيع الابتكار والإبداع في الأداء. كما تتجسد المرونة في القدرة على بناء فرق عمل متماسكة ومتنوعة، وتوفير نظام تعويضات وحوافز عادل وشفاف، يحفز على الأداء المتميز والإخلاص للاتحاد.

٢- **المرونة الإستراتيجية:** تُعرّف المرونة الإستراتيجية بأنها: قدرة المنظمة على إدارة المخاطر البيئية الخارجية بشكل سريع استجابة للفرص والتهديدات بطريقة الفعل ورد الفعل، وتتطلب قدرة المنظمة على تعديل مساراتها الخارجية في ضوء الظروف المستجدة والمتغيرات المستقبلية غير المتوقعة (عمير، ٢٠١٩، ص١٢).

ويرى الباحث أنّ المرونة الإستراتيجية تتمثل في قدرة الاتحاد الرياضي على تطوير رؤية مستقبلية واضحة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل، والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الرياضية. ففي ظل المنافسة الشديدة بين مختلف الاتحادات الرياضية، يجب على الاتحاد الرياضي أن يكون قادراً على تطوير إستراتيجيات مبتكرة، وتبني تقنيات حديثة في الإدارة والتسويق، وبناء شراكات إستراتيجية مع الجهات

الحكومية والقطاع الخاص. كما يجب أن يكون الاتحاد الرياضي قادراً على تقييم أداء إستراتيجياته بشكل دوري، وتعديلها وفقًا للمتغيرات التي تواجهه.

٣- **المرونة الهيكلية:** تشير المرونة الهيكلية إلى قدرة الإدارة على تكييف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة بطريقة أكثر تطوراً وبما يتناسب مع متطلبات التغير في البيئة الخارجية؛ إذ تحتاج الإدارة عند مواجهتها تغيرات جذرية إلى مرونة هيكلية لتسهيل تجديد أو تغيير العمليات الحالية، تتمثل في إستراتيجيات توسيع الوظائف أفقياً وعمودياً (عمير، ٢٠١٩، ص١٢).

ويرى الباحث أنّ المرونة الهيكلية تتمثل في قدرة الاتحاد الرياضي على تعديل هيكله التنظيمي لتلبية الاحتياجات المتغيرة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام. فمن خلال هيكل تنظيمي مرن، يمكن للاتحاد أن يستجيب بسرعة للتحديات والفرص التي تظهر، وأن يحسن كفاءة العمليات، ويقلل من البيروقراطية. كما تساعد المرونة الهيكلية على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتغيير، وتساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للاتحاد.

٤- **المرونة التشغيلية:** تتكون المرونة التشغيلية من القدرات المستندة إلى المرونة الهيكلية، وتشير إلى السرعة في تغيير الجداول الزمنية أو تصحيح الطلبات الحالية لتلبية احتياجات الزبائن؛ إذ إنّ القدرة على معالجة العمليات يسهل على المنظمة سرعة تغيير الإجراءات وفقاً لتفضيلات الزبائن (Kumar, 2015, p81)، وتتمثل بالقابليات الدينامية للمنظمة لتكييف مزيج الأنشطة وحجمها بسرع عالية لمتطلبات تحقيق الأداء العالي (Niels & Weerdt, 2009, p14).

ويرى الباحث أنّ المرونة التشغيلية تتمثل في قدرة الاتحاد الرياضي على إدارة العمليات اليومية بكفاءة وفعالية، وتحسين جودة الخدمات التي يقدمها للرياضيين والجمهور. فمن خلال تبني أفضل الممارسات في الإدارة التشغيلية، يمكن للاتحاد أن يحقق وفورات في التكاليف، ويحسن أداء الأنظمة اللوجستية، ويضمن تقديم خدمات عالية الجودة. كما تساعد المرونة التشغيلية على بناء علاقة قوية مع الجمهور، وزيادة الوعي بأهمية الرياضات التي يشرف عليها الاتحاد.

مما سبق، إنّ تحقيق المرونة التنظيمية في اتحاد الكاراتيه يتطلب تضافر جهود جميع الأطراف المعنية، بدءًا من الإدارة العليا وصولاً إلى الرياضيين أنفسهم. كما يتطلب الأمر ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير والابتكار، وتقبل الأفكار الجديدة، وتقدير الجهد المبذول. من خلال تبني أبعاد المرونة المختلفة، يمكن للاتحاد أن يحقق نموًا مستدامًا، ويعزز مكانته في المجتمع الرياضي.

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم استبانة تُناسب المرونة التنظيمية في المجال الرياضي، واتحاد الكارتيه، وقد تكونت الاستبانة من (٣٩) عبارة موزعة على أربعة محاور تمثل أبعاد المرونة التنظيمية، وهي: البعد الأول: مرونة الموارد البشرية، ويشمل العبارات (١-٩)، البعد الثاني: المرونة الإستراتيجية، ويشمل العبارات (١٠-١٩)، البعد الثالث: المرونة الهيكلية، ويشمل العبارات (٢٠-٢٩)، البعد الرابع: المرونة التشغيلية، ويشمل العبارات (٣٠-٣٩). وقد جرى التحقق من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث عُرِضت على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات السادة المحكمين، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٨٥٦)؛ أما بالنسبة إلى

الأبعاد الفرعية فكانت قيم معامل الثبات وفق الآتي: بعد مرونة الموارد البشرية (٠,٨١١)، بعد المرونة الإستراتيجية (٠,٨٦٤)، بعد المرونة الهيكلية (٠,٨٣٦)، بعد المرونة التشغيلية (٠,٧٩٨). وهذه القيمة تدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

جرى الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test. وقد تمّ الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لتبويبات تدرجات مقياس ليكرت الخماسي الآتية:

الجدول (١) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

المجال	مستوى التطبيق	مجالات الأهمية النسبية
١ – ١,٨	ضعيف جداً	%(٣٦-٢٠)
١,٨١ – ٢,٦٠	ضعيف	%(٥٢-٣٦,٢)
٢,٦١ – ٣,٤٠	متوسط	%(٦٨-٥٢,٢)
٣,٤١ – ٤,٢٠	مرتفع	%(٨٤-٦٨,٢)
٤,٢١ – ٥	مرتفع جداً	%(١٠٠-٨٤,٢)

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١- يُشجع الاتحاد على تطوير مهارات الأعضاء وقدراتهم.	3.81	0.677	76.2	17.8	7.078	.000	دال
٢- يتعامل الاتحاد مع جميع الأعضاء بإنصاف وعدالة.	3.89	0.563	77.8	14.5	9.352	.000	دال
٣- يأخذ الاتحاد آراء ومقترحات جميع الأعضاء بعين الاعتبار.	3.74	0.665	74.8	17.8	6.583	.000	دال
٤- يوفر الاتحاد بيئة عمل مرنة تسمح للأعضاء بموازنة حياتهم.	3.88	0.758	77.6	19.5	6.868	.000	دال
٥- يعزز الاتحاد روح التعاون والتواصل بين جميع الأعضاء.	٤,١٢	0.557	82.4	13.5	11.896	.000	دال
٦- يقدم الاتحاد برامج تدريبية مستمرة لتطوير أداء المدربين واللاعبين.	٣.٦٤	0.725	72.8	19.9	5.222	.000	دال
٧- يقوم الاتحاد بتقييم أداء الأعضاء بشكل عادل وشفاف.	3.58	0.767	71.6	21.4	4.474	.000	دال
٨- يكافئ الاتحاد الأداء المتميز ويقدر الجهود المبذولة.	3.76	0.721	75.2	19.2	6.236	.000	دال
٩- يشجع الاتحاد على الإبداع والابتكار.	3.93	0.641	78.6	16.3	8.583	.000	دال

الجدول (٣) نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
35	3.8286	.51368	.08683	76.6	13.4

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
9.543	.000	.82857	.6521	1.0050

يبين الجدول (٢) أنّ جميع عبارات بعد مرونة الموارد البشرية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠)، كما يبين الجدول (٣) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد مرونة الموارد البشرية ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠,٨٢٨٥٧)، وتقع ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٣,٤%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى مرونة الموارد البشرية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول إنّ مستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٦,٦%).

ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بأنّ الاتحاد العربي السوري للكارتيه يبذل جهودًا كبيرة لضمان أن يكون بيئة عمل مرنة ومحفزة لموظفيه وأعضائه، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة، وفرص للتطور المهني، وتشجيع التعلم المستمر، والتعامل مع جميع الأعضاء بإنصاف وعدالة، بغض النظر عن خلفياتهم أو تجاربهم، والاستماع إلى آراء ومقترحات جميع الأعضاء، مما يخلق بيئة عمل تشاركية، والتشجيع على العمل الجماعي والتواصل بين جميع الأعضاء.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١٠- يقوم الاتحاد بتحديث إستراتيجياته وخططه بشكل دوري.	3.87	0.725	77.4	18.7	7.099	.000	دال
١١- يعد الاتحاد خطط طوارئ للتعامل مع الأزمات.	3.٥٥	0.82٣	71	23.2	3.954	.000	دال

١٢- يقوم الاتحاد بتقييم أدائه الإستراتيجي بشكل دوري.	3.68	0.733	73.6	19.9	5.488	.000	دال
١٣- يستخدم الاتحاد التقنيات الحديثة في إدارة شؤونه.	3.٥2	0.778	70.4	22.1	3.954	.000	دال
١٤- يعزز الاتحاد التعاون مع الاتحادات والمنظمات الرياضية الأخرى.	3.٨8	0.719	77.6	18.5	7.241	.000	دال
١٥- يضع الاتحاد أهدافًا واضحة وقابلة للقياس.	3.85	0.627	77	16.3	8.020	.000	دال
١٦- يخصص الاتحاد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	3.91	0.558	78.2	14.3	9.648	.000	دال
١٧- يتكيف الاتحاد مع الظروف المتغيرة.	3.78	0.601	75.6	15.9	7.678	.000	دال
١٨- يشرك الاتحاد جميع الأعضاء في صياغة الإستراتيجيات.	3.85	0.725	77	18.8	6.936	.000	دال
١٩- يتابع الاتحاد ويقيم تنفيذ الإستراتيجيات باستمرار.	٣.79	0.677	75.8	17.9	6.903	.000	دال

الجدول (٥) نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
35	3.7714	.42604	.07201	75.4	11.3

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
10.712	.000	.77143	.6251	.9178

يبين الجدول (٤) أنّ جميع عبارات بعد المرونة الإستراتيجية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠)، كما يبين الجدول (٥) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المرونة الإستراتيجية ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠,٧٧١٤٣)، وتقع ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١١,٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى المرونة الإستراتيجية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول إنّ مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٥,٤%).

ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بأنّ الاتحاد العربي السوري للكارتيه يتمتع بقدرة عالية على التكيف والتجاوب مع التغيرات والتحديات التي تواجهه، سواء كانت داخلية أم خارجية، وذلك من خلال وضع خطط مستقبلية واضحة ويتوقع التغييرات المحتملة في البيئة المحيطة، سواء كانت تغيرات في السوق، أم في التكنولوجيا، أم في السياسات الحكومية، أم حتى في تفضيلات الأعضاء، والعمل على تعديل إستراتيجياته وأهدافه بسرعة للاستجابة للتغيرات

غير المتوقعة، وتشجيع الأفكار الجديدة والابتكارية، والسعي إلى تطوير خدمات جديدة تلبي احتياجات الأعضاء المتغيرة، والاهتمام بتطوير مهارات وقدرات أعضائه، وتوفير بيئة مناسبة للابتكار والإبداع.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة الهيكلية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة الهيكلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
٢٠- يبسط الاتحاد الإجراءات والأنظمة الإدارية.	3.97	0.633	79.4	15.9	9.066	.000	دال
٢١- يحدد الاتحاد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح.	3.63	0.724	72.6	19.9	5.148	.000	دال
٢٢- يشجع الاتحاد اللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.49	0.763	69.8	21.9	3.799	.000	دال
٢٣- يُشكل الاتحاد فرق عمل متعددة التخصصات.	3.81	0.664	76.2	17.4	7.217	.000	دال
٢٤- يعتمد الاتحاد هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف.	4.09	0.631	81.8	15.4	10.219	.000	دال
٢٥- يقلل الاتحاد الروتين البيروقراطي.	3.64	0.765	72.8	21.0	4.949	.000	دال
٢٦- يشجع الاتحاد التعاون بين الإدارات والأقسام.	3.82	0.673	76.4	17.6	7.208	.000	دال
٢٧- يوفر الاتحاد الأدوات والتقنيات اللازمة.	3.85	0.773	77	20.1	6.505	.000	دال
٢٨- يحدث الاتحاد الهيكل التنظيمي بشكل دوري.	3.55	0.783	71	22.1	4.156	.000	دال
٢٩- يوفر الاتحاد بيئة عمل مرنة تسمح بتنفيذ المهام بكفاءة.	3.95	0.738	79	18.7	7.615	.000	دال

يبين الجدول (٦) أنّ جميع عبارات بعد المرونة الهيكلية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة، كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠)، كما يبين الجدول (٧) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المرونة الهيكلية ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠,٧٨٩٤٣)، وتقع ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٢,٦%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

الجدول (٧) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
35	3.7894	.47635	.08052	75.8	12.6

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
9.804	.000	.78943	.6258	.9531

وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى المرونة الهيكلية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول إنّ مستوى تطبيق المرونة الهيكلية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٥,٨%).

ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بأنّ الهيكل التنظيمي في الاتحاد العربي السوري للكارتيه يتميز بالمرونة وقابلية التكيف مع التغيرات والتحديات، حيث يمكن للاتحاد تعديل هيكله التنظيمي بسرعة للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مثل التغيرات في القوانين، أو زيادة عدد الأعضاء، أو ظهور تحديات جديدة، وتبني أساليب عمل جديدة وأكثر مرونة، مثل العمل عن بعد، أو استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، كما يشجع الهيكل التنظيمي المرن للاتحاد على الابتكار وتجربة أفكار جديدة، مما يساهم في تطوير الاتحاد وتحسين أدائه، بالإضافة إلى توزيع المهام والصلاحيات بشكل مرن بين أعضاء الاتحاد، مما يسمح باتخاذ القرارات بسرعة وفعالية، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة في الاتحاد، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة التشغيلية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة التشغيلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
٣٠- يوفر الاتحاد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج.	3.78	0.٦٧٣	75.6	17.8	6.857	.000	دال
٣١- يدير الاتحاد ميزانيته بكفاءة وشفافية.	٣.٥٩	0.751	71.8	20.9	4.648	.000	دال
٣٢- يستخدم الاتحاد التقنيات الحديثة في إدارة العمليات.	3.75	0.738	75	19.7	6.012	.000	دال
٣٣- يبسط الاتحاد الإجراءات التشغيلية.	3.70	0.757	74	20.5	5.471	.000	دال
٣٤- يقدم الاتحاد التدريب اللازم للاعبين.	3.88	0.561	77.6	14.5	9.280	.000	دال
٣٥- يقيم الاتحاد أداء العمليات بشكل دوري.	3.75	0.776	75	20.7	5.718	.000	دال

٣٦- يُحسّن الاتحاد كفاءة العمليات باستمرار.	3.81	0.663	76.2	17.4	7.228	.000	دال
٣٧- يستجيب الاتحاد بسرعة للتغيرات في البيئة الخارجية.	3.65	0.613	73	16.8	6.273	.000	دال
٣٨- يوفر الاتحاد بيئة عمل مرنة تسمح بتنفيذ المهام بفعالية.	3.58	0.789	71.6	22.0	4.349	.000	دال
٣٩- يقلل الاتحاد الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المهام.	3.67	0.723	73.4	19.7	5.482	.000	دال

الجدول (٩) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
35	3.7286	.44297	.07487	74.6	11.9

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
9.731	.000	.72857	.5764	.8807

يبين الجدول (٨) أنّ جميع عبارات بعد المرونة التشغيلية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠)، كما يبين الجدول (٩) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المرونة التشغيلية ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠,٧٢٨٥٧)، وتقع ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١١,٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى المرونة التشغيلية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول إنّ مستوى تطبيق المرونة التشغيلية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٤,٦%).

ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بأنّ الاتحاد العربي السوري للكارتيه يتميز بمرونة عالية في أدائه اليومي ومهامه التشغيلية، حيث يعمل الاتحاد على تعديل خططه وأنشطته بسرعة وسهولة للاستجابة للتغيرات التي تحدث سواء داخل الاتحاد أم في البيئة الخارجية (مثل التغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية)، كما يستخدم الاتحاد موارده المتاحة (المالية والبشرية والمادية) بكفاءة وفعالية، ويستطيع إعادة تخصيص هذه الموارد عند الحاجة، ويتميز الاتحاد بعمليات وإجراءات واضحة ومرنة، مما يساعده على تنفيذ المهام بسهولة وسرعة، ويستطيع الاتحاد تقديم خدمات عالية الجودة لأعضائه بشكل مستمر ومتسق، وذلك بفضل مرونته التشغيلية.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تطبيق المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية)، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للبحث

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
35	3.7795	.29794	.05036	75.6	7.9

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
15.478	.000	.77950	.6772	.8818

يبين الجدول (١٠) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات المرونة التنظيمية بجميع أبعادها ترتفع عن المتوسط الفرضي (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠,٧٧٩٥)، وتقع ضمن المجال (٣,٤١-٤,٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٧,٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الرئيسة للبحث ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى المرونة التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول إنّ مستوى تطبيق المرونة التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٥,٦%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

أظهرت نتائج البحث أنّ مستوى المرونة التنظيمية بشكل عام في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٥,٦%). أما فيما يخص كل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية فقد كان مستوى كل منها وفق الترتيب التنازلي الآتي:

مستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأولى وبأهمية نسبية بلغت (٧٦,٦%).

مستوى تطبيق المرونة الهيكلية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية، وبأهمية نسبية بلغت (٧٥,٨%).

مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة، وبأهمية نسبية بلغت (٧٥,٤%).

مستوى تطبيق المرونة التشغيلية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه كان بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة، وبأهمية نسبية بلغت (٧٤,٦%).

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى المرونة التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للكاراتيه جاء بدرجة مرتفعة بنسبة (٧٥,٦%)، وهو ما يعكس وعي قيادة الاتحاد بأهمية التكيف مع المتغيرات الرياضية المعاصرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي وإبراهيم (٢٠٢٢) التي أثبتت وجود مرونة تنظيمية مرتفعة في الاتحاد المصري للتنس، كما تتقارب مع نتائج دراسة علي (٢٠٢٤) في جامعات إقليم كوردستان ودراسة الجدعاني (٢٠٢٤) في

جامعة الملك عبد العزيز، حيث أكدتا تمتع المؤسسات الرياضية والأكاديمية بمستويات مرونة مرتفعة تمكنها من مواجهة التحديات. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبد الله وآخرون (٢٠٢٣) التي كشفت عن تفاوت وضعف في تبني أسس المرونة التنظيمية بمنتديات الشباب والرياضة العراقية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بتباين البيئة التشريعية والإدارية بين الاتحادات الوطنية والمنتديات الشبابية، حيث تمتلك الاتحادات الرياضية التخصصية كالاتحاد السوري للكاراتيه استقلالية نسبية وهياكل أكثر قدرة على الاستجابة. أما على صعيد أبعاد المرونة، فقد تصدرت مرونة الموارد البشرية الترتيب، وهو ما يتماشى مع ما توصل إليه الجدعاني (٢٠٢٤) من أن الموارد البشرية هي البعد الأكثر تأثيراً في الأداء، مما يفسره نظرياً بأن الكوادر البشرية المؤهلة هي المحرك الأول للعمل المؤسسي؛ فكلما زادت قدرة الاتحاد على استثمار طاقات المدربين واللاعبين وتطوير مهاراتهم، انعكس ذلك إيجاباً على المرونة الكلية. وجاءت المرونة الهيكلية والإستراتيجية في مراتب متقدمة تالية، وهو ما يدعم استنتاجات Rija et al. (٢٠٢٣) حول دور التطوير التنظيمي في تحسين واقع عمل الهيئات الإدارية، إذ إن التنسيق بين هيكلية الاتحاد وإستراتيجيته يضمن استدامة الأداء. وتفسيرياً، يعزى هذا الارتفاع العام إلى تبني الاتحاد السوري للكاراتيه لأساليب إدارية حديثة، مما سمح له بامتلاك مرونة تنظيمية تمكنه من إعادة ترتيب موارده البشرية والهيكلية لمواجهة أي ضغوط داخلية أو خارجية، وهو ما يعزز ثقافة العمل المؤسسي. وبذلك، تثبت هذه الدراسة أن النجاح التنظيمي لا يقتصر على الموارد المادية، بل يعتمد جوهرياً على المرونة البشرية والهيكلية التي تتيح للمؤسسة الرياضية سرعة التكيف والابتكار في بيئة شديدة التنافسية، مما يجعل من المرونة التنظيمية ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتجاوز الأزمات بكفاءة عالية، وهو ما يفسر تقارب النتائج في الدراسات التي ركزت على الهيئات الإدارية المحترفة مقارنة بتلك التي تناولت المؤسسات الرياضية ذات الطابع الروتيني.

ب- التوصيات:

بناءً على النتائج التي جرى التوصل إليها، فيما يأتي مجموعة من المقترحات لتعزيز مستوى المرونة التنظيمية في الاتحاد العربي السوري للكارتيه:

١- بناء ثقافة تنظيمية مبتكرة ومرنة: تشجيع الأفكار الجديدة، تعزيز التواصل، وتطوير مهارات القيادة المرنة.

٢- تحديث الهيكل التنظيمي: تبسيط الهيكل، توزيع الصلاحيات، وإنشاء فرق عمل متعددة التخصصات.

٣- الاستفادة من التكنولوجيا: تبني أنظمة معلومات متكاملة، استخدام أدوات تحليل البيانات، والتواصل عبر المنصات الرقمية.

٤- تطوير الكفاءات البشرية: برامج تدريب مستمرة، تطوير مهارات التواصل، وجذب الكفاءات.

٥- الشراكات الإستراتيجية: التعاون مع القطاع الخاص، الجامعات، والاتحادات الدولية.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

١- أبو فريخة، إيمان محمد. *إستراتيجية مقترحة لاستثمار أنشطة الاتحاد المصري لكرة اليد بجمهورية مصر العربية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية*، جامعة أسيوط، مصر، ٢٠٠٦.

٢- عبد الله، أحمد نجم؛ ورؤوف، خالد محمود؛ ودعدوش، مأمون فؤاد. *المرونة التنظيمية وعلاقتها بالجاذبية التنظيمية في منتديات الشباب والرياضة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية*، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول بعنوان: بالعلم ترتقي العقول وبالرياضة تبنى الأجساد، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة تكريت، العراق، ٢٠٢٣.

٣- علي، جمال محمد؛ وإبراهيم، محمد حسين. *المرونة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالاتحاد المصري للتنس، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، المجلد (٤)، العدد (٦٣)، ٢٠٢٢، ١٣٥٣-١٣٨٤.

٤- علي، هاوري جزا. *تقييم المرونة التنظيمية في وحدات الأنشطة الرياضية من وجهة نظر المدربين في جامعات إقليم كوردستان، مجلة واسط للعلوم الرياضية*، المجلد (٢٠)، العدد (٣)، ٢٠٢٤، ٧٣-٩٢.

٥- عمير، عبود. *دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، المجلد (٢٥)، العدد (١١٤)، ٢٠١٩، ١٣٠-١٥١.

٦- العميريين، طارق محمد. *مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف النقالة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية*، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٤.

٧- العنزي، سعد علي حمود؛ والعطوي، عامر علي حسين؛ وعادل، سمر. *تطوير ممارسات منظمة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٩)، العدد (٧٣)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٣.

ب- المراجع الأجنبية:

8- Hollnagel, Erik. *Resilience engineering and the built environment. Building Research & Information 2014*, Vol. 42, No. 2, 2014, 221–228.

9- Kumar Shalender. *Organizational flexibility for superior value proposition: implications for service industry*, International Journal of Economics and Management, Vol. 4, NO. 6, 2015, 1-3.

10- Lim, B., Ling, F., Ibbs, C. ASCE, M, Raphael, B, & Ofori, G. *Mathematical Models for predicting Organizational Flexibility of Construction firms in Singapore journal of Construction Engineering Management*, 2012, 361-375.

11-Niels, Peter Van & Weerdt der. *organizational flexibility for Hypercompetitive markets Empirical Evidence of the composition and context specificity of Dynamic capabilities and organization Design parameters*, Erasmus university Rotterdam, 2009.

12- Rija, T.H.; Mohammed T.K.; Kadhlm, R.A. *the role of organizational development in improving the reality of the work of the administrative bodies to manage active sports clubs in Baghdad,* Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte. Vol. 18, nº 3, 2023, 298-304.

13- Vladimir, I. *Organizational Flexibility and Competitiveness in the Knowledge-Based Economy.* Roceedings of the th International Conference on Knowledge Management Projects, Systems and Technologies, Bucharest, November, 2012.