



Journal of Studies and Researches of Sport Education

spo.uobasrah.edu.iq



Evaluating the impact of administrative decision-making styles of the referees' panel on the effectiveness of refereeing performance in the Iraqi Premier League for football tennis

Taleb Zainal Hussein ¹ 

General Directorate of Education in Karbala ¹

Article information

Article history:

Received 26/6/2025

Accepted 25/7/2025

Available online 15, NOV ,2025

Keywords:

Administrative Decision-Making
Styles, Refereeing Effectiveness

Abstract

The research aimed to uncover the prevailing administrative decision-making patterns within the football tennis referees committee. The researcher used the descriptive method with its survey and correlational approaches. The research population was defined as football tennis referees of different levels, totaling (128) referees. The researcher prepared two scales: a scale for administrative decision-making patterns and a scale for the effectiveness of refereeing performance. The researcher concluded that obtaining a medium level on the administrative decision-making patterns scale is a decisive indicator of the practices of the football tennis referees committee. The researcher recommended that the authorities responsible for the work of the football tennis referees committee in Iraq conduct a comprehensive and in-depth review of the administrative processes and procedures currently followed within this committee, with the aim of accurately identifying weaknesses and developing new mechanisms that ensure more transparent, effective, and efficient decision-making, thus ensuring the improvement of the refereeing system as a whole.



website



مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية

spo.uobasrah.edu.iq



تقييم أثر أنماط اتخاذ القرارات الإدارية للجنة الحكام على فاعلية الأداء التحكيمي في الدوريات العراقية بلعبة تنس كرة القدم

✉ طالب زينل حسين¹

المديرية العامة لتربية كربلاء

الملخص

هدف البحث إلى الكشف عن أنماط اتخاذ القرارات الإدارية السائدة لدى لجنة حكام لعبة تنس كرة القدم، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وتم تحديد مجتمع البحث بحكام لعبة تنس كرة القدم بدرجاتهم المختلفة والذين يبلغ عددهم (128) حكماً، قام الباحث بإعداد مقياسين، مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية، ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي، واستنتج الباحث إن حصول مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى متوسط يُعد مؤشراً حاسماً على أن ممارسات لجنة حكام لعبة تنس كرة القدم، وأوصى الباحث الجهات المسؤولة عن عمل لجنة حكام لعبة تنس كرة القدم في العراق بضرورة إجراء مراجعة شاملة وعميقة للعمليات والإجراءات الإدارية المتبعة حالياً داخل هذه اللجنة، بهدف تحديد نقاط الضعف بدقة، وتطوير آليات جديدة تضمن اتخاذ قرارات أكثر شفافية وفاعلية وكفاءة، بما يضمن الارتقاء بمنظومة التحكيم ككل.

معلومات البحث

تاريخ البحث :

الاستلام : 2025/6/26

القبول : 2025/7/25

التوفر على الانترنت: 15 نوفمبر، 2025

الكلمات المفتاحية :

انماط اتخاذ القرارات الإدارية، فاعلية الأداء التحكيمي

1-1 المقدمة البحث وأهميته:

تُعدّ لعبتا كرة القدم وتنس كرة القدم رياضتان متميزتان، ولكل منهما قوانينه وأنظمتيه وأساليب التحكيم الخاصة به، ففي كرة القدم يكون الاعتماد بشكل أساسي على استخدام القدم، ويكُلف الحكم بمراقبة سير المباريات بشكل شامل مع ضمان الالتزام الصارم بقوانينها المعقدة، أما في لعبة تنس كرة القدم التي تُعدّ رياضة هجينة تمزج بين عناصر اللعب بالقدم من كرة القدم واستخدام اليد من التنس، فتتطلب مجموعة متوازنة من القواعد المستمدة من كلتا الرياضتين، يهدف هذا المزيج إلى الحفاظ على جوهر تنس كرة القدم مع ضمان تطبيق مبادئ اللعب النظيف بفاعلية، وإن حكام لعبة تنس كرة القدم يضطلعون بدور بالغ الأهمية في ضمان سير المباريات بنزاهة وعدالة، كما أنهم يساهمون في توفير بيئة تنافسية صحية وأمنة لجميع اللاعبين، ويتطلب هذا الدور منهم معرفة دقيقة بالقوانين، فضلاً عن القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة تحت الضغط، والحفاظ على هدوئهم، والتواصل الفعال مع اللاعبين والمدربين، وإنهم يمثلون السلطة النهائية داخل الملعب، وقراراتهم تؤثر بشكل مباشر على نتيجة المباراة وتجربة اللاعبين.

وتمثل عملية اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري، والمحرك الأساسي الذي يدفع عجلة المنظمات نحو تحقيق أهدافها، فكل مدير مهما اختلف مستواه الإداري سوف يجد نفسه أمام سيل متواصل من المواقف التي تتطلب منه الاختيار بين بدائل متعددة، وهذا الاختيار هو الذي سيشكل القرار الإداري المنتظر، ومما لاشكّ فيه فإنه لا يمكن أن تُعدّ هذه العملية مجرد فعل عشوائي، وإنما هي نتاج لمجموعة من العوامل المتشابهة، تتداخل فيها الخبرة الشخصية، والمعلومات المتاحة، والظروف المحيطة، بل وحتى السمات الشخصية للشخص المنوط به عملية اتخاذ القرار، والتأكيد أنه عندما تتعد وتتعدد المواقف في العمل فإن الحاجة تبرز إلى فهم الأنماط المختلفة التي قد يتبعها المديرون في اتخاذ قراراتهم، فليس هناك نمط واحد من القرارات المتخذة يمكن أن يناسب جميع الظروف، وإنما تنتوع هذه الأنماط بتنوع المواقف الإدارية، بدءاً من القرارات الروتينية اليومية إلى القرارات الاستراتيجية المصيرية التي تحدد مستقبل المنظمة، وإن الوعي بهذه الأنماط سواء كانت عقلانية، أو حدسية، أو تشاركية، أو حتى تلك التي تتسم بالتردد أو التسرع يفسح المجال أمام المديرين من تحليل سلوكهم الخاص وسلوك الآخرين، ويساعدهم على اختيار نمط القرار الأنسب للموقف، (Mukhlif et al., 2019) وبالتالي تعزيز فاعلية القرارات المتخذة، ومما لاشكّ فيه أن القيادة الفاعلة في المنظمات الرياضية شأنها شأن أي كيان إداري آخر تتوقف بشكل كبير على جودة وفاعلية القرارات المتخذة، إذ إنه في عالم الرياضة سريع التطور، والمفعم بالتنافسية، والمتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة فإن المديرين الرياضيين يجدون أنفسهم أمام تحديات فريدة تتطلب منهم مهارات استثنائية في اتخاذ القرار، وقد تتراوح هذه القرارات بين تلك اليومية الروتينية المتعلقة بالجدول التدريبي والميزانيات التشغيلية، إلى القرارات الاستراتيجية المصيرية التي تحدد مستقبل الأندية والاتحادات، مثل التعاقدات الكبرى، أو استضافة الأحداث الرياضية الضخمة، أو تطوير البنية التحتية، من هنا يصبح فهم أنماط اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الرياضية أمراً بالغ الأهمية، فالبينة الرياضة تتميز بامتلاكها خصائص معينة كالعنصر البشري من حيث اللاعبين، والمدربين، والجماهير، (Allah et al., 2025) الذي يمثل ركيزة أساسية من ركائز العمل الرياضي، وكذلك الضغوط الإعلامية والجماهيرية الهائلة التي تطال عملها، وبالتالي الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة تحت وطأة المنافسة المباشرة، فضلاً عن مراعاة الجوانب القانونية والأخلاقية المعقدة، لذا فإن هذه الخصائص تفرض على المديرين الرياضيين تبني أنماط معينة في اتخاذ قراراتهم، قد تختلف عن تلك المتبعة في قطاعات أخرى، وبالإشارة إلى (Majid & Mohammad, 2018) فإن أنماط اتخاذ القرارات الإدارية تمثل جوهر العمل الإداري وعنصراً حيوياً للقيادة الفعالة، وهي منهج معرفي لتقييم البدائل في القرارات واختيار أفضلها، وتُعدّ مهارة إدارية أساسية تتخلل كافة الإجراءات التنظيمية، يتوقف نجاح المنظمة بشكل حاسم على جودة القرارات المتخذة، التي تتطلب وعياً بالظواهر الفردية والاجتماعية، وتهدف إلى حل المشكلات أو استغلال الفرص، ويشير لها (Al-Hamdani, 2022) كذلك بأنها

الأساليب أو السلوكيات التي يتبعها المدبرون عند التعامل مع التحديات أو المواقف العملية، تتضمن هذه الأنماط جمع المعلومات اللازمة، تحديد الحلول البديلة، ثم المفاضلة بينها لاختيار الخيار الأمثل لحل المشكلة أو تحقيق الأهداف المرجوة. ومما لا شك فيه أن الفعاليات الرياضية بتعقيدها وتنافسيتها الشديدة، وهي تعتمد بشكل جوهري على مبدأ اللعب النظيف والعدالة في المنافسة، ولتحقيق هذا المبدأ فإنه يبرز دور التحكيم كركيزة أساسية من ركائز النجاح في إدارتها، إذ إنه يمثل صمام الأمان الذي يضمن تطبيق القوانين واللوائح بإنصاف على جميع المشاركين، ومن الطبيعي أن دور الحكام في أي لعبة رياضية لا يقتصر على تطبيق النصوص القانونية الحرفية فحسب، وإنما يمتد ليشمل إدارة المباراة بفاعلية، والحفاظ على سلامة اللاعبين، وضمان انسيابية اللعب، والمساهمة في تعزيز الروح الرياضية، من هنا فإن مفهوم فاعلية الأداء التحكيمي يكتسب أهمية قصوى في مختلف الألعاب الرياضية، فالحكم الفعال هو ذلك الفرد الذي يتمتع بالقدرة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة تحت الضغط، ويظهر فهماً عميقاً للعبة وروحها، فضلاً عن امتلاكه مهارات تواصل ممتازة لإدارة المواقف الصعبة، والتعامل مع اللاعبين والمدربين بمهنية، كما تتجلى فاعلية الأداء التحكيمي في مدى قدرة الحكم على تقليل الأخطاء المؤثرة، وتقادي القرارات المثيرة للجدل، والحفاظ على سيطرته على مجريات المباراة، وبالتالي المساهمة في خلق بيئة تنافسية عادلة وممتعة للجميع، ويشير (Butler et al., 2025) إلى فاعلية الأداء التحكيمي بأنها تعني مدى قدرة الحكام على تطبيق القواعد بشكل موضوعي ومتسق، خاصة في ظروف ضغط عالية، مع تقليل التحيز أو التأثير بالعوامل الخارجية، وضمان تحقيق العدالة والنزاهة في اتخاذ القرارات خلال المباريات الرياضية، وتتمثل هذه الفاعلية في قدرة الحكم على إدارة اللعبة بشكل صحيح، وتقديم قرارات عادلة تتسم بالشفافية والاتساق، حتى في ظل ظروف المنافسة والضغط النفسي الكبير. (Mohamed, 2025)

وإن إجراء هذا البحث يحمل أهمية كبيرة على المستويين النظري والتطبيقي، فمن الناحية النظرية يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتخصصة في الإدارة الرياضية، والتحكيم في لعبة تنس كرة القدم النامية، وذلك عبر تعميق الفهم لكيفية تأثير أنماط صنع القرار الإداري على الأداء الفني في بيئة رياضية محددة، فهو يربط بشكل مباشر بين النظريات الإدارية وواقع العمل التحكيمي، مما يمكن أن يدعم أو يعدّل النظريات السائدة في هذا المجال، ويفتح آفاقاً لمنهجيات بحثية جديدة، أما من الناحية التطبيقية فإن أهمية البحث تكمن في النتائج العملية المباشرة التي يمكن للجنة الحكام في الدوري العراقي الاستفادة منها لتحسين آلياتها في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع جودة الأداء التحكيمي وتعزيز فعاليته، وأن هذه النتائج ستسهم في تطوير برامج تدريب وتأهيل الحكام بشكل أفضل، وتضمن مستوى أعلى من العدالة والنزاهة في المنافسات، وبالتالي تعزز ثقة الأطراف المعنية في اللعبة، فضلاً عن أن هذا البحث يعدّ دليلاً إرشادياً لصناع القرار في الاتحادات الرياضية لتبني سياسات إدارية مستنيرة، ويمكن أن يكون نموذجاً يُحتذى به لدراسات مماثلة في رياضات أخرى، مما يسهم في الارتقاء بمستوى الإدارة التحكيمية والرياضة بشكل عام.

مشكلة البحث

لاحظ الباحث بوصفه أحد الحكام المعتمدين في لعبة تنس كرة القدم في العراق وجود مشكلات جوهريّة في عمل لجنة حكّام لعبة تنس كرة القدم، وأن بعضها ينبع من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية المعايير الغامضة في تعيين الحكام وتقييمهم، مما قد يولد شعوراً بعدم العدالة، وبالتالي قد يؤثر ذلك سلباً على الدافعية والأداء، فضلاً عن حالة إلى البطء في الاستجابة للتحديات التي تواجهها اللجنة، والعمل على حل المشكلات التي تعترض سبيل عملها، وكذلك غياب التشاركية داخلها في صنع القرار، مما يؤدي إلى قرارات غير ملائمة للواقع الميداني، فضلاً عن عدم الاتساق في تطبيق اللوائح، الأمر الذي يثير تساؤلات حول المهنية والحيادية، أما على صعيد الأداء التحكيمي للحكام في الملعب فقد استشعر الباحث تحديات عدّة، منها التباين الكبير في مستوى أداء الحكام، وتكرار القرارات المثيرة للجدل التي تعكس قصوراً في التدريب والدعم، وتأثير

الحكام بالضغوط الجماهيرية والإعلامية، فضلاً عن تكرار الأخطاء الشائعة بين الحكام، وضعف آليات التقييم والتغذية الراجعة والتدريب التصحيحي من قبل اللجنة، وفي ضوء هذه المشكلات الملاحظة، يمكن صياغة التساؤلات البحثية التي يسعى البحث للإجابة عنها:

- ما هي أنماط اتخاذ القرارات الإدارية السائدة لدى لجنة حكام الدوريات العراقية بلعبة تنس كرة القدم؟
- ما هو مستوى فاعلية الأداء التحكيمي لحكام الدوريات العراقية بلعبة تنس كرة القدم؟
- هل توجد علاقة ارتباطية وأثر لأنماط اتخاذ القرارات الإدارية للجنة الحكام على فاعلية الأداء التحكيمي في الدوريات العراقية بلعبة تنس كرة القدم؟

أهداف البحث

- إعداد مقاييس لقياس مستوى كل من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية، وفاعلية الأداء التحكيمي وكلاهما من وجهة نظر حكام لعبة تنس كرة القدم.
- الكشف عن أنماط اتخاذ القرارات الإدارية السائدة لدى لجنة حكام لعبة تنس كرة القدم في العراق من وجهة نظر حكام اللعبة.
- الكشف عن مستوى الفاعلية في أداء حكام لعبة تنس كرة القدم في العراق من وجهة نظر الحكام أنفسهم.
- الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر الذي تولده أنماط اتخاذ القرارات الإدارية من قبل لجنة الحكام في فاعلية الأداء التحكيمي لدى حكام لعبة تنس كرة القدم.

مجالات البحث

- المجال البشري: حكام لعبة تنس كرة القدم الدوليين والمحليين في العراق للموسم الرياضي (2025/2024).
- المجال الزمني: المدة الزمنية الواقعة بين (2025/4/1) ولغاية (2025/6/25).
- المجال المكاني: مقر اتحاد لعبة تنس كرة القدم في العراق.

مصطلحات البحث

- أنماط اتخاذ القرارات الإدارية
- الأساليب أو الطرق التي يتبعها المديرون والمسؤولون في المؤسسات عند اتخاذ القرارات، وتتمثل في مختلف الأساليب التي تعتمد على التفكير العقلاني، أو التحليل البيانات، أو الإبداع، أو السلوك التواصل لت تحقيق الأهداف المؤسسية بصورة فعالة. (Oladejo, 2019)

- فاعلية الأداء التحكيمي

- امتلاك الحكام لمهارات تواصلية متقدمة، والقدرة على معالجة المواقف الصعبة واتخاذ قرارات سريعة وصائبة، فضلاً عن القدرة على مراقبة دقيقة للحركة والمواقف داخل الملعب وتحليل الأحداث بشكل صحيح (Mohammed & Yahia, 2024)
- لعبة تنس كرة القدم
- رياضة تُمارس في قاعات مغلقة أو مكشوفة، وتجمع فريقين يتنافسان في فئات فردية، ثنائية، أو ثلاثية، يُحدد الفوز فيها من خلال عدد النقاط التي يحققها الفريق على خصمه (Jassim, 2024)

منهج البحث

- قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي عبر اعتماد كل من أسلوب المسح وأسلوب العلاقات الارتباطية لملائتهما وطبيعة البحث وأهدافه.

مجتمع البحث وعينته الرئيسة

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو العناصر التي يتناولها البحث، وتتوفر فيها الخصائص التي يسعى الباحث لدراساتها، أما العينة الرئيسة فهي قد تمثل جميع أو جزء أو مجموعة فرعية يتم اختيارها بعناية من هذا المجتمع لتمثيله، بحيث يمكن تعميم النتائج التي يتم الحصول عليها من دراسة هذه العينة على المجتمع بأكمله، وفي هذا البحث تم تحديد المجتمع بحكام لعبة تنس كرة القدم الدوليين والمحليين المشاركين بتحكيم مباريات خلال الموسم الرياضي (2024-2025)، والجدول (1) يبين تفاصيل مجتمع البحث، ونظراً لمحدودية مجتمع البحث الحالي اختار الباحث وعبر أسلوب الحصر الشامل جميع أفرادها ليكونوا هيكل العينة الرئيسة، وقد تم تقسيم هذا الهيكل إلى ثلاث عينات فرعية هي (عينة التطبيق الاستطلاعي، وعينة الإعداد، وعينة التطبيق النهائي)، والجدول (2) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسة.

الجدول (1) يبين تفاصيل مجتمع البحث

ت	التصنيف	عدد الحكام
1	الدوليين	20
2	المحليين	108
	المجموع	128

الجدول (2) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسة

ت	العينة	عدد الأفراد	النسبة المئوية
1	التطبيق الاستطلاعي	5	3.9%
2	الإعداد	74	57.8%
3	التطبيق النهائي	49	38.3%
4	العينة الرئيسة	128	100%

المقاييس

تشمل الأدوات أو الأساليب المستخدمة لجمع البيانات الكمية أو النوعية حول الظاهرة التي يتم دراستها، وتشمل هذه المقاييس الاستبيانات، والاختبارات، أو أي وسيلة أخرى تساعد الباحث على وصف وقياس خصائص أو سمات العينة أو المجتمع بدقة وموضوعية، وبغرض التمكن من جمع البيانات المطلوبة قام الباحث بإعداد مقياسين يتمثلان باستبيانين بهدف قياس مستويات متغيرات البحث، اللذان يتمثلان بـ (أنماط اتخاذ القرارات الإدارية، وفاعلية الأداء التحكيمي)، وذلك عبر الاعتماد على مجموعة من الخطوات العلمية التي تمثل إجراءات إعداد المقاييس.

- تحديد أبعاد المقاييس

الهدف من تحديد الأبعاد هو بناء أداة قياس شاملة ودقيقة تمثل المفهوم بكافة تفاصيله، وتحول الجوانب النظرية إلى بيانات قابلة للتحليل، لذا قام الباحث وبعد الاطلاع على المصادر العلمية والأدبيات الخاصة بمتغيرات البحث المتمثلة بـ (أنماط اتخاذ القرارات الإدارية، وفاعلية الأداء التحكيمي)، تمكن الباحث من تحديد مجموعة من الأبعاد التي ذكرت في تلك المصادر لتشكيل الهيكل الرئيس لكل واحد من المقياسين، وهذه الأبعاد مذكورة في الجدول (3).

الجدول (3) يبين أبعاد المقاييس ومصادرها العلمية

المقاييس	الأبعاد	المصادر العلمية
أنماط اتخاذ القرارات الإدارية	منهجية اتخاذ القرار المشاركة والتفاعل التأثير والنتائج الشفافية والعدالة الاستجابة والتكيف	(Shaqra & Alsadi, 2025) (Rabhi et al., 2024) (Hashim & Yousif, 2024) (Al-Zawi, 2023) (Rahma & Othman, 2023)

المقياس	الأبعاد	المصادر العلمية
		(Al-Hamdani, 2022) (Bin Masoud, 2022) (Al-Abbar & Adel Rabah, 2020) (T. A. S. Mohammed & Ayad, 2020) (Oladejo, 2019) (Majid & Mohammad, 2018)
فاعلية الأداء التحكيمي	الفاعلية الفنية والتحكيمية التحكم وإدارة المباراة الاستعداد البدني والذهني التواصل ومهارات التعامل الالتزام باللوائح والقوانين النزاهة	(Samuel et al., 2025) (Butler et al., 2025) (Iv. Ivanov & G. Ignatov, 2024) (Appiah & Amoah-Oppong, n.d.) (H. A. Mohammed & Yahia, 2024) (Gill et al., 2022) (Taha & Gharagheer, 2023) (Barsbu et al., 2020) (Aguirre-Loaiza et al., 2020) (Gaoua et al., 2017) (Al-Shaykhli, 2015)

وقد عرض الباحث الأبعاد المذكورة على مجموعة من الخبراء في مجالات الإدارة الرياضية ولعبة تنس كرة القدم البالغ عددهم (13) خبيراً، وذلك بهدف التعرف على مدى صلاحيتها لتمثيل المقياس الذي تنتمي له، والجدول (4) يبين نتائج الصديق الظاهري لأبعاد كل من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية، ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي.

الجدول (4) يبين نتائج الصديق الظاهري لأبعاد

المقياس	الأبعاد	عدد الخبراء	تصلح	لا تصلح	النسبة المئوية
أنماط اتخاذ القرارات الإدارية	منهجية اتخاذ القرار	13	13	-	100%
	المشاركة والتفاعل		12	1	92.3%
	التأثير والنتائج		5	8	38.4%
	الشفافية والعدالة		13	-	100%
	الاستجابة والتكيف		7	6	53.8%
	التحكم وإدارة المباراة		13	-	100%
	الاستعداد البدني والذهني		12	1	92.3%
	التواصل ومهارة التعامل		12	1	92.3%
	الالتزام باللوائح والقوانين		6	7	46.1%
	النزاهة		5	8	38.4%

يتبين من الجدول (4) أن الأبعاد (منهجية اتخاذ القرار، والمشاركة والتفاعل، والشفافية والعدالة) من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية قد حصلت على نسب اتفاق مقبولة من آراء الخبراء اقتربت بين (92.3-100%)، بينما كانت نسب اتفاق الخبراء على أبعاد (التأثير والنتائج، والاستجابة والتكيف) كانت منخفضة، إذ بلغت نسب الاتفاق عليهما (38.4%، 53.8%) مما اقتضى حذفهما، وكذلك حصلت أبعاد (التحكم وإدارة المباراة، والاستعداد البدني والذهني، والتواصل ومهارة التعامل) على نسب اتفاق مقبولة من آراء الخبراء واقتربت بين (92-100%)، فيما كانت نسب اتفاق الخبراء على أبعاد (الالتزام باللوائح والقوانين، والنزاهة) منخفضة، إذ بلغت تلك النسب (46%، 38%) مما تطلب حذفهما.

- صياغة الفقرات وبدائل الإجابة عنها

بعد التوصل إلى الأبعاد التي شكلت الهيكل الرئيس لكل مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية لدى لجنة الحكام، ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي لدى الحكام في لعبة تنس كرة القدم، قام الباحث بالإطلاع على مجموعة من المصادر العلمية والبحوث التي تطرقت إلى مفهوم كل بعد من هذه الأبعاد بهدف صياغة مجموعة من الفقرات لكل مقياس منهما، وبعد من مراجعة تلك المصادر العلمية واستخلاص مفاهيمها تمت الاستفادة من ذلك في وضع مجموعة فقرات بلغت (15) عبارة لكل مقياس منهما، وبواقع (5) فقرات لكل بعد من الأبعاد.

وبهدف الإجابة عن فقرات المقياسين قام الباحث باقتراح مجموعة من بدائل الإجابة عنها، وذلك على وفق مقياس ليكرت خماسي الأوزان، والجدول (5) يبين أوزان هذه البدائل.

الجدول (5) يبين بدائل الإجابة عن فقرات المقاييس وأوزانها

البديل	تنطبق تماماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
الوزن	5	4	3	2	1

الصدق الظاهري للمقاييس

للتأكد من تمتع كل من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي بصفة الصدق الظاهري، قام الباحث بعرضهما على مجموعة من الخبراء في مجالات الإدارة الرياضية ولعبة تنس كرة القدم، والذين يبلغ عددهم (13) خبيراً، وبناءً على الإجابات التي تم الحصول عليها ظهر أن فقرات مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية قد حصل على نسب اتفاق اقترنت بين (92.3%-100%)، بينما حصلت فقرات مقياس فاعلية الأداء التحكيمي على نسب اتفاق اقترنت بين (84.6%-100%)، والجدول (6) يبين نتائج الصدق الظاهري لاستبائي البحث.

الجدول (6) يبين الصدق الظاهري للمقاييس

أنماط اتخاذ القرارات الإدارية				فاعلية الأداء التحكيمي			
الفقرة	تصلح	لا تصلح	نسبة الاتفاق	الفقرة	تصلح	لا تصلح	نسبة الاتفاق
1	13	-	100%	1	11	2	84.6%
2	12	1	92.3%	2	11	2	84.6%
3	12	1	92.3%	3	12	1	92.3%
4	12	1	92.3%	4	12	1	92.3%
5	12	1	92.3%	5	13	-	100%
6	13	-	100%	6	12	1	92.3%
7	13	-	100%	7	12	1	92.3%
8	12	1	92.3%	8	11	2	84.6%
9	12	1	92.3%	9	11	2	84.6%
10	12	1	92.3%	10	12	1	92.3%
11	12	1	92.3%	11	12	1	92.3%
12	12	1	92.3%	12	13	-	100%
13	13	-	100%	13	12	1	92.3%
14	12	1	92.3%	14	12	1	92.3%
15	12	1	92.3%	15	11	2	84.6%

التطبيق الاستطلاعي للمقاييس

قبل البدء بتطبيق المقاييس على عينات البحث قام الباحث بتنظيم المقاييس بصورة الكترونية عبر نماذج (Google Form) بهدف تطبيقها على عينة البحث، وذلك لأن الاستبيانات الالكترونية تمنح الباحث الفرصة للوصول إلى جميع الأفراد بطريقة أسهل، ولكي يتعرف الباحث على مدى وضوح فقرات كل من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي عند الإجابة عنها من قبل أفراد عينة البحث، وطبيعة التحديات التي قد تظهر أمامه عند التطبيق، تم اختيار مجموعة صغيرة من أفراد عينة البحث الرئيسة يبلغ عددها (5) حكام يمثلون أفراد عينة التطبيق الاستطلاعي لكي يتم تطبيق المقياس بشكله الأولي عليها، وقد جرت عملية التطبيق بتاريخ (2025/4/25).

تطبيق المقاييس على عينة الإعداد

بعد أن تحقق الباحث من امتلاك فقرات كل من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي على اتفاق الخبراء من حيث صلاحيتها لتمثيل المقياس الذي يتنتمي له، قام بتطبيق المقاييس بشكلهما الالكتروني على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة يبلغ عدد أفرادها (74) حكماً يمثلون عينة الإعداد، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة بين (2025/5/10-5)، بعد ذلك تم استخراج النتائج ومعالجتها إحصائياً وتحليلها عبر مجموعة من العمليات الإحصائية اللازمة للتأكد من امتلاكها لخصائص الصدق والثبات.

صدق الاتساق الداخلي للمقاييس

بهدف التحقق من اتساق وتناسق فقرات كل من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي مع المقياس الذي تعود له، قام الباحث باستخراج صدق الاتساق الداخلي بين درجات فقرات كل مقياس مع الدرجة الكلية له، والجدول (7) يبين صدق الاتساق الداخلي للمقاييس.

الجدول (7) يبين صدق الاتساق الداخلي للمقاييس

أنماط اتخاذ القرارات الإدارية			فاعلية الأداء التحكيمي		
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.315	0.019	1	0.785	0.000
2	0.300	0.026	2	0.757	0.000
3	0.013	0.925	3	0.650	0.000
4	0.0440	0.001	4	0.822	0.000
5	0.513	0.000	5	0.775	0.000
6	0.638	0.000	6	0.773	0.000
7	0.564	0.000	7	0.705	0.000
8	0.516	0.000	8	0.692	0.000
9	0.769	0.000	9	0.450	0.001
10	0.563	0.000	10	0.449	0.001
11	0.452	0.001	11	0.784	0.000
12	0.401	0.002	12	0.874	0.000
13	0.794	0.000	13	0.845	0.000
14	0.730	0.000	14	0.806	0.000
15	0.489	0.000	15	0.670	0.000

يتبين من الجدول (7) أن أغلب فقرات مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية كانت ذات اتساق داخلي معنوي مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك لامتلاكها درجات ارتباط الفقرات مع المقياس اقتربت بين (0.300-0.794)، وعند مستويات دلالة

اقتربت بين (0.000-0.026)، باستثناء الفقرة (3) التي امتلكت درجة ارتباط غير معنوية مع الدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.013) عند مستوى دلالة بلغ (0.925) مما تطلب حذفها ليبقى عدد فقرات المقياس (14) فقرة، بينما امتلكت جميع فقرات مقياس فاعلية الأداء التحكيمي معاملات ارتباط معنوية مع المقياس، وذلك بدرجات ارتباط اقتربت بين (0.450-0.874) وعند مستويات دلالة اقتربت بين (0.000-0.001) لجميعها، ليحافظ المقياس على عدد فقراته الـ (15).

معاملات الثبات للمقاييس

للتأكد من امتلاك كل من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي للثبات، قام الباحث باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وذلك عبر تجزئة فقرات مقياس أنماط اتخاذ الإدارية البالغ عددها (14) فقرة إلى نصفين متساويين، ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي البالغ عددها (15) فقرة إلى نصفين قريبين من التساوي، إذ يضم النصف الأول لكل مقياس الفقرات الفردية، بينما يضم النصف الثاني الفقرات الزوجية، وبعدها تم استخراج معاملات الارتباط بين النصفين لإيجاد نصف الثبات لهما، ومن ثم تتم معالجة النتائج بكل من معادلتَي (سبيرمان براون) و (جتمان) لاستخراج الثبات الكلي للمقياسين، والجدول (8) يبينان معاملات الثبات.

الجدول (8) يبين معاملات الثبات للمقياسين

أنماط اتخاذ القرارات الإدارية	فاعلية الأداء التحكيمي
الارتباط بين نصفي الأداة	الارتباط بين نصفي الأداة
0.738	0.645
المعالجة بمعادلة سبيرمان براون	المعالجة بمعادلة جتمان
0.810	0.778

المقاييس بصورتها النهائية

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات كل من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي، أصبحت الصورة النهائية لمقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية تتكون من (14) فقرة، بينما أصبحت الصورة النهائية لمقياس فاعلية الأداء التحكيمي مكونة من (15) فقرة، ويتم الإجابة على كلا المقياسين باستخدام مقياس خماسي يتضمن الخيارات التالية: (تتطبق تماماً، تتطبق غالباً، تتطبق أحياناً، تتطبق نادراً، لا تتطبق أبداً) ذات الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) لأن جميع الفقرات كانت إيجابية الصياغة، وبذلك تكون أعلى درجة يحصل على أفراد العينة عند الإجابة عن مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية هو (70) وأدنى درجة هي (14)، فيما تبلغ أعلى درجة يحصل على أفراد العينة عند الإجابة عن مقياس فاعلية الأداء التحكيمي هو (75) وأدنى درجة هي (15).

التطبيق النهائي للمقاييس

تمثل المرحلة التي يتم فيها استخدام المقاييس التي تم إعدادها وتطويرها لجمع البيانات الفعلية من عينة الدراسة، لذا قام الباحث وبعد الوصول إلى الصورة النهائية لكل من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي بتطبيقهما على عينة مكونة من (49) حكماً، وهم يمثلون عينة التطبيق النهائي للمقاييس، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة من (2025/5/25) ولغاية (2025/5/30).

عرض النتائج ومناقشتها

الجدول (9) يبين الوسط الحسابي والفرضي ومستويات فقرات مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية

الفقرة	المحتوى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
1	تعتمد لجنة الحكام بشكل أساسي على البيانات الإحصائية وتقارير الأداء الموثقة للحكام عند اتخاذ قرارات تعيينهم للمباريات الهامة	3	2.62	1.340	2.113	0.039	منخفض
2	تعطي لجنة الحكام الأولوية للعدالة والإنصاف في جميع قراراتها المتعلقة بتوزيع الفرص التدريبية والمكافآت بين الحكام		2.24	1.138	4.977	0.000	منخفض
3	تتخذ القرارات المتعلقة بالإيقافات أو العقوبات على الحكام بسرعة وحزم مع مراعاة الأدلة المتاحة وشفافية الإجراءات		2.82	1.002	1.346	0.184	متوسط
4	تلتزم لجنة الحكام بشكل صارم باللوائح الرسمية المحددة في لوائح الاتحاد عند التعامل مع التظلمات أو الشكاوى المقدمة ضد الحكام		3.18	0.389	3.464	0.001	مرتفع
5	تأخذ لجنة الحكام في اعتبارها الآثار طويلة المدى لقراراتها المتعلقة بالترقيات والتصنيفات على المسار المهني للحكام		3.00	0.745	0.000	1.000	متوسط
6	تشرك لجنة الحكام كبار الحكام والخبراء في عملية توضيح القوانين التحكيمية الخاصة بلعبة تنس كرة القدم بشكل فعال		3.27	0.971	2.083	0.000	مرتفع
7	تسعى لجنة الحكام إلى تمكين الحكام من اتخاذ قرارات ميدانية أفضل عبر توفير أدوات تحليل الأداء الحديثة والدورات التخصصية		2.36	1.078	4.397	0.000	منخفض
8	يتم توثيق جميع القرارات الإدارية المتعلقة بتصنيف الحكام وتدرجهم بشكل منهجي لضمان الشفافية والمساءلة		3.19	0.841	1.604	0.001	مرتفع
9	تتخذ لجنة الحكام قرارات تتعلق بتوفير أحدث الأدوات والمعدات المساعدة للحكام لتحسين دقتهم الميدانية		2.87	1.090	0.866	0.390	متوسط
10	تستمع لجنة الحكام بجدية إلى ملاحظات الحكام الميدانيين حول التحديات التي يواجهونها قبل تحديث دليل التحكيم		3.07	0.449	4.500	0.378	متوسط
11	تتحمل لجنة الحكام المسؤولية الكاملة عن نتائج القرارات المتعلقة بتعيين مشرفي الحكام والمباريات		3.09	1.005	0.671	0.505	متوسط
12	تكون القرارات الصادرة عن لجنة الحكام بشأن تفسير قوانين اللعبة واضحة ومفهومة لجميع الحكام واللاعبين والأندية		3.45	0.662	5.095	0.000	مرتفع
13	تُعالج لجنة الحكام شكاوى اللاعبين والأندية ضد قرارات الحكام الميدانية بمنهجية شفافة وعادلة		3.29	0.389	3.464	0.000	مرتفع
14	تنظم لجنة الحكام ورش عمل دورية لمناقشة الحالات التحكيمية المعقدة وتبادل الخبرات بين الحكام لتوحيد القرارات		2.45	0.997	4.059	0.000	منخفض
الدرجة الكلية للأداة		42	42.91	5.713	2.478	0.116	متوسط

يتبين من ملاحظة الجدول (9) أن مستويات مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية اقتربت بين (منخفض، ومتوسط، ومرتفع)، إذ كانت مستويات الفقرات (1، 2، 7، 14) متوسطة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (2.62، 2.24، 2.36، 2.45) عند مستويات دلالة معنوية بلغت (0.039، 0.000، 0.000، 0.000)، بينما تحصلت الفقرات (3، 5، 9، 10، 11) على مستويات متوسطة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (2.82، 3.00، 2.87، 3.07، 3.09) عند مستويات دلالة غير معنوية بلغت (0.184، 1.000، 0.390، 0.378، 0.505)، فيما كانت مستويات الفقرات (4، 6، 8، 13) مرتفعة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (3.18، 3.27، 3.19، 3.45، 3.29)، عند مستويات دلالة معنوية بلغت (0.001، 0.000، 0.000)، وقد حصل مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية بشكله الكلي على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (42.91) عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.116).

النتيجة المتوسطة لمقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية يعزوها الباحث إلى وجود تحديات وعوائق في العديد من جوانب العمل الإداري للجنة حكام لعبة تنس كرة القدم في العراق، فالحكام لا يرون دائماً أن قرارات تعيينهم للمباريات الهامة تستند بشكل كامل على البيانات الإحصائية وتقارير الأداء الموثقة لكل واحد منهم، مما يثير تساؤلات حول الشفافية والمعايير المعتمدة، كما أن شعورهم بأن العدالة والإنصاف لا يُعطى لهما الأولوية الكافية في توزيع الفرص التدريبية والمكافآت يؤثر سلباً على تحفيزهم وروحهم المعنوية، فضلاً عن وجود قصور في سرعة وحزم اتخاذ القرارات التأديبية وشفافية إجراءاتها من قبل هذه اللجنة، وكذلك فإن الحكام يرون أن اللجنة لا تأخذ بعين الاعتبار الآثار طويلة المدى لقرارات الترقيات والتصنيفات على مساهمهم المهني، مما يشير إلى غياب رؤية استراتيجية واضحة للتطوير المهني، مع القصور الواضح من قبل اللجنة في توفير أحدث الأدوات والمعدات المساعدة للحكام لتحسين دقتهم الميدانية، كما تعكس النتائج أيضاً بأن هناك شعور لدى الحكام فيما يتعلق بملاحظاتهم الميدانية وأنه لا يتم الاستماع إليها بجدية كافية قبل تحديث دليل التحكيم، كما أن اللجنة لا تتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج القرارات المتعلقة بتعيين مشرفي الحكام والمباريات، مما يضر بالثقة في نزاهة هذه القرارات، فضلاً عن ذلك فإن التقييم المتوسط والمنخفض لورش العمل الدورية يوحي بأنها قد لا تكون كافية أو فعالة في توحيد القرارات وتبادل الخبرات بين الحكام، مما يؤثر على اتساق الأداء التحكيمي.

وبالإشارة إلى (Hashim & Yousif, 2024) فإن نمط اتخاذ القرار إدارياً يحدد كيف تتفاعل الإدارة مع المعلومات، وكيفية استجابتها للمشكلات، ويمكن أن يكون نمطاً مركزياً، إذ تتخذ الإدارة القرارات بمفردها، أو صنع القرار بالمشاركة، حيث تشارك مختلف الأطراف والمستويات في اتخاذ القرار، ويُعد فهم أنماط اتخاذ القرار مهماً لتحقيق الأداء الفعال، ودعم التطوير المستمر، وتحقيق التميز التنافسي، إذ أن كل نمط ينعكس على كيفية إدارة الموارد، والتعامل مع المشكلات، وتحفيز أعضاء المنظمة.

الجدول (10) يبين الوسط الحسابي والفرضي ومستويات فقرات مقياس فاعلية الأداء التحكيمي

الفقرة	المحتوى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
1	يتخذ الحكام قراراتهم الميدانية كاحتساب النقاط أو الأخطاء بدقة وسرعة عالية أثناء سير المباراة	3	2.93	1.016	0.531	0.598	متوسط
2	يُظهرون فهماً عميقاً ودقيقاً لقوانين لعبة تنس كرة القدم ويطبقونها بشكل سليم		3.15	0.951	1.134	0.262	متوسط
3	يتمتعون بلياقة بدنية ممتازة تمكنهم من التمرکز الصحيح ومتابعة الكرة واللاعبين بفاعلية طوال المباراة		2.85	1.079	1.000	0.322	متوسط

الفقرة	المحتوى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	المستوى
4	يتعاملون مع المواقف الصعبة والمشحونة عاطفياً كالخلافات بين اللاعبين بهدوء واحترافية		2.69	1.069	2.144	0.037	منخفض
5	يحافظون على تركيزهم وانتباههم الكاملين طوال فترات المباراة دون تشتيت		2.84	1.050	1.156	0.253	متوسط
6	يتخذون قرارات سريعة ومناسبة وخاصة في مواقف اللعب السريع الذي يتطلب رد فعل فوري		3.27	0.449	4.500	0.000	مرتفع
7	يظهرون الثقة بالنفس في قراراتهم عندما يواجهون اعتراضات من اللاعبين		2.73	0.971	2.083	0.042	منخفض
8	يتعاملون مع جميع اللاعبين بإنصاف ومساواة دون تحيز أو تفضيل		3.45	0.503	6.708	0.000	مرتفع
9	يستخدمون أسلوب تواصل فعال مع اللاعبين لشرح القرارات أو تهدئة الأوضاع عند الضرورة		2.95	1.177	0.344	0.732	متوسط
10	يظهرون مهارة في إدارة وقت المباراة والتحكم في سير اللعب بسلاسة		3.36	0.485	5.555	0.000	مرتفع
11	يمتلكون معرفة تفصيلية بالاستثناءات والتعديلات على القوانين الأساسية للعبة ويطبقونها بفاعلية		3.25	0.927	2.036	0.047	مرتفع
12	يتمتعون بشخصية قوية تمكنهم من فرض سلطتهم في الملعب دون اللجوء إلى السلوك العدواني		3.18	0.389	3.464	0.001	مرتفع
13	يتعاملون بذكاء مع تكتيكات اللاعبين التي قد تهدف إلى تضليلهم أو التأثير على قراراتهم		2.91	1.005	0.671	0.505	متوسط
14	يمتلكون قدرة عالية على التنبؤ باللعب وتوقع مسار الكرة والتحركات تساعدهم في اتخاذ قرارات استباقية		2.93	0.900	0.600	0.551	متوسط
15	يُشيرون بوضوح إلى السبب القانوني وراء قراراتهم عند الضرورة لمساعدة اللاعبين على فهم المخالفة		2.94	1.036	0.394	0.695	متوسط
الدرجة الكلية للمقياس		45	45.30	7.218	0.302	0.764	متوسط

يتبين من ملاحظة الجدول (10) أن فقرات مقياس فاعلية الأداء التحكيمي لدى حكام لعبة تنس كرة القدم كانت ذات مستويات اقتربت بين (منخفض، ومتوسط، ومرتفع)، إذ حصلت الفقرتان (4، 7) على مستويات منخفضة لامتلاكهما وسطين حسابيين بلغا (2.69، 2.73) عند مستويات دلالة معنوية بلغت (0.037، 0.042)، وحصلت الفقرات (1، 2، 3، 5، 9، 13، 14، 15) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (2.93، 2.91، 2.95، 2.84، 2.85، 2.94، 2.93، 2.91، 2.94، 2.93) عند مستويات دلالة غير معنوية بلغت (0.598، 0.262، 0.322، 0.253، 0.732، 0.505، 0.551، 0.695)، في حين حصلت الفقرات (6، 8، 10، 11، 12) على مستويات مرتفعة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (3.27، 3.45، 3.36، 3.25، 3.18) عند مستويات دلالة معنوية بلغت (0.000، 0.000، 0.000، 0.047، 0.001)، وحصل المقياس بشكله الكلي على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (45.30) عند مستوى دلالة غير معنوي بلغ (0.764).

تُشير النتائج المتوسطة لمقياس فاعلية الأداء التحكيمي لدى حكام لعبة تنس كرة القدم في العراق إلى وجود تحديات منهجية ومتداخلة تؤثر على جودة التحكيم في جوانب متعددة، ويعزو الباحث هذه التحديات إلى أن الحكام يواجهون صعوبات في

اتخاذ القرارات الميدانية بدقة وسرعة عالية، مما قد يعكس نقصاً في القدرة على معالجة المعلومات تحت ضغط المباريات، أو الحاجة إلى صقل مهارات اتخاذ القرار الفورية لديهم، فضلاً عن التحديات التي يواجهها الحكام في تطبيق قوانين اللعبة والنتيجة عن تذبذب مستوى الفهم العميق والدقيق لها وبالتالي القدرة على تطبيقها بمرونة وفاعلية في المواقف المعقدة، وفيما يتعلق بالقدرة البدنية فقد يكون لعدم امتلاك الحكام لها بمستويات مرتفعة يجعلهم غير قادرين على التمرکز الأمثل في الملعب ومتابعة اللعب بفاعلية طوال المباراة، فضلاً عن وجود صعوبات في التعامل مع المواقف المشحونة عاطفياً بهدوء واحترافية، مما قد يؤدي إلى تصاعد التوتر بدلاً من احتوائه، كما يبدو أن الحكام يواجهون تحديات في الحفاظ على تركيزهم وانتباههم الكاملين طوال فترات المباراة، وقد يفتقرون إلى الثقة بالنفس الكافية عند مواجهة اعتراضات اللاعبين، مما قد يهز من حزم قراراتهم وسلطتهم، كما يظهر بأن قدرة الحكام على التنبؤ باللعب وتوقع مسار الكرة والتحركات ليست بالمستوى المنشود، من هنا فإن هذه الجوانب مجتمعة ترسم صورة لأداء تحكيمي يواجه تحديات تتطلب معالجة شاملة لرفع مستوى لعبة تنس كرة القدم في العراق.

وبالإشارة إلى (Dicks et al., 2009) فإن الأداء التحكيمي يتطلب مستوى عالي من اللياقة البدنية، والقدرة على التحرك بسرعة وبتردد عالي طوال المباراة، مع الحفاظ على التركيز ودقة اتخاذ القرارات، خاصة في اللحظات المعقدة أو الصعبة، حيث تتطلب تقييمات معرفية دقيقة وتحليلاً مستمراً للمواقف، كما يجب أن يتكيف الحكام مع الظروف المتغيرة، مثل ضغط الجمهور وسرعة اللعب، دون أن يؤثر ذلك على جودة قراراتهم، وهو ما يعكس أهمية التوازن بين اللياقة البدنية والكفاءة المعرفية لضمان الأداء الفعال والدقيق.

الجدول (11) يبين ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات أنماط اتخاذ القرارات الإدارية وفاعلية الأداء

التحكيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط (ر)	نسبة المساهمة (ر2)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
فاعلية الأداء التحكيمي	أنماط اتخاذ القرارات الإدارية	0.742	0.551	63.696	0.000

يتبين من ملاحظة الجدول (11) أن هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين كلٍّ من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية للجنة حكام لعبة تنس كرة القدم ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي لدى حكام اللعبة، إذ بلغت درجة الارتباط بينهما (0.742) عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.000)، فضلاً عن وجود نسبة مساهمة وأثر لأنماط اتخاذ القرارات الإدارية على فاعلية الأداء التحكيمي بلغت قيمتها (0.551) مصحوبة بقيمة (ف) بلغت (63.696)، وهذا يعني أن ما يقارب من (55%) من التباين الحاصل في فاعلية حكام لعبة تنس كرة القدم عند تحكيم المباريات يعود إلى أنماط اتخاذ القرارات الإدارية التي تتخذها لجنة الحكام لهذه اللعبة، والباقي يعود لمتغيرات أخرى.

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (11) أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أنماط اتخاذ القرارات الإدارية التي تتبعها لجنة حكام لعبة تنس كرة القدم وفاعلية الأداء التحكيمي للحكام في هذه اللعبة، وأن هذا الارتباط ليس مجرد علاقة عشوائية، وإنما يشير إلى أن التغييرات أو الاختلافات في كيفية إدارة اللجنة لقراراتها تنعكس بشكل مباشر وملحوظ على جودة أداء الحكام في الميدان، وأن القرارات الإدارية ليست مجرد إجراءات شكلية، وإنما تعدّ محركات رئيسية تؤثر على جوهر الأداء الميداني للحكام، فضلاً عن ذلك فإن العوامل الإدارية كالتعيينات، والعدالة في الفرص والمكافآت، والحزم في تطبيق العقوبات، والرؤية طويلة المدى في الترقّيات، وتوفير الدعم والأدوات والتدريب الفعال، كلها تؤدي دوراً محورياً في تحديد ما

إذا كان أداء الحكام سيكون فعالاً أم لا، من هنا فإن تحسين فاعلية الأداء التحكيمي يتطلب التركيز بشكل كبير على مراجعة وتحسين آليات وعمليات اتخاذ القرارات الإدارية داخل لجنة الحكام، إذ أن لها تأثيراً مباشراً وكبيراً على الأداء الميداني للحكام.

الاستنتاجات

1- حصل مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى متوسط، وذلك يُعد مؤشراً حاسماً على أن ممارسات لجنة حكام لعبة تنس كرة القدم في هذا الصدد لا ترتقي إلى مستوى التميز المطلوب، وأن الأساليب المتبعة حالياً لا تُحقق الكفاءة والفاعلية القصوى، مما يستوجب مراجعة معمقة لتحديد نقاط الضعف وتعزيز الجوانب الإيجابية للوصول إلى أداء إداري أكثر فاعلية وشفافية ينعكس إيجاباً على منظومة التحكيم ككل.

2- حصل مقياس فاعلية الأداء التحكيمي لحكام لعبة تنس كرة القدم في العراق على مستوى متوسط، وذلك يُبرز أن الأداء العام لهؤلاء الحكام لا يرتقي إلى المستوى المتميز أو المأمول، وهو ما يدعو إلى التركيز على سبل تحسين قدراتهم الفنية والبدنية والذهنية لتحقيق أداء تحكيمي أكثر كفاءة وفاعلية.

3- وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين كلٍّ من مقياس أنماط اتخاذ القرارات الإدارية للجنة حكام لعبة تنس كرة القدم ومقياس فاعلية الأداء التحكيمي لدى حكام اللعبة، فضلاً عن وجود نسبة مساهمة وأثر لأنماط اتخاذ القرارات الإدارية على فاعلية الأداء التحكيمي يشير إلى أن الأنماط التي تتبعها لجنة حكام لعبة تنس كرة القدم في اتخاذ قراراتها الإدارية تؤدي دوراً محورياً وحاسماً في تحديد مستوى فاعلية أداء الحكام داخل الملعب، وهذا يعني أن جودة وكفاءة الإدارة تسهم بشكل حيوي ومحوري في تحديد مدى تميز الأداء الميداني للحكام.

التوصيات

1- يوصي الباحث الجهات المسؤولة عن عمل لجنة حكام لعبة تنس كرة القدم في العراق بضرورة إجراء مراجعة شاملة ومعمقة للعمليات والإجراءات الإدارية المتبعة حالياً داخل هذه اللجنة، بهدف تحديد نقاط الضعف بدقة، وتطوير آليات جديدة تضمن اتخاذ قرارات أكثر شفافية وفاعلية وكفاءة، بما يضمن الارتقاء بمنظومة التحكيم ككل.

2- يوصي الباحث اتحاد تنس كرة القدم ولجنة الحكام فيه بأهمية تطوير وتنفيذ برامج تدريبية وتطويرية شاملة ومستمرة للحكام، تركز على الارتقاء بالقدرات الفنية والبدنية والذهنية للحكام، بما يضمن رفع مستوى أدائهم التحكيمي ليُحقق الكفاءة والفاعلية المرجوتين في المباريات.

3- يوصي الباحث اتحاد تنس كرة القدم ولجنة الحكام بأهمية تطوير وتحسين أنماط اتخاذ القرارات الإدارية داخل لجنة حكام لعبة تنس كرة القدم لضمان تحقيق أعلى مستويات الشفافية، والعدالة، والدعم، وذلك لتعزيز البيئة التي تُمكن الحكام من تقديم أداء ميداني متميز وفعال

الشكر والتقدير

نسجل شكرنا لعينة البحث المتمثلة في حكام لعبة تنس كرة القدم الدوليين والمحليين في العراق للموسم الرياضي (2025/2024).

تضارب المصالح

يعلن المؤلف انه ليس هناك تضارب في المصالح

طالب زينل حسين Atalb9205@gmail.com

References

- Aguirre–Loaiza, H., Holguín, J., Arenas, J., Núñez, C., Barbosa–Granados, S., & García–Mas, A. (2020). Psychological characteristics of sports performance: Analysis of professional and semiprofessional football referees. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(4), 1861–1868.
- Al–Abbar, B. M., & Adel Rabah, Y. (2020). The impact of organizational change on the administrative decision–making process: A field study on Libyan public hospitals operating in the city of Benghazi. *The Scientific Journal of University of Benghazi*, 33(2), 10. <https://doi.org/10.37376/sjuob.v33i2.268>
- Al–Hamdani, A. H. (2022). The impact of decision–making patterns among administrative leaders at Sana’a University on the job performance of subordinates. *Journal of Amran University*, 2, 78–157.
- Allah, A. S. M., Nazzal, A. H. J., & Ahmed, H. A. (2025). An analytical study of the reality of sports media systems in the (Gulf 25) Championship from the point of view of media professionals. *Journal of Sports Education Studies and Research*, 35(2), 420–434. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.55998/jsrse.v35i2.1048>
- Al–Shaykhli, S. M. (2015). Beyond Perception of the Laws of the Game and its Relationship to the Accuracy and Correctness of Decisions by International Football Referees. *Proceedings of the International Scientific Conference at the College of Physical Education/Baghdad*.
- Al–Zawi, A.–A. (2023). A Study of the Impact of Quality of Work Life on the Effectiveness of Administrative Decision–Making – An Applied Study on Ajdabiya University. *Journal of Science and Humanities – Al–Marj*, 14, 1–15.
- Appiah, B., & Amoah–Oppong, D. (n.d.). *The impact of refereeing decisions on match outcomes in soccer: Perceptions and realities*.
- Barsbu, Y., Alaeddin, K. C., & Sport Science. (2020). Values of Football Referees. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 22(2), 161–170.
- Bin Masoud, M. M. (2022). The performance of administrative leaders and its impact on the effectiveness of administrative decisions in banking institutions. *Al–Asmarya University Journal*, 35(4), 415–395. <https://doi.org/10.59743/jau.v35i4.1396>
- Butler, D., Butler, R., & Singleton, C. (2025). *Objective Calls Under the Spotlight: Referee Consistency and Behaviour on Football’s Biggest Stage*.

- Dicks, M., O'Hare, D., Button, C., & Mascarenhas, D. R. D. (2009). Physical Performance and Decision Making in Association Football Referees: A Naturalistic Study. *The Open Sports Sciences Journal*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.2174/1875399X00902010001>
- Gaoua, N., de Oliveira, R. F., & Hunter, S. (2017). Perception, Action, and Cognition of Football Referees in Extreme Temperatures: Impact on Decision Performance. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01479>
- Gill, S. A., Butt, M. Z. I., & ud Din, B. M. (2022). A Comparative Study of Referee and General Self-Efficacy between Football and Hockey Elite Referees of Pakistan. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 59(1), 241.
- Hashim, A., & Yousif, T. (2024). Decision-making by the administrative bodies of sports clubs participating in the Iraqi Premier League for football for the 2022–2023 season. *Journal of Physical Education*, 36(4), 911–922. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V36\(4\)2024.1976](https://doi.org/10.37359/JOPE.V36(4)2024.1976)
- Iv. Ivanov, & G. Ignatov. (2024). MENTAL SKILLS AND BEHAVIORAL COPING STRATEGIES IN ELITE FOOTBALL REFEREES. *TRAKIA JOURNAL OF SCIENCES*, 22(2), 7. <https://doi.org/10.15547/tjs.2024.02.007>
- Jassim, D. R. (2024). Group cohesion among the players of the Iraqi youth national football tennis team. *Wasit Journal of Sports Sciences*, 18(1), 68–80. <https://doi.org/10.31185/wjoss.423>
- Majid, O., & Mohammad, I. M. (2018). Decision-Making Style of Educational Administrators with Reference to Their Experience. *3rd International Conference on Recent Research and Innovations in Social Science & Education. Hyderabad India: Osmania University Centre for International Program*, 98–104.
- Mohamed, M. M. (2025). Refereeing performance as a result of the smart leadership of referees in the Iraqi Volleyball Federation. *Journal of Studies and Researches of Sport Education*, 35(2), 394–406. <https://doi.org/https://doi.org/10.55998/jsrse.v35i2.1086>
- Mohammed, H. A., & Yahia, O. F. (2024). Refereeing Communication and its Relationship to Evaluating the Performance of Basketball Referees in Iraq. *Sports Culture*, 15(1), 495–504.
- Mohammed, T. A. S., & Ayad, T. M. (2020). Evaluating Internal Control Activities and Their Role in Administrative Decision-Making (A Case Study in Kirkuk Water Directorate). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(121), 85–106. <https://doi.org/10.33095/jeas.v26i121.1942>

- Mukhlif, M. M., Asil, F. H., & Shallal, M. H. (2019). The Effect of Using Competitive Exercise in Motor Fitness and Speed of Transition for Football Players (Junior Class). *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(10), 2410. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.03221.2>
- Oladejo, M. A. (2019). Academic–Administrators’ Decision–Making Styles and Institutional Goal Attainment: A Descriptive Research in the University Context. *International Journal of Educational Excellence*, 5(2), 29–45. <https://doi.org/10.18562/IJEE.047>
- Rabhi, M., Harizi, R. A., Djoual, M. S., & Thamri, A. (2024). Empowering Work Teams as a Mechanism to Increase the Speed of Administrative Decision–Making. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(2), 145–165. <https://doi.org/10.2478/mdke-2024-0010>
- Rahma, H. A.–N., & Othman, K. M. (2023). The Reality of Using Quantitative Methods in Administrative Decision–Making: A Field Study of Small and Medium Enterprises in the Qassim Region of Saudi Arabia. *Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, 19 (Part 2), 1–37.
- Samuel, R. D., Galily, Y., & Hochman, G. (2025). The “silent” noise: moving forward from bias to noise in football referees’ decision–making. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2025.2453462>
- Shaqra, R. K. A., & Alsadi, M. (2025). The Mediating Role of Strategic Intelligence in the Relationship Between Administrative Creativity and Decision–Making Styles in Jordanian Universities. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e04019. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe04019>
- Taha, M. M., & Gharagheer, A. S. (2023). An analytical study of leadership traits among referees of team sports in Jordan. *Dirasat: Educational Sciences*, 50(3), 119–137. <https://doi.org/10.35516/edu.v50i3.2440>