

القيادة التنظيمية لرؤساء الأندية وعلاقتها بمرونة أعضاء الهيئات الإدارية في دوري الدرجة الأولى

بكرة القدم في العراق

م. د. أسامة محمد صالح

samasport80@gmail.com

العراق. المديرية العامة لتربية بابل

تاريخ استلام البحث 2023/12/10 تاريخ نشر البحث 2024/2/28

المخلص

تعدّ أندية كرة القدم منظمات الرياضية هادفة إلى تشجيع ممارسة رياضة كرة القدم وتنمية المواهب الرياضية، عبر اتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والتنظيمية لضمان فعاليتها ونجاحها، وتشمل إدارة النادي العديد من الجوانب كإدارة اللاعبين والمدربين، والجوانب المالية والتسويقية والإعلامية، وأيضاً الجوانب الفنية والتكتيكية وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية، وتحدد مجتمع البحث بأعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدرجة الأولى بكرة القدم في العراق، والذين يبلغ عددهم (208) عضواً، ويمثل هؤلاء الأعضاء (26) نادياً ينشطون في دوري الدرجة الأولى بكرة القدم، وقد اختارهم الباحث جميعاً ليشكلوا عينة البحث الرئيسة بأسلوب الحصر الشامل، وقد تكونت عينة البحث الرئيسة من (208) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في العراق، وقد قسمهم الباحث إلى ثلاث عينات فرعية، العينة الأولى هي العينة الاستطلاعية وعددها (8) أعضاء، والثانية عينة التحليل الإحصائي وعددها (120) عضواً، أما العينة الثالثة فهي عينة التطبيق النهائي وعددها (80) عضواً، وقد استنتج الباحث بان أعضاء الهيئات الإدارية في أندية الدرجة الأولى بكرة القدم يمتازون بمستوى متوسط من المرونة في أداء مهامهم الإدارية من وجهة نظرهم الشخصية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية، مرونة الموظف، أعضاء الهيئات الإدارية، أندية كرة القدم

The organizational leadership of club presidents and its relationship to the flexibility of members of the administrative bodies in the first class football league in Iraq

Lec. Dr. Osama Muhammad Saleh

samasport80@gmail.com

General Directorate of Education in Babylon/ Ministry of Education, Iraq.

Received: 10-12-2023

Accepted: 28-02-2024

Abstract

Football clubs are sports organizations aiming to encourage the practice of football and the development of sports talent, by following a set of administrative and organizational procedures to ensure their effectiveness and success. Club management includes many aspects such as managing players and coaches, financial, marketing and media aspects, as well as the technical and tactical aspects, the researcher followed the descriptive approach using both survey and correlation methods, and the research community was limited to members of the administrative bodies of first-class football clubs in Iraq, who number (208) members. These members represent (26) clubs active in the first division football league, and the researcher chose them all to form the main research sample using a comprehensive inventory method. The main research sample consisted of (208) members of the administrative bodies of football clubs in Iraq, and the researcher divided them into It is divided into three sub-samples: the first sample is the exploratory sample, numbering (8) members, the second is the statistical analysis sample, numbering (120) members, and the third sample is the final application sample, numbering (80) members. The researcher concluded that members of the administrative bodies in first-class football clubs are distinguished by a moderate level of flexibility in performing their administrative tasks from their personal point of view.

Keywords: Organizational leadership, employee flexibility, members of administrative bodies, football clubs.

1- المقدمة:

تعدّ أندية كرة القدم من ضمن المنظمات الرياضية التي تهدف إلى تشجيع ممارسة رياضة كرة القدم وتنمية المواهب الرياضية، عبر اتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والتنظيمية لضمان فعاليتها ونجاحها، وتشمل إدارة النادي العديد من الجوانب كإدارة اللاعبين والمدربين، والجوانب المالية والتسويقية والإعلامية، وأيضاً الجوانب الفنية والتكتيكية، ولا يخفى علينا بأن أندية كرة القدم لها أهمية كبيرة في عالم الرياضة، إذ أنها تسهم في تعزيز اللياقة البدنية والصحة العامة، وذلك عبر تشجيع النشاط البدني واللياقة البدنية للاعبين والمشاركين في أنشطتها، فضلاً عن الدور الهام الذي تؤديه هذه الأندية في تنمية المواهب الشابة وتوجيهها نحو مسار رياضي إيجابي، ناهيك عن دورها البارز في تعزيز الروح الرياضية والتنافسية بين أفراد المجتمع المحلي، فضلاً عن مساهمتها في خلق فرص لقاءات اجتماعية بين المشجعين عبر تنظيم المباريات والفعاليات الرياضية، وكذلك دورها الاقتصادي الهام بوصفها مصدراً للدخل والوظائف في المجتمعات المحلية عبر جذب السياح الرياضيين، وتوفير فرص عمل في مجالات مختلفة مثل التذاكر والتسويق والبنية التحتية الرياضية. كرئيس للنادي لا بدّ للإداري من التفكير بشكل استراتيجي، والقيام بتحليل أداء الأعضاء، ووضع السياسات التي تعزز تطور النادي، كما وأنه يؤدي دوراً حيوياً في توجيه وإدارة النواحي المختلفة للنادي، وأن يكون قادراً على وضع رؤية واضحة للنادي، بالإضافة إلى تنسيق جهود أعضاء الإدارة والموظفين لتحقيق الأهداف المحددة، كما يتعين على رؤساء الأندية أن يبنوا ثقافة تنظيمية قوية تعزز التعاون والإبداع داخل النادي، وتعزز الروح الرياضية والانتماء، فضلاً عن أهمية امتلاكهم القدرة على تحفيز وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتحفيز أعضاء النادي لتقديم أفضل أداء لهم، ولا بدّ لهم أن يكونوا قدوة للمشجعين وال جماهير وأن يبنوا علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي لدعم النادي وتحقيق أهدافه، وأن يكونوا متصالحين وشفافين في تعاملهم مع جميع أعضاء المجتمع الرياضي، هذه المواصفات إن توافرت في رئيس النادي فإنه سيكون أهلاً للاتصاف بصفة القادة التنظيمي، فالقيادة التنظيمية لرؤساء الأندية الرياضية تعني القدرة على تحديد الأولويات، وتنظيم الموارد، وإدارة الفريق بفعالية لضمان نجاح النادي على المستوى الرياضي والإداري، إذ يذكر (Amoako et al., 2022, p. 4) أن القيادة التنظيمية تشمل العمليات والممارسات التي تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وتعدّ جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمات، إذ أنها تركز على تطوير الرؤية والرسالة، وتحفيز الفرق لتحقيق الأهداف المشتركة، فضلاً عن الاهتمام ببناء علاقات فعالة داخل المنظمة وتحفيز الابتكار والتغيير.

ويمثل أعضاء الهيئات الإدارية العمود الفقري للنادي، إذ أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات الحاسمة، ووضع الاستراتيجيات لتوجيه النادي نحو النجاح والاستدامة، فضلاً عن واجباتهم في إدارة الشؤون المالية والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي والتنظيمي، وبناء علاقات قوية مع أعضاء النادي والمجتمع المحلي، وكذلك فإنهم يشاركون في اتخاذ قرارات التعاقد مع اللاعبين والمدربين، وتنظيم الأحداث والفعاليات الرياضية، لذا لا بدّ لهم أن يكونوا قادرين على التكيف مع التحديات المالية والرياضية المتغيرة في صناعة كرة القدم، ومع التغيرات السريعة في البيئة الرياضية واتخاذ القرارات المناسبة في وقت قصير، الأمر الذي يتطلب اتصافهم بالمرونة ليتمكنوا من التعامل مع تحديات متنوعة مثل تغييرات في قوانين ولوائح الاتحادات، والاستجابة لمتطلبات المشجعين والجمهور، وتكيفهم مع التطورات التكنولوجية ووسائل التواصل الاجتماعي، وهو ما يطلق عليه إدارياً مصطلح مرونة الموظف، من هنا فإن مرونة أعضاء الهيئات الإدارية تعدّ عنصراً أساسياً لنجاح النادي وتطوره في ظل الظروف المتغيرة والتحديات المتعددة في مجال كرة القدم، ويشير (Caniëls & Hatak, 2022, p. 2) إلى مرونة الموظف على أنها قدرة الموظف على التكيف والتعامل مع الضغوطات والتحديات في بيئة العمل بشكل إيجابي وفعال، فضلاً عن قدرة الموظف على التعامل مع المواقف الصعبة والضغوط النفسية، والعمل تحت الضغط دون أن يتأثر أدائه بشكل سلبي، وكذلك القدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، والقدرة على النمو والتطور الشخصي رغم التحديات. وتعرض المنظمات الرياضية ومن ضمنها أندية كرة القدم لتحديات عدّة فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي وإدارة العمليات، كما وأنه قد تكون هناك صعوبات في توزيع السلطة وتحديد الصلاحيات، مما يؤدي إلى اضطرابات في تنفيذ المهام، وتأخيرات في اتخاذ القرارات الحاسمة، فضلاً عن ذلك قد تشهد المنظمة مشاكل في التواصل الداخلي، ونقص في التعاون بين الأقسام، كما تتجسد في رحاب أندية كرة القدم مجموعة أخرى من التحديات والتي تواجه هيئاتها الإدارية كأغاز معقدة تتطلب حلولاً متقدمة، إذ تواجه هذه الهيئات ضعف الإدارة والقيادة الفعالة، مما يؤثر على استقرار النادي وتطوره، كذلك يعاني العديد منها نقصاً في إدارة الموارد المالية، مما يجعل تحقيق الاستدامة التنظيمية وتوفير المرافق الرياضية الجيدة تحديات صعبة، وكذلك قد تواجه إدارات الأندية تحديات في مجال التسويق وجذب الجماهير، ما يؤثر على الإيرادات والتأثير الاقتصادي للنادي، فضلاً عن مشكلات قد تتعلق بالمهارات التي يمتلكها أعضاء الهيئات الإدارية في التكيف، وانتشار قيود البيروقراطية التي تعوق قدرة هؤلاء الأعضاء على التغيير والتطور، وقد لاحظ الباحث ومن خلال قربه من إدارات بعض الأندية الرياضية بكرة القدم انتشار مثل هذه المشكلات في هياكلها التنظيمية، وعلى وجه الخصوص أندية الدرجة الأولى في الدوري العراقي لكرة القدم، وقد حاول الباحث صياغة هذه المشكلات على شكل تساؤلات هي:

- هل يمتلك رؤساء أندية كرة القدم للدرجة الأولى في العراق خصائص القيادة التنظيمية في إدارتهم لهذه الأندية؟

- هل يمتاز أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدرجة الأولى بكرة القدم في العراق بالمرونة في أدائهم لوظائفهم؟

- هل هناك علاقة بين القيادة التنظيمية لرؤساء أندية الدرجة الأولى بكرة القدم في العراق وبين مرونة أعضاء هيئاتها الإدارية؟

ويهدف البحث الى:

1- التعرف على مستوى امتلاك رؤساء أندية الدرجة الأولى بكرة القدم في العراق لخصائص القيادة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية.

2- التعرف على مستوى المرونة التي يمتلكها أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدرجة الأولى بكرة القدم عند أداء وظائفهم الإدارية.

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التنظيمية لرؤساء أندية كرة القدم وبين مرونة أعضاء الهيئات الإدارية فيها.

2- إجراءات البحث:

1-2 منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينته:

أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدرجة الأولى بكرة القدم في العراق هم المجتمع الذي تمّ تحديده من قبل الباحث، ويبلغ عددهم (208) عضواً، ويمثل هؤلاء الأعضاء (26) نادياً ينشطون في دوري الدرجة الأولى بكرة القدم، وقد اختارهم الباحث جميعاً ليشكلوا عينة البحث الرئيسة بأسلوب الحصر الشامل، والجدول (1) يبين تفاصيل مجتمع البحث.

الجدول (1) يبين مجتمع البحث وتفاصيله

ت	أسم النادي	عدد اللاعبين	ت	أسم النادي	عدد اللاعبين
1	آل بدير	8	14	السماوة	8
2	الخطوط	8	15	الصادق	8
3	الكاظمية	8	16	الكوت	8
4	الأمواج	8	17	الفرات	8
5	التاجي	8	18	النعمانية	8
6	الخضر	8	19	الحويجة	8
7	الحشد	8	20	بلدية الموصل	8
8	العلم	8	21	الخالص	8
9	الصليخ	8	22	نفط الشمال	8
10	الصويرة	8	23	آرارات	8
11	الكفل	8	24	الموصل	8
12	القرنة	8	25	جديدة الشط	8
13	الجوهرة	8	26	الصوفية	8
المجموع					
208					

2-3 عينة البحث الرئيسية:

تكونت عينة البحث الرئيسية من (208) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم في العراق، وقد قسّمهم الباحث إلى ثلاث عينات فرعية، العينة الأولى هي العينة الاستطلاعية، والثانية عينة التحليل الإحصائي، أما العينة الثالثة فهي عينة التطبيق النهائي، والجدول (2) يبين تفاصيل هذه العينات.

الجدول (2) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسة

نوع العينة	عدد الأعضاء	النسبة المئوية
الاستطلاعية	8	3.8%
التحليل الإحصائي	120	57.7%
التطبيق النهائي	80	38.5%
الرئيسة	208	100%

2-4 أدوات القياس:

قام الباحث بإعداد أداتين لقياس مستوى كلّ من متغير القيادة التنظيمية لدى رؤساء أندية الدرجة الأولى بكرة القدم في العراق، ومتغير مرونة أعضاء الهيئات الإدارية لهذه الأندية، وذلك لاستخدامهما في جمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث، وكلتا أداتي القياس تقيس المتغيرات من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية، وقد تمت عملية الإعداد على وفق الإجراءات العلمية.

2-4-1 صياغة فقرات أداتي القياس:

أجرى الباحث بحثاً شاملاً وعميقاً لحصر الأدبيات والمصادر العلمية المرتبطة بمتغيري البحث، ومن خلال ذلك تمكّن من العثور على مجموعة من المصادر التي تناولت مفهوم كلّ من القيادة التنظيمية ومرونة الموظف والواردة في الجدول (3)، وبعد الاطلاع على هذه المصادر قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات لتشكل فقرات كلّ أداة من أداتي القياس، إذ بلغ عدد الفقرات لكلّ مقياس (15) فقرة، وقد راعى الباحث عن صياغتها أن تكون واضحة ومفهومة ومعبرة عن أفكار هذين المفهومين.

الجدول (3) يبين المصادر العلمية المستخدمة في صياغة فقرات أداتي القياس

الأداة	القيادة التنظيمية	مرونة الموظف
المصادر العلمية	(Haile, 2023)	(Suhandiah et al., 2023)
	(Amoako et al., 2022)	(Ahmed et al., 2023)
	(Wajdi, 2022)	(Xie et al., 2023)
	(Atrizka & Pratama, 2022)	(Caniëls & Hatak, 2022)
	(داود، 2022)	(Lin et al., 2021)
	(بوسليم & الباشا، 2021)	(Liang & Cao, 2021)
	(Saeidi et al., 2021)	(Barends, E., Wietrak, E., Cioca & Rousseau, 2021)
	(Semenets-Orlova et al., 2021)	(Fawzy & Mahrous, 2020)
	(Dyrbye et al., 2020)	(Kakkar, 2019)
	(زعراف & سليمان، 2018)	

2-4-2 صياغة بدائل الإجابة عن فقرات أداتي القياس:

اقترح الباحث مجموعة بدائل من أجل الإجابة عن فقرات كل من أداة قياس القيادة التنظيمية، وأداة مرونة الموظف في أندية كرة القدم للدرجة الأولى العراقي، وقد كانت البدائل على وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهذه البدائل هي (تنطبق بدرجة كبيرة جداً، تنطبق بدرجة كبيرة، تنطبق بدرجة متوسطة، تنطبق بدرجة قليلة، تنطبق بدرجة قليلة جداً)، والجدول (4) يبين مفتاح الإجابة على وفق بدائل الإجابة المقترحة.

الجدول (4) يبين مفتاح الإجابة عن فقرات أداتي القياس

البديل	تنطبق كثيراً	تنطبق	تنطبق نوعاً ما	لا تنطبق	لا تنطبق كثيراً
الوزن	5	4	3	2	1

2-4-3 الصدق الظاهري لأداتي القياس:

قام الباحث بعرض كل من أداة قياس القيادة التنظيمية لرؤساء أندية الدرجة الأولى بكرة القدم، وأداة قياس مرونة أعضاء الهيئات الإدارية بفقراتهما الـ (15) لكل أداة على مجموعة مكونة من (9) خبراء في مجال الإدارة الرياضية للوقوف على آرائهم فيما يتعلق بمدى صلاحية فقرات كلتا الأداتين، فضلاً عن مدى ملائمتها لمفهوم المتغيرات المرتبطة بهما، وكذلك عرض الباحث بدائل الإجابة المقترحة عليهم

للتعرف على مدى مناسبتها للإجابة عن الفقرات، وقد حصلت جميع الفقرات للأداتين على نسب اتفاق مقبولة اقتربت بين (77.7% - 100%) وهي تزيد عن نسبة الـ (75%) المعتمدة للاتفاق، وبذلك احتفظت كلتا الأداتين على عدد فقراتهما كاملة دون تغيير، والجدول (5) يبين الصدق الظاهري للأداتين.

الجدول (5) يبين الصدق الظاهري لأداتي القياس

مرونة أعضاء الهيئات الإدارية				القيادة التنظيمية			
الفقرة	تصلح	لا تصلح	نسبة الاتفاق	الفقرة	تصلح	لا تصلح	نسبة الاتفاق
1	9	-	%100	1	8	1	%88.8
2	9	-	%100	2	8	1	%88.8
3	8	1	%88.8	3	8	1	%88.8
4	8	1	%88.8	4	8	1	%88.8
5	8	1	%88.8	5	8	1	%88.8
6	8	1	%88.8	6	7	2	%77.7
7	8	1	%88.8	7	9	-	%100
8	7	2	%77.7	8	9	-	%100
9	9	-	%100	9	9	-	%100
10	9	-	%100	10	7	2	%77.7
11	8	1	%88.8	11	8	1	%88.8
12	8	1	%88.8	12	7	2	%77.7
13	7	2	%77.7	13	7	2	%77.7
14	7	2	%77.7	14	9	-	%100
15	9	-	%100	15	9	-	%88.8

2-4-4 الدراسة الاستطلاعية لأداتي القياس:

قام الباحث بتطبيق كل من أداة قياس القيادة التنظيمية لدى رؤساء أندية كرة القدم، وأداة قياس مرونة أعضاء الهيئات الإدارية في هذه الأندية على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة قوامها (8) أعضاء، وقد جرت عملية التطبيق بتاريخ (2023/12/20)، وذلك بهدف التعرف على:

- مدى مناسبة الفقرات الموضوعية بالنسبة لعينة البحث.

- طبيعة التحديات والمعوقات التي قد تواجه الباحث في عملية التطبيق.

- المدّة الزمنية التي يحتاجها أفراد العينة للإجابة عن فقرات الأدوات.

وقد تبين للباحث بأن متوسط الزمن اللازم للإجابة عن فقرات أداتي القياس يبلغ (23) دقيقة في المتوسط.

2-4-5 تطبيق الأدوات على عينة التحليل الإحصائي:

بعد الوصول إلى الشكل الأولي لكل من أداة القيادة التنظيمية لدى رؤساء أندية كرة القدم، وأداة مرونة أعضاء الهيئات الإدارية، اختار الباحث مجموعة عشوائية من عينة البحث الرئيسة يبلغ قوامها (120) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم المنتمين لدوري الدرجة الأولى العراقي، هذه المجموعة تمثل القوام الرئيس لعينة التحليل الإحصائي، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدّة الزمنية (3-2024/1/6).

2-4-5-1 معاملي الاتساق الداخلي لأداتي القياس:

للتعرف على مدى ملائمة فقرات كل من أداة القيادة التنظيمية لدى رؤساء أندية كرة القدم، وأداة مرونة أعضاء الهيئات الإدارية وتناسقها مع المفهوم الكلي للأداة التي تنتمي لها، لجأ الباحث إلى استخراج معاملات الاتساق الداخلي لهما، وللقيام بذلك قام الباحث بإيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للأداة مع درجة كل من فقرة من فقراتها، والجدول (6) يبين معاملات الاتساق الداخلي للأداتين.

الجدول (6) يبين الاتساق الداخلي لأداتي القياس

مرونة أعضاء الهيئات الإدارية			القيادة التنظيمية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.560	1	0.028	0.311	1
0.000	0.861	2	0.000	0.781	2
0.186	0.190	3	0.006	0.387	3
0.000	0.770	4	0.000	0.949	4
0.007	0.376	5	0.308	0.147	5
0.000	0.691	6	0.000	0.716	6
0.000	0.891	7	0.000	0.412	7
0.004	0.400	8	0.000	0.838	8
0.004	0.403	9	0.000	0.848	9
0.348	0.135	10	0.000	0.759	10
0.000	0.547	11	0.000	0.441	11
0.000	0.682	12	0.000	0.804	12
0.000	0.497	13	0.392	0.124	13
0.049	0.280	14	0.000	0.698	14
0.001	0.468	15	0.000	0.598	15

يتبين من الجدول (6) بأن الفقرات (1، 2، 3، 4، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 14، 15) قد كانت لها معاملات اتساق جيدة مع الدرجة الكلية للأداة، بدرجات ارتباط بلغت (0.311، 0.781، 0.387، 0.949، 0.716، 0.412، 0.838، 0.848، 0.698، 0.598، 0.759، 0.441، 0.804)، عند مستويات دلالة بلغت (0.028، 0.000، 0.006، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.348، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.392، 0.049، 0.001) في حين حصلت الفقرتان (5، 13) على معاملات اتساق منخفضة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك بمعاملتي ارتباط بلغا (0.190، 0.348) عند مستويين معنويين بلغا (0.308، 0.392) لذا توجب حذفهما من الأداة، وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة (13) فقرة.

كما يبين الجدول ذاته أن الفقرات (1، 2، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 11، 12، 13، 14، 15) كانت لها معاملات اتساق جيدة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك بحصولها على درجات ارتباط بلغت (0.560، 0.861، 0.770، 0.376، 0.691، 0.891، 0.400، 0.403، 0.547، 0.682، 0.497، 0.280، 0.468)

0.468)، عند مستويات دلالة بلغت (0.000، 0.000، 0.000، 0.007، 0.000، 0.004، 0.004، 0.000، 0.000، 0.000، 0.049، 0.001)، أما الفقرتان (3، 10) فقد حصلتا على معاملي اتساق منخفضين مع الدرجة الكلية للأداة، إذ كانت درجات ارتباطهما (0.135، 0.190) عند مستويين معنويين بلغا (0.189، 0.348) لذا توجب حذفهما من الأداة، وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة (13) فقرة.

2-4-5-2 معاملات ثبات أداتي القياس:

بهدف استخراج ثبات كل من أداة القيادة التنظيمية لدى رؤساء أندية كرة القدم، وأداة مرونة أعضاء الهيئات الإدارية، استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ في إيجاد الثبات، والجدول (7) يبين معاملات الثبات للأداتين.

الجدول (7) يبين ثبات أداتي القياس

مرونة أعضاء الهيئات الإدارية	القيادة التنظيمية
0.767	0.743

2-4-6 أداتي القياس بصيغتهما النهائية:

بعد أن قام الباحث بإعداد أداتين لقياس كل من مفهومي القيادة التنظيمية لدى رؤساء أندية كرة القدم، ومرونة أعضاء الهيئات الإدارية لهذه الأندية، وبعد إخضاعهما للخصائص السيكومترية على وفق الإجراءات العلمية لإعداد أدوات القياس، استقر كل من أداتي القياس على (13) فقرة لكل منهما، وتتم الإجابة عن فقراتهما بدائل إجابة خماسية هي (تتطبق بدرجة كبيرة جداً، تتطبق بدرجة كبيرة، تتطبق بدرجة متوسطة، تتطبق بدرجة قليلة، تتطبق بدرجة قليلة جداً).

2-4-7 تطبيق أداتي القياس على عينة التطبيق النهائية:

قام الباحث وخلال المدة الزمنية (13-2024/1/16) بتطبيق كل من أداة القيادة التنظيمية لدى رؤساء أندية كرة القدم، وأداة مرونة أعضاء الهيئات الإدارية فيها على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيس وعددها (80) عضو هيئة إدارية، وهم يمثلون عينة التطبيق النهائي، ومن ثم تمت عملية معالجة البيانات إحصائياً لاستخراج مستويات فقرات أداتي القياس، والعلاقة بينهما.

2-5 الوسائل الإحصائية:

اعتمد الباحث في استخراج النتائج على مجموعة من الوسائل الإحصائية وهي (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، معادلة الفا كرونباخ).

3- عرض النتائج ومناقشتها:

قام الباحث باستخراج مستويات فقرات أداتي القيادة التنظيمية لدى رؤساء أندية الدرجة الأولى بكرة القدم، ومرونة أعضاء الهيئات الإدارية في هذه الأندية، والجدول (8) يبين مستويات فقرات الأدوات.

الجدول (8) يبين مستويات فقرات أداتي البحث

5 - 3.68	3.67-2.34	2.33-1	مجال الدرجات
مرتفع	متوسط	منخفض	المستوى

3-1 عرض نتائج الهدف الأول: الذي ينص على ((التعرف على مستوى امتلاك رؤساء أندية الدرجة الأولى بكرة القدم في العراق لخصائص القيادة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية)).

الجدول (9) يبين الأوساط الحسابية ومستويات فقرات أداة القيادة التنظيمية

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	الفقرة
متوسط	0.788	2.46	يملك رئيس النادي القدرة على وضع رؤية واضحة ومستقبلية للنادي	1
متوسط	1.051	2.72	يتمتع بقدرة استثنائية على التواصل وبناء علاقات قوية داخل النادي وخارجه	2
منخفض	0.771	2.24	يعزز ويطور بيئة العمل داخل النادي لتحقيق الفاعلية والإنتاجية	3
متوسط	1.143	2.40	يدعم عمليات التغيير والتطوير ويشجع على التكيف والابتكار داخل النادي	4
متوسط	1.129	2.50	يتبنى أساليب قيادية مبتكرة ومستدامة لتحفيز وتمكين أعضاء الهيئة الإدارية للنادي	5
متوسط	0.728	2.80	يدير النادي بكفاءة مالية ويتبنى استراتيجيات مستدامة لنجاح مستقبل النادي	6
منخفض	0.795	2.02	يتفهم المخاطر والتحديات المحتملة ويعتمد القرارات بناءً على تحليل دقيق ومعتمد على البيانات	7
متوسط	0.728	3.20	يظهر الالتزام بالأخلاقيات المهنية والقيم الرياضية في قيادته للنادي	8
متوسط	0.900	3.08	يملك القدرة على التفاوض وحل النزاعات داخل النادي بطرق بناءة تعزز التعاون والفهم المتبادل	9
منخفض	0.773	2.12	يواكب التطورات الرياضية والتقنية ويدمجها بشكل فعال في استراتيجيات إدارة النادي	10
منخفض	0.789	2.10	يفوض السلطات والصلاحيات لإعضاء الهيئة الإدارية لاتخاذ القرارات الضرورية داخل النادي	11
منخفض	0.757	2.28	يشجع ويثمن التنوع ويدعم الشمولية في النادي وفي المجتمع	12
مرتفع	0.751	3.74	يشجع أعضاء الهيئة الإدارية على التفكير بشكل نقدي لتقييم عمل النادي	13
متوسط	1.018	2.58	أداة القيادة التنظيمية	

يتبين من الجدول (9) بأن فقرات أداة القيادة التنظيمية لدى رؤساء أندية الدرجة الأولى بكرة القدم قد اقتربت مستوياتها بين (منخفض، ومتوسط، ومرتفع)، إذ حصلت الفقرات (3، 7، 10، 11، 12) على مستويات منخفضة، وذلك لكون أوساطها الحسابية تقع ضمن المستوى المنخفض، وقد كانت هذه

الأوساط للفقرات المذكورة (2.24، 2.02، 2.12، 2.10، 2.28)، أما الفقرات (1، 2، 4، 5، 6، 8، 9) فقد كانت مستوياتها متوسطة لأن أوساطها الحسابية وقعت ضمن المستوى المتوسط، إذ حصلت هذه الفقرات على أوساط حسابية بلغت (2.24، 2.02، 2.12، 2.10، 2.28)، في حين كان مستوى الفقرة (13) مرتفعاً لأن وسطها الحسابي يقع ضمن المستوى المرتفع، وحصلت أداة القيادة التنظيمية بشكلها الكلي مستوى (متوسط) لوقوع وسطها الحسابي البالغ (2.58) ضمن المستوى المتوسط. ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة للقيادة التنظيمية لدى رؤساء أندية الدرجة الأولى بكرة القدم إلى ابتعادهم نوعاً ما عن التحديات التي تواجه لعبة كرة القدم إدارياً وفنياً ورياضياً من حيث التطورات الرياضية والتقنية، مما أدى إلى خلو استراتيجيات عمل هذه الأندية من التغيير الهادف للتحسين، وثبات سيرها على وتيرة واحدة ولمدة زمنية طويلة، فضلاً عن اغفالهم جانباً جوهرياً لنجاح عمل أي منظمة رياضية ألا وهي الارتقاء ببيئة العمل نحو الفاعلية والإنجاز، عبر دعمها ودفعها للتحسن، من خلال أجواء رياضية وإدارية تسودها الرغبة في التقدم والرقى، فضلاً عن الاكتفاء بروتين قاتل سواء في أساليب تسيير عمل هذه الأندية، أم في الأشخاص الذين يتولون زمام أمورها، وربما الاقتصار على أفراد محدودين ليشتغلوا المناصب المهمة فيها، مما أصاب النادي بالشلل الوظيفي الناتج عن قلة التنوع في طرق إدارته، ومن الأسباب الأخرى لربما أدت إلى ظهور النتيجة الحالية لقيادة رؤساء الأندية تنظيمياً هي استئثارهم وانفرادهم في إصدار القرارات المتعلقة بالأندية، وتهميشهم لأعضاء الهيئات الإدارية وأصحاب المصلحة الآخرين فيها، وعدم منحهم الأذن لاتخاذ قرارات متعلقة بعملهم أو عمل أندية، أو الحالات التي تعدّ من ضمن صميم تخصصاتهم الإدارية والفنية، مما أدى إلى وئد القادة المستقبليين في النادي وهم في رحم التطور والتعلم، الأمر الذي ولد مجموعة من التحديات والمشكلات التي قد تعيق تنظيم النادي لأسباب عدة، من أبرزها إصدار القرارات بطريقة استرجاليه دون العودة إلى المعلومات والبيانات المتوفرة وفهمها وتحليلها للكشف عن مواطن الخلل لمعالجتها، كل ما تقدم من أسباب جعل من قيادة رؤساء هذه الأندية تمتاز نوعاً ما بالذاتية وابتعادها عن التنظيم في عملها. إذ يذكر (Haile, 2023, p. 660) بأن القيادة التنظيمية تعني قدرة القائد على تحليل الوضع واتخاذ القرارات الصائبة، وتحديد الأهداف، وتخطيط الإجراءات اللازمة لتحقيقها، وتوجيه وتحفيز الفريق أو المنظمة لتحقيق هذه الأهداف، وتقييم النتائج وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء، كما يمكن للقائد التنظيمي أن يساعد في تطوير مهارات الفريق أو المؤسسة، وتحسين أدائها، وتعزيز الثقة والاحترام بين الأعضاء، مما يساعد على تحقيق النجاح المؤسسي، وتحسين الأداء والكفاءة في العمل.

3-2 عرض نتائج الهدف الثاني الذي ينص على ((التعرف على مستوى المرونة التي يمتلكها أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدرجة الأولى بكرة القدم عند أداء وظائفهم الإدارية)).

الجدول (10) يبين الأوساط الحسابية ومستويات فقرات أداة مرونة أعضاء الهيئات الإدارية

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أتكيف بسرعة مع تغييرات بيئية العمل وأظهر قدرة على مواكبة متطلباتها المتنوعة	2.26	0.751	منخفض
2	أظهر مرونة عند أداء أدوار العمل المختلفة وأتعامل بسهولة مع التغييرات في هيكلها وطبيعتها	2.62	0.490	متوسط
3	أحرص على التواصل الفعال وبناء العلاقات الإيجابية داخل الهيئة الإدارية للنادي	2.42	0.810	متوسط
4	أوجد أساليب إدارية مبتكرة ومنسجمة مع رؤية وأهداف النادي وأنفذها بأفضل الطرق الممكنة	3.34	1.002	متوسط
5	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة والمستنيرة في ظل الظروف القاسية والمتغيرة التي يمر بها النادي	2.52	1.074	متوسط
6	أبداع في إيجاد حلول جديدة وفعالة لتحسين العمليات الإدارية وتحقيق التطور المستدام	2.42	0.810	متوسط
7	أسعى إلى حلّ المشكلات بشكل سريع وجذري لضمان استمرارية سير العمل الإداري	3.28	0.858	متوسط
8	أظهر القدرة على التكيف مع التغييرات الرياضية والتكنولوجية بشكل فاعل	2.98	1.407	متوسط
9	أشعر بالثقة في قدرتي على إيجاد أفكار إبداعية عندما أواجه عقبات في تنفيذ مهامتي	2.20	0.728	منخفض
10	أمتلك الرغبة في التعلم المستمر وأحول النقد البناء إلى فرص للنمو الشخصي والمهني	2.98	0.622	متوسط
11	لدي القدرة على إدارة حالات الإجهاد والضغط المرتبطة بالعمل	2.40	1.010	متوسط
12	أحافظ على توازن صحي بين العمل في النادي وحياتي الخاصة مراعيًا رفاهيتي الجسدية والعقلية والعاطفية	2.90	0.789	متوسط
13	أمتلك مهارة إدارة الوقت وتحديد الأولويات وتنظيم المهام لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية	2.72	1.051	متوسط

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	الفقرة
متوسط	0.532	2.69	أداة مرونة أعضاء الهيئات الإدارية	

يتبين من الجدول (10) أن مستويات فقرات أداة مرونة أعضاء الهيئات الإدارية قد اقتربت بين (منخفض، ومتوسط)، والفقرتين (1، 9) حصلتا على مستويين منخفضين لأن وسطيهما الحسابيين (2.20، 2.26) يقعان ضمن المستوى المنخفض، أما الفقرات (2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 10، 11، 12، 13) فقد وقعت ضمن المستوى المتوسط بأوساط حسابية بلغت (2.62، 2.42، 3.34، 2.52، 2.42، 2.98، 3.28، 2.98) وحصلت أداة مرونة أعضاء الهيئات الإدارية بشكلها الكلي على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (2.69).

النتيجة المتوسطة لمرونة أعضاء الهيئات الإدارية لأندية الدرجة الأولى بكرة القدم يمكن أن يعزوها الباحث إلى الأساليب الإدارية القديمة التي يظهرها هؤلاء الأعضاء في إدارة أعمالهم داخل النادي، وبشكل يتناقض مع تطورات النادي ورؤياه وأهدافه المستقبلية، كنتيجة للصعوبات التي يواجهونها في التكيف مع التغيرات البيئية الكبيرة والمتسارعة التي تسود بيئة العمل الرياضي، وعدم استطاعتهم للحاق بركبها والسير معها، فضلاً عن حالة التيبس الوظيفي التي قد أصابتهم عند التعامل مع حالات العمل المتغيرة سواء من حيث أسلوب إدارتها أو طبيعتها، الأمر الذي أثر بشكل أو بآخر على القرارات التي يتخذونها في الحالات غير الطبيعية أثناء العمل، والتي قد تظهر مشوشة وغير واضحة النوايا والمعالم إذا ما واجهوا تحديات متنوعة من حيث قساوتها وصعوبتها، وهذا بالتأكيد أثر سلباً على قدرتهم في تقديم الحلول الفاعلة للمشكلات الداخلية للنادي وأعضائه، فضلاً عن البعد العلائقي الإيجابي عن زملاء العمل اجتماعياً وإدارياً، والتواصل الضعيف معهم أثناء أداء الواجبات المنوطة بهم داخل النادي، الأمر الذي أدى بهؤلاء الأعضاء إلى الشعور باهتزاز ثقتهم بأنفسهم، وعدم القدرة على تجاوز العقبات بشكل سلس وابداعي، هذا أدى بدوره إلى أن تظهر عليهم حالات التوتر والإجهاد عند التعامل مع ضغوط العمل المختلفة، هذه العوامل مجتمعة أدت إلى أن يصبح أعضاء الهيئات الإدارية في أندية الدرجة الأولى بكرة القدم غير مرنين إلى حد ما في تأدية وظائفهم الإدارية.

ويشير (Kakkar, 2019, p. 1065) إلى مرونة الموظف على أنها قدرته في التكيف مع التحديات والضغوطات في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، فالموظف المرن قادر على التعامل بفعالية مع المواقف الصعبة والمواقف الإيجابية، ويظهر قدرة على الانتعاش بسرعة بعد التعرض للضغوط والصعوبات، هذا

يعني أن المرونة تساعد الموظفين على الاستمرار في الأداء الجيد رغم التحديات، وتعزز قدرتهم على التكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئة العمل، والتواصل مع الآخرين في مختلف حالاته.

3-3 عرض نتائج الهدف الثالث: الذي ينص على (التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التنظيمية لرؤساء أندية كرة القدم وبين مرونة أعضاء الهيئات الإدارية فيها) ومناقشتها.

الجدول (11) يبين طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة التنظيمية ومرونة أعضاء الهيئات الإدارية

متغيرات البحث	معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة
مرونة أعضاء الهيئات الإدارية	0.393	0.005
القيادة التنظيمية		

يبين الجدول (11) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين كل من القيادة التنظيمية لرؤساء الأندية ومرونة أعضاء الهيئات الإدارية فيها، وذلك بدرجة ارتباط بلغت (0.393) عند مستوى دلالة بلغ (0.005). يظهر الجدول السابق بأن العلاقة بين القيادة التنظيمية لرؤساء الأندية وبين مرونة أعضاء الهيئات الإدارية فيها كانت إيجابية ومقبولة، ويرى الباحث أن هذه العلاقة يمكن تفسيرها بأنه حين يتمتع الرؤساء بقدر كافٍ من المهارات القيادية كالاستماع والتواصل مع أعضاء الهيئات الإدارية، فإنهم سيشعرون الأعضاء بأنهم جزء مهم ومسموع في عملية اتخاذ القرارات، وبذلك يكونون أكثر استعداداً للتكيف والمرونة، وكذلك عندما يوفر الرؤساء بيئة خصبة لأعضاء الهيئات الإدارية للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح التقدير لآرائهم، ويشجعونهم على تقديم الأفكار الجديدة والابتكار، فإنه من الممكن أن يزيد ذلك من مستوى المرونة والاستعداد لتغييرات إيجابية في هذه الأندية، من ناحية أخرى عندما يكون لدى أعضاء الهيئات الإدارية مرونة أكبر في اتخاذ القرارات، وتقديم الآراء دون اتباع القيود الصارمة، فإنهم قد يكونون أكثر رضاً واستعداداً للانخراط بشكل فعال في إدارة النادي، وبشكل عام فإن العلاقة الطردية تظهر أن القيادة التنظيمية الضعيفة قد تقلل من مرونة الهيئات الإدارية، في حين قد تكون المرونة الضعيفة لدى الإداريين سبباً في ضعف قدرة الرؤساء على نشر خصائص القيادة التنظيمية في النادي.

4- الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات:

- 1- يمتلك رؤساء أندية الدرجة الأولى لكرة القدم مستوىً متوسطاً من خصائص القيادة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية.
- 2- يمتاز أعضاء الهيئات الإدارية في أندية الدرجة الأولى لكرة القدم بمستوى متوسط من المرونة في أداء مهامهم الإدارية من وجهة نظرهم الشخصية.
- 3- تمتاز العلاقة بين القيادة التنظيمية لرؤساء أندية كرة القدم وبين مرونة أعضاء هيئاتها الإدارية بأنها معنوية وإيجابية.

4-2 التوصيات

- 1- ان يتبنى رؤساء أندية الدرجة الأولى لكرة القدم نهجاً قيادياً يمتاز بالمشاركة، وداعماً للتفويض في اتخاذ القرارات، مع أهمية فتح قنوات للحوار المفتوح والفعال مع أعضاء الهيئات الإدارية، والعمل على تعزيز الثقة فيما بينهم، وتحفيز الموهوبين منهم عبر توفير بيئة عمل إيجابية داخل النادي، فضلاً عن تعزيز أوامر التعاون وروح العمل الجماعي بينهم.
- 2- على أندية كرة القدم تعزيز ثقافة الشفافية داخل النادي، وزيادة تفويض السلطات والمسؤوليات لأعضاء الهيئات الإدارية، وتشجيع مشاركتهم الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات بشكل مباشر، مع ضرورة توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لتعزيز المهارات الإدارية، والعمل على تنظيم ورش عمل وجلسات تفاعلية لهؤلاء الأعضاء لتبادل الأفكار والمقترحات.
- 3- على مختلف المنظمات والمؤسسات الرياضية اعتماد أداتي قياس القيادة التنظيمية ومرونة الموظف اللتين أعدهما الباحث في قياس مستوياتها لدى مختلف مديرية ورؤساء هذه المؤسسات وموظفيها.

المصادر

- بوسليم، ع.، والباشا، ج. (2021). القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد. جامعة أحمد دراية - ولاية ادرار.
- داود، أ. ص. أ. (2022). القيادة التنظيمية في المؤسسة الأكاديمية (دراسة اجتماعية تحليلية). مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثالث (العدد الأول)
- زعراط، ح.، وسليمان، س. (2018). القيادة التنظيمية في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة.
- Ahmed, S. S., Khan, M. M., & ur Rahman, M. (2023). Unlocking employees resilience in turbulent times: the role of spiritual leadership and meaning. *Continuity & Resilience Review*, 5(3), 249–261. <https://doi.org/10.1108/CRR-12-2022-0036>
- Amoako, R., Jiang, Y., Frempong, M. F., Tetteh, S., & Adu-Yeboah, S. S. (2022). Examining the Effect of Organizational Leadership, Organizational Structure, and Employee Technological Capability on the Success of Electronic Human Resource Management. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221088852>
- Atrizka, D., & Pratama, I. (2022). The Influence of Organizational Leadership and Coaches on Indonesian Athletes' Adversity Quotient (Intelligence). In *Revista de Psicologia del Deporte* (Vol. 31, Issue 1, pp. 88–97).
- Barends, E., Wietrak, E., Cioca, I., & Rousseau, D. (2021). Employee resilience: an evidence review Scientific summary. *Institute of Personnel, Chartered for Evidence-Based Management, Center, Scientific*(March), 1–25.
- Caniëls, M. C. J., & Hatak, I. (2022). Employee resilience: considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in

-
- conjunction with the dark side of followers' personality. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 297–328.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695648>
- Dyrbye, L. N., Major-Elechi, B., Hays, J. T., Fraser, C. H., Buskirk, S. J., & West, C. P. (2020). Relationship Between Organizational Leadership and Health Care Employee Burnout and Satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(4), 698–708. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2019.10.041>
- Fawzy, M., & Mahrous, T. (2020). The Mediating Effect of Employees' Resilience on the Relationship between Personality Traits and Organizational Resilience in the Egyptian Travel Agencies. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 4(1), 2020–2116.
- Haile, G. A. (2023). Organizational leadership: How much does it matter? *British Journal of Industrial Relations*, 61(3), 653–673.
<https://doi.org/10.1111/bjir.12711>
- Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), 1062–1075. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0116>
- , F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1063–1075.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
- Lin, T., Ko, A. P., Than, M. M., Catacutan, D. C., Finlayson, R. F., & Isaac, M. E. (2021). Farmer social networks: The role of advice ties and organizational leadership in agroforestry adoption. *PLoS ONE*, 16(8 August), 1–18.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255987>

- Saeidi, P., Robles, L. A. A., Saeidi, S. P., & Zamora, M. I. V. (2021). How does organizational leadership contribute to the firm performance through social responsibility strategies? *Heliyon*, 7(7), e07672. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07672>
- Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Shkoda, T., Marusina, O., & Tepliuk, M. (2021). Emotional intelligence as the basis for the development of organizational leadership during the covid period (educational institution case). *Estudios de Economía Aplicada*, 39(5). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5074>
- Suhandiah, S., Ekowati, D., Suhariadi, F., Yulianti, P., Wardani, R., & Airlangga, U. (2023). Role and Measurement of Employee Resilience in the Organisation: A Systematic Review on the Empirical Studies. *International Journal of Innovation, Creativity and Change. Www.Ijicc.Net*, 13(11), 2020. www.ijicc.net
- Wajdi, F. (2022). Organizational Leadership Management Through Pancasila Values in Character Building. *Proceedings of the Annual Civic Education Conference (ACEC 2021)*, 636(Acec 2021), 112–117. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220108.020>
- Xie, C., Zhang, J., Chen, Y., & Morrison, A. M. (2023). The effect of hotel employee resilience during COVID-19: The moderation role of perceived risk and challenge stressors. *Tourism Management Perspectives*, 46(January), 101087. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101087>