

الهيكل التنظيمي المرن ودوره في تطوير المهارات الادارية من وجهة نظر إداريي عدد من الاندية الرياضية في محافظة اربيل

أ.م.د. عبدالحكيم مصطفى رسول

جامعة صلاح الدين - أربيل / كلية التربية - شقلاوة / قسم التربية الرياضية

abdulhakeem.rasool@su.edu.krd

مستخلص البحث:

هدف البحث الى التعرف على دور الهيكل التنظيمي المرن في تطوير المهارات الادارية لعدد من اداريي الاندية الرياضية في محافظة اربيل. و تم استخدام المنهج الوصفي وبالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية ، لملاءمته وطبيعة البحث الحالي ، وضم مجتمع البحث (150) كادرا إدارياً يمثلون عدداً من إداريي الاندية الرياضية في محافظة اربيل ، ولجا الباحث الى (10) اداريين لاجراء التجربة الاستطلاعية عليهم ، واهملت (10) استمارات لعدم توفر الشرط العلمي فيها ولتحقيق اهداف البحث تطلب بناء إستبيانين الاول الهيكل التنظيمي المرن والثاني تطوير المهارات الادارية ، وفق الإجراءات العلمية . وعولجت البيانات احصائيا عن طريق نظام SPSS والتي تضمنت الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، النسبة المئوية ، معامل ارتباط بيرسون ، ألفا كرونباخ . وقد توصل الباحث الى استنتاجات عديدة أهمها حصول معظم فقرات ابعاد الاستبيان الاول (اللامركزية ، الرسمية المنخفضة ، التبسيط) على نسب مئوية (عالية) ، وحصلت اغلب فقرات ابعاد الاستبيان الثاني (المهارات الفنية ، المهارات الفكرية ، المهارات الانسانية، الاتصال، القرار، التقويم على نسب مئوية (جيدة) تؤكد اهمية المهارات الادارية في وصول الهيكل التنظيمي المرن الى مبتغاه .

الكلمات المفتاحية: دور ، الهيكل التنظيمي المرن ، تطوير ، المهارات الادارية.

شكر وتقدير: يود الباحث تقديم شكره لجامعة صلاح الدين / اربيل على مساعدتها المادية والمعنوية لانجاز هذا البحث

1-1 المقدمة وأهمية البحث

بظهور الإدارة الاستراتيجية ، اقترن مفهوم الهيكل التنظيمي بمصطلح المرونة ، التي تعكس مستوى التفاعل مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل ، ليصبح الهيكل التنظيمي المرن ، وسيلة أساسية لاداء أفضل للمنظمة الادارية ، من زوايا توزيع المهام ، المسؤوليات وتحديد العلاقات. ولأن هاجس النمو والبقاء واستثمار أفضل الطرق من أجل رفع كفاءة الاداء ، هو هدف المنظمة الادارية ، فإن تصميم هياكل تنظيمية مرنة تتناسب كافة مجالات العمل في المنظمة ، أصبح خياراً لا غنى عنه في كافة مجالات العمل الاقتصادية والتجارية والرياضية . وترتبط جودة أداء العمل بالمهارات الفكرية والإنسانية والفنية التي يتبناها قادة العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، تعمق انتماء الاداريين للنادي الرياضي الذي يعملون فيه، فيكونون اكثر التزاماً واحرص على نجاحه ، لانهم ساهموا في صنع القرار، ولم يفرض عليهم . ومهارة الاتصال على جانب من كبر الأهمية للاداريين في النادي الرياضي، لانها تديم العلاقة المهنية بين القائمين على العمل والمروسين ، فضلا عن أن الاتصال أداة لتطوير خبرات المرؤوس ومعارفه في بيئة العمل . مثلما ان الاتصال وسيلة لممارسة كل الوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه واتخاذ القرار والتقويم . و لضمان استمرار نجاح المنظمة الادارية ، فان نتائج التقويم ، تُمكن ذو الاداء المتميز ، وترشد ذو الاداء غير الجيد الى كيفية تطوير عمله ، كما ان تقويم الاداء له تأثير مباشر في تنمية الافراد ودافعيتهم للعمل . وتتأتى أهمية البحث ، في أن الهيكل التنظيمي المرن يلعب دورا مهماً في ادراك

المنظمة الادارية لغاياتها بكفاءة عالية ، وتحقيق الانسياب الفاعل للعمل ، ويحاول هذا البحث معرفة طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن و المهارات الادارية من خلال ابعاد المتغيرين ومكوناتهما ، حيث ان الهيكل التنظيمي المرن اصبح في السنوات القليلة الماضية خياراً صائباً لمواكبة التغييرات التي حدثت وتحدث في الاندية الرياضية ، وسبباً في تطوير المهارات الادارية ، والارتقاء بأداء النادي الرياضي .

1-2- مشكلة البحث

لا يؤدي الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي وظيفته بكفاءة الا بمواكبة البيئة الادارية الحديثة ، بألية مرنة تدعم اللامركزية في اجراءاتها ، والرسمية المنخفضة لاحتواء مشاكل العمل ، وتسهيل الاجراءات ، وذلك لضمان استمرار النادي وتطوره من خلال تمتع اعضاء هيئته الادارية بمهارات فنية وفكرية وانسانية ، تعزز التواصل بين المستويات الادارية للنادي ، وتسهم في التغلب على التحديات التي تواجه النادي ، بقرارات رشيدة ، وتقويم موضوعي للاداء .

و السؤال الرئيس حول مشكلة البحث هو الاتي :

- ما دور الهيكل التنظيمي المرن في تطوير المهارات الادارية من وجهة نظر إداريي عدد من الاندية الرياضية في محافظة اربيل

1-3 أهداف البحث

- 1- تصميم استبيان الهيكل التنظيمي المرن
- 2- تصميم استبيان المهارات الادارية
- 3- التعرف على مدى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي المرن (اللامركزية ، الرسمية المنخفضة ، التبسيط) في عدد من الاندية الرياضية في محافظة اربيل .
- 4- التعرف على مدى توافر المهارات الادارية (الفنية ، الفكرية، الانسانية، اتخاذ القرار،الاتصال ، التقويم) في عدد من الاندية الرياضية في محافظة اربيل .
- 5- التعرف على دور الهيكل التنظيمي المرن في تطوير المهارات الادارية من وجهة نظر إداريي عدد من الاندية الرياضية في محافظة اربيل .

1-4 مجالات البحث

- 1- المجال البشري: إداريو عدد من الاندية الرياضية في محافظة اربيل
- 2- المجال المكاني : مقرات عدد من الاندية الرياضية في محافظة اربيل
- 3- المجال الزمني: 2024-4-30 لغاية 2024-8-1
- 5-1 مصطلحات البحث :

1.الهيكل التنظيمي المرن : هو ذلك الهيكل العضوي الذي يعتمد اللامركزية في اتخاذ القرارات ويشجع استعمال اللارسمية في حل مشاكل العمل اكثرمن الاعتماد على القواعد والاجراءات المكتوبة ويعمل على بناء الثقافة التي تعمل بتدفق القيم التعليمية وتبادلها بين الافراد والاقسام داخل المنظمة (وزوز، 2013، 19)

ويعرفه الباحث اجرائياً بأنه خارطة طريق تنظم من خلالها المسؤوليات، في اطار وحدات ادارية ، تؤهل النادي الرياضي للتفاعل مع تفاصيل العمل ، وإنجاز الأهداف بألية مرنة.

2- المهارات الادارية : هي مجموع المهارات التي تمكّن من القيام بالوظائف الإدارية الأساسية، وتقوم على توفر القدرة والمعرفة الملانمة لذلك، كما هي ضرورية لتأدية المهام المنوطة بالمنصب الإدارية على نحو فعال (شبير ، 2016، 36) .

ويعرفها الباحث اجرائيا بانها قدرات تمكّن الاداري من أداء واجباته بطريقة متميزة ، باستثمار قدراته الفنية و الفكرية والانسانية ، والتواصل مع زملاء العمل واتخاذ القرارات السليمة والقدرة على تقويم الاداء .

2-1 منهج البحث

استخدام الباحث أسلوب المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية لملاءمته لطبيعة البحث .

2-2 مجتمع البحث وعيناته :

تكون مجتمع البحث من (150) كادراً إدارياً ، يمثلون اندية اربيل ، بروسك ، هندرين ، فتاة اربيل ، أكاد ، خبات ، سوران ، رواندوز ، خليفان ، حرير ، شقلاوه ، خانزاد ، جيهان ، طق طق ، بيشكه وتن ، نيشتيان ، كويه ، جومان ، زانكوي جيهان ، هيرش ، مخمور ، ارارات ، برابتي ، هه لو ، ئه سبسواري مه تين ، بيشمه ركه اربيل ، سنور ، صناعة ، نسبسواري هه ولير . وعينة البحث كانت (100) كادر إداري ، واختار الباحث (10) إداريين للتجربة الاستطلاعية ، واهملت (10) استمارة غير مكتملة الاجابات ليستقر العدد عند (80) إدارياً ، وهو يشكل (53.33%) من المجتمع الاصلي

3-2 أدوات البحث :

استعان الباحث بالاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وتضمن استبيان الهيكل التنظيمي المرن (16) فقرة ، وأبعاده هي (اللامركزية ، الرسمية المنخفضة ، التبسيط) ، وتضمن استبيان المهارات الادارية (20) فقرة وأبعاده هي (المهارات الفنية ، المهارات الفكرية ، المهارات الانسانية ، اتخاذ القرار ، الاتصال ، التقويم) وتمت الاستفادة من دراسات (كريمة وحببية، 2023) و (محمود ومصطفى ، 2020) و (شبير ، 2016) .

3-2-1 تحديد ابعاد الاستبيان

لجأ الباحث الى الأطر النظرية ذات العلاقة بالهيكل التنظيمي المرن ودوره في تطوير المهارات الادارية ، وحددت بدائل الاجابة المقترحة (أوافق ، ، أوافق الى حد ما ، لا أوافق) وتحمل الاوزان (1،2،3) ، وان اعلى درجة محتملة هي (108) وأدنى درجة (36) .

3-2-1-2 صياغة فقرات الاستبيان

تمت صياغة فقرات أبعاد الاستبيان مراعيًا أن تكون الفقرة معيرة عن فكرة واحدة وقابلة للتفسير . والابتعاد عن التعبير اللغوي المعقد ، وعدم استخدام الفقرات الطويلة .

3-2-3-2 صدق الاستبيان

يعتمد صدق الاختبار بصورة اساسية على مدى امكانية تمثيل الاختبار لمحتويات عناصره ، والجوانب التي يقيسها تمثيلا صادقا ومتجانسا . وفي أدناه وصف لمعاملات الصدق التي اجريت في هذا البحث .

3-2-3-2-1 صدق المحتوى

لتحديد ابعاد الاستبيانين وفقاً للاجراءات العلمية ، استفاد الباحث من المصادر ذات العلاقة وتحليل مضامين الابعاد بهدف تشكيل صورة واضحة تتضمن النواحي المكونة لكل بُعد ، ساعدت في صياغة الفقرات .

3-2-3-2-2 الصدق الظاهري

أستعان الباحث برأي تسعة من الخبراء والمختصين ، وأحتكم الى نسبة الاتفاق على فقرات الاستبيانين بشرط حصولها على نسبة اتفاق (75 %) ، وللمدة الزمنية من (2-5-2024) الى (8-5-2024) ، للتحقق من صحة محتوى الاستبيان من جهة وضوح الفقرات ، وإنها قابلة للقياس ، جدول (1) ، جدول(2).

جدول (1)

النسبة المئوية لاتفاق آراء السادة الخبراء حول فقرات أبعاد استبيان الهيكل التنظيمي المرن

بُعد التبسيط		بُعد الرسمية المنخفضة		بُعد اللامركزية	
نسبة الموافقة	الفقرة	نسبة الموافقة	الفقرة	نسبة الموافقة	الفقرة
%77.78	13	%77.78	7	%77.78	1
%77.78	14	%77.78	8	%88.89	2
%88.89	15	%100	9	%77.78	3
%77.78	16	%88.89	10	%77.78	4
		%77.78	11	%100	5
		%77.78	12	%77.78	6

جدول (2)

النسبة المئوية لاتفاق آراء السادة الخبراء حول فقرات أبعاد استبيان المهارات الادارية

بُعد المهارات الانسانية		بُعد المهارات الفكرية		بُعد المهارات الفنية	
نسبة الموافقة	الفقرة	نسبة الموافقة	الفقرة	نسبة الموافقة	الفقرة
%88.89	7	%77.78	4	%77.78	1
%77.78	8	%88.89	5	%77.78	2
%77.78	9	%77.78	6	%77.78	3
بُعد التقويم		بُعد الاتصال		بُعد اتخاذ القرار	
%77.78	18	%77.78	14	%77.78	10
%77.78	19	%77.78	15	%77.78	11
%77.78	20	%88.89	16	%77.78	12
		%77.78	17	%88.89	13

2-3-2-4 التجربة الاستطلاعية

اجرى الباحث التجربة الاستطلاعية على (10) إداريين . للتأكد من وضوح الفقرات وفهم طريقة الاجابة عليها ، وتم احتساب الزمن المستغرق للاجابة على فقرات الاستبيان ، ب(7) دقائق في المتوسط . للفترة من (2024-5-15) الى (2024-5-21) .

2-3-2-5 إجراءات صدق الاستبيان

تم إجراء التحليل الاحصائي بطريقة :

2-3-2-5-1- الاتساق الداخلي لاستبيان الهيكل التنظيمي المرن

لجأ الباحث الى ايجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة و درجة البعد الذي تنتمي اليه، وتم اجراء هذا الارتباط على (80) استمارة والمتضمنة (16) فقرة من فقرات الاستبيان و ذلك لايجاد درجة صدق العبارات والتأكد من اتساقها الداخلي ، والجدول (3) يبين ذلك .

جدول (3) نتائج الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد استبيان الهيكل التنظيمي المرن

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
	اللامركزية		الرسمية المنخفضة		التبسيط
1	**0.580	7	**0.646	13	**0.687
2	**0.587	8	**0.707	14	**0.685
3	**0.633	9	**0.680	15	**0.582
4	**0.603	10	**0.674	16	**0.710
5	**0.555	11	**0.467		
6	**0.729	12	**0.578		

** دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

2-3-2-5-2- الاتساق الداخلي لاستبيان المهارات الادارية لايجاد درجة صدق العبارات وانسجامها الداخلي لجأ الباحث الى ايجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد وتم اجراء هذا الارتباط على (80) استمارة والمتضمنة (20) فقرة . والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4) نتائج الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد استبيان المهارات الادارية

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
	المهارات الفنية		المهارات الانسانية		الاتصال
1	**0.815	7	**0.788	14	**0.761
2	**0.846	8	**0.791	15	**0.777
3	**0.614	9	**0.756	16	**0.706
	المهارات الفكرية		اتخاذ القرار	17	**0.622
4	**0.843	10	**0.744		التقويم
5	**0.818	11	**0.800	18	**0.715
6	**0.738	12	*0.644	19	**0.682
		13	**0.670	20	**0.736

** دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

2-3-2-6- ثبات الاستبيان

استخدام الباحث طريقة معامل الفا كرونباخ لتقدير ثبات الاتساق الداخلي لاستبيان الهيكل التنظيمي المرن والذي كان (0.828) ولاستبيان المهارات الادارية كان التقدير (0.911) ، وهما مؤشران على وجود ثبات كبير في الاستبيانين ، حيث ان (0.70) هو الحد الادنى للثبات . وكما موضح في الجدول رقم (5) .

جدول (5)

الابعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
استبيان الهيكل التنظيمي المرن	16	0.828
استبيان المهارات الادارية	20	0.911

2-3-3 التطبيق النهائي

تم تطبيق الاستبيانين على عينة من (80) ادارياً ، بعد أن زودت بالتعليمات حول كيفية الاجابة على فقرات الاستبيانين .

2-4 الوسائل الاحصائية

2-4-1 تم استخدام نظام SPSS و EXCEL في احتساب المعاملات الاحصائية الآتية :

- الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الوزن النسبي ، معامل ارتباط بيرسون ، معامل الفا كرونباخ .

3 - عرض النتائج ومناقشتها :

3-1 عرض نتائج الهدف الاول الذي ينص على تصميم استبيان الهيكل التنظيمي المرن ودوره في تطوير المهارات الادارية ، وقد تحقق هذا الهدف من خلال اجراءات البحث .

3-2 عرض ومناقشة نتائج الهدف الثاني ، وهو التعرف على مدى توافر ابعاد الهيكل التنظيمي المرن (اللامركزية ، الرسمية المنخفضة ، التبسيط) في عدد من الاندية الرياضية في محافظة اربيل من وجهة نظر ادارييها

جدول (6) المعالم الاحصائية لبُعد اللامركزية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	الوزن النسبي
1	اللوائح والقوانين التي تنظم العمل في متناول الجميع	2.34	0.711	78%
2	تتحرك اللجان الادارية باستقلالية واضحة	2.31	0.686	77%
3	يحرص النادي على مشاركة جميع مستويات الادارة في صنع القرار	2.30	0.683	76.66%
4	الاجراءات التفصيلية لأداء المهام مدونة مسبقا	2.30	0.770	76.66%
5	المؤهلات الميدانية والخبرة والكفاءة العلمية معايير اساسية عند توزيع المسؤوليات	2.33	0.725	74.33%
6	يتم تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت سقف إداري واحد	2.11	0.781	70.33%
	المعدل الكلي	13.69	0.726	75%

جدول (6) يوضح نتائج بُعد اللامركزية، من حيث حصول الفقرات، على نسب مئوية تراوحت بين (70.33% - 78%) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (2.11 - 2.34). وتُعزى هذه النتائج الايجابية الى أن عينة البحث تعتمد اللامركزية في عملها بإشراك العاملين في عملية صنع القرار ، ووضوح اللوائح والقوانين التي تنظم عمل النادي توزيع المسؤوليات فإن النادي يتم وفق الخبرة العملية والكفاءة العلمية للاداري، وإن تجميع الأعمال المتشابهة تحت عنوان إداري واحد، يضمن مرونة اكبر في أداء العمل . وتحرص المؤسسات بشكل كبير على ان تكون المعايير والقواعد والاجراءات بشكل مكتوب والعاملون يتبعون الاجراءات المكتوبة الخاصة باعمالهم وهذه خصائص مهمة في الهيكل التنظيمي كونها تؤدي الى تحسين عمليات التنسيق بين الانشطة المختلفة (السالم، 68، 2000) و تؤدي مراعاة رغبة أفراد التنظيم واستشارتهم ومشاركتهم في وضع الخطط ، إلى تكوين الشخصية الادارية القادرة على تحمل المسؤولية ، والمؤهلة للمشاركة في اتخاذ القرارات ، من اجل إحكام الرقابة على العمل ومنح الأفراد فرصة اتخاذ القرارات المناسبة (أبو قطف، 2009، 4)

ويتم التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق نفوذ السلطة والمسؤولية. (السويسي والخفاجي، 31، 2015) ويرى الباحث من خلال نتائج بُعد اللامركزية ان اداري الاندية التي مثلت عينة البحث على علم باللوائح والقوانين التي تنظم عملهم ، ولديها مشاركة جيدة في صنع القرار ، مهدت لأداء المسؤوليات بكفاءة واضحة .

جدول (7) المعالم الاحصائية لبُعد الرسمية المنخفضة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
7	يتم التأكد من سلامة تطبيق التفويضات الممنوحة للمستويات الإدارية	2.42	0.569	%80.66
8	يتابع النادي التعليمات المختلفة لإنجاز مهام العمل	2.41	0.567	%80.33
9	يتكيف النادي بسرعة مع متغيرات بيئة العمل	2.29	0.620	%76.33
10	تنظم نشاطات النادي دون تداخل في الصلاحيات	2.29	0.578	%76.33
11	التوصيف المهني لاعضاء النادي واضح	2.06	0.718	%68.66
12	سقف طموح النادي يتفق مع الموارد المتاحة	1.71	0.567	%57
	المعدل الكلي	13.18	0.603	%73

ويشير جدول (7) الى نتائج بُعد الرسمية المنخفضة ، من حيث حصول الفقرات على نسب مئوية تراوحت بين (57% - %80.66) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (2.06 - 2.42). حيث سلامة تطبيق التفويضات الممنوحة للمستويات الإدارية ، وممارسة الاندية لاعمالها دون تداخل في الصلاحيات ، كما ان ادارات الاندية تتأقلم بسرعة مع متغيرات بيئة العمل ، وان التوصيف المهني الواضح لاعضاء النادي ، يسهل العمل والالتزام بنطاقه الاداري ، و ان سقف طموح النادي ان ينسجم مع الموارد المتاحة فعلياً . اذ يشير (محمود ومصطفى ، 2020) الى انه من المهم تصميم هياكل تنظيمية مرنة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تمكنها من تنفيذ الخطط واتخاذ قرارات صائبة ، وتقادي التداخل والازدواجية والاختلافات ، يسهم في إيجاد بيئة عمل مناسبة وعلى تحقيق درجة عالية من التطابق والتكيف والمواءمة في العمل (محمود ومصطفى، 4، 2020)

ويتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة عندما يحقق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والاستجابة السريعة للمتغيرات اعتمادا على تغذية الوحدات التنظيمية فيه بالمعلومات والبيانات اللازمة (حريم والساعد ، 16، 2005) وتفرض شدة المنافسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية ، وتوجيه جهود المؤسسة نحو مواكبة التطورات والاعتماد على احداث تغييرات مستمرة بداية بالهيكل التنظيمي الذي يقوم على مختلف عمليات والنشاطات حتى يتميز الهيكل بالمرونة التي تسمح بضمان الاستجابة لمختلف المواقف بالفعالية المطلوبة (عواج وبن احمد ، 9، 2021) . وتعد عملية توصيف الوظائف من اهم العمليات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية لانها الاساس الذي تقوم عليه باقي الممارسات الاخرى ، وذلك من خلال تهيئة العمل وتخطيط الموارد البشرية وتصميم الهياكل التنظيمية (ثابتي وبندي ، 59، 2012) و لن يحقق الهيكل التنظيمي الهدف من وجوده ، ما لم يساير تصميمه توجه البيئة الحديثة ، والجمود اصبح عنصر تهديد للوجود لا يمكن تجاوزه الا بالمرونة ، والتكيف مع مختلف التغيرات التي تحصل في بيئة العمل. (كريمة وحببية ، 59. 2023)

ويرى الباحث من خلال نتائج بُعد الرسمية المنخفضة أن عينة البحث تتميز في عملها ، بتكيف هيكلها التنظيمي ، مع متغيرات بيئة العمل، حيث هناك توصيف واضح للصلاحيات ، وتفويض للصلاحيات للمستويات الإدارية ، وطموح النادي ينسجم مع واقعه.

جدول (8) المعالم الاحصائية لبُعد التبسيط

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
13	هناك تنسيق كامل بين اللجان العاملة في النادي	2.36	0.621	%78.66
14	نطاق الاشراف على نشاطات النادي في حدود مقبولة	2.36	0.680	%78.66
15	هناك دقة ووضوح في صياغة اختصاصات العمل	2.28	0.656	%76
16	تعالج شكاوى العمل في النادي بمهنية	2.24	0.604	%74.66
	المعدل الكلي	9.24	0.640	%77

نتائج بُعد التبسيط في جدول (8) تبين حصول الفقرات، على نسب مئوية تراوحت بين (74.66% - 78.66%) و الاواسط الحسابية كانت بين (2.24 - 2.37) ، وهي تؤكد ان هناك تنسيقاً جيداً بين اللجان لاداء الواجبات ، والاشراف على الاعمال في نطاق سليم ، معزز بدقة صياغة اختصاص كل اداري ، وهناك تسهيل في الاجراءات ، ومعالجة سريعة لشكاوى العمل . وحسب (حياة، 2017) فان المنظمة تغيّر هيكلها التنظيمي عندما يصبح التنظيم الاصلي غير ذي مفعول بخطأ في التصميم الهيكلية ذاته مثل زيادة نطاق الاشراف ، وزيادة عدد مستويات الادارة بدون مبرر (حياة ، 2017، 112) وينتظر الاداء الاداري بمحددات تقسيم العمل والتخصص والانضباط واستقرار العمل وتدرج السلطة والتنسيق والحفاظ على روح الجماعة والمبادرة والعدالة (نصرالله واخرون،35،1999) ويوفر الهيكل التنظيمي المبسط وضوح الأدوار . ويضمن أن الجميع يعملون لتحقيق نفس الأهداف. و ردم الثغرات في المنظمة. وهذا يسمح بإجراء التعديلات لتحسين الكفاءة. و التعاون هو مفتاح التواصل الفعال في هيكل تنظيمي مبسط. عندما يعمل الافراد معاً، يمكنهم حل المشكلات واتخاذ القرارات بكفاءة. يمكن للمؤسسات تعزيز ثقافة التعاون والتواصل والتنسيق .

<https://fastercapital.com/arabpreneur/>

ويتميز الهيكل التنظيمي المرن بانشاء وحدات مؤقتة (فرق) تساعد لحل مشكلة معينة مهمة للمنظمة ومحددة بالوقت، ويمكن القول أن العمل الجماعي هو أساس عمل المؤسسات المبتكرة . (Katarína و Zdenko، 2017، 17) وبناءً على النتائج المتقدمة الذكر فان الباحث يجد ان مستوى التنسيق بين اللجان العاملة في عينة البحث أكثر من جيد ، وحدود نطاق الاشراف على نشاطات النادي ، تسمح باداء العمل دون عوائق تذكر ، وان معالجة شكاوى العمل هي محل اهتمام ادارة النادي .

3-3 عرض ومناقشة نتائج الهدف الثاني وهو التعرف على مدى توافر المهارات الادارية (الفنية ، الفكرية ، الانسانية ، اتخاذ القرار ، الاتصال ، التقويم) في عدد من الاندية الرياضية في محافظة اربيل من وجهة نظر ادارييها

جدول (9) المعالم الاحصائية لبعد المهارات الفنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
17	يعمل النادي على ادامة وصيانة منشأته الرياضية	2.08	0.785	69.3%
18	يوفر النادي المستلزمات والتجهيزات الرياضية المطلوبة لتنفيذ نشاطاته	2.01	0.948	66.6%
19	يقيم النادي دورات تدريبية ادارية عند الضرورة	1.81	0.813	60.3%
	المعدل الكلي	5.9	0.848	65.40%

وبحسب نتائج جدول (9) لبُعد المهارات الفنية ، فان الفقرات حصلت ، على نسب مئوية تراوحت بين (60.3% - 69.3%) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (1.81 - 2.08). ، اذ ادارات الاندية نجحت الى حد واضح في ادامة وصيانة منشأتها الرياضية، وقامت بتوفير المستلزمات والتجهيزات الرياضية المطلوبة لتنفيذ نشاطاتها، في حدود امكاناتها، ومستوى تنظيم الدورات التدريبية الادارية أقل من جيد . وتمثل المهارات التخصصية التي تتعلق بمدى معرفته بتفاصيل مجال العمل الاداري ، مؤهلات اساسية تساعد على تخطيط الأعمال ومتابعتها والإشراف عليها ، و تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (أشتيوي ،74،2017) ويزيد إقبال الممارسين على النشاطات البدنية والرياضية ، بتوفر المنشآت والوسائل الرياضية ، والسلامة والامان في هذه المنشآت ، وصيانتها باستمرار ، لتلبية حاجات الممارس الرياضي (لخضر ،21،2017)

وتعكس المهارات الفنية فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط خاصة فيما يتعلق بالطرق والعمليات والاجراءات، وانها تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية على تطبيق الادوات والاساليب بالطريقة التي تساعد على انجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص (الهلالى ، 72،2008-73) وتعد المهارة الفنية على جانب كبير من الاهمية للادارة والقائد الاداري لانها تضمن اتصالا فاعلا بالمرؤوسين القائمين بالعمل ، لذا فان من واجب الاداري ان يكون على وعي تام باهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق انجازه والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد ودوره الذي يسهم به في انجاز العمل (الصاعدي،114،2011)

ومن المهم توفير التدريب والدعم لمساعدة الافراد على التكيف مع الهيكل الجديد ، و على المؤسسات تقديم التدريب على العمليات والأنظمة والأدوات الجديدة لضمان حصول الافراد على المهارات التي يحتاجونها للنجاح في أدوارهم الجديدة.

<https://fastercapital.com/arabpreneur>

ويعلل الباحث هذه النتائج بسعي الاندية التي مثلت عينة البحث ، لصيانة منشأتها الرياضية في حدود قدراتها ، وعليها ان تكون على استعداد أفضل لتوفير المستلزمات والتجهيزات الرياضية لتسيير نشاطات فرقها ، و إن زج الاداري في الدورات التدريبية يساعده على تعزيز مهاراته ومواكبة الجديد في بيئة العمل .

جدول (10) المعالم الاحصائية لبُعد المهارات الفكرية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
20	يتفاعل النادي مع الراي الاخر	2.17	0.708	72.3%
21	يحرص النادي على معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور مشاكل العمل	2.15	0.677	71.6%
22	يحرص النادي على التكامل والربط بين نشاطاته	2.08	0.652	69.3%
	المعدل الكلي	6.4	0.679	71.07%

وجداول (10) يوضح نتائج بُعد المهارات الفكرية ، والفقرات حازت، على نسب مئوية تراوحت بين (69.3% - 72.3%) والاواسط الحسابية كانت بين (2.08 - 2.17). وهي مؤشرات الى انه هناك تفاعل واضح من قبل الاندية مع الراي الاخر ، وحرصها على معرفة مسببات مشاكل في العمل . ولا يدخر النادي جهداً على الاحاطة بكل عوامل نجاح فرق النادي والتكامل والربط بين نشاطاته . إذ من الضروري ان يمتلك الإداري الماهر القدرات الفكرية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية . (الدقاسمة، 15، 2019) ومن المهم تحليل المواقف الصعبة والتعامل مع المعلومات واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والتصور الدقيق للأشياء ، والقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة ، واكتشاف بدائل عديدة وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها (ماهر، 226، 20023) وتعزز المهارات الفكرية القدرة على تصور مستقبل المنظمة والمشاكل المتوقعة ومحاولة استبقائها ووضع حلول لها مقدماً (عبدالوهاب، 292، 2007) . وتعكس هذه النتائج تفاعلاً جيداً لإدارات اندية عينة البحث مع الراي الاخر ، وعنايتها بمشاكل العمل ، واحتوائها قبل ان تتزايد . وتحرص على تسيير نشاطات النادي وفق خطة متكاملة تشمل كل جوانب العمل .

جدول (11) المعالم الاحصائية لبُعد المهارات الانسانية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
23	يعمل النادي على عدم تراكم مشاكل رياضييه	2.14	0.689	71.3%
24	هناك حوافز لاداء العمل بفاعلية وايجابية	2.05	0.692	68.3%
25	يراعي النادي الاحتياجات الشخصية لاعضاء الفرق الرياضية	2	0.755	66.6%
	المعدل الكلي	6.19	0.712	68.73%

وجداول (11) يشير الى نتائج بُعد المهارات الانسانية ، من حيث حصول الفقرات، على نسب مئوية تراوحت بين (66.9% - 71.3%) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (2 - 2.14). وتُعزى هذه النتائج الى حرص النادي على معالجة مشاكل رياضييه ، وهناك حوافز لاداء العمل بفاعلية وايجابية ، و تبذل الاندية ما بوسعها لتلبية الاحتياجات الشخصية لاعضاء فرقها الرياضية .

اذ تساعد المهارات الانسانية على تفهم دوافع العاملين وعلاقاتهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام . (ربيع، 89، 2006) وتتجلى المهارات الانسانية في القدرة على تنظيم العمل واختيار فرق عمل متجانس وراغب في التطوير والتغلب على مشاكل العمل (التويجري ، 43، 2006) وتساعد المهارات الانسانية على التعامل الايجابي مع المرؤوسين ، و تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق ، وتكوين العلاقات الطيبة في موقع العمل (السلمي ، 32، 1999) وتساهم المهارات الانسانية في تطوير اداء المنظمة ونقلها من مرحلة الى مرحلة اخرى اكثر فعالية وملائمة لتغيرات بيئة العمل دائماً ، لان الجهاز يجب ان لا يظل جامداً حتى لا يضطر الى التغيير الاجباري (السكرانة، 51، 2009).

ووفق النتائج السالفة الذكر فان الباحث يرى ان ادارات الاندية حريصة على معالجة مشاكل رياضيتها دون تلكؤ ، وإدارة العمل بكفاءة جيدة ، وتوفير الحوافز ، وتقف الاندية على الاحتياجات الشخصية لاعضاء الفرق الرياضية ، بهدف تطوير أدائها ، لتكون اكثر فعالية وتتكيف الاندية مع تغييرات بيئة العمل .

جدول (12) المعالم الاحصائية لبُعد اتخاذ القرار

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
26	يختار النادي البديل المناسب عند اتخاذ القرار	2.26	0.590	75.3%
27	كل قرار يتخذه النادي له سند قانوني	2.23	0.763	74.3%
28	يجمع النادي المعلومات الكافية عن أي مشكلة قبل اتخاذ أي قرار	2.23	0.693	74.3%
29	يتم تشخيص مشاكل العمل الاداري بدقة عالية	2.17	0.708	72.3%
	المعدل الكلي	8.89	0.688	74.05%

جدول (12) يمثل نتائج بُعد اتخاذ القرار ، و حصول الفقرات، على نسب مئوية تراوحت بين (72.3% - 75.3%) من خلال الاواسط الحسابية التي كانت بين (2.17 - 2.26). وتُعزى هذه النتائج الى تأني ادارات الاندية في اتخاذ القرار وتقييم البدائل المتاحة قبل ان تستقر على البديل الذي يحقق الهدف المرجو ، كما ان جمع النادي المعلومات الكافية عن أي مشكلة قبل اتخاذ أي قرار، مؤشر على حرص النادي على تكامل جوانب القرار ، وتأكيد شرعيته بوجود سند قانوني يدعمه، والتشخيص الدقيق لمشاكل العمل الاداري يحسب لادارات الاندية. والقرار عملية متحركة ذات طابع ديناميكي ، على الافراد متابعة ومراقبة قراراتهم من اجل الوقوف على الحاجة الى القرار السليم في الوقت المحدد وكيفية اتخاذه (كاظم وضاحي، 157، 2023). والمشاركة في اتخاذ القرارات ، تجعل العاملين على علم تام بمسببات القرار ودوافعه فيكونون اكثر التزاماً واحرص على نجاحه باعتباره قراراً نابغاً منهم وليس مفروضاً عليهم (جيتو ، 2019 ، 16) ويسهم الهيكل التنظيمي في زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرار ، وهو وسيلة ربط الأفراد والموارد والإجراءات والقوانين معا بطريقة تلائم متطلبات المؤسسة ومتوافقة مع بيئتها لتحقيق الأهداف بطريقة فاعلة وكفوءة ، وسرعة الاستجابة للمستجدات (فؤاد وآخرون ، 2021 ، 4) ويفسر الباحث نتائج بُعد اتخاذ القرار على حُسن اختيار عينة البحث البديل المناسب بين البدائل المتاحة لمعالجة مشاكل العمل ، وانها تجمع المعلومات الضرورية عن المشكلة المراد معالجتها ، وان اتخاذ قرارات يكون وفق القانون .

جدول (13) المعالم الاحصائية لبُعد الاتصال

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
30	يحرص النادي على تحرير المراسلات الادارية بلغة سليمة	2.35	0.658	%78.3
31	يعتمد النادي على احدث الوسائل التقنية في تسيير اعماله	2.06	0.752	%68.6
32	يتم تدفق المعلومات بين مستويات الادارة ببسر واضح	2.06	0.751	%68.6
33	يقوم النادي بتحديث قاعدة بياناته، ويتواصل مع مراجعه بشكل مستمر	2	0.640	66.6%
	المعدل الكلي	8.47	0.700	%70.53

و جدول (13) يوضح نتائج بُعد الاتصال، و حصول الفقرات، على نسب مئوية تراوحت بين (66.6% - 78.3%) و الاواسط الحسابية التي كانت بين (2 - 2.35). وهي تؤشر لحرص ادارات الاندية على تحرير مراسلاتها الادارية بلغة واضحة ، وبوسائل تقنية جديدة ، والاعتماد على قاعدة بيانات حديثة ، علامة حرص ادارات الاندية في محافظة اربيل على مواكبة كل تطور اداري بزخم جيد . اذ تتطلب ممارسة الاتصال الكتابي في بيئة الاعمال الحديثة مهارات لغوية كالالمام بقواعد اللغة المستخدمة في الاتصال، وامتلاك قاعدة غنية من المفردات ، والقدرة على التعبير الموجز ، ومهارات في استخدام تطبيقات تقنية المعلومات ، وقدرة على جمع المعلومات (طيش، 26، 2008) والاتصال مهارة على جانب من كبير الاهمية للاداري لانه على اتصال مستمر بالمرؤوسين القائمين بالعمل ، و من واجبه ان يكون على وعي تام باهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق انجازه والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم به في انجاز العمل (الصاعدي، 114، 2011) ويرى (عبدالامير وعلي، 2015) بان الاتصال هو وسيلة لتبادل الآراء والافكار بين الرياضيين لإنجاح العملية الرياضية والوصول الى الهدف المحدد مسبقاً (عبدالامير وعلي، 2015، 4) . والاتصال مهم في حياة المنظمة الادارية وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، إذ لا يمكن تصور ان هناك عملاً في اية منظمة، أو تغييراً أو تطويراً يمكن إحداثه من دون اتصال إداري (العيد، 2016، 9) والاتصال من الوظائف الادارية الضرورية وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الادارة الاساسية ، ومن غير الممكن ممارسة أي عمل في اي نظام دون ان يكون للاتصال دور فيه او مؤد اليه (حنا واخرون ، 2014 ، 144) ويعد الاتصال المحور الرئيس لاي مؤسسة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تخضع لقوانين تنظيمية من أجل تحقيق غايات وأهداف محددة مسبقاً. فالاتصال هو العنصر الحيوي لنجاح واستمرارية المؤسسة باختلاف مجالاتها . (شوقي، 2023، 6) ويتبين من نتائج بُعد الاتصال ان ادارات الاندية تولي اهتماماً جيداً بتحرير مراسلاتها الادارية ، ووجد الباحث حرص الاندية على استخدام الوسائل التقنية في ادارة اعمالها ، وتحديث قاعدة بياناتها ، فالاتصال هو وظيفة ادارية اساسية لنجاح عمل الاندية الرياضية .

جدول (14) المعالم الاحصائية لبُعد التقويم

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
34	هناك مواعيد محددة لتقويم اداء العمل	2.5	0.778	%83.3
35	يعدل النادي خطته في ضوء نتائج المتابعة والتقويم	2.19	0.618	%73
36	تتم مراقبة مهام العمل من خلال وضع مؤشرات الأداء	2.08	0.708	%69.3
	المعدل الكلي	6.77	0.701	%75

ووفق جدول (14) لبُعد التقويم ، و حصول الفقرات، على نسب مئوية تراوحت بين (69.3% - 83.3%) و الاواسط الحسابية التي كانت بين (2.08 - 2.5). فان النتائج تؤكد ان اداري الاندية الرياضية في محافظة اربيل حريصون على تقويم اداء العمل في مواعيد محددة ، و لدى ادارات هذه الاندية مرونة كافية لاجراءات التغييرات اللازمة على خطتها كلما تطلب الامر لذلك ، وفي ضوء نتائج المتابعة والتقويم ، و مؤشرات الأداء تتم مراقبة مهام العمل. اذ يشير (ملحم، 2005) بان التقويم يمثل عنصرا مهما لضمان استمرار نجاح المؤسسة ، حيث ان نتائج التقويم تمكن المؤسسة من المحافظة على ذوي الاداء المتميز ومكافأتهم وارشاد ذوي الاداء الضعيف الى كيفية تحسين ادائهم ، كما ان تقويم الاداء له تأثير واضح في تنمية الافراد ودافعيتهم للعمل (ملحم، 419، 2005) و تعتمد الادارة الحديثة على معايير الاداء ، فهي تسعى لتحقيق اهدافها برفع كفاءة و فعالية المورد البشري عن طرق تحسين الاداء في المؤسسات الرياضية والذي لن يتحقق الا برفع مستوى أداء موظفيها في مختلف مستويات الهرم الاداري.(خولة وجمال ، 2023 ، 92) وتقويم الاداء شكل من اشكال الرقابة حيث يركز على تحليل الاداء التي يحققها الافراد خلال مدة زمنية محددة ومدى مطابقتها للمحتويات المستهدفة ، وعليه فان تقويم الاداء يعد قرارا اداريا ينعكس على العاملين (السهلاني، 2004، 9) وان الفرد هو المحور الاساس في عملية التقويم اسناد الوظائف الى الاكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض باعباء الوظائف لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم العاملين والتأكد من من صلاحيتهم للاعمال المناطة بهم (الغامدي، 18، 2006) ويرى الباحث من خلال نتائج بُعد التقويم ان هناك استعدادا للتعامل بايجابية مع نتائج التقويم من قبل ادارات الاندية ، وتغيير خطتها كلما استوجب الامر ، وتقويم اداء العمل يكون حسب جدول زمني واضح ، وان الرقابة تعتمد على مؤشرات الأداء .

جدول (15) معاملات الارتباط بين علاقة الهيكل التنظيمي المرن بتطوير المهارات الادارية في عدد من الاندية الرياضية في محافظة أربيل

المتغير	عدد العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي المرن	80	36.15	32	5.708	0.388	0.000
المهارات الادارية	80	42.6	40	8.811		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

في الجدول (15) نجد أن مستوى الدلالة بين قيم الهيكل التنظيمي المرن والمهارات الادارية بلغ (0.00) وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) وهذا مؤشر على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما. وهذا يؤكد أن هناك دوراً واضحاً للهيكل التنظيمي المرن في تطوير المهارات الادارية .

الاستنتاجات :

- 1- المشاركة في صنع القرار عالية ، وفق اجابات عينة البحث واستقلالية اللجان ، ووضوح اللوائح والقوانين ، مؤشرا على لامركزية جيدة .
- 2- سلامة تطبيق التفويضات الممنوحة عند تسيير أعمال النادي ، حالت دون تداخل في الصلاحيات ، وهناك تكيف نسبي مع متغيرات بيئة العمل .
- 3- هناك تنسيق جيد بين اللجان لاداء الواجبات ، دون أي زيادة في نطاق الاشراف ، معزراً بصياغة واضحة لاختصاص كل اداري ، وحرص على معالجة شكاوى العمل .
- 4- ادامة وصيانة المنشآت الرياضية ، جيدة ، والاندية حريصة على توفير المستلزمات والتجهيزات الرياضية المطلوبة لتنفيذ نشاطاتها ، في حدود امكاناتها .
- 5- هناك تفاعل ايجابي من قبل الاندية مع الرأي الاخر ، وسعي حثيث لاحتواء مشاكل العمل .
- 6- مشاكل الرياضيين تعالج قبل ان تتراكم ، وحوافز العمل متوفرة ، والاحتياجات الشخصية لاعضاء فرقها الرياضية ، محل اهتمام ادارات الاندية .
- 7- وجود المعلومات الكافية عن أي مشكلة ، وتقييم البدائل المتاحة على نحو جيد منح القرار درجة واضحة من الموضوعية .
- 8- يتم تحرير المراسلات الادارية بلغة سليمة ، وتستخدم وسائل تقنية حديثة ، و قاعدة بيانات متطورة ، وتدفق سلس للمعلومات بين مستويات الادارة كافة .
- 9- مواعيد تقويم اداء العمل محددة ، واجراءات التغييرات اللازمة على خطط العمل تتم بمرونة والمراقبة تكون من خلال مؤشرات الأداء .

التوصيات :

- 1- ضرورة اعتماد اللامركزية في العمل الاداري في النادي الرياضي كونها تجسد جزءا من الشخصية المعنوية للنادي وتمنحه نوعاً من الاستقلال الذاتي .
- 2- العمل على انخفاض معدل الرسمية يسهم في سهولة تطبيق التفويضات الممنوحة وتجنب تداخل في الصلاحيات ، والتفاعل مع متغيرات بيئة العمل .
- 3- التنسيق الجيد بين اللجان يؤسس لاداء ايجابي للواجبات ، نطاق الاشراف في حدود مقبولة ، وصياغة أفضل لاختصاص كل اداري ، و يعالج شكاوى العمل .
- 4- الحفاظ على المنشآت الرياضية من خلال ادامتها وصيانتها باستمرار ، وضرورة توفير المستلزمات الرياضية للفرق ، والعناية بالتدريب الاداري .
- 5- ضرورة احترام الراي الاخر ، واحتواء مشاكل العمل قبل ظهورها ، والحرص التكامل بين نشاطات فرق النادي .
- 6- الوقوف على مشاكل الرياضيين ، وتلبية الاحتياجات الشخصية لاعضاء فرق النادي .
- 7- جمع المعلومات الكافية عن أي مشكلة و التأنى في اتخاذ القرار باختيار البديل المناسب ، يعزز القدرة الادارية للنادي الرياضي .

- 8- تحرير المراسلات الادارية بلغة سليمة ، واستخدام التقنية الحديثة في تسيير الاعمال ، و تدفق مستمر للمعلومات بين مستويات الادارة ، يمهد لفاعلية أفضل للاتصال .
- 9- تحديد مواعيد مسبقة لتقويم الاداء ، يوفر مرونة كافية لاجراء التعديلات اللازمة على الخطط في ضوء نتائج التقويم ، و مؤشرات تنفيذ مهام العمل .

المصادر

- ابوقطف ، فوزية (2009) ، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار ، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الجزائر.
- أشنتوي، محمد عبد(2017) المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية تقنية فلسطين التقنية ، جامعة القدس المفتوحة
- التويجري ، عبدالعزيز ابراهيم (2006) ، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، رسالة ماجستير.
- ثابتي الحبيب ، بندي عبدالله عبدالسلام (2012) تجديد مناهج وادوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف ، ديوان المطبوعات الجامعية ، وهران ، الجزائر
- الدقاسمة ، عبدالله (2019) دور مديري المدارس الاساسية في مديرية تربية بني كنانة في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الاردن.
- جيتو ، عبدالحق بن خالد (2019) تطور الفكر الاداري وانعكاساته على ممارسات الاشراف التربوي ، المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة اسبوط ، المجلد 35 ، العدد 1
- حياة ، غزال (2017) اعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومقاومته كتغيير تنظيمي ، عمان دار الايام للنشر والتوزيع .
- حريم ، حسين و الساعد ، رشاد (2005) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية ، دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الاردني ، جامعة العلوم التطبيقية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .
- حنا ، توردي مرقص واخرون (2014) معوقات الاتصال الاداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها ،مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، العدد 34 .
- خولة ، حثحات وجمال،خيربي (2023) مساهمة الاداء الوظيفي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية ، مجلة الابداع الرياضي ، المجلد 14 ، العدد 2.
- ربيع، مشعان هادي (2006) المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- عبدالوهاب ، محمد رفعت (2007) الادارة العامة ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية.
- عبدالامير ، يوسف وعلي ، ناجي كاظم (2015) ، مهارات الاتصال والسلوك القيادي للمدرب الرياضي وعلاقته بدقة الأداء الفني الدفاعي للاعبين كرة القدم ، العدد الثالث ، المجلد السابع والعشرون ، مجلة كلية التربية الرياضية جامعة بغداد.
- عواج ، بن عمر وبن احمد ، دليلة (2021) إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، المجلد 07 / العدد: 01 ص10
- العيد ، عوني محمد (2016) الاتصال الاداري وتأثيره على اداء العاملين في المكتبات الجامعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي التبسي ، الجزائر.
- الغامدي ، عبدالله درويش (2006) تقويم اداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض.

- السويسي، عز الدين علي، الخفاجي، نعمة عباس (2015) الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، عمان، دار الايام للنشر للتوزيع
- السكرانة، بلال خلف (2009) التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- السلمي، علي (1999) المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة، دار غريب.
- السالم، مؤيد سعيد (2000) نظرية المنظمة، الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- السهلاني، عباس مزعل (2005) تأثير استراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف.
- شبير، رمضان (2016) المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، التجارة الجامعة الاسلامية.
- شوقي، طالب (2023) مهارات الاتصال الاداري في المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد العربي التونسي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
- الصاعدي، سامر عبيد (2011) التدريب الذاتي لتنمية المهارات الادارية للقيادات الامنية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية
- طيش، مصعب اسماعيل (2008) دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ماهر، احمد (2003) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ملحم، سامي محمد (2005) القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن.
- منصور، شاب توما (1980) القانون الاداري، الكتاب الاول، مطبعة دار العراق للطبع والنشر، بغداد
- كريمة، هجرسي وحبيبة، العيداني (2023) الهيكل التنظيمي المرن ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد 3
- كاظم، رشا عباس وضاحي، نهى محسن (2023) دراسة واقع الاداء لدى بعض دوائر وزارة الشباب والرياضة من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية للنادية الفاعلة في بغداد، مجلة التربية الرياضية، المجلد 35، العدد 1.
- لخضر، ربوح (2017) فاعلية المنشآت و الوسائل الرياضية في المؤسسات التربوية و أثرها على تلاميذ المرحلة الثانوية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف-المسيلة
- ناجي عبد الستار محمود. غزوان مصطفى (2020) الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2.
- نصرالله، حنا و عريفج، عيد وحسين، علي (1999) مبادئ العلوم الادارية الاصول والمفاهيم المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- وزوز، امل تيسير (2013) دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، قسم ادارة الاعمال، فلسطين.
- فؤاد، وشاش وآخرون (2021) تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات، دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 1.

-الهلاي ، الشربيني الهلاي(2008) ادارة المؤسسات التعليمية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر.

Katarína , S., & Zdenko , S. (2017). Level of Focus of Organizations Operating in Slovakia on Flexible Organizational Structure. International Review of Management and Marketing,7(1), pp. 245-250

الانترنت

<https://fastercapital.com/arabpreneur/>

The Flexible Organizational Structure and Its Role in Developing Administrative Skills from the Perspective of Administrators of Several Sports Clubs in Erbil Governorate

Assistant Professor Abdulhakim Mustafa Rasool

University of Salahaddin – Erbil / College of Education – Shaqlawa /

Department of Physical Education

abdulhakeem.rasool@su.edu.krd

Abstract

The research aimed to identify the role of a flexible organizational structure in developing the administrative skills of a number of sports clubs in Erbil Governorate. The descriptive approach, using a survey method and correlational relationships, was used due to its suitability to the nature of the current research. The research community included (150) administrative cadres representing a number of sports club administrators in Erbil Governorate. The researcher used (10) administrators to conduct the exploratory experiment, while (10) questionnaires were neglected due to the lack of scientific requirements. To achieve the research objectives, a questionnaire was constructed with two axes: the first, the flexible organizational structure, and the second, the development of administrative skills, in accordance with scientific procedures. The data were processed statistically using the SPSS system, which included the arithmetic mean, standard deviation, percentage, Pearson's correlation coefficient, and Cronbach's alpha. The researcher reached several conclusions, the most important of which is that most of the paragraphs of the dimensions of the first axis (decentralization, low formality, simplification) obtained (high) percentages, and most of the paragraphs of the dimensions of the second axis of the questionnaire (technical skills, intellectual skills, human skills, communication, decision-making, evaluation) obtained (good) percentages, confirming the importance of administrative skills in achieving the flexible organizational structure's goals.

Keywords: flexible organizational structure, role, development, administrative skills .