واقع المهارات الإدارية لأعضاء الهيئات الادارية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم من وجهة نظر المدربين

م.د ابو بكر يوسف محمد
جامعة بغداد
abu.Bakr1104a@cope.uobaghdad.edu.iq

م.د مندوب مكي عاتي
جامعة بغداد
mandoob.m@cope.uobaghdad.edu.iq

م.د حيدر طالب جاسم
جامعة بغداد
hayder.t@cope.uobaghdad.edu.iq

استلام البحث: ٢٠٢٦/٣/٣
قبول البحث: ٢٠٢٦/٣/٣٠

ملخص البحث

هدفت الدراسة الى اعداد مقياس المهارات الادارية للتوصل الى واقع المهارات الادارية لدى ادارات أندية دوري نجوم العراق من وجهة نظر مدربي لعبة كرة القدم العاملين في هذه الأندية، برزت مشكلة هذه الدراسة في ما هو واقع المهارات الادارية لدى ادارات الأندية ومدى تأثيرها على أداء المدربين وتحقيق أهدافهم المرسومة اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتم تحديد مجتمع البحث بجميع المدربين العاملين في أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم والبالغ عددهم (١٠٦) مدرب، بينما كانت عينة البحث متمثلة بمجتمع البحث جميعه، وبعد استخراج الأسس العلمية للمقياس قام الباحثون باعتماد المقياس كأداة علمية تم من خلالها اجراء التجربة الرئيسة والتي من خلالها تم التوصل الى واقع المهارات الادارية، ومن أهم استنتاجات البحث تم التوصل الى اعداد مقياس يقيس المهارات الادارية لدى مجتمع هذا البحث، وتوصل الباحثون الى واقع المهارات الادارية لدى عينة البحث وتبين من خلال نتائج البحث ان الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي وهذا يدل على وجود ضعف واضح في اعضاء الهيئات الادارية لإدارات أندية دوري نجوم العراق ، يوصي الباحثون بأنه من الممكن تنظيم بعض ورشات العمل التي تساعد على توضيح مفهوم المهارات الادارية لإدارات الأندية، محاولة زج بعض اعضاء الهيئات الإدارية في برامج تطويرية خاصة بالعمل الاداري داخل وخارج البلد حتى يتم الاطلاع على احدث المهارات الادارية وطريقة تحقيقها داخل المجتمع المحلي ضرورة اعتماد الرقابة الإلكترونية الحديثة التي تعيطي لإدارات الاندية المخطط الكامل للموسم ونسبة الانجاز ووضع خطط استراتيجية تكون وفق الامكانيات المتوافرة للأندية وتوفير بيئة عمل صالحة للطرفين سواء الهيئات الادارية او الكوادر التدريبية العاملة في الأندية.

الكلمات المفتاحية : المهارات الإدارية، إدارات الأندية، دوري نجوم العراق، كرة القدم.

The state of managerial skills among members of the administrative bodies of Iraqi Premier League football clubs as seen by coaches

Asst. Prof. Dr. Abu Bakr Yusuf Muhammad ***University of Baghdad***
Asst. Prof. Dr. Mandoob Makki Ati ***University of Baghdad***
Asst. Prof. Dr. Hayder Talib Jassim ***University of Baghdad***

Abstract

This study aimed to develop an administrative skills scale to assess the current state of administrative skills within the management of Iraqi Stars League clubs, from the perspective of football coaches working in these clubs. The study's central problem was the current state of administrative skills within club management and its impact on coach performance. The research population consisted of all coaches working in Iraqi Stars League football clubs, totaling (106) coaches. One of the most important findings of the research was the development of a scale to measure administrative skills within this research population. The researchers determined the current state of administrative skills among the research sample and found that the arithmetic mean was lower than the hypothetical mean, indicating a weakness in administrative skills among the research sample. The researchers recommend organizing workshops to clarify the concept of administrative skills for club management, encouraging the participation of some administrative staff in development programs focused on administrative work to familiarize them with the latest administrative skills and their implementation, and emphasizing the need to adopt modern electronic monitoring that provides performance indicators. They also recommend developing

strategic plans that align with the clubs' available resources and ensuring a suitable work environment for all.

Keyword : *Management skills, club management, Iraqi Stars League, football.*

١- المقدمة:

تعد الادارة الرياضية من أهم مفاتيح نجاح المؤسسات بصورة عامة وهذا الدور ايضا يكون واضح في مجال ادارة الاتحادات والأندية الرياضية، كون الاندية الرياضية تعد من المصادر الرئيسة في نجاح وتطور الرياضة في اي بلد، وان اي تطور يحدث في الأندية الرياضية والاتحادات سينعكس بالتالي الى نجاح لكرة القدم على مستوى المنتخبات الوطنية، ويعلم الجميع بأن الرياضة في الوقت الحالي اصبحت تعكس التطور لدى البلدان لذلك يجب على القائمين على الرياضة في العراق الاهتمام بهذا المجال حتى يظهر العراق كبلد متطور اداريا في المجال الرياضي، ويذكر (احمد، ٢٠١٨) ان "الادارة تطورت بشكل كبير في السنوات الماضية فأصبحت تسعى الى التطور العلمي الذي يعتمد على نتائج العلوم الطبيعية والاجتماعية والدراسات الأكاديمية ولذلك تعددت نظرياتها واسسها العلمية التي يتم من خلالها ادارة المؤسسات في الوقت الحالة وعلى اعلى المستويات، كما اصبحت الادارة الحديثة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات والمجتمعات وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والامكانات المتاحة في ضوء مجهودات بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجديد" (Jasim, H. T., Abed, S. R., & Ibrahim, S. S. 2023)وبما ان ادارات الأندية هي المسؤول المباشر عن التطور والاستقرار الذي يحدث للأندية فيجب أن يكون للمهارات الادارية دور في العملية الادارية داخل الأندية الرياضية، وأن الأندية الرياضية يجب أن تكون بيئة صالحة للنجاح على المستوى الفني والمهني لجميع العاملين حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف النادي بصورة عامة وأهدافهم بصورة خاصة، اذ أن اي مدرب رياضي يكون له أهداف محددة قبل بداية أي موسم رياضي ويتم تحديد هذه الأهداف وفقا لأهداف النادي نفسه، وأن العمل الفني يحتاج الى استقرار اداري وايضا العديد من الشؤون التنظيمية التي تدرج ضمن وسائل تحقيق النجاح لدى العاملين في الأندية الرياضية (Khudhair, M. O., Jasim, H. T., & Hani, A. T. 2022)، وكل هذا يعتمد على ما تمتلكه الهيئات الادارية لأندية دوري نجوم العراق من مهارات ادارية تساعد في رسم خطط ادارية قابلة للتنفيذ مع متابعتها وتنظيمها بما يلائم الامكانيات المتوافرة، اذ من الضروري امتلاك هذه الهيئات الادارية لمهارات تعمل على تحسين جودة العمل الاداري داخل النادي كالقدرة على القيادة والتخطيط والتنظيم وادارة الوقت بصورة مثلى واتخاذ القرار الاداري المناسب للظروف الحالية وحل اي مشكلة قد تواجه النادي وتسبب اعاقة لعمل الكوادر التدريبية داخل النادي، لذلك يجب العمل بصورة مستمرة على تطوير المهارات الادارية التي قد يواجه بعضهم معوقات ادارية منها التحديات تواجه تطوير مهاراتهم الادارية، اذ يذكر (سعود، ٢٠٠٤) ان العاملين في المجال الاداري د يوجهون تحديات سواء بسبب نقص التدريب المتخصص او قلة الموارد المتاحة لتنفيذ الأنشطة الادارية. (Khudhair, M. O., Abed, S. R., & Jasim, H. T. 2023)

وفي بعض الاحيان يمكن وصف وتعريف المهارات الادارية (قتيبة، ٢٠١٣) بأنها " مجموعة من القدرات الفردية التي تمكن الشخص من أداء مهام وظيفته كإدارة الاعمال وتنظيم الانشطة واتخاذ القرارات وحل المشكلات بكفاءة وفعالية وتشمل جوانب عدة مثل التخطيط الاستراتيجي، القيادة، التواصل الفعال، ادارة الوقت، التحفيز، والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويذكر (هادي، ٢٠٠٦) أن "المهارات الادارية هي القدرة على أداء مهمة ادارية معينة بدرجة عالية من الاتقان وذلك باستخدام اساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتسهل على صاحبها الأداء بأقل وقت وجهد ممكن بما يحقق نتائج افضل... (Jasim, H. T., Hussein, A. H., & Ibrahim, S. S. 2021) والمهارات الادارية تتمثل في قدرة المدير على فهم عمله داخل المؤسسة التي يقودها وعلاقته بالموظفين في ضوء نشاطاته ومهامه القيادية بما يتناسب مع تحقيق أهداف المؤسسة"، ويعرفها (السلمي، ١٩٩٩)"القدرة على أداء عمل وتحقيق نتيجة باستخدام اساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى".

ولوجود العديد من المهارات الادارية وما لها من دور كبير في استمرار نجاح الاندية الرياضية فكانت أهمية هذه الدراسة في التوصل الى الواقع الحقيقي الذي تعيشه أندية دوري نجوم العراق من حيث المهارات الادارية التي تتمتع بها الهيئات الادارية لهذه الأندية.

تمثلت مشكلة البحث لأن أندية دوري نجوم العراق تواجه العديد من التحديات الادارية ومنها المهارات الادارية لدى ادارات أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم والتي بالرغم من اهمية هذه المهارات فلميتم التوصل الى واقع امتلاك ادارات الاندية لها

وماهي المهارات الادارية المفقودة وكيف يمكن امتلاكها واستخدامها من قبل ادارات الاندية وفقا للإمكانات المتوافرة للأندية، وفي هذا الصدد تبرز مشكلة هذه الدراسة في مدى توفر المهارات الادارية لدى ادارات الأندية ومدى تأثيرها على أداء المدربين وتحقيق أهدافهم المرسومة، وان حل هذه المشكلة يساعد في اجتياز التحديات التي تواجه ادارات الاندية والتي تعيق تطبيق المهارات الادارية في عملهم الاداري.

٢- الغرض من الدراسة: يهدف البحث الى اعداد مقياس واقع المهارات الادارية لإدارات أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم من وجهة نظر المدربين، وتطبيق هذا المقياس على عينة البحث للتوصل الى معرفة واقع المهارات الادارية لإدارات أندية دوري نجوم العراق، مع وضع توصيات تساعد في تطبيق هذه المهارات ضمن العمل الاداري لهم ومحاولة وضع الحلول للمعوقات التي تقف في وجه تطبيق هذه المهارات من قبل ادارات الاندية.

٣- الطريقة والأدوات:

٣-١ العينة: شمل مجتمع البحث على جميع المدربين العاملين في أندية دوري نجوم العراق للموسم الكروي (٢٠٢٥ – ٢٠٢٦) والبالغ عددهم (١٠٦) مدرب كما مبين في الجدول رقم (١)، بينما كانت عينة البحث متمثلة بمجتمع البحث جميعهم وبنسبة مئوية بلغت (١٠٠٪) من مجتمع البحث، وتم توزيع العينة الى عينة التجربة الاستطلاعية بعدد (٦) مدربين، و(٣٠) لاستخراج الاسس العلمية للمقياس، وتكونت عينة تطبيق المقياس ضمن التجربة الرئيسة من (٧٠) مدرب وكما مبين في الجدول رقم (٢).

٣-٢ تصميم الدراسة:

أستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لطبيعة ومشكلة هذا البحث، بتصميم اختبار واحد لقياس الحالة المراد دراستها وهي واقع المهارات الادارية لإدارات أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم، ويتم هذا الاختبار من خلال مقياس خاص يقوم الباحثون بإعداده وفق خطوات علمية.

جدول (١)
يبين عدد المدربين وصفتهم التدريبية

ت	الصفة التدريبية	العدد
١.	المدرب	٢٠
٢.	المدرب المساعد	٤٦
٣.	مدرب اللياقة البدنية	٢٠
٤.	مدرب الحراس	٢٠

جدول (٢)
يبين توزيع عينة البحث

ت	أسم العينة	عدد افرادها	النسبة المئوية
١.	عينة التجربة الاستطلاعية	٦	٥,٦٦٪
٢.	عينة التعرف على ثبات المقياس	٣٠	٢٨,٣٠٪
٣.	عينة تطبيق المقياس	٧٠	٦٦,٠٣٪
٤.	المجموع	١٠٦	١٠٠٪

٣-٣ المتغيرات المدروسة:

قام الباحثون بدراسة متغير (**المهارات الادارية**) لإدارات أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم من وجهة نظر المدربين العاملين في هذه الأندية للموسم الكروي (٢٠٢٥ – ٢٠٢٦).

٣-٤ الاختبارات المستخدمة:

مقياس المهارات الإدارية: قام الباحثون بإعداد مقياس علمي للتعرف على واقع المهارات الادارية لدى ادارات أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم وذلك من خلال استخدام المقياس الذي بناه (الأسدي، ٢٠٢٥)، اذ قام الباحثون بتعديل عبارات المقياس بما يلائم مجتمع هذا البحث، وتم عرض عبارات المقياس المعدلة على مجموعة من الخبراء في مجال الادارة الرياضية وعلم النفس الرياضي والاختبار والقياس وكرة القدم وبعدد (١١) خبير وذلك لإبداء رائيهم في العبارات والموافقة عليها او اجراء بعض التعديلات، وتم التوصل الى مقياس المهارات الادارية يتكون من (٢٤) عبارة، اعتمد الباحثون طريقة (LIKERT) ذو بدائل خمسة وهي كما مبين في الجدول رقم (٣):

جدول (٣)

يبين البدائل ودرجة كل بديل

أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق اطلاقا
٥	٤	٣	٢	١

صدق المقياس: للتوصل الى الاسس العلمية لمقياس المهارات الادارية لإدارات أندية دوري نجوم العراق قام الباحثون باستخراج الصدق الظاهري للمقياس من خلال توزيع عبارات المقياس على مجموعة من الخبراء وكما ذكر سابقا وبعدد (١١) خبير من اختصاص الادارة الرياضية وعلم النفس الرياضي والاختبار والقياس وكرة القدم، وتمت موافقتهم على عبارات المقياس مع تعديل بعض العبرات بما يلاءم مجتمع البحث وكانت نسبة الموافقة على عبارات المقياس بنسبة مئوية بلغت (١٠٠٪).

التجربة الاستطلاعية: بعد استكمال عبارات المقياس واصبح المقياس جاهز للتطبيق قام الباحثون بإجراء التجربة الاستطلاعية قبل القيام بتوزيع المقياس على عينة ثبات المقياس ويعد هذا الاجراء ضروري للتعرف على السلبيات والايجابيات التي قذ تواجههم عند إجراء التجربة الرئيسة للبحث، ومعرفة وضوح عبارات المقياس لدى عينة البحث والوقت الذي يكفيهم للإجابة على الاستمارة، اذ تم القيام بهذه التجربة في يوم الثلاثاء الموافق ٢٠٢٦/١/٦ على عينة التجربة الاستطلاعية والبالغ عددهم (٦) مدربين وتم استبعادهم من التجربة الرئيسة للبحث لضمان نزاهة ودقة النتائج الرئيسية.

ثبات المقياس: لاستخراج قيمة الثبات للمقياس قام الباحثون بتوزيع الاستبانة الخاصة بالمقياس على عينة خاصة بعدد (٣٠) مدرب تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وللتأكد من اتصاف هذا المقياس بالثبات وبما ان عدد عبارات المقياس يبلغ (٢٤) عبارة تم استخدام طريقة (التجزئة النصفية)، لإيجاد الثبات عن طريق تجزئة عبارات المقياس الى جزئين متساويين جزء يشتمل على العبارات الفردية واخر للعبارات الزوجية وايجاد معامل الارتباط البسيط بيرسون بين درجات الجزئين وظهر ان قيمة معامل الارتباط (٠,٧٠٣) ولكون هذا الارتباط يشير الى نصف العدد من العبارات فلابد من ايجاد قيمة معامل الثبات لعبارات المقياس جميعها (ابراهيم، ٢٠٠٠) لذا تم استخدام معادلة التنبؤ (سبيرمان- براون) والذي تبين ان قيمته (٠,٧٦٢) وهي قيمة ثبات عالية.

٣-٥ التجربة الرئيسة:

بعد استخراج الاسس العلمية لمقياس المهارات الادارية لدى ادارات أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم اصبح الان المقياس جاهز لاستخدامه في التجربة الرئيسة لهذا البحث، لذلك قام الباحثون بإجراء التجربة الرئيسة على العينة البالغ عددهم (٧٠) فرد والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم بدء التجربة الرئيسة في يوم الجمعة الموافق ٢٠٢٦/١/٩ ولغاية يوم الجمعة الموافق ٢٠٢٦/١/٣٠، وبعد ذلك قام الباحثون بجمع استمارات المقياس وتنزيل البيانات واستخدام برنامج SPSS للتوصل الى نتائج هذا البحث.

٤- النتائج:

جدول (٤)

يبين البيانات الاحصائية لعينة البحث

المقياس	سَ	ع	معامل الالتواء
المهارات الادارية	٦٩,٢٦٤	٦,٢٢٤	٠,٥٢١

الوسط الفرضي: ((١+٢+٣+٤+٥) / ٥) X ٢٤ = ٧٢

جدول (٥)

يبين الوسط الحسابي للعينة والوسط الفرضي لمقياس المهارات الادارية

المقياس	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي
المهارات الادارية	٦٩,٢٦٤	٧٢

مناقشة النتائج:

من خلال ملاحظة نتائج الجدول (٤) يتبين لنا ان الوسط الحسابي الذي تم التوصل اليه من خلال نتائج عينة التطبيق لمقياس المهارات الادارية لإدارات أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم والذي قد بلغ (٦٩,٢٦٤)، وبانحراف معياري بلغ (٦,٢٢٤).

وللوصول الى أهداف هذا البحث والي يصب في معرفة واقع المهارات الادارية لإدارات اندية دوري نجوم العراق، يتبين لنا أن الوسط الفرضي لمقياس المهارات الادارية بلغ قيمته (٧٢)، اما الوسط الحسابي الذي تم استخراجه من نتائج عينة البحث قد بلغ (٦٩,٢٦٤) وهذا يعطي دلالة واضحة ان الوسط الفرضي هو أكبر من الوسط الحسابي مما يعطي دلالة واضحة ان البيانات الحقيقية تميل نحو القيمة الاكبر على ان وجهة نظر المدربين تعطينا دلالة أن ادارات اندية دوري نجوم العراق هي اقل من المهارات المفترض توافرها، وهذا بالتأكيد ينعكس سلبا على التعامل الاداري ويؤثر بشكل مباشر على التخطيط الاستراتيجي للاتحاد والية تنظيم الدوريات ومواكبة العمل الاداري على المستوى الاسيوي والمحلي، وهذا بالتأكيد يعد فجوة ادارية تؤثر سلبا على نجاح العمل الاداري، ويرى الباحثون ان نتائج الوسط الحسابي كانت قريبة من الوسط الفرضي لكن بصورة ادنى منه بقليل وهذا يعطي دلالة على وجود بعض المهارات الادارية التي يتم التعامل معها بصورة ايجابية من قبل اعضاء الهيئات الادارية في أندية دوري نجوم العراق، لكن يرى الباحثون ان نتائج هذا البحث اجابت على التساؤل الذي يوضح مشكلة البحث والتي اوصلتنا الى واقع المهارات الادارية لدى ادارات الأندية ويرى الباحثون ان هذا الواقع هو ادنى من الحالة الجيدة مما قد يسبب بعض المشكلات اثناء العمل الاداري والذي بدوره يعيق التطور للنادي ويؤخر تحقيق الأهداف سواء لإدارات الأندية او للمدربين الذي يسعون قدر المستطاع تحقيق النتائج الايجابية وايصال النادي بصورة عامة الى تحقيق أهدافه العامة والخاصة ضمن دوري نجوم العراق، ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق المهارات الادارية هي ضعف توزيع المهام والمسؤوليات ضمن ادارة النادي اذ يرى الباحثون ان هذا المتغير قد يسبب تناقض في بعض القرارات الادارية، اذ يرى (العنزي و الماجدي، ٢٠١٧) بأن التنظيم الاداري يكون من خلال ترتيب وهيكلة الأعمال بشكل منظم من قبل المدراء، ويوصف بأنه الترتيب الرسمي للوظائف داخل الاتحاد ويلاحظ من خلال "الخارطة التنظيمية" التي تعكس الرسم البياني الذي يوضح العلاقات الرابطة بين الوظائف والأقسام والأفراد ومراكزهم الوظيفية في الاتحاد، كما ويرى (نعمان و حمروش، ٢٠١٧) بأنه يقصد بالهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي تطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية (Jasim, H. T. 2024)، ويرى الباحثون وجود ضعف في مهارات المتابعة المستمرة للخطط والبرامج المتفق عليها مسبقا مما يعيق تحقيق هدف المدربين في تحقيق برامجهم الخاصة والتي ترتبط بشكل مباشر ببرامج الاندية الرياضية اذ يذكر (نعمان و لطيفة،

٢٠١٠) ان من الضروري متابعة الاعمال الادارية من قبل ادارات الاندية كونها هي عملية مستمرة وتعد أهم وظائف الإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة اتجاه تحقيق أهدافها Shnawa, L. T. F., & Jasim, (L. D. H. T. 2024)، ويرى الباحثون ان المقياس اعطانا واقع مباشر حول موضوع تحفيز العاملين في أندية دوري نجوم العراق والذي تبين بوجود ضعف في هذا المتغير الذي يعد من أهم المتغيرات الادارية التي تعطي للفرق الرياضية القابلية على بذل المزيد من المجهودات لتحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف الأندية بصورة عامة لأن للقيادات الادارية دور مهم في رفع الحالة المعنوية للفرق الرياضية وهذ ما يؤكد عليه (العنزي و الماجدي، ٢٠١٧) القيادة "هي عملية التوجيه نحو العمل بروح الجماعة، والتأثير فيه لتحقيق الأهداف".

٥- الاستنتاجات:

ومما تقدم يوصي الباحثون عدة استنتاجات التي تساعد في تطوير الاداء الاداري لأندية دوري نجوم العراق, والتي من الممكن تعمل على تنظيم الدورات التطويرية للإداريين من اجل رفع الكفاءة وجعل الاداري يواجه كل الصعوبات التي تواجه العمل الاداري في جميع المؤسسة الرياضية واستنتج الباحثون بأن هنالك العديد من اعضاء الهيئات الادارية ممن لديهم المقدرة على استغلال القدرات والامكانات المتوافرة من اجل توفير البنى التحتية المطلوبة والتواصل المستمر من قبل الاداريين مع الكوادر التدريبية لدعم المنظومة كاملة في المنافسات الرياضية, كذلك منح الاموال التي تعطى من قبل الوزارات الحكومية واستغلالها بالشكل المناسب لكي تسهم في النتائج الايجابية.

٦- المصادر

١. ابراهيم احمد سلامة. (٢٠٠٠). *المدخل التطبيقي للقياس في اللياقة البدنية*. الاسكندرية، مصر: دار المعارف.
٢. احمد ماهر. (٢٠١٨). *ادارة الموارد البشرية*. القاهرة، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
٣. حيدر حسن الأسدي. (٣١ ٨, ٢٠٢٥). تحليل واقع المهارات الادارية لدى أقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم البدنية والرياضية*(٢)، الصفحات ٢٦٤ -٢٧٢.
٤. رياض النعيمي. (٢٠١٨). استراتيجيات تدريبية لتحسين المهارات الادارية للتدريسيين. *مجلة التعليم والتنمية*، صفحة ٥٩.
٥. سعد علي العنزي، و عبد الرزاق جبر الماجدي. (٢٠١٧). *مبادئ ادارة الاعمال*. بغداد، العراق: دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر.
٦. سعود النمر. (٢٠٠٤). *الادارة العامة الأسس والوظائف* (المجلد ٥). الرياض، السعودية: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
٧. عادل الشمري. (٢٠١٥). اثر المهارات الادارية في تحسين الأداء الأكاديمي في الجامعات العربية. *مجلة التعليم العالي*، صفحة ٢٤.
٨. علي السلمي. (١٩٩٩). *المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق*. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر.
٩. قتيبة احمد شهاب الدين. (٢٠١٣). *الادارة والتنظيم في التربية الرياضية لطلبة كليات وأقسام التربية الرياضية* (المجلد ١). بغداد، العراق: دار الكاتب.
١٠. نعمان عبد الغني، و حمروش احمد رضا. (٢٠١٧). *الاتجاهات الحديثة في الادارة الاستراتيجية الرياضية*. الجزائر، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
١١. نعمان عبد الغني، و لطيفة عبد الله شرف. (٢٠١٠). *الادارة الرياضية*. البحرين: وزارة الثقافة والاعلام .
١٢. هادي ربيع. (٢٠٠٦). *المدير المدرسي الناجح*. عمان، الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
13. Khudhair, M. O., Jasim, H. T., & Hani, A. T. (2022). Aggressive Behavior And Its Relationship To The Phenomenon Of Bullying Among Young Football Players Aged (17-19) Years. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, *17*(6), 399-401.
14. Jasim, H. T., Abed, S. R., & Ibrahim, S. S. (2023). Psychological Flexibility and Its Relationship to Competition Anxiety among Coaches of Iraqi First-Class Football Clubs. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, *18*(4), 368-370.

15. Khudhair, M. O., Abed, S. R., & Jasim, H. T. (2023). Constructing A Measure of Psychological Disability and Its Relationship to Some Basic Skills and Fixed Playing Situations for Youth Football Players Under (19) Years Old. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, *18*(1), 19-29.
16. Jasim, H. T., Hussein, A. H., & Ibrahim, S. S. (2021). Administrative climate and its relationship to psychological stress among workers in Baghdad Premier League football clubs. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, *16*(6), 1-3.
17. Talib Jasim, H., & Lazim Ali, A. (2023). The Psychological Skills for The Youth Players of Baghdad Clubs Excellent League Soccer Season 2021-2022. *Journal of Physical Education*, *35*(1), 115-123.
18. Shnawa, L. T. F., & Jasim, L. D. H. T. (2024). The effect of static and dynamic rehabilitation exercises restoring the functional ability of the anterior cruciate ligament after surgical intervention in football players. *Journal of College of Physical Education*, *17*(5), 1049-1119.
19. Jasim, H. T. (2024). Dimensions of competition anxiety based on motivation and its relationship to the motivation of sports achievement for Baghdad club youth players in the Iraqi Stars Football League. *journal mustansiriyah of sports science*, *6*(4).

٧- التوصيات:

ومما تقدم يوصي الباحثون عدة توصيات من الممكن ان تسهم في رفع المهارات الادارية للهيئات الادارية لأندية دوري نجوم العراق ومنها بأنه من الممكن تنظيم بعض ورشات العمل التي تساعد على توضيح مفهوم المهارات الادارية لإدارات الأندية، محاولة زج بعض اعضاء الهيئات الإدارية في برامج تطويرية خاصة بالعمل الاداري داخل وخارج البلد حتى يتم الاطلاع على احدث المهارات الادارية وطريقة تحقيقها داخل المجتمع المحلي اذ يذكر (النعيمي، ٢٠١٨) أن تحسين المهارات الادارية للعاملين ضمن المؤسسات الرياضية يتطلب اعتماد استراتيجيات شامة تعتمد على تقنيات الادارة الحديثة وبرامج التدريب التي تركز على تنمية المهارات القيادية والادارية في المؤسسات، Talib Jasim, H., & Lazim Ali, A. (2023) ضرورة اعتماد الرقابة الإلكترونية الحديثة التي تعيطي لإدارات الاندية المخطط الكامل للموسم ونسبة الانجاز وبالتي يتمكن اعضاء الهيئات الادارية لأندية دوري نجوم العراق من متابعة تحقيق الأهداف الادارية لكل موسم وبشكل علمي منظم ودقيق، من الضروري وضع خطط استراتيجية تكون وفق الامكانيات المتوافرة للأندية اذ اشارت دراسة (الشمري، ٢٠١٥) الى ان وجود خطة تنظيمية محكمة وتوزيع المهام بشكل واضح داخل المؤسسات يعزز من فعالية العمل في هذه المؤسسات، مع وضع احتياجات المدربين الحقيقة والمعقولة للموسم الرياضي والعمل على تلبية هذه المتطلبات حتى يتمكن المدربون من امتلاك الوسائل التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم، العمل على التحفيز المستمر للمدربين العاملين والذين يتضح عملهم الحقيقي من خلال نتائجهم الجيدة والتي من الضروري مكافئتهم عليها حتى تكون هذه المحفزات أداة مباشرة لبذل المزيد من المجهودات وتحقيق المزيد الأهداف، كما ويوصي الباحثون على عمل المزيد من الاجتماعات بين ادارات أندية دوري نجوم العراق والكوادر التدريبية العاملة وتكون من خلال تبادل الآراء والافكار وليس من خلال عملية الفرض التي قد تؤتي بتأثيرات سلبية على عملهم المهني، ويصي الباحثون ايضا على توفير بيئة عمل صالحة للطرفين سواء الهيئات الادارية او الكوادر التدريبية العاملة في الأندية واعتماد المهنية في رسم خطوات العمل الاداري للموسم الرياضي، وايضا يوصي الباحثون بعمل المزيد من الدراسات التي تهدف الى تحقيق النجاحات الادارية للأندية الرياضية وبالتالي سينعكس هذا ايجابيا على لعبة كرة القدم في العراق.

ملحق (١)

مقياس المهارات الادارية لإدارات أندية دوري نجوم العراق بصورته النهائية

ت	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق اطلاقا
١.	لدى رئيس النادي وأعضاء الهيئة الادارية المهارات الادارية القيادية الفعالة لتنظيم العمل داخل النادي					
٢.	يتم استخدام اساليب عالية التنظيم في ادارة النادي					
٣.	هناك توزيع واضح ودقيق للمهام بين أعضاء الهيئة الادارية					
٤.	يتم عقد الاجتماعات بشكل دوري لتقييم أداء الكوادر العاملة داخل النادي					
٥.	يتسم العمل الاداري داخل النادي بالتخطيط والتنظيم الواضح					
٦.	تتوافر البيئة الادارية الصالحة للعمل داخل النادي					
٧.	لدى النادي استراتيجية عمل فعالة لمواجهة الأزمات					
٨.	هناك متابعة وتقييم للعمل بشكل مستمر داخل النادي					
٩.	تشترك ادارة النادي بالبرامج التطويرية التي تهدف الى تحسين المهارات الادارية					
١٠.	يوجد تنسيق فعال بين الهيئة الادارية والكوادر التدريبية داخل النادي					
١١.	توفر ادارة النادي البيئة الادارية المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة					
١٢.	تمتلك الهيئة الادارية الرؤية الادارية والفنية التي تلائم التطور العلمي الحديث					
١٣.	هنالك تعاون مباشر بين ادارة النادي والكوادر التدريبية					
١٤.	يمتلك اعضاء الهيئة الادارية القدرة على تحفيز الكوادر التدريبية العاملة					
١٥.	يتصف رئيس واعضاء الهيئة الادارية بالشفافية في اتخاذ القرارات الادارية					
١٦.	ان عملية التوجيه من قبل اعضاء الهيئة الادارية تتسم بالمرونة والتكيف مع متغيرات الدوري					
١٧.	هناك تشجيع للابتكار والابداع من ادارة النادي للمدربين					

١٨.	يهتم اعضاء الهيئة الادارية بتطوير مهارات القيادة للمؤسسة الرياضية					
١٩.	تتوافر قنوات تواصل بين الهيئة الادارية والكوادر التدريبية العملة في النادي					
٢٠.	هناك تبادل للمعلومات ودراسة للقرارات الادارية بشكل دقيق					
٢١.	هناك تواصل مستمر بين ادارة النادي والكادر التدريبية العاملة لضمان تنسيق العمل					
٢٢.	يتم الاستماع لآراء المدربين في القضايا الادارية المتعلقة بالطرفين					
٢٣.	يتوفر في النادي بيئة عمل تدعم التعامل المهني الشفاف بين جميع الاطراف					
٢٤.	تعمل الادارة على توفير المتطلبات الخاصة بالمدربين والتي تساعدهم في تحقيق الأهداف المطلوبة					