

العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية

أ. نوال سعد الحارثي

باحثة وحاصلة على ماجستير الإدارة الرياضية والترويحية،
من كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود

د. محمد علي الشمري

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويحية،
كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود

Doi: 10.21608/jsbsh.2024.302805.2782

مقدمة الدراسة:

لتحقيق ميزة تنافسية في المجال الرياضي تسعى الدول للاستفادة من إمكانياتها وفق رؤية واضحة متكاملة، باتباعها لأسس ومبادئ ناجحة ومتطورة في أدائها، كوسيلة للارتقاء بمستواها الرياضي في كافة أنشطتها الرياضية والانطلاق بها إلى العالمية (قشطة، ٢٠١٨؛ الشافعي وصلاح الدين، ٢٠٠٧). ويؤكد حماد (١٩٩٩) أن نجاح المنظمات الرياضية يعتمد على تبنيتها لأسس ووظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم وجودة الهيكل التنظيمي وعلى العنصر البشري الذي يديره ويخطط له ليسهم في نجاحاته وانطلاقه نحو العالمية، بدءاً من وزارة الرياضة ووصولاً إلى الأندية الرياضية. ولضمان نجاح الأندية الرياضية أيّاً كان حجمها أو مسؤولياتها لابد من وجود هيكل تنظيمي ملائم لأهداف وطبيعة نشاطها يسمح بتصميم الأعمال بالشكل الذي يمكن العاملين من اشباع حاجاتهم والسماح لهم بمزيد من الاستقلالية والتحدي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (قشطة، ٢٠١٨؛ فارس، ٢٠١٨).

فالهيكـل التـنظيمي للمؤسسة الرياضية يحدد الأدوار التنظيمية والعلاقات بينها، وخطوط الاتصال بين المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية وتدفع العمل والتخصص وإدارة التنظيم الرسمي وغير الرسمي (الشافعي، ٢٠٠٤). لذا فالهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يسمح بالتخصص الملائم للنشاط الإداري من خلال تقسيم العمل، ويتيح تنسيق الجهود على النحو الذي يخدم أهداف كل منظمة (طه، ٢٠٠٢). وكلما كان شكل الهيكل التنظيمي واضحاً ومعلومًا للجميع كلما كانت الصلاحيات والمسؤوليات واضحة للعاملين، والتي من المرجح أن ترفع من كفاءتهم، وفي المقابل تساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها (Chiu & Chang, 2009). تؤكد دراسة فارس (٢٠١٨) أن دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسات يُعد أمراً ضرورياً لتوفير الظروف الملائمة لبقائها ونموها واستمرارها من جهة، وتحقيق رضا العاملين ورغبتهم من جهة أخرى، والتعرف على الشكل

المناسب للهيكل التنظيمي. وتظهر أهمية الأداء التنظيمي في اعتماده على قدرة المنظمة على أن تكون جيدة في الابتكار، وحماية أصول المعرفة غير الملموسة، واستخدامه بكفاءة (Teece, 2001). كما ذكر كلاً من محروس وغانم (٢٠٢١) بأهمية توجيه مزيد من الاهتمام بالهيكل التنظيمي باعتباره من أهم المتغيرات بالمنشآت الرياضية وله دور حيوي في التأثير بخصائصه على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنشأة.

يحكم الهيكل التنظيمي مجموعة من العوامل المتغيرة من حيث الشمول والعمق والسياق، لذلك لا يوجد اتفاق على تعريف محدد شامل للهيكل التنظيمي، وتعددت تعريفات الهيكل التنظيمي بناءً على تلك العوامل المتغيرة بين الباحثين. في حين عرف العوامل وكلوب (٢٠١٣) الهيكل التنظيمي بأنه: "البناء أو الشكل أو النموذج الرسمي الذي يتم بموجبه تحديد البنية الداخلية للعلاقات السائدة في المنظمة، وتقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة" (Alawamleh and Kloub, 2013, p.83). من خلال ما سبق يتضح أن الأداء التنظيمي مؤشر قياس يساعد المنظمة على أن تصل للكفاءة والفعالية، وتدور تعريفات الباحثين لمفهوم الأداء التنظيمي من خلال السلوك أو النتائج الكمية، لأنه يمثل انعكاس لوضع المنظمة الحالي، ويوضح نتائج مخرجات المنظمة التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات، ومستوى النجاح والجودة التي تحققه أو تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. حيث تبرز أهمية الأداء التنظيمي كونه يوضح الواقع الحالي للمنظمة وموقعها، ومدى ابتعاده عن الأهداف المرجوة، أو مدى تطابقه معها، كما تبرز أهميته في التعرف على قابلية المنظمة في إيجاد النتائج المقبولة لأصحاب المصالح (الجبوري، ٢٠١٨).

تناولت العديد من الدراسات الهيكل التنظيمي في المجال الرياضي في هدفها العام، مع تنوع البيئة التي طبقت فيها وكذلك أهدافها بين إعادة هيكلة الوظائف الإدارية بالأندية الرياضية كما في دراسة متولي وعيسى (٢٠١٢)، أو تقديم نموذج مقترح للهيكل التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة في دراسة محروس وغانم (٢٠٢١)، أو اقتراح نموذج للهيكل الإداري لنشاط ذوي الإعاقة بالأندية الرياضية كما في دراسة العجيلي (٢٠١٦)، أو تصميم هيكل تنظيمي مقترح لإدارة الأنشطة الترويحية برعاية الشباب في دراسة جمعة (٢٠١٩)، وتصميم وحدة إدارية مقترحة للحكومة بالهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة في دراسة صيام (٢٠٢١)، والتعرف على فاعلية الهيكل التنظيمي بالمجلس القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية في دراسة فارس (٢٠١٨)، أو تطوير الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بالمنوفية في دراسة خليل وآخرون (٢٠٢١)، أو إلى تطوير نظم الإدارة لعمل الأندية الرياضية من خلال التعرف على أهداف الأندية الرياضية - الهيكل التنظيمي للأندية الرياضية - السياسات الإدارية المتبعة بالأندية الرياضية. حيث تنوعت نتائج هذه الدراسات حسب طبيعة البحث. فعلى سبيل المثال، في دراسة متولي وعيسى (٢٠١٢) اشارت النتائج إلى أن معايير

الأداء المعمول بها في الأندية الرياضية المصرية تحتاج إلى إعادة هيكلة جادة، كما يفتقر الهيكل التنظيمي الحالي بالأندية الرياضية المصرية إلى التخطيط العلمي السليم، ولا يتوافق مع أهداف وسياسات الأندية، ولا يساعد على فهم وظائف التنظيم والعلاقات بين التنظيمات المختلفة، وأن الإدارة العليا بالأندية الرياضية المصرية تتمتع بقدر كبير من السلطة والمسؤولية. وبالإضافة لذلك، فقد كشفت نتائج دراسة فارس (٢٠١٨) ان هناك وضوح الأهداف لكافة المستويات الإدارية وفي ترجمة الاختصاصات العامة للهدف العام التي يبرزها الهيكل التنظيمي، إلا انه هناك بعض الازدواجية والتضارب في الاختصاصات لبعض الوحدات الإدارية بالهيكل التنظيمي، حيث أوصت الدراسة بمراعاة التخصص كأساس للتشكيل التنظيمي وبالتالي مناسبة حجم الأعمال والأنشطة مع أعداد الأقسام التنظيمية.

وبالنظر للأداء التنظيمي، تسعى الأندية الرياضية إلى تحسين قدرتها التنافسية من خلال رفع كفاءة أدائها في مختلف الجوانب، ولذا من الضروري الاعتماد على أساليب وأدوات حديثة تمكنها من تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل لها (أيوب وآخرون، ٢٠٢١). لذا فإن للأداء التنظيمي دور مهم في تسهيل الأمور الرياضية تحت إشراف إداريين للقيام بتنفيذ السياسات والأهداف المرجوة وترجمتها إلى أرض الواقع مع تذليل الصعوبات وتسهيل العمل (خلف، ٢٠١١). اذ يمثل قدرة المنظمة على الوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً، والتي تحقق غاياتها وأهدافها وقدرتها على البقاء والنمو (العمودي، ٢٠١٦). ويحقق الأداء التنظيمي بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح إدارة المنظمة وقدرتها على النمو والتكيف مع البيئة، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩).

يكاد يتفق معظم الباحثين على أن مفهوم الأداء التنظيمي يدور حول واجهة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال أفضل المخرجات، فيعرف الأداء التنظيمي أنه "قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها وفقاً لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها" (الإبراهيمي، ٢٠١٩، ص.٧٣٧). كما يعرف الأداء التنظيمي بأنه "مجمّل النتائج المترتبة على استعمال أو استثمار المنظمة لمواردها البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة الموضوعية مسبقاً" (Mohammed and Majid.2020.p.190). كما أشار إليه Chili أنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لا بد من أن يشير إليه الأداء الذي يعد مرآة المنظمة" (Chili, 2019.p.723). وبناءً على ما سبق أن مفهوم الأداء التنظيمي يعد من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً وارتباطاً بجميع الإدارات، وخاصة الإدارية منها، حيث إنه عنصر محوري لجميع فروع المعرفة الإدارية.

اما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي للمنظمات الرياضية، فقد تنوعت في أهدافها وسياقها أيضاً. حيث قام النعمة (٢٠١١) بدراسة الأداء التنظيمي للمنظمات الرياضية في محافظة نينوي، شملت عينة البحث من أعضاء الهيئة الإدارية ومدربين ولاعبين. وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي لرؤساء الأندية الرياضية كان بدرجة كبيرة، والاداء التنظيمي للأندية الرياضية في مركز محافظة نينوي أكبر من الأداء التنظيمي للأندية خارج مركز المحافظة. وأجرى الشراري (٢٠١٥) دراسة بعنوان تقييم الأداء الإداري والتربوي في المؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية، استهدفت الدراسة عينة من مدربي الألعاب الجماعية في النوادي الرياضية، وأشارت نتائج البحث إلى ارتفاع مستوى الجانب الإداري والتربوي للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية. وهدفت دراسة صالح (٢٠٢٢) للتعرف على القدرات المميزة للشخصية المبدعة المتوفرة لدى المديرين العاملين بالأندية الرياضية في دولة الإمارات وواقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بهذه الأندية والتوصل إلى العلاقة بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة وبين مستوى الأداء الوظيفي لهؤلاء المديرين. من أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل لها توفر عناصر الأداء الجيد لدى المديرين التنفيذيين وهي مرتبة كالتالي: (السياسات والإجراءات المحددة، المهارة المهنية والمعرفة الفنية، التفاني والجدية لدى العاملين، القدرة على تحمل المسؤولية، بذل الجهد الكافي، معايير الجودة). أما دراسة أيوب وآخرون (٢٠٢١) بعنوان المشاركة المعرفية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، والتي شملت على عينة من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين المشاركة المعرفية بمحاورها والأداء التنظيمي.

ويشير العديد من الباحثين بأن الأداء التنظيمي يرتبط بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً؛ حيث يعني العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته ومدى اتباعه لطريقة تنفيذه مهامه بما يحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة (إسحق، ٢٠١٧؛ محسن ورفاعي، ٢٠٢٢؛ عبد المطلب، ٢٠١٧). كما أن ربط الهيكل التنظيمي بالأداء التنظيمي من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسهم وتطبيقهم في ظل التغيرات والتقلبات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة وتأثير ذلك على مستويات الأداء في المنظمات التي تحدد نجاحها أو فشلها، فعلى أساس الأداء تبنى عملية وضع واتخاذ القرارات لتحديد اتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والترشيد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة (محسن ورفاعي، ٢٠٢٢).

يشير Lynch (٢٠٠٠) أن الهيكل التنظيمي يجب أن يصمم لرفع الأداء التنظيمي للمنظمة والمشاركة الفاعلة وتوفير المناخ الجيد عن طريق ترتيب العلاقات بالمنظمة، واعطائهم نوعاً من

الاستقلالية لتحقيق الرضا الوظيفي فالعنصر البشري هو الأساس في نجاح المنظمات واستقرارها وإعطائها طابعاً خاصاً مميزاً فيها وفارق عن غيرها من المنظمات. ويتضح مما سبق أهمية الهيكل التنظيمي من خلال خلق بيئة عمل جيدة تسهل الوصول للأهداف بطريقة واضحة للعاملين بدون ازدواجية وتعارض للأعمال مما يسهم في الوصول للرضا الوظيفي ورفع الأداء التنظيمي للمنظمة، كما يعد الهيكل التنظيمي الأداة الإدارية التي من خلالها تتم اتخاذ القرارات من أعلى المستويات الإدارية بانسيابية.

ورغم أهمية العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي وتزايد الاهتمام بدراسة هذين المتغيرين في المجال الرياضي، اتضح من خلال الاستعراض السابق للدراسات، أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت الأندية أو المؤسسات الرياضية لم تتطرق إلى الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية- التخصص-التعقيد-الرسمية) والأداء التنظيمي بأبعاده (الاداء المالي - العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والنمو) وكذلك لم تدرس العلاقة بينهما. وبالإضافة لذلك وحسب علم الباحثين، بأنه لا يوجد دراسة في أدبيات الإدارة الرياضية في المملكة العربية السعودية وفي سياق أندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم تناولت بالعلاقة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية.

وعلاوة على ذلك، تتضح أهمية الرياضة في المملكة العربية السعودية في رؤية ٢٠٣٠ إذ قدمت الرياضة في سلم أولوياتها الوطنية؛ حيث جرى ولا زال يجري تغيير جذري في القطاع الرياضي، وكانت الأندية الرياضية من أبرز المعنيين في التغيير والتطوير، لتعزيز مساهمة القطاع الرياضي في إجمالي الناتج المحلي لتقليل التكاليف وزيادة الفعالية عموماً. لذا تركزت الجهود المبذولة في إطلاق العديد من المبادرات من ضمنها خصخصة الأندية الرياضية في خطة طويلة الأمد ومبادرة دعم الأندية الرياضية لتطبيق نظام حوكمة فاعل يساهم في استدامة الأندية الرياضية ولتحسين إجمالي مستوى أداء الأندية الرياضية السعودية ولضمان تحقيقها مردود مالي متعدد المصادر وتخفيف الاعتماد على التمويل الحكومي (وزارة الرياضة، ٢٠٢١؛ ملتقى أسبار، ٢٠٢٢).

ومن خلال العرض السابق تتضح مشكلة البحث في محاولة للوقوف على بيئة العمل الرياضية والكشف عن واقع الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، وتحديد العلاقة بينهما؛ ولأن الرياضة أصبحت صناعة وتجارة محركاً للاقتصاد وأحد مصادر الدخل بالإضافة إلى الفوائد الأخرى، لذا يتطلب الوقوف على مواضع الخلل في إدارة الأندية الرياضية، وتوضيح السلطات والمسؤوليات المخولة لكل فرد من أفراد النادي، بالإضافة إلى البحث باستمرار عن مداخل مبتكرة ومتطورة تتناسب مع متغيرات العصر الحديث لرفع مستويات أداء العاملين بالنادي و كفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم بشكل يعكس ويعظم مستوى أداء النادي ويساعد

في رفع مستويات الاحتراف والحوكمة التي ستقود الرياضة لتحقيق التميز المنشود على صعيد الأندية والمنتخبات الوطنية.

وبناء على ما سبق من أهمية الهيكل التنظيمي وارتباطه بالأداء التنظيمي، تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع الهيكل التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على واقع الأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية.
٣. الكشف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية.

وحيث جاءت هذه الدراسة كمحاولة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما هو واقع الهيكل التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية؟
 ٢. ما هو واقع الأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية؟
 ٣. ما هي العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية؟
- منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب مسحي لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي من خلال فهم ظواهره، واستخلاص سماته، حيث يقوم بتحديد خصائص الظاهرة محل البحث، ثم يصف طبيعتها، ومن ثم يحدد العلاقة بين متغيراتها (المرعشلي، ٢٠١٦).

مجتمع وعينة الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من (١٩٦) فرداً من أعضاء مجالس الإدارات والموظفين الإداريين في (١٨) نادياً من أندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام أسلوب العينة العمدية؛ لذلك، بعد بناء أدوات الدراسة والحصول على موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي في جامعة الملك سعود وحساب الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، تم ارسال رابط الاستبانة الإلكترونية لسائر أفراد المجتمع، وتمت الاستجابة من (١٢٧) فرداً، يمثلون نسبة (٦٤,٧٩%) من المجتمع الكلي، وهو حجم عينة مقبولة مقارنةً في عدد افراد مجتمع الدراسات في البحوث الوصفية حسب جدول لحجم العينات (Johnson and Christensen, 2008). حيث كان

متوسط أعمار عينة الدراسة هو ٣٨ سنة مع انحراف معياري ١٠,٣٦. يلاحظ من الجدول (٣) أن نسبة الذكور بلغت ٨٩% مقابل ١١% للإناث، وقد يُعزى ذلك لطبيعة عمل الأندية الرياضية حيث أن عمل المرأة السعودية في المجال الرياضي حديث نسبياً في المملكة العربية السعودية رغم الجهود الكبيرة لدعم وزارة الرياضة لمشاركة المرأة في قطاع الرياضة. أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد جاءت نسبة من خبرتهم أقل من ٥ سنوات في المرتبة الأولى بنسبة ٤٧,٢%، تليها نسبة من خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات بنسبة ٣٩,٤%، ثم من ٥-١٠ سنوات بنسبة ١٣,٤%. وجاءت نسبة حاملي البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة ٦٩,٣%، تليها أقل من البكالوريوس بنسبة ٢٦%، ثم الدراسات العليا بنسبة ٤,٧%. يتبين من خلال جدول (٣) أن نسبة الإداريين بلغت ٨٣,٥%، في حين بلغت نسبة أعضاء مجلس الإدارة ١٦,٥%، وهذه النسبة طبيعية وتتوافق مع تشكيل المجالس الإدارية، حيث يمثل أعضاء مجلس الإدارة عدد محدود حسب اللوائح، بخلاف الموظفين العاملين.

جدول (٣) المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة (ن=١٢٧)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٣	٨٩%
	أنثى	١٤	١١%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٠	٤٧,٢%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٧	١٣,٤%
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٠	٣٩,٤%
المؤهل التعليمي	أقل من بكالوريوس	٣٣	٢٦%
	بكالوريوس	٨٨	٦٩,٣%
	دراسات عليا	٦	٤,٧%
المستوى الإداري	موظف إداري	١٠٦	٨٣,٥%
	عضو مجلس إدارة	٢١	١٦,٥%

- أدوات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم اتباع المنهج العلمي في عملية بناء أداة الاستبانة، وهي أداة لجمع المعلومات وبيانات من أعضاء مجالس الإدارات والموظفين الإداريين لتقييم واقع الهيكل التنظيمي وواقع الأداء التنظيمي في أندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم في المملكة العربية السعودية، وتحديد العلاقة بينهما، وتتكون من عدد من العبارات التي تدرج تحت مجموعة من المحاور الرئيسة. حيث تم بناء أدوات الدراسة في صورتها الأولية بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الهيكل التنظيمي، وكذلك الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الأداء التنظيمي.

١. استبانة الهيكل التنظيمي والتي تم استخدامها لتقييم إجابات عينة الدراسة عن واقع الهيكل التنظيمي في أنديةهم كما ورد في نموذج Hage (1980)، حيث تتكون من أربعة أبعاد للهيكل التنظيمي وخمسة فقرات لكل بعد وهي: المركزية، والرسمية، والتخصص والتعقيد.

٢. استبانة الأداء التنظيمي والتي تم استخدامها لتقييم إجابات عينة الدراسة عن واقع الأداء التنظيمي لأنديةهم كما ورد في Kaplan و Norton (2006). حيث تتكون من أربعة أبعاد الأداء التنظيمي وخمسة فقرات لكل بعد وهي: الأداء المالي، والجماهير، والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

حيث تم تقدير الاستجابة على فقرات الاستبيان حسب تدرج ليكرت الخماسي عبر اختيار بديل من خمسة بدائل، وهي (أوافق بشدة- أوافق - محايد- لا أوافق- لا أوافق بشدة)، ويكون تقدير الاستجابة بالترتيب على النحو التالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، كما تم الحكم على تقدير الاستجابة على أبعاد الاستبيان على النحو الآتي:

-متوسط حسابي: أعلى من ٤,٢٠ - ٥، درجة التقدير: مرتفعة جداً

-متوسط حسابي: أعلى من ٣,٤٠ - ٤,٢٠، درجة التقدير: مرتفعة

-متوسط حسابي: أعلى من ٢,٦٠ - ٣,٤٠، درجة التقدير: متوسط

-متوسط حسابي: أعلى من ١,٨٠ - ٢,٦٠، درجة التقدير: منخفضة

-متوسط حسابي: أعلى من ١ - ١,٨٠، درجة التقدير: منخفضة جداً

ولتحقيق الصدق الظاهري، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات في مجال التخصص، بلغ عددهم تسعة محكمين، وتم الأخذ بملاحظاتهم، في سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، مدى وضوح الفقرات، انتماء الفقرة للبعد. وبناءً على آراء المحكمين، تم تعديل بعض الفقرات التي بلغ نسبة الاتفاق فيها منخفضة بين المحكمين، وتم الأخذ ببعض التعديلات التي تمت على الاستبيان من قبل المحكمين. وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى النسخة النهائية من الاستبيان.

بهدف التعرف على الخصائص السيكومترية للمقاييس المستخدمة في الدراسة، استبانة الهيكل التنظيمي واستبانة الأداء التنظيمي، فقد قام الباحثان بدراسة استطلاعية تكونت عينتها من (٢١) فرداً تم استبعادهم من عينة الدراسة الأساسية، من أندية دوري الدرجة الأولى، وذلك للتأكد من صدق وثبات الأدوات وصلاحياتها للاستخدام في الدراسة الحالية. تم حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة على النحو التالي:

صدق الاتساق الداخلي: مع توفر مؤشرات الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ تم تطبيق الاستبيان ميدانياً على أفراد العينة الاستطلاعية (ن = ٢١)، بحساب معامل ارتباط بيرسون " Pearson Correlation" بين كل فقرة من فقرات البعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة للتأكد

من صدق الاتساق الداخلي للأداة. ومن خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، كانت نتائج الاتساق الداخلي لفقرات استبيان الهيكل التنظيمي وفقاً لكل بعد على النحو التالي: تراوحت معاملات ارتباط البعد الأول: المركزية بين (٠,٦٤ - ٠,٨٧)، وتراوحت معاملات ارتباط البعد الثاني: الرسمية بين (٠,٧٦ - ٠,٩١)، وتراوحت معاملات ارتباط البعد الثالث: التخصص بين (٠,٧٩ - ٠,٩٦)، وتراوحت معاملات ارتباط البعد الرابع: التعقيد بين (٠,٦٥ - ٠,٩١). حيث كانت نتائج الاتساق الداخلي لفقرات استبيان الأداء التنظيمي وفقاً لكل بعد على النحو التالي: تراوحت معاملات ارتباط البعد الأول: تراوحت معاملات ارتباط البعد الأول: الأداء المالي بين (٠,٨٢ - ٠,٩٥)، وتراوحت معاملات ارتباط البعد الثاني: الجماهير بين (٠,٨٠ - ٠,٩٥)، وتراوحت معاملات ارتباط البعد الثالث: العمليات الداخلية بين (٠,٦٢ - ٠,٨٨)، وتراوحت معاملات ارتباط البعد الرابع: التعلم والنمو بين (٠,٨٢ - ٠,٩٤). وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠,٠١)، مما يشير إلى قوة الاتساق بين الفقرات وأبعادها التي تنتمي لها، بنسبة خطأ لا تتجاوز (٠,٠١)، وكانت جميعها ذات دلالة مرتفعة (الضامن، ٢٠٠٧). وهذا يعد مؤشراً قوياً على صدق استبيان الهيكل التنظيمي، وإمكانية الوثوق بنتائجه، وصلاحيته لقياس الغرض الذي أعد لقياسه.

ثبات الاستبانة: وقد تم التحقق من ثبات استبانة الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، لحساب معامل ألفا للثبات ومعامل التجزئة النصفية للثبات وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١) و (٢). يتضح من النتائج الموضحة في جدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات استبانة الهيكل التنظيمي (٠,٩٦)، بينما بلغ معامل التجزئة النصفية الكلي (٠,٩٥)، وقد جاءت معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة على النحو التالي: البعد الأول: المركزية: بلغ معامل ألفا (٠,٨٠)، وبلغ معامل التجزئة النصفية (٠,٧٤)، والبعد الثاني: الرسمية: بلغ معامل ألفا (٠,٩١)، وبلغ معامل التجزئة النصفية (٠,٨٣)، والبعد الثالث: التخصص: بلغ معامل ألفا (٠,٩٣)، وبلغ معامل التجزئة النصفية (٠,٩٠)، والبعد الرابع: التعقيد: بلغ معامل ألفا (٠,٨٦)، وبلغ معامل التجزئة النصفية (٠,٩٠). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات حيث لم تقل نسبة الثبات عن (٠,٧٠) فقد أشار Sekaran و Bougie (2010) بأن قيمة معامل الثبات تعد مقبولة من الناحية التطبيقية إذا كانت أكبر من (٠,٦٠)، وهذا ما يدفع نحو الثقة في استخدام استبانة الهيكل التنظيمي في الدراسة الحالية، وبالشكل النهائي الذي تم الاستقرار عليه بعد الإجراءات السابقة.

جدول (١) نتائج معاملات ثبات استبانة الهيكل التنظيمي (ن=٢١)

Split-Half	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	البعد
0.74	0.79	٥	المركزية
٣0.8	0.90	٥	الرسمية
0.90	٣0.9	٥	التخصص
0.89	0.86	٥	التعقيد
٥0.9	0.96	٢٠	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات استبانة الأداء التنظيمي (٠,٩٨)، بينما بلغ معامل التجزئة النصفية (٠,٩٧)، وقد جاءت معاملات الثبات لأبعاد استبانة الأداء التنظيمي على النحو التالي: البعد الأول: الأداء المالي: بلغ معامل ألفا (٠,٩٤)، وبلغ معامل التجزئة النصفية (٠,٩٣)، والبعد الثاني: الجماهير: بلغ معامل ألفا (٠,٩٤)، وبلغ معامل التجزئة النصفية (٠,٨٩)، والبعد الثالث: العمليات الداخلية: بلغ معامل ألفا (٠,٨٥)، وبلغ معامل التجزئة النصفية (٠,٧٥)، والبعد الرابع: التعلم والنمو: بلغ معامل ألفا (٠,٩٤)، وبلغ معامل التجزئة النصفية (٠,٩١). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات حيث لم تقل نسبة الثبات عن (٠,٧٠). وهذا ما يدفع نحو الثقة في استخدام استبانة الأداء التنظيمي في الدراسة الحالية، وبالشكل النهائي الذي تم الاستقرار عليه بعد الإجراءات السابقة.

جدول (٢) نتائج معاملات ثبات استبانة الأداء التنظيمي (ن=٢١)

Split-Half	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	البعد
٩٣0.	٩٤0.	٥	الأداء المالي
٨٩0.	٩٤0.	٥	الجماهير
٧٥0.	٨٥0.	٥	العمليات الداخلية
٩١0.	٩٤0.	٥	التعلم والنمو
٩٧0.	٩٨0.	٢٠	الدرجة الكلية للاستبانة

- المعالجة الإحصائية

تم معالجة بيانات البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25)؛ حيث استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية للمقارنة بين المتوسطات للإجابة عن التساؤل الأول والثاني، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations)؛ لقياس الأساق الداخلي للاستبيان، والإجابة عن التساؤل الثالث، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب معامل ألفا للثبات للاستبيان.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

واقع الهيكل التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم

ينص التساؤل البحثي الأول على: ما هو واقع الهيكل التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية؟ للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية لاستبانة الهيكل التنظيمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

تبين النتائج في جدول (٤) أن المتوسط الكلي لواقع الهيكل التنظيمي جاء بدرجة واقع مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، وبوزن نسبي (٨٢,٦%)، وجاء بعد الرسمية في المرتبة الأولى بدرجة واقع مرتفع جداً، بمتوسط حسابي (٤,٢٦)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، ووزن نسبي (٨٥,٢%)، وجاء البعد التخصص في المرتبة الثانية بدرجة واقع مرتفع جداً أيضاً، بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، ووزن نسبي (٨٤,٤%)، وجاء البعد التعقيد في المرتبة الثالثة بدرجة واقع مرتفع، بمتوسط حسابي (٤,١١)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، ووزن نسبي (٨٢,٢%)، كما تظهر النتائج أن بعد المركزية جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة واقع مرتفع، بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، ووزن نسبي (٧٨,٦%).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الهيكل التنظيمي (ن=١٢٧)

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع جداً	1	٨٥,٢ %	٨0.6	26.4	الرسمية
مرتفع جداً	2	٨٤,٤ %	٢0.7	4.22	التخصص
مرتفع	3	٨٢,٢ %	٨0.6	4.11	التعقيد
مرتفع	4	٧٨,٦ %	0.66	3.92	المركزية
مرتفع		٨٢,٦ %	٠.0.6	.13٤	الدرجة الكلية للاستبانة

تشير هذه النتائج بوجه عام أن واقع الهيكل التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والموظفين الإداريين في جميع أندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية جاء بمستوى مرتفع نسبياً في بعدي الرسمية والتخصص مقارنة ببعدي التعقيد والمركزية، ويُعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا في الأندية الرياضية حريصة على تبني الرسمية والتخصص بشكل كبير في تصميم هيكلها التنظيمي، وأن الهياكل التنظيمية في أندية دوري الدرجة الأولى هيكل تنظيمية ثابتة وواضحة تبدأ من أعلى الهيكل بالجمعية العمومية المكونة من رئيس مجلس الإدارة واللجان والمراجع الداخلي يليها الرئيس التنفيذي مروراً بالسكرتير التنفيذي ثم الإدارات فرؤساء الأقسام ثم العاملين وهذا ظاهر بأهداف محددة للجميع.

ويرى الباحثان أن الدرجة الكلية المرتفعة لواقع الهيكل التنظيمي تكشف أن الأندية الرياضية تعتمد على قواعد وتعليمات وإجراءات وأنظمة لتنفيذ برامجها، وإعداد الخطط والبرامج وتنفيذ الأعمال والمهام وفق تعليمات الإدارة العليا، وتمركز اتخاذ معظم القرارات في الإدارة العليا في النادي، وأن القوانين واللوائح المعتمدة رسمياً هي التي تحكم سلوك العاملين في النادي، كما أن إجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات، كما تتواجد العديد من الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية داخل النادي، وهذا ما أشار له Tian و Tran (2013) أن الهيكل التنظيمي هو نظام ثابت من العلاقات الهرمية المتكاملة، يحدد من خلاله توزيع المهام على كل عضو من أعضاء المنظمة، ويبين كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية.

وتبين آراء العاملين بالنادي أن بُعد الرسمية جاء مرتفعاً في المرتبة الأولى ويعود ذلك إلى حرص الإدارة على تطبيق اللوائح لتوجيه وضبط سلوك العاملين، وأن الموظفين الإداريين في الأندية الرياضية يتسمون بدرجة عالية من الالتزام بتعليمات وأنظمة العمل، كما أنه يتوفر دليل للإجراءات يحدد خطوات تنفيذ المهام والمسؤوليات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جاسم (٢٠١١). حيث ان وجود درجة عالية من الرسمية في الهيكل التنظيمي تساعد الموظف على اتخاذ قراراته والقيام بمهامه وواجباته تبعاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل وهذا من شأنه أن يعزز العمل بصورة منهجية منظمة، وبالتالي يضمن الشفافية في تقديم الخدمة. وإن كان من الممكن ان تؤدي الرسمية إلى البطء في إنجاز الأعمال، فيرى الباحثان أن طبيعة عمل الأندية الرياضية يتطلب الانضباط والالتزام مع الإنجاز مما يولد شعوراً لدى العاملين بعدم البطء في إنجاز الأعمال للتفاعل المؤثر بين جميع الإدارات. في حين أوضحت دراسة Tyler و Bies (1993) أن الإفراط عموماً في درجة الرسمية من شأنه أن يتيح مناخاً بيروقراطياً مقيداً لحرية العاملين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات والقرارات داخل المنظمة.

وجاء بعد التخصص بالمرتبة الثانية إلى تخصصية الأعمال بالنادي الرياضي وارتباطها بمتطلبات الوظيفة فلكل وظيفة عمل واختصاص يجب ان يختلف عن سواها وذلك لتجنب تداخل الصلاحيات والمسؤوليات فامتلاك العاملين لمتطلبات العمل يساعد على تحقيق أهداف النادي، ويعزو ذلك بأن الأندية الرياضية تستقطب الأفراد ذوي الكفاءة على ضوء اختصاصاتهم؛ ويرجع ذلك لاهتمام إدارات الأندية على وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف بالنادي، ويتفق ذلك مع ما ذكره الشافعي (٢٠٢٠) بضرورة امتلاك المسؤولين لمؤهلات تمكنهم من تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، وتتمثل هذه المؤهلات في تناسب الدرجة العلمية مع العمل وخبراته وارتباطها في نفس المجال، وامتلاكه مهارات شخصية عامة.

وجاء بعد التعقيد في المرتبة الثالثة بسبب حجم أندية الدرجة الأولى المتوسط وبسبب تعدد

الأنشطة، إضافة إلى أنها تتصف بتعدد الوظائف وبالتالي زيادة عدد العاملين فيها. وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المركزية، وقد يعزو ذلك إلى أن أندية دوري الدرجة الأولى تميل إلى الحجم المتوسط، لذلك تتصف بقلة عدد العاملين فيها، كما أنها تتعامل مع جمهور واحد محلي مما يجعلها تميل إلى المركزية، ويمكن أن يعود السبب إلى أن الأندية الرياضية تواجه منافسة شديدة فيما بينها ولذلك يجب ضمان التقليل من مستوى الأخطاء والمخاطر في اتخاذ القرارات إلى أقل حد ممكن، ويمكن تبرير هذه النتيجة إلى تمركز السلطة بيد الإدارة العليا في النادي، وعدم تفويض الصلاحيات ووجود رقابة عالية تحد من حرية المرؤوسين في التصرف واتخاذ القرار؛ الذي قد ينتج عنه احباط العاملين وعدم الشعور بالرضا والحد من الإبداع والتطور. كما تتفق درجة المركزية العالية مع دراسة الأكلبي (٢٠١٩) في أن مستوى الصلاحيات الممنوحة للإدارة العليا قد يلعب بقود لمركزية عالية، والتي يجب التخفيف منها لصالح القيادة الديمقراطية، دون الاضرار بالمصالح العامة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة متولي وعيسى (٢٠١٢) التي كشفت أن معايير الأداء المعمول بها في الأندية الرياضية المصرية تحتاج إلى إعادة هيكلة جادة، كما يفتقر الهيكل التنظيمي فيها إلى التخطيط العلمي السليم، ولا يتوافق مع أهداف وسياسات الأندية. كما تختلف عن نتائج دراسة فارس (٢٠١٨) التي كشفت أن الهيكل التنظيمي بالمجلس القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية يتميز بالمرونة في إجراء التعديلات التنظيمية وفقاً للمتغيرات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العبد الكريم (٢٠٠٩) التي توصلت أن سمة الرسمية هي السائدة في الهياكل التنظيمية، ثم التخصص، التعقيد، وأخيراً المركزية في الترتيب الأخير.

واقع الأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم

ينص السؤال البحثي الثاني على: ما هو واقع الأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية؟ للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية لاستبانة الأداء التنظيمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد الأداء التنظيمي (ن=١٢٧)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
التعلم والنمو	٤,١٦	٧٥٠.	٨٣,٢ %	1	مرتفع
الجماهير	١٦٤.	٧٨٠.	٨٣,٢ %	2	مرتفع
العمليات الداخلية	١٥٤.	٧٥٠.	٨٣ %	3	مرتفع
الأداء المالي	٤,١٤	٧٦٠.	٨٢,٨ %	4	مرتفع
الدرجة الكلية للاستبانة	٤,١٥	٧٠٠.	٨٣ %		مرتفع

تبين النتائج في جدول (٥) أن المتوسط الكلي لواقع الأداء التنظيمي جاء بدرجة واقع مرتفع،

بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٥)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، ووزن نسبي (٨٣%)، وجاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى بدرجة واقع مرتفع، بمتوسط حسابي (٤,١٦)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، ووزن نسبي (٨٣,٢%)، وجاء بعد الجماهير في المرتبة الثانية بدرجة واقع مرتفع أيضاً، بمتوسط حسابي (٤,١٦)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، ووزن نسبي (٨٣,٢%)، وجاء بعد العمليات الداخلية في المرتبة الثالثة بدرجة واقع مرتفع، بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، ووزن نسبي (٨٣%)، كما تظهر النتائج أن بعد الأداء المالي جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة واقع مرتفع، بمتوسط حسابي (٤,١٤)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، ووزن نسبي (٨٢,٨%).

وتشير هذه النتائج بوجه عام أن واقع الأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والموظفين الإداريين في جميع أندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية جاء بمستوى مرتفع، ويعزو تلك النتائج إلى أن إدارة الأندية الرياضية طبقت معايير الأداء الرئيسية لرفع مستوى حوكمة العمل والحصول على الدعم المادي، بمشاركة جميع إدارات النادي ومتوافقة مع خطة استراتيجية النادي المشتقة من استراتيجية دعم الأندية الرياضية. ونتاج هذا التطبيق للمؤشرات ظهور الأندية بشكل احترافي يسوده الطابع المؤسسي بعيداً عن العشوائية؛ مما أدى إلى تنوع مصادر الدخل وتنمية الإيرادات، ومتابعة آراء الجماهير ودمجها في خطط التحسين المستمر. كما عملت إدارة النادي على تنوع الأنشطة الرياضية المختلفة وتوسيع المنافسات، واستقطاب وصقل المواهب، وراعت فيه تحقيق أهداف أصحاب المصلحة. وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات السابقة في أن تحقيق الميزة التنافسية المتميزة في المجال الرياضي لن يتحقق إلا بتبني أساليب الإدارة الحديثة، وهذا ما تؤكدته دراسة الثبيني (٢٠٢٠) أن أعضاء مجلس الإدارة يتبعون القواعد والقوانين واللوائح المنظمة التي تضعها الجهات الفاعلة التي توضح الواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم. وهذا ما ذكره النوري (١٩٩٩) في أنه لابد لرئيس المنظمة الرياضية ان يمتلك القدرة على تقدير ووزن واصدار احكام للعاملين في المنظمة حول كيفية ادائهم بقصد التحسين او التعديل في البرامج بشكل دوري باستخدام السجلات التقويمية والتي تصف مقدار التقدم في نواحي الأنشطة في المنظمة وتشجيعه المستمر لكل العاملين بأن يقوموا بعملية التقييم الذاتي. كما تتوافق مع ما أشار إليه الشافعي وصلاح الدين (٢٠٠٧) أن تطوير الأداء بالمؤسسات الرياضية يمكن أن يتم من خلال اشباع الخدمات بالأندية الرياضية وتحقيق الأهداف وإشراك المستفيدين في تطوير نظم وإجراءات العمل، وإعادة صياغة الاستراتيجيات والأهداف، ووجود المقومات اللازمة لتطوير التكنولوجيا المتقدمة، والتحول من التخطيط القصير إلى طويل الأجل، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن الخيارات المحدودة إلى المتعددة، ومن الموارد الحكومية إلى الذاتية، وتطبيق أساليب الخصخصة، ووضع خطط للتسويق الرياضي، والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وزيادة الأجور

والحوافز، والتغلب على المعوقات الخاصة بتطبيق الاستراتيجيات في المؤسسات الرياضية كالأساليب الإدارية التقليدية. وهذا ما ذكره كلاً من حسام الدين ومطر (١٩٩٧) و حماد (١٩٩٩) والصيرفي (٢٠٠٥)، بأن نجاح المؤسسات الرياضية يتوقف على استخدامها الفعال لمواردها المادية، المالية، التكنولوجية، المعلوماتية، البشرية المتميزة، من خلال تنمية مهاراتهم القيادية ومهارات الاتصال الفعال، ووجود إدارات مستحدثة من التسويق- البحوث- المعلومات وتكنولوجيا الاتصال- الجودة الشاملة- الاعلام الرياضي، واستخدام اسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً لتطوير الأداء.

كما يعزو الأداء التنظيمي المرتفع لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم في المملكة العربية السعودية حسب ما أشارت إليه شيلي (٢٠١٩) بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية من خلال درجة الإجابات المرتفعة لأعضاء مجالس الإدارات والموظفين الإداريين عن مستوى الأداء التنظيمي في أندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم في المملكة العربية السعودية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النعمة (٢٠١١) التي كشفت أن الأداء التنظيمي لرؤساء الأندية الرياضية جاءت بدرجة كبيرة. كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة الشراري (٢٠١٥) التي أظهرت ارتفاع مستوى الجانب الإداري للمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية. بينما تختلف مع ما ذكره محمد (٢٠٠٨) إلى أن أداء الجهاز الإداري بالنادي يعد أداء متوسط وأن المسؤوليات مكتوبة ومحددة للعمل في الأندية، ولكنها غير تفصيلية. وتختلف مع دراسة قشطة (٢٠١٨) التي وضحت أن الإدارات بالأندية الرياضية الفلسطينية لا توفر فرص النمو والتكامل، ولا تشجع على التطوير والابتكار، وأشارت لوجود قصور في استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري، وإهمال اجراء البحوث لتحقيق أهداف النادي وتطوير الأداء.

وفي النظر لإجابات عينة الدراسة جاء بعد التعلم والنمو بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة من خلال حرص أندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية على تعزيز الإدارة ومفهوم التعلم والتشارك المعرفي. وهذا يتسق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة Holmes (2018) أن إدارة المعرفة دور إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات من خلال تدريب العاملين. وهذا ما ذكره الشافعي (٢٠٠٤) وما أشار إليه الشافعي وصلاح الدين (٢٠٠٧) أن الأندية تعتبر مؤسسات رياضية تهدف إلى المساهمة بدور إيجابي في التنمية لأفرادها في إطار احتياجاتهم ورغباتهم من خلال التدريب والتطوير المستمر لتطوير قدرات ومهارات العاملين واكتسابهم للمهارات الأساسية مما يؤدي لتحقيق فلسفة الدولة وهذا يشيد بضرورة اختيار العاملين باللجان الفنية المتخصصة التي تقوم بتحقيق سياسة النادي وأهدافه الرياضية والاجتماعية، والعمل على تبادل الخبرات باستمرار مع الخبرات الأجنبية. وذكر الشافعي (٢٠٠٤) على أهمية استعانة الأندية الرياضية بالأعضاء ذوي

الخبرات في حل مشاكل النادي واشراكهم في التخطيط والاجتماعات الدورية والتنفيذ لأنشطتهم مما ينمي لديهم الشعور بالانتماء لناديهم. ويرى الباحثان أن إدارة الأندية الرياضية تسعى جاهدة إلى الاستثمار في العنصر البشري وصناعة رأس مالها الفكري لأن استدامة هذا العنصر لا يأتي إلا عن طريق تطويره والتنشيط المستمر والتجديد وحادثة الأنشطة والخدمات وتوفير التقنيات الحديثة. ويشير إلى ذلك Gurbuz (2009) أنه لضمان ديمومة رأس المال البشري والاحتفاظ به فلا بد من القيام باستثمارات تنظيمية في تدريب الموظفين على المستوى الفردي والجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص الترقية، واستخدام المكافآت المحتملة للأداء. ومع ذلك فإن بعض الباحثين في مجال تنمية الوارد البشرية لهم مداخلات بأن التعلم وحده لا يؤدي إلى زيادة الأداء؛ وأنها واحدة فقط من عدة تداعيات ممكنة تحسن من الأداء التنظيمي (Jacob & Washington, 2003).

بينما حصل بعد الجماهير على المرتبة الثانية لأن تطور النادي مرتبط بالتفاعل الجماهيري معه، لذلك عملت الأندية على تشارك قراراتها مع جمهورها وزيادة التفاعل الجماهيري معها لرفع روح الانتماء لديهم، عن طريق تعزيز قنوات التواصل الأساسية واستحداث ما هو جديد لمواكبة التطورات الحالية وتعزيز اسم وعلامة النادي التجارية. ويشير Wadud (2013) أن العملاء أصبحوا أكثر تعقيداً وتعلماً ومعرفة، ولا يمكن التلاعب بهم أو بيعهم فهم يريدون الشعور بالتقدير، كما أن لديهم توقعات عالية من الخدمة المقدمة؛ لذلك تسعى المنظمات الخدمية على تقديم أعلى مستوى من خدمات العملاء. ويتوافق هذا مع دراسة الثبتي (٢٠٢٠) أن الأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة لديها مواقع الكترونية ومواقع تواصل اجتماعي من خلالها يتم نشر المعلومات وتداولها للأطراف المستفيدة، وحرصها على تفعيل الأنشطة الاجتماعية للمستفيدين دون تكاليف مادية لنفع المجتمع ولجذب المزيد من الرعاية للأندية للصرف على أنشطة النادي.

وجاء بعد العمليات الداخلية في المرتبة الثالثة ويعزو ذلك بأن إدارات الأندية تحاول جاهدة لتطوير أنظمتها وعملياتها لتحقيق أهداف التحول الرقمي وأتمتة الأنظمة والمرونة في تنفيذ العمليات والاعتماد على البيانات في صنع قراراتها، ومواكبة التغيرات السريعة في العالم الرقمي، وتحقيق استراتيجية دعم الأندية التي أطلقت مبادرة التحول الرقمي وتخصيص دعم مادي للأندية التي تحقق أهداف المبادرة. وتؤكد ذلك دراسة الشافعي وصلاح الدين (٢٠٠٧) بضرورة العمل على توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية من خلال: دراسة التقارير والاقتراحات والشكاوى، واستخدام البرامج الجاهزة في أداء بعض وظائف المعلومات بما يساهم في تطوير الأداء، واستخدام جميع الوسائل المرتبطة بالحاسوب وشبكة الاتصالات الحديثة كوسيلة أساسية ورسمية.

وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الأداء المالي بتقدير مرتفع ويعزو ذلك إلى اهتمام إدارات الأندية الرياضية لتطبيق استراتيجية حوكمة الأندية بهدف ضبط ومراقبة الأداء المالي للأندية بتقديم دعم مالي لكل نادي يقدم شهادة الكفاءة المالية بشكل ربع سنوي؛ لذلك عملت الأندية على استحداث لوائح وإجراءات للحد من تفاقم الدين والهدر المالي ومراقبة المصروفات وتعزيز الإيرادات؛ لتحقيق الاستدامة المالية وتهيئة الظروف للوصول إلى تخصيص الأندية الذي يمكنها من الاستثمار والتطوير وتنويع مصادر الاقتصاد وتحقيق الريادة والرفاهية وجودة الحياة . وتؤكد دراسة بوصول (٢٠١٢) أن الدعم المقدم من الدولة يعد من المصادر المهمة في تمويل الأندية، ولكن يجب على الأندية التنويع من مصادر التمويل وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي في تنظيم وتسيير النادي، لذا يجب أن يمول النادي نفسه ذاتياً وينوع من مصادره وإيجاد رأس المال اللازم لتوسيع النشاط التجاري خاصة في وجود القوانين التي تساعد على تشجيع عمليات الاستثمار والتسويق في المجال الرياضي.

العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم

ينص السؤال البحثي الثالث على: ما هي العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية؟ للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد استبيان الهيكل التنظيمي وأبعاد استبيان الأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية، والجدول (١٧) يوضح النتائج على النحو التالي:

جدول (٦) معاملات الارتباط بين أبعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية وأبعاد الأداء التنظيمي والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	الجماهير	الأداء المالي	البعد
٠,٥٨**	٠,٥٤**	٠,٥٥**	٠,٥٢**	٠,٥٤**	المركزية
٠,٧٥**	٠,٧٠**	٠,٦٩**	٠,٦٧**	٠,٧٢**	الرسمية
٠,٧٨**	٠,٧٤**	٠,٧٦**	٠,٦٢**	٠,٧٧**	التخصص
٠,٧٢**	٠,٦٥**	٠,٧١**	٠,٦٢**	٠,٦٨**	التعقيد
٠,٨٠**	٠,٧٤**	٠,٧٦**	٠,٦٩**	٠,٧٧**	الدرجة الكلية للاستبانة

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتبين من خلال جدول (٦) وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة موجبة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية وجميع أبعاد الأداء التنظيمي والدرجة الكلية، حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (٠,٨٠) وهي قيمة ذات دلالة قوية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٢-٠,٨٠) وجميعها كانت دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١). وكما هو موضح في الجدول، فإن

أقوى العلاقات بين بعد التخصص من الهيكل التنظيمي مع الأداء المالي من الأداء التنظيمي بمعامل ارتباط (٠,٧٧)، ومع العمليات الداخلية بمعامل ارتباط (٠,٧٦). بينما كانت العلاقات بين بعد المركزية من الهيكل التنظيمي مع بعد الجماهير من الأداء التنظيمي بمعامل ارتباط (٠,٥٢). وبشكل عام يدل الجدول على العلاقة الارتباطية القوية بين أبعاد الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء التنظيمي في أندية الدرجة الأولى لكرة القدم في المملكة العربية السعودية.

وتعزى العلاقة الارتباطية القوية والموجبة بين أبعاد مقياس الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي إلى أن درجة الهيكل التنظيمي المرتفع له علاقة إيجابية بالأداء التنظيمي، حيث أشار Chiu و Chang (2009) إلى أنه كلما كان شكل الهيكل التنظيمي واضحاً ومعلومًا للجميع كلما كانت الصلاحيات والمسؤوليات واضحة للعاملين، والتي من المرجح أن ترفع من كفاءة الأداء التنظيمي للعاملين.

كما يمكن تفسير العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والأداء بما أشار عليه الشافعي وصالح الدين (٢٠٠٧) من أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية يحدد الأدوار التنظيمية والعلاقات ويوضح خطوط الاتصال بين أقسام وأجزاء المنظمة الواحدة، ومن خلال ذلك يساعد الهيكل التنظيمي في ضمان الأداء الجيد للمنظمة. كما ذكر كلاً من (حسام الدين ومطر، ١٩٩٧؛ حماد، ١٩٩٩؛ الصيرفي، ٢٠٠٥) أن فعالية الإدارة في الأندية الرياضية ونجاحها في تحقيق أهدافها يتم من خلال وضوح الهيكل التنظيمي للأندية وتوضيح المستويات وتحديد المسؤوليات والاختصاصات والواجبات في وجود وسائل الاتصال بينهم وباستثمار الموارد البشرية والمادية وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالأجهزة الفنية والإدارية واستخدام أسلوب فرق العمل، وعززت دراسة Hao وآخرون (2012) مكانة البنية التحتية للهيكل التنظيمي على الأداء، وأن المدراء بالنمسا يعتقدون أن الهيكل له تأثير أكثر أهمية في الأداء، وأن التعلم مهم في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء في الشركات الحديثة.

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما أشار إليه Hosseinpour و Tabari (2016) بوجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي، ومع نتائج دراسة عبد المطلب (٢٠١٧) التي كشفت التأثير الإيجابي للهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وتتفق أيضاً الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النيل وسليمان (٢٠١٨) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وكفاءة الأداء وفاعليته.

استنتاجات الدراسة:

في ضوء ما تم من معالجات للبيانات وتفسيرها ومناقشتها؛ يمكن عرض استنتاجات النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، حيث أظهرت النتائج:

١. أن الدرجة الكلية لواقع الهيكل التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى جاءت بمستوى مرتفع، وجاءت الأبعاد على الترتيب التالي: الرسمية، التخصص، التعقيد، المركزية.
٢. أن واقع الهيكل التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية يميل بمستوى مرتفع نسبياً في الرسمية والتخصص مقارنةً بالتعقيد والمركزية، وأن الهياكل التنظيمية في أندية دوري الدرجة الأولى هياكل تنظيمية ثابتة وواضحة.
٣. أن الدرجة الكلية لواقع الأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى جاءت بمستوى مرتفع، وجاءت الأبعاد على الترتيب التالي: التعلم والنمو، الجماهير، العمليات الداخلية، الأداء المالي.
٤. يوجد مستوى عالي من الالتزام العام بمعايير الأداء داخل الأندية الرياضية في دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية.
٥. أن ارتفاع مستوى الهيكل التنظيمية والأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى بالمملكة العربية السعودية هو نتيجة لوجود مستوى عالي من الالتزام العام بمعايير الحوكمة داخل الأندية الرياضية والذي يتوافق مع استراتيجية وزارة الرياضة في دعم الأندية بهدف تحسين مستوى الحوكمة.
٦. توجد علاقة ارتباطية قوية ودالة موجبة بين أبعاد مقياس الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية وجميع أبعاد مقياس الأداء التنظيمي والدرجة الكلية، حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (٠,٨٠). وهذا دليل على أن مبادئ الحوكمة تأتي مترابطة لتحقيق عمل مؤسسي احترافي.

توصيات الدراسة:

- في ضوء الاستنتاجات السابقة، فإن الدراسة الحالية توصي بالتوصيات التالية:
١. الاستفادة من العلاقة الارتباطية القوية للهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم في المملكة العربية السعودية في تحقيق الميزة التنافسية، وجذب الاستثمار بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
 ٢. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات جنباً إلى جنب مع الإدارة حيث يساهم في بناء الثقة وزيادة الولاء للنادي ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
 ٣. بما أن بعد التعلم والنمو كان له النصيب الأكبر باهتمام إدارات الأندية والتأثير الأكبر في الأداء التنظيمي لذا يجب استثمار هذه الموارد بإدخال تكنولوجيا المعلومات لإحداث تحسينات فائقة في أعمال المنظمة من خلال تدريب الموارد البشرية على استعمال التقنيات الحديثة لضمان عملها بشكل جيد وتنمية الإبداع والابتكار بما يحقق معايير الأداء الكفؤ.
 ٤. العمل على إيجاد توازن في درجة الرسمية عن طريق المرونة في تطبيق الإجراءات واللوائح لإفساح المجال للعاملين وعدم تقييدهم بما يساهم في ممارسة الإبداع.

٥. بناء وتصميم هياكل تنظيمية بمستويات رسمية، تعقيد، مركزية مناسبة؛ تراعي تحقيق التوازن بين تفويض السلطات وصلاحيات العمل، وعدم المبالغة باللوائح والقواعد لتوفير مناخ مناسب يجعل الأندية قادرة على تحقيق تلبية حاجات العاملين وإشباعها وبالتالي تحقيق أهداف النادي.
٦. يحتل الأداء المالي المرتبة الأخيرة من بين أبعاد الأداء التنظيمي لذلك لابد من إعطائه المزيد من الاهتمام من خلال أسس الحوكمة ومعايير كفاءة الاداء والمراجعة المستمرة، لفتح باب الاستثمار وتخصيص الأندية الذي يعزز قيمة العلامات التجارية للأندية والجهات المستثمرة، ويسهم في الترويج لها محلياً ودولياً ويشكل سوق واعد لبيع منتجاتها والقدرة على استقطاب أبرز الرياضيين العالميين لرفع التنافسية بين الأندية.
٧. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة في الهياكل التنظيمية في درجات الأندية الأخرى، مع التركيز على آلية تصميم الهياكل التنظيمية الحديثة وأثرها في الأندية الرياضية.
٨. زيادة الاهتمام بتوفير الوظائف الإدارية النسائية وتمكين المرأة في الأندية الرياضية للدرجة الأولى واكسابهم الخبرات والمهارات الإدارية.

المراجع

المراجع العربية:

١. الابراهيمى، صالح: (٢٠١٩). العلاقة بين القيادة الزمنية والأداء التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١١ (٤)، ٧٣١-٧٤٩.
٢. إدريس، وائل محمد؛ والغالبى، طاهر محسن: (٢٠٠٩). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٣. اسحق، الهادي: (٢٠١٧). أثر الهيكل التنظيمي على الأداء في المنظمة: دراسة حالة شركة سكر كنانة. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، (٩)، ٣٨-٩.
٤. الأكلبي، عايض: (٢٠١٩). أبعاد الهيكل التنظيمي وانعكاساتها على تحقيق المرونة التنظيمية دراسة تطبيقية على المسؤولين بجامعة شقراء. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (١٧)، ٤٥ - ٧٠.
٥. أيوب، أحمد؛ والحداد، عمرو؛ وزاهر، عمرو: (٢٠٢١). المشاركة المعرفية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، (٥١)، ١٧-١.
٦. بوصلح، النذير: (٢٠١٢). مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر. مجلة الإبداع الرياضي، (٥)، ٣٢١-٣٤٧.
٧. الثبتي، يوسف: (٢٠٢٠). الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة-جامعة حلوان، ٤ (٩٠)، ١٦٠-٢٠٥.
٨. جاسم، ندى: (٢٠١١). دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (٣١)، ٢٢٣-٢٥٥.
٩. الجبوري، سيروان: (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية- جامعة قنطرة السويس، ٩ (٤)، ٧١٠-٧٢٥.
١٠. جمعة، صفوت علي: (٢٠١٩). هيكل تنظيمي مقترح لإدارة الأنشطة الترويحية برعاية الشباب جامعة الإسكندرية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، ١٣ (١٣)، ١٣٢-١٧٩.
١١. حسام الدين، طلحه؛ ومطر، عدله: (١٩٩٧). مقدمة في الإدارة الرياضية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
١٢. حماد، مفتي: (١٩٩٩). تطبيقات الإدارة الرياضية: المدارس، الجامعات، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
١٣. خلف، قصي: (٢٠١١). قياس الأداء الإداري لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، ١١ (٢)، ٢٨٥-٣٢٠.
١٤. خليل، نبيل خليل؛ وعبد الحميد، حمادة محمدي؛ والأبيض، ماجد فاروق: (٢٠٢١). هيكل تنظيمي مقترح لمديرية الشباب والرياضة بالمنوفية من منظور إدارة الجودة الشاملة. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ٢٨ (٤)، ٢٣-١.

١٥. الشافعي، حسن: (٢٠٠٤)، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية. الجزء الثالث. الإسكندرية: دار الوفاء سيدي بشر.
١٦. الشافعي، حسن: (٢٠٢٠)، تطبيقات معاصرة في الإدارة الرياضية، إدارة المواهب، الذكاء الاصطناعي، إدارة التكلفة، الابتكار المفتوح، ستة سيجما، الاقتصاد الأخضر، الحكومة، إدارة الصراع، المخاطر، الأزمات. الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة للنشر.
١٧. الشافعي، حسن؛ والحكيم، كريم: (٢٠١٨)، نموذج مقترح للحكومة في إدارة المؤسسات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة- جامعة حلوان، (٨٢)، ١-١٦.
١٨. الشافعي، حسن؛ وصالح الدين، سماح: (٢٠٠٧)، متطلبات إعادة هيكلة المؤسسات الرياضية: الأندية والاتحادات الرياضية المصرية. المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، (١١)، ٢٤٥-٢٧٣.
١٩. الشراري، جمال: (٢٠١٥)، تقييم الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسات الرياضية في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٤(٢)، ١٣٩-١٥٥.
٢٠. شيلي، إلهام: (٢٠١٩). تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بميناء مدينة بجاية. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٥ (١)، ٧٢٠-٧٣٦.
٢١. صالح، محمد: (٢٠٢٢)، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين التنفيذيين بالأندية الرياضية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٤(٦١)، ١١١١-١١٣٠.
٢٢. صيام، محمد عبد الحكيم: (٢٠٢١)، وحدة إدارية مقترحة للحكومة بالهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، (٥٨)، ١-٣٩.
٢٣. الصيرفي، محمد: (٢٠٠٥)، الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع. الإسكندرية: منشأة المعارف.
٢٤. طه، طارق: (٢٠٠٢)، الإدارة. الإسكندرية: منشأة المعارف.
٢٥. العبد الكريم، رمزي: (٢٠٠٩)، الموازنة بين أبعاد الهيكل التنظيمي واستراتيجية الأعمال: دراسة ميدانية في المؤسسات الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك. الأردن.
٢٦. عبد المطلب، إبراهيم: (٢٠١٧)، أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم التطبيقية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ١٨ (١)، ١-١٦.
٢٧. العجيلي، أشرف: (٢٠١٦)، نموذج مقترح للهيكل الإداري لنشاط ذوي الإعاقة بالأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، مج ٧٦ (٤)، ١٠٧-١٢٣.
٢٨. العمودي، إبراهيم: (٢٠١٦)، أثر مشاركة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على منظمات

- المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-جامعة عين شمس، (٣)، ٨٩-١٢٠.
٢٩. فارس، محمد: (٢٠١٨)، مقياس مقترح لفاعلية الهيكل التنظيمي بالمجلس القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٣ (٤٦)، ٦٠-٩٣.
٣٠. قششة، عمر: (٢٠١٨)، متطلبات إعادة هيكلة الأندية الرياضية الفلسطينية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (٨)، ١-٢٣.
٣١. متولي، أحمد؛ وعيسى، أحمد: (٢٠١٢)، إعادة هيكلة الوظائف الإدارية بالأندية الرياضية المصرية في ضوء ثورة ٢٥ يناير. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، مج ٢ (٣٥)، ٤٥ - ٧٧.
٣٢. محروس، يحيى؛ وغانم، مرشد: (٢٠٢١)، نموذج مقترح لهيكل تنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية. المؤتمر العلمي الدولي الرابع: الابتكار الاستراتيجي وصناعة الرياضة، مج ٢، جامعة طنطا.
٣٣. محسن، سلام؛ ورفاعي، ممدوح: (٢٠٢٢)، أثر الهيكل التنظيمي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة ديالي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- جامعة عين شمس، (٢)، ١٣-٣٣.
٣٤. محمد، سيد: (٢٠٠٨)، وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، عالم الكتب.
٣٥. المرعشلي، يوسف: (٢٠١٦)، أصول كتابة البحث العلمي وتحقيق المخطوطات، فلسطين: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر.
٣٦. ملتقى أسبار: (٢٠٢٢)، حكومة القطاع الرياضي، ما بين تعارض المصالح وسياسات الرقابة والالتزام. التقرير الشهري (٨٧)، مركز أسبار: ملتقى أسبار.
٣٧. النعمة، وليد: (٢٠١١)، الأداء التنظيمي للمنظمات الرياضية في محافظة نينوي. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، ١١ (٢)، ٥٢١-٥٤١.
٣٨. النوري، قيس: (١٩٩٩)، السلوك الإدارية وخلفياته الاجتماعية. الأردن: دار الهندي للنشر والتوزيع.
٣٩. النيل، أحمد؛ وسليمان، عبد العزيز: (٢٠١٨)، الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب. مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مج ١١ (٤١)، ١٠١ - ١٢٦.
٤٠. وزارة الرياضة: (٢٠١٩)، التقرير السنوي ٢٠١٩. منشورات وزارة الرياضة.

المراجع الأجنبية:

41. Alawamleh, H. & Kloub, M.: (2013), Impact of Organizational Structure on Knowledge Management in the Jordanian Insurance Companies: From the Perspective of the Supervisory Leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 82-9.
42. Bies, R. J. & Tyler, T. R.: (1993), The Litigation Mentality in Organizations:

- A test of alternative Psychological Explanations Organization. *Science*, 4(3), 352–366.
43. **Chili, I.:** (2019), The application of the development of organizational performance in economic institutions: Field study at the port of Bejaia city. *Al Bashaer Economic Journal*, 5 (1), 720–736
44. **Chiu, S. K., & Chang, K. F.:** (2009), Organizational structure, support mechanism, and commercialization performance: A governance perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 19 (3), 183–194.
45. **Gurbuz. S.:** (2009), The Effect of High– Performance HR Practices on Employees Job Satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, (38), 110–123.
46. **Hage.j.:** (1980), *theories of organizations: from process & transformation*. wiley–interscience pub.
47. **Hao, Qingmin, Kasper, Helmut, & Muehlbacher, Juergen.:** (2012), How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning and innovation in Australia and China. *Chinese Management Studies*, 6(1), 36–52.
48. **Holmes, Miller.:** (2018), Use the knowledge management and intellectual capital approach in organizational performance. *International Business Management Journal*, 19(2), 194–213.
49. **Hosseinpour, H., & Tabari, M.:** (2016), The relationship between structure and performance organizational from emergency staff viewpoints. *Journal of nursing and midwifery sciences*, 3(2),40–46.
50. **Jacobs, R. & Washington, C.:** (2003), Employee Development and Organization Performance: A Review of Literature and Directions for Future Research. *Human Resource Development International*, 6(2), 343–354.
51. **Johnson, B & Christensen, L.B:** (2008), *Educational research. quantitative, qualitative and mixed approaches* (3rd editions). Sage pub.
52. **Kaplan, R. & Norton, D.:** (2006), *Alignment: Using the Balanced Score Card to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
53. **Lynch, R.** (2000), *Corporate Strategy*. (2nd Edition). New Jersey. USA: Hall

- Inc.
54. **Mohammed, A.& Majid, Z.:** (2020), The mediating effect of organizational innovation climate on enhancing the relationship between talent development practices and organizational performance. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, University of Baghdad. 26 (124) .183– 213
 55. **Sekaran, U & Bougie, R.:** (2010), *Research methods of Business: A Skill Building Approach* (5th ed.). Ney york, NY: John Wiley & Sons Inc.
 56. **Teece, J. D.:** (2001), Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context, in Nonaka, L. and Teece, D. (Eds), *Managing Industrial Knowledge*, SAGE Publications, London, 125–144
 57. **Tran, Q. & Tian, Y.:** (2013), Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, (3). 229–236.
 58. **Wadud, S.:** (2013), *Customer Satisfaction in Business: A Case Study of Moon Travel LTD.*

ملخص البحث

العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية

أ. نوال سعد الحارثي

د. محمد علي الشمري

هدفت الرسالة إلى التعرف على واقع الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي، والعلاقة بينهما لدى أندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من ١٢٧ فرداً من الموظفين الإداريين وأعضاء مجلس الإدارة لأندية. استخدام الباحثان استبيان الهيكل التنظيمي واستبيان الأداء التنظيمي لجمع البيانات. وبعد معالجة البيانات إحصائياً كشفت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الهيكل التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى جاءت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ ٤,١٣، وانحراف معياري ٠,٦٠، وبوزن نسبي ٨٢,٦%. وجاءت الأبعاد على الترتيب التالي: الرسمية، التخصص، التعقيد، المركزية. كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الأداء التنظيمي لأندية دوري الدرجة الأولى جاءت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ ٤,١٥، وانحراف معياري ٠,٧٠، وبوزن نسبي ٨٣%، وجاءت الأبعاد على الترتيب التالي: التعلم والنمو، الجماهير، العمليات الداخلية، الأداء المالي. كما اتضح وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة موجبة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية وأبعاد الأداء التنظيمي والدرجة الكلية، حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية للهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للأداء التنظيمي ٠,٨٠. وفي ضوء تلك النتائج، فمن أهم توصيات الدراسة هي ضرورة العمل على تقنين معايير رقابية يتم من خلالها ضبط معايير المركزية في العمل، بحيث تتم مراعاة توزيع المسؤوليات والسلطات المرتبطة بالعمل من خلال الإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي؛ الأداء التنظيمي؛ أندية دوري الدرجة الأولى لكرة القدم بالمملكة العربية السعودية.

Abstract

The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Performance For Clubs in the Football First Division League in Saudi Arabia

Researcher. Nawal Saad Al-Harhi

Dr. Mohammed Ali Al-Shammari

The study aimed to identify organizational structure and performance and to reveal the correlation between them among clubs in the Saudi Arabian football first division league. The study sample consisted of 127 participants from the administrative staff and board of directors. The researchers utilized an organizational structure questionnaire and an organizational performance questionnaire as tools for data collection. After processing the data statistically, the results revealed that the overall score for the organizational structure of first division clubs was high, with an arithmetic mean of 4.13, a standard deviation of 0.60, and a relative weight of 82.6%. The dimensions ranked in the following order: formalism, specialization, complexity, and centralization. The results also showed that the overall score for organizational performance was high, with an arithmetic mean of 4.15, a standard deviation of 0.70, and a relative weight of 83%. The dimensions were ranked as follows: learning and growth, audiences, internal operations, and financial performance. Additionally, the results indicated a statistically significant, strong, and positive correlation between the dimensions of the organizational structure and the total score, as well as between all dimensions of organizational performance and the total score, with a correlation coefficient of 0.80 for the overall scores of organizational structure and performance. In light of these results, the most important recommendation was to establish controlling standards to manage the centralization of work, ensuring that the distribution of responsibilities and authorities by senior management is taken into account.

Keywords: Organizational Structure; Organizational Performance; Clubs in the Football First Division League in Saudi Arabia.