



## The reality of strategic planning in Iraqi Premier League clubs from the perspective of members of the administrative bodies

Haider Hasan Al-Asadi <sup>1</sup>

Mustansiriya University, College of Physical Education and Sports Sciences, Iraq.

### Article info.

#### Article history:

-Received: 16/4/2025

-Accepted: 22/5/2025

-Available online: 30/6/2025

#### Keywords:

- Strategic
- planning, sports clubs
- Iraqi Premier League clubs

© 2024 This is an open access article under the CC by licenses

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



### Abstract

The research aims to: build and apply a scale of the reality of strategic planning in Iraqi Premier League clubs from the perspective of members of the administrative bodies, and to identify the reality of strategic planning in Iraqi Premier League clubs from the perspective of members of the administrative bodies. The researcher used the descriptive approach with the survey method to suit the nature of the problem.

*Sports Culture s ports Culture Sports Culture Sports Culture*

<sup>1</sup>Corresponding author: [Haediralasadi777@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:Haediralasadi777@uomustansiriyah.edu.iq) Mustansiriya University, College of Physical Education and Sports Sciences , Iraq.

## واقع التخطيط الإستراتيجي لدى اندية دوري نجوم العراق من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية

تاريخ البحث

متوفر على الانترنت

2025/6/30

الكلمات المفتاحية

التخطيط

الإستراتيجي

الاندية الرياضية

اندية دوري نجوم العراق

ا.م.د. حيدر حسن الاسدي

الجامعة المستنصرية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - العراق

### الخلاصة:

هدف البحث الى: بناء وتطبيق مقياس واقع التخطيط الإستراتيجي لدى اندية دوري نجوم العراق من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية، والتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي لدى اندية دوري نجوم العراق من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته مع طبيعة المشكلة. يتمثل مجتمع البحث من اعضاء الهيئات الادارية لأندية دوري نجوم العراق للموسم الرياضي (2024-2025)، وعددهم (190) عضواً، يمثلون (20) نادي من اندية دوري نجوم العراق، وتتكون عينة البحث من مجتمع البحث نفه اي بنسبة (100%).

### 1 - التعريف بالبحث:

#### 1-1 المقدمة واهمية البحث:

تحظى الأندية الرياضية في العراق بأهمية كبيرة كونها تشكل ركيزة من ركائز الحركة الرياضية في البلاد، حيث تعكس التنوع الثقافي والاجتماعي الغني للمجتمع العراقي. وتنتشر الأندية الرياضية في مختلف المحافظات، وتتوزع أنشطتها بين كرة القدم، وألعاب القوى، والمصارعة، ورفع الأثقال، وغيرها. ومن أبرز هذه الأندية نادي الزوراء، نادي القوة الجوية، ونادي الشرطة، التي تملك تاريخاً حافلاً بالإنجازات المحلية والإقليمية. ورغم التحديات التي واجهتها الأندية العراقية نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية، إلا أنها ما تزال تلعب دوراً محورياً في دعم الرياضة العراقية وصناعة الأبطال. (Raheem & AlShafai, 2019, p. 3)

يُعد التخطيط الإستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها بعيدة المدى بطريقة منظمة ومدروسة. وهو عملية تحليلية تهدف إلى تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، وتقييم نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات، ثم وضع رؤى واضحة وخطط قابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف المستقبلية. ويساعد التخطيط الإستراتيجي في توجيه الجهود والموارد بشكل فعال، كما يساهم في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات، واتخاذ قرارات مبنية على رؤية شاملة ومدروسة. وعادةً ما يتضمن هذا النوع من التخطيط تحديد الرسالة والرؤية والقيم الأساسية، بالإضافة إلى صياغة الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل التنفيذية.

يُعد التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية في نجاح الأندية الرياضية وتطورها، حيث يتيح لها رسم مسار واضح لتحقيق أهدافها الرياضية والإدارية والمالية على المدى الطويل. وتكمن أهمية هذا النوع من التخطيط في قدرته على تنظيم الجهود والموارد، وتوجيهها نحو تحقيق رؤى النادي المستقبلية، سواء كان ذلك من خلال تطوير البنية التحتية، أو تحسين أداء الفرق الرياضية، أو تعزيز قاعدة الجماهير. ويشمل التخطيط الإستراتيجي في الأندية الرياضية تحليل البيئة الداخلية للنادي مثل الكوادر البشرية والموارد المالية، إلى جانب البيئة الخارجية كالمنافسة والدعم الحكومي أو المجتمعي. كما يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وبالتالي وضع خطط واضحة قابلة للتنفيذ والتقييم الدوري. من خلال هذا النهج، تتمكن الأندية من تحسين أدائها، وزيادة قدرتها على المنافسة، وتحقيق الاستدامة على الصعيدين الرياضي والمؤسسي.

تكمن أهمية هذا البحث من الدور المحوري الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء الأندية الرياضية ورفع كفاءتها التنافسية، خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه الرياضة العراقية. ويُعد دوري المحترفين العراقي الواجهة الأبرز للرياضة في البلاد، لذا فإن دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في أندية تسهم في تشخيص مدى وعي الإدارات الرياضية بأهمية هذا التخطيط، وقياس مستوى تطبيقه، ومعرفة المعوقات التي تحد من فعاليته. كما يساعد هذا البحث في تقديم رؤى وتوصيات مبنية على تحليل علمي تسهم في تحسين أداء الأندية، وتعزيز التخطيط طويل الأمد فيها، بما ينعكس إيجاباً على مستوى اللاعبين، والبنية التحتية، والنتائج المحلية، والدولية. ومن خلال تسليط الضوء على هذه الجوانب، يمكن أن يكون هذا البحث أداة مساعدة لصنّاع القرار والجهات الرياضية المعنية لتبني استراتيجيات أكثر فاعلية واستدامة في إدارة الأندية العراقية. (Haider, 2024, p.15)

## 1-2 مشكلة البحث:

رغم الأهمية المتزايدة للتخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء الأندية الرياضية ورفع كفاءتها الإدارية والفنية، إلا أن العديد من أندية دوري نجوم العراق ما زالت تعاني من غياب أو ضعف تطبيق هذا النوع من التخطيط في إدارتها. ويظهر ذلك من خلال غياب الرؤى المستقبلية الواضحة، وتكرار الأزمات الإدارية والمالية، وتذبذب الأداء الفني، مما يشير إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في هذا الجانب. ومن هنا تتبع مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي لدى أندية دوري نجوم العراق من وجهة نظر أعضاء الهيئات الادارية؟

### 1-3 أهداف البحث:

1. بناء مقياس واقع التخطيط الإستراتيجي لدى اندية دوري نجوم العراق من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية.
2. تطبيق مقياس واقع التخطيط الإستراتيجي لدى اندية دوري نجوم العراق من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية.
3. التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي لدى اندية دوري نجوم العراق من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية.

### 1-4 مجالات البحث:

1. المجال البشري: اعضاء الهيئات الادارية لأندية دوري نجوم العراق.
2. المجال الزمني: 2024/12/5 ولغاية 2025/3/8.
3. المجال المكاني: مقرات اندية دوري نجوم العراق.

### 1-5 تحديد المصطلحات:

**التخطيط الاستراتيجي:** هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد توجه المنظمة في المستقبل، من خلال وضع أهداف طويلة الأمد، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة، ثم ترجمتها إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس والتقييم. (الداودي ، 2011).

### 2. اجراءات البحث:

### 2-1 منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح والعلاقات الارتباطية لملاءمته مشكلة البحث.

### 2-2 مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث من اعضاء الهيئات الادارية لأندية دوري نجوم العراق للموسم الرياضي (2024-2025)، وعددهم (190) عضواً، يمثلون (20) نادي من اندية دوري نجوم العراق، وتتكون عينة البحث من مجتمع البحث نفه اي بنسبة (100%). وتم تقسيم العينة الى عدة عينات عينة التجربة الاستطلاعية (5) اعضاء من نادي الشرطة، و(95) عينة البناء و(85) عينة التطبيق و(5) مستبعدين لعدم ملئ الاستمارات، كما مُبين في جدول (1).

## جدول (1) يُبين اعداد عينة البحث

ت	اسم النادي	عدد الاعضاء
1	نادي الزوراء	10
2	نادي القوة الجوية	10
3	نادي الطلبة	9
4	نادي الشرطة	10
5	نادي الكهرياء	9
6	نادي النفط	10
7	نادي الكرخ	9
8	نادي الكهرياء	10
9	نادي الحدود	9
10	نادي الميناء	9
11	نادي الكرمة	10
12	نادي القاسم	10
13	نادي ديالى	9
14	نادي دهوك	10
15	نادي أربيل	9
16	نادي كربلاء	10
17	نادي نفط البصرة	9
18	نادي نفط ميسان	10
19	نادي نوروز	9
20	نادي زاخو	9
	المجموع	190

## جدول (2) يُبين توزيع عينة البحث

ت	عينة البحث	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة البناء	التطبيق	المستبعدون
1	190	5	95	85	5

وتم استخدام الأجهزة والأدوات ووسائل جمع المعلومات الآتية:

- استمارات ورقية.
- جهاز كمبيوتر (لابتوب).
- حاسبة إلكترونية.
- المصادر العربية والأجنبية.
- الزيارات الميدانية لجمع المعلومات.
- شبكة المعلومات (الانترنت).
- المقابلات الشخصية.

ولغرض تحديد فقرات المقياس قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والمصادر والمراجع العلمية والدراسات السابقة، ولغرض تحقيق أهداف البحث ومن أجل تحديد صلاحية الفقرات الخاصة بمقياس التخطيط الإستراتيجي لدى اندية دوري نجوم العراق، إذ قام الباحث بإعداد استمارة استبانة للمقياس لغرض تحديد الفقرات الصالحة، تضمنت (26) فقرة. واعتمد الباحث طريقة (Likert) في بناء استبانة المقياس، واستناداً إلى ذلك تم استخدام ميزان خماسي للتعبير عن مدى الاتفاق مع كل فقرة وهي (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً). بعدها قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية قبل التطبيق النهائي للدراسة بوقت ملائم على عينة مكونة من (5) أعضاء، وذلك في (2025/02/27) لغرض تهيئة الظروف المناسبة عند تطبيق الاختبار الرئيس على عينة البناء والتطبيق، والتأكد من فهم العينة لفقرات المقياس، ومن أجل تلافي أي أخطاء أو صعوبات عند التطبيق خلال التجربة الرئيسة. بعد ذلك تم تطبيق المقياس على عينة البناء البالغ عددها (95) عضواً وذلك للمدة من (2024/12/25) لغاية (2024/12/30) وإن الغرض من إجراء هذه التجربة هو بناء مقياس التخطيط الإستراتيجي لدى اندية دوري نجوم العراق من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية.

ولاستكمال خطوات بناء مقياس هذه الدراسة قام الباحث بعملية التحليل الإحصائي لفقرات المقياس، فبوساطة العملية الإحصائية يتم التأكد من توافر الشروط العلمية للمقياس وهي الصدق والثبات.

**2-3 صدق المقياس:**

قام الباحث باستخدام صدق البناء للتحقق من المقياس، ويتحقق هذا النوع من الصدق بوساطة إجراء التحليل الإحصائي للفقرات (Raheem & Shakir, 2023) ، وقام الباحث بالتحقق من خلال استخراج المؤشرات الآتية:

**2-3-1 صدق البناء:**

ويتحقق هذا النوع من الصدق بوساطة إجراء التحليل الإحصائي للفقرات، وقام الباحث بالتحقق من خلال استخراج المؤشرات الآتية:

**1. القوة التمييزية للفقرات:** وللتحقق من ذلك اعتمد الباحث أسلوب المجموعتين الطرفيتين في حساب القدرة التمييزية للفقرات باستخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة، وان الهدف من تحليل الفقرات هو الإبقاء على الفقرات ذات التمييز العالي وهي الفقرات الجيدة في المقياس (Radhi & Wahab, 2024) ويشير الخبراء إلى إن نسبة (27%) من المجموعة الدنيا و(27%) من المجموعة العليا هي أفضل نسبة نحصل بواسطتها على اعلى معاملات التمييز لذا تم استخدام اختبار (T-Test) لدلالة فروق الاوساط الحسابية بين المجموعتين الدنيا والعليا، وتبين ان جميع الفقرات دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، كما مُبين في الجدول (2).

جدول (2) يُبين القدرة التمييزية لفقرات المقياس بين المجموعتين العليا والدنيا يُبين القدرة التمييزية لفقرات المقياس بين المجموعتين العليا والدنيا لعينة البناء

الفقرة	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		قيمة (T) المحسوبة	المعنوية الحقيقية	الدلالة الإحصائية
	ع	س	ع	س			
1	.68669	2.3333	5.0000	.00000	-25.167-	0.000	معنوي
2	.73093	2.6190	5.0000	.00000	-21.110-	0.000	معنوي
3	.80359	2.5238	5.0000	.00000	-19.970-	0.000	معنوي
4	.74041	2.4762	4.9286	.26066	-20.248-	0.000	معنوي
5	.72655	2.3571	5.0000	.00000	-23.574-	0.000	معنوي
6	.74860	2.3095	5.0000	.00000	-23.292-	0.000	معنوي

معنوي	0.000	-13.538-	.00000	5.0000	1.02580	2.8571	7
معنوي	0.000	-15.091-	.00000	5.0000	.95088	2.7857	8
معنوي	0.000	-17.034-	.00000	5.0000	.83339	2.8095	9
معنوي	0.000	-26.813-	.00000	5.0000	.59274	2.5476	10
معنوي	0.000	-23.692-	.00000	5.0000	.70340	2.4286	11
معنوي	0.000	-26.605-	.00000	5.0000	.56258	2.6905	12
معنوي	0.000	-14.233-	.00000	5.0000	.91064	3.0000	13
معنوي	0.000	-20.968-	.00000	5.0000	.69175	2.7619	14
معنوي	0.000	-22.229-	.00000	5.0000	.76357	2.3810	15
معنوي	0.000	-24.010-	.00000	5.0000	.70051	2.4048	16
معنوي	0.000	-23.574-	.00000	5.0000	.72655	2.3571	17
معنوي	0.000	-22.529-	.00000	5.0000	.70546	2.5476	18
معنوي	0.000	-22.146-	.00000	5.0000	.69677	2.6190	19
معنوي	0.000	-18.825-	.00000	5.0000	.68032	3.0238	20
معنوي	0.000	-24.745-	.00000	5.0000	.69217	2.3571	21
معنوي	0.000	-20.574-	.00000	5.0000	.82499	2.3810	22
معنوي	0.000	-28.260-	.00000	5.0000	.61154	2.3333	23
معنوي	0.000	-14.995-	.00000	5.0000	.90553	2.9048	24
معنوي	0.000	-15.516-	.00000	5.0000	.92488	2.7857	25
معنوي	0.000	-13.712-	.00000	5.0000	.88902	3.1190	26

معنوي > (0.05) عند درجة حرية (93) وتحت مستوى دلالة (0.05).

2. معامل الاتساق الداخلي: ويهدف الاتساق الداخلي الى التحقق من مدى تجانس الفقرات وانسجامها في دراسة الظاهرة المدروسة ولغرض التحقق من صدق المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي قام الباحث بالتعرف على مدى الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

باستخدام معامل الارتباط البسيط بيرسون. وظهرت جميع الفقرات متسقة لأنها كانت تحت مستوى دلالة (0.05)، كما مُبين في جدول (3).

جدول (3) يُبين معاملات الارتباط بين فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس باستعمال طريقة الاتساق الداخلي

الدلالة	*Sig	معامل الارتباط	رقم الفقرة
معنوي	0.000	.865 <sup>**</sup>	1
معنوي	0.000	.873 <sup>**</sup>	2
معنوي	0.000	.769 <sup>**</sup>	3
معنوي	0.000	.439 <sup>**</sup>	4
معنوي	0.000	.584 <sup>**</sup>	5
معنوي	0.000	.752 <sup>*</sup>	6
معنوي	0.000	.335 <sup>**</sup>	7
معنوي	0.000	.863 <sup>**</sup>	8
معنوي	0.000	.537 <sup>**</sup>	9
معنوي	0.000	.589 <sup>*</sup>	10
معنوي	0.000	.403 <sup>**</sup>	11
معنوي	0.000	.598 <sup>**</sup>	12
معنوي	0.000	.683 <sup>**</sup>	13
معنوي	0.000	.712 <sup>**</sup>	14
معنوي	0.000	.375 <sup>**</sup>	15
معنوي	0.000	.468 <sup>**</sup>	16
معنوي	0.000	.687 <sup>**</sup>	17
معنوي	0.000	.645 <sup>**</sup>	18
معنوي	0.000	.530 <sup>*</sup>	19

معنوي	0.000	.521**	20
معنوي	0.000	.514**	21
معنوي	0.000	.566*	22
معنوي	0.000	.680**	23
معنوي	0.000	.867**	24
معنوي	0.000	.457**	52
معنوي	0.000	.607**	26

معنوي > (0.05) عند درجة حرية (94)

### 2-3-2 ثبات المقياس:

ان المقياس الجيد هو المقياس الذي يتصف بالثبات، وعلية قام الباحث بالتأكد من اتصاف المقياس بالثبات باستخدام معامل الفاكرونباخ باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتبين عند تطبيق هذا المعامل على عينة البناء والبالغة (95) عضواً ان معامل الثبات هو (0.819) وتعد قيمة عالية للثبات عند مستوى دلالة (0.05).

### 2-4 تطبيق المقياس:

بعدها قام الباحث مع فريق العمل المساعد بتطبيق المقياس على عينة التطبيق والبالغ عددها (90) عضواً وذلك للمدة من (2025/1/11) ولغاية (2025/2/2).

### 3- النتائج:

جدول (5) يُبين عرض البيانات الإحصائية لمواصفات عينة التطبيق

المقياس	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الالتواء
التخطيط الاستراتيجي	7.417	91.590	0.394

تم تطبيق مقياس اداء القيادات الادارية المتكون من (26) فقرة على عينة التطبيق البالغ عددها (90) عضواً، ولحساب معنوية الاستمارة تم ايجاد الوسط الحسابي الفرضي للاستمارة عن طريق تطبيق القانون الآتي (جودة، 2008، صفحة 178).

الوسط الفرضي = (مجموع البدائل ÷ اعلى درجة للبدائل) X عدد فقرات المقياس

لذلك فإن الوسط الفرضي للاستمارة ككل =  $78 = 26 \times (5 \div (5+4+3+2+1))$

جدول (6) يُبين الوسط الحسابي والوسط الفرضي والانحراف المعياري وقيمة (T) المحسوبة والمعنوية الحقيقية ونوع الفرق

نوع الفرق	قيمة الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
معنوي	0.000	19.639	7.417	91.590	التخطيط الاستراتيجي
78			الوسط الفرضي		

معنوي > 0.05

#### 4- مناقشة النتائج

بينت النتائج الجدول أعلاه ان الوسط الحسابي بلغ (91.590) درجة بانحراف معياري (7.417) وبلغ الوسط الفرضي (78) ولما كان الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي فهذا يعني ان الفرق معنوي ولصالح الوسط الحسابي للعينة، ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطين الحسابي والفرضي استخدم الباحث الاختبار التائي وبينت النتائج وجود فرق دال احصائياً بين المتوسطين بلغ (0.000) عند مستوى دلالة (0.05).

بناءً على النتائج الإيجابية التي تم الحصول عليها بخصوص "واقع التخطيط الإستراتيجي لدى أندية دوري نجوم العراق"، يمكننا مناقشة هذه النتائج وتحليلها بناءً على الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي في الأندية. سأقدم لك نقاط المناقشة مع الاستناد إلى مصادر عربية تدعم هذه الأفكار.

أظهرت النتائج أن العديد من الأندية في دوري نجوم العراق تمتلك رؤية ورسالة واضحة، مما يعكس اهتمامها بتوجيه جهودها نحو أهداف طويلة المدى. وهذا أمر إيجابي حيث إن الرؤية المحددة تسهم في توجيه السياسات والقرارات داخل النادي، بما يسهم في تحسين الأداء الرياضي والإداري.

أن الرؤية الواضحة هي أحد العناصر الأساسية في نجاح أي مؤسسة رياضية، حيث تساعد في تحديد الاتجاه العام للمؤسسة وتعزيز العمل الجماعي. (العنتيبي، 2014)

أظهرت النتائج أيضًا أن الأندية في دوري نجوم العراق تهتم بوضع خطط استراتيجية طويلة المدى، مع مرونة تكفل التكيف مع المتغيرات. وهذا يمثل خطوة إيجابية نحو تطوير الأداء والتوسع المستقبلي. ووفقًا لدراسة منشورة في مجلة الإدارة الرياضية العربية، فإن القدرة على تكيف الخطط الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية من أهم مقومات نجاح الأندية الرياضية، إذ تضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف مع تغير الظروف المحيطة.

يشير الباحث عبد العزيز بن فهد السويلم في دراسته "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية" إلى أهمية تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل استراتيجي لضمان نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية. كما أشار إلى أن نقص الموارد يعد من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الرياضية في المنطقة العربية. (السويلم، 2016).

من النتائج التي تم الحصول عليها أن الأندية في دوري نجوم العراق تُجري تقييمًا دوريًا لمدى تقدمها في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. هذه الممارسة تؤكد على أهمية التقييم المستمر كجزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي.

في دراسة "التخطيط الاستراتيجي في الأندية الرياضية العربية، 2018" التي نشرتها مجلة الرياضة العربية، تم التأكيد على أن التقييم الدوري يشكل عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يسمح للأندية بتحديد الثغرات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

أظهرت النتائج أيضًا أن الأندية تحظى بدعم قوي من القيادة والإدارة فيما يتعلق بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث تضع الإدارة العليا أهدافًا استراتيجية وتعمل على تنفيذها.

من خلال دراسات عديدة في "مجلة الإدارة الرياضية"، يُذكر أن دعم القيادة والإدارة يعتبر ركيزة أساسية في نجاح أي عملية تخطيط استراتيجي في الأندية الرياضية. حيث إن القيادة الحكيمة تساهم في خلق بيئة تشجع على التنفيذ الفعّال للخطط وتدعم الفرق لتحقيق الأهداف المطلوبة.

أظهرت النتائج أيضًا اهتمام الأندية في دوري نجوم العراق بتطوير بنيتها التحتية وتعزيز قدراتها الرياضية في المستقبل. هذا يظهر في الخطط المستقبلية للتوسع والنمو.

تؤكد دراسة "التخطيط الاستراتيجي للأندية الرياضية" التي أعدها د. أحمد بن سعيد العنزي على أن التوجهات المستقبلية والاهتمام بتطوير البنية التحتية هي أحد العوامل الهامة في استدامة نجاح الأندية الرياضية. كما أشار إلى ضرورة الاستثمار المستمر في التحديث والتطوير للبقاء في مقدمة المنافسة. (العنزي، 2017).

ويعزو الباحث بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها، يظهر أن هناك اهتمامًا كبيرًا بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في أندية دوري نجوم العراق، ولكن لا تزال بعض المعوقات مثل نقص الموارد والتحديات المالية بحاجة إلى معالجة. إلا أن وجود رؤية واضحة وخطط استراتيجية مرنة يشير إلى أن الأندية في هذا الدوري تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحسين أدائها الرياضي والإداري.

##### 5- الاستنتاجات:

1. تم التأكد من أن الأندية في دوري نجوم العراق تولي اهتمامًا كبيرًا لوضع رؤية ورسالة واضحة، مما يساعد في تحديد الأهداف المستقبلية وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء الرياضي والإداري. وجود رؤية واضحة يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح الاستراتيجيات.
2. الأندية تضع خططًا استراتيجية مرنة تتماشى مع المتغيرات البيئية، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية. ومع ذلك، تظل الحاجة للتطوير المستمر للخطط من خلال مراجعتها بشكل دوري.
3. رغم تخصيص الأندية لبعض الموارد المالية والبشرية، إلا أن بعض الأندية ما زالت تعاني من تحديات مالية قد تؤثر على قدرتها في تنفيذ الاستراتيجيات بشكل كامل وفعال. الموارد المالية والبشرية تُعد من أكبر العوامل المؤثرة على نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

4. هناك دعم قوي من القيادة والإدارة في الأندية الرياضية فيما يخص تنفيذ الخطط الاستراتيجية. هذا الدعم ضروري لضمان تحقيق الأهداف. ومع ذلك، تحتاج الإدارة إلى التركيز على تطوير الكوادر البشرية وتوفير التدريب المناسب لهم.
5. الأندية في دوري نجوم العراق تتابع وتقيم خططها الاستراتيجية بشكل دوري، مما يساهم في تحديد النقاط الضعيفة وتحقيق التحسين المستمر. التقييم المستمر هو من الأدوات الأساسية التي تعزز من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الأندية.
6. الأندية تُظهر اهتمامًا بتطوير بنيتها التحتية وقدراتها الرياضية، بالإضافة إلى سعيها لتحسين الوضع المالي والتوسع في المستقبل. وهذا يعكس استعداد الأندية للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

#### 6- التوصيات:

#### استنادًا إلى الاستنتاجات، يوصي الباحث بالآتي:

1. يوصى بتوفير برامج تدريبية مكثفة للكوادر الإدارية والفنية في الأندية، خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الرياضية. هذا سيساعد على رفع مستوى الكفاءة وتوفير القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.
2. من الضروري أن تعمل الأندية على تطوير استراتيجيات مبتكرة لجذب التمويل، مثل البحث عن رعاية جدد أو زيادة الإيرادات من خلال الأنشطة التجارية والحقوق الإعلامية. كما يجب أن تركز على تخصيص الميزانية بشكل فعال لدعم الاستراتيجيات الرئيسية.
3. يوصى بتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة داخل الأندية الرياضية، بما في ذلك الإدارة العليا والمدربين واللاعبين، لضمان تنفيذ استراتيجيات متكاملة وفعالة. التعاون المشترك بين هذه الأطراف يساهم في تحقيق أهداف النادي بكفاءة أكبر.
4. من المهم أن يتم تطوير آليات التقييم والمتابعة بشكل مستمر، وأن يتم تحديد مؤشرات أداء واضحة لتقييم التقدم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. كما يفضل استخدام التكنولوجيا في عمليات التقييم لتحسين الدقة والفعالية.

5. توجيه المزيد من الاستثمارات لتطوير المنشآت الرياضية وتحديث البنية التحتية يعد أمراً حيوياً. استثمار الأندية في إنشاء ملاعب تدريب عالية الجودة، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب والمراقبة، سيساعد على تحسين الأداء الرياضي.
6. يوصى بأن تتوجه الأندية إلى التوسع الجغرافي في نشاطاتها الرياضية، مثل المشاركة في بطولات دولية ومباريات ودية، بالإضافة إلى استثمار البنية التحتية في تطوير مراكز رياضية في مناطق أخرى لتعزيز الانتشار وزيادة قاعدة الجماهير.
7. ينبغي أن تركز الأندية على استدامة خططها الاستراتيجية من خلال التركيز على توازن الأهداف قصيرة وطويلة المدى. يمكن أن يتضمن ذلك تطوير خطط لمواكبة التغيرات المستمرة في الرياضة المحلية والدولية.
8. ينبغي على الأندية نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المجتمع الرياضي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يمكن أن تسهم ورش العمل والمحاضرات والندوات في رفع الوعي بأهمية هذا المفهوم بين اللاعبين والمدربين والإداريين.

#### المصادر:

- أحمد بن سعيد العنزي: التخطيط الاستراتيجي للأندية الرياضية، دار نشر جامعة الملك سعود، السعودية، 2017.
- أهمية التقييم الدوري في نجاح استراتيجيات الأندية الرياضية، مجلة الإدارة الرياضية، الإمارات العربية المتحدة، 2019.
- التخطيط الاستراتيجي في الأندية الرياضية العربية، مجلة الرياضة العربية، مصر، 2018.
- الداودي، علي خضير (2011). الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد العزيز بن فهد السويلم: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2016.
- عبد الله بن سعيد العتيبي: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية، دار الكتاب الجامعي، السعودية، 2014.
- محفوظ جودة؛ التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS، ط11: (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008).

- Haider Radhi Rahim, S. W. S. (2024). The creative performance of the Iraqi National Olympic Committee from the point of view of the members of the administrative bodies in the sports federations. *Mustansiriyah Journal of Sports Science*, 5(2), 109–119. Retrieved from <https://mjss.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mjss/article/view/1100>
- Haider Radhi Rahim, S. W. S. H. R. R., & Haider Radhi Rahim, S. W. S.. (2024). The organizational culture of the Iraqi National Olympic Committee from the point of view of the members of the administrative bodies in the sports federations. *Mustansiriyah Journal of Sports Science*, 5(2), 98–108. Retrieved from <https://mjss.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mjss/article/view/1099>
- The Administrative Flexibility of The Iraqi National Olympic Committee from Administrative Bureau Members' point Of View in Sport Federations. (2023). *Journal of Physical Education*, 35(2), 385–395. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V35\(2\)2023.1454](https://doi.org/10.37359/JOPE.V35(2)2023.1454)
- Administrative Privatization Trend of Sport Clubs Participating in Iraqi Soccer Primer League. (2019). *Journal of Physical Education*, 31(2), 51–59. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V31\(2\)2019.911](https://doi.org/10.37359/JOPE.V31(2)2019.911)
- Khlaifawi, M. M.. F., Kadhim, H. J., Alsaedi, H. R. R., Alfadhli, B. R. H., & Alali, A. A. (2024). Análisis comparativo de programas de entrenamiento de un solo músculo frente a dos músculos para el crecimiento muscular de la parte superior del cuerpo. *Retos*, 62, 883–893. <https://doi.org/10.47197/retos.v62.110738>
- Hussein Kadhim, F. A., Hussein Farhan, A., Husni Tahseen, T., Al-Mousawi, S. Q. S., & Radhi Raheem, H. (2025). El efecto de la estrategia de nominación de ideas sobre la atención dividida y selectiva

y la realización de algunas habilidades de voleibol. *Retos*, 65, 293–306.

<https://doi.org/10.47197/retos.v65.111346>

الملاحق:

**ملحق (1) استبانة مقياس واقع التخطيط الإستراتيجي لدى اندية دوري نجوم العراق بصفتها النهائية**

عزيزي عضو الهيئة الادارية المحترم

تحية طيبة...

بعد التوكل على الله يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم (واقع التخطيط الإستراتيجي لدى اندية دوري نجوم العراق من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية) كجزء من متطلبات نشرة في المجالات. ومن خلال خبرتك، اختر الإجابة التي تمثل رأيك على الفقرات المعروضة على حضرتكم، علماً إن اجابتك سوف نتعامل معها بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك لا داعي لكتابة اسمك، كما ونرجو عدم ترك أي فقرة من الفقرات بدون إجابة.

ت	الفقرات	ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	لدى النادي رؤية واضحة للمستقبل.					
2	توجد رسالة مكتوبة ومعلنة للنادي توجه أنشطته.					
3	يتم تحديد أهداف استراتيجية طويلة المدى بوضوح.					
4	يقوم النادي بتحليل نقاط القوة والضعف بانتظام.					
5	يتم دراسة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.					
6	تعتمد قرارات الإدارة على نتائج تحليل البيئة.					
7	يتم إعداد خطة استراتيجية مكتوبة.					
8	تتضمن الخطة مراحل تنفيذ واضحة ومحددة زمنياً.					
9	يتم إشراك الإدارات المختلفة في إعداد الخطط.					
10	توجد آلية دورية لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.					
11	يتم إجراء تقييمات دورية لقياس مدى تحقق الأهداف.					

ت	الفقرات	ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
12	يتم تعديل الخطط بناءً على نتائج التقييم.					
13	هناك نقص في الكوادر المؤهلة للتخطيط الإستراتيجي.					
14	ضعف التمويل يشكل عائقاً أمام تنفيذ الخطط.					
15	توجد مقاومة داخلية للتغيير داخل النادي.					
16	تسود ثقافة تنظيمية تدعم التفكير والتخطيط بعيد المدى.					
17	يوجد دعم واضح من الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.					
18	يتم تشجيع الموظفين والإداريين على المشاركة في وضع الرؤى والأهداف. يمتلك النادي كوادر بشرية قادرة على إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.					
19	يتم تخصيص ميزانية سنوية لدعم الأنشطة الاستراتيجية.					
20	يعاني النادي من نقص في الموارد المالية التي تعيق تنفيذ الخطط طويلة المدى.					
21	يتم إشراك جمهور النادي في معرفة توجهاته وخطته المستقبلية.					
22	يحرص النادي على بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى (رعاية، جامعات، مراكز تدريب).					
23	يتم أخذ آراء اللاعبين والكوادر الفنية في الاعتبار عند التخطيط.					
24	يستخدم النادي أنظمة معلومات حديثة في إدارة البيانات الاستراتيجية.					
25	يتم توظيف التكنولوجيا لتحليل الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
26	يعاني النادي من ضعف في البنية التكنولوجية التي تدعم التخطيط الفعال.					