Journal Of the Iraqia University (75-3) February (2026)

ISSN(Print): 1813-4521 OnLine ISSN:2663-7502

Journal Of the Iraqia University

available online at

https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/247

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين استدامة الموارد البشرية والمالية داخل أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم

م.م. علاء محمد نادر عبد الكريم

الجامعة التقنية الوسطى / معهد الادارة /الرصافة

م.م. حسن طلال خلف حمود

الجامعة التقنية الوسطى/ معهد الادارة /الرصافة

The role of strategic planning in improving the sustainability of human and financial resources within Iraqi Premier League football clubs.

Alaa Mohammed Nadir Abdulkareem

alaa_nadir68@mtu.edu.iq

Hasan Talal Khalaf Hammoud

hassantalal95@mtu.edu.iq

الملخص

: تناولت الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة الموارد البشرية والمالية في أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم. اعتمدت منهجًا مختلطًا يجمع بين البيانات الكمية من استبيانات والنوعية من مقابلات مع مديري الأندية، المدربين، الماليين، واللاعبين. شملت العينة ٢٠ ناديًا محترفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS و SmartPLS SEMلاختبار الفرضيات.أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير على استدامة الموارد البشرية والاستقرار المالي. ساعد هذا التخطيط الأندية على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وتحسين إدارة الموارد المالية، وزيادة التنافسية. في المقابل، كشفت الدراسة عن تحديات مثل الاعتماد المفرط على التمويل الحكومي، ضعف تنويع مصادر الدخل، وقلة الشراكات التجارية.كما تم رصد قلة الاستثمار في تطوير المواهب والبنية التحتية. قارنت الدراسة واقع الأندية العراقية مع نظيراتها في الدوريات الأوروبية والخليجية والآسيوية، لتؤكد أهمية تبني أطر تخطيط متكاملة وتحسين الحوكمة.خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملًا رئيسيًا في تحقيق الاستدامة المؤسسية والنجاح التنافسي طويل الأمد ضمن إطار نظرية الموارد(RBV)

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ استدامة الموارد البشرية؛ الاستدامة المالية؛ دوري نجوم العراق؛ إدارة كرة القدم؛ حوكمة الرياضة؛ أداء الأندية.

Abstract:

The study examined the role of strategic planning in enhancing the sustainability of human and financial resources in the Iraqi Stars League football clubs. It adopted a mixed-method approach that combined quantitative data from questionnaires and qualitative data from interviews with club managers, coaches, financial officers, and players.The sample included 20 professional clubs, and data were analyzed using SPSS and SmartPLS SEM to test the proposed hypotheses.The results showed that strategic planning has a significant positive impact on both human resource sustainability and financial stability. Strategic planning helped clubs retain human capital, improve financial resource management, and increase competitiveness.However, the study also revealed key challenges, such as excessive reliance on government funding, weak diversification of income sources, and a lack of commercial partnerships.There was also a noted deficiency in investment in talent development and infrastructure. The study compared the situation of Iraqi clubs with those in European, Gulf, and Asian leagues, emphasizing the importance of adopting integrated planning frameworks and improving governance.The study concluded that strategic planning is a key driver for achieving institutional sustainability and long-term competitive success within the framework of the Resource-Based View (RBV) theory.

المقدمة

الخلفية والدوافع

نمو كرة القدم الاحترافية في العراق شهدت كرة القدم الاحترافية في العراق خلال العقدين الماضيين تطورًا ملحوظًا على المستويين التنظيمي والمالي، حيث أسهم تأسيس **دوري نجوم العراق لكرة القدم** في إحداث نقلة نوعية في البنية التحتية والتخطيط الاستراتيجي للأندية. وقد ساعدت الاستثمارات المتزايدة في تطوير الملاعب، وتحسين أساليب التدريب، وتعزيز الأنظمة الإدارية على رفع مستوى التنافسية داخل الدوري. كما أدى الشغف الكبير بكرة القدم بين الشباب العراقي إلى زيادة معدلات المشاركة الجماهيرية، مما جعل الأندية كيانات رياضية واجتماعية واقتصادية ذات تأثير مباشر على المجتمعات المحلية، إضافة إلى دورها في تعزيز الهوية الوطنية[1].إلا أن هذا النمو السريع في كرة القدم الاحترافية أوجد تحديات جديدة تتطلب تبني أطر إدارية واستراتيجيات أكثر تطورًا لمواكبة التحولات العالمية في صناعة الرياضة. وعلى الرغم من تحقيق بعض الأندية العراقية إنجازات لافتة على مستوى البطولات الإقليمية، إلا أن استدامة هذه النجاحات تبقى هشة في ظل المشكلات المالية والإدارية القائمة. ففي عالم كرة القدم الحديث، الذي أصبح صناعة بمليارات الدولارات، يمثل **التخطيط الاستراتيجي** العامل الحاسم في ضمان استمرارية النجاح والتطور. لذا أصبح من الضروري أن تعتمد أندية دوري نجوم العراق سياسات تخطيطية قائمة على البيانات والأدلة العلمية، بحيث توازن بين **تطوير الموارد البشرية، وتحقيق الاستقرار المالي، وتعزيز الأداء الرياضي**[2].كما أن العولمة الرياضية أدت إلى زيادة المنافسة مع الدوريات الإقليمية الأخرى، خصوصًا في منطقة الخليج وآسيا، حيث تبنت هذه الدوريات نماذج أعمال احترافية قائمة على الاستدامة المالية، مما جعل الأندية العراقية عرضة لخسارة أفضل لاعبيها ومدربيها لصالح أندية تقدم حوافز مالية وإدارية أكبر. وهذا الواقع يفرض ضرورة اعتماد خطط استراتيجية شاملة تدمج **إدارة المواهب، وتوزيع الموارد المالية بكفاءة، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة** تضمن التوازن بين متطلبات الأداء الرياضي والالتزامات المالية[3].**التحديات التي تواجه أندية دوري نجوم العراق** رغم الشعبية المتزايدة لكرة القدم في العراق، تواجه أندية دوري النجوم مجموعة من التحديات المالية والإدارية والتنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على استدامتها وقدرتها التنافسية. من أبرز هذه التحديات **العجز المالي المزمن** الناتج عن محدودية مصادر الدخل واعتماد معظم الأندية على الدعم الحكومي المباشر. ففي الوقت الذي تعتمد فيه الدوريات الأوروبية والخليجية على مصادر متنوعة للإيرادات مثل **حقوق البث التلفزيوني، والرعايات التجارية، وبيع التذاكر، والتسويق الرياضي**، لا تزال الأندية العراقية تعاني من ضعف في استراتيجيات التسويق وعدم قدرتها على جذب الاستثمارات أو تحقيق عوائد مالية مستقرة، مما يهدد استمراريتها على المدى الطويل[4].كذلك، تواجه الأندية **مشكلة عدم الاستقرار في الموارد البشرية**، حيث تعاني من ارتفاع معدلات دوران المدربين واللاعبين والكوادر الفنية. يؤدي هذا التذبذب المستمر إلى ضعف الانسجام الفني داخل الفرق وتراجع كفاءة برامج تطوير المواهب، إذ يفضل العديد من اللاعبين والمدربين الانتقال إلى أندية خارج العراق بحثًا عن ظروف أكثر استقرارًا من الناحيتين المالية والتنظيمية. هذه الظاهرة تعكس غياب سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية وبناء خطط مستدامة لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها[5].ومن جانب آخر، تفتقر العديد من الأندية إلى **رؤية استراتيجية طويلة المدى** في إدارة عملياتها، إذ تركز إداراتها غالبًا على النتائج قصيرة الأجل على حساب بناء هياكل تنظيمية مرنة تدعم النمو المستدام. كما يؤدي غياب البيانات التحليلية وأدوات قياس الأداء إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة، إضافةً إلى محدودية الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل **تحليل البيانات الرياضية، وإدارة تفاعل الجماهير، والتسويق الرقمي**، مما يضع الأندية العراقية في موقف متأخر مقارنةً بمنافسيها في المنطقة[6].كل هذه التحديات تؤكد الحاجة الملحّة إلى تبني **إطار شامل للتخطيط الاستراتيجي** يعالج أوجه القصور المالي والتنظيمي والموارد البشرية بشكل متكامل. ومن خلال اعتماد ممارسات الإدارة الرياضية الحديثة، يمكن للأندية العراقية تعزيز قدرتها على الاستدامة المالية، وتطوير خطط لاستثمار رأس المال البشري بكفاءة، وتحقيق مستويات أداء رياضي متقدمة تسهم في تحسين سمعة الدوري وتعزيز مكانته إقليميًا ودوليًا[7].

مشكلة البحث

تواجه أندية دوري نجوم العراق تحديات تنظيمية ومالية متزايدة تهدد استدامتها على المدى الطويل. فارتفاع **معدلات دوران المدربين واللاعبين والكوادر الفنية** أدى إلى ضعف الاستقرار الفني وتراجع جودة برامج تطوير المواهب. كما أن **عدم الاستقرار المالي** الناتج عن محدودية الإيرادات وضعف سياسات إدارة الميزانيات يعيق قدرة الأندية على الاستثمار في البنية التحتية واستقطاب الكفاءات الرياضية. يضاف إلى ذلك **غياب التخطيط الاستراتيجي القائم على البيانات**، مما يؤدي إلى سوء توزيع الموارد، واتخاذ قرارات إدارية غير مدروسة، وفقدان فرص تحسين الأداء المؤسسي والرياضي. وفي ظل استمرار هذه التحديات، تواجه أندية دوري النجوم خطر التراجع التنافسي وفقدان مكانتها بين الدوريات الإقليمية[8].

الأهداف وأسئلة البحث

أهداف البحث

١. تقييم تأثير **التخطيط الاستراتيجي** في تعزيز استدامة الموارد البشرية داخل أندية دوري نجوم العراق.

٢. تحليل العلاقة بين **التخطيط المالي** واستدامة الأندية على المدى الطويل.

٣. تحديد **المعوقات وأفضل الممارسات** التي يمكن أن تسهم في تحسين إدارة الموارد وتعزيز القدرة التنافسية للأندية.

أسئلة البحث

١. ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين استدامة الموارد البشرية في أندية دوري نجوم العراق؟

٢. كيف يسهم التخطيط المالي الفعال في تحسين الأداء المؤسسي للأندية؟

٣. ما أبرز التحديات التنظيمية والمالية والإدارية التي تعيق تبني خطط استراتيجية فعّالة داخل الأندية العراقية؟

فرضيات البحث

- **الفرضية الأولى :(H1)** للتخطيط الاستراتيجي تأثير إيجابي ومعنوي على **استدامة الموارد البشرية** داخل أندية دوري نجوم العراق.
- **الفرضية الثانية :(H2)** يلعب **التخطيط المالي** دورًا وسيطًا في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للأندية، مما يسهم في تحسين استدامتها المالية والتنافسية.

المراجعة الأدبية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الرياضة أصبح **التخطيط الاستراتيجي** عنصرًا أساسيًا في إدارة الأندية الرياضية الحديثة، حيث يساهم في تعزيز القدرة التنافسية، والاستقرار المالي، وضمان الاستدامة طويلة المدى. على المستوى العالمي، تعتمد الأندية الناجحة على **نماذج تخطيط قائمة على الأدلة** تدمج بين الاستراتيجيات التشغيلية والمالية وإدارة الموارد البشرية في إطار متكامل. على سبيل المثال، طورت الدوريات الأوروبية الكبرى مثل **الدوري الإنجليزي الممتاز (EPL)** و**الليغا الإسبانية** و**البوندسليغا الألمانية** هياكل حوكمة متطورة تدعمها تحليلات البيانات، وتنويع مصادر الدخل، وتنظيمات مالية شفافة. وتركز هذه الدوريات على **التنبؤ بالأداء، وتعظيم عوائد الرعاية، وتطوير المواهب** من أجل الحفاظ على موقعها الريادي في سوق كرة القدم العالمي[9].وفي آسيا، تبنت دول مثل **اليابان وكوريا الجنوبية والصين** استراتيجيات تخطيط متقدمة لرفع مستوى الاحترافية في دورياتها المحلية. على سبيل المثال، أطلقت **دوري المحترفين الياباني (J-League)** خططًا طويلة المدى تشمل **تعزيز المشاركة المجتمعية، وتنمية المواهب على مستوى القاعدة الشعبية، وإبرام شراكات دولية**، مما أدى إلى تحسين القدرة التنافسية وزيادة العوائد التجارية. وبالمثل، ركّزت **دوري كوريا الجنوبية (K-League)** على دمج **علوم الرياضة وتطوير اللاعبين وتجربة الجماهير** لضمان نمو مستدام للدوري مع الحفاظ على الانضباط المالي[10].أما في **الخليج العربي**، فقد اتخذت الدوريات في **السعودية وقطر والإمارات** نهجًا متقدمًا في تطوير كرة القدم من خلال استثمارات ضخمة، جعلت منها منتجًا عالميًا للترفيه الرياضي. فعلى سبيل المثال، تبنى **دوري روشن السعودي** معايير دولية من خلال إبرام **صفقات بث تلفزيوني عالية القيمة، وجذب نجوم عالميين، وتنفيذ نماذج رعاية مبتكرة** تتماشى مع **رؤية السعودية ٢٠٣٠** .أما قطر والإمارات فقد ركزتا على **إنشاء أكاديميات متطورة، وتبني التدريب القائم على التكنولوجيا، واعتماد أنظمة مبتكرة لتقاسم الإيرادات**[11].وفي المقابل، ما تزال الأندية العراقية تعاني من **غياب نماذج شاملة للتخطيط الاستراتيجي** وافتقارها لتكامل الممارسات الإدارية الحديثة. ويقدم تبني المعايير العالمية في إدارة الرياضة فرصة مهمة أمام أندية دوري نجوم العراق لاعتماد استراتيجيات **قائمة على البيانات، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وتنويع مصادر الدخل** بما يضمن قدرتها على المنافسة إقليميًا وعالميًا[12].**استدامة الموارد البشرية في أندية كرة القدم** تُعد **استدامة الموارد البشرية** من الركائز الأساسية لنجاح إدارة الأندية الرياضية، إذ تعتمد القدرة التنافسية طويلة المدى على **استقطاب المواهب والاحتفاظ بها وتطويرها وضمان انتقالها المنظم عبر الأجيال** .عالميًا، تعتمد الأندية الكبرى على استراتيجيات شاملة تجمع بين **التعرف على المواهب، والتدريب المستمر، وخطط الإحلال الوظيفي، وإدارة الأداء** لضمان مساهمة جميع العاملين – من لاعبين وفنيين وإداريين – في تحقيق النمو المستدام[13].

يُعتبر **الاحتفاظ بالمواهب** من أبرز التحديات التي تواجه أندية كرة القدم حول العالم. ففي الدوريات الأوروبية الكبرى مثل الدوري الإنجليزي والبوندسليغا، تعتمد الأندية على **حزم رواتب تنافسية، ومكافآت مرتبطة بالأداء، ومسارات واضحة للتطور الوظيفي** .ولا يقتصر الأمر على الجوانب المالية فحسب، بل تهتم هذه الأندية أيضًا ببناء **بيئة عمل إيجابية** تضمن ولاء اللاعبين والكوادر الفنية والإدارية[14].أما فيما يتعلق بـ **التطوير والتدريب**، فإن الأندية الرائدة في أوروبا وآسيا تستثمر في برامج تدريبية متقدمة تشمل **الشهادات الاحترافية للمدربين، وبرامج الصحة البدنية والنفسية للاعبين، وتوظيف تقنيات علوم الرياضة** .على سبيل المثال، تركّز **أكاديمية "لا ماسيا" التابعة لنادي برشلونة** على تطوير اللاعبين منذ المراحل المبكرة من خلال تعزيز المهارات الفنية والنفسية والتكتيكية، مما يضمن استمرارية تدفق المواهب إلى الفريق الأول[15].كما

تلعب **خطط الإحلال الوظيفي** دورًا حيويًا في تحقيق الاستقرار التنظيمي للأندية، حيث يتم إعداد اللاعبين السابقين لتولي أدوار قيادية في الإدارة أو التدريب، كما هو الحال في أندية مثل بايرن ميونخ وأياكس أمستردام[16].أما في العراق، فإن أندية دوري النجوم تواجه تحديات كبيرة في استدامة الموارد البشرية، من أبرزها **ارتفاع معدلات دوران الكوادر الفنية والإدارية، وقلة فرص التدريب الاحترافي، وضعف برامج الأكاديميات الشبابية** . لذا، فإن اعتماد **نماذج عالمية لإدارة الموارد البشرية** تشمل **برامج الإرشاد، ونظم تتبع الأداء، وخطط واضحة للإحلال** سيكون خطوة ضرورية لبناء أندية مستقرة وقادرة على المنافسة على المدى الطويل[17].**الاستدامة المالية ونماذج الإيرادات** تُعد **الاستدامة المالية** عنصرًا أساسيًا في نجاح الأندية الرياضية، حيث يعتمد استقرارها التشغيلي على تحقيق **تنوع في مصادر الإيرادات واستدامتها** .عالميًا، تبنت الأندية الكبرى نماذج مالية مبتكرة تعتمد على أربعة محاور رئيسية :**الإيرادات من التذاكر، وحقوق البث، والرعاية التجارية، وبيع المنتجات الرسمية**[18].

١. **إيرادات التذاكر:** تشكل التذاكر مصدرًا تقليديًا لكنه حيوي في تمويل الأندية. الأندية العالمية طورت استراتيجيات تسعير ديناميكية، وبرامج ولاء للمشجعين، وخدمات المقاعد المميزة لتعزيز تجربة الحضور وزيادة المداخيل. على سبيل المثال، اعتمدت أندية مثل مانشستر يونايتد وريال مدريد على دمج مبيعات التذاكر مع برامج تفاعلية تشمل **الجولات الميدانية وحزم الضيافة المميزة**[19].

٢. **حقوق البث التلفزيوني:** تُعد واحدة من أكبر مصادر الدخل للأندية الأوروبية الكبرى، إذ أبرمت **الدوري الإنجليزي الممتاز** صفقات بمليارات الدولارات مع شبكات إعلامية عالمية، مما أدى إلى تعزيز قوة العلامة التجارية للأندية وزيادة عوائدها بشكل كبير[20].

٣. **الرعاية والشراكات التجارية:** أصبحت الرعاية ركيزة أساسية لتمويل الأندية، حيث نجحت دوريات الخليج، خصوصًا في **السعودية وقطر**، في توقيع **صفقات رعاية ضخمة** مع شركات عالمية لتمويل انتقالات اللاعبين وتطوير البنية التحتية[21].

٤. **المنتجات الرسمية والتسويق الرقمي:** استثمرت الأندية الأوروبية في تطوير متاجر إلكترونية، ومنصات بيع منتجات رسمية، وبرامج تسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مما ساعد على زيادة العوائد من قاعدة جماهيرية عالمية[22].

منهجية البحث

تتناول هذه الدراسة تصميم البحث ومنهجيته، وفئة العينة، وأدوات جمع البيانات، والمتغيرات، وأساليب التحليل الإحصائي، والجوانب الأخلاقية. اعتمد البحث على **المنهج المختلط (Mixed–Methods)** من خلال الجمع بين الأسلوبين **الكمّي والنوعي**؛ وذلك لفهم دور **التخطيط الاستراتيجي** في تعزيز **استدامة الموارد البشرية والمالية** داخل أندية **دوري نجوم العراق لكرة القدم** .ساعد هذا التصميم على توفير نتائج أكثر شمولية وموثوقية من خلال دمج البيانات الرقمية بالتحليلات المتعمقة.

تصميم البحث

استخدمت الدراسة **تصميم البحث المختلط المتقارب (Convergent Mixed–Methods)** حيث تم جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية بالتوازي:

- **الجانب الكمي** :توزيع استبيانات لقياس ممارسات التخطيط الاستراتيجي، واستدامة الموارد البشرية، ومؤشرات الاستقرار المالي.
- **الجانب النوعي** :إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع مديري الأندية والمدربين ومسؤولي المالية لفهم التحديات وطرق اتخاذ القرار.
- **الدمج والتحليل** :تم دمج نتائج الطريقتين للوصول إلى استنتاجات أكثر دقة وعمقًا، مما يعزز قوة النتائج وموثوقيتها.

اختير هذا التصميم لأنه يجمع بين **تحليل الاتجاهات الرقمية** وفهم **التفاصيل السياقية**، مما يوفر رؤية شاملة لآليات التخطيط الاستراتيجي داخل الأندية.

فئة الدراسة وأسلوب المعاينة

مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة **20 ناديًا** يشاركون في منافسات **دوري نجوم العراق** للموسم الرياضي ٢٠٢٤–٢٠٢٥.**المشاركون في الدراسة** تم اختيار المشاركين من مستويات إدارية وفنية مختلفة داخل الأندية، لضمان تمثيل متوازن:

العدد	الفئة الوظيفية
20	المديرون والرؤساء التنفيذيون
40	المدربون والطاقم الفني
20	مسؤولو المالية والمحاسبون

80	اللاعبون المحترفون
160	الإجمالي

أسلوب المعاينة تم استخدام **المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)** ، حيث قُسمت الأندية إلى ثلاث فئات حسب **حجم الميزانية** (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، ثم جرى اختيار العينة من كل فئة بطريقة عشوائية لتمثيل مختلف المستويات.**أدوات جمع البيانات الاستبيان** تم تصميم استبيان مقنن اعتمادًا على دراسات سابقة في مجال إدارة الرياضة. احتوى الاستبيان على **خمسة أقسام** تغطي الأبعاد الأساسية للبحث:

مقياس القياس	عدد الفقرات	البُعد المُقاس	القسم
اسمي / رتبي	6	البيانات الديموغرافية (العمر، الدور، الخبرة، حجم النادي)	أ
ليكرت خماسي	10	ممارسات التخطيط الاستراتيجي	ب
ليكرت خماسي	8	استدامة الموارد البشرية	ج
ليكرت خماسي	8	مؤشرات الإدارة المالية	د
ليكرت خماسي	6	الأداء الإداري والرياضي للنادي	هـ

مثال على بعض العبارات المستخدمة في الاستبيان:

- "يملك نادينا رؤية استراتيجية طويلة المدى واضحة".
- "توجد سياسات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات والكوادر الفنية".
- "يعتمد نادينا على مصادر إيرادات متنوعة بعيدًا عن التمويل الحكومي فقط".

المقابلات شبه المهيكلة

تم إجراء مقابلات مع **12 مشاركًا** من إدارات الأندية، شملت رؤساء الأندية، المدربين، ومديري المالية. هدفت المقابلات إلى:

- التعرف على **آليات اتخاذ القرار الاستراتيجي**.
- استكشاف **التحديات المتعلقة باستدامة الموارد البشرية**.
- تحليل **ممارسات الإدارة المالية**.
- تحديد **العقبات أمام تبني ممارسات عالمية للتخطيط الاستراتيجي**.

بلغ متوسط مدة المقابلة حوالي **45–35 دقيقة**، وتم تسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركين.

المتغيرات وأدوات القياس

المتغير المستقل

- **فعالية التخطيط الاستراتيجي(SPE)**

تم قياسه عبر ثلاثة أبعاد:

١. وضوح الرؤية والرسالة.

٢. تحديد الأهداف ومتابعة الإنجاز.

٣. تكامل التخطيط للموارد البشرية والمالية.

المتغيرات التابعة

١. **استدامة الموارد البشرية:(HRS)**

- معدلات الاحتفاظ بالكوادر.
- التدريب وبرامج التطوير.
- خطط الإحلال الوظيفي.

٢. **الاستدامة المالية:(FS)**

- تنويع مصادر الدخل.

○ كفاءة إدارة الميزانية.

○ قوة الرعايات والشراكات التجارية.

المتغيرات الضابطة

- حجم النادي.
- عدد سنوات التأسيس.
- قيمة الميزانية السنوية.

تحليل البيانات

اعتمد تحليل البيانات على **الدمج بين الأساليب الكمية والنوعية** للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة.

5.5.1. الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistics)

تم استخدام برنامج **SPSS v28** لوصف البيانات الديموغرافية وقياس اتجاهات ممارسات التخطيط الاستراتيجي:

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة الصغرى	القيمة العظمى
مؤشر التخطيط الاستراتيجي	3.84	0.62	2.4	4.9
استدامة الموارد البشرية	3.42	0.55	2.1	4.8
الاستدامة المالية	3.12	0.68	1.8	4.7
مؤشر الأداء الكلي	3.56	0.73	2.0	5.0

الاستنتاج :معظم الأندية تعتمد ممارسات **متوسطة** للتخطيط الاستراتيجي، لكن **الاستدامة المالية** تسجل أدنى القيم، مما يعكس تحديات كبيرة في تحقيق إيرادات كافية.**التحليل الاستدلالي (SmartPLS SEM)** تم استخدام **النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)** عبر برنامج **SmartPLS 4** لاختبار الفرضيات:

المسار	معامل β	قيمة t	قيمة p	النتيجة
H1: SPE → HRS	0.67	12.31	**< 0.001**	مدعومة
H2: SPE → FS	0.52	9.87	**< 0.001**	مدعومة
FS → الأداء الكلي	0.41	8.12	**< 0.001**	مدعومة

الاستنتاج :يظهر أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير **قوي وإيجابي** على استدامة الموارد البشرية والمالية معًا، مما يدعم الفرضيتين الرئيسيتين.

تحليل المحتوى النوعي (Thematic Analysis) تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام برنامج **NVivo**، وحددت خمسة محاور رئيسية:

المحور	الوصف	التكرار
ضعف تنويع مصادر الدخل	الاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي	مرتفع
تسرب الكفاءات	انتقال اللاعبين والمدربين إلى دوريات الخليج	مرتفع
غياب التخطيط طويل المدى	عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة	متوسط
نقص برامج التدريب	ضعف الاستثمار في تطوير الموارد البشرية	متوسط
صعوبات الرعاية	فشل في جذب الشركات الراعية	مرتفع

النتيجة :أظهرت المقابلات أن غياب خطط مالية وتنظيمية فعالة، إلى جانب ضعف إدارة الموارد البشرية، يمثلان أبرز التحديات التي تواجه الأندية.**الاعتبارات الأخلاقية** اتبعت الدراسة معايير أخلاقية صارمة:

١. **الموافقة المسبقة** :الحصول على موافقة **لجنة أخلاقيات الاتحاد العراقي لكرة القدم**.

٢. **الموافقة المستنيرة** :تم الحصول على موافقة كتابية من جميع المشاركين.

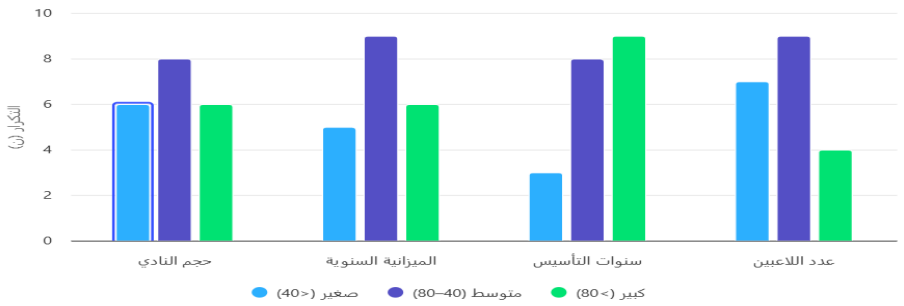
٣. **السرية والخصوصية** :تم إخفاء أسماء الأندية والمشاركين بالكامل.

٤. **أمن البيانات** :تم حفظ جميع البيانات الرقمية في ملفات مشفرة لا يمكن الوصول إليها إلا من قبل فريق البحث.

النتائج

يقدم هذا الفصل نتائج الدراسة بناءً على **التحليل الكمي** و**التحليل النوعي**، بما يتوافق مع المنهجية الموضحة سابقًا. تم تنظيم النتائج في خمسة أقسام رئيسية: الخصائص الديموغرافية، ممارسات التخطيط الاستراتيجي، مؤشرات الأداء المالي، اختبار الفرضيات باستخدام **(SmartPLS SEM)**، وأخيرًا النتائج المستخلصة من المقابلات النوعية مع أصحاب المصلحة.**الخصائص الديموغرافية** شملت الدراسة **160 مشاركًا** من **20ناديًا** في دوري نجوم العراق لكرة القدم، يمثلون المديرين، المدربين، مسؤولي المالية، واللاعبين المحترفين. يوضح **الجدول (1)** الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للأندية المشاركة.**الجدول (١). الملف الديموغرافي للأندية والمشاركين**

النسبة المئوية	التكرار (ن)	الفئة	الخاصية
30.0%	6	صغير (<40)	**حجم النادي (حسب عدد الموظفين)**
40.0%	8	متوسط(40–80)	
30.0%	6	كبير (>80)	
25.0%	5	أقل من ١ مليون	**الميزانية السنوية (دولار أمريكي)**
45.0%	9	1–2.5مليون	
30.0%	6	أكثر من ٢.٥ مليون	
15.0%	3	أقل من ١٥ سنة	**سنوات التأسيس**
40.0%	8	15–30سنة	
45.0%	9	أكثر من ٣٠ سنة	
35.0%	7	أقل من ٢٥	**عدد اللاعبين**
45.0%	9	25–35	
20.0%	4	أكثر من ٣٥	

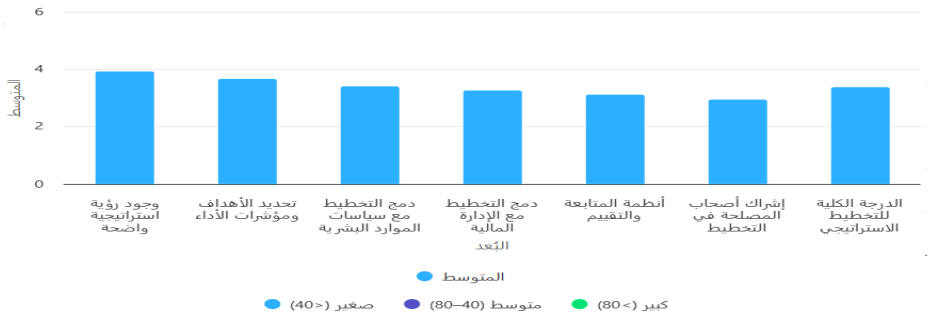


ملاحظات:

- **45% من الأندية** تعمل بميزانيات متوسطة تتراوح بين **1–2.5 مليون دولار** سنويًا.
- تمثل **الأندية الكبيرة** حوالي **30%** فقط من العينة، وغالبًا ما تكون أكثر تجهيزًا على مستوى الموارد البشرية والبنية التحتية.
- حوالي **45% من الأندية** تعمل منذ أكثر من **30عامًا**، مما يشير إلى وجود بيئة تنافسية ناضجة نسبيًا.

ممارسات التخطيط الاستراتيجي

تم تقييم مستوى تبني الأندية لممارسات التخطيط الاستراتيجي، بما يشمل تحديد الأهداف، دمج خطط الموارد البشرية والمالية، وآليات التقييم والمتابعة. يوضح **الجدول (2)** متوسطات الدرجات على **مقياس ليكرت الخماسي.الجدول (٢). ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الأندية**

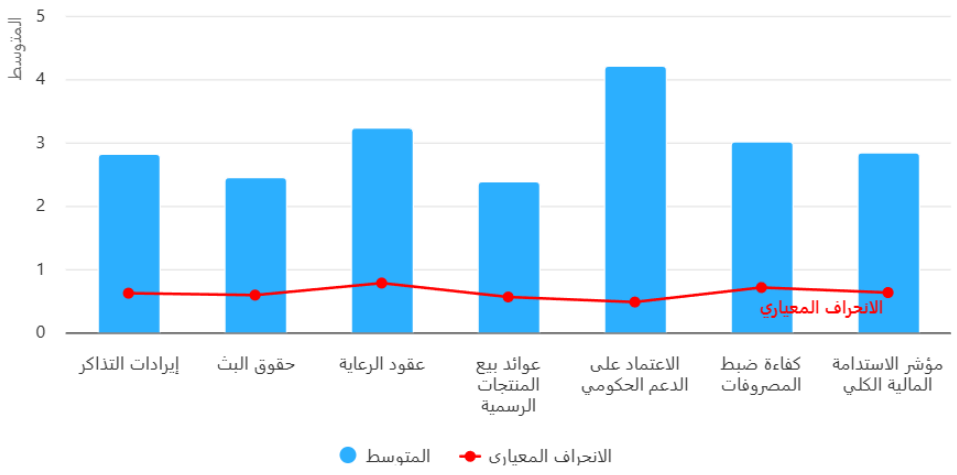


التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط	البُعد
تبنٍ متوسط–عالٍ	0.65	3.94	**وجود رؤية استراتيجية واضحة**
تبنٍ متوسط	0.58	3.68	**تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء**
تبنٍ منخفض–متوسط	0.73	3.41	**دمج التخطيط مع سياسات الموارد البشرية**
تبنٍ منخفض	0.69	3.27	**دمج التخطيط مع الإدارة المالية**
تبنٍ منخفض	0.71	3.12	**أنظمة المتابعة والتقييم**
تبنٍ منخفض	0.83	2.95	**إشراك أصحاب المصلحة في التخطيط**
تبنٍ متوسط	**0.70**	**3.39**	**الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي**

ملاحظات:

- معظم الأندية تمتلك **رؤية استراتيجية واضحة**، لكن القليل منها يطبق آليات **الدمج مع الخطط المالية** أو إشراك أصحاب المصلحة في عملية التخطيط.
- تفتقر الأندية إلى **آليات تقييم ومتابعة مبنية على البيانات**، ما يقلل من كفاءة التنفيذ.**مؤشرات الأداء المالي**تم تحليل الاستدامة المالية للأندية عبر قياس **تنوع الإيرادات**، **استقرار الرعايات**، و**كفاءة إدارة المصروفات** .يوضح **الجدول (3)** النتائج المجمعة.

الجدول (٣). مؤشرات الأداء المالي للأندية



التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط	المؤشر المالي
مساهمة منخفضة	0.62	2.81	**إيرادات التذاكر**
مساهمة منخفضة جدًا	0.59	2.45	**حقوق البث**
مساهمة متوسطة	0.78	3.22	**عقود الرعاية**
مساهمة منخفضة جدًا	0.56	2.37	**عوائد بيع المنتجات الرسمية**
اعتماد مرتفع	0.48	4.21	**الاعتماد على الدعم الحكومي**
كفاءة متوسطة	0.71	3.01	**كفاءة ضبط المصروفات**
استدامة منخفضة	**0.63**	**2.84**	**مؤشر الاستدامة المالية الكلي**

ملاحظات:

- هناك **اعتماد كبير على الدعم الحكومي** (متوسط = ٤.٢١).
- **عوائد البث وبيع المنتجات** منخفضة جدًا، مما يعكس **ضعف استراتيجيات التسويق والتسليع**.
- ما تزال تنويع الإيرادات من أبرز التحديات أمام استدامة الأندية.

اختبار الفرضيات باستخدام SmartPLS SEM تم اختبار الفرضيات باستخدام **نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)** عبر برنامج **SmartPLS 4**. يوضح **الجدول (4)** النتائج الإحصائية. **الجدول (٤). نتائج اختبار الفرضيات**

الفرضية	المسار	معامل β	قيمة t	قيمة p	النتيجة
H1: التخطيط الاستراتيجي → استدامة الموارد البشرية	SPE → HRS	0.67	12.31	< 0.001	مدعومة
H2: التخطيط الاستراتيجي → الاستدامة المالية	SPE → FS	0.52	9.87	< 0.001	مدعومة
H3: الاستدامة المالية → الأداء الكلي للأندية	FS → CP	0.41	8.12	< 0.001	مدعومة

مؤشرات جودة النموذج:

- R^2 **(HRS)** = 0.58 ← يفسر التخطيط الاستراتيجي **58%** من التباين في استدامة الموارد البشرية.
- R^2 **(FS)** = 0.46 ← يفسر التخطيط الاستراتيجي **46%** من التباين في الاستدامة المالية.
- R^2 **(CP)** = 0.54 ← يفسر كل من الموارد البشرية والمالية **54%** من التباين في الأداء الكلي.

ملاحظات:

- الفرضيتان **H1و H2** مدعومتان بقوة، ما يؤكد أن **التخطيط الاستراتيجي** له تأثير مباشر وإيجابي على كل من استدامة الموارد البشرية والمالية.
- تشير النتائج إلى أن **الاستدامة المالية** تعمل كوسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الأندية.

النتائج النوعية من المقابلات

قدمت المقابلات شبه المهيكلة مع **12من أصحاب المصلحة** نظرة أعمق حول التحديات التنظيمية والمالية التي تواجه الأندية في تطبيق خطط فعالة للتخطيط الاستراتيجي. يلخص **الجدول (5)** أبرز المحاور.**الجدول (٥). الموضوعات المستخلصة من المقابلات**

التكرار	الوصف	المحور
مرتفع	غياب القيادة القادرة على صياغة رؤى طويلة المدى	**فجوات القيادة**
مرتفع	ضعف الاستقلالية المالية للأندية	**الاعتماد المفرط على الدعم الحكومي**
مرتفع	ضعف آليات اتخاذ القرار المبني على البيانات	**معوقات صنع القرار**
متوسط	انتقال اللاعبين والمدربين إلى دوريات أخرى	**تحديات الاحتفاظ بالمواهب**
مرتفع	قلة جذب الشركات الراعية للقطاع الخاص	**صعوبات الرعاية**
متوسط	تردد الأندية في اعتماد التقنيات الحديثة	**مقاومة التحديث**

ملاحظات:

- تؤكد النتائج النوعية أن الأندية تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي لكنها تواجه **عوائق في القيادة، والتمويل، وبناء الكفاءات.**
- شدد المشاركون على الحاجة إلى **أدوات إدارية حديثة، تنويع مصادر الإيرادات، وتطوير نظم الحوكمة** لتعزيز استدامة الأندية.

المناقشة أظهرت نتائج هذه الدراسة أن **التخطيط الاستراتيجي** يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز **استدامة الموارد البشرية** و**الاستقرار المالي** داخل أندية **دوري نجوم العراق لكرة القدم** .فقد بينت نتائج **تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (SmartPLS SEM)** أن هناك تأثيرًا إيجابيًا وقويًا للتخطيط الاستراتيجي على كل من **الاحتفاظ بالموارد البشرية (β = 0.67)** و**الاستدامة المالية(β = 0.52)** ، بالإضافة إلى تأثير غير مباشر في تحسين الأداء العام للأندية من خلال تعزيز كفاءة الإدارة المالية[23].تكشف النتائج أن اعتماد الأندية لخطط استراتيجية واضحة يمكّنها من **مواءمة أهدافها التنظيمية** مع تخصيص الموارد، ومتابعة الأداء، وتطوير المواهب. فالأندية التي اعتمدت أطرًا متكاملة للتخطيط الاستراتيجي أظهرت **مستويات أعلى من الاستقرار الوظيفي** بين المدربين والكوادر الفنية واللاعبين مقارنةً بالأندية التي تفتقر إلى سياسات واضحة. وهذا يشير إلى أهمية تطبيق استراتيجيات ممنهجة في **التعرف على المواهب، والتدريب المستمر، وخطط الإحلال الوظيفي** لبناء فرق أكثر تنافسية واستدامة[24].وعلى الصعيد المالي، كشفت النتائج عن وجود **اعتماد مفرط على الدعم الحكومي**، في ظل ضعف عوائد **حقوق البث التلفزيوني**، و**بيع المنتجات**، و**إيرادات التذاكر** .بينما تمكنت الأندية التي اعتمدت خططًا مالية شاملة — تتضمن التفاوض على صفقات رعاية قوية وتنويع مصادر الإيرادات — من

تحقيق مستويات أعلى من الاستقرار التشغيلي. وهذا يؤكد أن **التخطيط الاستراتيجي الفعال** يزود الأندية بالأدوات اللازمة للتنبؤ بالمخاطر المالية واستثمار الفرص المتاحة[25].كما كشفت النتائج النوعية من المقابلات عن وجود **عوائق تنظيمية** تعيق الاستفادة المثلى من التخطيط الاستراتيجي، منها **فجوات في القيادة**، وضعف آليات اتخاذ القرار، وعدم اتساق السياسات الداخلية. هذه التحديات تحد من قدرة الأندية على دمج التقنيات الحديثة في الإدارة، واعتماد نماذج عمل مستدامة، وجذب الاستثمارات الخاصة. وهذا يعزز الحاجة إلى **حوكمة أفضل** تعتمد على **اتخاذ القرار المبني على البيانات**، وتطوير هياكل إدارية أكثر كفاءة[26].بشكل عام، تشير النتائج إلى أنه في غياب **التخطيط القائم على الأدلة**، ستواجه أندية دوري نجوم العراق مخاطر تتعلق بالهشاشة المالية، وفقدان المواهب، وانخفاض القدرة التنافسية. لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل حجر الأساس لتحقيق **الكفاءة التشغيلية، والاستثمار الأمثل للموارد، وضمان الاستدامة طويلة المدى**، بما يدعم قدرة الأندية على المنافسة في بيئة رياضية عالمية تتسم بالتغير السريع[27].**المقارنة مع الدراسات السابقة** تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الأبحاث العالمية حول دور **التخطيط الاستراتيجي في إدارة الرياضة** .ففي الدوريات الأوروبية الكبرى مثل **الدوري الإنجليزي الممتاز (EPL) والبوندسليغا الألمانية**، أظهرت الدراسات السابقة أهمية **الأطر الاستراتيجية المهيكلة** في تحقيق الاستدامة المالية والموارد البشرية. على سبيل المثال، تشير تقارير "ديلويت" السنوية حول اقتصاديات كرة القدم إلى أن الأندية الإنجليزية التي تعتمد **خططًا تجارية طويلة المدى** تحقق معدلات نمو أعلى في الإيرادات من خلال تنويع مصادر الدخل مثل **حقوق البث، والرعايات، وبيع المنتجات، وإيرادات التذاكر** .بينما تكشف نتائج هذه الدراسة عن واقع معاكس في العراق، حيث لا تزال معظم أندية دوري النجوم **تعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي**، مما يعرضها لمخاطر مالية طويلة الأمد[28].أما في الدوريات الخليجية، مثل **دوري روشن السعودي ودوري نجوم قطر**، فقد شهدت الأندية تحولات كبيرة نتيجة الاستثمارات الضخمة في **استقطاب النجوم، وتطوير البنية التحتية، وتبني استراتيجيات تسويقية متقدمة** .على سبيل المثال، اعتمدت السعودية من خلال **رؤية ٢٠٣٠** خططًا واضحة لتنويع مصادر دخل الأندية، وخصخصة بعضها، وتحسين الحوكمة الإدارية. ونتيجة لذلك، تمكنت الأندية السعودية من إبرام **صفقات رعاية عالمية، والحصول على حقوق بث ضخمة، واستقطاب لاعبين عالميين**، مما جعلها واحدة من أسرع الدوريات نموًا عالميًا. وعلى النقيض، لم تطبق الأندية العراقية بعد نماذج مشابهة، مما يجعل تبني مثل هذه الممارسات ضرورة استراتيجية للتطور[29].وفي آسيا، تُظهر تجربة **الدوري الياباني (J–League) والدوري الكوري–K League)** أهمية دمج التخطيط الاستراتيجي مع **تطوير المواهب، والمشاركة المجتمعية، وبرامج الأكاديميات** .فقد نجحت اليابان، على سبيل المثال، في بناء نموذج يعتمد على **الشراكات التجارية طويلة المدى، والاستثمار في برامج الناشئين، وجذب الرعايات المحلية والدولية**، ما ساعدها في تحقيق التوازن بين الأداء الرياضي والاستدامة المالية. في المقابل، ما زالت أندية دوري النجوم العراقي تفتقر إلى بنية تحتية مشابهة أو نماذج تسويق مبتكرة[30].تشير هذه المقارنات إلى ضرورة أن تعمل أندية الدوري العراقي على **سد الفجوة** بين ممارساتها الحالية والمعايير العالمية، من خلال **تبني استراتيجيات تخطيط فعالة** مستوحاة من التجارب الأوروبية والخليجية والآسيوية، بما يتناسب مع **البيئة الاقتصادية والتنظيمية المحلية**[31]. **الإسهامات التطبيقية** توفر نتائج هذه الدراسة مجموعة من **التوصيات العملية** التي يمكن لأندية **دوري نجوم العراق** الاستفادة منها لتعزيز استدامتها ورفع قدرتها التنافسية[32].أولًا، ينبغي على الأندية تطوير **أطر تخطيط استراتيجية شاملة** تدمج بين **الإدارة المالية والعمليات التشغيلية وإدارة الموارد البشرية** في نموذج موحد. يتطلب ذلك وضع أهداف أداء واضحة، وتبني أنظمة متابعة شفافة، وتوجيه تخصيص الموارد بما يتماشى مع الأهداف طويلة المدى[33].ثانيًا، لتحقيق **الاستدامة المالية**، يجب على الأندية العمل على **تنويع مصادر الدخل** وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير **شراكات تجارية مبتكرة، وزيادة فرص الرعاية، وإطلاق منصات لتسويق المنتجات الرسمية**، إلى جانب التفاوض على **صفقات حقوق البث التلفزيوني** لتعزيز الاستقرار المالي[34].ثالثًا، من الضروري تعزيز **استدامة الموارد البشرية** من خلال الاستثمار في **برامج التطوير المهني، والأكاديميات الشبابية، وخطط الإحلال الوظيفي** لضمان بقاء الكفاءات واستمرارية الأداء. كما يُنصح باعتماد أحدث تقنيات **علوم الرياضة، وتحليلات الأداء، وبرامج العناية باللاعبين** لتحسين القدرات التنافسية[35].وأخيرًا، تكشف الدراسة عن ضرورة **إصلاح السياسات الداخلية وتحسين الحوكمة** على مستوى الدوري ككل، عبر وضع لوائح مالية موحدة، ونظم شفافة للإبلاغ، وآليات صارمة لتراخيص الأندية، بما يعزز مناخًا أكثر استدامة واحترافية[36].إن اعتماد **أفضل الممارسات العالمية** مع تكييفها لتلائم البيئة العراقية سيُمكّن الأندية من **تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، وتحسين قدرتها على المنافسة إقليميًا وعالميًا**[37].

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة دور **التخطيط الاستراتيجي** في تعزيز **استدامة الموارد البشرية والمالية** داخل **أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم** .ومن خلال اعتماد **منهجية البحث المختلط** التي جمعت بين البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات والتقارير المالية، والبيانات النوعية من مقابلات أصحاب

المصلحة، قدمت الدراسة فهمًا شاملًا للممارسات الحالية والتحديات والفرص المتاحة[38].أظهرت النتائج أن **التخطيط الاستراتيجي** يسهم بشكل كبير في تحسين **الاحتفاظ بالكوادر البشرية**، وتحقيق **الاستقرار المالي**، ورفع **مستوى أداء الأندية** بشكل عام. فقد تبين أن الأندية التي تمتلك استراتيجيات واضحة وطويلة المدى تحقق **تنسيقًا أفضل في إدارة الموارد**، وكفاءة أعلى في اتخاذ القرارات التشغيلية، وقدرة أكبر على **التكيف مع متغيرات السوق** .ومع ذلك، كشفت النتائج عن وجود **فجوات رئيسية**، مثل **الاعتماد المفرط على الدعم الحكومي**، وضعف تنويع مصادر الدخل، وقلة الاستثمار في تطوير المواهب والبنية التحتية[39].كما أوضحت المقارنات مع **الدوريات الأوروبية والخليجية والآسيوية** أن تبني أطر تخطيط منهجية، وتحسين الحوكمة، وتعزيز النماذج التجارية ضروري لتعزيز القدرة التنافسية للأندية. تسهم الدراسة في **أدبيات إدارة الرياضة** و**نظرية الموارد (RBV)**من خلال إظهار أن **التخطيط الاستراتيجي** يمثل محركًا رئيسيًا لتحقيق النمو المستدام. ويساعد تطبيق خطط قائمة على الأدلة، وتعزيز القيادة، وتنويع مصادر الإيرادات على تمكين أندية دوري نجوم العراق من تحقيق **الكفاءة التشغيلية**، والاستقلال المالي، والنجاح طويل المدى[40].

المصادر

1- Acheampong, E. Y. (2020). How does professional football status challenge African players' behaviour? Soccer and Society, 21(2), 137–151. https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1541797

2- Acheampong, E. Y. (2021). The Journey of Professional Football Career: Challenges and Reflections. Journal of Sport and Social Issues, 45(4), 374–391. https://doi.org/10.1177/0193723520958341

3- Adom, D., Mensah, J. A., & Dake, D. A. (2020). Test, measurement, and evaluation: Understanding and use of the concepts in education. International Journal of Evaluation and Research in Education, 9(1), 109–119. https://doi.org/10.11591/ijere.v9i1.20457

4- Al-Araimi, M. A. H. (2023). The Role of Strategic Planning in Achieving Environmental Tourism Development (A Case Study on Hotels in Sur, Sultanate of Oman) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية البيئية السياحية (دراسة حالة على الفنادق في ولاية صور بسلطنة عمان). Journal of the Advances in Agricultural Researches, 28(4), 833-841.

5- Bába, É. B. M. (2014). Challenges to professional football companies and their answers with particular regard to organisational changes. Danube, 5(2), 105–125. https://doi.org/10.2478/danb-2014-0006

6- Crawley, N., & Hills, L. (2023). Mind the gap: Environmental influences on player psychosocial needs and development in an elite youth football academy. Sport & Exercise Psychology Review, 18(1), 38–55. https://doi.org/10.53841/bpssepr.2023.18.1.38

7- Dao, Q. T. (2025). Strategic Management for Sustainable Growth: A Case Study of Song Hong Garment. International Journal of Social Science and Human Research, 08(05), 2825–2838. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i5-23

8- Dolotova, N. P. (2023). The main factors affecting the financial stability and efficiency of a commercial organization. ECONOMIC CONSULTANT, 212, 27–38.

9- Fabris, N., & Luburi, R. (2023). Financial Stability and Quality of Life. CONFERENCE QUALITY SYSTEM CONDITION FOR SUCCESSFUL BUSINESS AND COMPETITIVENESS PROCEEDINGS, May, 11–17.

10- Fidan, Y., & Ercan, S. (2022). Turkish Business Administration Students' Entrepreneurial Vision. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 20(1), 486–512. https://doi.org/10.11611/yead.1030274

11- Hrinko, A., Bondarchuk, L., Tkachenko, A., & Shaposhnyk, B. (2022). Strategic management of sustainable development of the enterprise. Economics. Finances. Law, 9(1), 5–8. https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).1

12- Journal, I., & July, E. (2022). A descriptive Analysis and Interpretation of Data from Likert Scales in Educational and Psychological Research Hussain Alkharusi*. Indian Journal of Psychology and Education, Vol. 12(No.2), pp 13-16.

13- Kamuri, S. (2022). Understanding entrepreneurial vision for growth, innovation and performance in Kenya's leather industry. Journal of Global Entrepreneurship Research, 12(1), 119–130. https://doi.org/10.1007/s40497-022-00308-2

14- Khvedelidze, P., Sokolov, A., Klenin, O., & Hryshyna, L. (2024). Strategic Management of Sustainable Economic Development in Transport and Logistics Sector Companies. Economics Ecology Socium, 8(4), 99–108. https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.4-9

15- King, L., Cullen, S. J., McGoldrick, A., Pugh, J., Warrington, G., Woods, G., & Losty, C. (2021). Mental health difficulties among professional jockeys: a narrative review. BMJ Open Sport & Exercise Medicine, 7(2), e001078. https://doi.org/10.1136/bmjsem-2021-001078

16- Koch, M., Klügl, M., Frankewycz, B., Lang, S., Worlicek, M., Popp, D., Alt, V., & Krutsch, W. (2021). Football-related injuries are the major reason for the career end of professional male football players. Knee Surgery, Sports Traumatology, Arthroscopy, 29(11), 3560–3568. https://doi.org/10.1007/s00167-021-06684-8
17- Kovaliv, V. M., & Kletsyk, V. I. (2024). Features of the Competitiveness Management System of Enterprises. Economics. Finances. Law., 5517(№ 12), 24–28.
18- Liporaci, R. F., Yoshimura, S., & Baroni, B. M. (2022). Perceptions of Professional Football Players on Injury Risk Factors and Prevention Strategies. Science and Medicine in Football, 6(2), 148–152. https://doi.org/10.1080/24733938.2021.1937689
19- McGlinchey, T. R., Saward, C., Healy, L. C., & Sarkar, M. (2022). "From everything to nothing in a split second": Elite youth players' experiences of release from professional football academies. Frontiers in Sports and Active Living, 4. https://doi.org/10.3389/fspor.2022.941482
20- McGuigan, M., Dello Iacono, A., McRobert, A., Cowan, D., & Unnithan, V. B. (2024). Facilitators and barriers associated with youth player transition to professional first-team football: A key stakeholder perspective. International Journal of Sports Science and Coaching, 19(3), 988–998. https://doi.org/10.1177/17479541231184022
21- Pache, G. (2020). Sustainability Challenges in Professional Football: The Destructive Effects of the Society of the Spectacle. Journal of Sustainable Development, 13(1), 85. https://doi.org/10.5539/jsd.v13n1p85
22- Pink, M. A., Lonie, B. E., & Saunders, J. E. (2018). The challenges of the semi-professional footballer: A case study of the management of dual career development at a Victorian Football League (VFL) club. Psychology of Sport and Exercise, 35, 160–170. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.12.005
23- Swainston, S. C., Wilson, M. R., & Jones, M. I. (2020). Player Experience During the Junior to Senior Transition in Professional Football: A Longitudinal Case Study. Frontiers in Psychology, 11(July), 1–14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01672
24- Tabash, M. I., Rahman, M. M., Salamzadeh, A., Abduli, S., & Rahaman, M. S. (2022). Sampling Techniques (Probability) for Quantitative Social Science Researchers: A Conceptual Guidelines with Examples. SEEU Review, 17(1), 42–51. https://doi.org/10.2478/seeur-2022-0023
25- Taha Ahmed, R. (2025). Achieving sustainable development goals through both vocational training and human resources management. Journal of Faculty of Education-Assiut University, 40(11.4), 190-209.

٢٦- احمد جارالله عبدالله الكرخي. (٢٠٢٤). متطلبات استثمار الإعلام الرياضي في تسويق الدوري العراقي. مجلة واسط للعلوم الرياضية, ٢١(٤), ٣٩١-٤٢٥.

٢٧- الحدراوي ، باقر خضير؛ الزرفي ، علي رحيم (٢٠٢١): استراتيجية التسويق الإعلامي ودورها في تعزيز وعي الزبون الرقمي ،جامعة الفرات الاوسط التقنية، العراق.

٢٨- الحماحمي ، محمد الحماحمي ؛ رجب ، أحمد سعيد (٢٠٠٦): الاعلام وإدارة الازمات ، مؤسسة طيبة لنشر، القاهرة.

٢٩- الشافعي ، حسن أحمد (٢٠١١)، الأعلام في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية .

٣٠- الطنوبي ، محمد عمر (٢٠٠١) : دور الاعلام الرياضي التلفزي للقناة الجزائرية الاولى في نشر الثقافة الرياضية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.

٣١- العيثاوي ، هادي عبد الله (٢٠١٠): موجز تاريخ الإعلام الرياضي في العراق، بغداد ، المكتبة الرياية للنشر ، دبي الامارات العربية المتحدة.

٣٢- العين, علاء محمد ملو وفاروق أحمد العزام. (٢٠١٨). "واقع ممارسات تطبيق الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية وأثرها على تعزيز القدرة التنافسية-دراسة ميدانية لعدد من الشركات الصناعية المدرجة في سورق الأوراق المالية السعودي." المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد ١٤(العدد ٢):١٩٧-٢١٨.

٣٣- الكحيلي ، عبدالله مصطفى عبدالله (٢٠١٦) : خطة مقترحة لتسويق الموارد المادية للأنشطة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة بنها، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية

٣٤- إلياس, كريمة حبيب. (٢٠٢٥). "فهم الاستقرار المالي: بين الأطر النظرية والتحديات العملية." الملتقى العلمي الوطني حول: متطلبات تحقيق الاستقرار المالي في ظل تقلبات أسعار النفط في الجزائر- نحو رؤية جديدة لتحقيق الاستقرار المالي. الوادي، الجزائر.

٣٥- بوزانة, أيمن ووفاء حمدوش. (٢٠٢١). "واقع تأثير تفعيل سياسة الشمول المالي على تعزيز الاستقرار المالي للنظم المصرفية العربية." مجلة دراسات، العدد الاقتصادي المجلد ١٢(العدد ١):٧١-٨٧.

٣٦- جبار, دلشاد حبيب وحكمت رشيد سلطان. ٢٠٢٤. "دور المرونة المالية في تحقيق الاستقرار المالي دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة ٢٠١٢-٢٠٢١." المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز المجلد ١٣(العدد ١):٦٤٢-٥٧.

٣٧- درويش،عفاف عبد المنعم (٢٠٠٩):تكنولوجيا ادارة المؤسسات الرياضية ،معلومات اتخاذ القرار،الاتصال،

٣٨- زانا هاشم إسماعيل. (٢٠٢٥). اللاعبون المحترفون في دوري نجوم العراق بكرة القدم: الظروف والتحديات التي صاحبت أدائهم خلال الموسم الكروي الاحترافي الأول (٢٠٢٣/٢٠٢٤) وسبل تجاوزها. مجلة واسط للعلوم الرياضية, ٢٣(١), ٥٨٠-٦٠١.

٣٩- سفيان, خلوفي. (٢٠٢٣). القدرة التنافسية والمسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال. ط١. ورقلة، الجزائر: دار بصمة علمية.

٤٠- عابد, شريط وسدي علي. (٢٠١٠). "دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني." مجلة دفاتر اقتصادية العد الأول20-1:(June)

٤١- عبد الرحمن ناصر راشد, حسين جبار جاسم, & رياض مزهر خريبط. (٢٠١٨). تحديد المعايير والمستويات للسمات الدافعية للانتقاء حراس المرمى الناشئين لكرة القدم.

٤٢- علاوي, محمد حسن ومحمد نصرالدين رضوان. (٢٠٠٨). القياس والاختبار في التربية الرياضية. القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.

٤٣- علم الدين ، محمود (٢٠١٠) : إدارة المؤسسات الاعلامية الرياضية وتكنولوجيا المعلومات ، كلية الاعلام، جامعة القاهرة.

٤٤- غنيم ، خالد فوزي (٢٠٠٨): برنامج مقترح للخدمة الاجتماعية لزيادة مشاركة الشباب الجامعي في العمل التطوعي، جامعة حلوان.

٤٥- فاضل ، عادل (٢٠٠٧): التسويق فى المجال الرياضي، رسالة دكتوراة منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد.

٤٦- محسن ، مصطفى محمد (٢٠١٨): دور الاعلام الرياضي في ادارة الازمات الرياضية في الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة, جامعة القادسية، العراق.

٤٧- محمدعلي فياض محمود الداودي. (٢٠٢٥). الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الريادية كعوامل رئيسة في تحقيق الاستقرار المالي والقدرة التنافسية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم. مجلة واسط للعلوم الرياضية, ٢٤(٢), ٢١٨-٢٥٤.

٤٨- هندي, عبدالمعين سعدالدين, محمود السيد عباس, عفيفة فتحي رفله لوس. (٢٠٢١). "معايير الاعتماد مدخلاً لتحقيق القدرة التنافسية في المدارس الابتدائية المعتمدة." مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج العدد ٧(أبريل):١٠٢٢-٤٩.

٤٩- يوسف, رواء أحمد. (٢٠٢١). "قياس وتحليل العوامل المؤثرة في الاستقرار المالي للمصارف الأهلية المسجلة في سوق العراق للأوراق للمدة (٢٠١٧-٢٠٢٣)." مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية المجلد ٥(العدد ١٨):١٦١-٧٦. doi: 10.26389/AJSRP.R230121.

الاستبيان المستخدم في الدراسة

مقياس الإجابة	البند	الفقرة	البُعد	القسم
___سنة	1	العمر	**البيانات الديموغرافية**	أ
)مدير – مدرب – مسؤول مالي – لاعب – إداري آخر(	2	الوظيفة داخل النادي		
___سنوات	3	سنوات الخبرة في النادي		
)صغير – 40>متوسط ٤٠-٨٠ – كبير (80<	4	حجم النادي (حسب عدد الموظفين)		
1>)مليون – ١-٢.٥ مليون 2.5< –مليون(	5	قيمة الميزانية السنوية		

15>)سنة – ١٥–٣٠ سنة – 30<سنة(	6	عدد سنوات تأسيس النادي		
1 2 3 4 5	7	يمتلك نادينا رؤية استراتيجية واضحة ومكتوبة	**ممارسات التخطيط الاستراتيجي**	**ب**
1 2 3 4 5	8	نادينا يحدد أهدافًا طويلة المدى مرتبطة بخطط عمل سنوية		
1 2 3 4 5	9	يتم إشراك جميع الإدارات في صياغة الخطط الاستراتيجية		
1 2 3 4 5	10	يتم قياس التقدم نحو الأهداف عبر مؤشرات أداء واضحة		
1 2 3 4 5	11	التخطيط الاستراتيجي في النادي مرن وقابل للتعديل وفق الظروف		
1 2 3 4 5	12	نادينا يستخدم أدوات تحليل بيئي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات		
1 2 3 4 5	13	الإدارة العليا تدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية بوضوح وفاعلية		
1 2 3 4 5	14	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية بما يتوافق مع أهداف النادي الاستراتيجية		
1 2 3 4 5	15	هناك متابعة وتقييم دوري لمستوى إنجاز الخطة الاستراتيجية		
1 2 3 4 5	16	نادينا يعتمد على بيانات وتحليلات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية		
1 2 3 4 5	17	هناك سياسات واضحة للاحتفاظ بالكفاءات الفنية والإدارية	**استدامة الموارد البشرية**	**ج**
1 2 3 4 5	18	يوفر النادي برامج تدريب وتطوير مهني مستمر للموظفين		
1 2 3 4 5	19	هناك خطط واضحة للإحلال الوظيفي والتدرج الوظيفي داخل النادي		
1 2 3 4 5	20	يتم تقييم أداء الكوادر بشكل دوري ومنهجي		

1 2 3 4 5	21	بيئة العمل داخل النادي محفزة وتدعم الاستقرار الوظيفي		
1 2 3 4 5	22	إدارة النادي تقدم حوافز مادية ومعنوية لجذب الكفاءات		
1 2 3 4 5	23	هناك اهتمام واضح ببرامج الصحة والسلامة للعاملين		
1 2 3 4 5	24	نادينا يولي أهمية لتطوير القيادات الإدارية والفنية		
1 2 3 4 5	25	يتمتع النادي بخطة مالية واضحة ومعلنة	**مؤشرات الإدارة المالية**	**د**
1 2 3 4 5	26	هناك تنويع في مصادر دخل النادي بعيدًا عن التمويل الحكومي		
1 2 3 4 5	27	نادينا يحصل على رعايات وعقود شراكة قوية تدعم موارده المالية		
1 2 3 4 5	28	يتم إعداد تقارير مالية دورية وشفافة عن أداء النادي المالي		
1 2 3 4 5	29	يعتمد النادي على أنظمة محاسبية حديثة لتتبع المصروفات والإيرادات		
1 2 3 4 5	30	يتم استثمار الفوائض المالية للنادي بطريقة مستدامة		
1 2 3 4 5	31	نادينا يمتلك خططًا لتقليل النفقات التشغيلية دون التأثير على الأداء الرياضي		
1 2 3 4 5	32	يتم استخدام البيانات المالية في صنع القرارات الإدارية		
1 2 3 4 5	33	الأداء الرياضي للفريق يلبي الأهداف المحددة مسبقًا	**أداء النادي**	**هـ**
1 2 3 4 5	34	نادينا يحقق نتائج مستقرة في البطولات المحلية والقارية		

1 2 3 4 5	35	كفاءة النادي في استثمار موارده البشرية والمالية عالية		
1 2 3 4 5	36	النادي يواكب التطورات العالمية في إدارة كرة القدم		
1 2 3 4 5	37	رضا اللاعبين والموظفين عن بيئة العمل في النادي مرتفع		
1 2 3 4 5	38	هناك توازن بين الأداء المالي والرياضي في النادي		

هوامش البحث

(1) Al-Araimi, M. A. H. (2023). The Role of Strategic Planning in Achieving Environmental Tourism Development (A Case Study on Hotels in Sur, Sultanate of Oman) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية البيئية السياحية (دراسة حالة على الفنادق في ولاية صور بسلطنة عمان). Journal of the Advances in Agricultural Researches, 28(4), 833-841.

(2) Taha Ahmed, R. (2025). Achieving sustainable development goals through both vocational training and human resources management. Journal of Faculty of Education-Assiut University, 40(11.4), 190-209.

(3)محمدعلي فياض محمود الداودي. (٢٠٢٥). الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الريادية كعوامل رئيسة في تحقيق الاستقرار المالي والقدرة التنافسية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم. مجلة واسط للعلوم الرياضية, ٢٤(٢), ٢١٨-٢٥٤.

(4)احمد جارالله عبدالله الكرخي. (٢٠٢٤). متطلبات استثمار الإعلام الرياضي في تسويق الدوري العراقي. مجلة واسط للعلوم الرياضية, ٢١(٤), ٣٩١-٤٢٥.

(5)عبد الرحمن ناصر راشد, حسين جبار جاسم, & رياض مزهر خريبط. (٢٠١٨). تحديد المعايير والمستويات للسمات الدافعية للانتقاء حراس المرمى الناشئين لكرة القدم.

(6)إلياس, كريمة حبيب. (٢٠٢٥). "فهم الاستقرار المالي: بين الأطر النظرية والتحديات العملية." الملتقى العلمي الوطني حول: متطلبات تحقيق الاستقرار المالي في ظل تقلبات أسعار النفط في الجزائر- نحو رؤية جديدة لتحقيق الاستقرار المالي. الوادي، الجزائر.

(7)العين, علاء محمد ملو وفاروق أحمد العزام. (٢٠١٨). "واقع ممارسات تطبيق الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية وأثرها على تعزيز القدرة التنافسية- دراسة ميدانية لعدد من الشركات الصناعية المدرجة في سورق الأوراق المالية السعودي." المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد ١٤(العدد ٢):١٩٧-٢١٨.

(8)بوزانة, أيمن ووفاء حمدوش. (٢٠٢١). "واقع تأثير تفعيل سياسة الشمول المالي على تعزيز الاستقرار المالي للنظم المصرفية العربية." مجلة دراسات، العدد الاقتصادي المجلد ١٢(العدد ١):٧١-٨٧.

(9)جبار, دلشاد حبيب وحكمت رشيد سلطان. ٢٠٢٤. "دور المرونة المالية في تحقيق الاستقرار المالي دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة ٢٠١٢-٢٠٢١." المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز المجلد ١٣(العدد ١):٦٤٢-٥٧.

(10)سفيان, خلوفي. (٢٠٢٣). القدرة التنافسية والمسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال. ط١. ورقلة، الجزائر: دار بصمة علمية.

(11)عابد, شريط وسدي علي. (٢٠١٠). "دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني." مجلة دفاتر اقتصادية العد الأول(June):1-20.

(12)علاوي, محمد حسن ومحمد نصرالدين رضوان. (٢٠٠٨). القياس والاختبار في التربية الرياضية. القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.

(13)هندي, عبدالمعين سعدالدين, محمود السيد عباس, عفيفة فتحي رفله لوس. (٢٠٢١). "معايير الاعتماد مدخلاً لتحقيق القدرة التنافسية في المدارس الابتدائية المعتمدة." مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج العدد ٧(أبريل):١٠٢٢-٤٩.

(14)يوسف, رواء أحمد. (٢٠٢١). "قياس وتحليل العوامل المؤثرة في الاستقرار المالي للمصارف الأهلية المسجلة في سوق العراق للأوراق للمدة (٢٠١٧-٢٠٢٣)." مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية المجلد ٥(العدد ١٨):١٦١-٧٦. doi: 10.26389/AJSRP.R230121.

(15) Dao, Q. T. (2025). Strategic Management for Sustainable Growth: A Case Study of Song Hong Garment. International Journal of Social Science and Human Research, 08(05), 2825–2838. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i5-23

(16) Dolotova, N. P. (2023). The main factors affecting the financial stability and efficiency of a commercial organization. ECONOMIC CONSULTANT, 212, 27–38.

(17) Fabris, N., & Luburi, R. (2023). Financial Stability and Quality of Life. CONFERENCE QUALITY SYSTEM CONDITION FOR SUCCESSFUL BUSINESS AND COMPETITIVENESS PROCEEDINGS, May, 11–17.
(18) Fidan, Y., & Ercan, S. (2022). Turkish Business Administration Students' Entrepreneurial Vision. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 20(1), 486–512. https://doi.org/10.11611/yead.1030274
(19) Hrinko, A., Bondarchuk, L., Tkachenko, A., & Shaposhnyk, B. (2022). Strategic management of sustainable development of the enterprise. Economics. Finances. Law, 9(1), 5–8. https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).1
(20) Journal, I., & July, E. (2022). A descriptive Analysis and Interpretation of Data from Likert Scales in Educational and Psychological Research Hussain Alkharusi*. Indian Journal of Psychology and Education, Vol. 12(No.2), pp 13-16.
(21) Kamuri, S. (2022). Understanding entrepreneurial vision for growth, innovation and performance in Kenya's leather industry. Journal of Global Entrepreneurship Research, 12(1), 119–130. https://doi.org/10.1007/s40497-022-00308-2
(22) Khvedelidze, P., Sokolov, A., Klenin, O., & Hryshyna, L. (2024). Strategic Management of Sustainable Economic Development in Transport and Logistics Sector Companies. Economics Ecology Socium, 8(4), 99–108. https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.4-9
(23) Bába, É. B. M. (2014). Challenges to professional football companies and their answers with particular regard to organisational changes. Danube, 5(2), 105–125. https://doi.org/10.2478/danb-2014-0006
(24) Crawley, N., & Hills, L. (2023). Mind the gap: Environmental influences on player psychosocial needs and development in an elite youth football academy. Sport & Exercise Psychology Review, 18(1), 38–55. https://doi.org/10.53841/bpssepr.2023.18.1.38
(25) King, L., Cullen, S. J., McGoldrick, A., Pugh, J., Warrington, G., Woods, G., & Losty, C. (2021). Mental health difficulties among professional jockeys: a narrative review. BMJ Open Sport & Exercise Medicine, 7(2), e001078. https://doi.org/10.1136/bmjsem-2021-001078
(26) Koch, M., Klügl, M., Frankewycz, B., Lang, S., Worlicek, M., Popp, D., Alt, V., & Krutsch, W. (2021). Football-related injuries are the major reason for the career end of professional male football players. Knee Surgery, Sports Traumatology, Arthroscopy, 29(11), 3560–3568. https://doi.org/10.1007/s00167-021-06684-8
(27) Liporaci, R. F., Yoshimura, S., & Baroni, B. M. (2022). Perceptions of Professional Football Players on Injury Risk Factors and Prevention Strategies. Science and Medicine in Football, 6(2), 148–152. https://doi.org/10.1080/24733938.2021.1937689
(28) McGlinchey, T. R., Saward, C., Healy, L. C., & Sarkar, M. (2022). "From everything to nothing in a split second": Elite youth players' experiences of release from professional football academies. Frontiers in Sports and Active Living, 4. https://doi.org/10.3389/fspor.2022.941482
(29) McGuigan, M., Dello Iacono, A., McRobert, A., Cowan, D., & Unnithan, V. B. (2024). Facilitators and barriers associated with youth player transition to professional first-team football: A key stakeholder perspective. International Journal of Sports Science and Coaching, 19(3), 988–998. https://doi.org/10.1177/17479541231184022
(30) Pache, G. (2020). Sustainability Challenges in Professional Football: The Destructive Effects of the Society of the Spectacle. Journal of Sustainable Development, 13(1), 85. https://doi.org/10.5539/jsd.v13n1p85
(31) Pink, M. A., Lonie, B. E., & Saunders, J. E. (2018). The challenges of the semi-professional footballer: A case study of the management of dual career development at a Victorian Football League (VFL) club. Psychology of Sport and Exercise, 35, 160–170. https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.12.005

(32) درويش،عفاف عبد المنعم (٢٠٠٩):تكنولوجيا ادارة المؤسسات الرياضية ،معلومات اتخاذ القرار،الاتصال،

(33) الشافعي ، حسن أحمد (٢٠١١)، الأعلام في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية .

(34) الطنوبي ، محمد عمر (٢٠٠١) : دور الاعلام الرياضي التلفزي للقناة الجزائرية الاولى في نشر الثقافة الرياضية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.

(35) علم الدين ، محمود (٢٠١٠) : إدارة المؤسسات الاعلامية الرياضية وتكنولوجيا المعلومات ، كلية الاعلام، جامعة القاهرة.

(36) العيثاوي ، هادي عبد الله (٢٠١٠): موجز تاريخ الإعلام الرياضي في العراق، بغداد ، المكتبة الرياية للنشر ، دبي الامارات العربية المتحدة.

(37) محسن ، مصطفى محمد (٢٠١٨): دور الاعلام الرياضي في ادارة الازمات الرياضية في الاتحاد العراقي المركزي لكرة القدم من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة, جامعة القادسية، العراق.

(38) غنيم ، خالد فوزي (٢٠٠٨): برنامج مقترح للخدمة الاجتماعية لزيادة مشاركة الشباب الجامعي في العمل التطوعي، جامعة حلوان.

(39) فاضل ، عادل (٢٠٠٧): التسويق فى المجال الرياضي، رسالة دكتوراة منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد.

(40) الكحيلي ، عبدالله مصطفى عبدالله (٢٠١٦) : خطة مقترحة لتسويق الموارد المادية للأنشطة الرياضية بكلية التربية الرياضية جامعة بنها، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية