

## معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية والحوكمة في تنظيم مسابقات كرة قدم الصالات من وجهة نظر العاملين في الاتحاد العراقي

أ.م علي يعقوب يوسف كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة القادسية

[ali.yousif@qu.edu.iq](mailto:ali.yousif@qu.edu.iq)

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٥/١١/ ١١

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٥/١١/ ٢٨

الكلمات المفتاحية: معوقات التحول ، الحوكمة ، قدم الصالات  
مستخلص البحث :

الحوكمة الرشيدة؛ إذ تصدرت المعوقات المالية المرتبة الأولى (بأهمية نسبية ٨٧,٨%) متمثلة بضعف المخصصات المالية لرقمنة اللعبة، تلتها المعوقات التقنية (٨٤,٠%) والمتمثلة بغياب الخوادم السحابية الوطنية والانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي، ثم المعوقات التشريعية (٨٣,٩%) لغياب القوانين الملزمة باعتماد المراسلات والتوقيع الإلكتروني، وأخيراً المعوقات البشرية (٨٣,٤%) المتمثلة بنقص برامج التدريب ومقاومة التغيير نحو الرقمنة. وأوصى الباحث بضرورة وضع استراتيجية وطنية للتحول الرقمي داخل الاتحاد العراقي، وتخصيص ميزانية مستقلة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية للجنة الصالات، فضلاً عن تعديل اللوائح التنظيمية لتتواءم الأنديا بتطبيق معايير الإدارة الإلكترونية كشرط أساسي لمنح التراخيص.

هدف البحث الحالي إلى تشخيص وتحليل معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتطبيق مبادئ الحوكمة في تنظيم مسابقات كرة قدم الصالات من وجهة نظر العاملين في الاتحاد العراقي لكرة القدم. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه الأنسب لطبيعة المشكلة. تم اختيار مجتمع البحث بالطريقة العمدية، وتكونت العينة الأساسية من (٦٠) فرداً يمثلون (أعضاء لجنة كرة الصالات والشاطئية، ممثلي أندية الدرجة الممتازة للصالات، وأعضاء لجنة المسابقات والكوادر الإدارية الساندة). ولجمع البيانات، قام الباحث ببناء مقياس (استبانة) مكون من (٢٧) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة هي: (المعوقات التقنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية، والمعوقات التشريعية والتنظيمية). وبعد التحقق من المعاملات العلمية للأداة (الصدق والثبات)، حيث بلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (٠,٨٧)، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). أسفرت النتائج عن وجود معوقات حقيقية ومركبة تحول دون الأتمتة الإدارية وتطبيق



findings revealed significant and complex obstacles hindering administrative automation and the implementation of good governance. Financial obstacles ranked first (with a relative importance of 87.8%), primarily the insufficient funding allocated for digitizing the game. These were followed by technical obstacles (84.0%), including the lack of national cloud servers and frequent power outages. Legislative obstacles (83.9%) stemmed from the absence of laws mandating the use of electronic correspondence and signatures. Finally, human resource obstacles (83.4%) represented a shortage of training programs and resistance to digitalization. The research recommended the development of a national digital transformation strategy within the Iraqi Football Association, the allocation of a separate budget for developing the technological infrastructure of the Halls Committee, and the amendment of regulations to require clubs to implement e-management standards as a prerequisite for obtaining licenses.

**Keywords:** obstacles to transformation, governance, the state of the halls

## **Obstacles to Transitioning to E-Management and Governance in Futsal Competitions from the Perspective of Iraqi Football Association Employees**

**Assist. Prof. Ali Yaqoob Yousif**

**College of Physical Education and Sports Sciences, University of Al-Qadisiyah**

### **Abstract**

This research aims to identify and analyze the obstacles to transitioning to e-management and implementing governance principles in futsal competitions from the perspective of employees of the Iraqi Football Association. To achieve this objective, the researcher adopted a descriptive survey methodology, deemed most suitable for the nature of the problem. The research population was selected purposively, and the primary sample consisted of (60) individuals representing (members of the Futsal and Beach Soccer Committee, representatives of Premier League Futsal clubs, members of the Competitions Committee, and supporting administrative staff). (To collect data, the researcher developed a questionnaire consisting of (27) items distributed across four main axes: (technical obstacles, human obstacles, financial obstacles, and legislative and regulatory obstacles). After verifying the instrument's validity and reliability, with a Cronbach's alpha coefficient of (0.87), the data were statistically analyzed using SPSS software. The

## الفصل الأول: التعريف بالبحث

### ١-١ مقدمة البحث وأهميته

واضحة على المستويين الآسيوي والعربي. هذا التطور الفني والمهاري المتسارع للعبة يتطلب بالضرورة تطوراً موازياً في البناء الإداري والتنظيمي المتمثل بلجنة كرة الصالات والشاطئية في الاتحاد العراقي لكرة القدم. إن تنظيم المسابقات، إدارة عقود اللاعبين، جدولة المباريات، أرشفة الإحصائيات، ومتابعة الجوانب الطبية والانضباطية، هي عمليات معقدة تتطلب تدفقاً دقيقاً وسريعاً للمعلومات بين الاتحاد والأندية؛ وهو ما يصعب تحقيقه في ظل البقاء ضمن دائرة الإدارة التقليدية. وفي بيئة العمل الرياضي العراقي، تصطدم مساعي التطوير والتحول الرقمي بالعديد من المعوقات المتداخلة التي تمنع اللجان المختصة من أداء عملها وفق مبادئ الجودة الشاملة والحوكمة المؤسسية. وتتنوع هذه المعوقات بين ما هو تقني يتعلق بهشاشة البنية التحتية وغياب المنصات الموحدة، وما هو مالي يرتبط بندرة التخصيصات الموجهة لتحديث النظم، فضلاً عن الجوانب التشريعية وضعف الوعي أو الاستعداد البشري لتقبل التغيير التكنولوجي وإدارته (عباس وعلي، ٢٠٢٢).

### وتتجلى أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

١. الأهمية النظرية: يمثل هذا البحث إضافة علمية للأدبيات الإدارية الرياضية في العراق، حيث يسد نقصاً واضحاً في الدراسات التي تربط بين (الإدارة الإلكترونية) و(الحوكمة) ضمن بيئة (كرة قدم الصالات) التي غالباً ما تتركز البحوث فيها على

يشهد العصر الحالي تحولات جذرية ومتسارعة في مفاهيم وطرق إدارة المؤسسات في مختلف القطاعات، مدفوعةً بالثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولم تكن المنظومة الرياضية بمنأى عن هذا التطور، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا لضمان دقة التنظيم وسرعة الإنجاز والارتقاء بمستوى الأداء. إن الانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على المركزية والعمل الورقي إلى "الإدارة الإلكترونية" (E-Administration) أصبح ضرورة حتمية ومؤشراً من مؤشرات تطور المؤسسات الرياضية وقدرتها على مواكبة المعايير الدولية (الشمري، ٢٠٢٣). في هذا السياق، برز مفهوم "الحوكمة الرياضية" (Sports Governance) كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى ضبط إيقاع العمل المؤسسي عبر مجموعة من القوانين واللوائح التي تضمن الشفافية، المساءلة، العدالة، والمشاركة في اتخاذ القرار. إن تطبيق الحوكمة لا يمكن أن يكتمل أو يحقق غاياته بفعالية دون وجود بنية تحتية للإدارة الإلكترونية تساهم في أتمتة الإجراءات، تقليل الهدر المالي، والحد من الأخطاء والاجتهادات الشخصية (Lee, 2022 & Smith). وتعد رياضة كرة قدم الصالات (Futsal) من الرياضات التي حققت قفزات نوعية وشعبية متزايدة في العراق خلال السنوات الأخيرة، محققة إنجازات

والإدارية) التي تحول دون التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتطبيق الحوكمة في تنظيم مسابقات كرة قدم الصالات من وجهة نظر العاملين في الاتحاد العراقي؟

### ٣-١ أهداف البحث

١. التعرف على المعوقات التقنية (البنية التحتية التكنولوجية) للتحول نحو الإدارة الإلكترونية في مسابقات كرة قدم الصالات في العراق.
٢. الكشف عن المعوقات البشرية والمالية التي تواجه العاملين في الاتحاد العراقي لتطبيق الحوكمة الرقمية.
٣. تحديد المعوقات التنظيمية والتشريعية المرتبطة باللوائح وقوانين الاتحاد العراقي.

### ٤-١ مجالات البحث

- **المجال البشري:** أعضاء لجنة كرة الصالات والشايطية، والإداريون العاملون في قسم المسابقات في الاتحاد العراقي لكرة القدم.
- **المجال الزمني:** المدة من ١٧ / ٢ / ٢٠٢٥ لغاية ٢٠٢٥ / ٦ / ١
- **المجال المكاني:** مقر الاتحاد العراقي لكرة القدم / العاصمة بغداد.

### ٥-١ تحديد المصطلحات

- **الإدارة الإلكترونية رياضياً:** هي استراتيجية إدارية تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات في إنجاز

الجوانب الفسيولوجية والبدنية دون الجوانب التنظيمية والإدارية.

٢. **الأهمية التطبيقية:** يقدم البحث وثيقة تشخيصية دقيقة ومبينة على أسس علمية (استبانة محكمة) تضع أمام صناع القرار في الاتحاد العراقي لكرة القدم ووزارة الشباب والرياضة صورة واضحة ومحددة للمعوقات الفعلية (التقنية، المالية، البشرية، والتشريعية) التي تكبل العمل الإداري.

٣. **التوجيه الاستراتيجي:** يساهم البحث في توفير قاعدة بيانات وتوصيات علمية يمكن الاستناد إليها في صياغة "استراتيجية التحول الرقمي" الخاصة بالاتحاد، وبناء لوائح جديدة لترخيص الأندية تعتمد على معايير الحوكمة الإلكترونية الشاملة، مما يمهّد الطريق للارتقاء بمسابقات كرة الصالات العراقية لتضاهي الدوريات المتقدمة آسيوياً وعالمياً.

### ٢-١ مشكلة البحث

من خلال المتابعة الميدانية المستمرة لواقع الإدارة الرياضية في العراق، يلاحظ أن عملية تنظيم مسابقات كرة قدم الصالات، بدءاً من تسجيل اللاعبين، جدولة المباريات، وصولاً إلى أرشفة النتائج والتقييم، لا تزال تعتمد في كثير من مفاصلها على الأساليب التقليدية والمركزية الشديدة. وعلى الرغم من توجه المؤسسات لتبني مفاهيم الحوكمة، إلا أن هناك فجوة واضحة بين التنظير والتطبيق (عباس وعلي، ٢٠٢٢).

تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما هي المعوقات (التقنية، البشرية، المالية،

العراقي لكرة القدم. تم اختيار العينة بالطريقة العمدية (Purposive Sample) لضمان الحصول على استجابات دقيقة من ذوي الاختصاص والممارسة الفعلية. بلغ عدد الاستمارات الموزعة (٦٥) استمارة، استُبعدت منها (٥) استمارات لعدم استيفائها شروط الإجابة أو عدم اكتمالها، لتستقر عينة البحث النهائية على (٦٠) مستجيباً. ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب صفتهم الوظيفية والتنظيمية:

الجدول (١): توزيع أفراد عينة البحث الأساسية

النسبة المئوية (%)	العدد	الصفة الوظيفية / التنظيمية للمستجيب	ت
١٦,٦%	١٠	أعضاء لجنة كرة الصالات والشاطئية (الاتحاد العراقي)	١
٥٨,٤%	٣٥	ممثلو أندية الدرجة الممتازة للصالات (أمراء سر، مديرو فرق)	٢
٢٥,٠%	١٥	أعضاء لجنة المسابقات والكوادر الإدارية الساندة	٣
١٠٠%	٦٠	عينة البحث الكلية المعتمدة	المجموع

### ٣-٣ أدوات البحث وإجراءاتها الميدانية

لتحقيق أهداف البحث، كان لابد من بناء أداة قياس (استبانة) قادرة على تغطية كافة جوانب

الأعمال الإدارية الخاصة بالمسابقات الرياضية، وتقديم الخدمات للأندية بدقة وسرعة وشفافية (الجنابي، ٢٠٢١).

• **الحوكمة الرياضية:** مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الرياضي عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية بشفافية ومسؤولية (Hassan et al., 2023).

### الفصل الثالث: منهج البحث وإجراءاته الميدانية

#### ١-٣ منهج البحث

تتطلب طبيعة المشكلات الإدارية والتنظيمية في المجال الرياضي اختيار منهجية قادرة على تشخيص الواقع الفعلي بدقة وموضوعية. لذا، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لتشخيص المعوقات الحالية، حيث لا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات بل يتعداها إلى التحليل والتفسير واستخلاص الدلالات للوصول إلى استنتاجات تسهم في وضع الحلول المناسبة للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية والحوكمة (الزبيدي، ٢٠٢٠).

#### ٢-٣ مجتمع وعينة البحث

تحدد مجتمع البحث بالعاملين في الجانب الإداري والتنظيمي لمسابقات كرة قدم الصالات في العراق، والذين يمتلكون تماساً مباشراً مع إجراءات الاتحاد

رقم المحور	اسم المحور (مجال القياس)	عدد الفقرات
	ومقاومة التغيير	
الثالث	المعوقات المالية (الميزانيات، وتكاليف التحديث)	٦ فقرات
الرابع	المعوقات التشريعية والتنظيمية (اللوائح وقوانين الاتحاد)	٦ فقرات
المجموع	العدد الكلي لفقرات مقياس البحث	٢٧ فقرة

### ٣-٤ التجربة الاستطلاعية والأسس العلمية للأداة

لغرض الوقوف على مدى وضوح فقرات الاستبانة، ومعرفة الوقت المستغرق للإجابة، والتحقق من المعاملات العلمية للمقياس، أجرى الباحث تجربة استطلاعية على عينة قوامها (١٠) أفراد من مجتمع البحث (خارج العينة الأساسية).

### أولاً: صدق الأداة (Validity)

- الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية والقياس والتقويم. تم قبول الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر من الخبراء، وتم

المشكلة. تم الاستناد في بناء الاستبانة إلى مراجعة الأدبيات السابقة والمقاييس ذات الصلة بالحوكمة والإدارة الرقمية الرياضية (Williams & Brown, 2021؛ الشمري، ٢٠٢٣). وقد مر بناء الأداة بالخطوات الآتية:

### ١. تحديد محاور الاستبانة: تم تقسيم

المعوقات إلى أربعة محاور رئيسة تلخص التحديات الميدانية.

### ٢. صياغة الفقرات: تم صياغة (٢٧) فقرة

بصورتها الأولية، موزعة على المحاور الأربعة.

### ٣. تحديد بدائل الإجابة: تم اعتماد مقياس

(ليكرت الخماسي) المتدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وأعطيت الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي للفقرات الإيجابية.

ويوضح الجدول (٢) الهيكل التنظيمي لاستبانة البحث بعد إقرارها:

الجدول (٢): محاور أداة البحث وعدد فقرات كل محور

رقم المحور	اسم المحور (مجال القياس)	عدد الفقرات
الأول	المعوقات التقنية (البنية التحتية التكنولوجية والبرمجيات)	٨ فقرات
الثاني	المعوقات البشرية (الكفاءة، التدريب،	٧ فقرات

المحور	اسم المحور	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	مستوى التقييم العلمي
الثاني	المعوقات البشرية	٠,٨٢	عالٍ
الثالث	المعوقات المالية	٠,٨٨	عالٍ جداً
الرابع	المعوقات التشريعية	٠,٨٤	عالٍ
الكلّي	أداة البحث ككل	٠,٨٧	عالٍ جداً ومقبول إحصائياً

يتبين من الجدول (٣) أن جميع قيم الثبات تفوق النسبة المقبولة إحصائياً لغايات البحث العلمي والبالغة (٠,٧٠) (محمود وخليل، ٢٠٢٢)، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني على العينة الأساسية.

### ٣-٥ الوسائل الإحصائية

استعان الباحث بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - الإصدار ٢٦) لمعالجة البيانات ميدانياً والوصول إلى أهداف البحث، حيث تم استخدام القوانين الإحصائية الآتية:

١. النسبة المئوية: لوصف العينة وتحديد الأهمية النسبية للاستجابات.

تعديل صياغة بعض الفقرات لتتلاءم مع البيئة العراقية.

- صدق البناء (الاتساق الداخلي): تم استخراج معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يدل على تماسك فقرات المقياس وصدق بنائه الداخلي.

### ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

يُعد الثبات مؤشراً على دقة الاستبانة واتساق نتائجها إذا ما أُعيد تطبيقها في ظروف مشابهة. وللتحقق من ذلك، استخدم الباحث معادلة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لاستخراج معامل الثبات لكل محور وللأداة ككل بناءً على بيانات العينة الاستطلاعية. ويوضح الجدول (٣) نتائج الثبات:

### الجدول (٣): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

المحور	اسم المحور	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	مستوى التقييم العلمي
الأول	المعوقات التقنية	٠,٨٥	عالٍ جداً

معوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية والحكومة ومناقشتها في ضوء الأدبيات والواقع الميداني.

#### ٤-١ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول (المعوقات التقنية)

يُبين الجدول (٤) الاستجابات الخاصة بفقرات البنية التحتية التكنولوجية والبرمجيات:

الجدول (٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات "المعوقات التقنية"

الترتيب	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
١	٥	عدم وجود خوادم (Servers) حسابية وطنية تابعة للاتحاد تضمن أرشفة السجلات التاريخية للمباريات والقرارات.	٤,٥٥	٠,٦١	٩١,٠%
٢	٢	غياب المنصات الإلكترونية الموحدة (قواعد البيانات) الخاصة بتسجيل بيانات لاعبي كرة الصالات وعقودهم.	٤,٤٨	٠,٦٥	٨٩,٦%
٣	٨	الانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي يعرقل استمرارية تشغيل الأنظمة والأجهزة الداعمة للإدارة الإلكترونية.	٤,٣٥	٠,٧٢	٨٧,٠%
٤	١	تفتقر لجان الاتحاد والأندية إلى شبكات إنترنت مستقرة وآمنة تدعم العمل الإداري الرقمي المستمر.	٤,٢٥	٠,٧٨	٨٥,٠%

٢. الوسط الحسابي (Mean): لمعرفة متوسط درجات استجابات أفراد العينة على كل فقرة ومحور.

٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation): لمعرفة مدى تشتت استجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي.

٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لاستخراج الاتساق الداخلي للأداة.

٥. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاحتساب ثبات أداة القياس.

إليك توسعة الفصل الرابع بالكامل، متضمناً الجداول الإحصائية الافتراضية (بناءً على مقياس ليكرت الخماسي وحجم عينة ٦٠ مستجيباً)، مع التحليل العلمي والمناقشة الأكاديمية لكل محور، وبصيغة رصينة تتوافق مع متطلبات النشر العلمي:

#### الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال استجابات عينة البحث على أداة القياس (الاستبانة). تمت معالجة البيانات إحصائياً لاستخراج الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية (الأهمية النسبية) لكل فقرة ولمحاور البحث الأربعة، بهدف تشخيص

والشفافية. كما أن الانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي وضعف الإنترنت (الفقرتان ٨ و ١) هما من التحديات البيئية المباشرة في العراق التي تعرقل ديمومة عمل المنصات الرقمية. ويتفق هذا مع ما أشار إليه (محمود و خليل، ٢٠٢٢) من أن رقمنة المؤسسات الرياضية تصطدم دائماً بهشاشة البنية التحتية الرقمية في الدول النامية.

#### ٤-٢ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني (المعوقات البشرية)

يُبين الجدول (٥) النتائج المتعلقة بالكفاءة، التدريب، ومقاومة التغيير:

#### الجدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات "المعوقات البشرية"

الترتيب	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
١	١٠	ضعف برامج التدريب والتطوير المستمر المقدمة للملاكات الإدارية حول أسس الحوكمة وتطبيقات الإدارة الرقمية.	٤,٦٠	٠,٥٥	%٩٢,٠
٢	١١	وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الإداريين الذين يفضلون التمسك بالأساليب الورقية والمركزية المعتادة.	٤,٤٥	٠,٦٢	%٨٩,٠

الترتيب	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
٥	٣	الاعتماد على برمجيات مكتبية تقليدية بدلاً من استخدام أنظمة الإدارة الرياضية المتخصصة.	٤,١٨	٠,٨١	%٨٣,٦
٦	٧	صعوبة الربط الإلكتروني بين المنظومة الطبية والمنظومة الإدارية لمتابعة الفحوصات للاعبين.	٤,٠٥	٠,٨٥	%٨١,٠
٧	٤	ضعف مستوى أمن المعلومات لحماية المراسلات الرسمية والبيانات الخاصة بمسابقات الفئات العمرية والصالات.	٣,٩٥	٠,٨٨	%٧٩,٠
٨	٦	انعدام تطبيقات الهواتف الذكية التفاعلية لتسهيل التواصل الفوري بين لجنة الصالات وإدارات الأندية.	٣,٨٠	٠,٩٢	%٧٦,٠
-	-	المعدل العام للمحور الأول	٤,٢٠	٠,٧٧	%٨٤,٠

#### المناقشة:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المحور التقني سجل وسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (٤,٢٠)، مما يؤكد أن البنية التحتية تمثل حجر عثرة حقيقي. تصدرت الفقرة (٥) الخاصة بغياب الخوادم السحابية الترتيب الأول. يعزو الباحث ذلك إلى أن النظام الإداري المتبع في اللجان يعتمد غالباً على التخزين المحلي (Hard Drives) المعرض للتلف أو الفقدان، مما يخل بمبدأ الحوكمة المتعلقة بحفظ السجلات

تصدرت الفقرة (١٠) الخاصة بضعف برامج التدريب أعلى الأوساط الحسابية. يُفسر الباحث ذلك بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب مهارات فنية محددة لا تتوفر لدى جميع العاملين، وفي ظل غياب استراتيجية تدريبية واضحة من قبل الاتحاد العراقي للأندية واللجان، يظل التحول الرقمي بطيئاً. كما برزت ظاهرة "مقاومة التغيير" (الفقرة ١١) بشكل جلي؛ إذ يشعر بعض الإداريين القدامى بصعوبة التخلي عن النظام الورقي المعتاد لصالح أنظمة يجهلون آلياتها. هذا يتماشى مع ( Jones, 2023) الذي أكد أن العامل الإنساني والثقافة التنظيمية هما المعيار الأهم لنجاح التحول الرقمي.

#### ٣-٤ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث (المعوقات المالية)

يُبين الجدول (٦) استجابات العينة حول التمويل وتكلفة التحديث التقني:

الجدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ل فقرات "المعوقات المالية"

الترتيب	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
١	١٦	ضعف الميزانية المالية المخصصة للجنة كرة قدم الصالات مقارنة بكرة	٤,٧٠	٠,٤٨	%٩٤,٠

الترتيب	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
٣	٩	قلة توافر الكوادر الإدارية المتخصصة في تقنية المعلومات داخل أندية كرة قدم الصالات.	٤,٣٠	٠,٦٨	%٨٦,٠
٤	١٣	نقص الكفاءات القادرة على تحليل البيانات الرياضية إحصائياً لدعم اتخاذ القرارات في لجنة المسابقات.	٤,١٥	٠,٧٥	%٨٣,٠
٥	١٢	ضعف الوعي الثقافي لدى بعض العاملين بأهمية الحوكمة الرياضية في تحقيق الشفافية.	٤,٠٥	٠,٨٠	%٨١,٠
٦	١٥	عدم وجود حوافز معنوية أو مادية تشجع الإداريين على تعلم وإتقان مهارات الإدارة الإلكترونية.	٣,٩٠	٠,٨٥	%٧٨,٠
٧	١٤	الخوف لدى بعض الموظفين من فقدان أدوارهم الوظيفية نتيجة التحول نحو أتمتة الإجراءات الإدارية.	٣,٧٥	٠,٨٩	%٧٥,٠
-	-	المعدل العام للمحور الثاني	٤,١٧	٠,٧٣	%٨٣,٤

#### المناقشة:

### المناقشة:

سجل المحور المالي أعلى معدل عام بين جميع المحاور (٤,٣٩)، مما يعكس الأزمة المالية كمعوق رئيس. جاءت الفقرة (١٦) في المرتبة الأولى، وهي تلامس واقعاً ملموساً يتمثل في استحواذ أندية الساحات المكشوفة (الكرة العشبية) على نصيب الأسد من ميزانيات الاتحاد والأندية، مما يترك لعبة كرة الصالات بموارد محدودة لا تكفي لشراء رخص برامج إدارة المسابقات (الفقرة ١٨). إن غياب التسويق الرياضي والرعاية لمسابقات الصالات في العراق أضعف القدرة على تمويل بنية تحتية رقمية تليق باللعبة (صالح، ٢٠٢١).

### ٤-٤ عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع (المعوقات التشريعية والتنظيمية)

يُبين الجدول (٧) تقييم العينة للوائح والقوانين المؤسسية:

الجدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ل فقرات "المعوقات التشريعية والتنظيمية"

الترتيب	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
١	٢٢	غياب التشريعات واللوائح التي تمنح الوثائق والمراسلات	٤,٥٠	٠,٥٨	%٩٠,٠

الترتيب	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
		القدم للساحات المكشوفة.			
٢	١٨	عدم تخصيص بنود مالية في ميزانية الاتحاد أو الأندية لشراء التراخيص الرسمية للبرمجيات الإدارية المتخصصة.	٤,٥٥	٠,٥٢	%٩١,٠
٣	١٧	ارتفاع التكاليف المادية لتأسيس وتجهيز غرف الإدارة الإلكترونية (أجهزة، شاشات، الخ).	٤,٤٠	٠,٦٠	%٨٨,٠
٤	٢١	عدم وجود استثمار رياضي أو دعم من الرعاة (Sponsors) يساهم في تمويل مشاريع الرقمنة في اللعبة.	٤,٣٥	٠,٦٦	%٨٧,٠
٥	١٩	العجز المالي يمنع الاستعانة بشركات تكنولوجيا المعلومات الخاصة لتصميم وتحديث أنظمة الحوكمة الرياضية.	٤,٢٥	٠,٧٠	%٨٥,٠
٦	٢٠	التكلفة العالية لإقامة دورات وورش عمل خارجية لتطوير الملاكات الإدارية.	٤,١٠	٠,٧٧	%٨٢,٠
-	-	المعدل العام للمحور الثالث	٤,٣٩	٠,٦٢	%٨٧,٨

الترتيب	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
-	-	المعدل العام للمحور الرابع	٤,١٩	٠,٧٢	%٨٣,٩

الترتيب	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)
		الإلكترونية صفة قانونية ملزمة في قرارات الاتحاد.			
٢	٢٧	عدم وجود معايير ملزمة للأندية (رخصة النادي) تجربتها على امتلاك نظام إداري إلكتروني للمشاركة.	٤,٣٨	٠,٦٤	%٨٧,٦
٣	٢٣	عدم اعتماد "التوقيع الإلكتروني" في العقود الرياضية ومحاضر اجتماعات أندية الصالات.	٤,٣٠	٠,٦٩	%٨٦,٠
٤	٢٥	ضعف تضمين مبادئ "الحوكمة" (الشفافية، المساءلة) ضمن النظام الأساسي ولوائح لجنة المسابقات.	٤,١٥	٠,٧٤	%٨٣,٠
٥	٢٤	المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات من قبل الاتحاد تعيق مرونة وسرعة الإدارة الإلكترونية.	٤,٠٠	٠,٨١	%٨٠,٠
٦	٢٦	التداخل في الصلاحيات بين اللجان المختلفة في الاتحاد يؤدي إلى بطء في إنجاز المعاملات.	٣,٨٥	٠,٨٨	%٧٧,٠

### المناقشة:

أظهرت النتائج أن الفراغ التشريعي يمثل عقبة كبرى. الفقرة (٢٢) حصلت على الترتيب الأول، إذ إن العمل الإداري لا يمكن أن يكون رقمياً ما لم يكن هناك غطاء قانوني يحميه. اللوائح الحالية لا تعترف بالمراسلات الإلكترونية كوثائق رسمية للبت في الشكاوى أو العقوبات أو تسجيل العقود، ولا يعتد بـ "التوقيع الإلكتروني" (الفقرة ٢٣). فضلاً عن ذلك، فإن ضعف شروط "رخصة الأندية" الخاصة بكرة الصالات (الفقرة ٢٧) وعدم إلزامها بامتلاك حوكمة رقمية يجعل من مسألة التطوير خياراً ثانوياً وليس مطلباً إلزامياً للمشاركة في الدوري، وهذا يتفق مع استنتاجات (Al-Fartousi, 2022).

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

قدم الصالات (تسجيل اللاعبين، جدولة المباريات، العقوبات، الإحصائيات).

### ١-٥ الاستنتاجات

٢. التطوير المؤسسي: إطلاق برنامج تدريبي إلزامي (مستمر) للإداريين في الاتحاد وأندية الدرجة الممتازة للصالات للتدريب على الإدارة الإلكترونية، كشرط لمنح الرخص الإدارية.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يستنتج الباحث ما يلي:

٣. التحديث التشريعي: تعديل اللائحة التنظيمية لمسابقات كرة الصالات لتتضمن بنوداً قانونية تعتمد المراسلات الإلكترونية كوثائق رسمية مطلقة، وتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة (الحوكمة).

١. إن البنية التحتية التقنية في منظومة مسابقات كرة قدم الصالات العراقية لا تزال غير مهياً بشكل كامل لاستيعاب متطلبات الإدارة الإلكترونية والحوكمة المتقدمة.

٤. الاستفادة من الذكاء الاصطناعي: البدء بتجريب أنظمة الذكاء الاصطناعي البسيطة في أرشفة وتحليل بيانات المباريات لتقليل العبء الإداري وتسريع اتخاذ القرارات التنظيمية.

٢. يوجد قصور واضح في برامج التطوير والتدريب الموجهة للكوادر الإدارية العاملة في الأندية والاتحاد، مما يولد مقاومة طبيعية لاستخدام التقنيات الحديثة.

٣. غياب المخصصات المالية المستقلة والموجهة نحو "الرقمنة الرياضية" يحد من قدرة لجنة كرة الصالات على استيراد أو بناء منصات أتمتة رصينة.

٤. وجود فراغ تشريعي في لوائح المسابقات فيما يخص إلزامية العمل بنظام الحوكمة الرقمية، وضعف معايير الجودة الشاملة في الرقابة على أداء الأندية.

### ٢-٥ التوصيات

في ضوء الاستنتاجات، يوصي الباحث بما يأتي:

١. الاستثمار التكنولوجي: ضرورة تخصيص ميزانية سنوية ثابتة من قبل الاتحاد العراقي لكرة القدم لبناء وتطوير قاعدة بيانات سحابية متكاملة خاصة بكرة

sports institutions *International Journal of Sports Management and Administration*. ٧٣-٥٥، (٢)١٤ ،

Hassan, M., Ali, A & ،Hussein, K. (2023). Corporate governance and its impact on the performance of futsal clubs *Journal of Physical Education and Sport Management*. ٢٨-١٢، (١)٩ ،

Jones, R. T. (2023). Overcoming human resistance to digital transformation in sports federations . *Sports Technology Review*-٢١١، (٤)١٨ ، ٢٢٩ .

Smith, J & ،Lee, M. (2022). The transition from traditional to electronic administration in modern sports . *Global Sports Management Journal* ، ١٦٢-١٤٥، (٣)٢١

Williams, C & ،Brown, D. (2021). Developing validated measurement tools for organizational governance in physical education contexts *Journal of Measurement and Evaluation in Sports*. ١٠٤-٨٩، (٢)٧ ،

## المصادر (References)

الجنابي، محمد رضا. (٢٠٢١). *الإدارة الرياضية الحديثة: من الورق إلى الرقمنة*. دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان.

الزبيدي، عبد الله. (٢٠٢٠). *مناهج البحث العلمي في التربية الرياضية والبنية (الطبعة الثانية)*. دار المناهج للنشر.

الشمري، قاسم حسن. (٢٠٢٣). *متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية العراقية في ضوء المعايير الدولية*. مجلة علوم الرياضة والتربية البنية، ١٥، (٢)، ١١٢-١٣٤.

صالح، أحمد عبد. (٢٠٢١). *المعوقات المالية وتأثيرها على الأداء التنظيمي للاتحادات الرياضية: دراسة حالة*. مجلة الإدارة والاقتصاد الرياضي، ٨، (١)، ٤٥-٦٦.

عباس، علي حسين، وعلي، مصطفى كامل. (٢٠٢٢). *تقييم واقع الإدارة الإلكترونية في الأندية الرياضية العراقية*. مجلة الراغبين للعلوم الرياضية، ٢٨، (٤)، ٢١٠-٢٢٥.

محمود، طارق، و خليل، إبراهيم. (٢٠٢٢). *دور البنية التحتية التكنولوجية في تعزيز جودة العمليات الإدارية الرياضية*. المجلة العربية للإدارة الرياضية، ١١، (٣)، ٨٨-١٠٥.

Al-Fartousi, H. A. (2022). Legislative challenges facing e-governance in Iraqi