



مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة

<https://mjss.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mjss/index>



تحليل واقع الإدارة الإستراتيجية للأندية الرياضية المتخصصة بألعاب المضرب في العراق

ماهر محمد إسماعيل

Mi374520@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2026/5/2

تاريخ القبول: 2026/6/20

تاريخ النشر: 2026/7/1



Creative Commons Attribution 4.0 International License هذا العمل مرخص من قبل

ملخص البحث

يهدف البحث الى أعداد مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأندية الرياضية المتخصصة في ألعاب المضرب والتعرف على العوامل الإيجابية من (نقاط القوة والفرص) لأداء الأندية الرياضية المتخصصة في ألعاب المضرب والتعرف على العوامل السلبية من (نقاط الضعف والتهديدات) لأداء الأندية الرياضية المتخصصة في ألعاب المضرب اذ ان علم الإدارة يلعب دوراً مهماً في نجاح أي عمل مستقبلي من خلاله تتحقق النتائج، وبهذا تعد الإدارة من أهم عناصر تطوير العمل لأي مؤسسة بل هي من ضمانات بقائها واستمرارها والعامل الرئيس الذي يميز بين نجاح وتطور أو إخفاق عمل أي مؤسسة أصبح التحليل الاستراتيجي (SWOT) الحل الأمثل للكثير من المؤسسات الرياضية من أجل بقائها واستمراريتها لاسيما بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة وهدفت الدراسة إلى تحليل الإدارة الاستراتيجية للأندية الرياضية المتخصصة في ألعاب المضرب من خلال تقييم مجالات القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات. أظهرت النتائج. أشارت الدراسة إلى وجود تحديات في التخطيط الاستراتيجي وضعف استغلال الموارد المتاحة. أوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة الإدارة الاستراتيجية، واستثمار الفرص المتاحة، وتعزيز نقاط القوة، ووضع خطط لمواجهة التهديدات، بهدف تحسين الأداء الإداري والرياضي للأندية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية

Analysis of the reality of strategic management of sports clubs specializing in racket sports in Iraq

Abstract

Management science plays a crucial role in the success of any future endeavor, as it ensures the achievement of desired outcomes. Thus, management is one of the most critical elements in developing any institution, serving as a guarantee for its sustainability and the primary factor distinguishing between success, growth, or failure. Strategic analysis (SWOT) has become the

optimal solution for many sports institutions to ensure their survival and continuity, especially with the increasing trends toward globalization and openness. This study aimed to analyze the strategic management of sports clubs specialized in racket games by evaluating the areas of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The findings indicated the presence of challenges in strategic planning and a lack of efficient resource utilization. The study recommended restructuring strategic management, investing in available opportunities, strengthening key advantages, and implementing strategies to address threats to enhance both the administrative and athletic performance of these clubs.

Keywords: strategic management, in racket sports, clubs specializing.

1- التعريف بالبحث:

1-1 مقدمة البحث وأهميته

يمثل علم الإدارة بأسسه العلمية الصحيحة أحد العلوم المهمة التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق ما يصبو إليه الباحثون في المجال الرياضي , حيث نرى إن علم الإدارة يلعب دوراً مهماً في نجاح أي عمل مستقبلي من خلاله تتحقق النتائج، وبهذا تعد الإدارة من أهم عناصر تطوير العمل لأي مؤسسة بل هي من ضمانات بقائها واستمرارها والعامل الرئيس الذي يميز بين نجاح وتطور أو إخفاق عمل أي مؤسسة. و تعد الادارة منظومة متكاملة تضم مجموعة من المؤسسات والوحدات التنظيمية في انشطتها وتخصصاتها وتصنيفاتها ومسمياتها والتي تتكامل فيما بينها لتشكل قوة تنظيمية شاملة تسهم في تحقيق الاهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية. ، وكلما تصادمت و تقاطعت هذه المؤسسات في أدائها كلما تدنى مستوى الأداء ، وتضاءلت هذه المنظومة ، وتعتبر مؤسسات الاندية الرياضية هي المؤسسات الرئيسة للحركة الرياضية لأنها تمد المنتخبات كافة بالطاقات البشرية القادرة على العمل بكفاءة بما في ذلك من الأنشطة الرياضية والتي تؤثر في بعضها البعض سلباً أو إيجاباً بحسب مستويات الأداء والتنظيم العالي للعمليات الادارية فيها لما تحققه من درجات متقدمة من التفوق يضمن لها التنافس على الصدارة بين مؤسسات التعليم. وبهذا قد دخلت الإدارة الرياضية أركان المؤسسات الرياضية وأصبحت الأساس الذي تبنى عليه البنى التحتية لكل اتحاد أو نادي رياضي وهي بهذا تعد الإدارة الشريان النابض بالحياة لتلك المؤسسات الرياضية

إن إستعمال إساليب والنظم الحديثة في الادارة والانماط القيادية لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي يسبق للممارسة والاستحداث مما يجعل المبادرة في الاستحداث من أهم وأبرز سمات وسياسة الأندية الرياضية على أن لا يقتصر مفهوم الاستحداث على نوع وكم المنتج أو الخدمة بل يتجه الى شمول العمليات الادارية والأنشطة التي تقوم بها الاندية الرياضية لتحقيق أهدافها المنشودة . وانطلاقاً من ذلك باتت ممارسة الاتحادات والاندية الرياضية لأسلوب التحليل الاستراتيجي(SWOT) بشكل جدي وضرورة ملحة من أجل أداء مهامها الادارية والتنظيمية أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكيد على أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه الأهداف نفسها, وهنا أصبح التحليل الاستراتيجي(SWOT) الحل الأمثل للكثير من المؤسسات الرياضية من أجل بقائها واستمراريتها لاسيما بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة في هذا المجال محلياً واقليمياً وعالمياً.

2-1 مشكلة البحث

تدعو الحاجة عادة الى الدراسات المستمرة لواقع العمل في الاندية الرياضية بغية الوقوف على المشكلات وإبراز مواطن الضعف والقوة فيها بهدف الوصول الى اعلى مستويات الأداء ، ومن أهم ما يركز عليه أصحاب القرار في هذه الاندية الرياضية هي العمليات الادارية ، ففي الاندية الرياضية في العراق تتطلب إجراءات العمل الى دراسة مستمرة لواقع العمليات الادارية فيها من أجل تقادي وتجنب المعوقات والاختناقات التي قد تحصل وكذلك لضمان جودة المخرجات مما يحتم الى استخدام مقاييس موضوعية للعمليات الادارية ، وهنا تبرز مشكلة البحث للتعرف على نقاط القوة والضعف في الادارة الاستراتيجية للاندية الرياضية المتخصصة في العاب المضرب في العراق اذ لا يمكن توظيف المنفعة العامة في اعمال المستقبلية للاندية الرياضية وعدم تجنب هذه الأساليب التي لا تتناسب مع تطوير وتوجهاتها المستقبلية ولذلك فإن الاندية الرياضية من الصعوبة تحديد برامجها ما حدا بالباحث لدراسة هذه المشكلة، وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الآتي: (ما هو الاداء وفق نظام التحليل الاستراتيجي (SWOT) أي تحليل بيئتها الداخلية والخارجية ومعرفة المؤثرات الإيجابية واستثمارها والمؤثرات السلبية لها وكيفية معالجتها). فالتحليل الاستراتيجي (SWOT) بأنه فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية (القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) وتحديد أفضل سبل الاستجابة للمتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء (4: 107) ، ويمكن اعتماد المؤسسات الرياضية على التحليل البيئي الداخلي (ب) استغلال نقاط قوة، ومعالجة نقاط ضعف) والتحليل البيئي الخارجي (ب) استثمار الفرص، ومواجهة التهديدات) وتركيزها على المعلومات التي تجمعها وتحولها إلى بيانات يمكن من خلالها المعرفة الاستراتيجية بالأداء الإداري

3-1 أهداف البحث.

1. أعداد مقياس التحليل الاستراتيجي (SWOT) للاندية الرياضية المتخصصة في العاب المضرب
2. التعرف على العوامل الإيجابية من (نقاط القوة والفرص) لأداء الاندية الرياضية المتخصصة في العاب المضرب
3. التعرف على العوامل السلبية من (نقاط الضعف والتهديدات) لأداء الاندية الرياضية المتخصصة في العاب المضرب

4-1 مجالات البحث.

1-4-1 المجال البشري: (80) عضو من الهيئات الادارية و مدربين ومساعدتهم والمشرفين اختصاص للاندية الممارسة للعبة المحافظات العراقية

1-4-2 المجال الزمني: للمدة من (2024/12/17) إلى (2025 /2/24).

1-4-3 المجال المكاني: مقرات الاندية المعتمدة للعبة المضرب في العراق

5-1 تعريف المصطلحات**1-5-1 التحليل الاستراتيجي (SWOT)**

أداة مهمة وضرورية لكل أنواع المؤسسات لأنها تمكن إدارة تلك المؤسسات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها (7: 153).

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:**1-2 منهجية البحث.**

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة مشكلة البحث ، أن "البحث الوصفي يهدف ،إلى دراسة الأوضاع الراهنة. للظواهر من حيث خصائصها أو أشكالها ،وعلاقتها ،والعوامل المؤثرة فيها"(2: 44) .

2-2 مجتمع البحث وعينة:

من الأولويات المهمة التي من الضروري الاهتمام بها في البحث العلمي والدقة في اختيارها بحيث تناسب الإجراءات هو المجتمع وعيناته، لذا تم تحديد مجتمع البحث من أعضاء الاتحادات الفرعية المتمثلة بـ(الهيئات الادارية بالأندية الممارسة للعبة المحافظات العراقية) والأفراد العاملين بالأندية المتمثلة بـ(مدربين ومساعديهم والمشرفين اختصاص في العاب المضرب في الأندية الممارسة) في العراق والبالغ عددهم (90 شخصاً) ، (8) للتجربة الاستطلاعية و(82) للتجربة الرئيسية.

3-2 الأدوات والأجهزة والوسائل المستعملة في البحث:

- المقابلة.
- الملاحظة.
- الاستبيان.
- استمارة تفريغ البيانات.
- جهاز حاسوب محمول نوع (DELL).
- حاسبة يدوية نوع (kenko).
- المصادر والمراجع العربية والأجنبية.
- شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
- أقلام جاف لإجابات العينة.

4-2 إجراءات البحث الميدانية:**1-4-3 اداة القياس (مقياس التحليل الاستراتيجي (s.w.o.t) لدى الاندية الرياضية العراقية)**

بعد الاطلاع على مجموعة من المصادر في مجال علم الإدارة الرياضية الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وكل ما يخص الاتحادات والأندية الرياضية من محاور الدراسة و للعديد من الدراسات والبحوث والأطر النظرية التي حاولت تفسير التحليل الاستراتيجي (SWOT) والاتحادات الفرعية والاندية الرياضية وحاول الاستفادة منها اعتمد الباحث مقياس (مقياس التحليل الاستراتيجي (s.w.o.t) لدى الاندية الرياضية العراقية) (6:143) المصمم من قبل (فاضل ريسان فرج الحمداني) على رؤساء وأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في العراق في عام 2019 المكون من 4 محاور كما بين الجدول (1)

الجدول (1) يبين الجدول عدد فقرات كل مجال مبيناً الفقرات الإيجابية والسلبية لكل مجال والنسب المئوية لكل مجال

ترتيب الفقرات	الفقرات		المجالات	ت
	السلبية	الإيجابية		
17-1	0	17	القوة	1
34 -18	17	0	الضعف	2
48-35	0	14	الفرص	3
64 -49	16	0	التحديات	4
64	33	31	المجموع	

يتكون بصورته النهائية من (64) فقرة منها (31) فقرة ايجابية ، (33) فقرة سلبية ، والملحق (1) يوضح المقياس النهائي

كما تضمن المقياس معلومات عن المستجيب وتعليمات ترشده إلى كيفية الإجابة عن المقياس ، كما الحق بالمقياس ورقة للإجابة ، تضمنت معلومات عن المستجيب ، وحقوق للإجابة على كل فقرة تحت ما يلائمها من البدائل هذا وقد تراوحت الدرجة الكلية للفقرة للمقياس بين (64-320)

2-5 مستويات المقياس

تم ايجاد مستويات للمقياس بالاعتماد على طريقة المدى حسب تقدير درجات المقياس الخماسي (طريقة ليكيرت) وقد تم تقسيم المستوى على النحو الآتي:

جدول (2) يبين النسبة المئوية والمستويات

ت	المستوى	الدرجة	النسبة المئوية	نوع المستوى
1	المستوى الأول	من 1 الى اقل 1,8	0,2 الى 0,36	منخفض
2	المستوى الثاني	1,81 الى اقل 2,6	0,36 الى 0,52	مقبول
3	المستوى الثالث	2,61 الى اقل 3,4	0,52 الى 0,68	المتوسط
4	المستوى الرابع	3,41 الى اقل 4,2	0,68 الى 0,84	مرتفع
5	المستوى الخامس	4,21 الى اقل 5	0.84 الى 100	مرتفع جدا

2-6 التجربة الاستطلاعية:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على عينة قوامها (8) إداريا موزعين على اربعة اندية ، تم اختيارهم بصورة عشوائية يوم الثلاثاء بتاريخ (2025/1/7) وتعد التجربة الاستطلاعية طريقة لاستكشاف مدى ملائمة أداة البحث و اختبارها قبل تنفيذها أي إجراء تجربة استكشافية (استطلاعية) للتثبت من مشكلاتها (3: 184) وكان الغرض من التجربة الاستطلاعية ما هو :-

- 1- التأكد من مدى وضوح تعليمات المقياس .
- 2- التأكد من وضوح فقرات المقياس وعدم وجود أخطاء فيها .
- 3- تشخيص المعوقات والسلبيات التي قد تحدث أثناء التجربة الرئيسية .
- 4- التعرف على الوقت المستغرق للإجابة على فقرات المقياس .
- 5- التأكد من واجبات فريق العمل المساعد وكيفية تنظيم عمل ملء الاستمارة وتوزيعها.

2-7 التجربة الأساسية للمقياس:

تم إجراء التجربة الرئيسية إذ كان عدد استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على الأندية الرياضية قيد البحث (96) استمارة والمردود (82) استمارة على عينة قوامها (82) إداريا موزعين على الاندية ، تم اختيارهم بصورة عشوائية يوم الثلاثاء بتاريخ (2025/1/14) ولغاية يوم الاثنين (2025/2/24) اذ يهدف الباحث من

إجراء هذه التجربة إلى تطبيق مقياس الإدارة الاستراتيجية للأندية الرياضية بصيغته النهائية وتحليل فقراته إحصائياً ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطبيق المقياس مع فريق العمل المساعد

إذ كان عدد استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على الأندية الرياضية قيد البحث (160) استمارة والمردود (156) استمارة منهم (154) استمارة صالحة والجدول (9) يبين عدد الاستمارات المستبعدة وسبب استبعادها.

2-8 الوسائل الإحصائية:

قام الباحث بمعالجة البيانات الإحصائية بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي (spss) واستخراج ما يأتي :

- الوسط الحسابي
- الوسط الفرضي
- الوسيط
- الانحراف المعياري
- قانون (T) لعينة واحدة
- معامل الالتواء
- النسبة المئوية

3-1 عرض وتحليل نتائج تحليل الإدارة الاستراتيجية للأندية الرياضية المتخصصة في ألعاب المضرب:

جدول (3) عرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتبة والمستوى لدرجات استجابات

أفراد عينة الدراسة مجالات مقياس تحليل الإدارة الاستراتيجية

مرتبة	المجال	درجة الكلية	الاهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	(t) المحسوبة	مستوى الخطأ	الدلالة	المستوى
4	القوة	48.79	24%	2.87	4.09	51	3.43	0.006	معنوي	متوسط
1	الضعف	56.95	28%	3.35	5.32	51	7.12	0.000	معنوي	متوسط
3	الفرص	47.88	23.6%	3.42	4.88	42	8.66	0.000	معنوي	مرتفع
2	التحديات	49.12	24.2%	3.07	5.22	48	0.96	0.134	عشوائي	متوسط
	درجة المقياس	202.74		3.010	11.24	192	6.59	0.000	معنوي	متوسط

3-2 مناقشة نتائج تحليل الإدارة الاستراتيجية للأندية الرياضية المتخصصة في ألعاب المضرب:

استهدفت هذه الدراسة تحليل الإدارة الاستراتيجية للأندية الرياضية المتخصصة في ألعاب المضرب من خلال تقييم البيئة الاستراتيجية عبر أربعة مجالات رئيسية: القوة، الضعف، الفرص، والتحديات. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتبة والمستوى، بالإضافة إلى اختبار (t) لدلالة الفروق، مما أسهم في الكشف عن واقع الإدارة الاستراتيجية في هذه الأندية.

و حصل مجال الضعف على المرتبة الأولى بأهمية نسبية بلغت 28%، ومتوسط حسابي (3.35)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (51)، مما يشير إلى وجود نقاط ضعف بارزة في الإدارة الاستراتيجية للأندية الرياضية. والقيمة التائية (7.12) عند مستوى دلالة 0.000 تعكس وجود فروق معنوية، ما يؤكد أن هذه الأندية تواجه تحديات ملحوظة قد تؤثر على أدائها الاستراتيجي. و يمكن تفسير ذلك بضعف التخطيط الاستراتيجي، نقص الموارد المالية، أو ضعف نظم التدريب والتطوير، مما

يستدعي إعادة النظر في آليات الإدارة والاستثمار في تطوير البنية التحتية والكادر التدريبي. وتشير دراسة (Mintzberg, 1994) إلى " أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تعتمد على القدرة على مواجهة نقاط الضعف الداخلية وتطوير استراتيجيات تصحيحية لتعزيز الكفاءة التشغيلية" (8: 94) ويشير (سمير عبد الحميد ، 1999) إلى أن "العديد من الأندية الرياضية في الدول المتقدمة يمتلكها أفراد أو شركات أو مساهمون وتدار بأسلوب إدارة المؤسسات التجارية التي تهدف إلى تحقيق الربح المادي بالإضافة إلى الترويج والدعم لسمعة ومكانة الجهات المالكة لها" (5: 85) بينما مازالت الاندية العراقية تعتمد بصورة رئيسية على التمويل الحكومي وجدت دراسة (Porter, 1985) " أن المؤسسات الرياضية التي تتجاهل تحليل نقاط الضعف لا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة." (9: 23)

وحصل مجال التهديدات (المرتبة الثانية، أهمية نسبية 24.2%) اذ حصل هذا المجال على متوسط حسابي (3.07)، وهو قريب من الوسط الفرضي (48)، مما يشير إلى أن الأندية تواجه تهديدات خارجية بدرجة متوسطة. والقيمة التائية (0.96) ومستوى الخطأ (0.134) يجعلان هذه النتيجة غير معنوية، ما يعني أن التهديدات الخارجية ليست حادة ولكنها موجودة. تشمل التهديدات المحتملة المنافسة الشديدة، ضعف الدعم الحكومي، نقص الاستثمارات، والتغيرات التنظيمية في القوانين الرياضية. وتشير دراسة (Barney, 1991) إلى (أن التهديدات الخارجية إذا لم يتم التعامل معها بفعالية، قد تؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية). (10: 99) وكما أشار (الشافعي ، 2006) " إلى أن من المحاور الأساسية للاستثمار في المؤسسات الرياضية توفر المناخ القانوني ووجود تشريعات خاصة تنظم العمل بالاستثمار الرياضي أو وجود لوائح معدة لهذا الغرض" (1: 29) وجدت دراسة (Hill & Jones, 2007) ايضا " أن التهديدات غير المتوقعة، مثل تغيرات اللوائح المالية أو القوانين، يمكن أن تعطل الخطط الاستراتيجية للأندية الرياضية." (11: 231)

و حل مجال الفرص (المرتبة الثالثة، أهمية نسبية 23.6%) اذ سجل هذا المجال متوسطاً حسابياً (3.42)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (42)، و القيمة التائية (8.66) عند مستوى دلالة 0.000 تعكس فروقاً معنوية مما يشير إلى أن الأندية الرياضية تدرك وجود فرص استراتيجية جيدة يمكن استثمارها. ، اذ " يكون الهدف من عملية الاستثمار هو تحقيق العائد أو الربح كالمشروعات التي يقوم بها قطاع الأعمال " (1: 22) مما يعني أن هذه الفرص يمكن أن تشكل نقطة تحول إذا ما تم استغلالها بفعالية. اذ تشمل الفرص المتاحة دعم القطاع الخاص، التطور التكنولوجي في التدريب، انتشار الرياضة وزيادة الاهتمام بها، وتوسيع قاعدة المشجعين والممارسين. اذ وجدت دراسة (Grant, 1996) " أن الاستثمار في الفرص المتاحة يعزز من استدامة الأندية الرياضية، خصوصاً عند تكاملها مع استراتيجيات التسويق الرياضي." (12: 109) اذ أن الأندية الرياضية التي تعتمد على استراتيجيات استثمار الفرص قادرة على تحقيق نمو طويل الأجل، بشرط وجود رؤية إدارية واضحة.

و حصل مجال القوة على أدنى مرتبة (المرتبة الرابعة، بأهمية نسبية 24%) بمتوسط حسابي (2.87)، وهو أقل من الوسط الفرضي (51)، والقيمة التائية (3.43) عند مستوى دلالة 0.006 تعكس فروقاً معنوية مما يشير إلى أن نقاط القوة في الأندية الرياضية المتخصصة بألعاب المضرب ليست كافية لدعم استراتيجية النمو، ما يعني أن هذه الأندية تمتلك بعض نقاط القوة، لكنها ليست بالمستوى المطلوب لتحقيق ميزة تنافسية. تشمل نقاط القوة المحتملة وجود كوادر رياضية مؤهلة، توفر البنية التحتية الأساسية، ووجود قاعدة جماهيرية محدودة، لكنها قد لا تكون مستغلة بالشكل الكافي. وتشير دراسة (Pralhad & Hamel, 1990) إلى (أن نقاط القوة غير المستغلة قد تؤدي إلى إهدار الفرص الاستراتيجية، مما يستوجب إعادة تقييم الاستراتيجيات التشغيلية). (13: 79-91) كما تتوافق مع دراسة (Wheelen & Hunger, 2012) (أن نقاط القوة تحتاج إلى دعم من خلال استراتيجيات التميز والتخصص لزيادة فاعليتها). (14: 172) اذ تعكس هذه الدراسة أهمية التحليل الاستراتيجي في تحسين أداء

الأندية الرياضية المتخصصة في ألعاب المضرب. تحتاج هذه الأندية إلى التغلب على نقاط الضعف، استغلال الفرص المتاحة، تعزيز نقاط القوة، والتصدي للتهديدات بفاعلية من خلال استراتيجيات متكاملة تعزز من تنافسيتها في القطاع الرياضي.

4- الاستنتاجات والتوصيات

4-1: الاستنتاجات

- 1- نقاط الضعف هي أكثر العوامل تأثيراً على الأندية، مما يشير إلى وجود تحديات داخلية تعيق تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة.
- 2- وجود تهديدات خارجية معتدلة، مما يتطلب تطوير استراتيجيات لمواجهةها بشكل استباقي.
- 3- توفر فرص جيدة يمكن استغلالها، لكن تحتاج إلى رؤية استراتيجية واضحة.
- 4- نقاط القوة غير مستغلة بشكل كافٍ، مما يستدعي العمل على تطويرها وتعزيزها.

4-2: التوصيات

- 1- إعادة هيكلة الإدارة الاستراتيجية للأندية الرياضية لمواجهة نقاط الضعف وتحسين الأداء الداخلي.
- 2- تعزيز نقاط القوة من خلال برامج تدريب وتأهيل للكادر الإداري والفني.
- 3- تطوير استراتيجيات استثمار الفرص، مثل البحث عن شراكات مع القطاع الخاص واستغلال التقنيات الحديثة في التدريب.
- 4- تحليل التهديدات الخارجية ووضع خطط طوارئ لمواجهةها بشكل أكثر كفاءة.

المصادر:

المصادر العربية

- 1- حسن احمد الشافعي : دراسات الجدوى والمشروعات الصغيرة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006م ،
- 2- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) ، ط1، (عمان دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000) ،
- 3- روجر ويمر وجوزيف دومنيك ؛ مقدمة في أسس البحث العلمي – مناهج البحث العلمي ، ترجمة : صالح خليل أبو إصبع ، ط6: (عمان ، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع ، 1997)
- 4- زكريا مطلق: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، بغداد ، دار الكتب والوثائق للطباعة والنشر، 2003
- 5- سمير عبد الحميد علي ؛ أثر استخدام الخصخصة للأندية الرياضية على متطلبات العملية التدريبية ، بحث منشور (كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية، 1999م) ، ص85.
- 6- فاضل ريسان فرج؛ دراسة تحليلية في الاستثمار والتسويق والأعلام وفق أسلوب التحليل الاستراتيجي (SWOT) للأندية الرياضية العراقية. اطروحة دكتوراه. كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة بغداد. 2019
- 7- يونس عواد وأخران : الإدارة الاستراتيجية ، دمشق ، مطبعة جامعة دمشق ، 2015 ،

المصادر الاجنبية:

- 8- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press

- 9- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press
- 10- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1),.
- 11- Hill, C., & Jones, G. (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin
- 12- Grant, R. M. (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue),
- 13- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3),.
- 14- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson

ملحق (1) مقياس التحليل الاستراتيجي (s.w.o.t) لدى الاندية الرياضية العراقية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يروم الباحث إجراء دراستها الموسومة ب :- (تحليل الادارة الاستراتيجية للاندية الرياضية المتخصصة في العاب المضرب). وحدد الباحث اعضاء الهيئات الادارية عينة لبحثه من وجهة و.أستخدم الباحث بدائل الإجابة ضمن مقياس التقدير الخماسي ، في ضوء مقياس ليكرت ، وتحددت خيارات مقياس البحث بـ (دائماً ، غالباً ، احياناً، نادراً ، ابدأ) أمام كل مؤشر، ويتم اختيار أحدها من قبلكم ، عند توافر المؤشر لديه بالدرجة التي يعتقدونها ضمن المقياس المثبت في الإستبانة .

يرجو الباحث قراءة فقرات الأستبانة بعناية والإجابة عنها بدقة وفي ادناه تعليمات الأستبانة وهي :

1. عدم كتابة الأسم على الأستبانة .
2. سنحظى اجاباتكم بسرية تامة .
3. ستستخدم اجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط .
4. ضرورة الإجابة بدقة وصراحة على مستوى الأداء للمؤشرات .
5. عدم ترك أي مؤشر بدون إجابة .
6. ضع علامة (/) في الحقل الذي ينطبق عليك أمام كل مؤشر .

هذا ولكم مني جزيل الشكر والإمتنان لتعاونكم وجزاكم الله عني خيراً .

مقياس

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	محور القوة.					
1	تضع ادارة النادي الية جديدة من خلال الأفكار الحديثة لغرض التغيير والتطوير في مفهوم الاستثمار والتسويق.					
2	يهتم اعضاء النادي بجمع المعلومات والبيانات الالكترونية عن اللاعبين و الإداء الرياضي الجيد و مراقبة الاسواق الرياضية.					
3	يتعامل النادي مع المعلومات حول الاستثمار والتسويق الموجودة من خلال التقنيات الحديثة.					
4	توضع الأهداف والاستراتيجيات بشكل واضح ومفهوم من قبل ادارة النادي لغرض التنفيذ.					
5	قيام ادارة النادي بعقد اتفاقيات توأمة مع الاندية الخارجية المتميزة من اجل تبادل الخبرات وتطوير العمل الإداري.					
6	تنظم ادارة النادي موتمرات تسويقية واستثمارية وفرص اعلانية					
7	يهيئ ادارة النادي أفضل السبل في مختلف الظروف واستثمارها باتجاه تحقيق عوائد مالية					
8	قيام النادي بالدعاية الإعلامية عن الاستثمار والتسويق الموجودة من خلال التقنيات الحديثة.					
9	تساعد العلاقة بين النادي و وسائل الاعلام م في تعظيم الايرادات المالية والطرق والأساليب المختلفة في تنفيذها وتحقيق الأهداف.					
10	يعمل ادارة النادي على خلق بيئة عمل مناسبة وتشجيع اللاعبين والمدربين من اجل المشاركة في البرامج الرياضية مقابل مردودات مالية.					
11	تخصص اللجنة الاولمبية و وزارة الشباب مساعدات مالية للاندية الرياضية					
12	تعمل ادارة النادي على مقارنة ما حقق وما تم تحقيقه من الأهداف المرسومة في النتائج.					
13	وجود رؤيا واضحة من إعارة اللاعبين لنادي أخرى وفي تغطية النفقات المالية					
14	تقوم ادارة النادي بالاستثمار الجيد للامكانات المادية والبشرية المتوفرة ضمناً لتحقيق التطور في الالعاب.					
15	أصبحت الاندية الرياضية مؤسسات تجارية تزيد من الكسب المادي.					
16	تستخدم العديد من المؤسسات التجارية الرياضة كوسيلة لنشر منتجاتها للجمهور.					
17	يستفيد أصحاب رؤوس الأموال من خصخصة الاندية الرياضية في إيجاد فرص استثمارية جديدة.					
	محور الضعف.					
18	عدم توضيح الهيئة الإدارية للاندية أهدافها ومهامها للاستثمار والتسويق والاعلام التي يتم تفويضها ووضعها بشكل مكتوب .					
19	لا تحدد ادارة النادي المسؤولية والسلطة وكيفية القيام بها.					
20	لا تعمل ادارة النادي على إيجاد البيئة المناسبة لتنفيذ البرامج والأعمال الإدارية.					
21	عدم ملاءمة المنشآت الرياضية الحالية مع احتياجات المستفيدين لمختلف انواع الاستثمار					
22	عدم افتتاح المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في دعم عمل ادارة النادي.					
23	يشجع النادي العاملين في الاتحادات والاندية على العمل إثناء المواقف التي تكثر فيها الصراعات بطريقة غير بناءة					
24	قلة امتلاك الاندية الرياضية المنشآت التي توفر لها مردودات مالية..					
25	تفتقر ادارة النادي إلى خطة عمل مدروسة إلى استقطاب الشهادات العلمية لخدمة العمل الاقتصادي الرياضي .					
26	عدم وجود لجنة لدراسة الخطط المستقبلية التي يضعها ادارة النادي للمشاركات الخارجية.					
27	تفتقر ادارة النادي إلى وجود نظام إداري متخصص لرقابة ومتابعة المناقشات الرياضية للنادي.					
28	لا تضع ادارة النادي برامج تدقيق للجوانب المالية واستخدام الحاسب الآلي لأعداد الميزانية وتواضع السلطات المالية المتاحة للاندية الرياضية.					
29	لا توجد خطة لحل الأزمات المالية في الاندية الرياضية للمؤسسات.					
30	لا يتوفر لدى ادارة النادي اي فرصة للتسويق التلفزيوني					
31	يفتقر النادي لوجود برامج عمل خاصة لطرح الفرص الاستثمارية.					
32	القوانين تقف معيقة امام الفرص الاستثمارية					
33	لا اعمل على اشراك اللاعبين بالدعايات الاعلانية من اجل المال.					
34	ضعف الأنظمة الرقابية الداخلية وعدم كفاءة أجهزة التدقيق الداخلي					

					محور الفرص	
					تستثمر ادارة النادي الإعلام الرياضي في تعضيد الموارد المالية	35
					احول وضع حوافر للعاملين بالتلفزيون من اجل الاستثمار التلفزيوني	36
					يستثمر النادي جهود المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في دعم أنشطة الاندية.	37
					يتيح النادي فرصه التدريب والتأهيل للطاقات الشابية من اللاعبين.	38
					احول بث الدعاية والاعلانات للنادي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي	39
					نحاول ان نجد اسواق جديدة	40
					يستجيب العاملون للتغيرات الحادثة في الأنظمة والقوانين العربية والدولية الخاصة	41
					اشارك بوضع خطة من اجل البحث عن الطاقات والمواهب الرياضية	42
					اعمل على تهيئة الظروف الملائمة والمناخ المناسب في تحديد أوقات البطولات	43
					الرياضية لغرض إنجاحها. و عرض فرص تسويقها	44
					يوضح النادي الحقوق والواجبات لكل من النادي والمدرّب واللاعب لضمان الاستقرار.	45
					اشجع المدربين والكشافين بجلب المواهب.	46
					نعمل على ارساء ثقافة الاحتراف	47
					اعمل على انشاء المباني والمنشآت الرياضية الجديدة على وفق التصاميم العالمية	48
					الحديثة.	49
					احاول عرض الفرص الاستثمارية داخل النادي	50
					محور التهديدات	51
					ارتفاع الكلف الخاصة بعقود اللاعبين.	52
					وجود عوائق متنوعة تعيق العمل الإداري بادرة النادي.	53
					انعدام الشفافية في بعض الأنظمة والاجراءات التعاقدية.	54
					انعدام الخدمات الساندة مما يصنع عائق في تفعيل الاستثمار الرياضي	55
					لا توضح ادارة النادي الغايات والأهداف وإجراء التعديلات عليها بشكل متواصل	56
					انخفاض المستوى الثقافي التسويقي و الاستثماري والاعلامي لا اعضاء الهيئات	57
					الإدارية.	58
					ضعف الاحتكاك مع الأندية الخارجية وبالتالي ضعف قدرات العمل الإداري	59
					لا توجد معايير موحدة للنادية في توزيع المنح المادية	60
					ارتفاع أسعار اللاعبين والمستلزمات والتجهيزات	61
					تعدد الجهات المسؤولة عن الاستثمار والتسويق والاعلام الرياضي والصلاحيات.	62
					اعتماد ادارة النادي على المنح المالية المقدمة من قبل وزارة الشباب.	63
					عدم تحديث التشريعات والقوانين التي تنظم عمل ادارة النادي بما ينسجم مع التطور	64
					الحاصل في العالم.	65
					اعتمد بصورة كبيرة على دعم الحكومة المحلية أو المركزية للأنشطة الرياضية	66
					لا امتلك رؤية اقتصادية محدد لا ادارة النادي.	67
					لا يوجد قسم في الأندية الرياضة مختصة بعملية الاستثمار التسويق الرياضي	68
					ليست هناك إستراتيجية لتطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية في العراق.	69