

## اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بأدارة الاحتراف في الأندية الرياضية

أ.م.د رونق ناطق محمد علي<sup>1\*</sup> ، أ.د سلمان علي حسن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جامعة النهرين - كلية العلوم السياسية.

<sup>2</sup> جامعة النهرين - كلية الطب.

تاريخ القبول: 2025-1-12

تاريخ الاستلام: 2024-8-29

### الملخص :

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى اليقظة الاستراتيجية في الأندية الرياضية وعلاقتها بإدارة الاحتراف بالأندية الرياضية وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (80) عضواً من بعض الهيئات الإدارية للأندية الرياضية بالعراق تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تم بناء استبيان لقياس مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالأندية الرياضية وتكون من ثلاثة محاور وهي (التنافسية، التكنولوجية، التسويقية)، وكذلك تم بناء استبيان لقياس درجة إدارة الاحتراف بالأندية وتكون من ثلاثة محاور وهي (المالية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة القانونية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الاحتراف في الأندية الرياضية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تمتلك الأندية الرياضية نظام اليقظة الاستراتيجية وتطوير آلياتها واعتمادها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة من أجل اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات المستقبلية، ضرورة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة كاليقظة الاستراتيجية وغيرها كمدخل لدعم إدارة الاحتراف بالأندية الرياضية.

© 2025 Jordan Journal of Physical Education and Sport Science. All rights reserved - Special Issue (ISSN: 3007-018X , E-ISSN 3079-8132)

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، إدارة الاحتراف، الأندية الرياضية.

Corresponding Author: rawnaq.natq.m@gmail.com / dr.sport999@gmail.com

**المقدمة :**

تُعدّ اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة في المجال الرياضي ونظام معلوماتي دقيق أدى إلى حدوث تغييرات في المفاهيم الإدارية من خلال جمع كم كبير من البيانات من المصادر الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الدقيقة لزيادة المعرفة التنظيمية لمتخذي القرار داخل الأندية وتحقيق الأهداف وخلق بيئة عمل جديدة تتسم بالتطورات والتغيرات وفهماً عميقاً للعلاقة بينها وبين بيئتها التشغيلية، دفعت هذه التحولات والتغيرات المتلاحقة بالأندية الرياضية إلى السعي الدؤوب لتحسين أداؤها بشكل مستمر ومواكبة التطورات لضمان قدرتها على إدارة الاحتراف والمنافسة، وضمان استمرارية أنشطتها وخدماتها والاستفادة من الفرص المتاحة لها وتقليل المخاطر المحتملة مستقبلاً، والعمل بجد لفرض وجودها وتمكينها من التفوق وتحقيق الأسبقية على المنافسين.

تساهم اليقظة الاستراتيجية في تزويد الأندية الرياضية بالمعلومات الدقيقة والضرورية وتكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية من خلال الرصد الاستراتيجي للمتغيرات البيئية وتقييمها وتحليلها والتنبؤ المستقبلي لها بعناية فائقة وفق التطورات التكنولوجية والتنافسية والتسويقية، وتعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة بشكل علمي صحيح، وإلى رصد الإشارات والتغيرات المحتملة والجوهريّة التي تؤثر على اتخاذ القرارات والعمل على إجراء التعديلات اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات (بالعسل، 2018)، فضلاً عن أهميتها في دعم الأندية على التكيف مع المنافسة المتزايدة في إدارة الاحتراف وتحقيق موقع ريادي في المنظومة الرياضية والعمل على استمرار تحسين الأنشطة والخدمات، والعمل على اتخاذ أحكام وخطوات جادة لفرض الوجود وتحقيق الأسبقية على المنافسين، وبالتالي فهي تلعب دوراً مهماً في تبيد الشكوك التي قد تواجه متخذي القرار لضمان اتخاذهم لخيارات مدروسة تحقق الأهداف الموضوعية على المدى البعيد. وهي بذلك تمثل امتيازاً تنافسياً مهماً بالنسبة للمؤسسات التي تمارسها وداعماً لمراقبة التغيرات لأخذ القرارات الاستراتيجية السليمة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والضرورية التي تبنى عليها القرارات (عبد المنعم، 2021).

تُعتبر إدارة الاحتراف في الأندية الرياضية عملية معقدة تتطلب نهجاً شاملاً من التخطيط الاستراتيجي الدقيق والحوكمة الرشيدة والإدارة المالية والقانونية الصحيحة والتطوير المستمر للمواهب والتواصل الفعال مع الجماهير، من أجل أن تصبح مؤسسات رياضية مستدامة وتتمكن من تحقيق النجاح في إدارة الاحتراف من كافة المجالات وعلى المدى الطويل (عبد القادر، 2024)، مما يستوجب أن تمتلك هذه الأندية مزايا إدارة احترافية وفق نظام يقظة استراتيجي يستند على المعلومات الدقيقة لدراسة البيئة المحيطة ومعرفة متغيراتها ومستوى تأثيرها لاستخدامها في إدارة الاحتراف بشكل جيد.

**أهمية البحث :**

تتمثل أهمية البحث بالتعرف على مدى ممارسة الأندية الرياضية لليقظة الاستراتيجية ومستوى علاقتها في إدارة الاحتراف بالأندية الرياضية كأسلوب إداري حديث تتبناه الأندية لما له من انعكاسات إيجابية على الجوانب الإدارية والاجتماعية والاقتصادية وبما يحقق الاحتراف بكل جوانبه وتحقيق كافة أبعاده، فضلاً عن إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية والتسويقية والخصائص التكنولوجية وتحقيق الكفاءة لنظام المعلومات الاستراتيجي وزيادة الوفرة المالية للأندية، ورصد الإشارات والمتغيرات والتحولات الجوهريّة التي تؤثر على مسار عمل الأندية، نتيجة جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة والضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة، لا سيما أنّ اليقظة الاستراتيجية تعدّ ميزة تنافسية للأندية الرياضية التي تنتهجها، خاصةً التي لها الرغبة في تحقيق جودة إدارة الاحتراف لديها وبكافة جوانبها من خلال إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية والإدارة القانونية.

## مشكلة البحث :

تمّ تحديد مشكلة البحث من خلال عمل الباحثين في الأندية الرياضية فقد لاحظوا ضعف مستوى اليقظة الاستراتيجية المعتمد فيها لاسيما أنّ هذه الأندية تعمل في بيئة عمل متغيرة ومعقّدة نتيجة للتغيرات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية المستمرة، مما انعكس سلباً على تقديم الأنشطة والخدمات المناسبة بأدارة احترافية وعلى توعية العاملين بالأندية بالأساليب الحديثة والقدرة على تطبيقها، وإنّ هذه التغيرات تؤثر بشكل كبير على واقع إدارة العمل والمستوى الفني لها، حتى بات تطبيق اليقظة الاستراتيجية ضرورة ملحة لمراقبة التغيرات المتسارعة بشكل مستمر في بيئة الأندية، والمبادرة بإجراء التعديلات اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات إلى حد استباق الأحداث وابتكار أساليب عمل جديدة تعتمد البيانات الدقيقة تهدف الى التحسين وتعزيز قدرتها على التكيف مع المنافسة المتزايدة وتحقيق موقع ريادي لها مع الأندية الأخرى.

## أهداف البحث :

1. التعرف على مستوى اليقظة الاستراتيجية في الأندية الرياضية.
2. التعرف على درجة إدارة الاحتراف بالاندية الرياضية.
3. التعرف على درجة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الاحتراف بالاندية الرياضية.

## تساؤلات البحث :

1. ما مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالأندية الرياضية.
2. ما هي درجة إدارة الاحتراف بالأندية الرياضية.
3. ما هو مستوى العلاقة الارتباطية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الاحتراف بالأندية الرياضية.

## مجالات البحث :

1. المجال البشري: بعض أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية وقد بلغ عددهم (100) فرد.
2. المجال الزمني: المدة الزمنية من 2024/1/8 لغاية 2024/6/18.
3. المجال المكاني: بعض الأندية الرياضية العراقية.

## مصطلحات البحث :

**اليقظة الاستراتيجية:** هي أسلوب إداري منظم تساعد صناعات القرار في تطوير المؤسسة من خلال جمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة لمسايرة المتغيرات الخارجية.

**إدارة الاحتراف:** هو نظام إداري يعتمد على المنهج العلمي ويركز على القيمة المضافة والمزايا المستقبلية ومبدأ العمل الفعال والتميز بشكل مثالي باستخدام التكنولوجيا والمناهج التحليلية الدقيقة والأساليب الحديثة في تحليل الأداء لتحقيق الأهداف الموضوعية.

## الدراسات السابقة :

دراسة حسين (2022) والتي هدفت التعرف على تأثير البيظة الاستراتيجية على تحسين مستوى الأداء التسويقي لأندية المحترفين لكرة اليد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية قوامها (139) فرداً من بين أعضاء مجلس الإدارة ومديري النشاط الرياضي ورؤساء الأجهزة والمدير الإداري لأندية المحترفين لكرة اليد، وكانت أهم النتائج يتم تطبيق نظام البيظة الاستراتيجية بدرجة متوسطة وبشكل غير مباشر داخل أندية دوري المحترفين لكرة اليد بنسبة (60.33%)، وأن مستوى الأداء التسويقي داخل أندية دوري المحترفين لكرة اليد ظهر بشكل ضعيف حيث حصل على نسبة (42.47%)، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام البيظة الاستراتيجية والأداء التسويقي داخل أندية دوري المحترفين لكرة اليد، وبلغ معامل الارتباط لها (0.871)، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات البيظة الاستراتيجية وهي (أنواع البيظة الاستراتيجية، عوامل نجاح البيظة الاستراتيجية، أهمية البيظة الاستراتيجية) والأداء التسويقي لأندية دوري المحترفين لكرة اليد بلغ (86%)، لذا يوصي الباحث بضرورة تبني ثقافة البيظة الاستراتيجية، واستخدام طرق تسويقية حديثة.

دراسة مختار (2021) هدفت التعرف الى مستوى البيظة الاستراتيجية ودرجة الميزة التنافسية ببعض الأندية الرياضية والعلاقة بينهما حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ مجموعها (268) من إداري الأندية الرياضية من مجتمع البحث، وذلك بواقع (218) لعينة الدراسة الأساسية، و (40) كعينة استطلاعية من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وللحصول على البيانات قامت الباحثة ببناء استبيانين حيث شملت الاستمارة استبيان البيظة الاستراتيجية بالأندية الرياضية على (42) عبارة وتتضمن المحاور الآتية: (البيظة التكنولوجية البيظة التسويقية، البيظة التنافسية، البيظة البيئية)، وقد شملت الاستمارة استبيان الميزة التنافسية بالأندية الرياضية على (40) عبارة وتتضمن المحاور الآتية: (ميزة الجودة، ميزة الإبداع، ميزة التكلفة ميزة الإستجابة) وقد أشارت أهم النتائج في ضوء هدف البحث وتساؤلاته وفي حدود عينة البحث ومن خلال أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات تمكنت الباحثة من التوصل إلى توافر البيظة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالأندية الرياضية قيد البحث بدرجة مرتفعة ووجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين البيظة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وجاءت أهم التوصيات ضرورة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة كاليظة الإستراتيجية وغيرها كمدخل لدعم الميزة التنافسية بالأندية الرياضية.

دراسة العتيبي (2020) هدفت هذه الدراسة التعرف على دور السياسات الإدارية في تطبيق الاحتراف الإداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، التعرف على دور التشريعات الرياضية في تطبيق الاحتراف الإداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الاحتراف الإداري في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، استخدم الباحث المنهج الوصفي، قام الباحث باختيار عينة عشوائية من العاملين بكل من الهيئة العامة للرياضة، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية بدولة الكويت وقد بلغ إجمالي العينة (120) فرداً، كما استعان الباحث بعدد (30) فرداً كعينة استطلاعية لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان، ومن أهم نتائج البحث تربط المؤسسات الرياضية عملية الحوافز والمكافآت بمدى كفاءة وإنتاجية أداء الإداري، تخصيص موازنة مالية لتدريب وتطوير الإداري المحترف وفقاً لأساليب الإدارة الحديثة، تنمية مهارات الإداري المحترف على تكوين فرق عمل في المؤسسات الرياضية، قدرة المؤسسة الرياضية على التخطيط لاحتياجاتها للموارد البشرية ومعايير العمل الإداري المحترف سنوياً، تطوير المهارات الفنية للإداري المحترف (المالية، التدريب، التخطيط الإستراتيجي)، ومن أهم توصيات البحث تحديد المعايير الوظيفية للاعتراف الرياضي، وتحديد واجبات واختصاصات لجنة الاعتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

**إجراءات البحث :****منهج البحث :**

استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته طبيعة البحث.

**مجتمع البحث والعينة :**

تمثل مجتمع البحث بأعضاء بعض الهيئات الإدارية للأندية الرياضية وقد بلغ مجتمع البحث (100) فرد، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من أعضاء بعض الهيئات الإدارية للأندية، حيث بلغت العينة الأساسية للبحث (80) فرداً من مجتمع البحث وبنسبة مئوية 80 %، بينما بلغت العينة الاستطلاعية للبحث (20) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للدراسة وبنسبة مئوية 20%.

**أدوات جمع البيانات :**

استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم تصميم استمارة استبيان عدد (2) وكما يلي:

أولاً: استبيان مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالأندية الرياضية :

**إعداد المحاور للاستبيان:**

من خلال الاطلاع على المراجع العلمية والدراسات المتخصصة في مجال اليقظة الاستراتيجية تم تحديد ثلاث محاور وهي (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية)، ثم تم عرض المحاور على الخبراء وعدددهم خمسة خبراء، لاستخلاص المحاور الأكثر مناسبة وكما موضّح في جدول (1).

**جدول (1)**

التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان اليقظة الاستراتيجية (ن=5)

ت	المحور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية %
1	اليقظة التكنولوجية	5	-	100
2	اليقظة التسويقية	5	-	100
3	اليقظة التنافسية	5	-	100

يتضح من جدول (1) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور الرئيسة لاستبيان اليقظة الاستراتيجية بلغت (100%) وعلى هذا فقد تم قبول جميع المحاور المقترحة.

**إعداد عبارات الاستبيان:**

تم إعداد عبارات الاستبيان بعد الاطلاع على العديد من المراجع العلمية والدراسات المتخصصة في مجال اليقظة الاستراتيجية، حيث تمت دراسة كل محور على حدة لتحديد العبارات الدقيقة لكل محور، وقد تضمنت (27) عبارة تم عرضها على الخبراء للتأكد من صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أية عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالاستبيان وكما موضّح بالجدول (2).

جدول (2)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان البيضة الاستراتيجية (ن=5)

البيضة التنافسية			البيضة التسويقية			البيضة التكنولوجية		
م	النسبة المئوية	البيضة التنافسية	م	النسبة المئوية	البيضة التسويقية	م	النسبة المئوية	البيضة التكنولوجية
1	80%	2	1	90%	9	1	80%	8
2	80%	2	2	80%	8	2	90%	9
3	100%	-	3	100%	10	3	100%	10
4	90%	1	4	90%	9	4	80%	8
5	90%	1	5	80%	8	5	90%	9
6	80%	2	6	90%	9	6	80%	8
7	90%	1	7	80%	8	7	100%	10
8	100%	-	8	90%	9	8	80%	8
9	80%	2	9	80%	8	9	90%	9

يوضح الجدول (2) أن نسبة موافقة الخبراء على العبارات المقترحة للاستبيان تتراوح بين 90% - 100%. وبناءً على ذلك اعتمد الباحثان نسبة موافقة أكثر من 70% كمقياس للموافقة على العبارات ونتيجة لذلك تمت الموافقة على جميع عبارات الاستبيان.

المعاملات العلمية لاستمارة البيضة الاستراتيجية بالأندية الرياضية :

أولاً : الصدق :

أ- صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع كل محور من محاور الاستبيان:

استخدم صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور المنتمية إليه حيث تم تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية وقوامها (20) فرداً ويوضح ذلك في جدول (3).

جدول (3)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور في استبيان البيضة الاستراتيجية (ن=20)

البيضة التنافسية		البيضة التسويقية		البيضة التكنولوجية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.741	1	0.587	1	0.571	1
0.627	2	0.612	2	0.632	2
0.821	3	0.743	3	0.745	3
0.693	4	0.596	4	0.809	4
0.784	5	0.625	5	0.736	5
0.826	6	0.711	6	0.642	6
0.857	7	0.824	7	0.821	7
0.769	8	0.813	8	0.654	8
0.846	9	0.772	9	0.538	9

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يوضّح جدول (3) أنّ معاملات الارتباط بين درجة كلّ عبارة والدرجة الكلية للمحور قد تراوحت بين (0.538 - 0.857) وهي معاملات ارتباط دالّة إحصائيّاً عند مستوى دلالة (0.05) ممّا يشير إلى صدق الاستبيان.

ب- معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والمجموع الكلي لدرجاته:

جدول (4)

معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكلّ محور ومجموع درجاته ككلّ (ن=20)

ت	المحاور	معامل الارتباط
1	اليقظة التكنولوجية	0.687
2	اليقظة التسويقية	0.682
3	اليقظة التنافسية	0.703

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يتّضح من جدول (4) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائيّاً عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة كلّ محور والاستبيان ككلّ، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.682 - 0.703) ممّا يشير إلى الاتّساق الداخلي للاستبيان.

2- ثبات استمارة استبيان:

للتأكّد من ثبات الاستبيان تمّ استخدام طريقة معامل ثبات (ألفا-كرونباخ)، وكما هو موضّح في جدول (5).

جدول (5)

معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لاستمارة استبيان اليقظة الاستراتيجية (ن=20)

ت	المحاور	معامل ثبات ألفا	مستوى الدلالة
1	اليقظة التكنولوجية	0.868	داله*
2	اليقظة التسويقية	0.872	داله*
3	اليقظة التنافسية	0.905	داله*
معامل ثبات ألفا الكلي		0.925	

يتّضح من جدول (5) أنّ معامل ثبات كلّ محور من محاور الاستبيان تراوحت بين (0.872 - 0.905) وجاءت أقلّ من معامل ثبات الفا الكلي للمحور، والتي بلغت (0.925) ممّا يدلّ على ثبات الاستبيان ككلّ.

ثانياً: الاستبيان الثاني: يهدف إلى (التعرّف على مستوى درجة إدارة الاحتراف بالأندية الرياضية).

تمّ إعداد الاستبانة من ثلاثة محاور (الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة القانونية)، وتمّ تحديد تلك المحاور بعد الاستعانة ببعض الدارسات المرتبطة والمراجع العلمية.

المعاملات العلمية للاستبانة :

صدق الاستبانة :

أولاً :- صدق المحكّمين لمحاور الاستبانة

جدول (6)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان إدارة الاحتراف (ن=5)

ت	المحور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية %
1	الإدارة المالية	5	-	100
2	إدارة الموارد البشرية	5	-	100
3	الإدارة القانونية	5	-	100

يبين الجدول (6) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء للمحاور الرئيسة لاستبيان اليقظة الاستراتيجية بلغت (100%) وعلى هذا فقد تم قبول جميع المحاور المقترحة.

جدول (7)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان ادارة الاحتراف (ن=5)

الإدارة القانونية			إدارة الموارد البشرية			الإدارة المالية		
%	ت	م	%	ت	م	%	ت	م
100%	1	1	80%	1	1	90%	1	1
80%	2	2	90%	2	2	100%	2	2
100%	3	3	80%	3	3	80%	3	3
80%	4	4	80%	4	4	90%	4	4
90%	5	5	90%	5	5	100%	5	5
90%	6	6	100%	6	6	90%	6	6
100%	7	7	80%	7	7			

يوضح الجدول (7) أن نسبة موافقة الخبراء على العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت بين (90% - 100%) وبناءً على ذلك اعتمد نسبة موافقة (70%) فأكثر كمقياس للموافقة على العبارات ونتيجة لذلك تمت الموافقة على جميع عبارات الاستبيان.

أ- صدق الاتساق الداخلي بين درجة العبارات ومجموع كل محور من محاور الاستبيان:

تم استخدام صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور المنتمية إليه، ويتضح ذلك في جدول (8).

جدول (8)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة

في استبيان إدارة الاحتراف (ن=20)

الإدارة القانونية		إدارة الموارد البشرية		الإدارة المالية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.803	1	0.803	1	0.794	1
0.523	2	0.565	2	0.544	2
0.756	3	0.577	3	0.840	3
0.600	4	0.604	4	0.539	4
0.879	5	0.662	5	0.803	5
0.682	6	0.500	6	0.610	6
0.619	7	0.896	7		

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يوضح جدول (8) ومن خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور في الاستبيان قد تراوحت بين (0.523 - 0.896) وهي معاملات ارتباطية دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى صدق الاستبيان.

## ب- معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والمجموع الكلي له:

## جدول (9)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور في الأستبيان ومجموع درجاته ككل (ن=20)

معامل الارتباط	المحاور	ت
0.764	الإدارة المالية	1
0.863	إدارة الموارد البشرية	2
0.826	الإدارة القانونية	3

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يُتضح من جدول (9) ومن خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة كل محور من المحاور والاستبيان ككل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.764 - 0.863) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان.

## 2 - ثبات استمارة استبيان:

تم استخدام طريقة معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) للاستبيان، وجدول (10) يوضح ذلك.

## جدول (10)

معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لاستمارة إدارة الاحتراف (ن=20)

معامل ثبات الفا	المحاور	ت
0.86	الإدارة المالية	1
0.88	إدارة الموارد البشرية	2
0.83	الإدارة القانونية	3
0.89	معامل ثبات ألفا الكلي	

يُتضح من جدول (10) أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبيان تراوحت ما بين (0.83 - 0.88) وجاء أقل من معامل ثبات الفا الكلي للمحور، والتي بلغت (0.89) مما يدل على ثبات الاستبيان ككل. التطبيق على العينة الأساسية:

بعد إعداد الاستبيانين في صورتيهما النهائية تم التطبيق على عينة البحث خلال الفترة من 2024/3/3م إلى 2024/5/23م.

## المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss.v.22)

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

التساؤل الأول: ما مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالأندية الرياضية.

### جدول (11)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان مامستوى ممارسة البيظة الإستراتيجية بالأندية الرياضية المحور الأول: البيظة التكنولوجية (ن=80)

ت	العبارات	الاستجابات			النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا			
1	تتوفر أنظمة تكنولوجيا تتميز بكفاءتها في تخزين وتحديث البيانات والمعلومات.	70	10	-	256	4	87
2	يتم تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات والتقنيات التكنولوجية الحديثة.	40	30	10	190	5	79
3	يوفر النادي أنظمة حماية للبيانات والمعلومات الخاصة به	55	20	5	210	6	78
4	تعمل على رصد وتقييم الاتجاهات التكنولوجية التي يستخدمها.	60	20	-	238	5	80
5	يتم تحديث الأجهزة والتقنيات بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.	73	8	-	232	2	90
6	تتوفر شبكات اتصالات وقاعدة بيانات حديثة بين مختلف الأقسام الموجودة.	65	10	5	220	3	88
7	يمتلك النادي موقعا إلكترونياً فعالاً.	70	5	5	220	1	95
8	يمتلك بيانات تكنولوجية واسعة تساهم في عملية اتخاذ القرارات.	72	8	-	232	3	88
9	يخصص النادي ميزانية جيدة للبحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.	40	15	15	165	7	77
المجموع الكلي للمحور		84.66	1.963				

يتضح من جدول (11) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات المحور الأول البيظة التكنولوجية، تراوحت ما بين (77%-90%) بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (84.66%).

يعزو الباحثان النتائج السابقة الى أهمية البيظة التكنولوجية في إدارة الأندية الرياضية كونها تعتمد على استخدام التقنيات التكنولوجية وشبكات اتصالات حديثة وفعالة في توفير أكبر كم من البيانات والمعلومات المتشابهة عن طريق التطورات التكنولوجية وإجراء عمليات التحليل المنظم والبرمجة والتدقيق والتحديث المستمر لتلك البيانات بما يضمن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا ما يؤكد (بركاني، 2019) بأن البيظة التكنولوجية تمثل عامل الإبداع والابتكار في المؤسسة باعتمادها الآلية التي تسمح لها من رصد لكل التطورات التي تحصل في محيطها التكنولوجي وإمكانية الحصول على أفكار جديدة ومبتكرة يمكن أن تشكل مصدراً للإبداع التكنولوجي. كما تتيح البيظة التكنولوجية الاستفادة من مراكز البحث والتطوير لمراقبة المتغيرات التي تحدث بمحيط الأندية والعمل على جمع المعلومات ومعالجتها وتحليل البيئة العلمية والتقنية والاقتصادية الحالية والمستقبلية للمساعدة في تحسين الاداء واتخاذ القرار، وهذا ما يؤكد (عبد المنعم، 2021) الى ضرورة اخضاع العاملين الى العديد من الدورات للتدريب على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات والتقنيات التكنولوجية الحديثة بالإضافة الى ضرورة توافر أنظمة تتميز بكفاءتها في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات لخدمة نظم المعلومات.

## جدول (12)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان مستوى ممارسة الإدارة لليقظة الاستراتيجية بالأندية الرياضية , المحور الثاني:  
اليقظة التسويقية (ن=80)

ت	العبارات	الاستجابات			النسبة المئوية	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا		
1	تستخدم الأندية الرياضية الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي في ترويج أنشطتها وبرامجها.	70	10	-	87	2
2	تحرص الأندية على التقييم المستمر لخدماتها لمعرفة نقاط القوة والضعف ببرامجها وأنشطتها المختلفة.	50	20	10	77	5
3	تسعى لتطوير استراتيجياتها التسويقية وتقديم الخدمات والأنشطة والبرامج بشكل مستمر ومتميز.	65	10	5	90	1
4	توفّر الأندية المعلومات التي يحتاجها الأعضاء والمستفيدين بشكل سريع وفوري.	65	15	-	87	2
5	وجود علاقة إيجابية بين الخدمات المقدمة للأعضاء المستفيدين ومقدم الخدمة.	65	10	5	90	1
6	تسعى لإعداد برامج تسويقية حديثة تتوافق مع متطلبات الأعضاء الحاليين والمستقبليين.	60	5	15	86	3
7	تدريب وتأهيل كوادرها لغرض تسويق برامجها وإمكانياتها لمختلف الجهات.	50	20	10	77	5
8	توفّر الإمكانات المادية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيق الالتزامات المختلفة.	60	20	-	80	4
9	تعتمد على مواردها البشرية في إعداد الخطط وتطوير البرامج والأنشطة الخاصة بها.	65	10	5	86	3
المجموع الكلي للمحور					2069	84.44

يُتضح من جدول (12) أنّ النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات محور اليقظة التسويقية تراوحت ما

بين (77% - 90%) والنسبة المئوية لمجموع المحور (84.44%)

يرى الباحثان بأنّ اليقظة التسويقية تساهم بشكل فاعل في تزويد الاندية بمؤشرات دقيقة وحديثة ومستقبلية عن ما يمكن أن يحدث في بيئتها التسويقية عن طريق التحليل والمراقبة وتحديد المعوقات والأخطار التي تواجهها واستخدام مخرجاتها بهدف تحسين العائد الاقتصادي لها، كونها تركز بشكل خاص على المستفيدين والموردين من أجل تطوير الخدمات نتيجة المعلومات المتحصّل عليها خاصة وأنها تتشارك مع معلومات اليقظة التنافسية لتوفير بيانات تسويقية هامة للأندية والمتابعة المستمرة لاحتياجاتها على المدى الطويل، كما تساهم هذه اليقظة في ترسيخ ولاء المستفيدين من خلال فهم احتياجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق والعمل على تلبيتها بكفاءة، ونتيجة للواقع المتغيّر للأحداث والضغط الهائل للمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستفيدين إضافة إلى التطوّرات الكبيرة في المجال التكنولوجي، أصبح لزاماً على الأندية أن تولي اهتماماً كبيراً باليقظة التسويقية نظراً لأهميّة المعلومات التي تقدّمها لكونها لا تتعلّق بأنشطة الأندية فقط وإنما معلومات استراتيجية تتعلّق بطبيعة العلاقة مع الزبائن المستقبلية، لضمان قدرة الإدارة على توفير الخدمات بشكل مستمر وبجودة عالية والبقاء على اطلاع دائم بظروف السوق واحتياجاته وتطورات المنافسين وسلوكيات المستفيدين،

وتتوافق هذه النتائج مع ما ذكره (محمد، 2021) الى أهمية البيضة التسويقية في بقاء المنظمة على اطلاع دائم باحتياجات العملاء والسعي لتبليتها بكفاءة وبنفس الوقت الاهتمام بعلاقة المنظمة بمورديها ومن الممكن تقوية هذه العلاقة عن طريق استراتيجية التعاون والترابط الفعال بينهما.

### جدول (13)

الدرجة المقدرّة والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان مستوى ممارسة الإدارة للبيضة الاستراتيجية بالأندية الرياضية , المحور الثالث:  
البيضة التنافسية (ن=80)

ت	العبارات	نعم	لا	الدرجة المقدرّة	النسبة المئوية	الترتيب
1	تسعى إدارات الأندية للحصول على المعلومات المتعلقة بالتطورات الحاصلة بالأندية الأخرى.	65	15	225	78	6
2	تعمل على تقادى التهديدات والعقبات المحتملة بصورة دورية ومستمرة .	60	15	210	86	4
3	تمتلك الأندية القدرة على التواصل مع عدد كبير من المستثمرين.	70	10	256	87	3
4	تعتمد على الانشطة التي تتميز بالحدائثة لتعزيز مستوى الخدمات المقدّمة للمستفيدين	72	8	232	88	2
5	تعمل باستمرارية لتطوير برامجها وأنشطتها وخدماتها لتحسين ميزتها التنافسية .	65	10	215	90	1
6	تعمل الأندية على استخدام مواردها في تحسين طرق التنافس مع الأندية الأخرى .	60	20	238	80	5
7	تمتلك الاندية خطأً استراتيجية لمواجهة المتغيرات المستمرة والمواقف التنافسية.	60	10	210	86	4
8	تسعى الأندية الى استغلال نقاط القوة لديها لتقديم أنشطة وخدمات جديدة للأعضاء .	50	20	190	78	6
9	تسعى الاندية إلى توفير بيانات كافية عن المنافسين بشكل مستمرّ للحفاظ على موقعها التنافسي بين الأندية الأخرى. المجموع الكلي للمحور	73	7	232	90	1
				2008	84.77	

يتّضح من جدول (13) أنّ النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات محور البيضة التنافسية تراوحت ما بين (78% - 90%) والنسبة المئوية لمجموع المحور (84.77%).

يؤكد الباحثان أنّ البيضة التنافسية تساهم في دعم المسار التنافسي الذي تعمل به الأندية وفق أسلوب علمي وتحليلي وتقييم منهجي منظم للمعطيات التي تخصّ المنافسين الحاليين والمتوقعين، فهي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي بفضل جمع المعلومات عن أنشطة المنافسين وتحليلها ومعرفة التغيرات التي سوف تحدث في البيئة التنافسية للأندية لتعزيز موقعها مقارنة بالأندية الأخرى، والتعرّف على العناصر الخارجية المحيطة بها من جهة وملاحظة التغيرات وقت حدوثها أو التي ستحدث مستقبلاً من جهة أخرى، مما يمنحها فرصة التكيف السريع مع المتغيرات لتجنّب الخسائر الممكن أن تلحق بالأندية، وهذا ما يؤكده (Niven, 2018) بأنّ البيضة التنافسية تمثّل القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسة وأحد نقاط القوة التي تحافظ على استراتيجية وتطور المؤسسة واستقرارها من خلال رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي. وعليه فإنّ البيضة التنافسية تؤدي دوراً بارزاً وفعالاً في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين لتحقيق استمرارية الأداء التنافسي والعمل على مراقبة النشاطات ورصد تحركات المنافسين سواء أكانوا مباشريين أو غير مباشريين، والتي تعدّ خطوة هامة في عملية التحليل لرفع درجة المنافسة للأندية، وهذا ما يؤكده (ابراهيم، 2022) من أهمية استخدام المؤسسات الرياضية الى خطط استراتيجية تنافسية مرنة

تسمح لها من إحداث تعديلات عليها وفقاً للمتغيرات التي تواجه خطة المؤسسة المستخدمة بالإضافة إلى تطوير برامجها وأنشطتها وخدماتها بشكل مستمر للحفاظ على ميزتها التنافسية مع المؤسسات الأخرى.

### الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على: ما هي درجة إدارة الاحتراف بالأندية الرياضية

#### جدول (14)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان ما هي درجة إدارة الاحتراف بالأندية الرياضية المحور الأول : الإدارة المالية (ن=80)

ت	العبارات	الاستجابات			النسبة المئوية	الدرجة المقدرة	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا			
1	تمتلك الأندية خططاً مستقبلية معلومة وواضحة	70	10	-	256	87	1
2	تتوافر الإمكانيات المالية لنجاح إدارة الاحتراف.	55	20	5	210	78	4
3	تمتلك الأندية القدرة على الترويج لإمكانياتها بما يدير دخل لنجاح إدارة الاحتراف	60	20	-	238	80	3
4	تحرص إدارة الاحتراف على التقييم المستمر لخدماتها لمعرفة نقاط القوة والضعف	50	20	10	278	77	5
5	يتم النظر بشكل مستمر في الميزانية المحددة	65	15	-	225	87	1
6	يستخدم العاملون بالأندية الأدوات والأجهزة الحديثة في إدارة الاحتراف	60	15	5	210	85	2
المجموع الكلي للمحور					1417	82.33	

يبين الجدول (14) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات محور الإدارة المالية تراوحت ما بين (77% - 87%) والنسبة المئوية لمجموع المحور (82.33%)

يرى الباحثان أن الإدارة المالية تمكن الأندية من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أوسع من خلال الاعتماد على استثمارات فاعلة لتحقيق الأهداف المالية والتنافسية ، لذلك تسعى إدارات الأندية الرياضية من تطوير سياسة الاحتراف فيها وبما يضمن نجاحها ويواكب التطورات المحلية والعالمية وفق إمكانياتها المالية ، كما تسهم الإدارة المالية المتميزة في تحديد حجم الأموال المطلوبة بشكل دقيق بالرغم من أن هذه الخطوة تعدّ من الخطوات الصعبة فقد يتم تقديرها دون المستوى أو أكثر من المستوى المطلوب ، بهدف جعلها تتسجم مع الأهداف والالتزامات المالية بالشكل الذي يتوافق مع الأنشطة التي تمارسها الأندية ، مما يدفع الهيئات الإدارية إلى الاهتمام الكبير بالإدارة المالية بسبب دقة ومصداقية المعلومات المالية التي تقدّمها بشكل موضوعي قابل للتطبيق ، مع الأخذ بنظر الاعتبار التصحيح المستمر للانحرافات الناتجة عند التطبيق ووضع إجراءات فعالة للرقابة المالية واستخدام أسلوب التحليل المالي لمعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية وتقييم كفاءة التنفيذ المالي خلال فترة زمنية محدودة لاستمرار الخطة التمويلية واتخاذ القرارات المالية المناسبة في المستقبل ، وزيادة قدرة الأندية في العمل على العديد من الجوانب الرياضية المختلفة ، وهذا ما يؤكد (صبح، 2020) بأن الإدارة المالية تساهم في توفير معلومات حول الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة على نحو يتيح الوقت الكافي لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتمويل الاحتياجات واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة مستقبلاً .

جدول (15)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان ما درجة إدارة الاحتراف بالأندية الرياضية المحور الثاني إدارة الموارد البشرية (ن=80)

ت	العبارات	الاستجابات			النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا			
1	تقدم الأندية برامج تدريبية منتظمة لموظفيها	60	5	10	86	2	
2	تتوافر لدى الأندية نظام معلومات لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة	60	15	5	85	3	
3	هل يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التدريب والتطوير	50	20	10	79	4	
4	يتم اتباع إجراءات توظيف فعالة لجذب أفضل المواهب	50	20	10	79	4	
5	تمتلك الأندية بيئة عمل إيجابية	55	20	5	78	5	
6	يتم مراجعة خطط الموارد البشرية بشكل دوري وتعديلها حسب الحاجة	65	15	-	87	1	
7	تستخدم الأندية نظاماً للتعامل مع الشكاوى والنزاعات المتعلقة بالموارد البشرية	40	30	10	79	4	
		المجموع الكلي للمحور			81.85	1425	

يتضح من جدول (15) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات محور إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين ( 78% - 87%) بينما كانت النسبة المئوية لمجموع المحور (81.85%)

يرى الباحثان أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى اعتماد تنظيم إداري مناسب ومرن يساعد على التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية لتوفير المعلومات اللازمة بصوره مناسبة تتوافق مع استراتيجية الأندية على المستويات الإدارية المختلفة، فهي تقدم رؤية شاملة ومتوازنة حول بيئة الأندية الداخلية والخارجية والإمكانات التي تمتلكها والهدف الذي تسعى الوصول إليه من كافة الجوانب والاتجاهات، كما تعمل على تطوير القوى العاملة والعمل على زيادة التنوع البشري فيها واستغلاله لزيادة كفاءة عمل الأفراد، والارتقاء بمهاراتهم وأدائهم لتحقيق إدارة الاحتراف وتخفيض تكلفة التشغيل وتحسين جودة العمل واكتساب الخبرة والمعرفة والتخطيط الدقيق في التعامل مع المصادر المتنوعة باعتبارها الدعامة الأساسية لمختلف أنشطة الأندية، لأهمية تلك الأعمال والأنشطة وارتباطها بشكل مباشر بأدارة الموارد البشرية من حيث أشكالها وطبيعتها والأهداف المبتغاة منها وهذا ما يؤكده (سيد، 2022) في أن الموارد البشرية تمثل العنصر الرئيس لنجاح عملية الاحتراف بالمؤسسات الرياضية، فهي فن ومهارة وأداة فعالة يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف والغايات واستثمار كافة الطاقات الكامنة لدى الأفراد.

جدول (16)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات العينة في استبيان ما درجة إدارة الاحتراف بالأندية الرياضية المحور الثالث : الإدارة القانونية (ن=80)

م	العبارات	الاستجابات			النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الترتيب
		نعم	إلى حد ما	لا			
1	يتوافق النادي مع جميع القوانين واللوائح المتعلقة بالرياضة الاحترافية	50	20	10	77	5	
2	يملك النادي قسم قانوني لمراجعة عقود والتحقق من امتثالها للقوانين واللوائح	55	20	5	78	4	

3	يتلقى العاملون في النادي تدريبيًا حول الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالرياضة الاحترافية	40	15	15	77	5
4	تتوافر لدى النادي نظاماً خاصاً بإدارة العقود مع اللاعبين والمدربين والموظفين الآخرين	73	7	-	90	1
5	تتمّ أرشفة جميع العقود بشكل آمن	65	10	5	88	2
6	يمتلك النادي نظاماً للتعامل مع النزاعات الداخلية والخارجية	40	25	15	77	5
7	يُتخذ النادي الإجراءات القانونية عند انتهاك حقوقه الفكرية	40	30	10	79	3
	المجموع الكلي للمحور	1410			85.80	

يوضح الجدول (16) أنّ النسبة المئوية لاستجابات عيّنة البحث لعبارات محور الإدارة القانونية تراوحت ما بين (77% - 90%) والنسبة المئوية لمجموع المحور (85.80%)

يرى الباحثان أنّ اليقظة القانونية تهدف إلى الرصد الدوري والتتبع المستمر للقوانين والتشريعات والأنظمة في المجال الذي تنتمي إليه وتكريس نهج يقوم على الاستباقية في تحديد المجالات المتعلقة بإصدار نصوص قانونية جديدة وأقلمتها مع مختلف التطورات، فضلاً عن مراجعة النصوص القانونية الجاري العمل بها التي تشكل حاجة حيوية ملحة من أجل مواكبة التحولات التي تمر بها الأندية في سبيل تحقيق الأهداف المرتبطة بها وفق الأطر القانونية، فمهما كان موقع الأندية لا بدّ لها من معرفة القوانين السائدة الصادرة من الهيئات الحكومية أو الوزارية والعمل بها كونها تؤثر على نشاطها بشكل كبير، وهذا ما يؤكدّه (الزهيري، 2018) بأنّ اليقظة القانونية تتمثل في التتبع والتحديد الدقيق ورصد مختلف القوانين والتشريعات في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة والصادرة من الوزارات والهيئات الرسمية والتي غالباً ما تكون حاسمة في نجاح الأهداف. الإجابة على التساؤل الثالث: ما العلاقة الارتباطية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الاحتراف بالأندية الرياضية.

#### جدول (17)

معاملات الارتباط "بيرسون" بين محاور اليقظة الاستراتيجية ومحاور إدارة الاحتراف بالأندية الرياضية ن = 80

الدرجة الكلية	اليقظة الاستراتيجية			المقياس
	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية	اليقظة التكنولوجية	
0.511	0.519	0.495	0.715	الإدارة المالية
0.543	0.541	0.532	0.610	إدارة الموارد البشرية
0.539	0.537	0.522	0.514	الإدارة القانونية
0.512	0.500	0.511	0.610	الدرجة الكلية

\* مستوى الدلالة عند مستوى 0.05 = 0.44

يتضح من جدول (17) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الاحتراف داخل الأندية الرياضية، فكلما ازدادت فاعلية اليقظة الاستراتيجية ارتفع مستوى الاحترافية في إدارة الأندية الرياضية، كما تُشير النتائج إلى أنّ اليقظة الاستراتيجية تُساهم بشكل كبير في تعزيز ممارسات الاحتراف داخل الأندية، وعلى الدور المحوري لاهتمام الإدارة بتنمية اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين من خلال دعمهم وتحفيزهم على اتخاذ قرارات إيجابية وفاعلة وذلك من خلال:

1. توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
2. تهيئة بيئة عمل مناسبة تتضمن وسائل تكنولوجية حديثة مع استمرار تطويرها.
3. اعتماد هيكل تنظيمي إداري مرن يوفر مساحة أكبر لتوسيع الصلاحيات.

فكلما ازداد اهتمام الإدارة بهذه العوامل تعززت بيئة العمل الداعمة لإدارة احتراف ناجحة في الأندية الرياضية، وإلى خلق علاقة موجبة بين البقطة الاستراتيجية وإدارة الاحتراف، وهذا ما يؤكد (اسماعيل، 2024) أنه كلما كان الاهتمام بالبقطة الاستراتيجية متوفرًا لدى العاملين بالنادي سوف يؤدي ذلك إلى تحقيق ميزة احتراف تنافسية له والقدرة على تقديم الخدمات بصورة إيجابية وأكثر فاعلية.

### الاستنتاجات :

- في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته ومعالجاته الإحصائية توصل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية:
1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البقطة الاستراتيجية وإدارة الاحتراف في الأندية الرياضية.
  2. تساهم البقطة الاستراتيجية بشكل فاعل في تعزيز ممارسات إدارة الاحتراف داخل الأندية الرياضية.
  3. تستند البقطة الاستراتيجية بالأندية على الأبعاد ( التنافسية، التكنولوجية، التسويقية).
  4. إدارة الاحتراف بالأندية تستند على الأبعاد ( الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة القانونية).
  5. تساهم البقطة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية والتكنولوجية والتسويقية وتحسين الأداء التشغيلي بالأندية.
  6. تسعى الأندية الرياضية إلى تدريب العاملين وتزويدهم بالخبرات اللازمة.
  7. ضعف الميزانية المخصصة للأندية للبحث والتطوير والتقنيات في مجال التكنولوجيا.

### التوصيات :

1. ضرورة أن تمتلك الأندية الرياضية نظام البقطة الاستراتيجية وتطوير آلياتها واعتمادها منهجية عمل مستمرة ومتكاملة من أجل اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات المستقبلية.
2. ضرورة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة كالبقطة الإستراتيجية وغيرها كمدخل لدعم إدارة الاحتراف بالأندية الرياضية.
3. اعتماد نظام معلومات متكامل يمكن من خلاله توظيف المعلومات بأفضل الطرق لتحسين أداء الأندية الرياضية.
4. العمل على توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتعزيز العمل الإداري والخدمات المقدمة بالأندية الرياضية.
5. اعتماد البقطة الاستراتيجية منهج عمل لدعم التنافسية باعتبارها عامل أساسياً في استمرار الأداء الاستراتيجي.
6. ضرورة الاهتمام بتوفير قاعدة بيانات شاملة ومتاحة تسهل عملية اتخاذ القرارات.
7. ضرورة تخصيص ميزانية مناسبة لمجال البحث والتطوير والتقنيات في مجال التكنولوجيا.
8. تدريب العاملين وتزويدهم بالخبرات اللازمة في المجال التكنولوجي والإداري والقانوني لأهميتها في إدارة الاحتراف.

### المراجع العربية

- اسماعيل، أ. (2024). الميزة التنافسية لتطوير الأندية الرياضية المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حلوان، القاهرة.
- بالعسل، ه. (2018). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عبد الحميد بن باديس مستنغام، الجزائر.
- بركاني، س. (2019). اليقظة التكنولوجية من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد، (2) 11، ص 340-351.
- بن عكي، ر، وعبدالقادر، ن. (2024). نظام الاحتراف الرياضي في الجزائر بين التشريع والتطبيق دراسة ميدانية بالهيئات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية و الرياضية، (1) 23، ص 172-193.
- حسين، أ. (2022). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للتنس. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، (10) 5، ص 54-94.
- حسين، ب. س. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء التسويقي للأندية الرياضية المصرية (دراسة حالة على أندية المحترفين لكرة اليد). المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (1) 95، ص 249-274.
- الزهيري، أ. ع. (2018). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، (52) 52، ص 1-39.
- صبح، د. ي. (2020). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية ط 2. اتحاد المصارف العربية، القاهرة.
- طه، ع. م. (2021). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بحمامات السباحة. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، (8) 4، ص 79-108.
- عبدالحاميد، م. ج. (2021). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات الصحية بالمستشفيات الأهلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين.
- العتيبي، ب. (2020). معايير تطبيق الاحتراف الإداري للعاملين في المؤسسات الرياضية الكويتية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (90) 1، ص 134-158.
- مختار، أ. (2021). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية ببعض الأندية الرياضية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، (4) 59، ص 1533-1568.

### المراجع الأجنبية

- Niven, P. R. (2018). Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons.

### لحق رقم (1) أسماء الخبراء

مكان العمل	الأسم واللقب العلمي	ت
جامعة بغداد	أ.د زيدون جواد	1
جامعة بغداد	أ.د علي مكي	2
جامعة النهريين	أ.د محمد صالح	3
جامعة الاسكندرية	ا.د سامية حسن	4
الجامعة المستنصرية	أ.د ابتهاج رفعت	5

## **Strategic Vigilance and its Relationship to Professionalism Management in Sports Clubs**

### **ABSTRACT:**

This study aimed to identify the level of strategic vigilance in sports clubs and its relationship to professional management in sports clubs. The descriptive approach was used. The study sample consisted of (80) members of some administrative bodies of sports clubs in Iraq who were randomly selected. To collect data related to the study, a questionnaire was built to measure the level of strategic vigilance practice in sports clubs. It consisted of three axes: (competitiveness - technology - marketing). A questionnaire was also built to measure the degree of professional management in clubs. It consisted of three axes: (finance - human resources management - legal management). The study concluded that there is a statistically significant correlation between strategic vigilance and professional management in sports clubs. The study recommended that sports clubs should have a strategic vigilance system, develop its mechanisms, and adopt it as a continuous and integrated work methodology in order to make decisions and prepare future strategies. It is also necessary to use modern administrative methods such as strategic vigilance and others as an introduction to support professional management in sports clubs.

**Keywords:** Strategic vigilance, professionalism management, sports clubs.