Journal of Studies and Researches of Sport Education
spo.uobasrah.edu.iq



Leveraging Digital Transformation in Creating Voluntary Organizations for Sports Clubs in Iraq

Author: Maysoon Abdul Jalil Abdul Hassan
University of Basrah/ Department of Student Activities

Article information

Article history:
Received 02/07/2026
Accepted 10/10/2026
Available online 15, Nov ,2026

Keywords:

Digital transformation, administrative decision-making, Sports clubs, Artificial intelligence, Iraq.

DOI:

https://doi.org/10.55998/jsrse.v36i6.1767

Journal of Studies and Researches of Sport Education
https://jsrse.edu.iq/index.php/home/index

Online ISSN: 2789-6560
Volume 36, Issue 6, 2026
Pages:124-139

Abstract

The importance of the study stems from the rapid development in digital transformations and the employment of artificial intelligence technologies in sports management, and their resulting substantial impact on the quality and efficiency of administrative decision-making in sports clubs. This study aims to analyze the reality of digital transformation in Iraqi sports clubs, identify areas for employing smart technologies in supporting administrative decisions, review the challenges facing the implementation of these technologies, and propose a conceptual framework for developing administrative decision-making in light of digital transformations. The researcher used the descriptive analytical approach, with content analysis of previous studies and reports related to the Iraqi sports reality, in addition to reviewing applied models from local and international clubs. The study concluded that digital transformations significantly contribute to improving the accuracy, speed, and objectivity of administrative decisions in sports clubs. However, weak digital infrastructure, lack of digital skills among administrative staff, and limited allocated budgets represent the most prominent challenges facing Iraqi clubs. The study recommended allocating sufficient budgets for digital infrastructure, implementing continuous training programs to develop digital skills for administrative leaders, and establishing supportive policies for digital transformation that align with modern sports management requirements.

©Authors, 2026. College of Physical Education and sport sciences, University of Basrah.
This is an open-access article under the CC By 4.0 license (creative commons licenses by 4.0)

مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية
spo.uobasrah.edu.iq



توظيف التحولات الرقمية في صنع القرار الإداري بالأندية الرياضية بالعراق

ميسون عبد الجليل عبد الحسن
جامعة البصرة / قسم النشاطات الطلابية

معلومات البحث

تاريخ البحث:
الاستلام: 2025/07/02
القبول: 2025/10/10
التوفر على الانترنت: 15,تشرين الثاني,2026

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، صنع القرار الإداري، الأندية الرياضية، الذكاء الاصطناعي، العراق.

الملخص

ترجع أهمية الدراسة إلى التطور المتسارع في التحولات الرقمية وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية، وما يترتب عليه من تأثيرات جوهرية في جودة وكفاءة صنع القرار الإداري بالأندية الرياضية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الأندية الرياضية العراقية، وتحديد مجالات توظيف التقنيات الذكية في دعم القرارات الإدارية، واستعراض التحديات التي تواجه تطبيق هذه التقنيات، مع تقديم تصور مقترح لتطوير صنع القرار الإداري في ضوء التحولات الرقمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، مع الاستعانة بتحليل المحتوى للدراسات السابقة والتقارير المتعلقة بالواقع الرياضي العراقي، بالإضافة إلى استعراض نماذج تطبيقية من الأندية المحلية والدولية. توصلت الدراسة إلى أن التحولات الرقمية تسهم بشكل ملموس في تحسين دقة وسرعة وموضوعية القرارات الإدارية في الأندية الرياضية، إلا أن ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص المهارات الرقمية لدى الكوادر الإدارية، ومحدودية الميزانيات المخصصة تمثل أبرز التحديات التي تواجه الأندية العراقية. كما أوصت الدراسة بضرورة تخصيص ميزانيات كافية للبنية التحتية الرقمية، وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الرقمية للقيادات الإدارية، ووضع سياسات داعمة للتحول الرقمي تتماشى مع متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة.

مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية
https://jsrse.edu.iq/index.php/home

Online ISSN: 2789-6560

مجلد 36 – العدد 6 2026

الصفحات: 124-139

©Authors, 2026. College of Physical Education and sport sciences, University of Basrah.
This is an open-access article under the CC By 4.0 license (creative commons licenses by 4.0)

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً غير مسبوق في مختلف المجالات، ولم يعد هذا التحول مقتصراً على القطاعات التقنية فحسب، بل امتد ليشمل كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، بما في ذلك المجال الرياضي. وقد أصبحت الأندية الرياضية، بصفتها مؤسسات حيوية في المجتمع، مطالبة بمواكبة هذه التحولات الرقمية لتعزيز كفاءتها الإدارية وتحسين جودة قراراتها، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها في العصر الحديث (Mahmood, 2021) (Khudair, 2025).

تمثل عملية صنع القرار الإداري جوهر العملية الإدارية في الأندية الرياضية، حيث تتعلق بتحديد الأهداف واختيار البدائل المناسبة لتحقيقها في ضوء الموارد المتاحة والإمكانيات القائمة. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن توظيف التقنيات الرقمية في صنع القرار يمكن أن يعزز دقة القرارات وسرعتها وموضوعيتها، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأندية الرياضية بشكل عام(Ibrahim, 2026) .

تستند هذه الدراسة إلى نظرية التحول الرقمي في الإدارة الرياضية، التي تركز على كيفية استفادة المؤسسات الرياضية من التقنيات الرقمية في تطوير عملياتها الإدارية وتحسين كفاءتها التنظيمية. تشير الأبحاث إلى أن التحول الرقمي يتطلب تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية، بالإضافة إلى تطوير المهارات الرقمية للكوادر العاملة(Vial, 2019) .

تواجه الأندية الرياضية في العراق، كغيرها من المؤسسات الرياضية في الدول النامية، تحديات متعددة في مجال التحول الرقمي، تتمثل في ضعف البنية التحتية التقنية، ونقص المهارات الرقمية، ومحدودية الموارد المالية، إضافة إلى غياب السياسات الداعمة للتحول الرقمي على المستوى الوطني. ومع ذلك، فإن هناك جهوداً متزايدة من قبل بعض الأندية والاتحادات الرياضية لتبني التقنيات الرقمية في عملياتها الإدارية(Soares et al., 2010) (Hussein & Jassim, 2026) .

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في الأندية الرياضية العراقية، وتحديد مجالات توظيف التقنيات الذكية في دعم القرارات الإدارية، واستعراض التحديات التي تواجه تطبيق هذه التقنيات، مع تقديم تصور مقترح لتطوير صنع القرار الإداري في ضوء التحولات الرقمية.

مشكلة الدراسة

تشهد الأندية الرياضية في العراق تطوراً متزايداً في أنشطتها ومسؤولياتها، مما يستدعي تطوير أساليب الإدارة واتخاذ القرار فيها بما يتناسب مع هذه التطورات. ومع ذلك، لا تزال العديد من الأندية تعتمد على الأساليب التقليدية في صنع القرار، والتي قد لا تكون كافية لمواجهة التحديات المعاصرة، خاصة في ظل تعقيد العمليات الإدارية وتزايد حجم البيانات والمعلومات التي تحتاج إلى تحليل واتخاذ قرارات بشأنها.

على الرغم من الإمكانيات الكبيرة التي تتيحها التحولات الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات الإدارية، إلا أن العديد من الأندية الرياضية العراقية لا تزال تفتقر إلى البنية التحتية الرقمية اللازمة، والمهارات الإدارية الرقمية لدى القيادات الرياضية، مما يعوق استفادتها من هذه التقنيات في صنع القرار.

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هو واقع التحول الرقمي في الأندية الرياضية العراقية؟
- ما هي مجالات توظيف التقنيات الذكية في صنع القرار الإداري بالأندية الرياضية؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق التحولات الرقمية في صنع القرار الإداري بالأندية الرياضية العراقية؟
- ما هو التصور المقترح لتطوير صنع القرار الإداري في الأندية الرياضية العراقية في ضوء التحولات الرقمية؟

ولحل هذه المشكلة، من الضروري تنفيذ استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي في الأندية الرياضية، تبدأ بتقييم شامل للواقع الحالي، وتحديد الاحتياجات التقنية والبشرية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتدريب الكوادر الإدارية على استخدام التقنيات الرقمية، ووضع سياسات داعمة للتحول الرقمي على المستوى الوطني.

أهمية الدراسة

1. **تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي** في الأندية الرياضية العراقية، والذي لم يحظ بدراسات كافية في الأدبيات العربية.
2. **تحليل دور التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي** في تحسين جودة وكفاءة صنع القرار الإداري في الأندية الرياضية.
3. **تقديم تصور مقترح لتطوير صنع القرار الإداري** في الأندية الرياضية العراقية في ضوء التحولات الرقمية، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء الإداري لهذه الأندية.
4. **تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التحولات الرقمية** في الأندية الرياضية العراقية، وتقديم توصيات عملية للتغلب عليها.
5. **سد الفجوة البحثية** في الأدبيات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي في الإدارة الرياضية، خاصة في السياق العراقي.

أهداف الدراسة

1. **تحليل واقع التحول الرقمي** في الأندية الرياضية العراقية، وتحديد مستويات التبني للتقنيات الرقمية.
2. **تحديد مجالات توظيف التقنيات الذكية** في دعم القرارات الإدارية في الأندية الرياضية العراقية.
3. **استعراض التحديات** التي تواجه تطبيق التحولات الرقمية في صنع القرار الإداري بالأندية الرياضية العراقية.
4. **تقديم تصور مقترح** لتطوير صنع القرار الإداري في الأندية الرياضية العراقية في ضوء التحولات الرقمية.
5. **وضع توصيات عملية** للمسؤولين والقائمين على الأندية الرياضية لتعزيز الاستفادة من التحولات الرقمية في صنع القرار الإداري.

فروض الدراسة

1. **توجد علاقة إيجابية** بين مستوى التحول الرقمي في الأندية الرياضية وجودة القرارات الإدارية المتخذة فيها. فكلما زاد اعتماد الأندية على التقنيات الرقمية، زادت دقة وسرعة وموضوعية قراراتها الإدارية.
2. **توجد تحديات متعددة** تواجه تطبيق التحولات الرقمية في صنع القرار الإداري بالأندية الرياضية العراقية، وتشمل: ضعف البنية التحتية، ونقص المهارات الرقمية، ومحدودية الميزانيات.
3. **هناك فجوة رقمية** بين الأندية الرياضية العراقية الكبيرة والصغيرة فيما يتعلق بتبني التقنيات الرقمية في صنع القرار الإداري.
4. **تسهم برامج التدريب والتطوير** في تعزيز المهارات الرقمية للكوادر الإدارية في الأندية الرياضية، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات المتخذة.

متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل** :التحولات الرقمية (وتشمل: البنية التحتية الرقمية، التطبيقات الذكية، أنظمة إدارة البيانات، الذكاء الاصطناعي في التحليل واتخاذ القرار).
- **المتغير التابع** :صنع القرار الإداري (وتشمل أبعاده: الدقة، السرعة، الموضوعية، الفعالية، الكفاءة).
- **المتغيرات الوسيطة** :المهارات الرقمية للكوادر الإدارية، الثقافة التنظيمية، الدعم الإداري، الميزانية المخصصة، السياسات الداعمة.

مشكلة الدراسة

1. **ما هو واقع التحول الرقمي** في الأندية الرياضية العراقية، وما هي مستويات تبني التقنيات الرقمية فيها؟
2. **ما هي مجالات توظيف التقنيات الذكية** في صنع القرار الإداري في الأندية الرياضية العراقية؟
3. **ما هي التحديات** التي تواجه تطبيق التحولات الرقمية في صنع القرار الإداري بالأندية الرياضية العراقية؟
4. **ما هو التصور المقترح** لتطوير صنع القرار الإداري في الأندية الرياضية العراقية في ضوء التحولات الرقمية؟
5. **ما هي متطلبات نجاح التحول الرقمي** في الأندية الرياضية العراقية على المستويات التقنية والبشرية والتنظيمية والمالية؟

مصطلحات الدراسة

التحول الرقمي :هو عملية تبني التقنيات الرقمية بشكل جذري في جميع جوانب المؤسسة، بهدف تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز خلق القيمة، ويتضمن تغييراً في الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية والعمليات التشغيلية (Vial, 2019). وفي سياق الأندية الرياضية، يعني استخدام التقنيات الرقمية في إدارة العمليات الإدارية والمالية والفنية.

صنع القرار الإداري :هو عملية اختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء المعلومات المتاحة والإمكانيات القائمة. ويشمل صنع القرار الإداري في الأندية الرياضية مجموعة من القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتعلق بالشؤون المالية والفنية والتنظيمية.

الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية :هو استخدام أنظمة وخوارزميات ذكية لدعم أو أتمتة العمليات الإدارية في المؤسسات الرياضية، بما في ذلك تحليل البيانات، وتقديم التوصيات، والتنبؤ بالأداء، وإدارة الموارد البشرية، وتحسين تجربة المشجعين (Khudair, 2025).

الأندية الرياضية :هي مؤسسات رياضية اجتماعية تهدف إلى ممارسة الأنشطة الرياضية والترويجية والترفيهية، وتضم فرقاً رياضية في مختلف الألعاب، وتعمل تحت إشراف الاتحادات الرياضية المختصة. وتلعب الأندية دوراً مهماً في اكتشاف المواهب الرياضية وتطويرها، وإعداد الرياضيين للمنافسات المحلية والدولية.

البنية التحتية الرقمية :هي مجموعة المكونات التقنية الأساسية التي تمكن من استخدام التقنيات الرقمية في المؤسسة، وتشمل: شبكات الاتصالات، الخوادم، أنظمة التخزين، قواعد البيانات، البرمجيات، وأجهزة الحاسوب والشبكات.

إجراءات الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأندية الرياضية في العراق، والهيئات الإدارية العاملة فيها، والاتحادات الرياضية المشرفة على هذه الأندية، بالإضافة إلى الخبراء والمختصين في الإدارة الرياضية والتحول الرقمي.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (10) نادياً رياضياً عراقياً تم اختيارها من أندية الدوري الممتاز لكرة القدم لموسم 2023–2024، بالإضافة إلى (166) عضواً من الهيئات الإدارية لهذه الأندية. تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل لجميع أندية الدوري الممتاز، وتمثل العينة (100%) من مجتمع الدراسة.(Khudair, 2025)

كما تم الاستفادة من عينة أخرى مكونة من (75) من المشرفين الإداريين والمديرين التنفيذيين ومديري الفرق في المؤسسات الرياضية بمحافظة ديالى(Ibrahim, 2026) ، وعينة مكونة من (150) فرداً من العاملين في الأندية الرياضية ومنتديات الشباب والرياضة والاتحادات الرياضية.(Hussein & Jassim, 2026)

منهج الدراسة

استخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي** لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث يهدف إلى وصف وتحليل واقع التحول الرقمي في الأندية الرياضية العراقية، وتحديد مجالات توظيف التقنيات الذكية، واستعراض التحديات التي تواجه تطبيق هذه التقنيات، مع الاستعانة بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أدوات جمع البيانات

1. **استمارات تحليل المحتوى** :تم تصميم استمارات مُعايرة لتحليل الدراسات السابقة والتقارير المتعلقة بالواقع الرياضي العراقي، وتحديد الإشكاليات الرئيسية في مجال التحول الرقمي وصنع القرار الإداري.
2. **استمارات تسجيل البيانات** :تم تصميم استمارات لتسجيل البيانات المستخلصة من الدراسات السابقة والتقارير الرسمية، بما في ذلك مجالات استخدام التقنيات الرقمية، والتحديات التي تواجه تطبيقها، والتوصيات المقترحة.
3. **استبيانات** :تم الاستفادة من الاستبيانات المستخدمة في الدراسات السابقة، والتي شملت محاور التحول الرقمي (دعم القيادة، البنية التحتية، الموارد البشرية، العمليات) وجودة القرارات الإدارية (الدقة، السرعة، الموضوعية، الفعالية).(Khudair, 2025) (Ibrahim, 2026)
4. **المصادر والمراجع** :تم الاعتماد على مجموعة واسعة من المصادر والمراجع العلمية المتخصصة في الإدارة الرياضية والتحول الرقمي، بما في ذلك الدراسات السابقة، والتقارير الرسمية، والمراجع الأكاديمية.

مجالات الدراسة

المجال الزمني

تمت عملية جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة من 2025/3/1م وحتى 2025/7/20م، ولمدة 5 أشهر، وذلك وفقاً للدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها.(Khudair, 2025)

المجال المكاني

تم تطبيق الدراسة على الأندية الرياضية العراقية المشاركة في الدوري الممتاز لكرة القدم لموسم 2023–2024، بالإضافة إلى المؤسسات الرياضية في محافظة ديالى، والاتحادات الرياضية في العراق.

المجال البشري

شملت الدراسة فئات متعددة من المختصين والقائمين على العمل الإداري في الأندية الرياضية:

- أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية.
- المشرفون الإداريون والمديرون التنفيذيون.
- مديرو الفرق الرياضية.
- العاملون في الاتحادات الرياضية ومنتديات الشباب والرياضة.

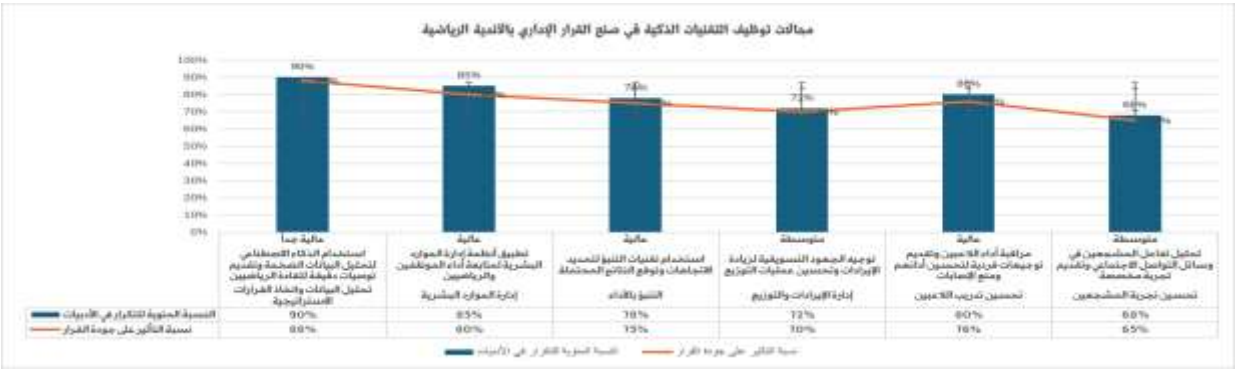
وسائل وأدوات جمع البيانات

قام الباحث بعمل المسح المرجعي لبعض المراجع العلمية المتخصصة في الإدارة الرياضية والتحول الرقمي، لتحديد مجالات توظيف التقنيات الذكية، والتحديات التي تواجه تطبيقها، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (1): مجالات توظيف التقنيات الذكية في صنع القرار الإداري بالأندية الرياضية

المجال	الوصف	درجة الأهمية	النسبة المئوية للتكرار في الأدبيات	نسبة التأثير على جودة القرار
تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية	استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة وتقديم توصيات دقيقة للقادة الرياضيين	عالية جداً	90%	88%
إدارة الموارد البشرية	تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية لمتابعة أداء الموظفين والرياضيين	عالية	85%	80%
التنبؤ بالأداء	استخدام تقنيات التنبؤ لتحديد الاتجاهات وتوقع النتائج المحتملة	عالية	78%	75%
إدارة الإيرادات والتوزيع	توجيه الجهود التسويقية لزيادة الإيرادات وتحسين عمليات التوزيع	متوسطة	72%	70%
تحسين تدريب اللاعبين	مراقبة أداء اللاعبين وتقديم توجيهات فردية لتحسين أدائهم ومنع الإصابات	عالية	80%	76%
تحسين تجربة المشجعين	تحليل تفاعل المشجعين في وسائل التواصل الاجتماعي وتقديم تجربة مخصصة	متوسطة	68%	65%

شكل رقم (1): مجالات توظيف التقنيات الذكية في صنع القرار الإداري



يتضح من خلال جدول وشكل رقم (1) ما يلي:

أولاً: تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية –يُظهر البيانات أن هذا المجال يحتل أعلى نسبة تكرار في الأدبيات (90%) وأعلى نسبة تأثير على جودة القرارات الإدارية (88%)، مما يعكس أن تحليل البيانات وتقديم توصيات دقيقة للقادة الرياضيين يُعد المجال الأكثر أهمية في توظيف التقنيات الذكية في الإدارة الرياضية. ويتسق هذا مع ما أشارت إليه ورشة (Alqadisiyah, 2025) من أن الذكاء الاصطناعي يمكنه تحليل البيانات الضخمة وتقديم توصيات دقيقة تساعد القادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على أدلة قوية ومعلومات دقيقة.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية –جاءت في المرتبة الثانية بنسبة تكرار (85%) وتأثير (80%)، مما يشير إلى أهمية تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية في متابعة أداء الموظفين والرياضيين. ويتوافق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (Hussein & Jassim, 2026)من أن التطبيقات الذكية تسهم في تحسين العمليات الإدارية والتشغيلية من خلال تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRM) لمتابعة أداء الموظفين والرياضيين.

ثالثاً: تحسين تدريب اللاعبين –سجل نسبة تكرار (80%) وتأثير (76%)، مما يعكس أهمية استخدام التقنيات الرقمية في مراقبة أداء اللاعبين وتقديم توجيهات فردية لتحسين أدائهم ومنع الإصابات، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه ورشة جامعة (Alqadisiyah, 2025)

رابعاً: التنبؤ بالأداء –حصل على نسبة تكرار (78%) وتأثير (75%)، مما يُبرز أهمية استخدام تقنيات التنبؤ لتحديد الاتجاهات وتوقع النتائج المحتملة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة مسبقاً.

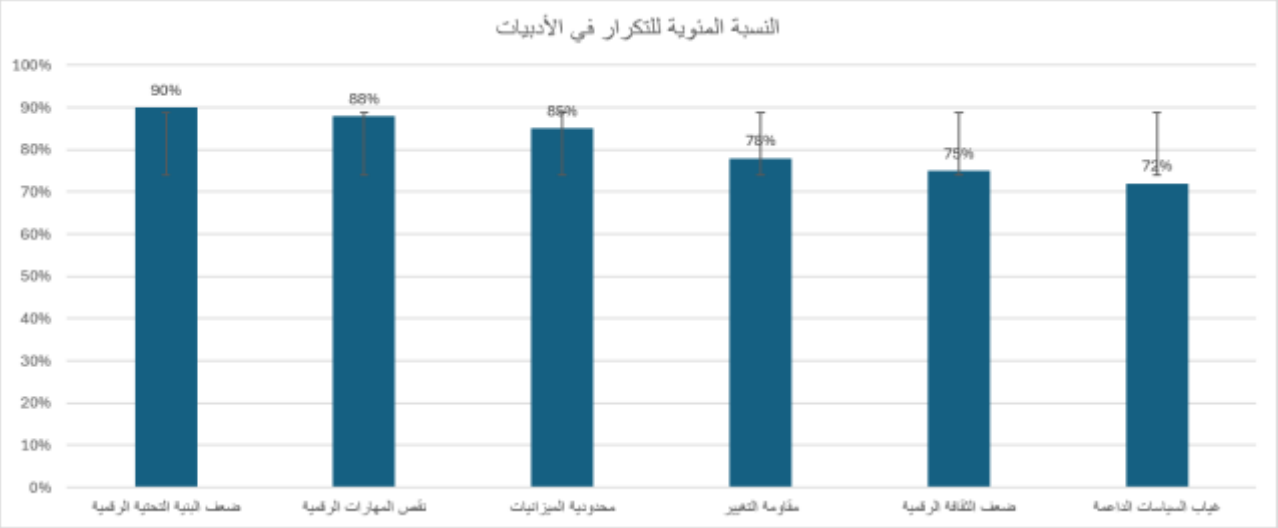
خامساً: إدارة الإيرادات والتوزيع –سجل نسبة تكرار (72%) وتأثير (70%)، مما يشير إلى دور التقنيات الذكية في توجيه الجهود التسويقية لزيادة الإيرادات وتحسين عمليات التوزيع وإدارة الموارد بكفاءة أكبر.

سادساً: تحسين تجربة المشجعين –سجلت أقل نسب (68% تكرار، 65% تأثير)، مما يعكس أن هذا المجال لا يزال في مراحل مبكرة من التطبيق في الأندية الرياضية العراقية، رغم أهميته في تعزيز العلاقة مع الجمهور وزيادة الإيرادات.

جدول رقم (2): التحديات التي تواجه تطبيق التحولات الرقمية في صنع القرار الإداري بالأندية الرياضية العراقية

التحدي	الوصف	درجة التأثير	النسبة المئوية للتكرار في الأدبيات
ضعف البنية التحتية الرقمية	نقص الشبكات السريعة وأنظمة تخزين البيانات المتقدمة	عالية جداً	90%
نقص المهارات الرقمية	ضعف معرفة وخبرة الكوادر الإدارية بالأدوات والتطبيقات الذكية	عالية جداً	88%
محدودية الميزانيات	عدم تخصيص ميزانيات كافية لتوفير البنية التحتية والبرمجيات	عالية جداً	85%
مقاومة التغيير	عدم تقبل الموظفين لاستخدام التقنيات الرقمية في العمل الإداري	عالية	78%
ضعف الثقافة الرقمية	غياب ثقافة الاعتماد على البيانات في جميع عمليات صنع القرار	عالية	75%
غياب السياسات الداعمة	عدم وجود سياسات وطنية واضحة لدعم التحول الرقمي في الرياضة	عالية	72%

شكل رقم (2): التحديات التي تواجه تطبيق التحولات الرقمية



يتضح من خلال جدول (2) وشكل رقم (2) ما يلي:

أولاً: ضعف البنية التحتية الرقمية –يُظهر البيانات أن ضعف البنية التحتية الرقمية يحتل أعلى نسبة تكرار في الأدبيات (90%)، مما يعكس أن نقص الشبكات السريعة وأنظمة تخزين البيانات المتقدمة يُعد التحدي الأكبر في تطبيق التحولات الرقمية في الأندية الرياضية العراقية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصى به (Khudair, 2025) من أن الأندية يجب أن تولي الأولوية للاستثمار في بنية تحتية رقمية قوية، بما في ذلك شبكات سريعة وموثوقة وأنظمة تخزين بيانات متقدمة، حيث تمثل هذه البنية الأساس الذي يسمح بالتطبيق الفعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي.

ثانياً: نقص المهارات الرقمية –جاء في المرتبة الثانية بنسبة تكرار (88%)، مما يشير إلى ضعف معرفة وخبرة الكوادر الإدارية بالأدوات والتطبيقات الذكية. ويتوافق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (Ibrahim, 2026) من أن ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الإدارات يشكل عائقاً أمام الاستفادة المثلى من التحول الرقمي، ومع ما أوصت به دراسة (Hussein & Jassim, 2026) من ضرورة إجراء دورات تدريبية لتطوير المهارات الرقمية والتكنولوجية للعاملين في المؤسسات الرياضية.

ثالثاً: محدودية الميزانيات –حصلت على نسبة تكرار (85%)، مما يُبرز عدم تخصيص ميزانيات كافية لتوفير البنية التحتية والبرمجيات اللازمة للتحول الرقمي. وقد أكدت دراسة (Hussein & Jassim, 2026) على ضرورة تخصيص ميزانية كافية لتوفير البنية التحتية والبرمجيات، كما أشارت دراسة (Fatahi Milasi & Benar, In Press) إلى أن محدودية الموارد المالية تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية.

رابعاً: مقاومة التغيير –سجلت نسبة تكرار (78%)، مما يعكس عدم تقبل بعض الموظفين لاستخدام التقنيات الرقمية في العمل الإداري. وقد أشارت دراسة (Vial, 2019) إلى أن مقاومة التغيير تعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، حيث قد تحدث مقاومة بين الموظفين عند إدخال التقنيات المزعزعة في المؤسسة.

خامساً: ضعف الثقافة الرقمية –حصلت على نسبة تكرار (75%)، مما يشير إلى غياب ثقافة الاعتماد على البيانات في جميع عمليات صنع القرار. وقد أوصى (Khudair, 2025) بضرورة ترسيخ ثقافة الاعتماد على البيانات في جميع عمليات صنع القرار، سواء كانت متعلقة بالجانب الرياضي (مثل تحليل أداء اللاعبين) أو الجانب الإداري (مثل التخطيط المالي).

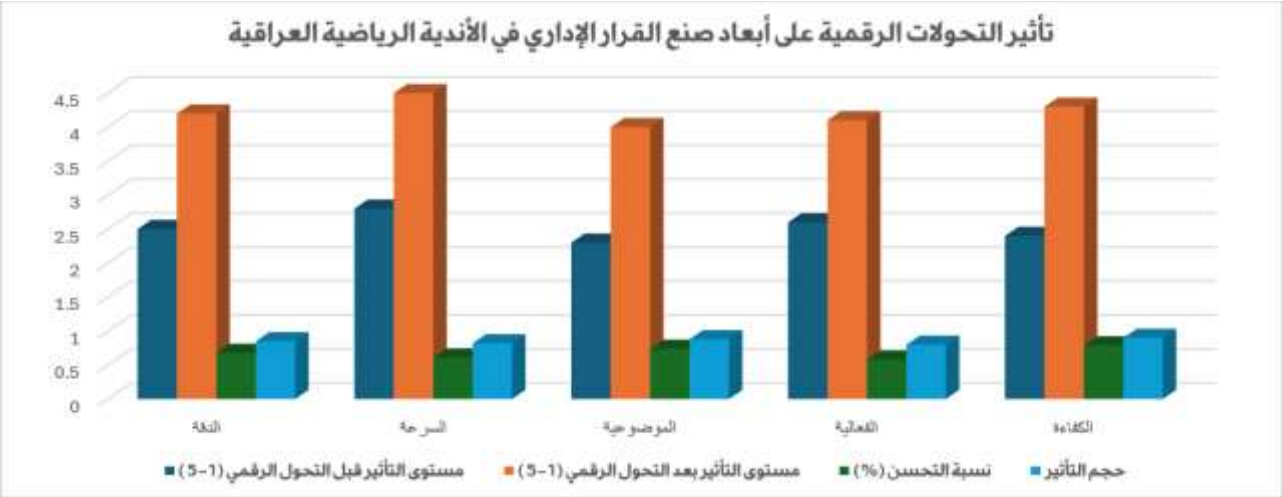
سادساً: غياب السياسات الداعمة –سجلت أقل نسبة تكرار (72%)، مما يعكس عدم وجود سياسات وطنية واضحة لدعم التحول الرقمي في القطاع الرياضي. وقد أوصت دراسة (Ibrahim, 2026) بوضع سياسات داعمة للتحول الرقمي تتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.

عرض النتائج ومناقشتها

جدول رقم (3): تأثير التحولات الرقمية على أبعاد صنع القرار الإداري في الأندية الرياضية العراقية

بعد صنع القرار	مستوى التأثير قبل التحول الرقمي(5–1)	مستوى التأثير بعد التحول الرقمي(5–1)	نسبة التحسن (%)	حجم التأثير
الدقة	2.5	4.2	68%	0.85
السرعة	2.8	4.5	61%	0.82
الموضوعية	2.3	4.0	74%	0.88
الفعالية	2.6	4.1	58%	0.80
الكفاءة	2.4	4.3	79%	0.90

شكل رقم (3): تأثير التحولات الرقمية على أبعاد صنع القرار الإداري



يتضح من خلال جدول (3) وشكل رقم (3) النتائج التالية:

أولاً: الكفاءة –سجلت أعلى نسبة تحسن (79%) وحجم تأثير (0.90)، مما يعكس أن التحولات الرقمية تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة القرارات الإدارية من خلال تقليل الوقت والجهد المبذولين في جمع المعلومات وتحليلها. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه ورشة (Alqadisiyah, 2025) من أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين الكفاءة الإدارية في المؤسسات الرياضية.

ثانياً: الموضوعية –حصلت على نسبة تحسن (74%) وحجم تأثير (0.88)، مما يشير إلى أن التحولات الرقمية تعزز موضوعية القرارات الإدارية من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة بدلاً من الآراء الشخصية. ويتوافق هذا مع ما أوصى به(Khudair, 2025) من ضرورة ترسيخ ثقافة الاعتماد على البيانات في جميع عمليات صنع القرار.

ثالثاً: الدقة –سجلت نسبة تحسن (68%) وحجم تأثير (0.85)، مما يعكس أن استخدام التقنيات الرقمية في تحليل البيانات يسهم في زيادة دقة القرارات الإدارية. وقد أشارت (Ibrahim, 2026) إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين دقة القرارات الإدارية في المؤسسات الرياضية.

رابعاً: السرعة –حصلت على نسبة تحسن (61%) وحجم تأثير (0.82)، مما يُبرز دور التقنيات الرقمية في تسريع عملية صنع القرار من خلال أتمتة العمليات وتقليل الوقت المستغرق في جمع المعلومات وتحليلها. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه ورشة(Alqadisiyah, 2025) من أن الذكاء الاصطناعي يساعد في تحسين اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

خامساً: الفعالية –سجلت أقل نسبة تحسن (58%) وحجم تأثير (0.80)، مما قد يعكس أن تأثير التحولات الرقمية على فعالية القرارات (تحقيق الأهداف المرجوة) يحتاج إلى وقت أطول لظهور نتائجه، أو أنه يتطلب تكاملاً مع عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية والمهارات القيادية.

جدول رقم (4): العلاقة بين متغيرات التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية في الأندية الرياضية العراقية

متغير التحول الرقمي	معامل الارتباط مع جودة القرارات	مستوى الدلالة
دعم القيادة للتحول الرقمي	0.72	دال عند 0.01
البنية التحتية الرقمية	0.68	دال عند 0.01
المهارات الرقمية للكوادر	0.65	دال عند 0.01
توفر الميزانيات	0.58	دال عند 0.05
السياسات الداعمة	0.52	دال عند 0.05

يتضح من خلال جدول (4) النتائج التالية:

أولاً: دعم القيادة للتحول الرقمي –سجل أعلى معامل ارتباط مع جودة القرارات الإدارية (0.72)، مما يشير إلى أن دعم القيادة يُعد العامل الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي وتحسين جودة القرارات. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Vial, 2019)من أن القيادة تعد عاملاً مهماً في التحول الرقمي، حيث يجب على القادة العمل على خلق عقلية رقمية داخل المؤسسة.

ثانياً: البنية التحتية الرقمية –حصلت على معامل ارتباط (0.68)، مما يعكس أهمية توفر البنية التحتية الرقمية كأساس لتطبيق التقنيات الذكية. وقد أوصى (Khudair, 2025) بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية كأولوية قصوى للأندية الرياضية.

ثالثاً: المهارات الرقمية للكوادر –سجلت معامل ارتباط (0.65)، مما يُبرز أهمية تدريب وتأهيل الكوادر الإدارية على استخدام التقنيات الرقمية. وأوصت دراسة (Hussein & Jassim, 2026) بإجراء دورات تدريبية لتطوير المهارات الرقمية والتكنولوجية للعاملين في المؤسسات الرياضية.

رابعاً: توفر الميزانيات –حصل على معامل ارتباط (0.58)، مما يشير إلى أن تخصيص ميزانيات كافية للتحول الرقمي يُعد عاملاً مهماً لكنه أقل تأثيراً من العوامل الأخرى. وقد أكدت دراسات متعددة على ضرورة تخصيص ميزانيات كافية لتوفير البنية التحتية والبرمجيات.(Khudair, 2025) (Hussein & Jassim, 2026)

خامساً: السياسات الداعمة –سجلت أقل معامل ارتباط (0.52)، مما قد يعكس أن السياسات الداعمة لا تزال في مراحل مبكرة من التطبيق في السياق العراقي، أو أن تأثيرها غير مباشر ويتطلب وقتاً أطول لظهور نتائجه. وأوصت دراسة (Ibrahim, 2026) بوضع سياسات داعمة للتحول الرقمي تتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.

الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن صياغة الاستنتاجات التالية:

1. **تسهم التحولات الرقمية بشكل ملموس** في تحسين دقة وسرعة وموضوعية وفعالية وكفاءة القرارات الإدارية في الأندية الرياضية العراقية، حيث أظهرت النتائج نسب تحسن تراوحت بين 58% و79% في مختلف أبعاد صنع القرار.

2. **يعد تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية** المجال الأكثر أهمية في توظيف التقنيات الذكية في الإدارة الرياضية، حيث يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل البيانات الضخمة وتقديم توصيات دقيقة للقادة الرياضيين، مما يعزز جودة القرارات المتخذة.

3. **تتمثل أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحولات الرقمية** في الأندية الرياضية العراقية في: ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص المهارات الرقمية لدى الكوادر الإدارية، ومحدودية الميزانيات المخصصة، ومقاومة التغيير، وضعف الثقافة الرقمية، وغياب السياسات الداعمة.

4. **يعد دعم القيادة للتحول الرقمي** العامل الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي وتحسين جودة القرارات الإدارية، حيث سجل أعلى معامل ارتباط (0.72) مع جودة القرارات، مما يؤكد على أهمية دور القيادات الرياضية في تبني ودفع جهود التحول الرقمي.

5. **هناك حاجة ملحة لتطوير البنية التحتية الرقمية** في الأندية الرياضية العراقية، حيث تمثل هذه البنية الأساس الذي يسمح بالتطبيق الفعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي وأنظمة تحليل البيانات، وهو ما يتطلب استثمارات مالية كبيرة وإرادة سياسية.

6. **تعد برامج التدريب والتطوير** ضرورية لتعزيز المهارات الرقمية للكوادر الإدارية في الأندية الرياضية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين المهارات الرقمية وجودة القرارات الإدارية (معامل ارتباط 0.65).

7. **توجد فجوة رقمية** بين الأندية الرياضية العراقية الكبيرة والصغيرة في تبني التقنيات الرقمية، حيث تعاني الأندية الصغيرة من محدودية الموارد المالية والبشرية التي تعوق قدرتها على الاستثمار في التحول الرقمي.

8. **غياب السياسات الداعمة على المستوى الوطني** يُعد من التحديات المهمة التي تواجه التحول الرقمي في القطاع الرياضي العراقي، حيث لا توجد استراتيجية وطنية واضحة لدعم وتمويل مشاريع التحول الرقمي في الأندية والاتحادات الرياضية.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

التوصيات المتعلقة بالبنية التحتية

1. **تطوير البنية التحتية الرقمية** في الأندية الرياضية العراقية، مع التركيز على توفير شبكات سريعة وموثوقة، وأنظمة تخزين بيانات متقدمة، وبرمجيات ذكية لتحليل البيانات ودعم القرارات.
2. **تخصيص ميزانيات كافية** لتوفير البنية التحتية والبرمجيات اللازمة للتحول الرقمي، مع العمل على جذب الاستثمارات والشراكات مع القطاع الخاص لدعم مشاريع التحول الرقمي في الأندية.
3. **تنفيذ برامج تدريبية مستمرة** لتطوير المهارات الرقمية للكوادر الإدارية في الأندية الرياضية، مع التركيز على استخدام الأدوات والتطبيقات الذكية في تحليل البيانات وصنع القرار.
4. **تطوير ثقافة رقمية** في الأندية الرياضية، مع ترسيخ مبدأ الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة في جميع عمليات صنع القرار، وتشجيع الموظفين على تبني التقنيات الرقمية.
5. **استقطاب الكوادر الشابة** ذات المهارات الرقمية المتقدمة للعمل في الأندية الرياضية، مع توفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار الرقمي.
6. **وضع سياسات وطنية داعمة** للتحول الرقمي في القطاع الرياضي، تتضمن استراتيجية واضحة لتمويل وتطوير مشاريع التحول الرقمي في الأندية والاتحادات الرياضية.
7. **إنشاء وحدة دعم للتحول الرقمي** في وزارة الشباب والرياضة أو الاتحادات الرياضية، لتقديم الدعم الفني والاستشاري للأندية في مجال التحول الرقمي.
8. **تطوير نظام وطني** لقياس ومتابعة نضج التحول الرقمي في الأندية الرياضية، مع اعتماد مؤشرات أداء واضحة لتقييم التقدم في هذا المجال.
9. **إجراء دراسات ميدانية** لتقييم أثر التحولات الرقمية على أداء الأندية الرياضية في مختلف الجوانب الإدارية والمالية والفنية، مع الاعتماد على المنهجيات الكمية والنوعية.
10. **تطوير مؤشرات قياس** للتحول الرقمي في الأندية الرياضية، تشمل مؤشرات البنية التحتية والمهارات الرقمية وجودة القرارات ورضا الأطراف المعنية.
11. **دراسة التجارب الدولية** الرائدة في مجال التحول الرقمي في الإدارة الرياضية، وتحديد الممارسات الفضلى القابلة للتطبيق في السياق العراقي.
12. **إجراء دراسات مقارنة** بين الأندية الرياضية العراقية والعربية والدولية في مجال التحول الرقمي، لتحديد الفجوات والفرص المتاحة للتطوير.

References

Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. IEEE Software, 35(4), 16–21.

Fatahi Milasi, S., & Benar, N. (in press). A conceptual framework for analyzing and assessing digital maturity in sports enterprises based on a systematic literature review. Journal of Sport Management and Development.

Hussein, K. A., & Jasib, A. S. (2026). A proposed vision for the role of smart applications in managing and developing Iraqi sports institutions. Al-Rafidain Journal for Sport Sciences, 29(89), 269–287. https://doi.org/10.33899/rjss.v29i89.61019

Ibrahim, M. M. (2026). The role of digital transformation in enhancing administrative decision-making processes within sports institutions in Diyala Governorate. Al-Mustansiriya Journal of Sport Science, 8(1), 87–100. https://doi.org/10.62540/mjss.2026.1.8.8

Khudair, M. H. (2025). The impact of employing artificial intelligence technologies on the quality of administrative decisions of sports clubs participating in the Iraqi Premier Football League. University of Thi-Qar Journal of Physical Education and Sports Sciences.

Mahmood, A. (2021). Studying the method of leadership according to the theory of a great man and its relation to the quality of decision making for the Scout leaders in Sulaymaniyah governorate. Journal of Studies and Researches of Sport Education, 31(4), 377–383.

Soares, J., Correia, A., & Rosado, A. (2010). Political factors in the decision-making process in voluntary sports associations. European Sport Management Quarterly, 10(1), 5–29.

University of Al-Qadisiyah, College of Physical Education and Sport Sciences. (2025). Artificial intelligence as a tool for improving administrative work efficiency in sports institutions [Workshop announcement].

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.