جامعة سوهاج

كلية علوم الرياضة

مجلة سوهاج لعلوم وفنون

التربيـة البدنيـة والرياضـة

"دور التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الرياضية – دراسة تحليلية"

أ.د/ أحمد عزمى إمام

أ.د/ سهام فاروق إسماعيل

د/ محمد الدسوقى عبد العليم

مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة العدد السابع عشر يوليو2025م

الترقيم الدولى: print (ISSN 2682-3748) online (ISSN 2682-3837)

مستخلص البحث

" دور التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الرياضية– دراسة تحليلية"

يهدف البحث إلى دراسة دور التكنولوجيا المتقدمة، مع التركيز على الذكاء الاصطناعي، في تعزيز كفاءة وفعالية الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الرياضية في المؤسسات الرياضية العربية، مع إيلاء اهتمام خاص بالواقع المصري. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، حيث تكون مجتمع البحث من القيادات الرياضية والإدارية في الاتحادات والأندية الرياضية، مديريات الشباب والرياضة، وأقسام الطب الرياضي، إضافةً إلى العاملين في مجال التعليم الرياضي، وتم اختيار عينة مكونة من (160) فرداً بطريقة عشوائية منظمة. استخدم البحث أداة استبيان شاملة ومقابلات شخصية استطلاعية.

أظهرت النتائج وجود وعي جيد لدى القيادات الرياضية بأهمية التكنولوجيا المتقدمة، مع اعترافهم بالإمكانات الكبيرة التي توفرها هذه التقنيات لتعزيز اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الإداري. ومع ذلك، كشف البحث عن ضعف ملحوظ في التطبيق العملي، نتيجة لعدم توفر بنية تحتية رقمية متطورة، ونقص البرامج التدريبية المتخصصة، بالإضافة إلى مقاومة ثقافية وتنظيمية تحول دون استغلال هذه الأدوات بالشكل الأمثل.

كما أبرزت الدراسة غياب رؤية واستراتيجيات واضحة لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في أغلب المؤسسات، ما يؤثر سلبًا على استدامة تطوير الأداء الإداري. وفي هذا الإطار، قدم البحث توصيات عملية تتمحور حول تطوير البنية التحتية التقنية، وإعداد برامج تدريبية مستمرة للكوادر، ووضع خطط استراتيجية متكاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا المتقدمة في كافة مستويات الإدارة الرياضية.

كلمات مفتاحية:التكنولوجيا المتقدمة– الإدارة الاستراتيجية في القيادات الرياضية– الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية.

" The Role of Advanced Technology in Enhancing Strategic Management among Sports Leaders – An Analytical Study"

Research Summary:

This study aims to explore the role of advanced technology, with a special focus on artificial intelligence (AI), in enhancing the efficiency and effectiveness of strategic management among sports leaders in Arab sports institutions,

particularly within the Egyptian context. A descriptive-analytical approach was adopted to collect and analyze data from sports and administrative leaders across federations, clubs, youth and sports directorates, sports medicine units, and educational sectors, with a sample of (160) participants selected through a systematic random method. Comprehensive questionnaires and exploratory personal interviews.

The findings revealed a generally good awareness among sports leaders about the importance and potential of advanced technologies and AI to improve strategic decision-making and administrative planning. Nevertheless, the study identified a significant gap in practical application, attributed to inadequate digital infrastructure, a lack of specialized training programs, and cultural and organizational resistance, hindering optimal utilization.

Furthermore, the study highlighted the absence of clear visions and strategic plans for integrating advanced technologies in most institutions, negatively impacting sustainable administrative development. Accordingly, the research offers practical recommendations focusing on upgrading technological infrastructure, providing continuous capacity-building programs, developing comprehensive strategic plans for integration of advanced technology at all management levels.

Keywords:

Advanced Technology - Strategic Management in Sports Leadership- Artificial Intelligence in Sports Management.

مقدمة البحث:

أصبحت التكنولوجيا جزءًا لا غنى عنه لمواكبة التحديات التنافسية وتحقيق نتائج أفضل. لذلك، بات من الضروري تدريب الكوادر على استخدامها بكفاءة لتحقيق أقصى استفادة. ويبرز الذكاء الاصطناعي كإحدى أبرز التقنيات التي شهدت تطورًا كبيرًا خلال العقدين الأخيرين، مما أحدث تحولًا جوهريًا في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الرياضة والإدارة.

أشار عبد الرحمن محمد السيد (2021) إلى أن المؤسسات الرياضية انتقلت من الاعتماد التقليدي على الحدس والخبرة الذاتية إلى استخدام تقنيات حديثة تعتمد على تحليل البيانات الضخمة وصياغة استراتيجيات دقيقة وأكثر كفاءة لتحقيق الفاعلية المطلوبة. (12: 45)

بدوره أكد محمد عبد الله الشربيني (2020) أن القيادات الرياضية اليوم تواجه تحديات متزايدة نتيجة احتدام المنافسة العالمية، مما يحتم عليها تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ليس فقط لتحسين الأداء الفني للفرق

الرياضية بل أيضاً لتعزيز كفاءة الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر بشكل فعال لتحقيق التفوق المؤسسي. (20: 18)

كما أن التحول الرقمي يفرض عدة صعوبات على المؤسسات الرياضية، بما في ذلك الحاجة لتطوير بنية تحتية متقدمة، رفع كفاءة الموارد البشرية، وضمان الالتزام بالحوكمة الأخلاقية عند التعامل مع البيانات. هذه العناصر تعد ضرورية لضمان تحقيق استفادة مستدامة من التكنولوجيا في القطاع الرياضي. (35: 112)

وتكتسب الإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسات الرياضية كونها الأساس الذي يُساعد القيادات على صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وضع الأهداف طويلة المدى، والاستغلال الأمثل للموارد لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الرياضة الحديثة. (39: 10– 12)

ومع تسارع وتيرة هذه التحولات، بات من الضروري على القيادات الرياضية تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي كأداة أساسية لدعم الإدارة الاستراتيجية، تحقيق التفوق التنافسي، وضمان استمرارية النجاح على المستوى المؤسسي. (1: 19) (24: 54)

بالإضافة إلى ذلك، يسهم استيعاب دور التقنيات الحديثة في المؤسسات الرياضية المصرية في وضع تصور شامل وخارطة طريق واضحة نحو بناء إدارة رياضية ذكية ومستدامة تسهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المستقبلية. (3: 91)

مشكلة البحث:

على الرغم من التسارع الكبير الذي تشهده تطبيقات الذكاء الاصطناعي عالميًا، تواجه المؤسسات الرياضية في مصر عقبات ملحوظة تحول دون تحقيق استفادة كاملة من هذه التقنيات في دعم القرارات الاستراتيجية. يظهر تفاوت واضح في مستوى اعتماد القيادات الرياضية على الذكاء الاصطناعي لتحسين الإدارة الاستراتيجية. وتتجلى المشكلة الأساسية في وجود فجوة بين الإمكانيات النظرية التي يقدمها الذكاء الاصطناعي والتحديات العملية التي تواجه إدارة الرياضة. (12: 45) (35: 112)

أثبتت الأبحاث الحديثة أن دور التكنولوجيا المتقدمة في الرياضة لم يعد محصوراً بالجوانب الفنية فحسب، بل تعدى ذلك ليشمل الإدارة والتنظيم، تحليل البيانات الضخمة، وتوفير حلول مبتكرة لمواجهة تحديات معقدة مثل إدارة المواهب، وتعزيز تجربة الجماهير بشكل عام. (24: 55) (39: 11)

الذكاء الاصطناعي، باعتباره إحدى تقنيات التكنولوجيا المتقدمة، أصبح أداة رئيسية في دعم عمليات التقييم والتطوير المستمر للأداء المؤسسي. هذا الواقع يفرض على القيادات الرياضية الحتمية لاكتساب مهارات جديدة وتبني استراتيجيات تتماشى مع التحولات الرقمية المتسارعة. (1: 20)

كشفت الدراسات العربية الحديثة أن استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية ما زال محدوداً، حيث تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بتدني الوعي بأهمية هذه التقنيات بين القيادات الرياضية، بالإضافة إلى صعوبات في جمع وتحليل البيانات وتحديات أخرى مثل التكلفة والخصوصية. دراسة أجراها أمير صبري بدير وعبد الحميد العيسوي (2023) (3) أشارت إلى هذه العقبات بشكل مباشر. في السياق ذاته، أظهرت دراسة أجرتها هالة أحمد أبو هلال (2022) (28) أن إدراج الذكاء الاصطناعي ضمن العمليات الإدارية يمكن أن يعزز فعالية اتخاذ القرارات داخل الأندية الرياضية. ومع ذلك، أكدت الدراسة أن تغيير ثقافة العمل يتطلب وقتاً وجهداً.

من ناحية أخرى، كشف سليمان هزريش في دراسة أجريت عام 2025 أن مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الرياضة لم يظهر تحسينات كبيرة على الأداء المؤسسي. استنتجت الدراسة أن هناك حاجة ماسة لتطوير استراتيجيات التطبيق وتعزيز كفاءة القيادات الرياضية، مشيرة إلى ضعف التكامل بين التقنية والتخطيط الاستراتيجي كأحد الجوانب التي تتطلب معالجة. (9: 1103- 1111)

واستنتجت دراسة "عبد الله محمد أحمد" (2025) (13) أن الذكاء الاصطناعي أظهر قدرة عالية على تحليل البيانات الرياضية، وتحليل بيانات الجمهور لتحديد أنماط الحضور والتفاعل، ما مكن الأندية من وضع استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية، كما ساعد التعلم الآلي في التنبؤ بالأداء المستقبلي للاعبين بناءً على بياناتهم السابقة، وأن الأنظمة الذكية استخدمت لتحليل مخاطر الإصابات وتحديد اللاعبين الأكثر عرضة للإصابة، ما أدى إلى تطوير برامج تدريبية وتغذوية تهدف إلى تقليل الإصابات وتحسين تعافي اللاعبين

وأوصت العديد من الدراسات والبحوث بضرورة توفير برامج تدريبية للقيادات الرياضية لرفع الوعي بتقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل دراسة "أمير صبري بدير، وعبد الحميد العيسوي" (2023) (5)، كما أوصت دراسة "عبد الله محمد أحمد" (2025) (13) بتبني سياسات واضحة لدمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية، وضرورة استخدام الأدوات الذكية لتحسين عمليات الجدولة والتنظيم للأحداث الرياضية.

وأوصت دراسة شاه (Shah, H., 2025) (41) بالتخطيط الاستراتيجي الشامل لتبني هذه التقنية ضمن أجندة القيادات الرياضية. أوصت دراسة سميث وزملاؤه (Smith, J., et al, 2022) (42) بالعمل على إدارة التغيير الثقافي جنباً إلى جنب مع اعتماد التكنولوجيا. أوصت دراسة فان إيتفيلد وزملاؤه (Van Eetvelde, H. et al., 2021) (44) بتدريب المدربين على تفسير بيانات الذكاء الاصطناعي لتعزيز عمليات اتخاذ القرار التكتيكي. وأوصت دراسة نادر شمايت وهانس (Nader Chmait, Hans Westerbeek, 2021) (37) بضرورة وضع سياسات واضحة تحمي حقوق اللاعبين ومراعاة الجانب الأخلاقي. كما أوصت دراسة "إيميلاي روس براون" (Emily Rose Brown, 2021) (34) بتطوير أنظمة ذكاء اصطناعي مخصصة للرياضة، وتدريب القيادات على استخدامها، مع ضرورة معالجة قضايا الخصوصية وجودة البيانات.

ولتحديد أبعاد هذه المشكلة بشكل أكثر دقة، قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات شخصية (شبه مقننة) (مرفق 1) مع عدد من القيادات الرياضية والإدارية في مؤسسات رياضية مصرية (اتحادات رياضية، أندية كبرى، إدارات تعليمية رياضية، وحدة الطب الرياضى بمديريات الشباب والرياضة) قوامهم (20) فرد. تهدف إلى الكشف عن استخدام القيادات الرياضية للتكنولوجيا المتقدمة في الإدارة الاستراتيجية، وتحديد التحديات والمعوقات التي تواجه دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية، وكذلك رصد تصوراتهم حول سبل تطوير وتفعيل التكنولوجيا المتقدمة لتعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية.

وقد تمحورت أبرز النتائج حول:

- ضعف التطبيق العملي: أغلب المؤسسات لا تستخدم التكنولوجيا المتقدمة بشكل فعلي في الإدارة الاستراتيجية، رغم وجود وعي نظري بأهميته.
- نقص التدريب: قلة البرامج التدريبية وورش العمل الموجهة للقيادات والعاملين حول التكنولوجيا المتقدمة وخاصةً الذكاء الاصطناعي.
- محدودية البنية التحتية: هناك قصور في البنية التقنية والموارد المالية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة بشكل فعال.
- مقاومة التغيير: يواجه بعض العاملين مقاومة أو تخوفاً من تبني التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي بسبب نقص المعرفة أو الخوف من فقدان الوظائف.
- غياب الرؤية الاستراتيجية: تفتقر معظم المؤسسات إلى خطط واضحة لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في الإدارة الاستراتيجية.
- توصيات الأفراد: ركزت المقترحات على ضرورة توفير التدريب المستمر، وتخصيص ميزانيات كافية، وتبني خطة استراتيجية واضحة لتفعيل التكنولوجيا المتقدمة في الإدارة الرياضية.

نستخلص مما سبق الحاجة الملحة لفهم فرص وتحديات استخدام التكنولوجيا المتقدمة في الرياضة، بما يمكن القيادات الرياضية من تحسين استجاباتها واستراتيجياتها في عالم دائم التغير، وأن القيادات الرياضية بحاجة إلى تنفيذ استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات، مثل الاستثمار في التدريب والإدارة التكيفية، مما يعزز فرص استخدام التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز الإدارة الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. كما يتطلب الأمر رؤية واضحة تتماشى مع التحولات الرقمية المعاصرة. لذلك جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الرياضية: دراسة تحليلية".

أهمية البحث والحاجة إليه:

تتجلى الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث في عدة محاور أساسية تهدف إلى تحقيق تقدم ملموس في مجال الإدارة الرياضية من خلال تكامل التكنولوجيا المتقدمة. يمكن تلخيص هذه الأهمية كما يلي:

1. دعم الأدبيات العلمية: يعمل البحث على معالجة ثغرة معرفية متعلقة بتكامل الذكاء الاصطناعي مع منهجيات الإدارة الاستراتيجية، مما يسهم في تطوير الفهم الأكاديمي للمجال الرياضي العربي.

2. تحسين النماذج والمفاهيم: يقدم البحث إطاراً نظرياً مبتكراً يشرح كيفية توظيف التكنولوجيا المتقدمة لتحسين الأداء والإنتاجية في الإدارة الرياضية.

3. دراسة العلاقة بين القيادة والتكنولوجيا: يركّز البحث على تحليل دور القيادة الرياضية في تطبيق التكنولوجيا المتقدمة ضمن خطط الإدارة، مشدداً على أهمية قيادة واعية ومتمكنة.

4. إنشاء قاعدة بيانات علمية: يوفر هذا العمل مؤشرات هامة تعكس واقع استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الرياضية، مع تسليط الضوء على التحديات القائمة.

5. مساعدة القيادات الرياضية: يعين البحث القيادات على استيعاب أفضل السبل لاستغلال التكنولوجيا المتقدمة لتعزيز عمليات التخطيط واتخاذ القرار.

6. تقديم حلول عملية: يقترح البحث توصيات عملية تهدف إلى تجاوز العقبات المتعلقة بمزج التكنولوجيا مع الإدارة الرياضية بأسلوب ناجح.

7. تحسين الأداء المؤسسي: يدعم البحث المؤسسات الرياضية في رفع كفاءة عملياتها التشغيلية والإدارية عبر اعتماد أدوات وتقنيات حديثة.

8. تعزيز الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة: يحث البحث المؤسسات على توجيه الاستثمارات نحو تطوير البنية الرقمية وتأهيل الموارد البشرية المختصة، لضمان استمرارية التقدم والابتكار في المجال الرياضي.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور التكنولوجيا المتقدمة، وبشكل خاص الذكاء الاصطناعي، في تعزيز الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الرياضية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل مفهوم التكنولوجيا المتقدمة، مع التركيز على الذكاء الاصطناعي، وتطبيقاته المختلفة في المؤسسات الرياضية.
2. تحديد أبعاد العملية الإدارية الاستراتيجية ودور القيادات الرياضية في تطويرها ورفع كفاءتها.

3. استكشاف وتقييم كيفية توظيف التكنولوجيا المتقدمة لتعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الرياضية.
4. تشخيص التحديات والعقبات التي تواجه القيادات الرياضية في دمج التكنولوجيا المتقدمة ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية.
5. تقديم توصيات عملية واستراتيجية لتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة في تحسين الأداء الإداري والاستراتيجي داخل المؤسسات الرياضية.

تساؤلات البحث:

انطلاقاً من أهداف الدراسة، تُطرح التساؤلات البحثية التالية:

1. ما مفهوم التكنولوجيا المتقدمة، وما هي أبرز تطبيقاتها في المجال الرياضي؟
2. ما هي أبعاد الإدارة الاستراتيجية التي تعتمدها القيادات الرياضية في مؤسساتها؟
3. كيف تسهم التكنولوجيا المتقدمة، وخصوصاً الذكاء الاصطناعي، في تعزيز الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الرياضية؟
4. ما أبرز التحديات التي تعيق دمج التكنولوجيا المتقدمة في الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الرياضية؟
5. ما السبل والتوصيات المقترحة لتعزيز دور التكنولوجيا المتقدمة في الإدارة الاستراتيجية للقيادات الرياضية؟

المصطلحات المستخدمة بالبحث:

- الإدارة الاستراتيجية:يعرف "أحمد محمد عبد الرحمن" (2022) الإدارة الاستراتيجية بأنها "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها. يركز هذا التعريف على التكامل بين وظائف الإدارة المختلفة، واختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر جاذبية بناءً على رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية، بالإضافة إلى تقييم نجاح العملية الاستراتيجية لتحسين فعالية القرارات المستقبلية". (2: 15)
- التكنولوجيا المتقدمة:يُقصد بـــ"التكنولوجيا المتقدمة" في هذه الدراسة مجموعة الأنظمة والتقنيات الرقمية الحديثة، وبخاصة الذكاء الاصطناعي، التي تستخدم في المؤسسات الرياضية لتحسين جودة وكفاءة عمليات الإدارة الاستراتيجية، مثل التخطيط، اتخاذ القرار، تحليل الأداء، وتطوير الموارد

البشرية والمادية، وتهدف إلى زيادة فاعلية القيادات الرياضية في تحقيق الأهداف المؤسسية الاستراتيجية. (تعريف إجرائى)

- القيادات الرياضية: الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية عليا (مجالس الإدارة، المديرون التنفيذيون، رؤساء الأقسام) في المؤسسات الرياضية، والمسؤولون عن رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. (تعريف إجرائى)

إجراءات البحث:

منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته وطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية الرياضية في المؤسسات الرياضية المصرية (الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية، مديريات الشباب والرياضة، التربية والتعليم، وحدة الطب الرياضى بمديريات الشباب والرياضة) وتتمثل في؛ أعضاء مجالس الإدارة، المديرون التنفيذيون، رؤساء الأقسام الفنية والإدارية، مديرى الإدارات التعليمية، وموجهى التربية الرياضية.

تم اختيار عينة البحث الأساسية من مجتمع البحث بطريقة عشوائية بسيطة قوامها (160) فرداً، تم اختيار (22) فرداً عينة الدراسة الاستطلاعية من خارج العينة الأساسية للبحث، جدول (1).

جدول (1) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وعينة البحث الأساسية

الفئة/ المؤسسة	إجمالي العينة	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة البحث الأساسية
الاتحادات الرياضية	20	2	18
الأندية الرياضية	68	8	60
مديريات الشباب والرياضة	45	5	40
وحدة الطب الرياضى بمديريات الشباب والرياضة	13	3	10
التربية والتعليم	36	4	32
إجمـــــــالى	182	22	160

الأدوات المستخدمة بالبحث:

تتضمن أدوات البحث المستخدمة في هذه الدراسة مزيجًا من الأساليب الكمية والنوعية، وتشمل:

1- استمارة الاستبيان:تم تصميم أداة استبيان تتكون من (28) عبارة، منها (26) أسئلة مقننة (اختيار من متعدد) و (2) سؤالًا مفتوحًا، تم تقسيمها إلى (5) محاور.

2- المقابلات الشخصية:تم إجراء دراسة استطلاعية عن طريق المقابلات شخصية (شبه مقننة) مع (20) من القيادات الرياضية بهدف استكشاف تجاربهم مع تقنيات الذكاء الاصطناعي وكيفية تأثير هذه التقنيات على القرارات الاستراتيجية في مؤسساتهم، وفهم التحديات والفرص التي واجهها المشاركون خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي

حساب الصدق والثبات للاستبيان:

1. حساب الصدق:

أ. صدق المحتوى:

– تم عرض الاستبيان على عدد من الخبراء في الإدارة الرياضية والذكاء الاصطناعي قوامهم (10) خبراء (مرفق 2) لتقييم ما إذا كانت الأسئلة تغطي جميع جوانب البحث المحددة، وقام الباحثان بمعالجة البيانات حيث بلغت نسبة وضوح العبارات (90%)، ونسبة ارتباط المحاور بالأهداف (96%).

ب. الصدق البنائي:

بعد جمع البيانات، تم إجراء تحليل عاملي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. تم التحقق منه من خلال الصدق التقاربي حيث يفترض أن الفقرات التي تقيس نفس المحور يجب أن تكون مرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً قوياً. تم حساب متوسط معاملات الارتباط (بيرسون) بين جميع فقرات كل محور على حدة، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباطات إيجابية داخل كل محور حيث تراوحت (0.051- 0.36)، مما يدعم الصدق التقاربي للأداة.

2. حساب الثبات:

أ. ألفا كرونباخ:

– بعد جمع البيانات من العينة الأساسية (160 فردًا)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS. حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.103

ب. اختبار إعادة الاختبار:

– تم إجراء اختبار إعادة الاختبار مع عينة مكونة من (22) أفراد (العينة الاستطلاعية) بعد أسبوعين من تطبيق الاستبيان. تم حساب معامل الارتباط بين الدرجات من الاختبارين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وبلغ متوسط معامل الارتباط (بيرسون) بين التطبيق الأول والثاني: 0.698، مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى جيد من الثبات.

3. تطبيق الاستبيان:

– بعد تأكد الباحثان من صدق وثبات الاستبيان، تم توزيع الاستبيان على العينة الأساسية بلغت (160) عبر البريد الإلكتروني والاستبيانات الورقية. وتجميعها بعد فترة كافية ومن ثم جمع ومعالجة البيانات.

عرض ومناقشة النتائج:

جدول (2)

الوزن النسبى والنسبة المئوية ومربع كاى لآراء العينة لعبارات الاستبيان (ن= 160)

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبى	النسبة المئوية	كا2
	المحور الأول: الوعي والمعرفة بتقنيات التكنولوجيا المتقدمة			
1	لدي معرفة كافية بمفهوم التكنولوجيا المتقدمة .. وتطبيقاته في الإدارة الرياضية.	340	%71	91.3
2	أتابع التطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعى.	392	%82	53.6
3	تتوفر في مؤسستي مصادر تثقيفية أو تدريبية حول استخدام التكنولوجيا المتقدمة	230	%48	91.3
4	أستطيع التمييز بين أنواع تقنيات التكنولوجيا المتقدمة المستخدمة...	350	%73	9.7
5	يوجد اهتمام من المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية التكنولوجيا المتقدمة....	435	%91	165
	إجمالي المحور	1747	%73	
	المحور الثانى: واقع تطبيق التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية			
6	تستخدم مؤسستي تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، في تحليل أداء اللاعبين أو الفرق.	214	%45	121
7	يتم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية أو الفنية.	252	%53	53.9

م	العبـــــــــارة	الوزن النسبى	النسبة المئوية	كا2
8	توجد خطط واضحة لتوسيع استخدام التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعى فى المستقبل القريب.	268	%56	33.8
9	يتم تحليل بيانات الجماهير أو التسويق الرياضي باستخدام تقنيات التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي.	342	%71	4.6
10	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية أو المالية.	244	%51	89.3
	إجمالي المحور	1320	%55	
	المحور الثالث: الفرص المستقبلية لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في الإدارة الاستراتيجية			
11	توفر التكنولوجيا المتقدمة، وخاصة الذكاء الاصطناعي، فرصًا لتحسين جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي.	381	%79	57.5
12	يمكن للتكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي أن تساعد في اكتشاف المواهب الرياضية بشكل أفضل.	368	%77	22.9
13	تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير برامج التدريب والاستشفاء للاعبين.	430	%90	129
14	تعزز التكنولوجيا المتقدمة، ومنها الذكاء الاصطناعي، من تجربة الجماهير والتفاعل الرقمي.	466	%97	263
15	ترفع التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي من كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة.	402	%84	75.8
16	سؤال مفتوح: في رأيك، ما أهم الفرص التي يمكن أن توفرها التكنولوجيا المتقدمة، وخاصة الذكاء الاصطناعي، لمؤسستك الرياضية في المستقبل؟			
	إجمالي المحور	2047	%85	
	المحور الرابع: التحديات والمعوقات في تطبيق التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي			
17	تعاني المؤسسة من ضعف البنية التحتية الرقمية اللازمة لتطبيق التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي.	421	%88	118
18	هناك نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة تقنيات التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعى	354	%74	20.6
19	تواجه المؤسسة صعوبات في توفير التمويل اللازم لتطوير أنظمة التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي.	426	%89	123
20	توجد مقاومة للتغيير من بعض القيادات أو العاملين تجاه استخدام التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي.	388	%81	44
21	تشكل قضايا الخصوصية وحماية البيانات عائقًا أمام التوسع في استخدام التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي.	308	%64	5.9
22	لا توجد تشريعات أو سياسات واضحة تنظم استخدام التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعى فى المجال الرياضى.	440	%92	166
23	سؤال مفتوح: ما أبرز التحديات التي تعتقد أنها تعيق تطبيق التكنولوجيا المتقدمة في إدارتكم؟			

م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبى	النسبة المئوية	كا2
	إجمالي المحور	2337	%81	
	المحور الخامس: دور القيادة الرياضية في تفعيل استخدام التكنولوجيا المتقدمة			
24	تدعم القيادة العليا في مؤسستي التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا المتقدمة.	388	%81	44
25	يتم تشجيع الموظفين على حضور تدريبات وورش عمل حول التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي.	465	%97	263
26	تشارك القيادة في وضع استراتيجيات لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية.	397	%83	56
27	تسعى القيادة لبناء شراكات مع الجامعات أو مراكز البحث العلمي في مجال التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي.	402	%84	69.7
28	تضع القيادة معايير أخلاقية واضحة لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في المؤسسة.	391	%82	47.3
	إجمالي المحور	2043	%85	

قيمة مربع كا الجدولية عند مستوي دلالة (0.05) = 99.5

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

تراوحت النســـبة المئوية لآراء عينة البحث فى عبارات "المحور الأول: الوعي والمعرفة بتقنيات التكنولوجيا المتقدمة" ما بين (48٪: 91٪)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة (يوجد اهتمام من المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي)، بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة (تتوفر في مؤســـســـتي مصـــادر تثقيفية أو تدريبية حول اســـتخدام التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصـــطناعي)، كما أن (71%) من القيادات الرياضـــية (عينة البحث) يؤكدون امتلاكهم معرفة كافية بمفهوم التكنولوجيا المتقدمة، وبلغت النسبة المئوية لآراء العينة حول عبارات المحور ككل (73%).

ويشير ارتفاع نسبة الموافقين على المعرفة إلى وجود وعي نظري، لكن ضعف التطبيق العملي (كعدم توافر التدريب) يُظهر فجوة بين المعرفة والممارسة، كما أن مربع كا يشير إلى تباين كبير في الاستجابات، مما قد يعكس اختلاف الخبرات بين القيادات الرياضية والإدارية.

ويتفق هذا مع ما أظهرته دراسة حسام الدين عبد العظيم (2022) (7) من وجود فجوة بين الوعي بتقنيات الذكاء الاصطناعي ومستوى الاستخدام الفعلي، ودراسة محمد عبد الله الشربيني (2020) (20) التي

استنتجت فعالية عالية لاستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تحسين التخطيط الاستراتيجي، لكنها أشارت أيضًا لثغرات في التطبيق العملي.

كما بينت دراسة علياء مهدي علي (2023) (15) أن الذكاء الاصطناعي عزز اتخاذ القرارات التكتيكية والفنية، لكن تطبيقه الدقيق كان يعاني من مشاكل تنظيمية، مما يستدعي وضع خطط استراتيجية واضحَة يدعمها التدريب المتخصص.

ــ تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى عبارات "المحور الثانى: واقع تطبيق التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية" ما بين (45٪: 71٪)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة (يتم تحليل بيانات الجماهير أو التسويق الرياضي باستخدام تقنيات التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي)، بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة (تستخدم مؤسستي تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، في تحليل أداء اللاعبين أو الفرق)، كما أن (25%) فقط من القيادات الرياضية (عينة البحث) يرون وجود خطط مستقبلية واضحة للتوسع في استخدامه، وبلغت النسبة المئوية لآراء العينة حول عبارات المحور ككل (55%).

ويُظهر الاستخدام الحالي تركيزًا على الجانب الفني (تحليل الأداء)، لكن غياب الخطط الاستراتيجية يُنذر بعدم استدامة التطبيق. كما أن مربع كا يؤكد تناقضًا في تقييم الواقع، ربما بسبب اختلاف أولويات المؤسسات.

تؤكد هذه النتائج أن الاستفادة الأكبر من الذكاء الاصطناعي تتركز في التحليل الفني والتخطيط، مع وجود استفادة أقل في المجالات المالية والتسويقية، مما يعكس الحاجة لتوسيع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف أبعاد الإدارة الاستراتيجية. تتوافق هذه النتائج مع دراسة "علياء مهدى على" (2023) (16) التي أكدت دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرارات المالية والإدارية. ودراسة مريم بدر رمضان (2023) (23) استنتجت وجود ضعف في تكامل التكنولوجيا مع التخطيط الاستراتيجي بسبب نقص التدريب والتمويل، مع إبداء الاهتمام المتزايد من القيادات الرياضية لمواجهة هذه التحديات.

كما أظهرت دراسة عادل محمود العساف (2021) (10) وجود خلل في التوافق بين المعرفة التقنية ومتطلبات السوق الرياضية، مع ضرورة تحديث البنية التحتية التقنية. وأكدت دراسة إسلام أحمد فؤاد وأحمد عيسى عبد الله (2024) (4) على أهمية الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات وتعزيز اتخاذ القرار، لكنها أشارت إلى تحديات في البنية التحتية والتمويل.

ــ تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى عبارات "المحور الثالث: الفرص المستقبلية لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في الإدارة الاستراتيجية" ما بين (77٪: 97٪)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة

(تعزز التكنولوجيا المتقدمة، ومنها الذكاء الاصطناعي، من تجربة الجماهير والتفاعل الرقمي)، كما أن (79%) من القيادات الرياضية يرون أن التكنولوجيا المتقدمة، وخاصة الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي، وبلغت النسبة المئوية لآراء العينة حول عبارات المحور ككل (85%).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن التفاؤل العالي بالفرص المستقبلية يعكس إيمانًا بإمكانات التكنولوجيا، لكن ضعف تطبيق برامج التدريب الذكية (العبارة 13) يُظهر عقبة عملية. ويشير مربع كاى إلى اختلاف في تصورات المبحوثين حول أولويات الفرص.

عبارة (16): ما أهم الفرص التي يمكن أن توفرها التكنولوجيا المتقدمة، وخاصة الذكاء الاصطناعي، لمؤسستك الرياضية في المستقبل؟

- أشار أغلب المبحوثين بنحو (68%) إلى أن التكنولوجيا المتقدمة يمكن أن تُستخدم بشكل ملحوظ في تحليل أداء اللاعبين والفرق واستخلاص التقارير الإحصائية لدعم اتخاذ القرار الفني والإداري.
- ذكر (40%) أن التكنولوجيا المتقدمة تساهم في تحسين دقة التنبؤ بنتائج المباريات أو المواسم، وتطوير خطط العمل الاستراتيجية.
- أفاد بعض المبحوثين (32%) بأهمية التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف، واكتشاف المواهب الرياضية، وتطوير برامج التدريب الفردية.

ويتفق هذا مع ما نشره شاه (Shah, H., 2025) (41) مشيراً إلى أن الذكاء الاصطناعي يلعب دوراً محورياً من التنبؤ بالإصابات إلى تعزيز تفاعل الجماهير.

وعلى الصـــعيد الدولي، أكدت دراســـات مثل تلك التي أجرتها إيميلي روز براون (Emily Rose Brown, 2021) أن الذكاء الاصـطناعي لديه القدرة على رفع جودة اتخاذ القرار الاسـتراتيجي من خلال تحليل البيانات الضخمة، التنبؤ بالمخاطر، وتحسين آليات اكتشاف المواهب. ومع ذلك، شددت النتائج على أن فعالية هذه التطبيقات تعتمد بشـكل كبير على مدى اسـتعداد المؤسـسـة من حيث البنية التحتية، الموارد البشرية، وتنظيم التشريعات التي تدعم تبني هذه التكنولوجيا. (34: 67)

ـــ تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى عبارات "المحور الرابع: التحديات والمعوقات في تطبيق التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي" ما بين (64٪: 92٪)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة (لا توجد تشريعات أو سياسات واضحة تنظم استخدام التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في المجال الرياضي)، كما أن (88%) من عينة البحث يعانون من ضعف البنية التحتية الرقمية اللازمة لتطبيق التكنولوجيا

المتقدمة والذكاء الاصطناعي، ويؤكد (74%) على عدم وجود نقص في الكوادر حتى يكون عائقاً رئيسياً. وبلغت النسبة المئوية لآراء العينة حول عبارات المحور ككل (81%).

التحديات الهيكلية (مثل البنية التحتية) تهيمن على الصعوبات، بينما تُعتبر قضية الكوادر أقل إلحاحًا في بعض المؤسسات. ويعكس مربع كاى تباينًا في تجارب المؤسسات مع التحديات الهيكلية والبشرية.

يتفق هذا مع ما استنتجته دراسة "سلمان رسولي دوست، وآخرون" (Salman Rasoolidoost et al., 2025) (40) أن للذكاء الاصطناعي دور محوري في تحليلات الأداء، والتنبؤ بالإصابات، وإدارة الموارد، تشير الدراسة إلى تحديات قائمة، منها: التحيزات في خوارزميات الذكاء الاصطناعي، القضايا الأخلاقية، وإمكانية الاعتماد المفرط على الذكاء الاصطناعي في تقييم الأبحاث.

عبارة (23): ما أبرز التحديات التي تعتقد أنها تعيق تطبيق التكنولوجيا المتقدمة في إدارتكم؟

ذكر (50%) من المشاركين أن نقص الأنظمة التقنية المتقدمة (مثل السحابة الإلكترونية، قواعد البيانات) هو التحدي الأكبر. وأشار (25%) إلى عدم وجود كوادر مدربة على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي أو تحليل البيانات. ولاحظ (15%) أن بعض القيادات التقليدية ترفض الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، معتبرةً أنه يهدد الخبرة البشرية. كما ذكر (10%) أن تكلفة تطوير أو شراء أنظمة الذكاء الاصطناعي تفوق إمكانيات المؤسسات الرياضية المصرية.

هذه النتائج تؤكد أن التحديات البشرية والتقنية والمالية هي الأكثر حضوراً، مع وجود عقبات تنظيمية وثقافية تعيق دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية. حيث أن التحديات الهيكلية (مثل البنية التحتية) تهيمن على الصعوبات، مما يعكس حاجة ماسة إلى استثمارات تقنية، ورغم الإقرار بمعرفة الذكاء الاصطناعي، فإن التحديات الهيكلية تُعيق تحويل هذه المعرفة إلى ممارسات فعلية. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عربية أشارت إلى فجوة بين الإمكانات النظرية والواقع العملي. كما أن تباين الاستجابات (كما يُظهره مربع كا المنخفض) يعكس اختلاف البيئات المؤسسية، مما يستدعي حلولًا مخصصة لكل مؤسسة.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة "لأوسوندي أ. أوسوبا ووليام ويلسر الرابع (2017) (18) حول مخاطر الذكاء الاصطناعي: التي شددت على ضرورة موازنة الابتكار مع الحوكمة الأخلاقية، وحذرت من مخاطر الذكاء الاصطناعي على الأمن الوظيفي ومقاومة التغيير في المؤسسات التقليدية.

كما وجد مالغان (Mulgan, G., 2024) (36) أن أبرز الحواجز تكمن في بنية تحتية غير كافية ونقص مهارات لدى الموظفين. وفي دراسة أجراها سميث وزملاؤه (Smith, J., et al, 2022) (42)

أشارت النتائج إلى تأثير إيجابي للذكاء الاصطناعي على سرعة ودقة اتخاذ القرار، ولكن مع وجود مقاومة ثقافية لتبني التقنيات الجديدة.

ـ تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث فى عبارات "المحور الخامس: دور القيادة الرياضية في تفعيل استخدام التكنولوجيا المتقدمة" ما بين (81٪: 97٪)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة (يتم تشجيع الموظفين على حضور تدريبات وورش عمل حول التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي)، كما أن (10%) فقط من القيادة (عينة البحث) يرون أن القيادة تبني شراكات مع الجامعات. وبلغت النسبة المئوية لآراء العينة حول عبارات المحور ككل (85%).

وتشير هذه النتيجة إلى أن الدعم النظري من القيادة لا يترجم بالضرورة إلى إجراءات ملموسة (مثل الشراكات أو المعايير الأخلاقية). كما أن مربع كاى يؤكد تناقضًا في تقييم دور القيادة بين المؤسسات.

وكشفت نتائج دراسة مريم عبد الجبار خضير وغفران بشير حمزة (2024) (25) عن وجود علاقة إيجابية بين تبني التكنولوجيا المتقدمة وكفاءة الإدارة، مع ملاحظة وجود نقص في البنية التحتية والتدريب. كما وجدت دراسة عمرو مصطفى الشتيحي (2022) (14) تحسنًا نسبيًا في الأداء الإداري مع وجود تحديات واضحة في تدريب الكوادر البشرية.

الاستخلاصات:

في ضوء نتائج البحث وفى إطار مجتمع وعينة البحث، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج البحث أن التكنولوجيا المتقدمة تمتلك قدرة متميزة في دعم القيادات الرياضية عبر تمكينها من تحليل كميات ضخمة من البيانات، واكتشاف الأنماط التنظيمية والفنية، مما يوفر رؤى دقيقة تُسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية وسرعة.
2. ساعدت التكنولوجيا المتقدمة في استشراف الفرص المستقبلية والتحديات المحتملة لدى القيادات الرياضية، من خلال بناء نماذج محاكاة وسيناريوهات تحليلية تعتمد على المعلومات، مما زاد من مرونة وكفاءة التخطيط الاستراتيجي.
3. مكّن الذكاء الاصطناعي المؤسسات الرياضية من تحسين جودة عمليات التدريب، واختيار التشكيلات المثلى، وتحليل أداء اللاعبين والفرق بشكل علمي دقيق، مما انعكس إيجابًا على رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق نتائج متميزة على الصعيد الفني.
4. أتاحت التكنولوجيا المتقدمة فرصًا ملموسة لقيادات المؤسسات الرياضية لاقتناص الفرص وتقليل المخاطر عبر التحليل الدقيق للبيانات ورصد التوجهات، مما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية ملحوظة في بيئة رياضية متغيرة وسريعة.

5. بالرغم من الإمكانات الكبيرة، تواجه المؤسسات الرياضية معوقات رئيسية تعيق توظيف التكنولوجيا المتقدمة بشكل فعّال، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص الكوادر المؤهلة والمتخصصة، مقاومة التغيير التنظيمي، فضلاً عن غياب التشريعات والسياسات المنظمة لاستخدام هذه التكنولوجيا.
6. الذكاء الاصطناعي أداة داعمة للقيادة البشرية وليست بديلًا عنها، مع ضرورة تكوين ثقافة تنظيمية قادرة على تفسير وتحليل مخرجات الذكاء الاصطناعي بوعي ومسؤولية لتعزيز جودة اتخاذ القرار.
7. برزت الحاجة إلى وضع أطر أخلاقية وتشريعية واضحة تضمن خصوصية البيانات، وتعزز الشفافية في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما يحفظ العدالة ونزاهة المنافسة الرياضية.

التوصيات:

في ضوء استخلاصات البحث، يوصى الباحثون بالآتى:

1. العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسات الرياضية، والاستثمار المستدام في تحديث الأنظمة التقنية وتوفير أحدث أدوات التكنولوجيا المتقدمة بما يتوافق مع احتياجات كل مؤسسة.
2. إطلاق برامج تدريبية متخصصة وورش عمل تفاعلية تهدف إلى تأهيل ورفع كفاءة القيادات الرياضية والعاملين في مجالات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الرياضية، لتعزيز القدرات العملية والفكرية.
3. تعزيز التعاون الاستراتيجي بين المؤسسات الرياضية والجامعات ومراكز البحث العلمي لتطوير حلول ذكاء اصطناعي يُمكن تكييفها مع البيئة الرياضية المحلية ومتطلباتها.
4. العمل على صياغة قوانين وسياسات تنظيمية واضحة تحكم استخدام التكنولوجيا المتقدمة في المجال الرياضي، مع التركيز على حماية الخصوصية وحقوق البيانات بالإضافة إلى الحوكمة الأخلاقية.
5. دمج الذكاء الاصطناعي كركيزة أساسية في الخطط والاستراتيجيات الإدارية للمؤسسات الرياضية، مع اعتماد آليات متابعة وتقييم مستمرة لتأثيرات هذه التكنولوجيا على الأداء الإداري والفني.
6. نشر وتفعيل ثقافة الابتكار والتجريب، ونشر الوعي بأهمية الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات للتقليل من مقاومة التغيير بين القيادات والعاملين.
7. تعزيز التكامل بين التكنولوجيا المتقدمة والخبرة البشرية، مع تأهيل القيادات على مهارات تفسير مخرجات التكنولوجيا واتخاذ القرارات المبنية على تحليلات دقيقة وشاملة.
8. وضع معايير أخلاقية صارمة تضمن الشفافية والعدالة في استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحظر أي استغلال قد يضر بنزاهة الرياضة أو يقلل من تنافسيتها.
9. استخدام تقنيات التكنولوجيا المتقدمة في بناء سيناريوهات مستقبلية دائمة التحديث، وتقييم المخاطر المحتملة لتعزيز قدرة المؤسسات الرياضية على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات.
10. الحفاظ على متابعة التطورات السريعة في تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحديث الأدوات والبرامج المستخدمة بشكل دوري لضمان الاستفادة القصوى من أحدث الابتكارات.

11. إجراء دراسات مستقبلية موسعة تركز على تقييم الأبعاد المختلفة لتأثير التكنولوجيا المتقدمة، سواءً في الأداء الاستراتيجي أو المالي أو التنظيمي للمؤسسات الرياضية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد بن عبو (2022): آليات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية (رؤية استشرافية). مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 8، العدد 1، ص (9-12).
2. أحمد محمد عبد الرحمن (2022). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار الفكر العربي، القاهرة.
3. أحمد مصطفى عبد الفتاح (2023): تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الأندية الرياضية المصرية . مجلة بحوث التربية الرياضية، 35(2)، 85-102.
4. إسلام أحمد فؤاد، وأحمد عيسى عبد الله (2024): دور الذكاء الاصطناعي في تطوير نظم الإدارة بالهيئات الرياضية وفقا لرؤية مصر 2030. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 2024.
5. أمير صبري بدير، عبد الحميد العيسوي (2023): معوقات استخدام نظام الذكاء الاصطناعي في أكاديميات تعليم كرة اليد بمحافظة دمياط، مجلة أسيوط لعلوم التربية الرياضية، 49(2)، ص (97-120).
6. ---------- (2025): دور الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تعزيز استراتيجيات التخطيط بالجمعيات الرياضية. مجلة جامعة البيضاء، جامعة البيضاء، اليمن.
7. حسام الدين عبد العظيم (2022). أثر توظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية للأندية الرياضية. مجلة الرياضة والتنمية، 6(3)، ص (101-120).
8. سعيد محمد علي (2023): التكنولوجيا والابتكار في الرياضة: الذكاء الاصطناعي كحالة دراسية، دار القلم، دبي.
9. سليمان هزريش (2025): تطبيق الذكاء الاصطناعي في تسيير الإدارة الرياضية، بحث منشور، مجلة جامعة البيضاء، المجلد (7)، العدد (1)- فبراير 2025م، ص (1103- 1111).
10. عادل محمود العساف (2021): الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية، دار الفكر، عمان.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2013): الإدارة الإستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة الطائف.
12. عبد الرحمن محمد السيد (2021): الذكاء الاصطناعي وتطوير الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي. القاهرة.

13. عبد الله محمد أحمد (2025): دور الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تعزيز استراتيجيات التخطيط الرياضي بالجمعيات والنوادي الرياضية بالجزائر، مجلة جامعة البيضاء للعلوم الإنسانية، 4(1)، ص (21–40).
14. عمرو مصطفى الشتيحي (2022). دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الرياضية في مصر. مجلة الإدارة الرياضية، 9(1)، ص (58–79).
15. علياء مهدى على (2023): تأثير الذكاء الاصطناعى فى جودة التقارير المالية وانعكاسه على متخذى القرار، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
16. فاطمة محمود أحمد (2023): الذكاء الاصطناعي في الرياضة: الفرص والتحديات، دار الرياض، جدة.
17. لأوسوندي أ. أوسوبا ووليام ويلسر الرابع (2017): مخاطر الذكاء الاصطناعي على الأمن ومستقبل العمل، بحث منشور (النسخة العربية)، مؤسسة راند Rand، سانتا مونيكا، كاليفورنيا. ص (1– 17).
18. محمد إبراهيم المليجى (2024): الذكاء الاصطناعي وصناعة الرياضة، المجلة العلمية للبحوث التطبيقية في المجال الرياضي، المجلد (3)، العدد (1)، 2024، ص (10–15)
19. محمد الدسوقى عبد العليم (2024): الإدارة الرياضية والذكاء الإصطناعى؛ التحول الرقمى نحو التميز والإبداع، القاهرة اليوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
20. محمد عبد الله الشربيني (2020): إدارة المؤسسات الرياضية في عصر التحول الرقمي .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
21. محمد مالفيتوري، (2020): الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية الرياضية. دار النشر، طرابلس
22. محمد هاني محمد (2015) الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان.
23. مريم بدر رمضان (2023): دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير الإدارة الرياضية بالمؤسسات العربية. مجلة التكنولوجيا والرياضة، 10(4)، 22–39.
24. مريم خضير عبد الجبار، غفران بشير حمزة. (2024). دور التكنولوجيا المتقدمة في تحسين العمليات الإدارية بالمؤسسات الرياضية العربية. مجلة البحوث الرياضية، 12(1)، 45–70.
25. ---------- (2024): آليات تطبيق الذكاء الاصطناعي في عالم كرة القدم (رؤية استشرافية)، المجلة العلمية للبحوث التطبيقية في المجال الرياضي، وزارة الشباب والرياضة، المجلد 6، ع1، ص (18–19).
26. مصطفى سعيد زهران (2023): أساليب إدارة الأداء الرياضي في ظل الذكاء الاصطناعي، ط 2، مكتبة العبيكان، الرياض.
27. مؤسسة إدارة بالعربى(2024): "نظرة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية"
28. هالة أحمد أبو هلال (2022): تحليل استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية الحديثة، دار الكتب، دمشق.

29. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصـــادية (2021): دليل الإدارة الاســـتراتيجية-بالجهاز الإدارى للدولة المصرية، الإصدار الثانى، سبتمبر 2021.

ثانياً: المراجع الأجنبية

30. Alharbi, I.B. (2024): **Strategic Management: A Comprehensive Review Paper**. International Journal of Professional Business Review, 9(3), p.14.

31. Chmait, N., & Westerbeek, H. (2021). **Non-technical overview of AI and machine learning in sports performance**. Sports Tech Review, 9(1), 56-74.

32. Danny O'Brien, et al., (2021): **Strategic Management in Sport**, Routledge, London.

33. David, F.R., & David, M. (2020): **Strategic Management: Concepts and Cases** (17th Edition). Pearson Education, New York.

34. Emily Rose Brown, (2021): ***AI-Driven Decision Making in Sports Organizations: A Future Perspective***. Journal of Sports Science & Management, 18(4), 60-80.

35. John Michael Smith (2022): ***Artificial Intelligence in Sports Management: Strategic Opportunities and Challenges***. London: Routledge.

36. Mulgan, G. (2024): ***Application of Artificial Intelligence in the Sports Industry***: A Review.

37. Nader Chmait, Hans Westerbeek (2021): ***Artificial Intelligence and Machine Learning in Sport Research***. Frontiers in Sports and Active Living, Frontiers Media S.A, Switzerland, Volume 3, Article No. 682287, December 8, 2021.

38. Paul M. Pedersen (2024): **Contemporary Sport Management** (8th Edition). Human Kinetics, Champaign, USA.

39. Russell Hoye, et al., (2022): **Sport Management: Principles and Applications** (6th Edition). Routledge, London.

40. Salman Rasoolidoost et al., (2025): **AI and the Evolution of Journal Impact in Sports Management**. AI and Tech in Behavioral and Social Sciences, 3(1), 42-55.

41. Shah, H. (2025): ***AI In Sports: Use Cases, Implementation, Applications and Examples***. Prismetric Technologies Pvt. Ltd. 3 January 2025.

42. Smith, J., et al. (2022). **AI impact on decision-making quality in sports organizations**. International Journal of Sports Science, 15(3), 89-107.

43. Taylor Swanson, S., & Fransen, K. (2022): **Sport Leadership**, In Sport Management Digest, 1(1), 12-28.

44. Van Eetvelde, H. et al. (2021): ***AI systems in basketball and football***.

ثالثاً: مواقع شبكة المعلومات الدولية

45. منصة بكه" .(2024) .(Bakkah) تاريخ الذكاء الاصطناعي: مراحل التطور وأشهر علمائه". متاح على.bakkah.com

46. روث ستانات (2024): الأتمتة الرياضية واستشارات الذكاء الاصطناعي، شركة سيس انترناشونال:

https://www.sisinternational.com/ar