

دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمات الرياضية

The role of external environment analysis in achieving a competitive advantage in sport organizations

م.م. علاء محمد نادر عبد الكريم

الجامعة التقنية الوسطى، معهد الادارة – الرصافة، بغداد، العراق

alaa_nadir68@mtu.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تحليل البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات الرياضية في العراق، في ظل بيئة تنافسية متغيرة تتطلب استجابات استراتيجية مرنة. استعمل نموذجي PESTLE وقوى بورتر الخمسة لتحديد الأبعاد البيئية المؤثرة، وجمعت البيانات من خلال استبانة مغلقة شملت 100 من العاملين في اتحادات وأندية ومؤسسات رياضية عراقية، إلى جانب مقابلات نصف موجهة لدعم التفسير الكيفي. أظهرت النتائج أن الأبعاد الاجتماعية والتكنولوجية والضغط التنافسي كانت الأكثر تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية، بينما كان تأثير البعد القانوني ضعيفاً وغير دال. كما بينت نماذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، أن 57 % من التباين في الميزة التنافسية يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات البيئية الستة. وأكد تحليل المسار أن المؤسسات الرياضية التي تستثمر في التحول الرقمي، وتعزيز علاقتها بالجمهور، والاستجابة الفعالة للضغوط التنافسية، تحقق تميزاً واضحاً في الأداء. تُسهم هذه الدراسة نظرياً في توسيع تطبيق نظرية القدرات الديناميكية في السياق الرياضي، من خلال دمج التحليل البيئي ضمن آليات الاستشعار والاقتناص وإعادة التهيئة. كما تقدم توصيات عملية لصنّاع السياسات والمديرين التنفيذيين لبناء أنظمة رصد بيئي فاعلة، وتحديث الإطار القانوني، واستثمار التكنولوجيا في بناء منظومات رياضية مستدامة وتنافسية.

الكلمات المفتاحية: تحليل البيئة الخارجية، الميزة التنافسية، المنظمات الرياضية، الإدارة الاستراتيجية، نموذج PESTLE، قوى بورتر، القدرات الديناميكية.

Abstract

This study aims to explore the impact of external environmental analysis on achieving competitive advantage within sports organizations in Iraq, in a changing competitive

environment that requires flexible strategic responses. The PESTLE and Porter's Five Forces models were used to identify influential environmental dimensions. Data were collected through a closed-ended questionnaire involving 100 employees of Iraqi sports federations, clubs, and institutions, along with semi-structured interviews to support qualitative interpretation. The results showed that social and technological dimensions and competitive pressure were the most influential in enhancing competitive advantage, while the impact of the legal dimension was weak and insignificant. PLS-SEM structural equation models also showed that 57% of the variance in competitive advantage could be explained by the six environmental variables. Path analysis confirmed that sports organizations that invest in digital transformation, enhance their relationships with the public, and respond effectively to competitive pressures achieve clear performance excellence. This study theoretically contributes to expanding the application of dynamic capabilities theory in the sports context by integrating environmental analysis within the mechanisms of sensing, capturing, and reconfiguring. It also provides practical recommendations for policymakers and executives to build effective environmental monitoring systems, update the legal framework, and leverage technology to build sustainable and competitive sports ecosystems.

Keywords: External environment analysis, Competitive advantage, Sports organizations, Strategic management, PESTLE model, Porter's forces, Dynamic capabilities.

المبحث الأول: منهجية البحث

المقدمة Introduction

1. خلفية عن ديناميكية التنافس في القطاع الرياضي

شهد القطاع الرياضي في العقود الأخيرة تحولات جوهرية، حيث انتقل من أنه نشاط ترفيهي أو ترويحي إلى صناعة عالمية متكاملة تقوم على المنافسة الشديدة، الاحتراف الإداري، والاستدامة الاقتصادية. ولم تعد مؤسسات الرياضة مثل الأندية والاتحادات واللجان الأولمبية تعتمد على الأداء الرياضي فحسب لتحقيق النجاح، بل أصبحت بحاجة إلى استراتيجيات إدارية متقدمة تضمن لها التميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار⁽¹⁾.

لقد أسهمت عدة عوامل في تعقيد البيئة التنافسية للمنظمات الرياضية، من بينها العولمة، وتطور وسائل الإعلام الرقمي، وازدياد توقعات الجماهير، زيادة على اشتداد المنافسة على الرايات والبث التلفزيوني والموارد المالية. وفي هذا الإطار، أصبحت الميزة التنافسية - وهي قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة تتفوق بها على منافسيها - ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لضمان الاستمرارية والريادة.

(1) محمود عبد الله محمود، & ولاء. (2024). استثمار الإنتاج المعرفي الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(5)، 1-96.

تتجلى أهمية التميز التنافسي في السياق الرياضي في جوانب متعددة، منها النجاح الفني (مثل البطولات والإنجازات)، والمردود المالي (مثل العائدات من الرعاية والبرث)، والسمعة المؤسسية، وزيادة على الأثر الاجتماعي من خلال برامج تنمية المجتمع أو دعم المواهب الشابة. وتفرض هذه الأبعاد المتداخلة تحديات على متخذي القرار في المؤسسات الرياضية، حيث يتوجب عليهم التوفيق بين الأداء الرياضي من جهة، ومتطلبات الاستدامة والإدارة الاستراتيجية من جهة أخرى (2).

وفي هذا السياق، تبرز الحاجة الماسة لتحليل البيئة الخارجية بوصفها أداة رئيسة لفهم التغيرات المحيطة والتفاعل معها بفعالية. فالمنظمات الرياضية—سواء في الدول المتقدمة أو النامية—تواجه ضغوطاً متزايدة تتطلب منها فهماً دقيقاً للتوجهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر في استراتيجياتها. وهذا الأمر يكتسب أهمية خاصة في دول الشرق الأوسط، ومنها العراق، حيث تشهد البيئة الرياضية تحولات هيكلية في ظل تحديات اقتصادية وإدارية وتشريعية معقدة.

2. مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية النظرية الكبيرة لتحليل البيئة الخارجية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، فإن هناك قصوراً في التطبيق العملي لهذا المفهوم داخل القطاع الرياضي، خصوصاً في الدول النامية مثل العراق؛ إذ تعتمد الكثير من المؤسسات الرياضية على قرارات ارتجالية دون بناء استراتيجي مستند إلى تحليل شامل للعوامل البيئية، مما يضعف قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ما مدى تأثير تحليل البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، خاصة في السياقات النامية؟

3. أهداف البحث

- تحديد العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في أداء المنظمات الرياضية.
- تقييم مدى تطبيق أساليب التحليل البيئي في الإدارة الرياضية.
- دراسة العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية.
- تقديم إطار استراتيجي لتعزيز استخدام التحليل البيئي في التخطيط الرياضي.

4. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بدمج التحليل البيئي ضمن منهجيات الإدارة الاستراتيجية للأندية والاتحادات الرياضية، خاصة في بيئة عراقية تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات الاقتصادية والقانونية.

5. عينة البحث

شملت العينة 100 مشاركاً من العاملين في اتحادات وأندية ومؤسسات رياضية عراقية، بما يحقق تمثيلاً متوازناً لمختلف الفئات.

(2) محمد السيد مخلوف، & أسماء. (2022). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويش لتحقيق ميزتها التنافسية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسبوط)، 38(6)، 128-19.

6. أسئلة البحث

1. ما أبرز العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية في المنظمات الرياضية؟
2. كيف تتعامل المؤسسات الرياضية حاليًا مع تحليل البيئة الخارجية؟
3. ما العلاقة بين فاعلية تحليل البيئة الخارجية وتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية؟

7. تعريف المصطلحات الأساسية:

- تحليل البيئة الخارجية: عملية منظمة لدراسة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي تؤثر في قرارات المؤسسات الرياضية.
- الميزة التنافسية: قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة فريدة يصعب على المنافسين تقليدها.
- الإدارة الاستراتيجية: منهج متكامل لتخطيط وتنفيذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة على المدى البعيد.
- نموذج PESTLE: إطار تحليلي لتقييم الأبعاد البيئية المؤثرة على أداء المؤسسة.
- نموذج Porter: يحدد القوى التنافسية الخمس داخل القطاع الرياضي بما يشمل الموردين، العملاء، البدائل، الداخلين الجدد، وشدة المنافسة الداخلية.

المبحث الثاني: الجانب النظري والدراسات السابقة

1. الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الرياضية: مبادئ الميزة التنافسية (Barney, Porter)

تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى مسارين رئيسيين لتفسير مصادر الميزة التنافسية: المدرسة القائمة على الموارد (RBV) التي طوّرها بارني⁽³⁾، ومدرسة التمرکز التنافسي التي ارتبطت بأعمال مايكل بورتر⁽⁴⁾⁽⁵⁾⁽⁶⁾ وفقًا للمدرسة الأولى، تُحقق المنظمات ميزة تنافسية مستدامة عندما تمتلك موارد وقدرات قيمة نادرة يصعب تقليدها وغير قابلة للاستبدال (VRIN). وقد طُوّر هذا المنظور لاحقًا عبر نظرية القدرات الديناميكية⁽⁷⁾، التي تُشدّد على ضرورة الاستشعار بالتغيّرات البيئية، وانتهاز الفرص، وإعادة تهيئة الموارد لمجاراة بيئات التنافس المتحركة.

في المقابل، تؤكد مدرسة بورتر على أن التفوق التنافسي يتولد من اختيار موقع استراتيجي ملائم في الصناعة عبر استراتيجيات التكلفة أو التمايز أو التركيز، ومن خلال فهم القوى التنافسية الخمس التي تحدد جاذبية القطاع. وقد استعملت هذه الرؤية على نطاق واسع في تحليل قطاعات رياضية احترافية وغير ربحية، حيث تواجه الأندية والاتحادات منافسة متعددة المستويات: على الإيرادات (حقوق البث، الرعاية)، على المواهب (اللاعبون، المدربون)، وعلى الانتباه الجماهيري (المنصات الرقمية، الهوية والولاء)⁽⁸⁾⁽⁹⁾.

⁽³⁾ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

⁽⁴⁾ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

⁽⁵⁾ Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

⁽⁶⁾ Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

⁽⁷⁾ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7).

⁽⁸⁾ Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (2nd ed.). Human Kinetics.

وفي الحقل الرياضي تحديداً، تم دمج هذين المنظورين في دراسات تُظهر أن المنظمات الرياضية تتطلب مواءمة بين الموارد الداخلية (المواهب، العلامة، البنية التحتية، نظم التحليل الرقمي) والضغوط الخارجية (القوانين، عوائد البث، تغير أذواق الجماهير، الابتكار التكنولوجي) من أجل بناء ميزة تنافسية مستدامة⁽¹⁰⁾. كما أن الحوكمة الجيدة، والقدرة على الابتكار التنظيمي، وإدارة العلاقات مع الأطراف المعنية (الحكومات، الرعاية، الجماهير، المجتمع المحلي) تشكل عناصر بسيطة تربط بين الموارد والميزة التنافسية⁽¹¹⁾.

2. أطر تحليل البيئة الخارجية

(أ) تحليل PESTLE

يوفر إطار PESTLE عدسة كلية لتحليل العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، والبيئية التي تؤثر في أداء واستراتيجيات المنظمات الرياضية. في السياق الرياضي، يشمل ذلك: الإصلاحات التشريعية للرياضة، نماذج تمويل القطاع، التحولات الديموغرافية في الجمهور، التحول الرقمي (التحليلات، الذكاء الاصطناعي، الواقع المعزز)، تشريعات النزاهة ومكافحة المنشطات، والضغوط البيئية المرتبطة بالاستدامة⁽¹²⁾. وقد أبرزت جائحة كوفيد 19 أهمية التحليل البيئي الكلي في بناء الجاهزية والمرونة التنظيمية لدى الأندية والاتحادات؛ إذ فرضت قيود الحضور الجماهيري والتحول إلى المنصات الرقمية سيناريوهات استراتيجية بديلة استندت إلى مسوحات بيئية مستمرة.

(ب) قوى بورتر الخمس

يساعد نموذج قوى بورتر الخمس في توصيف هيكل التنافس داخل الصناعة الرياضية، قوة الموردين (مثلاً اللاعبين، الوكلاء)، مالكو حقوق البث (قوة المشترين) الجماهير، المعلنين، الرعاية) تهديد الداخلين الجدد) دوريات جديدة، منصات بث رقمية منافسة) تهديد المنتجات البديلة)، (الترفيه الرقمي، الألعاب الإلكترونية)، وحدة التنافس الداخلي بين الأندية والاتحادات. وقد استُخدم هذا الإطار في تحليل أسواق كرة القدم الأوروبية، حيث تتزايد قوة الموردين (اللاعبين والوكلاء) وترتفع حواجز الدخول (حقوق البث، معايير التراخيص، اللعب المالي النظيف)⁽¹³⁾⁽¹⁴⁾⁽¹⁵⁾⁽¹⁶⁾.

(ج) تركيز SWOT على البيئة الخارجية

على الرغم من أن SWOT يدمج الداخل (نقاط القوة/الضعف) مع الخارج (الفرص/التهديدات)، فإن تركيزنا هنا يقع على الشق الخارجي: الفرص (تحولات تكنولوجية تمكينية، أسواق جديدة، شراكات عابرة للحدود، سياسات حكومية

⁽⁹⁾ Hoyer, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport management: Principles and applications (4th ed.). Routledge.

⁽¹⁰⁾ Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2017). Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations. International Journal of Sport Policy and Politics, 9(4), 579–595. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1308418>.

⁽¹¹⁾ Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. European Sport Management Quarterly, 7(3), 249–268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>.

⁽¹²⁾ Hoyer, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport management: Principles and applications (4th ed.). Routledge.

⁽¹³⁾ Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

⁽¹⁴⁾ Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

⁽¹⁵⁾ Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

⁽¹⁶⁾ Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

داعمة للرياضة) والتهديدات (تقلبات اقتصادية، منافسة تسويقية عالمية، تغيرات تشريعية، أزمات صحية عامة). ويستخدم SWOT كإطار تكاملي مع PESTLE وبورتر لتوليد بدائل استراتيجية، إلا أن النقد المنهجي الموجه له يتمثل في سطحته أحياناً ما لم يُدعم بأدوات تحليل كمية/هيكلية أعمق⁽¹⁷⁾.

3. تطبيقات في القطاع الرياضي: دراسات حالة (أندية كرة القدم، اللجان الأولمبية، مؤسسات اللياقة)

أولاً: أندية كرة القدم المحترفة

أظهرت دراسات على أندية كرة القدم الأوروبية أن التحليل البيئي الخارجي يرتبط بشكل وثيق بقرارات تخصيص الموارد، وبناء العلامة التجارية، واستراتيجيات التسويق الرقمي، وإدارة علاقات الرعاية، فالتغيرات الاقتصادية (تقلبات عوائد البث، صدمات الأزمات المالية)، والقانونية (قوانين اللعب المالي النظيف، حقوق الملكية الفكرية)، والتكنولوجية (تحليلات الأداء، البيانات الضخمة)، أصبحت تؤثر مباشرة في هياكل التكلفة والإيراد وفي قدرات الأندية على الابتكار والتميز. كما بينت أبحاث الكفاءة التقنية والمالية في الأندية، إن فهم القوى التنافسية الخارجية يساعد في تحسين النماذج التشغيلية وتقليل الهدر⁽¹⁸⁾.

ثانياً: اللجان الأولمبية والهيئات الحاكمة الكبرى

تناولت دراسات حول اللجان الأولمبية واللجان المنظمة للألعاب أهمية التحليل البيئي في الحوكمة، إدارة المخاطر، والتعامل مع أصحاب المصلحة (الحكومات، الشركات الراعية، المجتمع المدني). وقد أظهرت هذه الدراسات أن التعقيد المؤسسي وتعدد الضغوط الخارجية (سياسية، تنظيمية، إعلامية) يتطلبان أطر تحليلية منهجية لاتخاذ القرار، وتبني قدرات ديناميكية لمواجهة التغيرات السريعة خلال دورات تنظيم.

ثالثاً: مؤسسات اللياقة البدنية (القطاع التجاري وغير الربحي)

تعكس الأندية ومراكز اللياقة التجارية حساسية عالية للتقلبات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (مثل تحولات المستهلك نحو التطبيقات والمنصات الرقمية، والاستراكات المنزلية، واللياقة المتصلة). تشير الأدبيات إلى أن هذه المؤسسات تحتاج إلى تحليل دقيق للسلوك الاستهلاكي، والابتكار في النماذج الخدمية، والتكيف مع المتغيرات التشريعية والصحية⁽¹⁹⁾⁽²⁰⁾. وعلى الرغم من ندرة الدراسات التطبيقية المتعمقة مقارنةً بكرة القدم أو الهيئات الأولمبية، فإن البراهين

⁽¹⁷⁾ Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>.

⁽¹⁸⁾ Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265–289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>.

⁽¹⁹⁾ Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: Principles and applications* (4th ed.). Routledge.

⁽²⁰⁾ Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188–201. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.001>.

المتاحة تؤكد أن التحليل المنهجي للبيئة الخارجية يرتبط بقدرة هذه المؤسسات على التسعير الديناميكي، التمايز في تجارب العملاء، وتقليل مخاطر الصدمات السوقية⁽²¹⁾.

4. الأهمية الاستراتيجية لتحليل البيئة الخارجية

يشير تحليل البيئة الخارجية إلى عملية منهجية لجمع وتفسير المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي تؤثر في المنظمة، بهدف دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. وتُعد أطر التحليل مثل نموذج "PESTLE" (البيئي، السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، القانوني) ونموذج "قوى بورتر الخمسة" أدوات فعالة لفهم الديناميكيات المحيطة بالمنظمات الرياضية⁽²²⁾.

يساعد نموذج PESTLE المؤسسات الرياضية على فحص البيئة الكلية التي تعمل ضمنها، بما في ذلك السياسات الحكومية الخاصة بالرياضة، الاتجاهات الاقتصادية (مثل معدلات التضخم أو البطالة)، التحولات الثقافية، التطورات التكنولوجية (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات)، والتغيرات القانونية ذات الصلة. فمثلاً، أثرت جائحة كوفيد-19 بشكل مباشر على القطاع الرياضي من حيث تقييد الحضور الجماهيري وتعليق البطولات، ما تطلب استجابة استراتيجية سريعة مدعومة بتحليل دقيق للبيئة المحيطة⁽²³⁾.

أما نموذج قوى بورتر الخمسة، فيُستخدم لتحليل التنافس داخل القطاع الرياضي من خلال فحص القوى المؤثرة مثل: قوة الموردين (مثل اللاعبين والوكلاء)، وقوة العملاء (الجماهير والرعاة)، وخطر دخول منافسين جدد، والبدائل المتاحة، وشدة المنافسة بين المنظمات. ويساعد هذا النموذج على تقييم الوضع التنافسي للأندية والمؤسسات الرياضية، وتحديد النقاط الاستراتيجية التي يمكن الاستثمار فيها لتحقيق التفوق⁽²⁴⁾.

وتتضح أهمية تحليل البيئة الخارجية في تمكين المنظمات الرياضية من التنبؤ بالتغيرات، واغتنام الفرص، والتقليل من المخاطر، وتعزيز جاهزيتها الاستراتيجية. كما أنه يمثل جزءاً لا يتجزأ من دورة التخطيط الاستراتيجي الحديثة، ويسهم في تعزيز القدرة على التكيف مع متغيرات السوق والبيئة الاجتماعية والسياسية⁽²⁵⁾.

يُعد تحليل البيئة الخارجية أداة أساسية لتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الرياضية، حيث يمكن اتخاذ القرار من استشراف التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية المؤثرة في الأداء المؤسسي. إن دمج نتائج التحليل البيئي في صياغة الاستراتيجيات يعزز القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للفرص والتحديات، وهو ما يتوافق مع إطار القدرات الديناميكية الذي يركز على الاستشعار والتكيف وإعادة التهيئة لتحقيق التفوق المستدام. في السياق العراقي،

⁽²¹⁾ Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>.

⁽²²⁾ شريف بوقصبة. (2016). انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسعير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة شركة سوناطراك-الجزائر (Doctoral dissertation). جامعة محمد خيضر-بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية.

⁽²³⁾ OECD. (2021). *International Partnership against Corruption in Sport (IPACS): Strengthening integrity in sport*. OECD Publishing. (Report link available from OECD portal).

⁽²⁴⁾ سهام سليم الجعفرية. (2023). الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 787-804.

⁽²⁵⁾ عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal.

تبرز هذه الأهمية بشكل خاص نظرًا إلى التحديات المتمثلة في ضعف التشريعات وقلة الاستثمار في البنية التكنولوجية، ما يجعل مؤسسات الرياضة في حاجة ماسة إلى بناء أنظمة متكاملة للرصد البيئي والتكيف مع التغيرات المتسارعة.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

1. تصميم البحث (Research Design)

اعتمدت هذه الدراسة على تصميم بحثي وصفي- تحليلي مدعوم بأسلوب المنهج الكمي باستعمال الاستبانة، مع توظيف المقابلات شبه المنظمة على نحو تكميلي (اختياري) من أجل تعميق فهم السياقات الإدارية والاستراتيجية في المنظمات الرياضية العراقية. وقد اختير هذا التصميم نظرًا لملاءمته في دراسة العلاقات الارتباطية وقياس إدراك المشاركين لأبعاد البيئة الخارجية وأثرها في بناء الميزة التنافسية. يهدف التصميم الوصفي إلى وصف الواقع الحالي للممارسات الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية، بينما يسمح التحليل الإحصائي بفحص الفرضيات وقياس قوة التأثير بين المتغيرات (المستقلة والتابعة) باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

2. المجتمع والعينة (Population and Sample)

يتكون مجتمع الدراسة من قيادات وموظفين إداريين في عدد من المؤسسات الرياضية العاملة في العراق، وتشمل: الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية، اللجان الأولمبية الفرعية، شركات الرياضة التجارية، وأقسام الرياضة الجامعية. واختيرت العينة باستعمال الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان تمثيل كل نوع من أنواع المؤسسات المستهدفة. بلغ عدد المشاركين الكلي في الدراسة 100 فردًا.

3. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)

أولاً: الاستبانة (Questionnaire)

تم تطوير أداة استبيان مغلق ومبني على مقياس ليكرت الخماسي، واشتمل على 36 بنداً موزعة على سبعة محاور رئيسية وفقاً لنموذج PESTLE المعدل ونموذج قوى بورتر:

البعد	عدد البنود	مثال على البنود
البيئة السياسية	5	"وجود سياسة رياضية وطنية واضحة يساهم في دعم خطط مؤسستي"
البيئة الاقتصادية	5	"تؤثر تقلبات سعر الصرف والتمويل الحكومي في قدرتنا على تنفيذ الخطط"
البيئة الاجتماعية	5	"يتزايد الطلب على الرياضة المجتمعية بين فئة الشباب"
البيئة التكنولوجية	5	"نستخدم نظم تحليل الأداء والبيانات في تقييم اللاعبين أو البرامج"

البيئة القانونية	5	"وجود تشريعات حديثة ينعكس إيجاباً على عملنا"
البيئة التنافسية (Porter)	6	"نشهد ارتفاعاً في قوة التفاوض لدى الرعاة أو الموردين"
مؤشرات الميزة التنافسية	5	"مؤسستي تتمتع بسمعة رياضية تميزها عن غيرها في السوق المحلي"

ثانياً: المقابلات النصف موجهة (اختياري)

أُجريت مقابلات مع 8 مشاركين من القيادات العليا في الاتحادات والأندية الرياضية لاستكشاف العوامل البيئية التي لا تُرصد بسهولة عبر الاستبانة، وتوسيع الفهم النظري للارتباطات الظاهرة في البيانات الكمية⁽²⁶⁾.

4. الصدق والثبات (Validity and Reliability)

أ. الصدق الظاهري والمحتوى

تمت مراجعة الاستبانة من قبل لجنة من 4 خبراء في الإدارة الرياضية والإحصاء التطبيقي. وقد أجمعوا على ملائمة البنود لأهداف البحث وتم تعديل بعض الصياغات اللغوية والتفسيرية لضمان الفهم الموحد.

ب. الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

أُجريت دراسة استطلاعية على عينة مكونة من 12 مشاركاً من خارج العينة الأصلية، وقيس ثبات الأداة باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي أظهر القيم الآتية:

البُعد	قيمة ألفا كرونباخ
البيئة السياسية	0.81
البيئة الاقتصادية	0.87
البيئة الاجتماعية	0.78
البيئة التكنولوجية	0.85
البيئة القانونية	0.79
البيئة التنافسية	0.83

⁽²⁶⁾ Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265–289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>.

0.88	الميزة التنافسية
0.83	المتوسط الكلي

تشير هذه القيم إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي وفق المعايير المقبولة في البحوث الاجتماعية.

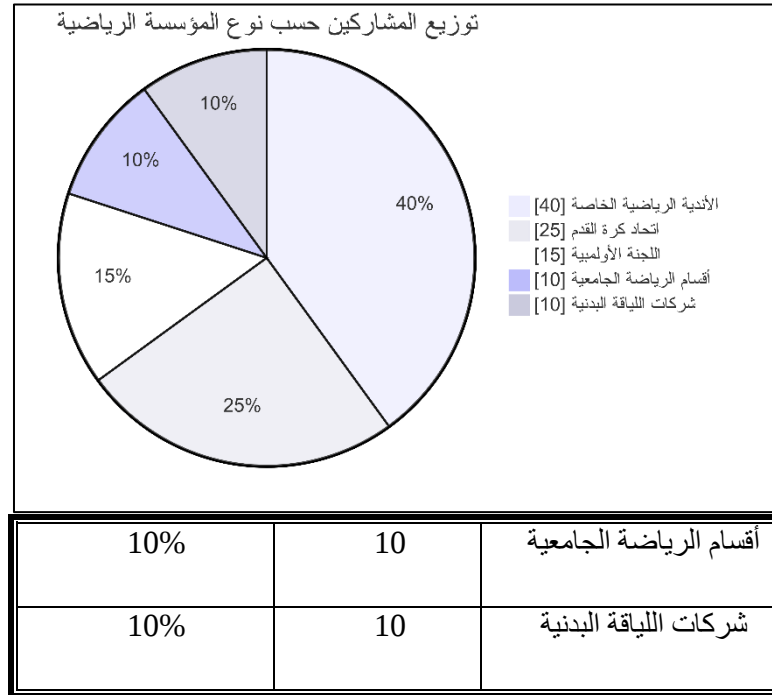
النتائج والتحليل الإحصائي Results and Statistical Analysis

1. البيانات الديموغرافية للمستجيبين

شارك في الدراسة 100 فرد من العاملين في المؤسسات الرياضية العراقية. ويوضح الجدول التالي توزيعهم حسب نوع المؤسسة:

الجدول 1: توزيع المشاركين حسب نوع المؤسسة الرياضية (من إعداد الباحث)

نوع المؤسسة الرياضية	عدد المشاركين	النسبة المئوية (%)
اتحاد كرة القدم	25	25%
اللجنة الأولمبية	15	15%
الأندية الرياضية الخاصة	40	40%



الشكل 1: توزيع المشاركين حسب المؤسسة الرياضية

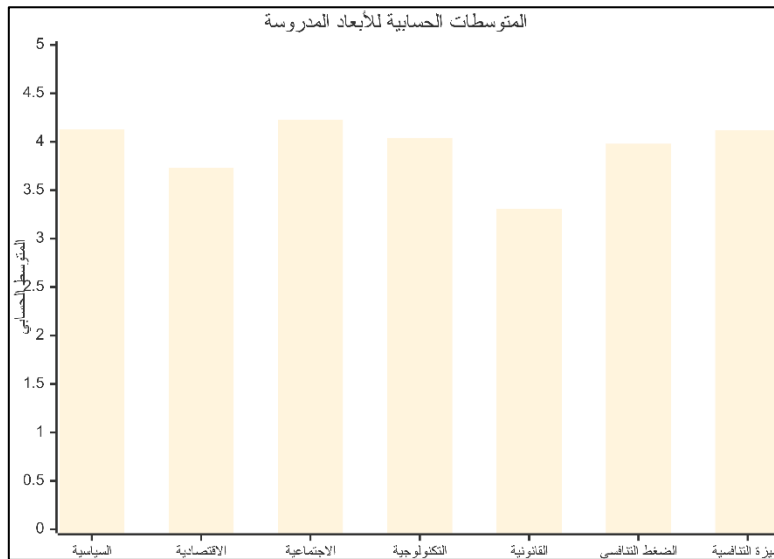
تُظهر البيانات أن الغالبية من العاملين بالأندية الخاصة، يليها اتحادات كرة القدم، مما يضيف تنوعاً وتمثيلاً متوازناً لمختلف أنماط العمل الرياضي في العراق.

2. الإحصاءات الوصفية للأبعاد المدروسة

لقياس إدراك المشاركين لمستوى تأثير البيئة الخارجية في منظماتهم، تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة. يوضح الجدول التالي النتائج:

الجدول 2: الإحصاءات الوصفية للأبعاد البيئية والميزة التنافسية (من إعداد الباحث)

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيئة السياسية	4.13	0.81
البيئة الاقتصادية	3.73	0.55
البيئة الاجتماعية	4.23	0.68
البيئة التكنولوجية	4.04	0.65
البيئة القانونية	3.31	0.87
الضغط التنافسي (قوى بورتر)	3.98	0.73
الميزة التنافسية المدركة	4.12	0.66

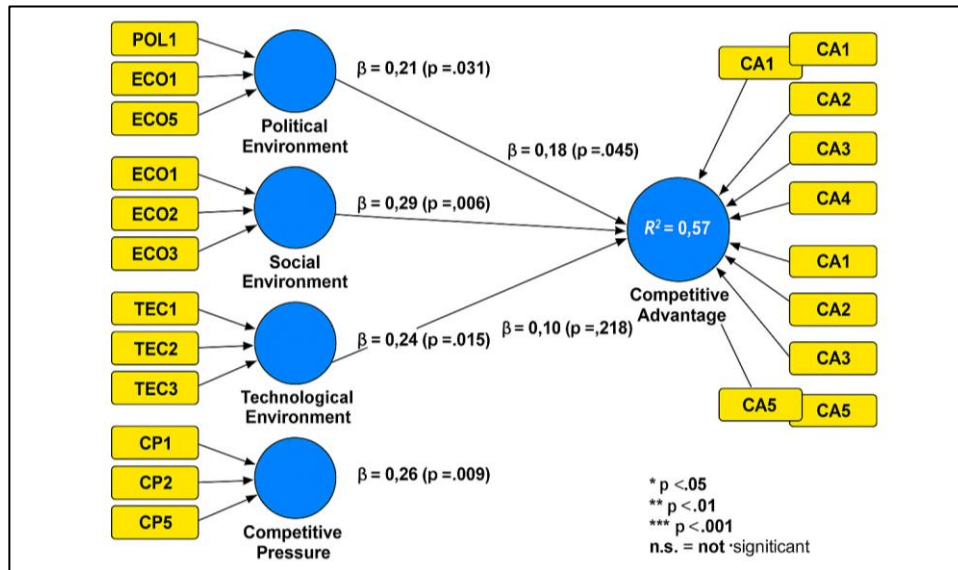


الشكل 2: المتوسطات الحسابية للأبعاد المدروسة

تدل النتائج على إدراك مرتفع نسبياً للبيئة الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، بينما أظهرت البيئة القانونية تقييماً منخفضاً، مما يعكس احتمالية وجود قيود تنظيمية أو غياب تشريعات داعمة لتطور المؤسسات الرياضية⁽²⁷⁾.

3. نموذج المسار الهيكلي وتحليل الفرضيات

باستعمال برنامج **SmartPLS**، تم اختبار نموذج المعادلات الهيكلية لفحص تأثير كل بُعد بيئي على الميزة التنافسية. وبيّن النموذج أن معامل التحديد $R^2 = 0.57$ للميزة التنافسية بلغ **0.75**، ما يعني أن 57% من التباين في إدراك الميزة التنافسية يُفسر من خلال المتغيرات البيئية الستة.



الشكل 3: نموذج القياس البنائي (SmartPLS) — تأثير أبعاد البيئة الخارجية على الميزة التنافسية

الجدول 3: معاملات التأثير بين المتغيرات البيئية والميزة التنافسية (من اعداد الباحث)

البُعد البيئي	معامل التأثير (β)	قيمة p	مستوى الدلالة
البيئة السياسية	0.21	0.031	دال عند 0.05
البيئة الاقتصادية	0.18	0.045	دال عند 0.05
البيئة الاجتماعية	0.29	0.006	دال عند 0.01
البيئة التكنولوجية	0.24	0.015	دال عند 0.01
البيئة القانونية	0.10	0.218	غير دال

⁽²⁷⁾ Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2014-0074>.

الضغط التنافسي	0.26	0.009	دال عند 0.01
----------------	------	-------	--------------

تشير النتائج إلى أن البُعدين الاجتماعي والتكنولوجي إضافة إلى الضغط التنافسي تمثل أكبر المساهمين في دعم الميزة التنافسية، بينما لم يُسجل البُعد القانوني تأثيراً دالاً.

تم التحقق من جودة النموذج باستعمال مقاييس الصدق والثبات في برنامج SmartPLS. بلغت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع الأبعاد ما بين 0.52 و 0.68، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول 0.50. كما تراوحت قيم الثبات المركب (CR) بين 0.79 و 0.91، مما يشير إلى ثبات داخلي جيد. وأظهرت قيم HTMT لجميع المتغيرات أقل من 0.85، وهو ما يعزز من تمييز المتغيرات وصحة النموذج.

4. تحليل الارتباط بين الأبعاد والميزة التنافسية

تم إجراء تحليل Pearson لقياس الترابط بين كل بُعد بيئي ومتغير الميزة التنافسية المدركة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول 4: معاملات الارتباط بين المتغيرات البيئية والميزة التنافسية (من إعداد الباحث)

البُعد البيئي	معامل الارتباط (r)
البيئة الاجتماعية	0.61
البيئة التكنولوجية	0.57
الضغط التنافسي	0.53
البيئة السياسية	0.49
البيئة الاقتصادية	0.44
البيئة القانونية	0.29

تعكس هذه النتائج وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين معظم الأبعاد والميزة التنافسية، مع تفوق واضح للبُعد الاجتماعي والتكنولوجي.

5. المقارنة بين المؤسسات في إدراك الميزة التنافسية

تمت مقارنة المتوسطات الخاصة بإدراك الميزة التنافسية بين أنواع المؤسسات الرياضية. وبيّن التحليل أن الأندية الخاصة سجلت أعلى متوسط، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول 5: متوسط الميزة التنافسية حسب نوع المؤسسة (من إعداد الباحث)

نوع المؤسسة الرياضية	متوسط الميزة التنافسية
الأندية الرياضية الخاصة	4.32
اتحاد كرة القدم	4.10
اللجنة الأولمبية	4.05
شركات اللياقة البدنية	3.80
أقسام الرياضة الجامعية	3.60

تُظهر النتائج أن الأندية الخاصة تُولي أهمية أكبر لبناء سمعة واستدامة مؤسسية، مدفوعة ربما بالتنافسية العالية في السوق الرياضي العراقي.

المناقشة Discussion

1. تفسير النتائج

أظهرت النتائج أن العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والضغط التنافسي كانت الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في الميزة التنافسية لدى المنظمات الرياضية العراقية، في حين لم يُسجل تأثير دال للعامل القانوني. يمكن قراءة ذلك في ضوء واقع القطاع الرياضي في العراق، حيث تتنامى توقعات الجمهور، وأنماط الاستهلاك الرقمي، والتفاعل عبر المنصات الاجتماعية كقوى دافعة لتمايز الأندية والمؤسسات، بينما يظل الإطار التشريعي أقل مرونة أو بطئ الاستجابة مقارنة بسرعة التحول في السوق الرياضي. هذا النمط يتسق مع أطروحات نظرية الموارد والقدرات (RBV) التي ترى أن الميزة التنافسية تُبنى على موارد صعبة التقليد، مثل السمعة، والروابط مع الجمهور، والقدرات التحليلية الرقمية، لكنه في الوقت نفسه يتوافق مع رؤية بورتر حول أن موقع المنظمة داخل بنية الصناعة والتعامل الذكي مع قواها التنافسية (الموردون، الجماهير، البدائل، الداخلون الجدد، شدة التنافس) يحدد قدرتها على حماية تلك الميزة وتعظيمها⁽²⁸⁾⁽²⁹⁾.

وتشير قوة التأثير الإحصائي للبعد التكنولوجي إلى أن التحول الرقمي والتحليلات الرياضية (Sports Analytics) لم يعد ترفاً إدارياً، بل أصبح شرطاً تنافسياً أساسياً، خصوصاً في ظل محدودية الموارد المالية والتشريعية. كما أن بروز التأثير الاجتماعي يعكس انتقال المنافسة من ملعب الأداء الفني فقط إلى ساحة بناء رأس مال علاقاتي ورمزي مع

⁽²⁸⁾ Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

⁽²⁹⁾ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

الجماهير والرعاة والمجتمع، وهو ما يتلاقى مع أدبيات القدرات الديناميكية التي تؤكد ضرورة “الاستشعار-الاقتناص-إعادة التهيئة (sensing, seizing, reconfiguring)” للتكيف مع بيئات شديدة التقلب⁽³⁰⁾.

أما ضعف الأثر القانوني فيمكن تفسيره بثنائية: إما أن البيئة التنظيمية غير ناضجة بما يكفي لتشكيل فارق تنافسي (فتتحول إلى متغير “أساسي” أكثر من كونه “مُمَايزاً”)، أو أن المؤسسات نفسها لا تُفَعِّل استراتيجيات الامتثال والاستفادة من التشريعات بالشكل الذي يحولها إلى مورد تنافسي. وفي الحالتين، تظهر فجوة واضحة بين سرعة التحول الاجتماعي-التكنولوجي وبين بطء الضبط القانوني، وهو ما يضع صانعي السياسات أمام ضرورة تسريع مواعيد الأطر التنظيمية مع واقع الصناعة الرياضية المتغير⁽³¹⁾.

يُفسر ضعف تأثير البعد القانوني في السياق العراقي بوجود فجوات تشريعية واضحة، حيث ما زالت الكثير من القوانين الرياضية قديمة ولا تواكب التحولات الحديثة. فعلى سبيل المثال، ما زالت لوائح حقوق البث والرعاية بحاجة إلى تحديث لضمان عدالة التوزيع بين المؤسسات الرياضية، كما أن غياب تشريعات موحدة لإدارة العقود مع اللاعبين والرعاة يضعف قدرة الأندية على الاستفادة من الموارد القانونية كميزة تنافسية.

2. المقارنة مع الدراسات السابقة

تتوافق النتائج جزئياً مع ما خلصت إليه دراسات دولية في الإدارة الرياضية مفادها أن العوامل الاقتصادية والحوكمة والضغط التنافسي تمثل محددات مركزية للميزة التنافسية، خاصة في أسواق كرة القدم الأوروبية⁽³²⁾، غير أن دراستنا أظهرت تفوق العوامل الاجتماعية والتكنولوجية، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف مرحلة تطور السوق الرياضي العراقي مقارنة بالأسواق الناضجة التي تكون فيها البنية التنظيمية والاقتصادية أكثر رسوخاً، فتظهر تأثيراتها الإحصائية على نحو أوضح. كما تتقاطع النتائج مع ما يورده OECD في تقاريره حول النزاهة والحوكمة في الرياضة بكون المنظومات الرياضية الهشة تنظيمياً تُضعف من قدرة الأطر القانونية على لعب دور تمايزي ما لم تُستكمل بإصلاحات حوكمة ومساءلة⁽³³⁾.

تُعزز النتائج الحالية أهمية دمج التحليل البيئي مع الممارسات المؤسسية الفعلية، وهو ما تدعمه التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الشباب والرياضة العراقية (2023) والتي ركزت على ضرورة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية ومنصات التواصل مع الجمهور لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي للأندية والاتحادات. كما أشار تقرير اللجنة الأولمبية العراقية (2024) إلى أن غياب الأطر القانونية المحدثة وإدارة الموارد بشكل محدود يشكلان عائقاً رئيسياً أمام بناء ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يتوافق مع ما أظهرته نماذجنا الإحصائية حول ضعف تأثير البعد القانوني وضرورة تحديثه ليصبح أداة داعمة للابتكار والتطوير المؤسسي.

⁽³⁰⁾ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

⁽³¹⁾ Ministry of Sport (Kingdom of Saudi Arabia). (2021). *Saudi Sports Strategy*.

⁽³²⁾ Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265–289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>.

⁽³³⁾ OECD. (2021). *International Partnership against Corruption in Sport (IPACS): Strengthening integrity in sport*. OECD Publishing. (Report link available from OECD portal).

على المستوى العربي، تُظهر استراتيجيات وزارة الرياضة في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 وبرنامج جودة الحياة أن الاستثمار في التحول الرقمي، وتوسيع قاعدة الممارسين، وبناء منظومات حوكمة وشفافية صار محورًا لبناء ميزة تنافسية وطنية للمؤسسات الرياضية، وهو ما ينسجم مع نتائجنا التي أبرزت مركزية العاملين الاجتماعي والتكنولوجي⁽³⁴⁾، كما أن الإرث المؤسسي لكأس العالم 2022 في قطر قد أكد عالميًا وإقليميًا أن الاستثمار في التكنولوجيا، والبنية التحتية الذكية، وإدارة تجربة الجمهور هي مفاتيح لصناعة رياضية تنافسية تتجاوز حدود الأداء الفني الضيق⁽³⁵⁾. أظهرت دراسة الشميلي (2017) حول الإدارة الاستراتيجية للأندية الرياضية في الإمارات أن الاستثمار في التحول الرقمي وتحسين تجربة الجمهور يمثلان عناصر حاسمة لتعزيز الميزة التنافسية. كما أشارت دراسة بوقصبة (2016) حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى أن التحليل البيئي المستمر يزيد من قدرة المؤسسات على مواجهة الضغوط التنافسية. تتفق هذه النتائج مع دراستنا في أن التكنولوجيا والعوامل الاجتماعية تُعد من المحددات الجوهرية للنجاح الاستراتيجي.

أما على صعيد الحوكمة والاستراتيجية العالمية، فإن وثيقة FIFA “Making Football Truly Global”³⁶ (2020–2023) تسند نتائجنا أيضًا؛ إذ تعطي أولوية لبناء قدرات اتحادات وأندية كرة القدم في مجالات التحول الرقمي، والحوكمة، وتنمية القاعدة الجماهيرية، وهي الأبعاد ذاتها التي ظهرت في دراستنا باعتبارها الأكثر تفسيرًا للميزة التنافسية. ومن ثم، تتقاطع نتائجنا مع التوجهات العالمية، لكنها تكشف أيضًا عن فجوة قانونية-مؤسسية ينبغي سدّها في السياق العراقي⁽³⁷⁾.

3. الإسهامات النظرية

تضيف هذه الدراسة بعددين نظريين إلى أدبيات الإدارة الاستراتيجية في الرياضة. أولاً، تُظهر النتائج أن تحليل البيئة الخارجية ليس مجرد نشاط استطلاعي بل يمثل مكونًا بنيويًا داخل القدرات الديناميكية؛ إذ يمكن تموضع أبعاد PESTLE/Porter من مراحل “الاستشعار-الاقتناص-إعادة التهيئة”، ما يثري فهم كيفية ترجمة المسح البيئي إلى قرارات تخلق وتُجدد الميزة التنافسية. ثانيًا، توضح النتائج أن نظرية الموامعة الاستراتيجية (Strategic Alignment) تحتاج إلى أن تُصاغ في الرياضة كموامعة ثلاثية: بين (1) سرعة التحولات الخارجية، (2) القدرات الداخلية المرنة، و (3) بنية حوكمة قادرة على التحويل السريع، بدلًا من التركيز التقليدي على موامعة “الاستراتيجية-الهيكل” فحسب. هذا التمديد النظري قد يمهد لنمذجة “الموامعة الديناميكية” في القطاعات الرياضية الناشئة، ويقدم إطارًا تفسيريًا مناسبًا لبيئات كالعراق حيث تتسارع الضغوط الاجتماعية-التكنولوجية في مقابل بطء التحديث القانوني.

4. الآثار التطبيقية

تكشف النتائج عن مجموعة من الدلالات العملية لصانعي السياسات ومديري الرياضة واستراتيجيي الأندية. بالنسبة لصانعي السياسات، فإن تسريع إصلاح البيئة القانونية والحوكمة، وبناء منصات بيانات وطنية للرياضة، وتفعيل آليات المساءلة والشفافية، أصبحت شروطًا لرفع أثر البعد القانوني من “متغير أساسي” إلى “مميز تنافسي”. أما على مستوى المديرين التنفيذيين في

⁽³⁴⁾ Quality of Life Program. (2022). Program KPIs & Reports.

⁽³⁵⁾ Qatar General Secretariat for Development Planning. (2008). Qatar National Vision 2030.

⁽³⁶⁾ FIFA. (2020). Making Football Truly Global: The Vision 2020–2023. (وثيقة استراتيجية رسمية).

الاتحادات والأندية، فُتَبِّرُز النتائج ضرورة مأسسة وظيفة الرصد البيئي (Environmental Scanning Unit) وربط مخرجاتها بلوحات قيادة استراتيجية (Dashboards) تُحدَّث دوريًا. كما يتعيّن الاستثمار في القدرات التحليلية الرقمية (البيانات الضخمة، تحليلات الأداء، إدارة علاقات الجماهير)، نظرًا إلى أثرها المباشر في الميزة التنافسية.

من جهة المخططين الاستراتيجيين داخل الأندية، تشير النتائج إلى أهمية تنويع مصادر الإيرادات، وبناء علاقات أعمق مع الجمهور عبر القنوات الرقمية، وتبني ممارسات ابتكارية في تقديم الخدمة الرياضية (التجربة الجماهيرية، المنتجات الرقمية، المحتوى التفاعلي)، بما يعزّز البعد الاجتماعي ويتماشى مع التحول في سلوك المستهلك الرياضي. في المقابل، ينبغي التعامل مع البعد القانوني عبر استراتيجيات امتثال استباقية، والتعاون مع الجهات المنظمة لتطوير أطر تشريعية داعمة للنمو والابتكار، حتى لا يظل ضعيف التأثير كما رصدته نماذجنا الإحصائية. باختصار، تشير النتائج إلى أن بناء ميزة تنافسية في الرياضة العراقية اليوم يمر عبر التكنولوجيا، والجمهور، والحوكمة الذكية — على أن تُنجز هذه الثلاثية ضمن إطار قدرات ديناميكية قادرة على الاستبصار والتكيف والتحويل⁽³⁸⁾.

الاستنتاجات

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أبعاد البيئة الاجتماعية والبيئة التكنولوجية والضغط التنافسي تمثل العوامل الأكثر تأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الرياضية العراقية، حيث فسّرت هذه الأبعاد مجتمعةً ما نسبته 57% من التباين في الميزة التنافسية.

في المقابل، أظهر البُعد القانوني تأثيرًا ضعيفًا وغير دال إحصائيًا، وهو ما يشير إلى وجود فجوة واضحة في الأطر التشريعية والتنظيمية الداعمة لتطوير القطاع الرياضي في العراق.

وتعكس هذه النتائج الحاجة الماسّة إلى تعزيز الابتكار، والاستثمار في التحول الرقمي، وبناء أطر حوكمة فعالة لرفع كفاءة المؤسسات الرياضية وزيادة قدرتها على المنافسة محليًا وإقليميًا.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي أبرزت أهمية الأبعاد الاجتماعية والتكنولوجية في تعزيز الميزة التنافسية، فإننا نقترح التوصيات التالية لتطوير الأندية والمؤسسات الرياضية العراقية:

- **التحول الرقمي المتكامل:** تبني نظم متقدمة لإدارة علاقات الجماهير (CRM) وتحليلات الأداء الرياضي، بهدف تحسين تجربة الجمهور وزيادة الإيرادات.
- **تنويع مصادر التمويل:** من خلال عقود الرعاية الذكية، والاستفادة من منصات البث الرقمي، وتنشيط الشراكات مع القطاع الخاص.
- **تعزيز الابتكار في الخدمة الرياضية:** تقديم منتجات وتجارب رقمية جديدة تواكب سلوك المستهلك الرياضي المعاصر، مثل الاشتراكات الإلكترونية أو الأحداث التفاعلية عبر الإنترنت.

⁽³⁸⁾ Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

- **تفعيل الامتثال القانوني:** التعاون مع الجهات التشريعية لتطوير لوائح حديثة لحقوق البث، والرعاية، وإدارة اللاعبين، بما يحول البيئة القانونية إلى عنصر داعم للميزة التنافسية.
- **بناء وحدات للرصد البيئي الاستراتيجي داخل الأندية:** بحيث يتم جمع وتحليل البيانات حول الاتجاهات التكنولوجية والسلوكية لضمان استباق التغيرات في السوق الرياضي.

الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور البيئة الخارجية في بناء الميزة التنافسية لدى المنظمات الرياضية العراقية، من خلال تطبيق نماذج تحليل بيئي منهجية مثل PESTLE وقوى بورتر الخمسة. أظهرت النتائج أن العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والضغط التنافسي تمثل المتغيرات الأكثر تأثيراً في تحديد الميزة التنافسية، بينما جاء الأثر القانوني ضعيفاً وغير دال إحصائياً. ويعكس هذا التفاوت فجوة بين سرعة التحولات في السلوك الجماهيري والتقنيات المستخدمة في الرياضة، وبين بطء مواكبة الأطر التشريعية والتنظيمية.

أكد التحليل أن البيئة الخارجية لا يمكن تجاهلها في أي استراتيجية رياضية فاعلة، حيث تبين أن قدرة المؤسسات على الاستجابة للمؤثرات الاجتماعية والتكنولوجية تمنحها قدرة تنافسية واضحة، خصوصاً في سوق رياضي يتسم بالمنافسة المحدودة والموارد المقيدة. كما أثبت النموذج الإحصائي أن دمج التحليل البيئي في اتخاذ القرار يعزز من الكفاءة الاستراتيجية ويخلق فرصاً للتميز المؤسسي.

بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة الرصد البيئي داخل المؤسسات الرياضية، وتحديث الأطر التشريعية بما يتماشى مع متغيرات السوق، وتطوير القدرات التكنولوجية والتحليلية كمسار محوري لصناعة رياضية تنافسية مستدامة في العراق والمنطقة العربية.

المصادر References

- [1] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- [2] Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3). <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- [3] FIFA. (2020). *Making Football Truly Global: The Vision 2020–2023*.
- [4] Hoyer, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: Principles and applications* (4th ed.).
- [5] Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2014-0074>.

- [6] Ministry of Sport (Kingdom of Saudi Arabia). (2021). *Saudi Sports Strategy*.
- [7] OECD. (2021). *International Partnership against Corruption in Sport (IPACS): Strengthening integrity in sport*. OECD Publishing. (Report link available from OECD portal).
- [8] Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- [9] Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6).
- [10] Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- [11] Qatar General Secretariat for Development Planning. (2008). *Qatar National Vision 2030*.
- [12] Quality of Life Program. (2022). *Program KPIs & Reports*.
- [13] Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265–289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>.
- [14] Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Sport in Society*, 14(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>. Taylor & Francis OnlineTaylor & Francis Online
- [15] Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (2nd ed.). Human Kinetics.
- [16] Supreme Committee for Delivery & Legacy. (2022). *Sustainability & Legacy Report – FIFA World Cup Qatar 2022™*. (Official report).
- [17] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3).
- [18] Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2). <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.001>

[19] Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2017). Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4). <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1308418>

[20] سهام سليم الجعافرة. (2023). الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 4(2), ص 787-804.

[21] شريف بوقصبة. (2016). انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة شركة سوناطراك – الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم الاقتصادية.

[22] عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal.

[23] محمد السيد مخلوف, & أسماء. (2022). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسيوط), 38(6), 19-128.

[24] محمود عبد الله محمود, & ولاء. (2024). استثمار الإنتاج المعرفي الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها (تصور مقترح). مجلة كلية التربية (أسيوط), 40(5), 1-96.

الاستبيان

المحور	العبارة	الرمز	(1-5) المقياس
البيئة السياسية	وجود سياسة رياضية وطنية واضحة يدعم خطط مؤسستي.	P1	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	تؤثر العلاقات السياسية على فرص تمويل المشاريع الرياضية.	P2	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	الاستقرار السياسي يساهم في استقرار السوق الرياضي.	P3	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	تتفاعل مؤسستي مع الجهات الحكومية بشكل استراتيجي.	P4	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	تساهم القرارات الحكومية في تشكيل البيئة التنافسية.	P5	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
البيئة الاقتصادية	يؤثر التمويل الحكومي على مستوى الأداء الرياضي.	E1	☐ ☐ ☐ ☐

			☐
	E2	تؤثر تقلبات أسعار الصرف على صفقات الرعاية والتجهيز.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	E3	يتأثر تسعير الخدمات الرياضية بالوضع الاقتصادي العام.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	E4	هناك اعتماد كبير على الموارد الذاتية في مؤسستي.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	E5	تفرض التكاليف التشغيلية قيودًا على التوسع أو التطوير.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
البيئة الاجتماعية	S1	يتزايد الاهتمام المجتمعي بالرياضة في منطقتنا.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	S2	تلعب الفئات العمرية الشابة دورًا في صياغة الطلب الرياضي.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	S3	تتعرض صورة المؤسسة على سمعتها المجتمعية.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	S4	تولي مؤسستي أهمية للمسؤولية الاجتماعية الرياضية.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	S5	تساهم الرياضة في معالجة تحديات اجتماعية (مثل الإدمان، البطالة).	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
البيئة التكنولوجية	T1	تستخدم مؤسستي أدوات تحليل الأداء الرياضي.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	T2	نمتلك منصة رقمية للتفاعل مع الجمهور.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	T3	تعتمد القرارات الفنية على تحليلات رقمية.	☐ ☐ ☐ ☐

			☐
	تبنى مؤسستي نظامًا إلكترونيًا لإدارة الأنشطة.	T4	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	نواكب التطورات التكنولوجية في تجهيز اللاعبين/الخدمات.	T5	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
البيئة القانونية	نلتزم باللوائح المحلية والدولية في النشاط الرياضي.	L1	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	تؤثر القوانين التنظيمية في مرونة عملنا الإداري.	L2	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	نواجه تحديات قانونية في التراخيص أو العقود.	L3	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	تتسم البيئة التشريعية بعدم الاستقرار أو التغير المتكرر.	L4	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	نُخضع إجراءاتنا للمراجعة القانونية الداخلية.	L5	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
الضغط التنافسي (Porter)	نشهد منافسة عالية في جذب الجماهير أو المشاركين.	C1	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	تواجه مؤسستي منافسة من أندية أو مؤسسات بديلة.	C2	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	نلاحظ زيادة في قوة تفاوض الموردين أو الرعاة.	C3	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	ظهر مؤسسات جديدة يزيد من حدة المنافسة.	C4	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	تشكل المنصات الرقمية منافسة غير تقليدية لمؤسستي.	C5	☐ ☐ ☐ ☐

			☐
	التميز في السمعة والجودة يحدد موقعنا التنافسي.	C6	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
الميزة التنافسية المدرسة	تمتلك مؤسستي سمعة رياضية قوية في السوق المحلي.	CA1	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	نقدم خدمات أو فعاليات لا مثيل لها لدى المنافسين.	CA2	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	نتمتع بثقة جماهيرية عالية.	CA3	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	نستثمر في الابتكار لتعزيز تميزنا المؤسسي.	CA4	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
	نتمتع بموقع ريادي ضمن المنظمات الرياضية في المنطقة.	CA5	☐ ☐ ☐ ☐ ☐