



Sustainable strategic management and entrepreneurial visions are key factors in achieving financial stability and competitiveness for Iraqi Premier League football clubs

Dr. Mohammed Ali Fayadh Mahmood Al-daoudi

General Directorate of Education in Erbil Governorate

Mohammed.fayadh.70@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7241-3520>

Abstract

The study aimed to identify the extent to which the Iraqi Premier League clubs apply the principles of sustainable strategic management and to identify the level of adoption of entrepreneurial visions by the Iraqi Premier League clubs in managing their work, in addition to determining the extent to which the Iraqi Premier League football clubs possess financial stability, as well as to identify the level of competitiveness enjoyed by the Iraqi Premier League football clubs, in addition to placing the impact of the Iraqi Premier League football clubs possessing the components of sustainable strategic management and entrepreneurial visions on the financial stability of these clubs, and the extent to which sustainable strategic management and entrepreneurial visions of the Iraqi Premier League football clubs contribute to enhancing their competitiveness. The researcher adopted the descriptive approach by using the survey and correlation methods. The research community was determined by the members of the administrative bodies of the football clubs participating in the Iraqi Premier League, which includes (20) clubs, and these clubs include (164) members. The research sample was randomly distributed into three sub-samples representing the exploratory application, preparation, and final application. The number of members in these samples reached (8, 94, 62) members, respectively. To collect data, the researcher prepared four questionnaires were conducted, the first to measure the level of sustainable strategic management in football clubs participating in the Iraqi Premier League, the second to measure the level of entrepreneurial visions of these clubs, the third to measure their level of financial stability, and the fourth to measure their level of competitiveness. These questionnaires were implemented after ensuring that the necessary scientific conditions were met. Following the final implementation process, the data was collected and statistically processed. The researcher reached several conclusions, including:

- Sustainable strategic management plays a crucial role in achieving financial stability and enhancing the competitiveness of football clubs in the Iraqi Premier League.
- Entrepreneurial visions contribute significantly to achieving financial stability and enhancing the competitiveness of football clubs in the Iraqi Premier League.

Keywords: Sustainable strategic management, entrepreneurial visions, financial stability, competitiveness



الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الريادية كعوامل رئيسة في تحقيق الاستقرار المالي والقدرة التنافسية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم

م.د. محمد علي فياض محمود الداودي

المديرية العامة للتربية في محافظة أربيل

Mohammed.fayadh.70@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7241-3520>

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تطبيق أندية دوري نجوم العراق لمبادئ الإدارة الاستراتيجية المستدامة، والتعرف على مستوى تبني أندية دوري نجوم العراق للرؤى الريادية في إدارة عملها، فضلاً عن التعرف على مدى امتلاك أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم للاستقرار المالي، وكذلك التعرف على مستوى القدرة التنافسية التي تتمتع بها أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم، إضافة إلى التعرف على الأثر الذي يخلفه امتلاك أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم لمقومات الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الريادية على الاستقرار المالي لهذه الأندية، ومدى إسهام الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الريادية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم في تعزيز قدرتها التنافسية، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي عبر استخدام أسلوب المسح والعلاقات الارتباطية، وقد تمّ تحديد مجتمع البحث بأعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم المشاركة في دوري نجوم العراق، والتي تضم (20) نادياً، وتضم هذه الأندية (164) عضواً، ولقد توزعت عينة البحث عشوائياً إلى ثلاث عينات فرعية تمثل عينة التطبيق الاستطلاعي، وعينة الإعداد، وعينة التطبيق النهائي، إذ بلغ عدد الأعضاء في هذه العينات (8، 94، 62) عضواً على التوالي، ولجمع البيانات قام الباحث بإعداد أربعة استبيانات، الأول لقياس مستوى الإدارة الاستراتيجية المستدامة في أندية كرة القدم المشاركين في دوري نجوم العراق، والثاني لقياس مستوى الرؤى الريادية لهذه الأندية، والثالث لقياس مستوى الاستقرار المالي فيها، والرابع لقياس مستوى قدرتها التنافسية، وتم تطبيقها بعد التأكد من توفر الشروط العلمية اللازمة فيها، وعقب الانتهاء من عملية التطبيق النهائي، تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً توصل الباحث إلى استنتاجات عدّة منها:

- إن الإدارة الاستراتيجية المستدامة تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الاستقرار المالي، وتعزيز القدرة التنافسية لأندية كرة القدم في دوري نجوم العراق لأندية دوري نجوم العراق.

- إن الرؤى الريادية تسهم بشكل ملموس في تحقيق الاستقرار المالي، وتعزيز القدرة التنافسية لأندية كرة القدم في دوري نجوم العراق.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية المستدامة، الرؤى الريادية، الاستقرار المالي، القدرة التنافسية



مقدمة البحث وأهميته

يُعدّ دوري نجوم العراق لكرة القدم المسابقة الأهم والأبرز التي يقوم الاتحاد العراقي المركزي بتنظيمها، إذ إنه يشكل المنصة الرئيسية لتنافس الأندية العراقية المختلفة على لقب البطولة، وذلك بهدف الظفر بكأسها وتمثيل العراق في المحافل القارية، كما أنه يعدّ مرآة تعكس مستوى كرة القدم في البلاد، ومقياساً لتطور الأداء الفني والتكتيكي للأندية واللاعبين، وتتجلى أهمية دوري نجوم العراق في كونه يمثل واجهة كرة القدم العراقية، ويعكس تطورها وتقدمها، وأنه عبر التنظيم الجيد للبطولة وتقديم المباريات المثيرة فإنه يجذب بلا شكّ اهتمام الجماهير ووسائل الإعلام، ويسهم في تحسين صورة الكرة العراقية على المستوى الإقليمي والقاري، وتُمثل أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم حجر الزاوية في منظومة كرة القدم العراقية، إذ إنها تتنافس لتقديم أفضل المستويات الفنية والبدنية، بهدف تحقيق الألقاب والإنجازات التي ترفع من شأن الكرة العراقية.

ومما لاشكّ فيه فإن تحقيق النجاح في البطولات لم يعد مقتصرًا على الفوز في المنافسات، وإنما يتجاوزهُ إلى العمل على بناء منظمات رياضية قادرة على الازدهار والنمو على المدى الطويل، وذلك عبر تبني نهج إداري متكامل يراعي كافة جوانب العمل المنظمي، بدءاً من تطوير الأداء الرياضي وصولاً إلى تحقيق الاستقرار المالي، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، وكذلك يتطلب وجود رؤية بعيدة المدى تتجاوز الأهداف قصيرة الأجل، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، سواء كانت رياضية أو اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية، وبذلك يتوجب على المنظمات الرياضية أن تفهم بعمق بيئتها الداخلية والخارجية، وأن تحدد نقاط قوتها وضعفها، وأن تحدد الفرص المتاحة أمامها، وتشخص التحديات التي تواجهها، وأن تضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق أهدافها بطريقة مسؤولة ومستدامة، إذ إن بناء أندية كرة قدم ناجحة ومستدامة يتطلب أكثر من مجرد إدارة تقليدية، إذ يتطلب قيادة حكيمة قادرة على التكيف مع المتغيرات، والاستثمار في الكفاءات، وتعزيز الابتكار، وبناء علاقات قوية مع كافة الأطراف المعنية، من لاعبين ومدربين وجماهير ومجتمعات محلية، كما يتطلب الالتزام بأعلى معايير الأخلاق والشفافية والمساءلة، والعمل المستمر على تحسين الأداء في كافة المجالات، ويمكن أن يطلق على هذا النهج مصطلح الإدارة الاستراتيجية المستدامة بوصفها رؤية مستقبلية تهدف إلى تحقيق النجاح والتميز على المدى الطويل، وذلك عبر تحقيق التوازن بين الأهداف الرياضية والمالية والاجتماعية والبيئية، وضمان استدامة النادي وقدرته على تلبية احتياجات الأجيال القادمة، وبالإشارة إلى (Stead &



(Stead, 2017) فإن الإدارة الاستراتيجية المستدامة تمثل نهجاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى توجيه المنظمات لتحقيق النجاح والتميز عبر تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمة، وتبني استراتيجيات تركز على الاستدامة والابتكار في إدارة الموارد وتحقيق تأثير إيجابي مستدام على المدى الطويل. (Stead & Stead, 2017, p. 15)

ولكي تحقق المنظمات الرياضية ومنها أندية كرة القدم الاستمرارية التي تسعى إليها فإنها بحاجة إلى التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية في العمل، مع التأكيد على البحث المستمر عن فرص للتحسين والتطوير، واقتراح حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها، فضلاً عن الاعتماد على التفكير الابتكاري الذي يمثل رؤية ما وراء المألوف، وتحديد الاتجاهات المستقبلية المحتملة، وكذلك تحويل الأفكار الطموحة إلى مبادرات عملية، ومما لاشكّ في أنّ ذلك يتطلب من هذه المنظمات امتلاك شجاعة لتحدي الأساليب التقليدية، وتبني أساليب جديدة في العمل، والتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الرياضية، فالمنظمات التي تتبنى هذا النهج الابتكاري تكون قادرة على تطوير منتجات وخدمات فريدة، وتحسين تجربة الجماهير والمشجعين، وتعزيز علامتها التجارية في السوق، كما أنها تجذب الاستثمارات وتوسع نطاق أعمالها، مما يؤدي إلى تحقيق النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل، من هنا فإن الرؤية الريادية في المنظمات الرياضية تمثل مفتاح النجاح والتميز في عالم الرياضة المعاصر، والقائمة على تبني عقلية الابتكار والتغيير، واستكشاف الفرص الجديدة، وخلق قيمة مضافة للمنظمة والمجتمع على حد سواء، إذ يذكر (Ruvio et al., 2010) بأن الرؤية الريادية تمثل الصورة المستقبلية المثالية التي يتصورها الأفراد والمنظمات الريادية لأنفسهم ولمشروعاتهم، فهي تمثل الهدف النهائي والطموح الذي يسعون لتحقيقه، وتعكس القيم والأهداف التي يؤمنون بها، كما أنه تجسّد تصوراً واضحاً لما يودون الوصول إليه في المستقبل، وتعدّ الرؤيا بمثابة الخيط الذي يربط بين الحاضر والمستقبل، وتعمل كحافز يجذب فريق العمل والمستثمرين والأطراف المعنية للمشاركة في تحقيق تلك الصورة المرجوة. (Ruvio et al., 2010, p. 145)

كما وأن الأداء الرياضي المتميز وحده لم يعد كافياً لضمان استمرار ونجاح الأندية، وإنما أصبحت السلامة المالية، والقدرة على إدارة الموارد بكفاءة عناصر حاسمة لضمان مستقبل مستدام ومزدهر، فالنادي الذي يتمتع بوضع مالي سليم يكون قادراً على الاستثمار في المواهب، وتطوير البنية التحتية، وتقديم أفضل الخدمات للجماهير، دون التعرض لمخاطر الإفلاس أو الديون المتراكمة، فضلاً عن أن



تحقيق السلامة المالية يتطلب إدارة حكيمة للموارد، وتنويع مصادر الدخل، وترشيد النفقات، ووضع خطط دقيقة للميزانية، فضلاً عن الالتزام بالشفافية والمساءلة، وتطبيق أفضل الممارسات المحاسبية والإدارية، كما إن النادي الذي يدير أمواله بحكمة يكون قادراً على مواجهة التحديات الاقتصادية، واستغلال الفرص المتاحة، وتحقيق النمو المستدام على المدى الطويل، وكذلك يكون قادراً على بناء قاعدة جماهيرية واسعة، وجذب الرعاية والشركاء، فضلاً عن قدرته على المساهمة في تطوير المجتمع المحلي، ودعم المبادرات الاجتماعية والخيرية، من هنا فإن النادي الذي يتمتع بسمعة طيبة وموثوقية عالية، يكون قادراً على تحقيق النجاح على كافة الأصعدة، الرياضية منها والاقتصادية والاجتماعية، بناءً على ما تقدّم فإن هذه السلامة المالية يمكن أن يطلق عليها إدارياً مصطلح الاستقرار المالي والذي يشير إليه (Molchanov et al., 2023) على أنه حالة من التوازن والمرونة التي يتمتع بها النظام المالي في منظمة معينة، بحيث يكون قادراً على امتصاص الصدمات والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والسياسية دون أن يؤدي ذلك إلى اضطرابات أو أزمات مالية كبيرة، ويتجلى استمرار هذا الاستقرار عبر قدرة المنظمات على توفير التمويل، والحفاظ على السيولة، واستقرار أسعار الأصول، وتحقيق التوازن بين الطلب والعرض المالي. (Molchanov et al., 2023, p. 5)

ومما لا شك فيه فإن القدرة على مواصلة العمل والمنافسة لأندية كرة القدم يتطلب منها بناء قاعدة رياضية وإدارية وفنية صلبة، بدءاً من تهيئة ملاعب التدريب المتطورة وصولاً إلى إنشاء أكاديميات فاعلة لتنشئة المواهب الرياضية، كما يستلزم منها القدرة على استقطاب أفضل الكفاءات الرياضية والإدارية، من لاعبين ومدربين وإداريين وفنيين، فضلاً عن توفير بيئة ملهمة للإبداع والتميز، يضاف لها امتلاك القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في اللعبة، سواء في القوانين، أو التكنولوجيا، أو حتى في تفضيلات الجماهير لما يرغبون مشاهدته، إذ إن البقاء في قمة كرة القدم الحديثة يتطلب سعياً دؤوباً نحو التطور والتحسين المستمر، فهو يمثل التزام يتجاوز مجرد الفوز بالألقاب، بل يهدف إلى تحقيق إرث دائم من الإنجازات والتميز، وهو ما يحتاج من هذه الأندية امتلاك القدرة التنافسية، التي يشير إليها (Tesfa et al., 2025) بأنها تُعدّ من المفاهيم الأساسية التي تعبر عن قدرة المنظمة على التفوق في السوق، وتحقيق ميزة نسبية على منافسيها عبر تقديم منتجات أو خدمات أو إنجازات تلبي احتياجات المستفيدين، أو عبر تمييزها عبر إظهار الجودة والابتكار والنتائج المميزة، كما أنها تتعلق بقوة المؤسسة في استغلال



مواردها بشكل فعال، وتنظيم أنشطتها بطريقة تمكنها من التكيف مع التغيرات والمتطلبات البيئية بشكل مستمر، بحيث تستطيع أن تحافظ على مكانتها على المدى الطويل. (Tesfa et al., 2025, p. 186)

وبناءً على ما تقدّم فإن أهمية البحث تتمحور في إسهامه بإثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الرياضية عبر تقديم تحليل معمق للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الريادية والاستقرار المالي والقدرة التنافسية في سياق الأندية الرياضية العراقية، كما يمكن أن يسهم في تطوير نماذج نظرية جديدة تفسر كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الريادية على الأداء المالي والتنافسي للأندية الرياضية، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة للبيئة العراقية، فضلاً عن أنه يساعد في تحديد المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الريادية وتطبيقها في سياق الأندية الرياضية، مما يوفر إطاراً مرجعياً للباحثين والممارسين في هذا المجال، وكذلك مساعدة الأندية الرياضية العراقية على تحسين أدائها المالي والتنافسي، عبر توفير توصيات عملية حول كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية المستدامة وتبني الرؤى الريادية، وتعزيز استدامتها المالية من خلال تقديم استراتيجيات مبتكرة لتنويع مصادر الدخل، وترشيد الإنفاق، وتحسين الكفاءة التشغيلية، فضلاً عن إسهامه في تحسين صورة الكرة العراقية على المستوى الإقليمي والقاري، عبر تعزيز الأداء المالي والتنافسي للأندية الرياضية، وجذب الاستثمارات، وتطوير البنية التحتية.

مشكلة البحث

تواجه أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم مجموعة من التحديات المتزايدة في تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز القدرة التنافسية في ظل بيئة رياضية واقتصادية متغيرة، فعلى الرغم من شغف الجماهير العراقية بكرة القدم، إلا أن العديد من الأندية تعاني من صعوبات مالية مزمنة، وعدم قدرتها على المنافسة بفعالية على المستويين المحلي والإقليمي، وقد لاحظ الباحث بحكم متابعته المستمرة لدوري نجوم العراق وأنديته بأن تلك التحديات يمكن إسنادها إلى عوامل عدّة، منها ضعف الإدارة الاستراتيجية، وعدم وجود رؤى ريادية واضحة، والاعتماد على مصادر تمويل محدودة وغير مستدامة، وضعف التسويق والترويج، وعدم القدرة على جذب الاستثمارات والرعاة، فضلاً عن تحديات أخرى تتعلق بالبنية التحتية المتهالكة، وعدم وجود قوانين وأنظمة رياضية واضحة، وكذلك تأثير العوامل السياسية والاقتصادية على الرياضة، ومعاونة هذه الأندية من التذبذب من الناحية المالية، وتراكم الديون، وهو ما يؤثر سلباً في قدرة الأندية العراقية على تنمية المواهب الشابة، واستقطاب اللاعبين المميزين، مما يضعف الأداء الرياضي العام، وبالتالي



تأثر سمعة الدوري العراقي وتناقص قدرته التنافسية مقارنة بالدوريات الإقليمية الأخرى، وقد قام الباحث بتلخيص هذه المشكلات في صيغة تساؤلات بحثية هي:

- هل تمتلك أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم الكفاءة من حيث الإدارة الاستراتيجية المستدامة، وما هو مستوى تلك الكفاءة؟

- هل تتبنى أندية دوري نجوم العراق رؤى رياضية مبتكرة في إدارة أعمالها، وما هو مستوى تلك الرؤى؟

- هل تمتلك أندية دوري نجوم العراق استقراراً مالياً؟ وما هو مستوى ذلك الاستقرار؟

- هل تتمتع أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم بقدرات تنافسية على المستويين المحلي والإقليمي؟ وما هو مستوى تلك القدرات؟

- ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الرياضية على الاستقرار المالي لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم؟

- إلى أي مدى تسهم الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الرياضية في تعزيز القدرة التنافسية لأندية دوري نجوم العراق بكرة القدم على المستويين المحلي والإقليمي؟

أهداف البحث

- التعرف على مدى تطبيق أندية دوري نجوم العراق لمبادئ الإدارة الاستراتيجية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية.

- التعرف على مستوى تبني أندية دوري نجوم العراق للرؤى الرياضية في إدارة عملها من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية.

- التعرف على مدى امتلاك أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم للاستقرار المالي من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية.

- التعرف على مستوى القدرة التنافسية التي تتمتع بها أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم من وجهة نظر أعضاء هيئاتها الإدارية.

- التعرف على الأثر الذي يخلقه امتلاك أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم لمقومات الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الرياضية على الاستقرار المالي لهذه الأندية.

- التعرف على أثر امتلاك أندية دوري نجوم العراق لمقومات الإدارة الاستراتيجية المستدامة والرؤى الرياضية في تعزيز قدرتها التنافسية.



مجالات البحث

- المجال البشري: أعضاء الهيئات الإدارية للأندية المشاركة في دوري نجوم العراق بكرة القدم خلال الموسم الرياضي (2024-2025).
- المجال الزمني: المدة الزمنية الممتدة بين (2025/2/1) ولغاية (2025/5/15).
- المجال المكاني: المقرات الخاصة بالأندية المشاركة في دوري نجوم العراق بكرة القدم.

مصطلحات البحث

- الإدارة الاستراتيجية المستدامة
- نهج إداري يدمج مبادئ الاستدامة في عمليات واستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فهي تتعدى الإدارة التقليدية المركزة على تحقيق الأرباح على المدى القصير، وتعمل على تطوير نماذج عمل تساهم في تعزيز المكاسب، وتحقيق الرفاه الاجتماعي، وضمان استمرارية الأعمال على المدى الطويل. (Stead, 2025, p.

3)

- الرؤية الريادية

هي تصورات مستقبلية يضعها الأفراد والمنظمات بشأن مستقبل مشروعاتهم، وتشمل تصوراتهم الشخصية للعلاقة بينهم وبين مشاريعهم، وتتضمن هذه الرؤية العناصر المتعلقة بطبيعة المشروع، وأهدافه، وقيمه، وكيفية تحقيق النجاح فيه، فضلاً عن تصوراتهم الشخصية حول دورهم ومسار تطور المشروع المستقبلي. (Preller et al., 2020, p. 2)

- الاستقرار المالي

قدرة النظام المالي للمنظمة على تحمل الصدمات التي تتعرض لها، وتقادي الاختلالات المالية، بهدف منع حدوث اضطرابات تؤثر سلباً على العمليات المالية فيها، وتعيق التخصيص الفعال للمدخرات إلى فرص الاستثمار المربحة، ويشمل ذلك إدارة المخاطر المالية، والحفاظ على قدرة النظام المالي على أداء وظائفه الرئيسية، حتى في وجود صدمات خارجية أو اختلالات. (إلياس، 2025،

ص5)



- القدرة التنافسية

قدرة المنظمة على الحصول على مركز تنافسي مقارنةً بالمنظمات الأخرى المقارنة لها، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، والتي تعمل معها في النشاط نفسه، ومدى استطاعتها تنفيذ استراتيجيات تمكّنها من المتابعة المستمرة لهؤلاء المنافسين.

(2023، ص19)

منهجية البحث

اعتمد الباحث في تنظيم إجراءات البحث على المنهج الوصفي عبر استخدام كلّ من أسلوب المسح وأسلوب العلاقات الارتباطية، إذ تعتمد هذه المنهجية على جمع البيانات وتحليلها بهدف وصف الخصائص، والصفات، والسلوكيات المرتبطة بالظاهرة المدروسة، دون التدخل في تغييرها أو التأثير عليها، وهذا يلائم طبيعة هذا البحث ويساعد على تحقيق أهدافه.

مجتمع البحث وعينته

حدد الباحث مجتمع البحث الحالي بأعضاء الهيئات الإدارية لأندية كرة القدم المشاركة في دوري نجوم العراق للموسم الرياضي (2024-2025) والبالغ عددهم (164) عضواً ينتمون إلى أندية الدوري البالغ عددها (20) نادياً، والجدول (1) يبين تفاصيل مجتمع البحث.

الجدول (1) يبين توزيع مجتمع البحث على أندية دوري نجوم العراق

ت	النادي	عدد الأعضاء	ت	النادي	عدد الأعضاء
1	الزوراء	9	11	اربيل	8
2	الشرطة	9	12	نفت ميسان	8
3	زاخو	8	13	نوروز	8
4	الطلبة	9	14	النجف	8
5	القوة الجوية	8	15	الكرخ	9
6	النفط	8	16	الميناء	8
7	دهوك	8	17	ديالى	8
8	الكرمة	8	18	نفت البصرة	8
9	القاسم	8	19	كربلاء	8
10	الكهرباء	8	20	الحدود	8
		المجموع		164	



وقد اختار الباحث جميع أعضاء الهيئات الإدارية في تلك الأندية ليشكلوا الهيكل الأساسي لعينة البحث عبر أسلوب الحصر الشامل، وتمّ بعدها تقسيم عينة البحث البالغة (164) عضو هيئة إدارية إلى عينات فرعية ثلاث، إذ يهدف تقسيم عينة البحث لعينات أصغر إلى تحقيق بحث أكثر دقة ومصادقية، فالعينة الاستطلاعية تختبر الأداة المستخدمة وتكشف عيوبها، وعينة الإعداد تضمن أن الأداة تقيس بدقة ما يتم قياسه، أما العينة النهائية فتستخدم لجمع البيانات التي ستعتمد عليها نتائج البحث واستنتاجاته، وأن هذا التقسيم يضمن أن البحث يتم بشكل منهجي، مما يعزز جودة النتائج، وتفاصيل عينة البحث مبينة في الجدول (2).

الجدول (2) يبين تفاصيل عينات البحث

العينة	عددتها	نسبتها المئوية
التطبيق الاستطلاعي	8	4.9%
الإعداد	94	57.3%
التطبيق النهائي	62	37.8%
الرئيسية	164	100%

أدوات القياس

اعتمد الباحث على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المطلوبة لهذا البحث وقياس مستوى متغيراته، إذ يُعدّ الاستبيان أداة حيوية لجمع البيانات المطلوبة، وقياس مستوى المتغيرات قيد الدراسة، وتكمن الغاية من استخدامه في الحصول على معلومات دقيقة ومنظمة من عينة واسعة، مما يساعد على وصف الظاهرة أو المشكلة المدروسة بشكل شامل، لذلك قام الباحث وبعد الاطلاع على الأدبيات والمصادر والبحوث العلمية المرتبطة بمفهوم المتغيرات التي تناولها البحث بإعداد أربعة استبيانات تهدف لقياس مستويات هذه المتغيرات لدى العينة البحثية، ويضم كلّ منها في هيكله الرئيسي (10) عبارات، والجدول (3) يبين عناوين هذه الاستبيانات والمصادر التي تمت الاستعانة بهذا لصياغة فقراته.



الجدول (3) يبين عناوين استبيانات البحث والمصادر المعتمدة في إعدادها

الاستبيان	المصادر العلمية
الإدارة الاستراتيجية المستدامة	(Stead, (Oladele, 2025) (Sedovs et al., 2025) (Khvedelidze et al., 2024) (Dao, 2025) 2025) (Zhang-Zhang, 2023) (Tarasenko et al., 2023) (Zamfiroiu & Pinzaru, 2021) (Hrinko et al., 2022) (KURIA, 2017)
الرؤى الريادية	(Nurullah et al., 2024) (Kuckertz et al., 2025) (Maqbool et al., 2023) (Slomski et al., 2024) (Stamm & (Kamuri, 2022) (Suddaby et al., 2023) (Preller et (Fidan & Ercan, 2022) Gutzeit, 2022) (Sibeko, 2019) al., 2020)
الاستقرار المالي	(Mkrtchyan, 2025) (إلياس، 2025) (جبار وسلطان، (2024) (Dolotova, 2023) (Molchanov et al., 2023) (Fabris & Luburi, 2023) (يوسف، 2021) (بوزانة (Zamfiroiu & Pinzaru, 2021) (2021) وحمدوش، (Risman et al., 2021)
القدرة التنافسية	(Pekna et al., (Oliveira Júnior & Wander, 2024) (2023) (Kovaliv & Kletsyk, 2024) 2024) (سفيان، (Wang, C., Zhang, Y., Ding, H., 2023) (هندي (آخرون، 2021) (العين والعزام، 2018) (عابد وعلي، (2010)

بعدها قام الباحث بوضع مجموعة من البدائل للإجابة عن عبارات الاستبيانات، وذلك على وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهذه البدائل مع أوزانها مبينة في الجدول (4).

الجدول (4) يبين بدائل الإجابة عن الاستبيانات وأوزانها

البدائل	أُتفق تماماً	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق أبداً
الأوزان	5	4	3	2	1

وبعد الانتهاء من إعداد الصورة الأولية لكل من استبيان الإدارة الاستراتيجية المستدامة، واستبيان الرؤى الريادية، واستبيان الاستقرار المالي، واستبيان القدرة التنافسية، وبهدف التأكد من تمتع الاستبيانات الأربعة لصفة الصدق الظاهري، قام الباحث بتنظيم الاستبيانات الأربعة إلكترونياً عبر استخدام نماذج (Google Form)، بعدها قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ولعبة كرة القدم والبالغ عددهم (19) خبيراً، والجدول (5) يبين نتائج الصدق الظاهري.



الجدول (5) يبين نتائج الصدق الظاهري لاستبيانات البحث

طبيعة الدالة	مستوى الدالة	مربع كاي		لا تصلح	تصلح	عدد الخبراء	العبارات	الاستبيان
		الجدولية	المحسوبة					
دالة	0.000	3.84	19.00	-	19	19	1	الإدارة الاستراتيجية المستدامة
دالة	0.000		15.211	1	18		2	
دالة	0.003		8.895	3	16		3	
دالة	0.000		19.00	-	19		4	
دالة	0.000		19.00	-	19		5	
دالة	0.000		15.211	1	18		6	
دالة	0.003		8.895	3	16		7	
دالة	0.000		19.00	-	19		8	
دالة	0.000		19.00	-	19		9	
دالة	0.000		19.00	-	19		10	
دالة	0.000	3.84	15.211	1	18	19	1	الرؤى الريادية
دالة	0.000		15.211	1	18		2	
دالة	0.000		15.211	1	18		3	
دالة	0.012		6.368	4	15		4	
دالة	0.000		15.211	1	18		5	
دالة	0.000		15.211	1	18		6	
دالة	0.000		19.00	-	19		7	
دالة	0.000		15.211	1	18		8	
دالة	0.000		15.211	1	18		9	
دالة	0.000		15.211	1	18		10	
دالة	0.000	3.84	19.00	-	19	19	1	الاستقرار المالي
دالة	0.000		19.00	-	19		2	
دالة	0.000		19.00	-	19		3	
دالة	0.001		11.842	8	17		4	
دالة	0.000		19.00	-	19		5	
دالة	0.000		15.211	1	18		6	



طبيعة الدالة	مستوى الدالة	مربع كاي		لا تصلح	تصلح	عدد الخبراء	العبارات	الاستبيان
		الجدولية	المحسوبة					
دالة	0.000		15.211	1	18		7	
دالة	0.001		11.842	2	17		8	
دالة	0.000		15.211	1	18		9	
دالة	0.000		19.00	-	19		10	
دالة	0.000	3.84	19.00	-	19	19	1	القدرة التنافسية
دالة	0.000		15.211	1	18		2	
دالة	0.000		15.211	1	18		3	
دالة	0.000		19.00	-	19		4	
دالة	0.000		19.00	-	19		5	
دالة	0.000		15.211	1	18		6	
دالة	0.001		11.842	2	17		7	
دالة	0.000		15.211	1	18		8	
دالة	0.000		19.00	-	19		9	
دالة	0.000		19.00	-	19		10	

يتبين من الجدول (5) بأن عبارات جميع الاستبيانات كانت تتمتع بنسب اتفاق معنوية من آراء الخبراء فيما يتعلق بصلاحياتها لتمثيل الهيكل الأساسي لها، وذلك لامتلاكها قيم (ت) محسوبة أكبر من قيمها الجدولية، وعند مستويات دلالة معنوية اقترنت بين (0.000- 0.012).

التطبيق الاستطلاعي لاستبيانات البحث

بعد أن توصل الباحث إلى الصورة الأولية لكل من استبيان الإدارة الاستراتيجية المستدامة واستبيان الرؤى الريادية واستبيان الاستقرار المالي واستبيان القدرة التنافسية، وبعد أن تم تنظيمها وتهيتها إلكترونياً قام الباحث بتطبيقها على مجموعة صغيرة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة، والتي تمثل عينة التطبيق الاستطلاعي البالغ عدد أفرادها (8) أعضاء هيئة إدارية ينتمون لنادي أربيل الرياضي المشارك في دوري نجوم العراق، وقد قام الباحث بإجراء التطبيق الاستطلاعي بتاريخ (2025/3/18) على ملعب فرانسوا حريري في محافظة أربيل، وأن تطبيق الاستبيان على عينة التطبيق الاستطلاعي في البحث له غايات متعددة تسهم في تحسين جودة البحث وضمان دقته، كما يمكن للباحث من خلاله تقييم مدى



وضوح عبارات الاستبيان وفهم العينة لها، وبالتالي تسليط الضوء على الأمور التي تحتاج إلى تعديل أو تحسين، فضلاً عن إسهامه في الكشف عن التحديات أو المعوقات التي قد تواجه الباحث عند تطبيق الاستبيانات، وكذلك المشكلات التي قد تواجه العينة عند الإجابة عنها، وبناءً على عملية التطبيق الاستطلاعي تبين أن الوقت الذي يحتاجه أفراد عينة البحث في الإجابة عن عبارات استبيانات البحث هو (20) دقيقة في المتوسط.

تطبيق الاستبيانات على عينة الإعداد

بهدف الحصول على البيانات اللازمة لاستكمال عملية إعداد كل من استبيان الإدارة الاستراتيجية المستدامة واستبيان الرؤى الريادية واستبيان الاستقرار المالي واستبيان القدرة التنافسية والوصول إلى الصيغة النهائية لها، قام الباحث بتطبيق الصورة الأولية لها إلكترونياً على عينة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة، والتي تمثل عينة الإعداد والبالغ عدد أفرادها (94) عضو هيئة إدارية، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة من (2025/3/24) ولغاية (2025/3/27)، وذلك عبر الاستعانة بتطبيق (WhatsApp)، وبعد الانتهاء من استلام الإجابات قام الباحث بتفريغ الإجابات وتجميع البيانات لإجراء عمليات الإحصاء اللازمة للتأكد من امتلاك الاستبيانات للخصائص العلمية من صدق وثبات.

الاتساق الداخلي لاستبيانات البحث

يشير الاتساق الداخلي للاستبيان إلى الدرجة التي تقيس بها العبارات البنية الأساسية له، وهو مقياس إحصائي يقيم مدى ترابط العبارات داخل الاستبيان، وقياسها بشكل متسق للبنية الأساسية نفسها للمفهوم، ويتم حساب الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والذي يقيس العلاقة الخطية بين كلّ عبارة من العبارات المكونة للاستبيان وبين الاستبيان بشكله الكلي من جهة أخرى، إذ يشير (علاوي ورضوان، 2008) إلى أنه كلما كان الارتباط بين درجات عبارات المقياس بالدرجة الكلية له عالياً، فإن ذلك يدلّ على توافر التناسق الداخلي للمقياس ككل. (علاوي ورضوان، 2008، 371)

وبغرض التعرف على مدى امتلاك كل من استبيان الإدارة الاستراتيجية المستدامة واستبيان الرؤى الريادية واستبيان الاستقرار المالي واستبيان القدرة التنافسية لصفة الاتساق الداخلي، وتمتع عباراتها بالتناسق مع الاستبيان الذي تنتمي إليه، قام الباحث باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كلّ عبارة مع الدرجة



الكلية للاستبيان الذي تنتمي له، عبر استخدام الوسيلة الإحصائية المتمثلة بمعامل ارتباط (بيرسون) لإيجاد نتائج هذه العلاقات، والجدول (6) يبين نتائج الاتساق الداخلي لاستبيانات البحث.

الجدول (6) يبين الاتساق الداخلي لاستبيانات البحث

الاستبيان	العبرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة	الاستبيان	العبرة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية المستدامة	1	0.780	0.000	الرؤى الريادية	1	0.667	0.000
	2	0.779	0.000		2	0.658	0.000
	3	0.746	0.000		3	0.706	0.000
	4	0.719	0.000		4	0.551	0.000
	5	0.806	0.000		5	0.732	0.000
	6	0.816	0.000		6	0.690	0.000
	7	0.804	0.000		7	0.742	0.000
	8	0.699	0.000		8	0.665	0.000
	9	0.718	0.000		9	0.811	0.000
	10	0.693	0.000		10	0.534	0.000
الاستقرار المالي	1	0.705	0.000	القدرة التنافسية	1	0.618	0.000
	2	0.783	0.000		2	0.757	0.000
	3	0.699	0.000		3	0.681	0.000
	4	0.836	0.000		4	0.794	0.000
	5	0.787	0.000		5	0.777	0.000
	6	0.738	0.000		6	0.764	0.000
	7	0.822	0.000		7	0.794	0.000
	8	0.859	0.000		8	0.797	0.000
	9	0.714	0.000		9	0.541	0.000
	10	0.765	0.000		10	0.682	0.000

يتبين لنا من ملاحظة الجدول (6) أن جميع عبارات الاستبيانات الأربعة كانت تمتلك اتساقاً داخلياً معنوياً مع الاستبيان الذي تنتمي له، إذ اقتربت درجات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لاستبيان الإدارة الاستراتيجية المستدامة بين (0.693-0.816)، أما عبارات استبيان الرؤى الريادية فقد اقتربت درجات ارتباطها مع الدرجة الكلية له بين (0.534-0.811)، في حين اقتربت ارتباطات عبارات استبيان الاستقرار المالي مع الدرجة الكلية له بين (0.699-0.859)، وكانت درجات الارتباط بين عبارات استبيان القدرة التنافسية وبين الدرجة الكلية له تقترب بين (0.541-0.794)، وجميع هذه الارتباطات عند مستوى دلالة معنوية بلغ (0.000)، وبذلك حافظت استبيانات البحث على عدد عباراتها البالغة (10) عبارات لكل استبيان دون تغيير.



معاملات الثبات لاستبيانات البحث

قام الباحث باستخراج ثبات كل من استبيان الإدارة الاستراتيجية المستدامة، واستبيان الرؤى الريادية، واستبيان الاستقرار المالي، واستبيان القدرة التنافسية عبر استخدام طريقة التجزئة النصفية على استمارات عينة الإعداد البالغ عددها (94) استمارة، إذ يذكر (Miller & Lovler, 2020) بأن التجزئة النصفية تتضمن تقسيم المقياس إلى نصفين، ثم مقارنة مجموعة الدرجات الفردية في النصف الأول بمجموعة الدرجات الزوجية في النصف الثاني، ويمكن أن يكون النصفان متكافئين في الطول والمحتوى أو متقاربين في التكافؤ لكي تسفر هذه الطريقة عن ثبات يتصف بالدقة والموثوقية. (Miller & Lovler, 2020, 139).

وقد قام الباحث باستخراج معامل الثبات لاستبيانات البحث عبر تجزئة عباراتها المكونة من (10) عبارات لكل استبيان إلى نصفين، يتضمن النصف الأول العبارات الفردية، بينما يتضمن النصف الثاني عباراته الزوجية، وبذلك فإن كل فرد من أفراد عينة الإعداد تكون لديه درجتان تمثل كل منهما نصف الإجابة، وقد قام الباحث بإيجاد علاقة الارتباط بين تلك الدرجتين عبر معامل ارتباط (بيرسون) للتوصل إلى نصف الثبات، ومن أجل الحصول على قيمة الثبات الكامل للاستبيان قام الباحث بمعالجة النتيجة بمعادلة (سبيرمان-براون)، والجدول (7) يبين معامل الثبات لاستبيانات البحث بطريقة التجزئة النصفية.

الجدول (7) يبين ثبات استبيانات البحث بطريقة التجزئة النصفية

الاستبيان	نصف الثبات	معادلة سبيرمان-براون	الثبات الكلي
الإدارة الاستراتيجية المستدامة	0.969	$(RSB = 2 \times r / 1 + r)$	0.984
الرؤى الريادية	0.936		0.966
الاستقرار المالي	0.961		0.980
القدرة التنافسية	0.982		0.991

استبيانات البحث بصورتها النهائية

بعد التأكد من امتلاك استبيانات (الإدارة الاستراتيجية المستدامة، والرؤى الريادية، والاستقرار المالي، والقدرة التنافسية) للخصائص العلمية من صدق وثبات، استقرت الصورة النهائية لهذه الاستبيانات على (10) عبارات لكل واحدة منها، وتتم الإجابة عن عبارات الاستبيانات ببدائل إجابة على وفق مقياس ليكرت خماسي الأوزان وهي (أتفق تماماً، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق أبداً) ذات الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) توالياً، وذلك لأن جميع عبارات الاستبيان كانت إيجابية، وبالتالي فإن أعلى درجة يمكن



أن يحصل على كل فرد من أفراد العينة عند الإجابة عن كل واحد من الاستبيانات تبلغ (50) درجة، في حين أن أقل درجة يمكن أن يحصل عليها تبلغ (10) درجات.

التطبيق النهائي لاستبيانات البحث

قام الباحث بتطبيق كل من استبيان الإدارة الاستراتيجية، واستبيان الرؤى الريادية، واستبيان الاستقرار المالي، واستبيان القدرة التنافسية على عينة مكونة من (62) عضو هيئة إدارية في أندية دوري نجوم العراق، وذلك عبر توزيع استبيانات البحث المعدة بشكل الكتروني عبر تطبيق (WhatsApp) وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة من (2025/4/13) ولغاية (2025/4/16).

الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمد الباحث في المعالجات الإحصائية المطلوبة في البحث على الحقيبة الإحصائية (SPSS)، وذلك عبر استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية، وهي (مربع كاي، ومعامل الارتباط البسيط (بيرسون)، والثبات بطريقة التجزئة النصفية، ومعادلة (سبيرمان - براون)، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط، وطول الفئة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية).

طريقة تحديد المستويات للعبارات والنتيجة النهائية لاستبيانات البحث

يذكر (Journal & July, 2022) بأنه يمكن وضع مستويات لفقرات أداة القياس عبر تصنيف البيانات إلى فئات من المتوسطات، ويجب أن تكون هذه الفئات متساوية الطول، وسيكون لكل فئة تسمية وصفية تتوافق مع طبيعة المتغير الذي يتم دراسته، ويجب أن يكون عدد الفئات مساوياً لعدد أوزان البدائل، فعند اعتماد مقياس ليكرت الخماسي فإنه يمكن وصف مستوى المتغير من (منخفض جداً) إلى (مرتفع جداً)، والجدول (8) يبين مستويات العبارات على وفق طول الفئة.

الجدول (8) يبين تفسير تصنيف الفئات على وفق مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	الفئة	النسبة المئوية	التفسير
$1 - (0.8 + 1)$	$1 - 1.80$	20% - 36%	منخفض جداً
$1.81 - (0.8 + 1.81)$	$1.81 - 2.60$	36% - 52%	منخفض
$2.61 - (0.8 + 2.61)$	$2.61 - 3.40$	52% - 68%	متوسط
$3.41 - (0.8 + 3.41)$	$3.41 - 4.20$	68.2% - 84%	مرتفع
$4.21 - (0.8 + 4.21)$	$4.21 - 5.00$	84% - 100%	مرتفع جداً

(Journal & July, 2022)



عرض النتائج ومناقشتها

الجدول (9) يبين مستويات عبارات استبيان الإدارة الاستراتيجية المستدامة

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	تضع الإدارة أهدافاً طموحة ومحددة تتوافق مع رؤية النادي ورسالته على المدى الطويل لتحقيق التنمية المستدامة	3.94	0.886	78.8%	مرتفع
2	تحرص الإدارة على صياغة استراتيجيات عمل مبتكرة وواقعية مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للنادي وتحديد نقاط القوة والضعف	2.67	1.152	53.4%	متوسط
3	تخصص الإدارة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة مع التأكيد على توزيعها بشكل عادل وفعال وتقييم نتائجها بشكل دوري	3.05	1.273	61%	متوسط
4	تتبنى الإدارة ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والتواصل والمشاركة بين جميع العاملين في النادي وتخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تدعم التعلم المستمر	3.65	1.244	73%	مرتفع
5	تهتم الإدارة بتطوير مهارات وقدرات العاملين في النادي عبر توفير فرص التدريب والتأهيل المناسبة وتضمن لهم حقوقهم وسلامتهم المهنية	2.14	1.160	42.8%	منخفض
6	تولي الإدارة اهتماماً خاصاً بقطاع الناشئين والشباب في النادي وتوفر لهم الرعاية والتوجيه اللازمين، وتعمل على تطوير مواهبهم وقدراتهم الكروية	2.79	1.770	55.8%	متوسط
7	تستثمر الإدارة في تطوير البنية التحتية للنادي كالملاعب والمقرات والمرافق التدريبية، وتضمن صيانتها وتحديثها بشكل دوري	2.86	1.262	57.2%	متوسط
8	تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الرياضية والاقتصادية والاجتماعية للنادي، وتعمل على زيادة إيراداته وتنويع مصادر دخله	3.09	1.252	61.8%	متوسط
9	تعمل الإدارة على تحسين صورة النادي وسمعته في وسائل الإعلام والرأي العام، وتنتشر إنجازاته وأخباره بشكل إيجابي، وتتجنب أي تصرفات أو تصريحات تسيء إليه أو تضر بمصالحه	3.31	1.757	66.2%	متوسط
10	تواكب الإدارة التطورات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية عبر تطبيق أحدث التقنيات والأساليب في إدارة النادي لتحقيق أفضل استفادة من الممارسات والتجارب العالمية	2.06	1.458	41.2%	منخفض



ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
	الاستبيان	2.95	1.139	59%	متوسط

يتبين من الجدول (9) أن عبارات استبيان الإدارة الاستراتيجية المستدامة قد تحصلت على مستويات اقتربت بين (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض)، إذ حصلت العبارتان (1، 4) على مستويات مرتفعة لامتلاكهما أوساط حسابية بلغت (3.94، 3.65)، وحصلت العبارات (2، 3، 6، 7، 8، 9) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (2.67، 3.05، 2.79، 2.86، 3.09، 3.31)، أما العبارتين (5، 10) فقد حصلتا على مستويات منخفضة بوسطين حسابيين بلغا (2.14، 2.06)، وحصل استبيان الإدارة الاستراتيجية المستدامة بشكله الكلي على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (2.95)، ونسبة مئوية بلغت (59%).

عند النظر إلى نتائج الاستبيان يظهر أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه أندية دوري نجوم العراق في تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية المستدامة بشكل فعال، وعلى الرغم من أن النتيجة العامة قد تكون متوسطة، إلا أن الانخفاض الملحوظ في بعض الجوانب الرئيسة يشير إلى وجود نقاط ضعف تحتاج إلى معالجة فورية لتحسين الأداء العام للأندية واستدامتها على المدى الطويل، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف قدرة إدارات هذه الأندية على صياغة استراتيجيات عمل مبتكرة وواقعية، فضلاً عن معاناة هذه الأندية من وجود نقص في التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بها، مما يؤثر على قدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص المتاحة، والتعرف على التهديدات الموجودة، والذي قد يعود إلى قلة الخبرة لدى إداريي هذه الأندية، أو ندرة الأدوات التنظيمية والإدارية المتاحة، أو حتى إلى وجود بعض المقاومة للتغيير والابتكار داخل تلك الإدارات، فضلاً عن المشاكل الواضحة في تخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة لدى هذه الأندية، ومن العوامل التي أدت إلى ظهور هذه النتيجة غير المرضية هو الاهتمام المحدود بقطاعي الشباب والناشئين، إذ يبدو أن الاستثمار في هذه القطاعات يعدّ غير كافٍ، وأن الرعاية والتوجيه وتطوير المواهب قد تكون ضعيفة، يضاف لها وجود صعوبات في الحصول على التمويل اللازم لعمل هذه الأندية، أو إلى عدم وجود تخطيط استراتيجي فعال لتطوير البنية التحتية، فضلاً عن صعوبة تحقيق التوازن بين الأهداف الرياضية والاقتصادية والاجتماعية، والناجمة عن محدودية الإيرادات وعدم تنوع مصادر الدخل، وهو ما قد يجعلها عرضة للصدمات الاقتصادية، ويحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، يضاف لها تحدي آخر



مؤثر وهو عدم كفاية جهود تحسين الصورة والسمعة لهذه الأندية، وأن نشر الإنجازات والأخبار بشكل إيجابي وتجنب التصرفات المسيئة لا يأخذ دوره بشكل فاعل، وربما يعود ذلك إلى وجود نقص في التواصل الفعال مع وسائل الإعلام، أو إلى عدم وجود قدرة على إدارة الأزمات الإعلامية بفاعلية، ختاماً فإن أحد أبرز العوامل التي أدت لظهور هذه النتيجة يتمثل في صعوبة مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية نتيجة التطبيق المحدود للتقنيات والأساليب الحديثة، وأن الاستثمار في تدريب الموظفين على هذه التطورات غير كافٍ، هذا يحد من قدرة الأندية على الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية، بشكل عام يمكن القول إن أندية دوري نجوم العراق تواجه تحديات واضحة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية المستدامة.

إذ يشير (Khvedelidze et al., 2024) إلى أن الإدارة الاستراتيجية المستدامة تعد ذات أهمية كبيرة لأنها تضمن استدامة وتنافسية المؤسسات على المدى الطويل، وذلك عبر تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، كما أنها تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والتنظيمية، مما يعزز من قدرتها على الابتكار وتحقيق أهدافها بشكل مسؤول ومستدام.

(Khvedelidze et al., 2024, p. 100)

الجدول (10) يبين مستويات عبارات استبيان الرؤى الريادية

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	تسعى الإدارة إلى تطوير استراتيجيات مبتكرة ومتميزة في التسويق والرعاية والاستثمار تهدف إلى تحقيق النمو المستدام للنادي وزيادة تنافسيته في الدوري وخارجه	3.13	1.788	62.6%	متوسط
2	تتميز الإدارة بقدرتها على تحديد الفرص المتاحة في السوق الرياضي العراقي والإقليمي، وتحويلها إلى مشاريع ومبادرات قابلة للتنفيذ	2.65	1.707	53%	متوسط
3	تعمل الإدارة على تحسين تجربة المشجعين في المباريات والفعاليات التي ينظمها النادي عبر توفير خدمات متميزة وتسهيلات مريحة لزيادة ولاء المشجعين	3.53	1.592	70.6%	مرتفع
4	تسعى الإدارة إلى بناء شراكات استراتيجية مع الشركات والمؤسسات والهيئات الحكومية بهدف تحقيق أهداف مشتركة وتبادل الخبرات والموارد	2.08	1.258	41.6%	منخفض



ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
5	تحرص الإدارة على تطوير القيادات الشابة في النادي عبر توفير فرص التدريب والتأهيل القيادية	2.34	1.341	46.8%	منخفض
6	تشجع الإدارة الابتكار والإبداع في جميع جوانب عمل النادي عبر توفير بيئة محفزة للأفكار الجديدة، ودعم المبادرات التي تهدف إلى تحسين الأداء والنتائج	3.17	1.596	63.4%	متوسط
7	تتعلم الإدارة من الأخطاء التي تحدث في النادي وتحلل أسبابها وتضع خطط لتجنبها في المستقبل	1.99	1.000	39.8%	منخفض
8	تسعى الإدارة إلى استكشاف أسواق جديدة للترويج للنادي سواء داخل العراق أو خارجه عبر تنظيم فعاليات وأنشطة ترويجية تستهدف الجاليات العراقية والمشجعين الأجانب	2.14	1.660	42.8%	منخفض
9	تعمل الإدارة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تحمل العلامة التجارية للنادي كالملابس الرياضية والهدايا التذكارية وتقديمها للمشجعين بأسعار مناسبة	3.30	1.645	66%	متوسط
10	تتبنى الإدارة استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي عبر تطوير تطبيقات ومواقع إلكترونية متطورة، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع المشجعين والترويج للنادي	3.15	1.576	63%	متوسط
الاستبيان		2.74	1.911	54.8%	متوسط

يتبين من الجدول (10) أن عبارات استبيان الرؤى الريادية قد تحصلت على مستويات اقترنت بين (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض)، إذ حصلت العبارة (3) على مستوى مرتفع لامتلاكها وسط حسابي يبلغ (3.53)، وحصلت العبارات (1، 2، 6، 9، 10) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (3.13، 2.65، 3.17، 3.30، 3.15)، أما العبارات (4، 5، 7، 8) فقد حصلت على مستويات منخفضة بأوساط حسابية بلغت (2.08، 2.34، 1.99، 2.14)، وحصل استبيان الرؤى الريادية بشكله الكلي على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (2.74)، ونسبة مئوية بلغت (54.8%).

تعكس النتيجة المتوسطة لاستبيان الرؤى الريادية حقيقة مفادها أن إدارات أندية دوري نجوم العراق تتبنى بعض المفاهيم الريادية، إلا أن هناك فجوة واضحة بين هذه المفاهيم وتطبيقها الفعلي، مما يشير إلى تحديات في تحويل الرؤى إلى استراتيجيات وممارسات قابلة للتنفيذ، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه وبالرغم من سعي الأندية لتطوير استراتيجيات مبتكرة في التسويق والاستثمار، إلا أنها قد لا تتجح دائماً في



تحقيق النمو المستدام وزيادة التنافسية، وقد يعود ذلك إلى نقص الخبرة أو عدم القدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ خلال فترة الدوري الطويلة، وبينما تستطيع الأندية تحديد بعض الفرص المتاحة في السوق الرياضي، إلا أنها تواجه صعوبات في تحويل هذه الفرص إلى مشاريع ملموسة نتيجة لندرة الموارد أو الخطط الواضحة، وعلى الرغم من التشجيع الظاهري للابتكار والإبداع في تلك الأندية إلا أن البيئة المحفزة داخل هذه الأندية قد تكون غير كافية، أو أن الدعم المقدم من قبلها غير فعال، مما يعكس ثقافة تنظيمية قد لا تشجع التغيير، فضلاً عن ذلك فإنه في مجال تطوير المنتجات والخدمات المبتكرة، فإننا نرى بأن هذه الأندية تتجاهل الدور الكبير الذي قد تؤديه هذه الخدمات لجذب المشجعين، وعلى الرغم من تبني هذه الأندية لاستراتيجيات التحول الرقمي، إلا أنها قد تكون غير متطورة أو غير فعالة في التواصل والترويج، نتيجة لنقص الخبرة أو الميزانية الكافية، وفيما يتعلق بالشراكات الاستراتيجية فإن هذه الأندية قد تواجه صعوبات في تحقيق أهداف مشتركة وتبادل الخبرات، وعدم الحرص على تطوير القيادات الشابة داخل هذه الأندية، بسبب محدودية فرص التدريب أو عدم ملائمتها، كما أن عملية التعلم من الأخطاء من قبل إدارات هذه الأندية قد تكون غير فعالة، وذلك لضعف ثقافة الاعتراف بالأخطاء والتعلم منها، بصورة عامة فإن هذه النتائج تشير إلى أن إدارات الأندية بحاجة إلى بذل جهود مضاعفة لتحويل الرؤى الريادية إلى واقع ملموس.

إذ يذكر (Preller et al., 2020) بأن الرؤى الريادية تؤدي دوراً حاسماً في توجيه تطور مسار المشاريع الريادية، إذ إنها تساعد على تحديد الأهداف المستقبلية، وتوفير خارطة طريق واضحة لتنفيذها، كما تعدّ الرؤى الريادية مصدر إلهام وتحفيز لكافة أعضاء المنظمة، فهي تساعد على بناء توافق داخلي يعزز من فرص النجاح، خاصة عندما تكون هناك درجة من التشابه في الرؤى بين أعضاء الفريق، فالرؤى المشتركة تُشجع على التركيز وتقليل التشتت، مما يسهل تطوير الفرص بشكل أكثر منهجية وفعالية، وبالتالي تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع الريادية وزيادة احتمالات نجاحها. (Preller et al., 2020, p. 3)



الجدول (11) يبين مستويات عبارات استبيان الاستقرار المالي

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	يمتلك النادي قاعدة كافية لتغطية التزاماته المالية الحالية والمستقبلية بما في ذلك رواتب اللاعبين والموظفين وتكاليف التشغيل والصيانة والاستثمارات في البنية التحتية	3.08	1.373	61.6%	متوسط
2	يتمتع النادي بقدرة قوية على توليد الإيرادات من مصادر متنوعة كحقوق البث التلفزيوني والرعاية وبيع التذاكر والمبيعات التجارية والاستثمارات	2.65	1.370	53%	متوسط
3	يدير النادي ديونه بكفاءة عبر الحفاظ على مستوى منخفض من الديون مقارنة بإجمالي الأصول مع التأكيد على الالتزام بسداد الديون في الوقت المحدد، وتجنب الاقتراض المفرط أو غير الضروري	2.52	1.445	50.4%	منخفض
4	يحقق النادي أرباحاً صافية بشكل منتظم مما يدل على كفاءة إدارة النادي وقدرته على تحقيق عوائد مالية جيدة من أنشطته الرياضية والتجارية	3.34	1.161	66.8%	متوسط
5	يمتلك النادي سيولة مالية كافية لتلبية التزاماته قصيرة الأجل مثل دفع رواتب اللاعبين والموظفين، وسداد الفواتير، وتسديد القروض قصيرة الأجل	3.64	1.405	72.8%	مرتفع
6	يطبق النادي نظاماً فعالاً للرقابة الداخلية يتضمن فصل المهام والمراجعة الدورية والتفتيش المفاجئ لضمان سلامة العمليات المالية وتجنب الاحتيال والاختلاس	2.79	1.480	55.8%	متوسط
7	يلتزم النادي بالشفافية المالية عبر نشر التقارير المالية السنوية المدققة، والإفصاح عن المعلومات المالية الهامة للمساهمين والجمهور، والتعامل بشفافية مع الجهات الرقابية	2.67	1.068	53.4%	متوسط
8	يضع النادي خططاً مالية مفصلة تتضمن تقديرات للإيرادات والمصروفات، وتحديد الأهداف المالية، ووضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف	2.28	1.718	45.6%	منخفض
9	يدير النادي المخاطر المالية بكفاءة عبر تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيرها، ووضع خطط للتعامل معها	2.63	1.688	52.6%	متوسط
10	يلتزم النادي باللوائح المالية التي تضعها الجهات الرقابية كالاتحادين العراقي والاسيوي لكرة القدم لضمان سلامة العمليات المالية للنادي وتجنبه العقوبات	3.68	1.425	73.6%	مرتفع



ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
	الاستبيان	2.92	1.094	58.4%	متوسط

يتبين من الجدول (11) أن عبارات استبيان الاستقرار المالي قد تحسنت على مستويات اقتربت بين (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض)، إذ حصلت العبارتان (5، 10) على مستويات مرتفعة لامتلاكهما وسطين حسابيين بلغا (3.64، 3068)، وحصلت العبارات (1، 2، 4، 6، 7، 9) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (3.08، 2.65، 3.34، 2.79، 2.67، 2.63)، أما العبارتين (3، 8) فقد حصلتا على مستويات منخفضة بوسطين حسابيين بلغا (2.52، 2.28)، وحصل استبيان الاستقرار المالي بشكله الكلي على مستوى مرتفع بوسط حسابي بلغ (2.92)، ونسبة مئوية بلغت (58.4%).

ويعزو الباحث النتيجة المتوسطة لاستبيان الاستقرار المالي لأندية كرة القدم في دوري نجوم العراق إلى وجود صورة مختلطة حول الوضع المالي لهذه الأندية، إذ إن الأندية تبذل بعض الجهود لتحقيق الاستقرار المالي، لكنها تواجه تحديات كبيرة تعيق تحقيق هذا الهدف بشكل كامل ومستدام، وأنه بالرغم من أن الأندية تسعى لامتلاك قاعدة كافية لتغطية التزاماتها المالية، إلا أن الواقع قد يشير إلى وجود صعوبات في توفير الموارد الكافية لتغطية رواتب اللاعبين والموظفين، وتكاليف التشغيل والصيانة، والاستثمارات في البنية التحتية، وهذا قد يعكس ضعفاً في التخطيط المالي أو نقصاً في الإيرادات، وبينما تطمح الأندية إلى توليد الإيرادات من مصادر متنوعة، إلا أنها قد تحصل على مصادر محدودة من حقوق البث والرعاية، مما يجعلها عرضة لتقلبات السوق، فضلاً عن قدراتها المحدودة في تنويع مصادر الدخل وذلك بسبب عوامل خارجية أو قيود داخلية، كما أن هذه الأندية قد تواجه صعوبات في إدارة ديونها بكفاءة، إذ قد لا تلتزم دائماً بالحفاظ على مستوى منخفض من الديون مقارنة بإجمالي الأصول، أو قد تتأخر في سداد الديون في الوقت المحدد، وهو ما يؤدي إلى زيادة الأعباء المالية، وتقليل القدرة على الاستثمار في المستقبل، وعلى الرغم من أن الأندية تحاول تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية، إلا أن هذا النظام قد لا يكون شاملاً أو فعالاً بما يكفي لضمان سلامة العمليات المالية، وتجنب الاحتيال والاختلاس، أما فيما يتعلق بالشفافية المالية فإن هذه الأندية قد تلتزم بنشر التقارير المالية السنوية المدققة، ولكن قد يكون الإفصاح عن المعلومات المالية الهامة محدوداً أو غير واضح، أخيراً فإن هذه الأندية قد تواجه صعوبات في إدارة المخاطر المالية بكفاءة، إذ إنها قد لا تحدد جميع المخاطر المحتملة، أو قد لا تقيم تأثيرها بدقة، أو قد لا تضع خططاً فعالة للتعامل معها، وهذا قد يزيد من تعرض الأندية



للخسائر المالية وتقليل قدرتها على تحقيق الاستقرار المالي، لذا فإن هذه النتائج تشير إلى أن أندية دوري نجوم العراق تحتاج إلى تعزيز ممارساتها المالية والإدارية لتحقيق الاستقرار المالي المستدام.

وبالإشارة إلى (Dolotova, 2023) فإن متطلبات الاستقرار المالي للمنظمات تشمل توافر السيولة الكافية والملاءمة المالية القوية، فضلاً عن تحقيق أرباح مستدامة وإدارة فعالة للموارد المالية، كما تستلزم القدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية والتنوع في مصادر التمويل، مع الالتزام بالمعايير القانونية والتشريعية، كما تتطلب أن تتكيف المؤسسات مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية لضمان استمرارها واستقرارها المالي.

(Dolotova, 2023, p. 34)

الجدول (12) يبين مستويات عبارات استبيان القدرة التنافسية

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	يتمتع النادي بكفاءة عالية في سوق الانتقالات عبر التعاقد مع اللاعبين المناسبين في الوقت المناسب وبأسعار معقولة، وتحقيق أقصى استفادة من بيع اللاعبين	3.05	0.981	61%	متوسط
2	يتمتع النادي بجهاز فني كفء ومؤهل يمتلك الخبرة والمعرفة اللازمة لوضع الخطط التكتيكية المناسبة، وتدريب اللاعبين بشكل فعال	3.62	2.209	72.4%	مرتفع
3	يعتمد النادي على استراتيجية تكتيكية واضحة ومناسبة تعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف للفريق المنافس ويتم تطبيقها بمرونة وفعالية في المباريات المختلفة	3.74	1.257	74.8%	مرتفع
4	يملك النادي القدرة على التعامل بفعالية مع ضغط المباريات المتتالية عبر إدارة التشكيلة بشكل جيد، وتدوير اللاعبين، والحفاظ على لياقتهم البدنية والذهنية	2.26	1.129	45.2%	منخفض
5	يتمتع النادي بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة كتغيير الخطط التكتيكية والتعامل مع الإصابات والإيقافات	2.81	0.819	56.2%	متوسط
6	يحظى النادي بدعم جماهيري كبير ومخلص يشجع اللاعبين ويدعمهم في كل مباراة عبر خلق أجواء حماسية في الملعب تزيد من الضغط على الفريق المنافس	3.96	1.653	79.2%	مرتفع

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
7	يستخدم النادي أدوات تحليل متقدمة مبنية على معلومات دقيقة لتقييم أداء اللاعبين والفرق المنافسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات الاستراتيجية	2.17	1.140	43.4%	منخفض
8	يتمتع النادي بالقدرة على الحفاظ على نسق تصاعدي في الأداء على مدار الموسم، مما يضمن له جمع النقاط باستمرار وتجنب الهزائم المفاجئة	2.22	1.278	44.4%	منخفض
9	يُظهر النادي تفوقاً واضحاً في المواجهات المباشرة مع المنافسين الرئيسيين في الدوري ولديه القدرة على حسم المباريات الهامة	3.33	1.648	66.6%	متوسط
10	يمتلك النادي القدرة على تحقيق الفوز في المباريات التي تقام خارج أرضه والقدرة على التأقلم مع الظروف المختلفة	3.20	1.748	64%	متوسط
	الاستبيان	3.06	0.892	61.2%	متوسط

يتبين من الجدول (12) أن عبارات استبيان القدرة التنافسية قد تحصلت على مستويات اقترنت بين (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض)، إذ حصلت العبارات (2، 3، 6) على مستويات مرتفعة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (3.62، 3.74، 3.96)، وحصلت العبارات (1، 5، 9، 10) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (3.05، 2.81، 3.33، 3.20)، أما العبارات (4، 7، 8) فقد حصلت على مستويات منخفضة بأوساط حسابية بلغت (2.26، 2.17، 2.22)، وحصل استبيان القدرة التنافسية بشكله الكلي على مستوى مرتفع بوسط حسابي بلغ (3.06)، ونسبة مئوية بلغت (61.2%).

تعكس النتيجة المتوسطة لاستبيان القدرة التنافسية لأندية دوري نجوم العراق وجود تحديات متعددة تعيق تحقيق ذلك بشكل كامل وفعال، إذ أن هذه الأندية وخلال سوق الانتقالات قد لا تتمتع بالكفاءة العالية المطلوبة للتعاقد مع اللاعبين المناسبين في الوقت المناسب وبأسعار معقولة، وأنها قد تغفل في تحقيق أقصى استفادة من بيع اللاعبين، وهو ما قد يعكس ضعفاً في استراتيجيات التعاقد والبيع، أو نقصاً في الخبرة والمعرفة بسوق اللاعبين، كما أن القدرة على التعامل بفعالية مع ضغط المباريات المتتالية قد تكون محدودة، إذ قد تواجه هذه الأندية صعوبات في إدارة التشكيلة بشكل جيد، وتدوير اللاعبين، والحفاظ على لياقتهم البدنية والذهنية، هذا قد يؤدي إلى تراجع الأداء، وزيادة خطر الإصابات، فضلاً عن ذلك فإن هذه الأندية قد لا تتمتع بالأندية بالقدرة الكافية على التكيف مع الظروف المتغيرة، مثل تغيير الخطط



التكتيكية، والتعامل مع الإصابات والإيقافات، وهو ما يؤثر على قدرتها في تحقيق النتائج الإيجابية في المباريات الصعبة، فضلاً عن إغفال هذه الأندية لأهمية اعتماد أدوات تحليلية مناسبة سواء لنتائج الفريق أو للأندية الأخرى التي تقابلها خلال الدوري، أو أن هذه التحليلات قد لا تكون مبنية على معلومات دقيقة، أو أنها لا تستخدم بشكل فعال لتقييم أداء اللاعبين والفرق المنافسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أن القدرة على الحفاظ على نسق تصاعدي في الأداء على مدار الموسم قد تكون محدودة، مما قد يؤدي إلى تقلبات في النتائج وضياع النقاط في المباريات الهامة، وهو ما يعكس عدم وجود استراتيجية واضحة لتحقيق الاستقرار في الأداء، يضاف لذلك عدم قدرة الأندية على التأقلم مع الظروف الخارجية وهو ما يجعلها تواجه صعوبات في تحقيق الفوز في المباريات التي تقام خارج أرضها، والذي قد يعود إلى وجود ضعف في الإعداد البدني والذهني، أو عدم وجود خطط تكتيكية مناسبة للمباريات الخارجية.

إذ يشير (Ukubassova et al., 2025) إلى أن القدرة التنافسية للمنظمات تتطلب تحسين الكفاءة والإنتاجية باستخدام الاستراتيجيات الحديثة، وتطوير جودة المنتج والابتكار في المنتجات واستراتيجيات التسويق، فضلاً عن دعم السياسات الرسمية وتسهيل إنشاء البنية التحتية، والتأقلم مع التغيرات في البيئة المحيطة، والتأكيد على تحليل مخرجات السوق، وهذه العوامل مجملها تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

4)

الجدول (13) يبين نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيري الإدارة الاستراتيجية المستدامة والاستقرار

المالي

متغيرات البحث	معامل الارتباط (ر)	نسبة المساهمة (ر ²)	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية المستدامة	0.715	0.511	0.000
الاستقرار المالي			

يتبين من الجدول (13) أن هناك علاقة ارتباطية معنوية قوية بين كلٍّ من الإدارة الاستراتيجية المستدامة والاستقرار المالي في أندية دوري نجوم العراق بكرة القدم بدرجة ارتباط بلغت (0.715) عند مستوى دلالة بلغ (0.000)، فضلاً عن وجود مساهمة للإدارة الاستراتيجية المستدامة في الاستقرار المالي بدرجة



بلغت (0.511)، وهذا يعني أن ما يقارب من (51%) من التباين الحاصل في الاستقرار المالي لأندية كرة القدم يعود إلى الإدارة الاستراتيجية المستدامة، والباقي يعود لمتغيرات أخرى.

تظهر النتائج وجود ارتباط معنوي قوي ومؤثر بين الإدارة الاستراتيجية المستدامة والاستقرار المالي في أندية دوري نجوم العراق لكرة القدم، فضلاً عن التأثير الفعلي للإدارة الاستراتيجية المستدامة على الوضع المالي للأندية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأندية التي تتبنى تخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى، وتراعي الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في قراراتها، وتمتلك رؤية واضحة للأهداف المستقبلية، تكون أكثر قدرة على تحقيق استقرار مالي مستدام، وهذا يشمل القدرة على توليد إيرادات متنوعة، وإدارة الموارد بكفاءة، والتحكم في النفقات، وتجنب المخاطر المالية، وبناء علاقات قوية مع الجهات الراعية والمجتمع المحلي، في المقابل فإن الأندية التي تعتمد على قرارات عشوائية أو تركز فقط على النتائج قصيرة الأجل، وتتجاهل الجوانب الأخرى للإدارة الاستراتيجية المستدامة، قد تجد نفسها في مواجهة صعوبات مالية متكررة وتقلبات في الأداء.

الجدول (14) يبين نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيري الإدارة الاستراتيجية المستدامة والقدرة التنافسية

متغيرات البحث	معامل الارتباط (r)	نسبة المساهمة (r ²)	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية المستدامة	0.611	0.373	0.000
القدرة التنافسية			

من ملاحظة الجدول (14) أن هناك علاقة ارتباط معنوية جيدة بين كلٍّ من الإدارة الاستراتيجية المستدامة والقدرة التنافسية لأندية كرة القدم في دوري نجوم العراق بدرجة ارتباط بلغت (0.611)، وذلك عند مستوى دلالة بلغ (0.000)، مع وجود نسبة مساهمة للإدارة الاستراتيجية المستدامة في القدرة التنافسية بدرجة بلغت (0.373)، وهو ما يدل على أن ما يقارب من (37%) من التباين الحاصل في القدرة التنافسية يعود إلى الإدارة الاستراتيجية المستدامة، والباقي يعود لمتغيرات أخرى.

يرى الباحث بأن الإدارة الاستراتيجية المستدامة تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية لأندية دوري نجوم العراق، وذلك عبر تبني رؤية طويلة الأجل، فالإدارة الاستراتيجية المستدامة تعمل على توجيه موارد النادي نحو تحقيق أهداف مستدامة تتجاوز المكاسب الفورية، وهذا يشمل بناء قاعدة جماهيرية قوية، وتطوير المواهب الشابة، وتعزيز العلامة التجارية للنادي، وتوفير بيئة عمل محفزة للأعضاء، كما قد



تساعد هذه الأندية على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، مثل التغيرات في القوانين واللوائح، والتطورات التكنولوجية، وتغيرات أذواق الجماهير، وتبني نهج مرن وقابل للتكيف، وهو ما يساعدها على الاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل، بشكل عام فإن الإدارة الاستراتيجية المستدامة تؤدي دوراً حاسماً في بناء أندية قوية ومستدامة قادرة على المنافسة بفعالية وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

الجدول (15) يبين نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيري الرؤى الريادية والاستقرار المالي

متغيرات البحث	معامل الارتباط (r)	نسبة المساهمة (r ²)	مستوى الدلالة
الرؤى الريادية	0.498	0.248	0.000
الاستقرار المالي			

يتبين من الجدول (15) وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل من الرؤى الريادية والاستقرار المالي لأندية كرة القدم في دوري نجوم العراق بدرجة بلغت (0.498) عند مستوى دلالة بلغ (0.000)، ترتبط بوجود نسبة مساهمة للرؤى الريادية في الاستقرار المالي بدرجة بلغت (0.248)، وهذا يعني أن ما يقارب من (24%) من التباين الحاصل في الاستقرار المالي لأندية كرة القدم يعود إلى الرؤى الريادية، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى.

يرى الباحث بأن مساهمة الرؤى الريادية في الاستقرار المالي لأندية دوري نجوم العراق يمثل دليلاً واضحاً على الدور الهام الذي يؤديه الابتكار والتفكير الاستباقي في تعزيز الوضع المالي لهذه الأندية، وأن هذه الرؤى قد تتضمن استكشاف مصادر دخل جديدة غير تقليدية، مثل تطوير المنتجات والخدمات الرقمية، أو إقامة شراكات استراتيجية مع شركات ومؤسسات أخرى، أو تنظيم فعاليات وأنشطة ترفيهية تجذب الجماهير وتزيد من الإيرادات، كما يمكن أن تشمل تحسين الكفاءة الانتاجية عبر تبني تقنيات جديدة، أو تطوير نماذج أعمال مبتكرة، أو إعادة هيكلة العمليات الداخلية، فضلاً عن ذلك يمكن أن تسهم الرؤى الريادية في جذب الاستثمارات عبر تقديم مشاريع واعدة ومقنعة للمستثمرين المحتملين، وهذا يؤكد أن الأندية التي تتبنى عقلية ريادية وتعمل على تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار المالي والازدهار على المدى الطويل.



الجدول (16) يبين نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيري الرؤى الريادية والقدرة التنافسية

متغيرات البحث	معامل الارتباط (r)	نسبة المساهمة (r ²)	مستوى الدلالة
الرؤى الريادية	0.688	0.473	0.000
القدرة التنافسية			

يبين لنا الجدول (16) أن هناك علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين كل من الرؤى الريادية والقدرة التنافسية لأندية كرة القدم المشاركة في دوري نجوم العراق بدرجة ارتباط بلغت (0.688)، وذلك عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.000)، مع وجود نسبة مساهمة فاعلة للرؤى الريادية في القدرة التنافسية بلغت (0.473)، وهو ما يدل على أن ما يقارب من (47%) من التباين الحاصل في القدرة التنافسية لأندية كرة القدم يعود إلى الرؤى الريادية، والباقي يعود لمتغيرات أخرى.

يرى الباحث أن هذه النتائج تدل على أن الرؤى الريادية تؤدي دوراً مؤثراً في تعزيز القدرة التنافسية لأندية كرة القدم، وهذا يعني أن الأندية التي تتبنى استراتيجيات رياضية تسعى إلى تطوير أفكار جديدة في مختلف جوانب عملها، بدءاً من إدارة الفريق والتعاقد مع اللاعبين وصولاً إلى التسويق والتواصل مع الجماهير، تكون أكثر قدرة على المنافسة بفعالية وتحقيق النجاح في الدوري، كما أنه يمكن للرؤى الريادية أن تسهم في تطوير استراتيجيات جديدة للتعاقد مع اللاعبين الموهوبين بأسعار معقولة، أو في تحسين الأداء الفني للفريق عبر استخدام أساليب تدريب مبتكرة، أو في تعزيز العلاقة مع الجماهير من خلال تقديم تجارب فريدة ومميزة، أو في توسيع نطاق الأنشطة التجارية عبر استكشاف فرص جديدة لتوليد الإيرادات، وبالتالي فإن الأندية التي تتبنى عقلية رياضية وتعمل على تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح المستدام والتفوق على منافسيها.

الاستنتاجات

بناءً على النتائج السابقة توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات هي:

- إن أندية دوري نجوم العراق تتبنى آليات الإدارة الاستراتيجية المستدامة بشكل متفاوت، إذ تظهر نقاط قوة في بعض الجوانب ونقاط ضعف في جوانب أخرى، وعلى الرغم من وجود اهتمام ببعض عناصر الإدارة الاستراتيجية المستدامة، إلا أن التطبيق الشامل لهذه المفاهيم لا يزال محدوداً، مما يعكس الحاجة إلى تطوير استراتيجيات متكاملة لتحقيق الاستدامة في جميع جوانب عمل الأندية.



- إن أندية دوري نجوم العراق تظهر تبايناً واضحاً في رؤاها الريادية، إذ تبرز بعض الجوانب التي تحظى باهتمام كبير، في حين تُهمل جوانب أخرى، وهذا يشير إلى أن الأندية قد تفتقر إلى استراتيجية شاملة ومتكاملة لتبني الرؤى الريادية في جميع جوانب عملها، مما يحد من قدرتها على تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه الرؤى في تعزيز نتائجها الإيجابية.

- إن الوضع المالي لأندية دوري نجوم العراق يُظهر صورة غير متجانسة، إذ تبرز بعض المؤشرات الإيجابية التي تدل على قوة في جوانب معينة، بينما تكشف مؤشرات أخرى عن وجود تحديات ونقاط ضعف تستدعي الانتباه في جوانب أخرى، وأن التقييم العام المتوسط للاستقرار المالي يشير إلى وجود تفاوتات كبيرة بين الأندية، وفي داخل كل نادي على حدة، مما يستدعي اتخاذ إجراءات لتحسين الجوانب الضعيفة وتعزيز الجوانب القوية لضمان استدامة مالية حقيقية.

- إن أندية دوري نجوم العراق تواجه تحديات كبيرة تحد من قدرتها على تحقيق التفوق المستدام، وأن هذه الأندية قد تتفوق في بعض الجوانب، لكنها تعاني من ضعف في جوانب أخرى، مما يؤثر سلباً على أدائها العام، وأن ذلك يستدعي إجراء تقييم شامل لتحديد أسباب ضعف قدرتها التنافسية، والعمل على تعزيزها لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

- إن الإدارة الاستراتيجية المستدامة تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الاستقرار المالي لأندية دوري نجوم العراق، مما يؤكد على أهمية تبني ممارسات إدارية استراتيجية مستدامة لتحقيق الاستقرار المالي المنشود، فضلاً عن إسهامها بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية لأندية كرة القدم في دوري نجوم العراق، مما يؤكد على أهمية تبني ممارسات إدارية استراتيجية مستدامة لتحقيق التفوق التنافسي.

- إن الرؤى الريادية تسهم بشكل ملموس في تحقيق الاستقرار المالي لأندية كرة القدم في دوري نجوم العراق، مما يؤكد على أهمية تبني الأفكار المبتكرة والاستراتيجيات غير التقليدية لتعزيز الوضع المالي للأندية، كما أنها تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز القدرة التنافسية لأندية كرة القدم في دوري نجوم العراق، مما يؤكد على أهمية تشجيع الابتكار وتبني الأفكار الجديدة لتحقيق التفوق التنافسي.

التوصيات



بناء على الاستنتاجات السابقة فقد أوصى الباحث أندية كرة القدم المشاركة في دوري نجوم العراق بمجموعة توصيات هي:

- وضع وتنفيذ استراتيجيات شاملة ومتكاملة للإدارة الاستراتيجية المستدامة، بحيث تغطي جميع جوانب عمل النادي (المالية، الرياضية، التسويقية، المجتمعية)، مع التركيز على تحويل المفاهيم النظرية إلى ممارسات عملية قابلة للتطبيق والقياس، وتحديد مؤشرات أداء واضحة لمتابعة التقدم وتقييم النتائج.

- تطوير وتنفيذ استراتيجيات شاملة ومتكاملة لتبني الرؤية الريادية في جميع جوانب عمل النادي، تتضمن تحديد أهداف واضحة ومحددة، وتخصيص الموارد اللازمة، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتوفير بيئة عمل محفزة على التجريب والمبادرة، وقياس وتقييم النتائج بشكل دوري.

- إجراء تقييم شامل ومفصل للوضع المالي لكل نادٍ على حدة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف بدقة، ثم وضع خطط عمل مُحكمة لمعالجة التحديات وتعزيز الجوانب الإيجابية، مع التركيز على تنويع مصادر الدخل، وترشيد النفقات، وتحسين إدارة الموارد المالية، وتعزيز الرقابة الداخلية، والالتزام بالمعايير المالية.

- إجراء تقييم شامل ودقيق وشامل لنقاط القوة والضعف في جميع جوانب عمل النادي (الإدارية، الفنية، المالية، التسويقية، إلخ)، مع وضع خطط عمل مُفصلة ومُحكمة لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، مع تحديد أهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس لضمان تحقيق التقدم المنشود.

- تبني وتفعيل نموذج الإدارة الاستراتيجية المستدامة في أندية دوري نجوم العراق، عبر وضع خطط طويلة الأجل تركز على الاستدامة المالية، وتنويع مصادر الدخل، وتحسين الكفاءة التشغيلية، مع ضمان الرقابة والتقييم المستمر للأداء المالي والإداري لضمان تحقيق الاستقرار المالي المستدام.

- تضمين مبادئ الإدارة الاستراتيجية المستدامة في جميع جوانب التخطيط والتنفيذ المتعلقة بتطوير القدرة التنافسية للأندية، مع التركيز على بناء علامة تجارية قوية، وتطوير المواهب الشابة، وتعزيز العلاقة مع الجماهير، والاستثمار في البنية التحتية، وتبني أساليب مبتكرة في التدريب والإدارة.



- تشجيع الأندية على تبني نهج استباقي في البحث عن فرص استثمارية جديدة، وتنويع مصادر الدخل، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة، مع توفير الدعم المالي والإداري اللازم لتنفيذ هذه المشاريع بنجاح، وتقديم حوافز للأندية التي تحقق نتائج متميزة في هذا المجال.

- إنشاء وحدات متخصصة في الابتكار وريادة الأعمال داخل الأندية، وتكليفها بمهمة البحث عن الأفكار الجديدة وتطويرها، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتنمية المهارات الريادية لدى الإداريين، وتشجيع التعاون مع الشركات الناشئة والمؤسسات الأكاديمية للاستفادة من خبراتها وقدراتها.

قائمة المصادر

إلياس، كريمة حبيب. (2025). "فهم الاستقرار المالي: بين الأطر النظرية والتحديات العملية". *الملتقى العلمي الوطني حول: متطلبات تحقيق الاستقرار المالي في ظل تقلبات أسعار النفط في الجزائر - نحو رؤية جديدة لتحقيق الاستقرار المالي*. الوادي، الجزائر.

العين، علاء محمد ملو وفاروق أحمد العزام. (2018). "واقع ممارسات تطبيق الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية وأثرها على تعزيز القدرة التنافسية-دراسة ميدانية لعدد من الشركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودي". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* المجلد 14 (العدد 2): 197-218.

بوزانة، أيمن ووفاء حمدوش. (2021). "واقع تأثير تفعيل سياسة الشمول المالي على تعزيز الاستقرار المالي للنظم المصرفية العربية". *مجلة دراسات، العدد الاقتصادي المجلد 12 (العدد 1): 71-87*. جبار، دلشاد حبيب وحكمت رشيد سلطان. 2024. "دور المرونة المالية في تحقيق الاستقرار المالي دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2012-2021". *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز المجلد 13 (العدد 1): 57-642*.

سفيان، خلوفي. (2023). *القدرة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال*. ط1. ورقلة، الجزائر: دار بصمة علمية.

عابد، شريط وسدي علي. (2010). "دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني". *مجلة دفاتر اقتصادية العدد الأول*. 1-20: (June)

علاوي، محمد حسن ومحمد نصرالدين رضوان. (2008). *القياس والاختبار في التربية الرياضية*. القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر.

هندي، عبدالمعين سعدالدين، محمود السيد عباس، عفيفة فتحي رفله لوس. (2021). "معايير الاعتماد مدخلاً لتحقيق القدرة التنافسية في المدارس الابتدائية المعتمدة". *مجلة شباب الباحثين، كلية التربية،*



جامعة سوهاج العدد 7 (أبريل): 49-1022.

يوسف, رواء أحمد. (2021). "قياس وتحليل العوامل المؤثرة في الاستقرار المالي للمصارف الأهلية المسجلة في سوق العراق للأوراق للمدة (2017-2023)". مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية المجلد 5 (العدد 18): 161-176. doi: 10.26389/AJSRP.R230121.76-161.

- Dao, Q. T. (2025). Strategic Management for Sustainable Growth: A Case Study of Song Hong Garment. *International Journal of Social Science and Human Research*, 08(05), 2825–2838. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i5-23>
- Dolotova, N. P. (2023). The main factors affecting the financial stability and efficiency of a commercial organization. *ECONOMIC CONSULTANT*, 212, 27–38.
- Fabris, N., & Luburi, R. (2023). Financial Stability and Quality of Life. *CONFERENCE QUALITY SYSTEM CONDITION FOR SUCCESSFUL BUSINESS AND COMPETITIVENESS PROCEEDINGS*, May, 11–17.
- Fidan, Y., & Ercan, S. (2022). Turkish Business Administration Students' Entrepreneurial Vision. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 486–512. <https://doi.org/10.11611/yead.1030274>
- Hrinko, A., Bondarchuk, L., Tkachenko, A., & Shaposhnyk, B. (2022). Strategic management of sustainable development of the enterprise. *Economics. Finances. Law*, 9(1), 5–8. [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).1)
- Journal, I., & July, E. (2022). A descriptive Analysis and Interpretation of Data from Likert Scales in Educational and Psychological Research Hussain Alkharusi*. *Indian Journal of Psychology and Education*, Vol. 12(No.2), pp 13-16.
- Kamuri, S. (2022). Understanding entrepreneurial vision for growth, innovation and performance in Kenya's leather industry. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 12(1), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00308-2>
- Khvedelidze, P., Sokolov, A., Klenin, O., & Hryshyna, L. (2024). Strategic Management of Sustainable Economic Development in Transport and Logistics Sector Companies. *Economics Ecology Socium*, 8(4), 99–108. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.4-9>
- Kovaliv, V. M., & Kletsyk, V. I. (2024). Features of the Competitiveness Management System of Enterprises. *Economics. Finances. Law*, 5517(№ 12), 24–28.
- Kuckertz, A., Leicht, T., Scheu, M., da Silva Wagner, I., & Ebersberger, B. (2025). *Mastering Your Entrepreneurial Journey From Vision to Venture*



- (first edit, Issue November 2024). Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-71064-3>
- KURIA, P. W. (2017). Influence of Strategic Management Practices on the Performance of Private Universities in Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(4), 10–29. <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v4i4.578>
- Maqbool, S., Parveen, Q., & Dahar, M. A. (2023). Developing Women Entrepreneurial Leadership: ' From Vision To Practice. *Russian Law Journal*, XI(3), 3222–3235. <https://cyberleninka.ru/article/n/developing-women-entrepreneurial-leadership-from-vision-to-practice>
- Miller, L. A., & Lovler, R. L. (2020). Foundations of Psychological Testing: A Practical Approach. In *Personnel Psychology* (Sixth Edit, Vol. 60, Issue 3). SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00091_11.x
- Mkrtchyan, A. (2025). CSR Audit in the Context of Improving the Financial Stability of Organizations. *Economics, Finance and Accounting*, 1(15), 100–109. <https://doi.org/10.59503/29538009-2025.1.15-100>
- Molchanov, I. N., Molchanova, N. P., & Gorbachev, A. A. (2023). Evaluation of internal factors affecting the financial stability of higher education organizations in Russia. *E3S Web of Conferences*, 403, 1–8. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340308014>
- Nurullah, M., Hodhod, R., Friis, H., Smith, W., & Heriot, K. (2024). InsightForge: Deriving Entrepreneurial Insights from Open-Ended and Unstructured Survey Data Using NLP Techniques. *Electronics*, 13(23), 1–16. <https://doi.org/10.3390/electronics13234725>
- Oladele, O. K. (2025). The Influence of Strategic Management on Sustainable Business Development. *Research Gate, February*.
- Oliveira Júnior, O. de P., & Wander, A. E. (2024). Cooperative Competitiveness Index: a tool to assess the competitiveness of agro-industrial cooperatives. *Revista de Administração Da UFSM*, 17(4), 1–38. <https://doi.org/10.5902/1983465986241>
- Pekna, H., Hofmann, M., & Moroz, Y. (2024). Management of Competitiveness of an Enterprise. *Academic Notes of KROK University*, 4(76), 44–51. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>
- Preller, R., Patzelt, H., & Breugst, N. (2020). Entrepreneurial visions in founding teams: Conceptualization, emergence, and effects on opportunity development. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 1–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.11.004>
- Risman, A., Mulyana, B., Silvatika, B. A., & Sulaeman, A. S. (2021). The effect of digital finance on financial stability. *Management Science Letters*, 11, 1979–1984. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.012>
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial



- leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *Leadership Quarterly*, 21(1), 144–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.011>
- Sedovs, E., Volkova, T., & Ludviga, I. (2025). Sustainable development and strategic management - what is on the horizon in our non-ergodic world research? *Sustainable Futures*, 9(December), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100414>
- Sibeko, M. S. (2019). Visionary Leadership and Entrepreneurial Vision Within Entrepreneurship in South Africa. In *Unpublished Thesis*. University of the Witwatersrand ... (Issue June). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29380.35204>
- Slomski, V. G., Tavares de Souza Junior, A. V., Lavarda, C. E. F., Simão Kaveski, I. D., Slomski, V., Frois de Carvalho, R., & Fontes de Souza Vasconcelos, A. L. (2024). Environmental Factors, Personal Factors, and the Entrepreneurial Intentions of University Students from the Perspective of the Theory of Planned Behavior: Contributions to a Sustainable Vision of Entrepreneurship in the Business Area. *Sustainability (Switzerland)*, 16(13), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su16135304>
- Stamm, I., & Gutzeit, M. (2022). Group conditions for entrepreneurial visions: role confidence, hierarchical congruences, and the imagining of future in entrepreneurial groups. *Small Business Economics*, 59(3), 1023–1041. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00566-6>
- Stead, J. G. (2025). Revolutionizing business with sustainable strategic management. *Open Access Government*, 45(1), 414–415. <https://doi.org/10.56367/OAG-045-11820>
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2017). *Sustainable Strategic Management* (Second Edi). Greenleaf Publishing Limited/Routledge.
- Suddaby, R., Israelsen, T., Mitchell, J. R., & Lim, D. S. K. (2023). Entrepreneurial Visions As Rhetorical History: a Diegetic Narrative Model of Stakeholder Enrollment. *Academy of Management Review*, 48(2), 220–243. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0010>
- Tarassenko, I., Olefirenko, K., Polozova, T., & Murzabulatova, O. (2023). Strategic management of sustainable development of industrial enterprises in the conditions of the post-war reconstruction of Ukraine. *Economics. Finances. Law*, 7, 73–77. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.15>
- Tesfa, M. T., Gebremichael, H. S., & Tsegay, K. (2025). The Role of SMEs ' Dynamic Capabilities on their Entrepreneurial Capabilities and Competitiveness. *Momona Ethiopian Journal of Science (MEJS)*, V17(1), 171–194.
- Ukubassova, G., Galiyeva, A., Zambinova, G., & Taskimbayev, A. (2025). Ways to Improve the Competitiveness of Industrial Products of the Republic of Kazakhstan. *SHS Web of Conferences*, 212(1–14), 04066. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202521204066>



- Wang, C., Zhang, Y., Ding, H., Z. (2023). The role of digital transformation of higher education institutions in promoting regional economic competitiveness. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 8(2), 3383–3392.
- Zamfiroiu, T. P., & Pînzaru, F. (2021). Advancing Strategic Management through Sustainable Finance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 279–291. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0019>
- Zhang-Zhang, Y. (2023). Sustainable Strategic People Management: A Confucian Perspective on Chinese Management. *Sustainability*, 15(12), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su15129188>