

أثر الشراكات الاستراتيجية في الاستدامة المالية للأندية الرياضية العُمانية

الدور الوسيط للاستثمار الرياضي والدور المعدل للحوكمة المالية في ضوء رؤية عُمان 2040

The Effect of Strategic Partnerships on the Financial Sustainability of Omani Sports Clubs: The Mediating Role of Sports

Investment and the Moderating Role of Financial Governance in Light of Oman Vision 2040

مقترح أطروحة دكتوراه مقدّم استيفاء لمتطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة (PhD) في إدارة الأعمال

الباحث: أحمد بن عبدالله العويسي

الرقم الجامعي: 20247404

إشراف الدكتور: محمود أبو ريا

الكلية الحديثة للتجارة والعلوم

سلطنة عُمان – 2026

الملخص

يهدف البحث إلى تطوير واختبار نموذج تفسيري متكامل للاستدامة المالية للأندية الرياضية العُمانية، يربط الشراكات الاستراتيجية بالاستثمار الرياضي والاستدامة المالية، ويختبر الاستثمار الرياضي بوصفه متغيرًا وسيطًا والحوكمة المالية بوصفها متغيرًا معدّلًا. تنطلق الدراسة من مشكلة مؤسسية تتمثل في استمرار اعتماد الأندية على الدعم الحكومي، ومحدودية الإيرادات الذاتية، وضعف استثمار الأصول والمنشآت والتجارية، بما يحد من قدرتها على بناء موارد مستقرة وقابلة للنمو. وتنظر الدراسة إلى الاستثمار الرياضي باعتباره آلية تحويل موارد الشراكات إلى قيمة اقتصادية، وإلى الحوكمة المالية باعتبارها شرطًا يؤثر في كفاءة هذا التحول. وتعتمد الدراسة منهجًا مختلطًا بتصميم تفسيري متتابع؛ إذ تجمع المرحلة الكمية استجابات متعددة من كل لاختبار العلاقات الإحصائية والوساطة والتعديل. وتتبعها مقابلات PLS-SEM نادٍ إلى جانب بيانات مالية ووثائقية لثلاث سنوات على الأقل، ثم تستخدم تفسيرية مع قيادات الأندية وممثلين عن الوزارة والاتحادات والرعاة والمستثمرين وخبراء التمويل والحوكمة. مع دمج النتائج عبر جداول مشتركة. تتمثل وحدة التحليل في النادي، وتُجمع استجابات الأفراد بعد التحقق من اتفاقها الداخلي. وتقاس الاستدامة المالية من خلال تنوع الإيرادات، ونسبة الإيرادات الذاتية، والاعتماد على الدعم الحكومي، والفائض التشغيلي، والسيولة، ونمو الإيرادات التجارية، والقدرة على تغطية الالتزامات. ومن المتوقع أن تقدم الدراسة نموذجًا علميًا وتطبيقيًا يدعم قرارات التمويل والشراكة والاستثمار الرياضي، ويقدم مؤشرات موضوعية تساعد في تقييم جاهزية الأندية للتحول. نحو استدامة مالية أكثر اتساقًا مع توجهات رؤية عُمان 2040.

الكلمات المفتاحية: الشراكات الاستراتيجية، الاستثمار الرياضي، الاستدامة المالية، الحوكمة المالية، الأندية الرياضية العُمانية، رؤية عُمان 2040.

1. المقدمة

شهد القطاع الرياضي خلال العقود الأخيرة تحولاً هيكلياً من نشاط يعتمد على الدعم العام إلى قطاع اقتصادي يتجه نحو الاستثمار وتعظيم القيمة التجارية للأصول وبناء الشراكات الاستراتيجية. وقد أصبحت الأندية في البيئات الرياضية المتقدمة تعتمد بدرجة أكبر على الإيرادات التجارية والاستثمار الخاص وحقوق الرعاية والتسويق، بما يدعم استقلالها النسبي وقدرتها على التخطيط المالي طويل الأجل (Rohde & Breuer, 2016; Hoyer et al., 2015). ولا يعني هذا التحول التخلي عن الوظيفة الاجتماعية والرياضية للنادي، بل إعادة بناء نموذجه المالي بحيث يستطيع الوفاء بهذه الوظيفة دون تعرض مستمر لمخاطر تقلب الدعم أو العجز التشغيلي. وفي هذا السياق، تمثل الشراكات الاستراتيجية وسيلة للوصول إلى موارد مالية ومعرفية وإدارية وتقنية قد لا يستطيع النادي تطويرها منفرداً، بينما يمثل الاستثمار الرياضي الآلية التشغيلية لتحويل هذه الموارد إلى مصادر دخل من المنشآت والأكاديميات والفعاليات والعلامة التجارية والحقوق التجارية والخدمات المدرة للدخل (Austin & Seitanidi, 2012a, 2012b; Hoyer et al., 2015).

تتوافق هذه التحولات مع رؤية عُمان 2040 بوصفها سياقاً استراتيجياً يدعو إلى تنوع الاقتصاد، وتعزيز دور القطاع الخاص، ورفع كفاءة الإنفاق، وتطوير قطاعات قادرة على خلق قيمة). وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040، د.ت. (وُتُستخدم الرؤية في هذه الدراسة لتحديد السياق الوطني وأهمية الموضوع، لا بوصفها دليلاً مسبقاً على صحة العلاقات المقترحة في النموذج. وفي المقابل، ما تزال الأندية العُمانية تعمل ضمن نموذج تمويل مختلط يرتفع فيه الاعتماد على الدعم الحكومي، مع محدودية الإيرادات الذاتية وتفاوت القدرة على استغلال الأراضي والمنشآت والجماهير والعلامة التجارية. ويشير هذا الواقع إلى أن المشكلة لا تتعلق فقط بنقص التمويل، بل بكيفية تعبئة الموارد واختيار الشركاء وتوجيه الاستثمار وضبط القرارات المالية. ومن ثم تبرز الحاجة إلى نموذج يفسر العلاقة بين الشراكات والاستثمار والاستدامة المالية، ويختبر الظروف الحوكمية التي تجعل الموارد المتاحة أكثر قدرة على إنتاج نتائج مالية مستقرة وقابلة للاستمرار.

2. مشكلة الدراسة والفجوة البحثية

تواجه الأندية الرياضية العُمانية تحدياً مؤسسياً لا يقتصر على محدودية الموارد، بل يمتد إلى ضعف تحويل الموارد والشراكات إلى استثمارات مدرة للدخل وقابلة للاستمرار. وتتمثل نقطة الانطلاق التطبيقية للدراسة في استمرار الاعتماد على التمويل الحكومي، وضعف النماذج الاستثمارية، ومحدودية مساهمة الإيرادات الذاتية في تغطية الالتزامات؛ وهي قضايا ستُقاس مباشرة ببيانات الأندية المالية والوثائقية. كما تتفاوت الأندية في حجم أصولها ومنشآتها وقواعدها الجماهيرية وقدرتها الإدارية، الأمر الذي يجعل فرص الاستثمار ونتائجه غير متساوية. ولا يضمن ارتفاع الإنفاق الاستثماري أو دخول مستثمرين جدد تحقيق الاستدامة ما لم يقترن ذلك بانضباط مالي، ووضوح في المسؤوليات، واختيار مشروعات ذات جدوى، وأنظمة رقابة ومساءلة فعالة (Storm & Nielsen, 2012; Rohde & Breuer, 2016; Evans et al., 2019). لذلك تتمثل المشكلة العملية في غياب آلية مؤسسية واضحة تربط الحصول على الموارد من الشركاء بتحويلها إلى استثمارات منتجة، ثم ربط تلك الاستثمارات بنتائج مالية قابلة للقياس على مدى زمني مناسب.

تكشف الأدبيات أربعة أوجه قصور مترابطة. أولاً، دُرست نماذج التمويل والشراكات والاستثمار والحوكمة في كثير من الأحيان بصورة مجزأة، رغم أن الاستدامة المالية تنتج عن تفاعلها لا عن أي منها منفرداً. ثانياً، تتباين النتائج بين دراسات تشير إلى تأثير مباشر للشراكات في الأداء المالي ودراسات ترى أن التأثير يتحقق من خلال الاستثمار أو تعبئة الموارد، دون حسم الآلية التي تفسر هذا التباين. ثالثاً، ما تزال النماذج التي تختبر الوساطة والتعديل في آن

واحد محدودة، كما أن الجمع بين البيانات الإدراكية والوثائق المالية متعددة السنوات نادر نسبيًا. رابعًا، تظل الأدلة الموجهة إلى النادي بوصفه وحدة مالية وتنظيمية في السياق الخليجي والعُماني محدودة؛ إذ ركزت دراسات إقليمية عديدة على الأحداث الرياضية الكبرى أو الأثر الاجتماعي والسياسي للرياضة كما أن قياس الاستدامة (Kaplanidou et al., 2016; Al-Emadi et al., 2017; Taylor et al., 2023) أكثر من تركيزها على التمويل المؤسسي للأندية بالربحية أو الملاءة وحدهما لا يلائم الأندية ذات الأدوار الاجتماعية والتمويل المختلط؛ إذ تشمل الاستدامة العُمانية تنويع الموارد وتغطية الالتزامات وتقليل الهشاشة أمام تقلب الدعم.

وعليه، تتمثل الفجوة في غياب نموذج تفسيري مختبر تجريبيًا يوضح العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي والاستدامة المالية للأندية العُمانية، مع اختبار الدور الوسيط للاستثمار الرياضي والدور المعدل للحكومة المالية، ودعم القياس الإدراكي ببيانات مالية ووثائقية متعددة السنوات. ولا تسعى الدراسة إلى سد فجوة جغرافية فحسب، بل إلى معالجة قصور نظري يتعلق بألية انتقال موارد الشراكات، وقصور منهجي يتعلق بوحدة التحليل والبنية المتداخلة للبيانات وتحيز المصدر الواحد، وقصور مفاهيمي يتعلق بتكليف الاستدامة المالية مع طبيعة الأندية ذات التمويل المختلط. ومن خلال ذلك، يمكن تفسير ليس فقط ما إذا كانت العلاقات قائمة، بل أيضًا الكيفية التي تعمل بها والظروف المؤسسية التي تقويها أو تضعفها.

السؤال الرئيس: كيف ترتبط الشراكات الاستراتيجية بالاستدامة المالية للأندية الرياضية العُمانية من خلال الاستثمار الرياضي، وكيف تعدل الحكومة المالية هذه العلاقات؟

3. أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج مؤسسي للاستدامة المالية في الأندية الرياضية العُمانية، وقياس الشراكات والاستثمار والحكومة والاستدامة بمؤشرات قابلة للتحقق، واختبار العلاقات الإحصائية المباشرة وغير المباشرة والتفاعلية، وتفسير النتائج في ضوء السياق المؤسسي المحلي، ثم صياغة توصيات قابلة للتطبيق. ويتحقق هذا الهدف من خلال تحديد مستوى وخصائص الشراكات الاستراتيجية، وقياس مدى تنوع الاستثمار الرياضي ونضجه، وتقدير الاستدامة المالية من بيانات موضوعية متعددة السنوات، وفحص ما إذا كان الاستثمار يفسر جزءًا من العلاقة بين الشراكات والاستدامة، وما إذا كانت الحكومة تغير قوة المسارين المقترحين.

وتتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية: ما مستوى الشراكات والاستثمار والحكومة والاستدامة في الأندية؟ ما طبيعة العلاقات الإحصائية بينها؟ هل يتوسط الاستثمار الرياضي العلاقة بين الشراكات والاستدامة؟ وهل تعدل الحكومة المالية مساري الشراكات-الاستثمار والاستثمار-الاستدامة؟ وما أثر المتغيرات الضابطة المرتبطة بحجم النادي وعمره وأصوله ودعمه الحكومي وموقعه وعدد ألعابه؟ وكيف تفسر خبرات أصحاب المصلحة النتائج الكمية والاختلافات بين الأندية؟

4. التعريفات التشغيلية ومؤشرات القياس

تُعرّف الشراكة الاستراتيجية بأنها علاقة مؤسسية ممتدة تتضمن التزامًا متبادلًا وتقاسمًا للموارد أو المعرفة أو المخاطر أو الاستثمار، وتستهدف خلق قيمة مشتركة تتجاوز المنفعة الترويجية الآنية. ولا تشمل الرعاية أو التبرعات أو العقود القصيرة ما لم تتوافر فيها خصائص العمق والاستمرارية والخلق المشترك للقيمة. يُقاس البناء من خلال تنوع الشركاء، ومدة العلاقة، وعمقها، وقيمة الموارد المتبادلة، ووجود مشروعات أو قرارات مشتركة. ويُعرّف الاستثمار

الرياضي بأنه توظيف موارد النادي في أصول أو مشروعات أو حقوق تولد منافع اقتصادية قابلة للقياس، ويشمل استثمار المنشآت والأكاديميات والفعاليات والعلامة التجارية والحقوق التجارية والخدمات والمشروعات المدرة للدخل، مع التمييز بين الإنفاق التشغيلي والاستثمار المتوقع أن ينتج تدفقات أو قيمة مستقبلية. أما الاستدامة المالية فهي قدرة النادي على تمويل عملياته والوفاء بالتزاماته وتنوع موارده وتقليل هشاشته أمام تقلب الدعم على مدى زمني ممتد، وتقاس بنسبة الإيرادات الذاتية، وتنوع الدخل، ونسبة الدعم الحكومي، والفائض أو العجز التشغيلي، والسيولة، ونمو الإيرادات التجارية، والقدرة على تغطية الالتزامات. وتُعرّف الحوكمة المالية بأنها منظومة الإفصاح والرقابة والمساءلة والتدقيق وإدارة المخاطر والفصل بين الصلاحيات التي تضبط القرارات المالية، وتقاس من خلال وضوح الموازنة، والرقابة الداخلية، والتدقيق الخارجي، واللجان المالية، وإدارة المخاطر، وإتاحة والعلاقات والمساءلة عن النتائج،

المتغير	الأبعاد التشغيلية المقترحة	المؤشرات المقترحة	مصدر البيانات
الشركات الاستراتيجية	التوافق والاستمرارية؛ عمق الشراكة؛ تقاسم الموارد والمعرفة	تنوع الشركاء، مدة العلاقة، عمقها، تقاسم الموارد، نقل المعرفة، الاستثمار المشترك، قيمة الموارد	استبانة، عقود ومذكرات واتفاقيات
الاستثمار الرياضي	استثمار الأصول والمنشآت؛ الأكاديميات والفعاليات؛ العلامة التجارية؛ المشروعات المدرة للدخل	استثمار المنشآت، الأكاديميات، الفعاليات، العلامة التجارية، الخدمات والمشروعات المدرة للدخل	استبانة، سجلات وموازنات وتقارير استثمار
الاستدامة المالية	تنوع الإيرادات؛ الاستقلال المالي؛ السيولة والوفاء بالالتزامات؛ الاستمرارية التشغيلية	نسبة الإيرادات الذاتية، تنوع الدخل، نسبة الدعم الحكومي، الفائض التشغيلي، السيولة، نمو الإيرادات، تغطية الالتزامات	قوائم وبيانات مالية لثلاث سنوات على الأقل
الحوكمة المالية	الشفافية والإفصاح؛ الرقابة الداخلية؛ المساءلة؛ التخطيط والانضباط المالي وإدارة المخاطر	الإفصاح، الرقابة الداخلية، الموازنة، التدقيق الخارجي، المساءلة، إدارة المخاطر، اللجان المالية، الفصل بين الصلاحيات	استبانة، لوائح ومحاضر وتقارير تدقيق

جدول 1: التعريفات التشغيلية ومؤشرات القياس ومصادر البيانات

5. الإطار النظري والفرضيات

تستند الدراسة إلى تكامل ثلاثة أطر نظرية، مع تحديد وظيفة واضحة لكل إطار في اشتقاق النموذج. تفسر نظرية أصحاب المصلحة حاجة الأندية إلى بناء علاقات مع الحكومة والقطاع الخاص والرعاة الجماهير والمجتمع المحلي للحصول على الموارد والشرعية والخبرة، وتدعم فرضيتي ارتباط الشركات بالاستثمار والاستدامة. وتفسر نظرية الموارد والقدرات كيفية تحويل موارد الشركات، مثل التمويل والمعرفة والوصول إلى الأسواق، إلى قدرات ومشروعات استثمارية منتجة يصعب تحقيقها بالموارد الداخلية وحدها؛ وبذلك تدعم العلاقة بين الشركات والاستثمار ومسار الوساطة. أما نظرية الاستدامة المؤسسية فتفسر النتيجة المالية طويلة الأجل، إذ لا تختزل الاستدامة في الربحية الآتية، بل تربطها بالاستمرار والمرونة وتنوع الموارد والقدرة على الوفاء بالالتزامات. وتُعامل الحوكمة المالية في النموذج بوصفها متغيراً معديلاً، لأن أثر الشركات والاستثمارات يُتوقع أن يختلف باختلاف مستوى الشفافية والرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر. ولا تحل الحوكمة محل الشركات أو الاستثمار، لكنها تدعم توجيه الموارد وتحد من الهدر وتحسن متابعة الأداء. ويثبت هذا الدور بصورة متسقة في جميع أقسام المقترح، ويُختبر إحصائياً من خلال حدود التفاعل، دون تغيير موقع الحوكمة إلى متغير مستقل أو نتيجة أثناء (Geeraert, 2016) التحليل. ويتسق هذا الاختيار مع الأدبيات التي تبرز دور الحوكمة في ضبط موارد المؤسسات الرياضية وآليات المساءلة

H1: ترتبط الشراكات الاستراتيجية ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بالاستدامة المالية للأندية الرياضية العُمانية.

H2: ترتبط الشراكات الاستراتيجية ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بالاستثمار الرياضي.

H3: يرتبط الاستثمار الرياضي ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بالاستدامة المالية.

H4: يتوسط الاستثمار الرياضي العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية، ويُختبر الأثر غير المباشر باستخدام Bootstrap دون افتراض مسبق لكون الوسطة كلية أو جزئية.

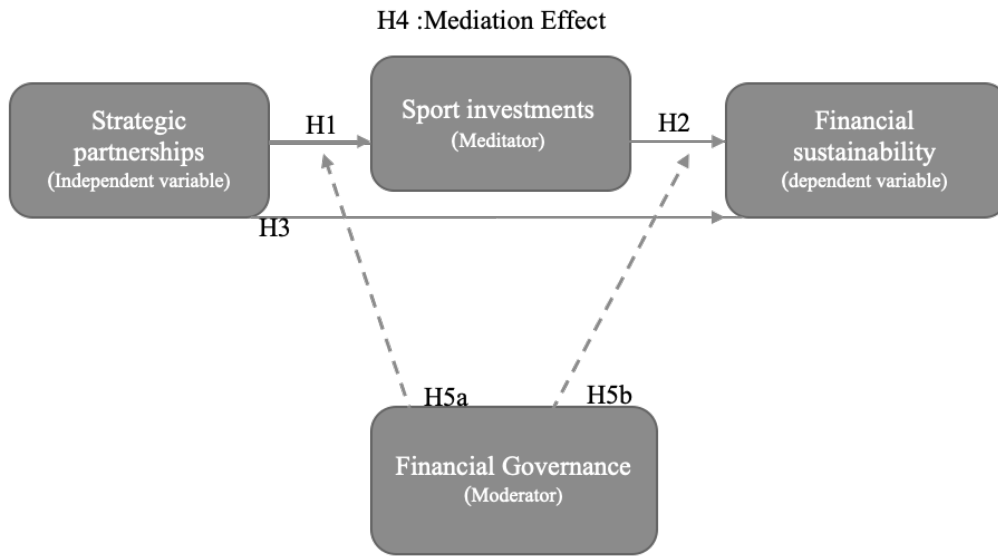
H5a: تعدل الحوكمة المالية العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي، بحيث تختلف قوة العلاقة باختلاف مستوى الحوكمة.

H5b: تعدل الحوكمة المالية العلاقة بين الاستثمار الرياضي والاستدامة المالية، بحيث تختلف قوة العلاقة باختلاف مستوى الحوكمة.

تُدرج متغيرات ضابطة تشمل حجم النادي وعمره وموقعه الجغرافي وعدد الألعاب ومستوى المنافسة وحجم الجمهور وقيمة الأصول وحجم الدعم الحكومي ووجود منشآت قابلة للاستثمار. وتُستخدم هذه المتغيرات للحد من احتمال إرجاع فروق الاستدامة إلى الشراكات أو الاستثمار بينما تكون ناتجة عن اختلافات بنيوية سابقة بين الأندية. ويُدرج الاعتماد على الدعم الحكومي كذلك ضمن مؤشرات الاستدامة المالية بوصفه دلالة على درجة الهشاشة التمويلية، مع تجنب ازدواج في إدخاله متغيراً ضابطاً ومكوناً للبناء في النموذج نفسه إلا بعد فحص الارتباطات والتعدد الخطي وتحديد الصياغة الأكثر اتساقاً.

6. النموذج المفاهيمي للدراسة

يعرض الشكل (1) (النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة؛ إذ تمثل الشراكات الاستراتيجية المتغير المستقل، والاستدامة المالية المتغير التابع، بينما يؤدي الاستثمار الرياضي دور المتغير الوسيط في انتقال أثر الشراكات إلى الاستدامة المالية. وتعمل الحوكمة المالية بوصفها متغيراً معدّلاً لقوة العلاقة بين H1-H5b الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي، وكذلك بين الاستثمار الرياضي والاستدامة المالية، بما يتسق مع الفرضيات



شكل 1: النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

7. منهجية الدراسة

7.1 التصميم والنطاق ووحدة التحليل

تتبنى الدراسة فلسفة براغماتية ومنهجًا مختلطًا بتصميم تفسيري متتابع، لأن السؤال البحثي يجمع بين اختبار نموذج إحصائي وفهم الأسباب المؤسسية الكامنة وراء النتائج. يشمل مجتمع الدراسة الأندية الرياضية العُمانية المسجلة رسميًا لدى وزارة الثقافة والرياضة والشباب. وتشير قائمة الأندية الرسمية المنشورة من وزارة الثقافة والرياضة والشباب إلى 44 ناديًا رياضيًا (وزارة الثقافة والرياضة والشباب، د.ت.)، على أن يُثبت العدد النهائي قبل جمع البيانات من إطار حصر رسمي محدث يبين المحافظة، وحالة النشاط، ونوع الألعاب، وحجم النادي، ووجود منشآت أو أصول قابلة للاستثمار. تشمل معايير الإدراج الأندية النشطة ذات مجلس إدارة قائم، والتي تستطيع تقديم استجابات من أكثر من وظيفة إدارية وبيانات مالية موثوقة لثلاث سنوات متتالية على الأقل. وتستبعد الكيانات غير النشطة أو التي لا تتوافر لها بيانات قابلة للتحقق، مع توثيق أسباب الاستبعاد وتقييم أثرها المحتمل في تمثيل المجتمع. وسيُوضح التوزيع الجغرافي للأندية المشمولة ومعدلات الاستجابة حتى يمكن الحكم على التغطية وعدم الاستجابة بصورة شفافة. (Creswell & Plano Clark, 2018).

وحدة التحليل هي النادي، لأن المتغيرات الأربعة تعبر عن خصائص وممارسات مؤسسية لا عن اتجاهات فردية بحتة. وتُجمع ثلاث إلى خمس استجابات من كل نادٍ، قدر الإمكان، من رئيس أو عضو مجلس إدارة، ومسؤول مالي، ومسؤول استثمار أو تسويق، بما يقلل اعتماد القياس على رأي شخص واحد ويوفر معرفة وظيفية متنوعة. ولا تُعامل الاستجابات كحالات مستقلة؛ بل تُجمع على مستوى النادي بعد اختبار الاتفاق داخل المجموعة باستخدام rwg و(1) ICC و(2) ICC، مع بيان الحدود المقبولة وتبرير قرار التجميع. وإذا لم تتحقق شروط الاتفاق أو كان عدد المستجيبين داخل النادي غير كافٍ، تُفحص بدائل مثل التحليل متعدد المستويات أو الأخطاء المعيارية المتينة، أو يُقيد التحليل بالمشورات الوثائقية والمتوسطات التي يمكن الدفاع عنها. ويضمن هذا الإجراء اتساق مستوى القياس مع مستوى الاستنتاج، ويمنع تضخيم حجم العينة إحصائيًا من خلال عد الأفراد بدل الأندية.

7.2 العينة والقوة الإحصائية

يُستخدم الحصر الشامل للأندية المؤهلة متى أمكن، لأن عدد الحالات المؤسسية محدود ولأن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأندية يعزز التمثيل والقوة الإحصائية. ويُقدَّر حجم العينة النهائي قبل التنفيذ باستخدام تحليل قوة إحصائية سابق يأخذ في الاعتبار عدد الأندية المستقلة، وعدد المتنبئات في المسار الأكثر تعقيدًا، وحجم الأثر المتوقع، ومستوى الدلالة، والقوة المطلوبة، وعلاقات الوساطة والتعديل. ولا يُعد عدد الاستجابات الفردية بديلًا عن عدد الأندية المستقلة. وسيُعرض سيناريو واقعي لعدد الأندية المتوقع مشاركتها ومعدل الفقد، بدل الاكتفاء بقاعدة عامة مثل قاعدة العشرة أضعاف. وإذا لم يوفر عدد الأندية قوة كافية لاختبار النموذج الكامل، تُعطى الأولوية للنموذج الأساسي والوساطة التي تمثل جوهر المساهمة النظرية، ويُختبر التعديل على نحو استكشافي أو تُستخدم نماذج انحدار مؤسسية مبسطة، مع التصريح بالقيود وعدم المبالغة في تفسير النتائج غير المستقرة. كما ستُفحص حساسية النتائج لحذف الحالات المؤثرة أو لتغير افتراضات حجم الأثر. ويُسترشد في تقدير القوة الإحصائية بمبادئ تقدير متطلبات العينة في نماذج

(Wolf et al., 2013) المعادلات الهيكلية.

7.3 أدوات ومصادر البيانات

تُطور الاستبانة من مقاييس منشورة وملائمة لمستوى النادي، وتخضع للترجمة العكسية والتكييف السياقي وتحكيم خبراء في التمويل والإدارة الرياضية والقياس، ثم لدراسة استطلاعية للتأكد من وضوح البنود وملاءمتها للبيئة العُمانية. وتُعرض مصادر المقاييس وعدد البنود وطبيعة كل بناء، انعكاسيًا كان أو تكوينيًا، قبل اختبار النموذج. وتُفصل مصادر القياس لتقليل تحيز الطريقة المشتركة؛ فتقاس الشراكات والاستثمار والحوكمة من الاستبانة والوثائق والعقود والمحاضر كلما أمكن، بينما تقاس الاستدامة أساسًا بالقوائم المالية والموازنات والتقارير السنوية وعقود الرعاية والاستثمار لثلاث سنوات على الأقل. وتُستخدم نماذج استخراج موحدة لحساب المؤشرات المالية بالطريقة نفسها عبر الأندية، مع تعريف البسط والمقام والفترة الزمنية لكل نسبة. وتُطلب البيانات بموافقة الوزارة والأندية، وتُسجل درجة اكتمال كل مصدر وموثوقيته. وفي حال تعذر الحصول على القوائم المدققة، تُستخدم بيانات موثوقة من الوزارة أو كشوف معتمدة، ويُوضح مستوى موثوقيتها ويُجرى تحليل حساسية يقارن النتائج بحسب جودة المصدر، بدل دمج البيانات متفاوتة الجودة دون تمييز.

7.4 التحليل الكمي

يبدأ التحليل بوصف البيانات، وفحص التوزيعات والقيم المفقودة والمتطرفة، وتوثيق قرارات المعالجة وعدم الاستجابة. ويُحدد لكل بناء ما إذا كان انعكاسيًا أو تكوينيًا قبل التحليل؛ فالبنى التكوينية تتطلب فحص التعدد الخطي وأهمية الأوزان ومحتوى المؤشرات، بينما تتطلب البنى الانعكاسية فحص AVE، ومتوسط التباين المستخرج CR، والموثوقية المركبة Cronbach's alpha، rho_A، والاتساق الداخلي والصدق. وتُفحص التحويلات العملية، و PLSpredict و Q² و f² و R² ثم يُقِيم النموذج الهيكلي من خلال معاملات المسار ودلالاتها وفترات الثقة، و VIF، والتعدد الخطي، HTMT، والصدق التمييزي من دون افتراض مسبق للوساطة الكلية أو الجزئية. Bootstrapping، ويُختبر الأثر غير المباشر للشراكات في الاستدامة عبر الاستثمار باستخدام SRMR، كما تُختبر تفاعلات الحوكمة للمسارين المحددين، مع تمثيل الآثار البسيطة عند مستويات منخفضة ومتوسطة ومرتفعة من الحوكمة. ويُفحص تحيز أو متغير علامة. وبسبب الطابع المقطعي للبيانات الإدراكية، Full Collinearity VIF الطريقة المشتركة إجرائيًا بفصل المصادر، وإحصائياً باستخدام تستخدم الدراسة تعبيرات الارتباط والأثر الإحصائي والتفسير، ولا تدعي السببية القاطعة؛ ويُدعم الاستدلال بالبيانات المالية متعددة السنوات والتحقق PLS-SEM (Hair et al., 2011; Hair et al., 2018; Sarstedt et al., 2023).

7.5 المرحلة النوعية والدمج

تُجرى بعد التحليل الكمي مقابلات شبه منظمة مع نحو 15-20 مشاركًا، أو حتى بلوغ التشبع المفاهيمي، ولا يحدد العدد بوصفه هدفًا جامدًا منفصلًا عن تنوع الفئات والنتائج. ويُختار المشاركون قصديًا من أندية ذات مستويات مرتفعة ومنخفضة في المؤشرات المالية، أو حالات أظهرت علاقات غير متوقعة أو اختلافًا بين البيانات الإدراكية والوثائقية، إلى جانب ممثلين عن الوزارة والاتحادات والرعاة والمستثمرين وخبراء الحوكمة والتمويل. وتركز المقابلات على تفسير كيفية تكوين الشراكات، والعوامل التي تحولها إلى استثمار فعلي، وأسباب نجاح بعض المشروعات أو تعثرها، ودور إجراءات الحوكمة في القرار والمتابعة. تُسجل المقابلات بموافقة المشاركين، وتُفرغ وتُرمز موضوعيًا وفق دليل ترميز يُراجع دوريًا، مع مراجعة جزء من الترميز، وتوثيق المسار التحليلي،

والبحث عن الحالات المخالفة، والتحقق من المعنى مع عينة من المشاركين. تتم نقطة الدمج الأولى عند اختيار العينة النوعية وبناء أسئلتها من النتائج الكمية، ثم تتم نقطة الدمج الثانية عند التفسير النهائي باستخدام جداول مشتركة تربط النتيجة الإحصائية بالتفسير النوعي والدليل الوثائقي، بما يوضح مواطن التقارب أو الاختلاف بين مصادر البيانات. (Braun & Clarke, 2006; Kiger & Varpio, 2020).

8. الاعتبارات الأخلاقية وحوكمة البيانات

تُستحصل موافقة لجنة الأخلاقيات والوزارة والأندية قبل بدء جمع البيانات، ويُقدم للمشاركين نموذج موافقة مستنيرة يوضح هدف الدراسة وطبيعة المشاركة والطوعية وحقوق الانسحاب من دون تبعات. ونظرًا لحساسية المعلومات المالية والعقود، تُبرم ترتيبات واضحة للوصول والاستخدام، وتُجمع فقط البيانات الضرورية للإجابة عن الأسئلة البحثية. تُمنح الأندية والأفراد رموزًا مجهولة، وتفصل مفاتيح الهوية عن قاعدة البيانات، وتُخزن الملفات المشفرة في مساحة مقيدة الصلاحيات مع نسخ احتياطي آمن وسجل لمن يملك حق الوصول. ولا تُنشر جداول أو مؤشرات أو أوصاف سياقية قد تكشف هوية النادي بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويُستخدم التجميع أو إخفاء بعض القيم عند الحاجة. وتحدد خطة الاحتفاظ والإتلاف ومدد الوصول والمسؤول عن الحذف النهائي، ويقتصر استخدام البيانات على أغراض البحث المعتمدة. كما تُراعى سلامة الباحث والمشارك في المقابلات، وتُراجع الاقتباسات النوعية لإزالة المعلومات التعريفية. ويُراجع التوثيق وفق APA 7، وتُدقق جميع المراجع والتقارير والروابط والمعرفات الرقمية قبل التسليم.

9. المساهمة المتوقعة وحدود الدراسة

تقدم الدراسة مساهمة نظرية بدمج الشراكات والاستثمار والحوكمة والاستدامة ضمن نموذج مؤسسي واحد يوضح آلية انتقال الموارد والشرط الذي قد يغير فاعليتها. وتقدم مساهمة منهجية من خلال الجمع بين استجابات متعددة داخل النادي وبيانات مالية ووثائقية متعددة السنوات، ومعالجة مستوى التحليل والبنية المتداخلة للبيانات وتحيز المصدر الواحد، بدل الاعتماد على استبانة إدراكية واحدة. أما المساهمة التطبيقية فتتمثل في تطوير مؤشرات قابلة للاستخدام في تقييم جاهزية الأندية للشراكات والاستثمار، وتحديد المجالات التي تتطلب تحسينًا في الحوكمة أو تنوع الإيرادات، وتقديم توصيات للوزارة والأندية والقطاع الخاص حول تصميم شراكات ترتبط بمخرجات قابلة للقياس. ويساعد النموذج في التمييز بين الشراكات الرمزية والعلاقات المنتجة للموارد والاستثمارات. وتتمثل الحدود المتوقعة في محدودية عدد الأندية، وصعوبة الوصول إلى البيانات الحساسة، واحتمال تفاوت جودة القوائم، وعدم إمكان إثبات السببية من القياسات المقطعية، واحتمال تأثر النتائج باختلاف حجم النادي ونوع الألعاب. وستُعالج هذه الحدود بالحصر الشامل، وتعدد المصادر، والتحليل الحساس، والمتغيرات الضابطة، واللغة التفسيرية الحذرة، مع بيان ما لا تسمح البيانات باستنتاجه بوضوح.

10. الخطة الزمنية

المرحلة	الفترة	المخرجات
الإطار النظري والتصميم التفصيلي	الأشهر 1-3	المقاييس، إطار الحصر، بروتوكول البيانات
الموافقات والتحكيم والدراسة الاستطلاعية	الأشهر 4-5	الموافقات والأداة النهائية

استجابات وبيانات مالية لثلاث سنوات	الأشهر 9-6	جمع البيانات الكمية والوثائقية
نتائج القياس والنموذج الهيكلي	الأشهر 12-10	التحليل الكمي واختيار الحالات النوعية
موضوعات تفسيرية موثقة	الأشهر 15-13	المقابلات والتحليل النوعي
جداول مشتركة وتوصيات	الأشهر 18-16	دمج النتائج وبناء النموذج التطبيقي
الاطروحة النهائية	الأشهر 24-19	الكتابة والمراجعة والتسليم

جدول 2: الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ الدراسة

11. المراجع

- Al-Emadi, A., Kaplanidou, K., Diop, A., Sagas, M., Le, K. T., & Al-Ali Mustafa, S. (2017). 2022 Qatar World Cup: Impact perceptions among Qatar residents. *Journal of Travel Research*, 56(5), 678–694. <https://doi.org/10.1177/0047287516652502>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929–968. <https://doi.org/10.1177/0899764012454685>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Evans, R., Walters, G., & Tacon, R. (2019). Assessing the effectiveness of financial regulation in the English Football League: “The dog that didn’t bark”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(7), 1876–1897. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2017-3288>
- Geeraert, A. (2016). The governance of international sport organisations. In B. Houlihan & D. Malcolm (Eds.), *Sport and society* (3rd ed., pp. 413–437). SAGE Publications.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE Publications.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: Principles and applications* (4th ed.). Routledge.
- Kaplanidou, K. K., Al Emadi, A., Sagas, M., Diop, A., & Fritz, G. (2016). Business legacy planning for mega events: The case of the 2022 World Cup in Qatar. *Journal of Business Research*, 69(10), 4103–4111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.041>
- Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical Teacher*, 42(8), 846–854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>
- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), Article 12. <https://doi.org/10.3390/ijfs4020012>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Jr., & Ringle, C. M. (2023). "PLS-SEM: Indeed a silver bullet" – retrospective observations and recent advances. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(3), 261–275. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2056488>
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>
- Taylor, T., Burdsey, D., & Jarvis, N. (2023). A critical review on sport and the Arabian Peninsula: The current state of play and future directions. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(2), 367–383. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2206399>
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913–934. <https://doi.org/10.1177/0013164413495237>
- وزارة الثقافة والرياضة والشباب. (د.ت.). الأندية. <https://mcsy.om/الاندية/>
- وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040. (د.ت.). وثيقة رؤية عُمان 2040. <https://www.oman2040.om/oman2040>