Auras Journal of Sports Sciences
Volume: 04/ Number: 03/ Month: July/ Year: 2026/ p.p.: 147-169

مجلــة الأوراس لعلوم الرياضة
المجلد:04/ العدد:3/ الشهر: جويلية/ السنة:2026 /ص ص: 147-169

https://asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/935

حوكمة التمويل الرياضي وأثرها على الديمومة المالية في الأندية المحترفة: نمذجة تحليلية مقارنة بين أندية النخبة والأندية المتوسطة في الدوريين السعودي والإسباني

Sports finance governance and its impact on the financial sustainability of professional clubs: A comparative analytical model between elite and mid-level clubs in the Saudi and Spanish leagues

إبراهيم أحمد خلوفه[1]

[1]كلية علوم الرياضة، جامعة جدة (المملكة العربية السعودية). akhalufa@uj.edu.sa

تاريخ الارسال:2026-05-05 تاريخ القبول:2026-05-21 تاريخ النشر:2026-07-05 https://doi.org/10.5281/zenodo.21182562

ملخص:

سعت هذه الدراسة لتقصي محددات الاستدامة النقدية وعلاقتها بآليات التمويل في بيئات الاحتراف الرياضي، عبر منهجية تحليلية قارنت بين أربعة نماذج ذات ملاءة مالية متفاوتة (الهلال، والوحدة، وريال مدريد، وإشبيلية). واستند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي باستقراء الوثائق الرسمية والتقارير المالية والمؤشرات الإحصائية المنشورة، لتفكيك الفروق الجوهرية في كفاءة توظيف الموارد ومستويات الانضباط المالي. وقد جرى اختيار الحالات المبحوثة بناءً على مصفوفة معايير شملت الهيكل الإيرادي، ونسب الإنفاق التشغيلي، وحجم الالتزامات الائتمانية. وخلصت النتائج إلى أن الوفرة المالية ليست ضمانة كافية للديمومة؛ بل يرتهن النجاح بمدى حوكمة الإدارة المالية والقدرة على موازنة المصروفات بالتدفقات النقدية الفعلية، حيث أظهرت الأندية ذات الثقل المالي استدامةً أكبر عند دمج التنوع الاستثماري بالرقابة الصارمة، بينما ظلت الأندية الأقل موارد عرضة لهزات ناتجة عن الاعتماد على تمويلات غير مستدامة.

الكلمات المفتاحية: التمويل الرياضي؛ الاستدامة المالية؛ الأندية الرياضية المحترفة؛ الحوكمة المالية؛ لوائح الاستدامة المالية.

Abstract:

This study investigated the determinants of fiscal sustainability and its correlation with funding mechanisms within professional sports environments. Utilizing an analytical methodology, the research conducted a comparative assessment of four models with varying degrees of financial solvency: Al-Hilal, Al-Wehda, Real Madrid, and Sevilla. The study employed a descriptive-analytical approach, extrapolating data from official documents, financial statements, and published statistical indicators to deconstruct fundamental variances in resource allocation efficiency and levels of fiscal discipline. The selected case studies were determined based on a multi-criteria matrix, including revenue structure, operating expense ratios, and credit obligations. The findings indicate that financial abundance alone does not guarantee long-term viability; rather, success is contingent upon the governance of financial management and the ability to equilibrate expenditures with actual cash flows. The results further demonstrated that clubs with significant financial leverage achieve higher sustainability when integrating investment diversification with rigorous oversight. Conversely, clubs with limited resources remained vulnerable to economic shocks resulting from a reliance on unsustainable funding sources.

Keywords: Sports finance; Financial sustainability; Professional sports clubs; Financial governance; Financial fair play.

مقدمة:

تجاوزت كرة القدم المعاصرة حدودها التقليدية كنشاط ترفيهي قائم على التنافس الميداني، لتستقر كمنظومة اقتصادية متكاملة تتشابك فيها المتطلبات المالية والأطر الإدارية مع الغايات الرياضية. وقد أفرز هذا التحول الجذري معطيات جديدة تُحتم على الأندية إدراك أن التفوق الفني لا يمثل ضمانة كافية للديمومة، بل أصبحت الملاءة المالية والاستقرار النقدي حجر الزاوية في تأمين البقاء وضمان القدرة التنافسية في بيئة الاحتراف الرياضي.

بالتوازي مع الطفرة غير المسبوقة في عوائد كرة القدم الدولية سواء عبر الحقوق الحصرية للبث أو الشراكات الاستثمارية والتمويل المباشر تبلورت معضلة اقتصادية لافتة؛ إذ لم ينعكس تضخم الروافد المالية بالضرورة على تعزيز الملاءة النقدية لكافة الكيانات الرياضية. فرغم التوسع المطرد في حجم الاقتصاد الرياضي، لا تزال قاعدة عريضة من الأندية تواجه مخاطر الانكشاف المالي والتعثر الائتماني، في حين نجحت فئة محدودة من أندية النخبة في تكريس تفوقها الميداني والمالي بأسلوب تزامني ومستدام.

بناء على ذلك، بتموضع التمويل كمتغير استراتيجي يحكم المسارات المستقبلية للأندية، بيد أنه يعمل كأداة مزدوجة التأثير؛ فالتمويل العشوائي أو المرتكز على الاستهلاك الإنفاقي غير المدروس يفضي حتماً إلى وهن بنيوي يزعزع استقرار الكيان الرياضي. وفي المقابل، تبرز الملاءة المالية القائمة على النمذجة التخطيطية والحوكمة كضمانة لتحقيق الرشاقة المالية والاستقرار المستدام. ومن ثم، تتبلور الإشكالية البحثية في كون تحدي التمويل لا يرتبط بوفرة السيولة فحسب، وإنما بجودة الحوكمة الإدارية، وتعدد المسارات التمويلية، ومدى اتساق الغايات المالية مع القدرات التشغيلية للنادي.

مشكلة الدراسة:

تُظهر القراءات المستفيضة لواقع الاحتراف الكروي عالمياً أن الكيانات الرياضية ذات الملاءة المالية المتواضعة غالباً ما تقع في فخ الاستنزاف الاقتصادي المتراكم؛ نتيجة محاولاتها المحمومة لتقليص الفجوة التنافسية مع أندية النخبة. هذا الاندفاع لتحقيق مكاسب ميدانية فورية يضع هذه الأندية تحت وطأة ضغوط تمويلية هائلة، تفوق قدراتها التشغيلية الفعلية، مما يهدد استدامتها على المدى البعيد.

غالبًا ما تُفضي هذه التوجهات إلى الارتهان لـتمويلات عرضية أو التزامات ائتمانية قصيرة الأمد تفتقر للديمومة، حيث يتم استنزاف هذه التدفقات في تغطية كلف الأجور وعقود المحترفين دون رؤية استثمارية بعيدة المدى. ويترتب على هذا النمط من الإدارة المالية المنكشفة تضخم المديونيات وتآكل الملاءة النقدية للنادي، مما يقوض فرص الصمود التنظيمي والقدرة على البقاء في دائرة المنافسة المستدامة.

وعلى النقيض من ذلك، استطاعت كيانات رياضية ذات ملاءة مالية مرتفعة إرساء أطر تشغيلية أكثر حصانة، استندت في جوهرها إلى تعدد الروافد الاستثمارية وتوطين ممارسات الحوكمة الشاملة. وقد اعتمد نجاح هذه النماذج على إقرار التوازن الوظيفي بين التطلعات التنافسية والقدرات المادية الحقيقية، مما ضمن لها استقراراً نقدياً ممتداً وقدرة عالية على النمو المخطط.

تتعامل هذه المؤسسات مع التدفقات النقدية بوصفها مُمكِّناً استراتيجياً وليست غاية نهائية؛ إذ تُسخرها لإحداث توازن منهجي بين التطلعات التنافسية والملاءة المالية. ويرتكز هذا النموذج على عقلنة الإنفاق، وتدوير العوائد استثمارياً، وتشييد أصول رأسمالية تضمن ديمومة الكيان واستقلاله المادي على المدى البعيد.

تأسيساً على ما سبق، يتبلور استفهام جوهري يتعلق بكنه الدور الذي يلعبه التمويل في المنظومة الرياضية :

هل يشكل الدعم المالي رافعةً حقيقية لانتشال الأندية ذات الملاءة المنخفضة من عثراتها، أم أنه قد ينقلب إلى أداة تعثر تضاعف من حدة الانكشاف المالي في ظل غياب الحوكمة الرشيدة والمخططات الاستراتيجية للديمومة؟

تتبلور إشكالية البحث في تصاعد حدة الاستقطاب المالي بين أندية الصفوة والكيانات الرياضية المحدودة الموارد، مما أحدث اختلالاً في موازين التنافسية والديمومة المؤسسية. وتتعاظم هذه المعضلة في ظل بيئة تشهد طفرة إنفاقيه هائلة وتصاعداً في كلف الاحتراف، دون وجود ضمانات لتحقيق العدالة التوزيعية أو الرشاقة في توظيف الموارد. ويزداد الموقف تعقيداً مع دخول لوائح الانضباط المالي حيز التنفيذ؛ إذ برغم غاياتها الرقابية المعلنة، إلا أن فاعليتها في ردم الفجوة بين الأقطاب المالية لا تزال تمثل علامة استفهام بحثية. وتأسيسا على ذلك، تنبري الدراسة لمعالجة هذه الإشكالية عبر التساؤلات الآتية:

- ما هي المعوقات الاقتصادية الهيكلية التي تواجه الكيانات الرياضية ذات الملاءة المحدودة في ظل التضخم المطرد لكلف الاحتراف وضغوط التنافسية العالمية؟
- ما هي طبيعة الروافد التمويلية السائدة في القطاع الرياضي، وكيف تتباين مستويات الارتهان لها بين أندية النخبة المالية والأندية الأقل موارد؟
- إلى أي مدى تؤثر جودة حوكمة الموارد المادية ورشاقة الإنفاق التشغيلي في تعزيز الديمومة المؤسسية للأندية وضمان استقرارها الوظيفي؟
- ما هي الفاعلية الإجرائية لضوابط الانضباط المالي (FFP) في عقلنة المصروفات، وهل تساهم مخرجاتها في تقليص التفاوت المالي بين الأقطاب الرياضية أم تكرسه؟
- ما هي النماذج الاستثمارية والسياسات الإدارية التي تتبناها القوى الرياضية الكبرى لتحقيق التوازن الاستراتيجي بين الملاءة المالية والمستهدفات الميدانية؟
- كيف يمكن للأندية المتعثرة ماديًا هندسة منظومتها التمويلية وتبني أنماط مالية مستقلة تحد من انكشافها أمام التمويلات العارضة وغير المستقرة؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

يتمحور المقصد الجوهري لهذا البحث حول استجلاء الأثر المتبادل بين هيكلية الروافد التمويلية وضمان الديمومة النقدية للأندية الرياضية، عبر إجراء نمذجة تقابليه لحالات دراسية مختارة من البيئتين السعودية والأوروبية.

الأهداف الفرعية:

- تشخيص واستبراء الروافد التمويلية الجوهرية للنماذج المبحوثة، مع تبيان الفوارق البنيوية في أنماط التدفقات النقدية بين الكيانات ذات الملاءة المرتفعة وتلك المتعثرة مادياً.
- إجراء مفاضلة تحليلية لرصد انعكاسات رشاقة إدارة الموارد والاتزان الإنفاقي على تجذير الديمومة المالية وتحصين المركز المالي للأندية.
- تقييم الفاعلية الإجرائية لضوابط الانضباط المالي (FFP) والأطر الحوكمية في تحجيم الفجوات التمويلية وتكريس دعائم الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية.
- هندسة منظومة إدارية وتمويلية مبتكرة تستهدف تمكين الأندية الأقل موارد من مجابهة ضغوط التنافسية، عبر تبني نماذج تشغيلية تضمن استدامة مواردها في البيئات عالية المخاطر.

تساؤل الدراسة:

ما مدى انعكاس هيكلية الروافد التمويلية وآليات حوكمة الموارد المادية على تجذير الديمومة المالية لدى نماذج الأندية الرياضية المبحوثة؟

ولتفكيك أبعاد هذا التساؤل، تنبري الدراسة للإجابة عن القضايا الاستفهامية التالية:

س1/ ما هي طبيعة الروافد التمويلية الجوهرية للنماذج الرياضية المبحوثة، وكيف تتباين مستويات الارتهان لها عند المقارنة بين الحالات ذات الملاءة المالية المختلفة؟

س2/ إلى أي مدى ينعكس ترشيد الإنفاق التشغيلي وجودة حوكمة الموارد المادية على تعزيز مستويات الحصانة المالية وضمان ديمومة الأداء؟

س3/ ما هي الفاعلية الإجرائية لآليات الحوكمة المالية وضوابط الانضباط (FFP) في معالجة الاختلالات التمويلية، وهل تساهم في ردم الفجوة الاقتصادية بين الأندية أم تؤدي إلى مأسستها؟؟

س4/ ما هي المقاربات الإدارية والأنماط التمويلية المبتكرة الكفيلة بتدعيم الاستقرار المادي للأندية الأقل موارد لتمكينها من الصمود في البيئات التنافسية عالية التكلفة؟

أهمية الدراسة:

تتبلور القيمة العلمية والعملية لهذا البحث في ضوء عدة مرتكزات جوهرية، أبرزها:

الأهمية العلمية:

تتبلور القيمة المعرفية لهذه الدراسة في كونها تأصيلا نظريا لقضايا التمويل والحصانة المالية في القطاع الرياضي، وهو مسار بحثي لا يزال يشهد فقرا في الطرح ضمن المكتبة العربية المتخصصة، وتكمن الإضافة النوعية للبحث في اعتماده على النمذجة التقابلية التي تُفكك التباين الهيكلي بين الكيانات ذات الملاءة المالية المرتفعة وتلك المتعثرة مادياً، من منظور حوكمة الموارد والتدفقات النقدية.

علاوة على ذلك، يستمد البحث رصانته العلمية من المواءمة بين الأطر النظرية المعاصرة لاسيما نماذج استشراف الأزمات المالية وتحليلات الديمومة وبين الواقع التطبيقي للأندية؛ مما يسهم في إثراء الرصيد الأكاديمي بمرجعية علمية حديثة تربط بين متغيرات الإدارة المالية والمستهدفات الرياضية في سياق منهجي متكامل.

الأهمية العملية:

تكمن القيمة التطبيقية للبحث في توفير مصفوفة من المؤشرات القياسية والحلول الإجرائية التي تمكّن الهيئات الرياضية وصناع القرار في الأندية من هندسة أطر تمويلية تتسم بالديمومة. كما تُسهم الدراسة في تشخيص المخاطر الناجمة عن الارتهان للتدفقات النقدية العارضة، مما يدعم مسارات الحوكمة والرقابة المالية ويعزز من الموثوقية التشغيلية للأندية في مواجهة تقلبات بيئة الاحتراف.

محددات الدراسة:

المحددات الموضوعية:

تأطّر النطاق الموضوعي للبحث في استقصاء الأبعاد المالية والهيكلية لمنظومة التمويل، مع التركيز المكثف على روافد الدخل، وإدارة الالتزامات الائتمانية، وأطر الحوكمة، ومقومات الحصانة المالية؛ وبناءً عليه، يخرج عن نطاق هذا البحث أي تحليل للمتغيرات الفنية أو الاستراتيجيات التدريبية المرتبطة بالأداء الميداني المباشر.

المحددات المكانية:

انصرفت الدراسة نحو تحليل نماذج منتقاة من البيئتين الرياضيتين السعودية والأوروبية؛ وذلك لغرض إجراء مقارنة بين سياقات تمويلية متباينة، بما يتيح استنباط دلالات وإسقاطات إجرائية تخدم مسار التطوير في المؤسسات الرياضية العربية.

المحددات الزمنية:

اقتصر التحليل الزمني للرصيد المعرفي والوثائق المالية والبيانات الإحصائية على الحقبة الممتدة ما بين عامي (2005 – 2023م)؛ وهي الفترة التي شهدت التحولات الجذرية في مفاهيم الاقتصاد الرياضي وتبلور معايير الديمومة المالية والرقابة الدولية.

مصطلحات الدراسة:

التمويل الرياضي: هو منظومة الروافد النقدية والاستثمارية التي تستقطبها الأندية الرياضية من مصادر داخلية أو خارجية، وتُدار عبر قنوات تشغيلية تهدف إلى تمويل الأنشطة الرياضية والإدارية، وضمان تدفق السيولة اللازمة للوفاء بالالتزامات التعاقدية والإنشائية للنادي.

الاستدامة المالية: تُعرف في هذا البحث بكونها قدرة النادي الرياضي على تحقيق الملاءة النقدية والاستقرار المالي طويل الأمد، من خلال الموازنة بين التدفقات الإرادية والنفقات التشغيلية، بما يضمن استمرارية الكيان الرياضي في المنافسة دون التعرض لمخاطر الإعسار أو الانهيار المالي".

الأندية الرياضية المحترفة: هي كيانات قانونية وتجارية تمارس النشاط الرياضي بصفة احترافية، وتخضع لأنظمة الحوكمة واللوائح الرياضية الوطنية والدولية، وتعتمد في بقائها على كفاءة إدارة مواردها المالية والبشرية لتحقيق أهداف رياضية واقتصادية متزامنة".

الحوكمة المالية: هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الرقابية التي تحكم عملية صناعة القرار المالي داخل النادي، وتهدف إلى ضمان الشفافية، والنزاهة، والمساءلة في إدارة الموارد، وحماية حقوق أصحاب المصلحة من مخاطر سوء الإدارة المالية".

لوائح الاستدامة المالية/اللعب المالي النظيف: هي الأطر التنظيمية والتشريعية) مثل لوائح FIFA و UEFA والاتحادات المحلية (التي تفرض قيوداً على الإنفاق الرياضي، وتُلزم الأندية بعدم تجاوز المصروفات لحجم الإيرادات الفعلية، بهدف تقليص المديونيات ومنع تضخم الأجور غير المنضبط".

منهج الدراسة وإجراءاته:

يرتهن فهم المنظومة التمويلية للأندية الرياضية بمدى إدراك الترابط العضوي بين المتطلبات الاقتصادية والأطر الإدارية الناظمة؛ فالأدوات المالية لا تمثل معطيات رقمية مجردة، بل هي تجسيد إجرائي للفكر القيادي، وآليات صناعة القرار، ومستوى المواءمة بين الغايات التنافسية والملاءة المادية الفعلية. وتأسيساً على هذا المنظور، تم تبني منهجية بحثية تتلاءم مع تعقيدات الإشكالية المطروحة، لتتجاوز التوصيف الإحصائي الصرف نحو استقراء المسببات، وتحليل التبعات، ورسم ملامح الاستشراف المستقبلي للمسارات المالية.

منهجية الدراسة:

تبنى البحث الحالي المقاربة الوصفية التحليلية بوصفها الأداة المنهجية الأكثر مواءمة لتقصي محددات التمويل والديمومة النقدية في بيئة الاحتراف الرياضي. وقد جرى تعزيز هذا النهج بتوظيف آليات التحليل التقابلي بين نماذج منتقاة؛ بغرض استجلاء التباين الهيكلي في روافد الإيرادات، وقياس فاعلية حوكمة الموارد، ورصد مستويات الرشاقة والاتزان المالي في تلك الكيانات.

لعلمي المحكم، والقوائم المالية المدققة، واللوائح التنظيمية الصادرة عن الهيئات والاتحادات الرياضية المعنية. وقد جرى إخضاع هذه البيانات لعملية تحليل تفسيري معمق؛ بغرض ربط المخرجات الرقمية بالأطر الإدارية والظروف التنظيمية الخاصة بكل نموذج دراسي على حدة.

بغية تحقيق الموثوقية في التحليل التقابلي، ارتكزت الدراسة على مصفوفة من المتغيرات القياسية الموحدة لتقييم النماذج الأربعة المبحوثة، حيث تضمنت هذه المؤشرات التشغيلية ما يلي:

تضمنت مصفوفة القياس المعتمدة مجموعة من المتغيرات الاستراتيجية، شملت: التدفقات الإرادية السنوية، وكفاءة السيطرة على نفقات رأس المال البشري (نسبة الأجور)، وماهية الالتزامات الائتمانية، ومدى تعدد الروافد الاستثمارية .كما ركزت المعايرة على تقييم مستويات الرشاقة والاتزان المالي، ومؤشرات الحوكمة المؤسسية، والقدرة على تحقيق الملاءة النقدية الذاتية بمعزل عن التمويلات العارضة أو السيولة غير المستدامة.

وجرى إخضاع المخرجات الرقمية لعملية تأصيل سياقي تربط بين المؤشرات المالية والبيئة التدبيرية لكل كيان، مما يسهم في تجسير الفجوة بين الأرقام المحاسبية والممارسات الإدارية الفعلية. وبناءً عليه، يبتعد البحث عن الأطروحات الافتراضية، ليتبنى بدلاً منها قراءة استقرائية تقابليه تستهدف استخلاص الأنماط المفسرة للتفوق أو التعثر المالي، وانعكاسات ذلك على ديمومة الكيان المؤسسي.

تم استهداف أربع حالات دراسية بأسلوب المعاينة القصدية، شملت (الهلال والوحدة) من الدوري السعودي، و(ريال مدريد وإشبيلية) من الدوري الإسباني؛ بغرض بناء نموذج للمقارنة بين بيئات اقتصادية متباينة في الملاءة المالية وهياكل الدخل. وجاء هذا الاختيار لتمثيل مستويات متفاوتة من الاستقرار النقدي، تتراوح بين الأندية ذات القواعد الاستثمارية الصلبة وتلك الأكثر عرضة للاهتزازات التمويلية، مع مراعاة الموثوقية المعلوماتية وتوفر التقارير المالية المنشورة لضمان دقة التحليل المقارن.

ولضمان الموضوعية وتحييد الانطباعات الذاتية، أُخضعت كافة النماذج المبحوثة لـ مسطرة قياس موحدة استندت إلى: حجم التدفقات المالية، والارتباط بين كلفة العقود والإيرادات، وحجم المديونيات السيادية للنادي، وتنوع القنوات الاستثمارية. هذا الانضباط المنهجي يجعل الحكم على الاستدامة المالية مرتهناً بـ القرائن الرقمية والمعايير المعلنة سلفاً في منهجية البحث.

النمذجة التقابلية لحالات الدراسة:

✓ تصنف تجربتا (الهلال) و(ريال مدريد) ضمن الأنماط الأكثر حصانة وملاءة نقدية مقارنة بنموذجي (الوحدة) و(إشبيلية)؛ ويُعزى ذلك إلى اتساع الوعاء الإيرادي وتعدد القنوات الاستثمارية التي توفر حماية ضد الهزات المالية.

✓ كشفت المقاربة الاستقرائية أن تعددية الروافد المالية المتمثلة في عوائد البث، وعقود الرعاية، والاستغلال التجاري للعلامة تمنح النادي قدرة فائقة على استيعاب تضخم كتلة الأجور والوفاء بالالتزامات الائتمانية.

✓ وفي منحى مغاير، تبرز هشاشة المراكز المالية في حال انحسار الموارد أو تركزها؛ مما يجعل الأندية أكثر انكشافاً أمام تصاعد النفقات التشغيلية أو السياسات الإنفاقية غير المخططة.

✓ وتخلص المقارنة إلى أن مأسسة الحوكمة المالية وعقلنة القرار الاستثماري يمثلان المتغير المستقل في تحويل التدفقات النقدية من سيولة عارضة إلى ركيزة صلبة للديمومة المالية.

مدخل عام إلى تمويل الأندية الرياضية:

شكل التمويل الرياضي خلال الآونة الأخيرة ركيزة جوهرية في فهم صيرورة كرة القدم وتحولها إلى منظومة استثمارية معقدة؛ إذ لم يعد يُصنف كأداة لوجستية تابعة للنشاط الميداني، بل غدا محركاً استراتيجياً يحدد معالم الملاءة التنافسية والاستقرار التنظيمي للأندية. وقد انتقلت الكيانات الرياضية من قوالبها التقليدية القائمة على الرعاية المحدودة والهواية، إلى أطر مؤسسية احترافية تحتكم لمنطق السوق العالمي، وقيمة العلامة التجارية، وعوائد الحقوق الحصرية. وفي هذا السياق، تبلور مفهوم 'الشرطية المالية' لتحقيق التميز الرياضي، بيد أن هذا الارتباط أفرز اختلالات بنيوية تمثلت في اتساع الهوة بين أندية النخبة القادرة على تهجين مواردها، والأندية المرتهنة لتدفقات نقدية متذبذبة، مما حوّل التمويل من رافعة بناء إلى مصدر ضغط يهدد ديمومة الكيانات الأقل موارد.

لم يعد من الممكن فصل الأداء الرياضي عن السياق المالي الذي يشكله؛ فقد استقر التمويل في صدارة المحاور المفسرة لتطور صناعة الرياضة المعاصرة. وتجاوزت الأندية أنماط التشغيل الكلاسيكية لتنصهر في بيئة اقتصادية عالمية تحكمها آليات الاستثمار طويل الأجل والاستغلال التجاري الواسع. هذا الواقع الجديد جعل من القدرة المالية معياراً سيادياً للنجاح، لكنه في المقابل كرس حالة من عدم التكافؤ التمويلي؛ حيث نجحت أندية في بناء قواعد مالية صلبة، بينما غرقت أخرى في دوامة الاعتماد على السيولة العارضة، مما جعل التمويل سلاحاً ذا حدين قد يقود نحو الهيمنة أو الانكفاء المؤسسي.

تطور التمويل في الأندية المحترفة من دور الممول الثانوي إلى دور الموجه الاستراتيجي للأداء والنمو؛ مما عكس تحول كرة القدم إلى قطاع صناعي كثيف رأس المال، وانتقلت الأندية بموجب ذلك إلى نماذج الشركات الرياضية التي تتنافس على حقوق البث والشراكات الدولية العابرة للحدود، ورغم أن هذا التطور عزز من جودة المنتج الرياضي، إلا أنه أوجد تباينات هيكلية حادة في القدرات المالية؛ فبينما استطاعت أندية حوكمة مواردها وتحقيق استدامة ذاتية، ظلت أندية أخرى تواجه مخاطر الانهيار نتيجة الارتباط بتمويلات غير مستقرة، مما جعل التمويل محددًا مصيريًا لاستمرارية النادي في خارطة الاحتراف.

مفهوم التمويل في الأندية الرياضية:

يعرف التمويل في سياق الكيانات الرياضية بأنه حزمة الروافد النقدية والآليات المحاسبية التي توظفها المؤسسة لتغطية نفقاتها الرأسمالية والتشغيلية، سعياً لبلوغ مستهدفاتها التنافسية، وتتجاوز القيمة العلمية لهذا المفهوم مجرد الحصر الكمي للسيولة، لتشمل كفاءة التوظيف الاستراتيجي للموارد؛ حيث يبرز مساران متمايزان في التعاطي مع التدفقات النقدية: الأول هو "التمويل البنائي" الذي يستهدف مأسسة الاستدامة عبر الاستثمار في الأصول المستديمة والأكاديميات، والثاني هو التمويل الاستهلاكي الذي ينحصر في التدفقات الجارية للأجور والصفقات دون اعتبار للملاءة المالية الفعلية. وتؤكد الأدبيات أن جودة الحوكمة الإدارية هي المتغير المستقل الذي يُفسر التباين بين الفشل المالي للأندية ذات الدعم الضخم، والنجاح المؤسسي للأندية الأقل موارد.

تتشكل المحفظة المالية للأندية الرياضية من حزمة متنوعة من القنوات التمويلية التي تتباين في درجات ديمومتها وانعكاساتها على الملاءة النقدية للمؤسسة. ويمكن تبويب هذه الروافد وفقاً لطبيعتها التشغيلية والاستثمارية إلى التصنيفات الآتية:

الروافد التشغيلية والتقليدية: تتمثل في الموارد الناجمة عن النشاط الأساسي للنادي، وتشمل عقود الحقوق الحصرية للبث الوسائطي، وعوائد مبيعات التذاكر والخدمات الجماهيرية، إضافة إلى الشراكات التجارية ومصفوفة الحقوق الإعلانية. وتتسم هذه الروافد بـ الموثوقية العالية والقدرة على التنبؤ لدى الأندية ذات الكثافة الجماهيرية والملاءة التنافسية المرتفعة. وفي المقابل، يبرز انكشاف الأندية الأقل موارد أمام الهزات المالية نتيجة هشاشة هذه الروافد؛ إذ يرتبط نموها طردياً بنتائج الأداء الميداني، مما يجعل استقرارها المالي رهيناً بالمنجز الرياضي اللحظي.

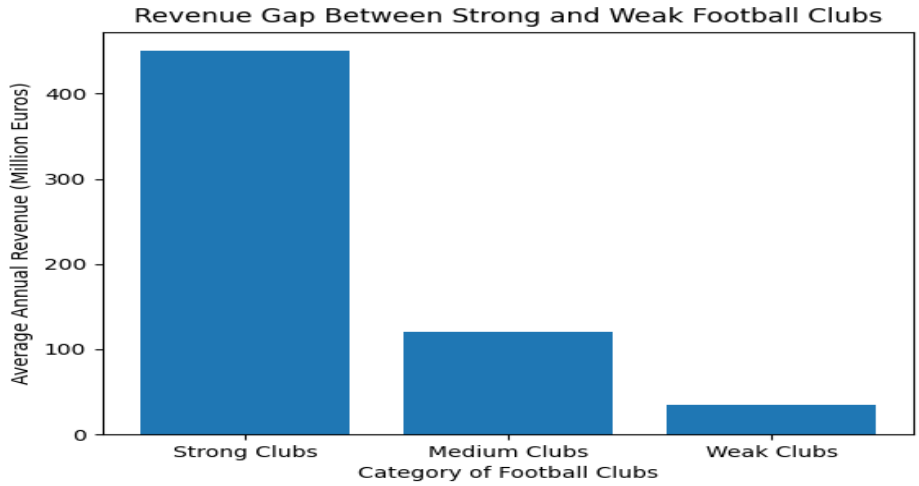
المسارات التمويلية البديلة والمستحدثة: تتضمن قنوات التمويل غير النمطية مثل ضخ الرساميل الخاصة، والتحالفات الاستراتيجية، أو خيارات الاكتتاب والملكية الجزئية، ونماذج التمويل التشاركي .(Crowdfunding) ورغم فاعلية هذه المسارات في توفير سيولة نقدية عاجلة، إلا أنها تنطوي على مخاطر استراتيجية وائتمانية مرتفعة إذا لم تُؤطر ضمن مخطط مالي بعيد المدى. وتزداد خطورة هذه القنوات لدى الأندية المتعثرة مادياً التي غالباً ما توظفها كحلول مسكنة لسد فجوات العجز الجاري، دون معالجة الاختلالات الهيكلية لميزانياتها.

كشف الواقع الاقتصادي للبطولات الأوروبية عن اختلالات هيكلية تتمثل في اتساع الهوة بين الأندية ذات الملاءة المرتفعة ونظيراتها المحدودة الدخل؛ إذ يمتد هذا العجز من مستوى السيولة الجارية إلى القدرة على الصمود أمام الهزات المالية. وتعمل هذه الفجوة كدائرة مفرغة؛ حيث تكرس الأندية الكبرى هيمنتها عبر استثمارات ذكية تُدر عوائد متصاعدة، بينما تضطر الأندية الأقل حظاً لتبني سياسات إنفاقيه غير منضبطة لمجاراة النسق التنافسي، مما

يرفع من منسوب مخاطر الإفلاس والتعثر الرياضي. وفي هذا الصدد، برهنت دراسة (Barajas & Rodríguez) على هشاشة الموقف المالي في البيئة الكروية الإسبانية، مفسرةً ذلك بغياب المواءمة بين الروافد المالية وكلفة رأس المال البشري (الأجور)، برغم النمو المطرد للناتج المالي الكلي.

الديون والأزمات المالية في كرة القدم:

تتسم الالتزامات الائتمانية في القطاع الرياضي بطبيعة ارتباطية مزدوجة الأثر؛ إذ يمكن توظيف المديونية كرافعة مالية تحفز مسارات النمو والتوسع الاستثماري، بينما قد تنحرف لتصبح عائقا بنيويا يقوض ديمومة الكيان المؤسسي. وتتفاقم حدة هذه المخاطر عند الارتهان لـ 'الديون العاجلة (قصيرة الأجل) أو استنزاف السيولة المقترضة في تمويل العجز التشغيلي الجاري، بمعزل عن وجود رؤية استباقية تضمن تدفق عوائد رأسمالية مستقبلية.



الشكل (1): يمثل الالتزامات الائتمانية في الاستدامة المالية للأندية الرياضية

تجمع القراءات التحليلية في اقتصاديات الرياضة على أن تعثر الكيانات الكروية ووقوعها في فخ الأزمات المالية المزمنة يعزى بالأساس إلى غياب الحوكمة الاستباقية وتآكل نظم التدقيق الداخلي، ويتفاقم هذا الانكشاف نتيجة الارتهان المفرط للالتزامات الائتمانية والتمويلات الخارجية المتذبذبة، مما يسلب المؤسسة الرياضية حصانتها التنظيمية ويجعلها عرضة للانهيار أمام أي تقلبات اقتصادية عارضة أو تراجع في النتائج الميدانية.

النمذجة البديلة عبر الديمومة النقدية:

برزت المقاربة القائمة على الرشاقة المالية كبديل استراتيجي لنمط الإدارة التقليدي في مواجهة التحديات الاقتصادية المتلاحقة للقطاع الرياضي. ويرتكز هذا النموذج على المواءمة الاستباقية بين التدفقات الإرادية والالتزامات الإنفاقية بعيدة المدى، مع عقلنة التطلعات الميدانية بما يتسق والملاءة المالية الفعلية للكيان. ولا تنحصر غايات هذا التوجه في تعظيم الربحية فحسب، بل تمتد لتشمل: تدوير الفوائض استثمارياً، وهيكلة سياقات الأجور، وتحجيم الارتباط بمصادر السيولة المتذبذبة، وصولاً إلى بناء مضادات ائتمانية لمجابهة الأزمات الطارئة، وقد برهنت الشواهد الميدانية أن الكيانات المتبنية لهذا النهج تمتلك مرونة أعلى في الصمود أمام التقلبات السوقية.

التطور التشريعي لمنظومة الرقابة المالية في الاتحاد الأوروبي:

تبلورت قواعد الانضباط المالي (Financial Fair Play) كمنصة تشريعية استهدفت في مقامها الأول مأسسة الترشيد الإنفاقي وتحجيم العجز المالي للأندية قياساً بدخلها الفعلي. ومع ذلك، شهدت المنظومة القانونية للاتحاد الأوروبي (UEFA) تحولا استراتيجيا عام 2022 عبر إقرار لوائح ترخيص الأندية والديمومة المالية؛ وهو

ما يجسد انتقالاً جوهرياً من المفهوم الضيق لـ تقليص العجز إلى مقاربة حوكمية متكاملة. ترتكز هذه الرؤية الحديثة على تكريس معايير الامتثال الرقابي، وتعزيز الحصانة المالية، وتفعيل أدوات الحوكمة كضمانة لاستدامة الكيانات الرياضية.

مفاعيل الانضباط المالي (FFP) في البيئة الكروية الأوروبية:

تبلورت قواعد اللعب المالي النظيف كمنصة تنظيمية تستهدف مأسسة الاستقرار المادي للأندية، وتحجيم النزعة الاستهلاكية المفرطة التي تتجاوز التدفقات الإيرادية الفعلية. وقد استقصت أدبيات الإدارة الرياضية المعاصرة تداعيات هذه الأطر على التوازنات المالية للكيانات الرياضية؛ حيث كشفت مؤشرات الاتحاد الأوروبي (UEFA) للمدة (2019-2023) أن تفعيل هذه الضوابط أدى إلى انحسار الفجوات التشغيلية، والارتقاء بمعايير الإفصاح والنزاهة المالية، مع تسجيل تراجع ملموس في معدلات العجز البنيوي مقارنة بالحقبة الماضية. وبموازاة ذلك، برهنت الإحصاءات أن الأندية ذات الملاءة المالية المرتفعة أبدت مرونة أعلى في الامتثال الإجرائي لمتطلبات اللوائح، مقارنة بالأندية التي تعاني من محدودية الموارد.

وفي قراءة نقدية لنتائج منظومة الانضباط المالي، استنتج (Peeters & Szymanski, 2020) أن هذه القواعد التنظيمية ساهمت بفاعلية في تعزيز الملاءة النقدية الكلية للدوريات الكبرى؛ غير أنها أفرزت في المقابل أثراً جانبياً يتمثل في تكريس 'التفاوت الطبقي' بين الأندية. فقد تسببت القيود المفروضة في تحجيم قدرة الكيانات المتوسطة والناشئة على منافسة أندية الصفوة، مما أدى إلى مأسسة الفجوة الاقتصادية بدلاً من ردمها، نتيجة التباين الجوهري في الموارد الرأسمالية الأساسية المتاحة لكل فئة.

تُخلص القراءات التحليلية للأدبيات السابقة إلى أن بروتوكولات الانضباط المالي ومعايير الديمومة النقدية قد أرست دعائم الحصانة التنظيمية وقلصت من فرص الانكشاف الائتماني داخل القطاع؛ غير أن هذا الاستقرار المكتسب لا يزال يصطدم بجدلية نقدية تتعلق بـ تجميد الفوارق التنافسية إذ يبرز تخوف منهجي من أن تؤدي هذه القيود الرقابية إلى إعاقة مساعي الأندية الأقل ملاءة في ردم الهوة الاقتصادية مع أندية النخبة، مما يطرح تساؤلاً حول المدى الزمني لقدرة هذه الأطر على تحقيق العدالة التوزيعية في بيئة الاحتراف.

وفي إطار تحليل الانعكاسات الميدانية لقواعد الانضباط المالي، استنتج (Budzinski and Müller-Kock, 2021) أن هذه الأطر التنظيمية، رغم فاعليتها في تدعيم الملاءة النقدية، قد تفضي إلى تجميد الوضع التنافسي الراهن. ويرى الباحثان أن القواعد الرقابية تعمل بصورة غير مباشرة على تكريس الهيمنة الاستثمارية لأندية النخبة؛ نظراً لما تمتلكه هذه الكيانات من أسبقية في الموارد ومزايا تفضيلية في هيكلية إيراداتها، مما يجعل اللوائح أداة لتحصين مراكز القوى التقليدية في كرة القدم.

تخلص القراءات التحليلية للأدبيات السابقة إلى أن بروتوكولات الانضباط المالي ومعايير الديمومة النقدية قد أرست دعائم الحصانة التنظيمية وقلصت من فرص الانكشاف الائتماني داخل القطاع؛ غير أن هذا الاستقرار المكتسب لا يزال يصطدم بجدلية نقدية تتعلق بـتجميد الفوارق التنافسية .إذ يبرز تخوف منهجي من أن تؤدي هذه القيود الرقابية إلى إعاقة مساعي الأندية الأقل ملاءة في ردم الهوة الاقتصادية مع أندية النخبة، مما يطرح تساؤلاً حول المدى الزمني لقدرة هذه الأطر على تحقيق العدالة التوزيعية في بيئة الاحتراف.

الفجوة المعرفية والمنطلق البحثي:

على الرغم من زخم النتاج العلمي الذي عالج قضايا التمويل والديمومة النقدية في القطاع الرياضي، إلا أن القراءة الفاحصة للأدبيات تكشف عن 'انحياز منهجي 'نحو التحليلات الكمية الصرفة. وثمة قصور واضح في تبني المقاربات التقابلية التي تدرس التباين الهيكلي بين الكيانات المتعثرة ماديًا وأندية النخبة من منظور 'الاستدامة الشاملة'؛ وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسده عبر الربط بين الملاءة المالية والقدرة التنظيمية على الصمود التنافسي.

وفي رؤية نقدية للمقاييس التقليدية، استنتج (Philippou & Maguire, 2022) أن قصر التحليل على البيانات المحاسبية الصرفة يظل عاجزاً عن استجلاء المسببات العميقة للتفاوت المالي بين الكيانات الرياضية؛ ما لم يتم دمج هذه الأرقام ضمن إطار تحليلي وظيفي يستوعب الأبعاد الإدارية والسياقات التنظيمية الحاكمة لتلك المؤسسات.

تنبثق القيمة النوعية لهذا البحث من سعيه لـ إحداث مواءمة استراتيجية بين روافد التمويل، والمنظومة الإدارية، والديمومة النقدية، مع تشريح أبعاد التفاوت الاقتصادي بين الكيانات الرياضية. ويهدف هذا المسار إلى بلورة رؤية استشرافية توفر حلولاً إجرائية قابلة للإسقاط على البيئات التنافسية في السياقين العربي والأوروبي على حدٍ سواء.

تمثل رؤية المملكة 2034 والمستهدفات الاستراتيجية للقطاع الرياضي منعطفاً جوهرياً في إعادة صياغة اقتصاديات الأندية؛ إذ تسعى الدولة إلى تعظيم المساهمة القطاعية في الناتج المحلي وتحفيز المشاركة المجتمعية والارتقاء بالملاءة التنافسية. ويرتبط بلوغ هذه الغايات بضرورة تفكيك نمط التمويل التقليدي القائم على المساعدات المباشرة، لصالح نماذج تشغيلية ترتكز على ممارسات الحوكمة الرشيدة وجذب الاستثمارات النوعية. ومن هذا المنطلق، تبرز حلول 'التمويل غير النمطي' كرافعة أساسية لتحويل الأندية إلى كيانات اقتصادية مستقلة قادرة على النمو الذاتي وفقاً للمتطلبات العالمية.

مصادر البيانات والمعالجة التحليلية:

استلهمت الدراسة مادتها العلمية من روافد معرفية متعددة تتسم بالموثوقية الأكاديمية والرسمية؛ حيث تم استقراء الأبحاث المحكمة التي عالجت إشكاليات التمويل والديمومة المالية في القطاع الرياضي، بالتوازي مع تحليل التقارير الصادرة عن المنظمات الكروية الدولية، وفي طليعتها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم .(UEFA) كما شملت المادة البحثية استعراضاً نقدياً للأدبيات التي ناقشت مفاعيل اللعب المالي النظيف، مدعومةً بالبيانات المحاسبية التي وظفت مؤشرات العوائد، وكلف رأس المال البشري (الأجور)، والالتزامات الائتمانية، فضلاً عن نماذج استشراف التعثر المالي .وجرى التعامل مع هذه المدخلات بوصفها سياقات تجريبية حية تتيح استنطاق الأنماط الحاكمة والتوجهات الاستراتيجية المعاصرة في حوكمة التدفقات المالية الرياضية.

الآليات والوسائط التحليلية:

استلزمت طبيعة الدراسة توظيف حزمة من المقاربات التحليلية لضمان دقة الاستنتاج، وتتمثل في:

- **التحليل النوعي للمضمون:** لاستقراء الأطر النظرية والتوجهات الفكرية الكامنة في أدبيات التمويل والديمومة المالية.
- **المقاربة التقابلية:** لإجراء مفاضلة منهجية بين الهياكل التمويلية لأندية النخبة والأندية الأقل موارد، بهدف استجلاء التباينات الجوهرية في مراكزها المالية.
- **القراءة الاستنطاقية (التفسيرية):** التي تتجاوز الوصف الرقمي الصرف لربط المخرجات المالية بالبيئة التدبيرية والسياقات التنظيمية التي شكلتها.
- **النمذجة البصرية المعزز:** عبر توظيف الرسوم التوضيحية كأداة بيانية لاستعراض الفجوات الاقتصادية وتجسيد طبيعة الارتباط بين المداخيل والنفقات.

المحددات المنهجية للبحث:

يرتبط النطاق التحليلي لهذه الدراسة بطبيعة المصادر الثانوية والبيانات المتاحة في الفضاء المعلوماتي العام، حيث لم يتم إدراج أدوات التقصي الميداني كالمقابلات المباشرة مع القيادات الرياضية ضمن إطارها الحالي. غير أن هذا المحدد لا يحول دون بناء استنتاجات دقيقة؛ نظراً للموثوقية العالية والزخم المعلوماتي للأدبيات والتقارير المالية المعتمدة، والتي أتاحت للباحث بلورة رؤية استشرافية متكاملة حول ديناميكيات التمويل الرياضي ومساراته.

تحليل المخرجات البحثية ومناقشتها:

يستعرض هذا المبحث حصيلة الاستقصاء التقابلي للنماذج الأربعة المبحوثة، متبوعاً بقراءة نقدية تضع هذه النتائج في سياق الأدبيات العلمية المؤطرة للموضوع. ويستهل الفصل معالجته باستنطاق مؤشرات التمويل وحوكمة الأصول المادية لكل حالة، وصولا إلى استجلاء مسببات الفجوة الاقتصادية بين أندية الصفوة والكيانات الأقل استقراراً. وفي هذا الصدد، تتفق الرؤى الاقتصادية والإدارية على أن بلوغ عتبة 'الديمومة النقدية' لا يرتهن بالمدخلات المالية الضخمة فحسب، بل يستوجب وجود أطر حوكمة استباقية تضمن عقلنة توظيف الموارد وربط

القرارات الاستثمارية بغايات استراتيجية بعيدة المدى. وقد برهنت الشواهد الميدانية أن الارتكاز على السيولة العارضة أو الدعم السيادي المؤقت في غياب التخطيط الهيكلي لا يُثمر إلا عن استقرار هش يتلاشى أمام أول هزّة اقتصادية، مما يُعيد الأندية المتعثرة إلى دائرة العجز البنيوي.

وفي هذا الإطار، خلصت أطروحة (Andreff, 2017) إلى أن النزوع نحو تضخيم النفقات بمعزل عن تطوير الأطر الرقابية والأنظمة الإدارية لم يفضِ إلى ديمومة مالية، بل أدى لتفاقم معدلات الانكشاف الائتماني على المدى المتوسط. ويتناغم هذا الطرح مع ما ذهب إليه (García, 2017) في تحليله لبروتوكولات اللعب المالي النظيف؛ حيث أكد أن جوهر الاعتلال المالي يكمن في 'سوء تخصيص الموارد' وغياب الانضباط المؤسسي أكثر من كونه نقصاً في التدفقات النقدية. وبالمقابل، تعزز تقارير (UEFA) هذه الرؤية عبر التأكيد على أن نماذج النجاح المالي ارتبطت بقدرة الأندية على تهجين مصادر الدخل، وإحداث مواءمة بين كلفة الأجور والتدفقات النقدية الفعلية، وتبني ممارسات حوكمة شفافة تحِد من الارتجال الإداري قصير الأمد. وبرغم الاعتقاد السائد بأن السيولة الضخمة قد تُسعف الأندية المتعثرة مؤقتا، إلا أن التيار العلمي الغالب يُجمع على أن هذا المسار يظل قاصراً ما لم يقترن بإصلاح بنيوي شامل؛ وهو ما يُعزز الفرضية المركزية لهذا الفصل بأن الحصانة المالية لا تتحقق بوفرة المال كمادة مجردة، بل عبر منظومة تدمج بين الرشاقة الإدارية والنموذج الاقتصادي المستقل.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

كشفت معطيات البحث الراهن أن تدفقات التمويل لا تشكل ضمانة كافية لانتشال الكيانات الرياضية المتعثرة من أزماتها المادية، ما لم تؤطر ضمن منظومة حوكمة رشيدة ونموذج استراتيجي للديمومة الشاملة. وتتقاطع هذه المخرجات مع أطروحة (Philippou and Maguire, 2025) التي أكدت أن نمو الموارد الإيرادية لا يفضِ حتماً إلى حصانة مالية في حال غياب آليات عقلنة النفقات، لاسيما عند اختلال التوازن بين كلفة رأس المال البشري (الأجور) وحجم الدخل الفعلي، وهو ما يعزز المسار المنهجي الذي تبناه البحث الحالي.

وفي سياق متصل، برهنت دراسة (Rodríguez and Barajas, 2020) على أن تبني سياسات الإنفاق الكثيف لتحقيق مكاسب ميدانية عاجلة يُفضي غالباً إلى حالات تعثر مادي مزمنة، حتى في ظل الوفرة المالية الملحوظة. وتؤكد نتائجهم أن اختلال العلاقة التبادلية بين التدفقات التمويلية وجودة الممارسة الإدارية يقوّض مقومات الحصانة المالية للأندية؛ وهي خلاصة تتماهى بصورة مباشرة مع النتائج التي استقرت عليها الدراسة الراهنة.

وفي سياق متصل، كشفت مخرجات الاتحاد الأوروبي لكرة القدم (UEFA) للمدة (2019-2023) أن تفعيل ضوابط الانضباط المالي قد أثمر عن تجذير ثقافة الرشد الإنفاقي وانحسار العجز التشغيلي في نماذج متعددة؛ غير أن تلك التقارير استبانت تبايناً في القدرة التكيفية، حيث أبدت الكيانات ذات الملاءة المالية المرتفعة مرونة أعلى في الامتثال لهذه المعايير مقارنة بالأندية المتعثرة مادياً. وتؤكد هذه المعطيات على أن الفاعلية الإجرائية للتمويل تظل رهينة بـ 'الملاءة المسبقة، وهي رؤية تتقاطع في أبعادها مع الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة الراهنة.

وفي مقابل ذلك، يطرح (Peeters & Szymanski, 2020) منظورا مغايرا يرى أن الضوابط الرقابية على المصروفات قد تُفضي إلى حالة من 'الانكفاء التنافسي' للأندية الأقل موارد؛ إذ تظل المحدودية الهيكلية للتمويل حجر عثرة يعيق قدرتها على مجاراة الكبار، حتى في ظل تبنيها سياسات مالية تتسم بالتحفظ والتحوط. ويمثل هذا الاستنتاج نقطة تقاطع نقدية مع فرضية البحث الحالي، كونه يُسلط الضوء على أن جودة الإدارة قد لا تكون كافية وحدها لردم الفجوة في ظل غياب الحد الأدنى من الوفرة المالية.

وضمن المنظور الإقليمي، أثبتت إحدى الدراسات العربية (2021) أن اعتلال الأنظمة التخطيطية وتدني مستويات الحوكمة الرشيدة يمثلان المسببات الجوهرية للاختلالات المادية في الأندية، بمعزل عن حجم التدفقات النقدية المتوفرة. وقد شددت تلك الدراسة على أن الارتقاء بجودة التدبير المالي ومأسسة أطر الحوكمة يعدان المتغير المستقل في تحقيق الديمومة الاقتصادية؛ وهي خلاصة تتماهى بصورة جلية مع المخرجات التي انتهى إليها البحث الحالي.

تأسيسا على ما تقدم، يستخلص أن التراكم المعرفي السابق يجمع على أن التدفقات المالية تمثل متطلبا أساسيا قاصرا بذاته عن بلوغ الاستدامة المالية، ما لم تكن محكومة ببيئة تنظيمية وممارسات إدارية تتسم بالرشاد والحصانة.

وتأتي هذه الرؤية لتوثق المنطلق الافتراضي الذي تبناه البحث الحالي، مؤكدة أن جودة الإدارة هي المتغير المُفسّر لتحويل الموارد المادية إلى استقرار مؤسسي دائم.

تشخيص المعوقات المادية للأندية المتعثرة:

تفصح معطيات الدراسة الراهنة عن أن المآزق المالية التي تكتنف الأندية ذات الملاءة المحدودة لا تعزى حصراً إلى ندرة الروافد الإيرادية، بل تضرب بجذورها في اعتلالات هيكلية تتعلق بعشوائية السياسات الإنفاقية وغياب المنظور الاستراتيجي للحوكمة المالية؛ مما يجعل من سوء الإدارة المالية المتغير الأكثر تأثيراً في تعميق الفجوة الاقتصادية لهذه الأندية.

تتقاطع مخرجات البحث الراهن مع ما أثبته (Rodríguez and Barajas, 2020) من نزوع الكيانات الرياضية ذات الملاءة المالية المتواضعة نحو تبني سياسات إنفاقيه عاجلة؛ تتركز بصفة أساسية في مخصصات الرواتب والتعاقدات. ويعزى هذا السلوك الاستهلاكي إلى الرغبة في تحسين التموضع التنافسي أو تلافي مخاطر الهبوط، مما يُفضي حتما إلى تعميق فجوة العجز البنيوي وتآكل المركز المالي للنادي في الأمد المتوسط.

وفي منحى متصل، تُعزز دراسة (Philippou & Maguire, 2022) هذا المنظور؛ إذ استنتجت أن تضخم الكلف التنافسية المرتبط ببيئة الاحتراف المعاصر يُعد محركاً أساسياً لحالة التعثر المالي في الأندية الأقل موارد. وتتجلى خطورة هذا الانكشاف الاقتصادي عندما تعجز الروافد الإيرادية عن مواكبة وتيرة الإنفاق المتصاعدة، مما يضع النادي في مواجهة حتمية مع اختلالات مادية عميقة تفتقر لغطاء استثماري حقيقي.

جزمت الدراسة بأن التباين الهيكلي بين التدفقات الإيرادية والالتزامات الإنفاقية يمثل ظاهرة ملازمة للكيانات الرياضية التي تواجه تعثراً مادياً مزمناً، مما يعكس غياب الملاءة النقدية اللازمة لاستقرار النادي.

وفي منحى متصل، كشفت البيانات الدورية الصادرة عن الاتحاد الأوروبي لكرة القدم (UEFA) للمدة (2019-2023) أن ارتهان الأندية ذات الملاءة المحدودة لـتمويلات عرضية كالاقتراض العاجل أو الإعانات الطارئة يُعد محركاً أساسياً لتفاقم أعباء المديونية. وتؤكد التقارير أن هذا النمط من التدفقات غير المستقرة يقوض فرص النادي في بلوغ مرحلة الديمومة المالية، ويجعله في حالة هشاشة مستمرة أمام الالتزامات المستقبلية.

ي المقابل، استبانت تلك التقارير عن قدرة بعض الكيانات الرياضية على إحداث ترميم نسبي في مراكزها المالية عبر تبني استراتيجيات إعادة الهندسة التنظيمية وعقلنة النفقات الجارية. وتتقاطع هذه المخرجات في أبعادها مع النتائج التي استقرت عليها الدراسة الراهنة، مؤكدةً على وجود توافق منهجي حول نجاعة أدوات الضبط الإداري في تحسين الملاءة النقدية.

وفي مقابل ذلك، يطرح (Peeters and Szymanski, 2020) منظورا مغايرا يرى أن الضوابط الرقابية والقيود المالية بما فيها اشتراطات اللعب المالي النظيف قد تُفضي إلى حالة من 'الانكفاء التنافسي 'للأندية الأقل موارد؛ إذ تظل المحدودية الهيكلية للتمويل عائقاً يحول دون مجاراة الكبار، حتى في ظل تبني سياسات إنفاقيه تتسم بالتحفظ والتحوط. ويمثل هذا الاستنتاج نقطة تباين نقدية مع فرضية البحث الحالي، كونه يُسلط الضوء على أن عجز الموارد قد يظل معضلة قائمة تتجاوز في تأثيرها كفاءة الإدارة المجردة.

وضمن السياق الإقليمي، برهنت دراسة (الجنهي، 2021) على أن اعتلال الأطر الحوكمية وتآكل نُظم التدقيق الداخلي يمثلان المسببات الجوهرية للأزمات التي تعصف بالكيانات الرياضية المتعثرة؛ إذ يُفضي هذا الفراغ التنظيمي إلى ارتهان القرارات المالية للمنظور الشخصي والضغوط العارضة، مما يُعمّق من حالة الانكشاف المالي ويقوض ركائز الاستقرار المؤسسي.

مصادر التمويل في الأندية الرياضية: بين التنوع والاستقرار والهشاشة:

تؤكد معطيات الدراسة الراهنة على وجود ارتباط طردي بين تعدد الموارد التمويلية وتعزيز الاستدامة المالية داخل المؤسسات الرياضية؛ إذ يساهم التنوع الاستثماري في تحصين الأندية ضد التقلبات الاقتصادية. وفي المقابل، يبرز الاعتماد المفرط على قنوات تمويل محدودة أو متذبذبة كأحد أبرز مسببات الانكشاف المالي، وهو ما يتجلى بوضوح في عجز الأندية ذات الإمكانات المتواضعة عن الصمود أمام الهزات التمويلية أو التراجعات المرتبطة بنتائج المنافسات الرياضية.

تؤكد نتائج دراسة (Philippou & Maguire, 2022) أن الأندية الرياضية التي تتبنى هيكلاً تمويلياً متنوعاً يشمل حقوق البث، والرعايات، والاستثمارات الذاتية تتمتع بقدرة تفوق نظيراتها (ذات الموارد المحدودة) على الاستقرار المالي طويل الأجل وإدارة المخاطر. ويشير هذا الطرح إلى أن التنويع المتوازن في مصادر الدخل يعد عاملاً حاسماً في تعزيز المرونة التشغيلية وتفادي التقلبات المالية.

أكدت دراسة Rodríguez and Barajas (2020) أن استدامة مصادر التمويل ونوعيتها، وليس حجم الإيرادات فحسب، تعتبر عاملاً جوهرياً في تفسير الفجوة المالية بين الأندية الرياضية. كما أوضحت أن الاعتماد المفرط على عوائد البث أو الدعم الخارجي يرفع من هشاشة الأندية المالية، لا سيما عند تراجع الأداء الفني والنتائج.

أظهرت تقارير الاتحاد الأوروبي لكرة القدم (UEFA) للفترة (2019–2023) أن الاستدامة المالية للأندية ترتبط بشكل وثيق بتنويع الإيرادات من خلال تطوير العلامة التجارية وبناء شراكات تجارية مستقرة. وفي المقابل، أشار التحليل إلى أن الأندية ذات الأداء المالي المحدود التي تعتمد على موارد غير متكررة أو دعم استثنائي لا تنجح في تحقيق استقرار مالي طويل الأجل، مما يتوافق جزئياً مع نتائج هذه الدراسة.

يظهر الشكل (2) تباينًا هيكليًا في مصادر الإيرادات بين الأندية القوية والضعيفة، حيث تتبنى الأندية القوية نموذجًا تمويليًا متنوعًا (رعايات، حقوق بث، استثمارات) لتعزيز الاستقرار المالي وتقليل المخاطر. في المقابل، تعتمد الأندية الضعيفة على مصادر غير مستقرة وتفتقر للاستثمارات طويلة الأجل، مما يؤدي إلى زيادة هشاشتها المالية، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية حول تأثير هيكل التمويل في اتساع الفجوة المالية. اقرأ المزيد في النص الأصلي.

وفي مقابل التوجه السابق، تتبنى دراسة Peeters and Szymanski (2020) رؤية مغايرة، مفادها أن استراتيجيات تعدد الموارد قد لا تضمن ردم الهوة المالية بين الكيانات الرياضية؛ نظراً للتفوق النوعي للأندية الكبرى في استثمار هويتها التجارية على نطاق دولي وتوظيف 'اقتصاديات الحجم' لصالحها، مما يكرس تفوقها المالي حتى مع انتهاج مبدأ التنويع. ويقود هذا الاستنتاج إلى أن نقص الإمكانات يمثل عقبة هيكلية للأندية الأقل نمواً تحول دون تحقيق استقرار حقيقي رغم مساعي التنويع، وهو ما يمثل نقطة تباين نسبي مع ما خلصت إليه الدراسة الراهنة.

أما في النطاق العربي، فقد أظهرت نتائج دراسة الجهني (2021) أن حالة عدم الاستقرار المادي التي تواجهها الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية تعود بشكل رئيسي إلى ضعف القواعد التمويلية والارتهان لموارد مالية غير دائمة. وقد شدد الباحث على أن تبني استراتيجيات استثمارية وتطوير تحالفات تجارية مستدامة يعد ركيزة أساسية لتكريس الاستقلال الإداري والوصول إلى حالة من الاستدامة المالية طويلة الأمد.

وتأتي هذه المعطيات لتعزز ما ذهبت إليه أدبيات سابقة بحثت في اقتصاديات الرياضة من منظورات متعددة؛ حيث ذهب الفقيه (2020) إلى أن تفعيل الجانب الاستثماري يعد شرطاً جوهرياً لتقليص الارتهان للمنح الحكومية، مؤكداً على ضرورة صياغة هذه الاستثمارات ضمن منظومة مؤسسية منضبطة لضمان فاعليتها.

وفي سياق متصل، استنتج منصور (2021) أن عقود الرعاية الرياضية تمثل أداة فعالة لتوسيع القاعدة التمويلية للأندية، إلا أنه رهن استقرارها بمدى توفر رؤية تسويقية بعيدة المدى؛ فبدونها تظل هذه الموارد عرضة للتأثر المباشر بالهزات الاقتصادية، مما قد يزعزع الموقف المالي للنادي.

وفي زاوية تحليلية مختلفة، ذهب الحربي وزملاؤه (2022) إلى أن تبني نماذج تمويلية بديلة كعقد الشراكات وجذب الاستثمارات الخاصة يؤدي إلى نتائج إيجابية على المستويين المالي والرياضي، بشرط اقترانها بمعايير الحوكمة والإفصاح. ويتسق هذا مع طرح الزهراني (2019) الذي اعتبر تحويل الأندية إلى كيانات تجارية (خصخصة) مدخلاً لتنظيم التدفقات النقدية وتطوير الهياكل التمويلية، مع التأكيد على ضرورة وجود بيئة تشريعية محكمة لضمان استمراريتها. وتتوج هذه التوجهات بما نصت عليه رؤية السعودية 2030(2016) ، التي جعلت من تعدد موارد الدخل الرياضي وتفعيل دور القطاع الخاص استراتيجية وطنية لبلوغ الاستدامة المالية الشاملة.

يستخلص الباحث من نتائج الدراسة أن مجرد توفر السيولة المالية لا يمثل ترياقاً كافياً للأزمات التي تعصف بالأندية الضعيفة؛ إذ لا تقتصر معضلة هذه الكيانات على تواضع الإيرادات فحسب، بل تمتد لتشمل اختلالات بنيوية

في منظومة التمويل، وغياب التنوع الاستثماري، وضعف الآليات الإدارية المتبعة، مما يحول دون تحقيق الاستدامة المرجوة.

تخلص الدراسة إلى أن تعدد الروافد التمويلية، على الرغم من حيويته، لا يمثل ضمانة آلية للتوازن المادي بمعزل عن وجود حوكمة مؤسسية رصينة وإدارة مالية تتسم بالرشد؛ حيث يظل المقياس الحقيقي هو القدرة على تحويل تلك الموارد إلى عوائد اقتصادية ذات ديمومة. وبناءً عليه، فإن تجاوز حالة الضعف المالي يتطلب تحولاً جذرياً في الفكر الإداري؛ بالانتقال من الارتهان للحلول التمويلية العارضة إلى تشييد منظومة اقتصادية متكاملة ترتكز على الاستثمار الحقيقي والتحالفات الاستراتيجية وقواعد الإفصاح المالي.

حوكمة التدفقات النقدية وترشيد المصروفات ودورهما في تعزيز الملاءة المالية طويلة الأجل:

تُشير القراءة المتفحصة للأزمات المالية في الوسط الرياضي إلى أن العجز المادي ليس مجرد انعكاس لندرة الموارد، بل هو نتاج لخلل في آليات الإدارة والتوظيف الأمثل للمدخولات. وتتفق أدبيات اقتصاد الرياضة الحديثة (Késenne, 2018; Szymanski, 2019) على أن غياب الحوكمة المالية قد يحوّل الفوائض النقدية إلى عبء يفاقم الاختلالات بدلاً من تعزيز الاستقرار. وفي هذا السياق، أكد (Hamil & Walters, 2021) أن معضلة الأندية وبالأخص الأقل نمواً تتمثل في قصور التخطيط المالي وضبابية الرؤية المستقبلية، مما يفضي إلى هدر التدفقات المالية في قنوات لا تولّد قيمة اقتصادية مستدامة.

تُفيد الدروس المستفادة من الواقع الأوروبي بأن الانكشاف المالي للأندية غالباً ما يرتبط بأنماط إنفاق غير متوازنة، تتركز بشكل مفرط في كتلة الرواتب والالتزامات التعاقدية للاعبين. ويكمن جوهر المشكلة في غياب المواءمة بين هذه المصروفات المرتفعة وبين القوة الاقتصادية الحقيقية التي يمتلكها النادي، مما يؤدي إلى فجوة تمويلية تهدد استقراره على المدى البعيد.

استناداً إلى ما ذكره Rodríguez & Barajas (2020)، تلتهم مخصصات الأجور والتعاقدات الجزء الأكبر من تدفقات الأندية النقدية، مما يجعلها المصروف الأبرز في الميزانية. ويشير تقرير Deloitte (2023) إلى أن هذه النفقات قد تتحول إلى قيود مالية مزمنة تحد من قدرة النادي على المناورة، ما لم يتم إخضاعها لمعايير صارمة توائم بين حجم الالتزامات والقدرة المالية الحقيقية (الحالية والمستقبلية)، بعيداً عن الاندفاع وراء المكاسب الفنية الآنية.

تعاني الكيانات الرياضية ذات الموارد المحدودة من ظاهرة يمكن وصفها بـ "المحاكاة التنافسية القسرية"؛ إذ تنتهج إدارات تلك الأندية سياسات إنفاق توسعية تهدف إلى انتزاع نجاحات فنية عاجلة ومنافسة الأندية النخبوية. ورغم أن هذا التوجه يرمي إلى تقليص الفجوة الرياضية، إلا أنه غالباً ما يؤدي إلى تآكل الملاءة المالية للنادي ووضعه في مأزق اقتصادي حرج نتيجة تقديم الطموح الميداني على الانضباط المادي.

يُفضي هذا المسلك الإداري إلى إحداث فجوة حادة بين المداخيل والنفقات، مما يضطر الأندية للارتهان للقروض أو القنوات التمويلية المتذبذبة، وهو ما يُدخلها في دوامة من العجز المزمن وتراكم المديونيات وفقاً لتقارير UEFA (2019–2023)وفي السياق ذاته، أكدت تحليلات KPMG Football Benchmark (2021) أن هذا النهج في الإنفاق يفاقم من الانكشاف المالي للأندية الصغيرة، ويجردها من أدوات المقاومة أمام الهزات الرياضية أو الأزمات الاقتصادية الطارئة.

تتبنى الأندية التي تتمتع بوضعية مالية مستقرة سياسات قائمة على "ترشيد النفقات"، وهي رؤية تتجاوز المفهوم التقليدي لخفض المصاريف لتركز على كفاءة توزيع الموارد وتعزيز الاستدامة المالية طويلة الأمد. ووفقاً لما ذهب إليه (Késenne, 2018)، فإن هذه الأندية تستعين بآليات دقيقة لتقدير المخاطر وتحليل العوائد الاستثمارية قبل اتخاذ القرار. وتتجلى قوة هذه الكيانات في قدرتها على الموازنة بين طموحاتها الرياضية ومواردها الفعلية، مدعومةً بمنظومة رقابية صارمة تحميها من الانجراف خلف الضغوط الجماهيرية المؤقتة أو ردود الأفعال المتسرعة تجاه النتائج الآنية (Philippou & Maguire, 2022).

يُعد مستوى الحوكمة المالية المحرك الأساسي لفاعلية الإنفاق داخل المؤسسات الرياضية؛ إذ تساهم معايير الشفافية وتحديد المسؤوليات وتفعيل الرقابة الذاتية في الحد من أوجه التبذير أو سوء الإدارة. وبحسب (Hamil &

(Walters, 2021، فإن هذا الانضباط التنظيمي ينقل الإدارة المالية من حيز العمليات المحاسبية الروتينية إلى آفاق التخطيط الاستراتيجي، مما يدعم قدرة النادي على بلوغ الاستقرار والاستدامة على المدى البعيد.

يؤكد كل من (García, 2017) و (Andreff, 2015) أن جودة الحوكمة هي الضمانة الأساسية لتقنين المصروفات ووقاية الكيانات الرياضية من تبعات الاندفاع المالي. وبناءً على ذلك، فإن ديمومة الاستقرار المالي لا ترتهن حصراً بمضاعفة المداخيل أو ابتكار قنوات تمويلية جديدة، بل ترتكز جوهرياً على مواءمة الإنفاق مع المعطيات الاقتصادية الفعلية للنادي. فالإدارة الحصيفة للميزانية قد تمنح الأندية ذات الموارد المتواضعة القدرة على الصمود والمنافسة، بينما قد يتسبب غياب التخطيط في انهيار أندية ثرية بالرغم من ضخامة تدفقاتها النقدية (Szymanski, 2019; Deloitte, 2023).

يستعرض الجدول المدرج جملة من المقاييس المالية التي تُتخذ كمعايير لقياس فاعلية المصروفات ومدى الاستقرار المالي في أندية كرة القدم المحترفة. وتُظهر القراءات التحليلية لهذه المؤشرات وجود توجهات هيكلية متباينة تعكس طبيعة البناء المالي لكل فئة من هذه الكيانات الرياضية.

تكشف معدلات الارتباط بعوائد النقل المرئي عن اتكاء شريحة واسعة من الأندية على هذا الرافد باعتباره المورد التمويلي الأساسي؛ وهو ما يضاعف من مستويات "الحساسية المالية" تجاه أي تراجع في النتائج الرياضية، ويجعل الكيان عرضة للاضطراب في حال تذبذب هذه المداخيل أو انقطاعها.

Financial Sustainability Indicators of Football Clubs

Club	Broadcast Income %	Wage Ratio %	Current Ratio	Equity (£000s)	Net Debt (£m)
Arsenal	46	59	1.02	392852	95
Bournemouth	83	80	0.21	-58686	167
Brighton	79	71	0.11	-54013	295
Burnley	83	63	1.44	81029	-36
Cardiff	85	43	0.15	-11474	89
Chelsea	40	64	0.38	-784416	1118
Crystal Palace	80	77	0.48	33297	41
Everton	71	85	0.68	160802	33
Fulham	79	67	0.59	26027	61
Huddersfield	87	54	0.52	-20173	59
Leicester	72	84	0.64	133182	123
Liverpool	49	58	0.42	242219	128
Man City	47	59	0.56	784019	27
Man United	38	53	2.04	868050	367
Newcastle	70	57	1.67	42932	61
Southampton	75	77	0.75	92576	49
Tottenham	53	39	0.39	403724	617
Watford	80	57	0.56	-19778	120
West Ham	67	71	0.48	-19442	136
Wolves	77	53	0.31	-5205	147

الجدول رقم ... يوضح مؤشرات الاستدامة المالية لأندية كرة القدم

يستدل على تباين فاعلية التدفقات المالية بين الأندية من خلال فحص العلاقة بين كتلة الرواتب وحجم المداخيل الإجمالية؛ إذ يكشف هذا المؤشر عن فجوات تشغيلية واضحة. فكلما تصاعدت هذه النسبة، تفاقمت الأعباء المالية على النادي، مما يعيق قدرته على إيجاد نقطة تعادل مستقرة تضمن المواءمة بين الموارد المتاحة والالتزامات الجارية.

تؤكد بيانات السيولة أن تدني معدلات التداول في بعض الكيانات الرياضية يشير بوضوح إلى مآزق في سداد الالتزامات الائتمانية العاجلة، وهي حالة تتزامن عادةً مع ظهور قيم سالبة في حقوق المساهمين نتيجة تزايد الخسائر

المرحلة عبر فترات زمنية ممتدة. ويُستنتج من تفاقم المديونية الصافية أن ضخامة الإيرادات لا تكفي وحدها لتحقيق التوازن المالي؛ بل يتوقف الاستقرار على وجود منظومة إدارية حصيفة توازن بين ترشيد النفقات وتنمية الروافد التمويلية. ومن ثم، يعزز هذا التحليل فرضية البحث التي ترى أن جوهر الاستدامة يكمن في جودة توظيف الموارد وليس في وفرة السيولة فحسب.

أثر تشريعات النزاهة المالية في حوكمة المصروفات والحد من التباين الاقتصادي بين الأندية:

برزت منظومة اللعب المالي النظيف (FFP) كأداة تصحيحية لمواجهة الاختلالات الهيكلية في اقتصاديات كرة القدم، لاسيما مع تفاقم الأعباء الائتمانية واتساع الفجوة المادية بين التدفقات النقدية والالتزامات الجارية. ووفقاً لـ (UEFA, 2019; UEFA, 2020)، استهدفت هذه القواعد فرض نموذج من الرقابة المالية يُلزم الكيانات الرياضية بضبط مصروفاتها في حدود مواردها الذاتية، سعياً لتحويل التنافس الرياضي إلى مسارٍ يستند لأسس مالية موضوعية وقابلة للاستدامة.

تستهدف منظومة اللعب المالي النظيف، بصفة أساسية، كبح جماح التوسع المالي غير المنضبط، وتحديداً فيما يتعلق بكتلة الرواتب وتكاليف استقطاب اللاعبين. ويتم ذلك من خلال إرساء محددات رقابية تفرض على الأندية بلوغ "نقطة التعادل" بين المداخيل والمصروفات، وذلك ضمن دورات زمنية مقننة تضمن عدم تجاوز النفقات التشغيلية للموارد الذاتية المحققة.

يُنتظر من هذه الضوابط الرقابية أن تعمل كدرع وقائي يقلص من احتمالات الانكشاف المادي، ويحصن المؤسسات الرياضية ضد الهزات الاقتصادية العنيفة. وبحسب (García, 2017; Smith, 2018)، فإن الغاية النهائية تكمن في ترسيخ دعائم الاستقرار المالي وضمان ديمومة النمو على مستوى القطاع الكروي بأكمله، بعيداً عن الأزمات الهيكلية الحادة.

أبانَ التطبيق الفعلي لتلك القواعد التنظيمية عن تباينٍ ملموس في استجابة الأندية لمقتضياتها الإجرائية؛ إذ تُظهر البيانات الصادرة عن (Deloitte Football Money League, 2020; KPMG Football Benchmark, 2021)أن الكيانات ذات الملاءة المالية المرتفعة تتمتع بديناميكية إدارية وبنية تجارية صلبة تيسّر لها التوافق مع ضوابط النزاهة المالية. وينعكس ذلك في قدرتها على ابتكار روافد تمويلية متعددة، وتعزيز القوة السوقية لهويتها التجارية، فضلا عن تبني استراتيجيات استثمارية بعيدة المدى تضمن استدامة نموها.

على النقيض من ذلك، تبرز معوقات جسيمة أمام الأندية ذات الموارد المالية المتواضعة، حيث تعتمد ميزانياتها على روافد غير ثابتة أو محدودة النطاق، مما يحول الامتثال الصارم للضوابط المالية إلى عائقٍ تشغيلي قد يضعف من فاعليتها التنافسية (UEFA, 2020) ومن هنا تتبلور إشكالية مفصلية حول فاعلية منظومة اللعب المالي النظيف في ردم الهوة المادية بين الأندية؛ إذ يشير Smith (2018) إلى أن هذه القواعد نجحت بالفعل في تعزيز الاستقرار المحاسبي والحد من حالات الإعصار المالي، إلا أنها ظلت قاصرة عن معالجة التباينات الجوهرية في آليات توزيع الثروات والموارد داخل المنظومة الكروية.

أوضح García (2017) أن الكيانات الرياضية الكبرى نجحت في استيعاب الضغوط التنظيمية من خلال تنمية مواردها التسويقية وعوائد النقل المرئي، بينما وقعت الأندية الأقل ملاءة في مأزق ثنائي؛ حيث تتقاطع ضرورة التقيد بالمعايير المالية مع متطلبات الحفاظ على مستواها التنافسي، مما حدَّ من خياراتها الاستراتيجية.

من منظور تنظيمي، تُشير تقارير كل من الاتحاد الأوروبي لكرة القدم (UEFA, 2020)ورابطة الأندية الأوروبية (ECA, 2020)إلى أن القواعد المالية للعب النظيف أدت دوراً محورياً في تأصيل ثقافة الحوكمة المؤسسية وتطوير آليات الإفصاح المالي؛ مما ساهم في الارتقاء بجودة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظومة الكروية. ورغم عدم نجاح هذه الأطر في فرض مساواة اقتصادية تامة، إلا أن مخرجاتها كانت أكثر فاعلية في تحصين الأندية ضد الأزمات المالية مقارنةً بأثرها المحدود في إعادة توازن الفرص التنافسية.

بناءً على ما تقدم، يمكن تقييم لوائح النزاهة المالية كآلية حوكمة حتمية لتدعيم ركائز الاستقرار وضمان عقلنة المصروفات؛ ومع ذلك، فإن قدرتها على إحداث تحول حقيقي في تضييق هوة التفاوت الاقتصادي بين الأندية تظل محدودة، مما يستوجب النظر إليها كأداة للضبط المالي لا كآلية لإعادة التوازن التنافسي الشامل.

يستوجب المشهد الرياضي إقرار حزمة من التدابير المصاحبة التي تأخذ بعين الاعتبار التباينات الجوهرية في الموارد المالية بين الأندية؛ وذلك عبر ابتكار آليات دعم وتطوير مستدام موجهة للكيانات الأقل قدرة مادية. يهدف هذا النهج إلى إيجاد نقطة توازن جوهرية تضمن التوفيق بين استدامة الملاءة المالية من جهة، وترسيخ مبادئ التكافؤ التنافسي في البيئة الكروية من جهة أخرى.

المنهجيات الإستراتيجية التي تعتمدها الأندية الكبرى لضمان الاستقرار المالي طويل الأمد:

لا يعزى صمود الاستدامة المالية في الكيانات الرياضية الرائدة إلى التدفقات النقدية الضخمة فحسب، بل يتوقف الأمر على جودة النماذج الإدارية والخطط المالية الممنهجة ذات الأبعاد المستقبلية. وتُشير الدراسات المعاصرة في الاقتصاد الرياضي إلى أن التميز المالي المستمر ليس مجرد نتاجٍ لتنامي المداخيل، وإنما هو نتاج سلسلة من السياسات الرشيدة التي تسعى للملاءمة بين التطلعات التنافسية في الملاعب وبين المتطلبات الصارمة للتوازن المالي (Smith, 2018; Philippou & Maguire, 2022).

يأتي تعدد الروافد الإيرادية في مقدمة هذه المسارات الاستراتيجية، إذ تهدف الأندية من خلاله إلى التحرر من الارتباط الكلي بمصادر تمويلية تتسم بعدم الاستقرار، مثل المداخيل المرتبطة حصراً بالنتائج الفنية للفريق أو العمليات التجارية المتعلقة بانتقالات اللاعبين.

وفقاً لما أوردته بيانات(Deloitte Football Money League 2020) ، تبرز العلاقة الطردية بين الاستدامة المالية وقدرة الأندية على موازنة تدفقاتها النقدية عبر قنوات متعددة تشمل حقوق النقل التلفزيوني، وعقود الشراكة الإستراتيجية، والاستثمارات التجارية القائمة على الهوية المؤسسية للنادي. وتعمل هذه التعددية في الموارد كدرع وقائي يحمي المؤسسة الرياضية من التقلبات المالية، ويمنحها المرونة الكافية لتجاوز فترات الهبوط في الأداء الفني أو الأزمات الاقتصادية العارضة.

ترتكز ديمومة الأندية الرائدة على إيجاد حالة من التكامل بين التوجهات الفنية والضوابط المالية، وذلك عبر مواءمة سقف الرواتب مع التدفقات النقدية المحققة والتقديرية، بعيداً عن الاستجابة لتقلبات الرأي العام أو الطموحات اللحظية. وتُجمع التقارير الدولية المعاصرة على أن إدارة نسبة الأجور قياساً بجمالي الدخل تمثل معياراً جوهرياً لتقييم الملاءة المالية في قطاع الاحتراف .(UEFA, 2020; Deloitte, 2023) وبناءً على ذلك، يتم النظر إلى استقطاب الكفاءات الرياضية كأصول استثمارية تخضع لتحليلات الجدوى الاقتصادية وتقدير المخاطر، بدلاً من كونها مجرد غايات تنافسية.

يشكل الإنفاق الاستثماري في الأصول الثابتة والكوادر البشرية دعامة جوهرية لتعزيز الملاءة المالية طويلة الأمد؛ حيث تُشير معطيات تقارير UEFA (2020) إلى أن التركيز على الارتقاء بالمنشآت الرياضية وقطاعات الناشئين يمنح الأندية ميزة ثنائية الأبعاد. وتتمثل هذه الميزة في الحد من النفقات الباهظة المرتبطة بقطاع التعاقدات الخارجية، بالتوازي مع تنمية الأصول الرأسمالية للنادي. إنّ تبني هذا المنهج ينقل المؤسسة الرياضية من نموذج الإنفاق الاستهلاكي إلى نموذج الإنتاج الذاتي للموارد، وهو ما يمثل ذروة الاستدامة في الفكر الرياضي الحديث.

تعتبر الإدارة الرشيدة ومبادئ الحوكمة حجر الزاوية في بناء الاستدامة المالية، حيث تساهم في بلورة أطر تنظيمية دقيقة وفصل واضح للمسؤوليات، مع ترسيخ قيم الإفصاح والنزاهة في البيانات المالية. وبحسب ما أوردته تقارير رابطة الأندية الأوروبية(ECA, 2020) ، فإن الأنظمة المؤسسية المتينة تحمي الأندية من مخاطر التخبط الإداري وضياع الموارد، كما تعزز من موثوقية النادي أمام الشركاء الاستراتيجيين، والمستثمرين، والقاعدة الجماهيرية، مما يخلق بيئة تعاونية مستقرة.

يبرز الجانب القيمي والمنظومي كعنصر حاسم في تسيير أندية النخبة؛ إذ يتم تفعيل بيئة عمل تتبنى الحزم المالي كنهج ثابت لا يتزعزع بالمتغيرات الفنية الموسمية. وفي هذا الصدد، يرى (Philippou & Maguire, 2022)أن الأندية التي تتمتع بصلابة مالية هي تلك التي تلتزم بمسار إداري عقلاني حتى عند تعثر النتائج الرياضية،

حيث تظل عملية اتخاذ القرار فيها رهينة لمخططات إستراتيجية بعيدة المدى، محمية من التجاذبات الجماهيرية وتأثيرات المنابر الإعلامية اللحظية.

يُستخلص مما سبق أن تكامل هذه المسارات الإستراتيجية يعكس توجهاً يتجاوز الرغبة في الهيمنة الميدانية؛ إذ ترنو الأندية الرائدة إلى تشييد منظومة اقتصادية متينة تكفل لها الديمومة المؤسسية. ويمكّن هذا النموذج الأندية من اكتساب مرونة عالية تتيح لها الاستجابة الفعّالة للتحولات الاقتصادية والمستجدات التشريعية التي تطرأ على البيئة الرياضية.

إنّ هذه التجارب الناجحة تُشكل أنموذجاً استرشادياً يتيح للأندية ذات الموارد المحدودة استنباط الدروس المستفادة، لا عبر المحاكاة النمطية، وإنما من خلال إعادة صياغة تلك الاستراتيجيات وتطويعها بما يتسق مع معطياتها الاقتصادية وبيئتها التنظيمية الخاصة.

استناداً إلى المراجعات النظرية المتعلقة بتباين أساليب التمويل والنهج الإداري داخل الوسط الرياضي، يستعرض الشكل (2) التفاوت الجوهري في تركيب الموارد المالية بين الأندية ذات الملاءة العالية وتلك المحدودة اقتصادياً؛ مما يبرهن بوضوح على الدور الذي تلعبه هذه السياسات في ترسيخ دعائم الاستدامة المالية بعيدة المدى.

النتائج والمقترحات البحثية:

يُمثل هذا الجزء الثمرة الختامية لمسار البحث، حيث يتبنى نهجاً انتقالياً يبدأ من الأطر النظرية وتشخيص الحالة الراهنة لتمويل الأندية، وصولاً إلى بلورة بدائل استراتيجية ومقترحات تنفيذية. ولا يطرح هذا الفصل نماذج مالية معلبة أو حلولاً نظرية تتجاوز التعقيدات الميدانية، بل يرتكز على صياغة مقاربة واقعية تتسم بالمرونة، مستمدة من الفهم الشامل لخصوصية الأندية الرياضية ككيانات تتقاطع فيها الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية.

خلصت الأقسام السابقة من الدراسة إلى أن جوهر الأزمة المالية لا يرتبط حصراً بشح التدفقات النقدية لدى بعض الكيانات الرياضية، بقدر ارتباطه بآليات إدارة تلك الموارد، واختلال المعادلة بين التطلعات التنافسية والملاءة الاقتصادية الحقيقية. وبناءً عليه، فإن ترسيخ دعائم الاستقرار المالي يتطلب بالضرورة تغيير النمط الفكري للإدارة المالية وتطوير فلسفتها التشغيلية، بدلاً من المراهنة فقط على ضخ سيولة إضافية.

إعادة هيكلة المنظومة التمويلية للأندية ذات الموارد المحدودة:

تُبرهن مخرجات البحث على أن الكيانات الرياضية ذات الموارد المحدودة غالباً ما تنظر إلى التدفقات النقدية بمنظور «إدارة الأزمات» اللحظية، بدلاً من التعامل معها كمدخلات استراتيجية مستدامة. حيث تُستنزف الميزانيات المتاحة في تغطية الالتزامات العاجلة، مثل رواتب اللاعبين والانتقالات الطارئة، مدفوعةً بالرغبة في البقاء التنافسي أو امتصاص الضغوط الاجتماعية، وهو ما يحدث بمعزل عن تقييم التداعيات الاقتصادية طويلة المدى لتلك السياسات الإنفاقية.

تبدأ أولى خطوات ترسيخ الاستدامة بإعادة هيكلة المنظومة التمويلية للأندية ذات الإمكانيات المحدودة، وذلك عبر التحول من النمط الإداري القائم على الاستجابة للأزمات الطارئة إلى نهجٍ يرتكز على الحوكمة الرشيدة للموارد. ويستلزم هذا المسار صياغة برامج مالية متوسطة وبعيدة المدى، تُبنى على تنبؤات موضوعية للتدفقات النقدية، مع ضمان مواءمة الالتزامات التعاقدية الجديدة مع الملاءة المالية الفعلية للنادي، بما يكفل استقراره الهيكلي وتجنب الانكشاف المالي.

تفرض مقتضيات الاستقرار المالي ضرورة مراجعة وتطوير منظومة التكاليف التشغيلية، وفي مقدمتها بنود رواتب الكوادر الرياضية، كإجراء حتمي لضمان الاستدامة. ولا يُنظر إلى سياسة ضبط النفقات كعائق أمام التطلعات التنافسية، بقدر ما هي إعادة توجيه استراتيجي للموارد نحو الأولويات الجوهرية، سعياً وراء نماذج إدارية تضمن التفوق الرياضي بأقل عبء مالي ممكن.

تعدد الروافد الإيرادية كدعامة استراتيجية لتعزيز الاستقرار المالي:

استخلصت الدراسة من واقع النماذج الأوروبية أن ديمومة الموارد المالية في أندية النخبة لا ترهن استقرارها لرافد تمويلي أوحد بصرف النظر عن ضخامته، بل ترتكز على هيكلية إيراديه متعددة الأبعاد .وتعمل هذه التعددية

كصمام أمان يمنح المؤسسة الرياضية مرونة فائقة في امتصاص الهزات الناجمة عن تذبذب النتائج الميدانية أو الأزمات الاقتصادية الفجائية، مما يضمن استمرارية كفاءتها التشغيلية.

تتنوع هذه الروافد لتشمل المداخيل الناتجة عن العمليات التجارية، وعوائد النقل التلفزيوني، بالإضافة إلى الشراكات الإستراتيجية ممتدة الأمد، والفعاليات الترويجية التي تستهدف استثمار الهوية المؤسسية للنادي. كما تبرز الفضاءات الرقمية وشبكات التواصل الاجتماعي كقنوات استثمارية واعدة؛ تتيح للأندية لا سيما تلك التي تحظى بتفاعل جماهيري واسع وتحقيق عوائد مستدامة مقابل أعباء تشغيلية ضئيلة.

تعد تنمية قطاعات الناشئين والأكاديميات الرياضية مساراً إستراتيجياً يحقق عوائد مركبّة؛ فمن ناحية، يعمل هذا التوجه على الارتقاء بالمستوى الفني العام، ومن ناحية أخرى، يؤدي إلى كبح المصاريف الباهظة المرتبطة باستقطاب اللاعبين الجاهزين من الخارج. كما يفتح هذا الاستثمار آفاقاً اقتصادية مستدامة، سواء من خلال رفد الفريق الأول بمواهب محلية واعدة أو عبر تحويل عقود هؤلاء اللاعبين إلى مصادر للدخل المادي في سوق الانتقالات المستقبلي.

الأطر الرقابية للحوكمة ودورها في ترسيخ ديمومة الكيانات الرياضية:

تبرهن مخرجات البحث على أن افتقار المنظومة المالية للضوابط الحوكمية يُعد مسبباً رئيساً للإخفاقات المالية داخل الأندية، بمعزل عن مستوى التدفقات الإيرادية المحصلة. إنّ قصور آليات التدقيق الداخلي، وضبابية توزيع المسؤوليات الإدارية، فضلاً عن تراجع مستويات الإفصاح المالي، تُمثل في مجملها بيئة خصبة لتبني سياسات عشوائية تضاعف من حدة الأزمات الاقتصادية وتُهدد الاستقرار المستقبلي للكيان.

تتجلى كفاءة الحوكمة في بناء أطر مؤسسية دقيقة، وتحديد المهام الوظيفية للقطاعات المالية بوضوح، مع تفعيل قنوات رقابية محايدة تتولى رصد وتقييم المسار المالي بصفة مستمرة. وتؤدي المصداقية الناتجة عن الشفافية دوراً محورياً في تمتين جسور الثقة مع أصحاب المصلحة من مستثمرين ورعاة وجماهير، مما يعزز الميزة التنافسية للنادي في استقطاب التدفقات النقدية .وبناءً عليه، تُصنف قواعد اللعب المالي النظيف كبوصلة إستراتيجية تحفز الكيانات الرياضية على الالتزام بالرشاد المالي، وتكبح جماح النفقات المتضخمة التي تفتقر إلى غطاء إيرادي حقيقي.

إيجاد التوازن بين المستهدفات التنافسية والقدرات المالية الفعلية.

تُشير نتائج البحث إلى أن الاختلال المالي في البيئة الرياضية ينبع غالباً من عدم الاتساق بين التطلعات التنافسية والإمكانات المادية المتاحة؛ إذ إن الاندفاع نحو تحقيق إنجازات فنية عاجلة في غياب ركائز اقتصادية متينة يفضي إلى تدهور استراتيجي في المراكز المالية، حتى في حال بلوغ الأهداف الرياضية الموقوتة. وبناءً عليه، تقترح الدراسة صياغة الأهداف الرياضية وفق مقاربة اقتصادية واقعية، تضمن ارتهان السياسات الفنية بمقاييس مالية دقيقة، وإخضاع الصفقات الاستثمارية لتحليلات الجدوى (العائد مقابل المخاطر) بدلاً من قصرها على الجوانب الميدانية.

توصيات الدراسة:

- التحول نحو التخطيط الاستراتيجي المستدام :ضرورة تخلي الكيانات الرياضية ذات الموارد المحدودة عن سياسات "إدارة الأزمات" اللحظية، واعتماد خطط مالية بعيدة المدى ترتكز على رؤية اقتصادية شاملة تضمن استقرار الميزانيات العمومية.

- مشروطية الدعم المالي بالحوكمة والأداء :إرساء قواعد لربط المخصصات المالية بمدى الالتزام بمعايير الشفافية والإفصاح، مع تفعيل مؤشرات إنجاز (KPIs) دقيقة تضمن كفاءة توظيف الموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية.

- عقلنة منظومة الأجور والرواتب :وضع ضوابط صارمة لهياكل الإنفاق على عقود الكوادر الرياضية، بما يضمن مواءمتها المباشرة مع حجم التدفقات النقدية الفعلية المحققة، وتجنب الانكشاف المالي الناجم عن تضخم بند الأجور.

- تعظيم الأصول الإنتاجية (البشرية والمادية) :تحفيز الاستثمار الموجه نحو قطاعات الناشئين وتطوير المرافق الرياضية؛ باعتبارها روافد استراتيجية قادرة على توليد قيمة مضافة مستدامة، تقلل من التبعية المالية لسوق الانتقالات الخارجية المكلفة.

- المواءمة المعرفية مع التجارب الدولية :استلهام النماذج الأوروبية الناجحة في الإدارة المالية، مع ضرورة "توطين" هذه الممارسات وتكييفها بما يتسق مع البيئة التنظيمية والخصوصية الثقافية والاقتصادية للأندية المحلية.

المسارات المستقبلية والآفاق البحثية المقترحة:

تعد هذه الدراسة منطلقاً لمسارات بحثية أكثر شمولاً، تتجاوز الأطر النظرية لتنخرط في التقصي الميداني عبر تحليل حالات دراسية واقعية، أو قياس الأثر التراكمي لسياسات تمويلية بعينها على الاستقرار المالي طويل الأمد. وعلاوة على ذلك، يبرز الاحتياج لتوسيع الدائرة البحثية لتشمل البيئة الرياضية العربية والمحلية، مما يرفد المكتبة العلمية بنماذج تمويلية مُبتكرة تتوائم مع الخصوصية الاقتصادية والتنظيمية للمنطقة.

جدلية تخصيص الموارد في صناعة كرة القدم المعاصرة: مقاربة بين معايير الإنصاف والفاعلية الاقتصادية:

تُشير مخرجات البحث إلى أن الأزمة المالية في القطاع الكروي لا تقتصر على ندرة التدفقات النقدية، بل تمتد لتشمل آليات تخصيصها ضمن الهيكل الرياضي. إذ تتركز الثروة المالية غالباً في يد الكيانات الرائدة عبر مكاسب النقل التلفزيوني وعقود الشراكة الإستراتيجية، الأمر الذي يفاقم من حدة التفاوت الاقتصادي تجاه الأندية الأقل نمواً. هذا المشهد يفرض تساؤلاً جوهرياً حول التوازن المفقود بين مبدأ الاستحقاق القائم على الكفاءة وبين ضرورة تحقيق الإنصاف في توزيع الموارد لضمان استقرار المنظومة.

يقتضي مفهوم الإنصاف إيجاد تدابير مؤسسية تكفل الاستدامة المالية الدنيا للكيانات الرياضية الأقل نمواً، بما يضمن بقاءها في دائرة التنافس ويحصنها ضد العثرات الاقتصادية المزمنة. ومع ذلك، يظل مبدأ العدالة منقوصاً ما لم يقترن بـمعايير الكفاءة التشغيلية؛ إذ إن توفير الدعم المادي بمعزل عن الرقابة الصارمة والحوكمة الرشيدة قد يفضي إلى هدر الموارد، مما يفاقم من حدة الاختلالات بدلاً من معالجتها جذرياً.

من زاوية الفعالية الاقتصادية، تستعرض النماذج الريادية أن استثمار الموارد في أصول ذات عوائد ممتدة — كالنهوض بالمنشآت الرياضية وتنمية قطاعات الناشئين — يُولّد قيمة مضافة تفوق بمراحل أثر الدعم المادي اللحظي المفتقر للضوابط. وبناءً عليه، يتبلور التحدي الإستراتيجي في ابتكار معيار تمويلي يدمج بين حتمية الإنصاف في التخصيص وبين جودة التوظيف المالي، بما يضمن عدم التضحية بأي منهما لصالح الآخر.

يتعاظم في هذا الإطار دور الهيئات المنظمة والاتحادات الرياضية في صياغة أطر تمويلية تتسم بالمرونة، بحيث تأخذ في الحسبان التباينات البنيوية بين الأندية، مع جعل الدعم المادي مشروطاً بتحقيق مستهدفات أدائية ملموسة، دون المساس بحق الكيانات الأقل نمواً في الارتقاء وتطوير إمكاناتها. إنّ تكريس الاستدامة المالية في القطاع الكروي لا يتأتى من خلال الانكفاء على آليات السوق الحر وحدها، أو عبر الوصاية الإدارية الكاملة، بل عبر إيجاد نقطة توازن استراتيجية تجمع بين المحفزات الاقتصادية والضوابط التنظيمية.

يظهر الاستقراء التحليلي للدراسة أن الأندية ذات الملاءة المالية المحدودة لا تزال ترتهن لنمط تمويلي اتكالي، يرتكز بصفة أساسية على تدفقات الإعانات الخارجية — سواء كانت حكومية أو عبر تمويلات فردية — بمعزل عن تأسيس منظومة إنتاجية داخلية. ويُمثل هذا الاعتماد الأحادي أحد المحركات الرئيسة لظاهرة الهشاشة الاقتصادية، حيث يضع استقرار الكيان الرياضي في حالة ارتهان دائم لاستمرارية تلك المنح وخضوعها لتقلبات الممولين، مما يقوض قدرته على التخطيط المستقبلي.

على النقيض من ذلك، ترتكز الكيانات الرياضية الرائدة على أنظمة تمويلية إنتاجية، تستهدف استخلاص القيمة المالية من صلب الأنشطة الرياضية والتشغيلية. ولا يتوقف هذا المسار عند حدود العمليات التقليدية كصفقات اللاعبين أو الربحية التجارية المباشرة، بل يمتد ليشمل حوكمة الهوية المؤسسية، وتحويل التفاعل الجماهيري إلى أصول اقتصادية، واستثمار الرأسمال غير الملموس المتمثل في المكانة التاريخية والولاء المؤسسي والعلاقة العاطفية للمشجعين بالكيان.

يقتضي الانتقال نحو المنظومة الإنتاجية إعادة صياغة الهوية المؤسسية للنادي، لينتقل من كونه كيانًا مستنزفًا للموارد إلى وحدة اقتصادية مولدة للقيمة .إن هذا المسار يستوجب إحداث تحول جذري في الوعي الجمعي للإدارة والقواعد الجماهيرية على حد سواء؛ بحيث يُنظر إلى الديمومة المالية والاتزان الاقتصادي بوصفهما هدفاً استراتيجياً يوازي في أهميته تحقيق الانتصارات الميدانية أو اقتناص الألقاب".

يستوجب هذا المسار التحولي على الكيانات الرياضية ذات الموارد المحدودة استلهام النماذج الريادية عبر الاستيعاب العميق لفلسفتها الاقتصادية، بعيداً عن المحاكاة السطحية؛ وذلك من خلال مواءمة تلك الآليات مع الخصوصية المحلية. فليس بالضرورة أن تسعى كافة الأندية لبناء هوية تجارية عابرة للحدود، إلا أن بمقدور كل مؤسسة هندسة روافد إيرادية متخصصة تتسق مع حجمها التشغيلي وطبيعة محيطها الاقتصادي.

تؤكد مخرجات هذا الفصل أن ديمومة الموارد المالية في الأندية الرياضية لا تتوقف على متغير منفرد، بل تمثل نتاجاً لـتكامل السياسات المالية والمنظومات الإدارية والأطر التنظيمية. وقد كشف البحث أن الوفرة المالية، بصرف النظر عن كميتها، تظل عاجزة عن معالجة التشوّهات الهيكلية ما لم تكن جزءاً من مخطط استراتيجي شامل، يوفق بدقة بين الغايات التنافسية والممكنات الاقتصادية الفعلية".

أوضحت مخرجات الدراسة أن التفاوت القائم بين الكيانات الرياضية الكبرى والأندية الأقل نمواً لا يقتصر على حجم التدفقات المالية فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب العقائدية في الإدارة ومنهجيات التشغيل المتبعة. ففي الوقت الذي استطاعت فيه بعض الأندية توظيف الموارد المالية كمحرك للتنمية الرأسمالية، اكتفت أندية أخرى باستخدامها كأداة لعلاج الاختناقات المالية العارضة، مما ضاعف من حدة انكشافها أمام الهزات الاقتصادية.

بناء على ما تقدم، فإن بلوغ عتبة الاستقرار المادي لا يتوقف عند حدود استكشاف روافد تمويلية مبتكرة، بل يرتكز في جوهره على إعادة صياغة الرابط الاستراتيجي بين التدفقات النقدية والنهج الإداري والمخرجات الرياضية، لضمان مواءمة الأهداف الفنية مع الملاءة الاقتصادية.

الأمر الذي يكفل للمؤسسات الرياضية ديمومة الوجود، ومواصلة الارتقاء، واكتساب المرونة اللازمة للمواءمة مع واقع رياضي يزداد حدة في تنافسيته وتعدد أبعاد تحدياته التنظيمية والاقتصادية.

المراجع:

1. الجهني، محمد. (2021). واقع تمويل الأندية الرياضية السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة الاقتصاد والرياضة*، **15**(2)، 45–62.

2. الحربي، سامي، وآخرون. (2022). أثر التمويل البديل على الأداء الفني والمالي لأندية الدوري السعودي. *المجلة السعودية للدراسات الإدارية*، **9**(3)، 77–95.

3. القرني، يوسف. (2022). *الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل الرياضة السعودية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.

4. منصور، خالد. (2021). دور الرعاية الرياضية في تنويع مصادر دخل الأندية السعودية. *مجلة التسويق الرياضي*، **8**(2)، 51–68.

5. وزارة الرياضة السعودية. (2023). *تقرير الاستراتيجية الوطنية للرياضة 2023*. الرياض: وزارة الرياضة.

6. Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy .*The Journal of Finance, 23*.609–589 ,(4)

7. Andreff, W. (2015). Financial instability in professional football .*Revue Européenne du Sport*.

8. Andreff, W & ,.Szymanski, S .(2012) .*Handbook on the Economics of Sport* .Edward Elgar Publishing.

9. Budzinski, O & ,.Müller-Kock, F. (2021). Financial fair play: Regulation of investments in European football clubs .*European Sport Management Quarterly, 21*.19–1 ,(4)

10. Deloitte .(2023) .*Annual Review of Football Finance* .Deloitte Sports Business Group.

11. European Club Association .(2020) .*Club Management Guide*.

12. García, B. (2017). The impact of financial fair play on European football .*European Sport Management Quarterly*.

13. Hamil, S & ,.Walters, G .(2021) .*Financial Sustainability and Governance in Football* . Routledge.

14. Hurt, J., Yang, L., Sorger, J., Lampoltshammer, T., Rosenbichler, U., Thurner, S & ,. Klimek, P. (2022). Evidence-based policy-making in sports funding using a data-driven optimization approach .*arXiv*.

15. Ika, S. R., Udin, K & ,.Nugroho, J. (2021). Assessing the financial performance of English football clubs: Arsenal and Manchester City .*Advances in Economics, Business and Management Research*.

16. Késenne, S .(2018) .*The Economic Theory of Professional Team Sports* .Edward Elgar Publishing.

17. KPMG Football Benchmark .(2021) .*Football Clubs Valuation Report*.

18. Müller, J. (2019). The administrative challenges of European football clubs and ways of improvement .*European Sports Review*.

19. Peeters, T & ,.Szymanski, S. (2020). Regulating professional football: Financial Fair Play and financial stability .*International Journal of Sport Finance, 15*.180–165 ,(3)

20. Philippou, C & ,.Maguire, K. (2022). Assessing the financial sustainability of football . *Centre for Sports Business, University of Liverpool*.

21. Pulda, N., Rosenbichler, U & ,.Klimek, P. (2022). Sports funding and regional socio-economic determinants .*European Sports Economics Journal*.

22. Ross, S. A. (1977). The determination of financial structure: The incentive-signalling approach .*The Bell Journal of Economics, 8*.40–23 ,(1)

23. Smith, J. (2018). Financial sustainability in professional football clubs .*Journal of Sport Management*.

24. Spence, M. (1973). Job market signaling .*Quarterly Journal of Economics, 87*–355 ,(3) .374

25. Szymanski, S .(2019) .*Football Economics and Policy* .Palgrave Macmillan.

26. UEFA .(2010) .*Financial Fair Play Regulations* .Union of European Football Associations.

27. UEFA .(2020) .*The European Club Footballing Landscape* .Union of European Football Associations

28. https*://www.vision2030.gov.saDeloitte* تم الاسترجاع. (د.ت.). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030*.

29. https*://www2.deloitte.comUnion of European* Annual Review of Football *.(2023)* Finance*:*تم الاسترجاع من.

30. *https://www.uefa.com Football Associations (UEFA):* تم الاسترجاع من. *(2020)* .