International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

The Impact of Governance in Achieving Financial Sustainability for Sports Clubs in the Kingdom of Saudi Arabia

https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI202611

Mohammad Saleh Mohammad Al-Dahash
Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah 11952, Saudi Arabia
461106425@s.mu.edu.sa

Said Mahfoudh Toumi
Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah 11952, Saudi Arabia
s.toumi@mu.edu.sa

Received: 13 Sep. 2026. Accepted: 10 Oct. 2026. Published: 20 Oct. 2026

Abstract:

This research aims to measure the impact of applying governance standards (transparency, accountability, and financial control) on the financial sustainability of sports clubs in Saudi Arabia. This aligns with the goals of Vision 2030 and sports privatization. The problem of the study comes from the financial challenges some clubs face, such as accumulated debts and weak self-resources. The researcher used the descriptive-analytical approach. A questionnaire was used as a tool to collect data from a random sample of 80 decisionmakers, financial, and administrative managers in various sports clubs. The study reached important results. The main result is a strong and statistically significant positive impact of governance in improving financial sustainability, with an impact rate of 60.9%. The results also showed a very high commitment from the clubs to apply financial control, especially by using an external auditor. There was also clear success in reducing financial waste and debts. However, the results revealed a weakness in building diverse investment portfolios and a lack of an emergency financial reserve policy. The study recommended the need to build independent real estate and commercial investment portfolios, develop digital platforms to improve transparency and disclosure, and strictly follow a salary cap. This is to ensure that clubs transform into sustainable and financially independent investment entities.

Keywords: Governance, Financial Sustainability, Sports Clubs, Transparency, Accountability, Financial Control, Vision 2030, Saudi Arabia.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أثر الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية

محمد صالح الدهش

قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة 11952، المملكة العربية السعودية

سعيد محفوظ تومي

قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة 11952، المملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى قياس أثر تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، والرقابة المالية) في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية، تماشياً مع أهداف رؤية 2030 وتوجهات التخصيص الرياضي؛ وانطلقت مشكلة الدراسة من التحديات والتعثرات المالية التي تواجهها بعض الأندية، مثل تراكم الديون وضعف الموارد الذاتية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (80) فرداً من صناع القرار والمسؤولين الماليين والإداريين في مختلف الأندية الرياضية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج جوهرية أبرزها: وجود أثر طردي قوي وذو دلالة إحصائية للحوكمة في تعزيز الاستدامة المالية بنسبة تأثير بلغت (60.9%)، كما أظهرت النتائج التزاماً عالياً جداً من الأندية بتطبيق الرقابة المالية خاصة الاستعانة بمراجع خارجي، ونجاحاً ملموساً في الحد من الهدر المالي وتقليل الديون، كما كشفت النتائج عن وجود ضعف في بناء محافظ استثمارية متنوعة وغياب لسياسة الاحتياطي المالي للطوارئ. وأوصت الدراسة بضرورة بناء محافظ استثمارية مستقلة عقارية وتجارية، وتطوير منصات رقمية لتعزيز الشفافية والإفصاح، والالتزام الصارم بسقف الرواتب، لضمان تحول الأندية إلى كيانات استثمارية مستدامة ومستقلة مالياً.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الاستدامة المالية، الأندية الرياضية، الشفافية، المساءلة، الرقابة المالية، رؤية 2030، المملكة العربية السعودية

DIRECTORY OF OPEN ACCESS SCHOLARLY RESOURCES

CC BY

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد المنظمات الرياضية في الوقت الراهن كيانات حيوية تواجه تحديات استثنائية في بيئة محلية ودولية تتسم بالتغير المتسارع والتعقيد المتزايد؛ حيث لم تعد المنافسة بين هذه المؤسسات تقتصر على الجوانب الفنية والنتائج الرياضية فحسب، بل امتدت لتشمل الأبعاد السياسية، والاقتصادية، والإدارية.

لقد شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في مفهوم إدارة المنظمات الرياضية، حيث انتقلت من كونها كيانات ترفيهية تعتمد على الدعم المباشر إلى مؤسسات اقتصادية استثمارية تتطلب كفاءة عالية في الإدارة والرقابة، إذ إن الرياضة في العصر الحديث لم تعد نشاطا بدنيا فحسب، بل أصبحت صناعة متكاملة تساهم بفاعلية في الناتج المحلي الإجمالي للدول (اليوبي وبليلة، 2025).

ومع توجه المملكة العربية السعودية نحو تحقيق رؤية 2030، أصبح القطاع الرياضي أحد الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي والاجتماعي، مما استوجب إرساء قواعد تنظيمية متينة تضمن نمو هذا القطاع بشكل مستدام، وتؤسس لمرحلة جديدة من التميز المؤسسي الذي يتجاوز العشوائية التنظيمية.

حيث برزت الحوكمة الرياضية كواحدة من أهم المفاهيم الحديثة والمدخل الإداري الأنسب لتحقيق هذا التحول؛ حيث يشير هذا المصطلح في أصله اللغوي والعلمي المتفق عليه إلى أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

إن القيمة الحقيقية لتطبيق الحوكمة داخل الأندية الرياضية تكمن في قدرتها على توزيع الأدوار والمسؤوليات بين مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والجهات التنظيمية، مما يعزز من فاعلية اتخاذ القرار ويحد من تضارب المصالح.

على المستوى الرياضي أطلقت وزارة الرياضة السعودية استراتيجية دعم الأندية التي اشترطت تطبيق معايير دقيقة للحوكمة، تهدف في المقام الأول إلى تنظيم الشؤون المالية والإدارية والحد من الهدر، وضمان حماية حقوق أصحاب المصلحة.

فالحوكمة ليست مجرد إجراءات شكلية أو لوائح جامدة، بل هي ثقافة مؤسسية تهدف إلى تعزيز المساءلة والرقابة المالية كركيزة أساسية لاستقرار المؤسسة ونموها (جعادي، 2017).

برزت الاستدامة المالية كأكبر التحديات التي تواجه الأندية السعودية، خاصة مع ارتفاع تكاليف التشغيل وزيادة حدة التنافس في بيئة الاحتراف.

والاستدامة المالية قدرة الكيان الرياضي على الاستمرار في أنشطته والوفاء بالتزاماته المالية الحالية والمستقبلية دون الاعتماد الكلي على موارد خارجية غير مستقرة (كوشك، 2021).

ويرى الباحثون أن الفشل في تحقيق هذه الاستدامة غالبا ما يعود إلى ضعف الرقابة الداخلية وغياب الشفافية في الإفصاح عن القوائم المالية، مما يؤدي بالضرورة إلى تراكم المديونيات وتعثر المسيرة الرياضية للنادي (الحاج، 2025).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

إن الربط بين الحوكمة والاستدامة المالية يمثل ضرورة حتمية في ظل مشروع التخصيص الذي أطلقته القيادة الرشيدة؛ فالمستثمر يبحث دوما عن بيئة تتمتع بوضوح في الإجراءات المالية وقدرة عالية على إدارة المخاطر (الحاج، 2025).

لذا فإن الحوكمة الجيدة تزيد من جاذبية الأندية الرياضية للمستثمرين، حيث تعزز من مصداقيتها وتضمن مستوى عال من الإفصاح، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والاستفادة المثلى من الموارد المالية المتاحة، إن إطار الحوكمة هو الأسلوب الذي يحقق التوازن المنشود بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويحث على توفير نظم المحاسبة والمساءلة التي تقرب بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010).

إن نجاح أي مؤسسة رياضية في تطبيق الحوكمة مرهون بمدى اهتمامها بالعنصر البشري؛ فالفرد العامل هو المحور الرئيسي الذي يمتلك القيم الإيجابية والولاء اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما إن التحول من مؤسسة التحكم والأوامر إلى المؤسسة ذات الحكم الجيد يعتمد على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم من خلال المشاركة بالمعلومات وكسر الجمود الإداري.

لقد أصبح تحسين أداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي، إذ تدرك المؤسسات الرائدة أن الاستثمار في رأس المال البشري هو السبيل الوحيد لاستيعاب مفاهيم الحوكمة وتحويلها إلى واقع ملموس يحمي النادي من الأزمات المالية (جعادي، 2017).

وبناء على ما تقدم تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع تطبيق الحوكمة في الأندية السعودية، واستكشاف الأثر الحقيقي لتطبيق المعايير التي أقرتها وزارة الرياضة الشفافية، المساءلة، الرقابة على واقع الاستدامة المالية.

وتسعى الدراسة من خلال تحليل العلاقة الارتباطية بين الالتزام بهذه المعايير وبين قدرة الأندية على تحقيق التوازن المالي، إلى تقديم رؤية مستقبلية تساهم في تعزيز كفاءة الإنفاق وتنمية الموارد الذاتية وفقا لأفضل الممارسات العالمية، بما يضمن تحويل الأندية الرياضية إلى مؤسسات مستدامة تدعم مسيرة التنمية الرياضية الوطنية الشاملة.

مشكلة البحث:

على الرغم من القفزات النوعية التي حققها القطاع الرياضي السعودي في الآونة الأخيرة، إلا أن هناك تحديا جوهريا يتمثل في وجود فجوة عميقة بين الطموحات الرياضية الكبرى للأندية وبين واقع استقرارها المالي؛ حيث لا تزال العديد من الأندية تواجه تحديات مرتبطة بالتعثر المالي، وتضخم المديونيات، والاعتماد شبه الكلي على الدعم الحكومي لتغطية الالتزامات الجارية.

وتعود جذور هذه المشكلة في الغالب إلى غياب الممارسات المالية الاستراتيجية وضعف الرقابة الداخلية، مما يجعل الأندية عرضة للأزمات المالية المتكررة (كوشك، 2021).

إن استمرار هذا الوضع يشكل عائقا أمام مشروع الخصخصة وتطوير الاقتصاد الرياضي؛ لذا تبرز الحاجة الماسة لاستكشاف مدى مساهمة تطبيق معايير الحوكمة التي أقرتها وزارة الرياضة (مثل الشفافية، المساءلة والرقابة المالية) في

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ضبط الانحرافات الإدارية، وتحويل هذه الأندية من كيانات مستهلكة للدعم إلى مؤسسات مستدامة ماليا قادرة على توليد مواردها الذاتية وإدارة مصروفاتها بكفاءة عالية في ظل بيئة الاحتراف التنافسية.

ويمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق معايير الحوكمة الشفافية، الرقابة المالية، المساءلة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030؟

ومنها تنبثق الأهداف الفرعية التالية:

1. ما هي مفاهيم الحوكمة والاستدامة المالية في القطاع الرياضي، وما هي أبعادهما وفقا للأنظمة واللوائح السعودية الحديثة؟
2. ما هو واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية، وما مدى التزام تلك الأندية بها ؟
3. ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الشفافية، المساءلة الرقابة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية السعودية وتقليل تعثرها المالي؟
4. ما هي المعوقات التي تواجه الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية في عملية التحول نحو الاستدامة المالية الكاملة؟

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي للبحث:

التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية وتقديم مقترحات تساهم في تعزيز كفاءتها المالية.

كما يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفاهيم الحوكمة والاستدامة المالية في القطاع الرياضي وتوضيح أبعادهما وفقا للأنظمة السعودية الحديثة.
- تحليل واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية ومعرفة مدى التزام الأندية بها.
- قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الشفافية المساءلة الرقابة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية وتقليل تعثرها.
- تحديد المعوقات التي تواجه الأندية الرياضية في التحول نحو الاستدامة المالية الكاملة.
- تقديم نموذج مقترح أو توصيات عملية تساعد الأندية في رفع كفاءتها المالية وجذب الاستثمارات الخاصة.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

- تقديم إطار نظري يمكن استخدامه لقياس مدى نجاح الحوكمة في التنبؤ بالأزمات المالية قبل وقوعها في المنظمات الرياضية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- ندرة الدراسات العربية التي تربط بشكل مباشر بين معايير الحوكمة المحددة من وزارة الرياضة وبين الاستدامة المالية طويلة الأمد.
- توفير قاعدة بيانات ومراجع حديثة تفتح آفاقا لبحوث مستقبلية تتناول حوكمة المخاطر والشفافية الرقمية في الأندية.

الأهمية العملية:

- مساعدة صناع القرار في وزارة الرياضة والأندية في تقييم فعالية لائحة الحوكمة الحالية وتطويرها بما يضمن استمرارية الأندية ماليا.
- المساهمة في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق في القطاع الرياضي وتحويله إلى قطاع مساهم في الناتج المحلي الإجمالي.
- تقديم توصيات تطبيقية لإدارات الأندية حول كيفية تقليل المخاطر المالية وزيادة الجاذبية الاستثمارية للأندية من خلال الشفافية.

نموذج ومتغيرات البحث:

المتغير المستقل: الحوكمة		المتغير التابع: الاستدامة المالية
• الشفافية • المساءلة • الرقابة المالية	الأثر ←	• تنوع الدخل • كفاءة الإنفاق • تقليل الديون

شكل (1) يوضح نموذج ومتغيرات البحث

تتكون الدراسة من مجموعتين رئيسيتين من المتغيرات التي سيتم قياس أبعادها من خلال أداة الدراسة:

المتغير المستقل: الحوكمة الرياضية وتعرف إجرائيا بأنها نظام يتم من خلاله توجيه المنظمات والرقابة عليها عبر مجموعة من القوانين والقواعد التي تضمن الانضباط والشفافية، وتتضمن الأبعاد التالية:

الشفافية والإفصاح: مدى وضوح ونشر البيانات المالية والقرارات الإدارية لأصحاب المصلحة.

المساءلة والمحاسبة: وضوح قنوات المسؤولية والالتزام باللوائح والأنظمة الرقابية.

الرقابة المالية: فاعلية إجراءات التدقيق الداخلي والخارجي وضبط التدفقات النقدية.

المتغير التابع: الاستدامة المالية وتعرف إجرائيا بأنها قدرة الكيان الرياضي على الاستمرار في أنشطته والوفاء بالتزاماته المالية الحالية والمستقبلية دون الاعتماد الكلي على موارد خارجية غير مستقرة، وتتضمن الأبعاد التالية:

تنوع الدخل: القدرة على توليد دخل من الاستثمارات الرعايات، والتسويق.

كفاءة الإنفاق: القدرة على إدارة المصروفات وترشيدها بما يحقق الأهداف الرياضية بأقل التكاليف.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تقليل الديون: القدرة على معالجة المديونيات وتحقيق توازن في المركز طويل الأمد في الميزانية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a <= 0.05) لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، الرقابة المالية) في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a <= 0.05) لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، الرقابة المالية) في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية بناء على أبعاد الحوكمة:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار الشفافية الإفصاح عن القوائم المالية والبيانات في تعزيز قدرة الأندية الرياضية السعودية على جذب الاستثمارات وتحقيق الاستدامة المالية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار المساءلة تحديد المسؤوليات والالتزام بالأنظمة في الحد من الهدر المالي وتقليل مديونيات الأندية الرياضية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الرقابة المالية التدقيق الداخلي والخارجي في تحسين كفاءة الإنفاق وضبط التوازن المالي للأندية الرياضية السعودية.

منهجية البحث:

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية رئيسية للدراسة ؛ من خلال مسارين:

المسار الوصفي ويهدف إلى تأصيل الجانب النظري للدراسة بصورة منهجية ومنظمة، عبر استعراض الأدبيات والدراسات السابقة واللوائح التنظيمية الصادرة عن وزارة الرياضة، لتكوين خلفية علمية حول مفاهيم الحوكمة والاستدامة المالية في القطاع الرياضي.

المسار التحليلي ويهدف إلى قياس واختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، من خلال جمع البيانات الأولية وتحليلها إحصائيا، للوقوف على أثر تطبيق معايير الحوكمة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية محل الدراسة،

مفاهيم البحث:

تعرف الحوكمة بأنها: مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى ضبط وإدارة المؤسسات بطريقة شفافة ومسؤولة من خلال تحديد العلاقات بين الأطراف المعنية مثل مجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية والمساهمين، وأصحاب المصلحة، وذلك لضمان تحقيق الكفاءة والاستدامة في الأداء المؤسسي (المنظمة العربية لمكافحة الفساد، 2007).

الحوكمة المؤسسية:

هي توليفة من القانون، والتنظيم، والممارسات الإدارية السليمة في القطاع الخاص، مما يشكل البيئة المناسبة للاستثمارات، ورؤوس الأموال، والعناصر البشرية التي لها المقدرة على السعي للاستخدام الأمثل من أجل تحقيق إنتاج

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

عوائد اقتصادية لمدى طويل لمصلحة المساهمين، مع المحافظة على احترام مصالح الجهات ذات العلاقة المباشرة والمجتمع في مجمله (جعادي، 2017).

الاستدامة المالية هي: قدرة المؤسسة على تأمين مصادر تمويل مستدامة ومتجددة تضمن لها الاستمرار في أداء أنشطتها وتحقيق أهدافها دون الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي أو الطارئ (المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2010).

كما تعرف بأنها قدرة الشركة على تلبية جميع مواردها والتزامات التمويل، سواء كانت هذه الأموال تأتي من رسوم المستخدمين أو من مصادر الميزانية المختلفة، بالإضافة إلى الوفاء بالتزاماتها وخدمة أصحاب المصلحة مع مرور الوقت (إسكندر، 2012)،

أدوات البحث:

المصدر الثانوي (الجانب النظري) مراجعة الكتب الدراسات السابقة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الرياضة السعودية (مثل لائحة الحوكمة).

المصدر الأولي (الجانب التطبيقي): سيتم الاعتماد على أداة الاستبانة الموزعة على عينة من المسؤولين الإداريين والماليين في الأندية الرياضية، أو تحليل المحتوى للقوائم المالية المنشورة لبعض الأندية الرياضية لتقييم مؤشرات الاستدامة.

مجتمع وعينة البحث:

- **مجتمع البحث:** المجتمع يتمثل في كافة المسؤولين الإداريين والماليين وأعضاء مجالس الإدارة في الأندية الرياضية السعودية المسجلة تحت مظلة وزارة الرياضة.
- **عينة البحث:** سيتم اختيار عينة ممثلة تشمل أندية دوري المحترفين (روشن) كنموذج رائد، بالإضافة إلى عينات عشوائية من مختلف فئات الأندية لضمان شمولية النتائج،

الأساليب والمعالجات الإحصائية:

لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، عبر الأساليب التالية:

الاحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون واختبار الانحدار والارتباط لقياس أثر الحوكمة على الاستدامة المالية واختبار صحة الفرضيات.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، الرقابة المالية) في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية،

الحدود المكانية: تطبق الدراسة ميدانيا على الأندية الرياضية المسجلة رسميا لدى وزارة الرياضة في المملكة العربية السعودية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

الحدود البشرية: تستهدف الدراسة المسؤولين وصناع القرار في الأندية (أعضاء مجالس الإدارة الرؤساء التنفيذيين، والمديرين الماليين)،

الحدود الزمنية: يتم إجراء الدراسة وجمع بياناتها خلال العام الجامعي 1447-2026م

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

تمهيد:

تشهد البيئة الرياضية المعاصرة تحولات هيكلية وتنظيمية عميقة، انتقلت بموجبها الرياضة من مجرد ممارسة ترفيهية أو نشاط بدني واجتماعي، إلى صناعة اقتصادية متكاملة ذات أبعاد استثمارية وقانونية معقدة.

هذا التحول الجذري فرض على المؤسسات والأندية الرياضية ضرورة ملحة للتخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت تعتمد على الاجتهادات الفردية والدعم الحكومي المفتوح، والاتجاه نحو مأسسة العمل الرياضي وتبني مفاهيم إدارية حديثة تضمن البقاء والنمو في بيئة شديدة التنافسية؛ ويبرز مفهوم الحوكمة كأحد أهم المداخل الإدارية التي تعيد هندسة العمليات التنظيمية داخل الأندية، وتضبط إيقاعها المالي والإداري.

من خلال هذا الجزء من البحث والذي نسعى إلى تقديم تأصيل علمي شامل ومتعمق لمتغيرات الدراسة، من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، وتفكيك البنية المفاهيمية والنظرية للمتغير المستقل (الحوكمة الرياضية) والمتغير التابع (الاستدامة المالية)، وصولا إلى تحليل الروابط العضوية والآليات السببية التي تفسر طبيعة العلاقة بينهما.

وقد تم تقسيم هذا الإطار إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ يتناول المطلب الأول المتغير المستقل، ويفرد المطلب الثاني للمتغير التابع، بينما يختص المطلب الثالث بتحليل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرين، مع تسليط الضوء على السياق التطبيقي الخاص بالأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030.

المطلب الأول: الحوكمة الرياضية:

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم المحورية التي طغت على الفكر الإداري والاقتصادي منذ أواخر القرن العشرين، استجابة للأزمات المالية والانهيارات المؤسسية التي عصفت بالعديد من الكيانات الكبرى حول العالم.

ولم يكن القطاع الرياضي بمعزل عن هذه التحولات، حيث أدركت الهيئات الرياضية الدولية والمحلية أن الفساد الإداري، وتضارب المصالح، وضعف الشفافية، هي أمراض مؤسسية تهدد صميم المنافسة الرياضية وتستنزف مواردها.

لذلك تم استعارة مفهوم الحوكمة من قطاع الشركات (Corporate Governance) ليتم تكييفه وتطبيقه في الإدارة الرياضية (Sports Governance).

1. **مفهوم الحوكمة (لغة واصطلاحا)**

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح الأجنبي (Corporate Governance)، أما الترجمة العلمية المتفق عليها فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (جعادي، 2017).

تعرف الحوكمة لغويا: بأنها لفظ مشتق من الحكومة، ويعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه الكلمة من معاني؛ ويتضمن اللفظ جوانب متعددة تشمل: الحكمة وما تقتضيه من توجيه وإرشاد؛ والحكم وما يقتضيه من سيطرة عبر وضع الضوابط والقيود؛ والاحتكام وما يقتضيه من رجوع إلى مرجعيات ثقافية وأخلاقية؛ والتحاكم طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين (جعادي، 2017).

أما من الناحية الاصطلاحية، فقد تنوعت التعريفات بتنوع الجهات المصدرة لها:

عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها (بوطالبي ويحياوي، 2025).

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (جعادي، 2017).

في السياق الرياضي تعرف الحوكمة بأنها: اتجاه إداري حديث يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال إرساء مبادئ الإفصاح والشفافية والمساواة داخل العمل الإداري والمؤسسات الرياضية. (شوشة، 2013).

وتعرف إجرائيا بأنها: مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى ضبط وإدارة المؤسسات بطريقة شفافة ومسؤولة، من خلال تحديد العلاقات بين الأطراف المعنية مثل مجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية والمساهمين، وأصحاب المصلحة، وذلك لضمان تحقيق الكفاءة والاستدامة في الأداء المؤسسي (اليوبي وبليلة، 2025).

ويمكن استخلاص تعريف شامل للحوكمة الرياضية بأنها: الإطار الدستوري والمؤسسي الذي يحكم عمل الأندية الرياضية، ويضمن توزيعا عادلا وواضحا للصلاحيات والمسؤوليات بين الأجهزة التشريعية (الجمعية العمومية) والأجهزة التنفيذية (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية)، بما يكفل حماية مقدرات النادي من الهدر، ويحقق الشفافية التامة في التعاملات المالية، ويضمن مساءلة متخذي القرار أمام الجماهير والمستثمرين والجهات الرقابية الحكومية.

2. أهداف الحوكمة في الإدارة الرياضية:

تتجاوز الحوكمة كونها مجرد التزام قانوني شكلي لتصبح ضرورة استراتيجية، وقد لخص (الخضيري، 2005) أهمية الحوكمة في محاربة الفساد الداخلي وضمان عدم عودته، وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بدءا من مجلس الإدارة وصولا لأدنى عامل، وتحقيق الاستفادة القصوى من النظم المحاسبية، وتفعيل المراجعة الخارجية باستقلالية تامة (جعادي، 2017).

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

كما تعد إدارة المؤسسة ذات الطابع الإداري والرياضي أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد الإداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات، من خلال تحقيق كفاءة الخدمات الإدارية وتعزيز الثقة بينها وبين الرياضيين والجمهور(بوطالبي ويحياوي، 2025).

وتسعى حوكمة المؤسسات الرياضية إلى تحقيق الأهداف التالية(بن عيسى، 2012):

- تحسين أداء المسيرين الإداريين في المؤسسة وقيمتها الاقتصادية.
- تشجيع الإبداع والابتكار وتعزيز الثقة بالنفس والمشاركة في صنع القرارات.
- تحقيق العدالة وتحديد المسؤوليات بين السلطات والمؤسسات المسؤولة عن تشغيل الأندية، وتعريف مبادئ الشفافية والمساءلة والإشراف وفق نصوص قانونية واضحة.
- تطوير استراتيجيات مالية أكثر استدامة وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتعزز فرص التمويل من الرعايات والشراكات.

تمثل الحوكمة من منظور التنمية المؤسسية بمثابة الدرع الواقي الذي يقي الأندية من الانهيارات المتكررة الناجمة عن تعاقب الإدارات؛ ففي ظل نظام حوكمة راسخ، لا تتأثر المؤسسة برحيل رئيس نادي أو إدارة معينة، بل تستمر وتزدهر بفضل قوة الأنظمة، وصلابة الهياكل الرقابية، والاعتماد على آليات التقييم المؤسسي المستدام وليس الاجتهاد الفردي.

3. أهمية الحوكمة في الأندية الرياضية

تكتسب الحوكمة أهمية بالغة في سياق الأندية الرياضية نظرا للدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات في المجتمع؛ حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعد من أهم متطلبات نجاح المؤسسات الرياضية في ظل التحديات المعاصرة، كما أن الحوكمة تسهم في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية من خلال تحقيق جودة التقارير المالية وتطوير الأداء الإداري.

وتتجلى أهمية الحوكمة في الأندية الرياضية في عدة جوانب أهمها ويشير (الثبيتي، 2020):

1- تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية (المشجعين، الرعاة، المستثمرين، اللاعبين)، مما يسهم في جذب المزيد من الاستثمارات والدعم.

2- تحسين القدرة التنافسية الرياضية من خلال إدارة مالية رشيدة تمكن النادي من الاستثمار في اللاعبين والمرافق،

3- ضمان الاستدامة المالية على المدى الطويل، مما يحمي النادي من الإفلاس أو التعرض للأزمات المالية،

4- تعزيز الصورة الذهنية والسمعة الطيبة للنادي، مما يسهم في جذب الجماهير والرعاة.

5- الالتزام بالمعايير الدولية والمحلية، مما يعزز فرص المشاركة في البطولات الدولية والحصول على الدعم الحكومي.

6- تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ان أهمية الحوكمة تكمن في كونها أداة من خلالها يتم مكافحة الفساد المالي والإداري وتحقيق درجة عالية من النزاهة، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعد من أهم متطلبات نجاح المؤسسات الرياضية في ظل التحديات المعاصرة، كما تعتبر الشفافية والحياد والاستقلالية لجميع الموظفين تعد من أهم نتائج تطبيق مبادئ الحوكمة.

وقد أصبحت الحوكمة في القطاع الرياضي ضرورة حتمية نظرا للتحولات الكبيرة التي شهدها هذا القطاع، حيث تحولت الأندية الرياضية من مؤسسات اجتماعية إلى مؤسسات اقتصادية كبرى تتطلب إدارة رشيدة ومستدامة، حيث أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة شرطا أساسيا لضمان استمرارية هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4. النظريات المفسرة للحوكمة:

لا يمكن إرساء قواعد الحوكمة دون فهم المنطلقات الفكرية والنظرية التي تفسر سلوك الأفراد والجماعات داخل الأندية؛ وقد استند الفكر الإداري إلى مجموعة من النظريات لتبرير الحاجة إلى الحوكمة، من أبرزها (جعادي، 2017):

1. نظرية الوكالة: وتعد حجر الزاوية لفهم الأزمات المالية في الأندية، فالأصيل (الجمعية العمومية أو الجهة الحكومية المانحة) يفوض الوكيل (رئيس النادي ومجلس الإدارة) لإدارة الأموال، ونظرا لأن الوكيل قد يتخذ قرارات تعظم منافعه الشخصية (مثل إبرام صفقات باهظة لكسب شعبية جماهيرية سريعة) على حساب المصلحة طويلة الأجل، تتدخل الحوكمة لتقليل تكاليف الوكالة عبر فرض الرقابة المالية الصارمة.
2. نظرية تكلفة الصفقات: تفسر هذه النظرية حاجة الأندية إلى بناء هياكل إدارية متماسكة لتقليل التكاليف المرتبطة بالتفاوض، والتعاقدات مع اللاعبين، والرعايات؛ فغياب الحوكمة يزيد من الهدر المالي نتيجة العشوائية.
3. نظرية أصحاب المصالح: تؤكد أن النادي الرياضي مسؤول أمام شبكة واسعة من الأطراف (الجماهير، اللاعبين، الرعاة، المجتمع المحلي)، وتلزم الحوكمة إدارات الأندية بمراعاة هذه التوقعات المتشابكة.

5. مبادئ الحوكمة الأساسية:

تستند الحوكمة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل حجر الزاوية في تطبيقها، وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئ رئيسية، والتي تمت ملاءمتها في هذا البحث لتتوافق مع أبعاد المتغير المستقل ومحددات لائحة وزارة الرياضة السعودية، وتتمثل في الآتي(جعادي، 2017):

أولا: مبدأ الشفافية والإفصاح: ويعني توفير المعلومات الدقيقة والكاملة والمتاحة لجميع الأطراف في الوقت المناسب؛ ويشمل الإفصاح عن المعلومات المالية، وقيمة الديون، وعقود اللاعبين، مما ينهي عصر الصناديق السوداء ويجذب المستثمرين الموثوقين، كما يسهم في توفير مناخ من الثقة ويعد أداة فعالة لمكافحة الفساد (ضويفي، 2014).

ثانيا: مبدأ المساءلة والمحاسبة: ويشير إلى ضرورة محاسبة المسؤولين عن قراراتهم، ويشمل تحديد المسؤوليات بوضوح وإجراءات المحاسبة، وهذا يضمن ربط التفويض بالمحاسبة، بحيث يسأل كل إداري عن مدى كفاءة إنفاقه لميزانية النادي وللدعم الحكومي المقدم.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ثالثا، مسؤوليات مجلس الإدارة والرقابة المالية: ويتمثل في التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، وفاعلية إجراءات التدقيق الداخلي والخارجي، وضبط التدفقات النقدية.

رابعا: العدالة وحكم القانون: يضمن معاملة جميع الأطراف بإنصاف وحماية حقوقهم، وهو ما يحمي الأندية من العقوبات الدولية أو المحلية الناجمة عن الإخلال بعقود اللاعبين والمدربين.

تشكل مبادئ الحوكمة الأساس الفعال لحوكمة المؤسسات الرياضية، ومن أهمها مبدأ الشفافية والإفصاح والمساءلة والعدالة، حيث أن تطبيق هذه المبادئ يساعد في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية،

6. أدوات الحوكمة:

تتعدد أدوات الحوكمة التي تستخدمها الأندية الرياضية لتحقيق أهدافها، وتشمل هذه الأدوات: مجلس الإدارة، والهيئات الرقابية، والتقارير المالية، وآليات المساءلة،

ويرى (الرشيد، 2017) أن مجلس الإدارة يعد الوسيلة الرئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية، كما يؤكد أن تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة يحقق من خلال الاهتمام بالشفافية والإفصاح.

وتشمل أدوات الحوكمة الرئيسية في الأندية الرياضية:

- مجلس الإدارة: وهو الهيئة العليا المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات والرقابة على التنفيذ، ويشمل تحديد مهام وصلاحيات المجلس، ومعايير اختيار الأعضاء، ودورات انعقاد المجلس، وآليات اتخاذ القرار.
- اللجان المتخصصة: مثل اللجنة المالية، واللجنة القانونية، ولجنة المسؤولية الاجتماعية، ولجنة التدقيق، والتي تسهم في تخصيص المهام وتحسين جودة الرقابة.
- التدقيق الداخلي والخارجي: لضمان دقة وموثوقية المعلومات المالية، واكتشاف أي مخالفات أو تجاوزات.
- نظام المعلومات: لتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبشكل دقيق.
- آليات الإفصاح والشفافية: لضمان وصول المعلومات للأطراف المعنية من خلال التقارير الدورية والمواقع الإلكترونية والاجتماعات العامة.

ويشير (جعادي، 2017) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يتطلب توفر بنية تحتية تنظيمية وإدارية قادرة على استيعاب هذه المبادئ وترجمتها إلى ممارسات عملية، كما يرى أن الإفصاح والشفافية يعدان من أهم أدوات الحوكمة التي تسهم في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات الرياضية، وأن تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة يحقق من خلال الاهتمام بالشفافية والإفصاح ومجموعة من القواعد والقوانين التي تضعها الإدارة.

كما تلعب التقنيات الحديثة دورا متزايدا في تعزيز أدوات الحوكمة، حيث تساهم أنظمة المعلومات المتقدمة في تحسين جودة الإفصاح والشفافية، كما تساعد في رقابة فعالة على الأداء المالي والإداري للأندية الرياضية.

ومن أبرز هذه التقنيات: أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP)، وأنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM)، وأنظمة التحليل المالي، والذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

7. التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة:

تواجه الأندية الرياضية تحديات عديدة في تطبيق مبادئ الحوكمة، من أبرزها:

ضعف الوعي بأهمية الحوكمة، ونقص الكفاءات المؤهلة، وغياب الإطار القانوني المنظم، ومقاومة التغيير من بعض الفئات، حيث أن غياب مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة يعد من أسباب الفشل في القطاع الرياضي، كما أن ضعف السياسات والإجراءات الإدارية يعد من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة.

وتتضمن التحديات الرئيسية التالية (بوطالبي ويحياوي، 2025):

أولا: التحديات الثقافية: المتمثلة في مقاومة التغيير وغياب ثقافة الشفافية والمساءلة، وانتشار مفهوم المحسوبية والولاءات الشخصية.

ثانيا: التحديات التنظيمية: مثل غياب الإطار القانوني الواضح والتشريعات المنظمة لعمل الأندية الرياضية، وتداخل الاختصاصات بين الجهات المختلفة.

ثالثا: التحديات البشرية: نقص الكوادر المؤهلة والمدربة على تطبيق مبادئ الحوكمة، وصعوبة استقطاب الكفاءات في ظل الرواتب المحدودة.

رابعا: التحديات المالية: ارتفاع تكاليف تطبيق أنظمة الحوكمة والتدقيق والإفصاح، خامسا، التحديات السياسية: التدخلات غير المبررة في شؤون الأندية من قبل بعض الجهات.

كما يواجه تطبيق مبادئ الحوكمة عقبات عديدة، منها ضعف الوعي بأهمية الحوكمة، ونقص الكفاءات المؤهلة، وغياب الإطار القانوني المنظم، كما أن مقاومة التغيير من بعض الفئات داخل المؤسسة تعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة.

المطلب الثاني: الاستدامة المالية:

1. مفهوم الاستدامة المالية وتطورها:

تعد الاستدامة المالية من المفاهيم المحورية في إدارة المؤسسات الرياضية المعاصرة، وقد اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والتنافسية التي يشهدها قطاع الرياضة.

وقد عرفها (الحاج، 2025) بأنها القدرة على تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والرياضية والاجتماعية والبيئية، ويضيف أن إدارة المخاطر المالية تلعب دورا محوريا في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية.

وتشير الاستدامة المالية إلى القدرة على تحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل، مع ضمان استمرارية النشاط الرياضي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للنادي.

وتتجاوز الاستدامة المالية مجرد تحقيق الأرباح لتشمل الاستقرار المالي، والقدرة على مواجهة المخاطر، والنمو المتوازن، والقدرة التنافسية المستدامة؛ وقد تطور هذا المفهوم من مجرد إدارة الموارد المالية إلى نهج استراتيجي شامل يربط بين الأبعاد المالية والرياضية والاجتماعية والبيئية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ويرى (كوشك، 2021) أن الإدارة المالية تؤثر بشكل كبير على أداء الأندية الرياضية، وأن الأندية التي تتمتع بأداء مالي جيد تحقق نتائج رياضية أفضل، كما يؤكد أن التوازن بين الأداء المالي والأداء الرياضي يعد من أهم التحديات التي تواجه الأندية الرياضية؛ ويشير إلى أن الأندية التي تعاني من مشاكل مالية خطيرة تتعرض للهبوط القسري إلى الفئات الأدنى.

وقد تطور مفهوم الاستدامة المالية في القطاع الرياضي من مجرد إدارة الموارد المالية إلى نهج استراتيجي شامل يربط بين الأبعاد المالية والرياضية والاجتماعية والبيئية، مما يعكس التحول نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية للأندية الرياضية.

ويمكن تتبع هذا التطور من خلال مراحل:

- المرحلة الأولى: التركيز على الربحية فقط،
- المرحلة الثانية: الاهتمام بالاستقرار المالي،
- المرحلة الثالثة: التكامل بين الأبعاد المالية والرياضية والاجتماعية والبيئية.

كما يؤكد (كوشك، 2021) أن الأداء المالي يحلل بالنظر إلى القدرة على تحقيق مستوى قوي من الربحية، والمديونية الصحية، والسيولة المجمعة، والاستقلال المالي، مضيفا أن تقييم الأداء المالي يقتصر في بعض الحالات على هوامش التشغيل أو الإيرادات، متجاهلا مقاييس مثل الربحية، والمديونية، والملاءة، والسيولة، والتي تؤثر جميعها على الصحة المالية على المدى القصير والطويل.

تعرف الاستدامة المالية بشكل عام بأنها الضمان الوحيد لاستمرار الشركات في تحقيق أهدافها المخطط لها، والتي تتطلب تغطية كافة التكاليف المالية، وزيادة في الأرباح، ونمو في الشركات دون الدخول في أزمات مالية تضطرها للاقتراض دون القدرة على الوفاء بالسداد (خطيب، 2021).

أما في المنظمات فالاستدامة المالية عبارة عن نظام معلومات يلزم الشركات بالعمل وممارسة أنشطتها بشكل يدعم الاستدامة من خلال تلبيته لاحتياجات مختلف أصحاب المصلحة في الوقت الحاضر والأجيال القادمة (إسكندر، 2012).

وتعرف إجرائيا: قدرة الكيان الرياضي على الاستمرار في أنشطته والوفاء بالتزاماته المالية الحالية والمستقبلية دون الاعتماد الكلي على موارد خارجية غير مستقرة (كوشك، 2021).

وتعرفها (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010) بأنها قدرة المؤسسة على تأمين مصادر تمويل مستدامة ومتجددة تضمن لها الاستمرار في أداء أنشطتها وتحقيق أهدافها دون الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي أو الطارئ.

يستخلص من ذلك أن الاستدامة المالية في الأندية هي حالة من المناعة الاقتصادية، تتحقق عندما تتفوق الإيرادات التشغيلية الذاتية المتجددة بانتظام، على النفقات والمصروفات الرأسمالية والتشغيلية، مما يمنح النادي استقلالية تامة ويحميه من تقلبات الرعاة العابرة أو توقف الدعم الخارجي.

2. أبعاد الاستدامة المالية:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تتكون الاستدامة المالية من عدة أبعاد متداخلة تشكل في مجملها المركز المالي للمؤسسة؛ وقد حدد (إسكندر، 2012)، مجموعة من المؤشرات والأبعاد، أبرزها:

1. تنوع الدخل وتوليد الإيرادات: يقصد به القدرة على توليد الدخل من مصادر متعددة داخليا وخارجيا لضمان توفير التمويل الرئيسي للمنظمة وتقليل الاعتماد على مصدر واحد، لأن الظروف الاقتصادية قد تتغير في أي لحظة مسببة أزمة كبرى.

يشمل ذلك (الاستثمارات، الرعايات، التسويق الرياضي، عوائد التذاكر، الاشتراكات، وحقوق البث)، فالنادي المستدام هو النادي الذي يمتلك محفظة استثمارية متنوعة (تجارية، عقارية، حقوق ملكية فكرية) تدر تدفقات نقدية مستمرة تحصنه ضد تقلبات نتائج الفريق في أرض الملعب.

2. كفاءة الإنفاق والإدارة المالية السليمة: القدرة على إدارة المصروفات وترشيدها بما يحقق الأهداف الرياضية بأقل التكاليف، فالإدارة المالية السليمة تعني معرفة كيفية إدارة الموارد لضمان الشفافية، وتقوية نظام الرقابة الداخلية، وإعداد ميزانيات تستند إلى معلومات دقيقة.

غالبا ما تمثل تكاليف أجور اللاعبين والانتقالات الثقب الأسود الذي يبتلع ميزانيات الأندية؛ لذا تعد كفاءة الإنفاق، المتمثلة في وضع سقف للرواتب والتفاوض الاحترافي، جوهر الاستدامة.

3. تقليل الديون والسيولة النقدية: ويعني القدرة على معالجة المديونيات وتحقيق توازن في المركز المالي طويل الأمد للميزانية، حيث تعرف السيولة بأنها النقدية المتاحة لتسديد المدفوعات وقدرة المنظمة على سداد التزاماتها في تواريخ استحقاقها بسرعة وبأقل خسارة ممكنة.

4. التخطيط المالي الاستراتيجي: هو التخطيط الذي يأخذ بالحسبان كفاية الموارد المالية وكيفية الحصول على موارد جديدة لنمو الأنشطة المستقبلية، وليس التركيز فقط على الإدارة اليومية.

5. التكامل المالي المستدام ورأس المال التكنولوجي: إلزام المنظمة بإنشاء علاقة وثيقة باستدامة رأس المال طويل وقصير الأجل، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا لتفعيل الخدمات المصرفية وتسهيل العمليات.

وتتعدد أبعاد الاستدامة المالية في الأندية الرياضية، وتشمل: الاستدامة المالية المباشرة، والاستدامة الرياضية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية؛ ويشير (الحاج، 2025) إلى أن الاستدامة المالية في الأندية الرياضية تتطلب التوازن بين الأبعاد المالية والرياضية والاجتماعية والبيئية، كما يؤكد أن تطبيق إطارات إدارة المخاطر المالية مثل COSO وISO 31000 يساعد في تعزيز التنمية المستدامة.

وتتمثل هذه الأبعاد في الأندية الرياضية فيما يلي:

- الاستدامة المالية المباشرة: وتشمل الربحية، والسيولة، والملاءة المالية، والقدرة على سداد الديون، والاستقلال المالي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- الاستدامة الرياضية: وتتعلق بقدرة النادي على تحقيق النتائج الرياضية المستدامة والحفاظ على قاعدة جماهيرية قوية وتعزيز القدرة التنافسية.
- الاستدامة الاجتماعية: وتشمل العلاقة مع المجتمع المحلي والمسؤولية الاجتماعية والمساهمة في التنمية المجتمعية.
- الاستدامة البيئية: وتتعلق بالممارسات الصديقة للبيئة في إدارة المرافق الرياضية والحد من البصمة الكربونية.

3. مؤشرات الاستدامة المالية:

تتعدد المؤشرات المستخدمة لقياس الاستدامة المالية في الأندية الرياضية، وتشمل:

- مؤشرات الربحية: نسبة صافي الربح إلى الإيرادات، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، هامش الربح التشغيلي،
- مؤشرات السيولة: النسبة الجارية، النسبة السريعة، رأس المال العامل، النسبة النقدية،
- مؤشرات الملاءة: نسبة الديون إلى حقوق الملكية، نسبة التغطية بالفوائد، نسبة الديون إلى إجمالي الأصول، نسبة المديونية،
- مؤشرات الكفاءة: دوران الأصول، دوران المخزون، دوران الذمم المدينة، دوران رأس المال،
- مؤشرات النمو: معدل نمو الإيرادات، معدل نمو الأرباح، معدل نمو حقوق الملكية.

ويرى (كوشك، 2021) أن تقييم الأداء المالي يقتصر في معظم الحالات على هوامش التشغيل أو الإيرادات، متجاهلا مقاييس مثل الربحية، والمديونية، والملاءة، والسيولة، والتي تؤثر جميعها على الصحة المالية على المدى القصير والطويل، كما يؤكد أن الأداء المالي يحلل بالنظر إلى القدرة على تحقيق مستوى قوي من الربحية، والمديونية الصحية، والسيولة المجمعة، والاستقلال المالي، ويشير إلى أن الأندية التي تحقق مؤشرات مالية جيدة تتمتع بقدرة تنافسية أعلى.

4. أهمية الاستدامة المالية في الأندية الرياضية:

تكتسب الاستدامة المالية أهمية بالغة في سياق الأندية الرياضية نظرا للدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات في المجتمع، حيث تعد الاستدامة المالية من أهم التحديات التي تواجه الأندية الرياضية في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية السريعة.

كما يؤكد (الحاج، 2025) أن القدرة على تحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل تعد شرطا أساسيا لاستمرارية النشاط الرياضي.

وتتجلى أهمية الاستدامة المالية في الأندية الرياضية في عدة جوانب:

- ضمان استمرارية النشاط الرياضي وعدم التعرض للإفلاس أو الأزمات المالية.
- القدرة على جذب الاستثمارات والرعاة من خلال بناء سمعة مالية طيبة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- تحسين القدرة التنافسية الرياضية من خلال الاستثمار في اللاعبين والمرافق والبنية التحتية،
- تعزيز الثقة بين الجماهير والمجتمع المحلي والجهات الرقابية.
- الالتزام بالمعايير المالية والقانونية المحلية والدولية.
- القدرة على مواجهة الصدمات المالية والأزمات الاقتصادية غير المتوقعة.
- تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والرياضية والاجتماعية.

ويرى (كوشك، 2021) أن الأندية التي تعاني من مشاكل مالية خطيرة تتعرض للهبوط القسري إلى الفئات الأدنى، كما يؤكد أن الأداء المالي الجيد يترجم إلى نتائج رياضية أفضل، حيث تساعد الكفاءة المالية الأندية الرياضية على تحقيق الأهداف الرياضية المتمثلة في المراكز الجيدة في الدوري، واستغلال السعة، والمزيد من الانتصارات، ويشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء المالي والأداء الرياضي.

5. إدارة المخاطر المالية كركيزة للاستدامة:

في ظل التغيرات المتسارعة والأزمات المفاجئة، برزت إدارة المخاطر المالية كوظيفة استراتيجية لا تقتصر على الحد من الخسائر، بل تتجاوز ذلك إلى تمكين النمو المستدام عبر تحسين اتخاذ القرار وتعزيز الانضباط الرأسمالي، وتتمثل تلك المخاطر في التالي (الحاج، 2025):

- المخاطر المالية تتعلق بتذبذب الإيرادات (التذاكر/الرعايات)، ونقص مصادر التمويل، والارتفاع غير المنضبط في المصروفات، ومخاطر السيولة (العجز عن تلبية الالتزامات قصيرة الأجل).
- المخاطر التشغيلية: الخسائر الناتجة عن قصور العمليات الداخلية، أو فشل الأنظمة والأشخاص، أو سوء إدارة الأداء الرياضي والإداري.
- مخاطر السمعة: وهي تلك المخاطر التني تنشأ من فقدان ثقة أصحاب المصلحة (مستثمرين، جماهير، رعاة) نتيجة ممارسات إدارية أو رياضية سلبية، مما يؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية للنادي.
- مخاطر قانونية وتشريعية: وهي تلك التي تنشأ من عدم الامتثال للوائح المحلية أو الدولية (مثل لوائح الفيفا)، وينتج عنها قضايا ونزاعات وغرامات مالية ضخمة ترهق ميزانية النادي.

ولمواجهة هذه المخاطر وتحقيق الاستدامة، تتطلب الإدارة الناجحة تطبيق أطر معيارية، (مثل إطار COSO وإطار ISO 31000)، يتم المواجهة عبر ثلاث مراحل: تحديد المخاطر، وتقييمها وتحليلها عبر مصفوفة الاحتمالية والتأثير، ومن ثم معالجتها عبر التجنب، التقليل، النقل، أو الاحتفاظ، (Hopkin, 202).

6. التحديات التي تواجه الاستدامة المالية:

تواجه الأندية الرياضية تحديات عديدة في تحقيق الاستدامة المالية، من أبرزها: ارتفاع تكاليف اللاعبين، وتقلب الإيرادات، والمنافسة الشرسة، والضغوط الجماهيرية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ويشير (كوشك، 2021) إلى أن حالة الخسائر لها تداعيات سلبية على القدرة التنافسية الرياضية، حيث يستحيل تحسين مستوى طاقم اللاعبين، ويعيق الاستثمارات الرئيسية في البنية التحتية للنادي، كما يرى أن الأندية الرياضية تواجه مشاكل مالية عميقة مثل مستويات الديون المتزايدة وتكبد الخسائر.

وتتضمن التحديات الرئيسية:

- ارتفاع تكاليف الرواتب: حيث تشكل مصروفات الرواتب أكبر النفقات لمعظم الأندية الرياضية، خاصة مع ارتفاع رواتب اللاعبين والمدربين،
- تقلب الإيرادات: نتيجة لتذبذب النتائج الرياضية وتأثيرها على الإيرادات التجارية والبث التلفزيوني والحضور الجماهيري،
- المنافسة الشرسة: التي تضطر الأندية إلى الإنفاق بشكل مفرط للحفاظ على القدرة التنافسية.
- الضغوط الجماهيرية: التي تطلب التعاقدات باهظة الثمن والنتائج الفورية.
- غياب الاستقلالية المالية: حيث تعتمد معظم الأندية على الدعم الحكومي أو الملاك،
- الأزمات الاقتصادية: مثل جائحة كورونا التي أثرت سلبا على الإيرادات.

إن الاستثمار في عقود اللاعبين يسهم بشكل كبير في نجاح الرياضة، ولكن الاستثمار المرتفع يقلل من الربحية، كما أن الأندية التي تعاني من مشاكل مالية خطيرة تتعرض للهبوط القسري إلى الفئات الأدنى، كما أن الأندية الرياضية تواجه تحديات جوهرية تتعلق بضعف الفعالية في إدارة المخاطر المالية (الحاج، 2025).

7. معضلة التوازن بين الأداء المالي والأداء الرياضي:

تشير الدراسات إلى حالة من التوتر والضغط في الإدارة الرياضية بين تحقيق الأداء الرياضي على أرض الملعب، والحفاظ على الأداء المالي، (Dimitropoulos, 2010).

ويرى (كوشك، 2021) أن الإدارة المالية تؤثر بشكل كبير على أداء الأندية الرياضية، وأن الأندية التي تتمتع بأداء مالي جيد تحقق نتائج رياضية أفضل؛ ويضيف أن الاستثمار العالي في عقود اللاعبين قد يسهم في النجاح الرياضي، ولكنه يقلل من الربحية، محذرا من أن حالة الخسائر وتراكم الديون لها تداعيات سلبية على القدرة التنافسية الرياضية، حيث يستحيل تحسين مستوى اللاعبين أو الاستثمار في البنية التحتية.

يتضح من ذلك أن الاستدامة المالية تتطلب من الإدارات التخلي عن العاطفة الجماهيرية التي تدفع نحو شراء النجاح بأي ثمن، وتبني عقلية استثمارية توازن بين بناء فريق تنافسي ومتانة المركز المالي.

المطلب الثالث: العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية

1. العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية:

كما سبق وذكرنا في المطلب الأول فإن العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية ترتكز على عدة نظريات أساسية، من أبرزها: نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة ، ونظرية الموارد.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ويرى (بوطالبي ويحياوي، 2025) أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعد من أهم متطلبات تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الرياضية، كما يؤكد أن الحوكمة تسهم في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية.

حيث تفترض نظرية الوكالة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يقلل من تكاليف الوكالة بين المالكين والمديرين، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة المالية، وتشير هذه النظرية إلى أن الفصل بين الملكية والإدارة يخلق تضاربا في المصالح، وأن الحوكمة الرشيدة تسهم في تقليل هذا التضارب من خلال آليات الرقابة والمحاسبة.

أما نظرية أصحاب المصلحة فترى أن الحوكمة الجيدة تسهم في تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية، مما يعزز الاستقرار المالي، وتركز نظرية الموارد على أن الحوكمة تعد موردا استراتيجيا يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويشير (الحاج، 2025) إلى أن هناك دورا لإدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية، وأن الأندية الرياضية السعودية تستخدم الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر المالية.

وقد أظهرت الدراسات النظرية والتطبيقية أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الحوكمة الرشيدة والاستدامة المالية، حيث تسهم الحوكمة في تحسين جودة القرارات المالية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وتقليل المخاطر المالية، وتحسين القدرة على جذب الاستثمارات، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الاستدامة المالية.

يمكن تفسير العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية من خلال نموذج يوضح كيف تؤثر مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، الرقابة المالية) على أبعاد الاستدامة المالية (تنوع الدخل، كفاءة الإنفاق، تقليل الديون)،

ويرى (جعادي، 2017) أن تطبيق مبادئ الحوكمة يتطلب توفر بنية تحتية تنظيمية وإدارية قادرة على استيعاب هذه المبادئ وترجمتها إلى ممارسات عملية.

2. آليات تأثير الحوكمة على الاستدامة المالية:

تعمل الحوكمة على تعزيز الاستدامة المالية من خلال عدة آليات رئيسية، منها:

أولا: تحسين جودة القرارات المالية: من خلال توفير معلومات دقيقة وشفافة تساعد في اتخاذ قرارات مالية رشيدة، ووضع استراتيجيات مالية سليمة، وتجنب المخاطر غير المحسوبة.

ثانيا: تعزيز الشفافية والإفصاح: مما يزيد من ثقة المستثمرين والرعاة والجماهير، ويقلل من تكلفة رأس المال، ويعزز القدرة على جذب الاستثمارات.

ثالثا: تقليل تكاليف الوكالة: من خلال محاسبة المديرين ورقابتهم، وتقليل الهدر المالي، وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

رابعا: تحسين القدرة على جذب الاستثمارات: من خلال بناء سمعة طيبة ومصداقية مالية، مما يسهم في جذب المزيد من الرعاة والمستثمرين.

خامسا: تعزيز الكفاءة التشغيلية: من خلال استخدام الموارد بشكل أمثل، وتقليل الهدر، وتحسين الإنتاجية، سادسا، الالتزام بالمعايير والقوانين: مما يقلل من المخاطر القانونية والمالية، ويحمي النادي من العقوبات والغرامات.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ويشير (جعادي، 2017) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية، كما يرى أن الحوكمة تسهم في تحقيق جودة التقارير المالية وتطوير الأداء الإداري، وأن الإفصاح والشفافية يعدان من أهم أدوات الحوكمة التي تسهم في تحسين الأداء الإداري.

كما تؤثر مبادئ الحوكمة بشكل عميق في هيكل الاستدامة المالية من خلال التالي:

1. الشفافية والإفصاح ودورها في تنويع الدخل وجذب الاستثمارات: تعد الشفافية المالية والإفصاح من أقوى أدوات الجذب الاستثماري، فقد أثبتت الدراسات أن الإفصاح المفصل عن المخاطر والسياسات المالية لا يقتصر على كونه متطلبا تنظيميا، بل يمثل عاملا استراتيجيا يحسن صورة المؤسسة ويزيد ثقة المستثمرين، مما يجذب الاستثمارات طويلة الأجل(Elmassri & Zollo, 2023).

حيث أظهرت دراسة (اليوبي وبليلة، 2025) المطبقة على أندية مكة المكرمة أن الشفافية والمساءلة تؤديان إلى تعزيز ثقة المستثمرين، مما يزيد من جاذبية النادي للحصول على تمويل من مصادر مختلفة كالشراكات والرعايات، وهو ما يقلل من الاعتماد على التمويل الحكومي (تنوع الدخل).

فالمستثمر ورأس المال الخاص يبحث دائما عن البيئة الآمنة التي تتوفر فيها قوائم مالية مدققة وإفصاح دوري واضح، ويرفض ضخ الأموال في أندية تدار بعقلية الصندوق المغلق.

2. دور المساءلة ومسؤوليات مجلس الإدارة في كفاءة الإنفاق وتقليل الديون: الفشل في تحقيق الاستدامة غالبا ما يعود إلى ضعف الرقابة الداخلية، حيث أثبتت الدراسات السابقة إلى أن بعد مسؤوليات مجلس الإدارة احتل المرتبة الأولى في التأثير على الاستدامة المالية.

يساعد تطبيق المساءلة والانضباط المالي على ضبط الانحرافات الإدارية في الأندية الرياضية ، وتحويل تلك الأندية من كيانات مستهلكة ترفع مصروفاتها بشكل غير منضبط، إلى مؤسسات مستدامة تدير نفقاتها بكفاءة عالية.

عندما يدرك مجلس الإدارة أنه خاضع لمساءلة دقيقة أمام الجمعية العمومية والجهات الرقابية، تقل احتمالية اتخاذ قرارات مالية متهورة (مثل التعاقدات غير العقلانية لتسكين غضب الجماهير)، مما ينعكس مباشرة على تقليل حجم الديون والالتزامات المستقبلية.

3. دور الحوكمة في إدارة المخاطر وتجنب التعثر المالي: أكدت الدراسات الحديثة عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية في السعودية.

حيث أن دمج الاستدامة في استراتيجيات إدارة المخاطر يقلل من احتمالية التعرض للأزمات ويعزز جودة الحوكمة، ولأن الحوكمة تمثل الهيكل الذي تندرج تحته وظيفة إدارة المخاطر، فإن الأندية التي تتبنى الحوكمة الرشيدة تنشئ لجان مراجعة مستقلة، وتضع آليات فعالة لمواجهة حالات الإعسار (حماية حقوق أصحاب المصالح) مما يحمي النادي من التعثر.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الرياضي، وقد أظهرت هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الاستدامة المالية.

وتؤكد هذه الدراسات جميعها على أن الحوكمة الرشيدة تعد عاملا محوريا في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية، من خلال تحسين جودة القرارات المالية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وتقليل المخاطر المالية، وتحسين القدرة على جذب الاستثمارات، كما أظهرت أن الأندية التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل فعال تتمتع باستقرار مالي أكبر وقدرة تنافسية أعلى.

3. رؤية المملكة 2030 واستراتيجية دعم الأندية الرياضية:

تكتسب هذه العلاقة بعدا استراتيجيا وطنيا في المملكة العربية السعودية، فمع انطلاق رؤية المملكة 2030، أصبح القطاع الرياضي أحد الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي والاجتماعي، بهدف تحويل الرياضة إلى صناعة تساهم بفاعلية في الناتج المحلي الإجمالي.

ولترجمة هذه الرؤية إلى واقع كان لا بد من معالجة المعضلة التاريخية للأندية السعودية المتمثلة في الديون المتراكمة والاعتماد الكلي على الدعم الحكومي وغياب الممارسات الإدارية المحترفة، حيث أطلقت وزارة الرياضة مبادرة استراتيجية دعم الأندية، والتي تمثل التطبيق العملي للربط بين الحوكمة والاستدامة.

واشترطت الوزارة تقديم الدعم المالي (الذي يعد بمثابة محفز قوي) بمدى التزام الأندية بتطبيق معايير دقيقة للحوكمة (الشفافية، المساءلة، الرقابة المالية، الامتثال للوائح):

ويهدف هذا الربط إلى:

- تنظيم الشؤون المالية والإدارية والحد من الهدر: لضمان تحويل الدعم إلى أصول منتجة واستثمارات استراتيجية بدلا من تسديد التزامات ناتجة عن سوء الإدارة.
- التهيئة لمشروع التخصيص: يمثل مشروع تخصيص الأندية الرياضية نقلة نوعية للقطاع؛ والمستثمر الخاص (سواء كان صندوق الاستثمارات العامة أو شركات القطاع الخاص) يبحث عن بيئة تتمتع بوضوح في الإجراءات وقدرة عالية على إدارة المخاطر، لذا فإن الحوكمة الجيدة تزيد من جاذبية الأندية وتحضرها مؤسسيا لعملية التخصيص.
- حوكمة العنصر البشري والاستثمار التكنولوجي: أكدت الدراسات أن التحول المؤسسي يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري والإداري لفهم وتطبيق مفاهيم الحوكمة (جعادي، 2017).

كما أشارت دراسة (الحاج، 2025) إلى استخدام الأندية الرياضية السعودية للذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر المالية، مما يمثل مستوى متقدما من الحوكمة الرقمية التي تعزز الاستدامة.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وبالتالي لم تعد الحوكمة في الأندية السعودية مجرد شعارات رنانة أو لوائح ورقية، بل تحولت إلى أداة قياس ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) ترتبط بشكل مباشر بتدفق الإيرادات وتصنيف الأندية، مما أجبر الكيانات الرياضية على التحول التدريجي نحو الاستدامة المالية الكاملة.

في ختام الإطار النظري نشير إلى أن الحوكمة والاستدامة المالية يشكلان مفهومين مترابطين ومكملين لبعضهما البعض في سياق الأندية الرياضية، فالحوكمة الرشيدة تعد السبيل الأساسي لتحقيق الاستدامة المالية، من خلال تحسين جودة القرارات المالية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وتقليل المخاطر المالية، وتحسين القدرة على جذب الاستثمارات.

حيث أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الاستدامة المالية، مما يؤكد أهمية تبني الأندية الرياضية لممارسات الحوكمة الرشيدة، في المقابل تعد الاستدامة المالية مؤشرا على فعالية الحوكمة، حيث تعكس القدرة على تحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة.

ونسعى إلى تقديم دراسة شاملة تربط بين الحوكمة والاستدامة المالية في الأندية الرياضية السعودية، مع الأخذ في الاعتبار الخصوصية التي يتمتع بها القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية.

ان الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات ومراقبتها، ويشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية في المؤسسة، كما أن الحوكمة تهدف إلى تحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة للأطراف المختلفة، كما إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الرياضية.

تعد هذه العلاقة المتكاملة هي حجر الأساس الذي تعتمد عليه استراتيجية الدولة لتحويل قطاع الرياضة من قطاع خدمي مستهلك إلى قطاع استثماري مستدام يواكب تطلعات رؤية 2030.

الدراسات السابقة:

- دراسة (الحاج، 2025)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة المخاطر المالية كأحد أبعاد الحوكمة في تعزيز التنمية المستدامة بأبعادها المالية والبيئية والمجتمعية داخل الأندية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لربط المفاهيم النظرية لإدارة الأزمات بالواقع التطبيقي الميداني.

عينة ومجتمع الدراسة تستهدف مجتمع الأندية الرياضية السعودية، حيث جمعت البيانات من عينة من المسؤولين الماليين لتقييم واقع إدارة الديون.

توصلت إلى نتائج أبرزها أن الحوكمة المالية هي خط الدفاع الأول ضد التعثر المالي، وأن الأندية التي تطبق أنظمة رقابية صارمة كانت أكثر قدرة على تحقيق استدامة مواردها وتقليل ديونها بنسب ملحوظة.

- دراسة (محمد، 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية (الإدارية، التقنية، القانونية المالية البشرية) واستكشاف دورها في تعزيز مستويات الشفافية ورصد تحديات التحول الرقمي.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الدراسات المسحية، باستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

شملت عينة ومجتمع الدراسة الكوادر الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية المصرية، لقياس مدى وعيهم بأهمية الحوكمة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي.

توصلت إلى نتائج أبرزها ضرورة توفير المتطلبات التقنية والقانونية لمواجهة ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وأوصت بإعداد خطط استراتيجية واضحة وتدريب العاملين لضمان استدامة الحوكمة الرقمية وتعزيز المساءلة.

- دراسة (اليوبي وبليلة، 2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتأثيرها على الأداء المالي والاستثمارات والكفاءة التشغيلية في أندية منطقة مكة المكرمة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لظاهرة الحوكمة، باستخدام استبانة لجمع البيانات الميدانية.

شملت عينة ومجتمع الدراسة مجتمعا من منسوبي الأندية الرياضية بمكة المكرمة، وطبقت على عينة مقصودة من 285 فردا من المديرين والمختصين.

توصلت إلى نتائج أبرزها وجود أثر طردي قوي للحوكمة في رفع مستويات الأداء المالي، حيث ساهمت الشفافية في زيادة جاذبية الأندية للاستثمارات الخاصة، وأوصت بضرورة تدريب الكوادر الإدارية على آليات المحاسبة الحديثة لمواكبة مشروع التخصيص.

- دراسة بوطالبي ويحياوي، (2025)

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم حوكمة المؤسسات الرياضية ومبادئها، وتحديد دورها في الرفع من جودة التقارير المالية وتحسين مستوى الأداء الإداري، مع التركيز على أهمية الحوكمة كأداة لمكافحة الفساد وتطوير التسيير المؤسسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يسعى لربط المتغيرات النظرية للحوكمة بالواقع العملي لتسيير المنشآت الرياضية، من خلال تحليل البيانات الميدانية واستطلاع آراء المتخصصين.

شملت عينة ومجتمع الدراسة عينة مكونة من 128 إداريا من منسوبي وزارة الشباب والرياضة وبعض مسيري المنشآت الرياضية، الذين تم استهدافهم لتقييم أثر الحوكمة على جودة المخرجات الإدارية.

توصلت إلى نتائج أبرزها أن الحوكمة تمثل أداة فاعلة لمكافحة الفساد المالي والإداري وتحقيق الشفافية والحيادية، كما أثبتت النتائج أن الالتزام بمبادئ الحوكمة ينعكس إيجابا على جودة التقارير المالية والإدارية، ويقلل من فرص التلاعب من خلال الالتزام بالمساءلة والمبادئ المحاسبية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية والاستدامة للمؤسسة الرياضية.

- دراسة الجخلب والجماصي (2023)

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة مسؤوليات مجلس الإدارة الشفافية والإفصاح حقوق المساهمين في تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وقياس ترتيب هذه المبادئ من حيث قوة تأثيرها على الاستقرار المالي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة الميدانية، حيث تم جمع البيانات الأولية لغرض اختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج العلمية.

شملت عينة ومجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة بلغت 277 موظفا من العاملين في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

توصلت إلى نتائج أبرزها وجود أثر إيجابي وذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق الاستدامة المالية للبنوك، حيث جاء بعد مسؤوليات مجلس الإدارة في المرتبة الأولى من حيث التأثير بمعامل تحديد بلغ 44% ، يليه بعد الشفافية والإفصاح في المرتبة الثانية بمعامل تحديد بلغ 37% ، مما يؤكد أن تعزيز دور المجالس الرقابية والإفصاح المالي يمثل الركيزة الأساسية لضمان الاستدامة المالية للمؤسسات.

- دراسة (سعدودي ولعباسي، 2022)

هدفت الدراسة إلى قياس دور الحوكمة الشفافية المساءلة النزاهة في تحسين أداء المنشآت الرياضية وتطوير مخرجاتها الإدارية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة إلكترونية لجمع البيانات الأولية حول واقع التطبيق الميداني،

شملت عينة ومجتمع الدراسة عينة من مديري وموظفي المنشآت الرياضية لتقييم أثر ممارسات الحوكمة على جودة الأداء.

وتوصلت إلى نتائج أبرزها أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يقلل من الهدر المالي والإداري بنسبة كبيرة، ويساهم في تحويل المؤسسة الرياضية من قطاع استهلاكي إلى قطاع استثماري مستقر ومستدام.

- دراسة (كوشك، 2021)

هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر الإدارة المالية كركيزة أساسية من ركائز الحوكمة على أداء أندية كرة القدم السعودية، مع التركيز على تحقيق الاستقرار المالي وتحسين النتائج الاقتصادية للأندية في ظل المتغيرات الجديدة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، حيث سعى الباحث لتقييم الفجوة القائمة بين الإيرادات والمصروفات من خلال تحليل البيانات المالية والميدانية لربط ممارسات الإدارة بالنتائج المحققة.

استهدفت عينة ومجتمع الدراسة مجتمع أندية دوري المحترفين في المملكة العربية السعودية، حيث تم تحليل القوائم والبيانات المالية لعينة ممثلة من قادة ومسؤولي هذه الأندية.

توصلت إلى نتائج أبرزها أن التحول الاستراتيجي نحو الحوكمة المؤسسية يمثل الحل الأمثل والوحيد لمعالجة معضلة الديون المتراكمة في الوسط الرياضي، كما شددت النتائج على أن تعزيز آليات الإفصاح المالي الدوري يساهم بشكل فعال

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

في جذب المستثمرين وتوفير بيئة مالية آمنة تضمن تحقيق الاستدامة المالية المنشودة تماشيا مع أهداف رؤية المملكة 2030.

- دراسة (الثبيتي، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مؤشرات مبادئ الحوكمة في الأندية السعودية كمدخل لزيادة الفاعلية المالية وتطوير النظم الإدارية بما يضمن استدامة الموارد.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مقياس خاص للحوكمة صمم ليتناسب مع بيئة الأندية الرياضية المحلية، وشملت عينة ومجتمع الدراسة عينة قوامها 285 فردا من فئات الإدارة العليا والتنفيذية والمستفيدين في الأندية الرياضية السعودية.

توصلت إلى نتائج أبرزها وجود آليات مساءلة واضحة وهياكل تنظيمية تحدد المسؤوليات بدقة، وأوصت بتطبيق نموذج مقترح لحوكمة الأندية واستحداث إدارات تمكنها من تفعيل المبادئ المالية لزيادة فاعلية مواردها.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Kyere & Ausloos 2021)

هدفت الدراسة إلى فحص الأثر التطبيقي للحوكمة الرشيدة على الأداء المالي للشركات غير المالية في المملكة المتحدة، بالاعتماد على مؤشرات العائد على الأصول ونسبة توبين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام منهجية الانحدار المقطعي لاختبار النموذج المفاهيمي، وشملت عينة ومجتمع الدراسة 252 شركة من الشركات غير المالية المدرجة في بورصة لندن لعام 2014.

توصلت إلى نتائج أبرزها أن اختيار آليات الحوكمة المناسبة يساهم في تحسين الموارد المالية للشركة بشكل ملحوظ، مؤكدة أن الحوكمة أداه استراتيجية لتعزيز الكفاءة المالية وليست مجرد التزام تنظيمي.

- دراسة (Altuner et al., 2015)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الروابط المباشرة وغير المباشرة بين رأس المال الفكري وحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، وأثرها على الملاءة المالية والربحية.

استخدمت الدراسة المنهج التجريبي التحليلي لتقييم العلاقات الإحصائية بين المتغيرات وتأثيرها على العوامل المالية، وشملت عينة ومجتمع الدراسة شركات التصنيع المدرجة في بورصة إسطنبول خلال الفترة من 2007 إلى 2011.

توصلت إلى نتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ورأس المال الفكري، حيث يساهم تطبيق المعايير في تحسين الملاءة المالية قصيرة وطويلة الأجل وتعزيز الاستقرار المالي.

- دراسة (Bhagat & Bolton, 2008)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء التشغيلي مع مراعاة التداخل بين الحوكمة وهيكل رأس المال والملكية، وتقييم فاعلية المقاييس في التنبؤ بالأداء.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نظام المعادلات الآنية لمعالجة تداخل المتغيرات واختبارات المتانة الإحصائية.

شملت عينة ومجتمع الدراسة عينة واسعة من الشركات الأمريكية المدرجة لفترات زمنية ممتدة.

توصلت إلى نتائج أبرزها وجود ارتباط إيجابي قوي بين ملكية أعضاء مجلس الإدارة للأسهم وفصل منصب الرئيس التنفيذي عن رئيس المجلس وبين تحسين الأداء التشغيلي، مؤكدة أن الملكية هي المقياس الأكثر فاعلية لضمان الاستدامة المالية.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استعراض للدراسات السابقة يتضح وجود اهتمام بحثي متنام ومستمر بموضوع الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي والمالي، حيث غطت هذه الدراسات نطاقا زمنيا واسعا يمتد من عام 2008 وصولا إلى أحدث الدراسات في عام 2025، ويلاحظ اتفاق معظم الدراسات على أن الحوكمة ليست مجرد إطار تنظيمي شكلي، بل هي أداة استراتيجية فعالة للرقابة والمساءلة تساهم مباشرة في تحسين الملاءة المالية وتقليل مخاطر التعثر.

كما يظهر من خلال التحليل أن الدراسات قد تنوعت في مناهجها بين الوصفي التحليلي والتجريبي، وشملت قطاعات مختلفة كالبنوك وشركات التصنيع والأندية الرياضية، مما يعزز من تعميم فكرة أن الحوكمة الرشيدة هي صمام الأمان للاستدامة المالية في أي منظمة مهما كان نشاطها.

تختلف الدراسة الحالية مع التوجهات العامة للدراسات السابقة في تبديها لمتغير الحوكمة كمتغير مستقل، واتفاقها مع دراسة (الجخلب 2023) ودراسة (الحاج، (2025) في التركيز على الاستدامة المالية كهدف نهائي للمنظمات، كما تستفيد الدراسة الحالية من الأطر النظرية التي وضعتها الدراسات السعودية (كالثبيتي وكوشك) في فهم خصوصية البيئة الرياضية بالمملكة، والتحولات الكبيرة التي فرضتها رؤية 2030 ومشروع تخصيص الأندية.

ومع ذلك فإن هذه الدراسة تذهب إلى أبعد من مجرد وصف واقع الحوكمة، حيث نسعى إلى إيجاد علاقة تأثر سببية دقيقة بين معايير الحوكمة المالية (الشفافية، المساءلة، الرقابة المالية) وبين قدرة الأندية على تحقيق تدفقات نقدية مستدامة ومستقلة.

تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تناولت الاستدامة المالية للأندية الرياضية السعودية كمتغير تابع في ظل الحوكمة الرقمية واللوائح المالية الجديدة الصادرة عن وزارة الرياضة عام (1446-1447هـ).

فأغلب الدراسات السابقة (مثل دراسة الثبيتي (2020) أجريت في مرحلة ما قبل النضج الكامل لمشروع التخصيص، أو ركزت على الحوكمة الإدارية العامة دون الغوص في التفاصيل الدقيقة لكفاءة الإنفاق وتنوع الموارد المالية الذاتية،

كما أن هناك نقصا في الدراسات الميدانية التي تقيس أثر المساءلة المالية الفعلية على استقلالية القرار المالي في الأندية،

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تطبيقي حديث يربط بين آليات الحوكمة المالية المحدثة وبين تحقيق استدامة حقيقية تضمن للأندية الوفاء بالتزاماتها دون الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي الطارئ، وهو ما يمثل إضافة علمية وعملية للمكتبة الرياضية السعودية وصناع القرار في هذا القطاع.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا شاملا للإجراءات والأساليب التي تم اتباعها لإنجاز هذه الدراسة الميدانية، حيث يشمل تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها، وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات للرد على تساؤلات البحث واختبار فرضياته.

منهجية البحث:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، يقوم هذا المنهج بوصف الظاهرة (حوكمة الأندية الرياضية واستدامتها المالية) كما هي في الواقع، والتعبير عنها كميا وكيفيا، من خلال جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

مجتمع وعينة البحث:

تكوّن مجتمع الدراسة من المسؤولين الإداريين والماليين وأعضاء مجالس الإدارة في الأندية الرياضية السعودية، ولصعوبة حصر كامل المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية ممثلة شملت (80) فردا من مختلف الفئات الإدارية والأندية الرياضية (فئة أ، ب، ج)، وقد تم استرداد جميع الاستبانات صالحة للتحليل.

أداة البحث (الاستبانة):

تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وتكونت من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (المستوى الوظيفي، الخبرة، ملكية النادي، الفئة المالية).
- القسم الثاني: عبارات تقيس محاور الدراسة (الحوكمة، والاستدامة المالية) موزعة على مقياس ليكرت الخماسي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، واعتمد الباحث على التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات الإجابات، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) وتحليل الانحدار (Regression) لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من أثر الحوكمة على الاستدامة المالية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله، قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة في تخصصات الإدارة المالية والرياضية والبحث العلمي، وقد هدفت هذه الخطوة إلى استطلاع آرائهم حول مدى وضوح صياغة الفقرات، وملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى شمولية الأداة؛ حيث تم إجراء التعديلات اللازمة بالحذف والإضافة وإعادة الصياغة بناء على ملاحظاتهم القيمة، لضمان خروج الأداة في صورتها النهائية بأعلى درجات الموثوقية والملاءمة العلمية.

معامل ألفا كرونباخ (الموثوقية):

للتأكد من مدى موثوقية الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق، تم اختبار معامل الثبات باستخدام (ألفا كرونباخ) للعبارات الكلية للاستبانة، يوضح الجدول التالي نتيجة الاختبار:

جدول (1) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور أداة الدراسة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التقييم
34 فقرة	0.970	ممتاز جدا

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع عبارات الاستبانة بلغت (0.970)، وتعد هذه النسبة ممتازة ومرتفعة جدا مقارنة بالنسبة المقبولة علميا وهي (0.60 فأكثر)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يطمئن الباحث إلى إمكانية الاعتماد عليها في التحليل الميداني وتعميم النتائج.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة (80)، وينقسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: الخصائص الديموغرافية، التحليل الوصفي للمحاور، واختبار الفرضيات.

أولا: الخصائص الديموغرافية:

تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة للتعرف على طبيعة المشاركين، وجاءت النتائج كالتالي:

1- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

يستعرض الجدول التالي توزيع المشاركين بناء على مراكزهم الوظيفية داخل الأندية الرياضية لمعرفة مدى إلمامهم بالقرار الإداري.

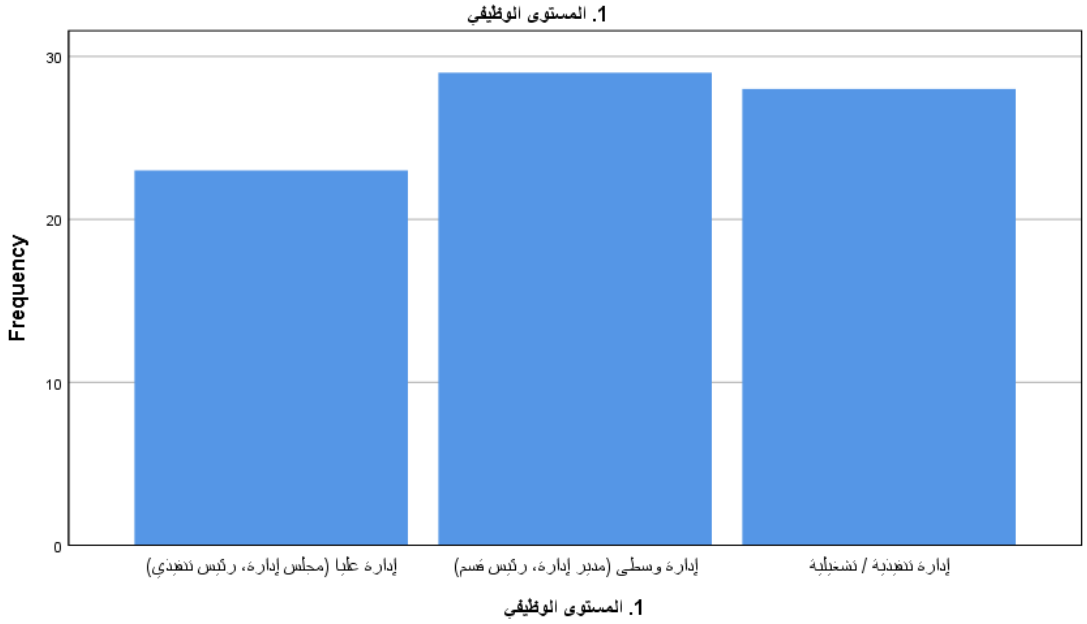
جدول (2) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية (%)

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

إدارة عليا (مجلس إدارة، رئيس تنفيذي)	23	28.7%
إدارة وسطى (مدير إدارة، رئيس قسم)	29	36.3%
إدارة تنفيذية / تشغيلية	28	35.0%
المجموع	**80**	**100%**

نلاحظ من الجدول أن التوزيع متقارب جدا بين المستويات الإدارية الثلاثة، حيث جاءت الإدارة الوسطى في المرتبة الأولى بنسبة (36.3%)، تليها الإدارة التنفيذية بنسبة (35%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (28.7%)، هذا التنوع في المراكز الوظيفية يثري الدراسة ويعطي نتائج أكثر دقة، لأن المشاركين يمثلون كافة مستويات اتخاذ وتنفيذ القرار المالي والإداري بالنادي.



شكل (2) يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي توزيع العينة بحسب الخبرة العملية، وهو عامل مهم يعكس مدى فهم المستجيبين للأنظمة المالية والرياضية بمرور الزمن.

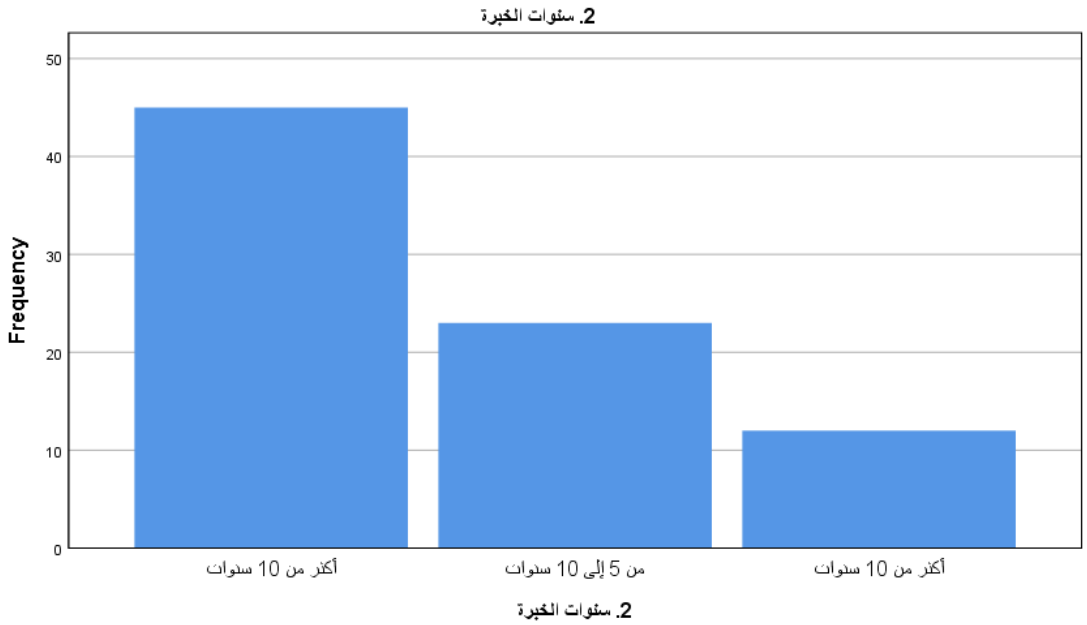
جدول (3) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أقل من 5 سنوات	12	15.0%
من 5 إلى 10 سنوات	23	28.7%
أكثر من 10 سنوات	45	56.3%
المجموع	**80**	**100%**

يتبين من النتائج أن أكثر من نصف العينة (56.3%) يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات، وهي النسبة الأعلى، وهذا المؤشر إيجابي جدا للبحث، إذ يؤكد أن أغلب الإجابات صدرت من أشخاص يمتلكون خبرة طويلة وعميقة في بيئة العمل الرياضي وتحدياته المالية، مما يعزز من مصداقية وموضوعية الإجابات.



شكل (3) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

3- توزيع العينة حسب ملكية النادي:

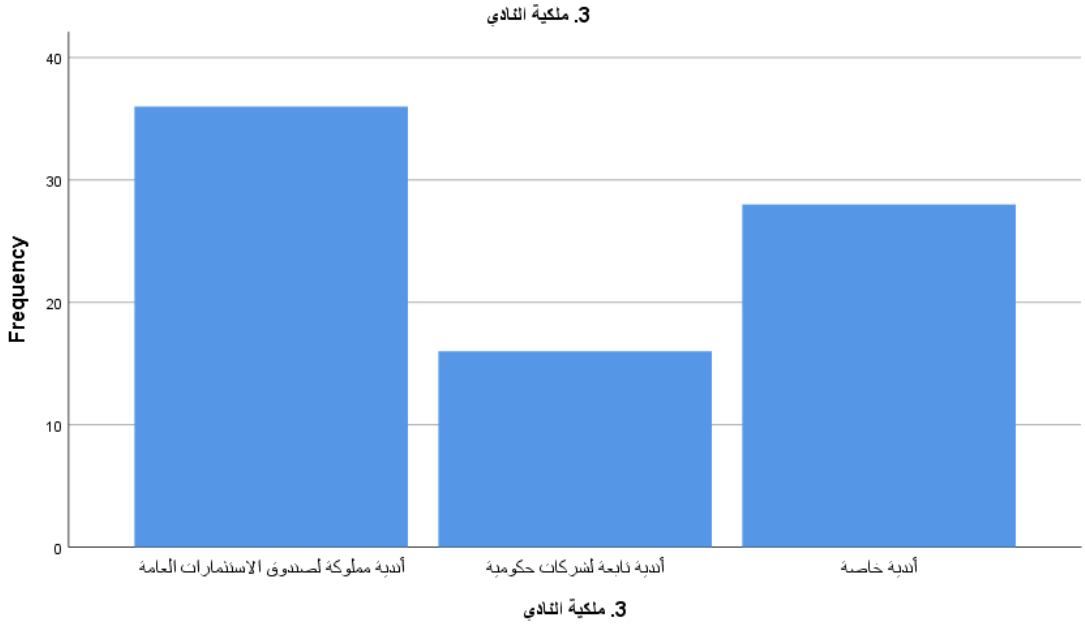
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة بناء على الجهة المالكة للأندية التي ينتمون إليها:

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب ملكية النادي

الفئة (جهة الملكية)	العدد	النسبة المئوية (%)
أندية مملوكة لصندوق الاستثمارات العامة	36	45.00%
أندية خاصة	28	35.00%

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

أندية تابعة لشركات حكومية	16	20.00%
المجموع	**80**	**100%**



شكل (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب حسب ملكية النادي

يظهر الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ينتمون إلى الأندية المملوكة لصندوق الاستثمارات العامة بنسبة بلغت (45.0%)، تليها الأندية الخاصة بنسبة (35.0%)، بينما جاءت الأندية التابعة لشركات حكومية في المرتبة الأخيرة بنسبة (20.0%).

يعزى هذا التوزيع إلى التحولات الجذرية والمستجدات التي يشهدها القطاع الرياضي السعودي ضمن مسار التخصيص المنبثق من رؤية 2030، حيث استحوذ صندوق الاستثمارات على الأندية الكبرى، وتنامى دور الأندية الخاصة.

4- توزيع العينة حسب الفئة المالية:

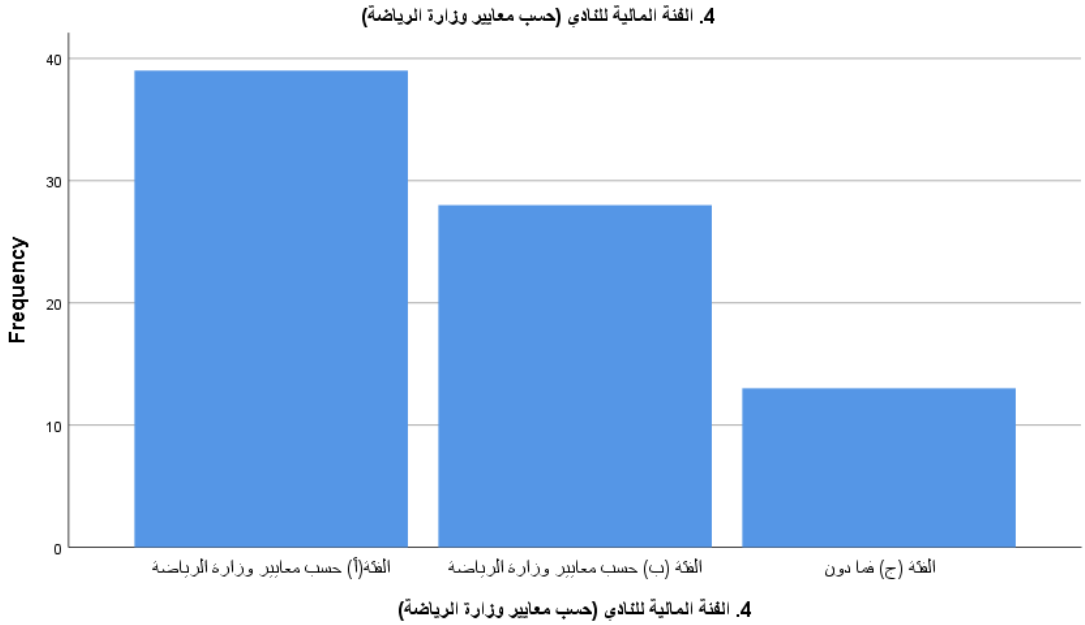
يستعرض الجدول التالي تصنيف الأندية التي يعمل بها أفراد العينة وفقا لمعايير الفئات المالية المعتمدة لدى وزارة الرياضة:

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الفئة المالية للنادي

الفئة (حسب معاييروزارة الرياضة)	العدد	النسبة المئوية (%)
فئة (أ)	39	48.80%
فئة (ب)	28	35.00%

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

فئة (ج) فما دون	13	16.30%
المجموع	80	100%



شكل (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المالية للنادي

يتضح من النتائج أن قرابة نصف أفراد العينة (48.8%) يمثلون أندية من الفئة أ، وتأتي أندية الفئة ب في المرتبة الثانية بنسبة (35.0%)، في حين شكلت أندية الفئة ج فما دون النسبة الأقل بـ (16.3%).

يدل هذا التمركز العالي في الفئتين (أ) و(ب) على أن مجتمع الدراسة يمثل أندية النخبة ذات الميزانيات الضخمة والالتزامات المالية المعقدة، ويعتبر هذا التوزيع مثاليا لخدمة أهداف البحث؛ لأن أندية الفئة (أ) تحديدا هي الخاضعة للتقييم الدقيق في مبادرة استراتيجية دعم الأندية، وهي الأكثر عرضة للمساءلة ومطالبة بتحقيق الاستدامة المالية وتطبيق معايير الشفافية والرقابة لضمان استمرار الدعم وجذب الرعايات.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية لتحديد مدى موافقة العينة على عبارات كل محور، (تم تقييم الإجابات بحيث: أوافق بشدة = 5، لا أوافق بشدة = 1).

أولا: التحليل الوصفي لمحاور المتغير المستقل (الحوكمة)

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية العامة لمحاور الحوكمة الثلاثة، مرتبة حسب الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الحوكمة

م	المحور (البعد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري (المتوسط)	الترتيب	درجة المو افقة
1	الرقابة المالية	**4.36**	**0.88**	**1**	**مو افق بشدة**
2	المساءلة والمحاسبة	**4.19**	**0.97**	**2**	**مو افق**
3	الشفافية والإفصاح	**4.02**	**1.11**	**3**	**مو افق**
4	المتوسط العام للمتغير المستقل	**4.19**	**0.99**	-	**مو افق**

يظهر من النتائج أن محور الرقابة المالية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.36) ودرجة موافقة (بشدة)، وهذا يعكس تركيز الأندية الكبير على أدوات الضبط المالي مثل مراجعة الحسابات واللجان المستقلة، بينما جاء محور الشفافية في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.02) ، مما يشير إلى أنه رغم وجود موافقة عالية، إلا أن جوانب الإفصاح العلني لا تزال تحتاج لمزيد من التفعيل مقارنة بأدوات الرقابة الداخلية.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحاور المتغير التابع (الاستدامة المالية)

يستعرض الجدول التالي ترتيب محاور الاستدامة المالية بناء على استجابات أفراد العينة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستدامة المالية

م	المحور (البعد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري (المتوسط)	الترتيب	درجة المو افقة
1	تقليل الديون	3.93	1.06	1	موافق
2	كفاءة الإنفاق	3.92	1.1	2	موافق
3	تنوع الدخل	3.91	1.07	3	موافق
4	المتوسط العام للمتغير التابع	**3.92**	**1.08**	-	**مو افق**

نلاحظ تقاربا كبيرا جدا في المتوسطات الحسابية لمحاور الاستدامة المالية، حيث تصدر محور تقليل الديون الترتيب بمتوسط (3.93) ، وهذا ينسجم مع التوجه الحالي للأندية السعودية لتصفية الالتزامات السابقة، بينما حل محور تنوع الدخل في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.91) ، مما يؤكد أن الاستدامة المالية من خلال تنويع الاستثمارات هي الجانب الذي لا يزال يتطلب جهودا إضافية لتحقيق التوازن المنشود.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

جدول (8) المتوسطات الحسابية لبعض أبرز عبارات محور الحوكمة (الشفافية، الرقابة، المساءلة)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يستعين النادي بمراجع حسابات خارجي معتمد لتدقيق القوائم المالية السنوية.	4.52	0.69	موافق بشدة
يلتزم النادي التزاما كاملا بلوائح وأنظمة الحوكمة الصادرة عن وزارة الرياضة.	4.47	0.82	موافق بشدة
تقوم الإدارة المالية بإعداد تقارير لمقارنة الأداء لمعالجة الانحرافات.	4.42	0.88	موافق بشدة
يمتلك النادي لجنة مراجعة وتدقيق داخلي مستقلة.	4.35	0.87	موافق بشدة
ينشر النادي قوائمه المالية وتقاريره الإدارية بوضوح.	4.25	1.00	موافق بشدة
يفصح النادي بشفافية تامة عن قيم عقود اللاعبين والرعايات.	3.83	1.23	موافق

نستنتج من الجدول أعلاه أن هناك التزاما عاليا جدا بمعايير الرقابة والالتزام بالأنظمة، حيث جاءت عبارة الاستعانة بمدقق خارجي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.52 من 5)، كما أن الأندية تلتزم بلوائح الحوكمة الصادرة من الوزارة بشكل قوي بمتوسط (4.47)، في المقابل نجد أن الإفصاح عن تفاصيل العقود المالية للاعبين أقل نسبيا بمتوسط (3.83)، ورغم أنها في نطاق الموافقة، إلا أنها تشير إلى وجود تحفظ لدى بعض الأندية في نشر التفاصيل الدقيقة للعقود.

جدول (9) المتوسطات الحسابية لأبرز عبارات محور الاستدامة المالية (تنوع الدخل، كفاءة الإنفاق، تقليل الديون)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تطبيق مبادئ الحوكمة أدى فعليا إلى تقليل المصروفات غير الضرورية.	4.15	0.99	موافق
تساهم ممارسات الحوكمة في جذب مستثمرين ورعاة جدد بشكل مستمر.	4.11	0.96	موافق
يمتلك النادي خطة مالية واضحة للتعامل مع المديونيات السابقة.	4.05	1.01	موافق
ينجح النادي في إيجاد مصادر تمويل ذاتية مستدامة.	3.98	1.07	موافق
يعتمد النادي على الاستثمار في الأكاديميات والفئات السنية لتقليل التكاليف.	3.78	1.28	موافق
يمتلك النادي محفظة استثمارية متنوعة تحميه من تذبذب إيرادات النتائج.	3.55	1.27	موافق

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق الحوكمة يساهم بشكل مباشر في ضبط المصروفات وجذب الرعاة بمتوسط يفوق (4.1)، ومع ذلك، هناك تحديات لا تزال قائمة في بعض الأندية تتمثل في ضعف تنوع المحافظ الاستثمارية (متوسط 3.55) والتي تعتبر الأقل في هذا المحور، مما يعني أن معظم إيرادات الأندية لا تزال تعتمد على الدعم والرعايات بدلا من الاستثمارات المتنوعة المستدامة.

يستعرض هذا الجدول أعلى العبارات التي حصلت على موافقة من قبل المبحوثين، والتي تمثل نقاط القوة والممارسات الفعلية المطبقة بقوة داخل الأندية.

جدول (10) أعلى 5 ممارسات يتم تطبيقها في الأندية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	يستعين النادي بمراجع حسابات خارجي معتمد لتدقيق القوائم المالية السنوية.	4.52	الأول
2	يلتزم النادي التزاما كاملا بلوائح وأنظمة الحوكمة الصادرة عن وزارة الرياضة.	4.47	الثاني
3	تقوم الإدارة المالية بإعداد تقارير (ربع سنوية) لمقارنة الأداء الفعلي مع الموازنة.	4.42	الثالث
4	يمتلك النادي لجنة مراجعة وتدقيق داخلي مستقلة وفعالة.	4.35	الرابع
5	تساهم الشفافية المالية المطبقة في زيادة ثقة المستثمرين والرعاة.	4.26	الخامس

يتضح أن الأندية الرياضية تطبق إجراءات الرقابة بشكل قوي جدا، حيث جاء الاستعانة بمراجع قانوني خارجي في المركز الأول (بمتوسط 4.52 من 5)، كما أن هناك التزاما شبه تام بلوائح وزارة الرياضة (4.47)، هذا يدل على أن التدخل التنظيمي من وزارة الرياضة أثمر عن التزام عالي من قبل الأندية بالتدقيق المحاسبي وإعداد التقارير الدورية.

يبرز هذا الجدول العبارات التي حصلت على أدنى متوسطات حسابية، ورغم أنها إيجابية، إلا أنها تمثل جوانب تحتاج الأندية إلى العمل عليها وتطويرها لتحقيق استدامة أفضل.

جدول (11) أقل 5 ممارسات يتم تطبيقها في الأندية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	يمتلك النادي محفظة استثمارية متنوعة تحميه من تذبذب إيرادات النتائج.	3.55	الأخير
2	يقتطع النادي نسبة لتكوين (احتياطي مالي للطوارئ).	3.63	قبل الأخير
3	يمتلك النادي منصات رقمية تتيح الوصول إلى المعلومات بسهولة.	3.76	32
4	يعتمد النادي على الاستثمار في الأكاديميات كاستراتيجية لتقليل	3.78	31

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

		تكاليف الاستقطاب.	
30	3.83	يجري النادي دراسات جدوى مالية متعمقة قبل إبرام صفقات اللاعبين.	5

نلاحظ من النتائج السابقة وجود قصور نسبي في الجانب الاستثماري طويل الأجل، فالأندية لا تزال ضعيفة في تنويع محافظها الاستثمارية (متوسط 3.55)، وتعاني من ضعف في تكوين احتياطيات مالية للطوارئ (3.63)، كما أن الاعتماد على الأكاديميات كبديل لصفقات اللاعبين المكلفة لا يزال دون المستوى المأمول، وتغيب دراسات الجدوى المتعمقة قبل الصفقات الرياضية مقارنة بالجوانب المحاسبية الأخرى.

ثالثا: اختبارفرضيات البحث (تحليل الارتباط والانحدار)

جدول (13) ملخص نموذج الانحدار (Model Summary)

Model Summary					
Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.609[a]	23.092	5	74	.000

القوة التفسيرية (R Square): بلغت قيمة معامل التحديد (0.609)، وهذا يعني أن أبعاد الحوكمة المذكورة في النموذج تفسر ما نسبته (60.9%) من التباين أو التغير الذي يحدث في مستوى الاستدامة والرقابة المالية للأندية الرياضية، وهي نسبة مرتفعة جدا في العلوم الإدارية، وتؤكد أن الحوكمة هي المحرك الأساسي للاستقرار المالي، أما النسبة المتبقية (39.1%) فتعود لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج.

معنوية النموذج (Sig. F Change): نلاحظ أن مستوى الدلالة هو (0.000)، وهو أقل بكثير من القيمة المعتمدة علميا (0.05)، وهذا يثبت بشكل قاطع معنوية النموذج وصلاحيته من الناحية الإحصائية؛ أي أن الأثر الذي رصده النموذج هو أثر حقيقي وليس ناتجا عن الصدفة.

قيمة (F): بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.092)، وهي قيمة مرتفعة تدعم جودة النموذج وقدرته على التنبؤ بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

جدول (14) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.391	1	14.391	23.803	.000[b]
	Residual	47.159	78	.605		
	Total	61.550	79			

يوضح جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (23.803) ، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (Sig) يساوي (0.000)،

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

وبما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، فإننا نستنتج أن نموذج الانحدار معنوي وصالح إحصائيا للتنبؤ وقياس الأثر،

هذا يعني رياضيا وإحصائيا أن المتغير المستقل (تطبيق الشفافية لزيادة ثقة المستثمرين) يمتلك قدرة حقيقية ومؤكدة على التأثير في المتغير التابع (الالتزام بإعداد التقارير المالية والرقابة)، بعبارة أبسط، النتيجة تخبرنا أن الارتباط والأثر بين شفافية النادي وبين قوة رقابته الداخلية هو أثر حقيقي ومثبت، ولم يأتِ بمحض الصدفة إطلاقا.

اختبار فرضيات البحث:

ينص الفرض الرئيسي على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لتطبيق معايير الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية.

وللتحقق من هذه الفرضية، قمنا بإجراء تحليل الارتباط (Pearson) لمعرفة قوة العلاقة، ثم تحليل الانحدار الخطي (Regression) لقياس الأثر.

جدول (14) ملخص نموذج الانحدار الخطي لقياس أثر الحوكمة على الاستدامة المالية

النموذج (Model)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
أبعاد الحوكمة كمؤثر على الاستدامة المالية	0.780	0.609	23.092	0.000	أثر قوي ذو دلالة إحصائية

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بناء على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1)، كما يوضح معامل التحديد (R Square) البالغ (0.609) أن تطبيق معايير الحوكمة يفسّر ما نسبته (60.9%) من التغيرات الإيجابية التي تطرأ على الاستدامة المالية للأندية الرياضية ، وهي نسبة تأثير قوية وممتازة تؤكد أن الحوكمة ليست مجرد إجراء شكلي، بل هي المحرك الأساسي للاستقرار المالي.

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار الشفافية والإفصاح عن القوائم المالية في تعزيز قدرة الأندية على جذب الاستثمارات وتحقيق الاستدامة.

تقبل هذه الفرضية حيث أثبتت مصفوفة الارتباط (Pearson) وجود علاقة طردية قوية جدا ودالة إحصائيا (عند مستوى 0.01) بين عبارات الشفافية وزيادة ثقة المستثمرين (بلغ معامل الارتباط 0.742) ، وتؤكد مخرجات نموذج الانحدار أن الإفصاح المالي الواضح يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات الاستدامة من خلال طمأنة الرعاة والمستثمرين، مما يفتح آفاقا تمويلية جديدة تقلل من الاعتماد على الدعم الحكومي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معيار المساءلة وتحديد المسؤوليات في الحد من الهدر المالي وتقليل مديونيات الأندية.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

تقبل هذه الفرضية حيث أوضحت البيانات الإحصائية أن هناك ارتباطا قويا (تجاوز 0.700) بين تفعيل مبدأ محاسبة المسؤولين عن الانحرافات المالية وبين نجاح النادي في الحد من الديون الجديدة وتقليل المصروفات غير الضرورية ، إن وجود لجان مختصة وتوصيفات وظيفية دقيقة يمنع التفرد بالقرار، مما يقلص من الصفقات العشوائية التي كانت السبب الرئيسي للهدر المالي تاريخيا في الأندية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الرقابة المالية والتدقيق الداخلي والخارجي في تحسين كفاءة الإنفاق وضبط التوازن المالي.

تقبل هذه الفرضية حيث أظهرت نتائج الانحدار والارتباط أن بعد الرقابة المالية هو الأقوى تأثيرا ضمن أبعاد الحوكمة، حيث ارتبطت الاستعانة بمراجع حسابات خارجي والتقارير الربع سنوية بعلاقة إيجابية دالة مع تحقيق التوازن المالي وتوفر السيولة النقدية (بمعامل ارتباط وصل إلى 0.787) ، هذا يثبت أن الرقابة الصارمة تضمن توجيه الموارد المالية بكفاءة عالية وتمنع تفاقم العجز.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

بناء على المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبانة الموزعة على صناع القرار والمسؤولين الماليين والإداريين في الأندية الرياضية السعودية، وفي ضوء أهداف البحث المتمثلة في قياس أثر الحوكمة على الاستدامة المالية وتحليل واقعها واستكشاف معوقاتها، توصلت الدراسة إلى حزمة من الاستنتاجات العلمية والعملية العميقة، والتي يمكن تفصيلها على النحو التالي:

- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التزام الأندية الرياضية السعودية بمعايير الحوكمة وبين قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية، حيث تبين أن الحوكمة تفسر ما نسبته (60.9%) من التغيرات الإيجابية في الاستقرار المالي للأندية،
- كشفت الدراسة عن مستوى التزام مرتفع جدا لدى الأندية (بمتوسط حسابي 4.52 من 5) في تطبيق أبعاد الرقابة المالية الصارمة، لا سيما في الجوانب المتعلقة بالاستعانة بمراجعي حسابات خارجيين معتمدين والالتزام التام باللوائح الصادرة عن وزارة الرياضة،
- بينت النتائج أن تطبيق معايير المساءلة وتحديد الصلاحيات الوظيفية ساهم بشكل فعال في الحد من الهدر المالي وتقليل لجوء الأندية إلى مديونيات جديدة، مما أدى إلى تحسين كفاءة الإنفاق الكلي وضبط موازنات الأندية بشكل أفضل مما كان عليه في السابق،

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- أظهرت مخرجات الانحدار وجود أثر مباشر وملموس للشفافية والإفصاح في تعزيز ثقة المستثمرين والرعاة، حيث ارتبط وضوح البيانات المالية بزيادة الجاذبية الاستثمارية للأندية وفتح قنوات تمويلية متنوعة تقلل من الاعتماد الكلي على الموارد الخارجية غير المستقرة،
- استنتجت الدراسة تحولا إيجابيا في ثقافة اتخاذ القرار داخل الأندية السعودية، حيث أصبح الاعتماد على اللجان المختصة في القرارات المالية الكبرى هو السائد بدلا من التفرد بالقرار، وهو ما عزز من متانة المركز المالي طويل الأمد للأندية،
- كشفت النتائج عن وجود فجوة في جانب تنوع المحافظ الاستثمارية، حيث سجلت أدنى متوسط حسابي (3.55)، مما يشير إلى أن الأندية لا تزال تعتمد بشكل مفرط على عقود الرعاية التقليدية والدعم المباشر، وتفتقر لاستثمارات عقارية أو تجارية مستقلة تضمن لها الاستدامة في حالات تقلب النتائج الرياضية،
- أظهر التحليل الإحصائي ضعفا في توجه الأندية نحو تكوين احتياطيات مالية للطوارئ (بمتوسط 3.63)، مما يعني أن الأندية تنفق معظم إيراداتها الآنية دون وجود مصدات مالية كافية تحميها من الأزمات المفاجئة أو التعثر في الوفاء بالالتزامات المستقبلية،
- تبين أن الإفصاح عن التفاصيل الدقيقة لعقود اللاعبين الكبرى والرواتب لا يزال يواجه حساسية إدارية، حيث جاء في مرتبة متأخرة مقارنة ببقية أبعاد الشفافية، مما يستدعي جهودا إضافية لتطوير ثقافة الإفصاح الكامل لتتوافق مع أرقى المعايير الدولية للحوكمة الرياضية،

النتائج العامة للبحث:

- توجد علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التزام الأندية الرياضية بمعايير الحوكمة وبين قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية وتقليل ديونها.
- تتميز الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية (خاصة أندية الفئة أ وأندية الصندوق) بارتفاع ملحوظ في تطبيق أبعاد الرقابة المالية والاستعانة بمراجعي حسابات خارجيين.
- يساهم تطبيق الحوكمة بشكل ملموس في تعزيز ثقة الرعاة والمستثمرين، مما يفتح آفاقا تمويلية جديدة للنادي.
- أظهرت النتائج أن هناك حاجة لمزيد من التطوير في جانب تنوع المحافظ الاستثمارية، حيث لا تزال الأندية تعاني من الاعتماد على مصادر دخل محدودة تتأثر بنتائج المباريات.
- تبين أن الإفصاح عن التفاصيل المالية للعقود الكبرى (مثل عقود اللاعبين) لا يزال يشكل حساسية لبعض الإدارات ويحتاج لشفافية أعلى ليتوافق تماما مع المعايير الدولية.

التوصيات:

استنادا إلى النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- يجب على إدارات الأندية عدم الركون فقط لدعم الوزارة أو إيرادات التذاكر والرعاة العاديين، بل ينبغي بناء محافظ استثمارية عقارية وتجارية ورقمية لتأمين تدفقات نقدية مستقلة ومستدامة.
- ضرورة التزام إدارات الأندية بوضع وتفعيل آليات صارمة تحد من الهدر المالي المتمثل في المبالغة بقيم عقود اللاعبين المحترفين الأجانب والمحليين بما يفوق الموازنة التقديرية.
- توجيه جزء من الميزانية السنوية لتطوير الأكاديميات واكتشاف المواهب الشابة كأصل مالي يقلل من تكلفة الشراء المرتفعة مستقبلا.
- تشجيع الأندية على الإفصاح الدوري والواضح عن القوائم المالية ونشرها عبر منصات رقمية رسمية لتعزيز مبدأ المساءلة أمام الجماهير والمستثمرين على حد سواء.
- إنشاء وحدة مستقلة لإدارة المخاطر داخل الأندية الرياضية، تكون مهمتها دراسة وتقييم أي التزامات أو ديون جديدة قبل إقرارها من مجلس الإدارة.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الخضيري، محسن أحمد. (2005). حوكمة الشركات. مجموعة النيل العربية.
- شوشة، محمد مجدي سيد. (2013). حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- إسكندر، فريد فوزي لوندي، صالح، سيد عبد الفتاح، وأبو شعيشع، مختار إسماعيل. (2012). تحليل أثر الإصدارات والتشريعات الرقابية في الحد من التلاعب في القوائم المالية. إدارة الاعمال، 136، 94-97.
- بن عيسى، ريم. (2012). تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- بوطالبي، يحيى، ويحياوي، سليم. (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، 24(1)، 188-203.
- الثبيتي، يوسف بن عطية. (2020). الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 90(4)، 160-205.
- الجخلب، درويش مصطفى، والجماصي، عبيدة محمد. (2023). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 8(19)، 57-75.
- جعادي، يونس. (2017). تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- الحاج، نور الدايم الطيب يوسف. (2025). دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية السعودية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 6(2)، 23-41.
- خطيب، هناء عمران. (2021). مدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئات العمومية للأندية في محافظة رام الله والبيرة [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة القدس.
- الرشيد، علي عبد الصمد. (2017). تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية في الأندية الرياضية. مجلة العلوم الرياضية، 9(34)، 33-50.
- سعدودي، شيخ، ولعباسي، كمال. (2022). دور الحوكمة في تحسين أداء المنشآت الرياضية. مجلة تفوق لعلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 7(2)، 372-389.
- ضويفي، حمزة. (2015). فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي [رسالة أكاديمية].
- كوشك، حسين خليل. (2021). أثر الإدارة المالية على أداء أندية كرة القدم في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 64(1)، 436-449.
- محمد، أحمد رمضان توفيق. (2025). متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية ودورها في تعزيز الشفافية بالأندية الرياضية المصرية. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 83(1)، 64-99.
- يحياوي، عبد الحميد، وبوطالب، محمد. (2025). دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز الأداء المالي والاستثمار في الأندية الرياضية. مجلة الدراسات الرياضية، 18(1)، 188-204.
- اليوبي، عبد الله غادف، وبليلة، عبد الرزاق مازن. (2025). دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز الأداء المالي والاستثمار في الأندية الرياضية: دراسة تطبيقية على أندية منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، 3(24)، 31-52.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2010). تقارير الاستدامة المالية.
- المنظمة العربية لمكافحة الفساد. (2007). تقارير حول حوكمة المؤسسات.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Altuner, D., Celik, S., & Gulyuc, T. J. (2015). The links between intellectual capital, corporate governance and corporate social responsibility. Corporate Governance, 15(4), 491-507.
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. Journal of Corporate Finance, 14(3), 257-273.
- Dimitropoulos, P. E. (2010). The financial performance of the Greek football clubs. International Journal of Sport Management, 3(1), 5-27.
- Elmassri, M., & Zollo, L. (2023). Risk disclosure and sustainability in European firms. Journal of Business Ethics. https://doi.org/

International Journal of Accounting and Management Sciences
Special Issue (2) – 2026
Print ISSN: 2834-8923 Online ISSN: 2832-8175
DOI: https://doi.org/10.56830/IJNZ1133

- Hopkin, P. (2022). Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers.
- Koshak, H. K. (2021). The effect of financial management and performance of football clubs in Saudi Arabia. International Journal of Educational and Psychological Sciences, 64(1), 436-449.
- Kyere, M., & Ausloos, M. (2021). Corporate governance and firms financial performance in the United Kingdom. International Journal of Finance & Economics, 26(2), 1871-1885.
- Sánchez, J., et al. (2020). The influence of environmental attitudes and perceived behavioral control on pro-environmental behavior. Waste Management, 101, 15-25. https://doi.org/
- International Finance Corporation (IFC). (2007). Corporate governance: The foundation for corporate citizenship and sustainable business. World Bank Group.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). OECD principles of corporate governance. OECD Publishing.