

نحو نموذج للاستدامة المالية للأندية الرياضية العُمانية: دور الشراكات الاستراتيجية
الرياضية في مؤتمر رؤية 2040

**Towards a Financial Sustainability Model for Omani Sports Clubs: The Role
of Strategic Partnerships and Sport Investment in the Context of Vision
2040).**

اعداد الباحث : احمد بن عبدالله العويسي

الرقم الجامعي: 20247404

اشراف الدكتور / محمود أبو ريا

سلطنة عمان / 2026 م

المقدمة

شهد القطاع الرياضي خلال العقود الأخيرة تحولاً هيكلياً عميقاً، حيث لم يعد يُنظر إليه باعتباره نشاطاً اجتماعياً قائماً على الدعم الحكومي، بل أصبح قطاعاً اقتصادياً متنامياً يعتمد على الاستثمار، وتعظيم القيمة التجارية للأصول الرياضية، وبناء الشراكات الاستراتيجية مع مختلف أصحاب المصلحة. وقد انعكس هذا التحول بوضوح في النماذج الأوروبية، حيث أصبحت الأندية الرياضية كيانات اقتصادية شبه مستقلة تعتمد على الإيرادات التجارية والاستثمار الخاص، مما أسهم في تعزيز استدامتها المالية وتقليل اعتمادها على التمويل الحكومي (Andreff, 2018; Rohde & Breuer, 2016).

وفي هذا السياق، برزت الشراكات الاستراتيجية كأحد أهم الأدوات التي تمكن المؤسسات الرياضية من الوصول إلى الموارد المالية والخبرات الإدارية والتقنية، بما يسهم في تطوير قدراتها الاستثمارية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Austin & Seitanidi, 2012). كما أصبح الاستثمار الرياضي، بمختلف أشكاله، يمثل آلية رئيسية لتحويل هذه الموارد إلى مصادر دخل مستدامة، سواء من خلال استثمار المنشآت الرياضية، أو تطوير العلامة التجارية، أو توسيع الأنشطة التجارية للنادي.

وعلى المستوى الوطني، تتقاطع هذه التحولات مع مستهدفات رؤية عمان 2040، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز دور القطاع الخاص، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي. ويُعد القطاع الرياضي أحد القطاعات الواعدة التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه المستهدفات، من خلال تحويل الأندية الرياضية إلى كيانات قادرة على توليد القيمة الاقتصادية، وليس فقط استهلاك الموارد.

ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه التوجهات، لا يزال الواقع المالي للأندية الرياضية في سلطنة عمان يعكس نمطاً تقليدياً يعتمد بدرجة كبيرة على الدعم الحكومي، في ظل محدودية الإيرادات الذاتية وضعف استغلال الأصول الرياضية كفرص استثمارية. ويشير هذا الواقع إلى وجود فجوة بين الإمكانيات المتاحة والتطبيق الفعلي لنماذج التمويل المستدام.

ومن منظور علمي، وعلى الرغم من وفرة الدراسات الدولية التي تناولت العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية، إلا أن هذه الدراسات تركزت في سياقات اقتصادية ومؤسسية مختلفة، مما يثير تساؤلات حول مدى قابلية تطبيق نتائجها في السياق العماني، الذي يتسم بخصوصية في هيكل التمويل، وطبيعة الحوكمة، ودور القطاع الحكومي.

كما أن الأدبيات العربية، رغم تناولها لموضوع الاستثمار الرياضي والشراكات، لا تزال في معظمها ذات طابع وصفي، ولم تقدم نماذج تحليلية متكاملة تفسر الآليات التي تنتقل من خلالها الشراكات الاستراتيجية إلى تحقيق الاستدامة المالية، أو توضح دور العوامل الوسيطة والمعدلة في هذه العلاقة.

وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية معمقة تسعى إلى فهم طبيعة هذه العلاقات في السياق العماني، وتطوير نموذج تفسيري متكامل يوضح كيف تسهم الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي في تحقيق الاستدامة المالية، في ظل الدور الحاسم للحوكمة المالية، بما يدعم التوجهات الوطنية نحو بناء قطاع رياضي مستدام اقتصادياً.

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات العالمية المتسارعة في اقتصاديات الرياضة، لم تعد الأندية الرياضية مجرد مؤسسات اجتماعية تعتمد على الدعم الحكومي، بل أصبحت كيانات اقتصادية مطالبة بتحقيق الاستدامة المالية من خلال تنوع مصادر الدخل وتبني نماذج تمويل قائمة على الاستثمار والشراكات الاستراتيجية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الشراكات الاستراتيجية تمثل أحد أهم الأدوات التي تمكن الأندية من تعزيز مواردها المالية وتحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل. (Andreff, 2018; Rohde & Breuer, 2016).

وعلى الرغم من هذا التحول العالمي، أشار الاتحاد العربي لكرة القدم في تقاريره إلى أن الأندية العربية بشكل عام تعاني من ضعف النماذج الاستثمارية واعتمادها الكبير على الدعم الحكومي، مما ينعكس سلباً على استدامتها المالية (الاتحاد العربي لكرة القدم، 2020). وفي السياق الوطني، لا تزال الأندية الرياضية في سلطنة عمان تواجه تحديات مالية هيكلية تحد من قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية، حيث تعتمد بدرجة كبيرة على الدعم الحكومي كمصدر رئيسي للتمويل، في مقابل ضعف مساهمة الإيرادات الذاتية. كما تعاني هذه الأندية من محدودية استغلال الأصول الرياضية، مثل المنشآت والمرافق والهوية التجارية، كفرص استثمارية قادرة على توليد دخل مستدام، حيث أكدت تقارير وزارة الثقافة والرياضة والشباب أن الأندية الرياضية في سلطنة عمان لا تزال تعتمد بدرجة كبيرة على الدعم الحكومي كمصدر رئيسي للتمويل، مع محدودية مساهمة الإيرادات الذاتية الناتجة عن الأنشطة الاستثمارية (وزارة الثقافة والرياضة والشباب، 2022).

ويُعزى ذلك إلى عدة عوامل متداخلة، من أبرزها ضعف تفعيل الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص، وغياب الرؤية الاستثمارية طويلة الأجل، إضافة إلى التحديات المرتبطة بالحوكمة المالية وكفاءة إدارة الموارد. وبالرغم من وجود فرص استثمارية واعدة في القطاع الرياضي العماني، إلا أن الأندية لم تتمكن حتى الآن من تحويل هذه الفرص إلى نماذج استثمارية مستدامة قابلة للتطبيق المؤسسي.

وفي ضوء التوجهات الوطنية نحو تنوع الاقتصاد وتعزيز دور القطاع الخاص، كما تؤكد عليه رؤية عمان 2040، يبرز تساؤل جوهري يتعلق بقدرة الأندية الرياضية على التحول من كيانات تعتمد على الدعم إلى كيانات قادرة على تحقيق الاستدامة المالية من خلال الاستثمار والشراكات.

وعليه، لا تقتصر مشكلة الدراسة على وجود ضعف في الموارد المالية، بل تمتد إلى غياب فهم واضح للآليات التي يمكن من خلالها توظيف الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي لتحقيق الاستدامة المالية في السياق المؤسسي العماني.

وانطلاقاً مما سبق، وبالنظر إلى أن المشكلة لا تقتصر على محدودية الموارد المالية، بل تمتد إلى غياب الفهم العلمي للآليات التي يمكن من خلالها توظيف الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي لتحقيق الاستدامة المالية، فإن الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

كيف تسهم الشراكات الاستراتيجية في تعزيز الاستثمار الرياضي، وما مدى تأثير ذلك في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية العمانية في ظل الدور المعدل للحوكمة المالية؟

الفجوة البحثية

على الرغم من أن الأدبيات الدولية قدمت إسهامات مهمة في فهم العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية، إلا أن هذه الدراسات تركزت في بيانات اقتصادية متقدمة، حيث تعمل الأندية ضمن نماذج سوقية متطورة تعتمد على الإيرادات التجارية وحقوق البث والاستثمار الخاص (Andreff, 2018; Rohde & Breuer, 2016) وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسات قد لا تكون قابلة للتعميم على السياقات المختلفة، خاصة في الدول التي تعتمد على نماذج تمويل مختلفة، مثل سلطنة عمان.

ومن ناحية أخرى، تشير الدراسات العربية (Al-Emadi et al., 2022; Al-Khalifa & Peterson, 2019) إلى أهمية الشراكات والاستثمار الرياضي، إلا أنها تظل في معظمها ذات طابع وصفي، حيث ركزت على تحليل الواقع والتحديات دون تطوير نماذج تفسيرية متكاملة توضح العلاقات السببية بين المتغيرات. كما لم تتناول هذه الدراسات بشكل كافٍ الأدوار الوسيطة والمعدلة، مثل دور الاستثمار الرياضي كمتغير وسيط، أو الحوكمة المالية كمتغير معدل، في تفسير العلاقة بين الشراكات والاستدامة المالية.

وعلاوة على ذلك، فإن الدراسات السابقة لم تتفق بشكل كامل على طبيعة هذه العلاقات، حيث تشير بعض الدراسات إلى تأثير مباشر للشراكات على الاستدامة المالية، بينما تؤكد دراسات أخرى أن هذا التأثير غير مباشر ويعتمد على عوامل وسيطة، مثل الاستثمار أو الكفاءة التشغيلية (Varmus, 2018; Morgan et al., 2021)، مما يعكس وجود تباين في النتائج يستدعي مزيداً من البحث والتحليل.

وعلى مستوى السياق العماني، يلاحظ وجود نقص واضح في الدراسات التي تناولت موضوع الاستدامة المالية للأندية الرياضية من منظور تكاملي يجمع بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي والحوكمة المالية، ضمن إطار نظري وتطبيقي متكامل يتناسب مع الخصائص المؤسسية والاقتصادية المحلية.

ومن منظور منهجي، تعتمد معظم الدراسات السابقة إما على أساليب تحليلية بسيطة أو على منهجيات نوعية، دون استخدام نماذج تحليلية متقدمة، مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، التي تتيح اختبار العلاقات المعقدة بين المتغيرات، بما في ذلك التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتفاعلية.

وفي ضوء ذلك، يمكن تحديد الفجوة البحثية في:

غياب نموذج تحليلي متكامل ومختبر تجريبياً يفسر العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي والاستدامة المالية، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للاستثمار الرياضي والدور المعدل للحوكمة المالية، في سياق الأندية الرياضية العمانية.

أهداف الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من هدف رئيسي يتمثل في تطوير نموذج تحليلي متكامل يفسر دور الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية العمانية، في ضوء الخصائص المؤسسية والاقتصادية المحلية. بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحليل واقع التمويل الحالي للأندية الرياضية العمانية، من حيث مصادر الدخل، ومستوى الاعتماد على الدعم الحكومي، ومدى تنوع الإيرادات الذاتية.
2. تحديد طبيعة ومستوى الشراكات الاستراتيجية المطبقة في الأندية الرياضية العمانية، وتحليل دورها في توفير الموارد المالية والفرص الاستثمارية.
3. قياس مستوى الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية العمانية، من حيث استثمار الأصول والمنشآت والأنشطة التجارية المرتبطة بالنادي.
4. اختبار العلاقة المباشرة بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية للأندية الرياضية، في ضوء الأدبيات النظرية والتطبيقية.
5. تحليل الدور الوسيط للاستثمار الرياضي في تفسير العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية.
6. دراسة تأثير الحوكمة المالية كمتغير معدل في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي من جهة، والاستدامة المالية من جهة أخرى.
7. تطوير نموذج تمويلي مستدام قابل للتطبيق المؤسسي للأندية الرياضية العمانية، يستند إلى نتائج التحليل الكمي والنوعي.
8. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في وزارة الثقافة والرياضة والشباب والجهات ذات العلاقة، بما يساهم في دعم التحول نحو نماذج تمويل مستدامة تتوافق مع مستهدفات رؤية عمان 2040.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

كيف تساهم الشراكات الاستراتيجية في تعزيز الاستثمار الرياضي، وما مدى تأثير ذلك في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية العُمانية في ظل الدور المُعدّل للحوكمة المالية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما طبيعة ومستوى الشراكات الاستراتيجية المطبقة في الأندية الرياضية العُمانية؟
2. ما مستوى الاستثمار الرياضي في هذه الأندية (استثمار الأصول، الأنشطة التجارية، العلامة التجارية)؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي؟
4. ما أثر الاستثمار الرياضي في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية؟
5. هل تؤثر الشراكات الاستراتيجية بشكل مباشر في الاستدامة المالية؟
6. إلى أي مدى يتوسط الاستثمار الرياضي العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية؟
7. كيف تُعدّل الحوكمة المالية قوة واتجاه العلاقة بين:
(أ) الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي،
(ب) الاستثمار الرياضي والاستدامة المالية؟
8. ما النموذج التفسيري الأكثر ملاءمة لتحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية العُمانية في سياق رؤية عمان 2040؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى H1: للشراكات الاستراتيجية تأثير إيجابي مباشر على الاستدامة المالية للأندية الرياضية.

الفرضية الثانية H2: للشراكات الاستراتيجية تأثير إيجابي مباشر على مستوى الاستثمار الرياضي في الأندية.

الفرضية الثالثة H3: للاستثمار الرياضي تأثير إيجابي مباشر على الاستدامة المالية للأندية الرياضية.

الفرضية الرابعة H4: يتوسط الاستثمار الرياضي العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية، بحيث تنعكس الشراكات على الاستدامة من خلال تعزيز الاستثمار الرياضي.

الفرضية الخامسة H5a: تُعَدّل الحوكمة المالية (عامل معدل) العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي، بحيث تكون العلاقة أقوى في الأندية ذات الحوكمة المالية المرتفعة.

الفرضية الخامسة H5b: تُعَدّل الحوكمة المالية (عامل معدل) العلاقة بين الاستثمار الرياضي والاستدامة المالية، بحيث يكون تأثير الاستثمار على الاستدامة أقوى في الأندية ذات الحوكمة المالية المرتفعة.

المفاهيم الأساسية في الدراسة

الشراكات الاستراتيجية (Strategic Partnerships)

تشير الشراكات الاستراتيجية إلى ترتيبات تعاونية طويلة الأجل بين مؤسستين أو أكثر، تهدف إلى تحقيق منافع متبادلة من خلال تقاسم الموارد والمخاطر وتعظيم القيمة المشتركة. (Austin & Seitanidi, 2012) وفي سياق المؤسسات الرياضية، تتخذ هذه الشراكات أشكالاً متعددة، من أبرزها عقود الرعاية التجارية، والتحالفات الاستثمارية، واتفاقيات إدارة وتشغيل المرافق، إضافة إلى المبادرات المشتركة مع القطاع الخاص. (Hoye et al., 2015)

وتكتسب الشراكات الاستراتيجية أهميتها من كونها تمثل آلية مؤسسية تمكّن الأندية الرياضية من الوصول إلى موارد مالية وغير مالية يصعب الحصول عليها من خلال الأنشطة التقليدية، كما تسهم في تعزيز القدرة التنافسية من خلال نقل المعرفة والخبرة، وتوسيع شبكة العلاقات المؤسسية. (Wäsche et al., 2017)

وفي إطار هذه الدراسة، تُوظّف الشراكات الاستراتيجية كمتغير مستقل، حيث تمثل المدخل الأساسي الذي يفسر التباين في مستويات الاستثمار الرياضي والاستدامة المالية بين الأندية، إذ يُفترض أن تؤثر بشكل مباشر في الاستدامة المالية، وبشكل غير مباشر من خلال تأثيرها في تعزيز الاستثمار الرياضي.

الاستثمار الرياضي (Sports Investment)

يُقصد بالاستثمار الرياضي توظيف الموارد المالية والبشرية في تطوير الأصول والأنشطة الرياضية بهدف تحقيق عوائد اقتصادية مستدامة. ويشمل ذلك الاستثمار في البنية التحتية الرياضية، مثل الملاعب والمنشآت، وتطوير الأكاديميات

الرياضية، وتسويق العلامة التجارية للنادي، إضافة إلى تنظيم الفعاليات الرياضية واستغلال الحقوق التجارية المرتبطة بها. (Andreff, 2018)

ويُنظر إلى الاستثمار الرياضي في الأدبيات المعاصرة بوصفه أحد أهم أدوات تحويل الموارد المتاحة إلى مصادر دخل مستدامة، حيث يسهم في تعزيز الإيرادات الذاتية وتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي. (Rohde & Breuer, 2016) كما يمثل حلقة وصل أساسية بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية، إذ يعمل كآلية تشغيلية لترجمة الموارد إلى نتائج اقتصادية. (Szymanski & Kuypers, 1999)

وفي هذه الدراسة، يتم التعامل مع الاستثمار الرياضي كمتغير وسيط، حيث يُفترض أنه يشكل الآلية التي يتم من خلالها تحويل أثر الشراكات الاستراتيجية إلى نتائج مالية ملموسة، وذلك من خلال توظيف الموارد في استثمارات منتجة تسهم في تحقيق الاستدامة المالية.

الاستدامة المالية (Financial Sustainability)

تشير الاستدامة المالية إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار في تمويل أنشطتها التشغيلية والاستثمارية على المدى الطويل، دون الاعتماد المفرط على مصادر تمويل غير مستقرة، مع الحفاظ على توازن مالي يضمن الاستمرارية والمرونة في مواجهة التحديات. (OECD, 2021)

وفي سياق الأندية الرياضية، تتجلى الاستدامة المالية في قدرة النادي على تحقيق إيرادات ذاتية مستقرة، وتنوع مصادر الدخل، وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي، إلى جانب الحفاظ على مستوى مقبول من الكفاءة المالية. (Morrow, 2013) كما يُميز هذا المفهوم بين الأداء المالي قصير الأجل، والاستدامة المالية التي ترتبط بالاستمرارية والقدرة على الصمود في مواجهة التقلبات الاقتصادية. (Bramwell & Lane, 2011)

وفي هذه الدراسة، تمثل الاستدامة المالية المتغير التابع، حيث تشكل النتيجة النهائية التي يسعى النموذج إلى تفسيرها، وذلك من خلال تحليل تأثير الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي عليها، في ضوء السياق المؤسسي للأندية الرياضية العمانية.

الحوكمة المالية (Financial Governance)

تشير الحوكمة المالية إلى مجموعة النظم والإجراءات التي تحكم إدارة الموارد المالية داخل المؤسسة، بما يضمن الشفافية والمساءلة والكفاءة في اتخاذ القرارات المالية. (Geeraert, 2016) وتشمل الحوكمة المالية عناصر متعددة، من بينها الرقابة المالية، والإفصاح، والتخطيط المالي، وإدارة المخاطر.

وفي المؤسسات الرياضية، تكتسب الحوكمة المالية أهمية خاصة، نظرًا لتعدد مصادر التمويل وتداخل المصالح بين الأطراف المختلفة، مما يتطلب وجود إطار تنظيمي يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويحد من الهدر وسوء الإدارة. (Morrow, 2013)

وفي هذه الدراسة، تُوظَّف الحوكمة المالية كمتغير معيَّل، حيث يُفترض أنها تؤثر في قوة واتجاه العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي من جهة، وبين الاستثمار الرياضي والاستدامة المالية من جهة أخرى، بما يعكس دورها في تعزيز كفاءة تخصيص الموارد وتحقيق النتائج المالية المستهدفة.

الإطار النظري للدراسة

يستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى تكامل ثلاث مقاربات نظرية رئيسية، هي: نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد والقدرات، ونظرية الاستدامة المؤسسية، وذلك بهدف بناء إطار تفسيري متماسك يوضح طبيعة العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي والاستدامة المالية، في ظل الدور المعدل للحوكمة المالية.

وتأتي أهمية هذا التكامل النظري من طبيعة الظاهرة محل الدراسة، حيث لا يمكن تفسير الاستدامة المالية للأندية الرياضية من خلال مدخل نظري واحد، بل تتطلب مقارنة متعددة الأبعاد تأخذ في الاعتبار الجوانب المؤسسية والاقتصادية والإدارية في آنٍ واحد.

تُعد نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) أحد الأسس النظرية التي تفسر سلوك الأندية الرياضية في تبني الشراكات الاستراتيجية، حيث تفترض هذه النظرية أن تحقيق الاستدامة المؤسسية يتطلب إدارة فعالة للعلاقات مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، بما في ذلك القطاع الخاص، والجماهير، والجهات الحكومية. وفي هذا السياق، تمثل الشراكات الاستراتيجية آلية تنظيمية تمكن الأندية من تعزيز تفاعلها مع هذه الأطراف، بما يساهم في توفير الموارد المالية والخبرات الفنية اللازمة لتطوير أنشطتها. وعليه، فإن هذه النظرية تفسر الدوافع المؤسسية التي تدفع الأندية إلى تبني الشراكات الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتحقيق الاستدامة.

من ناحية أخرى، تقدم نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) إطارًا تحليليًا لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل هذه الشراكات إلى قيمة اقتصادية. إذ تفترض هذه النظرية أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على قدرة المؤسسة على امتلاك وتوظيف موارد استراتيجية تتسم بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد. وفي هذا السياق، تُعد الشراكات الاستراتيجية وسيلة لاكتساب هذه الموارد، سواء كانت مالية أو معرفية أو تسويقية. غير أن توفر الموارد وحده لا يكفي لتحقيق الاستدامة المالية، بل يتطلب ذلك توظيفها من خلال استثمارات منتجة، وهو ما يجعل الاستثمار الرياضي يمثل آلية وسيطة تترجم هذه الموارد إلى مصادر دخل مستدامة. وبالتالي، تساهم هذه النظرية في تفسير الدور الوسيط للاستثمار الرياضي في العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية.

أما نظرية الاستدامة المؤسسية (Sustainability Theory)، فتوفر الإطار المفاهيمي الذي يحدد الهدف النهائي للدراسة، والمتمثل في تحقيق الاستدامة المالية. إذ تتجاوز هذه النظرية المفهوم التقليدي للأداء المالي القائم على الربحية قصيرة الأجل، لتؤكد أهمية تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والاستمرارية طويلة الأجل. وفي هذا السياق، يُنظر إلى الاستدامة المالية بوصفها قدرة المؤسسة على الاستمرار في تمويل أنشطتها دون الاعتماد المفرط على مصادر غير مستقرة، مع الحفاظ على قدرتها على مواجهة التحديات المالية المستقبلية.

وفي ضوء هذا التكامل النظري، تبرز الحوكمة المالية كعامل حاسم في تحديد فعالية هذه العلاقات. إذ تشير الأدبيات إلى أن جودة الحوكمة المالية تؤثر بشكل مباشر في كفاءة إدارة الموارد، وفي قدرة المؤسسات على تحويل الشراكات إلى

استثمارات ناجحة. وعليه، يتم إدراج الحوكمة المالية في هذه الدراسة كمتغير معدل يؤثر في قوة واتجاه العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي، وكذلك بين الاستثمار الرياضي والاستدامة المالية.

وبناءً على ما سبق، يوفر الإطار النظري للدراسة أساساً تحليلياً متكاملًا يفسر كيفية انتقال الأندية الرياضية من مرحلة الاعتماد على الدعم الحكومي إلى مرحلة تحقيق الاستدامة المالية، من خلال توظيف الشراكات الاستراتيجية، وتفعيل الاستثمار الرياضي، وتعزيز ممارسات الحوكمة المالية، بما يتماشى مع التوجهات الوطنية نحو تحقيق الاستدامة الاقتصادية في القطاع الرياضي في سلطنة عمان، وفي إطار مستهدفات رؤية عمان 2040.

مراجعة الأدبيات :

تُظهر الأدبيات في تمويل الرياضة أن الاستدامة المالية لم تعد تُفهم بوصفها نتيجة خطية لتوافر الموارد، بل كمحصلة تفاعل بين نموذج التمويل، ونوعية الشراكات، وآليات تحويل الموارد إلى استثمار، وجودة الحوكمة. ومع ذلك، يظل الحقل البحثي مجزأً؛ إذ تُعالج هذه الأبعاد غالباً بصورة منفصلة، كما يتركز الجزء الأكبر من الأدلة في سياقات أوروبية سوقية، في حين تظل الأدلة في السياقات الخليجية والعربية محدودة وموجهة نحو قضايا مختلفة (Taylor et al., 2023). بناءً عليه، تُنظم هذه المراجعة ضمن ثلاثة محاور تحليلية: نماذج التمويل، الشراكات الاستراتيجية والحوكمة.

المحور الأول: نماذج تمويل الرياضة والتحول نحو الاستدامة

تشير الأدبيات إلى أن الأندية الرياضية تعمل ضمن طيف يمتد من التمويل الحكومي إلى التمويل السوقي، حيث يعتمد النموذج الأخير على الإيرادات التجارية والاستثمار الخاص (Andreff, 2018; Breuer, 2016a & Rohde). إلا أن هذا الانتقال لا يتم بصورة مستقرة دائماً.

فقد بينت دراسة (Storm and Nielsen 2012) أن الأندية الاحترافية تعمل أحياناً تحت قيود موازنة مرنة، ما يؤدي إلى استمرار الإنفاق رغم ضعف الانضباط المالي. كما أظهرت دراسة (Senaux 2011) أن التحول نحو النموذج التجاري لا يلغي التوتر بين المنطق الرياضي والمنطق المالي، بل يعيد تشكيله.

وعلى مستوى الأداء المالي، تشير نتائج (Rohde and Breuer 2016b) إلى أن دخول المستثمرين يرفع مستويات الاستثمار، لكنه لا يضمن الربحية المستدامة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Evans et al. 2019) التي وجدت أن التنظيم المالي وحده لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الاستدامة.

من الناحية المنهجية، تعتمد هذه الدراسات في الغالب على بيانات مالية كمية ونماذج انحدار، ما يمنحها قوة تفسيرية في الاتجاهات العامة، لكنه لا يفسر الآليات المؤسسية الكامنة وراء النتائج. كما أن تركّزها على أندية أوروبية كبيرة يحد من قابلية تعميمها.

في المقابل، تشير الأدبيات الخليجية، مثل (Kaplanidou et al. 2016)، إلى أن الاستثمار الرياضي يرتبط غالباً بالأحداث الكبرى وبناء شبكات أعمال، وليس ببناء نماذج تمويل مؤسسية للأندية. وهذا يكشف أن الإشكالية في السياق الخليجي ليست إدارة الوفرة، بل غياب نموذج تمويلي متكامل للأندية.

المحور الثاني: الشركات الاستراتيجية كآلية لتعبئة الموارد

تؤطر دراسة (Austin and Seitanidi 2012a, 2012b) الشركات بوصفها عملية خلق قيمة مشتركة تتدرج من التعاون البسيط إلى التكامل الاستراتيجي. وفي السياق الرياضي، تتخذ هذه الشركات أشكالاً متعددة تشمل الرعاية والتحالفات الاستثمارية (Hoye et al., 2015).

إلا أن الأدبيات تختلف في تفسير أثر الشركات. فبعض الدراسات، مثل (Morgan and Baker 2021)، تشير إلى أن الشركات ليست جميعها استراتيجية؛ إذ إن بعضها يظل ذا طبيعة تواصلية لا يحقق أثراً مالياً مباشراً. في حين تشير دراسات أخرى إلى أن أثر الشركات يتحقق بصورة غير مباشرة عبر الاستثمار (Varmus, 2018).

من الناحية المنهجية، يُلاحظ انقسام واضح بين دراسات نوعية تركز على تحليل العلاقات، ودراسات كمية تقيس الأثر، دون وجود دمج منهجي بينهما. كما أن معظم الدراسات لا تختبر العلاقة ضمن نموذج سببي متكامل.

أما في الأدبيات الخليجية، فإن الشركات تُفهم غالباً ضمن إطار التنمية أو الشرعية الاجتماعية (Al-Emadi et al., 2017)، وليس كأداة تمويلية مؤسسية، ما يعزز الفجوة في فهم دورها الاقتصادي.

المحور الثالث: الحوكمة المالية كعامل حاسم

تشير الأدبيات إلى أن الحوكمة ليست مجرد إطار تنظيمي، بل عامل حاسم في تحديد كفاءة توظيف الموارد (Geeraert, 2016). فقد أظهرت دراسة (Ruta et al. 2019) أن هيكل الحوكمة يرتبط مباشرة بالأداء المؤسسي.

كما بينت دراسة (Franck 2010) أن ضعف الحوكمة يؤدي إلى سلوكيات مالية غير مستدامة، حتى في ظل ارتفاع الإيرادات. وتدعم هذه النتيجة الدراسات الخليجية الحديثة، مثل (Alanazi 2026)، التي تشير إلى أن بعض أبعاد الحوكمة المرتبطة بالقيمة التجارية تؤثر في الأداء.

ومع ذلك، تختلف الأدبيات في موقع الحوكمة داخل النموذج؛ إذ تُعامل أحياناً كمتغير مستقل، وأحياناً كمتغير معدل. كما أن قياسها غالباً يعتمد على مؤشرات إدراكية، ما يحد من دقتها.

التحليل النقدي للدراسات السابقة

تكشف مراجعة الأدبيات أن المعرفة الحالية حول الاستدامة المالية في المؤسسات الرياضية، على الرغم من تراكمها النسبي، لا تزال تعاني من قصور نظري ومنهجي ومفهومي يحد من قدرتها على تفسير آليات تحقيق الاستدامة المالية في الأندية الرياضية، وبخاصة في السياقات غير السوقية أو ذات التمويل المختلط، مثل السياق العماني.

فمن الناحية المنهجية، يلاحظ أن جزءاً كبيراً من الدراسات اعتمد على تصميمات مقطعية وتحليلات كمية تستند إلى بيانات مالية أو استبيانات إدراكية، كما هو الحال في دراسات (Rohde and Breuer 2016a, 2016b) و (Evans et al. 2019). ورغم أهمية هذه الدراسات في الكشف عن الاتجاهات العامة للعلاقة بين الاستثمار أو التنظيم المالي والأداء المالي، إلا أن طبيعة هذه التصميمات لا تسمح بتفسير العلاقات السببية المعقدة بين المتغيرات، ولا تكشف الآليات التي

تنتقل من خلالها الموارد أو الشراكات إلى نتائج مالية مستدامة. وبعبارة أخرى، فإن هذه الدراسات تفسر "ما يحدث"، لكنها لا تفسر على نحو كافٍ "كيف يحدث" و"تحت أي شروط يحدث". ويزداد هذا القصور وضوحًا في ظل غياب واضح لاستخدام نماذج سببية متقدمة تختبر في الوقت نفسه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات.

وفي المقابل، اعتمدت بعض الدراسات، مثل (Morgan and Baker, 2021)، على مناهج نوعية أتاحت فهمًا أعمق لطبيعة الشراكات، وأظهرت أن كثيرًا مما يُصنف بوصفه شراكات استراتيجية لا يتجاوز في الحقيقة حدود الشراكات التواصلية أو الرمزية. غير أن القيمة التفسيرية لهذه الدراسات، على الرغم من عمقها، تبقى محدودة من حيث قابلية التعميم، لكونها تستند في الغالب إلى عينات صغيرة أو إلى سياقات مؤسسية محددة. ومن ثم، فإن الأدبيات القائمة تبدو منقسمة بين دراسات كمية ذات اتساع وصفي ولكن بعمق تفسيري محدود، ودراسات نوعية ذات عمق تفسيري ولكن بقدرة تعميم ضعيفة، دون وجود تكامل منهجي كافٍ بين النوعين.

أما من حيث النتائج، فإن مراجعة الأدبيات لا تكشف عن اتساق كامل في تفسير العلاقة بين الشراكات والاستثمار والاستدامة المالية. فبينما تذهب بعض الدراسات إلى أن الشراكات الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر في الأداء المالي أو الاستدامة المؤسسية، تشير دراسات أخرى إلى أن هذا الأثر لا يتحقق بصورة مباشرة، بل عبر آليات وسيطة مثل الاستثمار أو تعبئة الموارد أو تعزيز القيمة المؤسسية. (Austin & Seitanidi, 2012; Varmus, 2018) كما أن الدراسات المتعلقة بالاستثمار الرياضي لا تقدم بدورها صورة موحدة؛ إذ تشير بعض النتائج إلى أن الاستثمار يعزز النمو المالي، في حين تبين نتائج أخرى أن زيادة الاستثمار قد تقود إلى تفاقم المخاطر المالية إذا لم تكن محكومة بضبط مؤسسي فعال. (Rohde & Breuer, 2016b; Storm & Nielsen, 2012) وهذا التباين لا ينبغي تفسيره بوصفه تضاربًا عرضيًا في النتائج، بل بوصفه مؤشرًا على أن العلاقات المدروسة تتأثر بمتغيرات شرطية لم تُدرج بصورة كافية في النماذج السابقة، وفي مقدمتها الحوكمة المالية، وطبيعة البيئة المؤسسية، وهيكّل التمويل، وحجم النادي، ودرجة تطور السوق الرياضي.

ومن منظور مفاهيمي، يتضح أن مفهوم "الاستدامة المالية" نفسه لم يُستخدم في الأدبيات استخدامًا موحدًا. ففي عدد من الدراسات الأوروبية، يُقاس المفهوم بمؤشرات الربحية، أو الملاءة المالية، أو القدرة على الالتزام باللوائح التنظيمية، وهي مؤشرات ترتبط ببيئات احترافية تعمل ضمن منطق تجاري وسوقي متقدم. غير أن هذا الفهم لا يمكن نقله بصورة مباشرة إلى الأندية الرياضية في السياقات الخليجية أو العربية، حيث لا تعمل الأندية بوصفها شركات ربحية خالصة، بل بوصفها مؤسسات ذات وظائف اجتماعية ورياضية، وتعتمد جزئيًا أو كليًا على الدعم العام. وبناءً على ذلك، فإن الاستدامة المالية في السياق العماني لا ينبغي أن تُختزل في الربحية أو في مؤشرات الامتثال المالي فقط، بل يجب أن تُفهم بوصفها قدرة النادي على الاستمرار، وتنويع موارده، وتقليل هشاشته تجاه تقلبات التمويل الخارجي، مع الحفاظ على كفاءته التشغيلية. وهذه الفجوة المفاهيمية ذات دلالة جوهرية، لأنها تعني أن بعض الأدوات القياسية أو المؤشرات المستخدمة في الأدبيات الدولية قد لا تكون ملائمة بالكامل لقياس الاستدامة المالية في الحالة العمانية.

ومن جهة أخرى، تكشف مراجعة الأدبيات العربية والخليجية عن قصور نوعي لا يقل أهمية عن القصور المنهجي. فالدراسات المتاحة عن الرياضة في المنطقة، مثل (Kaplanidou et al. (2016، و (Al-Emadi et al. (2017، و (Taylor et al. (2023، تركز بدرجة كبيرة على الإرث الاقتصادي للأحداث الرياضية الكبرى، أو التأثيرات الاجتماعية والثقافية للرياضة، أو أبعاد القوة الناعمة والدبلوماسية الرياضية. ورغم أهمية هذه الاتجاهات البحثية، فإنها لا تتناول النادي الرياضي كوحدة تحليل مالية وتنظيمية مستقلة، ولا تبحث في كيفية بناء نموذج تمويل مستدام على مستوى المؤسسة

الرياضية نفسها. وبذلك، فإن المشكلة في الأدبيات الخليجية ليست مجرد قلة عدد الدراسات، بل في طبيعة الأسئلة البحثية المطروحة؛ إذ إن معظمها ينصرف إلى دراسة الرياضة بوصفها أداة سياسات عامة أو مشروعاً رمزياً وطنياً، لا بوصفها كياناً مؤسسياً يحتاج إلى نموذج حوكمة وتمويل واستثمار.

كما يُلاحظ أن الدراسات العربية والخليجية لا تزال محدودة في استخدامها للأدوات التحليلية المتقدمة، ولا سيما النماذج التي تسمح بفحص العلاقات الوسيطة والمعدلة في آن واحد. وهذا النقص ليس مسألة تقنية فحسب، بل له أثر مباشر في طبيعة المعرفة المنتجة؛ إذ إن غياب هذا النوع من النماذج يعني استمرار الأدبيات في تقديم تفسيرات خطية وبسيطة لظواهر مؤسسية معقدة بطبيعتها.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن القصور في الأدبيات السابقة لا يتمثل فقط في نقص الدراسات في السياق العماني، بل في أربعة مستويات مترابطة:

أولاً، قصور منهجي يتمثل في هيمنة التصميمات المقطعية وضعف التكامل بين المناهج.

ثانياً، قصور تفسيري يتمثل في عدم إدماج العوامل الوسيطة والمعدلة ضمن نماذج سببية متكاملة.

ثالثاً، قصور مفاهيمي يتمثل في عدم تكييف مفهوم الاستدامة المالية بما يتناسب مع السياقات غير الربحية أو المختلطة.

رابعاً، قصور سياقي يتمثل في توجيه الأدبيات الخليجية نحو تحليل الرياضة الكبرى والأثر المجتمعي على حساب التمويل المؤسسي للأندية.

وبناءً على ذلك، تتحدد القيمة العلمية لهذه الدراسة في أنها لا تسعى فقط إلى سد فجوة جغرافية، بل إلى معالجة قصور أعمق في بناء المعرفة نفسها، وذلك من خلال تطوير نموذج تحليلي يدمج بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي والاستدامة المالية، مع اختبار الدور الوسيط للاستثمار الرياضي والدور المعدل للحوكمة المالية، ضمن سياق مؤسسي لم يُدرس على نحو كافٍ في الأدبيات السابقة.

م	الدراسة	التصميم المنهجي	أدوات التحليل	أبرز النتائج	الفجوة البحثية
1	Austin & Seitanidi (2012)	مراجعة نظرية	تحليل مفاهيمي	الشراكات تخلق قيمة مشتركة	غياب التطبيق المالي المباشر
2	Senaux (2011)	دراسة حالة	تحليل مؤسسي	توتر بين المنطقتين الرياضي والمالي	محدودية التعميم
3	Storm & Nielsen (2012)	تحليل اقتصادي	نموذج مؤسسي	قيود الموازنة المرنة	لا يدمج الشراكات
4	Wicker & Breuer (2014)	كمي	انحدار	تنوع الإيرادات يحسن الأداء	لا يختبر الحوكمة
5	Rohde & Breuer (2016a)	كمي	تحليل مالي	الاستثمار يدعم النمو	سياق أوروبي فقط
6	Rohde & Breuer (2016b)	كمي	انحدار	الاستثمار لا يضمن الاستدامة	غياب تفسير مؤسسي
7	Evans et al. (2019)	كمي	تحليل تنظيمي	التنظيم غير كافٍ للاستدامة	لا يدمج الشراكات
8	Ruta et al. (2019)	مقارن	تحليل إحصائي	الحوكمة تؤثر في الأداء	لا تختبر التعديل
9	Morgan & Baker (2021)	نوعي	مقابلات	ليست كل الشراكات استراتيجية	ضعف التعميم
10	Kaplanidou et al. (2016)	دراسة حالة	تحليل أعمال	الأحداث تبني شبكات استثمار	ليست على مستوى الأندية
11	Al-Emadi et al. (2017)	كمي	استبيان	الرياضة كأداة اجتماعية	غياب التحليل المالي
12	Taylor et al. (2023)	مراجعة نقدية	تحليل أدبيات	تركيز الدراسات على القوة الناعمة	نقص دراسات التمويل
13	Alanazi (2026)	كمي	نماذج إحصائية	الحوكمة تؤثر في الأداء	لا تربط بالاستدامة المالية

جدول 1: ملخص الدراسات السابقة

اشتقاق الفجوة البحثية

في ضوء التحليل النقدي للدراسات السابقة، يتضح أن القصور في الأدبيات لا يتمثل في محدودية عدد الدراسات فحسب، بل في طبيعة البناء المعرفي الذي قامت عليه هذه الدراسات. فالأدبيات القائمة، رغم إسهاماتها المتعددة، تناولت مكونات الاستدامة المالية في المؤسسات الرياضية بصورة مجزأة، حيث تم تحليل نماذج التمويل بمعزل عن آليات الشراكات، ودراسة الشراكات دون ربطها الكافي بالاستثمار، في حين عولجت الحوكمة غالبًا كمتغير مستقل دون إدراجها ضمن نموذج سببي تفاعلي يوضح دورها في تعديل العلاقات بين المتغيرات الأخرى.

كما أظهرت المراجعة أن الدراسات التي تناولت الشراكات والاستثمار لم تحسم طبيعة العلاقة بينهما وبين الاستدامة المالية، إذ تباينت نتائجها بين تأثيرات مباشرة وغير مباشرة، دون تقديم تفسير منهجي لهذا التباين. ويعكس ذلك غياب نماذج تحليلية تأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للاستثمار الرياضي، وكذلك الدور المعدل للحوكمة المالية، بوصفهما عنصريين حاسمين في تفسير انتقال الموارد إلى نتائج مالية مستدامة.

ومن ناحية أخرى، كشفت المراجعة عن اختلاف جوهري في تعريف الاستدامة المالية باختلاف السياق المؤسسي، حيث استندت معظم الدراسات إلى نماذج أوروبية ذات طابع ربحي، وهو ما يحد من صلاحية هذه النماذج لتفسير الاستدامة المالية في الأندية الرياضية في سلطنة عمان، التي تعمل ضمن إطار تمويلي مختلط يجمع بين الدعم الحكومي والموارد الذاتية.

أما في الأدبيات العربية والخليجية، فقد تبين أن الاهتمام البحثي تركز بدرجة أكبر على تحليل الأثر الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي للأحداث الرياضية الكبرى، مع غياب واضح للدراسات التي تتناول الأندية الرياضية كوحدات تنظيمية تحتاج إلى نماذج تمويل واستثمار مستدامة. ويشير ذلك إلى فجوة نوعية في طبيعة الأسئلة البحثية المطروحة، وليس فقط في عدد الدراسات المتاحة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد الفجوة البحثية في:

غياب نموذج تحليلي متكامل، قائم على اختبار تجريبي، يفسر العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي والاستدامة المالية، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للاستثمار الرياضي والدور المعدل للحوكمة المالية، في سياق الأندية الرياضية العُمانية.

النموذج المفاهيمي للدراسة

انطلاقاً من الفجوة البحثية المحددة، تُقترح هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يهدف إلى تفسير آليات تحقيق الاستدامة المالية في الأندية الرياضية من خلال دمج ثلاثة متغيرات رئيسية ضمن إطار سببي متكامل.

يفترض النموذج أن الشراكات الاستراتيجية تمثل المدخل الأساسي لتعبئة الموارد، حيث تسهم في توفير رأس المال، والخبرة، والفرص الاستثمارية. غير أن هذه الموارد لا تُترجم تلقائياً إلى نتائج مالية مستدامة، بل تحتاج إلى آلية تشغيلية لتحويلها إلى قيمة اقتصادية، وهو ما يقوم به الاستثمار الرياضي، الذي يُمثل المتغير الوسيط في النموذج.

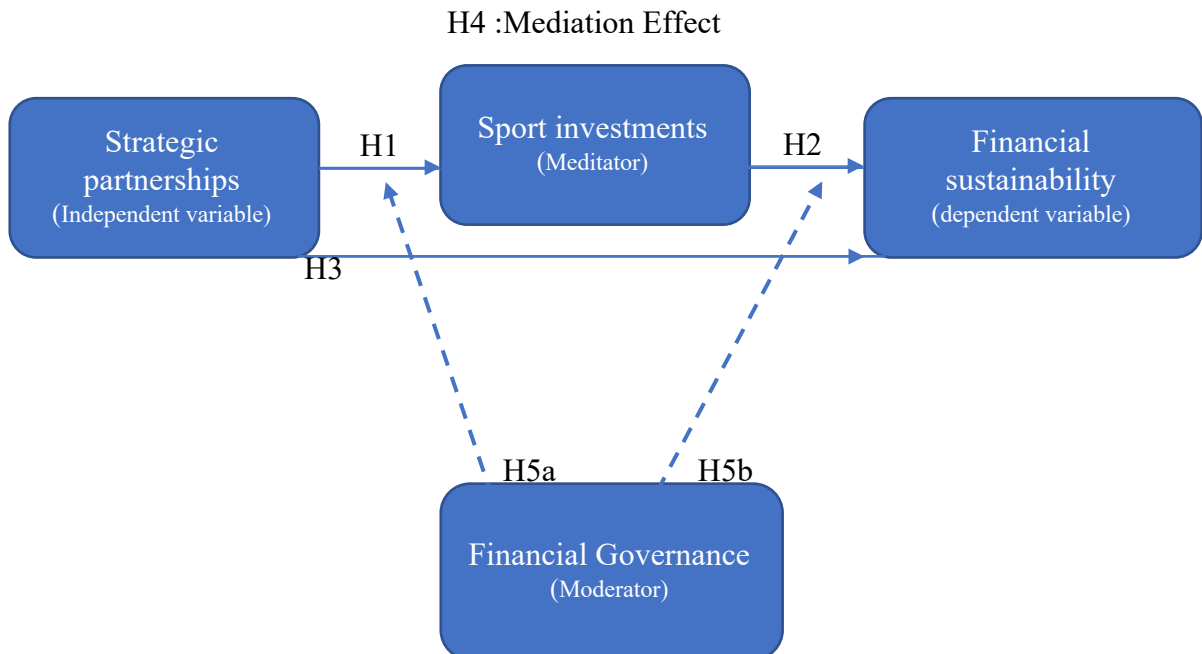
وبالتالي، فإن العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية لا تُفهم بوصفها علاقة مباشرة فقط، بل بوصفها علاقة تمر عبر مسار وسيط يتمثل في الاستثمار الرياضي، الذي يعمل على تحويل الموارد إلى أصول منتجة وإيرادات مستدامة.

وفي هذا السياق، تُدرج الحوكمة المالية كمتغير معدل يؤثر في كفاءة هذا المسار، حيث يُفترض أن جودة الحوكمة تعزز قدرة الأندية على إدارة الموارد بفعالية، وتقلل من مخاطر سوء التخصيص أو الهدر، مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين الشراكات والاستثمار من جهة، وبين الاستثمار والاستدامة المالية من جهة أخرى.

وبناءً على ذلك، يقوم النموذج المفاهيمي على العلاقات التالية:

- تأثير مباشر للشراكات الاستراتيجية على الاستدامة المالية
- تأثير مباشر للشراكات الاستراتيجية على الاستثمار الرياضي
- تأثير مباشر للاستثمار الرياضي على الاستدامة المالية
- تأثير غير مباشر (وسيط) للشراكات الاستراتيجية على الاستدامة المالية عبر الاستثمار الرياضي
- تأثير معدل للحوكمة المالية على العلاقات بين المتغيرات

ويمثل هذا النموذج محاولة لتجاوز الطرح الخطي الذي ساد في الأدبيات، من خلال تقديم تفسير ديناميكي متعدد المستويات يدمج بين المدخلات المؤسسية (الشراكات)، والعمليات التشغيلية (الاستثمار)، والنتائج المالية (الاستدامة)، في ظل إطار تنظيمي حاكم (الحوكمة المالية)



شكل 1 :النموذج المفاهيمي للدراسة

يوضح الشكل النموذج المفاهيمي للدراسة، حيث تمثل الشراكات الاستراتيجية المتغير المستقل، والاستثمار الرياضي المتغير الوسيط، والاستدامة المالية المتغير التابع، بينما تم إدراج الحوكمة المالية كمتغير معدل يؤثر في قوة العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستثمار الرياضي (H5a)، وبين الاستثمار الرياضي والاستدامة المالية (H5b). كما يوضح الشكل المسارات المباشرة بين المتغيرات (H1، H2، H3)، بالإضافة إلى الدور الوسيط للاستثمار الرياضي في العلاقة بين الشراكات الاستراتيجية والاستدامة المالية (H4)

منهجية الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من افتراض أن الاستدامة المالية للأندية الرياضية ظاهرة متعددة الأبعاد تتشكل عبر تفاعل مدخلات مؤسسية (الشراكات الاستراتيجية)، وآليات تشغيلية (الاستثمار الرياضي)، وأطر تنظيمية حاكمة (الحوكمة المالية). ونظرًا لتعقيد هذه الظاهرة، فإن الاختصار على منهج كمي أو نوعي منفرد لا يفي بمتطلبات التفسير الشامل، وهو ما أكدته الأدبيات التي أشارت إلى قصور الفصل بين المنهجين في دراسة الظواهر التنظيمية المعقدة (Creswell & Plano Clark, 2018).

بناءً على ذلك، تعتمد الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين قوة التحليل الكمي في اختبار الفرضيات، وعمق التحليل النوعي في تفسير النتائج، بما يعزز من الصدق التفسيري (Interpretive Validity) ويقلل من تحيزات القياس (Teddle, 2010 & Tashakkori).

و تعتمد الدراسة تصميم التصميم التفسيري المتتابع (Explanatory Sequential Design)، حيث يتم تنفيذها على مرحلتين مترابطتين: أولاً المرحلة الكمية، حيث تهدف إلى اختبار النموذج المفاهيمي المقترح والعلاقات السببية بين المتغيرات، باستخدام بيانات مقطعية يتم جمعها من عينة من القيادات الإدارية في الأندية الرياضية. ثانياً: المرحلة النوعية حيث تهدف إلى تفسير نتائج التحليل الكمي، من خلال مقابلات شبه منظمة مع عدد من صناع القرار، بما يسمح بفهم السياق المؤسسي الذي تتشكل فيه العلاقات المدروسة.

ويُعد هذا التصميم مناسباً لأن الدراسات السابقة ركزت على اختبار العلاقات دون تفسيرها، وهو ما أدى إلى تباين النتائج (Evans et al., 2019؛ Breuer, 2016 & Rohde). وبالتالي، فإن الدمج بين المرحلتين يسمح بالانتقال من اختبار العلاقات إلى تفسير آلياتها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأندية الرياضية المسجلة لدى وزارة الثقافة والرياضة والشباب في سلطنة عمان، والتي تمارس أنشطة رياضية رسمية ضمن الاتحادات الرياضية المعتمدة. ويشمل مجتمع الدراسة: أعضاء مجالس الإدارة، المديرين التنفيذيين، المديرين الماليين ومسؤولي الاستثمار والتسويق، بحكم معرفتهم المباشرة بقرارات الشراكات والاستثمار والحوكمة.

عينة الدراسة

نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة الذي يتميز بالتخصص والعدد المحدود، سيتم استخدام العينة القصدية (Purposive Sampling)، حيث يتم اختيار المشاركين بناءً على خبرتهم المباشرة في مجالات الإدارة المالية، والشراكات الاستراتيجية، والاستثمار الرياضي داخل الأندية، وسيتم استهداف حجم عينة يتراوح بين 100-120 مفردة، موزعة على: أعضاء مجالس الإدارة، المديرين التنفيذيين، المسؤولين الماليين و مسؤولي الاستثمار والتسويق.

ويُعد هذا الحجم مناسباً من الناحية المنهجية لعدة أسباب: أولاً، يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام PLS-SEM، حيث تشير الأدبيات إلى أن الحد الأدنى للعينة يمكن أن يُحدد وفق قاعدة "10 أضعاف" (times rule-10)، أي عشرة أضعاف أكبر عدد من المسارات المتجهة إلى أي متغير في النموذج (Hair et al., 2019). وبما أن النموذج الحالي يتضمن عدة مسارات مباشرة وغير مباشرة، فإن حجم العينة المقترح (100-120) يوفر مستوى كافياً من القوة الإحصائية. ثانياً، يساهم هذا الحجم في تحسين دقة التقديرات الإحصائية وتقليل التحيز في النتائج، خاصة عند اختبار التأثيرات المعقدة مثل الوساطة (Mediation) والتعديل (Moderation)، والتي تتطلب حجم عينة أكبر نسبياً لضمان استقرار النتائج (Hair et al., 2019). ثالثاً، يتيح هذا الحجم إمكانية إجراء تحليلات إضافية، مثل المقارنات بين الأندية (إن أمكن) وتحليل الفروق بين مستويات الحوكمة أو الاستثمار.

3.3.3 العينة النوعية

سيتم اختيار عينة مكونة من (10-15) مشاركاً باستخدام العينة القصدية، مع مراعاة التنوع بين: أندية ذات أداء مالي مرتفع و أندية ذات أداء مالي منخفض وذلك لتحقيق التحليل المقارن التفسيري.

أدوات جمع البيانات

الأداة الكمية: الاستبيان

سُيُطَوَّر الاستبيان بالاعتماد على مقاييس مستمدة من الأدبيات السابقة ثم تكييفها مع السياق العُماني، وليس من خلال صياغة بنود جديدة بالكامل من دون مرجعية. هذا النهج هو الأكثر اتساقاً مع معايير بناء الأدوات في البحوث التنظيمية والتمويلية، لأنه يضمن أن كل متغير يركز إلى بناء مفاهيمي سبق اختباره أو تأصيله في الدراسات السابقة. وفي هذه الدراسة سَتُبْنَى الأداة حول أربعة متغيرات رئيسية: الشراكات الاستراتيجية، الاستثمار الرياضي، الاستدامة المالية، والحوكمة المالية. وقد استُمدت الأسس المفاهيمية لقياس الشراكات من أدبيات خلق القيمة التعاونية لدى (Austin and Seitanidi (2012، بينما استندت أبعاد الاستثمار الرياضي إلى الأدبيات المرتبطة بالاستثمار والنمو المالي في الأندية الرياضية لدى (Rohde and Breuer (2016، واعتمد تعريف الاستدامة المالية على أدبيات تنويع الإيرادات والاستقرار المالي في المنظمات الرياضية لدى (Wicker and Breuer (2014، في حين استندت الحوكمة المالية إلى الأطر المعيارية للحكومة الرياضية، بما فيها National Sports Governance Observer.

وسيُستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على البنود، من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). ويُعد هذا الخيار مناسبًا لقياس الاتجاهات الإدراكية والتنظيمية في البحوث الإدارية والتمويلية. وستُصاغ البنود بصيغة تشغيلية مرتبطة بسياق الأندية الرياضية العُمانية، مع المحافظة على الجوهر النظري للمقياس الأصلي.

أ. قياس الشراكات الاستراتيجية

سيُقاس متغير الشراكات الاستراتيجية من خلال أبعاد تعكس تنوع الشركاء، ودرجة المواءمة الاستراتيجية، وتكامل الموارد، واستمرارية الشراكة. ويستند هذا الاختيار إلى أن أدبيات الشراكات لا ترى الشراكة مجرد علاقة تعاقدية، بل عملية خلق قيمة مشتركة تتفاوت في عمقها وجودتها. وعليه، ستتضمن الأداة بنودًا من قبيل:

- يمتلك النادي شراكات استراتيجية متنوعة مع جهات من القطاع الخاص.
- تتسق أهداف الشراكات التي يعقدها النادي مع أهدافه المؤسسية طويلة الأجل.
- توفر الشراكات للنادي موارد أو خبرات لا يستطيع الحصول عليها داخليًا بسهولة.
- تتسم الشراكات القائمة بالاستمرارية ولا تقتصر على دعم قصير الأجل.

ب. قياس الاستثمار الرياضي

سيُقاس الاستثمار الرياضي عبر أبعاد ترتبط بالاستثمار في الأصول الرياضية، والاستثمار التجاري، وتخصيص الموارد للمشروعات، وكفاءة توظيف الاستثمار. ويستند ذلك إلى أن الأدبيات الرياضية تميز بين مجرد الإنفاق وبين الاستثمار المنتج الذي يتحول إلى عوائد تشغيلية أو رأسمالية. ومن البنود المقترحة في هذا المحور:

- يخصص النادي موارد مالية واضحة لتطوير الأصول أو المرافق الرياضية.
- يسعى النادي إلى تطوير أنشطة تجارية أو خدمية مدرة للدخل.
- تُدار الاستثمارات الرياضية في النادي وفق أولويات وخطط واضحة.
- تسهم الاستثمارات التي ينفذها النادي في تعزيز إيراداته أو تقليل اعتماده على التمويل الخارجي.

ج. قياس الاستدامة المالية

سيُقاس متغير الاستدامة المالية من خلال أبعاد تنوع الإيرادات، والاستقرار المالي، والاعتماد على الذات، والمرونة المالية. والسبب في هذا الاختيار أن مفهوم الاستدامة المالية، في هذه الدراسة، لا يُختزل في الربحية وحدها، بل في قدرة النادي على الاستمرار وتقليل هشاشته تجاه تقلبات التمويل. ومن البنود المقترحة:

- يمتلك النادي أكثر من مصدر رئيس للإيرادات.
- يتمكن النادي من الوفاء بالتزاماته المالية التشغيلية بانتظام.
- يعتمد النادي بدرجة متزايدة على موارده الذاتية.
- يستطيع النادي التعامل مع التقلبات المالية دون تعثر كبير في أنشطته.

د. قياس الحوكمة المالية

سَيُقاس متغير الحوكمة المالية، بوصفه متغيراً معدّلاً، عبر أبعاد الشفافية، والمساءلة والرقابة، والانضباط المالي، والتخطيط المالي. ومن البنود المقترحة:

- تتوافر في النادي آليات واضحة للإفصاح عن القرارات والبيانات المالية.
- توجد إجراءات رقابية فعالة على الإنفاق والتعاقدات المالية.
- يلتزم النادي بسياسات واضحة لضبط المصروفات والمخاطر المالية.
- ترتبط القرارات المالية في النادي بخطط وموازنات معتمدة مسبقاً.

صدق الأداة وثباتها

سيتم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على لجنة من المحكمين المتخصصين في الإدارة الرياضية، والتمويل، ومنهجية البحث، للتأكد من ملاءمة البنود لأبعادها النظرية، وسلامتها اللغوية، وملاءمتها للسياق العُماني. ويمكن دعم ذلك بحساب مؤشر صدق المحتوى على مستوى البند والمقياس إذا لزم الأمر. ويُعد هذا الإجراء خطوة أولية أساسية قبل التطبيق الميداني .

أما الصدق البنائي فسيُفحص على مستويين. أولاً، سيتم تنفيذ دراسة تجريبية أولية (Pilot Study) على عينة صغيرة من المشاركين المحتملين، يُقترح أن تكون في حدود 20–30 مفردة، بهدف اختبار وضوح البنود، ووقت الإجابة، والاتساق الداخلي المبدئي، والكشف عن أي غموض أو تكرار. وثانياً، في العينة الأساسية، سيتم تقييم نموذج القياس في إطار PLS-SEM من خلال معاملات التحميل العاملي، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، والصدق التمييزي باستخدام معيار HTMT أو Fornell–Larcker عند الحاجة حيث هذا النهج أكثر اتساقاً مع طبيعة النموذج المركب من الاكتفاء بتحليل علاقات بسيط .

أما الثبات الداخلي فسيُختبر باستخدام معامل ألفا لكرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) وسيُنظر إلى القيم المقبولة على أنها تلك التي تتجاوز الحدود المتعارف عليها في أدبيات PLS-SEM، مع تفسير أي بعد لا يحقق المستوى المطلوب وإعادة النظر في بنوده .

التحليل الكمي

يتضمن التحليل ثلاث طبقات تحليلية مترابطة. في الطبقة الأولى، سيُستخدم الإحصاء الوصفي لتوصيف الخصائص العامة للعينة، ووصف مستويات المتغيرات محل الدراسة من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الالتواء عند الحاجة. وفي الطبقة الثانية، سيتم تقييم نموذج القياس كما سبقت الإشارة، لضمان صلاحية المتغيرات الكامنة قبل الانتقال إلى اختبار النموذج الهيكلي. وفي الطبقة الثالثة، سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS، وهو اختيار مبرر في ضوء حجم العينة المقترح وطبيعة النموذج الذي يتضمن وساطة وتعديلاً في آن واحد. وقد أكدت الأدبيات المنهجية أن

PLS-SEM مناسب عندما يكون الهدف تنبؤيًا/تفسيريًا، وعندما يتضمن النموذج علاقات معقدة أو عينة متوسطة الحجم .

وسيتم اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

- H1–H3 من خلال معاملات المسار المباشر ودلالاتها الإحصائية.
- H4 من خلال اختبار الأثر غير المباشر باستخدام **Bootstrapping** لتقدير حجم الأثر وفترات الثقة.
- H5a و H5b من خلال إنشاء مصطلحات تفاعل (**Interaction Terms**) واختبار أثرها على المسارات المستهدفة داخل النموذج.

وإذا أظهرت النتائج بقاء الأثر المباشر للشركات على الاستدامة مع وجود أثر غير مباشر دال عبر الاستثمار، فسيُفسَّر ذلك بوصفه وساطة جزئية؛ أما إذا اختفى الأثر المباشر لصالح الأثر غير المباشر، فسيُفسَّر ذلك بوصفه وساطة كلية .

التحليل النوعي

أما في المرحلة النوعية، فسيتم تحليل المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي وفق إطار Braun and Clarke ، الذي يقوم على ست مراحل: التعرّف على البيانات، والتميز الأولي، وبناء الموضوعات، ومراجعة الموضوعات، وتعريفها وتسميتها، ثم كتابة التقرير التحليلي. ويُعد هذا الإطار من أكثر الأطر رسوخًا في الدراسات النوعية، لأنه يجمع بين المرونة والصرامة الإجرائية .

ولضمان موثوقية النتائج النوعية، ستُستخدم مجموعة من إجراءات التحقق النوعي، تشمل:

- مراجعة المشاركين (Member Checking) للتأكد من دقة تفسير أقوالهم،
- مراجعة الأقران (Peer Debriefing) لمناقشة القرارات التحليلية،
- الأثر التتبعي (Audit Trail) لتوثيق خطوات التحليل وقرارات الترميز،
- والالتزام بمعايير الثقة النوعية التي أكدت عليها أدبيات Lincoln and Guba.

التكامل بين المرحلتين الكمية والنوعية

في المرحلة الأولى ستحدد النتائج الكمية طبيعة الحالات التي ينبغي استكشافها نوعيًا. وسيتم اختيار المشاركين في المقابلات بناءً على ملفات استجابة كمية متميزة، مثل: أندية أظهرت مستويات مرتفعة من الشراكات لكن مستويات منخفضة من الاستدامة المالية، وأندية أخرى أظهرت مستويات مرتفعة من الحوكمة والاستثمار والاستدامة معًا، أو حالات شاذة لا تنسجم مع الاتجاه العام للنموذج.

وبذلك، ستُستخدم المرحلة النوعية لتفسير الحالات المتوقعة والحالات الشاذة معًا. فإذا أظهرت النتائج الكمية، على سبيل المثال، أن أثر الشراكات على الاستدامة ضعيف في بعض الأندية رغم ارتفاع مستوى الشراكات المعلن، فستستكشف المقابلات ما إذا كانت هذه "الشراكات" ذات طبيعة رمزية أو قصيرة الأجل أو ضعيفة التكامل. أما إذا ظهرت أندية تحقق استدامة مالية جيدة رغم محدودية الشراكات، فسيجري بحث ما إذا كانت الحوكمة أو كفاءة

الاستثمار تفسر هذا الاستثناء. وهذا النوع من الربط بين المرحلتين هو جوهر التصميم التفسيري المتتابع في البحوث المختلطة .

ومن الناحية الإجرائية، سيتم عرض نتائج المرحلتين في جداول تكاملية (Joint Displays) تُظهر كيف فسرت البيانات النوعية النتائج الكمية، وما إذا كانت دعمتها أو عمّقتها أو قدمت تفسيرًا بديلاً لبعضها. ويُعد هذا الإجراء من أفضل ممارسات دمج البيانات في البحوث المختلطة، لأنه يجعل التكامل ظاهرًا في التحليل النهائي وليس مجرد تسلسل زمني للمرحلتين.

Al-Emadi, A., Kaplanidou, K., Diop, A., Sagas, M., Le, K. T., & Al-Ali Mustafa, S. (2017). 2022 Qatar World Cup: Impact perceptions among Qatar residents. *Journal of Travel Research*, 56(5), 678–694.

<https://doi.org/10.1177/0047287516652502>

Al-Emadi, A., et al. (2021).

The perceived impacts of staging the 2022 FIFA World Cup in Qatar. *Soccer & Society*.

<https://doi.org/10.1080/14775085.2021.2017327>

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a).

Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758.

<https://doi.org/10.1177/0899764012450777>

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b).

Collaborative value creation: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929–968.

<https://doi.org/10.1177/0899764012454685>

Braun, V., & Clarke, V. (2006).

Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018).

Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). Sage Publications.

<https://doi.org/10.4135/9781483348858>

Evans, R., Walters, G., & Hamil, S. (2019).

Financial regulation in English football: A contemporary overview. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(7), 2122–2146.

<https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2017-3288>

Geeraert, A. (2016).

Sports governance observer: Indicators and benchmarking.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.2734449>

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011).

PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.

<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018).

Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. Sage.

<https://doi.org/10.4135/9781483381794>

Ishac, W., et al. (2022).

Social impact projections for Qatar youth residents from major sport events. *Frontiers in Sports and Active Living*.

<https://doi.org/10.3389/fspor.2022.922997>

Kaplanidou, K. K., Al Emadi, A., Sagas, M., Diop, A., & Fritz, G. (2016).

Business legacy planning for mega events: The case of the 2022 World Cup in Qatar. *Journal of*

Business Research, 69(10), 4103–4111.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.004>

Khan, G. F., Sarstedt, M., Shiau, W. L., Hair, J. F., Ringle, C. M., & Fritze, M. (2019). Methodological research on partial least squares structural equation modeling. *Internet Research*, 29(3), 407–429.
<https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0509>

Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Academic Medicine*, 95(11), 1–7.
<https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003560>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
[https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)

Morgan, H., & Baker, C. (2021). Strategic partnerships in sport management: A critical analysis. *Sport Management Review*.
<https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1951328>

Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's elite football: Financial growth and stakeholder influence. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12.
<https://doi.org/10.3390/ijfs4020012>

Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>

Taylor, T., Burdsey, D., & Jarvis, N. (2023). A critical review on sport and the Arabian Peninsula: The current state of play and future directions. *Sport Management Review*.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2206399>

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781506335193>

Wicker, P., & Breuer, C. (2014). Examining the financial condition of sport governing bodies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(4), 689–710.
<https://doi.org/10.1007/s11266-013-9387-0>

Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913–934.
<https://doi.org/10.1177/0013164413495237>