

استدماة

لماذا تفشل الأندية في تحقيق الاستدامة المالية
رغم وجود استراتيجية واضحة؟

تحليل فجوات الحوكمة والتنفيذ في القطاع الرياضي

مقال استشاري تحليلي

إعداد: فريق استدماة .

بإشراف: يارا الحيسوني

مقدمة :

تحوّل لم يكتمل

لم يعد القطاع الرياضي مجرد منافسات و بطولات ، بل تحول الى منظومة استثمارية متكاملة تتشابك فيها اعتبارات الهوية الوطنية ، وقيمة الملكية الفكرية ، وعودائد الحقوق الإعلامية ، وتجربة الجماهير كأصل تجاري قابل للتسييل .

وفي ضوء هذا التحول باتت مجالس إدارة الأندية أمام ضغط غير مسبوق حيث لم يعد يسأل عن النتائج الرياضية ، بل أيضاً عن الأداء المؤسسي والقدرة على توليد قيمة مستدامة ، والمفارقة المؤسفة أن كثيراً من الأندية التي خطت خطواتها الأولى نحو الاحترافية – أعدت خططها الاستراتيجية ، وطورت لوائحها التنظيمية ، واستقطبت كفاءاتها الإدارية – لا تزال تدور حول حلقات من أزمات مالية متكررة ، وضعف في التنفيذ وغياب الأثر المقيس .

هذا المقال لا يعالج النظرية؛ بل يُشخص الواقع .

الفرضية الأساسية : ليست مشكلة الوثيقة

حين يواجه نادٍ أزمة مالية أو يخفق في تحقيق أهدافه ، يكون الرد الأول في أغلب الأحيان " نحتاج الى مراجعة استراتيجيةنا " ، وهذا التشخيص – بعد ذاته – هو جزء من المشكلة .

فالاستراتيجية بعد ذاتها ليست الخلل . فالخلل يكمن في ثلاث فجوات متداخلة : بين الاستراتيجية والتنفيذ ، وبين التنفيذ والعائد المالي ، وبين العائد المالي والحوكمة التي يفترض أن ترصده وتصحّحه .

الأندية التي تعاني لا تفتقر في الغالب الى وثائق استراتيجية ، بل تفتقر الى الآليات التي تحول تلك الوثائق الى قرارات يومية مربوطة بمؤشرات مالية حقيقية ، هذا التمييز ليس أكاديمياً ؛ بل إنه الفارق بين نادٍ يبني مؤسسة وبين نادٍ يدير أزمة .

الفجوة الأولى : نموذج التمويل بدل نموذج الاستثمار:

1. التشخيص :

إن الاعتماد على الداعمين – سواء أكان من جهات حكومية ، أو شركات راعية ، أو ملاكاً يمولون من الثروة الشخصية – ليس مشكلة في حد ذاته بل إن المشكلة تظهر حين يصبح هذا التمويل هو النموذج لا الجسر ، وهنا تختلط المفاهيم اختلاطاً خطيراً داخل مجالس الإدارة ؛ حيث يعامل الدعم الخارجي باعتباره إيراداً مستقراً فتبنى عليه الميزانيات ، وتصاغ الالتزامات ، ويُقاس عليه النمو ، فالنتيجة تبدو أن النادي مستقراً مالياً في الظاهر ، لكنه في الحقيقة يعمل على بنية هشّة تتوقف على استمرارية إرادة طرف خارجي لا يملك النادي .

2. الأثر المباشر:

حين يتوقف الدعم لأي سبب – تغير الأولويات ، ضغوط اقتصادية ، إعادة هيكلة – لا تملك إدارة النادي سوى خيارين كلاهما مؤلم إما تخفيض حاد في النفقات التشغيلية أو البحث عن داعم آخر . وفي كلتا الحالتين تتوقف خطط التطوير ، وتراجع كفاءة الاستقطاب ، وتفقد الإدارة مصداقيتها أمام موظفيها قبل مجلسها .

3. المثال الواقعي :

نادٍ في السوق المحلي أنجز توسعاً ملموساً في بنيته التحتية واستقطب عدداً من اللاعبين والكوادر الفنية اعتماداً على اتفاقية رعاية متعددة السنوات ، وحين اعيدت صياغة الاتفاقية بقيمة مخفضة ، وجد النادي نفسه أمام التزامات رواتب لا تتناسب مع أي إيراد تشغيلي تم بناؤه باستقلالية

فأزمة السيولة لم تكن مفاجئة للمحاسب – لأنه يعلم أن الإيرادات غير مستقرة – لكنها كانت مفاجئة لمجلس الإدارة ، وهذا وحده يكشف عمق الفجوة الحوكمية .

الفجوة الثانية : المبادرات بلا عائد معرّف

1. التشخيص :

داخل كثير من الأندية يطلق على الخطة الاستراتيجية اسم " مبادرات " ، وهو مصطلح يحمل بذور المشكلة بداخله ، فالمبادرة من حيث المفهوم هي نشاط ، وليست التزاما بنتيجة مالية ، وحين تترام المبادرات دون أن يحدد لكل منها (" العائد المتوقع " ، " الأفق الزمني " ، وبأي معامل مخاطرة ؟) ، تتحول الاستراتيجية الى قائمة نوايا لا أداة إدارة ، لكن المشكلة الأكبر من ذلك أن معظم الأندية تتعامل مع المسؤولية المجتمعية — وحتى المبادرات التجارية — كمجرد واجب توثيق للحصول على نقاط تقييمية ، وهذا التوثيق للأسف عبارة عن صور ، شهادات ، إثباتات ، ثم انتهى ، لا أحد يسأل: هل حولنا هذه المبادرة إلى أصل حقيقي؟ هل بنينا عليها سمعة؟

مثال واضح: لاعب يشارك في نشاط مجتمعي يُصوّر به على عجل للإثبات ، وانتهى.

لكن النادي الذي يُفكر استراتيجياً يقول: لماذا لا نصوّر محتوى متممًا يُظهر اللاعب وهو يتفاعل مع المجتمع بشكل إنساني؟ محتوى ينشر وينتشر، يزيد من حب الجمهور للنادي، يقوّي الرابطة بينهما، ويترجم إلى التزام جماهيري حقيقي.

الفرق بين الاثنين واضح: الأول يُرضي اللانحة ، الثاني يبني قيمة .

2. الأثر المباشر:

التشتت التنفيذي يُؤلّد ضغطاً على الموارد البشرية والمالية في أن واحد الفرق تعمل على جهات متوازنة دون أولوية واضحة ودون معرفة أيّ تلك الجهات يُعبّر عن التزام مؤسسي بالعائد، ويتحوّل التقرير الدوري إلى رصد للأنشطة المُنجزة بدلاً من قياس للقيمة المضافة — ومع ذلك يحظى بقبول المجلس لأنه مليء بالأرقام .

3. المثال الواقعي :

نادٍ أطلق في عام واحد: أكاديمية ناشئين، وبرنامج امرأة في الرياضة، ومنصة رقمية للجماهير، وخطاً للمنتجات التجارية .

أربع خطط ، بميزانية واحدة تُقسّم دون أطر عائد واضحة . بعد ثمانية عشر شهراً ، كانت جميع المبادرات " قيد التنفيذ " — وكانت التدفقات النقدية في حالة ضغط لم يتوقعه أحد ، لأنه لم يسأل أحد: متى تبدأ هذه المبادرات بالتحوّل إلى إيراد؟

الفجوة الثالثة: تعدد الأهداف بلا ترتيبٍ استراتيجيٍ منطقي:

1. التشخيص:

تحت ضغط التوقعات المتعددة — من الجهات المانحة، والجمهور، والاتحادات، والمجتمع — تضطر الأندية إلى تبني أهداف واسعة ومتشعبة النتائج الرياضية، والتطوير المجتمعي، والريادة في الاستدامة، والتوسع الإقليمي، والحضور الرقمي. كل هدف من هذه الأهداف مشروع بذاته، لكن الإشكالية أنها تُعامل كأهداف متساوية الأولوية، وهذا وهم مكلف الفجوة الجوهرية هنا هي غياب ما يُسمى في منهجيات الحوكمة المتقدمة بـ"هرمية القرار الاستراتيجي": آلية واضحة تُحدد حين تغيب هذه الآلية (معايير الأولوية)، فلا يوجد معيار موضوعي لحل التعارض، فبدلاً من أن يُقال: "الهدف أ يتقدم على الهدف ب لأن نسبة العائد أعلى"، يحدث التعارض بناءً على:

من صاحب الصوت الأقوى في المجلس، من تحت ضغط جماهيري أكبر، من يرفع صوته أكثر في الاجتماع.

2. الأثر المباشر:

قرارات الموارد تصبح موضع جدل مستمر، وتأخذ وقتاً أطول مما تستحق. والأخطر أن القرارات المتخذة لا تراكم في اتجاه واحد، بل تتفرق في اتجاهات متباينة — فتجد النادي بعد سنوات يمتلك "بدايات" في مجالات كثيرة، لكن لا يمتلك "إنجازاً" ذا ثقل في أي منها.

3. المثل الواقعي:

نادٍ أعلن استراتيجية تضمنت هدف الترقى في الدوري، وهدف تطوير الأكاديمية، وهدف الحضور الدولي. حين جاء قرار الميزانية، وُزَع النادي الموارد توزيعاً متساوياً تقريباً بين الثلاثة. النتيجة: لم يتحقق أي من الأهداف بالمستوى المطلوب، وفي الموسم التالي اضطر المجلس إلى مناقشة إعادة ترتيب الأولويات — أي بدأ يفعل ما كان يجب أن يبدأ به"، وقد لا يفعل.

الفجوة الرابعة: الحوكمة الشكلية مقابل الحوكمة الفعلية

1. التشخيص:

وجود لجنة مراجعة، وسياسة إفصاح، ونظام تصويت موثّق في النظام الأساسي للنادي — كل ذلك لا يعني وجود حوكمة فعلية الحوكمة الفعلية تُقاس بسؤال واحد: هل القرارات الكبرى تخضع لتقييم مستقل قبل اتخاذها؟

الحوكمة الشكلية تنتج في أغلب الأحيان من مؤسسات مرتت بضغوط خارجية دفعتها إلى بناء هياكل رسمية دون أن تعيش التحول الثقافي المطلوب لجعل تلك الهياكل حقيقية، اللجان تجتمع، لكن التوصيات لا تُنفَّذ، التقارير تُرفع، لكن لا أحد يُساءل عنها، الأداء يُقاس، لكن لا أحد يتحمّل تبعات الانحراف عنه.

2. الأثر المباشر:

النتيجة المباشرة والخطرة في هذا النوع من الحوكمة أن، القرارات المصيرية تُتخذ خارج الهياكل الرسمية — في لقاءات ثنائية، أو تحت ضغطٍ أني أو بناءً على علاقات شخصية

و حين تنكشف العواقب، لا يوجد مسار واضح للمساءلة، مما يخلق أزمة ثقة داخلية أعمق من الأزمة الأصلية.

3. المثال الواقعي :

نادٍ يمتلك لجنة تدقيق داخلية تجتمع فصلياً، ولائحة للتعاقدات تنصّ على الحدود المالية للموافقة.

لكن في "الواقع عقد توظيف رئيسي بقيمة تتجاوز الحد المنصوص عليه تمّ توقيعه خارج الإجراء المعتمد، بحجة "ضغط الوقت ، لم يُناقش في اللجنة، لم يُفصح عنه في التقرير السنوي، واكتشف المجلس أثره المالي بعد ثلاثة أرباع سنة، — اللائحة كانت موجودة الحوكمة لم تكن كذلك .

الفجوة الخامسة : غياب إدارة المخاطر الاستراتيجية

1. التشخيص :

في معظم الأندية، إدارة المخاطر تُختزل في التأمين وصحة اللاعبين وإجراءات السلامة، وهذا ضروري لكنه ليس كافياً، فالمخاطر — الاستراتيجية وهي المخاطر التي تهدد المنطق الكلي للنادي. لا عملياتها اليومية — نادراً ما تجد طريقها إلى أجندة مجالس الإدارة ما الذي يحدث لو تغيّرت سياسة الاتحاد المنتظم؟ ما الأثر لو خسر النادي حقه في الترتي؟ ما السيناريو المالي لو تراجع حضور الجماهير بنسبة معينة لأي سبب طارئ؟ هذه ليست أسئلة تشاؤمية — هي أسئلة تشغيل مؤسسي سليم، وغيابها لا يعني أن المخاطر غير موجودة؛ بل يعني فقط أنها ستظهر ك"مفاجآت" بدلاً من "سيناريوهات مُدارة .

2. الأثر المباشر:

حين تُصبح كل أزمة مفاجئة، تكون تكلفة الاستجابة أعلى بكثير من تكلفة الاستعداد. والأخطر: تُستنزف طاقة القيادة في إدارة الأزمات بدلاً من قيادة الفرص. وعلى مدى سنوات، يتحوّل المجلس التنفيذي من هيئة تخطط إلى هيئة تُطفئ حرائق.

3. المثال الواقعي :

نادٍ بنى خطته المالية لموسمين كاملين على افتراض حضور جماهيري بمستوى معين، وحين طرأت ظروف استثنائية على جدول المباريات تأجيل بعضها، واستضافة أخرى خارج ملعبه — انهار الافتراض الإيرادي كاملاً، لم يكن في وثائق الخطة أي سيناريو بديل ، لم يكن هناك احتياطي تشغيلي، وكانت النتيجة ضغطاً نقدياً أجبر النادي على تأجيل التزامات تعاقدية — وهو ما أنتج ضغطاً قانونياً فوق الضغط المالي .

الخلاصة الاستراتيجية : ثلاث روابط لا خيار فمها

الأندية التي تحقق الاستدامة المالية فعلاً لا تمتلك بالضرورة أفضل الاستراتيجيات على الورق. تمتلك شيئاً مختلفاً: رابطاً واضحاً وقابلاً للقياس بين الحوكمة والتنفيذ والعائد المالي هذا الرابط لا يحدث تلقائياً، بل يتطلب :

أولاً — ربط كل قرار استراتيجي بأثره المالي المُعرّف مسبقاً، ليس كل مبادرة يجب أن تُحقق عائداً مالياً مباشراً، لكن يجب أن يعرف مجلس الإدارة بدقة: لماذا نمول هذه المبادرة؟ وما الذي سنفقد له لو لم نمولها؟

ثانياً — جعل الحوكمة إجراءً لامستند ، الحوكمة الحقيقية تُعاش في قرارات المجلس اليومية، وفي مدى استعداد أعضائه لمحاسبة بعضهم بعضاً أمام المؤشرات، لا في مدى سماكة دليل الحوكمة الموجود على الرف .

ثالثاً — بناء ذاكرة مؤسسية للمخاطر، كل أزمة مرّ بها النادي هي مادة خام لبناء سيناريو مستقبلي: الأندية التي تعلم من أزماتها تبني مرونة . أما الأندية التي تتجاوز أزماتها دون توثيق تعيد إنتاجها .

الحل لم يكن يوماً في كتابة استراتيجية أفضل ،
الحل في بناء مؤسسة تُنفَّذ ما تعتقده، وتقيس ما تُنفِّذه، وتتعلَّم مما تقيسه.

تواصل معنا :

إن كان ناديتكم يمتلك استراتيجية لكنه لا يمتلك وضوح الأثر المالي لكل مبادرة — أو إن كانت هياكل الحوكمة قائمة لكن قرارات المجلس لا تعكسها — فهذا ليس إخفاقاً في النية، بل فجوة في الآليات، وهي فجوة قابلة للمعالجة بمنهجية واضحة. نعمل مع مجالس إدارة الأندية ومدراءها التنفيذيين على تشخيص فجوات الحوكمة والاستدامة المالية، وبناء الروابط العملية بين التخطيط والتنفيذ والعائد.