

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة عمار تليجي - الأغواط -

University Ammar Telidji - Laghouat -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

Institute of Physical Activity and Sports Science and Technology



مطبوعة بيداغوجية

التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسات الرياضية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية

والمنشآت الرياضية

من إعداد: د/ بن شريف ياسين

الرتبة: أستاذ محاضر أ

السنة الدراسية: 2025/2024

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	الفهرس
01	مقدمة
المحور الأول: مدخل للتسيير المالي في المؤسسات الرياضية	
11	تعريف التسيير المالي
12	أهمية التسيير المالي في المؤسسات الرياضية
12	أهداف التسيير المالي في المؤسسات الرياضية
14	الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الأولى
14	أسئلة للمراجعة للمحاضرة الأولى
المحور الثاني: مصادر مكونات وموارد التسيير المالي في المؤسسة الرياضية	
16	1- مصادر معلومات التسيير المالي
17	2- مكونات التسيير المالي في المؤسسات الرياضية
18	3- الموارد المالية في المؤسسات الرياضية
19	4- إعداد الموازنة المالية
19	5- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الثانية
20	6- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الثانية
المحور الثالث: التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسات الرياضية	
22	1- إدارة النفقات في المؤسسات الرياضية
23	2- الرقابة على النفقات
24	3- المتغيرات المؤثرة في عمليات التسيير المالي
27	4- الخطوات العملية للتسيير المالي
28	5- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الثالثة
29	6- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الثالثة

الصفحة	العناوين
المحور الرابع: تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية	
31	1- مكونات تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية
32	2- أدوات تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية
36	3- أهمية تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية
36	4- التحديات التي تواجه تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية
37	5- الحلول والتوصيات لتحسين تحليل الأداء المالي
37	6- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الرابعة
38	7- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الرابعة
المحور الخامس: إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية	
40	1- أنواع المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية
41	2- استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية
44	3- أهمية إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية
45	4- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الخامسة
45	5- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الخامسة
المحور السادس: التسويق المالي في المؤسسات الرياضية	
47	1- مفهوم التسويق المالي في المؤسسات الرياضية
48	2- استراتيجيات التسويق المالي في المؤسسات الرياضية
50	3- أهمية التسويق المالي في الاستدامة المالية للمؤسسات الرياضية
50	4- أدوات التسويق المالي في العصر الرقمي
51	5- تحديات تطبيق التسويق المالي في المؤسسات الرياضية وكيفية مواجهتها
52	6- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة السادسة
53	7- أسئلة للمراجعة للمحاضرة السادسة
المحور السابع: الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية	
55	1- تعريف الحوكمة المالية

55	2- أهمية الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية
56	3- مكونات الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية
58	4- آليات تنفيذ الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية
60	5- التحديات التي تواجه الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية
60	6- الحلول الممكنة للتحديات
61	7- الحوكمة المالية في الرياضة الجزائرية - نموذج ميداني-
63	8- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة السابعة
64	9- أسئلة للمراجعة للمحاضرة السابعة
المحور الثامن: نظرية النظم	
65	1- المفهوم العام للنظام
66	2- أجزاء النظام
68	3- أنواع النظم
71	5- دورة النظام
72	6- خصائص النظم
73	7- أسس النظم
74	8- مكونات النظم
75	9- أهمية نظرية النظم
76	10- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الثامنة
77	11- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الثامنة
79	- المصطلحات التقنية في مجال التسيير المالي الرياضي
84	- خاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
73	الجدول رقم 01: مقارنة بين النظم المفتوحة والنظم المغلقة
83	الجدول رقم 02: المصطلحات التقنية في التسيير المالي الرياضي
84	الجدول رقم 03: مفاهيم التسيير المالي والإدارة الرياضية
85	الجدول رقم 04: مصطلحات نظرية النظم والإدارة

المقدمة

محاوَر المادَة العلمِية
معلوماَت حول المقياس
أهداف المقياس
المكتسبات القبلية

مقدمة

تعد المؤسسات الرياضية من الركائز الأساسية في تنمية المجتمعات المعاصرة، إذ تسهم بفاعلية في تحقيق الرفاه الاجتماعي والارتقاء بالصحة العامة، إلى جانب دورها الحيوي في تعزيز المكانة الرياضية للدول على المستويات المحلية والدولية. غير أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب توافر إدارة مالية فعالة تعمل على ضمان استدامة الموارد المالية وحسن توظيفها بما يخدم الرسالة الرياضية والاجتماعية للمؤسسة.

ومن هنا تبرز أهمية مقياس التسيير المالي في المؤسسة الرياضية، بوصفه أداة علمية وتطبيقية تهدف إلى تمكين الطلبة والمهتمين بالإدارة الرياضية من الإلمام بالأسس والمفاهيم المالية الحديثة التي تتيح لهم تخطيط الموارد المالية وتنظيمها ومراقبتها ضمن بيئة رياضية تتسم بالتنافسية والتعقيد.

يشمل التسيير المالي في المؤسسات الرياضية جملة من الأنشطة المترابطة التي تسعى إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة. ويتضمن ذلك التخطيط المالي، وإعداد الميزانيات، وتحليل الإيرادات والمصروفات، وإدارة التدفقات النقدية، واتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية التي تدعم الأنشطة الرياضية وتعزز كفاءة الأداء المؤسسي والاستدامة المالية على المدى الطويل .

ولا يقتصر التسيير المالي، في الإطار الرياضي، على عمليات الإنفاق وجمع الإيرادات، بل يتجاوزها إلى دراسة التفاعلات الاقتصادية التي تؤثر في مسار المؤسسة، مثل سياسات الرعاية والإعلان، وحقوق البث الإعلامي، وتسويق التذاكر، وتمويل المنشآت الرياضية. وتشكل هذه الجوانب مجتمعة عناصر جوهرية تتطلب فهما متعمقا للأسواق المالية وآلياتها، إلى جانب القدرة على وضع استراتيجيات مالية ديناميكية تراعي التطورات في القطاع الرياضي وتستثمر في الفرص المتاحة لزيادة الاستدامة الاقتصادية.

يهدف هذا المقياس إلى تزويد الطلبة بالمعارف النظرية والمهارات التطبيقية التي تؤهلهم لفهم جوهر العلاقات المالية داخل المؤسسات الرياضية، وتحليل التحديات المالية التي تواجهها، واتخاذ القرارات المالية المناسبة استنادا إلى البيانات الواقعية والتحليل المالي الدقيق. كما يسعى إلى تنمية روح التفكير النقدي والتحليلي لديهم بما يتيح لهم التعامل بمرونة مع مختلف المواقف الإدارية والمالية ضمن بيئات رياضية متغيرة.

محاور المادة العلمية

تركز المادة على مجموعة من المحاور الرئيسية، تشمل:

- تنمية القدرة على فهم طبيعة التسيير المالي في المؤسسة الرياضية، والتعرف على مفاهيمه وكفاءاته الأساسية .
 - إكساب الطلبة القدرة على تمييز مصادر ومكونات الموارد المالية، وفهم كيفية تدفق الأموال داخل المؤسسة الرياضية وأهمية التخطيط المالي السليم .
 - تدريب الطلبة على تحليل وإدارة النفقات المالية وتقييم فعالية الإنفاق لتحقيق أهداف المؤسسة .
 - تعزيز مهارات تحليل الأداء المالي واستخدام المؤشرات والقوائم المالية في تقرير كفاءة المؤسسة الرياضية وابتكار حلول لتحسين النتائج المالية .
 - تعريف الطلبة بأسس إدارة المخاطر المالية والتخطيط لمواجهةها باستخدام منهجيات حديثة ملائمة للقطاع الرياضي.
 - رفع وعي الطلبة بأخلاقيات الحوكمة المالية، وأهمية الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد وتعزيز الثقة داخل المؤسسات الرياضية.
 - تزويد الطلبة بأسس التسويق المالي الرياضي واستراتيجيات تنويع مصادر الدخل عبر أنشطة الرعاية والاستثمار وتسويق العلامة الرياضية.
 - غرس التفكير المنظومي وربط نظام التسيير المالي بالإدارة الشاملة لباقي أنشطة المؤسسة الرياضية بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الاحترافية .
- يمثل هذا المقياس حجر الأساس في بناء وتطوير الكفاءات المهنية للطلبة، وإعدادهم لمواجهة التحديات العملية في إدارة الموارد المالية والمحاسبية وفقا لأفضل الممارسات العالمية والتوجهات الحديثة في القطاع الرياضي.
- وعليه، فإن مادة التسيير المالي في المؤسسة الرياضية تعد حجر أساس في تكوين الكفاءات القادرة على الربط بين الجانب المالي والبعد الرياضي، بما يضمن تحقيق التوازن بين الأداء الرياضي والتسيير الاقتصادي. فهي لا تزود الطلبة بالمعرفة النظرية فحسب، بل تمنحهم أدوات عملية لاتخاذ قرارات مالية استراتيجية واقعية تساهم في إنجاح المؤسسات الرياضية وترسيخ مبادئ الحوكمة والشفافية المالية فيها.

محاور مقياس التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسات الرياضية
الموجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية
والمنشآت الرياضية

1- مدخل للتسيير المالي في المؤسسات الرياضية

2- مصادر، مكونات وموارد التسيير المالي في المؤسسة الرياضية

3- إدارة النفقات في المؤسسات الرياضية

4- تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

5- إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية

6- التسويق المالي في المؤسسات الرياضية

7- الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية

8- نظرية النظم

9 - المصطلحات التقنية في التسيير المالي الرياضي

السنة أولى ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية
مقياس التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسات الرياضية

المعامل: 03

الرصيد: 05

الوحدة: الأساسية

السداسي: السابع

الحجم الساعي الأسبوعي: ساعة نصف محاضرة + ساعة ونصف أعمال موجهة

الحجم الساعي للسداسي: 22 ساعة ونصف دروس + 22 ساعة ونصف أعمال موجهة

طريقة التقييم: متواصل 50 % امتحان 50 %

القاعة: 11

التوقيت: المحاضرة يوم الثلاثاء من 14:15 - 15:45

التوقيت: الأعمال الموجهة للفوج الوحيد يوم الثلاثاء من 15:50 - 17:15

الأستاذ: بن شريف ياسين

الرتبة: أستاذ محاضر " أ "

البريد الإلكتروني: y.bencherif@lagh-univ.dz

أوقات التواصل: من الأحد إلى الخميس: 13:00-17:00

المكتسبات القبلية

يفترض أن يكون الطالب قد اكتسب مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية قبل الالتحاق بمقياس التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة الرياضية، وذلك لضمان استيعابه للمفاهيم المالية والرياضية التي تتطلبها الدراسة المتقدمة في هذا المجال. وتشمل هذه المكتسبات القبلية ما يلي:

- المعرفة بأساسيات المحاسبة، والتي تتضمن فهم القوائم المالية الرئيسية مثل الميزانية العمومية، قائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية، بالإضافة إلى كيفية تسجيل العمليات المالية بشكل دقيق ومنهجي.

- امتلاك القدرة على فهم المبادئ الأساسية للتمويل الشخصي، بما يشمل عناصر الدخل، المصروفات، المدخرات، والديون، والتي تشكل خلفية معرفية مهمة لفهم الأنظمة المالية المتبعة في المؤسسات.

- الاطلاع على طرق تصنيف الإيرادات (المدخولات) والمصروفات (النفقات)، مع القدرة على حساب الأرباح والخسائر، مما يمد الطالب بأساس قوي لتحليل الأداء المالي.

- الاطلاع على المبادئ الأساسية لتحليل البيانات المالية باستخدام أدوات إحصائية مثل المتوسطات الحسابية، التوزيع الاحتمالي، والنسب المالية التي تستخدم في تقييم الأداء والقرارات المالية.

- القدرة على إتمام العمليات الحسابية المتعلقة بمجموعة من الحسابات المالية الأساسية مثل الحسابات البنكية، حساب الفائدة المركبة، وحساب العوائد على الاستثمار.

- مهارات في إدارة وتنظيم الموارد المرتبطة بالأنشطة الرياضية، بما في ذلك إدارة الموظفين، المعدات، والمرافق الرياضية، لتعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

- معرفة بنوعيات المؤسسات الرياضية المختلفة، كالأندية، الاتحادات، والمنظمات الرياضية، بالإضافة إلى فهم أساسيات تنظيمها الهيكلي والمالي.

- فهم دور المال والتمويل في الأنشطة الرياضية، مثل تنظيم البطولات والمنافسات، وكيفية التعامل مع القضايا المالية ذات الصلة بالفعاليات الرياضية المختلفة.

- الاطلاع على مبادئ إعداد الخطط، وإدارة الوقت والموارد، لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة الرياضية ضمن بيئة تنافسية.

- القدرة على التواصل بشكل فعال مع الفرق الإدارية والمالية لضمان التنسيق والتكامل في إدارة الموارد المالية.

- فهم أساسيات الاقتصاد الرياضي، بما يشمل مفاهيم العرض والطلب، التضخم، السياسات المالية وتأثيرها على المؤسسات الرياضية.

- معرفة أساسيات التسويق الرياضي، وطرق تحقيق الإيرادات من الأنشطة المختلفة مثل الرعايةات، بيع التذاكر، وحقوق البث التلفزيوني.

- الإطلاع على الإطار القانوني والتنظيمي الخاص بالمؤسسات الرياضية، بما يشمل القوانين واللوائح المتعلقة بحقوق اللاعبين، الرعايةات، والانتقالات، والتي تؤثر بشكل مباشر في التخطيط المالي والاستراتيجي للمؤسسة.

هذا الإطار المعرفي يشكل أساسا متينا لنجاح طلبة التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسات الرياضية، إذ يمكنهم من التحليل النقدي، واتخاذ القرارات المالية الحكيمة التي تعزز من كفاءة واستدامة المنشآت الرياضية.

أهداف المقياس

يهدف مقياس التسيير المالي في المؤسسة الرياضية إلى تمكين الطلبة من اكتساب قاعدة معرفية ومهارية متكاملة تؤهلهم لفهم المنظومة المالية للمؤسسات الرياضية والتعامل معها بفعالية واحترافية. وتوزع أهداف المقياس على مستويات تعليمية متسلسلة تشمل المعرفة، الفهم، التطبيق، التحليل، التركيب، والتقويم، على النحو الآتي:

أولاً: الأهداف المعرفية (Knowledge Objectives)

- تمكين الطالب من تذكر واستيعاب المفاهيم والمصطلحات الأساسية في التسيير المالي للمؤسسات الرياضية، مثل الميزانية، الإيرادات، المصروفات، رأس المال، والمحاسبة الرياضية.
- تعريف الطالب بأنواع التمويل الرياضي والمصادر المحتملة للإيرادات، مثل الرعاية، الإعلانات، بيع التذاكر، وحقوق البث.
- إحاطة الطالب بأسس الاقتصاد الرياضي والمحاسبة التحليلية الرياضية، وتمكينه من فهم العلاقات بين المتغيرات المالية المؤثرة على النشاط الرياضي.
- توضيح دور النظام المالي داخل المؤسسة الرياضية في دعم الأنشطة التشغيلية والاستثمارية، ومساهمته في تحقيق الاستدامة المالية.

ثانياً: الأهداف الفهمية (Comprehension Objectives)

- شرح كيفية عمل النظام المالي في المؤسسات الرياضية وآلية ترابط عناصره (الموارد، الإنفاق، التخطيط المالي).
- تحليل العلاقة بين الإيرادات والمصروفات وتقدير أثرها على التوازن المالي للمؤسسة.
- توضيح مبادئ إعداد الميزانية السنوية للمؤسسة الرياضية وكيفية توجيهها لدعم الأهداف الاستراتيجية.

- استيعاب المبادئ الأساسية لإدارة التدفقات النقدية والرقابة المالية في بيئة رياضية تنافسية.

ثالثاً: الأهداف التطبيقية (Application Objectives)

- تمكين الطالب من تطبيق المبادئ المالية في مواقف عملية داخل المؤسسة الرياضية.
- استخدام الأدوات المالية والتقنيات التحليلية في تخطيط وإدارة الميزانيات واقتراح الحلول للمشكلات المالية.
- تطبيق تقنيات إدارة المخاطر المالية المرتبطة بالاستثمارات والأنشطة الرياضية.
- تنمية قدرة الطالب على توظيف البيانات المالية في اتخاذ قرارات مالية فعالة تخدم أهداف المؤسسة.

رابعاً: الأهداف التحليلية (Analytical Objectives)

- تحليل البيانات المالية واستخلاص المؤشرات الاقتصادية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.
- تحديد الفجوات المالية والفرص الاستثمارية وتحليل أثر القرارات المالية على الأداء المؤسسي.
- المقارنة بين مؤسسات رياضية مختلفة وفق معايير الكفاءة المالية وجودة الأداء الاقتصادي.
- القدرة على تفسير تأثير البيئة الداخلية والخارجية في كفاءة التسيير المالي الرياضي.

خامساً: الأهداف التركيبية (Synthesis Objectives)

- تصميم استراتيجيات مالية جديدة لإدارة الموارد بفعالية وتعزيز الاستدامة المالية.
- إعداد خطط مالية طويلة المدى تتضمن سيناريوهات مختلفة للتوسع الرياضي والاستثماري.
- إدماج الابتكار المالي والتكنولوجي (FinTech) في تمويل الأنشطة الرياضية وتسييرها.
- بناء نماذج مالية للتخطيط وإدارة المشاريع الرياضية باستخدام أدوات رقمية وتحليلية حديثة.

سادساً: الأهداف التقويمية (Evaluation Objectives)

- تقييم فعالية السياسات المالية المطبقة في المؤسسات الرياضية ومدى توافقها مع مبادئ الحوكمة.
- الحكم على جودة التخطيط المالي وأثره على الاستدامة الاقتصادية للمؤسسة.
- تقديم توصيات علمية عملية لتحسين إدارة الموارد المالية، استناداً إلى نتائج التحليل المالي.
- تنمية روح النقد المالي والفكري لدى الطلبة، من خلال مناقشة الحالات الدراسية الواقعية وتقويم التجارب المؤسساتية الوطنية.

خلاصة

إن هذا المقياس لا يهدف فقط إلى تدريس مفاهيم التمويل والإدارة المالية في بعدها التقليدي، بل يسعى إلى تكوين جيل من المسيرين الرياضيين ذوي الكفاءة التحليلية والاستراتيجية العالية، القادرين على إدماج المعرفة الأكاديمية بالتطبيق الميداني لتطوير الأداء المالي للمؤسسات الرياضية الجزائرية، بما ينسجم مع تطورات الاقتصاد الرياضي الحديث والحوكمة المالية المستدامة.

المحور الأول

مدخل للتسيير المالي في المؤسسات الرياضية

1- تعريف التسيير المالي

2- أهمية التسيير المالي في المؤسسات الرياضية

3- أهداف التسيير المالي في المؤسسات الرياضية

4- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الأولى

5- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الأولى

المحاضرة الأولى

مدخل للتسيير المالي في المؤسسات الرياضية

مقدمة

يعد التسيير المالي في المؤسسات الرياضية ركيزة أساسية في منظومة الإدارة العامة لهذه المؤسسات، إذ لا يقتصر دوره على الجانب المحاسبي فحسب، بل يمتد ليشمل عملية التخطيط المالي الاستراتيجي، ومتابعة الموارد المالية، وضمان توجيهها نحو تحقيق الأهداف الرياضية والاجتماعية والاقتصادية.

تتعدد أشكال المؤسسات الرياضية ما بين الأندية الرياضية والاتحادات والمنشآت الرياضية، ورغم اختلاف طبيعتها القانونية والتنظيمية، فإنها تشترك في اعتمادها الكبير على الإدارة المالية لتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الرياضي ومتطلبات الاستدامة الاقتصادية. فالتخطيط المالي في هذا السياق لا يقتصر على إعداد الميزانيات، بل يشمل تقدير الإيرادات المحتملة، وضبط النفقات، وتحليل الأداء المالي من أجل تطوير استراتيجيات التمويل المناسبة.

تواجه المؤسسات الرياضية تحديات مالية متزايدة نتيجة تنوع مصادر الإيرادات - مثل الاشتراكات، والإعلانات، وحقوق البث التلفزيوني، والرعاية التجارية - إلى جانب تنوع بنود المصروفات المرتبطة بالأنشطة الرياضية، مثل أجور اللاعبين، تكاليف التدريب، صيانة المنشآت، والمشاركة في المنافسات. هذا التنوع يجعل من عملية التسيير المالي عملية معقدة تتطلب قدرة عالية على التخطيط والتحليل المالي لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

من هذا المنظور، يهدف التسيير المالي إلى تحقيق التوازن بين الطموح الرياضي والقدرة التمويلية، عبر إدارة فاعلة للمخاطر المالية، وتبني سياسات مالية رشيدة تؤمن استمرارية المؤسسة على المدى الطويل. فكل قرار مالي، سواء تعلق بالاستثمار في البنية التحتية أو بتجنيد اللاعبين أو بتوسيع قاعدة الأنشطة، يؤثر مباشرة في الاستقرار الاقتصادي للمؤسسة.

على سبيل المثال، يمكن ملاحظة نجاح بعض الأندية الأوروبية الكبرى مثل نادي برشلونة الإسباني أو مانشستر يونايتد الإنجليزي في تحقيق موارد مالية ضخمة من خلال تطوير نموذج اقتصادي متنوع يجمع بين إيرادات المباريات، والعلامة التجارية القوية، وعقود الرعاية المربحة؛ وهو ما يعكس الدور الحيوي للإدارة المالية في دعم التنافس الرياضي وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

يؤكد الباحثون أن الإدارة المالية في الرياضة الحديثة تمثل ركنا أساسيا من أركان الحوكمة الرياضية، كونها تضمن الشفافية، وترشيد النفقات، وتحفيز الاستثمار الرياضي. بناء على ذلك، يمكن القول إن التسيير المالي في المؤسسات الرياضية ليس مجرد نشاط محاسبي، بل هو عملية استراتيجية متكاملة تعتمد على التحليل، التنبؤ، المراقبة، والتقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية واستدامتها.

1- تعريف التسيير المالي:

يعرف التسيير المالي بأنه أحد فروع العلوم الإدارية الذي يهتم بالجوانب المالية للمؤسسة، ويهدف إلى تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ وتطبيق مختلف المخططات المالية باستخدام مجموعة من الطرق والأدوات الحديثة. ويعد التسيير المالي من أكثر مجالات علوم التسيير تطورا، إذ يلعب دور المنسق بين مختلف مجالات التسيير الأخرى، ويتركز عمله في محيط المؤسسة، حيث تتأثر المؤسسة وتؤثر في عناصر محيطها من موردين، بنوك، وعملاء، بما يتطلب أن يتماشى هذا التأثير مع أهداف المؤسسة، ويتم ذلك باستخدام تقنيات التسيير المالي.

أما في المؤسسات الرياضية، فيتعلق التسيير المالي أساسا بتنظيم الموارد المالية وتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية من خلال إدارة الإيرادات والنفقات والاستثمار بفعالية. ونظرا لأن الرياضة أصبحت صناعة ضخمة، فإن التسيير المالي السليم يعد أساسيا لتحقيق النجاح الرياضي والاستدامة المالية. ويتطلب هذا النوع من التسيير معرفة دقيقة بالتحديات المالية الخاصة بالرياضة، والتي تختلف بين المؤسسات الرياضية الكبيرة والصغيرة.

أمثلة تطبيقية:

في الأندية الرياضية الكبرى، مثل الأندية الأوروبية، يتم الاعتماد على مصادر تمويل متنوعة (رعاية، إعلانات، حقوق بث، بيع تذاكر) مع إدارة دقيقة للنفقات لضمان الاستدامة. في الأندية الصغيرة أو الجمعيات الرياضية الهاوية، غالبا ما تواجه تحديات في تنويع مصادر التمويل، مما يتطلب إدارة مالية أكثر حرصا لضمان استمرار النشاط الرياضي.

2- أهمية التسيير المالي في المؤسسات الرياضية:

تتمثل أهمية التسيير المالي في المؤسسات الرياضية في عدة جوانب محورية تضمن استدامة ونجاح هذه المؤسسات على المدى الطويل:

✓ تحقيق الاستدامة المالية:

يساعد التسيير المالي المؤسسات الرياضية على الحفاظ على استدامتها المالية من خلال توفير الموارد المالية الكافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وضمان استمرار النشاط الرياضي دون التعرض لأزمات مالية مفاجئة .

✓ دعم القرارات الاستراتيجية:

يوفر التسيير المالي الأساس الكمي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتوسع، الاستثمار في البنية التحتية، أو التعاقد مع اللاعبين والمدربين، حيث تعتمد هذه القرارات على تحليل مالي دقيق يضمن تحقيق أفضل النتائج بأقل المخاطر.

✓ زيادة الإيرادات وتنويعها:

يساهم التسيير المالي في زيادة مصادر الإيرادات وتنويعها عبر تحسين استراتيجيات التسويق، جذب الرعاية، بيع التذاكر، واستثمار حقوق البث الرياضي، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة الرياضية.

✓ مراقبة المصروفات والسيطرة عليها:

من خلال التسيير المالي، تستطيع المؤسسات الرياضية تحديد النفقات الزائدة أو غير الضرورية والسيطرة عليها، مما يساعد على تحسين الكفاءة المالية وتقليل الهدر المالي .

✓ تحقيق التوازن بين الرياضة والتجارة:

في ظل عالم الاحتراف الرياضي، أصبح من الضروري أن تجمع المؤسسات الرياضية بين النجاح الرياضي والنجاح التجاري، حيث يلعب التسيير المالي دورا محوريا في تحقيق هذا التوازن عبر إدارة الموارد المالية بكفاءة.

3- أهداف التسيير المالي في المؤسسات الرياضية

يسعى التسيير المالي في المؤسسات الرياضية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تضمن استمرارية المؤسسة وتطورها على المدى الطويل:

- تعظيم قيمة المؤسسة:

تزداد قيمة المؤسسة الرياضية كلما تمكنت من تحقيق نتائج محاسبية موجبة بشكل مستمر، بحيث تتراكم النتائج وتكوّن فوائض مالية موجبة تشكل ما يسمى بثروة المؤسسة. ولا يتوقف العمل عند هذا الحد، بل يجب القيام بدراسة المردودية المستقبلية وتحديد الجدوى من المشاريع الاستثمارية في المستقبل، ومن ثم يمكن توقع حجم الثروة من خلال النتائج المحققة في الماضي والحاضر، وذلك عبر ما يعرف بالقيمة الحالية للمؤسسة.

- المحافظة على مستوى الأداء المالي:

يتم ذلك من خلال تدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة الرياضية وضمان قدرتها على المنافسة .

- التحكم في المخاطر المالية:

تعد إدارة المخاطر المالية من بين أهداف المسير المالي الرئيسية، وهي مخاطر متنوعة منها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة، ومنها ما يتعلق بالشروع في نشاطات ومشاريع مستقبلية. وهناك مخاطر متعلقة بالاستغلال، ومنها مخاطر هيكل التكاليف، وأثر الرافعة المالية، ومخاطر الإفلاس والعسر المالي. أما المخاطر المتعلقة بالبيئة فهي ناتجة عن عوامل عدم التأكد وحالة عدم الاستقرار، وهي مخاطر الاضطراب في أسعار الصرف والفائدة. ومن المخاطر ما يتعلق بالمحيط السياسي والإداري الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث عدم الاستقرار في هذه المجالات يعيق تحقيق الأمثلية في قيمة المؤسسة.

- المحافظة على مستوى اليسر المالي:

ويتم ذلك بتحقيق مبدأ التوازن المالي اعتمادا على التسيير الفعال للخزينة، مما يضمن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المناسب، ويحميها من مخاطر السيولة.

❖ أمثلة تطبيقية:

- في الأندية الرياضية الكبرى، يتم وضع خطط مالية استراتيجية لتعظيم القيمة من خلال تنويع مصادر الدخل والاستثمار في البنية التحتية والأصول الرياضية.

- في الأندية الصغيرة، يركز التسيير المالي على تقليل المخاطر المالية من خلال الحفاظ على احتياطات نقدية كافية وتجنب الديون الزائدة.

4-الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الأولى

- الإلمام بالمفاهيم الأساسية للتسيير المالي داخل المؤسسات الرياضية (التعريف، الأهداف، الأهمية).
- التعرف على طبيعة البيئة المالية للمؤسسات الرياضية واختلافها عن باقي أنواع المؤسسات.
- فهم العلاقة بين الإدارة المالية والاستدامة الاقتصادية والرياضية للمؤسسة.
- استيعاب أدوار ومهام المسير المالي في النادي أو الاتحاد أو المنشأة الرياضية.
- معرفة مصادر التمويل المختلفة (اشتراكات، رعاية، بث تلفزيوني، تذاكر، استثمار...).
- التعرف على أنواع المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات الرياضية وسبل التحكم فيها.

5- أسئلة مراجعة للمحاضرة الأولى:

1-5 التعريف والدور الاستراتيجي

عرف التسيير المالي في المؤسسات الرياضية، وشرح كيف يتجاوز دوره الجانب المحاسبي ليشمل التخطيط الاستراتيجي والتوازن بين الأداء الرياضي والاستدامة الاقتصادية، مع ذكر مثال أوروبي.

2-5 أهمية التسيير المالي

اذكر ثلاثة جوانب رئيسية من أهمية التسيير المالي (مثل الاستدامة، دعم القرارات، تنويع الإيرادات)، وطبق كل جانب على ناد رياضي صغير مقابل كبير.

3-5 مصادر الإيرادات والتحديات

قارن بين مصادر الإيرادات (اشتراكات، رعاية، حقوق بث) وبنود المصروفات (أجور لاعبين، صيانة) في المؤسسات الرياضية، واذكر تحديا ماليا يواجهها مع سبل التعامل معه.

4-5 أهداف التسيير المالي

حدد أربعة أهداف رئيسية للتسيير، وأعط مثلا تطبيقيا لكل هدف في سياق أندية كبرى وصغيرة.

المحور الثاني

مصادر مكونات وموارد التسيير المالي في المؤسسة الرياضية

- 1- مصادر معلومات التسيير المالي
- 2- مكونات التسيير المالي في المؤسسات الرياضية
- 3- الموارد المالية في المؤسسات الرياضية
- 4- إعداد الموازنة المالية
- 5- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الثانية
- 6- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الثانية

المحاضرة الثانية

مصادر مكونات وموارد التسيير المالي في المؤسسة الرياضية

1- مصادر معلومات التسيير المالي:

مصادر المعلومات في التسيير المالي تنقسم إلى نوعين رئيسيين: مصادر داخلية ومصادر خارجية، وكل منها يزود المسير المالي ببيانات ضرورية لاتخاذ القرارات المالية الدقيقة.

➤ المصادر الداخلية

تمثل المعلومات المستمدة من داخل المؤسسة، وتشمل:

- السجلات المحاسبية والتقارير الدورية مثل الميزانية العمومية، قوائم الدخل، وقوائم التدفقات النقدية .

- تقارير التدقيق الداخلي التي تساعد في تقييم سلامة الأداء المالي ومطابقة العمليات للمعايير.

- الأنظمة الإلكترونية للمعلومات المالية التي تمكن من تحليل سريع وفعال للبيانات.

- تقارير الأداء التي تتعلق بالمبيعات والمصاريف والإنتاج.

- نظم المعلومات المالية التي توفر بيانات آنية لوضع المؤسسة المالي.

هذه المصادر تتمثل أساسا في المعلومات الواردة من مصلحة المحاسبة، كما تعرض في القوائم المالية

المختلفة والتي تعكس الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة.

➤ المصادر الخارجية

تتعلق بالمعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتشمل:

- التقارير الاقتصادية العامة مثل نسب التضخم، معدلات النمو، والبطالة.

- المعلومات القطاعية الخاصة بمجال عمل المؤسسة لإجراء الدراسات المالية المقارنة.

- تقارير السوق المالية التي توضح اتجاهات المنافسة وأسعار الأسهم والفائدة .

- البنوك والمؤسسات المالية التي تقدم بيانات حول القروض وأسعار الائتمان.

- الجهات الرقابية التي توفر تشريعات مالية وضريبية جديدة تؤثر على قرارات التمويل والاستثمار.

إجمالا، تساعد هذه المصادر الداخلية والخارجية المسير المالي في اتخاذ قرارات فعالة تخص

الاستثمار، التمويل، والسيولة داخل المؤسسة المالية، كما تساهم في ضمان متابعة الوضع المالي العام

للمؤسسة ضمن بيئتها الاقتصادية.

2- مكونات التسيير المالي في المؤسسات الرياضية

يتكون التسيير المالي في المؤسسات الرياضية من مجموعة من المكونات الأساسية التي تضمن تحقيق الاستقرار المالي والاستدامة في الأداء الرياضي والإداري. وتشمل هذه المكونات أربع ركائز رئيسية مترابطة هي: التخطيط المالي، إدارة الإيرادات، إدارة النفقات، ومراقبة الأداء المالي.

أولاً: التخطيط المالي

- يعد التخطيط المالي حجر الأساس في التسيير المالي للمؤسسات الرياضية، حيث يتضمن:
 - إعداد الميزانية السنوية التي تقدر الإيرادات والمصاريف المتوقعة خلال موسم معين.
 - تطوير استراتيجيات تمويل مستدامة طويلة الأمد تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية.
 - الاستثمار في البنية التحتية الرياضية مثل الملاعب، مراكز التدريب، ومستلزمات الفرق الرياضية.
 - وضع خطط تنموية للنمو المالي تشمل تنويع مصادر الدخل وتحسين الكفاءة التشغيلية.

ثانياً: إدارة الإيرادات

- تهدف إلى تنمية الموارد المالية من مصادر متنوعة لدعم الأنشطة الرياضية:
 - بيع التذاكر والاشتراكات الموسمية للمباريات والفعاليات.
 - حقوق البث التلفزيوني والإعلامي التي تمثل أحد أهم مداخيل الأندية الكبرى.
 - الرعاية والإعلانات عبر عقود مع شركات راعية مقابل الترويج التجاري في مختلف النشاطات.
 - المنتجات التجارية والتراخيص (Franchise) مثل بيع الملابس والمعدات الرياضية الرسمية للنادي.
 - المنح الحكومية أو دعم الهيئات الرياضية خاصة في المؤسسات العمومية.

ثالثاً: إدارة النفقات

- تركز هذه الوظيفة على التحكم في المصروفات وتوجيهها وفق أولويات المؤسسة:
 - ✓ الأجور والمكافآت للمدربين واللاعبين والإداريين والتي تمثل النسبة الأكبر من ميزانية الأندية.
 - ✓ النفقات التشغيلية مثل تكاليف السفر، صيانة المنشآت، التسويق، والإعلانات.
 - ✓ الاستثمارات الرأسمالية المخصصة لتطوير البنية التحتية الرياضية وتحسين أداء المنشآت.
 - ✓ وضع نظام رقابة نفقات لضمان ترشيد الإنفاق وتحقيق التوازن المالي .

رابعاً: مراقبة الأداء المالي

- تهدف إلى تقييم فعالية التسيير المالي من خلال أدوات محاسبية وتحليلية دقيقة:
 - ✓ استخدام الميزانية العمومية وقائمة الدخل لمتابعة الأداء المالي .

- ✓ تحليل النسب المالية مثل معدل السيولة، الربحية، والمردودية التشغيلية لتحديد نقاط الضعف.
- ✓ إعداد تقرير الحصيلة المالية السنوي الذي يوضح الإيرادات والمصاريف والفائض أو العجز المالي للنادي.
- ✓ المراجعة الدورية للعمليات المحاسبية وتصحيح الانحرافات لضمان استدامة السيولة.
- تعتبر هذه المكونات بمثابة الإطار المتكامل للتسيير المالي في المؤسسات الرياضية، إذ تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج: الاستقرار المالي والتنمية الرياضية المستدامة.

3- الموارد المالية في المؤسسات الرياضية

- تتعدد الموارد المالية الأساسية في المؤسسات الرياضية، وتشمل مصادر إيرادات تقليدية وأخرى غير تقليدية، بالإضافة إلى أهمية إعداد موازنة مالية شاملة لضمان الاستدامة المالية.

3-1 الإيرادات الرئيسية

- ✓ **الإيرادات من تذاكر المباريات:** تعد من أهم مصادر الدخل للأندية، خصوصا في الرياضات الجماعية مثل كرة القدم وكرة السلة حيث يشتري الجمهور تذاكر حضور المباريات مثل رياضة "كرة القدم"
- ✓ **الإعلانات والرعاية:** الشركات الراعية تقدم مبالغ كبيرة مقابل الإعلان على قمصان الفرق أو في الملاعب، والعقود قد تكون قصيرة أو طويلة الأمد.
- ✓ **بيع المنتجات الرياضية:** مثل القمصان، القبعات، وبضائع الفريق التي تدرّ دخلا إضافيا.
- ✓ **حقوق البث التلفزيوني والإذاعي:** تشكل جزءا مهما من الإيرادات، حيث تباع حقوق نقل المباريات لقنوات تلفزيونية ومنصات رقمية.
- ✓ **الإعانات والهبات والوصايا:** بعض المؤسسات تعتمد على دعم حكومي أو منح من هيئات مختلفة لتغطية جزء من تكاليفها.

3-2 الإيرادات غير التقليدية

- ✓ **الاستثمار في الأكاديميات الرياضية:** أندية كبرى مثل برشلونة وريال مدريد تستفيد ماليا من الأكاديميات التي تعد لاعبين محترفين .
- ✓ **الفعاليات الرياضية الدولية:** تنظيم بطولات أو مباريات ودية دولية يضيف دخلا غير منتظم لكنه مهم.

4- إعداد الموازنة المالية

1-4 الموازنة التشغيلية

تشمل التكاليف اليومية مثل:

- الرواتب والمرتبات للاعبين، المدربين، والموظفين.
- تكاليف صيانة وتشغيل المرافق الرياضية.
- تكاليف النقل والإقامة أثناء الفعاليات والمباريات .

2-4 الموازنة الاستثمارية

تتعلق باستثمارات رأس المال مثل:

- بناء أو تحديث الملاعب.
- شراء أو التعاقد مع لاعبين ومدربين.
- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة مثل التحليل الفني و"Big data" البيانات الضخمة .

3-4 التوقعات المالية

تستخدم لتحديد حجم الإيرادات والنفقات المستقبلية لضمان استدامة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

باختصار، تعتمد المؤسسات الرياضية على تنوع مصادر الإيرادات التقليدية وغير التقليدية، مع ضرورة إعداد موازنات تشغيلية واستثمارية دقيقة، ومتابعة التوقعات المالية لتحقيق التسيير المالي الفعال والمحافظة على الاستدامة .

5-الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الثانية

- التعرف على مختلف مصادر المعلومات المالية (الداخلية والخارجية) ودورها في اتخاذ القرار المالي.
- فهم مكونات التسيير المالي الأساسية: التخطيط المالي، إدارة الإيرادات، إدارة النفقات، ومراقبة الأداء المالي.
- استيعاب أنواع الموارد المالية في المؤسسات الرياضية، سواء التقليدية أو غير التقليدية.
- معرفة مفهوم الموازنة المالية وأنواعها (تشغيلية، استثمارية، وتوقعية) وأهميتها في التخطيط المالي.
- إدراك العلاقة بين تنوع الموارد المالية واستدامة المؤسسة الرياضية على المدى الطويل.

6- أسئلة مراجعة للمحاضرة الثانية:

6-1 مصادر المعلومات المالية

قارن بين المصادر الداخلية (مثل السجلات المحاسبية والتقارير الدورية) والخارجية (مثل التقارير الاقتصادية والبنوك) للتسيير المالي، واذكر دور كل نوع في اتخاذ قرارات الاستثمار في ناد رياضي.

6-2 مكونات التسيير المالي

اذكر أربع ركائز رئيسية للتسيير المالي (التخطيط، إدارة الإيرادات، إدارة النفقات، مراقبة الأداء)، وصف وظيفة كل ركيزة مع مثال تطبيقي من إدارة الإيرادات أو النفقات في مؤسسة رياضية.

6-3 الموارد المالية والإيرادات

حدد ثلاث مصادر إيرادات رئيسية (تذاكر، رعاية، حقوق بث) ومصدرين غير تقليديين (أكاديميات، فعاليات دولية)، وشرح كيف يساهم تنوعها في الاستدامة المالية للأندية.

6-4 إعداد الموازنة المالية

فرق بين الموازنة التشغيلية (رواتب، صيانة) والاستثمارية (ملاعب، تكنولوجيا)، واذكر دور التوقعات المالية في ضمان التكيف مع التغيرات الاقتصادية في المؤسسات الرياضية.

المحور الثالثة

التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسات الرياضية

- 1- إدارة النفقات في المؤسسات الرياضية
- 2- الرقابة على النفقات
- 3- المتغيرات المؤثرة في عمليات التسيير المالي
- 4- الخطوات العملية للتسيير المالي
- 5- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الثالثة
- 6- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الثالثة

المحاضرة الثالثة

التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسات الرياضية

1- إدارة النفقات في المؤسسات الرياضية

تعد إدارة النفقات من أهم الوظائف المالية في المؤسسات الرياضية، حيث تستحوذ على جزء كبير من الموارد المالية المتاحة، وتتطلب رقابة دقيقة لضمان الاستخدام الأمثل للأموال وتحقيق التوازن المالي .

1-1 النفقات الجارية (التشغيلية)

تمثل النفقات الجارية المصروفات المتكررة التي تتحملها المؤسسة الرياضية خلال العام المالي لضمان استمرارية نشاطها اليومي :

أ- الرواتب والأجور

تعد الرواتب أكبر بند في النفقات الجارية لأغلب الأندية الرياضية، وتشمل :

- رواتب اللاعبين: تتفاوت تفاوتاً كبيراً بين الأندية حسب قدرتها المالية والدوري الذي تنافس فيه.
أمثلة دولية:

- باريس سان جيرمان (فرنسا): يتصدر قائمة الأندية الأوروبية بإجمالي رواتب سنوية قدرها 658 مليون يورو (موسم 2024)

- مانشستر سيتي (إنجلترا): بإجمالي رواتب 554 مليون يورو.

- ريال مدريد (إسبانيا) 505 ملايين يورو، مع سقف رواتب يبلغ 739 مليون يورو وفق لوائح الليغا .

- برشلونة (إسبانيا): انخفض سقف رواتبه إلى 97.9 مليون يورو فقط بعد الأزمة المالية التي مر بها النادي .

أمثلة محلية:

- الاتحادية الجزائرية لكرة القدم (FAF) حددت سقف راتب اللاعب الأعلى في بطولة المحترف

الجزائري بـ 30 مليون سنتيم شهرياً ابتداءً من الموسم الكروي 2025-2026 .

- رواتب المدربين والطاقم الفني: تشكل نسبة كبيرة من النفقات، خاصة عند التعاقد مع مدربين أجانب ذوي خبرة.

- رواتب الموظفين الإداريين: تشمل المدير المالي، المدير الإداري، موظفي السكرتارية والأمن والصيانة.

ب- المصاريف التشغيلية

تتضمن المصاريف اليومية اللازمة لتسيير المؤسسة الرياضية :

- **صيانة الملاعب والمنشآت الرياضية:** تشمل صيانة أرضية الملاعب، الإضاءة، المدرجات، غرف تبديل الملابس.
- **السفر والإقامة:** نفقات التنقل للمشاركة في المنافسات المحلية والدولية، حجز الفنادق، وجبات الطعام.
- **تكاليف الإدارة العامة:** الكهرباء، الماء، الهاتف، الإنترنت، مستلزمات المكاتب.
- **المستلزمات الرياضية:** شراء الملابس الرياضية، الكرات، أدوات التدريب، المعدات الطبية.

1-2 النفقات الرأسمالية (الاستثمارية)

تشمل النفقات التي تتعلق بتحسين وتوسيع الأصول الثابتة للمؤسسة الرياضية، وتهدف إلى تعزيز البنية التحتية وزيادة القيمة طويلة الأجل:

- **بناء وتجديد الملاعب الرياضية:** مثل بناء ملاعب جديدة أو تطوير المدرجات وإضافة مقاعد VIP. مثال: استاد سانتياغو برنابيو لريال مدريد خضع لتجديد شامل بتكلفة تجاوزت 900 مليون يورو، شمل سقفا قابلا للطي ونظام إضاءة حديث.
- **شراء معدات جديدة:** أجهزة اللياقة البدنية، أجهزة التحليل الرياضي، أنظمة المراقبة بالفيديو.
- **إنشاء أكاديميات رياضية أو مراكز تدريب:** الاستثمار في برامج تكوين الناشئين لضمان استدامة الفريق. مثال: أكاديمية لا ماسيا التابعة لبرشلونة أنتجت نجوما عالميين مثل ميسي، تشافي، إنييستا، وهي مثال على الاستثمار طويل الأجل.

2- الرقابة على النفقات

من الضروري أن تتبع المؤسسات الرياضية أساليب فعالة للحد من النفقات غير الضرورية والتأكد من استخدامها بكفاءة .

آليات الرقابة على النفقات

- وضع ميزانية تقديرية سنوية: تحديد سقف للنفقات في كل بند وفق الإيرادات المتوقعة .
- الرقابة الداخلية المستمرة: مراجعة دورية للمصروفات والتأكد من مطابقتها للميزانية المعتمدة .
- تطبيق نظم المحاسبة الحديثة: استخدام برامج محاسبية لتسجيل وتتبع جميع النفقات بدقة .
- ترشيد النفقات: تطبيق إدارة الجودة الشاملة للحد من الهدر وتحسين الكفاءة التشغيلية .

مثال محلي: دراسة أجريت على مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة (الجزائر) أظهرت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساهم بشكل كبير في ترشيد الإنفاق العام في المؤسسات الرياضية .

3- المتغيرات المؤثرة في عمليات التسيير المالي

لا شك أن المحيط المالي أصبح أكثر تعقيدا وخطورة نتيجة للتطور التكنولوجي، وبروز دور نظم المعلومات، وتحرير الأسواق، وعولمة نشاط المؤسسات، مما جعل عملية التأقلم معه أمرا صعبا ومعقدا من جهة، وضروريا وحتميا من جهة أخرى .

3-1 الأسواق المالية

تلعب الأسواق المالية دورا أساسيا في النشاط الاقتصادي للمؤسسات الرياضية، إذ إن وجود أسواق مالية تتميز بالكفاءة لها مزايا عديدة:

- تخفيض تكاليف التمويل: عبر الوصول إلى مصادر تمويل متنوعة.
 - تسهيل خلق الأدوات المالية: مثل السندات والأسهم التي تتجه إليها المؤسسات الرياضية الكبرى.
 - تحفيز المؤسسات على تحسين الأداء: من خلال زيادة الشفافية والمساءلة.
- مثال:** بعض الأندية الأوروبية الكبرى مثل مانشستر يونايتد ويوفنتوس مدرجة في البورصة، مما يتيح لها جمع أموال إضافية من المستثمرين.

3-2 المؤسسات المالية

إن وجود المؤسسات المالية في الاقتصاد اليوم يعد ضرورة حيوية لتوفير الحلول للعديد من المشكلات المرتبطة بالتمويل :

أولاً: المؤسسات المالية النقدية (الوداعية)

المؤسسات المالية النقدية: هي تلك المؤسسات التي تقبل الودائع من الأفراد والمؤسسات وتستخدم هذه الأموال في منح القروض أو الاستثمار. أبرز مثال عليها هو البنوك التجارية. تقوم هذه البنوك بتقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل للأفراد والشركات، وتلعب دور الوسيط المالي بين المدخرين (أصحاب الفائض المالي) والمقترضين (أصحاب العجز المالي).

أمثلة واقعية:

- في الجزائر، يعتبر "بنك القرض الشعبي الجزائري" من أهم البنوك التي توفر قروضا استثمارية طويلة الأجل للمؤسسات الرياضية والمشاريع الصغيرة .
- في أوروبا، تقدم بنوك مثل "HSBC" و "BNP Paribas" قروضا للأندية الرياضية لتمويل صفقات اللاعبين أو تطوير البنية التحتية.

خصائص المؤسسات المالية النقدية:

- تجميع المدخرات من الأفراد والمؤسسات.
- منح القروض بمختلف آجالها.
- توفير وسائل دفع حديثة (بطاقات، شيكات، تحويلات).
- تحمل مخاطر الائتمان مقابل عائد الفائدة.

ثانياً: المؤسسات المالية غير النقدية (غير الوداعية)

المؤسسات المالية غير النقدية لا تقبل الودائع بشكل مباشر، بل تجمع الأموال من خلال وسائل أخرى مثل إصدار وثائق التأمين أو بيع وحدات استثمارية. من أمثلتها:

- شركات التأمين: تجمع الأقساط من المؤمن لهم وتستثمرها في مشاريع مختلفة، وتوفر الحماية ضد المخاطر.

- صناديق الاستثمار: تجمع أموال المستثمرين وتستثمرها في الأسهم والسندات والعقارات.

أمثلة واقعية:

- في الجزائر، توجد شركات تأمين مثل "شركة التأمين الوطنية" التي تستثمر أقساط التأمين في مشاريع اقتصادية متنوعة.
- صناديق الاستثمار الأوروبية مثل "BlackRock" تدير أصولاً ضخمة وتستثمر في قطاعات متعددة، بما فيها الرياضة.

خصائص المؤسسات المالية غير النقدية:

- لا تقبل ودائع تقليدية.
- تجمع الأموال عبر منتجات استثمارية أو تأمينية.
- تساهم في تمويل المشاريع طويلة الأجل.

ثالثاً: وظيفة الوساطة المالية

الوظيفة الأساسية لكل من المؤسسات المالية النقدية وغير النقدية هي تحويل الموارد المالية من الوحدات ذات الفائض المالي (المدخرين) إلى الوحدات ذات العجز المالي (المستثمرين أو المقترضين).

- المدخرون: أفراد أو مؤسسات لديهم فائض مالي ولا يرغبون في استثماره مباشرة.

- المقترضون: أفراد أو مؤسسات بحاجة إلى تمويل لمشاريعهم أو أنشطتهم.

تقوم المؤسسات المالية بدور الوسيط عبر:

- تجميع المدخرات الصغيرة وتحويلها إلى قروض أو استثمارات كبيرة.

- تقليل مخاطر التمويل عبر توزيع الأموال على عدة مشاريع أو مقترضين.
- توفير أدوات مالية متنوعة تناسب احتياجات كل طرف.

مثال تطبيقي:

- عندما يودع شخص أمواله في بنك، يستخدم البنك هذه الأموال لمنح قرض لناد رياضي لتمويل بناء ملعب جديد. هكذا انتقلت الأموال من وحدة ذات فائض (المدخر) إلى وحدة ذات عجز (النادي الرياضي) عبر البنك كوسيط مالي.

معالجة النقائص والإثراء:

- من المهم الإشارة إلى أن فعالية الوساطة المالية تعتمد على قوة النظام المالي وثقة الأفراد في المؤسسات المالية.
- في الجزائر، ضعف السوق المالي يدفع المؤسسات الرياضية للاعتماد أكثر على البنوك التجارية والقروض الحكومية، بينما في أوروبا تلعب صناديق الاستثمار دورا أكبر في تمويل الأندية الرياضية الكبرى.
- المؤسسات المالية تساهم أيضا في الرقابة على استخدام الأموال، مما يعزز الشفافية والاستدامة المالية في المؤسسات الرياضية.

3-3 المتغيرات الاقتصادية

- تتمثل في مجموعة عوامل النظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، وأهمها :
 - معدلات الفائدة: تؤثر على تكلفة الاقتراض وقرارات الاستثمار.
 - التضخم: يؤثر على القوة الشرائية ويزيد من تكاليف التشغيل.
 - أسعار الصرف: تؤثر على المؤسسات التي تتعامل بالعملات الأجنبية (شراء لاعبين، بيع حقوق البث).

مثال: انخفاض قيمة العملة المحلية يزيد من تكلفة استقطاب لاعبين أجانب برواتب بالعملة الصعبة.

3-4 المتغيرات السياسية والتشريعية

- تعد من المحددات المهمة للقرارات التي يتخذها التسيير المالي، كونها تؤثر على النتائج التي تحققها المؤسسات ورؤوس الأموال المستثمرة :
- النظم الاقتصادية: نظام السوق الحر مقابل النظام المخطط مركزيا.
- التشريعات الرياضية: مثل قوانين "Fair Play" المالي التي وضعها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم (UEFA) لمنع الإنفاق المفرط.

الشراكات والتكتلات الاقتصادية: مثل الاتفاقيات التجارية التي تسهل انتقال اللاعبين والتبادل التجاري.

مثال: قانون "Fair Play" المالي أجبر العديد من الأندية الأوروبية على ترشيد نفقاتها وتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات.

4- الخطوات العملية للتسيير المالي

من أجل تحقيق أهداف التسيير المالي، هناك خطوات عملية منهجية يتولاها المسيرون الماليون داخل المؤسسة الرياضية :

أ- التشخيص المالي (التحليل المالي)

ويتم ذلك باستخدام أدوات التحليل المالي من أجل التعرف على مواقع القوة والضعف في الوضعية المالية للمؤسسة :

أدوات التشخيص المالي:

- تحليل القوائم المالية: الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية
- النسب المالية: نسب السيولة، نسب الربحية، نسب المديونية، نسب النشاط
- التحليل الأفقي والعمودي: مقارنة البيانات المالية عبر فترات زمنية مختلفة.
- تحليل الانحرافات: مقارنة الأداء الفعلي بالميزانية المخططة.

ب- مرحلة اتخاذ القرارات المالية

بعد التشخيص تأتي مرحلة التصحيح باتخاذ قرارات مالية استراتيجية تنفرع إلى :

- 1- قرارات الخزينة: إدارة النقدية اليومية، ضمان السيولة الكافية لتغطية الالتزامات قصيرة الأجل.
- 2- قرارات التمويل: اختيار مصادر التمويل الأنسب (ذاتي، قروض، رعاية، حقوق البث)
- 3- قرارات الاستثمار: تحديد المشاريع الاستثمارية المرهبة (بنية تحتية، لاعبين، أكاديميات)
- 4- قرارات المخاطر المالية: تحديد وإدارة المخاطر المالية المحتملة (مخاطر أسعار الصرف، مخاطر السيولة، مخاطر الائتمان).

مثال: قرار نادي برشلونة ببيع حصص من حقوق البث المستقبلية لمواجهة أزمة السيولة، رغم أنه يؤثر سلبا على الإيرادات طويلة الأجل.

ج- مرحلة المراقبة والتقييم

وهي مرحلة التأكد من مدى تطبيق القرارات السابقة ومطابقتها للأهداف التي سطرت بعد مرحلة التشخيص :

آليات المراقبة:

- الرقابة الداخلية: مراجعة دورية للعمليات المالية من قبل قسم المراجعة الداخلية .
- الرقابة الخارجية: تدقيق الحسابات من قبل مراجعين خارجيين مستقلين.
- الرقابة الحكومية: إشراف الجهات الرسمية (وزارة الشباب والرياضة) على الأندية المدعومة حكومياً .
- إعداد التقارير المالية الدورية: شهرية، فصلية، سنوية لمتابعة الأداء.

توصيات

- لتحسين التسيير المالي في المؤسسات الرياضية، يوصى بما يلي:
- تفعيل الرقابة المالية: من خلال وضع إجراءات وسياسات فعالة لضمان الالتزام بالمعايير الإدارية والمالية السليمة .
- تطبيق نظم محاسبية حديثة: استخدام التكنولوجيا في جمع البيانات المالية وتحليلها .
- التخطيط المالي الاستراتيجي: وضع خطط مالية طويلة الأجل تراعي المتغيرات الاقتصادية والسياسية .
- تنوع مصادر الإيرادات: لتقليل الاعتماد على مصدر واحد وتعزيز الاستدامة المالية.
- الاستثمار في تكوين الكفاءات: تدريب المسيرين الماليين على أحدث أساليب الإدارة المالية.

5-الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الثالثة

- استيعاب مفهوم إدارة النفقات الرياضية وأنواعها (التشغيلية والرأسمالية) ودورها في التوازن المالي.
- التعرف على آليات الرقابة المالية وأهميتها في ضبط المصروفات وترشيد الإنفاق.
- معرفة المتغيرات المؤثرة في عمليات التسيير المالي (الأسواق المالية، المؤسسات المالية، المتغيرات الاقتصادية والسياسية).
- فهم علاقة المحاسبة بالتسيير المالي ضمن الإطار الهيكلي للمؤسسة الرياضية.
- إدراك الخطوات العملية للتسيير المالي (التشخيص، اتخاذ القرار، المراقبة، والتقييم).
- التعرف على أدوات التحليل المالي المحاسبي مثل القوائم المالية، النسب المالية، والتحليل المقارن.

6-أسئلة مراجعة للمحاضرة الثالثة:

1-6 إدارة النفقات الجارية والرأسمالية

فرق بين النفقات الجارية (رواتب لاعبين، مصاريف تشغيلية) والرأسمالية (تجديد ملاعب، أكاديميات)، واذكر مثالا دوليا (ريال مدريد) ومحليا سقف رواتب (FAF) لكل نوع.

2-6 آليات الرقابة على النفقات

اذكر أربع آليات رئيسية للرقابة على النفقات (ميزانية تقديرية، رقابة داخلية، نظم محاسبية، ترشيد) ، و اشرح كيف ساهمت إدارة الجودة في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة في ترشيد الإنفاق.

3-6 خطوات التسيير المالي العملية

صف الخطوات الثلاث (التشخيص المالي، اتخاذ القرارات، المراقبة)، واذكر أدوات التشخيص (قوائم مالية، نسب، تحليل أفقي/عمودي) مع مثال من قرار برشلونة لبيع حقوق البث.

المحور الرابع

تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

- 1- مكونات تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية
- 2- أدوات تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية
- 3- أهمية تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية
- 4- التحديات التي تواجه تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية
- 5- الحلول والتوصيات لتحسين تحليل الأداء المالي
- 6- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الرابعة
- 7- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الرابعة

المحاضرة الرابعة

تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

مقدمة

يعد تحليل الأداء المالي من العمليات الجوهرية التي تهدف إلى تقييم الوضع المالي للمؤسسات الرياضية عبر دراسة وتفسير البيانات المالية المتوفرة، مثل الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية. وتكمن أهمية هذا التحليل في كونه أداة استراتيجية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مالية رشيدة، من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في البنية المالية للمؤسسة الرياضية، مما يساهم في تحسين التخطيط المالي وتحقيق الأهداف المالية والرياضية على المدى البعيد.

يتيح تحليل الأداء المالي للمؤسسات الرياضية مراقبة النفقات والإيرادات بشكل دقيق، وتقييم مدى فعالية السياسات والاستراتيجيات المالية المعتمدة، كما يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المالية والاقتصادية وضمان استدامتها. ويوصى بأن تعتمد المؤسسات الرياضية على منهجيات تحليلية شاملة، تشمل استخدام النسب المالية، ودراسة المؤشرات التشغيلية، وإعداد تقارير دورية شفافة، بما يضمن تعزيز الكفاءة المالية وتحقيق النمو المستدام.

1- مكونات تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

1-1 الميزانية العمومية

تعد الميزانية العمومية من أهم الوثائق المالية التي تقدم صورة شاملة عن الوضع المالي للمؤسسة الرياضية في لحظة زمنية محددة. تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية:

-**الأصول:** وتشمل جميع ما تملكه المؤسسة من أموال نقدية، ممتلكات، تجهيزات، مثل الملاعب، المعدات الرياضية، وحقوق البث.

-**الخصوم:** تمثل الالتزامات المالية على المؤسسة، مثل القروض المستحقة، الرواتب غير المدفوعة، والديون قصيرة أو طويلة الأجل.

- **حقوق الملكية:** هي الفرق بين الأصول والخصوم، وتعكس القيمة المالية الصافية للمؤسسة لصالح الملاك أو المستثمرين.

2-1 بيان الدخل

يظهر بيان الدخل الإيرادات والمصروفات المتحققة خلال فترة زمنية معينة (عادة سنوية أو ربع سنوية)، ويشمل:

-الإيرادات: مثل مبيعات تذاكر المباريات، حقوق البث التلفزيوني، عائدات الإعلانات والرعاية، والمبيعات الأخرى.

-المصروفات: مثل رواتب اللاعبين والمدربين، تكاليف الصيانة، مصاريف السفر والإقامة، وتكاليف البحث والتطوير.

-الربح أو الخسارة: وهو الفرق بين الإيرادات والمصروفات، ويعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أرباح أو تعرضها لخسائر خلال الفترة .

3-1 بيان التدفقات النقدية

يعنى بيان التدفقات النقدية بتتبع حركة الأموال الداخلة والخارجة من المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويشمل:

-التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية: الإيرادات والمصروفات المرتبطة بالأنشطة الأساسية مثل تنظيم المباريات والتسويق الرياضي.

-التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية: الأموال المستثمرة في شراء المعدات أو إنشاء المنشآت الرياضية.

-التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية: مثل القروض أو الأموال التي تم جمعها من المساهمين أو الرعاة .

2- أدوات تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية**1-2 تحليل النسب المالية**

النسب المالية هي أدوات تحليلية تستخدم لمقارنة الأرقام المالية المختلفة بهدف تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية من زوايا متعددة. من بين النسب الأكثر شيوعا في هذا المجال:

1-1-2 نسبة السيولة

- نسبة السيولة الحالية: تحسب بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة. تعكس هذه النسبة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتاحة (مثل النقد والحسابات المدينة).

- **نسبة السيولة السريعة:** تحسب بطرح المخزون من الأصول المتداولة ثم قسمتها على الخصوم المتداولة. تقدم هذه النسبة صورة أدق عن السيولة الفورية للمؤسسة، حيث تستبعد المخزون الذي قد لا يكون سريع التحويل إلى نقد.

2-1-2 نسبة الربحية

- **نسبة الهامش الإجمالي:** تحسب بقسمة الربح الإجمالي على الإيرادات مضروبا في 100. تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ربح من أنشطتها الأساسية قبل احتساب المصاريف الإدارية والعامّة.

- **نسبة العائد على الأصول:** تحسب بقسمة الربح الإجمالي على إجمالي الأصول مضروبا في 100. تعكس هذه النسبة كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح.

3-1-2 نسبة الدين

- **نسبة الدين إلى حقوق الملكية:** تحسب بقسمة إجمالي الدين على حقوق الملكية. تعكس هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل بالدين مقارنة بتمويل الملاك، وتدل على مستوى المخاطر المالية التي قد تواجهها المؤسسة (آليات تقييم الأداء المالي، 2024).

4-1-2 نسبة التغطية

- **نسبة تغطية الفوائد:** تحسب بقسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب على المصروفات المتعلقة بالفوائد. تقيس قدرة المؤسسة على تغطية تكاليف الفوائد من أرباحها التشغيلية.

2-2 التحليل الزمني

يتضمن مقارنة البيانات المالية للمؤسسة عبر فترات زمنية متعددة (سنوية أو ربع سنوية) لتحديد الاتجاهات مثل زيادة أو انخفاض الإيرادات، وتغيرات في المصروفات مثل الرواتب والمصاريف الإدارية، مما يساعد في فهم تطور الأداء المالي.

3-2 التحليل المقارن

يتم في هذا النوع من التحليل مقارنة الأداء المالي للمؤسسة الرياضية مع مؤسسات أخرى مشابهة أو معايير صناعية محددة. يساعد هذا في تحديد موقع المؤسسة في السوق من خلال مقارنة النسب المالية مع متوسط الصناعة أو مع أندية منافسة في نفس الدوري أو الفئة الرياضية.

4-2 أمثلة تطبيقية على النسب المالية في المؤسسات الرياضية

1-4-2 نسبة السيولة الحالية

الصيغة:

نسبة السيولة الحالية = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

مثال تطبيقي:

إذا كان لدى نادي رياضي أصول متداولة بقيمة 500,000 دينار جزائري وخصوم متداولة بقيمة 250,000 دينار جزائري، فإن نسبة السيولة الحالية = 2%.

هذا يعني أن النادي قادر على تغطية التزاماته قصيرة الأجل بسهولة، وهو مؤشر إيجابي على الاستقرار المالي.

2-4-2 نسبة السيولة السريعة**الصيغة:**

نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة

مثال تطبيقي:

إذا كان المخزون يساوي 50,000 دينار جزائري

فإن نسبة السيولة السريعة = $250,000 / (50,000 - 500,000) = 1.8$

هذه النسبة تعطي صورة أدق عن قدرة النادي على الوفاء بالتزاماته دون الاعتماد على المخزون.

3-4-2 نسبة الهامش الإجمالي**الصيغة:**

نسبة الهامش الإجمالي = (الربح الإجمالي / الإيرادات) × 100

مثال تطبيقي:

إذا بلغت الإيرادات السنوية لنادي رياضي 1,000,000 دينار جزائري، والربح الإجمالي 300,000 دينار جزائري

فإن نسبة الهامش الإجمالي = $100 \times (300,000 / 1,000,000) = 30\%$

هذا يدل على أن النادي يحقق هامش ربح جيد من أنشطته الأساسية.

4-4-2 نسبة العائد على الأصول (ROA)**الصيغة:**

نسبة العائد على الأصول = (الربح الإجمالي / إجمالي الأصول) × 100

مثال تطبيقي:

إذا كان إجمالي الأصول 2,000,000 دينار جزائري،

فإن $ROA = (300,000 / 2,000,000) \times 100 = 15\%$

كلما ارتفعت هذه النسبة، دل ذلك على كفاءة النادي في استثمار أصوله لتحقيق الأرباح.

5-4-2 نسبة الدين إلى حقوق الملكية**الصيغة:**

نسبة الدين إلى حقوق الملكية = إجمالي الدين / حقوق الملكية

مثال تطبيقي:

إذا كان إجمالي الدين 400,000 دينار جزائري وحقوق الملكية 600,000 دينار جزائري،

فإن النسبة = 0.67%

النسبة المنخفضة تعكس اعتمادا أقل على التمويل بالدين، وتقلل من المخاطر المالية.

6-4-2 نسبة تغطية الفوائد**الصيغة:**

نسبة تغطية الفوائد = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / مصروفات الفوائد

مثال تطبيقي:

إذا كانت الأرباح قبل الفوائد والضرائب 100,000 دينار جزائري ومصروفات الفوائد 20,000 دينار

جزائري، فإن النسبة = 5%

كلما ارتفعت هذه النسبة، دل ذلك على قدرة النادي على تغطية التزاماته المتعلقة بالفوائد بسهولة.

7-4-2 التحليل الزمني والمقارن**التحليل الزمني:**

نادي رياضي جزائري لاحظ زيادة في الإيرادات من 800,000 إلى 1,000,000 دينار جزائري خلال

ثلاث سنوات، مع انخفاض المصروفات الإدارية بنسبة 10%. هذا التحليل يساعد الإدارة في تفسير أسباب

النمو أو التراجع واتخاذ قرارات تصحيحية.

8-4-2 التحليل المقارن:

عند مقارنة نادي جزائري بنادي أوروبي مثل أولمبيك ليون، نجد أن النادي الأوروبي يعتمد على مصادر

تمويل متنوعة (تذاكر، رعاية، تسويق)، بينما النادي الجزائري يعتمد أساسا على الإعانات الحكومية

والرعاية، ما ينعكس على استدامة النمو المالي للنادي الأوروبي.

3- أهمية تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

أ- اتخاذ قرارات استراتيجية

يساعد تحليل الأداء المالي الإدارة الرياضية على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، مثل الاستثمار في مشاريع جديدة، تقليص النفقات غير الضرورية، أو تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة لزيادة الإيرادات. هذه القرارات تساهم في تعزيز النمو المالي وتحقيق الاستدامة للمؤسسة الرياضية.

ب- مراقبة الأداء المالي

من خلال تتبع البيانات المالية بشكل دوري، يمكن للإدارة مراقبة مدى تحقيق الأهداف المالية المحددة، واكتشاف أي انحرافات أو مشكلات مالية في وقت مبكر، مما يتيح اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للحفاظ على استقرار المؤسسة.

ج- جذب الاستثمارات

تحليل الأداء المالي الدقيق يعزز من قدرة المؤسسات الرياضية على جذب المستثمرين والممولين، حيث يزداد ثقة الجهات الممولة في المؤسسات التي تظهر أداءً مالياً قوياً ومستداماً. هذا يفتح آفاقاً جديدة للتمويل من خلال الرعاية، المستثمرين، والتمويلات البنكية.

د- تحسين الكفاءة المالية

يساعد التحليل المالي في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها، سواء من خلال تقليل النفقات أو زيادة كفاءة الإيرادات. على سبيل المثال، يمكن تحسين استراتيجيات تسويق التذاكر أو زيادة العوائد من رعاية الفرق الرياضية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي العام.

4- التحديات التي تواجه تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية

- **التقلبات في الإيرادات:** تتأثر الإيرادات الرياضية بشكل كبير بنتائج الفرق الرياضية، مثل الفوز أو الخسارة في البطولات، مما يصعب تقدير الإيرادات بشكل ثابت (آليات تقييم الأداء المالي، 2024).

- **الاعتماد على مصادر محدودة:** تعتمد العديد من الأندية على رعاية الشركات أو حقوق البث التلفزيوني، وفي حال حدوث أزمات اقتصادية أو انخفاض الدعم الإعلامي، قد تتأثر الإيرادات بشكل كبير.

- **الهيكل المعقد للتمويل:** تمتلك المؤسسات الرياضية الكبيرة هياكل تمويل معقدة تشمل ديونا واستثمارات ومصادر متعددة للإيرادات، مما يتطلب خبرة متعمقة لتحليلها.

-الرقابة غير الكافية :قد تكون آليات الرقابة الداخلية غير كافية أو معقدة للتحقق من صحة البيانات المالية، مما يعرض المؤسسة لمخاطر مالية وإدارية.

5- الحلول والتوصيات لتحسين تحليل الأداء المالي

- استخدام التكنولوجيا :اعتماد أنظمة برمجيات مالية متقدمة مثل برامج تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لتحسين جمع وتحليل البيانات المالية بدقة.
- مراجعة دورية :إجراء مراجعات مالية دورية من قبل فرق داخلية وخارجية لضمان الشفافية والامتثال للمعايير المالية.
- التدريب المستمر :تطوير مهارات فرق الإدارة المالية في المؤسسات الرياضية بأحدث الأدوات والتقنيات المستخدمة في التحليل المالي.
- تنوع الإيرادات :تنوع مصادر الإيرادات من خلال استغلال المنصات الرقمية، توسيع نطاق الرعاية، والاستثمار في الممتلكات الملموسة لتقليل الاعتماد على مصدر واحد وتعزيز الاستدامة المالية.
- يعد تحليل الأداء المالي عملية أساسية في المؤسسات الرياضية، تساعد في تقييم الوضع المالي، مراقبة الأداء، واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة. باستخدام أدوات مثل تحليل النسب المالية، التحليل الزمني، والتحليل المقارن، يمكن للإدارة الرياضية تحسين الأداء المالي وضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

6-الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الرابعة:

- تحليل الأداء المالي في المؤسسات الرياضية يمكن الطالب من تقييم الوضعية المالية بدقة واستخدام النتائج في اتخاذ قرارات تمويل واستثمار رشيدة داخل النادي أو الهيئة الرياضية. هذه المحاضرة تركز على أدوات التحليل (القوائم المالية، النسب، التحليل الزمني والمقارن) وربطها بسياق التسيير الرياضي العملي .
- فهم مفهوم تحليل الأداء المالي وأهدافه في المؤسسات الرياضية، وربط ذلك بالتخطيط المالي والاستدامة .
- التعرف على مكونات القوائم المالية الرئيسية: الميزانية العمومية، بيان الدخل، وبيان التدفقات النقدية، ودور كل منها في التحليل.
- استيعاب أهم النسب المالية المستعملة في المجال الرياضي (السيولة، الربحية، المديونية، التغطية) وكيفية احتسابها وتفسيرها.
- التمييز بين أساليب التحليل المالي: التحليل الزمني، والتحليل المقارن مع الأندية أو المعايير القطاعية.
- إدراك أهمية تحليل الأداء المالي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مراقبة الأداء، جذب الاستثمارات، وتحسين الكفاءة المالية للأندية والاتحادات.

7- أسئلة مراجعة للمحاضرة الرابعة:**7-1 مكونات التحليل المالي**

فرق بين الميزانية العمومية (أصول، خصوم، حقوق ملكية)، بيان الدخل (إيرادات، مصروفات، ربح/خسارة)، وبيان التدفقات النقدية (تشغيلية، استثمارية، تمويلية)، مع مثال رياضي لكل واحدة .

7-2 النسب المالية الرئيسية

احسب وحل نسبة السيولة الحالية والهامش الإجمالي باستخدام الأمثلة الرقمية من المحاضرة (500,000 أصول متداولة، 250,000 خصوم، 1,000,000 إيرادات، 300,000 ربح إجمالي)، واذكر دلالاتها على أداء ناد رياضي.

7-3 أهمية وتحديات التحليل

اذكر ثلاثة فوائد لتحليل الأداء (قرارات استراتيجية، جذب استثمارات، كفاءة مالية)، وثلاث تحديات (تقلبات إيرادات، مصادر محدودة، رقابة غير كافية)، مع حلول مقترحة .

7-4 مكونات التحليل المالي

فرق بين الميزانية العمومية (أصول، خصوم، حقوق ملكية)، بيان الدخل (إيرادات، مصروفات، ربح/خسارة)، وبيان التدفقات النقدية (تشغيلية، استثمارية، تمويلية)، مع مثال رياضي لكل واحدة.

7-5 أهمية وتحديات التحليل

اذكر ثلاثة فوائد لتحليل الأداء (قرارات استراتيجية، جذب استثمارات، كفاءة مالية)، وثلاث تحديات (تقلبات إيرادات، مصادر محدودة، رقابة غير كافية)، مع حلول مقترحة.

المحور الخامس

إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية

- 1- أنواع المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية
- 2- استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية
- 3- أهمية إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية
- 4- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الخامسة
- 5- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الخامسة

المحاضرة الخامسة

إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية

مقدمة

تعد إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية أحد الأعمدة الأساسية لضمان الاستدامة المالية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل. تواجه المؤسسات الرياضية، سواء كانت أندية أو اتحادات أو منشآت رياضية، طيفا واسعا من المخاطر التي قد تؤثر سلبا في أدائها المالي واستقرارها الاقتصادي، منها تقلبات الإيرادات، وتراجع الحضور الجماهيري، أو الأزمات الاقتصادية والسياسية.

لذلك، أصبحت إدارة المخاطر المالية عملية حيوية تتطلب تخطيطا استباقيا واستراتيجيات فعالة لتحديد هذه المخاطر وتحليلها، ثم وضع السياسات الكفيلة بالتخفيف من أثارها وفق منهج علمي متكامل.

تعرف إدارة المخاطر المالية، وفق لجنة "بازل" للرقابة المصرفية، بأنها عملية تحديد وقياس المخاطر المحتملة وإيجاد الحلول المناسبة للسيطرة عليها أو الحد من تأثيرها، بما يضمن كفاءة وفعالية أداء المؤسسة واستقرارها المالي. ويؤكد "Finard" (1996) أن الهدف المركزي لإدارة المخاطر يتمثل في:

الوقاية من الخسائر، وتعزيز استقرار الأرباح، وتقليل تكلفة إدارة المخاطر.

1- أنواع المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية

أ. المخاطر المرتبطة بالإيرادات

- **تقلب الإيرادات:** تعتمد المؤسسات الرياضية على مصادر دخل متغيرة مثل بيع التذاكر، وحقوق النقل التلفزيوني، والرعاية الإعلامية. أي تراجع في أداء الفرق أو انسحابها المبكر من البطولات قد يؤدي إلى انخفاضات ملموسة في الإيرادات.

- **مخاطر حقوق البث:** تتأثر عائدات البث والإعلانات التجارية بتغيرات السوق الإعلامي والعلاقات التعاقدية مع القنوات الناقلة، مما يجعلها مصدرا محتملا لعدم الاستقرار المالي.

ب. المخاطر المرتبطة بالنفقات

- **النفقات غير المتوقعة:** مثل تكاليف علاج الإصابات الخطيرة للاعبين أو تجديد عقود النجوم، ما يسبب ضغوطا إضافية على الميزانية التشغيلية.

- **التضخم وارتفاع التكاليف:** يؤدي ارتفاع الأسعار إلى زيادة في مصاريف التشغيل، مثل الأجور، وصيانة المنشآت، وتكاليف السفر واللوجستيك.

ج. المخاطر الإدارية والتمويلية

- **سوء الإدارة المالية:** ضعف نظام الرقابة أو الاعتماد المفرط على مصدر دخل وحيد قد يعرض المؤسسة لاختلال في التوازن المالي.

- **الديون المفرطة:** الاعتماد على القروض دون خطة سداد واضحة يسبب أزمات سيولة عند ارتفاع أسعار الفائدة أو انخفاض الإيرادات.

د. المخاطر الاقتصادية والسياسية

- **الأزمات الاقتصادية:** مثل الركود أو الانكماش المالي الذي يقلل من إنفاق الجمهور والشركات الراعية.

- **التغيرات الحكومية:** كزيادة الضرائب أو تعديل القوانين المنظمة للأنشطة الرياضية، ما قد يحد من قدرة الأندية على جذب الاستثمار.

هـ. المخاطر القانونية والتنظيمية

- **تغير التشريعات:** تؤثر القرارات المتعلقة بحقوق اللاعبين أو لوائح الاحتراف والرعاية التجارية على سلامة الإدارة المالية للمؤسسات الرياضية.

2- استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية

لضمان استقرار الأداء المالي وتجنب التحديات المحتملة، ينبغي على المؤسسات الرياضية اعتماد إستراتيجيات ممنهجة تركز على:

1. التنوع في مصادر الدخل عبر توسعة نطاق الأنشطة الاستثمارية والرعايات.
2. التحليل المالي الدوري باستخدام المؤشرات المالية لرصد الإنذار المبكر للمخاطر.
3. التخطيط المالي المرن لاستيعاب التغيرات الاقتصادية المفاجئة.
4. التأمين الرياضي لتغطية المخاطر الناجمة عن الإصابات أو الحوادث داخل المنشآت.

1-2 أهمية إدارة المخاطر في استدامة المؤسسات الرياضية

إدارة المخاطر المالية ليست مجرد آلية لمجابهة الأزمات، بل هي عنصر استراتيجي لتحقيق التوازن المالي وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يعزز ثقة الرعاة والمستثمرين والمجتمع الرياضي في قدرة المؤسسة على مواصلة نشاطها بفاعلية.

2-2 استراتيجيات إدارة المخاطر المالية

تعد استراتيجيات إدارة المخاطر المالية منظومة متكاملة من الإجراءات والسياسات والتدابير الهادفة إلى الحد من احتمالية وقوع المخاطر وتقليل آثارها السلبية عند حدوثها. وتستلزم هذه الاستراتيجيات تبني مقاربة شمولية تجمع بين التحليل المالي، والتخطيط طويل الأجل، والرقابة المستمرة، جنبا إلى جنب مع تطبيق مبادئ الحوكمة المالية والشفافية لضمان استدامة الموارد والحد من التعثر المالي.

أ. التنوع في مصادر الإيرادات

يعتبر تنوع مصادر الإيرادات من أكثر الوسائل فعالية لتقليل المخاطر المترتبة على الاعتماد المفرط على مصدر دخل واحد.

- **حقوق البث التلفزيوني:** تعمل المؤسسات الرياضية الناجحة على توقيع عقود بث طويلة الأجل لتأمين دخل مستقر، مع الترويج لمحتواها عبر المنصات الرقمية ومنصات البث المباشر على الإنترنت، بهدف تعويض أي فقد في العائدات الناتجة عن تقلب السوق الإعلامي.

- **الرعاية الإعلانية:** تنوع الرعاية عبر قطاعات اقتصادية مختلفة يقلل من الاعتماد على جهة واحدة ويعزز الاستقرار المالي، خاصة عند حدوث أزمات اقتصادية أو تجارية.

- **المنتجات والخدمات الرياضية:** يمثل تطوير المنتجات الرياضية الرسمية (كالقمصان والإكسسوارات والتذاكر الإلكترونية) أداة لتوسيع قاعدة الإيرادات، خصوصا مع انتشار التجارة الإلكترونية.

- **تنظيم الفعاليات الرياضية:** تعتبر الأنشطة التسويقية والفعاليات المجتمعية والمباريات الودية مصادر إضافية لتوليد الدخل المنتظم وتعزيز صورة المؤسسة داخل المجتمع الرياضي.

ب. التأمين ضد المخاطر المالية

يعد التأمين الرياضي وسيلة وقائية فعالة لتخفيف العبء المالي الناتج عن حوادث غير متوقعة:

- **التأمين ضد تقلب الإيرادات:** يشمل التأمين على انخفاض المبيعات أو تراجع الحضور الجماهيري نتيجة ظروف طارئة.

- **التأمين ضد إصابات اللاعبين:** تغطي وثائق التأمين الخسائر المالية التي تنتج عن إصابة لاعبين أساسيين وتغيبهم عن المنافسات.

- **التأمين ضد المخاطر القانونية:** يساهم في تأمين المؤسسات الرياضية ضد الخلافات التعاقدية، أو القضايا المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية والعلامات التجارية.

ج. الإدارة الفعالة للديون

تعد إدارة الدين عنصرا أساسيا في الحفاظ على الاستقرار المالي للمؤسسة الرياضية:

-إعادة جدولة الديون :من خلال إعادة التفاوض حول الشروط والفوائد لتخفيف أعباء السداد وتقليل مخاطر الإعسار.

- تحسين التدفقات النقدية :عبر ضبط المصروفات غير الضرورية وتطوير آليات تحصيل الإيرادات بشكل منتظم، مما يعزز القدرة على الوفاء بالتزامات المالية في موعدها.

د. التحليل المالي والمراقبة المستمرة

- استخدام المؤشرات المالية :تمكن النسب المالية (نسبة السيولة، الربحية، المديونية إلى حقوق الملكية) من تحليل الأداء المالي والاستشراف المبكر لاتجاهات الخطر.

-الرقابة الداخلية والخارجية :يساهم التدقيق الدوري، سواء من طرف هيئات داخلية أو خارجية، في الحفاظ على الانضباط المالي وضمان الشفافية في استخدام الموارد.

هـ. التخطيط المالي طويل الأجل

تعتمد المؤسسات الرياضية المستدامة على سياسات مالية استباقية تضع في الحسبان مختلف السيناريوهات المستقبلية:

- إعداد ميزانية متوازنة وديناميكية مبنية على مؤشرات الأداء المالي الفعلية، وقابلة للتعديل في ضوء التغيرات الاقتصادية.

- تكوين احتياطات مالية لمواجهة الأحداث المفاجئة (أزمات اقتصادية أو كوارث طبيعية)، بما يساعد المؤسسة على الصمود خلال فترات الركود.

- اعتماد أدوات تحليل المخاطر الحديثة (مثل تحليل الحساسية والنمذجة الاحتمالية) لتقدير الاتجاهات المحتملة وتوزيع الموارد بفعالية .

إن نجاح المؤسسات الرياضية في إدارة المخاطر المالية يعتمد على قدرتها في الموازنة بين الاستثمارات والمخاطر، من خلال اعتماد إدارة مالية مرنة ومستدامة تقوم على التنوع، التحليل، الوقاية، والتخطيط الاستراتيجي. بذلك تضمن المؤسسة استقرارها المالي وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة اقتصادية متقلبة.

3- أهمية إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية

أ. الحفاظ على الاستدامة المالية

تعد إدارة المخاطر المالية من الركائز الأساسية التي تضمن استدامة المؤسسات الرياضية مالياً على المدى الطويل. فهي تساعد في تحقيق الاستقرار المالي عبر التخفيف من المخاطر التي قد تؤدي إلى نقص السيولة، مما يضمن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية، كالرواتب، وصيانة المنشآت، وتمويل الأنشطة الرياضية المتنوعة. من دون إدارة فعالة للمخاطر، قد تواجه المؤسسات صعوبات مالية تعرقل استمراريتها.

ب. تعزيز الثقة مع المستثمرين والممولين

تسهم إدارة المخاطر المالية النظامية والمنهجية في تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، الذين يرون في النظم المالية المتينة دليلاً على كفاءة الإدارة المالية والشفافية. هذا يزيد من سهولة جذب التمويلات والاستثمارات الجديدة التي تدعم خطط التوسع أو تطوير المنشآت والفرق الرياضية. كما تؤدي الثقة المتزايدة إلى استقرار العلاقات التجارية مع الرعاة والشركاء الاقتصاديين.

ج. تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية

توفر إدارة المخاطر المالية للمؤسسات الرياضية القدرة على التنبؤ والتكيف مع بيئة الأعمال المفاجئة والتقلبات الاقتصادية. فمن خلال التحليل المستمر ومراقبة المؤشرات المالية، يمكن للمؤسسات اتخاذ تدابير احترازية سريعة لاستيعاب الأحداث السوقية غير المتوقعة، مثل تغير الطلب، الأزمات الاقتصادية، أو التحديثات القانونية والتنظيمية، مما يحصنها ضد الصدمات.

د. تجنب الأزمات المالية

تعمل الإدارة الفعالة للمخاطر على التحذير المبكر من الأزمات المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تتفاقم. بذلك، تقلل احتمال الوصول إلى حالات الإفلاس أو التدهور المالي الذي قد يهدد وجود المؤسسة. تشمل هذه الإجراءات تحسين الرقابة على الإنفاق، وضبط الديون، واستراتيجيات التحوط المالي، مما يضمن الاستقرار المالي ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

تكمُن أهمية إدارة المخاطر المالية في تأسيس بنية مالية صلبة تضمن تفادي الأزمات وتحقيق استدامة المؤسسات الرياضية، وهي ضرورة ملحة لتعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين تفاعل المؤسسات مع التحديات الاقتصادية الديناميكية، ما يمهد الطريق لنموها المستدام وتحقيق أهدافها الرياضية والاستراتيجية.

4-الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الخامسة:

إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الرياضية تمكن الطالب من استباق الصدمات المالية، وتقليل آثارها، وضمان استدامة نشاط النادي أو الهيئة الرياضية في بيئة تتسم بعدم اليقين والتقلب الاقتصادي. هذه المحاضرة تركز على تصنيف المخاطر، واستراتيجيات التعامل معها، وأثرها في ثقة الممولين واستمرارية المؤسسة.

- فهم مفهوم إدارة المخاطر المالية وتعريفها وأهدافها في المؤسسات الرياضية، في ضوء المراجع الحديثة ومعايير الحوكمة المالية.
- التعرف على أنواع المخاطر المالية: مخاطر الإيرادات، النفقات، الديون، المتغيرات الاقتصادية والسياسية، والمخاطر القانونية والتنظيمية .
- استيعاب استراتيجيات إدارة المخاطر (التنوع في مصادر الدخل، التأمين، إدارة الديون، التحليل المالي والرقابة، التخطيط طويل الأجل) .
- إدراك العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المالية، وثقة المستثمرين، والقدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية .

5-أسئلة مراجعة للمحاضرة الخامسة

1-5تعريف وأنواع المخاطر

عرف إدارة المخاطر المالية وفق لجنة بازل، واذكر ثلاثة أنواع رئيسية (إيرادات، نفقات، إدارية)، مع مثال لكل نوع في سياق ناد رياضي (تقلب تذاكر، إصابات لاعبين، ديون مفروطة).

2-5استراتيجيات الإدارة الأساسية

اذكر أربع استراتيجيات رئيسية (تنوع إيرادات، تحليل دوري، تخطيط مرن، تأمين)، وشرح كيف يقلل تنوع الرعاية والمنتجات من مخاطر الاعتماد على حقوق البث التلفزيوني..

3-5أهمية إدارة المخاطر

حدد ثلاثة فوائد (استدامة مالية، ثقة مستثمرين، تكيف سوقي)، وشرح كيف تحمي من الأزمات المالية عبر التحذير المبكر والرقابة على الإنفاق.

4-5 فائدة التنوع

ما هو التنوع في مصادر الإيرادات؟ اذكر مصدرين (رعاية، منتجات) وكيف يحمي النادي من فقدان دخل واحد.

5-التأمين الرياضي: ما هو التأمين ضد إصابات اللاعبين؟ كيف يساعد ناديا في تغطية تكاليف علاج لاعب أساسي؟

المحور السادس

التسويق المالي في المؤسسات الرياضية

- 1- مفهوم التسويق المالي في المؤسسات الرياضية
- 2- استراتيجيات التسويق المالي في المؤسسات الرياضية
- 3- أهمية التسويق المالي في الاستدامة المالية للمؤسسات الرياضية
- 4- أدوات التسويق المالي في العصر الرقمي
- 5- تحديات تطبيق التسويق المالي في المؤسسات الرياضية وكيفية مواجهتها
- 6- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة السادسة
- 7- أسئلة للمراجعة للمحاضرة السادسة

المحاضرة السادسة

التسويق المالي في المؤسسات الرياضية

مقدمة

يعتبر التسويق المالي في المؤسسات الرياضية أداة استراتيجية أساسية لضمان الاستدامة المالية وتحقيق النمو المستمر للمنظمات الرياضية، سواء أكانت أندية، اتحادات، أو منشآت رياضية متعددة الأغراض. يعتمد التسويق المالي أساساً على تحسين الإيرادات من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات تسويقية مبتكرة تركز على تعزيز الصورة المالية للمؤسسة وجذب مصادر تمويل متنوعة ومستدامة.

يهدف التسويق المالي إلى بناء علاقات استراتيجية واضحة مع الجمهور، المستثمرين، الرعاية، والجهات الممولة، إضافة إلى خلق صورة إيجابية تعزز ثقة الأطراف المعنية بالمؤسسة وتؤدي إلى رفع مستويات الإيرادات ووعي السوق المالي بها.

1- مفهوم التسويق المالي في المؤسسات الرياضية

يعرف التسويق المالي بأنه استخدام استراتيجيات التسويق المتكاملة لتعزيز الاستقرار المالي والتوسعة الاقتصادية داخل المؤسسة الرياضية من خلال جذب الاستثمارات والرعايات، وإيجاد فرص متنوعة لتوليد الإيرادات في السياق الرياضي.

تشمل أنشطة التسويق المالي ما يلي:

- تسويق حقوق البث التلفزيوني والإذاعي.
- تسويق الرعاية والإعلانات التجارية.
- تسويق تذاكر المباريات وحقوق الدخول إلى الفعاليات الرياضية.
- بيع المنتجات الرياضية (القمصان، الإكسسوارات الرياضية، وغيرها).
- تنظيم الفعاليات الرياضية والمننديات المدفوعة.

التسويق المالي يتجاوز فقط جذب الأموال المباشرة، إذ يعزز الصورة العامة للمؤسسة، ويرتقي بقيمتها السوقية، مما يفتح آفاقاً أكبر لجذب الاستثمارات طويلة الأمد.

1-1 استراتيجيات التسويق المالي الحديثة في المؤسسات الرياضية

تطوير استراتيجيات التمويل المتنوعة تتجه المؤسسات الرياضية الحديثة إلى تبني استراتيجيات تسويقية متنوعة تدمج بين التسويق التقليدي والرقمي لتعظيم الإيرادات المالية وزيادة جاذبية المؤسسة لدى المستثمرين والجمهور و من أهم هذه الاستراتيجيات:

- التسويق الرقمي والتواجد عبر وسائل التواصل الاجتماعي: تستخدم المؤسسات ريادة مواقع التواصل الاجتماعي للترويج للفعاليات الرياضية، وبث محتوى حصري، وبيع التذاكر والمنتجات عبر المنصات الإلكترونية، ما يسهم في توسيع قاعدة الجمهور.
- العلامة التجارية المؤسسية: بناء علامة تجارية قوية ومتسقة تعكس هوية وقيم المؤسسة الرياضية، حيث تؤثر العلامة التجارية إيجابيا على جذب الرعاة وتوسيع قاعدة الجماهير.
- الشراكات الاستراتيجية والرعايات المتكاملة: تطوير شراكات مع شركات تجارية متعددة القطاعات، لا تقتصر فقط على الرعاية المالية بل تشمل التعاون في التسويق المشترك والحملات الدعائية المتبادلة.
- تنظيم الفعاليات التفاعلية والمجتمعية: إقامة فعاليات موجهة للجمهور والمجتمع، مثل الأيام المفتوحة، والبطولات الودية، والمعارض الرياضية، لتعزيز التفاعل المباشر وزيادة فرص الاستهلاك المالي.

تطبيقات عملياتية لزيادة التمويل

- استغلال حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني عبر عقود طويلة المدى: ما يضمن استقرار دخل المؤسسة ويقلل تأثير تقلبات السوق الإعلامي.
- توظيف تقنيات البيع الإلكتروني: (E-commerce) لتسويق وبيع المنتجات الرياضية الأصلية كهدايا ومستلزمات، وتعزيز ولاء الجمهور عبر برامج العضوية والخصومات الحصرية.
- برامج الولاء والتسويق بالعلاقات: تقديم امتيازات ومكافآت للشركاء والرعاة لتعزيز استمرارية الدعم المالي.
- الابتكار في تقنيات تجربة المشجعين: عبر إدخال تجارب رقمية مبتكرة كتطبيقات الواقع الافتراضي والزيارات الرقمية للمنشآت، ما يخلق مصادر دخل إضافية.

2- استراتيجيات التسويق المالي في المؤسسات الرياضية

أ. تسويق حقوق البث التلفزيوني والإذاعي

- تعتبر حقوق البث التلفزيوني أحد المصادر الرئيسية لتحقيق إيرادات ضخمة للأندية الرياضية الكبرى والبطولات العالمية. يقوم التسويق في هذا الجانب على:
- بيع حقوق البث للمحطات التلفزيونية: حيث تبرم المؤسسات الرياضية اتفاقيات مع القنوات المحلية والدولية لبث المباريات والفعاليات الرياضية، مما يوفر دخلا مستداما وهاما للمؤسسات.
- البث الرقمي عبر الإنترنت: بدأت العديد من الأندية والبطولات الرياضية في استثمار منصات البث الرقمية مثل YouTube و Facebook وكذلك المنصات الخاصة بالبث المباشر لتعظيم العائدات والوصول إلى جمهور أوسع، ما يساهم في تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستدامة المالية.

ب. الرعاية والإعلانات

تعتبر الرعاية والإعلانات من أكبر مصادر التمويل، خصوصا للأندية ذات الشعبية الكبيرة:

- **الرعاة التقليديون:** تمثل الشركات الكبرى التي تقدم الدعم المالي للفرق أو البطولات مقابل ظهور علامتهم التجارية على قمصان اللاعبين، داخل الملاعب، أو في الفعاليات الرياضية.
- **إعلانات الملاعب:** تستغل الأندية حقها في بيع المساحات الإعلانية داخل الملاعب وأثناء البث المباشر، ما يضيف مصدرا إضافيا للإيرادات.
- **الشراكات الاستراتيجية:** توقيع اتفاقيات مع شركات عالمية أو محلية لتوفير الدعم المالي والمادي للفرق أو البطولات، مع تقديم الفرص التسويقية المتبادلة التي تدعم رؤية وأهداف الطرفين.

ج- تسويق تذاكر المباريات وحقوق الدخول

- **تسويق تذاكر المباريات:** تعتبر تذاكر المباريات مصدرا أساسيا للأندية في الرياضات الشعبية مثل كرة القدم، كرة السلة، كرة المضرب، وغيرها. على المؤسسات الرياضية تحسين استراتيجيات تسويق تذاكر المباريات عبر الإنترنت وفي نقاط البيع.
- **زيادة القيمة المضافة للتذاكر:** يمكن للأندية الرياضية تحسين الإيرادات من خلال تقديم مزايا إضافية لحاملي التذاكر مثل الدخول إلى مناطق VIP ، أو إمكانية الجلوس بالقرب من اللاعبين.
- **العروض الترويجية:** تقديم عروض موسمية أو تخفيضات لجذب المزيد من الجمهور.
- **د- تسويق المنتجات الرياضية:**

المؤسسات الرياضية تبيع منتجات تتعلق بالفرق أو الرياضات التي تمثلها:

- **بيع القمصان والمعدات:** يمكن أن تكون المنتجات مثل قمصان الفرق القبعات، الحفائب الرياضية، وغيرها من المنتجات التي تحمل شعار الفرق من أهم مصادر الدخل.
- **التجارة الإلكترونية:** إنشاء منصات للتجارة الإلكترونية لتسويق وبيع المنتجات مباشرة للجمهور عالميا. مثل بيع قمصان الفرق عبر الإنترنت.

ه- تنظيم الفعاليات الرياضية المدفوعة

من خلال استضافة الفعاليات الرياضية الكبيرة، مثل البطولات أو المباريات الودية، يمكن للمؤسسات الرياضية جذب جمهور واسع وتحقيق إيرادات كبيرة:

- **الفعاليات الخاصة:** تنظيم فعاليات رياضية حصرية مثل المباريات الاستعراضية أو المعارض الرياضية التي تتيح بيع التذاكر وحقوق البث.

- البطولات الدولية والمحلية: استضافة البطولات العالمية أو المحلية وجذب الاستثمارات من خلال بيع حقوق التنظيم، الرعاية، وبيع التذاكر.

3- أهمية التسويق المالي في الاستدامة المالية للمؤسسات الرياضية

أ. تنوع مصادر الإيرادات

يعد تنوع مصادر الإيرادات من الركائز الأساسية التي يساهم بها التسويق المالي في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسات الرياضية. حيث تعتمد العديد من الأندية بشكل كبير على مصادر تقليدية مثل بيع التذاكر وحقوق البث التلفزيوني فقط، مما يجعلها عرضة لمخاطر مركزة في حال تقلبات السوق أو أي تغييرات غير متوقعة. يساهم التسويق المالي في توسيع قاعدة الموارد المالية من خلال فتح فرص جديدة للاستثمار والرعاية، بالإضافة إلى التسويق الرقمي، مما يقلل من مخاطر الاعتماد على مصدر دخل واحد ويزيد من مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات الاقتصادية.

ب. تحسين صورة المؤسسة المالية

لا يقتصر دور التسويق المالي على زيادة الإيرادات فقط، بل يمتد ليشمل تحسين الصورة العامة والسمعة المالية للمؤسسة الرياضية. التعاون مع شركات رائدة ورعاة دوليين يعكس قدرة المؤسسة على الاستدامة المالية ويوحي بالقوة الاقتصادية والاحترافية، مما يعزز مكانتها السوقية في نظر المستثمرين والجمهور على حد سواء. هذه الصورة القوية تساعد في جذب المزيد من الرعاية والمستثمرين وكذلك توسيع قاعدة المشجعين والداعمين.

ج. زيادة قيمة العلامة التجارية

يساهم التسويق المالي في تعزيز قيمة العلامة التجارية للمؤسسة الرياضية عبر زيادة الوعي بها لدى الجمهور المستهدف على الصعيدين المحلي والعالمي. فقد استطاعت أندية كبرى مثل مانشستر يونايتد وريال مدريد بناء علامات تجارية قوية ومتميزة عالمياً، مما مكّنها من رفع أسعار حقوق البث، وتسويق التذاكر، وجذب رعاية كبار بأسعار مرتفعة، وهذا يعود بشكل مباشر إلى فعالية استراتيجيات التسويق المالي التي تعتمد على تلك المؤسسات.

4- أدوات التسويق المالي في العصر الرقمي

أ. منصات التواصل الاجتماعي: تعتبر منصات التواصل الاجتماعي من أقوى أدوات التسويق المالي الحديثة التي تتيح للمؤسسات الرياضية التواصل المباشر مع جمهورها بطرق تفاعلية ومتنوعة. من خلال هذه المنصات، يمكن للمؤسسات تنفيذ حملات إعلانية نوعية، والتفاعل مع المشجعين بشكل فوري.

- **التسويق عبر المؤثرين:** تعاون الأندية الرياضية مع مؤثري الرياضة على منصات مثل **Instagram** و **TikTok** يساعد على زيادة الوعي بالمؤسسة ويحفز المبيعات من خلال الوصول إلى شرائح جماهيرية جديدة ومتنوعة.

- **البث المباشر للمباريات:** تسويق الفعاليات الرياضية عبر منصات مثل **YouTube** و **Facebook** يعد مصدرا هاما لتحصيل إيرادات عبر الإعلانات والرعايات الرقمية.

ب. **التجارة الإلكترونية:** تسهل التجارة الإلكترونية عملية بيع المنتجات الرياضية وجذب الجماهير، مما يسمح للمؤسسات الرياضية بتحقيق مبيعات طوال الوقت ومن أي مكان. عبر توفير تجربة مستخدم محسنة، يمكن للمتابعين شراء التذاكر، المنتجات، وحتى تقديم التبرعات أو دعم الفرق بسهولة.

ج. **تحليل البيانات:** استخدام البيانات الضخمة (**Big Data**) في تحليل سلوكيات الجمهور يتيح للمؤسسات الرياضية توقع الاتجاهات المستقبلية وتصميم حملات تسويقية مستهدفة وفعالة تتواءم مع احتياجات المشجعين واهتماماتهم.

5- تحديات تطبيق التسويق المالي في المؤسسات الرياضية وكيفية مواجهتها

تواجه المؤسسات الرياضية تحديات متعددة عند تطبيق استراتيجيات التسويق المالي، تتطلب حولا مبتكرة ومرنة لضمان تحقيق الفعالية المرجوة. تتلخص أبرز هذه التحديات وطرق معالجتها فيما يلي:

-**التنافس العالي في سوق التسويق الرياضي:** يشهد السوق الرياضي تنافسا متزايدا على جذب الرعاية والمستثمرين، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الصغيرة أو الجديدة تأمين التمويل اللازم.

كيفية المواجهة: تطوير عروض قيمة فريدة (**Unique Value Propositions**) تبرز نقاط القوة والتميز، والتركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الشركاء عبر برامج رعاية مخصصة.

-**ضعف القدرات التسويقية والإدارية:** تعاني بعض المؤسسات الرياضية من نقص في الخبرات التسويقية والإدارية، مما يؤدي إلى استراتيجيات غير فعالة أو تطبيق غير مكتمل.

كيفية المواجهة: الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية من خلال التدريب والتأهيل المستمر، والاستعانة بالخبرات الاستشارية المتخصصة.

-**التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تتطلب التكنولوجيا الحديثة تحديثا مستمرا للاستراتيجيات التسويقية، خصوصا مع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي.

كيفية المواجهة: تبني الابتكار التكنولوجي وتحديث أنظمة التسويق دوريا، إلى جانب مراقبة وتحليل بيانات السوق لتكييف الحملات الإعلانية بفعالية.

-**القيود المالية والاقتصادية:** تتعرض المؤسسات للقيود الناتجة عن انخفاض الميزانيات، أو تراجع الأوضاع الاقتصادية، ما يؤثر على الاستثمارات التسويقية.

كيفية المواجهة: تبني سياسات التخطيط المالي المرن، وتقسيم الميزانية بذكاء وتركيز الموارد على القنوات ذات العائد الأعلى.

-**الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير:** قد تواجه المؤسسات الرياضية مقاومة داخلية من الموظفين أو الإدارة تجاه تبني أساليب تسويق مالي جديدة.

كيفية المواجهة: تعزيز ثقافة التغيير من خلال التواصل المستمر، وإشراك جميع الأطراف في عملية التخطيط، وتوضيح فوائد التسويق المالي.

يعد التسويق المالي في المؤسسات الرياضية عاملا حاسما لنجاح واستدامة هذه المؤسسات على المدى الطويل. من خلال تطبيق استراتيجيات تسويق رقمي فعالة ومبتكرة، تستطيع الأندية والهيئات الرياضية تعزيز إيراداتها، تطوير علامتها التجارية، وضمان استقرار مالي يدعم استمرارها في بيئة الرياضة التنافسية المتغيرة. في عصر التحولات الرقمية، يتطلب التسويق المالي رقيا في التفكير واستمرارا في الابتكار لمواكبة تحديات السوق وتحقيق الأهداف المنشودة.

6-الكفاءات المستهدفة من المحاضرة السادسة:

التسويق المالي في المؤسسات الرياضية يعد ركيزة أساسية لتنويع الإيرادات وزيادة الاستدامة المالية من خلال استراتيجيات تسويقية مبتكرة تركز على الرعاية، حقوق البث، والتجارة الرقمية. هذه المحاضرة تربط بين التسويق والتسيير المالي لتعزيز قيمة العلامة التجارية وجذب المستثمرين في سياق الرياضة الاحترافية.

- فهم مفهوم التسويق المالي وأهدافه في المؤسسات الرياضية، بما في ذلك أنشطته الرئيسية (تسويق حقوق البث، الرعاية، التذاكر، المنتجات، والفعاليات).

- التعرف على استراتيجيات التسويق الحديثة مثل التسويق الرقمي، بناء العلامة التجارية، والشراكات الاستراتيجية، ودورها في تعزيز الإيرادات.

- استيعاب أهمية التسويق المالي في تنويع مصادر الدخل، تحسين الصورة المالية، وزيادة قيمة العلامة التجارية للأندية والاتحادات.

- إدراك أدوات العصر الرقمي (منصات التواصل، التجارة الإلكترونية، تحليل البيانات) ودورها في تعظيم العوائد المالية.

– معرفة التحديات الرئيسية (التنافس، ضعف الكفاءات، التغييرات التكنولوجية) وسبل مواجهتها في

السياق الرياضي.

7- أسئلة للمراجعة للمحاضرة السادسة:

1-7 اذكر ثلاث أنشطة تسويق مالي، وما فائدة كل واحدة للنادي؟

2-7 ما هي الرعاية؟ اذكر مثالا وفائدتها المالية.

3-7 لماذا التسويق المالي مهم؟ اذكر فائدتين

المحور السابع

الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية

- 1- تعريف الحوكمة المالية
- 2- أهمية الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية
- 3- مكونات الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية
- 4- آليات تنفيذ الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية
- 5- التحديات التي تواجه الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية
- 6- الحلول الممكنة للتحديات
- 7- الحوكمة المالية في الرياضة الجزائرية - نموذج ميداني-
- 8- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة السابعة
- 9- أسئلة للمراجعة للمحاضرة السابعة

المحاضرة السابعة

الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية

الحوكمة المالية:

تعد الحوكمة المالية من الركائز الأساسية لضمان الكفاءة والاستدامة المالية داخل المؤسسات الرياضية، حيث تشكل الإطار الذي ينظم كيفية إدارة الموارد المالية واتخاذ القرارات بما يحقق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة.

لا تقتصر الحوكمة المالية على مراقبة الإيرادات والنفقات فحسب، بل تمتد لتشمل ضبط عمليات اتخاذ القرار، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، والتقليل من المخاطر، وتعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية (من إداريين، ورعاة، ومستثمرين، وجماهير).

في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجه الأندية والاتحادات الرياضية، أصبحت الحوكمة المالية أداة استراتيجية لمكافحة الفساد المالي والإداري وضمان الاستدامة على المدى الطويل.

1- تعريف الحوكمة المالية

تعرف الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية بأنها منظومة من القواعد والإجراءات التي تنظم عملية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، بهدف ضمان الشفافية والمساءلة وحماية المصالح المشتركة لجميع الأطراف المعنية.

تركز الحوكمة المالية على تطوير نظام متكامل يشمل:

- التخطيط المالي الاستراتيجي.
- مراقبة الأداء المالي.
- إعداد التقارير المالية.
- الرقابة الداخلية والمساءلة.
- إدارة المخاطر المالية.

2- أهمية الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية

تلعب الحوكمة المالية دورا محوريا في تعزيز الكفاءة الإدارية والمؤسسية داخل المؤسسات الرياضية من خلال عدة أبعاد أساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

تحقيق الشفافية: تضمن الحوكمة المالية وضوح العمليات المالية والإجراءات المرتبطة بها أمام جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الإداريين، اللاعبين، المدربين، الجمهور، المستثمرين، والرعاة، الأمر الذي يعزز من ثقة هذه الأطراف ويقلل من فرص الفساد الإداري والمالي.

تعزيز المساءلة: من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح بين الأطراف المختلفة، خاصة بين الإداريين والمشرفين الماليين، يصبح بإمكان المؤسسة مراجعة أداء كل جهة ومحاسبتها على دورها في إدارة الموارد المالية، مما يسهم في ضبط الإنفاق وتحقيق الالتزام بالخطط المالية.

تحسين استغلال الموارد: تساعد الحوكمة المالية في توجيه الموارد المالية بفعالية نحو الأنشطة التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، سواء من حيث تطوير البنية التحتية أو دعم الأداء الرياضي أو التوسع في مصادر الدخل، ما يؤدي إلى تحقيق أعلى عائد على الاستثمار وإدارة ميزانيات أكثر كفاءة.

دعم الاستدامة: عبر تطبيق موازنات متوازنة، وضبط رقابة مالية صارمة، وإدارة فعالة للمخاطر المالية، تضمن الحوكمة المالية استمرار المؤسسات الرياضية على المدى الطويل حتى في ظل التحديات الاقتصادية والتقلبات التي قد تؤثر على الإيرادات.

تؤكد الأبحاث والدراسات العلمية الحديثة أن التزام المؤسسات الرياضية بمبادئ الحوكمة المالية ينعكس إيجابيا على جودة التقارير المالية وتحسين الأداء الإداري، ويعزز النزاهة والشفافية ويقلل من التلاعب المالي، مما يحقق العدالة والاستقلالية المؤسسية.

3- مكونات الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية

تمثل مكونات الحوكمة المالية الركائز الأساسية لبناء نظام إداري ومالي متكامل داخل المؤسسات الرياضية. وتهدف هذه المكونات إلى ضمان الشفافية، وتحقيق المساءلة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية في إدارة الموارد المالية، بما يتوافق مع المعايير الدولية للحوكمة ومبادئ العدالة والنزاهة.

3-1 الهيكل التنظيمي والرقابي

يشكل الهيكل التنظيمي العمود الفقري للحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية. فهو يحدد بوضوح مستويات السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، ويضمن الفصل بين المهام التنفيذية والرقابية. يشمل ذلك إنشاء مجالس إدارة وهيئات تدقيق مالي مستقلة، وتحديد الأدوار بدقة بين الإدارات المالية، والمحاسبين، والمراجعين الداخليين والخارجيين، مما يحد من تضارب المصالح ويعزز من موضوعية القرار المالي.

2-3 الرقابة الداخلية

تعد الرقابة الداخلية أحد أهم أدوات الحوكمة المالية، إذ تسهم في ضمان نزاهة العمليات المالية وكفاءتها. -إجراءات الرقابة: تتضمن وضع سياسات دقيقة لمتابعة أوجه الإنفاق، واستخدام برامج المحاسبة الإلكترونية الحديثة لضمان تتبع العمليات المالية والحد من التلاعب. -المراجعة الدورية: تنظيم عمليات مراجعة داخلية وخارجية بشكل منتظم للتحقق من مدى التزام الإدارات بالخطط المالية الموضوعية. -التقارير المالية الدورية: ينبغي إعداد تقارير شفافة ودقيقة حول الإيرادات والنفقات، بما يتيح تقديم صورة واضحة تساعد متخذي القرار على تحديد الانحرافات ومعالجتها مبكراً.

3-3 اللجنة المالية أو مجلس الإدارة

تلعب اللجنة المالية داخل المؤسسات الرياضية دوراً إشرافياً واستراتيجياً في توجيه القرارات المالية وضمان توافقها مع الخطط طويلة المدى. تشرف اللجان المالية على إعداد الميزانيات السنوية، ومتابعة الأداء المالي، وتحليل القوائم المالية بشكل دوري. كما توصي بسياسات التمويل المستقبلية بما يعزز من النمو والاستدامة المالية. وتهدف اللجان كذلك إلى رفع تقارير مفصلة إلى مجلس الإدارة لاتخاذ قرارات مبنية على أسس مالية دقيقة.

4-3 إعداد التقارير المالية

يعتبر الإفصاح المالي الشفاف جوهر الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية، إذ يضمن بناء الثقة بين الإدارة والممولين والرعاة والجمهور. -إعداد التقارير المالية: يجب أن تتضمن القوائم المالية الرئيسية مثل الميزانية العمومية، بيان الدخل، وقائمة التدفقات النقدية، مع تبيان مصادر التمويل وأوجه استخدامها. -مراجعة التقارير: وجود مراجعين داخليين وخارجيين يسهم في التحقق من دقة البيانات المالية، والحد من الأخطاء المالية أو حالات التلاعب بالمعلومات المحاسبية.

5-3 إدارة المخاطر المالية

تعد إدارة المخاطر أحد أهم عناصر الحوكمة المالية لما توفره من حماية ضد التقلبات الاقتصادية والرياضية: - تحليل المخاطر: يشمل تحديد العوامل التي قد تؤثر في الاستدامة المالية، مثل ضعف الأداء الرياضي، تقليص عقود الرعاية، أو التغييرات في القوانين المالية.

-استراتيجيات تقليل المخاطر: من خلال تنويع مصادر الإيرادات، بناء احتياطات مالية لمواجهة الأزمات، وتطبيق نظم التأمين الرياضي ضد المخاطر التشغيلية.

تشكل مكونات الحوكمة المالية إطارا متكاملًا يضمن الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الرياضية، ويدعم استدامتها على المدى الطويل. فكلما كانت هذه المكونات واضحة ومفعلة بشكل فعال، ازدادت قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المالية بكفاءة، وتعزيز ثقة الأطراف ذات العلاقة مثل الرعاة والمستثمرين والجمهور.

4- آليات تنفيذ الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية

تقوم آليات الحوكمة المالية على مجموعة من الإجراءات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى ترجمة مبادئ الحوكمة إلى واقع عملي داخل المؤسسات الرياضية. تمثل هذه الآليات أدوات تنفيذية تضمن الشفافية، والمساءلة، والاستدامة، وتساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية عبر إدارة فعالة للموارد المالية والبشرية.

أ. التخطيط المالي الاستراتيجي

يعد التخطيط المالي الاستراتيجي أولى آليات تنفيذ الحوكمة المالية، إذ يركز على تحديد أهداف مالية واضحة قصيرة وطويلة المدى من خلال خطط مالية واقعية ومرنة.

يشمل هذا التخطيط:

- تحديد أهداف الإيرادات والنفقات بدقة.

- تخصيص الموارد وفق أولويات النمو الرياضي والمالي للمؤسسة.

- تطوير استراتيجيات استثمارية متوازنة تضمن تحقيق الكفاءة والاستدامة.

يساهم هذا النوع من التخطيط في تحقيق الانسجام بين الأهداف الرياضية والمالية للمؤسسة.

ب. التقارير المالية المنتظمة

تعد التقارير المالية الدورية أحد العناصر الجوهرية للحوكمة المالية، لكونها أداة تمكن جميع أصحاب المصلحة من متابعة الأداء المالي للمؤسسة.

يجب إعداد ونشر تقارير مالية ربع سنوية وسنوية تتضمن القوائم المالية، والميزانيات العمومية، والتدفقات النقدية.

إصدار هذه التقارير يساهم في تعزيز الشفافية ويمكن المستثمرين، الرعاة، والجهات الرقابية من تقييم الوضع المالي بوضوح ودقة.

ج. التكنولوجيا المالية (FinTech)

يعتبر اعتماد التكنولوجيا المالية من أبرز آليات الحوكمة الحديثة في المؤسسات الرياضية. تشمل هذه الآلية تطبيق الأنظمة الإلكترونية المتكاملة لإدارة الموارد المالية مثل أنظمة ERP التي تتيح مراقبة العمليات المالية في الوقت الفعلي، وتحليل البيانات المحاسبية بشكل آني، وتوفير تقارير فورية دقيقة. كما تسهم الأدوات التكنولوجية في تقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار المالي.

د. المراجعة المالية المستقلة

تعد المراجعة الخارجية المستقلة من أهم ضمانات النزاهة المالية، حيث يتم تعيين مراجعين ماليين مستقلين لتقييم الحسابات وفق معايير المحاسبة الدولية.

تسهم هذه الخطوة في:

- ضمان الحياد والموضوعية في التدقيق المالي.
- كشف مواطن الضعف والانحرافات المحتملة في إدارة الميزانيات.
- تعزيز ثقة المستثمرين والرعاة في سلامة النظام المالي للمؤسسة.

هـ. الشفافية في التواصل مع المعنيين

تعد الشفافية في التواصل المالي مع (الأطراف المعنية: المستثمرين، الجماهير، الرعاة) مبدأ أساسيا في الحوكمة المالية الحديثة.

يجب على المؤسسات الرياضية نشر تقارير دقيقة عن مواردها ونفقاتها في اجتماعات عامة أو من خلال مواقعها الإلكترونية الرسمية.

كما يعد عقد اجتماعات سنوية لتقديم البيانات المالية ومناقشة نتائج الأداء المالي إجراء أساسيا لتعزيز الثقة والمساءلة بين الإدارة وأصحاب المصلحة.

إن تنفيذ آليات الحوكمة المالية لا يقتصر على تطبيق قوانين ولوائح تنظيمية فقط، بل يمتد إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية، التخطيط العلمي، والتقييم المستمر للأداء المالي. تمثل هذه الآليات إطارا عمليا لتطبيق مبادئ الحوكمة، وتعد من العوامل الرئيسية في تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الرياضية في بيئات تتسم بالتغير والتنافسية العالية.

5-التحديات التي تواجه الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية

تواجه المؤسسات الرياضية في العالم تحديات متعددة تعيق التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة المالية. وتعود هذه الصعوبات إلى عوامل اقتصادية وتنظيمية وإدارية تتعلق بطبيعة النشاط الرياضي وتعدد أصحاب المصالح فيه. يمكن تصنيف تلك التحديات ضمن المحاور الآتية:

أ. تقلبات الإيرادات

تعتمد المؤسسات الرياضية بشكل كبير على مصادر دخل متغيرة، مثل عائدات المباريات، والرعاية التجارية، وحقوق البث التلفزيوني. وبالتالي فإن أي اضطراب في هذه الإيرادات نتيجة تغير الأداء الرياضي أو الأزمات الاقتصادية قد يؤدي إلى ضعف السيولة وانخفاض الاستدامة المالية

ب. إدارة الإنفاق المفرط

تعاني العديد من الأندية الرياضية من مشكلات الإنفاق غير المنضبط، لا سيما عند التعاقد مع لاعبين بمبالغ طائلة أو تنفيذ مشاريع بنية تحتية ضخمة دون وجود خطط تمويل طويلة الأجل. غياب نظام رقابي فعال يسهم في تراكم الديون وتفاقم العجز المالي، مما يجعل الحاجة إلى الحوكمة المالية ملحة لضبط الإنفاق وربطه بالأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.

ج. الفساد المالي والتلاعب

يعتبر الفساد والتلاعب المالي من أبرز العوائق أمام تطبيق الحوكمة الرشيدة. فضعف آليات الرقابة الداخلية والبيروقراطية الإدارية يؤديان إلى انتشار ممارسات غير قانونية كتضخيم العقود أو إساءة استخدام الموارد.

د. قضايا الحوكمة المعقدة

تتسم المؤسسات الرياضية بتعدد أصحاب المصلحة (الإدارة، المستثمرون، اللاعبون، الجماهير، الإعلام، والجهات التنظيمية)، ما يجعل عملية اتخاذ القرار المالي معقدة للغاية. ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن هذا التعقيد يحدث فجوة بين مجالس الإدارة وأصحاب الشأن، مما يؤدي إلى بطء اتخاذ القرارات وضعف تنفيذ مبادئ الحوكمة.

6-الحلول الممكنة للتحديات

أ. تنويع مصادر الإيرادات

للتقليل من مخاطر الاعتماد على مصدر دخل واحد، يجب على المؤسسات الرياضية العمل على استحداث مصادر جديدة للإيرادات مثل التسويق الرقمي، وحقوق الوسائط الإلكترونية، وتطوير الأكاديميات الرياضية.

ب. زيادة الوعي بأهمية الشفافية

ينبغي تنظيم ورش عمل تدريبية للعاملين في الإدارات المالية والإدارية لتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، إلى جانب تطوير السياسات الداخلية لتواكب المعايير الدولية في التقارير المالية.

ج. تعزيز الرقابة والمراجعة المالية

تعيين فرق متخصصة في المراجعة الداخلية والخارجية المستقلة لضمان الحياد في تدقيق الحسابات، والكشف المبكر عن المخالفات المالية. كما يمكن الاستفادة من التكنولوجيا المالية (FinTech) لمراقبة المعاملات المالية الفورية.

د. تحسين آليات اتخاذ القرار

تعزيز الشفافية التشاركية بين مختلف الأطراف (المديرين، الممولين، واللاعبين) من خلال هيئات رقابية مستقلة ومجالس استشارية تضمن التوافق في المصالح وتوسع دائرة الرقابة المالية.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الحوكمة المالية تمثل أداة مركزية لتحقيق كفاءة واستدامة المؤسسات الرياضية، فهي تسهم في خلق نظام إداري شفاف يستجيب للتحديات المالية والتنظيمية المستمرة. ورغم صعوبة تطبيقها الكاملة، إلا أن تفعيل مبادئ التنوع المالي، الشفافية، والمساءلة يمكن المؤسسات الرياضية من بناء نموذج مالي قوي يحافظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والرياضية في المدى الطويل.

7- الحوكمة المالية في الرياضة الجزائرية - نموذج ميداني-**أولاً: التشريعات المنظمة للحوكمة المالية في الرياضة الجزائرية**

تخضع المؤسسات الرياضية الجزائرية لمجموعة من التشريعات والقوانين التي تهدف إلى تنظيم الإدارة المالية وضمان الشفافية والمساءلة. من أبرز هذه التشريعات:

- **قانون 05/13 المتعلق بالأنشطة البدنية والرياضية**، الذي ينص على ضرورة التسيير المالي الرشيد للجمعيات والنوادي الرياضية، ويشدد على أهمية الإفصاح المالي السنوي، وتدقيق الميزانيات من قبل مراجعين مستقلين.

- **القانون التجاري الجزائري**، الذي يفرض على الأندية الرياضية التحول إلى شركات رياضية تجارية، مع الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية، وتطبيق قواعد واضحة بشأن التعويضات المالية لأعضاء الأجهزة الحاكمة.

- سياسة وزارة الشباب والرياضة، التي تركز على تطوير الممارسة الرياضية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، مع التأكيد على ضرورة التسيير العقلاني للموارد المالية. هذه التشريعات تهدف إلى تعزيز الحوكمة المالية، وتوفير إطار قانوني يحد من الفساد المالي، ويضمن استدامة المؤسسات الرياضية.

ثانيا: تطبيق الحوكمة المالية في الأندية الجزائرية

تشير الدراسات الميدانية إلى أن الأندية الجزائرية بدأت تدريجيا في تبني مبادئ الحوكمة المالية، خاصة بعد التحول نحو الاحتراف الرياضي:

- إعداد التقارير المالية الدورية: تلتزم الأندية المحترفة بإعداد ميزانيات سنوية مفصلة، تشمل الإيرادات والنفقات، وتخضع هذه الميزانيات للمراجعة من قبل هيئات مستقلة.
- تشكيل لجان مالية داخلية: أنشأت العديد من الأندية لجان مالية تشرف على مراقبة الأداء المالي، وتحليل التقارير، وتقديم التوصيات لمجالس الإدارة حول السياسات المالية المستقبلية.
- تطبيق الرقابة الداخلية والخارجية: تعتمد الأندية على فرق مراجعة داخلية وخارجية لضمان دقة البيانات المالية، والكشف عن أي تجاوزات أو تلاعب مالي.
- تحديات التطبيق: رغم التحسن الملحوظ في جودة التقارير المالية وزيادة الشفافية، لا تزال بعض الأندية تواجه صعوبات في تكوين الكوادر البشرية المؤهلة، وتحديث النصوص التشريعية بما يتماشى مع التحولات الاقتصادية والرياضية.

ثالثا: الحوكمة المالية في الاتحادات الرياضية الجزائرية

- تلعب الاتحادات الرياضية دورا محوريا في نشر ثقافة الحوكمة المالية بين الأندية والمنشآت الرياضية:
- وضع السياسات المالية الموحدة: تضع الاتحادات لوائح مالية ملزمة للأندية، تشمل آليات إعداد الميزانيات، وضوابط الإنفاق، وإجراءات الرقابة.
- التدريب والتأهيل: تنظم الاتحادات دورات تدريبية للعاملين في الإدارة المالية، بهدف رفع مستوى الوعي بأهمية الشفافية والمساءلة.
- التقييم المالي الدوري: تتابع الاتحادات الأداء المالي للأندية من خلال تقارير دورية، وتعمل على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في التسيير المالي.

رابعاً: أثر الحوكمة المالية على الاستثمار الرياضي والتنمية المستدامة

أظهرت الدراسات الميدانية أن تطبيق مبادئ الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية الجزائرية أدى إلى:

- تحسن جودة التقارير المالية وزيادة الشفافية.
- رفع مصداقية الأندية والاتحادات أمام المستثمرين والرعاة.
- تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات الرياضية من خلال الإدارة المالية الرشيدة.
- يمثل النموذج الجزائري في الحوكمة المالية مثالا على أهمية التشريعات، وتفعيل الرقابة، وتطوير الكوادر البشرية لضمان استدامة المؤسسات الرياضية. ولتعزيز هذا النموذج، يوصى بـ:
- تحديث النصوص التشريعية لمواكبة التحولات الاقتصادية والرياضية.
- تكثيف برامج التدريب والتأهيل في مجال التسيير المالي الرياضي.
- تعزيز التعاون بين الأندية والاتحادات لتوحيد السياسات المالية والرقابية.

8-الكفاءات المستهدفة من المحاضرة السابعة:

الحوكمة المالية في المؤسسات الرياضية تضمن الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد، مما يعزز الاستدامة والثقة لدى الرعاة والمستثمرين في سياق الرياضة الاحترافية. هذه المحاضرة تركز على مكوناتها، آليات تنفيذها، والتحديات في السياق الجزائري، مع ربطها بالتشريعات المحلية مثل قانون 05/13.

- فهم مفهوم الحوكمة المالية وأهميتها في ضمان الشفافية، المساءلة، واستغلال الموارد بكفاءة داخل الأندية والاتحادات الرياضية.
- التعرف على مكوناتها الرئيسية: الهيكل التنظيمي، الرقابة الداخلية، اللجان المالية، التقارير، وإدارة المخاطر.
- استيعاب آليات التنفيذ مثل التخطيط الاستراتيجي، التقارير الدورية، التكنولوجيا المالية (FinTech)، والمراجعة المستقلة.
- إدراك التحديات (تقلبات الإيرادات، الإنفاق المفرط، الفساد) والحلول (تنويع الإيرادات، تعزيز الرقابة، التدريب).
- معرفة النموذج الجزائري: التشريعات (قانون 05/13، القانون التجاري)، تطبيقها في الأندية والاتحادات، وأثرها على الاستثمار.

9- أسئلة مراجعة للمحاضرة السابعة:

1-9 تعريف وأهمية الحوكمة

عرف الحوكمة المالية واذكر ثلاثة أبعاد أساسية لأهميتها (شفافية، مساءلة، استغلال موارد)، مع مثال على كيفية تعزيز الثقة لدى الرعاة والجمهور.

2-9 مكونات الحوكمة المالية

اذكر ثلاث مكونات رئيسية (هيكل تنظيمي، رقابة داخلية، لجان مالية)، وشرح دور الرقابة الداخلية في منع التلاعب بالعمليات المالية.

3-9 آليات التنفيذ

فرق بين التخطيط المالي الاستراتيجي والتقارير الدورية، واذكر فائدة التكنولوجيا المالية (FinTech) و ERP في مراقبة العمليات في الوقت الفعلي.

4-9 التحديات والحلول

حدد تحديين (تقلبات إيرادات، إنفاق مفرط)، واقتراح حلين (تنويع إيرادات، رقابة مراجعة)، مع التركيز على مكافحة الفساد المالي.

5-9 النموذج الجزائري

اذكر تشريعين رئيسيين (قانون 05/13، قانون تجاري)، وصف تطبيق الحوكمة في الأنديا الجزائرية (تقارير دورية، لجان مالية)، مع توصية لتحسينها.

- * التكنولوجيا المالية (FinTech) هي اختصار لـ **Financial Technology** ، وتعني استخدام الابتكارات التكنولوجية لتحسين وتطوير خدمات ومنتجات القطاع المالي.

- تعتمد **FinTech** على دمج التكنولوجيا مع العمليات المالية لتقديم خدمات مالية أسرع، أكثر كفاءة، وأقل تكلفة، مثل أنظمة الدفع الإلكتروني، المحافظ الرقمية، تحويل الأموال، الإقراض، التأمين، وخدمات الاستثمار. نشأت هذه الصناعة بشكل بارز بعد الأزمة المالية العالمية 2008، حيث ساهمت في تحدي الأساليب التقليدية للبنوك والمؤسسات المالية عبر تقديم حلول جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة **Big Data**.

- تسهم **FinTech** في إتاحة خدمات مالية أكثر سهولة للجمهور، وتسهيل العمليات المالية اليومية، ودعم استراتيجيات الحوكمة المالية من خلال توفير نظم مراقبة وتحليل متقدمة تساعد المؤسسات في إدارة مواردها بفعالية أكبر.

المحور الثامن

نظرية النظم

- 1- المفهوم العام للنظام
- 2- أجزاء النظام
- 3- أنواع النظم
- 4- أنواع النظم
- 5- دورة النظام
- 6- خصائص النظم
- 7- أسس النظم
- 8- مكونات النظم
- 9- أهمية نظرية النظم
- 10- الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الثامنة
- 11- أسئلة للمراجعة للمحاضرة الثامنة

المحاضرة الثامنة

نظرية النظم

نظرية النظم : المفهوم والتطبيقات في الإدارة الرياضية

1-المفهوم العام للنظام

النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة تعمل معا لتحقيق هدف مشترك. يستخدم مصطلح "system" في مختلف المجالات (الاجتماعية، الاقتصادية، الإدارية، التقنية)، ويشير إلى الكل المركب من أجزاء متعددة، بحيث لا يمكن فهم أي جزء بمعزل عن بقية الأجزاء، بل يجب النظر إلى العلاقات والتفاعلات بينها ككل موحد.

1-1 العناصر الرئيسية لمفهوم النظم

- **العناصر:** هي الأجزاء أو الوحدات الأساسية التي يتكون منها النظام. قد تكون مادية (مثل الأجهزة) أو بشرية (الأفراد) أو مفاهيمية (المعلومات، القيم).
- **العلاقات:** الروابط أو التفاعلات التي تربط بين العناصر المختلفة للنظام. هذه العلاقات تحدد كيفية تفاعل الأجزاء مع بعضها البعض.
- **الترباط:** كل عنصر في النظام يعتمد على العناصر الأخرى، بحيث أن أي تغيير في أحد الأجزاء يؤثر على بقية النظام.
- **الهدف:** كل نظام يسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة. الهدف هو ما يوجه عمل النظام ويحدد معايير نجاحه.
- **المدخلات:** الموارد أو المعلومات أو المواد الخام التي تدخل إلى النظام ليتم معالجتها.
- **العمليات:** الأنشطة أو الإجراءات التي تحول المدخلات إلى مخرجات.
- **المخرجات:** النتائج النهائية أو المنتجات التي يخرجها النظام بعد معالجة المدخلات.
- **البيئة:** كل نظام يتفاعل مع بيئة خارجية تؤثر عليه ويتأثر بها. البيئة قد توفر مدخلات أو تفرض قيودا على النظام.
- **التغذية الراجعة:** المعلومات التي تعود من المخرجات إلى النظام لتصحيح أو تعديل العمليات أو المدخلات، ما يساعد على تحسين الأداء وضبط الأهداف .

2-1 خصائص النظام

- الشمولية: النظام يتكون من أنظمة فرعية مترابطة، ويجب دراسة كل الأجزاء معا.
- التأزر: الناتج الكلي للنظام أكبر من مجموع نواتج أجزائه الفرعية.
- المرونة: قدرة النظام على التكيف مع التغيرات الداخلية أو الخارجية.
- الهرمية: وجود مستويات تنظيمية أو طبقات داخل النظام.
- الاستمرارية: النظام يتطور ويتغير مع مرور الوقت، ويستمر في العمل من خلال التغذية الراجعة.

3-1 أنواع النظم

- نظم طبيعية: مثل الكواكب، الإنسان، النظم البيئية.
- نظم صناعية أو من صنع الإنسان: مثل المؤسسات، الشركات، نظم المعلومات.
- نظم مغلقة: لا تتفاعل مع البيئة الخارجية.
- نظم مفتوحة: تتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية (وهي الأكثر شيوعا في الإدارة والمؤسسات).

4-1 أهمية مفهوم النظم في الإدارة

- يساعد على فهم المنظمة كوحدة متكاملة وليست مجرد أقسام منفصلة.
 - يبرز أهمية العلاقات والتفاعلات بين الأقسام والوظائف المختلفة.
 - يوضح كيف تؤثر البيئة الخارجية على المنظمة وكيف تتفاعل معها.
 - يدعم اتخاذ قرارات شاملة تراعي جميع الجوانب والعناصر المؤثرة في النظام الإداري.
- مفهوم النظم يعد إطارا تحليليا لفهم الكيانات المعقدة، حيث يتم التركيز على التفاعل والترابط بين الأجزاء لتحقيق الأهداف، مع مراعاة البيئة والتغذية الراجعة. هذا المفهوم أساسي في الإدارة الحديثة لأنه يساعد على تطوير حلول شاملة وفعالة للمشكلات التنظيمية.

2- أجزاء النظام

يتكون النظام من أربعة أجزاء أساسية:

- الفرد: يشمل القائد أو المنفذ، مع التركيز على التركيب النفسي والشخصية، ودوافع الفرد واتجاهاته.
- الترتيب الرسمي للعمل: الهيكل التنظيمي والمناصب الوظيفية.
- التنظيم غير الرسمي: العلاقات بين المجموعات وأنماط التفاعل والتوقعات المتبادلة.
- تكنولوجيا العمل: تصميم الآلات والعمليات بما يتناسب مع القدرات البشرية.

يتكون النظام وفق نظرية النظم من أربعة أجزاء أساسية مترابطة، لكل منها دور وظيفي في تحقيق أهداف النظام ككل :

2-1 الفرد

-يمثل العنصر البشري في النظام، سواء كان قائدا أو منفذا.
-يركز على الجوانب النفسية والشخصية للفرد، مثل الدوافع، الاتجاهات، الافتراضات، وحوافز العمل.
-يعد فهم الفرد ضروريا لتحليل سلوكيات العاملين وتوقعاتهم داخل المنظمة، حيث تؤثر هذه الجوانب على الأداء العام للنظام.

2-2 الترتيب الرسمي للعمل (الهيكل التنظيمي)

-يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتوزيع المناصب والوظائف.
-يحدد العلاقات الرسمية بين الأفراد، ويضبط عملية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات والمسؤوليات.
-يساهم في تنظيم العمل وتوضيح المسارات الوظيفية، مما يعزز الانضباط والكفاءة في تحقيق الأهداف.

2-3 التنظيم غير الرسمي

-يشير إلى العلاقات غير الرسمية بين المجموعات داخل النظام، مثل الصداقات، التحالفات، وأنماط التفاعل الاجتماعي.
-يبرز أهمية التوقعات المتبادلة بين الأفراد والمجموعات، وكيفية تكيفهم مع بيئة العمل.
-يلعب التنظيم غير الرسمي دورا في دعم أو إعاقة العمل الرسمي، ويؤثر على الروح المعنوية والثقافة التنظيمية.

2-4 تكنولوجيا العمل

-تشمل الأدوات، الآلات، والعمليات المستخدمة في تنفيذ المهام داخل النظام.
-يجب أن تصمم التكنولوجيا بحيث تتناسب مع القدرات النفسية والفسولوجية للبشر، لضمان سلامة وكفاءة الأداء.
-تكنولوجيا العمل تحدد نوعية العمليات، وتؤثر على الإنتاجية، وتدعم تحقيق أهداف النظام من خلال تسهيل الإجراءات وتحسين جودة النتائج.
هذه الأجزاء الأربعة تتفاعل باستمرار، ويؤدي أي تغيير في أحدها إلى تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على بقية عناصر النظام، مما يبرز أهمية النظر إلى النظام ككل متكامل وليس كأجزاء منفصلة.

3- أنواع النظم

3-1 حسب درجة التعقيد

- **النظم البسيطة:** تتكون من عدد قليل من العناصر المستقلة نسبيا، وعلاقتها واضحة وسهلة التحليل.
مثال: المعاهد الصغيرة، أو نظام العد العشري، أو آلة بسيطة مثل المروحة الكهربائية.
- **النظم المعقدة:** تتكون من عناصر كثيرة مترابطة ومتداخلة، وتتميز بوجود مستويات متعددة من النظم الفرعية، وتفاعلات ديناميكية يصعب التنبؤ بها.
مثال: الشركات الكبرى، الوزارات، الاتحادات الرياضية، أو نظام تشغيل الحاسوب، أو النظام الاقتصادي لدولة.

3-2 حسب طبيعة النظام

- **نظم طبيعية مادية:** هي النظم التي توجد في الطبيعة أو تمثل كيانات مادية ملموسة.
مثال: نظام الحاسب، نظام السيارة، النظام البيئي، جسم الإنسان.
- **نظم مفاهيمية (منطقية):** هي النظم التي يمكن تصورها أو تمثيلها نظريا، ولا تكون مادية بالضرورة.
مثال: النظم الاجتماعية، النظم الثقافية، نظم المعلومات، النظام السياسي، النظام التعليمي.

3-3 حسب صنع النظام

- **نظم من صنع الخالق:** تشمل جميع النظم الطبيعية التي خلقها الله، وتتميز بالتعقيد والدقة العالية.
مثال: الكواكب، النجوم، الإنسان، النظام البيئي الطبيعي.
 - **نظم من صنع الإنسان:** تشمل النظم التي أنشأها الإنسان لتلبية احتياجاته، سواء كانت مادية أو منطقية.
مثال: نظم الدولة، المؤسسات، الشركات، نظم المعلومات الإدارية، نظم التعليم.
- تصنيف النظم يساعد الباحثين والمديرين على فهم طبيعة النظام الذي يتعاملون معه، وتحديد أساليب التحليل والتطوير المناسبة له. فالنظم البسيطة تتطلب إدارة مباشرة، بينما النظم المعقدة تحتاج إلى أدوات تحليل متقدمة وتكامل بين النظم الفرعية. أما النظم الطبيعية والمفاهيمية، فكل منها يتطلب منهجية خاصة في التعامل والتحليل، ويجب دائما مراعاة مصدر النظام (طبيعي أو من صنع الإنسان) عند دراسة خصائصه وتفاعلاته .

4- أنواع النظم:

1-4 النظام المفتوح

التعريف: هو النظام الذي يتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة به، حيث يستقبل مدخلات من البيئة (مثل المعلومات، الموارد، الطاقة)، ويعالجها ليخرج مخرجات تعود إلى البيئة الخارجية.

➤ الخصائص:

- يتفاعل مع البيئة الخارجية ويستجيب لتغييراتها.
- توجد فيه تغذية راجعة (feedback) تساعد على تعديل العمليات الداخلية.
- يعيد تنظيم مكوناته حسب الظروف البيئية.
- يميل إلى المحافظة على استقراره وتوازنه من خلال التكيف المستمر.

➤ أمثلة تطبيقية:

- المؤسسات الرياضية: تتفاعل مع الجمهور، الرعاية، الإعلام، وتستجيب لتغيرات السوق الرياضي.
- الشركات: تعتمد على مدخلات من السوق (مواد خام، معلومات)، وتنتج سلعا أو خدمات تؤثر في البيئة.
- الأنظمة التعليمية: تتفاعل مع المجتمع، وتعديل مناهجها حسب احتياجات البيئة.

2-4 النظام المغلق:

التعريف: هو النظام الذي يعمل في عزلة عن البيئة الخارجية، حيث لا يتبادل مدخلات أو مخرجات مع البيئة، ويعتمد فقط على أجزائه الداخلية.

➤ الخصائص:

- لا يتفاعل مع البيئة الخارجية.
- يعمل بشكل مستقل، ولا يتأثر بالعوامل الخارجية.
- تغذية راجعة محدودة أو معدومة من البيئة.
- يميل إلى التوقف على نفسه، ويصعب عليه التكيف مع التغيرات الخارجية.

➤ أمثلة تطبيقية:

- منظومة كيميائية مغلقة (قارورة محكمة): لا تتأثر بما يحدث خارجها.
- ساعة يدوية ميكانيكية تعمل بالبطارية الجافة.

– بعض الأنظمة الإدارية التقليدية التي لا تستجيب لتغيرات السوق أو المجتمع.

ملخص تطبيقي في المجال الرياضي

▪ **النظام الرياضي المفتوح:** اتحاد رياضي يتفاعل مع الأندية، الإعلام، الجمهور، ويعدل سياساته حسب نتائج المنافسات أو تغيرات التشريعات.

▪ **النظام الرياضي المغلق:** إدارة رياضية لا تتواصل مع البيئة الخارجية، ولا تستجيب لمطالب اللاعبين أو الجمهور، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم القدرة على التطوير.

ملاحظة علمية

لا يوجد نظام مغلق أو مفتوح بشكل كامل في الواقع، بل معظم النظم تجمع بين خصائص النوعين بدرجات متفاوتة حسب طبيعة عملها ودرجة تفاعلها مع البيئة.

الجدول رقم 01: مقارنة بين النظم المفتوحة والنظم المغلقة

النوع	المزايا	العيوب	أمثلة تطبيقية في الإدارة الرياضية
النظام المفتوح	- مرونة عالية في التكيف مع البيئة الخارجية والتغيرات المحيطة. - يسمح بتبادل المعلومات والطاقة والموارد مع البيئة، مما يعزز الابتكار والتطوير المستمر. - وجود تغذية راجعة تساعد على تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء. - يدعم التعاون والتواصل مع الأطراف الخارجية (جمهور، رعاة، إعلام).	- تعقيد في الحسابات والتحليل بسبب كثرة التفاعلات مع البيئة. - احتمال فقدان بعض الموارد والمعلومات نتيجة التبادل المستمر. - عرضة للتأثر السريع بالأزمات والتغيرات الخارجية.	اتحاد رياضي يتفاعل مع الأندية والجمهور والإعلام، ويعدل سياساته حسب نتائج المنافسات أو تغيرات التشريعات.
النظام المغلق	- سهولة التحليل والحسابات بسبب محدودية التفاعل مع البيئة. - قدرة عالية على التحكم في العمليات الداخلية. - استقرار نسبي في الأداء، وقابلية للتنبؤ بالنتائج.	- محدودية في الابتكار والتطوير بسبب العزلة عن البيئة الخارجية. - ضعف القدرة على التكيف مع التغيرات أو الأزمات الخارجية. - غياب التغذية الراجعة الفعالة، مما يؤدي إلى تراكم الأخطاء.	إدارة رياضية لا تتواصل مع البيئة الخارجية ولا تستجيب لمطالب اللاعبين أو الجمهور، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم القدرة على التطوير.

– النظم المفتوحة أكثر ملاءمة للبيئات الديناميكية مثل المؤسسات الرياضية الحديثة، حيث تتطلب تفاعلا مستمرا مع الجمهور والرعاة والسوق.

– النظم المغلقة قد تكون مناسبة للعمليات الروتينية أو الأنظمة التي تتطلب استقرارا عاليا، لكنها أقل قدرة على مواجهة التغيرات والتحديات الخارجية.

5- دورة النظام

تعد دورة النظام إطاراً منهجياً لتحليل وتطوير النظم الإدارية أو التقنية، وتتم عادة بمراحل متسلسلة تهدف إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في عمل النظام.

تنقسم دورة النظام إلى مرحلتين أساسيتين، يمكن تفصيلهما كما يلي:

1-5 تخطيط النظام

تحديد الأنظمة الفرعية: تبدأ هذه المرحلة بتحديد مكونات النظام الرئيسية والفرعية التي تحتاج إلى اهتمام خاص أثناء التطوير.

جمع المعلومات: يتم جمع البيانات حول النظام الحالي، بما في ذلك العمليات، الهيكل التنظيمي، الموارد، والمشكلات القائمة.

تحديد المشاكل: الهدف من التخطيط هو تحديد المشكلات التي يجب معالجتها فوراً أو في المستقبل، وتحديد أولويات التطوير.

2-5 أهمية التخطيط:

- يضع الأساس لفهم النظام الحالي.
- يساعد في تحديد الأهداف الواقعية للنظام الجديد.
- يوجه عملية جمع المعلومات نحو النقاط الحرجة التي تؤثر في الأداء.

3-5 تحليل النظام

فهم النظام القائم: دراسة تفصيلية للعمليات الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف.

تحديد الحاجة للتغيير: تحليل الفجوات بين الوضع الحالي والوضع المطلوب، وتحديد المتطلبات الجديدة.

وضع تصور للعمل المستقبلي: اقتراح حلول أو تعديلات للنظام، وتصور آلية العمل المستقبلية.

فحص النظام الحالي: تقييم مدى كفاءة النظام الحالي في تحقيق الأهداف، وتحديد أسباب القصور.

تحديد المدخلات والمتطلبات: تحديد الموارد والمعلومات اللازمة لتطوير النظام الجديد، ووضع مواصفات دقيقة للمدخلات والعمليات والمخرجات.

4-5 أهمية التحليل:

- يوفر فهماً معمقاً لطبيعة النظام ومشكلاته.
- يحدد بدقة الاحتياجات والمتطلبات الفنية والإدارية.

— يمهّد الطريق لتصميم وتنفيذ نظام أكثر كفاءة وملاءمة للبيئة التنظيمية.

ملخص تطبيقي

تساعد دورة النظام في الإدارة الرياضية أو المؤسسات على الانتقال من الفهم السطحي للمشكلات إلى بناء حلول منهجية قائمة على التحليل والتخطيط، مما يرفع من جودة القرارات ويعزز فرص النجاح في التطوير المستقبلي.

6- خصائص النظم

1-6 التفاعل

✓ تعني وجود علاقات متبادلة بين عناصر النظام، حيث يتأثر كل عنصر بما يحدث في العناصر الأخرى.

✓ في الإدارة الرياضية، ينعكس ذلك في التعاون بين الأقسام المختلفة (الإدارية، الفنية، المالية) لتحقيق الأهداف المشتركة.

2-6 الارتباط

✓ تعتمد عناصر النظام على بعضها البعض بشكل عضوي، بحيث أن أي تغيير في أحد العناصر يؤثر على بقية النظام.

✓ مثال: تغيير سياسة التدريب في ناد رياضي يؤثر على الأداء الفني والمالي والإداري للنادي.

3-6 التكامل

✓ تنسيق وظائف الأجزاء المختلفة للنظام بحيث تعمل جميعها لتحقيق هدف النظام النهائي.

✓ التكامل يضمن أن كل قسم أو وظيفة في المؤسسة الرياضية يساهم في تحقيق الأهداف العامة، وليس أهدافا منفصلة.

4-6 الهرمية

✓ وجود ترتيب وبنية للعناصر، حيث تتدرج السلطة والمسؤوليات من الأعلى إلى الأدنى.

✓ في المؤسسات الرياضية، يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي (إدارة عليا، وسطي، تنفيذية).

5-6 الشمول

✓ قدرة النظام على السيطرة على جميع الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية.

✓ الشمول يضمن استغلال كل الإمكانيات لتحقيق أفضل النتائج.

6-6 المرونة

✓ قدرة النظام على مواجهة الظروف الطارئة والتكيف مع التغيرات الداخلية أو الخارجية.

✓ المرونة ضرورية في الإدارة الرياضية لمواكبة التغيرات في اللوائح أو الأزمات المالية أو تغيرات السوق الرياضي.

7-6 التنسيق

✓ تحويل مكونات النظام إلى إجراءات وخطط تفصيلية، بحيث تعمل جميع العناصر بشكل منسجم.

✓ التنسيق يضمن عدم تضارب الجهود ويعزز الفعالية في تحقيق الأهداف.

8-6 الاستمرارية

✓ الربط العضوي بين مكونات النظام والنظم الأخرى في المجتمع، بحيث يستمر النظام في العمل والتطور مع مرور الوقت.

✓ الاستمرارية في المؤسسات الرياضية تعني القدرة على الحفاظ على النجاح والتطور المستدام عبر الأجيال.

هذه الخصائص تجعل النظام وحدة ديناميكية متكاملة، قادرة على التفاعل مع البيئة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، خاصة في بيئات العمل المعقدة مثل المؤسسات الرياضية.

7- أسس النظم**1-7 المرونة في العمليات**

✓ تعني قدرة النظام على تعديل إجراءاته وأساليبه حسب الظروف والمتغيرات الداخلية أو الخارجية.

✓ في الإدارة الرياضية، تتيح المرونة التعامل مع التغيرات في اللوائح، أو إصابات اللاعبين، أو تغيرات السوق الرياضي، دون تعطيل سير العمل.

2-7 التعديل أثناء التطبيق

✓ يشير إلى إمكانية تعديل النظام أو إجراءاته أثناء التنفيذ، بناء على التغذية الراجعة أو ظهور معوقات غير متوقعة.

✓ هذا الأساس يضمن أن النظام لا يبقى جامداً، بل يتطور باستمرار ليواكب المستجدات.

3-7 سهولة مواجهة المعوقات

✓ قدرة النظام على التعامل مع المشكلات أو العقبات بسرعة وفعالية، دون التأثير السلبي على تحقيق الأهداف.

✓ في المؤسسات الرياضية، تظهر هذه السهولة في معالجة الأزمات المالية أو التنظيمية أو الفنية بشكل فوري.

4-7 اتخاذ قرارات فورية وحازمة

- يشير إلى قدرة النظام على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة عند الحاجة، خاصة في المواقف الطارئة أو الحرجة.

- هذا الأساس ضروري في الإدارة الرياضية لضمان استمرارية النشاط وعدم فقدان الفرص أو التأخر في الاستجابة للأحداث.

5-7 ديناميكية التطور

- تعني أن النظام ليس ثابتاً، بل يتطور باستمرار مع تغير الخبرات والمعارف والظروف المحيطة.
- في المؤسسات الرياضية، تبرز الديناميكية في تحديث الخطط، تطوير الكوادر، وتبني التقنيات الحديثة لتحقيق التميز والاستدامة.
هذه الأسس تجعل النظام أكثر قدرة على تحقيق أهدافه بكفاءة، وتمنحه القدرة على الاستمرار والتكيف في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة، خاصة في المجال الرياضي.

8- مكونات النظم

مكونات النظم:

1-8 المدخلات

- تشمل جميع الموارد التي تدخل إلى النظام ليتم معالجتها، مثل المعلومات، المواد الخام، الطاقة، أو الأفراد.
- في الإدارة الرياضية، قد تكون المدخلات: اللاعبين، الأجهزة الرياضية، الميزانية، البيانات الإحصائية، أو الخطط التدريبية.

2-8 العمليات

- هي الأنشطة أو الإجراءات التي يقوم بها النظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- في المؤسسات الرياضية، تشمل العمليات: التدريب، التنظيم، الإدارة، التحليل الفني، أو التسويق الرياضي.

3-8 المخرجات

- النتائج النهائية التي ينتجها النظام بعد معالجة المدخلات، مثل المنتجات، الخدمات، القرارات، أو التقارير.
- في الإدارة الرياضية، المخرجات قد تكون: نتائج المباريات، تقارير الأداء، الإنجازات الرياضية، أو رضا الجمهور.

4-8 البيئة

- هي المحيط الخارجي الذي يتفاعل معه النظام ويؤثر فيه، مثل المجتمع، السوق، التشريعات، أو المنافسين.

- في المؤسسات الرياضية، البيئة تشمل: الجمهور، الإعلام، الاتحادات الرياضية، التشريعات الحكومية، أو المنافسين في البطولات.

5-8 التغذية الراجعة

- هي المعلومات التي تعود من المخرجات إلى النظام، وتستخدم لتصحيح أو تعديل العمليات والمدخلات.
- في الإدارة الرياضية، التغذية الراجعة قد تكون: تقييمات الجمهور، نتائج التحليل الفني، أو ملاحظات المدربين والإدارة، وتساعد في تحسين الأداء المستقبلي.
هذه المكونات تجعل النظام وحدة ديناميكية متكاملة، قادرة على التفاعل مع البيئة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، خاصة في بيئات العمل المعقدة مثل المؤسسات الرياضية .

9- أهمية نظرية النظم

1-9 إدراك ضرورة وجود أهداف واضحة

- تساعد نظرية النظم على تحديد الأهداف بدقة، وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيقها.
- في المؤسسات الرياضية، يضمن ذلك أن كل قسم أو فرد يعمل وفق رؤية مشتركة، ما يعزز الانسجام ويقلل من التشتت في العمل.

2-9 التركيز على عمل جميع أجزاء المنظمة معاً

- تبرز النظرية أهمية التعاون والتكامل بين جميع عناصر المنظمة، بحيث لا يعمل أي جزء بمعزل عن الآخر.

- هذا التكامل يرفع من كفاءة الأداء ويحقق نتائج أفضل من خلال توحيد الجهود والموارد.

3-9 التعرف على تداخلات المنظمة مع البيئة

- تتيح نظرية النظم فهم العلاقات المتبادلة بين المنظمة وبيئتها الخارجية (الجمهور، التشريعات، المنافسين).

- هذا الفهم يساعد الإدارة على التكيف مع التغيرات، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات بفعالية.

4-9 تقدير قيمة معلومات التغذية الراجعة

- تؤكد النظرية أهمية جمع وتحليل المعلومات الناتجة عن العمليات والمخرجات، واستخدامها لتحسين الأداء المستقبلي.

- في الإدارة الرياضية، تتيح التغذية الراجعة تصحيح الأخطاء، وتطوير الخطط، وتحسين رضا الجمهور واللاعبين.

تعد نظرية النظم إطارا شاملا لفهم المؤسسات ككيانات ديناميكية متكاملة، وتدعم الإدارة الفعالة من خلال التركيز على الأهداف، التكامل، التفاعل مع البيئة، واستخدام المعلومات لتحسين الأداء باستمرار.

10-الكفاءات المستهدفة من المحاضرة الثامنة

نظرية النظم توفر إطارا تحليليا شاملا لفهم المؤسسات الرياضية ككيانات مترابطة تتفاعل مع بيئتها، مما يساعد في تحسين التخطيط والتكيف مع التحديات الإدارية والمالية. هذه المحاضرة الأخيرة تربط بين عناصر النظام (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية راجعة) والتطبيقات العملية في الإدارة الرياضية، مع التركيز على النظم المفتوحة المناسبة للبيئة الديناميكية للرياضة.

- فهم مفهوم نظرية النظم وعناصرها الأساسية (العناصر، العلاقات، المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة، التغذية الراجعة).
- التعرف على خصائص النظم (التأزر، المرونة، الهرمية، الاستمرارية) وأنواعها (بسيطة/معقدة، مفتوحة/مغلقة، طبيعية/مفاهيمية).
- استيعاب أجزاء النظام (الفرد، الهيكل الرسمي، التنظيم غير الرسمي، تكنولوجيا العمل) ودورها في الإدارة الرياضية.
- إدراك دورة النظام (تخطيط، تحليل) وأسسها (المرونة، التعديل، التنسيق) وأهميتها في حل المشكلات التنظيمية.
- معرفة تطبيقات النظرية في الإدارة الرياضية، خاصة النظم المفتوحة التي تتفاعل مع الجمهور والرعاة.

مخرجات التعلم المتوقعة:

- بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع أن يكون الطالب قادرا على:
- تفسير نظرية النظم وتطبيق عناصرها على مؤسسة رياضية لفهم تفاعلاتها الداخلية والخارجية.
- تحليل النظم المفتوحة في الإدارة الرياضية، مع التركيز على التغذية الراجعة والتكيف مع البيئة.
- تصميم حلول منهجية لمشكلات إدارية باستخدام دورة النظام وخصائصه (التأزر، المرونة).
- ربط النظرية بالتسيير المالي السابق لتحقيق تكامل شامل في إدارة المؤسسات الرياضية الجزئية

11- أسئلة مراجعة للمحاضرة الثامنة:**- المفهوم والعناصر الأساسية**

اشرح مفهوم النظام واذكر أربعة عناصر رئيسية من مكوناته (المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية الراجعة)، مع تطبيق مثال عملي على ناد رياضي جزائري.

- خصائص وأنواع النظم

* قارن بين خصائص النظام المفتوح والمغلق، واذكر مثالا لكل نوع في الإدارة الرياضية مع ذكر مزاياه وعيوبه الرئيسية.

* اذكر ثلاث خصائص (تأزر، مرونة، هرمية)، وشرح كيف يظهر التأزر في تعاون الأقسام المالية والفنية في اتحاد رياضي.

* فرق بين النظام المفتوح (يتفاعل مع البيئة) والمغلق (معزول)، مع مثال رياضي لكل (اتحاد يتواصل مع الجمهور وإدارة لا تستجيب).

- أجزاء النظام

حدد أربعة أجزاء أساسية للنظام وفق النظرية، وشرح كيف يتفاعل التنظيم غير الرسمي مع الهيكل الرسمي في سياق اتحاد رياضي .

- التطبيقات في الإدارة الرياضية

كيف تساهم خصائص النظم (التأزر، المرونة، الاستمرارية) في حل مشكلة تكامل الأقسام المالية والفنية في ناد رياضي؟ قدم مثالا جزائريا.

- أهمية النظرية

اذكر ثلاث فوائد (أهداف واضحة، تكامل أجزاء، تفاعل بيئي)، وشرح دور التغذية الراجعة في تحسين أداء المؤسسة الرياضية.

المصطلحات التقنية
في مجال التسيير المالي الرياضي

Technical Terms in Sports Financial Management

الجدول رقم 2: المصطلحات التقنية في التسيير المالي الرياضي

(Technical Terms in Sports Financial Management)

التوضيح الأكاديمي	المصطلح بالإنجليزية	التوضيح الأكاديمي
إدارة الموارد المالية لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية بكفاءة	Financial Management	التسيير المالي
الكيان التنظيمي المسؤول عن الأنشطة الرياضية والإدارية	Sports Institution	المؤسسة الرياضية
خطة مالية تحدد الإيرادات والنفقات خلال فترة زمنية محددة	Budget	الميزانية
الأموال المتأتية من مصادر مختلفة كالرعاية، التذاكر، وحقوق البث	Revenues or Income	الإيرادات
مجموع التكاليف التشغيلية أو الاستثمارية داخل المؤسسة	Expenses	المصروفات
قدرة المؤسسة الرياضية على تحقيق توازن دائم بين الإيرادات والمصروفات	Financial Sustainability	الاستدامة المالية
الإشراف على تنفيذ القرارات المالية وضمان الشفافية في المحاسبة	Financial Control	المراقبة المالية
عملية تقدير الإيرادات والنفقات المستقبلية قبل السنة المالية	Budget Preparation	إعداد الميزانية
حركة الأموال الداخلة والخارجة من المؤسسة	Cash Flows	التدفقات النقدية
استخدام مؤشرات مالية لتقييم أداء المؤسسة	Financial Analysis	التحليل المالي
حالة استقرار بين الموارد المالية والاستخدامات	Financial Balance	التوازن المالي
توفير الموارد المالية لتسيير أو تطوير الأنشطة الرياضية	Sports Financing	التمويل الرياضي
دعم مالي أو عيني تقدمه الشركات للمؤسسات الرياضية	Corporate Sponsorship	رعاية الشركات
المقابل المالي لاستغلال بث الأحداث الرياضية إعلاميًا	Broadcasting Rights	حقوق البث التلفزيوني

التوضيح الأكاديمي	المصطلح بالإنجليزية	التوضيح الأكاديمي
تنظيم وتسيير الأنشطة الفنية والإدارية داخل المؤسسات الرياضية	Sports Management	الإدارة الرياضية
نظام إداري يضمن الشفافية والمساءلة في تسيير الأموال الرياضية.	Financial Governance	الحوكمة المالية
استثمار الأموال في مشاريع أو منشآت رياضية لتحقيق عائد اقتصادي	Sports Investment	الاستثمار الرياضي
حالة تتجاوز فيها النفقات الإيرادات في المؤسسة الرياضية	Financial Deficit	العجز المالي
فرق إيجابي بين الإيرادات والمصروفات	Financial Surplus	الفائض المالي
الموارد المالية الموجهة لتطوير البنية التحتية والأنشطة الرياضية	Sports Capital	رأس المال الرياضي
عملية فحص دقيقة للبيانات المالية لضمان صحتها القانونية والمحاسبية.	Financial Auditing	التدقيق المالي
قياس قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد	Financial Efficiency Analysis	تحليل الكفاءة المالية
أدوات كمية تستخدم لتقييم الأداء المالي والاقتصادي	Financial Indicators	المؤشرات المالية
اعتماد المؤسسة على مواردها الخاصة دون دعم خارجي	Self-financing	التمويل الذاتي
تمويل مؤقت لمشروعات رياضية يتم سداه على فترات زمنية	Sports Loans	القروض الرياضية
تمويل تقدمه الدولة للأندية أو الاتحادات الرياضية لدعم الاستفادة المجتمعية	Government Subsidy	الدعم الحكومي
مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية بأقل الموارد	Financial Effectiveness	الفاعلية المالية
العلاقة بين المردود المالي والتكلفة التشغيلية للمؤسسة الرياضية	Economic Profitability	المردودية الاقتصادية
وضع خطط مالية طويلة المدى لضمان النمو والاستقرار المؤسسي	Strategic Financial Planning	التخطيط المالي الاستراتيجي

الجدول رقم 3: مفاهيم التسيير المالي والإدارة الرياضية

Financial Management	التسيير المالي
Sports Institution	المؤسسة الرياضية
Budget	الميزانية
Revenues	الإيرادات
Expenses	المصروفات
Financial Sustainability	الاستدامة المالية
Financial Control	الرقابة المالية
Cash Flows	التدفقات النقدية
Financial Analysis	التحليل المالي

Sports Financing	التمويل الرياضي
Corporate Sponsorship	رعاية الشركات
Broadcasting Rights	حقوق البث التلفزيوني
Financial Governance	الحوكمة المالية
Sports Investment	الاستثمار الرياضي
Financial Auditing	التدقيق المالي
Financial Risks	المخاطر المالية
Financial Efficiency Indicators	مؤشرات الكفاءة المالية

الجدول رقم 4: مصطلحات نظرية النظم والإدارة

System	النظام
Environment	البيئة
Feedback	التغذية الراجعة
Inputs	المدخلات
Processes	العمليات
Outputs	المخرجات
Open Systems	النظم المفتوحة
Closed Systems	النظم المغلقة
Flexibility	المرونة
Integration	التكامل
Organizational Structure	الهيكل التنظيمي
Interaction	التفاعل
Completeness	الشمول

الختمة

التوصيات الختامية

- تعزيز التكوين التطبيقي في مقياس التسيير المالي والمحاسبي من خلال ورشات محاكاة واقعية تربط الطلبة بالقطاع الرياضي الفعلي.
- إدماج مبدأ الحوكمة المالية ضمن برامج التكوين، لتأهيل مسيرين قادرين على إدارة الميزانيات وفق مبادئ الشفافية والمساءلة.
- تطوير الشراكات المؤسساتية بين الجامعات والاتحادات الرياضية لرعاية مشاريع بحثية تطبيقية تساهم في تطوير أدوات التمويل الرياضي.
- إدخال التكنولوجيا المالية (FinTech) كأساس للتحويل الرقمي في الإدارة المالية للنوادي والمؤسسات الرياضية الجزائرية.

خلاصة

يمثل مقياس التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة الرياضية البعد العلمي والحضاري لنهضة الرياضة الجزائرية، وهو أداة فعالة لتكوين جيل جديد من المسيرين يمتلك الوعي المالي والمحاسبي القيادي اللازم لرفع التحديات المستقبلية. وبفضل هذا المقياس، يمكن الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى نموذج اقتصادي رياضي متوازن يدعم الاستقلال المالي، ويضمن للمؤسسات الرياضية الجزائرية موقعا فاعلا في الاقتصاد الوطني والدولي.

خاتمة

إن مقياس التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة الرياضية يعد ركيزة أساسية في تكوين المسير الرياضي الجزائري العصري، الذي يجمع بين الكفاءة النظرية والقدرة التطبيقية على إدارة الموارد المالية بفعالية ضمن مؤسسات تواجه اليوم تحديات اقتصادية وتنظيمية متعددة. فالمؤسسات الرياضية الحديثة لم تعد تعتمد فقط على مهارات القيادة الميدانية أو الإدارية، بل أصبحت مطالبة ببناء استراتيجيات مالية قائمة على التحليل الكمي والمعياري الاقتصادي، بما يضمن لها الاستدامة والتنافسية في بيئة رياضية وطنية تتجه تدريجياً نحو الاحتراف الاقتصادي والحوكمة المالية.

ومن خلال دراسة هذا المقياس، يكتسب الطلبة مجموعة من المعارف والمهارات المتكاملة التي تمكنهم من فهم النظام المالي العام للمؤسسة الرياضية، تحليل بنيته، ورصد مؤشرات أدائه. كما يتعلمون كيفية اتخاذ قرارات مالية مبنية على البيانات والتوقعات، وإدارة المخاطر المالية بطرق علمية تضمن الحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والرياضية للمؤسسة .

إن أهمية هذا المقياس في الجزائر تتجلى أيضاً في ارتباطه بالتحولات الاقتصادية والتشريعية التي عرفها القطاع الرياضي، وخاصة بعد ظهور النوادي المحترفة والهيئات ذات الطابع التجاري. فقد أصبح لزاماً على المسيرين الرياضيين الإلمام بمبادئ التمويل، إعداد الميزانيات، التفاوض مع الرعاة، وفهم ديناميكية التدفقات المالية، وهي مهارات لا يمكن اكتسابها إلا عبر التكوين الأكاديمي في التسيير المالي الرياضي.

وعليه، فإن تدريس التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسات الرياضية لا يهدف فقط إلى تأصيل المعرفة النظرية، بل يسعى إلى تحويلها إلى كفاءة مهنية تسهم في إعادة بناء منظومة الاقتصاد الرياضي الوطني. فالمسير المالي الكفاء قادر على تحويل المؤسسة الرياضية من وحدة إنفاق إلى مؤسسة إنتاج واستثمار قادرة على خلق موارد جديدة، وتوظيفها بطريقة مبتكرة تعزز النمو الاقتصادي وتدعم التنمية المستدامة في المجال الرياضي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب، الرسائل والمذكرات باللغة العربية

- 01 أبو المجد، ع. (2014). *إدارة المال في الرياضة: الأسس والتطبيقات*. دار النهضة العربية.
- 02 الشريف، أ. (2016). *التمويل الرياضي: الأسس النظرية والتطبيقات العملية*. دار الفكر العربي.
- 03 عبد العال، ج. (2012). *التحليل المالي في المؤسسات الرياضية*. مكتبة الأنجلو المصرية.
- 04 النعيمي، ف. (2015). *إدارة المال والتمويل في الأندية الرياضية*. دار الكتب العلمية.
- 05 درويش، كمال. (2004). *الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 06 فرحات، ليلي السيد. (2001). *القياس والاختبار في التربية الرياضية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 07 حمدون، محمد قطب راشد، وعباس، سمير. (2009). *الإدارة والتنظيم في المجال الرياضي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .
- 08 د. عبد الغني، نعمان. (2016). *الإدارة والتسيير الرياضي والحكم الراشد*. الجزائر، المكتبة الرياضية.
- 09 شريف، سلمى. (2018). *أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية*. جامعة الجزائر 3.
- 10 يوعلاق، رحاب. (2020). *طرق التمويل المالي للأندية الرياضية وتأثيرها على نتائجها*. جامعة قلمة، مذكرة ماجستير .
- 11 السعدني، خميل السعدني، ودرويش، كمال. (2006). *الاستثمار الرياضي ومصادر تمويل الأندية الرياضية*. القاهرة، دار الفكر العربي.
- 12 مرجان، أحمد. (2015). *التحليل المالي وأهميته للمؤسسات*. بغداد: دار الكتب والوثائق.
- 13 درويش، كمال. (2004). *الإدارة والتنظيم في مجال التربية البدنية والرياضية*. القاهرة: دار الفكر العربي .
- 14 فرحات، ليلي السيد. (2001). *القياس والاختبار في التربية الرياضية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 15 حمدون، محمد قطب راشد، وعباس، سمير. (2009). *الإدارة والتنظيم في المجال الرياضي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .
- 16 د. عبد الغني، نعمان. (2016). *الإدارة والتسيير الرياضي والحكم الراشد*. الجزائر: المكتبة الرياضية الشاملة.

الكتب، الرسائل والمذكرات باللغة الأجنبية

- 17-Brown, M. T., Rascher, D. A., Nagel, M. S., & McEvoy, C. D. (2020). *Financial Management in the Sport Industry* (3rd ed.). Routledge.
- 18-Cunningham, G. B., & Fink, J. S. (2007). *Sport Management: Principles and Applications*. Human Kinetics.
- 19-Fried, G. (2008). *Sport Finance*. Fitness Information Technology.
- 20-Fried, G., DeSchraver, T. D., & Mondello, M. J. (2014). *Sports Finance and Management: Real Estate, Entertainment, and the Remaking of the Business*.
- 21-Gerrard, B. (2014). *Financial Management for Sport Organizations*. Routledge.
- 22-Késenne, S. (2014). *The Economics of Sports*. (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
- 23-Müller, A., & Haug, M. (2017). *Financial Management in Sport Organizations*.
- 24-Szymanski, S. (2010). *The Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing.
- 25-Wilson, R. (2010). *Financial Management in Sport*. Human Kinetics. Le Maux, J. (2021). *Au-delà du sport*. Éditions JFD.
- 26-Le Maux, J. (2025). *Sport et finance : Fondements de la gestion financière et comptable dans le secteur sportif*. Éditions JFD.
- 27-Minquet, J.-P. L. (2005). *Organisations sportives : Pratique de finance*. Éditions d'Organisation.
- 28-Webb, T. (2023). *Financial Management in the Sport Industry*. Larsen and Keller

المطبوعات البيداغوجية والمحاضرات

- 29- أبو عامر، س. (2021). مطبوعة التسيير المالي. جامعة مستغانم.
<https://www.univ-mosta.dz/fsecsg/wp-content/uploads/sites/9/2022/01/2021.pdf>
- 30- بن سايح، س. (2025). التسيير المالي في المؤسسة الرياضية. جامعة سوق أهراس .
<https://univ-..soukahras.dz/moodle/course/view.php?id=2671>
- 31- بوطلبي، ي. (2022). محاضرات مقياس تمويل المنشآت الرياضية. جامعة الجزائر 3
<https://ieps.univ-alger3.dz/wp-content/uploads/2022/11/2022.pdf>
- 32- جامعة الجزائر 3. (2022). الحصيلة الأدبية والمالية للمؤسسة الرياضية. معهد التربية البدنية والرياضية. الإدارة المالية ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية. (2016). 33- جامعة المسيلة
<http://repository.univ-msila.dz/items/6e02c0a9-796d-42b1-a1be-6754c1cbd3af>
- 34- جامعة سوق أهراس. (2023). التسيير المالي في المؤسسة الرياضية
<https://univ-soukahras.dz/moodle/course/view.php?id=2671>
- 35- خوري، ن. (2022). مطبوعة مالية المؤسسة. جامعة الجزائر 3
<https://www.univ-alger3.dz>
- 36- زوييدة، ف. (2021). التسيير المالي في المؤسسة الرياضية. مطبوعة بيداغوجية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- 37- قاسم، ج. (2018). التسيير المالي في المؤسسات الرياضية. جامعة البويرة
- 38- فوكر، ز. (2024). الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية. جامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف.
<https://www.univ-ahlef.dz/ieps/wp-content/uploads/publications/z-foukrach/gestion-financiere-is.pdf>
- 39- مطبوعة محاضرات مقياس تمويل المنشآت الرياضية. (ب.ت). جامعة الجزائر 3
<https://ieps.univ-alger3.dz/wp-content/uploads/2022/11/>
- 40- محاضرات في مادة الحصيلة الأدبية والمالية للمؤسسة. (2022). جامعة الجزائر 3
<https://ieps.univ-alger3.dz/wp-content/uploads/2022/11/-pdf>

المقالات باللغتين العربية والأجنبية

- 41- برباش، ن.، وبوصلاح، ن. (2022). التسيير المالي والمحاسبي للجمعيات والنوادي الرياضية الهاوية. مجلة روافد للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة، 2(2)، 49-66 .
<https://asjp.cerist.dz/en/article/203704asjp.cerist>
- 42- بلعيد، س.، وعزاوية، ن. (2023). ترشيد النفقات العامة في المؤسسات الرياضية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة. مجلة المنظومة الرياضية، 10(1)، 468-482.
- 43- بلجود، ع. ر.، وشريف، ح. (2020). فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية. مجلة رصين في الأنشطة الرياضية وعلوم الحركة، 2(1)، 70-85 .
- 44- بوجديبة، و.، وتويل، ر. (2022). دور نماذج ومحددات تقييم الأداء المالي في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية. جامعة قالمة
<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/12023>
guelma
- 45- بوصلاح، ن. (2022). التسيير المالي والمحاسبي للجمعيات والنوادي الرياضية الهاوية: دراسة حالة النادي الرياضي للهواة اتحاد برهوم لكرة القدم. مجلة روافد للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة، 2(2)، 49-66 .
<https://asjp.cerist.dz/en/article/203704asjp.cerist>
- 46- حشروف، أ.، ولعجال، ي. (2020). أهمية الرقابة المالية في تسيير أندية كرة القدم بالجزائر. مجلة العلوم والتكنولوجيا للأنشطة البدنية والرياضية، 17(4)، 412-424 .
- 47- شراد، ع.، ورميل، ن. (2023). استخدام منهجية مؤشرات الأداء المالي لتقييم المؤسسات ذات الطابع الرياضي. مجلة البحوث والدراسات الرياضية
<https://asjp.cerist.dz/en/article/267306asjp.cerist>
- 48- شرفي، ح. (2015). التحليل المالي ودوره في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والمناجمنت، 3(2)، 151-170 .

- 49- عبدالواهب، ر.، وباصور، ر. (2017). استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية في التحليل المالي لأداء المؤسسة. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*، 4(1)، 128-157.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/28004asjp.cerist>
- 50- فيصل، م. م.، والصالح، س. أ. (2017). دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 2(2)، 260-224.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/65455asjp.cerist>
- 51- مباركي، ز. (2024). آليات تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية: دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. *جامعة المسيلة*.
- 52- Abdul Karim, A. (2025). Role of financial management in sports institutions. *Arab Journal of Translation Studies*, 11(2), 90–110.
<https://ajtranslationstudies.de/index.php/ajts/article/view/329ewadirect>
- 53- Rout, S. (2025). Financial performance analysis in the sports industry. *International Journal of Research and Scientific Progress*, 58, 45–57.
<https://www.ijrsp.com/pdf/issue-58/5.pdfijraset>
- 54- Hadjadj, A., & Nehaoua, L. (2022). Sports finance and its role in the management of Algerian sports federations' activities. *Journal of Sports Economics and Management*, 10(1), 111–123.
- 55- Shemetev, A., & Pelucha, M. (2022). Application of multisource big data mining technology in sports economic management analysis. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, Article 5672428.
- 56- Shemetev, A., & Pelucha, M. (2022). Application of multisource big data mining technology in sports economic management analysis. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, Article 5672428.