CONCEPT

# الإدارة الرياضية: حوكمة الأندية والاتحادات والتمويل الرياضي والاستدامة المالية

23 – 27 أغسطس 2027

برشلونة - فندق أربع نجوم في حي إيكسامبلا



# الإدارة الرياضية: حوكمة الأندية والاتحادات والتمويل الرياضي والاستدامة المالية

**المرجع:** 573_17551 **التاريخ:** 23 – 27 أغسطس 2027 **المكان:** برشلونة - فندق أربع نجوم في حي إيكسامبلا **الرسوم:** SAR 23500

## مقدمة:

ما زالت الإدارة الرياضية في كثير من الأندية والاتحادات تدار موسما بموسم: تعتمد المجالس إنفاق الفريق قبل تأمين الإيرادات، وتترك الأنظمة الأساسية صلاحيات القرار غير واضحة، وتتقلب إيرادات الرعاية والبث والعضوية مع النتائج. تمنح هذه الدورة من كور كونسبت مديري الأندية والاتحادات والروابط منهجا عمليا لحوكمة المؤسسة الرياضية، ووضع الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، وتنويع مصادر الإيرادات، وضبط تكاليف الرياضيين والموظفين، واستيفاء متطلبات التوازن المالي والترخيص. ويبني كل مشارك خطة الاستدامة المالية للنادي مدعومة بنموذج مالي متعدد السنوات بثلاثة سيناريوهات.

## أهداف الدورة:

- تحليل نوع المؤسسة الرياضية وملكيتها وأصحاب المصلحة فيها ومدى اعتمادها على مصدر دخل واحد لتشخيص وضعها المالي ووضع حوكمتها
- تطبيق ضوابط مجلس الإدارة والنظام الأساسي واللجان والنزاهة التي تفصل الحوكمة عن الإدارة اليومية للنادي والاتحاد
- ترجمة الاستراتيجية الرياضية والتجارية إلى بطاقة أداء متوازن بمستهدفات للمنافسة والمشاركة والمالية والجماهير
- بناء محفظة إيرادات متنوعة وتسعيرها تشمل الرعاية وحقوق البث وإيرادات المباريات والعضوية والمنتجات وجوائز البطولات
- ضبط رواتب الرياضيين وإنفاق الانتقالات أو الاستقطاب وتكاليف الموظفين مقابل حدود التوازن المالي ونسبة تكلفة الفريق ومعايير الترخيص التي تضعها الجهة المنظمة
- إعداد نموذج للاستدامة المالية متعدد السنوات بسيناريو أساسي وسيناريو تراجع وسيناريو نمو والدفاع عنه أمام مجلس الإدارة

## الفئة المستهدفة:

- المديرون المسؤولون عن الوظيفة المالية أو التجارية أو التشغيلية في ناد رياضي أو فريق محترف
- مديرو الاتحادات والهيئات الرياضية الوطنية المسؤولون عن الأندية الأعضاء والمسابقات وتمويل التطوير
- مديرو الروابط الذين يديرون لوائح المسابقات وتوزيع الإيرادات المركزية وترخيص الأندية
- أعضاء مجالس الإدارة واللجان الذين يعتمدون موازنات الأندية والاتحادات واستراتيجياتها والتعيينات القيادية
- مديرو الجهات الحكومية المعنية بالرياضة الذين يمولون الأندية والاتحادات أو يرخصونها أو يشرفون عليها
- المديرون الرياضيون ورؤساء الأداء الذين يديرون الرياضيين والمدربين والجهاز المساند ضمن موازنة محددة

## محاور الدورة:

### اليوم 1: صناعة الرياضة وتشخيص المؤسسة الرياضية

- سلسلة القيمة في صناعة الرياضة: الممارسون وأصحاب الحقوق والإعلام والرعاة والجماهير
- أنواع المؤسسات: أندية العضوية والأندية الشركات والاتحادات والروابط والهيئات متعددة الرياضات
- نماذج الملكية: ملكية الأعضاء والمستثمر الخاص والتمويل الحكومي والهياكل المختلطة
- تحليل PESTLE العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية للبيئة الرياضية ومصفوفة قوة أصحاب المصلحة واهتمامهم
- الفحص الدوري لصحة المؤسسة الرياضية: الاعتماد على مصادر الدخل وعبء الرواتب ونضج الحوكمة

### اليوم 2: أطر الحوكمة والنزاهة والاستراتيجية في الأندية والاتحادات

- النظام الأساسي للاتحاد وأدوار الجمعية العمومية ومجلس الإدارة التنفيذي ومصفوفة تفويض الصلاحيات
- تشكيل مجلس إدارة النادي والأعضاء المستقلون ومواثيق عمل اللجان
- ضوابط النزاهة الرياضية: سجل تعارض المصالح وسياسات مكافحة التلاعب بالنتائج وحماية اللاعبين
- خريطة الاستراتيجية الرياضية والتجارية: الرسالة والأولويات وتوزيع الموارد
- بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard للرياضة: منظورات المنافسة والمشاركة والمالية والجماهير

### اليوم 3: مصادر الإيرادات والشراكات التجارية وتفاعل الجماهير

- تجميع حقوق الرعاية وخطة تفعيلها ومسار تجديد عقود الشركاء
- نماذج حقوق البث: البيع المركزي والبيع الفردي والبث المباشر للجماهير
- تسعير تذاكر المباريات والعضوية والاشتراكات الموسمية مع تقسيم الجماهير إلى شرائح
- المنتجات الرسمية واتفاقيات الترخيص التجاري وصيغ توزيع جوائز البطولات
- مسار تفاعل الجماهير واستخدام بيانات إدارة علاقات العملاء CRM للاحتفاظ بالأعضاء وقيمتهم على المدى الطويل

### اليوم 4: ضبط التكاليف ومفاهيم اللعب المالي النظيف والمخاطر

- هياكل رواتب الرياضيين والمدربين والمكافآت وتحليل مدد العقود
- نسبة تكلفة الفريق وإطفاء قيمة الانتقالات وضوابط موازنة الاستقطاب
- متطلب التوازن المالي والإنفاق المحتسب مقابل المستثنى ومساهمات الملاك في حقوق الملكية
- فئات معايير ترخيص الأندية: الرياضية والبنية التحتية والكوادر والقانونية والمالية
- الترشح لاستضافة الأحداث الكبرى في لمحة عامة: اتفاقية الاستضافة وضمانات الموازنة ومخاطر الإرث

### اليوم 5: القيادة الرياضية وخطة الاستدامة المالية للنادي

- قيادة الرياضيين والمدربين والموظفين: ثقافة الأداء والعلاقة بين المجلس والإدارة التنفيذية
- بناء نموذج الإيرادات والتكاليف متعدد السنوات في قالب جدول بيانات
- اختبار الضغط بثلاثة سيناريوهات: الحالة الأساسية والهبوط أو خفض التمويل وحالة النمو
- لوحة التدفق النقدي وسياسة الاحتياطيات وهامش التعهدات التمويلية
- عرض خطة الاستدامة المالية للنادي أمام المجلس ومناقشتها مع الزملاء

## المهارات التي ستكتسبها:

- تشخيص المؤسسات الرياضية
- حوكمة مجالس الأندية والاتحادات
- الإشراف على النزاهة الرياضية
- تصميم بطاقة الأداء المتوازن للرياضة
- تقييم حقوق الرعاية والبث
- ضبط رواتب الرياضيين وتكلفة الفريق
- النمذجة المالية بالسيناريوهات في الرياضة
- إعداد التقارير المالية لمجلس الإدارة

## لماذا تحضر هذه الدورة:

- العودة بخطة الاستدامة المالية للنادي ونموذج بثلاثة سيناريوهات مبني على أرقام مؤسستك
- رسم حد واضح لمجلس الإدارة بين قرارات الحوكمة وقرارات الإدارة التنفيذية وتثبيته في النظام الأساسي ومصفوفة التفويض
- تقليل الاعتماد على راع واحد أو مالك واحد أو دعم حكومي واحد بتخطيط مزيج إيرادات أوسع
- مقارنة ممارسات الأندية والاتحادات والروابط مع زملاء من رياضات ونماذج ملكية وأنظمة تمويل مختلفة

## الخاتمة:

تستمر المؤسسات الرياضية حين تخطط الحوكمة والاستراتيجية والإيرادات وتكاليف الرياضيين معا على امتداد عدة مواسم، لا حين يعاد ضبطها بعد كل نتيجة. تبدأ الدورة بصناعة الرياضة وتشخيص المؤسسة، ثم تنتقل إلى الأنظمة الأساسية والمجالس والنزاهة وبطاقة الأداء المتوازن، فمصادر الرعاية وحقوق البث والعضوية وتفاعل الجماهير، ثم ضبط الرواتب ومفاهيم التوازن المالي والترخيص والترشح لاستضافة الأحداث الكبرى. ويحول اليوم الأخير ذلك كله إلى خطة الاستدامة المالية للنادي مع نموذج مختبر بثلاثة سيناريوهات.