



## Activating the Professional Financial System as an Entry Point for Transforming Sports Clubs into Sustainable Investment Institutions

Sadwq Raheem Alsarray

### Abstract

This research aims to highlight the importance of implementing a professional financial system as a strategic gateway for transforming traditional sports clubs into sustainable investment-oriented institutions. The study explores the concept of institutional transformation in the sports sector, outlining the key features required for clubs to become professionally managed entities operating under standards of transparency, governance, and diversified revenue streams.

A significant part of the research is dedicated to the role of digital technology and digital governance in supporting this transformation. Modern systems such as ERP and AIS are examined for their contribution to enhancing financial transparency, improving the quality of decision-making, and enabling clubs to scale their investment capabilities. The research also identifies the main challenges facing this transformation—such as the lack of supportive legislation, shortage of qualified professionals, and weak technological infrastructure—and proposes practical recommendations to overcome them.

The study concludes that transitioning towards a professional institutional model in sports requires a comprehensive strategic vision, political will, and a regulatory environment conducive to sustainability, enabling clubs to thrive economically and contribute meaningfully to national development.

**KEY WORDS;** Professional Financial , Sports Clubs , Sustainable



تفعيل النظام المالي الاحترافي كمدخل لتحويل الأندية الرياضية إلى مؤسسات استثمارية مستدامة

م.م صادق رحيم خزعل السرای

[sadiqreheem40@gmail.com](mailto:sadiqreheem40@gmail.com)

جامعة واسط - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - شعبة الحسابات

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى بيان أهمية تفعيل النظام المالي الاحترافي كمدخل لتحويل الأندية الرياضية من كيانات تقليدية تعتمد على الدعم الحكومي إلى مؤسسات استثمارية مستدامة قادرة على تحقيق الإيرادات، والمساهمة في الاقتصاد الوطني. وقد تناول البحث مفهوم التحول المؤسسي في القطاع الرياضي، والخصائص التي يجب أن تتوافر في الأندية للتحول إلى شركات رياضية قائمة على معايير الشفافية، الحكومة، وتعدد مصادر الدخل. كما تم التطرق إلى أهمية النظام المالي الاحترافي في تحسين كفاءة الإدارية، وتعزيز الثقة لدى المستثمرين والرعاة، وتحقيق الاستدامة المالية. وقد حُصص فصل موسع لدور التكنولوجيا والحكومة الرقمية في دعم هذا التحول، حيث تم عرض الأنظمة الذكية مثل AIS ودورها في رفع مستوى الشفافية، وتحسين جودة القرار المالي والإداري، وتمكن الأندية من التوسيع الاستثماري. كما تناول البحث أبرز التحديات التي تواجه هذا التحول مثل غياب التشريعات، نقص الكفاءات، وضعف البنية التحتية التقنية، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية لمعالجتها. خلص البحث إلى أن التحول نحو نموذج مؤسسي رياضي محترف يتطلب رؤية استراتيجية، وإرادة سياسية، وبيئة تنظيمية محفزة، لضمان استدامة الأندية وتعزيز مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الكلمات المفتاحية : النظام المالي ، الأندية الرياضية ، مستدامة



## ١- المقدمة

لم تعد الأندية الرياضية في العصر الحديث مجرد أماكن للتدريب والمنافسة، بل تحولت إلى منظمات اقتصادية متكاملة قادرة على المساهمة في الناتج المحلي، خلق فرص العمل، وتحقيق التنمية الشاملة. ومن أجل ضمان استمرارية هذا التحول، تبرز الحاجة الملحة إلى تطبيق نظام مالي احترافي يدعم تحويل الأندية إلى كيانات استثمارية قادرة على تحقيق الأرباح دون الإخلال برسالتها الرياضية والاجتماعية ويشهد القطاع الرياضي تحولات كبيرة في بنية التنظيمية والمالية، حيث لم تعد الرياضة تدار بوصفها نشاطاً ترفيهياً فقط، بل أصبحت صناعة قائمة على استراتيجيات محكمة وإدارة مالية دقيقة. وهنا يبرز الدور الجوهري للمحاسبة في بناء أطر تنظيمية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة الاقتصادية والأنشطة الرياضية في تطوراً متزايداً على المستويين المحلي والدولي، مما يستدعي بناء أنظمة إدارية ومالية قادرة على مواكبة هذا النمو. وتعد المحاسبة إحدى الأدوات الرئيسية التي تساهم في تحسين فعالية الإدارة المالية من خلال التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة.

### أولاً: الخلفية النظرية

#### 1.1 التحول المؤسسي في القطاع الرياضي

شهدت الأندية الرياضية تحورات كبيرة دفعتها للانتقال من الشكل التقليدي (نادي للهواة أو المجتمع المحلي) إلى نموذج استثماري متكامل، يديره مجلس إدارة محترف ويعتمد على آليات سوق المال وان التحول المؤسسي في القطاع الرياضي هو عملية إعادة هيكلة شاملة تشمل النواحي الإدارية، المالية، التنظيمية، والتشغيلية للمؤسسات الرياضية (مثل الأندية والاتحادات)، بهدف رفع كفاءتها، وتعزيز قدرتها على تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستدامة المالية، وتحقيق التنافسية على المستويين المحلي والدولي. (إضافة مصدر)

أهم ملامح التحول المؤسسي في الرياضة:

##### 1- التحول إلى شركات رياضية

الأندية تصبح كيانات قانونية مستقلة ذات طابع تجاري (مثل الشركات المساهمة)، تسعى للربح وتدار بكفاءة.

##### 2. تطبيق مبادئ الحوكمة

- الشفافية في الأداء المالي.



- المسائلة الإدارية.

- استقلالية اتخاذ القرار.

### 3. الاستثمار والتسويق الرياضي

- فتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في الأندية.

- تعزيز حقوق البث، الرعاية، والترويج للعلامات التجارية.

### 4. تحسين الهيكل المالي

- إنشاء أنظمة محاسبية دقيقة.

- إعداد موازنات وخطط مالية طويلة الأمد.

### 5. تطوير الموارد البشرية

- تأهيل الكوادر الإدارية والفنية.

- إدخال مفاهيم الإدارة الحديثة في الرياضة (إدارة الجودة، التحليل المالي، KPI).

أمثلة واقعية على التحول المؤسسي في الرياضة:

- السعودية: أطلقت "استراتيجية التحول الوطني للرياضة" التي تتضمن خصخصة الأندية الكبرى وتحويلها إلى كيانات استثمارية.

- أوروبا: معظم أندية كرة القدم الكبرى تدار كشركات (مثـل ريال مدريد، مانشستر يونايتد)، لها موازنات، تقارير مالية، وأسهم تتداول في الأسواق.

- قطر والإمارات: استثمرت في تطوير البنية المؤسسية الرياضية عبر إدخال نظم معلومات مالية وإدارية متقدمة.

أهداف التحول المؤسسي الرياضي:

1- تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي.

2- تعزيز القدرة التنافسية للأندية.

3- تحسين جودة الخدمات الرياضية المقدمة.

4- خلق فرص عمل في المجال الرياضي.

5- رفع مساهمة الرياضة في الناتج المحلي



## 1.2 النظام المالي الاحترافي

هو نظام متكامل يشمل إدارة دقيقة للموازنات، اعتماد معايير محاسبية دولية، شفافية التقارير المالية، وجود رقابة داخلية وخارجية على الأداء المالي و يتميز هذا النظام بالدقة في تسجيل العمليات، والتحليل المالي المستمر ، والمراجعة الدورية، مما يساهم في تحقيق أهداف استراتيجية، وتقليل المخاطر المالية ثانياً: أهمية النظام المالي الاحترافي للأندية الرياضية:

- 1- تحقيق الشفافية والمساءلة من خلال إصدار تقارير دورية موثوقة عن المصروفات والإيرادات.
- 2- جذب الاستثمارات والشراكات الثقة في البيانات المالية يجعل الأندية أكثر جذباً للشركات الراعية والممولين.
- 3- الحد من الفساد والهدر المالي الرقابة المحاسبية الصارمة تمنع الإنفاق العشوائي وتحد من التلاعب.
- 4- تعزيز القدرة التنافسية التنظيم المالي يمكن النادي من التوسيع في تعاقدهاته وبرامجه الاستثمارية.
- 5- تحقيق الاستدامة الاعتماد على نظام مالي احترافي يقلل من الاعتماد على الدعم الحكومي ويعُسس لموارد ذاتية.

ثالثاً: متطلبات التحول إلى كيان استثماري رياضي  
التحول إلى كيان استثماري رياضي يعني إعادة هيكلة النادي أو المؤسسة الرياضية من كيان تقليدي غير ربحي يعتمد على الدعم الحكومي، إلى شركة رياضية مستقلة تهدف إلى تحقيق الأرباح من خلال الاستثمار، التسويق، والحكمة المالية ومن متطلبات التحول :

- 1- فصل الإدارة الرياضية عن الإدارة المالية لضمان استقلال القرار المالي وخضوعه لمعايير المحاسبة الدولية.
  - 2- تعيين كوادر محاسبية واستثمارية مؤهلة لتطوير الخطط المالية وتنفيذها باحترافية.
  - 3- استخدام أنظمة تخطيط مالي متقدمة (ERP، نظم تحليل البيانات).
  - 4- إدراج الأندية في السوق المالي (البورصة) أو إعدادها لهذا التحول.
- تحقيق الالتزام بالحكمة المؤسسية من خلال أنظمة رقابة داخلية ومراجعة دورية مستقلة.



رابعاً: الآثار الإيجابية للتحول الاستثماري الرياضي على الاقتصاد الوطني :  
ان تحول الأندية الرياضية إلى كيانات استثمارية قائمة على أسس مالية احترافية لا ينعكس فقط على تطورها الداخلي، بل يخلق آثاراً اقتصادية إيجابية تمتد إلى الاقتصاد الوطني ككل. فالمؤسسات الرياضية عندما تدار بطريقة احترافية وتحوّل إلى مشاريع استثمارية قادرة على تحقيق الأرباح، تصبح جزءاً فاعلاً في الدورة الاقتصادية العامة للدولة.

وابرز الآثار الإيجابية :

- 1- زيادة الناتج المحلي من خلال أنشطة الأندية المرتبطة بالرياضة، الإعلام، التسويق، الضيافة... إلخ.
- 2- خلق فرص عمل عبر توسيع البنية التحتية والمشاريع الرياضية والخدمة التابعة للأندية.
- 3- تحسين بيئة الاستثمار النموذج المالي الواضح يشجع الشركات على الدخول في القطاع الرياضي بثقة.
- 4- رفع كفاءة الإنفاق الحكومي بتحول الأندية إلى مؤسسات مستقلة مالياً لا تعتمد على الموازنات العامة.

في ظل التطور التكنولوجي المتتسارع والتتحول الرقمي الذي يشهده العالم، لم تعد الأندية الرياضية بمنأى عن هذه الموجة، بل أصبحت التكنولوجيا أحد أهم المحركات الأساسية لتحول الأندية من كيانات تقليدية إلى مؤسسات استثمارية ذات كفاءة مالية وإدارية عالية. ويمكن اعتبار التكنولوجيا الرقمية عنصراً حاسماً في تمكين الأندية من تحقيق الاستدامة المالية، تعزيز الشفافية، وخلق فرص استثمارية مبتكرة.

#### 1. أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP Systems)

- أنظمة ERP تعمل على دمج جميع العمليات الإدارية والمالية في نظام واحد متكامل، ما يساعد على:
- 1- توحيد البيانات المالية والإدارية في منصة واحدة.
  - 2- تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة.
  - 3- رفع دقة التقارير المالية والرقابة الداخلية.
  - 4- تقليل الهدر المالي الناتج عن التكرار أو ضعف التنسيق.
  - 5- التبؤ بالمصاريف والإيرادات المستقبلية بناءً على بيانات تاريخية.



2. نظم المعلومات المحاسبية (Accounting Information Systems – AIS)

تعد AIS جزءاً جوهرياً من التحول المالي، حيث تسهم في:

- تسجيل ومعالجة العمليات المالية تلقائياً.

- إصدار تقارير مالية لحظية ومحدثة.

- تقليل الأخطاء البشرية في إعداد القوائم المالية.

- تعزيز الرقابة المالية الداخلية وتوفير التتبع لكل عملية مالية.

3. أدوات التحليل المالي الذكي (Business Intelligence & Analytics)

التحليل المالي الحديث لم يعد يكتفي بالأرقام المجردة، بل يعتمد على تحليل الاتجاهات، سلوك الجمهور،

ومؤشرات الأداء باستخدام أدوات مثل BI، Power BI، Tableau، وغيرها. وتفيد هذه الأدوات في:

- 1- اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على تحليل علمي.

- 2- فهم توجهات السوق والجمهور لزيادة الإيرادات.

- 3- التنبؤ بالأزمات المالية أو الانكماشات قبل وقوعها.

- 4- قياس أداء المشاريع والمبادرات الاستثمارية بدقة.

خامساً : الحوكمة الرقمية للأندية الرياضية:

الحوكمة الرقمية هي منظومة من السياسات، العمليات، والأنظمة التكنولوجية التي تهدف إلى تنظيم

وضبط أداء المؤسسات (ومنها الأندية الرياضية) من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية في دعم اتخاذ

القرار، الرقابة، الشفافية، والمساءلة.

عبارة أخرى، هي امتداد لمفهوم الحوكمة التقليدية، لكنها تعتمد على أدوات وتقنيات رقمية لتعزيز الكفاءة والنزاهة والرقابة في البيئة الرقمية.

أهداف الحوكمة الرقمية للأندية الرياضية

- 1- تعزيز الشفافية: من خلال نشر البيانات والتقارير المالية والقرارات الإدارية إلكترونياً.

- 2- ضمان المساءلة: تتبع العمليات الإدارية والمالية عبر نظم إلكترونية يسهل الرجوع إليها.

- 3- ترشيد القرارات: اعتماد قرارات مستندة إلى بيانات رقمية دقيقة (Data-driven governance).

- 4- تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية: عبر أدوات تحليل وتدقيق إلكتروني لحظي.

- 5- منع الفساد والتلاعب: بفضل قابلية التتبع والمراجعة الرقمية الدائمة.



6- رفع كفاءة الأداء المؤسسي: بتقليل الوقت والجهد اليدوي وتحسين الاتساق في تنفيذ السياسات.

#### • عناصر الحكمية الرقمية في الأندية

ساهمت التكنولوجيا في خلق قنوات دخل جديدة للأندية، من خلال:

1- تطبيقات الهواتف الذكية: التي تتيح بيع التذاكر، المنتجات، والاشتراكات الإلكترونية.

2- المنصات الإلكترونية للرعاية: تربط الأندية مباشرة مع الرعاة والمعلنين بناء على بيانات الجمهور.

3- البث الرقمي والحقوق الإعلامية: الذي يفتح أبواباً لعوائد ضخمة من المشاهدات الرقمية.

4- تقنيات NFT وWeb3: التي بدأت الأندية الأوروبية استخدامها في بيع رموز رقمية خاصة بالمشجعين.

#### • أثر التكنولوجيا الرقمية على التحول المالي والاستثماري

المجال: الأثر المباشر للتكنولوجيا

الكافأة التشغيلية : تقليل التكاليف وتسريع الإجراءات

الشفافية المالية : تقارير آنية ومحدثة ومفتوحة للمراجعة

الثقة الاستثمارية : جذب المستثمرين بناءً على وضوح البيانات

تعدد مصادر الدخل : منصات رقمية، تطبيقات، بث، رعاية إلكترونية

اتخاذ القرار: بيانات آنية دقيقة تدعم القرار المال

أبرز التحديات :

يمثل التحول المالي والاستثماري في الأندية الرياضية خطوة استراتيجية كبرى، إلا أنه يواجه عدداً من التحديات الهيكلية والتنظيمية والتكنولوجية التي تعيق التنفيذ الفعال لهذا التحول، ومنها:

1- ضعف الوعي الاستثماري داخل إدارات الأندية

- العديد من الإدارات لا تزال تُثير الأندية بعقلية تقليدية، تهتم بالأنشطة الرياضية فقط، دون إدراك لأهمية الاستثمار والحكمة المالية.

- غياب الثقافة الاقتصادية يجعل من الصعب اتخاذ قرارات مبنية على دراسات جدوى ومؤشرات مالية.



## 2- نقص الكفاءات المحاسبية والمالية

- عدم توفر محاسبين ومحللين ماليين متخصصين في القطاع الرياضي.
- الاعتماد على موظفين غير متخصصين يؤدي إلى ضعف إعداد التقارير والموازنات.

## 3- غياب البنية التحتية التقنية

- قلة الأندية التي تملك أنظمة ERP أو أدوات تحليل مالي حديثة.
- الاعتماد على الأساليب الورقية أو جداول تقليدية غير كافية لاتخاذ قرارات استراتيجية.

## 4- مقاومة التغيير

- بعض الإدارات أو العاملين في الأندية يبدون تحفظاً على التحول المؤسسي، خشية فقدان مناصبهم أو نفوذهم.
- غياب القناعة أو الخوف من الانتقال إلى نموذج يعتمد على الشفافية والمحاسبة.

## 5- غياب التشريعات المنظمة

- تأخر إصدار قوانين تتيح للأندية التحول إلى شركات استثمارية أو الإدراج في السوق المالي.
- ضعف الإطار القانوني الناظم للعقود والرعاية والبث الرقمي.

## 6. الاعتماد المفرط على التمويل الحكومي

- استمرار الدعم الحكومي يقلل من الحافز نحو البحث عن بدائل تمويلية واستثمارية ذاتية.
- يؤدي إلى ضعف في التفكير الريادي لدى الإدارات الرياضية.

### النوصيات :

استناداً إلى ما سبق من تحليل، ولتحقيق تحول ناجح وفعال، يُوصى بعدد من الإجراءات والتوجهات الإصلاحية التي تضمن تحويل الأندية إلى كيانات استثمارية مستدامة:

- 1- إعداد خطة وطنية للتحول المؤسسي للأندية وأن تتبعها وزارة الرياضة بالتعاون مع وزارات المالية والخطيط، وتشمل الجدول الزمني، مراحل التنفيذ، الجهات الداعمة، والمعايير المالية والتقنية.
- 2- إنشاء إدارات مالية واستثمارية مستقلة داخل الأندية يشمل ذلك تعيين مدير مالي محترف، ومحاسبين معتمدين، وخبراء استثمار، ويتم الفصل بين الجانب الرياضي والجانب المالي لضمان الموضوعية والرقابة.



- 3- تطبيق معايير الحوكمة والشفافية التزام الأندية بالإفصاح المالي، ونشر تقاريرها بشكل دوري ووضع أنظمة داخلية للرقابة والمراجعة، وربطها بالجهات الرقابية.
- 4- تطوير البنية الرقمية والاعتماد على أنظمة AIS وERP من طريق ربط الأداء المالي بالتحليل اللحظي والآني واستثمار التقنية لدعم اتخاذ القرار السريع والمبني على بيانات دقيقة.
- 5- تشجيع الشراكة مع القطاع الخاص من خلال تسهيلات ضريبية أو تنظيمية لاستقطاب المستثمرين وتشجيع الرعاة المحليين والدوليين على الدخول في مشاريع رياضية.
6. سن تشريعات واضحة للتحول المؤسسي من طريق إصدار قوانين تتيح تحويل الأندية إلى شركات مساهمة عامة أو خاصة. وتنظيم قضايا حقوق البيث، الرعاية، الاستثمار الرقمي، والتسويق الرياضي.
7. بناء القدرات البشرية داخل الأندية من طريق تنظيم دورات تدريبية في المحاسبة المالية الرياضية، الاستثمار، إدارة الأعمال، وتشجيع كوادر الأندية على الحصول على شهادات مهنية مثل ( – CFA – CFM ) .

#### الخاتمة :

إن تحويل الأندية الرياضية إلى مؤسسات استثمارية قائمة على نظام مالي احترافي لم يعد خياراً نظرياً يمكن تأجيله، بل أصبح ضرورة اقتصادية وتنموية ملحة تفرضها تحديات العصر الحديث. فالأندية لم تعد مجرد كيانات تمارس نشاطاً رياضياً تقليدياً، بل أصبحت بيئة ديناميكية قادرة على خلق القيمة الاقتصادية، وتوليد فرص العمل، والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، إذا ما تم إدارتها بطريقة احترافية ومرنة، وقد أوضح هذا البحث أهمية تبني نظام مالي احترافي يرتكز على معايير محاسبية دولية، ومبادئ الشفافية والمساءلة، ويدار بكفاءة من خلال أنظمة إلكترونية متقدمة مثل AIS وERP. كما تناول البحث دور التحول المؤسسي في القطاع الرياضي، والذي يتطلب إعادة هيكلة شاملة للعمليات الإدارية والمالية، بحيث تصبح الأندية ذات طابع قانوني تجاري واضح، تخضع لقوانين الحوكمة، وتعمل على جذب الاستثمارات وتعظيم مواردها، في الفصل الموسّع حول دور التكنولوجيا والحكمة الرقمية، برزت التقنية كعنصر حاسم في تمكين الأندية من الانتقال إلى بيئة استثمارية قائمة على الشفافية والبيانات الدقيقة، وتحسين اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة الأداء، إضافة إلى رفع مستوى الثقة لدى المستثمرين والرعاة. وقد تناول البحث آليات الحوكمة الرقمية ودورها في منع الفساد، وتحديد المسؤوليات، وتسهيل الرقابة اللحظية على الأداء المالي والإداري.



وبالرغم من كل هذه الإيجابيات، فقد بين البحث أن مسار التحول يواجه تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية، غياب التشريعات، نقص الكفاءات، ومقاومة التغيير داخل بعض الإدارات. لذلك، كان من الضروري طرح توصيات عملية تتضمن إنشاء إدارات مالية مستقلة، إصدار تشريعات داعمة، تطوير الأنظمة الرقمية، وبناء قدرات بشرية متخصصة في الإدارة الرياضية المالية.

ويؤكد هذا البحث أن تحقيق النجاح في هذا المسار يتطلب رؤية وطنية شاملة، وتعاونًا متيناً بين الحكومة والقطاع الخاص، مع الالتزام بتطبيق المعايير الحديثة للحكومة والتمويل، لتحول الأندية من عبء مالي على الدولة إلى رافد اقتصادي يسهم في التنمية المستدامة.

#### المراجع:

- الحربي، فهد (2023). إدارة الاستثمار في الأندية الرياضية. دار الرؤية، الرياض.
- وزارة الرياضة السعودية (2024). خطة التحول المؤسسي للأندية الرياضية. الرياض: وزارة الرياضة.
- الشمرى، نواف (2023). حوكمة التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.
- المجلة العربية للتمويل والاستثمار الرياضي (2022). واقع الاستثمارات الرياضية في الدول العربية. العدد 11.
- الاتحاد الآسيوي لكرة القدم (2022). إستراتيجيات تطوير الأندية. الموقع الرسمي.
- الصالح، عبد الله (2022). دور التحول الرقمي في تطوير الإدارة الرياضية. المجلة العربية للعلوم الإدارية والمالية.
- .UEFA (2022). UEFA Digital Transformation Strategy

- Deloitte (2023). Deloitte Football Money League Report. Deloitte Sports Business Group.
- <https://www2.deloitte.com>
- PwC Middle East (2022). The Future of Sport: How Digital Technology is Changing the Game.



- <https://www.pwc.com/m1/en/publications/sports-digital-transformation.html>
- FIFA (2023). Digital Transformation in Football: Trends, Tools and Governance. FIFA Innovation Programme.
- Al-Khazraji, R. & Hassan, M. (2021). The Impact of ERP Systems on Financial Performance of Sports Organizations in the Arab Region. International Journal of Sport Management and Marketing.
- Accenture (2022). How Smart Stadiums and Digital Fans are Redefining Sports Club Revenues