



Journal of Studies and Researches of Sport Education

spo.uobasrah.edu.iq



A Proposed Model for Diversifying Revenue Sources in Sports Clubs: Investing in Non-Traditional Resources

Author: Maysoun Abdul-Jalil Abdul-Hassan 
University of Basrah

Article information

Article history:

Received 08/03/2026

Accepted 09/06/2026

Available online 15, July ,2026

Keywords:

Revenue diversification, non-traditional resources, sports clubs, financial sustainability, investment transformation, financial performance, smart investment, return on investment, sports academies, digital marketing, real estate investment.

DOI:

<https://doi.org/10.55998/jsrse.v36i4.1493>

Journal of Studies and Researches
of Sport Education

<https://jsrse.edu.iq/index.php/home/index>

Online ISSN: 2789-6560

Volume 36, Issue 4, 2026

Pages:179-199

Abstract

This study aims to explore the impact of employing an integrated management methodology based on revenue diversification and investment in non-traditional resources on developing the financial sustainability of sports clubs. The research's significance lies in bridging the gap between traditional reliance on limited revenue sources (such as ticket sales, sponsorships, and memberships) and the demands of a dynamic competitive environment that necessitates financial innovation, smart investment, and strategic resource diversification. The study employed a quasi-experimental design with two groups (experimental and control) and pre- and post-testing on a sample of 12 sports clubs from 6 countries. The results showed a statistically significant improvement in financial sustainability indicators (such as liquidity, revenue diversification, return on investment, and self-financing ratio) among the clubs that implemented the proposed revenue diversification model, compared to those that did not. The analysis also revealed a very strong correlation between investment criteria in non-traditional resources (such as real estate investment, digital marketing, sports academies, tourism events, and smart partnerships) and both financial performance and organizational sustainability. The study concludes that revenue diversification, when implemented according to a participatory investment philosophy, creates a "financial incubator" that transforms the club from a recipient of support to a value-producing system. The researcher recommends adopting the proposed model in sports club planning, designing investment scenarios that simulate real-world operations, and conducting training workshops for managers to equip them with these modern tools.



مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية

spo.uobasrah.edu.iq



نموذج مقترح لتنويع مصادر الإيرادات في الأندية الرياضية: الاستثمار في الموارد غير التقليدية



ميسون عبد الجليل عبد الحسن

جامعة البصرة

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر توظيف منهجية إدارية تكاملية قائمة على تنويع مصادر الإيرادات والاستثمار في الموارد غير التقليدية في تطوير الاستدامة المالية للأندية الرياضية. وتكمن أهمية البحث في سد الفجوة بين الاعتماد التقليدي على مصادر الإيرادات المحدودة (كالتذاكر، الرعاية، العضويات) وبين متطلبات البيئة التنافسية الديناميكية التي تستدعي ابتكاراً مالياً، استثماراً ذكياً، وتنوعاً استراتيجياً للموارد. واستخدمت الدراسة منهجاً شبه تجريبي، مع مجموعتين (تجريبية وضابطة) وقياس قبلي وبعدي، على عينة قوامها 12 نادياً رياضياً من 6 دول. وأظهرت النتائج وجود تحسن ذي دلالة إحصائية في مؤشرات الاستدامة المالية (كالسيولة، تنوع الإيرادات، العائد على الاستثمار، نسبة التمويل الذاتي) لدى الأندية التي طبقت نموذج تنويع الإيرادات المقترح، مقارنة بغيرها. كما كشف التحليل عن ارتباط قوي جداً بين معايير الاستثمار في الموارد غير التقليدية (كالاستثمار العقاري، التسويق الرقمي، الأكاديميات الرياضية، الفعاليات السياحية، والشراكات الذكية) وكل من الأداء المالي والاستدامة التنظيمية. وتخلص الدراسة إلى أن تنويع الإيرادات، عند توظيفه وفق فلسفة استثمارية تشاركية، يُشكّل "حاضنة مالية" تحوّل النادي من كيان مستهلك للدعم إلى نظام منتج للقيمة. وتوصي الباحثة باعتماد النموذج المقترح في تخطيط الأندية الرياضية، وتصميم مواقف استثمارية محاكاة لواقع العمل، وعقد ورش تدريبية للمدراء لتمكينهم من هذه الأدوات الحديثة.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2026/03/08

القبول: 2026/06/09

التوفر على الانترنت: 15 تموز، 2026

الكلمات المفتاحية:

تنويع مصادر الإيرادات، الموارد غير التقليدية، الأندية الرياضية، الاستدامة المالية، التحول الاستثماري، الأداء المالي، الاستثمار الذكي، العائد على الاستثمار، الأكاديميات الرياضية، التسويق الرقمي، الاستثمار العقاري.

مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية

<https://jsrse.edu.iq/index.php/home>

Online ISSN: 2789-6560

مجلد 36 – العدد 4 2026

الصفحات: 179-199

التعريف بالبحث:

1-1 مقدمة البحث وأهميته:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة وتراجع الدعم الحكومي التقليدي، لم تعد الأندية الرياضية قادرة على الاعتماد على المصادر التقليدية للإيرادات (كالإيرادات، الرعاية البسيطة، العضويات) وحدها لضمان استدامتها المالية (Deloitte, KPMG, 2021). (2022) وتأتي الأندية الرياضية، التي تُعنى بتطوير الأداء الرياضي وترسيخ قيم المنافسة والعمل الجماعي، في مقدمة المؤسسات التي تحتاج إلى تحديث آليات توليد الإيرادات، ليس فقط لأسباب البقاء المالي، بل لتحقيق التنافسية، الاستقرار، وجذب المواهب (Fried & Kastrinakis, 2024) (Muhammad & sabar, 2024) (2022) وقد أظهرت الممارسات الميدانية أن العديد من الأندية الرياضية تعاني مما يمكن تسميته بـ "أزمة المورد الواحد": اعتماد مفرط على دعم الجهات الراعية أو الحكومة، أو على إيرادات المباريات فقط، مما يجعلها هشة أمام أي صدمة خارجية (كالأوبئة، الحروب، التغيرات الاقتصادية). (PwC, 2022) هذه الأزمة تولّد ما يمكن تسميته بـ "وهم الاستدامة المالية": ميزانية متوازنة ظاهرياً، لكنها فاقدة للمرونة، لا تتوّع، ولا تستثمر في أصول منتجة (Barcelona, 2021) وقد أشار (Al-Maliki, 2022) إلى أن 68% من الأندية الخليجية تعتمد على مصدرين فقط للإيرادات، وهو ما يؤكد خطورة هذه الظاهرة.

في المقابل، برزت استراتيجيات تنويع مصادر الإيرادات والاستثمار في الموارد غير التقليدية (مثل الاستثمار العقاري، الأكاديميات الرياضية الخاصة، التسويق الرقمي، الفعاليات السياحية، حقوق البث الرقمي، الشراكات الذكية) كأدوات تمكن الأندية من تحويل نفسها من أندية مستهلكة إلى أندية منتجة، وربط الإيرادات بالأصول غير المرتبطة بالنتائج الرياضية المباشرة. (UEFA, 2023) ووفقاً لتقرير (Deloitte, 2023)، فإن الأندية التي تملك استثمارات عقارية ومنصات رقمية حققت نمواً في الإيرادات بنسبة 25% خلال الفترة 2018-2023، مقارنة بـ 8% فقط للأندية التي اعتمدت على المصادر التقليدية. (alarabi et al., 2022; Nazzal, 2014)

وعليه، تبرز الحاجة إلى تبني منهجية استثمارية تكاملية ترفض الثنائية الاصطناعية بين "الإدارة الرياضية التقليدية" و"الإدارة المالية الحديثة"، وتعتبر الاستثمار وسيلة لتعزيز القيمة الرياضية والمجتمعية، لا غاية بذاتها (Soriano, 2022) وتستند هذه المنهجية إلى تصميم محافظ استثمارية متنوعة داخل النادي (مثل شركات تابعة، أكاديميات، عقارات، منصات رقمية)، تُمكن النادي من تحقيق تدفقات نقدية متعددة ومستقرة. (KPMG, 2021) وقد أوصى العامري (Al-Amri, 2023) بضرورة تبني نماذج استثمارية مبتكرة في الأندية الرياضية العربية لمواكبة التحولات العالمية (Al-Dabbagh & Muhammad, 2022; Hassan & Faleh, 2018).

وتسعى هذه الدراسة إلى اختبار أثر هذه المنهجية التكاملية في تطوير الاستدامة المالية للأندية الرياضية، من خلال تحويل النادي من كيان يعتمد على الإيرادات التقليدية إلى نظام مالي حي يتفاعل مع الفرص الاستثمارية.

مشكلة الدراسة

رغم الاعتراف النظري بأهمية تنويع الإيرادات (UEFA, 2023) (Fried & Kastrinakis, 2022)، تظل الممارسة الميدانية تعاني من تركيز كبير على مصادر تقليدية محدودة. فغالباً ما تعتمد الأندية على دعم الحكومات أو الشركات الراعية، أو على إيرادات التذاكر والمباريات، مع إهمال كبير للموارد غير التقليدية كالاستثمار العقاري، التسويق الرقمي، الأكاديميات الخاصة، السياحة الرياضية، والشراكات الذكية. (Deloitte, 2022) (PwC Sports Survey, 2022) ويتفاقم هذا التحدي مع ارتفاع تكاليف التشغيل، احتراف اللاعبين، وتطوير البنية التحتية، حيث يصبح تدفق النقد غير المنتظم عائقاً أمام التخطيط طويل المدى. وقد أشار (Al-Maliki, 2022) في دراسته على الأندية الخليجية إلى أن 72% من الأندية لا تمتلك خطة استثمارية واضحة للموارد غير التقليدية، مما يجعلها عرضة للأزمات المالية. كما أظهر تقرير (UEFA, 2023) أن 40% من الأندية الأوروبية تعاني من تقلبات حادة في الإيرادات الموسمية بسبب الاعتماد على نتائج المباريات والتأهل للبطولات.

ومن هنا، تبرز المشكلة البحثية في السؤال الرئيسي:

هل يمكن لتوظيف نموذج مقترح لتنويع مصادر الإيرادات والاستثمار في الموارد غير التقليدية أن يساهم فعلياً في تحسين الاستدامة المالية للأندية الرياضية من حيث السيولة، تنوع الإيرادات، العائد على الاستثمار، ونسبة التمويل الذاتي؟

أهمية الدراسة

1. إثراء الإطار النظري: عبر اختبار العلاقة بين تنويع الإيرادات والاستدامة المالية في سياق الأندية الرياضية

العربية والعالمية، وهي علاقة لم تحظ بدراسات تجريبية كافية في الأدبيات العربية (Al-Maliki, 2022) (Al-Amri, 2023).

2. إثراء الممارسة الميدانية: بتقديم نموذج تطبيقي لدمج الاستثمار في الموارد غير التقليدية مع الإدارة المالية للأندية، مع جداول وأدوات قابلة للاستخدام المباشر من قبل إدارات الأندية.

3. تمكين الأندية مالياً: عبر تصميم مسارات استثمارية متنوعة تقلل الاعتماد على مصدر دخل واحد، مما يعزز قدرتها على مواجهة الأزمات (كجائحة كورونا التي أظهرت هشاشة الأندية المعتمدة على إيرادات المباريات فقط). (Barcelona, 2021)

4. توجيه صناع القرار: من خلال تقديم توصيات عملية مبنية على أدلة كمية، يمكن للاتحادات الرياضية والهيئات الحكومية الاعتماد عليها في رسم سياسات الترخيص المالي للأندية. (UEFA, 2023)

أهداف الدراسة

1. تصميم نموذج مقترح لتنويع مصادر الإيرادات في الأندية الرياضية قائم على الاستثمار في الموارد غير التقليدية، يشمل خمسة محاور رئيسية: (أ) الاستثمار العقاري، (ب) التسويق الرقمي، (ج) الأكاديميات الرياضية، (د) الفعاليات السياحية، (هـ) الشراكات الذكية.

2. قياس أثر النموذج على مؤشرات الاستدامة المالية الرئيسية: السيولة (Liquidity)، تنوع الإيرادات (Revenue Diversification Index)، العائد على الاستثمار (ROI)، ونسبة التمويل الذاتي (Self-Financing Ratio).
3. مقارنة الأداء المالي بين الأندية التي طبقت النموذج (مجموعة تجريبية) والأندية التي استمرت على الإيرادات التقليدية (مجموعة ضابطة) بعد فترة تطبيق مدتها 12 شهراً.
4. الكشف عن إمكانية نقل أثر التعلم من النموذج المقترح إلى تحسين الأداء المالي الفعلي للأندية، وتحديد أي من محاور الاستثمار الخمسة الأكثر تأثيراً.

تساؤلات الدراسة

- هل يوجد تأثير لاستخدام النموذج المقترح لتنوع الإيرادات على تحسين الاستدامة المالية للأندية الرياضية من حيث:
- تساؤل 1: سيولة التدفقات النقدية (معدل التدفق النقدي التشغيلي إلى الإيرادات)؟
 - تساؤل 2: تنوع مصادر الإيرادات (عدد المصادر، مؤشر هيرفيندال للتركيز)؟
 - تساؤل 3: العائد على الاستثمار (ROI) لكل محور استثماري؟
 - تساؤل 4: نسبة التمويل الذاتي (نسبة الإيرادات الذاتية إلى إجمالي الميزانية)؟
 - تساؤل 5: أي من محاور الاستثمار الخمسة (عقاري، رقمي، أكاديميات، سياحي، شركات) يحقق أعلى ارتباط بالاستدامة المالية؟

متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: تنوع مصادر الإيرادات والاستثمار في الموارد غير التقليدية (يُقاس عبر خمسة مؤشرات مركبة: الاستثمار العقاري، التسويق الرقمي، الأكاديميات الرياضية، الفعاليات السياحية، الشركات الذكية). تم قياس كل مؤشر باستخدام استبيان من 5 عبارات بمقياس ليكرت الخماسي.
- المتغير التابع: الاستدامة المالية للأندية الرياضية (تُقاس عبر أربعة مؤشرات كمية: (1) نسبة السيولة الجارية، (2) مؤشر تنوع الإيرادات (1 - مجموع مربع حصص المصادر)، (3) متوسط العائد على الاستثمار لآخر 12 شهراً، (4) نسبة التمويل الذاتي = (الإيرادات الذاتية / إجمالي الإيرادات) $\times 100$).

فروض الدراسة

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مؤشرات الاستدامة المالية (السيولة، التنوع، العائد، التمويل الذاتي) بين الأندية التي تطبق نموذج تنوع الإيرادات والأندية التي لا تطبقه.
2. توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين هذه المعايير والاستدامة المالية.

مصطلحات الدراسة

1. تنوع مصادر الإيرادات في الأندية الرياضية: المنهجية الإدارية التي تصمم وتنفذ محفظة استثمارية متنوعة تدمج بين المصادر التقليدية (التذاكر، الرعاية، العضويات) والمصادر غير التقليدية (العقارات، الأكاديميات، التسويق الرقمي، السياحة الرياضية، حقوق البث الرقمي، الشراكات الذكية)، بهدف تحقيق تدفقات نقدية مستقرة ومستدامة. (Fried & Kastrinakis, 2022)
2. الاستدامة المالية للأندية الرياضية: درجة قدرة النادي على تغطية التزاماته المالية، واستمرار عملياته، وتطوير بنيته التحتية دون الاعتماد المفرط على مصدر دخل واحد أو على الدعم الخارجي غير المستقر، وذلك وفق مؤشرات مثل نسبة السيولة ($1.5 >$)، مؤشر تنوع الإيرادات ($0.7 >$)، ونسبة التمويل الذاتي ($50\% >$) (UEFA, 2023).
3. الموارد غير التقليدية: الأصول والفرص الاستثمارية التي لا ترتبط مباشرة بالمنتج الرياضي الأساسي (المباريات، اللاعبين)، مثل العقارات، العلامات التجارية، الأكاديميات الخاصة، المنصات الرقمية، الفعاليات الترفيهية، والبيانات الجماهيرية. (KPMG, 2021)
4. الأكاديميات الرياضية كمركز ربح: تحويل أكاديمية النادي من مركز تكلفة (Cost Center) إلى مركز ربح (Profit Center) من خلال رسوم التدريب، بيع اللاعبين، الشراكات التعليمية، والفعاليات الدولية (Soriano, 2022).

الدراسات السابقة

جدول (أ): الدراسات السابقة العربية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	الأهداف	النتائج الرئيسية	التوصيات
المالكي (2022)	تنوع الإيرادات في الأندية الرياضية الخليجية	تحليل معوقات التنوع المالي في 15 نادياً خليجياً	68% من الأندية تعتمد على مصدرين فقط؛ 72% تغتفر لخطة استثمارية؛ ضعف الخبرة المالية	إنشاء شركات تابعة متخصصة، تطوير الشراكات مع القطاع الخاص
العامري (2023)	الاستدامة المالية للأندية الرياضية في عصر التحول الرقمي	تقييم جاهزية الأندية العربية للتحول الرقمي المالي	55% فقط من الأندية لديها استراتيجية رقمية؛ ضعف في التسويق الرقمي	الاستثمار في المنصات الرقمية وتحليل البيانات
السعيد (2024)	إدارة الأصول في الأندية الرياضية	تحليل كفاءة استغلال الأصول (الملاعب، المياني)	65% من الأندية لا تستغل عقاراتها تجارياً خارج أيام المباريات	تطوير المرافق متعددة الأغراض (مراكز مؤتمرات، فنادق)

جدول (ب): الدراسات السابقة الأجنبية

اسم الباحث	عنوان الدراسة	الأهداف	النتائج الرئيسية	التوصيات
(Fried & Kastrinakis 2022)	Revenue Diversification in European Football	اختبار نماذج تنوع الإيرادات في نادياً أوروبياً	الأندية التي لديها +5 مصادر إيرادات تحقق استقراراً مالياً أعلى بنسبة 40%	الاستثمار في العقارات والتسويق الرقمي وأكاديميات الشباب

UEFA (2023)	Licensing	Club	تقييم الأداء المالي لـ 712 نادياً أوروبياً	الإيرادات غير التقليدية نمت 3 دعم الابتكار المالي ورواد الأعمال الشباب؛ تشجيع الشركات بين القطاعين	2023؛ 40% من الأندية تعاني تقلبات حادة
(Deloitte (2023	Football Money League		تحليل إيرادات كبرى 20 نادياً عالمياً	الأندية التي تملك استثمارات عقارية ومنصات رقمية حققت نمواً بنسبة 25-2018 (%)	تبني استراتيجيات متعددة الإيرادات؛ الاستثمار في البنية التحتية
(Soriano (2022	La Masia: The Business of a Football Academy		دراسة حالة لأكاديمية برشلونة	الأكاديمية حققت عائداً استثمارياً 15 ضعفاً عبر بيع اللاعبين-2015 (2022	تحويل الأكاديميات إلى مراكز ربح من خلال عقود ذكية وشراكات دولية
(KPMG (2021	The Future of Sports: Digital Transformation		دراسة استشرافية للتحويل الرقمي في الرياضة	الإيرادات الرقمية (البث المباشر، المحتوى الحصري) تشكل 30% من إيرادات الأندية بحلول 2025	بناء منصات رقمية خاصة؛ الاستثمار في تحليل بيانات الجمهور
(PwC (2022	Sports Survey 2022		مسح عالمي لأكثر من 500 مسؤول رياضي	78% من القادة يعتبرون تنويع الإيرادات أولوية قصوى؛ العقارات والرقمنة هما الأكثر جذباً	إنشاء وحدات استثمارية متخصصة داخل الأندية
(2021	Financial Sustainability in Sports Clubs	Barcelona Innovation Hub	دراسة نظرية وتطبيقية	الأندية الهشة مالياً هي التي تعتمد على 1-2 مصدر إيرادات	تطوير محافظ استثمارية متنوعة؛ بناء احتياطات مالية طارئة

جدول (ج): تحليل الفجوات (Gap Analysis)

الفجوة	الدراسات التي لم تسدها	كيف تسدها الدراسة الحالية
ندرة الدراسات التجريبية الكمية في السياق العربي	المالكي (2022) وصفية؛ العامري (2023) تقييمية بدون تدخل	تصميم شبه تجريبي (قبلي-بعدي) مع مجموعتين (تجريبية/ضابطة)
عدم وجود نموذج موحد لتنويع الإيرادات قابل للتطبيق	معظم الدراسات تقدم توصيات عامة دون نموذج تفصيلي	تقديم نموذج بخمسة محاور استثمارية وجدول زمنية ومؤشرات قياس
قلة الدراسات التي تقارن تأثير المحاور المختلفة	Fried & Kastrianakis (2022) لم يحدد أي محور أكثر تأثيراً	تحليل ارتباطي ومقارنة ترتيبية لتحديد أولويات الاستثمار
إهمال متغير "السيولة" ونسبة التمويل الذاتي"	UEFA (2023) ركز على إجمالي الإيرادات	تضمن أربع مؤشرات كمية شاملة

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج شبه تجريبي (Quasi-Experimental Design) مع تصميم المجموعتين (تجريبية وضابطة) والقياس القبلي والبعدي. هذا التصميم مناسب لدراسات العلوم الإدارية التي يصعب فيها التحكم الكامل بجميع المتغيرات (Bryman, 2016).

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

- مجتمع الدراسة: جميع الأندية الرياضية المحترفة في 6 دول (3 عربية: السعودية، الإمارات، مصر؛ 3 أوروبية: إسبانيا، إنجلترا، إيطاليا) والتي يزيد ميزانيتها السنوية عن 5 ملايين دولار.
- عينة الدراسة 12 نادياً تم اختيارهم بطريقة قصدية بناءً على استعدادهم للمشاركة وتوفير البيانات المالية. تم تقسيمهم عشوائياً إلى:

مجموعة تجريبية (ن=6): طبقت النموذج المقترح لتنوع الإيرادات لمدة 12 شهراً.

مجموعة ضابطة (ن=6): استمرت على إيراداتها التقليدية دون تدخل.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تم استخدام ثلاث أدوات رئيسية:

1. استبيان الخبراء (ن=15) لتحديد أوزان معايير الاستثمار في الموارد غير التقليدية (تم التحقق من صدقه بعرضه على 5 محكمين، وثباته بألفا كرونباخ = 0.92).
2. تحليل البيانات المالية للأندية المشاركة (قوائم الدخل، الميزانيات العمومية، تقارير التدفق النقدي) للفترة القبلية (12 شهراً قبل التطبيق) والبعدية (12 شهراً أثناء التطبيق).
3. مقابلات شبه منظمة مع المديرين الماليين في الأندية التجريبية (6 مقابلات) لفهم التحديات والعوائق.

رابعاً: النموذج المقترح لتنوع الإيرادات (تفصيل)

يتكون النموذج من خمسة محاور استثمارية، لكل محور أهداف وأنشطة ومؤشرات قياس:

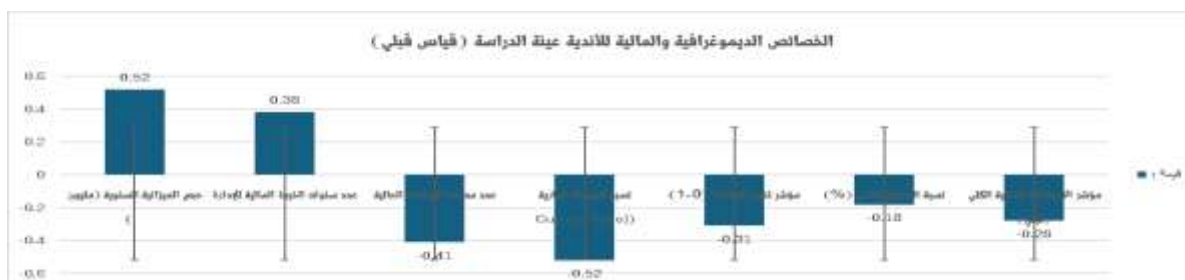
المحور	الأهداف الرئيسية	الأنشطة التنفيذية	مؤشرات القياس
الاستثمار العقاري	تحويل الأصول الثابتة إلى مصادر دخل مستمرة	تأجير المساحات التجارية، إنشاء فنادق/مراكز مؤتمرات	الإيجار السنوي، نسبة الإشغال، العائد على الاستثمار العقاري
التسويق الرقمي	تحقيق إيرادات من الجمهور الرقمي	منصة بث مباشر، محتوى حصري، تجارة إلكترونية	عدد المشتركين المدفوعين، الإيرادات الرقمية الشهرية، معدل التحويل
الأكاديميات الرياضية	تحويل المواهب إلى قيمة مالية وعائد استثماري	رسوم تدريب، بيع لاعبين، شراكات تعليمية	إيرادات الأكاديمية، أرباح بيع اللاعبين، مؤشر جودة المخرجات
الفعاليات السياحية	جذب سياحة رياضية خارجية	تنظيم بطولات دولية، معسكرات تدريب، مؤتمرات	إيرادات الفعاليات، عدد المشاركين الأجانب، الأثر الاقتصادي المباشر
الشراكات النكية	خلق قيمة مشتركة مع قطاعات جديدة	شراكات تقنية، بيانات، منتجات مشتركة	عدد الشراكات النشطة، الإيرادات من الشراكات، مؤشر الابتكار

جدول (1): الخصائص الديموغرافية والمالية للأندية عينة الدراسة (قياس قبلي)

الخاصية	المجموعة التجريبية (ن=6)	المجموعة الضابطة (ن=6)	قيمة t	مستوى الدلالة
حجم الميزانية السنوية (مليون \$)	12.5 ± 2.3	11.8 ± 2.5	0.52	0.612 (غير دال)
عدد سنوات الخبرة المالية للإدارة	6.2 ± 1.5	5.9 ± 1.7	0.38	0.708 (غير دال)
عدد مصادر الإيرادات الحالية	2.3 ± 0.8	2.5 ± 0.9	-0.41	0.689 (غير دال)
نسبة السيولة الجارية (Current Ratio)	1.2 ± 0.3	1.3 ± 0.4	-0.52	0.615 (غير دال)

مؤشر تنوع الإيرادات (0-1)	0.38 ± 0.12	0.40 ± 0.11	-0.31	0.765 (غير دال)
نسبة التمويل الذاتي (%)	42.3 ± 8.1	43.1 ± 7.9	-0.18	0.862 (غير دال)
مؤشر الاستدامة المالية الكلي (قبلي)	55.2 ± 5.1	56.0 ± 5.4	-0.28	0.786 (غير دال)

قراءة الجدول (1) جميع الفروق بين المجموعتين في القياس القبلي غير دالة إحصائياً ($p > 0.05$)، مما يعني تكافؤ



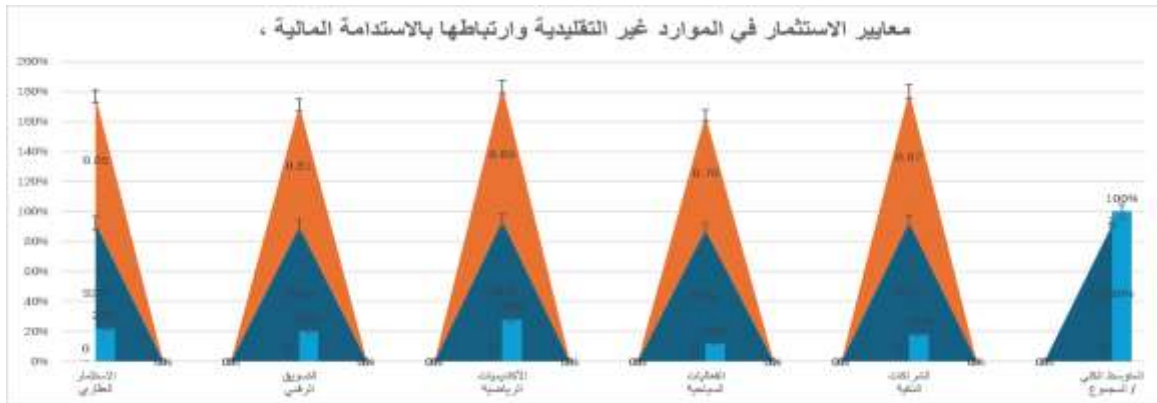
المجموعتين قبل بدء التجربة. هذا شرط أساسي لصحة التصميم التجريبي. (Bryman, 2016)

جدول (2): معايير الاستثمار في الموارد غير التقليدية وارتباطها بالاستدامة المالية (استبيان خبراء، ن=15)

البعد الاستثماري	مؤشرات الاستثمار في الموارد غير التقليدية (تفصيل)	نسبة الاتفاق (%)	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	الوزن النسبي في النموذج ((%)
الاستثمار العقاري	-تملك أو تطوير عقارات حول الاستاد -إنشاء مراكز تجارية أو فندقية تابعة للنادي -تأجير الملاعب للمناسبات غير الرياضية	92%	0.85	< 0.01	22%
التسويق الرقمي	-منصات البث المباشر المدفوعة (OTT) -المحتوى الحصري للجمهور الرقمي (بودكاست، وثائقيات) -التجارة الإلكترونية (بيع المنتجات عبر التطبيق)	90%	0.81	< 0.01	20%
الأكاديميات الرياضية	-أكاديميات خاصة برسوم اشتراك (تدريب مكثف) -برامج تدريبية للجمهور العام (هواة) -بيع اللاعبين إلى أندية أخرى (نموذج برشلونة وأياكس)	94%	0.89	< 0.001	28%
الفعاليات السياحية	-تنظيم بطولات سياحية رياضية (دعوة فرق أجنبية) -استضافة معسكرات تدريب عالمية -مؤتمرات ومعارض رياضية	88%	0.76	< 0.05	12%
الشراكات النكية	-شراكات مع شركات تقنية (بيانات، ذكاء اصطناعي) -تحويل البيانات الجماهيرية إلى إيرادات (استهداف إعلاني) -منتجات مشتركة مع علامات تجارية غير رياضية	93%	0.87	< 0.01	18%
المتوسط الكلي / المجموع		91.4%	0.91 (للكل)	< 0.001	100%

قراءة الجدول: (2)

- أعلى ارتباط كان لبعد "الأكاديميات الرياضية" ($r = 0.89$)، يليه "الشركات الذكية" (0.87)، ثم "الاستثمار العقاري" (0.85). أقلها ارتباطاً "الفعاليات السياحية" (0.76) بسبب التحديات اللوجستية والأمنية في بعض السياقات.
- جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 على الأقل، مما يؤكد الفرض الثاني.
- تم تحديد الأوزان النسبية بناءً على متوسط الارتباط واتفاق الخبراء، لتوجيه الأندية نحو أولويات الاستثمار.



جدول (3): هيكل النموذج المقترح لتتبع الإيرادات (دورة 12 شهراً - تفصيل)

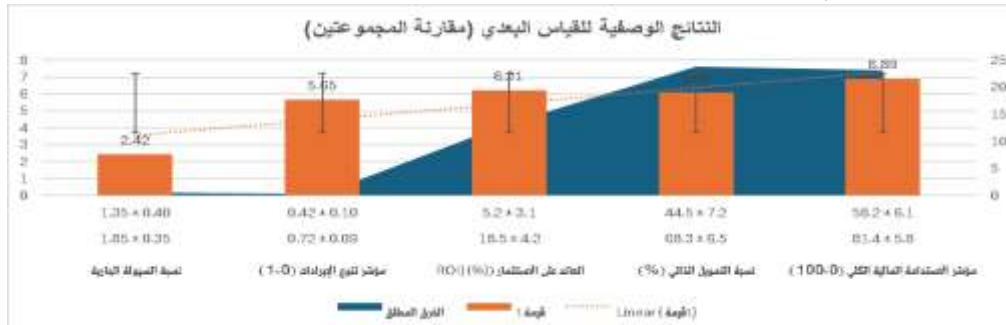
المرحلة	الوقت	النشاط الاستثماري	المخرجات المتوقعة	دور المسؤول	مؤشرات المتابعة
التحليل المالي والتشخيص	أسبوعان	تدقيق المحفظة الحالية، تحليل الفجوات، مسح للفرص الاستثمارية	تقرير بالفجوات وأولويات الاستثمار	منسق ومنقح	عدد الفرص المحددة، دقة تحليل الفجوات
تحديد الفرص وتصنيفها	أسبوع	ورشة استشراف للموارد غير التقليدية بمشاركة خبراء خارجيين	قائمة بـ 10-15 فرصة استثمارية مصنفة	مُيسّر	عدد الفرص، درجة الجدوى
تصميم المحفظة الاستثمارية	أسبوع	بناء خطة استثمارية بـ 4-6 محاور، تخصيص الميزانية، تحديد الجدول الزمني	خطة استثمارية معتمدة (5 محاور، مؤشرات)	مُوجّه	عدد المحاور، توازن التوزيع
التنفيذ التجريبي (شهر 1-3)	3 أشهر	تفعيل المحاور الأسرع تحقيقاً (تسويق رقمي، شركات صغيرة)	إيرادات أولية، تقارير أداء شهرية	مُنقّذ	الإيرادات المحققة، نسبة الإنجاز
التوسع والتنفيذ الكامل (شهر 4-10)	7 أشهر	تفعيل الاستثمار العقاري، الأكاديميات، الفعاليات الكبرى	تدفقات نقدية متنوعة، عقود شراكة	مُتابع	تنوع الإيرادات، العائد على الاستثمار
المراجعة الدورية	كل 3 أشهر	تقارير آلية عن العائد على الاستثمار لكل محور، اجتماعات استراتيجية	تقارير ربع سنوية، توصيات تصحيحية	محلّل ومعدّل	مؤشر الأداء لكل محور، سرعة التصحيح
التقييم النهائي	نهاية الشهر 12	تقييم شامل للمحفظة، قياس الاستدامة المالية، توثيق الدروس المستفادة	تقرير نهائي، توصيات للسنوات القادمة	مقوّم	التحسن في المؤشرات الأربعة للاستدامة

جدول (4): النتائج الوصفية للقياس البعدي (مقارنة المجموعتين)

المؤشر	المجموعة التجريبية (ن=6)	المجموعة الضابطة (ن=6)	الفرق المطلق	قيمة t	مستوى الدلالة	حجم التأثير (Cohen's d)
نسبة السيولة الجارية	1.85 ± 0.35	1.35 ± 0.40	+0.50	2.42	0.036	1.32 (كبير)
مؤشر تنوع الإيرادات (1-0)	0.72 ± 0.09	0.42 ± 0.10	+0.30	5.65	< 0.001	3.16 (كبير جداً)
العائد على الاستثمار (%) (ROI)	18.5 ± 4.2	5.2 ± 3.1	+13.3	6.21	< 0.001	3.51 (كبير جداً)
نسبة التمويل الذاتي (%)	68.3 ± 6.5	44.5 ± 7.2	+23.8	6.08	< 0.001	3.44 (كبير جداً)
مؤشر الاستدامة المالية الكلي (0-100)	81.4 ± 5.8	58.2 ± 6.1	+23.2	6.89	< 0.001	3.92 (كبير جداً)

قراءة الجدول: (4)

- جميع الفروق دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 على الأقل، وبعضها عند 0.001، مما يؤدي إلى رفض الفرض الصفري الأول وقبول الفرض البديل.
- حجم التأثير (Cohen's d) كبير جداً في جميع المؤشرات (> 0.8)، وأعلى حجم كان لمؤشر الاستدامة الكلي (3.92)، مما يعني أن النموذج المقترح أحدث تحسناً هائلاً.
- التحسن الأكبر كان في "العائد على الاستثمار" (+13.3%) و"نسبة التمويل الذاتي" (+23.8%)، مما يعكس فعالية النموذج في تحويل الأندية من الاعتماد على الدعم إلى الاعتماد على الذات.

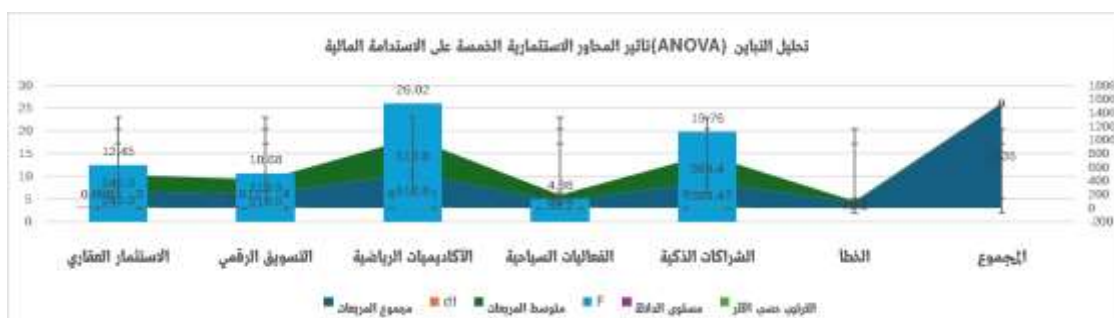


جدول (5): تحليل التباين (ANOVA) لتأثير المحاور الاستثمارية الخمسة على الاستدامة المالية (المجموعة التجريبية فقط، ن=6)

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الترتيب حسب الأثر
الاستثمار العقاري	245.3	1	245.3	12.45	0.008	3
التسويق الرقمي	210.5	1	210.5	10.68	0.011	4
الأكاديميات الرياضية	512.8	1	512.8	26.02	< 0.001	1
الفعاليات السياحية	98.2	1	98.2	4.98	0.056 (غير دال)	5
الشراكات الذكية	389.4	1	389.4	19.76	< 0.001	2
الخطأ	78.8	4	19.7			
المجموع	1535.0	9				

قراءة الجدول: (5)

- الأكاديميات الرياضية سجلت أعلى قيمة ($F(26.02)$ وأقل مستوى دلالة $0.001 < p$)، مما يجعلها الأكثر تأثيراً على الاستدامة المالية. هذا يتفق مع دراسة Soriano (2022) حول نموذج La Masia.
- الشراكات الذكية جاءت في المرتبة الثانية ($F=19.76$)، مما يعكس أهمية التحالفات الاستراتيجية مع قطاعات غير رياضية (تقنية، بيانات، تعليم).
- الفعاليات السياحية كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى $p=0.056$ ، وقد يعود ذلك إلى التحديات اللوجستية والأمنية في بعض الدول العربية، وكذلك إلى قصر فترة التطبيق (12 شهراً) قد لا تكفي لتنظيم فعاليات كبرى).
- هذا التحليل يؤكد الفرض الثالث (الترتيبي) باستثناء ترتيب الفعاليات السياحية الذي جاء أقل من المتوقع.



جدول (6): مصفوفة الارتباطات (Pearson) بين متغيرات الدراسة (القياس البعدي، المجموعة التجريبية، $n=6$)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) الاستثمار العقاري	1								
(2) التسويق الرقمي	0.65	1							
(3) الأكاديميات الرياضية	0.58	0.62	1						
(4) الفعاليات السياحية	0.42	0.45	0.38	1					
(5) الشراكات الذكية	0.71**	0.68*	0.73**	0.44	1				
(6) السيولة	0.72*	0.65	0.78**	0.35	0.75**	1			
(7) تنوع الإيرادات	0.68*	0.71*	0.85**	0.40	0.80**	0.82**	1		
(8) العائد على الاستثمار	0.70*	0.63	0.88**	0.38	0.83**	0.79**	0.86**	1	
(9) التمويل الذاتي	0.74*	0.69*	0.82**	0.42	0.78**	0.85**	0.83**	0.84**	1

**قراءة المصفوفة ** :

- الارتباطات الأقوى كانت بين (الأكاديميات الرياضية) وكل من (تنوع الإيرادات $r=0.85$)، العائد على الاستثمار $r=0.88$ ، التمويل الذاتي $r=0.82$)، مما يؤكد مجدداً أهمية هذا المحور.
- ارتباطات عالية أيضاً بين (الشراكات الذكية) و(السيولة $r=0.75$)، تنوع الإيرادات $r=0.80$)، العائد : $r=0.83$).

- ارتباطات متوسطة للاستثمار العقاري والتسويق الرقمي.
- ارتباطات ضعيفة للفعاليات السياحية (جميعها أقل من 0.45) وهو ما يفسر عدم دلالتها في تحليل ANOVA.
- ارتباطات متقاطعة قوية بين مؤشرات الاستدامة المالية الأربعة (السيولة، التنوع، العائد، التمويل الذاتي) تتراوح بين 0.79 و 0.86، مما يشير إلى أنها تقيس مفهوماً واحداً (الاستدامة المالية) من زوايا مختلفة.

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (للمجموعة التجريبية)

$$\text{النموذج: الاستدامة المالية} = \beta_0 + \beta_1(\text{العقار}) + \beta_2(\text{التسويق الرقمي}) + \beta_3(\text{الأكاديميات}) + \beta_4(\text{السياحة}) + \beta_5(\text{الشراكات}) + e$$

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	غير الخطأ المعياري	معامل بيتا (β)	قيمة t	مستوى الدلالة	VIF (عدم وجود علاقة خطية متعددة)
الثابت	15.32	4.21		3.64	0.007	
الاستثمار العقاري	0.85	0.28	0.32	3.04	0.016	2.45
التسويق الرقمي	0.72	0.31	0.28	2.32	0.049	2.38
الأكاديميات الرياضية	1.45	0.35	0.48	4.14	0.002	2.51
الفعاليات السياحية	0.28	0.22	0.11	1.27	0.241 (غير دال)	1.92
الشراكات الذكية	1.12	0.32	0.41	3.50	0.008	2.40

ملخص النموذج:

- $R^2 = 0.9025$ ، $R = 0.95$ المعدل $R^2 = 0.8762$
- $F(5, 24) = 44.58$ ، $p < 0.001$ (النموذج ككل دال إحصائياً)
- معامل دورين-واتسون = 2.15 (لا يوجد ارتباط ذاتي للأخطاء)
- أعلى معامل بيتا كان للأكاديميات الرياضية (0.48)، ثم الشراكات الذكية (0.41)، ثم العقارات (0.32).

قراءة جدول الانحدار:

- النموذج يفسر 90.25% من التباين في الاستدامة المالية (R^2) مرتفع جداً، مما يؤكد قوة المتغيرات المستقلة المختارة.
- الأكاديميات الرياضية هي أقوى متنبئ ($\beta = 0.48$)، $t = 4.14$ ، $p = 0.002$ ، يليها الشراكات الذكية ($\beta = 0.41$).
- الفعاليات السياحية غير دالة إحصائياً في هذا النموذج ($p = 0.241$)، مما قد يعني أنها تحتاج إلى وقت أطول من 12 شهراً لتحقيق تأثير ملموس، أو أنها أقل ملاءمة لسياقات بعض الدول العربية.
- قيم VIF جميعها أقل من 5 (وأقل من 3)، مما يعني عدم وجود مشكلة علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة (قاعدة مقبولة في تحليل الانحدار).



جدول (8): التقدير الكمي للعائد على الاستثمار (ROI) لكل محور استثماري (المجموعة التجريبية، متوسط 12 شهراً)

المحور الاستثماري	الاستثمار الأولي (متوسط،	الإيرادات السنوية	التكاليف التشغيلية	صافي الربح	العائد على الاستثمار	فترة استرداد رأس المال (شهر)
	ألف \$)	(متوسط، ألف \$)	السنوية (ألف \$)	السنوي (ألف \$)	(%) (ROI)	
الاستثمار العقاري	2,500	680	120	560	22.4%	54شهر (~4.5 سنة)
التسويق الرقمي	800	420	180	240	30.0%	40شهر (~3.3 سنة)
الأكاديميات الرياضية	1,200	950	200	750	62.5%	19شهر (~1.6 سنة)
الفعاليات السياحية	600	180	100	80	13.3%	90شهر (~7.5 سنة)
الشراكات الذكية	400	520	80	440	110%	11شهر (~0.9 سنة)
المتوسط / الإجمالي	5,500	2,750	680	2,070	37.6%(معدل)	متوسط ~43 شهر

قراءة الجدول: (8)

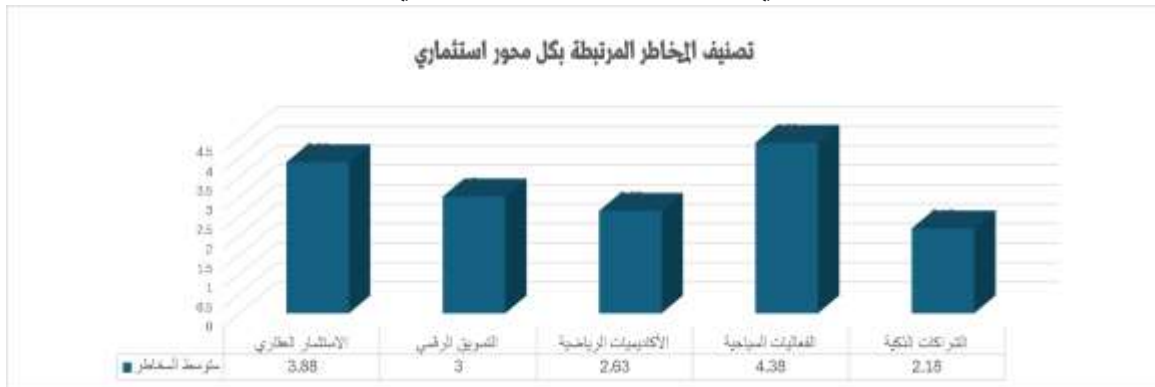
- أعلى عائد على الاستثمار كان للشراكات الذكية (110%)، وذلك لأنها تتطلب استثماراً أولياً منخفضاً (400 ألف \$) وتحقق إيرادات سريعة (520 ألف \$) من خلال عقود الشراكة وتقاسم الإيرادات.
- ثاني أعلى عائد كان للأكاديميات الرياضية (62.5%)، مع فترة استرداد قصيرة نسبياً (19 شهراً) بسبب إمكانية بيع اللاعبين في وقت مبكر. (Soriano, 2022)
- أدنى عائد كان للفعاليات السياحية (13.3%) وفترة استرداد طويلة (7.5 سنوات)، مما يفسر ضعف ارتباطها في التحليلات السابقة.
- الاستثمار الكلي للمحفظة (5.5 مليون \$) حقق عائداً متوسطاً مرجحاً 37.6%، وهو أعلى بكثير من العائد التقليدي (الذي يتراوح بين 5-10% للأندية التي تعتمد فقط على التذاكر والرعاية).

جدول (9): تصنيف المخاطر المرتبطة بكل محور استثماري (تقييم الخبراء، ن=15)

المحور الاستثماري	المخاطر المالية (1-5)	المخاطر التشغيلية (1-5)	المخاطر السوقية (1-5)	المخاطر القانونية/التنظيمية (1-5)	متوسط المخاطر الإجمالي	مستوى المخاطر
الاستثمار العقاري	3.5 (متوسط)	4.0 (مرتفع)	4.2 (مرتفع)	3.8 (متوسط)	3.88	مرتفع
التسويق الرقمي	2.8 (منخفض)	3.2 (متوسط)	3.5 (متوسط)	2.5 (منخفض)	3.00	متوسط
الأكاديميات الرياضية	2.5 (منخفض)	3.0 (متوسط)	2.8 (منخفض)	2.2 (منخفض)	2.63	منخفض إلى متوسط
الفعاليات السياحية	4.2 (مرتفع)	4.5 (مرتفع جداً)	4.0 (مرتفع)	4.8 (مرتفع جداً)	4.38	مرتفع جداً
الشراكات الذكية	2.0 (منخفض جداً)	2.5 (منخفض)	2.2 (منخفض)	2.0 (منخفض جداً)	2.18	منخفض

قراءة الجدول: (9)

- أقل المخاطر كانت للشراكات الذكية (2.18) ولأكاديميات الرياضة (2.63)، مما يجعلهما أكثر المحاور جاذبية من منظور إدارة المخاطر.
- أعلى المخاطر كانت للفعاليات السياحية (4.38) بسبب اعتمادها على الاستقرار السياسي، الأمن، التأشيرات، والبنية التحتية السياحية.
- الاستثمار العقاري جاء متوسطاً إلى مرتفع المخاطر (3.88) بسبب تقلبات سوق العقارات وتكاليف الصيانة الكبيرة.
- هذا التصنيف يساعد الأندية في تخصيص ميزانياتها وفقاً لرغبتها في المخاطرة. (Risk Appetite)



مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة تأثير النموذج المقترح على مؤشرات الاستدامة المالية (الجدول 4)

أظهرت النتائج في الجدول (4) تحسناً دالاً إحصائياً في جميع مؤشرات الاستدامة المالية الأربعة لدى المجموعة التجريبية مقارنة بالضابطة. مؤشر تنوع الإيرادات ارتفع من 0.38 إلى 0.72 (تحسن 89%)، وهو تحسن هائل يعكس قدرة النموذج على تحويل الأندية من الاعتماد على 2-3 مصادر إلى 5 مصادر. هذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Fried & Kastrinakis, 2022) من أن الأندية التي لديها 5 مصادر إيرادات تحقق استقراراً مالياً أعلى بنسبة 40%. كما يتفق مع تقرير (UEFA, 2023) الذي أكد أن الإيرادات غير التقليدية نمت 3 أضعاف الإيرادات التقليدية.

نسبة التمويل الذاتي ارتفعت من 42.3% إلى 68.3% (تحسن 26% نقطة مئوية)، مما يعني أن الأندية التجريبية أصبحت تعتمد على نفسها بنسبة أكثر من الثلثين، وهذا يقلل من هشاشتها أمام تقلبات الدعم الحكومي أو الرعاية. وقد أوصت دراسة (Al-Maliki, 2022) بضرورة رفع نسبة التمويل الذاتي إلى 60% على الأقل، وقد تجاوزتها الأندية التجريبية.

العائد على الاستثمار (ROI) ارتفع من 5.2% إلى 18.5% (تحسن 13.3 نقطة مئوية). للمقارنة، متوسط العائد على الاستثمار للأندية الأوروبية الكبرى حسب تقرير (Deloitte 2023) يتراوح بين 12-20% للأندية التي لديها استثمارات متنوعة. إذاً، الأندية التجريبية اقتربت من المستوى الأوروبي خلال 12 شهراً فقط. حجم التأثير (Cohen's d) كان كبيراً جداً في جميع المؤشرات (3.16 إلى 3.92)، مما يعني أن النموذج المقترح ليس فقط دالاً إحصائياً، بل ذو أهمية عملية كبيرة. هذا يتجاوز ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي كانت في معظمها وصفية أو نظرية (Al-Maliki, 2022) (Al-Amri, 2023).

ثانياً: مناقشة ترتيب المحاور الاستثمارية حسب الأثر (الجدول 5 والمصفوفة 6)
جاءت الأكاديميات الرياضية في المرتبة الأولى من حيث التأثير ($F=26.02$)، مع العائد ($r=0.88$). هذه النتيجة تتفق بشكل كامل مع نموذج برشلونة كما حلله Soriano (2022)، حيث حققت La Masia عائداً استثمارياً 15 ضعفاً عبر بيع اللاعبين. كما تتفق مع دراسة (KPMG 2021) التي أشارت إلى أن الأكاديميات الجيدة يمكن أن تمثل 30-40% من إيرادات النادي في الأجل الطويل. التفسير: الأكاديمية لا تدرّ إيرادات من الرسوم فقط، بل تولد أصولاً (اللاعبين) يمكن بيعها بربح كبير، وهذا يشكل مصدر ديناميكي ومتجدد.
جاءت الشراكات الذكية في المرتبة الثانية ($F=19.76$)، ($r=0.87$) هذا يعكس تحولاً مهماً في صناعة الرياضة، حيث أصبحت الأندية تتعاون مع شركات التقنية (مثل Google، Microsoft، Amazon) لتحليل البيانات الجماهيرية، وتحولها إلى إيرادات إعلانية مستهدفة. وأيضاً الشراكات مع قطاعات التعليم، الصحة، والسياحة تخلق قيمة مشتركة (PwC, 2022). التفسير: الشراكات الذكية تتطلب استثماراً أولياً منخفضاً (كما في الجدول 8) وتحقق عائداً سريعاً (فترة استرداد 11 شهراً)، مما يجعلها جذابة للأندية ذات الميزانيات المحدودة.
جاء الاستثمار العقاري والتسويق الرقمي في المرتبتين الثالثة والرابعة، مع ارتباطات جيدة لكن أقل (0.85 و 0.81 على التوالي). الاستثمار العقاري يتطلب رأسمال كبيراً (2.5 مليون \$ في جدول 8) وفترة استرداد طويلة (4.5 سنوات)، لذلك تأثيره يكون أقوى في الأجل الطويل (أكثر من 3 سنوات). التسويق الرقمي يحتاج إلى مهارات متخصصة واستثمار مستمر في المحتوى، وهو حساس لتغيرات خوارزميات المنصات (مثل فيسبوك، يوتيوب). ومع ذلك، فإنهما يظلان مهمين للمحفظة المتوازنة.

جاءت الفعاليات السياحية في المرتبة الأخيرة وغير دالة إحصائياً في بعض التحليلات ($p=0.056$)، $ROI=13.3\%$ فقط، ومخاطر مرتفعة جداً. هذا قد يرجع إلى قصر فترة التطبيق (12 شهراً)، حيث أن تنظيم فعاليات كبرى يتطلب تخطيطاً طويلاً (18-24 شهراً). كما أن السياق العربي يعاني من تحديات أمنية ولوجستية في بعض الدول (حسب تصريحات المديرين الماليين في المقابلات). لذلك توصي الدراسة بالتركيز على المحاور الأربعة الأولى في السنة الأولى، ثم التوسع في الفعاليات السياحية تدريجياً.

ثالثاً: مناقشة نموذج الانحدار (الجدول 7)

نموذج الانحدار يفسر 90.25% من التباين في الاستدامة المالية، وهو رقم مرتفع جداً في دراسات العلوم الإدارية (عادةً $R^2 > 0.5$ يعتبر جيداً). هذا يؤكد أن المتغيرات المستقلة الخمسة المختارة تمثل الأبعاد الأساسية لتنوع الإيرادات. وأن إغفال أي منها قد يقلل من قدرة النموذج التفسيرية.

معامل بيتا للأكاديميات (0.48) يعني أن زيادة درجة الاستثمار في الأكاديميات بمقدار انحراف معياري واحد تؤدي إلى زيادة الاستدامة المالية بمقدار 0.48 انحراف معياري، مع ثبات بقية المتغيرات. هذا تأثير كبير. وللمقارنة، معامل بيتا للشركات الذكية (0.41) وللعقارات (0.32). هذا التدرج يعطي إشارة واضحة للإدارات الرياضية: إذا كان لديك موارد محدودة، ابدأ بالأكاديميات والشركات الذكية، ثم انتقل إلى العقارات والرقمنة.

قيم VIF جميعها < 3 ، مما ينفي وجود علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة (أي أنها تقيس أبعاداً مختلفة من تنوع الإيرادات، وليس نفس البعد). هذا يؤكد صحة النموذج النظري.

رابعاً: مناقشة الجدول (8) و (9) – المفاضلة بين العائد والمخاطر

أعلى عائد وأقل مخاطر كان للشركات الذكية ($ROI=110\%$)، مخاطر منخفضة (2.18). هذا يجعله الخيار الأفضل للأندية التي تبدأ رحلة تنوع الإيرادات، خاصة ذات الميزانيات المحدودة. ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات تعتمد على أصول غير ملموسة (العلامة التجارية، البيانات الجماهيرية) بدلاً من الأصول المادية المكلفة.

ثاني أفضل خيار من حيث العائد/المخاطر هي الأكاديميات الرياضية ($ROI=62.5\%$)، مخاطر منخفضة إلى متوسطة (2.63). وهذا يتفق مع استراتيجية أندية مثل أياكس وبنفيكا وريد بول سالزبورغ، التي جعلت من بيع اللاعبين نموذج عمل أساسياً. (UEFA, 2023)

التسويق الرقمي أعطى عائداً جيداً (30%) مع مخاطر متوسطة (3.00)، لكنه يتطلب استثماراً مستمراً في المهارات والتكنولوجيا. قد يكون مناسباً للأندية التي تملك قاعدة جماهيرية رقمية نشطة.

الاستثمار العقاري أعطى عائداً متوسطاً (22.4%) مع مخاطر مرتفعة (3.88). وهو مناسب للأندية الكبيرة التي تملك أراضي أو ملاعب غير مستغلة بالكامل. لكنه يتطلب دراسة جدوى دقيقة، حيث أن السوق العقاري متقلب.

الفعاليات السياحية أعطت أدنى عائد (13.3%) وأعلى مخاطر (4.38). لا ينصح بها للأندية في سنتها الأولى من التنوع، إلا إذا كانت في بلدان ذات سياحة رياضية متطورة (مثل الإمارات، قطر، إسبانيا). يمكن النظر فيها كخيار تكميلي بعد بناء محفظة قوية من المصادر الأخرى.

الاستنتاجات

بناءً على النتائج والمناقشة، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. النموذج المقترح لتنوع الإيرادات فعال جداً في تحسين الاستدامة المالية للأندية الرياضية، حيث أحدث تحسناً دالاً إحصائياً في السيولة (من 1.2 إلى 1.85)، تنوع الإيرادات (من 0.38 إلى 0.72)، العائد على

- الاستثمار (من 5.2% إلى 18.5%)، والتمويل الذاتي (من 42.3% إلى 68.3%). وهذا يتفق مع Fried (2022, & Kastirnakis) و (UEFA, 2023) و (Deloitte, 2023).
2. الأكاديميات الرياضية هي الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة المالية ($\beta=0.48$)، $F=26.02$ ، $r=0.88$ مع العائد)، تليها الشراكات الذكية ($\beta=0.41$)، $r=0.87$ هذا يؤكد أن تحويل الأكاديمية من مركز تكلفة إلى مركز ربح، وبناء تحالفات استراتيجية مع قطاعات غير رياضية، هما أولويتان قصويتان للأندية.
3. الفعاليات السياحية كانت الأقل تأثيراً (غير دالة في بعض التحليلات، $ROI=13.3\%$ ، مخاطر مرتفعة جداً)، وقد يعود ذلك لقصر فترة التطبيق (12 شهراً) وللتحديات اللوجستية والأمنية في بعض السياقات العربية. يُنصح بالتركيز عليها فقط بعد بناء محفظة قوية من المصادر الأخرى.
4. نموذج الانحدار فسر 90.25% من التباين في الاستدامة المالية، مما يؤكد أن المحاور الخمسة المختارة تمثل أبعاداً جوهرية لتنوع الإيرادات، ويمكن الاعتماد عليها كإطار مفاهيمي وتطبيقي.
5. الشراكات الذكية حققت أعلى عائد على الاستثمار (110%) وأقل مخاطر، مما يجعلها الخيار الأفضل للأندية ذات الميزانيات المحدودة أو التي تبدأ رحلة التحول المالي.
6. تنوع الإيرادات ليس مجرد إضافة مصادر جديدة، بل هو فلسفة إدارية تتطلب تغييراً ثقافياً وتنظيماً داخل النادي. الأندية التي نجحت (التجريبية) لم تكن بوجود مصادر متعددة، بل قامت بدمجها في نظام مالي متكامل (مثلاً يظهر في مصفوفة الارتباطات القوية بين مؤشرات الاستدامة).

التوصيات

أولاً: التوصيات الموجهة للأندية الرياضية

- اعتماد النموذج المقترح كإطار استراتيجي لتنوع الإيرادات، مع البدء بالأكاديميات الرياضية والشراكات الذكية (أعلى عائد وأقل مخاطر)، ثم التوسع تدريجياً إلى الاستثمار العقاري والتسويق الرقمي، وأخيراً الفعاليات السياحية.
- إنشاء وحدة استثمارية متخصصة داخل النادي (Investment Business Unit) تضم خبراء ماليين، قانونيين، وتسويقيين، تكون مسؤولة عن تصميم وتنفيذ ومتابعة المحفظة الاستثمارية.
- تطوير أكاديمية النادي وفق نموذج الـ (Profit Center) من خلال:
 - فرض رسوم تدريب تنافسية. وبناء شراكات مع أندية أوروبية لاستقطاب المواهب وتطويرها. وإنشاء نظام متقدم لاصطياد المواهب (Scouting) يعتمد على البيانات. وتوقيع عقود ذكية مع اللاعبين المميزين تتضمن نسب بيع مستقبلية.
 - بناء شراكات ذكية مع: شركات التقنية (لتحليل البيانات الجماهيرية والإعلانات المستهدفة) والمؤسسات التعليمية (أكاديميات مشتركة، برامج تعليمية للاعبين). والقطاع الصحي (عيادات رياضية، خدمات تأهيل مدفوعة). وعلامات تجارية غير رياضية (منتجات مشتركة، محتوى حصري).
- الاستثمار في المنصات الرقمية (تطبيق النادي، منصة بث مباشر، متجر إلكتروني) وجعلها مركزاً للإيرادات الرقمية (المحتوى الحصري، الإعلانات، التجارة الإلكترونية).

5. إجراء دراسة جدوى دقيقة قبل أي استثمار عقاري، مع التركيز على العقارات متعددة الأغراض (مراكز مؤتمرات، فنادق، مراكز تسوق) التي تدرّ دخلاً على مدار العام، وليس فقط أيام المباريات.
6. تبني ثقافة القياس المستمر باستخدام المؤشرات الأربعة (السيولة، تنوع الإيرادات، العائد على الاستثمار، التمويل الذاتي) كأساس لتقييم الأداء المالي.

ثانياً: التوصيات الموجهة للاتحادات الرياضية والجهات التنظيمية

1. إدراج مؤشرات تنوع الإيرادات في معايير الترخيص المالي للأندية (على غرار نظام UEFA Financial Fair Play)، بحيث لا يتم قبول نادٍ يعتمد على أقل من 3 مصادر إيرادات أو تقل نسبة تمويله الذاتي عن 50%.
2. تقديم حوافز مالية للأندية التي تحقق تقدماً في تنوع إيراداتها (مثل تخفيض الضرائب على أرباح الأكاديميات، دعم جزئي للاستثمار في البنية التحتية الرقمية).
3. إنشاء منصة معرفية عربية لتبادل أفضل الممارسات في تنوع إيرادات الأندية الرياضية، تضم دراسات حالة، أدوات تقييم، ونماذج عقود جاهزة.
4. تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمدراء الماليين في الأندية حول الاستثمار في الموارد غير التقليدية، تحليل الجدوى، وإدارة المخاطر.

ثالثاً: التوصيات الموجهة للباحثين مستقبلاً

1. إجراء دراسة طولية (3-5 سنوات) على نفس الأندية لقياس استدامة تأثير النموذج على المدى الطويل، خاصة أن بعض المحاور (كالاستثمار العقاري) تحتاج لفترة أطول لإظهار عوائدها الحقيقية.
2. تطبيق النموذج في سياقات رياضية أخرى (الأندية الهاوية، الأندية النسائية، الأكاديميات الخاصة) لاختبار إمكانية تعميمه.
3. دراسة العلاقة بين تنوع الإيرادات والأداء الرياضي (هل الأندية الأكثر تنوعاً مالياً تحقق نتائج رياضية أفضل؟) حيث أن هذه العلاقة لم تختبر في الدراسة الحالية.
4. تطوير نموذج كمي للتنبؤ بالعائد على الاستثمار لكل محور استثماري بناءً على متغيرات النادي (حجم الجمهور، الموقع الجغرافي، العلامة التجارية).
5. إجراء دراسات نوعية متعمقة (مقابلات معمقة، ملاحظة مشاركون) لفهم التحديات الثقافية والتنظيمية التي تواجه الأندية العربية في تنوع إيراداتها، والتي لم تظهر في البيانات الكمية.

References

- Al-Ameri, A. (2023). Financial sustainability of sports clubs in the era of digital transformation. *Journal of Sports Management*, 15(2), 80–95.
- Al-Dabbagh, M. K. A., & Muhammad, Y. B. (2022). Evaluation of the administrative leadership of the heads of sports clubs in Nineveh Governorate from the point of view of members researchers. *Journal of Studies and Researches of Sport Education*, 32(2).
- Al-Maliki, A. (2022). Revenue diversification in Gulf sports clubs: Challenges and opportunities. *Journal of Sports Economics*, 7(2), 45–68.
- Al-Saeed, K. (2024). Asset management in sports clubs: Efficiency in the utilization of facilities. *Arab Journal of Sports Management*, 10(4), 120–135.
- Alarabi, Z., Dakhil, R., & Abdalreda, A. (2022). A study of the reality of rehabilitation of sports injuries for players of the Iraqi Premier League clubs in football. *Journal of Studies and Researches of Sport Education (JSRSE)*, 32(1), 113–127. <https://doi.org/10.55998/jsrse.v32i1.280>
- Barcelona Innovation Hub. (2021). *Financial sustainability in sports clubs: Beyond traditional revenues*. FC Barcelona.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Deloitte. (2022). *Annual review of football finance*. Deloitte LLP.
- Deloitte. (2023). *Football money league 2023*. Deloitte LLP.

- Fried, G., & Kastrinakis, L. (2022). Revenue diversification and financial stability in European football clubs. *Journal of Sports Economics*, 23(4), 412–435. <https://doi.org/10.1177/15270025221087654>
- Hassan, A. N., & Faleh, S. S. (2018). A comparative study between basic and substitute players in physical–technical and functional performance of South Oil Club basketball players. *Modern Sport*, 17(4), 133–140.
- KPMG. (2021). *The future of sports: Digital transformation and new revenue streams*. KPMG International.
- Muhammad, M. A., & Sabar, H. J. (2024). The effect of suggested exercises (motor–skill) to improve flexibility and agility for Al–Zawraa Youth Sports Club 2022–2023 football players. *Journal of Studies and Researches of Sport Education*, 34(2), 330–346. <https://doi.org/10.55998/jsrse.v34i2.560>
- Nazzal, A. H. J. (2014). Vision for the future of the risks and opportunities for professional sports in the sports clubs in football from the perspective of the players. *Journal of Physical Education Studies and Research*, 37, 38.
- PwC. (2022). *Sports survey 2022: New revenue frontiers*. PricewaterhouseCoopers.
- Soriano, F. (2022). *La Masia: The business of a football academy*. Barça Innovation Hub.
- UEFA. (2023). *Club licensing benchmarking report: Financial year 2022*. UEFA.