

تطبيقات إدارة الأعمال في صناعة كرة القدم

”مع دراسة حالة لناديي (Real Madrid) و (Barcelona)”

الأسبانيين”



م. م. نزار حبيب عباس
كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية
قسم الاقتصاد

أ. د. سعد علي حمود العنزي
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد
قسم إدارة الأعمال

المستخلص

يشار إلى أن لعبة كرة القدم مرت بعدة مراحل تطورية منذ البدء بممارستها، إذ اقترنت في بداياتها الأولى مع الطقوس الدينية والاحتفالات السنوية، ثم أصبحت رياضة للهواة، وبعدها رياضة للمحترفين. وأما في الوقت الحاضر، فقد أصبحت الرياضة ذات أهداف تجارية، تتطلب من الضروري بمكان تبني المدخل النظامي عند تحليل نموذج الأعمال المتعلق بلعبة كرة القدم خصوصاً، إذ يمكن تبرير التطبيق للمنهجية هذه بسبب إمكانية عد الألعاب الرياضية بكونها جزءاً من قطاعات الأعمال المربحة. وتستدعي المنافع التي يمكن الحصول عليها من خلال إيجاد نظام أعمال ملائم للعبة كرة القدم، والبحث عن الأساليب اللازمة لتبسيط نموذج الأعمال الخاص بتلك اللعبة، ودعم المقدرة الاقتصادية لجميع المشاركين فيها. ويمكن الإشارة إلى إغفال الدراسات السابقة لتناول موضوع العمليات التشغيلية لمنظمات الأعمال الرياضية، وكذلك إن المدخل النظامي المتعلق بتلك العمليات يعد محدود عادةً عند قيامه بتوضيح العناصر الهيكلية للنظام والتحليل السطحي لأهميته. ولذلك جاء هذا البحث لغرض دراسة وتقصي هيكل نظام الأعمال للعبة كرة القدم من خلال استعمال منظور نظام الأعمال. ولقد جرى تطبيق أسلوب دراسة الحالة لغرض توضيح نظام الأعمال الخاص بلعبة كرة القدم، وذلك من خلال تحليل الإستراتيجيات المالية والرياضية لناديي (Barcelona & Real Madrid) الإسبانيين للمدة (2000-2006)، وأيضاً من خلال توضيح الأساليب المختلفة التي تستعملها المنظمات الرياضية لتحقيق النجاح وكيفية قياسه، وتمثلت أهم متحصلات البحث بتقديم هيكل شامل لنظام الأعمال للعبة كرة القدم يمكن تطبيقه في إنجاز تحليل مفاهيمي أفضل لذلك النظام.



Abstract

Football has progressed from being a ritual and a celebration to become an amateur sport, a professional sport, and now, increasingly, a commercial sport. In the analysis of football business model, the systemic approach should be adopted. If sport is regarded as one of the business sectors, then the application of business system methodology can be fully justified. The interest to create strong football business system calls for the search of the ways of popularizing football business model and boosting the economic potential of its participants. In the research literature tend to ignore the business processes within the sports business. Besides, the systemic approach in football business is usually limited to presenting the structural elements of the system and the superficial analysis of their importance. In this research we seek to structure football business by using the business system perspective. Case study used in here so as explain football business system, and this had been done by analyzing financial and sport's strategies of Real Madrid and Barcelona Clubs over the period (2000-2006), and explore the different ways in which sports organizations can be succeed, and how their success can be measured. The outcome of this research is providing universal structure of football business system that enables a more thorough conceptual analysis of the football business.

المقدمة

يشار إلى لعبة كرة القدم بأنها "لعبة عالمية" ينتشر تداولها في معظم دول العالم، إذ يوجد عدد غير محدود من الناس يمارسون هذه اللعبة، ويتحدثون عنها، وينظمون وقت تسليتهم وفقاً للأنشطة المتعلقة بها. ولقد مرت هذه اللعبة بعدة مراحل تطورية، تمثلت منذ البدء بممارستها خلال الطقوس والاحتفالات العامة، مروراً بتحولها إلى رياضة للهواة، وبعد ذلك رياضة للمحترفين، وصولاً إلى عدها نشاطاً رياضياً ذو أهداف تجارية.

تعد حالة اللاتأكد المتعلقة بنتيجة المباراة التي تقام بين الفريقين المتنافسين هي الأساس في وجود لعبة كرة القدم، إذ يؤدي ارتفاعها إلى جذب جمهور المتفرجين لأنها تساعد في خلق الشعور بالمتعة، والإثارة، والتوقع لأحداث مجهولة النتيجة، وتختلف طبيعة استجابة الجمهور وفقاً لأحداث المباريات السابقة. ففي سبيل المثال يقوم البعض منهم بالذهاب إلى الملعب لمشاهدة المباراة، فيما يتابعها آخرون من خلال شاشات التلفاز. وأما المجموعة الأقل اهتماماً، فقد تتابع نتائج الفريق عن طريق مطالعة الصحف والمجلات الرياضية، إلا أنه يمكن القول إن جميع هذه الاستجابات تؤدي إلى خلق الإيراد المالي (أو المردود المادي) للنادي الرياضي.

تفترض الورقة الحالية إن هنالك إمكانية في تعظيم قيمة الاستثمار في صناعة كرة القدم من خلال تطبيق نموذج الأعمال الخاص بتلك الصناعة، إذ قد يساعد التزام مدراء الأندية الكروية بتطبيق هذا النموذج على تعزيز قدرة أنديةهم الرياضية على تحقيق النجاح في المجال الاقتصادي من خلال زيادة الإيرادات المالية للنادي. والمجال الرياضي من خلال تعظيم قدرته على التنافس مع الفرق الأخرى، وذلك لإمكانية استعمال نموذج الأعمال على وجه العموم في توصيف القيمة المتميزة المقترحة للشركة، والأسلوب الذي تتبعه في استعمال ميزتها التنافسية المستدامة لغرض التفوق في الأداء على المنافسين باستمرار، والقدرة على خلق الأموال الآن وفي المستقبل.

لقد اشتملت الورقة الحالية على أربعة أجزاء رئيسية، تضمن الجزء الأول منه على مكونات منهجية البحث العلمي والدراسات السابقة، من خلال العرض والمناقشة لكل من هدف البحث وأهميته، والمشكلة والفرضية التابعة له، فضلاً عن عينة البحث ومدته، ومن ثم عرض ومراجعة الدراسات السابقة. وتناول الجزء الثاني المرتكزات الفكرية للبحث، واشتملت على مكونات نموذج الأعمال في تلك الصناعة، وطبيعة أهداف النشاط الاستثماري لها. وأما الجزء الثالث، فقد أوضح الجانب التطبيقي له من خلال حالة دراسية تتعلق باستراتيجيات الأعمال والإستراتيجيات الرياضية لنادي (Real Madrid) و (Barcelona) الأسبانيين. وأما الجزء الرابع، فقد أهتم بطرح استنتاجات البحث وتوصياته.



المحور الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث: تتضمن منهجية البحث للمكونات الآتية:

1- هدف البحث

يمكن تلخيص هدف البحث من خلال محاولة توضيح مضامين نموذج الأعمال في حقل صناعة كرة القدم، وذلك من خلال عرض نموذج مقترح يتعين على مدراء الأندية المعنية فهمه وتطبيقه من أجل تحقيق النجاح الاقتصادي والرياضي بالوقت ذاته. وتستند الورقة الحالية على افتراض مفاده "إن هناك إمكانية في تعظيم قيمة الاستثمار في صناعة كرة القدم عن طريق إمكانية تحديد مصادر إيرادات الأندية، والآلية المناسبة في تخصيص هذه الإيرادات على مختلف النواحي الاستثمارية لتلك الأندية، وذلك من خلال تحديد النفقات الملائمة لكل مجال تشغيلي واستثماري، وبأسلوب الذي من الممكن أن يخلق القيمة للمنتفعين الإستراتيجيين للأندية الكروية، وعلى وجه الخصوص جمهور المعجبين والراعين التجاريين، وانعكاس ذلك على إمكانية الاستحواذ على القيمة منهم بالمقابل، الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية تحقيق كل من الأهداف الاقتصادية والرياضية والاجتماعية لتلك الأندية، وبالتالي معالجة مشاكل العسر المالي، أو عدم الملاءة المالية التي تواجهها أندية كرة القدم في الوقت الحاضر، وتعزيز قدرتها على البقاء في بيئة الأعمال".

ولقد جرى تناول دراسة الحالة التي تضمنت الإستراتيجيات المتباعدة التي يتبعها ناديي (Real Madrid) و (Barcelona) الأسبانيين لتحقيق أهدافهما الاقتصادية والرياضية.

2- أهمية البحث

أدت التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الإعلامية والنقل التلفزيوني، وبروز ظاهرة الرعاية التجارية، واستعمال المشاهير في الحملات الإعلانية، إلى توجه أندية كرة القدم نحو تبني التفكير الإستراتيجي الهادف إلى تحقيق الأرباح، مع الإبقاء على رغبتها في تحقيق النجاح في الأداء الرياضي، الأمر الذي يشير إلى ضرورة قيام إدارات هذه الأندية في البحث المستمر عن الأساليب الملائمة التي تستطيع استعمالها لغرض تحقيق الفهم الصحيح لآليات الاستثمار الناجح لرأس مالها التمويلي والمادي والبشري.

يؤدي تحقيق الفوز الرياضي إلى زيادة المتعة التي يقدمها الفريق إلى المتابعين له، مما يقود إلى زيادة الإقبال على تذاكر المباريات، وارتفاع حجم مبيعات حقوق النقل التلفزيوني، فضلاً عن ارتفاع حجم مبيعات العلامة التجارية للنادي، وزيادة فرصه في الحصول على تمويل الراعين التجاريين، واستعمال لاعبيه في الحملات الإعلانية لمنتجاتهم. ولذلك تؤدي جميع هذه الأنشطة إلى زيادة إيرادات النادي، إلا إنه في نفس الوقت، إن كلفة الحصول على تلك الإيرادات تكون مرتفعة جداً، الأمر الذي يدفع إلى ضرورة البحث عن نماذج الأعمال الملائمة لغرض الفهم الصحيح لآلية تدفق إيرادات الأندية ونفقاتها، فضلاً عن ضرورة تحديد المنتفعين الإستراتيجيين لأندية كرة القدم لغرض خلق القيمة المناسبة لهم.

3- مشكلة البحث

تعد صناعة كرة القدم من الصناعات حديثة العهد في مجال الأعمال، إذ بدأ توجه مدراء الأندية الكروية نحو الاهتمام بضرورة تحقيق الأهداف الاقتصادية المتمثلة بتعظيم الأرباح وتخفيض الكلف في العقود الثلاث الأخيرة من القرن السابق، إلا إنه في الوقت نفسه، فإنهم لم يتخلوا عن ضرورة تحقيق فرقهم الكروية للأهداف الرياضية التي تتمثل بتحقيق البطولات المحلية والدولية وتطوير الأداء الفني للاعبين والمدربين، وكذلك تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم مباراة كرة قدم ممتعة للجمهور ومحاولة جذب أكبر عدد ممكن من المعجبين.

تتمثل مشكلة البحث بالصعوبة التي تواجهها إدارات أندية كرة القدم في تحقيق أهدافها الاقتصادية والرياضية والاجتماعية بشكل متزامن، إذ يتطلب تحقيق الأهداف الرياضية إلى ضرورة جذب المواهب التي تعزز من قدرة الفرق على تحقيقها للبطولات الرياضية، إلا إنها في الوقت نفسه تؤدي إلى تحمّل الأندية لنفقات تعويضية مرتفعة، الأمر الذي يعني انخفاض مستوى تحقق الأهداف الاقتصادية، وبالتالي فإن تلك الإدارات تحتاج إلى الفهم المناسب لنموذج الأعمال الذي يساعدها على التخصيص المناسب لإيراداتها على مختلف موجوداتها الاستثمارية.

4- فرضية البحث

يمكن صياغة فرضية البحث على النحو الآتي:

" يؤدي تطبيق نموذج الأعمال في صناعة كرة القدم إلى تعزيز قدرة الفريق الكروي على تحقيق الأهداف الرياضية والاقتصادية والاجتماعية في الوقت ذاته، وبالتالي إمكانية خلق القيمة للنادي "



5- عينة البحث ومدته

جرى اختيار ناديي (Real Madrid) و (Barcelona) الأسبانيين كعينة للبحث من خلال تطبيق المنهج المقارن لدراسة الحالة لغرض تحديد الفروق في الإستراتيجيات التي يطبقها كل نادي، وإمكانية تكيفها مع نموذج الأعمال التي تطبقه المنظمات الأعمال، وأما مدة البحث فتمثلت بالمدة (2000-2006).
ثانياً- عرض ومراجعة بعض الدراسات السابقة

1- دراسة (Kern & Süßmuth, 2003): "الكفاءة الإدارية في دوري كرة القدم الألماني الممتاز" (Managerial Efficiency in German Top League Soccer)

ورقة بحثية قامت بتطبيق تقنيات التحليل الحدي العشوائي لغرض تقدير دوال الإنتاج الرياضية، وجرى استعمال التقديرات الموسمية السابقة لقائمة أجور اللاعبين والمدربين بوصفها عوامل مدخلات للتنبؤ لمدد سابقة، والتي جرى تحويلها خلال عملية الإنتاج الموسمي إلى إيرادات مالية ونجاح رياضي متنبأ بهما لمدة لاحقة. ولقد وجدت الدراسة فيما يتعلق بالمخرجات الرياضية توافر نمط موثوق به للكفاءة الفنية خلال عدة مواسم. وأما التقديرات المستندة على المخرجات الاقتصادية، فقد أشارت إلى عدم استقرار صناعة كرة القدم الألمانية. وتمثلت أهم استنتاجات الدراسة بكون اللاعب الموهبة يمثل الجزء الأهم للنجاح الرياضي، وكذلك إن دفع الأجور المرتفعة للمدربين لا يؤثر تأثيراً معنوياً في المخرجات الرياضية للنادي.

2- دراسة (Webb & Broadbent, 2007): "التمويل وأندية كرة القدم: ماذا يعكس تحليل التدفق النقدي؟"

(Finance and Football Clubs: What Cash Flow Analysis Reveals)

مقالة علمية تناولت موضوع المشكلات المالية التي تعاني منها أندية كرة القدم، وأشارت إلى إن ممارسات الإبلاغ المالي التقليدية ساعدت الباحثين في فهم تلك المشكلات، وأشرت الصعوبات المالية التي تواجهها تلك الأندية. وتوصلت إلى عدة استنتاجات أهمها التباين في المعالجات المحاسبية للتبرعات الممنوحة للأندية وكذلك لنفقات السفر، فضلاً عن الدخل المتحصل عليه، الأمر الذي يؤكد إن الإبلاغ المحاسبي التقليدي يؤدي إلى الحصول على نتائج مضللة في صناعة كرة القدم، واعتماد أندية كرة القدم على الدعم المحلي من خلال البانصيب، والمنح، ومنظمات الأعمال المحلية، وعدم قيامها بإصدار حقوق الملكية (الأسهم) التي قد تؤدي إلى تحقيق الاستقرار المالي لها، وذلك بسبب رغبة رؤساء الأندية بالمحافظة في سيطرتهم على إدارة النادي.

3- دراسة (Karpavicius & Jucevicius, 2009): "تطبيق مفهوم نظام منظمات الأعمال في تحليل أعمال كرة القدم"

(The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business)

مقالة علمية تناولت البحث في هيكل حقل الأعمال في كرة القدم من منظور نظام الأعمال، وقدمت تحليل مفاهيمي عن إمكانية تطبيق النظام في حقل كرة القدم، وبصورة أوسع في حقل الأعمال الرياضية عموماً. وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها اعتماد نظام الأعمال في حقل كرة القدم على المجالات النظرية لنظام الأعمال، وعلى الخصائص المحددة لحقل الأعمال الرياضية، وإمكانية تصنيف نظام الأعمال الخاص بكرة القدم إلى ثلاث مجموعات من العمليات وهي وسائط الأعمال، وهيكل دخل الأعمال، وهيكل نفقات الأعمال في لعبة كرة القدم.

4- دراسة (Panagiotis, 2010): "الأداء المالي لأندية كرة القدم اليونانية"

(The Financial Performance of the Greek Football Clubs)

ورقة بحثية هدفت إلى تحليل الأداء المالي لأندية كرة القدم اليونانية، وجرى تطبيق ذلك التحليل بغية تفسير الأسباب الرئيسية للأزمة المالية التي تمر بها تلك الأندية. وقد أوضح التحليل ارتفاع نسبة التمويل المقترض بشكل كبير في هذه الأندية، وكذلك ارتفاع حجم المشكلات المتعلقة بالسيولة والربحية، وبالتالي مواجهة الأندية لمخاطرة تحقق الكوارث المالية على الرغم من زيادة حجم الاستثمارات في عام (2005). وجرى تبرير أسباب الأزمة المالية إلى ضعف الإدارة المالية، وعدم إدارة الكلفة بالشكل المناسب، فضلاً عن عدم تطبيق التخطيط الإستراتيجي عند الاستثمار، وكذلك إلى عدم الاستقرار السياسي خلال السنوات السابقة. وتمثلت أهم توصيات الدراسة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء الموزونة لغرض تقييم أداء أندية كرة القدم، إذ يعمل هذا النموذج على مساعدة المديرين في تأسيس قاعدة لصناعة القرار تتسق مع الرؤية والإستراتيجية على مستوى النادي.



أستطاع الباحثان الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري والفلسفي لدراستهما، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من البيانات والمعلومات، وآليات معالجتها التي تضمنتها بعض تلك الدراسات لغرض استعمالها في الجانب التطبيقي للبحث. وأما موقع الدراسة الحالية، فيمكن الإشارة إلى إنها تعد من أوائل الدراسات العربية التي تناولت تطبيق نموذج الأعمال في كرة القدم، وأما اختلافها عن الدراسات الأجنبية السابقة، فيتضح من خلال تطبيقها للمنهج المقارن لدراسة الحالة، والتحليل الفلسفي للبيانات الكمية ذات الصلة بإستراتيجيات الفرق.

المحور الثاني/ المركّزات الفكرية للبحث

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمكونات نموذج الأعمال في صناعة كرة القدم، ثم توضيحاً لطبيعة أهداف النشاط الاستثماري في أنديتها المعنية .

أولاً: مكونات نموذج إدارة الأعمال في صناعة كرة القدم

تتضمن هذه الفقرة الرئيسة توضيحاً لطبيعة مكونات نموذج إدارة الأعمال في صناعة كرة القدم ، وذلك من خلال مناقشة النموذج في تلك الصناعة، والوظائف الإدارية والتنظيمية الرئيسة التي يمارسها المسؤولون في أندية كرة القدم.

1- نموذج إدارة الأعمال في كرة القدم

يحتاج مدراء الأندية الكروية إلى إعداد نموذج للأعمال خاص بهم، يعمل على توفير إطار منطقي يوضح لهم الكيفية التي يستطيعون من خلالها أن يطوروا الأفكار الخاصة بأعمالهم وجعل هذه الأعمال مربحة (Pavlov, 2010: 163). ويعرّف نموذج الأعمال بأنه الوسائل التي تستعملها المنظمة لغرض خلق القيمة لزبائنها المحتملين، والآليات التي تستعملها من أجل الاستحواذ على القيمة منهم (Jørgensen & Uihøi, 2008: 2). وكذلك يوصف بأنه تصميم محتوى الصفقة، والهيك، والإدارة الرشيدة، التي تستعمل في خلق القيمة واستغلال الفرص في بيئة الأعمال. (Günzel & Wilker, 2009: 5) ولذلك يستعمل نموذج الأعمال في توصيف القيمة المتميزة المقترحة للشركة (مفهوم الأعمال الخاصة بها)، والأسلوب الذي تتبعه في استعمال ميزتها التنافسية المستدامة لغرض التفوق في الأداء على المنافسين خلال الزمن (الإستراتيجية الخاصة بها)، والكيفية التي توضح قدرة تلك الشركة على خلق الأموال الآن وفي المستقبل (نموذج الإيراد الخاص بها). ويقع تعريف نموذج الأعمال ضمن ثلاث مستويات وهي المستوى الاقتصادي، والمستوى التشغيلي، والمستوى الإستراتيجي، وبالتالي فهو يأخذ الشكل الهرمي عند تحديد المفهوم الخاص به.

يمثل المستوى الاقتصادي ذلك المستوى القاعدي للهرم، ويشار إليه بالنموذج الاقتصادي، ويركّز هذا النموذج على منطق توليد الربح، وتتمثل القضايا المتعلقة به بتحديد مصادر الإيراد، ومنهجيات التسعير، وهياكل الكلف، وهوامش الأرباح وحجم الإنتاج.

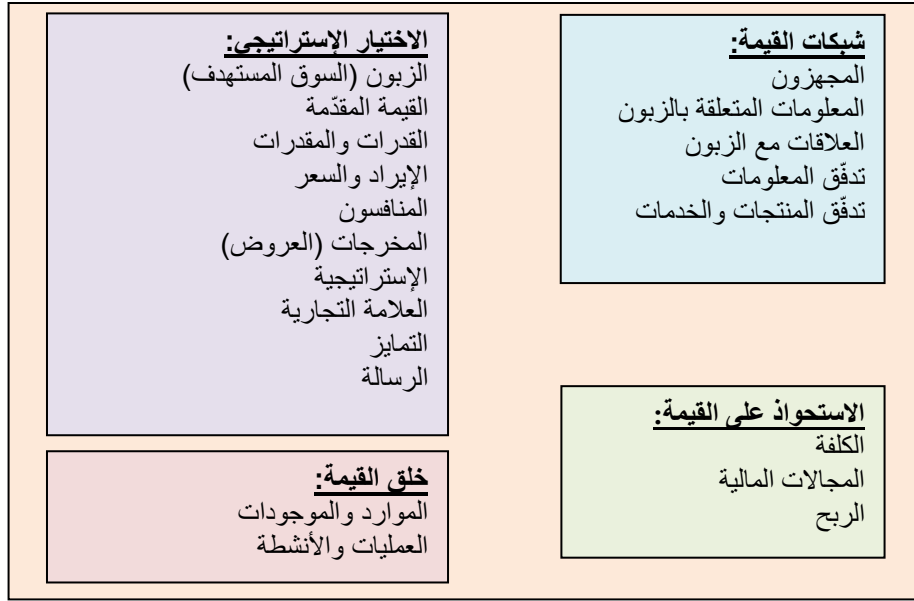
والمستوى التشغيلي إذ يوضح التركيب أو البناء المعماري لنموذج الأعمال، ويركّز على العمليات الداخلية وتصميم البنى التحتية التي تمكن الشركات من إنتاج القيمة المتميزة المقترحة، ومن عناصر هذا النموذج هي أساليب الإنتاج وتسليم الخدمة، والعمليات الإدارية، وتدفق الموارد، وإدارة المعرفة، والتدفقات اللوجستية.

وفيما يركّز المستوى الإستراتيجي على التوجه الكلي الذي يتعلق بموقع الشركة في السوق، ويجري الاهتمام هنا بخلق القيمة للمنتفعين الإستراتيجيين للشركة. ويتضمن التركيز على إدارة التفاعلات والتبادلات عبر الحدود التنظيمية، مع الاهتمام الخاص بفرص النمو. وتشتمل العناصر الرئيسة في هذا النموذج على عملية تحديد المستفيد الإستراتيجي، وخلق القيمة، والتمايز، والرؤية والقيم، وشبكات الأعمال والتحالفات الإستراتيجية. (Morris et al., 2005: 1)

ويمكن توضيح مكونات نموذج الأعمال في المنظمات من خلال الشكل (1).



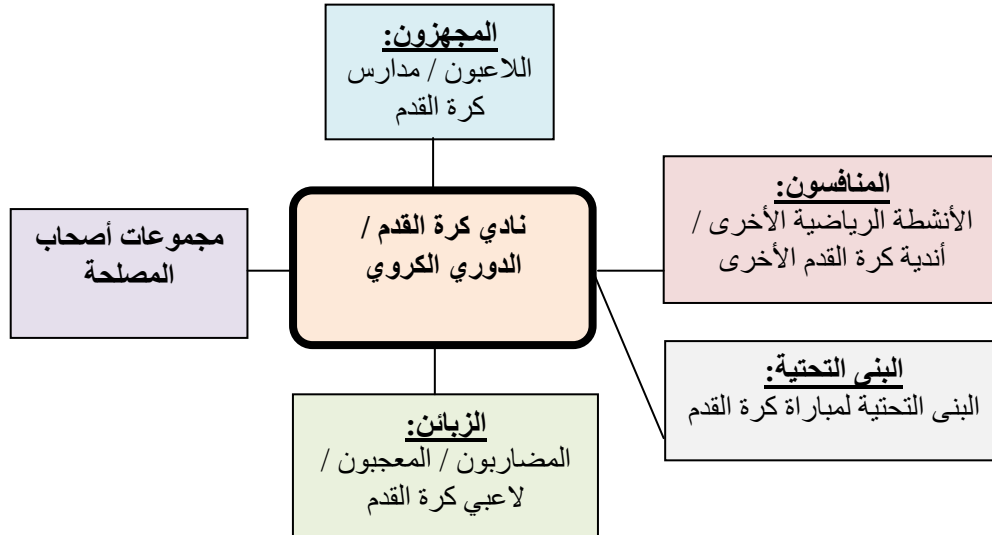
شكل (1) نموذج الإدارة في منظمات الأعمال



Source: (Abd Aziz & Bin Mahmood, 2008: 3)

وينعكس نموذج إدارة الأعمال من خلال هيكل البيئة الخاصة لصناعة كرة القدم، والتي تتكوّن من المنتفعين الإستراتيجيين الذين يهتمون بأداء الشركة من أجل الوصول إلى الأهداف الخاصة بهم، ويبين الشكل (2) مكونات نموذج الأعمال في صناعة كرة القدم.

شكل (2) نموذج إدارة الأعمال في أندية كرة القدم



Source: (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 87)



- ويمكن توضيح المكونات على النحو الآتي: (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 86)
- أ- المجهزون:** يعد اللاعبون في صناعة كرة القدم هم المجهز الرئيس، ويمثلون العامل الجوهري في وجود النادي والدوري الكروي، ويؤثر كلاً من اهتمامهم بالمشاركة في صناعة كرة القدم ومهاراتهم الاحترافية على تحقيق النجاح والربحية للنادي والدوري الكروي. وكذلك تعد مدارس كرة القدم من المجهزين أيضاً، إذ تعمل على تجهيز الأندية باللاعبين المحترفين.
- ب- الزبائن:** يتضمن الزبائن كلاً من المعجبين والمشاهدين لمباراة الفريق، الذين يستهلكون منتج النادي والذي يتمثل بقضاء وقت ممتع من خلال مشاهدة المباراة، وقد يكون اللاعبون هم ذاتهم زبائن النادي، إذ يقومون بالترويج للعبة بسبب انتسابهم للأندية التي تزاوّلها.
- ج- الموزعون:** يتمثل الموزعون بالبنى التحتية لأندية كرة القدم، ويصنفون إلى نوعين هما: الخدمات التي تؤمن إجراء مباراة كرة القدم مثل الملعب وملحقاته، وأنشطة إدارة أعمال النادي التي تعد ضرورية لغرض تشغيل النظام الكلي لصناعة كرة القدم.
- د- المنافسون:** ويمثلون بالأندية التي تلعب مع النادي ضمن نفس البطولة، والأندية التي يجري التنافس معها عالمياً، وكذلك الأندية التي تمارس أنواع أخرى من الألعاب، أو حتى بقية الشركات التي تعمل ضمن صناعة التسلية.
- هـ- أصحاب المصالح:** ترتبط كل شركة مع مجموعة من أصحاب المصالح، وأما فيما يتعلق بأندية كرة القدم فتعد الاتحادات الرياضية من أهم هذه المجموعات، فضلاً عن المجتمع.
- ويجب التمييز بين بعدين مهمين من أبعاد نظام الأعمال في كرة القدم عند إجراء التحليل المنظم لصناعة كرة القدم، الأول هو البعد العمودي، ويعتمد على ربط أندية كرة القدم مع الهياكل التجميعية (مثل الاتحادات الرياضية، والبطولات الرياضية) من خلال أنشطة مترابطة، والثاني هو البعد الأفقي، والذي يعتمد على تعاون نظام معين لأعمال لكرة القدم في هياكل المستويات الأعلى في المحيط الإقليمي، أو القاري، أو العالمي.
- ويعتمد وجود نظام الأعمال لكرة القدم بصورة رئيسة على التكامل الأفقي، والذي يشير إلى التكامل بين أندية كرة القدم من خلال أداء تجميعي وباستعمال هياكل أعمال مشتركة، إذ تعتمد لعبة كرة القدم كنشاط رياضي على المنافسة بين الأندية لغرض تحقيق نتائج رياضية أفضل. وتؤدي هذه المنافسة إلى توليد الدخل لتلك الأندية الرياضية، وتعد الصورة الذهنية عن النادي والموجودة لدى الجمهور من العناصر الرئيسة التي تسهم في تحقيق الكفاءة الاقتصادية له، وبالتالي يمكن الانتفاع من النتائج الرياضية كأداة لتنضيج الصورة الذهنية الموجبة عن النادي.
- وأما التكامل العمودي لعناصر نظام الأعمال لكرة القدم، فتعكس من خلال قيام الاتحادات الرياضية بتنظيم مباريات الدوري من خلال الهياكل القانونية وتمويل الأندية. ويقوم الاتحاد الكروي بتنظيم البطولات المتنوعة وذلك بالاعتماد على حجمه، وأهدافه، إذ يجري تقسيم أندية كرة القدم بالاعتماد على قوتها الرياضية والاقتصادية. وتعد مسألة تقييم الاختلاف الهيكلي لأندية كرة القدم من القضايا المهمة عند تحليل نظام الأعمال الخاص باللعبة، وتتشابه رياضة كرة القدم مع الأنواع الأخرى من الألعاب الرياضية من خلال إمكانية تجزئة أبعادها وفقاً للعمر، والجنس، والمهارات الاحترافية، ونوع اللعبة لغرض تحديد جاذبيتها وإمكانية توليد الدخل وفقاً لهذه الأبعاد. ويوضح جدول (1) مضامين هذه الأبعاد.



جدول (1) الأبعاد الهيكلية للعبة كرة القدم

بعد العمر	بعد الجنس	بعد المهارات الاحترافية	بعد نوع اللعبة
الأطفال الناشئة الشباب البالغين الخبراء	الرجال النساء	الهواة المحترفين	الملاعب المغلقة الملاعب المفتوحة

وتعمل مباريات كرة القدم الخاصة بالرجال، على سبيل المثال، على توليد دخل أكبر حجماً من تلك التي تولدها المباريات الخاصة بالنساء. ولذلك تعد لعبة كرة القدم الخاصة بالرجال أكثر شهرة في جميع أنحاء العالم، إذ هنالك علاقة تبادلية بين كل من الدخل والشهرة، ويؤدي التحليل الخاص بكل نظام أعمال لكرة القدم إلى التمكن من تمييز العناصر الرئيسية في ذلك النظام، والتي تحدد القدرة الوظيفية للنظام الكلي، ومستوى التطورات التي يمكن تحقيقها مستقبلاً.

2- الوظائف الإدارية والتنظيمية الرئيسة في صناعة كرة القدم

تشتمل الوظائف الإدارية العامة على ثلاث وظائف، وتتضمن بناء العلاقات البين شخصية، ومعالجة المعلومات، واتخاذ القرار، ويقوم مدير النادي بتطبيق هذه الوظائف في المجال الرياضي. وتتضمن عملية بناء العلاقات البين شخصية على تفحص المدير لأدوار القيادة والتحفيز، ويكون للأسلوب الذي يستعمله المدير الفني مع لاعبيه أثر كبير في أداء كل لاعب وأداء الفريق أيضاً. وأما دور معالجة المعلومات فيتضمن قيامه باستعمال التقارير والفيديو المتعلقة بالمباراة لغرض تحليل أداء اللاعبين وتقييمه من أجل صياغة الخطط والإستراتيجيات الملائمة، وأما دور اتخاذ القرار فيتضمن نشاط المدير المتعلق بتحديد صيغة تنظيم الفريق، وتنظيم اللاعبين قبل المباراة وأثناءها، والتحدث مع الفريق أثناء مدة الاستراحة، فضلاً عن إجراءه للتبديلات المهمة خلال المباراة. (Dobson & Goddard, 2004: 242)

ويمكن إيجاز الوظائف التنظيمية الرئيسة التي تطبق في كرة القدم في الآتي:

أ- التسويق في صناعة كرة القدم: يشار إلى التسويق الرياضي بأنه عملية قيام الشركات باستعمال الألعاب الرياضية المشهورة والرياضيين المشهورين في تلك الألعاب لغرض الاتصال بالمستهلكين، وأدى النمو المتسارع في الاقتصاد الدولي، والتوسع في وسائل الاتصالات العالمية إلى إعادة النظر بأهمية الألعاب الرياضية، واعتبارها هي ونجومها كوسائل جذابة تستعملها تلك الشركات لغرض تسويق منتجاتها. (Hamil & Chadwick, 2010:104)

ب- التمويل في صناعة كرة القدم: تقسم مصادر تمويل النادي الرياضي إلى جزأين رئيسيين، الأول هو التمويل الممتلك، والثاني هو التمويل المقترض. ويقسم التمويل الممتلك بدوره إلى جزأين هما: التمويل الخارجي، وينجم من إصدار النادي لأسهم الملكية عن طريق الاكتتاب العام، والتمويل الداخلي، ويتحقق من العمليات التشغيلية للنادي، ويشتمل على إيرادات الملعب، والرعاية التجارية، والنقل التلفزيوني، والمتاجرة بالسلع. وأما التمويل المقترض، فيتمثل بالاقتراض من الجهات الخارجية، وتمويل الرياديين أو الراعين التجاريين. (Avgerinou, 2007: 9)

ج- إدارة سلسلة التجهيز في صناعة كرة القدم: يتعلق عمل إدارة سلسلة التجهيز بتوافر السلع والخدمات بفاعلية وكفاءة، وتتضمن هذه العملية جانبين، الأول هو جعل المنتجات متاحة للشراء، والثاني هو أن تكون هذه المنتجات متاحة للاستعمال أو للاستهلاك. وقد تتزامن عملية الشراء والاستهلاك في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال يجري شراء الملابس الرياضية واستهلاكها في الوقت ذاته، أو قد تنفصل عملية شراء المنتج عن عملية استهلاكه، كما في شراء تذاكر مباريات الموسم الكروي قبل بدء مباريات البطولة.

(Hamil & Chadwick, 2010: 152)

د- إدارة الموارد البشرية في صناعة كرة القدم: يقسم رأس المال البشري في المنظمات الرياضية إلى أربع مجموعات رئيسة هي الفنيين (اللاعبين الهواة والمحترفين)، والمتخصصين الفنيين (الكادر التشغيلي والداعم)، والمديرين (الإداريين والمأنيين)، وأعضاء مجلس الإدارة. ويستعمل مدخل "تعزيز رأس المال البشري" لغرض تطوير الأداء، ويتضمن هذا المدخل للعديد من الممارسات مثل إجراءات الانتقاء المعقدة، والتقييم، والتدريب، وفرق العمل، والاتصال، والتمكين، والدفع المرتبط بالأداء، وسلامة التشغيل.

(Hamil & Chadwick, 2010: 170)



ثانياً- طبيعة أهداف النشاط الاستثماري في أندية كرة القدم
تتضمن هذه الفقرة الرئيسة مطلبين فرعيين هما: طبيعة أهداف أندية كرة القدم، وطبيعة النشاط الاستثماري في صناعة كرة القدم.

1- طبيعة أهداف أندية كرة القدم

يعد هدف تعظيم الأرباح من الأهداف الرئيسة لمنظمات الأعمال، وأما في صناعة كرة القدم فلا تقتصر الأهداف الرئيسة للأندية على تعظيم الأرباح فقط، بل تسعى تلك الأندية إلى تحقيق التفوق الرياضي أيضاً مثل تحقيق بطولة الدوري أو البقاء ضمن الدرجة الممتازة. وترتبط ربحية نادي كرة القدم وقيمتها مع أدائه الرياضي، الأمر الذي يدفع بالمستثمرين إلى الاهتمام بنتائج مباريات الفريق، وذلك لآثارها على أسعار أسهم النادي في الأسواق المالية، إذ تستجيب تلك الأسعار إيجاباً مع حالات فوز الفريق، وسلباً في حالة خسارته. (Bernile & Lyandres, 2008: 12)

وتهدف أندية كرة القدم إلى تعظيم الأهداف الآتية: (Dobson & Goddard, 2004: 8)

أ- الربح: إذ يمكن القول هنا إن الربح قد لا يعد الهدف الوحيد أو الأهم بالنسبة لأندية كرة القدم.
ب- الأمان: يعد مجرد البقاء ضمن بيئة الأعمال هو الهدف الرئيس للعديد من الأندية الرياضية، إذ ربما يكون هدف العديد من القرارات المهمة، مثل قرارات بيع اللاعبين هو مجرد البقاء ضمن الدوري الكروي، وليس تحقيق النجاح الرياضي.

ج- الحضور الجماهيري: يؤدي ارتفاع حجم الجمهور المناصر داخل الملعب إلى خلق جو مناسب للفريق الكروي، وبالتالي يمكن أن يعد مقياساً للنجاح بحد ذاته.

د- النجاح الرياضي: ربما يعد هذا الهدف هو الأهم تجاه الأهداف الأخرى، والذي يرغب جميع أصحاب المصالح في تحقيقه.

هـ- الحالة الصحية للدوري الكروي: تهدف أندية كرة القدم إلى تطوير الحالة الصحية لبطولة الدوري الكروي من خلال تحسين مستوى الاعتمادية المتبادلة فيما بينها.

وتستعمل الأندية الرياضية العديد من المؤشرات المالية وغير المالية لغرض تحديد قدرتها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والرياضية. ومن أهم هذه المؤشرات نسبة الإيرادات إلى المبيعات، وإجمالي الموجودات، ونسبة المديونية إلى حق الملكية، ونسبة التداول، ونسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الموجودات، ودوران الموجودات، والعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، وعدد المباريات التي فاز بها الفريق خلال الموسم الكروي، وتسلسل النادي ضمن قائمة الأندية في نهاية الموسم الكروي، وحالة اللاتأكد التي تحسب من خلال تقسيم مجموع نقاط الفريق على مجموع النقاط التي حصل عليها الفريق الفائز بالبطولة. (Panagiotis, 2009: 163)

2- طبيعة النشاط الاستثماري في صناعة كرة القدم

يشتمل هذا الجزء على الكلف والعائدات المتعلقة في صناعة كرة القدم.

أ- كلف الاستثمار في صناعة كرة القدم: تواجه الأندية الكروية أربعة أنواع رئيسة من الكلف اللازمة لإنجاز الفعاليات الرياضية لتلك الأندية يمكن توضيحها على النحو الآتي:

(Karpavicius & Jucevicius, 2009: 90)

⊗ كلف المجهزين: تتعلق بكلف المجهزين الذين يتمثلون بمدارس كرة القدم التي تهيأ لاعبي المستقبل، وكذلك كلف تطوير مهارات اللاعبين الحاليين، وتسهم كلتا الحالتين في تحقيق النجاح الرياضي والاقتصادي للنادي.

⊗ كلف البنى التحتية: تتضمن كلف البنى التحتية للمواد ذات القيمة التي تعد ضرورية لتحقيق الأداء التشغيلي الناجح وإدارة نظام الأعمال في صناعة كرة القدم، ومنها كلف إنشاء الملعب الرياضي، والتجهيزات الرياضية اللازمة للتدريب وتطوير الأداء وغيرها.

⊗ كلف المنافسين: تصنف هذه الكلف إلى نوعين، الأول يتعلق بالكلف التي يتحملها النادي بسبب التنافس مع الألعاب الرياضية التي تنافس لعبة كرة القدم، وتشمل النفقات اللازمة لتطوير تلك اللعبة بالمقارنة مع الألعاب الأخرى. وأما الثاني فيتضمن نفقات تطوير الفرق الوطنية.

⊗ كلف مجموعة المصالح: تنشأ هذه الكلف بسبب علاقات نظام الأعمال في صناعة كرة القدم مع المجتمع المحلي، والمنظمات، والقطاع العام. وتصنف هذه العلاقات إلى علاقات اقتصادية مع القطاع العام، وعلاقات عامة مع مختلف المجموعات الأخرى، والتي يمكن عدها كعلاقات عامة لنظام الأعمال لكرة القدم. وتعد الضرائب من الأمثلة على هذه الكلف.

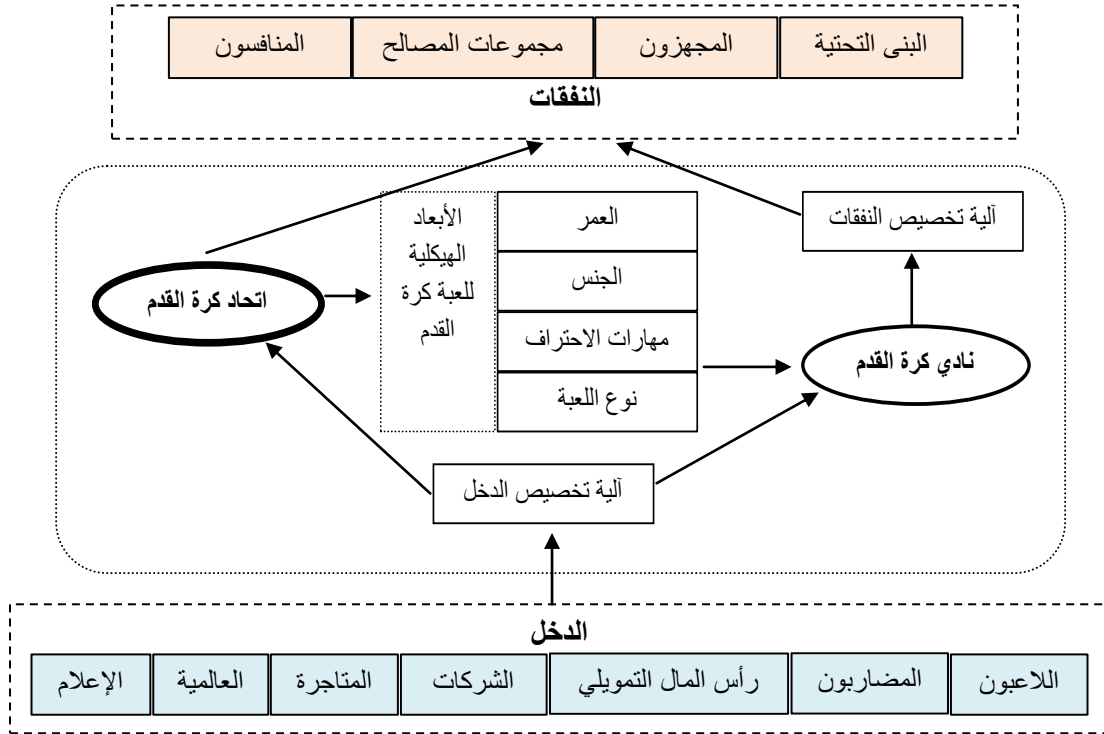
ب- عائدات الاستثمار في صناعة كرة القدم: يمكن توضيح مصادر عائدات الاستثمار في صناعة كرة القدم على النحو الآتي: (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 90)



"مع دراسة حالة لنادي (Real Madrid) و (Barcelona) الأسبانيين"

- ⓧ وسائل الإعلام: تمثل حقوق النقل التلفزيوني وعبر الراديو أحد أكبر مصادر الإيراد لأندية كرة القدم في الوقت الحاضر، إلا إنها تعاني من بعض المشكلات ذات الصلة بالتخطيط المالي، مثل التقلب في الإيرادات وارتفاع حالة الملائكة لسعر العقد عند تجديده بسبب احتمالية انخفاض أداء الفريق ونزول النادي إلى مرحلة أدنى. (Hamil & Chadwick, 2010: 126)
- وتختلف صيغة حقوق النقل التلفزيوني من بلد لآخر، فمثلاً يعتمد الدوريان الإيطالي والإسباني على صيغة المساومة التجارية المباشرة بين النادي والراعي التجاري التي تتعلق بحقوق النقل التلفزيوني. ويمتاز هذا النموذج بتحقيق إيرادات أعلى للنادي بسبب إمكانية التفاوض المباشر، فيما تعتمد الدوريات الإنكليزية والفرنسية والألمانية على التوزيع المركزي لإيرادات النقل التلفزيوني، ويعد هذا النموذج ضرورياً لتحقيق التوازن التنافسي بين الأندية. (Neukom, 2007: 26)
- ⓧ العالمية: يعمل هذا المصدر على نشوء هياكل نظم أعمال عالمية لصناعة كرة القدم تؤدي إلى ضمان تحقيق إيرادات أكبر لنظام أعمال لعبة كرة القدم.
- ⓧ المتاجرة: هنالك العديد من السلع التي تستعملها الأندية الرياضية لأغراض المتاجرة وتحقيق الأرباح، وتمتد من أقذاح القهوة وصولاً إلى البطاقات الانتمائية، إلا إن الملابس الرياضية تمثل الجزء الأكبر من هذه السلع. (Neukom, 2007: 25)
- ⓧ شركات الرعاية التجارية: تتمثل بالشركات الراعية لأندية كرة القدم أو للبطولات الرسمية، إذ تعد حقوق الإعلان والرعاية التجارية من الأساليب الشائعة الاستعمال في صناعة كرة القدم، وتساهم في تحقيق نسبة كبيرة من الدخل للأندية (Neukom, 2007: 25)، وهنالك نوعان من شركات الرعاية، الأول يهدف إلى ترويج منتجاته إلى المعجبين مباشرة لغرض زيادة مبيعاته إليهم ومنها شركات الهواتف النقالة. وأما الثاني فهو الشركات التي تبحث عن وجود أوسع لها ضمن أسواق محددة، ومنها شركات التأمين. (Hamil & Chadwick, 2010: 129)
- ⓧ رأس المال التمويلي: يتعلق بارتباط أندية كرة القدم بالأسواق المالية، إذ تباع حصص ملكية الأندية بطرائق مختلفة، ومنها الأسهم، ومنافع المشاركة المحدودة، وشهادات المشاركة.
- ⓧ المضاربين والجمهور: وهم المستهلكون لتذاكر المباراة، وتقسم إلى نوعين، يتعلق الأول بمشاهدة المباراة والثاني بالخدمات الأخرى (Neukom, 2007: 25). ويتأثر سعر هذه التذاكر بالعديد من العوامل الداخلية، ومنها النتائج السابقة للفريق الكروي، والعوامل الخارجية مثل الحالة الاقتصادية العامة، وتستطيع الأندية زيادة الإيرادات من هذا الأسلوب عن طريق زيادة سعر التذاكر أو زيادة عدد المقاعد داخل الملعب. (Hamil & Chadwick, 2010: 123)
- ⓧ اللاعبين: يجري التبادل التجاري المتعلق بلاعبي كرة القدم في سوق انتقال اللاعبين الدولي، ولا يكون الهدف الأساس من هذه العملية زيادة الدخل فقط لأندية كرة القدم، وإنما الحصول على فريق تنافسي في الدوري الكروي، ويعد اللاعبون الشباب الذين يجري تدريبهم داخل الأندية الكروية لغرض تأهيلهم للعب في الخط الأول من منتجات تلك الأندية. (Neukom, 2007: 25)
- ويمكن توضيح العلاقة بين إيرادات الأندية والكلف التي تتحملها من خلال الشكل (3) الذي يبين مخطط الدخل وتخصيص النفقات في نظام الأعمال لصناعة كرة القدم.

شكل (3) مخطط الدخل وتخصيص النفقات في نظام الأعمال لصناعة كرة القدم



(Karpavicius & Jucevicius, 2009: 91)

المحور الثالث/ الجانب التطبيقي للبحث

يتضمن هذا الجزء المقارنة بين الإستراتيجيات الرياضية والأعمال في صناعة كرة القدم، وذلك من خلال عرض دراسة حالة مقارنة بين ناديي (Real Madrid) و (Barcelona) الإسبانين التي تناولتها مقالة (Kase et al., 2006)، وباستعمال بيانات الكشوفات المالية للناديين للمدة (2000-2006)، فضلاً عن المقارنة أيضاً مع إستراتيجيات ناديي (San Francisco'49) و (Los Angeles Raiders) الأمريكيين وللمدة (1983-1993)، لغرض تحديد مدى التطور الحاصل في هذه الإستراتيجيات خلال عقدين من الزمن. وسوف تشتمل دراسة الحالة على توضيح الإستراتيجيات الرياضية والمالية للناديين، والفروق بين تلك الإستراتيجيات وتأثيرها في الأداء الاقتصادي والرياضي لكلا الناديين، وذلك من خلال تجزئة تحليل النتائج إلى مدتين، تتمثل الأولى بالمدة (2000-2003). والثانية بالمدة (2003-2006)، وأدى تبني إدارة الناديين لإستراتيجيات مختلفة إلى حصولهما على نتائج مختلفة للمدة (2000-2006)، إذ خسر نادي (Real Madrid) العديد من البطولات في تلك المدة إلا أنه تربّع على عرش الأندية الأغنى في العالم. فيما أستطاع نادي (Barcelona) من الفوز بلقب البطولات الأوروبية والبطولة المحلية على الرغم من الضائقة المالية التي عانى منها في تلك المدة. ويمكن تحليل إستراتيجيات الناديين وتأثيرها في الأداء المالي والرياضي لكل منهما، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية: ما هي الإستراتيجيات التي تبناها الناديان، والتي أدت إلى تحقيق الثروة الكبيرة خلال سنوات قليلة؟ وما هي المتغيرات التي تفسر اختلاف المتحصلات لكل منهما؟ وهل هنالك فروق في إستراتيجيات الأعمال والإستراتيجيات الرياضية للناديين؟ كما سيجري الإجابة على هذه الأسئلة من خلال استعمال مصفوفة التركيز الرياضي - الأعمال لتحليل تلك الإستراتيجيات وإيجاد العلاقة فيما بينها.



أولاً: الإستراتيجية المالية وإستراتيجية الأعمال

تتمثل الإستراتيجيات المالية وإستراتيجيات أعمال أندية كرة القدم بالأساليب التي تتبناها لغرض تعظيم الإيرادات النقدية والأرباح. ويمكن تصنيف هذه الإيرادات على وجه العموم إلى ثلاثة أنواع وهي: إيرادات العمل التجاري (Commercial Revenues)، وإيرادات ملعب المباراة (Matchday Revenues)، وإيرادات النقل التلفزيوني (Broadcasting Revenues). وأشارت مجلة (Deloitte) المتخصصة بأندية كرة القدم العالمية سنة (2006) إلى أن أعلى نادي في العالم لتلك السنة كان نادي (Real Madrid)، فيما حلّ نادي (Barcelona) في الموقع السادس ضمن قائمة الفرق الـ (20) الأغنى عالمياً، وبفارق (70) مليون يورو عن غريمه المحلي.

ويوضح الجدول (2) تلك القائمة مفصلاً أنواع الإيرادات التي حصلت عليها تلك الأندية، إذ يمكن ملاحظة وجود فروق أساسية عند المقارنة بين نماذج تحقيق العائد للأندية التي تلعب في الدوريات الأوروبية الأساسية في هذا الجدول، حيث تركز الأندية الألمانية على تحقيق الإيراد من خلال الأنشطة التجارية (النموذج الألماني)، وأما الأندية الإيطالية فتركز عند تحقيق إيراداتها على بيع حقوق النقل التلفزيوني (النموذج الإيطالي). فيما تعمل الأندية الإنكليزية على الموازنة بين مصادر الإيرادات الثلاث، وهي: بطاقات التذاكر، وحقوق النقل التلفزيوني، والأنشطة التجارية (النموذج الإنكليزي). وأما الأندية الإسبانية، فيمكن ملاحظة عدم امتلاكها لنموذج خاص بها، إذ تتوزع بين النموذج الألماني الذي يركز على الأنشطة التجارية، مثل نادي (Real Madrid)، والنموذج الإنكليزي الذي يركز على التوازن بين المصادر الرئيسية لتحقيق الإيرادات، مثل نادي (Barcelona). ويشير الاختلاف في مصادر تحقيق الإيرادات بين الناديين الإسبانين إلى الاختلاف في الإستراتيجيات المالية التي يتبناها كل نادي لغرض تحقيق أهدافه الاقتصادية.

جدول (2) إيرادات أغنى (20) نادي في العالم لسنة (2006) (المبالغ – مليون يورو)

المجموع	العمل التجاري	إيرادات الملعب	النقل التلفزيوني	نوع الإيراد / أسم النادي
275	124	63	88	Real Madrid
246	72	102	72	Manchester United
234	58	38	138	Milan AC
229	82	23	124	Juventus
221	55	84	82	Chelsea
208	63	66	79	FC Barcelona
189	117	36	36	Bayern
180	56	49	75	Liverpool
177	38	36	103	Inter
171	44	55	72	Arsenal
132	27	28	77	Rome
128	35	52	41	Newcastle
105	36	31	38	Tottenham
97	58	23	16	Schalke 04
93	27	20	46	Olympique Lyonnais
93	21	47	25	Celtic
90	29	22	39	Manchester City
89	17	28	44	Everton
84	16	24	44	Valencia
83	24	15	44	Lazio

Source: (Kase et al., 2006: 3)



ويمكن الإشارة إلى إن إتباع أندية كرة القدم لإستراتيجيات متباينة لغرض تحقيق أهدافهما الرياضية والاقتصادية ليس بالأمر الجديد، وهذا ما توضحه دراسة حالة مقارنة بين فريقين أمريكيين لكرة القدم وعلى النحو الآتي: (7: Cappelli & Hefter, 1993)

"دراسة حالة: الفرق المحترفة: ناديا (San Francisco'49) و (Los Angeles Raiders):"

"تعد الفرق الرياضية المحترفة من منظمات الأعمال كبيرة الحجم، ويمكن الإشارة إلى المساهمة الجوهرية لأداء اللاعبين في تحقيق التنافسية لهذه الفرق (إذ إن بقية المنافسين يمتلكون نفس المعدات، والملاعب الرياضية، والوقت المحدد لتطوير الأداء، إلا إن الاختلاف بينهم يعتمد جوهرياً على أداء لاعبيهم في الملعب)، ويعد الناديان المذكوران أعلاه من أندية كرة القدم الأمريكية الناجحة، على الرغم من تبنيهما لنماذج مختلفة عند إدارتهما للاعبين.

أستطاع نادي (San Francisco'49) أن ينجح في أدائه بسبب تبني إستراتيجية بعيدة الأمد لتطوير اللاعبين، وذلك من خلال جذبهم من الكليات بدل الاعتماد على أسواق العمل، وكذلك القيام بتطوير المواهب من داخل الفريق، ومن ثم الاحتفاظ باللاعبين الأفضل من خلال الاستجابة لمتطلباتهم التي تجعلهم "سعداء" لبقائهم في ذلك النادي، وذلك عن طريق توفير التسهيلات والرواتب التي تعد الأعلى بالنسبة للفرق الأخرى، فضلاً عن ذلك فإن هؤلاء اللاعبين لهم بعض التأثير على قرارات الفريق ويشعرون بأنهم جزء من المنظمة (النادي).

يعتمد النادي أثناء المباراة على لاعبيه أصحاب الخبرة الذين يؤدون واجبهم جميعاً كقادة للفريق، ويعملون لسنوات مع مدربيهم، ويوصفون داخل الملعب بأنهم وحدة عمل عالية الانضباط، وقد أدى تواجد هؤلاء اللاعبين لمدة طويلة مع النادي إلى بناء علاقات متينة مع المعجبين، الأمر الذي ساعد على التعزيز من ولاء هؤلاء المعجبين للنادي، ويمكن القول إلى إن ما ذكر أعلاه، ووفقاً إلى لغة الأعمال، يشير إلى إن هذا النادي الرياضي يعد منظمة "للاتزام العالي" تعمل على تشغيل "فريق شبه مؤتمت" داخل الملعب، وبالتالي أستطاع هذا النادي من الحصول على بطولة الدوري لعشر مرات متتالية منذ العام (1983).

أما نادي (Los Angeles Raiders)، وعلى النقيض من النادي المذكور فقد قام باكتساب المواهب من سوق التبادل التجاري للاعبين (أو سوق العمل الخاص بهم)، وأطلق على فريق النادي بأنه مجموعة من الأشخاص يكونون على الأغلب غير منسجمين مع بعضهم، وليساً فريقاً بحد ذاته، كذلك فإن هذا النادي، وبوصفه كمنظمة أعمال، لم يُعرف عنه تبنيّه للتعامل الملائم مع لاعبيه، ولا السماح لهم بالتأثير على قرارات الفريق، ووصف مالك النادي بأنه شخص أوتوقراطي، يتدخل في جميع قضايا التدريب والقرارات الشخصية، ولا توجد هنالك أي مساهمة للآخرين في العديد من القضايا التي تخص النادي.

أما في ساحة اللعب فيشار إلى هذا النادي بتبني لاعبيه لنمط اللعب المفتوح بشكل واسع، إذ يؤدي هذا النمط من اللعب إلى الاستعمال الملائم لمجموعة المواهب الذين يؤدون واجباتهم بشكل فردي، ولم يُعرف عن هؤلاء اللاعبين التزامهم بالانضباط الشخصي، وأطلق عليهم بأنهم يلعبون وفقاً لجميع الأساليب مثل اللعب "الساحر والعجيب"، "والناعم والهجوم"، إلا إنه على الرغم من ذلك فقد أستطاع الفريق أن يحقق نتائج طيبة خلال العشر سنوات السابقة (1983-1993).

وتشير ممارسات كلا الفريقين أعلاه إلى اختلافهما في الأساليب المتبعة في إدارة اللاعبين، إذ تتّصف إدارة نادي (San Francisco'49) بمنحها المدربين بعض المساهمة في الانتقاء الذاتي للاعبين، وتعزيز قدرتهم في تنفيذ النظم الإدارية، وتوفيرها لظروف عمل ملائمة ووفقاً لنظم تشغيل منضبطة، كذلك فإن رغبة النادي في استخدام لاعبين قليلي الخبرة من الكليات هو بسبب الرغبة في "بناء الولاء" لدى اللاعبين تجاه ناديتهم، إذ إن هذا الأمر قد لا يتوافر لدى اللاعبين الذين يجري شرائهم من الأندية الأخرى نتيجة لامتلاكهم لعادات قد لا تتلاءم مع النظم المتبعة في ذلك النادي، أما إدارة نادي (Los Angeles Raiders) فتعتمد فلسفة عملها في توظيف اللاعبين ذوي الخبرة والذين يجلبون معهم السلوكيات المتباينة، والشهرة المتعلقة بصعوبة الدمج بينهم، التي قد تساعد على خلق نمط لعب خاص بهم.

ولذلك يمكن الاستنتاج من ما ذكر أعلاه بأن فرق كرة القدم تتنافس على اكتساب المعجبين تماماً كما تتنافس منظمات الأعمال على اكتساب الزبائن، كذلك فإن هذه الفرق تمتلك أنماط لعب متميزة ربما تساعد في بناء الجمهور المحلي الخاص بها، والتي تعد من القضايا المهمة والمطلوبة لأغراض تعزيز المنافسة داخل الملعب، والتي يصعب على الفرق الأخرى مواجهتها."

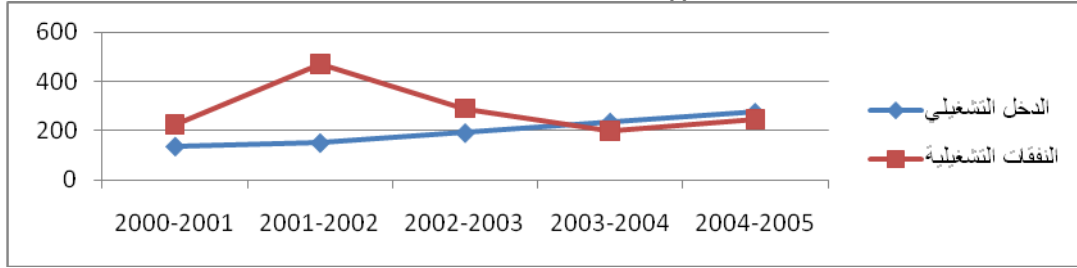


وبالعودة إلى ناديي (Barcelona) و (Real Madrid) الإسبانين، فيمكن توضيح الاختلافات في الإستراتيجيات المالية بينهما من خلال استعمال بيانات كشوفاتهما المالية (كشف الأرباح والخسائر والميزانية العمومية) التي جرى تمثيلها بيانياً في شكل (4) وشكل (5) بجزأيهما (أ) و(ب)، ويمكن بيان مضامين الشكلين على النحو الآتي:

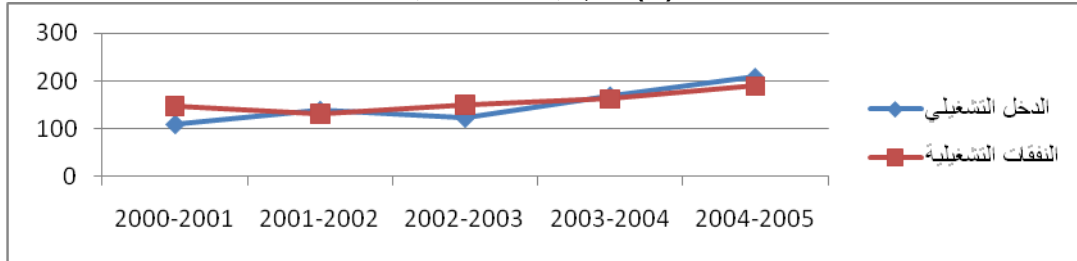
1- المدة الفرعية الأولى (2000-2003)

أظهرت قوائم الدخل للناديين في المدة الأولى النسبة المرتفعة لكلف الملاك إلى إيرادات النادي، والموضحة في الشكلين (4) و(5)، إذ بلغت نسبة (72%) لنادي (Real Madrid) و(83%) لنادي (Barcelona)، الأمر الذي أدى إلى تحمّل الناديين خسارة تشغيلية بلغت (22) و(26) مليون يورو على التوالي، إلا إنَّ الإيرادات الاستثنائية التي حققها نادي (Real Madrid) بسبب بيع بعض الموجودات الثابتة أدت إلى تحقيقه لربح طفيف في حسابات النتيجة. فيما واجه نادي (Barcelona) نفقات استثنائية أدت إلى ارتفاع خسائره إلى (164) مليون يورو. وأمّا كشف الميزانية العمومية، فقد أظهر امتلاك نادي (Real Madrid) لحق ملكية ورأس مال عامل إيجابيين وسيولة عالية من خلال امتلاكه لاستثمارات قريبة الأمد بلغت (140) مليون يورو. وعلى العكس من نادي (Barcelona) الذي عانى من عجز في حق الملكية بلغ (75) مليون يورو، وكذلك القيمة السالبة لرأس المال العامل، فضلاً عن انخفاض سيولته التي بلغت (3) مليون يورو.

شكل (4) الإيرادات والنفقات التشغيلية (2000-2005) (المبالغ - مليون يورو)
(أ) نادي (Madrid Real)

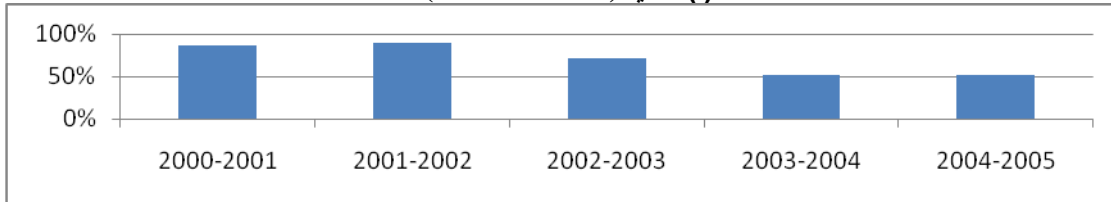


(ب) نادي (Barcelona)



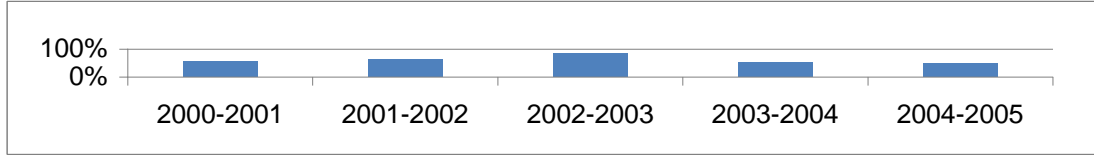
Source: (Kase et al., 2006: 6)

شكل (5) نسبة كلف الكادر إلى الإيرادات (2000-2005)
(أ) نادي (Madrid Real)





(ب) نادي (Barcelona)



Source: (Kase et al., 2006: 7)

2- المدة الفرعية الثانية (2006-2003)

شهدت سنة (2005) تطوراً مهماً في الموقف المالي لكلا الناديين، إذ استطاعا أن يحققا ارتفاعاً ملحوظاً في صافي الدخل التشغيلي بلغ نسبة (11%) للنادي الملكي (Real Madrid) و(9%) للنادي الكاتالوني (Barcelona). وكان الربح قبل الضريبة للنادي الملكي أقل بالمقارنة مع غريمه التقليدي بسبب ارتفاع نسبة شطب الموجودات (المتعلقة باللاعبين)، الأمر الذي يعكس إتباع نادي (Real Madrid) لإستراتيجية متوازنة عند إعداد الموازنة والالتزام بالحذر المالي. وقدر تعلق الأمر بفقرات المركز المالي، فقد بقي نادي (Barcelona) يعاني من العجز المالي الذي بلغ في سنة (2005) مبلغ (37) مليون يورو، واعتمد على القروض المصرفية التي بلغت (64) مليون يورو لتمويل عملياته التشغيلية، وبلغت استثماراته قريبة الأمد مبلغ (6) مليون يورو. فيما كان قيمة صافي رأس المال العامل (49) بالقيمة السالبة. وأما نادي (Real Madrid)، فلم يعاني من مشكلات السيولة، فضلاً عن عدم لجونه للقروض المصرفية خلال تلك المدة، وامتلاكه لسيولة عالية واستثمارات قريبة الأمد بلغت (157) مليون يورو، فيما بلغت قيمة رأس المال العامل مبلغ (9) مليون يورو وبالقيمة الموجبة.

ويعد سبب الارتفاع في الكلف التشغيلية لنادي (Real Madrid) هو احتفاظه بستة لاعبين يعدون من أغلى عشرين لاعب على المستوى الدولي في سنة (2002)، والذين يكلفون الأندية التي يلعبون لها مبالغ مرتفعة جداً، إلا أنه في نفس الوقت استطاع هذا النادي أن يحقق أرباحاً كبيرة بسبب اعتماده عليهم، وبالتالي تحقيق النتائج الإيجابية في الجانب الاقتصادي والرياضي. ويوضح الجدول (3) قائمة باللاعبين الـ (20) الأغلى عالمياً لسنة (2002). ويشير اللون الغامق للخلية إلى اللاعبين الذين ينتمون إلى نادي (Real Madrid) الإسباني في تلك السنة.

جدول (3) اللاعبين الـ (20) الأغلى عالمياً لسنة (2002) (المبالغ - مليون يورو)

القيمة	أسم اللاعب	القيمة	أسم اللاعب	القيمة	أسم اللاعب
8.90	9- Owen	9.55	5- Del Piero	15	1- Beckham
8.65	10- Keane	9.36	6- Nakata	14	2- Zidane
8.60	11- Figo	9.30	7- Gonzalez	11.7	3- Ronaldo
8.60	12- Batistuta	9.28	8- Viera	9.62	4- Ferdinand
القيمة	أسم اللاعب	القيمة	أسم اللاعب	القيمة	أسم اللاعب
7.20	17- Rivaldo	8.10	13- Campbell		
6.60	18- Henry	7.65	14- Kahn		
6.08	19- Cannavaro	7.60	15- Recoba		
6.00	20- Maldini	7.30	16- Totti		

Source: (Kase et al., 2006: 6)



ثانياً: الإستراتيجية الرياضية

تتمثل الإستراتيجيات الرياضية لأندية كرة القدم بالأساليب التي تتبناها لغرض تعظيم أهدافها الرياضية المتمثلة بتحقيق البطولات الرياضية، وكسب ولاء المعجبين وتقديم المتعة لهم، فضلاً عن المحافظة على المراكز المتقدمة في ترتيب الفرق وفقاً لتصنيف الاتحادات الدولية والإقليمية والمحلية. وسوف يجري تحليل أربع متغيرات تتعلق بالأنشطة الرياضية للناديين الأسبانيين لغرض توضيح إستراتيجياتهم الرياضية خلال مدة البحث. وتشتمل هذه المتغيرات على ملاك إدارة النادي ومن ضمنهم المدربين، وفريق اللعب (سياسة جذب اللاعبين)، ومدة لعب اللاعبين خلال الموسم الكروي، والنتائج الرياضية.

1- ملاك إدارة النادي

تعد وظيفة إدارة نادي كرة القدم وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضائه من القضايا الإستراتيجية الحاسمة التي تؤثر في الأداء الكلي للنادي الكروي، إذ تعمل هذه الوظيفة على تحقيق التناسق الداخلي للنادي من خلال بناء العلاقات الملائمة بين مراكز اتخاذ القرار والمروسين، وتصميم الهياكل التنظيمية المناسبة، والتوزيع الناجح للأدوار والمسؤوليات.

استطاع نادي (Real Madrid) أن يحقق العديد من البطولات في المدة (2000-2003) بسبب الاستقرار في الملاك الإداري للنادي الذي تكون مجلس إدارته من رئيس النادي ومساعدته ومدرب الفريق الأول الذي بقي يديره لثلاثة مواسم متتالية. وأما في المدة (2003-2006)، فقد حدثت العديد من التغيرات، ومنها ترك نائب الرئيس للنادي، واستقالة مدرب الفريق الأول، وتعاقب العديد من المدربين على تدريب الفريق وفي وقت قصير، الأمر الذي أسهم في إخفاق النادي في تحقيق البطولات التي حاز عليها سابقاً، مما يدل على العلاقة الوثيقة بين الاستقرار الإداري للنادي وإدائه الرياضي. وأما ما يتعلق بالملاك الإداري لنادي (Barcelona)، فقد فشل رئيسه بجمع الأعضاء حوله، وتعاقب على تدريب النادي ثلاث مدربين في المدة (2000-2003)، الأمر الذي يشير إلى عدم الاستقرار الإداري في ذلك النادي، وانعكاس ذلك على أدائه الرياضي في تلك المدة، فيما جرى تعيين رئيساً جديداً للنادي سنة (2003) عمل على اختيار المدرب الذي قاد الفريق إلى تحقيق الانتصارات، وذلك من خلال استطاعته الفوز ببطولة الدوري الإسباني مرتين، وبطولة أمم أوروبا للأبطال مرة واحدة خلال المدة (2003-2006).

2- فريق اللعب

تبحث أندية كرة القدم الأوروبية في الدوريات الرئيسية (الإنكليزي، والألماني، والإيطالي، والفرنسي، والإسباني) دائماً عن المواهب البشرية من اللاعبين لغرض استقطابها وجذبها للعب ضمن صفوف فريقها الكروي، وتعمل على الاستثمار بمبالغ طائلة من أجل جذب وامتلاك هذه المواهب.

يقوم نادي (Real Madrid) و (Barcelona) الإسبانيان ببناء فرقهم الكروية بالاعتماد على ثلاث مجموعات رئيسية وهي: مجموعة النجوم، ومجموعة مهمة العمل، ومجموعة اللاعبين الشباب. وتتكون مجموعة النجوم من اللاعبين المشهورين على المستوى العالمي والذين يعتمد عليهم النادي بشكل جوهري لغرض تحقيق التمايز في الأداء بالمقارنة مع الأندية الأخرى. وأما مجموعة مهمة العمل، فتشتمل على اللاعبين ذوي المستوى المرتفع في الأداء وتكون مسؤوليتهم تنفيذ المهام الرئيسية للفريق، مثل الدفاع عن المرمى، وبناء الهجمات، وتوفير الفرص الهجومية.

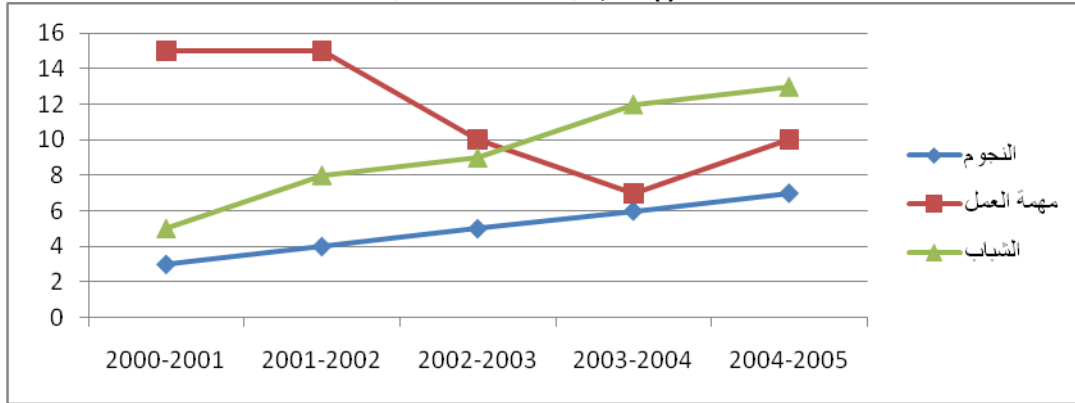
ويكون الهدف من جذب مجموعة اللاعبين الشباب الذين يجري الحصول عليهم من الأكاديميات الرياضية هو الحفاظ على ديمومة الفريق وحيويته، والاحتفاظ بطاقات شابة يجري تطويرها لكي تصبح المخزون الملائم الذي يستخدم في تغذية الفريق بالمواهب الكروية باستمرار. ويمكن توضيح هذه الأنواع الثلاثة ضمن تشكيلة فريقي (Real Madrid) و (Barcelona) في الشكل (6).

يلاحظ من الشكل المذكور تبني نادي (Real Madrid) لإستراتيجية الاعتماد على اللاعبين النجوم والشباب بصورة أكبر من الاعتماد على مجموعة المهمة للمدة (2000-2006). ويتمثل الهدف من هذه الإستراتيجية بتحقيق الهدف الاقتصادي والرياضي في الوقت ذاته، إذ يمكن تحقيق الهدف الاقتصادي من خلال جذب عدد أكبر من المعجبين بالنجوم، فضلاً عن استعمالهم في الإعلانات التجارية وبيع الملابس الرياضية التي تحمل أسمائهم،

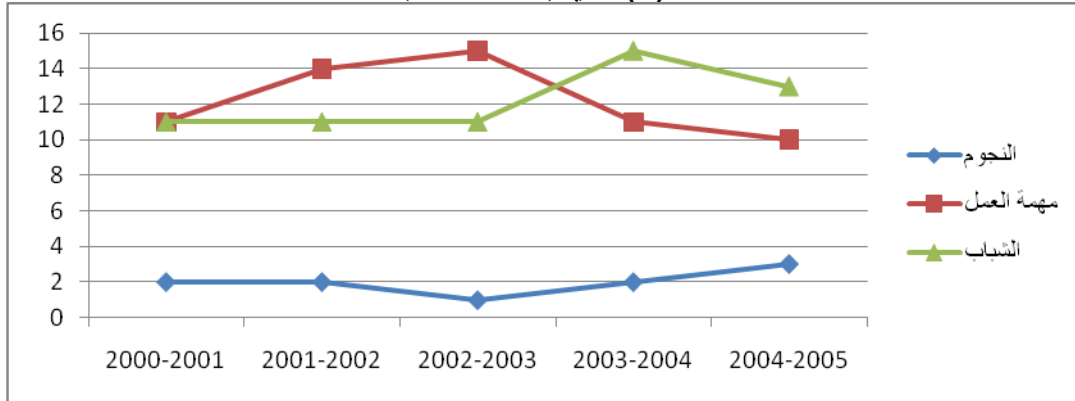


ويتمثل الهدف الرياضي بتحقيق الفوز بالبطولات الرياضية من خلال استغلال المهارات الفنية العالية لهؤلاء النجوم، وقد استطاع النادي تحقيق الفوز في البطولات المحلية والأوروبية في المدة (2000-2003)، إلا أنه بعد سنة (2003) قام النادي بتوقيع عقود مع نجوم آخرين، مما أدى إلى ظهور عدة مشكلات ومنها شغل النجوم لنفس الموقع داخل الملعب مثل (Figo & Beckham) و (Owen & Ronaldo)، الأمر الذي تسبب في ضرورة جلوس بعضهم على منصة الاحتياط، فضلاً عن تقادم العمر الإنتاجي للبعض الآخر، وبالتالي تكبد النادي للكلفة المرتفعة المتعلقة بهؤلاء النجوم وفقدانه فرصة استغلال مهاراتهم الفنية، مما أدى إلى إثارة بعض التساؤلات حول منافع هذه الإستراتيجية.

شكل (6) تشكيلة فريق اللعب لنادي (Barcelona) و (Madrid Real) (2005-2000)
(أ) نادي (Madrid Real)



(ب) نادي (Barcelona)



Source: (Kase et al., 2006: 9)

وأما نادي (Barcelona)، فقد اختار إستراتيجية مختلفة عن منافسه التقليدي، وذلك عن طريق اختيار تشكيلة للفريق تتكون من عدد أقل من النجوم مع التركيز على طول أعمارهم الإنتاجية، فضلاً عن اعتماده بصورة كبيرة على لاعبي مهمة العمل وتطوير اللاعبين الشباب، الأمر الذي وفر الفرصة للاعبين الشباب بتطوير مهاراتهم وخبراتهم خلال مدة التعاقد معهم، ومن ثم إمكانية تحويلهم إلى نجوم المستقبل يجري الاستفادة منهم داخل الملعب أو عن طريق بيعهم لفرق أخرى.

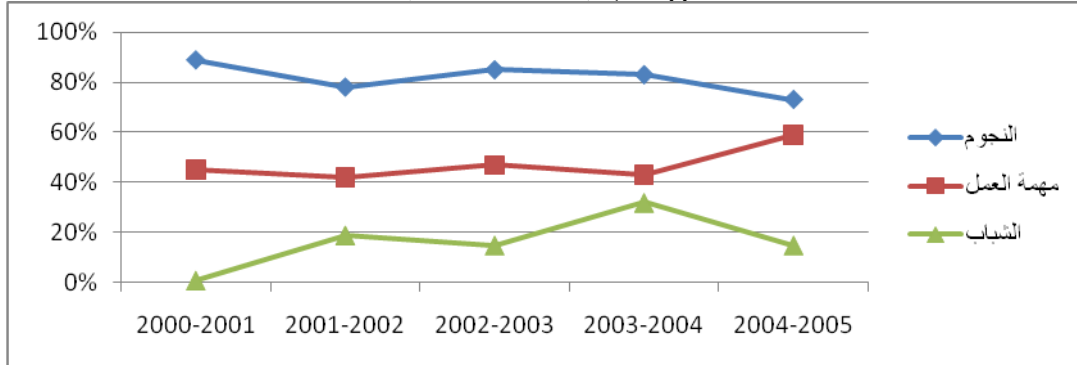
3- مدة اللعب للاعبين

يوضح تحليل الوقت الفعلي الذي يلعبه اللاعب أثناء المباريات مدى ملائمة سياسة جذب اللاعبين مع ما يحدث فعلاً في الملعب. ويعطي الشكل (7) فكرة عن الوقت الفعلي الذي لعبه لاعبو الفريقين من مختلف المجموعات في البطولات الرسمية للمدة (2005-2000).

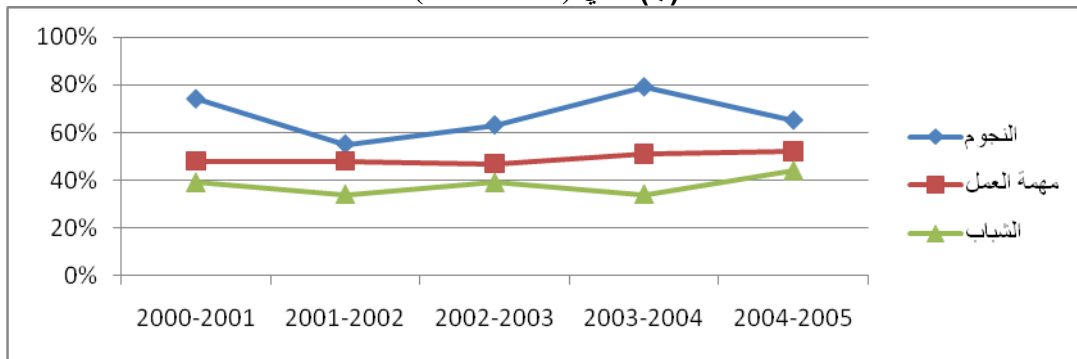


شكل (7) نسب الوقت الفعلي للعب للاعبين لنادي (Barcelona) و (Madrid Real) (2005-2000)

(أ) نادي (Madrid Real)



(ب) نادي (Barcelona)



Source: (Kase et al., 2006: 11)

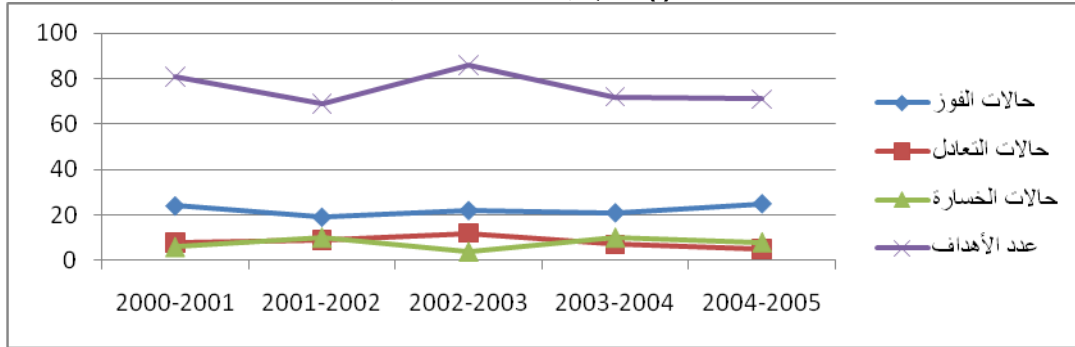
يعزّز المخطط التوضيحي أعلاه الاعتقاد بارتفاع عدد اللاعبين الشباب ضمن تشكيلة فريق (Real Madrid)، إلا أنه في الوقت ذاته انخفاض الوقت الفعلي للعب هؤلاء اللاعبين في البطولات الرسمية بالمقارنة مع المجموعات الأخرى من اللاعبين، الأمر الذي يشير إلى عدم الموازنة بين تشكيلة الفريق داخل الملعب وبين الوقت الفعلي للعب للاعبين. وفيما يشير المخطط المذكور إلى إتباع نادي (Barcelona) لسياسة متوازنة في توزيع الوقت الفعلي بين المجموعات المختلفة للاعبين خلال المدة (2005-2000) مع التركيز الأكبر على مجموعة الشباب.

4- النتائج الرياضية

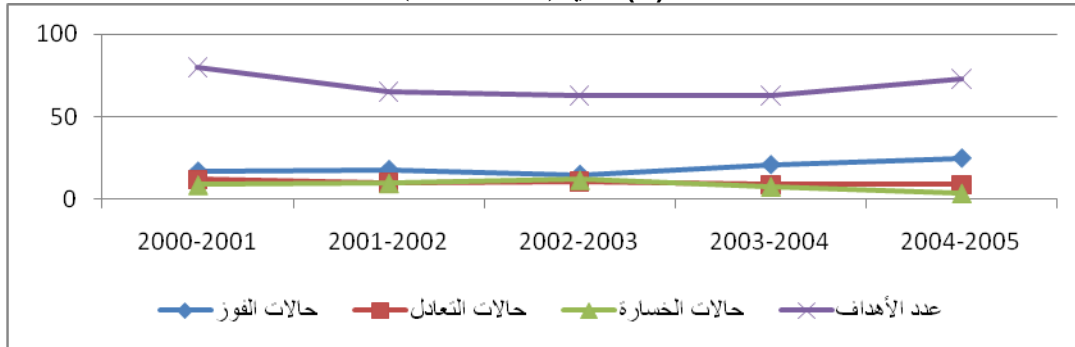
يمكن رؤية تأثيرات إدارة النادي، وسياسة جذب اللاعبين، والوقت الفعلي للعب داخل الملعب على قدرة الأندية في تطوير أداء الفريق، وتحقيقه نتائج رياضية معينة. وقد كان تسلسل النادي الملكي ضمن بطولة الدوري الإسباني للسنوات الخمس هو (1، 3، 1، 4، 2) على التوالي. فيما حقق النادي الكاتالوني المراكز (4، 4، 6، 2، 1) كتسلسل نهائي ضمن قائمة الأندية الإسبانية للسنوات (2005-2000). ويوضح الشكل (8) ملخص للنتائج الرياضية للناديين المتمثلة بعدد حالات الفوز والتعادل والخسارة وعدد الأهداف التي أحرزوها في المواسم (2005-2000).



شكل (8) نتائج المباريات والأهداف لـ (Barcelona) و (Madrid Real) (2005-2000)
(أ) نادي (Madrid Real)



(ب) نادي (Barcelona)



Source: (Kase et al., 2006: 12)

يمكن ملاحظة الارتفاع في حالات الفوز لنادي (Barcelona) بعد سنة (2003)، وذلك بسبب الإستراتيجية الناجحة في جذب المواهب الشابة وتطويرها، والموازنة في تشكيلة الفريق بين مجموعة النجوم ومهمة العمل والشباب. فيما أدت إستراتيجية نادي (Real Madrid) إلى استقرار أداء الفريق من خلال ثبات حالات الفوز، إلا أنها لم تؤدي إلى تطوير أدائه نتيجة تقادم العمر الإنتاجي لنجومه وانخفاض مستوى أدائهم خلال الوقت. وكذلك يمكن الإشارة إلى تحقق نفس النتائج للناديين على المستوى الدولي، إذ استطاع النادي الملكي تحقيق بطولة دوري أبطال أوروبا في موسم (2002-2001) والوصول إلى المباراة النهائية للمواسم (2001-2000) و(2003-2002). وأما بعد ذلك التاريخ، فقد حقق المراكز الثالثة والرابعة، وعلى العكس منه النادي الكاتالوني الذي حقق المركز الخامس في موسم (2001-2000)، وبعد ذلك استطاع تحقيق البطولة في موسم (2006-2005).

ثالثاً: تحليل العلاقة بين إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الرياضية

يمكن تحليل العلاقة بين إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الرياضية من خلال تحليل الارتباط بين المتغيرات الرئيسية لكل منهما، وسوف يجري تحليل الارتباط بين النتائج الرياضية في الدوري المحلي للناديين مع حجم الدخل التشغيلي خلال السنوات عينة البحث. وكذلك سوف يجري تحليل العلاقة بين عدد اللاعبين النجوم وبين كل من الدخل التشغيلي ونتائج الدوري المحلي، وذلك من خلال تحليل الارتباط بينهم، من أجل تحديد تأثير إستراتيجية جذب اللاعبين النجوم على كل من أهداف الأعمال والأهداف الرياضية للناديين.

**1- تحليل الارتباط بين النتائج الرياضية والدخل التشغيلي**

لقد جرى استعمال البيانات المتضمنة في الجدولين (4) و(5) لغرض حساب المقاييس الإحصائية للعلاقة بين النتائج الرياضية والدخل التشغيلي لنادي (Real Madrid) و (Barcelona) الإسباني.

جدول (4) بيانات النتائج الرياضية والدخل التشغيلي لنادي (Real Madrid) الإسباني

تسلسل النادي ضمن بطولة الدوري الإسباني للمدة (2005/2000)	الدخل التشغيلي للنادي للمدة (2005/2000) / مليون يورو
1	137.91
3	152.19
1	192.58
4	236
2	275.653

المصدر: الكشوفات المالية لنادي (Real Madrid) الإسباني

جدول (5) بيانات النتائج الرياضية والدخل التشغيلي لنادي (Barcelona) الإسباني

تسلسل النادي ضمن بطولة الدوري الإسباني للمدة (2005/2000)	الدخل التشغيلي للنادي للمدة (2005/2000) / مليون يورو
4	110
4	139.03
6	123.43
2	169.23
1	207.87

المصدر: الكشوفات المالية لنادي (Barcelona) الإسباني

أ- نادي (Real Madrid) الإسباني

بلغ متوسط الدخل التشغيلي للنادي (198.8666) يورو، وبانحراف معياري بلغ (57.46515038)، فيما بلغ معامل التباين (3.460646996). وأما متوسط تسلسل النادي فقد بلغ (2.2)، وبانحراف معياري بلغ (1.303840481)، فيما بلغ معامل التباين (1.687322975). وقد بلغ معامل الارتباط بين النتائج الرياضية في الدوري الإسباني مع الدخل التشغيلي للنادي مقدار (31.64%)، ويشير إلى العلاقة الضعيفة بينهما، مما يعزز من مضمون التحليل الذي ذكر سابقاً حول عدم اعتماد النادي كثيراً على نتائجه الرياضية لغرض تحقيق الأرباح، وبلغ معامل التحديد مقدار (10%)، ليوضح التأثير الضعيف لتلك النتائج على إيرادات النادي الملكي، والتي تعتمد كثيراً على النواحي التجارية كما جرى توضيح ذلك سابقاً.

ب- نادي (Barcelona) الإسباني

بلغ متوسط الدخل التشغيلي للنادي (149.912) يورو، وبانحراف معياري بلغ (39.19501524)، فيما بلغ معامل التباين (3.82477208). وأما متوسط تسلسل النادي فقد بلغ (3.4)، وبانحراف معياري بلغ (1.949358869)، فيما بلغ معامل التباين (1.744163199). وقد بلغ معامل الارتباط بين النتائج الرياضية في الدوري الإسباني مع الدخل التشغيلي للنادي مقدار (-0.869)، ويشير إلى العلاقة العكسية القوية بينهما، الأمر الذي يؤكد أيضاً مضمون التحليل الذي ذكر سابقاً حول تحقيق النادي الكاتالوني لنتائج رياضية متميزة على الرغم من انخفاض إيرادات النادي وأرباحه، وبلغ معامل التحديد (0.755)، ويوضح تلك العلاقة القوية.



2- تحليل الارتباط بين عدد اللاعبين النجوم والدخل التشغيلي

لقد جرى استعمال البيانات المتضمنة في الجدولين (6) و(7) لغرض حساب المقاييس الإحصائية للعلاقة بين عدد اللاعبين النجوم والدخل التشغيلي لنادي (Real Madrid) و (Barcelona) الأسبانيان. جدول (6) بيانات عدد اللاعبين النجوم والدخل التشغيلي لنادي (Real Madrid) الإسباني

عدد اللاعبين النجوم في النادي للمدة (2005/2000)	الدخل التشغيلي للنادي للمدة (2005/2000) / مليون يورو
3	137.91
4	152.19
5	192.58
6	236
7	275.653

المصدر: الكشوفات المالية لنادي (Real Madrid) الإسباني

جدول (7) بيانات عدد اللاعبين النجوم والدخل التشغيلي لنادي (Barcelona) الإسباني

تسلسل النادي ضمن بطولة الدوري الإسباني للمدة (2005/2000)	الدخل التشغيلي للنادي للمدة (2005/2000) / مليون يورو
2	110
2	139.03
1	123.43
2	169.23
3	207.87

المصدر: الكشوفات المالية لنادي (Barcelona) الإسباني

أ- نادي (Real Madrid) الإسباني

بلغ متوسط عدد اللاعبين النجوم الذين لعبوا للنادي أثناء مدة البحث (5) لاعب، وبانحراف معياري بلغ (1.58113883)، فيما بلغ معامل التباين (3.16227766). وقد بلغ معامل الارتباط بين عدد اللاعبين النجوم مع الدخل التشغيلي للنادي مقدار (0.988)، ويشير إلى العلاقة الطردية والقوية جداً بينهما، الأمر الذي يوضح قدرة النادي على تحقيق الأرباح من خلال التبادل التجاري باللاعبين النجوم، وذلك من خلال شرائهم بمبلغ معين، ومن ثم القيام ببيعهم بمبلغ أكبر في وقت لاحق. وبلغ معامل التحديد مقدار (0.977)، ليفسر المساهمة الكبيرة لهذه العملية في تحقيق الإيرادات للنادي الملكي، والتي تستند كثيراً على النواحي التجارية، ومنها شراء اللاعبين النجوم وبيعهم.

ب- نادي (Barcelona) الإسباني

بلغ متوسط عدد اللاعبين النجوم الذين لعبوا للنادي أثناء مدة البحث (2) لاعب، وبانحراف معياري بلغ (0.707106781)، فيما بلغ معامل التباين (2.828427125). وقد بلغ معامل الارتباط بين عدد اللاعبين النجوم مع الدخل التشغيلي للنادي مقدار (0.762)، ويشير إلى العلاقة الطردية القوية بينهما، الأمر الذي يوضح تحقيق النادي الكاتالوني للأرباح بالاعتماد على هؤلاء النجوم. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.580) مما يوضح بأن هنالك العديد من العوامل المهمة الأخرى التي تساهم في تحقيق الإيرادات للنادي، ومنها فئة اللاعبين الشباب.

3- تحليل الارتباط بين عدد اللاعبين النجوم والنتائج الرياضية

لقد جرى استعمال البيانات المتضمنة في الجدولين (8) و(9) لغرض حساب المقاييس الإحصائية للعلاقة بين عدد اللاعبين النجوم والنتائج الرياضية في الدوري الإسباني لنادي (Real Madrid) و (Barcelona) الأسبانيان.



"مع دراسة حالة لنادي (Real Madrid) و (Barcelona) الأسباني"

جدول (8) بيانات عدد اللاعبين النجوم والنتائج الرياضية لنادي (Real Madrid) الإسباني

عدد اللاعبين النجوم في النادي للمدة (2005/2000)	تسلسل النادي ضمن بطولة الدوري الإسباني للمدة (2005/2000)
3	1
4	3
5	1
6	4
7	2

المصدر: الكشوفات المالية لنادي (Real Madrid) الإسباني

جدول (9) بيانات عدد اللاعبين النجوم والنتائج الرياضية لنادي (Barcelona) الإسباني

عدد اللاعبين النجوم في النادي للمدة (2005/2000)	تسلسل النادي ضمن بطولة الدوري الإسباني للمدة (2005/2000)
2	4
2	4
1	6
2	2
3	1

المصدر: الكشوفات المالية لنادي (Barcelona) الإسباني

أ- نادي (Real Madrid) الإسباني

بلغ معامل الارتباط بين عدد اللاعبين النجوم مع تسلسل النادي ضمن الدوري المحلي مقدار (0.364)، ويشير إلى العلاقة الطردية والضعيفة بينهما، ويؤكد هذا الرقم أنه على الرغم من ارتفاع عدد اللاعبين النجوم سنوياً في النادي، إلا أن مستوى الأداء الرياضي للنادي كان متقلباً، ولم يستطع الحصول على المركز الأول في العامين الأخيرين من مدة البحث. وبلغ معامل التحديد مقدار (0.132)، ليفسر المساهمة المنخفضة لنجوم النادي في تحقيق النتائج الرياضية المحلية.

ب- نادي (Barcelona) الإسباني

بلغ معامل الارتباط بين عدد اللاعبين النجوم مع تسلسل النادي ضمن الدوري المحلي الإسباني مقدار (0.91)، ويشير إلى العلاقة العكسية القوية بينهما، الأمر الذي يبين عدم الاعتماد الكبير للنادي الكاتالوني على هؤلاء النجوم لتحقيق الانتصارات الرياضية، وهو ما يؤكد اعتماد النادي على اللاعبين الشباب لغرض تحقيق البطولات الرياضية. أما معامل التحديد فقد بلغ (0.822).

ويمكن المقارنة بين الإستراتيجيات التي أتبعها الناديان الأمريكيان والإسبانيان في جدول (5).

جدول (5) مقارنة بين إستراتيجيات الأندية الرياضية في مدتين مختلفتين

إستراتيجيات الأندية الرياضية نهاية القرن السابق	إستراتيجيات الأندية الرياضية بداية القرن الحالي
1- تميزت فترة تسعينات القرن الماضي بتركيز الفرق الرياضية على تطبيق الإستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق الأهداف الرياضية أولاً، مع الاهتمام البسيط في تحقيق الأرباح. 2- توجه إستراتيجيات الأندية نحو تبني فلسفة التركيز على تحقيق أهداف الزبون الداخلي (مثل إدارة النادي، والمدربين) لغرض البقاء ضمن منافسات الدوري. 3- تركّز اهتمام مدراء الأندية الرياضية على قارتي أوروبا وأمريكا اللاتينية فيما يتعلق بالحصول على المواهب الكروية. 4- تبني إستراتيجيات نادي (San Francisco '49) الأمريكي لحالة الاهتمام بتطوير اللاعبين داخلياً وعلى العكس من إستراتيجيات نادي (Los Angeles Raiders) التي نهجت سياسة شراء اللاعبين المحترفين من الخارج.	1- تحوّل تركيز تلك الفرق نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية وتعظيم الأرباح في بداية القرن الحالي، وذلك من خلال تبني الإستراتيجيات المستندة على فلسفة الأعمال مثل الاهتمام بشركات الرعاية التجارية، وإيرادات النقل التلفزيوني، والاستثمار في موقع الملعب. 2- تضمنت إستراتيجيات الأندية التركيز على تحقيق أهداف الزبون الخارجي (مثل المستثمرين والمعجبين) لغرض الحصول على الأموال وتعظيم الأرباح. 3- أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأقمار الاصطناعية إلى تغيير اهتمام المدراء نحو العالمية والبحث عن المواهب في جميع قارات العالم. 4- توجه نادي (Barcelona) الإسباني نحو تطوير اللاعبين الشباب لغرض خلق الولاء للفرق، وعلى العكس منه تبني نادي (Real Madrid) الإستراتيجيات الهادفة إلى تجميع المواهب من خارج النادي لغرض تحقيق الفوز.



المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تواجه إدارة أندية كرة القدم لمشكلة الموائمة بين الأهداف الرياضية والأهداف الاقتصادية لغرض تحقيق النجاح للمؤسسة الرياضية، إذ يتطلب تحقيق الفوز الرياضي قيام الأندية بتحمل كلف استثمارية مرتفعة ن يتعلق أغلبها بجذب وامتلاك اللاعبين النجوم والمحافظة عليهم، مما يؤثر على قدرتها في تحقيق الأرباح. وأما في حال عدم الاستثمار الملائم لإيرادات النادي في جذب المواهب واستغلال مهاراتهم، فإن ذلك قد يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف الرياضية والاقتصادية في الوقت ذاته.
- 2- هنالك ترابط واضح بين الأهداف الرياضية والاقتصادية لأندية كرة القدم، إذ تؤدي قدرة النادي على تحقيق الإنجازات والبطولات الرياضية إلى زيادة اهتمام جمهور المعجبين بالنادي، وبالتالي يقوم البعض منهم بالذهاب إلى الملعب لمشاهدة المباراة، أو متابعتها من خلال شاشات التلفاز، أو متابعة نتائج الفريق عن طريق الصحف والمجلات الرياضية، وتؤدي جميع هذه الاستجابات إلى خلق الإيراد المالي للنادي.
- 3- تعد حالة اللاتأكد المتعلقة بنتيجة المباراة التي تقام بين الفريقين المتنافسين، هي الأساس في وجود لعبة كرة القدم، إذ يؤدي ارتفاع هذه الحالة، وعدم إمكانية تحديد نتيجة المباراة مسبقاً إلى جذب جمهور المتفرجين لأنها تساعد في خلق الشعور بالمتعة، والإثارة، والتوقع لأحداث مجهولة النتيجة.
- 4- هنالك إمكانية في تعظيم قيمة الاستثمار في صناعة كرة القدم من خلال تطبيق نموذج الأعمال الخاص بتلك الصناعة، إذ يؤدي التزام مدراء الأندية الكروية بتطبيق هذا النموذج على تعزيز قدرة أنديةهم الرياضية على تحقيق النجاح في المجال الاقتصادي من خلال زيادة الإيرادات المالية للنادي، والمجال الرياضي من خلال تعظيم قدرته على التنافس مع الفرق الأخرى، وذلك لإمكانية استعمال نموذج إدارة الأعمال على وجه العموم في توصيف القيمة المتميزة المقترحة للنادي، والأسلوب الذي يتبعه في استعمال ميزته التنافسية المستدامة لغرض التفوق في الأداء على المنافسين باستمرار، والكيفية التي توضح قدرة ذلك النادي على خلق الأموال الآن وفي المستقبل.
- 5- يتكون نموذج إدارة الأعمال في أندية كرة القدم من ثلاث نماذج هي: النموذج الاقتصادي، الذي يركز على توليد الربحية من خلال تحديد مصادر الإيراد، ومنهجيّات التسعير، وهياكل الكلف، وهوامش الأرباح. والنموذج التشغيلي، الذي يركز على العمليات الداخلية وتصميم البنى التحتية، وذلك من خلال أساليب الإنتاج وتسليم الخدمة، والعمليات الإدارية، وتدفق الموارد، وإدارة المعرفة، والنموذج الاستراتيجي، الذي يركز على إدارة التفاعلات عبر الحدود التنظيمية، والاهتمام بفرص النمو، من خلال عملية تحديد المنفعة الاستراتيجية، وخلق القيمة، والتمايز، والرؤية والقيم، وشبكات الأعمال والتحالفات الاستراتيجية.
- 6- يتضمن نموذج إدارة الأعمال في صناعة كرة القدم لعدة مكونات رئيسية وهي: المجهزين، وهم اللاعبون ومدارس كرة القدم الذين يعدون العامل الجوهري في وجود النادي والدوري، والزيائن ويتكونون من المعجبين والمشاهدين لمباراة الفريق، والموزعين وهم المؤسسات الخدمية التي تؤمن إجراء مباراة كرة القدم، والمنافسين وهم الأندية التي تلعب مع النادي ضمن نفس البطولة أو التي يجري التنافس معها عالمياً، وكذلك الأندية التي تمارس أنواع أخرى من الألعاب، أو حتى بقية الشركات التي تعمل ضمن صناعة التسلية، وأصحاب المصالح، وتعد الاتحادات الرياضية من أهمها، فضلاً عن المجتمع.
- 7- إن النجاح الرياضي في الأمد القريب لا يعتمد فقط على حجم التمويل المناسب لأندية كرة القدم، وإنما هنالك متغيرات مهمة أخرى تؤثر على ذلك النجاح، ومنها التشكيلة المناسبة للفريق داخل الملعب، وسياسة جذب اللاعبين، والتناغم في تنفيذ المهام بين أعضاء النادي، والتوزيع المناسب للأدوار والمسؤوليات بين أعضاء مجلس إدارة الفريق، فضلاً عن الاستقرار الإداري. وقد اتضح ذلك من خلال تركيز نادي (Real Madrid) على الجوانب التجارية فقط بعد سنة (2003) الأمر الذي أدى إلى فقدانه للعديد من البطولات. وعلى العكس منه نادي (Barcelona)، الذي توجه نحو جذب المواهب الشابة وتطويرها لغرض تحقيق البطولات المحلية والأوروبية.
- 8- يمكن أن يؤدي تطوير صناعة كرة القدم من خلال تطبيق نموذج إدارة الأعمال إلى تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع من خلال تطوير القطاع السياحي، وتسويق المدن، وزيادة الإيرادات الضريبية، وخلق الوظائف والأعمال، وتعزيز الروابط والعلاقات الاجتماعية، وبالتالي بناء رأس المال الاجتماعي.



ثانياً: التوصيات

- 1- تبني الإستراتيجيات والسياسات المستخلصة من تجارب الحقل العلمي المتمثل بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في جذب اللاعبين، وتطوير قدراتهم، وإدارة المواهب، وتطبيق نظام التعويض المعتمد على الأداء، وتنشيط دور الحوافز المعنوية والدافعية لغرض تطوير أداء اللاعبين من المنظور السلوكي.
- 2- ضرورة امتلاك أندية كرة القدم لهيكل تنظيمي واضح وتوزيع ملائم للأدوار والمسؤوليات لغرض تحقيق الاستقرار الإداري، وبالتالي تطوير احتمالات تحقيق النجاح في المجال الرياضي.
- 3- التوجه نحو تحقيق التوازن في توزيع اللاعبين ضمن تشكيلة الفريق، والأخذ بعين الاعتبار معدل العمر الإنتاجي للاعبين عند التعاقد معهم ، وعدم حصول الازدواج في مواقع اللاعبين النجوم، لتجنب المشكلات المتعلقة بجلوس هؤلاء النجوم على منصة الاحتياط، وبالتالي التأثير على اندفاعهم نحو تحقيق الهدف، فضلاً عن تحمل كلف التعاقد معهم المرتفعة وعدم استغلال مهاراتهم.
- 4- الاهتمام بالمواهب الشابة ورعايتها من خلال افتتاح المدارس والأكاديميات الرياضية لغرض صقل هذه المواهب وتطوير مهاراتها، وتنمية الجانب الفكري والذكاء الشعوري لديهم لغرض تطبيقه أثناء المباريات، وليس الاعتماد فقط على الجوانب البدنية والمهاراتية عند تطوير أدائهم.
- 5- التوزيع العادل لإيرادات الدوري الكروي على الأندية الكروية لغرض تحقيق التوازن في قدرتها على جذب المواهب، وبالتالي تحقيق التوازن في قدرتها على المنافسة في البطولات المحلية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حالة اللاتأكد المتعلقة بمباريات البطولة، ومن ثم زيادة الإثارة والمتعة لتلك المباريات، وبالتالي زيادة حجم جمهور المعجبين والمتابعين الذي يؤدي إلى نجاح البطولات الكروية.
- 6- توجيه أندية كرة القدم التي لم تسجل في الأسواق المالية إلى ضرورة تسجيلها في تلك الأسواق لغرض حصولها على التمويل اللازم من خلال طرح الأسهم للاكتتاب العام، إذ من الممكن أن تؤدي هذه الخطوة إلى الحصول على العديد من المزايا، ومنها معالجة ظاهرة العسر المالي، وخضوع إدارات الأندية للرقابة على أدائها من خلال أدوات حاكمية الشركة (النادي) أو الإدارة الرشيدة ، مثل أعضاء مجلس الإدارة، وحكم الجمهور، والراعين التجاريين، والمنفعين الإستراتيجيين الآخرين، فضلاً عن إمكانية تقييم أداء تلك الأندية بالاعتماد على مؤشرات الأسواق المالية التي تستعمل في تحليل أسعار أسهم النادي في تلك الأسواق.

References:

- 1- Abd Aziz, Sumaiyah binti & Bin Mahmood, Rosli (2008), Developing Successful Business Model for Entrepreneurs, Malaysia.
- 2- Avgerinou, Vassiliki (2007), The Economics of Professional Team Sports: Content, Trends and Future Developments, Sport Management International Journal SMIJ, Vol. 3, No. 1.
- 3- Bernile, Gennaro & Lyandres, Evgeny (2008), Understanding Investor Sentiment: The Case of Soccer, Boston University School of Management Research Paper Series No. 2009-13.
- 4- Cappelli, Peter & Crocker-Heftel, Anne (1993), Distinctive Human Resource are the Core Competencies of Firms, Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.
- 5- Dobson, Stephen & Goddard, John (2004), The Economics of Football, Cambridge University Press, Second ed. U.K.
- 6- Günzel, Franziska & Wilker, Helge (2009), Patterns in Business Models: a Case Survey, Entrepreneurial Growth of the Firm November 19- 20; Budapest, Hungary.
- 7- Hamil, Sean & Chadwick, Simon (2010), Managing Football: An International Perspective, Butterworth-Heinemann, Elsevier, First ed., Oxford, UK.



- 8- Jørgensen, Frances & Ulhøi, John (2008), Entrepreneurial Emergence in The Field of M-Commerce: A Generic Business Model Reconceptualization, Denmark.
- 9- Karpavicius, Tomas & Jucevicius, Giedrius (2009), The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business, ISSN.
- 10- Kase, Kimio, Gomez, Sandalio, Urrutia, Ignacio, Opazo, Magdalena & Marti, Carlos (2006), Real Madrid-Barcelona: Business Strategy V. Sports Strategy, 2000-2006, IESE Business School, University of Navarra.
- 11- Morris, Michael, Schindehutte, Minet & Allen, Jeffrey (2005), The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective, Journal of Business Research, 58.N.Y.
- 12- Neukom, Rolf (2007), Valuing Investments with the Real Options Method: An Application Analysis for Football Clubs, Diploma Thesis, Swiss Banking Institute, University of Zurich.
- 13- Panagiotis, Dimitropoulos (2009), Profitability of The Greek Football Clubs: Implications for Financial Decisions Making, Business Intelligence Journal - January, Vol. 2, No. 1.
- 14- Pavlov, Daniel (2010), University Support to Technostarters' Business Models, Serbian Journal of Management, 5 (1).