

الأداء المالي والاستدامة الاقتصادية لنادي الزمالك للعام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ دراسة تطبيقية^١

^١ د/ الحسن عويس شعبان محمود

ملخص البحث:

هدف البحث إلى تقييم الأداء المالي لنادي الزمالك باستخدام مؤشرات الأداء المالي، واقتراح حلول تضمن استدامته. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة لتحليل الوضع المالي القائم للنادي، مستنداً إلى عينة بحثية متمثلة في البيانات المالية المعلنة للنادي خلال العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، وبشكل خاص تقرير الإيرادات والمصروفات السنوي، تم جمع البيانات باستخدام تحليل الوثائق الرسمية، والمصادر الثانوية، والمقابلات الشخصية مع خبراء، كشفت النتائج عن عجز مالي كبير بلغ -١٢٢,٥%، واعتماد مفرط على إيرادات كرة القدم بنسبة ٦١%، إلى جانب ضعف تنوع مصادر الدخل وارتفاع الأجور إلى مستويات غير مستدامة، كما ظهرت مؤشرات حوكمة ضعيفة ومخاطر مالية وقانونية مرتفعة، وتدفق نقدي سلبي بنسبة -٧٦,١%، وأوصى الباحث بتنويع مصادر الإيراد، ترشيد النفقات، وتحسين الحوكمة لضمان الاستقرار المالي والاستدامة.

^١ مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية علوم الرياضة - جامعة بني سويف

Abstract

The research aimed to evaluate the financial performance of Zamalek Club using financial performance indicators, and propose solutions that ensure its sustainability. The researcher relied on the descriptive analytical approach and case study to analyze the current financial situation of the club, based on a research sample represented in the announced financial statements of the club during the fiscal year 2023/2024, in particular the annual revenue and expenditure report, the data was collected using the analysis of official documents, secondary sources, and personal interviews with experts, the results revealed a large financial deficit of -122.5%, and an excessive dependence on football revenues by 61%, in addition to the weak diversity of sources of income and the rise in wages to non-levels Weak governance indicators, high financial and legal risks, and negative cash flow of -76.1%, and the researcher recommended diversifying revenue sources, rationalizing expenditures, and improving governance to ensure financial stability and sustainability.

مقدمة ومشكلة البحث:

لقد أصبح استخدام المؤشرات المالية لأغراض قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات من الأمور واسعة الانتشار إذ أنه لا يمكن تصور تحليل بيانات المؤسسة وتحديد مركزها المالي من دون التطرق إلى المؤشرات المالية من خلال حسابها وتحليلها واستخلاص مختلف النتائج منها، إذ أن المؤشرات المالية تعتبر أداة مهمة ومفيدة في التحليل المالي إذا استخدمت بشكل فعال وبنيت على بيانات صحيحة. (١٧٨،٢)

ويُقصد بالإدارة المالية تلك العملية التي تقوم من خلالها الهيئة بإعداد موازنتها وتقاريرها المالية وتنفيذ أنشطتها المالية بانتظام، وهي تنطوي على إدارة أموال الهيئة بشفافية وكفاءة وفعالية تماشياً مع الخطط الاستراتيجية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة وطبقاً للقانون ومتطلبات الامتثال للأنظمة الرقابية المعمول بها المتفاوتة من دولة لأخرى، وتعتبر الإدارة المالية الجيدة ضرورة ملحة من أجل الاستقرار المالي واستمرار الدخل ونمو الأصول، ويجب أن تكون دائماً مكوناً من مكونات الخطة الاستراتيجية لأية هيئة. (١٣٢،١)

وتعرف مؤشرات الأداء الرئيسية المالية بشكل عام على أنها مقاييس ومؤشرات تستخدم بشكل رئيسي لتوفير رؤى وتصورات عن قوة الهيئة التشغيلية والمالية وذلك بهدف تحديد الجوانب التي تتطلب تحسين، وتقيس تلك المقاييس مختلف أنواع البيانات خلال فترة زمنية معينة لتحديد مدى نجاح سير العمل في الهيئة. (٣)

وغني عن البيان أن مشكلة تمويل الهيئات الرياضية تُعدّ من التحديات الرئيسية التي تواجه قطاع الرياضة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، حيث تواجه العديد من الهيئات الرياضية صعوبات في تأمين الموارد المالية اللازمة لدعم أنشطتها وبرامجها، مما يؤدي إلى تقليص الفعاليات الرياضية وعدم القدرة على تطوير البنية التحتية، وتعتمد هذه الهيئات بشكل كبير على الرعاية التجارية، لكن التنافس المتزايد على الموارد أدى إلى تراجع التمويل المتاح، خاصة في الدول النامية، كما أدت الضغوط المالية إلى تعزيز الحاجة إلى تنوع مصادر الدخل، والبحث عن استثمارات خاصة، وتنظيم أحداث رياضية ذات طابع تجاري. ومع ذلك، تواجه الهيئات صعوبة في تحقيق هذا التنوع بسبب قلة الخبرات في التسويق الرياضي تشير الدراسات إلى أن هذا النقص في التمويل يؤثر بشكل مباشر على جودة الرياضة الوطنية ومشاركتها الدولية. (٤)

ومما لا شك فيه أن الاعتماد على التمويل الذاتي يُعدّ خطوة محورية لضمان استدامة الهيئات الرياضية واستقلاليتها المالية، حيث يساعد هذا النهج على تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي أو الرعاية التجارية التي قد تكون متقلبة أو غير مستدامة على المدى الطويل، كما

يُعزّز التمويل الذاتي قدرة الهيئات على التخطيط الاستراتيجي وإدارة مواردها بكفاءة، مما يمكنها من توسيع نطاق أنشطتها وتطوير بنيتها التحتية دون قيود خارجية، من خلال تنويع مصادر الدخل مثل حقوق البث التلفزيوني، مبيعات التذاكر، وتسويق المنتجات الرياضية، كما يمكن للهيئات الرياضية تحسين مداخيلها وزيادة استثماراتها في البرامج التطويرية، علاوة على ذلك، الاعتماد على التمويل الذاتي يعزز الثقة لدى المستثمرين والشركاء، لأنه يشير إلى وجود إدارة مالية قوية ورؤية طويلة الأمد، وتشير الدراسات أيضًا إلى أن الهيئات التي طوّرت نماذج تمويل ذاتية مبتكرة استطاعت مواجهة الأزمات الاقتصادية بمرونة أكبر، ما ساهم في استمرارية تقديم الخدمات الرياضية وتحقيق النجاح المحلي والدولي.

ويُعد نادي الزمالك أحد الأندية الرياضية العريقة في مصر والعالم العربي والقارة الإفريقية، لكنه يواجه تحديات مالية وإدارية جسيمة تهدد استدامته وقدرته على المنافسة، وتكمن المشكلة الأساسية في الاختلال الهيكلي في الإدارة المالية، الذي يتجلى في عدة مؤشرات حرجة وفق ما أظهره تقرير الإيرادات والمصروفات للعام المالي ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م، ومن تلك المؤشرات:

عجز مالي كارثي يتجاوز
١٢٢,٥% من الإيرادات.

الاعتماد المفرط على إيرادات
كرة القدم (بنسبة ٦١%).

ارتفاع التكاليف التشغيلية إلى
١٤٦,٦% من الإيرادات.

تشكل أجور اللاعبين ٧٨,٨%
من الإيرادات

لذا، طُرح هذا البحث لتحليل جذور هذه الإشكاليات واقتراح حلول عملية تعزز كفاءة الإدارة المالية، وتُعيد هيكلة النادي لضمان استدامته، وتعزيز دوره المجتمعي والرياضي في ظل المنافسة المحلية والدولية المتزايدة.

أهداف البحث:**يهدف هذا البحث إلى:**

- (١) تقييم الأداء المالي لنادي الزمالك باستخدام بعض مؤشرات الأداء المالي.
- (٢) تقديم مقترحات لتحسين الأداء المالي وضمان الاستدامة الاقتصادية لنادي الزمالك.

تساؤل البحث: يجيب هذا البحث على التساؤلين التاليين: -

- (١) ما هي أهم ملامح الأداء المالي لنادي الزمالك في ضوء بعض مؤشرات الأداء المالي؟
- (٢) ما هي أهم الاستراتيجيات والمقترحات لتحسين الأداء المالي وضمان الاستدامة الاقتصادية لنادي الزمالك؟

إجراءات البحث:**منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة عبر وصف الوضع المالي الحالي لنادي الزمالك من خلال تحليل البيانات المالية المتاحة والمتوفرة خلال العام المالي ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م، وفهم التحديات المالية والإدارية الفريدة التي يواجهها.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع البيانات والمعلومات المالية المتوفرة والمعلنة المتعلقة بنادي الزمالك للألعاب الرياضية، والتي تعكس الأداء المالي والاقتصادي للنادي خلال الفترة من ١ يوليو ٢٠٢٣ حتى ٣٠ يونيو ٢٠٢٤. والمتمثلة في تقارير الإيرادات والمصروفات السنوية، والقوائم المالية التفصيلية الخاصة بالأنشطة المختلفة داخل النادي، وقد حدد الباحث عينة البحث في تقرير الإيرادات والمصروفات المعلن عن السنة المالية ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م. (مرفق ٢)

أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث كل من:

تحليل الوثائق والمستندات الرسمية لتقارير الإيرادات والمصروفات المنشور بنادي الزمالك عن الفترة من ١ يوليو ٢٠٢٣م وحتى ٣٠ يونيو ٢٠٢٤م.

المصادر الثانوية مثل التقارير الإخبارية والمالية المنشورة في الصحف والمواقع الرسمية.

المقابلة الشخصية للتعرف على آراء السادة الخبراء بشأن أهم ملامح استراتيجيات تحسين الأداء المالي لنادي الزمالك للألعاب الرياضية. (مرفق ١)

عرض ومناقشة نتائج البحث:

في هذا الجزء من البحث، سيتم استعراض نتائج التحليل المالي الذي تم إجراؤه على البيانات المالية الخاصة بنادي الزمالك للألعاب الرياضية عن السنة المالية ٢٠٢٣/٢٠٢٤، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي للنادي من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المختارة، والتي

تمثل أداة فعالة لفهم الوضع المالي ودرجة الاستدامة الاقتصادية للنادي. وقد تم حساب هذه المؤشرات استنادًا إلى البيانات المالية المعلنة، كما رُوعي في اختيار المؤشرات أن تكون ذات صلة مباشرة بأهداف البحث وتعكس أهم الجوانب المتعلقة بالإيرادات، المصروفات، الفائض أو العجز، ومصادر التمويل.

يوضح الجدول التالي القيم الفعلية لتلك المؤشرات، مع توضيح طريقة حساب كل مؤشر والملاحظات المرتبطة به، تمهيدًا لتحليلها وتفسيرها في الجزء اللاحق

عرض ومناقشة نتائج البحث:

م	المؤشر المالي	طريقة الحساب	القيمة الفعلية ٢٠٢٤م/٢٠٢٣م	ملاحظات
أولاً: مؤشرات الإيرادات والربحية				
١	الإيرادات من الأنشطة الأساسية	مجموع إيرادات الأنشطة الأساسية (كرة القدم + الأنشطة الرياضية الأخرى + النشاط الاجتماعي + رسوم العضوية)	٥٧٨,٣٩٧,٢٨٦ جنيه مصري	تشمل الأنشطة الأساسية جميع مصادر الإيرادات المرتبطة بالأنشطة الرياضية والاجتماعية للنادي، دون اعتبار الإضافات (مثل الإيجارات والفوائد البنكية). كرة القدم: 422,243,179 الأنشطة الرياضية الأخرى: 10,683,213 النشاط الاجتماعي: 10,802,060 رسوم العضوية: 134,666,834
٢	إيرادات الرعاية والإعلانات	عقود الرعاية المدرجة ضمن إيرادات نشاط كرة القدم	١٤٥,٩٩٠,٦٠٠ جنيه مصري	القيمة مأخوذة مباشرة من بند "عقود رعاية" في تفصيلات إيرادات كرة القدم، وتشمل هذه القيمة عقود الرعاية المرتبطة بنشاط كرة القدم فقط، ولا تشمل إيرادات إعلانات أو رعاية أخرى خارج هذا النشاط (لعدم توافرها).
٣	نسبة إيرادات الأكاديميات	(إيرادات الأكاديميات ÷ إجمالي إيرادات النادي) × ١٠٠	%٠,٤٦	إيرادات الأكاديميات: ٣,١٩٧,٣٠٠ جنيه مصري تم حساب إجمالي إيرادات النادي كالتالي: إيرادات الأنشطة الأساسية: ٥٧٨,٣٩٧,٢٨٦ ج.م إيجارات محلات: ٩٤,٤٢٩,٣٣٥ ج.م فوائد بنكية: ١,٩٣٤,٣٨٤ ج.م إيرادات متنوعة: ١٦,٧٠٣,٠٧٥ ج.م الإجمالي: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م

تابع: أولاً: مؤشرات الإيرادات والربحية

م	المؤشر المالي	طريقة الحساب	القيمة الفعلية م٢٠٢٣/م٢٠٢٤	ملاحظات
٤	نسبة الهامش الصافي	(صافي العجز ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	١٢٢,٥-%	صافي العجز: ٨٤٧,١٣٨,٩٧٢ جنيه مصري إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م (إيرادات الأنشطة الأساسية + الإضافات). إيرادات الأنشطة الأساسية: ٥٧٨,٣٩٧,٢٨٦ ج.م - إيجارات محلات: ٩٤,٤٢٩,٣٣٥ ج.م - فوائد بنكية: ١,٩٣٤,٣٨٤ ج.م - إيرادات متنوعة: ١٦,٧٠٣,٠٧٥ ج.م - المجموع: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م المصروفات الكلية: ١,٥٣٨,٦٠٢,٠٥٢ ج.م (إجمالي مصروفات الأنشطة + الخصومات). إجمالي المصروفات: مصروفات النشاط (كرة القدم + أنشطة رياضية + اجتماعية): ١,٠٤١,٩٩١,٨٧٧ ج.م - الخصومات (مصروفات إدارية، إهلاك، فروق عملة، إلخ): ٤٩٦,٦١٠,١٧٥ ج.م - المجموع: ١,٥٣٨,٦٠٢,٠٥٢ ج.م صافي العجز = الإيرادات - المصروفات = ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ - ١,٥٣٨,٦٠٢,٠٥٢ = -٨٤٧,١٣٨,٩٧٢ ج.م، القيمة الفعلية بنسبة سالبة
٥	معدل النمو في الإيرادات	إيرادات ٢٠٢٤/٢٠٢٣ - إيرادات ٢٠٢٣/٢٠٢٢ ÷ إيرادات ٢٠٢٣/٢٠٢٢ × ١٠٠	١٥,٢%	إيرادات كرة القدم ٢٠٢٣/٢٠٢٤ = ٤٢٢,٢٤٣,١٧٩ ج.م إيرادات كرة القدم ٢٠٢٢/٢٠٢٣ = ٣٦٦,٥٨٨,٢١٥ ج.م
٦	نسبة إيرادات البث	(إيرادات البث ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	١٠,١%	إيرادات البث = ٧٠,٠٠٠,٠٠٠ ج.م إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م
٧	نسبة الإيرادات غير الرياضية	الإيجارات + الفوائد البنكية + إيرادات متنوعة ÷ إجمالي الإيرادات × ١٠٠	١٦,٣%	الإيرادات غير الرياضية: ١١٢,٤٤٧,٣٩٨ ج.م تشمل: إيجارات (٩٤,٤ مليون) + فوائد بنكية (١,٩ مليون) + إيرادات متنوعة (١٦,٧ مليون)

تابع: أولاً: مؤشرات الإيرادات والربحية

م	المؤشر المالي	طريقة الحساب	القيمة الفعلية م٢٠٢٤/م٢٠٢٣	ملاحظات
٨	نسبة الإيرادات من العضوية	رسوم العضوية ÷ إجمالي الإيرادات × ١٠٠	%١٩,٥	رسوم العضوية: ١٣٤,٦٦٦,٨٣٤ ج.م إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م
٩	نسبة الإيرادات المتنوعة إلى الإيرادات	إيرادات متنوعة ÷ إجمالي الإيرادات × ١٠٠	%٢,٤	إيرادات متنوعة: ١٦,٧٠٣,٠٧٥ ج.م
١٠	نسبة الفوائد البنكية إلى الإيرادات	(الفوائد البنكية ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	%٠,٢٦	الفوائد البنكية = ١,٨٢٦,٧٠٩ ج.م
١١	تركز الإيرادات	(أعلى ٣ مصادر إيرادات ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	%٩٤,٣	كرة القدم (٦١%) + العضوية (١٩,٥%) + الإيجارات (١٣,٦%) = %٩٤,٣
١٢	هامش ربح الأنشطة الرياضية الأخرى	إيرادات الأنشطة الرياضية الأخرى - مصروفاتها ÷ إيرادات الأنشطة الرياضية الأخرى × ١٠٠	%٢,٠٨٧-	الإيرادات: ١٠,٦٨٣,٢١٣ ج.م المصروفات: ٢٣٣,٦٠١,٧٨٥ ج.م
١٣	هامش ربح النشاط الاجتماعي	إيرادات الأنشطة الاجتماعية - مصروفاتها ÷ إيرادات الأنشطة الاجتماعية × ١٠٠	%٨,٨	الإيرادات: ١٠,٨٠٢,٠٦٠ ج.م المصروفات: ٩,٨٥٤,٨٦٦ ج.م
١٤	صافي ربح عمليات بيع/إعارة اللاعبين	إيرادات بيع/إعارة اللاعبين - تكاليف شراء اللاعبين	٣٥,٧٣٢,٦٤٧ ج.م	الإيرادات: ٧٥,٧٣٢,٦٤٧ ج.م التكاليف: ٤٠,٠٠٠,٠٠٠ ج.م
١٥	نسبة التكاليف إلى الإيرادات	(إجمالي المصروفات ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	%٢٢٢,٥	إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ جنيه مصري (إيرادات الأنشطة الأساسية + الإضافات). إجمالي المصروفات: ١,٥٣٨,٦٠٢,٠٥٢ جنيه مصري (مصروفات النشاط + الخصومات).

ثانياً: مؤشرات التكاليف والاستدامة المالية

م	المؤشر المالي	طريقة الحساب	القيمة الفعلية م٢٠٢٤/م٢٠٢٣	ملاحظات
١٦	النسبة بين الأجر والإيرادات	(إجمالي الأجر ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	٧٨,٨%	إجمالي الأجر: ٥٤٤,٩٢١,٠٧٨ جنيه مصري (أجر لاعبين + مدربين + إداريين + مكافآت)، الأجر المُدرجة: عقود ومرتبوات لاعبين: ٥٠٠,٢١٦,٨٧٢ ج.م - مرتبات مدربين وإداريين: ٢٢,٨٧٦,٢٦٥ ج.م - مكافآت مدربين ولاعبين: ٢٠,٨٢٨,٩٤١ ج.م، المجموع: ٥٤٤,٩٢١,٠٧٨ ج.م إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م
١٧	نسبة التكاليف الإدارية إلى الإيرادات	(إجمالي التكاليف الإدارية ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	٢٤,٩%	التكاليف الإدارية: ١٧٢,١٥٦,٩٧٤ جنيه مصري، التكاليف الإدارية المُدرجة: تحت بند مصروفات عمومية وإدارية إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م
١٨	نسبة التكاليف الطبية إلى إجمالي المصروفات	مصروفات طبية ÷ إجمالي المصروفات × ١٠٠	٠,٣٣%	المصروفات الطبية = ٥,٠٤٨,٨٧٤ ج.م. إجمالي المصروفات: ١,٥٣٨,٦٠٢,٠٥٢ ج.م
١٩	نسبة مصروفات السفر والإقامة	مصروفات السفر والإقامة ÷ إجمالي مصروفات كرة القدم × ١٠٠	٦,٥%	مصروفات السفر والإقامة: ٤٨,٨٤٦,٠٨٣ ج.م إجمالي مصروفات كرة القدم: ٧٤٢,٩٦١,٤٦٤ ج.م
٢٠	نسبة التمويل الذاتي	الإيرادات الذاتية ÷ إجمالي الإيرادات × ١٠٠	٨٢%	الإيرادات الذاتية: ٥٦٥,١٢٠,٢٦٦ ج.م وتضم الإيرادات الناتجة عن الأنشطة التشغيلية (دون التبرعات أو الإعانات الخارجية)، وتشمل إيرادات كرة القدم (باستثناء التبرعات): ٤٢٢,٢٤٣,١٧٩ - ٢٩٦,٨٠٢,٣٦٥ = ١٢٥,٤٤٠,٨١٤ ج.م، إيرادات الأنشطة الرياضية الأخرى: ١٠,٦٨٣,٢١٣ ج.م، النشطاء الاجتماعي: ١٠,٨٠٢,٠٦٠ ج.م، رسوم العضوية: ١٣٤,٦٦٦,٨٣٤ ج.م، إيجارات محلات: ٩٤,٤٢٩,٣٣٥ ج.م، فوائد بنكية: ١,٩٣٤,٣٨٤ ج.م، إيرادات متنوعة: ١٦,٧٠٣,٠٧٥ ج.م، إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م

تابع: ثانياً: مؤشرات التكاليف والاستدامة المالية

ملاحظات	القيمة الفعلية ٢٠٢٤/٢٠٢٣ م	طريقة الحساب	المؤشر المالي	م
التدفق النقدي التشغيلي: (-٥٢٦,٢٢١,٧٧٧) ج.م جنيه مصري (حُسب عن طريق تعديل العجز الصافي بإضافة البنود غير النقدية مثل الإهلاك وفروق العملة والمخصصات)، حيث بلغ العجز الصافي = -٨٤٧,١٣٨,٩٧٢ ج.م + البنود غير النقدية مثل هلاك الأصول = ١٦,٦٧٩,٧٢٩ ج.م فروق عملة: ١٨٧,٤٢٤,١٨٧ ج.م، م. اضـمحلل المديونيات: ١١,٧٢٥,٥٥٥ ج.م، مخصص القضايا: ١٤١,٠٨٧,٧٢٩ ج.م التدفق النقدي التشغيلي = -٨٤٧,١٣٨,٩٧٢ ج.م + ١٩٥, ٩١٧, ٣٢٠ = -٧٧٧, ٢٢١, ٥٢٦ ج.م، إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م	-٧٦,١%	(التدفق النقدي التشغيلي ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	نسبة التدفقات النقدية التشغيلية إلى الإيرادات	٢١
المصرفات غير المباشرة: ١٨٨,٨٣٦,٧٠٣ ج.م	١١,٦%	مصروفات إدارية ÷ إهلاك + إجمالي المصرفات) × ١٠٠	نسبة التكاليف التشغيلية غير المباشرة	٢٢
إيرادات الأكاديميات: ٣,١٩٧,٣٠٠ ج.م. مصروفات الأكاديميات: ٩,٧٣٧,٠٩٩ ج.م.	(-٦,٥٣٩,٧٩٩) ج. م	(مصروفات الأكاديميات - إيرادات الأكاديميات)	صافي خسارة الأكاديميات	٢٣
إيرادات كرة القدم: ٤٢٢,٢٤٣,١٧٩ ج.م. مصروفات كرة القدم: ٧٤٢,٩٦١,٤٦٤ ج.	(-٧٦)%	(إيرادات كرة القدم - مصروفات كرة القدم) ÷ إيرادات كرة القدم × ١٠٠	هامش مساهمة كرة القدم	٢٤
إهلاك الأصول: ١٦,٦٧٩,٧٢٩ ج.م.	٢,٤%	(إهلاك الأصول ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	نسبة الإهلاك إلى الإيرادات	٢٥
إجمالي الرواتب والمكافآت: ٥٤٤,٩٢١,٠٧٨ إجمالي مصروفات كرة القدم: ٧٤٢,٩٦١,٤٦٤	٧٣,٤%	إجمالي الرواتب ÷ المكافآت ÷ إجمالي مصروفات كرة القدم × ١٠٠	نسبة الرواتب والمكافآت من إجمالي المصروفات	٢٦

تابع: ثانياً: مؤشرات التكاليف والاستدامة المالية

م	المؤشر المالي	طريقة الحساب	القيمة الفعلية ٢٠٢٣/٢٠٢٤م	ملاحظات
٢٧	نسبة الرواتب والمكافآت إلى إيرادات كرة القدم	(إجمالي الرواتب والمكافآت ÷ إيرادات كرة القدم) × ١٠٠	%١٢٩	إجمالي الرواتب والمكافآت: ٥٤٤,٩٢١,٠٧٨ إيرادات كرة القدم: ٤٢٢,٢٤٣,١٧٩ ج.م.
٢٨	نسبة مصروفات القضايا الدولية إلى إجمالي مصروفات كرة القدم	مصروفات القضايا الدولية ÷ إجمالي مصروفات كرة القدم × ١٠٠	%٥,٣	مصروفات القضايا الدولية: ٣٩,٤٢٨,٨٥٨ ج.م. إجمالي مصروفات كرة القدم: ٧٤٢,٩٦١,٤٦٤ ج.م.
٢٩	نسبة مصروفات القضايا الدولية إلى إجمالي الإيرادات	مصروفات القضايا الدولية ÷ إجمالي الإيرادات × ١٠٠	%٥,٧	مصروفات القضايا الدولية: ٣٩,٤٢٨,٨٥٨ ج.م. إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م.

ثالثاً: مؤشرات الملائمة المالية

م	المؤشر المالي	طريقة الحساب	القيمة الفعلية ٢٠٢٣/٢٠٢٤م	ملاحظات
٣٠	المخاطر المالية	خطر التركيز: (إيرادات كرة القدم ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	%٦١	إيرادات كرة القدم (باستثناء التبرعات): ٤٢٢,٢٤٣,١٧٩ ج.م. إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م.
٣١		خطر العملة: (فروق العملة ÷ الإيرادات)	%٢١,٩	خسائر فروق العملة ١٥١,٤٢٤,١٨٧ ج.م. تشكل ٢١,٩% من الإيرادات.
٣٢		خطر القضايا القانونية (مخصص القضايا ÷ الإيرادات)	%٢٠,٤	مخصص القضايا = ١٤١,٠٨٧,٧٢٩ ج.م. إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م.
٣٣		خطر الاعتماد على التبرعات (الإعانات والتبرعات ÷ إجمالي الإيرادات)	%١٨	الإعانات والتبرعات: ١٢٥,٤٤٠,٨١٤ ج.م. تشكل ١٨% من الإيرادات.

رابعاً: مؤشرات الحوكمة والامتثال المالي

م	المؤشر المالي	طريقة الحساب	القيمة الفعلية ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م	ملاحظات
٣٤	مؤشر الحوكمة المالية	درجة الشفافية المالية: (عدد البنود المفصلة في التقرير ÷ إجمالي البنود الأساسية المطلوبة)	٧٠%	البنود المفصلة (٧ بنود): إيرادات كرة القدم (عقود رعاية، إعانات، بيع لاعبين)، إيرادات أنشطة رياضية أخرى، إيرادات النشاط الاجتماعي، رسوم العضوية، إيرادات إيجارات، مصروفات كرة القدم (رواتب، قضايا، إعاره لاعبين)، مخصصات المخاطر (فروق عملة، قضايا). البنود المفقودة (٣ بنود): الميزانية العمومية (الأصول والالتزامات)، قائمة التدفقات النقدية، السياسات المحاسبية المفصلة (معايير الإهلاك، معالجة المخاطر).

تابع: رابعاً: مؤشرات الحوكمة والامتثال المالي

م	المؤشر المالي	طريقة الحساب	القيمة الفعلية ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م	ملاحظات
٣٥	تابع: مؤشر الحوكمة المالية	نسبة الالتزام بالإفصاح عن المخاطر: (عدد المخاطر المُعلن عنها ÷ إجمالي المخاطر المحتملة)	٣٣%	المخاطر المُعلن عنها: ١. مخاطر العملة: خسائر فروق صرف بقيمة ١٨٧,٤٢٤,١٨٧ ج.م. ٢. مخاطر القضايا القانونية: مخصص قضايا بقيمة ١٤١,٠٨٧,٧٢٩ ج.م. المخاطر غير المُعلن عنها: ١. مخاطر السيولة: غياب بيانات عن النقدية أو التدفقات النقدية. ٢. مخاطر التركيز: عدم وجود خطط للتخفيف من اعتماد ٦١% من الإيرادات على كرة القدم. ٣. مخاطر ائتمانية: غياب تفاصيل عن الديون أو التزامات السداد. ٤. مخاطر السوق: مثل تراجع الطلب على الخدمات الرياضية
٣٦		نسبة تفعيل سياسات الرقابة الداخلية: (عدد البنود الخاضعة للرقابة ÷ إجمالي البنود الحرجة)	٥٠%	بنود خاضعة للرقابة: فصل الإيرادات والمصروفات حسب النشاط، إدراج مخصصات القضايا. بنود غير خاضعة للرقابة: عدم وجود آلية مراقبة لتكاليف اللاعبين (٥٠٠ مليون ج.م)، غياب ضوابط لمخاطر العملة.
٣٧	نسبة الامتثال المالي	(التكاليف المرتبطة بعدم الامتثال ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	٢١,١%	التكاليف غير الممتثلة: الجزاءات + مخصص القضايا + فوائد بنكية (إن كانت مرتبطة بتأخيرات)، جزاءات وغرامات: ٣٦٩,٢٧٧ ج.م، مخصص القضايا: ١٤١,٠٨٧,٧٢٩ ج.م، فوائد بنكية (جزء منها): ٣,٥٣٨,٠٠٦ ج.م (افتراضاً أن جزءاً منها مرتبط بتأخير سداد الديون). إجمالي التكاليف: ١٤٥,٠٠٠,٠٠٠ ج.م إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م

تابع: رابعاً: مؤشرات الحوكمة والامتثال المالي

م	المؤشر المالي	طريقة الحساب	القيمة الفعلية م٢٠٢٤/م٢٠٢٣	ملاحظات
٣٨	نسبة الالتزام بضوابط الحوكمة	متوسط درجات الحوكمة الفرعية: (درجة الشفافية + نسبة الإفصاح عن المخاطر + درجة استقلالية التدقيق + تفعيل الرقابة الداخلية) ÷ ٤	%٣٨	درجة الشفافية المالية: ٧٠% (تم حسابها سابقاً). نسبة الإفصاح عن المخاطر: ٣٣% (تم حسابها سابقاً). درجة استقلالية التدقيق الداخلي: ٥٠% (غياب تقرير تدقيق مستقل). نسبة تفعيل الرقابة الداخلية: ٥٠% (تم حسابها سابقاً)، المتوسط: %٣٨
خامساً: مؤشرات المسؤولية المجتمعية والبيئية				
٣٩	نسبة الالتزام المجتمعي	(مصروفات النشاط الاجتماعي ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	%١,٤	مصروفات النشاط الاجتماعي: ٩,٨٥٤,٨٦٦ ج.م. إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م.
٤٠	نسبة العائد الاجتماعي على الاستثمار	(إيرادات النشاط الاجتماعي ÷ مصروفات النشاط الاجتماعي) × ١٠٠	%١٠٩,٦	إيرادات النشاط الاجتماعي: ١٠,٨٠٢,٠٦٠ ج.م. مصروفات النشاط الاجتماعي: ٩,٨٥٤,٨٦٦ ج.م.
سادساً: مؤشرات الاستثمار والكفاءة التشغيلية				
٤١	العائد على الاستثمار في اللاعبين	(العائد الصافي من صفقات اللاعبين ÷ تكاليف الشراء/الإعارة) × ١٠٠	%٨٩,٣	إيرادات بيع/إعارة اللاعبين: ٧٥,٧٣٢,٦٤٧ ج.م. تكاليف الشراء/الإعارة: ٤٠,٠٠٠,٠٠٠ ج.م. العائد الصافي: ٣٥,٧٣٢,٦٤٧ ج.م.

تابع: سابعاً: مؤشرات الاستثمار والكفاءة التشغيلية

م	المؤشر المالي	طريقة الحساب	القيمة الفعلية م٢٠٢٤/م٢٠٢٣	ملاحظات
٤٢	نسبة المصروفات التشغيلية إلى الإيرادات	(إجمالي المصروفات التشغيلية ÷ إجمالي الإيرادات) × ١٠٠	%١٤٦,٦	إجمالي المصروفات التشغيلية: ١,٠١٣,٣٧٤,١٢٣ ج.م (كرة قدم + أنشطة رياضية أخرى + نشاط اجتماعي + مصروفات إدارية + إهلاك)، إجمالي الإيرادات: ٦٩١,٤٦٣,٠٨٠ ج.م.
٤٣	نسبة المصروفات الإدارية إلى المصروفات التشغيلية	(إجمالي المصروفات الإدارية ÷ إجمالي المصروفات التشغيلية) × ١٠٠	%١٧	إجمالي المصروفات الإدارية: ١٧٢,١٥٦,٩٧٤ ج.م. إجمالي المصروفات التشغيلية: ١,٠١٣,٣٧٤,١٢٣ ج.م.

- بعد استعراض وحساب أهم المؤشرات المالية الرئيسية الخاصة بالأداء المالي لنادي الزمالك خلال العام المالي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، في الجدول السابق، سيتم في الجدول التالي تقديم تحليل نوعي ووصفي لكل مؤشر من هذه المؤشرات، ويشمل هذا التحليل:

- تحديد حالة المؤشر (إيجابية - سلبية - مستقرة... إلخ).
- تفسير النتائج بناءً على السياق المالي العام للنادي.
- تقديم توصيات عملية لتحسين الوضع المالي وتعزيز الاستدامة الاقتصادية، بما يتفق مع أهداف البحث.

وفيما يلي عرض تفصيلي لحالة كل مؤشر مالي مدروس:

المؤشرات المالية لنادي الزمالك ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (حالة المؤشر - التحليل - التوصية)

م	المؤشر المالي	القيمة الفعلية م٢٠٢٣/م٢٠٢٤	حالة المؤشر	التحليل	التوصية أو الإجراء المقترح
١	الإيرادات من الأنشطة الأساسية	٥٧٨,٣٩٧,٢٨٦ جنيه مصري	جيدة	تمثل الأنشطة الأساسية ٨٣,٦% من إجمالي إيرادات النادي (٦٩١,٤ مليون جنيه)، وهيمنة كرة القدم على الإيرادات (٧٣% من إيرادات الأنشطة الأساسية)	تنويع مصادر الإيرادات عبر الأنشطة الرياضية الأخرى (مثل زيادة استثمارات الأكاديميات أو الفعاليات الاجتماعية)، وتعزيز جذب الأعضاء لزيادة إيرادات العضوية.
٢	إيرادات الرعاية والإعلانات	١٤٥,٩٩٠,٦٠٠ جنيه مصري	متوسطة	تشكل ٢٥,٢% من إيرادات كرة القدم فقط، ولا تشمل إيرادات إعلانية خارج كرة القدم (مثل النشاط الاجتماعي أو الرياضات الأخرى)	استغلال شعبية النادي في أنشطة غير كروية لجذب رعاية جدد، وتفعيل شراكات إعلانية مع علامات تجارية في الفعاليات الاجتماعية والرياضية الأخرى.
٣	نسبة إيرادات الأكاديميات	٠,٤٦%	ضعيفة	إيرادات الأكاديميات ضئيلة مقارنة بالإجمالي (٣,١٩ مليون جنيه من ٦٩١,٤ مليون)، وتشير إلى ضعف الاستثمار في تطوير المواهب أو تسويقها	تطوير برامج أكاديمية مدفوعة (كورس عمل أو دورات تدريبية)، وعقد شراكات مع أندية دولية لبيع المواهب أو تبادلها، وتسويق الأكاديميات عبر منصات التواصل الاجتماعي
٤	نسبة الهامش الصافي	-١٢٢,٥%	حرجة	- الخسارة الصافية تفوق الإيرادات بنسبة ١٢٢,٥%، مما يشير إلى عجز مالي كارثي، حيث المصروفات (١,٥٤ مليار جنيه) تفوق الإيرادات (٦٩١ مليون جنيه) بشكل كبير.	مراجعة هيكل التكاليف (خاصة مصروفات كرة القدم والإدارة)، وإعادة هيكلة الديون أو البحث عن تمويل طارئ، وتعزيز الإيرادات غير الرياضية بشكل عاجل
٥	معدل النمو في الإيرادات	١٥,٢%	جيدة	نمو إيجابي في إيرادات كرة القدم (من ٣٦٦,٥ مليون إلى ٤٢٢,٢ مليون جنيه)، حيث يشير إلى تحسن في الجذب التسويقي أو الأداء الرياضي.	استثمار النمو في تعزيز البنية التحتية للفريق، ودراسة أسباب النمو وتكرارها في أنشطة أخرى (مثل الفعاليات الاجتماعية)

تابع: المؤشرات المالية لنادي الزمالك ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (حالة المؤشر - التحليل - التوصية - الإجراء)

م	المؤشر المالي	القيمة الفعلية م٢٠٢٣/م٢٠٢٤	حالة المؤشر	التحليل	التوصية أو الإجراء المقترح
٦	نسبة إيرادات البث	١٠,١%	متوسطة	إيرادات البث (٧٠ مليون جنيه) تشكل جزءاً معقولاً من الإجمالي، لكنها لا تعكس الإمكانيات الكاملة للنادي.	التفاوض على عقود بث أكثر ربحية مع منصات محلية أو دولية، واستثمار في بث مباريات الفريق عبر منصات رقمية (مدفوعة الاشتراك).
٧	نسبة الإيرادات غير الرياضية	١٦,٣%	ضعيفة	الاعتماد شبه كلي على الإيرادات الرياضية (٨٣,٧%)، مما يزيد المخاطر عند تراجع الأداء الرياضي.	استغلال الأصول غير المستخدمة (مثل تأجير الملاعب لغير الأعضاء)، وتطوير مشاريع استثمارية (مطاعم، متاجر تابعة للنادي).
٨	نسبة الإيرادات من العضوية	١٩,٥%	جيدة	تشكل العضوية مصدرًا رئيسيًا للإيرادات، مما يعكس ولاء الأعضاء، ويمكن زيادة النسبة عبر تحسين مزايا العضوية.	إطلاق مستويات عضوية متميزة (VIP) بامتيازات حصرية، وربط العضوية بخصومات في منافذ البيع التابعة للنادي.
٩	نسبة الإيرادات المتنوعة إلى الإيرادات	٢,٤%	ضعيفة جدًا	الإيرادات المتنوعة ضئيلة (١٦,٧ مليون جنيه)، مما يعكس ضعف الابتكار في مصادر الدخل.	إنشاء وحدة متخصصة لابتكار مشاريع مدرة للدخل (كفعاليات ثقافية أو استثمار في الطاقة الشمسية).
١٠	نسبة الفوائد البنكية إلى الإيرادات	٠,٢٦%	هامشية	الفوائد البنكية ضئيلة بسبب انخفاض الأموال المودعة أو سوء استثمارها.	تحويل الفوائض النقدية إلى استثمارات قصيرة الأجل ذات عائد أعلى (شهادات إيداع بفائدة مرتفعة).
١١	تركز الإيرادات	٩٤,٣%	حرجة	اعتماد كبير على ٣ مصادر فقط (كرة القدم، العضوية، الإيجارات)، مما يزيد مخاطر التقلبات.	تنويع الإيرادات عبر مشاريع جديدة (مثل بطولات الأكاديميات المدفوعة، أو منتجات رياضية تحت علامة النادي).
١٢	هامش ربح الأنشطة الرياضية الأخرى	-٢,٠٨٧%	كارثية	خسارة فادحة بسبب ارتفاع المصروفات (٢٣٣,٦ مليون) مقابل إيرادات ضعيفة (١٠,٦ مليون).	إعادة هيكلة هذه الأنشطة (إغلاق غير المُجدية، خفض التكاليف، أو خصخصة إدارتها).

تابع: المؤشرات المالية لنادي الزمالك ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (حالة المؤشر - التحليل - التوصية)

م	المؤشر المالي	القيمة الفعلية ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م	حالة المؤشر	التحليل	التوصية أو الإجراء المقترح
١٣	هامش ربح النشاط الاجتماعي	٨,٨%	مقبولة	ربح إيجابي لكنه محدود، مما يدل على كفاءة نسبية في الإدارة.	توسيع النشاط الاجتماعي (كحفلات ترفيهية أو دورات تدريبية مدفوعة) لزيادة الهوامش.
١٤	صافي ربح عمليات بيع/إعارة اللاعبين	٣٥,٧٣٢,٦٤٧ ج.م	جيدة	أرباح من بيع اللاعبين تشير إلى نجاح في اكتشاف المواهب وتسويقها.	تعزيز الأكاديميات لزيادة عدد اللاعبين القابلين للبيع، وبناء شبكة علاقات مع أندية أوروبية لتسهيل عمليات البيع.
١٥	نسبة التكاليف إلى الإيرادات	٢٢٢,٥%	حرجة	المصروفات تتجاوز الإيرادات بأكثر من الضعف، مما يعكس اختلالاً هيكلياً في الموازنة، حيث يستهلك النادي ٢,٢٣ جنيه لكل ١ جنيه إيرادات.	خفض التكاليف التشغيلية بشكل جذري (مثل إعادة هيكلة عقود اللاعبين)، وزيادة الإيرادات غير التقليدية (استثمارات عقارية، رعاية إستراتيجية)
١٦	النسبة بين الأجر والإيرادات	٧٨,٨%	حرجة	الأجور تشكل ٧٨,٨% من الإيرادات، وهي نسبة غير مُستدامة مقارنة بالمعايير العالمية (عادةً ٥٠-٦٠%)، حيث تمثل رواتب اللاعبين ٩١,٨% من إجمالي الأجر.	إعادة التفاوض على عقود اللاعبين مع ربط الأجر بالأداء، وبيع اللاعبين مرتفعي الأجر غير المُنتجين.
١٧	نسبة التكاليف الإدارية إلى الإيرادات	٢٤,٩%	ضعيفة	التكاليف الإدارية مرتفعة مقارنة بالإيرادات، مما يشير إلى هدر أو بيروقراطية مفرطة.	توحيد الإدارات وتقليل الوظائف المكررة، وتطبيق نظام إلكتروني لخفض التكاليف الورقية والعملية.
١٨	نسبة التكاليف الطبية إلى إجمالي المصروفات	٠,٣٣%	ضعيفة	التكاليف الطبية ضئيلة جداً مقارنة بإجمالي المصروفات، مما قد يعكس إهمالاً في الرعاية الصحية للاعبين أو نقصاً في الاستثمار الوقائي.	زيادة ميزانية الرعاية الطبية والفحوصات الدورية لتجنب إصابات اللاعبين المكلفة، والتعاقد مع أطباء متخصصين في الطب الرياضي.

تابع: المؤشرات المالية لنادي الزمالك ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (حالة المؤشر - التحليل - التوصية - الإجراء)

م	المؤشر المالي	القيمة الفعلية ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م	حالة المؤشر	التحليل	التوصية أو الإجراء المقترح
١٩	نسبة مصروفات السفر والإقامة	٦,٥%	متوسطة	النسبة معقولة مقارنة بإجمالي مصروفات كرة القدم، لكن يمكن تحسينها عبر التفاوض مع الفنادق وشركات الطيران.	توقيع عقود سنوية مع شركاء لخدمات السفر بأسعار مخفضة، وتقليل عدد الوفود المرافقة للفريق في المباريات الخارجية
٢٠	نسبة التمويل الذاتي	٨٢%	جيدة	يعتمد النادي على تمويل ذاتي مرتفع، مما يعكس استقلالية مالية نسبية، وتشكل الإيرادات التشغيلية الغالبة (مثل العضوية والإيجارات ورسوم الأنشطة)	الحفاظ على هذه النسبة عبر تعزيز الإيرادات التشغيلية، واستغلال التمويل الذاتي في مشاريع استثمارية مُربحة بدلاً من الاعتماد على الديون.
٢١	نسبة التدفقات النقدية التشغيلية إلى الإيرادات	٧٦,١-%	كارثية	التدفق النقدي التشغيلي سالب بقوة (-٥٢٦ مليون جنيه)، مما يعني أن النادي يفقد سيولة حتى مع وجود إيرادات، ويشير إلى سوء إدارة النقد أو ارتفاع المصروفات التشغيلية.	إعادة هيكلة الديون قصيرة الأجل، وتفعيل سياسات تحصيل سريعة للإيرادات (مثل رسوم العضوية مقدماً)، وتقليل المصروفات التشغيلية العاجلة
٢٢	نسبة التكاليف التشغيلية غير المباشرة	١١,٦%	مقبولة	التكاليف غير المباشرة (إدارية + إهلاك) معقولة مقارنة بإجمالي المصروفات، لكنها قد تحتوي على هدر غير ظاهر.	مراجعة بنود الإهلاك (مثل إعادة تقييم الأصول)، وخفض التكاليف الإدارية عبر توحيد الإدارات أو التحول الرقمي
٢٣	صافي خسارة الأكاديميات	(٦,٥٣٩,٧٩٩-) م.ج	حرجة	خسارة كبيرة بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل (٩,٧ مليون) مقابل إيرادات ضئيلة (٣,١ مليون)، مما يعكس سوء إدارة الموارد أو ضعف التسويق.	خفض تكاليف التشغيل عبر تدريب مدربين محليين، وتسويق الأكاديميات عبر شراكات مع مدارس أو نوادي محلية.
٢٤	هامش مساهمة كرة القدم	(٧٦-%)	كارثية	المصروفات (٧٤٢,٩ مليون) تفوق الإيرادات (٤٢٢,٢ مليون) بشكل كبير، مما يجعل النشاط الكروي غير مُجدٍ اقتصادياً.	إعادة التفاوض على عقود اللاعبين مرتفعي التكلفة، وزيادة إيرادات كرة القدم عبر عقود بث حصرية أو رعاية إستراتيجية.

تابع: المؤشرات المالية لنادي الزمالك ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (حالة المؤشر - التحليل - التوصية أو الإجراء المقترح)

م	المؤشر المالي	القيمة الفعلية م٢٠٢٣/م٢٠٢٤	حالة المؤشر	التحليل	التوصية أو الإجراء المقترح
٢٥	نسبة الإهلاك إلى الإيرادات	٢,٤%	مقبولة	النسبة معقولة، لكن يجب مراجعة قيمة الأصول المهلكة لضمان دقة القوائم المالية.	إعادة تقييم الأصول الثابتة (مثل الملاعب والمعدات) لتحديد إهلاك أكثر دقة.
٢٦	نسبة الرواتب والمكافآت من إجمالي المصروفات	٧٣,٤%	حرجة	التركيز المفرط على الإنفاق على الرواتب يزيد الخسائر، حيث تشكل رواتب اللاعبين ٩١,٨% من إجمالي أجور النادي.	بيع اللاعبين غير الأساسيين، وربط جزء من الرواتب بالأداء الرياضي (معدل الفوز، الأهداف، دقائق اللعب، تحقيق بطولات، إلخ).
٢٧	نسبة الرواتب والمكافآت إلى إيرادات كرة القدم	١٢٩%	كارثية	الأجور تتجاوز إيرادات كرة القدم، مما يعني أن النادي يخسر مالاً مع كل مباراة.	إعادة هيكلة عقود اللاعبين، لخفض التكاليف الثابتة، وزيادة إيرادات المباريات عبر بيع التذاكر الإلكترونية بأسعار ديناميكية تعتمد على (أهمية المباراة، وقت الشراء، شعبية المنافس، إلخ)
٢٨	نسبة مصروفات القضايا الدولية إلى إجمالي مصروفات كرة القدم	٥,٣%	مرتفعة	تكاليف قضايا دولية مرتفعة (٣٩,٤ مليون جنيه) تشير إلى سوء إدارة عقود اللاعبين أو النزاعات القانونية.	تعيين مستشار قانوني متخصص في عقود كرة القدم، وتقاضي التعاقد مع لاعبين ذوي تاريخ نزاعات.
٢٩	نسبة مصروفات القضايا الدولية إلى إجمالي الإيرادات	٥,٧%	مرتفعة	النسبة تفوق المعايير المقبولة (عادة أقل من ٢%)، مما يؤثر على الربحية.	إنشاء وحدة مراجعة قانونية لفحص العقود قبل التوقيع، وتسوية النزاعات خارج المحاكم لتقليل التكاليف
٣٠	خطر التركيز	٦١%	حرج	اعتماد غير صحي على إيرادات كرة القدم (٦١% من الإيرادات)، مما يعرض النادي لخسائر فادحة إذا تراجعت شعبية الرياضة.	تنويع الإيرادات عبر أنشطة غير كروية (مثل استثمارات عقارية، أو فعاليات ترفيهية)، وتعزيز دور الأكاديميات في توليد إيرادات مستقلة.

تابع: المؤشرات المالية لنادي الزمالك ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (حالة المؤشر - التحليل - التوصية)

م	المؤشر المالي	القيمة الفعلية م٢٠٢٣/م٢٠٢٤	حالة المؤشر	التحليل	التوصية أو الإجراء المقترح
٣١	خطر العملة	٢١,٩%	مرتفع	خسائر فروق العملة تشكل ٢١,٩% من الإيرادات، مما يعكس تعرض النادي لتقلبات سوق الصرف الأجنبي (خاصة إذا كانت العقود بالدولار أو اليورو).	التحوط ضد مخاطر العملة عبر عقود آجلة أو اتفاقيات ثابتة مع البنوك، وتحويل العقود الخارجية إلى العملة المحلية حيثما أمكن.
٣٢	خطر القضايا القانونية	٢٠,٤%	مرتفع	مخصص القضايا (١٤١ مليون جنيه) يشير إلى نزاعات قانونية متكررة (مثل عقود لاعبين أو شركات فاشلة).	تعيين فريق قانوني متخصص في عقود الرياضة، ومراجعة كافة العقود الحالية مع مستشارين خارجيين لتجنب النزاعات المستقبلية.
٣٣	خطر الاعتماد على التبرعات	١٨%	متوسطة	١٨% من الإيرادات تأتي من تبرعات، وهي مصدر غير مستقر قد يتأثر بالأوضاع الاقتصادية أو تغيير سياسات المانحين.	تحويل التبرعات إلى استثمارات مُنتجة (كبناء مرافق تُدر دخلاً)، وتطوير برامج عضوية مُميزة لتعويض الاعتماد على التبرعات.
٣٤	درجة الشفافية المالية:	٧٠%	متوسطة	التقرير المالي يُفصل ٧ بنود أساسية (مثل إيرادات كرة القدم والمصروفات)، لكنه يغفل ٣ بنود حاسمة: الميزانية العمومية (الأصول والالتزامات)، وقائمة التدفقات النقدية، والسياسات المحاسبية المُفصلة (معايير الإهلاك، معالجة المخاطر). - يُقلل غياب هذه البنود من شفافية التقرير ويُصعب تقييم الصحة المالية الشاملة.	إصدار تقارير مالية متكاملة تشمل الميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية، وتوضيح السياسات المحاسبية في ملحق منفصل (مثل معايير إهلاك الأصول، طريقة حساب المخصصات)، وتعيين مدقق خارجي مستقل لمراجعة التقارير وضمان الامتثال للمعايير الدولية (IFRS).

تابع: المؤشرات المالية لنادي الزمالك ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (حالة المؤشر - التحليل - التوصية)

م	المؤشر المالي	القيمة الفعلية ٢٠٢٣م/٢٠٢٤م	حالة المؤشر	التحليل	التوصية أو الإجراء المقترح
٣٥	نسبة الالتزام بالإفصاح عن المخاطر	٣٣%	ضعيفة	تم الإفصاح عن مخاطر العملة والقضايا القانونية فقط، ووجود ٤ مخاطر رئيسية غير مُعلنة: (١) سيولة، (٢) تركيز الإيرادات، (٣) ائتمانية، (٤) سوقية، ويُضعف غياب الإفصاح ثقة أصحاب المصلحة ويعرّض النادي لمفاجآت مالية.	إدراج قسم خاص بالمخاطر في التقارير المالية يتضمن: تحليلاً كمياً ونوعياً للمخاطر، وخطط طوارئ لكل خطر، وتحديث ربع سنوي لحالة المخاطر.
٣٦	نسبة تفعيل سياسات الرقابة الداخلية	٥٠%	متوسطة	بنود خاضعة للرقابة: فصل الإيرادات/المصروفات، مخصصات القضايا، بينما البنود الغير خاضعة: تكاليف اللاعبين (٥٠٠ مليون جنيه) دون مراقبة، وغياب ضوابط لمخاطر العملة، ويؤدي هذا الهدر المالي لاستمرار الخسائر.	تعيين وحدة رقابة داخلية مستقلة، وتطبيق نظام تتبع تكاليف اللاعبين في الوقت الفعلي، وتوحيد سياسات إدارة العملة الأجنبية مع البنك المركزي أو شركات التحوط.
٣٧	نسبة الامتثال المالي	٢١,١%	مرتفعة	تكاليف عدم الامتثال (١٤٥ مليون جنيه) تشمل: غرامات وجزاءات- مخصص قضايا- فوائد بنكية مرتبطة بتأخيرات، وتُقلل هذه النسبة من جاذبية النادي للمستثمرين وتزيد تكاليف الاقتراض.	إنشاء قسم امتثال قانوني ومالي، وتدريب الموظفين على متطلبات الجهات الرقابية، وتفعيل عقوبات صارمة على المخالفات المالية الداخلية
٣٨	نسبة الالتزام بضوابط الحوكمة	٣٨%	ضعيفة جداً	ضعف عام في الحوكمة بسبب: غياب تقارير تدقيق مستقلة (٠%)، وإفصاح محدود عن المخاطر (٣٣%)، ورقابة داخلية جزئية (٥٠%).	تعيين مدقق خارجي مستقل، وإنشاء لجنة حوكمة تابعة لمجلس الإدارة، ونشر تقارير دورية عن إجراءات الرقابة وتحسينات الحوكمة.

تابع: المؤشرات المالية لنادي الزمالك ٢٠٢٣/٢٠٢٤ (حالة المؤشر - التحليل - التوصية)

م	المؤشر المالي	القيمة الفعلية م٢٠٢٣/م٢٠٢٤	حالة المؤشر	التحليل	التوصية أو الإجراء المقترح
٣٩	نسبة الالتزام المجتمعي	١,٤%	ضعيفة	استثمار ضئيل في الأنشطة الاجتماعية (٩,٨ مليون جنيه)، مما يُضعف صورة النادي المجتمعية.	زيادة ميزانية النشاط الاجتماعي إلى ٥% من الإيرادات، وإطلاق حملات توعوية (كالصحة أو التعليم) بالشراكة مع منظمات محلية.
٤٠	نسبة العائد الاجتماعي على الاستثمار	١٠٩,٦%	جيدة	العائد الاجتماعي يفوق التكاليف، مما يدل على كفاءة نسبية في إدارة المشاريع الاجتماعية.	توسيع نطاق المشاريع الاجتماعية المربحة (كمراكز تدريب مدفوعة أو فعاليات ترفيهية)، وقياس الأثر المجتمعي عبر استبيانات دورية.
٤١	العائد على الاستثمار في اللاعبين	٨٩,٣%	مقبولة	العائد أقل من التكلفة الإجمالية (٤٠ مليون جنيه)، لكن الربح الصافي (٣٥,٧ مليون) إيجابي.	تعزيز اكتشاف المواهب المحلية عبر الأكاديميات لتقليل تكاليف الشراء، وتفعيل شراكات مع وكلاء لاعبين دوليين لتحسين صفقات البيع.
٤٢	نسبة المصروفات التشغيلية إلى الإيرادات	١٤٦,٦%	كارثية	المصروفات التشغيلية (١,٠١ مليار جنيه) تفوق الإيرادات (٦٩١ مليون جنيه) بنسبة ٤٦,٦%، مما يعني أن النادي يخسر ١,٤٦ جنيه لكل ١ جنيه إيرادات، ويُعد هذا مؤشراً على اختلال هيكل في إدارة التكاليف أو انخفاض الإيرادات.	خفض التكاليف التشغيلية عبر إعادة هيكلة عقود اللاعبين والإدارة، وزيادة الإيرادات عبر تنويع المصادر (مثل إطلاق منتجات رقمية أو استثمارات عقارية).
٤٣	نسبة المصروفات الإدارية إلى المصروفات التشغيلية	١٧%	مقبولة	النسبة معقولة مقارنة بإجمالي المصروفات، لكنها قد تحتوي على هدر غير ظاهر (مثل وظائف مكررة أو عمليات غير فعالة).	توحيد الإدارات الفرعية لتقليل التكاليف، وتطبيق أنظمة رقمية لإدارة المستندات والمهام لتقليل النفقات الورقية والوقت.

الاستخلاصات والتوصيات:

أهم الاستخلاصات:

خلص الباحث إلى أهم النتائج التالية بشأن أهم ملامح الأداء المالي لنادي الزمالك خلال

العام المالي ٢٠٢٣/م٢٠٢٤ م

- **عجز مالي كبير** إذ أن نسبة العجز المالي الصافي بلغت -١٢٢,٥%، حيث تجاوزت المصروفات الإيرادات بأكثر من الضعف.
 - **اعتماد مفرط على كرة القدم** حيث شكّلت إيرادات كرة القدم ٦١% من إجمالي الإيرادات، مما يمثل خطر تركّز مالي حاد.
 - **ضعف تنوع مصادر الدخل**، وهو ما يظهر في الإيرادات من الأنشطة غير الرياضية التي لا تتجاوز ١٦,٣%، والأكاديميات تساهم بنسبة ٠,٤٦% فقط.
 - **ارتفاع تكاليف الأجور والمكافآت** والتي تُشكّل ٧٨,٨% من الإيرادات و ١٢٩% من إيرادات كرة القدم، ما يدل على خلل كبير في التوازن المالي.
 - **خسائر من بعض الأنشطة** إذ أن الأكاديميات والأنشطة الرياضية غير الكروية تعاني من خسائر كبيرة (مثل هامش ربح -٢,٨٧% للأنشطة الأخرى).
 - **مؤشرات حوكمة ضعيفة** والتي تظهر على سبيل المثال في درجة الالتزام بضوابط الحوكمة بما لا يتجاوز ٣٨%، مع غياب تقارير تدقيق مستقلة وإفصاح جزئي عن المخاطر.
 - **مخاطر قانونية وعمليات عالية** تمثل خسائر فروق العملة ومخصصات القضايا ما يقرب من ٢١% من الإيرادات لكلٍ منهما.
 - **سيولة نقدية سلبية** أظهرها التدفق النقدي التشغيلي السلبي بنسبة -٧٦,١% مما يهدد قدرة النادي على تغطية التزاماته قصيرة الأجل.
- أهم التوصيات:** توصي هذه الدراسة بأهم ما يلي:
- تنوع مصادر الإيرادات من خلال:**
- تطوير الأكاديميات الرياضية لتصبح مصدر دخل فعّال.
 - استثمار العلامة التجارية للنادي في منتجات، فعاليات، وشراكات غير كروية.
 - التوسع في أنشطة العضوية الاجتماعية، والعقارات التجارية داخل النادي.
- إعادة هيكلة المصروفات بواسطة:**
- تقليل عقود اللاعبين مرتفعي الأجور أو ربطها بأداء رياضي واضح.
 - ترشيد المصروفات الإدارية وتقليص الازدواجية في الوظائف.
 - مراقبة تكاليف السفر والإقامة عبر شراكات تعاقدية مُخفضة.
- تحسين الحوكمة والشفافية عن طريق:**
- إصدار تقارير مالية متكاملة تتضمن الميزانية العمومية، التدفقات النقدية، والسياسات المحاسبية.

- تعيين مدقق مالي مستقل ولجنة رقابة داخلية لتتبع المصروفات والتدفقات النقدية.
- الإفصاح الكامل عن كافة أنواع المخاطر (السيولة، السوق، الائتمان...).
- إدارة المخاطر القانونية والمالية عبر:
- تعزيز الفريق القانوني لمراجعة العقود وتقليل النزاعات الدولية.
- التفاوض بالعملة المحلية قدر الإمكان لتقليل أثر تقلبات سعر الصرف.
- تحويل التبرعات لمشروعات إنتاجية لضمان الاستدامة.
- بناء خطة تحول مالي ثلاثية المراحل:
- قصيرة الأجل: وقف النزيف المالي عبر خفض التكاليف الفورية.
- متوسطة الأجل: إصلاح الهيكل المالي والإداري.
- طويلة الأجل: بناء نموذج تمويلي مستدام ومتعدد المصادر.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية

- ١ - اللجنة الأولمبية العمانية: "إدارة الهيئات الرياضية الأولمبية"، ترجمة "عوض الله خيرى"، اللجنة الأولمبية العمانية ٢٠٢٢م، ص ١٣٢.
- ٢ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات أداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٧٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 3-London Premier Centre. (2023, Jun ١٢) Key financial performance indicators: the main indicators for measuring the company's performance <https://ar.lpcentre.com/articles/financial-kpis-key-indicators-for-measuring-a-companys-performance>
- 4-UNESCO : Impact investment in sport: innovating the funding of sport for development ٢٠٢٣ و <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386193>