

من القمة إلى الأزمة: كيف تجاوز برشلونة أكبر تحد مالي في تاريخه

From top to crisis: How has Barcelona surpassed the biggest financial challenge ?in its history

د/بوعلام بلقاسم

جامعة الجزائر 3

Belkacemboualem3@gmail.com

غول جهاد *

جامعة الجزائر 3

djihead.ghoul1@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/06/04

تاريخ القبول للنشر: 2025/05/20

تاريخ الاستلام: 2025/03/03

ملخص:

عانى نادي برشلونة لكرة القدم من أزمة مالية حادة بسبب الإنفاق المفرط على الصفقات ورواتب اللاعبين، إلى جانب تداعيات جائحة كوفيد-19 التي قلّصت الإيرادات وأدت إلى تفاقم الديون التي تجاوزت 1.35 مليار يورو. تفاقمّت الأزمة مع عدم الامتثال لقوانين اللعب المالي النظيف، مما حدّ من قدرة النادي على تسجيل لاعبين جدد. لمواجهة ذلك، اتبعت الإدارة الجديدة استراتيجيات متعددة، شملت خفض التكاليف عبر تقليل الرواتب والتخلي عن بعض اللاعبين ذوي العقود المكلفة، وزيادة الإيرادات من خلال صفقات رعاية كبرى، وتفعيل الروافع المالية من خلال بيع جزء من حقوق البث التلفزيوني، كما لجأ النادي إلى إعادة هيكلة ديونه وتمديد فترات السداد لتخفيف الضغط المالي. بدأت هذه الخطوات تؤتي ثمارها، حيث سجل النادي أرباحاً في 2023/2022، لكن لا تزال هناك تحديات مثل الالتزام بسقف الرواتب، سداد الديون، واستعادة القدرة التنافسية. يعتمد مستقبل نادي برشلونة على تحقيق توازن مالي واستثمار مستدام لضمان استقراره على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: نادي برشلونة، أزمة مالية، قوانين اللعب المالي النظيف، الروافع المالية، نتائج الاستراتيجية، تحديات

Abstract:

Barcelona Football Club has suffered a severe financial crisis due to excessive spending on deals and player's salaries, along with the fallout from the COVID-19 pandemic, which has reduced revenues and exacerbated debt exceeding 1.35 billion euros. The crisis worsened with non-compliance with fair financial play laws, limiting the club's ability to register new players. To address this, the new administration has pursued multiple strategies, including reducing costs by reducing salaries, abandoning some players with costly contracts, increasing revenues through major sponsorship deals, activating leverages by selling a portion of television rights, and restructuring its debts and extending repayment periods to relieve financial pressure. These steps are beginning to bear fruit, with the club registering profits in 2022/2023, but challenges remain such as adhering to the salary cap, repaying debts, and restoring competitiveness. FC Barcelona's future depends on achieving a financial balance and sustainable investment to ensure its long-term stability.

Keywords: FC Barcelona, financial crisis, fair financial play laws, leverage, strategy results, financial sustainability challenges.

*المؤلف المراسل.

أ- توطئة: لم يعد التحول الرقمي خيارا في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم، وما يتبعه من التغيير في حياة الفرد، الذي أصبحت الأدوات والوسائل التكنولوجية جزءا من حياته، بل هو حتمية تفرض نفسها على المؤسسات باختلاف أنواعها، أشكالها، عمومية كانت أو خاصة، مما جعل من الدول وحكوماتها تراعن على كسب ثقة المواطنين بالرفع من أداء مؤسساتها وإداراتها لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للجمهور من خلال رقمنة التعاملات والعمليات الإدارية، وذلك من أجل القضاء على المظاهر الإدارية السلبية، على غرار البيروقراطية، التعسف الإداري واستغلال المناصب لمصالح شخصية، وغيرها. فالتحول الرقمي لا يقتصر إلا على رقمنة البيانات أو الرقمية فقط، بل هو عبارة عن برنامج شامل لكافة أنشطة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، كما يشمل أيضا قطاعات بأكملها وفيما بينها، فهو يؤدي إلى تغيير جذري في طرق وأساليب الإدارة والتشغيل. ويعمل التحول الرقمي على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للمؤسسات والإدارات العمومية، وذلك بالرفع من الكفاءة التشغيلية والإدارية، أداء المهام في الأزمدة الحقيقية، تقليل الجهود، تبسيط الإجراءات، تخفيض التكاليف، معالجة كم هائل من البيانات في أزمة قصيرة، فضلا عن السهولة في عملية المراقبة، ومن ثم السرعة في اتخاذ القرارات.

ب- طرح الإشكالية: لقد رفعت الدولة الجزائرية تحدي رقمنة كل مؤسساتها العمومية وقطاعاتها المختلفة، والتخلص من الطرق التقليدية في التسيير والإدارة، وقد قطعت أشواطاً لا بأس بها في هذا المجال، وبالرغم من الإيجابيات الكثيرة والتحسينات التي عرفتها القطاعات المختلفة في أداء مهامها وتحسين مستوى الخدمة المقدمة، إلا أنه لا تزال هناك نقائص وبعض المشاكل التي يعاني منها الموظف في أداء مهامه، والمتعامل المتلقي للخدمة، منها ما يعود إلى عدم كفاءة الوسائل التقنية المستخدمة (ضعف في تدفق الانترنت مثلاً)، ومنها ما يعود إلى عدم كفاءة العنصر البشري في الاستجابة لهذا التغيير، وهذا ما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع المتمثل في تقييم التحول الرقمي من منظور العاملين في إدارة عمومية، وهي ديوان مؤسسات الشباب بورقلة سنة 2024، من خلال الإشكالية التالية:

العاملين في إدارة عمومية، وهي ديوان مؤسسات الشباب بورقلة سنة 2024، من خلال الإشكالية التالية:

- ما مدى تقبل موظفي ديوان مؤسسات الشباب بورقلة للتحول الرقمي خلال سنة 2024؟

تقودنا الإجابة عن هذه الإشكالية إلى طرح التساؤلات التالية:

- هل توجد بيئة مناسبة تدعم التحول الرقمي في ديوان مؤسسات الشباب بورقلة؟
- ما أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في ديوان مؤسسات الشباب بورقلة؟
- هل هناك علاقة دالة بين تقبل موظفي ديوان مؤسسات الشباب بورقلة والأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي؟
- ت- فرضيات الدراسة: استناداً إلى المعلومات الأولية التي استقيناه من الملاحظة والمقابلة التي أجريناها مع مسؤول في المؤسسة محل الدراسة، وبناء على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية المطروحة، نفترض:
- تقبل موظفي ديوان مؤسسات الشباب بورقلة للتحول الرقمي، على أساس أنه يساعد على أداء المهام بسهولة؛
- وجود بيئة مناسبة في ديوان مؤسسات الشباب بورقلة تدعم التحول الرقمي، وذلك لأن هذا الأخير يدخل ضمن أولويات الحكومة؛
- وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي في ديوان مؤسسات الشباب بورقلة؛

- وجود علاقة دالة بين تقبل موظفي ديوان مؤسسات الشباب بورقلة للتحويل الرقعي وأدائهم الوظيفي.

1. مقدمة:

في السنوات الأخيرة، بات الاقتصاد الرياضي أحد أهم المحاور التي تلفت انتباه الباحثين وصناع القرار على حد سواء، إذ لم تعد الرياضة مجرد نشاط بدني أو ترفيهي، بل أصبحت صناعة متكاملة تسهم في الناتج المحلي، وتخلق فرص عمل، وتؤثر في سلوك الأسواق المالية. تُمثل الأندية الرياضية الكبرى كيانات اقتصادية قائمة بذاتها، تتطلب إدارة مالية دقيقة، وتخطيط استثماري طويل الأجل، لمواجهة التحديات والتقلبات. من هنا، أصبح فهم الاقتصاد الرياضي ضرورة لفهم كيف تُدار المؤسسات الرياضية، وكيف تؤثر السياسات المالية في أدائها واستمراريتها.

الاقتصاد الرياضي هو فرع من فروع الاقتصاد التطبيقي الذي يدرس الجوانب المالية والتجارية للرياضة، بما في ذلك إدارة النوادي والمنظمات الرياضية، وتحليل السوق الرياضي، وتقييم الاستثمارات في القطاع الرياضي. يركز على كيفية استغلال الموارد المالية والبشرية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والربحية في المؤسسات الرياضية، مع الحفاظ على الجوانب التنافسية والاجتماعية للرياضة.

يعتبر الاقتصاد الرياضي جزءًا من "اقتصاديات الترفيه"، لكنه يتميز بخصائص فريدة مثل التأثير الاجتماعي والصحي والترفيهي. (Gratton & Taylor, 2000, pp. 3,8)

وفي هذا الإطار، يُعد نادي برشلونة مثالاً حياً على ارتباط النجاح الرياضي بالنجاح المالي، والعواقب الوخيمة التي قد تترتب على إهمال هذا الجانب، فلقد كان نادي برشلونة الإسباني واحداً من أبرز الأندية الرياضية في كرة القدم في العالم، ليس فقط على مستوى الإنجازات الرياضية، ولكن أيضاً على مستوى الوضع المالي. ومع ذلك، تعرض النادي في السنوات الأخيرة لأزمة مالية غير مسبوقة هددت استقراره واستدامته، ليجد نفسه أمام تحديات غير مسبوقة في تاريخه.

تعود بداية ظهور الأزمة إلى عدة عوامل أساسية. أولاً، تراكم الديون الضخمة التي بلغت مئات الملايين من اليورو هات، نتيجة لعقود غير مدروسة وصفقات باهظة الثمن تم إبرامها في فترات زمنية قصيرة. ثانياً، كانت إدارة النادي السابقة، تحت قيادة الرئيس جوسيب ماريا بارتوميو، تتبع سياسات مالية غير مستدامة مثل رفع الرواتب بشكل مبالغ فيه للاعبين والمدربين دون مراعاة للأعباء المالية المستقبلية.

ثم جاءت جائحة كوفيد-19 لتفاقم هذه الأزمة، حيث تسببت في توقف المنافسات الرياضية وأدى غياب الجماهير في الملاعب إلى خسائر ضخمة في إيرادات النادي، والتي كانت تعتمد بشكل كبير على عوائد المباريات وعقود الرعاية. وفي نفس الوقت، استمر النادي في تحمل التكاليف المرتفعة للرواتب والمصاريف، مما جعل من الصعب إدارة هذه الفجوة المالية.

تجاوزت إيرادات نادي برشلونة 990 مليون يورو خلال الموسم 2019/2018 (Annual Report 18/19, October 2019)، لكن مع بداية الجائحة عرف النادي انهياراً مالياً معتبراً، حيث بلغت إيرادات الموسم الذي توقف عدة أشهر 855 مليون يورو (Annual Report 19/20, June 2021)، وحتى بعد عودة النشاط الرياضي لم تتوقف الخسائر كون المباريات أصبحت تقام بدون جمهور ما يعني انعدام مداخيل بيع التذاكر.

مع دخول العام 2021، بلغت الأزمة ذروتها، حيث وصل النادي إلى وضع كارثي مع العجز المالي الضخم الذي بلغ 481 مليون يورو (Approval of 2020/21 accounts and 2021/22 budget, 2021)، مما اضطر الإدارة الجديدة، بقيادة خوان لابورتا، إلى التسارعة في التفكير جدياً في حلول عملية للخروج من الأزمة المالية؛ تمثلت في خفض التكاليف ورفع الإيرادات، والتفكير في إعادة هيكلة الديون. كما لجأ النادي إلى إتباع إستراتيجية تعرف بالرافعة المالية، تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحسين الوضع المالي للنادي من خلال بيع أصوله أو حقوقه المستقبلية مقابل الحصول على أموال في الوقت الحالي.

في سياق الأزمات المالية التي تمر بها العديد من الأندية الكبرى، يبرز قانون اللعب النظيف كأحد الركائز الأساسية التي تهدف إلى ضمان استدامة الأندية الرياضية وتحقيق التوازن بين الطموحات الرياضية والإمكانات المالية. أزمة نادي برشلونة المالية تمثل نموذجاً حياً لتداعيات عدم الالتزام بهذا القانون.

قوانين اللعب النظيف، وتعرف أيضاً بقوانين النزاهة المالية، هي مجموعة من اللوائح التي يفرضها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم "UEFA"، الهدف الأساسي لقوانين اللعب النظيف هو منع أي ناد من أن ينفق أموالاً أكثر مما يكسب، وهو ما يعرف في الاقتصاد بـ"نقطة التعادل" وهي النقطة التي تتساوى فيها الأرباح والخسائر. تم اقتراح قوانين اللعب النظيف في عام 2009، فيما بدأ تنفيذها الفعلي في عام 2012. (العين الإخبارية، 2023).

1.1. إشكالية البحث:

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية في السؤال التالي:

- كيف ساهمت السياسات المالية السابقة مع جائحة كوفيد-19 في تدهور الوضع المالي للنادي؟ وكيف استطاع النادي أن يتخذ خطوات إستراتيجية لإعادة هيكلة المالية واستعادة استقراره الرياضي والمالي؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة لابد من طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي القوة الدافعة وراء النمو المالي لنادي برشلونة قبل الأزمة؟
- وما هي الخسائر المالية التي تكبدها النادي نتيجة توقف النشاط الرياضي وتأثيره على الإيرادات؟
- ما هي الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الأزمة المالية لنادي برشلونة؟
- ما هي الاستراتيجيات المالية والإدارية التي اعتمدها النادي للخروج من الأزمة؟
- إلى أي مدى مكنت هذه الاستراتيجيات النادي من تحسين وضعه المالي؟

2.1. أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسباب والعوامل التي أدت بالنادي إلى حافة الإفلاس، وتحليل الاستراتيجيات التي اتخذها لإعادة التوازن المالي، وكذا التحديات المستقبلية للحفاظ على الاستدامة المالية.

3.1. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على التحديات التي تواجه الأندية الكبرى في ظل الأزمات العالمية على اعتبارها مؤسسات اقتصادية، وتقديم رؤى حول كيفية إدارة الأزمات المالية في القطاع الرياضي.

4.1. الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة اقترحنا الفرضيات الآتية:

- يمكن للسياسات المالية غير المستدامة التي اتبعت في فترة سابقة أن تعرض أحد أكبر الأندية الرياضية في العالم إلى أزمة مالية خانقة رغم تاريخه الطويل في النجاح والثراء.
- الأزمة المالية عززت فكرة الالتزام بقانون اللعب النظيف الذي سنّه الإتحاد الأوروبي لكرة القدم.
- العلاقة الحيوية بين الاستقرار المالي والنجاح الرياضي تحتم على الإدارة العمل على تحسين استدامتها المالية والتنافسية على المدى الطويل.

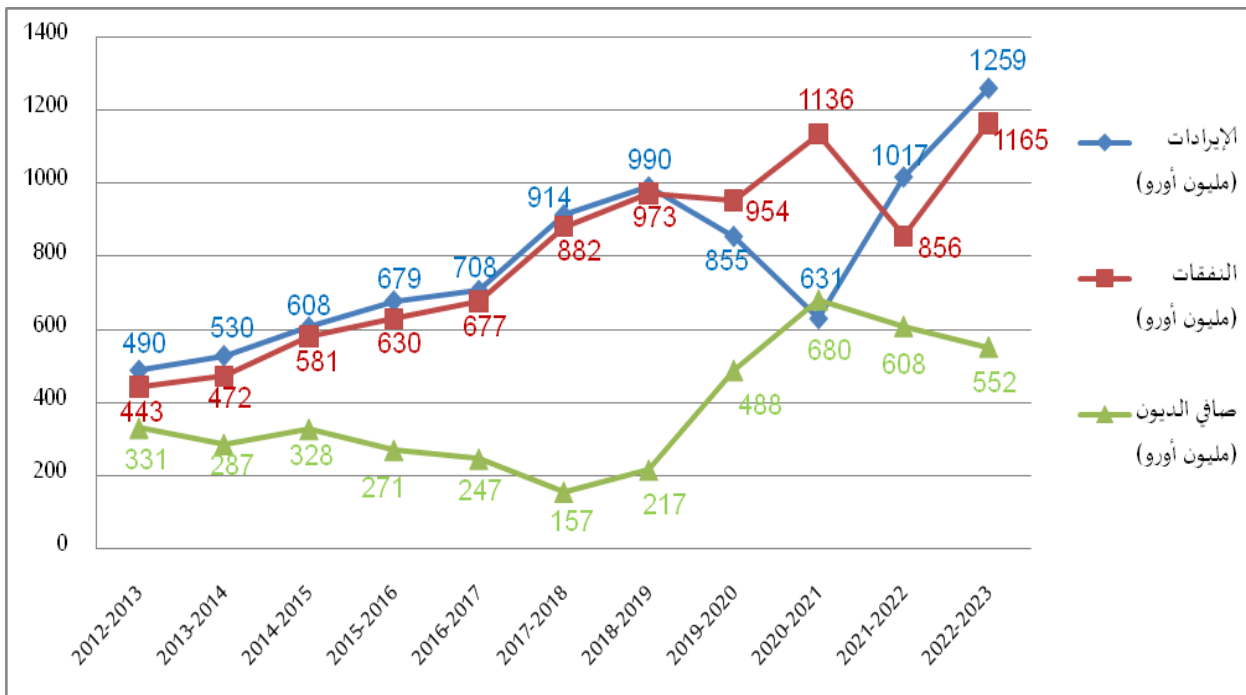
5.1. المنهج المتبع:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المناسب لبناء تصور شامل للموضوع من خلال عرض الوضع المالي لنادي برشلونة على مدار السنوات التي سبقت الأزمة المالية وما بعدها، كما اعتمدت أيضا على المنهج التحليلي من أجل تحليل الاستراتيجيات التي اعتمدها النادي لتجاوز الأزمة المالية وكذا تقييمها.

2. الوضع المالي للنادي قبل وخلال الأزمة:

يعتبر نادي برشلونة من أكبر الأندية في العالم ليس فقط في كرة القدم، ولكن أيضاً في مجال الأعمال والتسويق. قبل الأزمة المالية التي مر بها النادي في السنوات الأخيرة، كان النادي يتمتع بنمو مالي قوي ومتسارع، كما كان يعتبر من الأندية الأكثر استقراراً مالياً، بل وأكثرها ربحية في العالم، مما سمح له بتحقيق نجاحات رياضية قيمة وتكوين قاعدة جماهيرية كبيرة عالمياً.

منحنى رقم 01: النمو المالي لنادي برشلونة خلال العقد الأخير



المصدر: بالإعتماد على التقارير المالية السنوية للنادي خلال السنوات المذكورة

1.2. مصادر الإيرادات الرئيسية: يعتمد النادي بشكل كبير على عائدات حقوق البث التلفزيوني، وبيع التذاكر، والتعاقدات التجارية، وكذلك العوائد من الرعاية والشراكات.

- عوائد البث التلفزيوني وإيرادات الحقوق السمعية البصرية: تعتبر حقوق النقل التلفزيوني إحدى الركائز المالية الأساسية لنادي برشلونة، ولها تأثير كبير على استدامة النادي مالياً، كما تمثل هذه الحقوق مورداً ثابتاً للنادي حيث تساهم بشكل كبير في ميزانيته وتساعد على تغطية نفقاته المختلفة، مثل رواتب اللاعبين، تطوير البنية التحتية، والإنفاق على الصفقات. هذه الحقوق تتضمن بيع حقوق بث المباريات على مختلف الوسائط الإعلامية، مثل القنوات التلفزيونية، منصات البث الرقمي، والشبكات الإذاعية.

بلغت إيرادات بيع حقوق البث 298 مليون يورو خلال موسم 2019/2018 (Annual Report 18/19, October 2019) لتتراجع إلى 249 مليون يورو في الموسم الموالي (Annual Report 19/20, June 2021) لتوقف المنافسات لعدة أشهر بسبب الوباء.

- عقود الرعاية والأنشطة التسويقية: وهي العقود التي تبرمها النوادي مع الشركات أو المؤسسات التجارية مقابل الحصول على حقوق تسويقية معينة مرتبطة بالنادي. يمكن لهذه العقود أن تشمل حق استخدام الشعار أو أسماء اللاعبين في إعلاناته، أو حق الإعلان في الملعب... كما أن الرعاية يمكن أن تكون شاملة أو جزئية (بطولة معينة)، وتكون نقدية أو عينية (منتجات أو خدمات).

علاوة على مساهمتها في مختلف نفقاته، تساهم عقود الرعاية في تعزيز العلامة التجارية للنادي وتوسيع شبكة علاقاته التجارية على مستوى عالمي. تتنوع شركات الرعاية لنادي برشلونة في مختلف القطاعات: قطاع الخدمات المالية (الأكثر مساهمة)، المشروبات، السلع الاستهلاكية، الملابس، الإكسسوارات والطعام.

في عام 2022، حصل نادي برشلونة لكرة القدم على عقود رعاية كبيرة مع شركات مثل سبوتيفاي، والتي شهدت حصول عملاق البث الموسيقي على حقوق تسمية كامب نو و أصبح الراعي الرئيسي لقميص النادي.

لقد طور نادي برشلونة لكرة القدم إستراتيجية رعاية متطورة تستفيد من مكانته المرموقة وقاعدة المعجبين العالمية لجذب استثمارات كبيرة من مختلف العلامات التجارية. فبعد أن كانت مداخيل الرعاية تبلغ 200 مليون يورو خلال الموسم 2019/2018 (Annual Report 18/19, October 2019)، قفزت إلى قيمة 315 مليون يورو خلال الموسم 2023/2022 (Annual Report 22/23, October 2023).

نجح برشلونة في تحقيق رقم قياسي بـ 20 رعاية في 2023/2022 حيث سجلت إدارة التراخيص والتسويق في برشلونة (BLM) زيادة بنسبة 54٪ في المبيعات في المتاجر الفعلية مقارنة بالعام السابق (Sanderson, FC Barcelona) (Announce After-Tax Net Profits Of \$320 Million In Record-Breaking Financial Year, 2023).

بالنسبة لموسم 2024/2023 تجاوز إجمالي إيرادات الرعاية للنادي 369.9 مليون دولار، مع أكبر استثمار فردي قادم من نايفي، بقيمة 169.32 مليون دولار سنوياً. بشكل عام، يحتفظ برشلونة باتفاقيات رعاية مع 33 علامة تجارية، حيث

يمثل شركاؤه الخمسة الأوائل 76 % من إجمالي دخل الرعاية للنادي (Top ten current sponsor partners of FC Barcelona, 2024).

- إيرادات مبيعات التذاكر: على الرغم من أن إيرادات البث التلفزيوني وعقود الرعاية تعتبر الأكثر أهمية على المستوى المالي، إلا أن مبيعات التذاكر تظل أحد الدعائم الأساسية التي تساهم في توفير سيولة مالية ضرورية للنادي. تتمثل هذه الإيرادات في بيع تذاكر المباريات المختلفة، سواء كانت في الدوري الإسباني (الليغا)، دوري أبطال أوروبا، كأس الملك أو المباريات الودية، وكذلك تذاكر دخول الملعب والمرافق الرياضية الأخرى. تتأثر إيرادات مبيعات التذاكر بعوامل متعددة، منها شعبية وأداء الفريق، أسعار التذاكر، أهمية المباريات، سعة الملعب والظروف الاقتصادية والتسويقية. قبل الأزمة، بلغت إيرادات بيع التذاكر لنادي برشلونة ذروتها عند 60.88 مليون يورو خلال موسم 2018/2019 (Annual Report 18/19, October 2019) مدعومة بحضور قوي في المباريات و استراتيجيات تسويق ناجحة. كان لجائحة كوفيد - 19 تأثيرا كبيرا على إيرادات التذاكر حيث انخفضت إلى 55.20 مليون يورو بسبب توقف المنافسات في الربع الأخير من موسم 2019/2020 (Annual Report 19/20, June 2021)، لكن ورغم استئناف المنافسات في الموسم الموالي واصلت إيرادات التذاكر في الانخفاض إلى أدنى المستويات لتصل إلى 15.53 مليون يورو (Annual Report 20/21, October 2021) بسبب الحظر المفروض على الملاعب (مباريات بدون جمهور).

- إيرادات أخرى:

- متجر النادي (أقمصة، منتجات تذكارية...).
- السياحة الرياضية من خلال تنظيم جولات في الملعب ومتجر النادي و متحفه.
- عوائد مواقع التواصل الاجتماعي،
- رسوم اشتراك الأعضاء،
- الجوائز المالية المتعلقة بتحقيق الألقاب والفوز بالمباريات،
- بيع اللاعبين قبل نهاية عقودهم والذين لا يدخلون في خطط المدرب أو حتى خريجي أكاديمية النادي.

2.2. الاستثمارات والمشاريع:

أصول نادي برشلونة تتجاوز كونها مجرد نادٍ لكرة القدم، فهي تمتد لتشمل هوية ثقافية، وتاريخ غني، وقيم مجتمعية راسخة. كما أن أصول نادي برشلونة المالية تتجاوز بكثير قيمة لاعبيه وملعبه. فهي تشمل مجموعة متنوعة من الأصول المادية وغير المادية التي تساهم بشكل كبير في استقرار النادي المالي وقدرته على المنافسة على أعلى المستويات.

- الأصول المادية:

- الملعب: يعد ملعب كامب نو أحد أهم أصول النادي. وهو أكبر ملعب في أوروبا بقدرته استيعاب تقدر بـ 98 ألف متفرج، كما يخضع حاليا لتوسعة وإعادة تهيئة ستساهم في رفع إيرادات مبيعات التذاكر مستقبلا. كما أنه يعتبر كمصدر دخل كبير من خلال حقوق التسمية والإعلانات وجلب السياح الأجانب لامتلاكه متحفا.

من القمة إلى الأزمة: كيف تجاوز برشلونة أكبر تحد مالي في تاريخه

• مراكز التدريب: تمتلك برشلونة مراكز تدريب متطورة لفرقها المختلفة، بما في ذلك فريق الشباب (لا ماسيا). هذه المراكز تعتبر استثمارًا طويل الأجل وتساهم في تطوير اللاعبين.

• العقارات: يمتلك النادي العديد من العقارات، مثل مكاتب إدارية ومحلات تجارية، والتي توفر إيرادات إيجارية.

• اللاعبون: تعتبر عقود اللاعبين أصولًا مالية، حيث يمكن بيع اللاعبين لتحقيق أرباح كبيرة.

- الأصول غير المادية:

• العلامة التجارية: تعد علامة برشلونة التجارية واحدة من أقوى العلامات التجارية في الرياضة. هذه العلامة تجذب الرعاية والشركاء التجاريين وتساهم في زيادة الإيرادات.

• حقوق البث التلفزيوني: حقوق بث مباريات برشلونة تحقق إيرادات ضخمة للنادي.

• قاعدة الجماهير: قاعدة جماهير برشلونة الضخمة تعتبر أصلًا ثمينًا، حيث تساهم في زيادة مبيعات التذاكر والمنتجات.

• الأكاديمية: أكاديمية لا ماسيا هي مصدر مستمر للمواهب الشابة، مما يقلل من اعتماد النادي على سوق الانتقالات ويحقق أرباحًا من بيع اللاعبين.

• الشراكات الإستراتيجية: الشراكات مع الشركات الأخرى توفر للنادي إيرادات إضافية ودعمًا تسويقيًا.

3.2. ديون والتزامات النادي:

هي عبارة عن المبالغ المالية التي يستحق نادي كرة القدم دفعها لجهات أخرى، سواء كانت هذه الجهات أفرادًا (لاعبون، موظفون) أو مؤسسات (بنوك، شركات). نادي برشلونة، كواحد من أكبر الأندية الرياضية في العالم، يتحمل مجموعة واسعة من النفقات لتشغيل أعماله بكفاءة والحفاظ على مكانته في عالم كرة القدم، تتمثل هذه الالتزامات في:

- رواتب اللاعبين والجهاز الفني:

• الأجور الأساسية: تشمل رواتب اللاعبين الأساسيين والاحتياطيين، بالإضافة إلى رواتب المدربين والجهاز المعاون.

• مكافآت الأداء: مكافآت الفوز بالمباريات، البطولات، وتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

- نفقات الانتقالات:

• رسوم الانتقال: المبالغ المدفوعة للأندية الأخرى لشراء اللاعبين.

• رواتب الوكلاء: العمولات المدفوعة لوكلاء اللاعبين.

• بدلات التوقيع للاعبين الجدد.

- نفقات التشغيل:

• صيانة الملعب: تكاليف صيانة ملعب كامب نو والمرافق المحيطة به.

• التسويق والإعلان: الحملات الإعلانية، تصميم القمصان، الرعاية.

• السفر والإقامة: تكاليف سفر الفريق والوفود إلى المباريات الخارجية.

• الإدارة: رواتب الموظفين الإداريين، تكاليف التشغيل اليومية للنادي.

- الفوائد المدفوعة على الديون:

- الديون البنكية: الفوائد المدفوعة على القروض التي حصل عليها النادي.
- سندات الدين: الفوائد المدفوعة لحاملي سندات النادي.

- الاستثمارات:

- تطوير الأكاديمية: الاستثمار في البنية التحتية للأكاديمية وتدريب الناشئين.
- مشاريع البنية التحتية: مثل تجديد الملعب أو بناء مرافق جديدة.

- الضرائب والرسوم:

- ضرائب الدخل: الضرائب المفروضة على الأرباح.
- ضرائب على الرواتب: الضرائب المفروضة على رواتب اللاعبين والموظفين.
- رسوم الترخيص: الرسوم المدفوعة للاتحادات والروابط لتسجيل اللاعبين.
- تأثر الاستقرار المالي لنادي برشلونة بشكل كبير بهيكل ديونه الحالي، و الذي كان مصدر قلق كبير لإدارة النادي. اعتباراً من عام 2023، بلغ إجمالي ديون النادي 1.35 مليار يورو، وهو رقم لا يشمل 1.5 مليار يورو مقترضة لمشروع Espai Barca الذي يهدف إلى تجديد ملعب كامب نو (Sanderson, Huge FC Barcelona Debt Figure And Payroll Reduction Revealed By Economic Vice President, 2023).

3. الأسباب التي أدت بالنادي الى هذه الأزمة:

قبل جائحة كورونا، كان نادي برشلونة يتمتع بوضع مالي قوي مدعوم بقاعدة جماهيرية واسعة وصفقات رعاية مربحة. ومع ذلك، كانت هناك تحديات تتعلق بارتفاع النفقات، والاعتماد على الإيرادات قصيرة الأجل، والقيود المفروضة على الإنفاق. وقد تفاقم هذه التحديات بشكل كبير مع انتشار الجائحة، مما أدى إلى أزمة مالية حادة للنادي.

هذه الأزمة كانت نتيجة لتراكم عدة عوامل هيكلية وإستراتيجية في إدارة النادي، فضلاً عن تأثيرات الجائحة نفسها. مقارنة بالأندية التي لم تتأثر بنفس القدر أو التي تمكنت من تخطي الأزمة بنجاح، يظهر أن برشلونة عانى من بعض المزايا السلبية التي أدت إلى تفاقم مشكلاته المالية.

1.3. إدارة مالية ضعيفة:

أحد العوامل الهامة التي ساهمت في الأزمة المالية لبرشلونة كان غياب سياسة الانضباط المالي. فبدلاً من بناء سياسة مالية قوية قائمة على موازنة دقيقة بين الإنفاق والإيرادات، كانت هناك رغبة واضحة في الحفاظ على وضع النادي كأحد الأندية الكبرى في العالم على حساب الاستقرار المالي.

وكان أحد العوامل الأساسية هو الإنفاق المفرط للنادي على انتقالات اللاعبين والأجور. فعلى مدار السنوات القليلة الماضية، أنفق برشلونة مبالغ باهظة على لاعبين مثل عثمان ديمبيلي (135) وفيليكوتينييو (150)، حيث تجاوزت رسوم الانتقال 100 مليون جنيه إسترليني لكل منهما، دون مراعاة كاملة للعواقب المالية طويلة الأجل (O'Connor-Simpson, 2021).

وبالإضافة إلى المبالغ الكبيرة التي تم دفعها في الانتقالات، كان يتم دفع رواتب ضخمة للاعبين على غرار ميسي، الذي كان يتقاضى أعلى راتب في تاريخ كرة القدم. هذه الرواتب المبالغ فيها، في ظل الأداء غير المتوازن للفريق في بعض الفترات، ساهمت في زيادة الأعباء المالية على النادي بشكل كبير.

تحت إشراف "بارتوميو" ارتفع إجمالي فاتورة الأجور من 340 مليون يورو في عام 2017 إلى 487 مليون يورو في عام 2018، هذا يعني أن الأجور كنسبة من إجمالي الإيرادات ارتفعت من 52 % إلى 70 % في عام واحد، وفقاً لتحليل مدونة التمويل المتخصص في كرة القدم "The Swiss Ramble" (JAKEMAN, 2024).

أصبحت فاتورة أجور برشلونة عبئاً كبيراً، حيث كانت تمثل حوالي 80% من إيرادات النادي في السنوات الأخيرة (Sharan, 2023). ترك هيكل الأجور غير المستدام هذا النادي في وضع مالي محفوف بالمخاطر، مما جعل من الصعب تجديد العقود أو تسجيل تعاقدات جديدة ضمن قيود قواعد اللعب المالي النظيف في الدوري الإسباني (Bandes, 2022).

2.3. التبعية على إيرادات المباريات:

قبل الأزمة المالية، كان نادي برشلونة يحقق جزءاً كبيراً من إيراداته من إيرادات المباريات، والتي تشمل بيع التذاكر، ومبيعات المأكولات والمشروبات داخل الملعب، وعقود الرعاية والإعلانات المرتبطة بالمباريات. هذه الإيرادات كانت تمثل نسبة كبيرة من دخل النادي السنوي، وقد استخدم النادي هذا المصدر من الدخل لتمويل رواتب اللاعبين، التعاقدات الجديدة، وصيانة الملعب والبنية التحتية.

اعتماد النادي على إيرادات المباريات كان يعني أن الميزانية التشغيلية لنادي برشلونة كانت معرضة للتقلبات الشديدة في حال حدوث أي انخفاض في الحضور الجماهيري أو تعطيل المنافسات بسبب الظروف الاقتصادية أو الصحية.

إن أداء الفريق في المسابقات المحلية والدولية له دور كبير في تحديد مستوى إيرادات المباريات. عندما كان برشلونة يحقق نتائج إيجابية، خاصة في دوري الأبطال أو الدوري الإسباني، كان الحضور الجماهيري يرتفع، وبالتالي تزداد الإيرادات من بيع التذاكر حيث بلغت 175 مليون يورو خلال الموسم 2016/2017 أي بنسبة 24.71% من إجمالي إيرادات النادي السنوية (Annual report 16/17, October 2017)، لكن في فترات ضعف الفريق أو الخروج المبكر من البطولات الكبرى، كان هذا يؤثر بشكل مباشر على حضور الجماهير وبالتالي على الإيرادات الناتجة من المباريات. النزول في المستوى الفني أو النتائج السلبية يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الحضور، وهو ما يساهم في تقليص الدخل الذي يعتمد عليه النادي بشكل رئيسي. كما أثر تعليق المباريات بسبب جائحة كوفيد 19 في انخفاض حاد في هذا الدخل ليصل إلى 25 مليون يورو أي بنسبة 3.96% من إجمالي الإيرادات (Annual Report 20/21, October 2021).

التراكم الكبير للديون:

في عام 2020، كشف نادي برشلونة عن ديون إجمالية قدرت بحوالي 1.4 مليار يورو (Annual Report 19/20, June 2021)، جزء من هذه الديون كان بسبب سوء الإدارة المالية التي جعلت النادي في وضع مديونية غير مستدامة. هذه الديون أصبحت عبئاً أكبر خلال الجائحة عندما انخفضت الإيرادات بشكل كبير.

أحد الأسباب الرئيسية لتراكم ديون برشلونة هو الإنفاق المفرط على التعاقدات في سوق الانتقالات، تم دفع مبالغ ضخمة لهذه الصفقات على الرغم من أن عوائد هذه التعاقدات لم تكن في مستوى التوقعات،

لتغطية الإنفاق الكبير على التعاقدات والرواتب، كان النادي يتخذ من القروض قصيرة الأجل وسيلة للتمويل. هذه القروض يتم سدادها في فترات زمنية قصيرة ولكنها لم تكن تكفي لتغطية العجز المالي المتزايد، مما جعل النادي يضطر إلى الاقتراض بشكل مستمر لتغطية تكاليفه التشغيلية. تراكم هذه القروض، بجانب فوائدها المرتفعة، جعل من الصعب على النادي الوفاء بالتزاماته المالية.

إحدى أولى تبعات تراكم الديون هي القيود على التعاقدات الجديدة. في صيف 2021، لم يتمكن برشلونة من تسجيل ليونيل ميسي في الدوري الإسباني بسبب القوانين المالية التي تفرضها رابطة الدوري الإسباني (الليغا)، التي تحد من مقدار الرواتب التي يمكن أن تدفعها الأندية. هذا حدث بسبب تجاوز برشلونة الحد الأقصى للرواتب في ظل الديون المتراكمة.

تراكم الديون كان له تأثير مباشر على الاستقرار الرياضي للنادي، حيث كان يجب أن يتم اتخاذ قرارات سريعة في السوق لتجنب المزيد من الأزمات المالية. هذا جعل برشلونة يعاني من ضعف في إدارة الانتقالات وعدم قدرة على الاستثمار في الفريق بشكل كافٍ للحفاظ على مستوى التنافسية العالي.

4.3. ضعف في التكيف مع الأزمة الصحية العالمية كوفيد-19 :

على الرغم من أن برشلونة كان يمتلك واحدًا من أكبر الإيرادات في العالم من عائدات البث التلفزيوني، إلا أن الركود الاقتصادي الذي تعرض له العالم بسبب جائحة كورونا، أثر بشكل كبير على قدرة النادي في استقطاب الأموال لمواجهة التزاماته، فقد أدت الجائحة إلى إفراغ الملاعب وخفض إيرادات أيام المباريات بشكل كبير.

كان للأزمة الصحية تأثيرا مباشرا على النادي ظهرت معالمه في:

- توقف النشاط الرياضي: توقف الدوري الإسباني ودوري أبطال أوروبا وغيرها من المسابقات، مما أدى إلى انخفاض حاد في إيرادات المباريات (بيع التذاكر، حقوق البث التلفزيوني، رعاية الملاعب...).
- إلغاء الرعاية: انسحبت بعض الشركات الراعية من عقودها مع النادي بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية التي تسببت بها الجائحة.
- صعوبات في بيع اللاعبين: تراجعت قيمة اللاعبين بشكل عام في سوق الانتقالات، مما جعل من الصعب على برشلونة بيع اللاعبين لتحسين وضعه المالي.
- زيادة النفقات: ارتفعت تكاليف إجراء الفحوصات الطبية للاعبين والموظفين بشكل دوري، بالإضافة إلى تكاليف تطبيق الإجراءات الاحترازية في الملاعب والمرافق التدريبية.
- تراجع في قدرة الرعاة على الوفاء بالتزاماتهم المالية.
- صعوبة في الحصول على قروض: أصبح الحصول على قروض من البنوك والمؤسسات المالية أكثر صعوبة بسبب المخاطر المرتبطة بالجائحة، مما حدّ من قدرة النادي على الاستثمار في الفريق.
- تأجيل مشاريع التطوير: تم تأجيل العديد من مشاريع التطوير التي كان النادي يخطط لها، مثل تجديد ملعب كامب نو.

بينما تمكنت بعض الأندية من تعديل استراتيجياتها المالية بسرعة عبر تقليص النفقات أو العمل على تنويع مصادر الدخل (مثل زيادة الرعاية التجارية أو استثمار تكنولوجيا البث الرقمي)، كانت إدارة برشلونة أقل قدرة على التكيف مع الأزمة.

بسرعة. تأخر النادي في تنفيذ خطط للتقليل من النفقات بشكل كبير في بداية الأزمة، وكان يواصل إنفاق الأموال على الرواتب الكبيرة والصفقات الكبيرة في فترات غير مناسبة، ما ساهم في تفاقم تدهور الوضع المالي للنادي في السنوات التالية.

4. استراتيجية مواجهة الأزمة:

بحلول نهاية السنة المالية 2020/2019، أعلن نادي برشلونة عن خسائر بلغت 97 مليون يورو (Annual Report 19/20, June 2021) تعود إلى حد كبير إلى تداعيات جائحة كوفيد – 19 إضافة إلى الحالة المالية الهشة للنادي قبل الوباء.

وردا على ذلك ابتكر مجلس إدارة برشلونة استراتيجية متعددة الأوجه للتعامل مع هذه الضغوطات، تمثلت هذه الاستراتيجية في تدابير خفض التكاليف، رفع الإيرادات وإعادة هيكلة الديون.

1.4. خفض التكاليف:

- تخفيض رواتب اللاعبين: من أبرز المشاكل التي واجهت نادي برشلونة كانت الرواتب الضخمة التي كانت تشكل عبئاً كبيراً على ميزانية النادي. في موسم 2020-2021، كان النادي يُنفق نحو 83% من إجمالي إيراداته التشغيلية على رواتب اللاعبين (Annual Report 20/21, October 2021)، وهي نسبة غير مستدامة في أي ظرف. ومع تدني الإيرادات بسبب توقف المباريات والإغلاق بسبب الجائحة، اضطر النادي إلى التفاوض مع لاعبيه لتقليص الرواتب في محاولة لتقليل العجز المالي.

تم التوصل إلى اتفاق مع سيرجيو بوسكيتس و جيرارد بيكيه و سيرجي روبرتو لتخفيض رواتبهم، في حين تم تأجيل بعض المدفوعات إلى سنوات لاحقة.

وافق لاعبو برشلونة على خفض أجورهم بمقدار 122 مليون يورو، إلى جانب تأجيل حوالي 50 مليون يورو من المدفوعات المتغيرة على مدى ثلاث سنوات (Barcelona to save 122m euros as players agree to wage cut, 2020). كما أن النادي تفاوض مع اللاعبين ذوي الرواتب المرتفعة مثل ميسي و سواريس لمغادرتهم، وهو ما قلل من الأعباء المالية للنادي بشكل كبير وأتاح له القدرة على تسجيل اللاعبين الجدد الذين تم التعاقد معهم.

- إعادة هيكلة الأجور: عبر تمديد عقود بعض اللاعبين، حيث شملت هذه الاستراتيجية تمديد عقود بعض اللاعبين الأساسيين مثل سيرجي روبرتو و سيميدو و سيرجي بوسكيتس في مقابل خفض رواتبهم. هذه الخطوة سمحت للنادي بتوزيع الأجور على فترات زمنية أطول، مما أتاح له تخفيف الضغط المالي في السنوات القليلة المقبلة.

إلى جانب اللاعبين، لم يكن المدربون والطاقم الفني بعيدين عن إعادة الهيكلة. تم تخفيض راتب المدرب رونالد كومان (ثم بعده تشافي هيرنانديز) في فترة من الفترات. كما تم التفاوض مع الطاقم الفني والأطعم المساعدة لتقليص الرواتب.

- تقليل الإنفاق على الانتقالات والتخلص من بعض اللاعبين: في نفس الوقت الذي كان فيه برشلونة يعمل على خفض الرواتب، كان عليه التخلص من بعض اللاعبين ذوي الأجور المرتفعة مثل ليونيل ميسي و لويس سواريز و أرتورو فيدال.

كما وقع النادي صفقات انتقال مجانية مثل ممفيس ديباي و داني ألفيس في فترة الجائحة، مما سهل تقليل الأعباء المالية دون الحاجة إلى دفع مبالغ ضخمة في الانتقالات.

إضافة إلى ذلك، تحول النادي إلى التركيز على تطوير اللاعبين الشباب من أكاديمية لاماسيا، وتجنب الدخول في صفقات انتقال مكلفة للاعبين ذوي الخبرة.

- تخفيض التكاليف التشغيلية: شملت هذه الخطوة عدة إجراءات يمكن تلخيصها في:

- تقليل النفقات الإدارية عن طريق خفض عدد الموظفين و دمج بعض الإدارات لتكون أكثر كفاءة.
- تقليص الميزانية المخصصة للسفر والإقامة للفريق الأول والإداريين في النادي، سواء داخل إسبانيا أو خارجها، والبحث عن خيارات أكثر اقتصادا للسفر والإقامة مع تقليص عدد الرحلات غير الضرورية.
- تطبيق سياسة تقشفية في النفقات اليومية للنادي كتقليل تكاليف الأطعمة والمشروبات في مكاتب الإدارة، وتقليل استخدام الموارد في المباني التابعة للنادي. كما تم تحديد ميزانيات صارمة لكل قسم إداري لتقليل المصاريف الجارية مثل الكهرباء والمياه..
- تأجيل بعض المشاريع الإدارية التي كانت تحمل تكاليف مرتفعة، مثل بعض المبادرات الجديدة في مجال البحث والتطوير أو الفعاليات و الارتباطات السياحية التي كانت قد تم التخطيط لها لكنها تحمل تكاليف إدارية ضخمة.
- إغلاق القناة التلفزيونية الخاصة بنادي برشلونة (Barça TV) لحاجتها الدائمة لتمويل مستمر لتغطية تكاليف الإنتاج، التوظيف، وتوزيع المحتوى، وهو ما أصبح أكثر صعوبة مع تراجع الإيرادات. والتحول بشكل أكبر نحو منصات البث الرقمية، باعتبارها وسيلة أكثر فعالية من حيث التكلفة للتواصل مع الجمهور العالمي.

2.4. زيادة الإيرادات: على الرغم من صعوبة الوضع، كان النادي يهدف إلى تحسين التدفقات النقدية من خلال زيادة الإيرادات عبر مبيعات اللاعبين، وتوسيع اتفاقيات الرعاية، وزيادة الإيرادات من العروض الرقمية.

- صفقات بيع أو إعاره اللاعبين: اضطر برشلونة إلى بيع بعض اللاعبين لتقليل الأعباء المالية وتحقيق السيولة اللازمة. كما تم إعاره كلا من غريزمان إلى أتلتيكو مدريد مع خيار الشراء، وفيلبي كوتينيو إلى أستون فيلا في 2022.

- تعزيز إيرادات الرعاية: بدأ برشلونة في توسيع قاعدة رعايته عن طريق البحث عن شركاء تجاريين جدد من مختلف القطاعات، لتشمل شركات عالمية في مجالات متنوعة مثل السيارات (Audi)، الملابس الرياضية (Nike)، التكنولوجيا، التأمين، و الألعاب الإلكترونية وغيرها. حدث تطور مهم في مارس 2022 ، عندما أعلن نادي برشلونة لكرة القدم عن شراكة طويلة الأمد مع Spotify ، مما يمثل المرة الأولى التي يتم فيها تشغيل ملعب النادي الشهير "سيتم إعادة تسمية ملعب كامب نو إلى Camp Nou Spotify" ، تعتبر هذه الاتفاقية الرائدة، والتي تقدر قيمتها بأكثر من 450 مليون يورو، واحدة من أكثر الاتفاقيات إبداعا وتطورا في مجال التسويق الرياضي "(FC Barcelona partnership agreement with Spotify ratified, 2022).

بدءا من موسم 2023/2022، ستظهر علامة Spotify التجارية على مقدمة قمصان الفريق للرجال والنساء للمواسم الأربعة القادمة، بالإضافة إلى قمصان التدريب لمدة ثلاثة مواسم (Spotify sponsorship agreement to be subjected to ratification during the Club's first ever virtual Assembly, No date). تهدف الصفقة، التي تخضع للتصديق من قبل جمعية أعضاء المندوبين الاستثنائيين، إلى خلق تآزر بين الموسيقى وكرة القدم، وتوفير مسرح عالمي لكل من اللاعبين والفنانين في سبوتيفاي كامب نو ، ومن المتوقع أن يولد هذا التعاون إيرادات كبيرة ويعزز علامة نادي برشلونة التجارية (Bengel, 2022).

نادي برشلونة بدأ أيضًا في توقيع عقود مع شركات غير رياضية، مثل شركات البنوك، التأمينات، والأطعمة والمشروبات، كدخوله في اتفاقيات رعاية مع شركة Condor لتوريد منتجات غذائية للنادي، بالإضافة إلى شراكات مع Coca-Cola و Beko . بالإضافة

إلى شركات تكنولوجيا مثل Intel و Samsung، وذلك من خلال تقديم حلول تكنولوجية حديثة تتعلق بتحليل الأداء الرياضي. كما تم إعادة التفاوض مع الرعاة الحاليين لزيادة قيمة عقود الرعاية، أو إضافة مزايا جديدة للعقود.

مع التحول الرقمي السريع، بدأ برشلونة في التركيز على زيادة العوائد من الإعلانات عبر الإنترنت و وسائل التواصل الاجتماعي. النادي بدأ في بيع مساحات إعلانية على منصاته الرقمية مثل موقعه الإلكتروني و حساباته على الشبكات الاجتماعية مثل فيسبوك، تويتر، إنستغرام. في إطار هذه الاستراتيجية، تم جذب شركات مثل DAZN و YouTube للإعلان عبر منصات النادي الرقمية، حيث يتم تقديم خدمات بث للمباريات والبرامج الحصرية عبر الإنترنت. هذه الشراكات تساهم في زيادة الإيرادات بشكل مستدام مع استمرار تزايد الطلب على البث الرقمي.

- **استغلال الأصول الرقمية:** مع تزايد الاهتمام بعوالم الواقع الافتراضي، بدأ نادي برشلونة في استكشاف الـ Metaverse كوسيلة جديدة للتفاعل مع المعجبين. تم العمل على تطوير تجارب رقمية تتيح للمشجعين حضور المباريات افتراضياً أو التفاعل مع الأحداث داخل عوالم رقمية. كما بدأ النادي في بيع الرموز غير القابلة للاستبدال (NFTs)، وهي تذاكر تذكارية رقمية، صور، مقاطع فيديو، ومحتوى حصري يمكن للمشجعين شراؤها عبر منصات مثل OpenSea. هذه الأصول الرقمية تتيح للمشجعين الحصول على تذكارات فريدة، في الوقت الذي يمكن أن يكون مصدر دخل مباشر للنادي.

لتعزيز هذه الاستراتيجية، حصل نادي برشلونة على استثمارات كبيرة في مشاريعه الرقمية. استثمرت شركة Orpheus Media 100 مليون يورو في Barça Studios والتي تم تغيير علامتها التجارية لاحقاً إلى Barça Digital Entertainment، لتعكس تركيزها الجديد على Blockchain، NFTs و استراتيجيات Web3 (Orpheus Media To Invest 100m € In Barça Studios, 2022). بالإضافة إلى ذلك، أعلن النادي عن إطلاق Barça Vision، وهي منصة مصممة لتوحيد جميع محتويات Blockchain و Web3، تهدف هذه المبادرة إلى إنشاء مجتمع رقمي لمشجعي نادي برشلونة في جميع أنحاء العالم (Barça Vision, the platform with content about the new Digital Espai Barça, 2023).

3.3. إعادة هيكلة الديون: في إطار محاولات النادي للنجاة من الأزمة المالية التي مرّ بها، كانت هذه العملية ضرورية لضمان استمرارية النادي ماليًا، من خلال إعادة جدولة الديون و تفعيل الروافع المالية.

- **إعادة جدولة الديون:** الدائنون الرئيسيون لنادي برشلونة كانوا البنوك التي قدمت القروض للنادي في سنوات سابقة مثل CaixaBank و BBVA و Santander.

تم التوصل إلى اتفاق مع البنوك لإعادة جدولة القروض قصيرة الأجل التي كانت على النادي بتمديد فترات السداد لعدة سنوات بدلاً من الإلزام بتسديد الأقساط السنوية على مدار عام واحد. كما قام النادي أيضاً بالتفاوض على خفض معدلات الفائدة لتخفيف تكاليف التمويل على النادي.

إضافة إلى ذلك، تم تعديل شروط بعض القروض، بما في ذلك تأجيل بعض المدفوعات أو إلغاء بعض الغرامات التي كانت من المفترض أن يتم دفعها نتيجة لتأخير السداد.

إلى جانب البنوك، تمت إعادة جدولة المدفوعات المستحقة للاعبين وتوزيعها على عدة سنوات، ما يسمح بتحويل مستحقات اللاعبين إلى ديون طويلة الأجل.

علاوة على ذلك، وافقت بعض الأندية التي كانت قد باعت لاعبين إلى نادي برشلونة، على تقسيط المبالغ المستحقة على فترات زمنية أطول، مع زيادة الفوائد في بعض الحالات.

كان الإجراء المهم الآخر هو إعادة التفاوض على خطة مالية بقيمة 1.5 مليار يورو مع جولدمان ساكس بهدف تجديد ملعب الكامب نو. في البداية، تضمنت الخطة هيكل ديون مدته 35 عاما لتمويل تجديد الملعب. ومع ذلك، تم تعديل هذا الهيكل، مما يتطلب من برشلونة سداد الدين قبل خمس سنوات من الموعد المتفق عليه في البداية. تضمنت إعادة الهيكلة هذه إصدار سندات بقيمة 1.3 مليار يورو وتأمين قرض بنكي بقيمة 200 مليون يورو يستحق في عام 2028 (Barcelona, Goldman Sachs restructuring €1.5bn debt for Camp Nou remodel, 2023).

- **تفعيل الروافع المالية:** تعرف الرافعة المالية على أنها درجة اعتماد الشركة في تمويل أصولها على مصادر التمويل ذات الدخل الثابت سواء كانت قروض، سندات أو أسهم ممتازة، مما يؤثر على الأرباح التي يحصل عليها الملاك، كما يؤثر على درجة المخاطرة التي يتعرضون لها. (الهندي، 2008، صفحة 614).

كما تعرف أيضا بأنها استخدام أموال الغير (الاقتراض) بتكاليف ثابتة (فوائد ثابتة) على أمل زيادة الأرباح (عباس، 2008، صفحة 229)، كذلك يعبر الرفع المالي عن درجة أو نسبة استخدام التمويل بالمدىونية لتمويل جزء من الأصول. (حنفي، 2008، صفحة 8).

كان هذا جزءًا من استراتيجية نادي برشلونة لتحسين وضعه المالي وتحقيق السيولة اللازمة لمواجهة الأزمة المالية من خلال بيع أصوله وحقوقه المستقبلية مقابل الحصول على أموال لتمويل استثماراته.

في جوان 2022، أعلن نادي برشلونة عن تفعيل رافعتين اقتصاديتين من شأنهما السماح للنادي بتحصيل إيرادات تقدر بـ 600 مليون يورو (L'Assemblée approuve les propositions du Comité, 2022).

في البداية، تم التصويت بأغلبية واضحة على نقل حصة أقلية من حقوق الاستغلال (49.95%) من شركة برشلونة للترويج والتسويق (BLM) من قبل الأعضاء المتفاوضين. هذه الشركة مسؤولة عن مسائل التفاوض على الترخيص والتسويق.

و في خطوة ثانية، تم الإتفاق على بيع 25% من حقوق البث التلفزيوني لمبارياته في الدوري الإسباني لصندوق الاستثمار الأمريكي Sixth Street لمدة 25 عامًا. تمت هذه العملية على مرحلتين:

● المرحلة الأولى: في 30 يونيو 2022، باع النادي 10% من حقوق البث مقابل 207.5 مليون يورو (Le FC Barcelone et Sixth Street trouvent un accord pour la cession de 10% des droits télé du Club en Liga, 2022).

● المرحلة الثانية: باع النادي 15% إضافية من حقوق البث. لم يُعلن النادي رسميًا عن قيمة هذه الصفقة، لكن تقارير صحفية إسبانية قدّرت المبلغ بحوالي 330 مليون يورو (FC Barcelone : Le club finalise la vente de 15% supplémentaires de ses droits audiovisuels, 2022).

5. تقييم استراتيجية النادي:

بعد سلسلة الإجراءات الصارمة التي اتخذها نادي برشلونة للتعامل مع أزمته المالية، بدأ يظهر تأثير هذه الاستراتيجيات بشكل تدريجي على الوضع المالي للنادي. فبعد موسمين شهدا خسائر فادحة، عاد نادي برشلونة إلى الربحية و موازنة حساباته.

جدول رقم 01: الأداء المالي لنادي برشلونة آخر خمس مواسم

المواسم	الإيرادات	الأرباح / الخسائر (بعد الضرائب)
2019/2018	990	5
2020/2019	855	- 97
2021/2020	631	- 481

المصدر: بالاعتماد على التقارير المالية السنوية للنادي

أعلن نادي برشلونة أن السنة المالية 2022/23 قد اختتمت بصافي ربح بلغ 304 مليون يورو بعد الضرائب، وهي نتيجة أعلى من تلك المعتمدة في ميزانية الموسم الماضي. وخلال موسم 2022/23، حقق نادي برشلونة لكرة القدم، على المستوى الموحد، دخلاً تشغيلياً بلغ 1.259 مليار يورو مع نفقات تشغيلية بلغت 1.165 مليار يورو (FC Barcelona announces after-tax net profit of 304 million euros in 2022/23, 2023).

كان قرار مجلس إدارة نادي برشلونة لكرة القدم بالموافقة على إغلاق الحسابات للعام المالي 2024/2023 والميزانية المتوقعة لموسم 2025/2024 محورياً في جهود النادي لتحقيق الاستقرار في وضعه المالي. تضمنت هذه الخطوة الإستراتيجية تسجيل ربح عادي إيجابي قدره 12 مليون يورو لموسم 2024/2023، مما يشير إلى توقف التدهور الاقتصادي في السنوات الأخيرة (FC Barcelona official announcement, 2024).

تظهر هذه النتائج جهود النادي للخروج من أزمته المالية والمحافظة على مكانته الرياضية. كما يتضح من الاستراتيجيات المتبعة أن النادي يسير في عدة مسارات مختلفة لتجاوز الأزمة، إلا أن كل إستراتيجية تحمل مزيجا من الفرص والتحديات التي قد تؤثر على استقرار النادي المالي والرياضي على المدى القصير والطويل.

1.5. الآثار الإيجابية والفرص:

- تقليص الأجور كان خطوة أساسية في تقليص الفجوة المالية للنادي. من خلال تخفيض الرواتب، استطاع النادي الالتزام بقوانين اللعب المالي النظيف، كما انخفضت التكاليف التشغيلية للنادي بشكل كبير.
- كما أن إعادة تقييم سياسة الانتقالات وتحديد الأولويات بعناية ساعد برشلونة على الموازنة بين احتياجات الفريق وميزانيته المالية المحدودة، مما خفف من الضغط المالي من خلال تجنب الصفقات الباهظة وتوجيه الأموال إلى اللاعبين ذوي الأجور المعقولة والقيمة العالية.
- البحث عن تمويل خارجي من خلال توسيع قاعدة الرعاية كان خياراً قوياً وقّر للنادي دعماً مالياً هاماً، كما ساهمت الاتفاقات مع الشركات الكبرى في تعزيز العلامة التجارية للنادي وزيادة شعبيته.
- إن التحول الرقمي وفتح أسواق جديدة من خلال توسيع المنصات الرقمية، يعد من الإستراتيجيات الذكية باعتبارها توفر مصدراً مستداماً للإيرادات وهي أقل تأثراً بالأزمات على غرار جائحة كوفيد - 19.
- التفكير في إعادة جدولة الديون كان خطوة حاسمة في مسار النادي، حيث ساهم في تخفيف الضغط المالي وتفادي الانهيار المالي الفوري، كما أتاح للنادي فرصة للتنفس مالياً في ظل انخفاض الإيرادات بسبب الجائحة.
- أظهرت الروافع المالية التي قام النادي بتفعيلها فعاليتها فوراً بعد تأمينها للسيولة اللازمة لتغطية الرواتب المستحقة وسداد بعض الديون العاجلة، وكذلك التعاقد مع لاعبين جدد للحفاظ على المستوى التنافسي.

2.5. الآثار السلبية والمخاطر:

- أدى تقليص الأجور إلى تأثير قدرة النادي على الاحتفاظ باللاعبين البارزين، وهو ما كان له تأثير سلبي على الأداء الرياضي للنادي. كما أن تقليص الرواتب قد يجعل النادي أقل جذبا للاعبين كبار من ذوي الأجور العالية مستقبلاً. علاوة على ذلك، قد يواجه النادي صعوبة في الاحتفاظ بالنجوم الشباب.

- تخفيض حجم صفقات انتقالات اللاعبين قد يؤثر على قوة الفريق التنافسية على المدى القصير، فعلى الرغم من ضرورة تجنب الصفقات المكلفة إلا أن احتياج الفريق إلى لاعبين ذوي جودة عالية لا يزال قائماً كي لا تضعف قدرته على المنافسة في البطولات الكبرى وبالتالي الإيرادات المتوقعة منها.

- تعد خطة النادي في توسيع قاعدة رعايته خطوة ذكية في ضوء الأزمة إلا أن تحقيق صفقات رعاية كبيرة يتطلب وقتاً وعلاقات قوية مع الشركات العالمية، فقد يواجه النادي منافسة قوية من الأندية الأخرى التي تسعى أيضاً لجذب نفس الشركات الرائدة. إضافة إلى أن هذه الخطوة قد لا تحقق الفوائد المرجوة إذا لم يتم الترويج لها بشكل فعال.

- رغم أنها إستراتيجية واعدة، إلا أن خطوة التحول الرقمي تحتاج إلى وقت طويل لبناء قاعدة جماهيرية جديدة عبر المنصات وتطويرها وتحقيق العوائد المالية منها، كما أن السوق الرقمي يعرف منافسة كبيرة بين الأندية التي تسعى لتوسيع وجودها الرقمي.

- تخفيف الضغط على ميزانية النادي على المدى القصير من خلال إعادة هيكلة الديون، فرض شروطاً قد تحد من استقلالية النادي المالية على المدى الطويل وذلك بوضع عبء طويل الأمد على النادي و زيادة تكاليفه المالية المستقبلية عن طريق دفع فوائد أكبر أو سداد الديون على فترات أطول و بالتالي الحد من قدرة النادي على الاستثمار في تطوير الفريق أو توسيع المشاريع المستقبلية.

- وكما كان للروافع المالية التي اتبعها النادي دوراً في تأمين السيولة النقدية على المدى القصير، إلا أنها وضعت النادي أمام خطر تقلبات السوق فمثلاً فشل الفريق في الأداء الجيد في البطولات أو الخروج المبكر منها يؤثر سلباً على عائدات البث و بالتالي على قدرة النادي على سداد الديون.

3.4. التحديات المستقبلية:

بعد ظهور علامات التعافي المالي للنادي، حيث تمكن من موازنة حساباته العادية لموسم 2024/2023، لاتزال التعقيدات الناجمة عن سياسة الروافع والتي تتضمن مناورات مالية مختلفة لتوليد إيرادات فورية، تشكل تحديات حقيقية من شأنها أن تعصف باقتصاد العملاق الكتالوني من جديد:

- الالتزام بسقف الرواتب: وهو ما يحد من قدرة النادي على التعاقد مع نجوم جدد أو الحفاظ على اللاعبين الحاليين، كما قد يضطر النادي إلى التخلي عن بعض اللاعبين المميزين لخفض النفقات.

- استعادة القدرة التنافسية: تراجع أداء نادي برشلونة على الصعيد الرياضي نتيجة للأزمة المالية يجعل من الصعب جذب المواهب الكبيرة. كما أن استعادة مكانة الفريق كقوة كروية أوروبية تتطلب وقتاً واستثمارات ذكية.

- سداد الديون: مع ديون تتجاوز المليار يورو، يُعد سداد هذه الديون تحدياً رئيسياً. سيؤثر ذلك على قدرة النادي على الاستثمار في تحسين الفريق والبنية التحتية.

- تحسين الإيرادات التجارية: رغم قوة العلامة التجارية، يحتاج برشلونة إلى تنويع مصادر دخله وزيادة الإيرادات من الرعاية، البث التلفزيوني، والمشاريع التجارية الجديدة مثل "سبوتيفاي كامب نو".

- استدامة المواهب الشابة: تعتمد استراتيجية النادي الحالية على أكاديمية "لا ماسيا"، لكن هذا النهج يتطلب التزاماً بتطوير اللاعبين الشباب وتوفير بيئة تنافسية لهم، وهو تحدٍ يتطلب وقتاً وصبراً.

- الحفاظ على ثقة الجماهير: خسارة رموز كبيرة مثل ميسي والانخفاض في الأداء الرياضي أثرا سلبًا على معنويات الجماهير. استعادة الثقة تتطلب نجاحًا رياضيًا وإدارة شفافة وفعالة.
- تأثير البنية التحتية الجديدة: مشروع تجديد ملعب "سبوتيفاي كامب نو" يُعد استثمارًا كبيرًا، لكنه يشكل عبئًا إضافيًا في المدى القصير. تحقيق عوائد مستقبلية من هذا المشروع يعتمد على حسن إدارته.
- التأقلم مع التغيرات الاقتصادية العالمية: الأوضاع الاقتصادية العالمية غير المستقرة تؤثر على الإنفاق في كرة القدم. قد يواجه النادي تحديات إضافية في ظل تباطؤ الاقتصاد أو تغييرات في سوق الرعاية والإعلانات.

6. خاتمة:

لقد مهدت سنوات من اتخاذ القرارات السيئة في سوق الانتقالات والإنفاق المفرط على رواتب اللاعبين الطريق بالفعل إلى الصعوبات المالية، لكن تأثير جائحة كوفيد-19 على الدخل التجاري وإيرادات أيام المباريات جعل الوضع حرجًا. من خلال دراستنا، نستخلص أن أزمة نادي برشلونة المالية كانت نتيجة مزيج من السياسات المالية الخاطئة، وإدارة غير مدروسة للأموال على مر السنوات، إلى جانب الأزمة الصحية العالمية جائحة كوفيد-19. وقد أثرت هذه الأزمة بشكل كبير على قدرة النادي على المنافسة في الساحة الرياضية العالمية، حيث أثقلت كاهله ديونًا ضخمة، مما جعله غير قادر على تسجيل اللاعبين الجدد، وهو ما أدى بالتالي إلى تدهور الأداء الرياضي.

لكن رغم هذه الصعوبات الكبيرة، استطاع نادي برشلونة أن يحقق خطوات مهمة نحو التعافي. من خلال الإدارة الجديدة بقيادة الرئيس خوان لابورتا، تم اتخاذ مجموعة من القرارات الجذرية التي كان لها تأثير بالغ في معالجة الأزمة.

القرارات الحاسمة التي اتخذتها إدارة خوان لابورتا بعد توليها المسؤولية مثل تقليص الرواتب، بيع بعض الأصول، والتركيز على الاستثمارات المستقبلية من خلال تطوير المشاريع التجارية والبنية التحتية، كانت من بين أهم العوامل التي ساعدت النادي على تقليل الديون وإعادة بناء استقراره المالي. كما أظهرت الأزمة أهمية اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى لضمان استدامة الأندية الرياضية في وجه التحديات المالية المتزايدة.

بالرغم من أن الطريق إلى التعافي الكامل مازال طويلًا، إلا أن برشلونة أظهر مرونة وقوة في مواجهة الأزمات. إن تجربته في التعامل مع هذه الأزمة تقدم دروسًا قيمة ليس فقط للأندية الرياضية، بل أيضًا للمؤسسات الكبيرة التي قد تواجه أزمات مالية مشابهة. إنَّما يمكن استخلاصه من تجربة برشلونة هو أن النجاح في الخروج من الأزمات المالية يتطلب مزيجًا من الشجاعة في اتخاذ القرارات الجذرية، ورؤية استراتيجية طويلة المدى، وتعاون جميع الأطراف المعنية.

تُعد أزمة برشلونة المالية بمثابة تذكير بالأهمية المتزايدة لقوانين اللعب النظيف، والتي تهدف إلى ضمان استدامة الأندية الرياضية المالية بعيدًا عن التراكبات المفرطة للديون، وعلى الرغم من أن نادي برشلونة تمكن من الخروج من الأزمة الحالية، إلا أن قانون اللعب النظيف يبقى أداة أساسية لتوجيه الأندية نحو ممارسات مالية أكثر توازنًا، وبالتالي ضمان استدامة النمو الرياضي والمالي على المدى الطويل.

كما يتعين على برشلونة أن يظل ملتزمًا في استكمال خطط التطوير الاقتصادي بشكل يتماشى مع التوجهات الحديثة في عالم الرياضة، مثل استخدام التكنولوجيا، وتنويع الإيرادات، وتحقيق توازن بين الطموحات الرياضية والقدرة المالية.

في الأخير، أثبتت تجربة نادي برشلونة أن الاقتصاد الرياضي لم يعد مجرد جانب تكميلي في عالم الرياضة، بل أصبح عنصراً محورياً في استقرار واستدامة المؤسسات الرياضية. فالقرارات المالية التي تُتخذ داخل الأندية لم تعد تؤثر فقط على الحسابات البنكية، بل تمتد آثارها لتتطال الأداء الرياضي، سمعة النادي، وجاذبيته في السوق العالمية. من هذا المنطلق، بات من الضروري اعتماد ممارسات اقتصادية مدروسة تُراعي مبادئ الاستدامة المالية والتخطيط طويل الأمد. الاقتصاد الرياضي، من خلال أدواته وتحليلاته، يوفر للإدارات الرياضية إطاراً علمياً يساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة حول الرواتب، الاستثمارات، الرعاية، والديون. كما يساهم في فهم ديناميكيات السوق وتوقع المخاطر، ما يجعل منه حجر الأساس في بناء إستراتيجيات فعّالة لمواجهة الأزمات وضمان النمو المستدام على المستويين المالي والرياضي.

المراجع:

1. (October 2017). Annual report 16/17. Official website of FC Barcelona.
2. (October 2019). Annual Report 18/19. Official website of FC Barcelona.
3. (June 2021). Annual Report 19/20. Official website of FC Barcelona.
4. (October 2021). Annual Report 20/21. Official website of FC Barcelona.
5. (October 2023). Annual Report 22/23. Official website of FC Barcelona.
6. Approval of 2020/21 accounts and 2021/22 budget. (2021, October 17). Retrieved September 19, 2024, from Official website of FC Barcelona:
<https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/2294353/approval-of-202021-accounts-and-202122-budget>
7. Bandes, B. (2022, Jun 12). Understanding La Liga's Financial Fair Play rules and Barcelona's transfer struggles. Retrieved Sep 19, 2024, from Barca Universal:
<https://barcauniversal.com/understanding-la-ligas-financial-fair-play-rules-and-barcelonas-transfer-struggles/>
8. Barça Vision, the platform with content about the new Digital Espai Barça. (2023, June 19). Retrieved March 10, 2024, from Official website of FC Barcelona :
<https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/3544742/barca-vision-the-platform-with-content-about-the-new-digital-espai-barca>
9. Barcelona to save 122m euros as players agree to wage cut. (2020, November 27). Retrieved September 19, 2024, from BBC Sport: <https://www.bbc.com/sport/football/55061429>
10. Barcelona, Goldman Sachs restructuring €1.5bn debt for Camp Nou remodel. (2023, March 02). Retrieved August 04, 2024, from ESPN Website:

https://www.espn.com/soccer/story/_/id/37636800/barcelona-goldman-sachs-restructuring-15bn-debt-camp-nou-remodel

11. Bengel, C. (2022, March 15). FC Barcelona agree to sponsorship deal with Spotify, will rebrand stadium as 'Spotify Camp Nou'. Retrieved September 19, 2024, from CBS Sports: <https://www.cbssports.com/soccer/news/fc-barcelona-agree-to-sponsorship-deal-with-spotify-will-rebrand-stadium-as-spotify-camp-nou/>

12. FC Barcelona announces after-tax net profit of 304 million euros in 2022/23. (2023, September 28). Retrieved June 14, 2024, from Official website of FC Barcelona:

<https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/3703615/fc-barcelona-announces-after-tax-net-profit-of-304-million-euros-in-202223>

13. FC Barcelona official announcement. (2024, September 30). Retrieved November 15, 2024, from Official website of FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/4136964/fc-barcelona-official-announcement>

14. FC Barcelona partnership agreement with Spotify ratified. (2022, April 03). Retrieved August 04, 2024, from Official website of FC Barcelona:

<https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/2560521/fc-barcelona-partnership-agreement-with-spotify-ratified>

15. FC Barcelone : Le club finalise la vente de 15% supplémentaires de ses droits audiovisuels. (2022, July 07). Retrieved October 24, 2024, sur Business: <https://www.footespagne.fr/2022/07/fc-barcelone-le-club-finalise-la-vente-de-15-pourcents-supplementaires-de-ses-droits-tv.html>

16. Gratton, C., & Taylor, P. (2000). Economics of sport and Recreation. London: Spon press.

17. JAKEMAN, M. (2024, September 29). FC Barcelona's Overspending Triggered a Crisis. Has It Tightened Its Belt Enough? Retrieved November 01, 2024, from Front Office Sports: <https://frontofficesports.com/fc-barcelona-emerging-from-financial-crisis/>

18. L'Assemblée approuve les propositions du Comité. (2022, June 16). Retrieved October 24, 2024, sur Official website of Fc Barcelona:

<https://www.fcbarcelona.fr/fr/club/actualites/2647970/lassemblee-approuve-les-propositions-du-comite>

19. Le FC Barcelone et Sixth Street trouvent un accord pour la cession de 10% des droits télé du Club en Liga. (2022, June 30). Retrieved November 01, 2024, sur Official website of FC Barcelona:

<https://www.fcbarcelona.fr/fr/club/actualites/2662883/le-fc-barcelone-et-sixth-street-trouvent-un-accord-pour-la-cession-de-10-des-droits-tele-du-club-en-liga>

20.O'Connor-Simpson, M. (2021, August 17). A timeline of Barcelona's financial problems. Retrieved June 01, 2024, from 90 min: <https://www.90min.com/posts/barcelona-timeline-financial-problems-lionel-messi-joan-laporta>

21.Orpheus Media To Invest 100m € In Barca Studios. (2022, August 12). Retrieved June 03, 2024, sur Medium website: <https://medium.com/socios/orpheus-media-to-invest-100m-in-barca-studios-3c0793849c9d>

22.Sanderson, T. (2023, September 28). FC Barcelona Announce After-Tax Net Profits Of \$320 Million In Record-Breaking Financial Year. Retrieved March 09, 2024, from Forbes magazine: <https://www.forbes.com/sites/tomsanderson/2023/09/28/fc-barcelona-announce-after-tax-net-profits-of-320-million-in-record-breaking-financial-year/>

23.Sanderson, T. (2023, June 22). Huge FC Barcelona Debt Figure And Payroll Reduction Revealed By Economic Vice President. Retrieved August 04, 2024, from Forbes magazine: <https://www.forbes.com/sites/tomsanderson/2023/06/22/huge-fc-barcelona-debt-figure-and-payroll-reduction-revealed-by-economic-vice-president/>

24.Sharan, A. (2023, Feb 18). BARCELONA'S FINANCIAL CRISIS EXPLAINED. Retrieved Aug 04, 2024, from Medium magazine : <https://medium.com/@rptsharan/barcelonas-financial-crisis-explained-d59c3f8b3308>

25.Spotify sponsorship agreement to be subjected to ratification during the Club's first ever virtual Assembly. (No date). Retrieved October 24, 2024, from Official website of FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/2535620/>

26.Top ten current sponsor partners of FC Barcelona. (2024, July 03). Retrieved November 01, 2024, from Sportcal website: <https://www.sportcal.com/data-insights/top-10-sponsor-partners-fc-barcelona/?cf-view&cf-closed>

27.علي حنفي. (2008). مدخل إلى الإدارة المالية الحديثة : التحليل المالي و اقتصاديات الاستثمار و التمويل. مصر: دار الكتاب الحديث.

28.علي عباس. (2008). الإدارة المالية (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع.

29.منير ابراهيم الهندي. (2008). الإدارة المالية - مدخل تحليل معاصر (المجلد الطبعة الخامسة). الاسكندرية، مصر: منشأة المعارف للنشر.

30. موقع العين الإخبارية. (05 جوان, 2023). برشلونة أبرز ضحاياها.. ما هو قانون اللعب المالي النظيف؟ تاريخ الاسترداد 18 أكتوبر, 2024، من <https://al-ain.com/article/uefa-financial-fair-play-explained>