

# الاستراتيجية العالمية للرياضات الإلكترونية: تصميم المكاتب التابعة للمنظمات الدولية للرياضات الإلكترونية وحوكمتها

مصطفى أبو سمرة خبير استراتيجيات الرياضات الإلكترونية، والرئيس التنفيذي لشركة HealthyGaming Saudi

يوليو 2026

## الملخص

انصبّ تركيز البحوث المتعلقة بحوكمة الرياضات الإلكترونية على المركز، حيث تناولت كيفية تشكّل السلطة في مجال يكون فيه المنتج التنافسي مملوكًا ملكية خاصة. أما السؤال المكمل فقد ظل دون بحث يُذكر: بعد أن تنشأ جهة مركزية للرياضات الإلكترونية وتبدأ العمل على نطاق عالمي، كيف ينبغي لها أن تصمّم وحداتها الإقليمية وتحكمها؟

تعالج هذه الورقة تلك الفجوة من خلال دراسة تطويرية للنظرية، تنقل بحوث إدارة الأعمال الدولية المتعلقة بالعلاقة بين المقر الرئيسي والوحدات التابعة إلى مجال لا تنطبق فيه شروط سريانها بصورة كاملة. وتضع الورقة قواعد تصميم من تسعة أبعاد للوحدات الإقليمية، تُقاس من منظور المكتب التابع نسبةً إلى المقر الرئيسي، وقد جرى التحقق من صحتها عبر لجنة خبراء على جولتين شارك فيها أكثر من عشرين ممارسًا من أربعة اتحادات رياضية دولية، ومن جهات حاكمة للرياضات الإلكترونية، ومن ميدان التوسع الدولي، ثم طُبِّقت على أربع جهات مرجعية اتحادية وعلى حالة قائمة في الرياضات الإلكترونية.

وتنتهي الدراسة إلى أربع نتائج، الأولى، أن المكاتب التابعة في الرياضات الإلكترونية هي **وحدات تابعة مُقيّدة**، أي وحدات لا يحدّد سقف سلطتها على المنتج الأساسي مقرّها الرئيسي، بل أطراف من خارج المنظمة، وهو وضع لا تستوعبه أي من البحوث الأصلية. الثانية، أن هذين السقفين يعملان معًا لا سقفًا واحدًا؛ فسلطة الملكية الفكرية تنطبق انطباقًا موثّقًا على جميع الأسواق، في حين أن شرعية التمثيل الوطني خاصة بكل سوق وملزمة بصورة مستقلة. الثالثة، أن المكتب التابع في الرياضات الإلكترونية يواجه **فارقًا بين التعددية والتفويض** يبلغ +7 على مقياس الدراسة، أي أكثر من ضعف أي جهة مرجعية، فهو يحمل أقصى عبء تنسيقي مع أدنى سلطة تعاقدية. الرابعة، أن الوحدات الإقليمية في الاتحادات هي في مجملها تقريبًا مراكز تكلفة، ما يجعل تفويض خلق القيمة المقترح للمكاتب التابعة في الرياضات الإلكترونية أمرًا غير مسبوق لا مجرد خطوة تدريجية.

وتقدّم الورقة أداة تصميم قابلة للنقل، ومفهوم **الوحدة التابعة المُقيّدة**، ونموذج تشغيل موثّقًا يضم بنية الحوكمة، ومؤشر التوسع، وتصميم شبكة من ستة عشر مكتبًا، وتقديرات تكلفة مرحلية.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الرياضات الإلكترونية، أدوار الوحدات التابعة، الاتحادات الدولية، الملكية الفكرية، تصميم نموذج التشغيل، الاستراتيجية الإقليمية

## المحتويات

1. المقدمة

2. مراجعة البحوث والإطار النظري

3. المنهجية

4. نتائج المقارنة المرجعية

5. موقع الرياضات الإلكترونية

6. نموذج التشغيل المقترح

7. إطار التوسع ومؤشر التوافق بين السوق والناشر

8. المناقشة

9. القيود والخاتمة نبذة عن المؤلف شكر وتقدير المراجع الملحق أ. تعريفات الأبعاد ومركزاتها الملحق ب. مبررات الدرجات التفصيلية الملحق ج. منهجية التحقق مع لجنة الخبراء الملحق د. حصر آليات الحوكمة الملحق هـ. مصفوفات تقييم مؤشر التوافق بين السوق والناشر الملحق و. تفاصيل نموذج التكلفة

## 1. المقدمة

### 1.1 المشكلة

وصلت الرياضات الإلكترونية الدولية إلى لحظة بنوية لم تلحق بها بحوثها بعد. فقد تجاوزت الواقع عقدًا من الجدل حول ما إذا كانت الرياضات الإلكترونية بحاجة إلى حوكمة ومن يحق له تقديمها، إذ سبقته منظمات بدأت العمل فعليًا على نطاق عالمي. فالمسابقات الرائدة متعددة الألعاب تدير اليوم تقاويم سنوية وأخرى كل سنتين، وتجمع محافظ من الألعاب المملوكة ملكية مستقلة، وتنظم التمثيل الوطني في أكثر من مئة دولة، وتنتقل بين الدول المستضيفة. وأيًا كانت أسئلة الشرعية التي لم تُحسم بعد، فإن الواقع التشغيلي هو أن جهات مركزية للرياضات الإلكترونية تبني حضورًا عالميًا.

وبناء هذا الحضور العالمي يقتضي الإجابة عن أسئلة لم تتناولها البحوث. أين ينبغي أن تكون الوحدات الإقليمية، وكَم عددها المطلوب؟ وما الذي يجوز لها أن تقرر، وما الذي يجب أن تحيله إلى الأعلى؟ وكيف تُزوّد بالكوادر وتموّل وثقاس؟ وما الذي يحدث عندما تصطدم وحدة إقليمية بسلطة لا تسيطر عليها المنظمة المركزية، سواء كانت ناشراً يملك المنتج التنافسي أو جهة وطنية تملك حق تمثيل الأمة؟ هذه ليست مسائل إدارية هامشية، بل هي التي تحدّد ما إذا كانت الاستراتيجية العالمية قابلة للتنفيذ من أصلها. لقد كانت بحوث الحوكمة معنية بالمركز، وهذه الورقة معنية بالمحيط.

### 1.2 لماذا أصبح السؤال قابلاً للبحث الآن

أصبح السؤال قابلاً للبحث التجريبي لأن حالة واقعية كبيرة قائمة اليوم في الميدان. فمؤسسة الرياضات الإلكترونية، وهي مؤسسة غير ربحية يموّلها صندوق الاستثمارات العامة في المملكة العربية السعودية، تدير كأس العالم للرياضات الإلكترونية كمسابقة سنوية متعددة الألعاب على مستوى الأندية، وأطلقت كأس الأمم للرياضات الإلكترونية كمسابقة للمنتخبات الوطنية تُقام كل سنتين. وفي سياق بناء الأخيرة، نشرت المؤسسة طبقة تمثيل وطني متدرجة في أكثر من 150 دولة وإقليمًا، فعُيّن **شركاء المنتخب الوطني** كجهات تنظيم وطنية، و**مديري المنتخب الوطني** كنقاط اتصال تشغيلية، وتغطية إقليمية مُعيّنة مركزياً حيث لا يوجد أي منهما.

وثمة ثلاثة تطورات وقعت خلال فترة الدراسة تجعل الحالة بالغة الدلالة. فقد نقلت المنظمة مسابقاتها الرائدة على مستوى الأندية لعام 2026 بين دولتين مستضيفتين في غضون أسابيع تحت ضغط خارجي، بما يثبت أن موقع المسابقة الرائدة أصبح متغيّرًا، وأن القدرة على بناء العلاقات داخل السوق، لا البنية التحتية الثابتة للأحداث، هي ما يمنح المرونة التشغيلية. وواجهت المنظمة خلافًا علنيًا مع جهة حاكمة وطنية راسخة بشأن اختيار المنتخب الوطني، وهو خلاف اندلع ثم انحلّ في نحو ثلاثة أسابيع، فكشف حدود ما يمكن للجهة المركزية تفويضه. وجمعت المؤسسة محفظة ألعاب متعددة الناشرين يتنافس أصحابها بعضهم مع بعض، وهو أمر يمسّ مباشرة السؤال عمّا إذا كان في مقدور جهة جامعة أن تراكم مكانة راسخة في مجال يكون فيه المنتج التنافسي مملوكًا من الخارج.

وعلى ذلك، فإن المنظمة تُجري علنًا صورةً من تجربة التصميم ذاتها التي تحلّلها هذه الورقة.

### 1.3 الفجوة في البحوث

ثلاث مجموعات من البحوث تتصل بالمشكلة، ولا تحلّها أي منها.

تُرسى **بحوث حوكمة الرياضات الإلكترونية** السمة البنيوية المميّزة للمجال، وهي أن السلطة على المنتج التنافسي تستقر عند مالكي الملكية الفكرية من القطاع الخاص لا عند الاتحادات، وتتبع آثار ذلك على الشرعية وإشراك أصحاب المصلحة والتفتت التنظيمي. أما أشد ما يواجه أي مشروع اتحادي من تحديات في هذه البحوث، وهو ما طرحه Novák وآخرون (2025)، فيذهب إلى أن سلطة الناشرين مستقرة بنيويًا، وأن النماذج الأخف ذات التنظيم المجتمعي أثبتت متانة أكبر من النماذج المؤسسية. لكن هذه البحوث تحلّل المجال، لا البنية الداخلية للمنظمات العاملة فيه.

وتصف **بحوث حوكمة الرياضة** البنية الإقليمية في الاتحادات الدولية، وتميّز بين الاتحادات القارية القوية شبه المستقلة والجهات القارية الضعيفة، وتلاحظ أن جودة التعاون بين المستويات هي ما يحدّد فعالية التطوير. غير أن قابلية نقلها إلى الرياضات الإلكترونية مقيّدة بشرطين لا تستوفيها أي جهة في هذا المجال: احتكار وضع القواعد للرياضة، وقاعدة عضوية مستقرة من الاتحادات الوطنية.

وتدرس **بحوث إدارة الأعمال الدولية** المشكلة البنيوية المطروحة بالضبط، أي منظمة مركزية تنشر وحدات إقليمية متميزة مع الموازنة بين التكامل العالمي والاستجابة المحلية (Pralhad و Doz، 1987 و Bartlett و Ghoshal، 1989)، وتقدّم تصنيفات مُتحقّقا منها لأدوار الوحدات التابعة تقوم على تدفقات المعرفة والتفويض (Gupta و Govindarajan، 1991 و Birkinshaw و Morrison، 1995). إلا أن شرط سريانها هو أن تكون سلطة الشركة متعددة الجنسيات على منتجها مملوكة داخليًا، وهو ما لا يتحقق في الرياضات الإلكترونية.

وعلى ذلك فالفجوة محدّدة بدقة: لا يوجد إطار قائم يصف وحدة إقليمية يُحدّد سقف سلطتها على المنتج الأساسي من خارج المنظمة كليًا.

### 1.4 أسئلة البحث والمنهج

**السؤال الأول.** كيف ينبغي لجهة دولية للرياضات الإلكترونية أن تصمّم مكاتبها التابعة الإقليمية وتحكمها، في ظل كون السلطة على المنتج التنافسي مملوكة خارجيًا لناشري الألعاب؟

**السؤال الأول (أ).** أي آليات التصميم المستمدة من الاتحادات الرياضية الدولية قابلة للنقل إلى هذا السياق، وأيها تحجبه الفوارق البنيوية للرياضات الإلكترونية؟

**السؤال الأول (ب).** كيف يغيّر وجود جهة حاكمة وطنية راسخة في سوق ما صلاحيات القرار الممكنة للمكتب التابع؟

والمنهج هو تطوير نظري نوعي بالاستدلال الاستنباطي المرّجّح، ينتقل بين القواعد النظرية والسجل التجريبي لحالة قائمة، ويعدّل الإطار حيث يقاومه السجل. والأدلة وثائقية ومتاحة للعموم في مجملها، وتسند لها لجنة خبراء منظمة استخدمت للتحقق من أداة القياس.

### 1.5 المساهمات

**على المستوى النظري،** تقدّم الورقة مفهوم **الوحدة التابعة المُقيّدة**، وهي وحدة إقليمية يُحدّد سقف سلطتها على المنتج الأساسي طرفًا خارج المنظمة لا مقرّها الرئيسي. وهذا يوسّع تراث التكامل والاستجابة

المحلية بإضافة سقف مفروض من الخارج لا يرفعه أي خيار حوكمي داخلي، ويحدّد سقفًا ثانيًا من هذا النوع، هو شرعية التمثيل الوطني، يعمل على محور مختلف ولا يكون ملزمًا إلا في بعض الأسواق.

**وعلى المستوى التحليلي،** تطوّر الورقة **الفارق بين التعددية والتفويض**، وهو مقياس مشتق للمسافة بين عدد السلطات المستقلة التي يجب على الوحدة العمل بينها وحجم التفويض الذي تملكه للتعامل معها.

**وعلى المستوى المنهجي،** تحدّد الورقة منهجية قابلة للتكرار للتقييم من منظور المكتب التابع، وتوثّق تحيّرًا منهجيًا بُنيت المنهجية لاكتشافه، وهو الميل إلى نسبة قدرات المركز التنظيمية إلى الوحدات المحيطية. وقد أدّى تصحيح هذا التحيّر إلى تغيير ثمانية من أربعين موقعًا مرجعيًا، جميعها في الاتجاه ذاته، وتقاربت هذه التصحيحات مع مدخلات الخبراء المستقلة.

**وعلى المستوى العملي،** تقدّم الورقة نموذج تشغيل متكاملًا: تصنيفًا للمكاتب التابعة مرتبطًا بأدوار الوحدات التابعة، وبنية من ثلاث طبقات توفّق بين المكاتب التابعة وطبقة التمثيل الوطني القائمة، وبنية حوكمة محصورة، ومؤشر توسع بمكوّني جهوزية وتعقيد منفصلين، واختبارًا لتجميع الأسواق يشمل بوابة الجدوى السياسية، وتصميمًا لشبكة من ستة عشر مكتبًا، ونموذج تكلفة مرحليًا.

## 1.6 هيكل الورقة

يستعرض القسم الثاني البحوث الثلاث ويطوّر الإطار. ويحدّد القسم الثالث المنهجية. ويعرض القسم الرابع نتائج المقارنة المرجعية لأربعة اتحادات دولية. ويُرسي القسم الخامس موقع الرياضات الإلكترونية ونتائج البنيوية. ويطوّر القسم السادس نموذج التشغيل. ويطوّر القسم السابع إطار التوسع وتصميم الشبكة. ويناقش القسم الثامن التوترات الرئيسية ويعود إلى فرضيات الدراسة. ويعرض القسم التاسع القيود والخاتمة.

## 2. مراجعة البحوث والإطار النظري

### 2.1 تحديد موقع المشكلة

توسّعت البحوث المتعلقة بحوكمة الرياضات الإلكترونية توسّعًا سريعًا، وتركّزت على سؤال واحد: كيف تتشكّل السلطة في مركز مجال يكون فيه المنتج التنافسي مملوكًا ملكية خاصة، وما يعنيه ذلك للشرعية والشفافية وإشراك أصحاب المصلحة. أما السؤال المكمل، وهو أشدّ إلحاحًا من الناحية العملية، فقد نال عناية أقل بكثير: بعد أن تنشأ جهة مركزية للرياضات الإلكترونية وتعمل على نطاق عالمي، كيف ينبغي لها أن تصمّم وحداتها الإقليمية وتحكمها؟

وهذه الفجوة ليست أكاديمية محضة، إذ توجد حالة واقعية في الميدان كما ورد في القسم 1.2. وعلى ذلك تقع هذه الورقة عند تقاطع ثلاث مجموعات من البحوث لم تُجمع من قبل: حوكمة الرياضات الإلكترونية في ظل سلطة الملكية الفكرية للناشرين، والبنية الإقليمية للاتحادات الرياضية الدولية، ونظرية العلاقة بين المقر الرئيسي والوحدات التابعة في المنظمات متعددة الجنسيات.

### 2.2 أولوية الناشر كشرط محدد

السمة البنيوية المميّزة للرياضات الإلكترونية، وهي التي تفصلها عن كل رياضة تقليدية، أن المنتج التنافسي الأساسي ملكية فكرية خاصة. فقواعد اللعبة في الرياضة التقليدية منفعة عامة تديرها جهة حاكمة، أما في الرياضات الإلكترونية فاللعبة برمجية محفوظة الحقوق يسيطر عليها ناشر تجاري (Shinohara, 2025 و Abanazir). وهذا الفرق الواحد يتسلسل أثره في مسألة التصميم بأكملها.

وقد صاغ Abanazir و Shinohara (2025) هذه الآثار في مبادئ حاكمة لقانون الرياضات الإلكترونية: ارتباط لا ينفصم بين الرياضات الإلكترونية والحوكمة القانونية؛ وتراتب لأصحاب المصلحة يحتل فيه المطوّرون والناشرون موقع السلطة الأولى بحكم أنظمة ملكيتهم الفكرية؛ وغلبة التنظيم الخاص غير الحكومي؛ وتدخل حكومي انتقائي فقط. وتحدّد الأعمال المنهجية الحديثة الملكية الفكرية كبعد حوكمي مستقل خاص بالرياضات الإلكترونية لا نظير له في بحوث الرياضة التقليدية.

أما أشد ما يواجه أي مشروع يسعى إلى بناء هياكل اتحادية في الرياضات الإلكترونية، فهو ما طرحه Novák وآخرون (2025). فهم في تحليلهم لما يسمّونه «وهم الرياضات الإلكترونية» يذهبون إلى أن الألعاب التنافسية لم تصبح صناعة مستقلة محكومة بالأسلوب التقليدي لأن الناشرين يحتفظون بالسلطة على ملكيتهم الفكرية، وأن المنظومات التي أثبتت أكبر قدر من المتانة كانت الأخف وزناً والأقل تكلفة ثابتة والأكثر تنظيمًا مجتمعيًا، لا المنظومات المؤسسية الثقيلة. وبحسب روايتهم، فإن الانقباض الذي يوصف عمومًا بـ«شتاء الرياضات الإلكترونية» هو تصحيح سوقي نحو توازن مستقر، لا أزمة.

وتأخذ هذه الورقة الشرط الحدّي على محمل الجد. فسلطة الملكية الفكرية للناشرين تُعامل قيدًا ثابتًا على تصميم المكاتب التابعة لا بُعدًا قابلاً للتحسين: تُبنى المكاتب التابعة على نحو تبقى فيه الالتزامات الفلزمة بشأن التراخيص والبلث والشروط التجارية الكبرى في يد المركز، اتساقًا مع توجيهات المنظمة العالمية للملكية الفكرية التي تُلزم منظّمي المسابقات بتأمين الترخيص ابتداءً من مالك الملكية الفكرية للعبة. ويتناول القسم 8.1 الموضع الذي يمكن فيه الاعتراض على ادعاء التوازن، ويفعل ذلك على أساس التكامل لا الإزاحة.

وتوفّر بحوث اقتصاد الرياضات الإلكترونية سجل المخاطر. فالمنظومة تتّسم بالتقلب، حيث تتغيّر الفرق والتشكيلات خلال موسم واحد وتبقى النماذج المالية هشة. وبالنسبة إلى جهة تعمل من قاعدة رأس مال مرتبطة بالدولة، تتصل بحوث أخرى اتصالاً مباشرًا: فالاقتصاد الجغرافي-السياسي للرياضات الإلكترونية يصف الاستثمار السعودي بأنه تدخل تقوده الدولة، ويحدّر من أن تزايد اعتماد المنظمات على هذا الرأس المال يستدعي التمحيص. ويتناول القسم 8.2 هذه المسألة مباشرة.

### 2.3 البنية الإقليمية في حوكمة الرياضة الدولية

إذا كانت الرياضات الإلكترونية تفتقر إلى تراث اتحادي خاص بها، فإن الاتحادات الدولية الراسخة تقدّم أقرب القوالب المؤسسية لمسألة الوحدات الإقليمية، بشرط تقييد قابلية النقل تقييدًا محكمًا. فبحوث حوكمة الاتحادات تصف هرمًا فدراليًا يعمل عبر المستويات الدولية والقارية والوطنية والمحلية، وتلاحظ أن جودة التعاون بين المستويات هي ما يحدّد فعالية التطوير (Mrkonjic, 2015). وتميّز هذه البحوث بين نماذج التنظيم القاري التي تمتد من الاتحادات القوية شبه المستقلة إلى الجهات القارية الضعيفة التي تكون صلتها بالمركز غير فعّالة. وهذا التنوّع هو الحيز التحليلي الذي يجب أن يجد نموذج المكاتب التابعة موضعه فيه.

ومن بين الاتحادات الأربعة المدروسة، تُعد اللجنة الأولمبية (IOC) أكثرها إفادة لسبب بنيوي يتطوّر في القسم 4.3: فهي الجهة المرجعية الوحيدة التي تحكم رياضات متعددة مُدارة بصورة مستقلة تحت مظلة واحدة. ويقدم FIBA اللامركزية المُنضبطة، حيث تكون المكاتب الإقليمية كيانات قانونية مؤسّسة محليًا تنفّذ القرارات المركزية، ويجوز أن تتلقّى تعليمات مُلزمة، ويُحظر عليها تمثيل الاتحاد أمام الأطراف الثالثة (FIBA, 2025). ويقدم FIFA مكتب التطوير الإقليمي كنقطة اتصال أولى وقناة لجمع المعلومات (FIFA, 2024). ويقدم World Rugby مسارًا إصلاحيًا يوسّع التمثيل.

وجب بيان حدود هذا القياس ببيان صراحته نفسها التي تُبيّن بها فوائده. فمفاهيم حوكمة الرياضة لا تنتقل انتقالًا نظيفًا إلى الرياضات الإلكترونية، لأن كيانات خاصة تملك ملكية فكرية محدّدة للمنافسة تمتد عبر ولايات قضائية متعددة، ولأن شرعية الاتحادات الوطنية في الرياضات الإلكترونية غير متكافئة ومتنازع عليها. وتُستخدم الاتحادات لتحديد الآليات لا كقالب دستوري. أما الثقل النظري للإطار فيستقر في موضع آخر.

### 2.4 أدوار الوحدات التابعة ومسألة التكامل والاستجابة

المشكلة التي تواجهها هذه الورقة، أي منظمة مركزية تنشر وحدات إقليمية متميزة بدرجات متفاوتة من الاستقلال مع الموازنة بين الاتساق العالمي والتكيف المحلي، هي المشكلة ذاتها التي درستها بحوث إدارة الأعمال الدولية على مدى أربعة عقود. وتلك البحوث هي العمود النظري لهذه الورقة.

وأساسها إطار التكامل والاستجابة الذي وضعه Prahalad و Doz (1987)، والذي يصوغ التوتر الاستراتيجي المركزي لأي منظمة متعددة الجنسيات على أنه الجذب المتزامن نحو التكامل العالمي ونحو الاستجابة المحلية. وطوّر Bartlett و Ghoshal (1989) ذلك إلى تصنيف مؤثر من أربع استراتيجيات (دولية، ومتعددة المحلية، وعالمية، وعابرة للحدود)، وذهبوا إلى أن التكامل والاستجابة يمكن من حيث المبدأ السعي إليهما معًا. وقد قيّدت الأعمال اللاحقة هذا التفاؤل: فقد عادت عدة شركات نموذجية إلى هياكل أكثر تكاملًا، ويعامل جزء كبير من هذا الحقل اليوم الحل العابر للحدود على أنه صعب الاستدامة، مع اضطرار معظم المنظمات إلى مقايضات حقيقية. وهذا التقييد يدعم موقفًا مائلًا إلى الحوكمة ومقدّمًا للتكامل في شبكة في مرحلة مبكرة، بدلًا من الدفع المبكر نحو المثال العابر للحدود.

وحيث حلّل Ghoshal و Bartlett المنظمة متعددة الجنسيات ككل، نقل Gupta و (1991) Govindarajan وحدة التحليل إلى الوحدة التابعة المفردة، فاقتزح تصنيفًا لأدوارها يقوم على اتجاه تدفقات المعرفة وحجمها بين الوحدة والمقر الرئيسي والشبكة. ويميّز مخططهما بين المنقذ المحلي، المتّسم بضعف تدفق المعرفة إلى الخارج، وبين المبتكر العالمي واللاعب المتكامل. وقَدّم Birkinshaw و Morrison (1995) تصنيفًا مكملًا من المنقذ المحلي والمساهم المتخصص وصاحب التفويض العالمي، وتناول تيار متصل كيف تُكتسب هذه التفويضات وتُفقد عبر مبادرة الوحدة التابعة (Birkinshaw و Hood، 1998). وتؤكد الأعمال التجريبية أن مستوى تدفقات المعرفة واتجاهها يميّزان أدوار الوحدات التابعة تمييزًا ذا معنى، وأن آليات الرقابة ينبغي أن تُطابق الدور لا أن تُطبّق تطبيقًا موحدًا (Harzing و Noorderhaven، 2006).

ويُحمل من ذلك أثران إلى الإطار. الأول أن أدوار الوحدات التابعة غير متجانسة وينبغي حكمها حكمًا تفاضليًا، وهو ما يشجّع نشر جُرم متميزة للمكاتب التابعة بحسب نضج السوق. والثاني أن الاستقلال ليس فضيلة في ذاته بل متغيّر يُطابق مع الدور والقدرة واتجاه خلق القيمة، وهو ما يعيد صياغة اللامركزية كخيار تصميمي معيار لا كهدف.

## 2.5 الإطار: المكتب الاستراتيجي التابع كوحدة تابعة مُقيّدة

نعرّف **المكتب الاستراتيجي التابع في الرياضات الإلكترونية** بأنه وحدة إقليمية تابعة لجهة مركزية للرياضات الإلكترونية، يقوم دوره على تنفيذ الاستراتيجية الإقليمية، وبناء المنظومة المحلية واستشعارها، والتواصل مع أصحاب المصلحة المحليين، في ظل صلاحيات قرار مقيّدة عن قصد بسيطرة المركز على علاقات الملكية الفكرية.

وادعاؤه النظري المميّز أن المكتب التابع في الرياضات الإلكترونية يحتل موقعًا لا تستوعبه أي من البحوث الأصلية استيعابًا كاملًا. فهو، بخلاف الوحدة التابعة الكلاسيكية في المنظمة متعددة الجنسيات، يُحدّد سقف سلطته على المنتج الأساسي لا من مقره الرئيسي بل من أطراف خارج المنظمة كليًا. وهو، بخلاف المكتب الإقليمي في الاتحاد الرياضي، يعمل دون احتكار لوضع القواعد ودون قاعدة عضوية مستقرة من الاتحادات الوطنية. وعلى ذلك فالمكتب التابع في الرياضات الإلكترونية هو **وحدة تابعة مُقيّدة** يُحدّد سقف موقعها على محور التكامل والاستجابة من خارج المنظمة.

ولجعل هذا الموقع قابلًا للتصميم، يترجم الإطار هذا التوتر إلى قواعد تصميم من تسعة أبعاد تُقاس من منظور المكتب التابع نسبةً إلى المقر الرئيسي. والأبعاد هي: المركزية مقابل اللامركزية؛ والتوجه بالحوكمة مقابل التوجه بالسوق؛ والبنية المادية مقابل البنية الافتراضية؛ والاستقرار طويل الأجل مقابل التوسع المرن؛ والسلطة الواحدة مقابل تعددية أصحاب المصلحة؛ ومركز التكلفة مقابل مركز خلق القيمة؛ والتوحيد مقابل التكيف المحلي؛ ومركز التنفيذ مقابل مركز الاستراتيجية؛ والحضور الدائم مقابل الحضور المرتبط بالفعاليات. ويقسّم القسم 5.2 البُعد الخامس بناءً على النتائج.

واتساقًا مع تقييد المثال العابر للحدود المذكور آنفًا، ومع الحالة المبكرة والمقيّدة خارجيًا للرياضات الإلكترونية، لا يعامل الإطار المواقع الأكثر لامركزية أو الأكثر توجّهًا بالسوق كأهداف، بل يعاملها إمكانيات مقيّدة، عدد منها غير متاح بنيويًا ما دامت سلطة الملكية الفكرية خارجية.

ويرث الإطار كذلك تصنيفًا للأدوار. فإسقاط بحوث الوحدات التابعة على أنواع المكاتب، يقارب **المكتب التابع الملحق** دور المنقذ المحلي؛ ويقارب **المكتب التابع المتوسط** دور المساهم المتخصص؛ ويقترّب **المكتب التابع الرئيسي** من دور اللاعب المتكامل. أما **لجنة تنفيذ الفعاليات** فليست دورًا معتادًا لوحدة تابعة، بل كيان مشروع يحدد المدة نظيره اللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية.

## 3. المنهجية

### 3.1 تصميم البحث ومنطق الاستدلال

تعتمد هذه الدراسة تصميمًا نوعيًا لتطوير النظرية. فهي تأخذ متنا نظريًا راسخًا وتطوره في مجال لا تنطبق فيه شروط سريانه بصورة نظيفة، وهو مجال تنظيمي يستقر فيه سقف السلطة على المنتج الأساسي عند أطراف من خارج المنظمة. وتطوير النظرية منهج مناسب حيث تكون الظاهرة جديدة بما يقتضي تعديل المفاهيم القائمة، لا جديدة إلى حد يقتضي التخلي عنها.

ومنطق الاستدلال ترجيحي، ينتقل بين القواعد النظرية في القسم الثاني والسجل التجريبي، ويعدّل الإطار حيث يقاومه السجل. وقد جعل ذلك ضرورة لا خيارًا سمتان في هذا السياق: أن المجال يتغيّر أسرع من دورة نشر البحوث التي تصفه، وأن المنظمة محل الدراسة كانت تبني بنيتها الإقليمية خلال فترة الدراسة. ولذلك فالإطار مؤرّخ زمنيًا إلى منتصف عام 2026، وبيّن القسم 9.2 ما يترتب على ذلك.

### 3.2 الفرضيات

تُحمل ثلاث فرضيات إلى التحليل ويُعاد إليها في القسم 8.5.

**الفرضية الأولى (الاستقلال المقيّد).** ستكون صلاحيات قرار المكتب التابع مقيّدة بموقع سلطة الملكية الفكرية الخارجي أكثر من تقييدها بتفضيل المقر الرئيسي، بما ينتج سقفًا للاستقلال لا يرفعه أي خيار حوكمي داخلي.

**الفرضية الثانية (تكامل المنصة).** الجهة الجامعة المركزية التي تراكم بنية للمنظومة وجمهورًا وعلاقات بالأسواق المستضيفة وقدرة على التمثيل الوطني، تقدّم مكملات كان أصحاب الحقوق سيمولونها فرادى، بما يغيّر موقعها النسبي دون أن ينازع سلطة الملكية الفكرية.

**الفرضية الثالثة (الشرعية غير قابلة للتفويض).** حيث تكون شرعية التمثيل الوطني بيد جهة معترف بها من الدولة، لا تستطيع المنظمة المركزية منحها أو استبدالها بالتعيين التجاري، ويجب على تصميم المكاتب التابعة أن يستوعب ذلك كقيد صارم.

### 3.3 مصادر الأدلة وتراتبها

تُعاقَل المصادر في تراتب من أربعة مستويات، وتُصنّف الادعاءات بحسب المستوى الذي يسندها.

**المستوى الأول: الأدوات الدستورية والفقهية.** النظام الأساسي لـ (FIFA (2024، والميثاق الأولمبي (2024)، والنظام الأساسي العام لـ (FIBA (2025، ولوائح World Rugby، وتوجيهات المنظمة العالمية للملكية الفكرية لمنظمي مسابقات الرياضات الإلكترونية. وهذه ذات حجية فيما يتعلق بما يلزم به تنظيميًا أو يُسمح له به، وهي الأساس الوثائقي الوحيد لدرجات المقارنة المرجعية.

**المستوى الثاني: المصادر التنظيمية الأولية للحالة محل الدراسة.** الإعلانات الرسمية للمسابقات، وشروط برنامجي شركاء المنتخب الوطني ومديريها، وقوائم الإعداد والشركاء الوطنيين المنشورة، وإعلان نقل مسابقة 2026، وبيانات برنامج شركاء الأندية.

**المستوى الثالث: الأعمال المحكّمة،** على النحو الذي استعرض في القسم الثاني.

**المستوى الرابع: الصحافة المتخصصة والعامّة،** تُستخدم فقط لتسلسل الأحداث ولمواقف أطراف الخلاف كما نُقلت. ولا تُرسي مصادر هذا المستوى قاعدة حوكمية يمكن أن يرسبها مصدر من المستويين الأول أو الثاني، وحيث يكون ادعاء من هذا المستوى متنازعاً عليه بين الأطراف يُنقل التنازع لا يُحسم.

### 3.4 قواعد التصميم التسعية: منهجية الدرجات

تُقاس الأبعاد على مقياس ثنائي القطب من -5 إلى +5، حيث تدل القيم السالبة على السلطة المركزية والتوحيد والدوام، وتدّل القيم الموجبة على استقلال المكتب التابع والتكيف المحلي والتغيّر. وتحكم منهجية الدرجات خمس قواعد.

**القاعدة الأولى: الوحدة والمنظور.** تُسند كل درجة من منظور المكتب التابع أو الوحدة الإقليمية نسبةً إلى مقرها الرئيسي، لا من منظور المنظمة ككل. فقد يكون اتحاد شديد اللامركزية على مستوى اتحاداته الأعضاء في حين لا تملك مكاتبه الإقليمية سلطة تُذكر، ولا يُقاس إلا الأخير.

**القاعدة الأولى (أ): استثناء المستوى التنظيمي.** حيث يستند مَبَرّ الدرجة إلى خصيصة من خصائص المركز لا إلى موقع وحداته الإقليمية، تكون الدرجة باطلة أيّا كانت دقة الادعاء الأصلي. فالحجم التجاري للاتحاد، وامتداد علامته، وقيمة محفظته الإعلامية، كلها خصائص للمركز، ولا تُقاس إلا بمقدار ما تملكه الوحدات الإقليمية من تفويض بشأنها.

**القاعدة الثانية: صلاحيات القرار قبل المشاركة.** تستجيب الدرجات لصلاحيات القرار المخصّصة، لا للتشاور أو التمثيل أو إبداء الرأي. فالجهة الإقليمية التي تُستشار على نطاق واسع دون قدرة على القرار أو الالتزام أو النقص تُقاس نحو القطب المركزي.

**القاعدة الثالثة: مرتكزات موثقة.** يُبرّر كل موقع بالإسناد إلى المرتكزات المكتوبة لقيم -5 و0 و+5 على ذلك البُعد، مع ذكر الأداة والحكم المستند إليه تحديداً. ولا تُسجّل الدرجات التي لا يسندها مصدر من المستوى الأول أو الثاني.

**القاعدة الرابعة: تدوين المسار.** حيث تسند الأدلة موقعاً حالياً وتوقعاً اتجاهياً، يُسجّل الموقع كانتقال لا كقيمة نقطية.

وتُعامل الأبعاد **محاور تصميم متشابكة لا مفاهيم متعامدة**. فعدد منها مترابط مفاهيمياً بحكم البناء. ولا يُدعى أي استقلال إحصائي، ولا يُثبت أي بناء عاملي، ولا تُحسب أي درجة مركّبة عبر الأبعاد التسعة. فالأداة قواعد تصميم لإبراز المقايضات وجعلها قابلة للمقارنة، لا مقياس قياس.

ويحتوي **الملحق أ** على تعريفات الأبعاد كاملة مع مرتكزاتها، ومنها ثلاثة تصحيحات أُجريت خلال الدراسة: أن مرتكزات البُعد التاسع كانت معكوسة نسبةً إلى استخدامها فأعيدت صياغتها؛ وأن البُعد الثالث كان يدمج البصمة المادية مع ملكية الخدمات المشتركة فأعيد تحديده ليقيس البصمة وحدها؛ وأن البُعد الخامس كان يُقاس على مفهومين مختلفين عبر الحالات فقُسّم على النحو الموصوف في القسم 5.2.

### 3.5 التحقق مع لجنة الخبراء

جرى التحقق من أداة القياس ومخرجاتها عبر **عملية دلفي معدّلة على جولتين** مع لجنة تضم أكثر من عشرين ممارساً.

**تشكيل اللجنة.** ضمت اللجنة من ثلاثة إلى خمسة خبراء لكل جهة مرجعية اتحادية، وخمسة خبراء في الرياضات الإلكترونية، ومجموعة من مديري الاستراتيجية والتوسع الدولي من خارج مجالي الرياضة والرياضات الإلكترونية. وتمركزت الأدوار في مديري المكاتب الإقليمية، ورؤساء الاستراتيجية في مكاتب التطوير الإقليمي، ومديري اتحادات كرة القدم، ورؤساء اتحادات وجمعيات الرياضات الإلكترونية، ومديري الاستراتيجية والتوسع الدولي في علامات دولية.

**النطاق.** تناول خبراء الاتحادات الأبعاد التسعة لاتحادهم وحده. وتناول خبراء الرياضات الإلكترونية موقع الرياضات الإلكترونية. وتناول خبراء الاستراتيجية والتوسع الأداة كأداة تصميم عامة.

**ال الجولة الأولى.** قاس الخبراء الأبعاد ذات الصلة قياسًا مستقلًا دون الاطلاع على مواقع الباحث، انطلاقًا من تعريفات المرتكزات المكتوبة في الملحق أ.

**ال الجولة الثانية.** أفصح عن درجات الباحث ومبرراته ونوقشت. وكان للخبراء أن يعدّلوا مواقعهم أو يبقوا عليها. وقد وقع التعديل في بعض الحالات ولم يقع في أخرى.

**المخرّج المُبلّغ.** المواقع الواردة في القسمين الرابع والخامس هي درجات التوافق بعد التحقق.

**ما يسند هذا التصميم وما لا يسند.** تُرسي العملية أن المواقع اختُبرت في مقابل حكم الممارسين على كيفية عمل الوحدات الإقليمية في هذه المنظمات فعليًا، وهو ما يعزّز أداة وثائقية تعزيرًا جوهريًا. لكنها تفارق دلفي الكلاسيكية في جانب يجب بيانه: أن تغذية الجولة الثانية كانت درجة الباحث وتعليقه لا الوسيط المجهول للجنة، وهو ما يُدخل احتمال تحيُّز الترسّخ نحو موقع الباحث. ولأن بيانات الجولات غير مُبلّغة، فإن الدراسة **لا تدّعي ثباتًا مقيسًا بين المقيمين** ولا تستطيع تحديد الأبعاد الأكثر تنازعًا. ويسجّل القسم 9.2 ذلك كقيد.

**الصلاحية التقاربية.** أُعيد بيان ثمانية مواقع مرجعية خلال الدراسة بعد إعادة تطبيق القاعدة الأولى (أ) تطبيقًا منهجيًا. وقد تقاربت هذه التصحيحات مع مدخلات لجنة الخبراء على المواقع نفسها. وتقارُب فحوصين مستقلين على التعديلات ذاتها سند أقوى من أي منهما منفردًا، ويُبلّغ عنه هنا لا في النتائج لأنه خصيصة من خصائص المنهجية.

**المشاركة والموافقة.** شارك المشاركون تطوعًا ووافقوا على استخدام مدخلاتهم في النشر. ولم تُطلب مراجعة أخلاقية مؤسسية، إذ أُجريت الدراسة خارج انتساب جامعي ولا تتضمن بيانات شخصية حساسة. والمشاركون غير مسقّين، وتُبلّغ نتائج التحقق على مستوى الأداة لا مسندة إلى اتحادات أو أفراد بعينهم، بحيث لا يكون أي موقع متعقّبًا إلى مشاركون أو جهة عمل. ويبيّن **الملحق ج** المنهجية وملف اللجنة كاملين.

### 3.6 اختيار الحالات المرجعية

اختُبرت أربعة اتحادات اختياريًا وغرضيًا ولأسباب نظرية.

**اللجنة الأولمبية (IOC) هي النظير الأساسي** لأنها، من بين الاتحادات المتاحة، الجهة الوحيدة التي تنسّق رياضات متعددة مُدارة بصورة مستقلة تحت مظلة واحدة، حيث تحتفظ الاتحادات الدولية بسلطة حقيقية على رياضاتها رهنًا بالتوافق مع الميثاق، في حين تحتفظ اللجنة بالسلطة العليا وبالعلاقات مباشرة مع اللجان الأولمبية الوطنية، وتفوّض تنفيذ الألعاب إلى لجان منظمة محددة المدة. وجهة مركزية واحدة تجمع أصحاب حقوق مستقلين متعددين هي أقرب نظير مؤسسي متاح لجهة مركزية للرياضات الإلكترونية تجمع ملكيات فكرية متعددة لناشرين مستقلين.

والثلاثة الباقية **حالات مساندة** اختُبرت لآليات محددة: FIBA لأجل اللامركزية المُنضبطة، وFIFA لأجل نموذج القرب وجمع المعلومات، وWorld Rugby لأجل مساره الإصلاحية النشاط في الحوكمة.

وبقيد ما تستطيع هذه الحالات إسناده شرطان حديان. فالأربعة جميعًا تحتكر وضع القواعد لرياضتها احتكاريًا لا تملكه أي جهة في الرياضات الإلكترونية بشأن أي لعبة، والأربعة جميعًا تستقر على قاعدة عضوية مستقرة من الاتحادات الوطنية نظيرها في الرياضات الإلكترونية غير متكافئ. فالاتحادات تحدّد الآليات القابلة للنقل وتحدّد موقع الرياضات الإلكترونية بالمفارقة. ولا يُستدل من ممارسة اتحادية إلى توصية للرياضات الإلكترونية دون حجة صريحة في قابلية النقل.

### 3.7 التحليلات الحالية المضمّنة

يُجرى تحليلان مضمّنان يختبران الفرضيات في مقابل أدلة قادرة على نقضها.

**سُبر تكامل المنصة (الفرضية الثانية)** يجمع المؤشرات القابلة للرصد على موقع جهة مركزية، ويسأل ما إذا كان النمط أكثر اتساقًا مع توازن ثابت قائم على التبعية للناشرين، أو مع تراكم أصول مكفلة. ويُصرّح بالتفسير المنافس ويُختبر. القسم 8.1.

**الحوادث الحرجة في الطبقة الوطنية (الفرضيتان الأولى والثالثة)** تدرس الحالتين الموثقتين علنًا اللتين التقت فيهما الطبقة الوطنية المفوّضة من جهة مركزية بسلطة التمثيل الوطني. ويُرسى التسلسل من مصادر المستوى الثاني حيث تتوافر ومن المستوى الرابع فيما عدا ذلك؛ وتُنقل الإسنادات المتنازعة على أنها متنازعة؛ وتُستثنى كليًا التخمينات غير المتحققة بشأن الأفراد. القسمان 8.3 و8.4.

### 3.8 الاستراتيجية التحليلية

جرى التحليل في خمس مراحل: ترميز فقهي لأدوات المستوى الأول في مقابل الأبعاد التسعة؛ ثم التحقق مع الخبراء على النحو الموصوف في القسم 3.5؛ ثم مطابقة الأنماط بين المواقع المرجعية وموقع الرياضات الإلكترونية لعزل مواضع المفارقة؛ ثم اختبار التفسيرات المنافسة على الحالتين المضمّنتين؛ ثم مرحلة تفتيش عن الأدلة الناقضة استقصيت فيها كل فرضية بحثًا عن دليل مخالف، وتُبلّغ نتائج ذلك في التحليلات لا تُكتم.

### 3.9 موقع الباحث وإفصاح المصالح

يعمل المؤلف مستشارًا استراتيجيًا في المنظومة الأوسع التي تضم المنظمة محل الدراسة، وقاد سابقًا وظيفتي إدارة البرامج وذكاء الأعمال في الاتحاد السعودي للرياضات الإلكترونية، حيث تضمّنت مسؤولياته دعم تطوير الاستراتيجية الوطنية للألعاب والرياضات الإلكترونية ودعم تنفيذ النسخة الأولى من كأس العالم للرياضات الإلكترونية. وهذه علاقة بالحالة محل الدراسة أقرب من مجرد القرب من المنظومة، وتبيّن هنا لا تُترك لبذة المؤلف في نهاية الورقة.

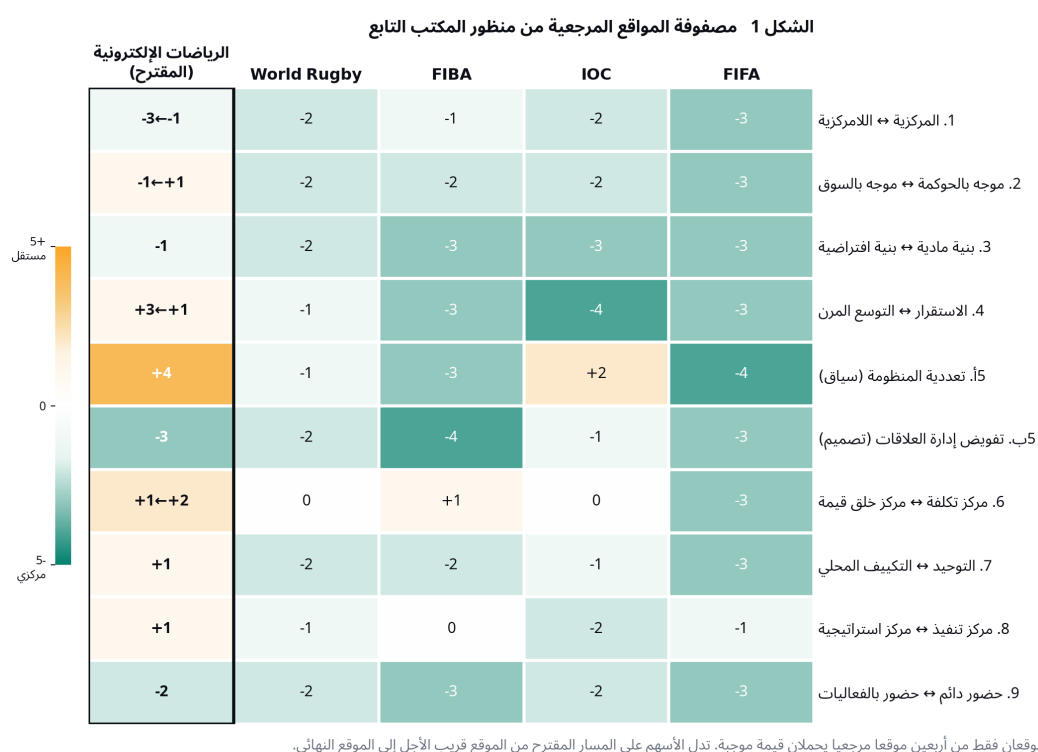
وهذا التاريخ هو مصدر ما تتيحه الدراسة من اطلاع على تأطير الممارسين ومن وعي بالتطورات الجارية. وهو في الوقت ذاته مصدر تحييز محتمل نحو المنطلقات الاستراتيجية للمنظمة محل الدراسة، ونحو قراءة قراراتها كقرارات مدروسة لا كقرارات ظرفية. وتُطبّق ثلاث ضمانات. الأولى أن جميع الادعاءات التجريبية بشأن المنظمة تستند إلى مصادر متاحة للعموم، بحيث يستطيع أي قارئ التحقق منها استقلالًا. والثانية أنه لم تُستخدم أي مادة سرية من أي جهة عمل حالية أو سابقة في أي مرحلة من الدراسة. والثالثة أن أشد ما يواجه منطلق الورقة من تحديات أكاديمية يُتناول مباشرة في القسم 8.1 لا يُذكر ويُترك.

## 4. نتائج المقارنة المرجعية

### 4.1 كيف تُقرأ هذه الدرجات

لا ينبغي أن يُقرأ أي شيء في هذا القسم على أنه تقييم لجودة الحوكمة أو الأداء في اتحاد ما. فالدرجات مواقع من منظور المكتب التابع وفق قواعد المنهجية في القسم 3.4. ولأنها مستمدة من أدوات دستورية تم التحقق منها في مقابل حكم الممارسين، فهي تلتقط الميل التنظيمي كما هو مُنشأ وكما يُشغّل، لا الممارسة الداخلية السرية.

### 4.2 المواقع المَجْمَعَة



الشكل 1: مصفوفة المواقع المرجعية

**الجدول 1.** المواقع المرجعية والمواقع المقترحة عبر قواعد التصميم، من منظور المكتب التابع

| الرياضات الإلكترونية (المقترح) | World Rugby | FIBA | اللجنة الأولمبية | FIFA | البُعد                                       |
|--------------------------------|-------------|------|------------------|------|----------------------------------------------|
| 1- ← 3-                        | 2-          | 1-   | 2-               | 3-   | 1. المركزية ↔ اللامركزية                     |
| 1+ ← 1-                        | 2-          | 2-   | 2-               | 3-   | 2. موجّه بالحوكمة ↔ موجّه بالسوق             |
| 1-                             | 2-          | 3-   | 3-               | 3-   | 3. بنية مادية ↔ بنية افتراضية                |
| 1+ ← 3+                        | 1-          | 3-   | 4-               | 3-   | 4. الاستقرار طويل الأجل ↔ التوسع المرن       |
| 4+                             | 1-          | 3-   | 2+               | 4-   | 5أ. تعددية المنظومة (سياق)                   |
| 3-                             | 2-          | 4-   | 1-               | 3-   | 5ب. تفويض إدارة العلاقات (تصميم)             |
| 2+ ← 1+                        | 0           | 1+   | 0                | 3-   | 6. مركز تكلفة ↔ مركز خلق قيمة                |
| 1+                             | 2-          | 2-   | 1-               | 3-   | 7. التوحيد ↔ التكيف المحلي                   |
| 1+                             | 1-          | 0    | 2-               | 1-   | 8. مركز تنفيذ ↔ مركز استراتيجية              |
| 2-                             | 2-          | 3-   | 2-               | 3-   | 9. حضور دائم ↔ حضور مرتبط بالفعاليات         |
| 7+                             | 1+          | 1+   | 3+               | 1-   | مشتق: الفارق بين التعددية والتفويض (5أ - 5ب) |

ترد مِثْرَات الدرجات التفصيلية مع الإسناد إلى الأحكام في الملحق ب.

### 4.3 اللجنة الأولمبية (IOC) كنظير أساسي

تنسّق اللجنة الأولمبية (IOC) رياضات متعددة فدارة بصورة مستقلة تحت مظلة واحدة. فاتحاداتها الدولية تحتفظ بسلطة حقيقية على قواعد رياضاتها وصيغها وشروط أهليتها رهناً بالتوافق مع الميثاق، في حين تحتفظ اللجنة بالسلطة العليا على الحركة، وتبقى على علاقات مباشرة مع اللجان الأولمبية الوطنية، وتفوض تنفيذ الألعاب إلى لجان منظمّة محددة المدة (اللجنة الأولمبية (IOC)، 2024).

ويصف هذا النظير شكل مسألة التنسيق دون أن يصف مصدر السلطات المعنية. فالاتحادات الدولية تستمد مكانتها في الحركة من اعتراف اللجنة الأولمبية؛ أما الناشرون فيستمدون مكانتهم من قانون الملكية ولا يدينون للجهة المركزية بشيء. ومكوّنات اللجنة الأولمبية جهات غير ربحية تسعى إلى رسالة مشتركة؛ أما الناشرون فشركات تجارية تسعى إلى عوائد على ألعاب يجوز لها إيقافها متى شاءت. ولهذا تُقاس اللجنة الأولمبية بـ2+ على تعددية المنظومة، وهي الأعلى في مجموعة المقارنة، في حين تُقاس الرياضات الإلكترونية بـ4+؛ فالبيئة الأولمبية تعددية حقيقة، لكن تعدديتها مقيّدة بإطار اعتراف يسيطر عليه المركز.

والطبقة التابعة في اللجنة الأولمبية **مزدوجة**، ويعامل الإطار ذلك أكثر سماتها قابلية للنقل مباشرة. فاللجان الأولمبية الوطنية جهات مكوّنة دائمة؛ واللجان المنظمة كيانات تنفيذ محددة المدة تتوسع إلى آلاف الموظفين ثم تُحل. ودرجة الاستقرار البالغة -4 تقيس الطبقة الدائمة. وفصل المكاتب التابعة الدائمة عن لجان تنفيذ الفعاليات في القسم 6.3 مصمّم على هذا الازدواج مباشرة.

والمبدأ الثاني القابل للنقل هو الحفاظ على العلاقات المركزية المباشرة إلى جانب الهياكل الوسيطة: فاعتراف اللجنة بالجمعيات القارية لا يقطع علاقتها المباشرة بكل لجنة أولمبية وطنية. فلا يجوز أن تصبح الطبقة الإقليمية الوسيطة قناة إلزامية تُمرّر العلاقات الوطنية عبرها.

### 4.4 FIBA: آلية اللامركزية المُنضبطة

يقدم FIBA الآلية التي تتبناها هذه الدراسة تبنياً أكثرها مباشرة. فمناطقه قائمة صراحة لضمان القرب، وتعمل من خلال مكاتب إقليمية مُنشأة ككيانات قانونية غير ربحية مؤسّسة محلياً ومملوكة للاتحاد. وثلاثة أحكام تحدّد نطاق الرقابة: أن القرارات المركزية تسود عند التعارض، وأن اللجنة التنفيذية يجوز لها إصدار تعليمات مُلزمة، وأن المكاتب الإقليمية غير مصرّح لها بتمثيل الاتحاد أمام الأطراف الثالثة (FIBA، 2025).

وقيمة هذا الترتيب في فصل أمرين يُجمعان عادةً. فالتأسيس القانوني المحلي، الذي يمكّن من التوظيف والتعاقد والعمل بصورة ممثلة في ولاية قضائية، مفصول عن **سلطة التمثيل** التي تبقى مركزية. فالمكتب التابع يجوز أن يكون محلياً واقعاً دون أن يكون محلياً سيّداً.

وتُقاس FIBA بـ**أشد تفويض مقيّد لإدارة العلاقات في مجموعة المقارنة عند -4**، وتُقاس في الوقت ذاته بـ**أقل موقع مركزية عند -1**. وهذا الاقتزان، أي مساحة تشغيلية واسعة مع سلطة تمثيل خارجي تقارب الصفر، هو بالضبط التهيئة التي يقتضيها نموذج الرياضات الإلكترونية، وهو سبب استمداد آليات الحوكمة من FIBA وإن كان النظير البنيوي مستمداً من اللجنة الأولمبية.

### 4.5 FIFA: القرب والاتصال الأول وجمع المعلومات

تُصاغ مكاتب التطوير الإقليمي في FIFA كقنوات لتنفيذ برنامج تطوير عالمي رائد، وكنقطة اتصال أولى للاتحادات الأعضاء، وكأدوات لجمع المعلومات من الميدان، مزوّدة بكوادر محلية ومواعدة لمناطق التوقيت واللغات

والثقافات الإقليمية (FIFA، 2024). وقد أنشئت كهيكل برامجي لا بتعديل دستوري، ولهذا تُقاس البنية بأنها شديدة الاستقرار (-3) على الرغم من حداثة المكاتب نسبيًا.

وينتقل عنصران: الأول تخصيص جمع المعلومات ك**وظيفة مسماة** لا كنتاج عرضي للحضور، وهو ما يسند دور الاستشعار في القسم 6.1 وإيقاع التقارير الذي يحفظه. والثاني **نهج اتفاقية الاستضافة** للبصمة، حيث يؤمّن المركز الشروط الممكنة عبر ترتيبات رسمية لا ببناء كل قدرة من الصفر.

وُثقّاس FIFA بأدنى **تعددية للمنظومة في المجموعة عند -4**. فالمباريات والمسابقات الدولية تقتضي إذنًا مركزيًا مسبقًا، والاتحادات القارية تستمد سلطتها من التفويض. والفارق البالغ ثماني درجات بين -4 FIFA و+4 للرياضات الإلكترونية هو أحد تباين بنيوي متاح في المقارنة كلها.

## 4.6 World Rugby: المسار الإصلاحي

World Rugby هو الجهة المرجعية الوحيدة التي تمر بتطور حوكمي بنيوي نشط، وهو ما ينتج أقل موقع صلابة في مجموعة الاستقرار (-1). وتستقر بنيته على 134 اتحادًا وطنيًا عضوًا متنسبةً عبر ست جمعيات إقليمية. والعنصر القابل للنقل هو الجمع بين التمثيل الجغرافي والتعيين القائم على المهارات، وهو ما يقدم قالبًا للمجالس الاستشارية الإقليمية في القسم 6.4.

وجمعياته الإقليمية تعمل بصفتها الأساسية قنوات تمثيل لا جهات تنفيذ ممكنة دستوريًا. فهي لا تملك أي صلاحية قرار مستقلة محدّدة، وهي، بخلاف المكاتب الإقليمية في FIBA، ليست كيانات قانونية مملوكة ذات تفويضات تنفيذية. والنتيجة ملف **أكثر مركزية من FIBA على البعد الأول رغم مظهره الأكثر تشاركية**، وهذه نتيجة جوهرية لا مصنوعة قياسية: فالبنية التشاركية والسلطة المفوّضة متغيّران مستقلّان.

## 4.7 الأنماط العابرة للحالات

### النطاق المرجعي مركزي في مجمله تقريبًا

عبر أربعة اتحادات وعشرة أبعاد، هناك **موقعان موجبان بالضبط**: تعددية المنظومة في اللجنة الأولمبية عند +2، وخلق القيمة في FIBA عند +1. وكل موقع آخر يقع بين 0 و-4، مع ميل مركزي بين -2 و-3. فالاتحادات الدولية، أيًا كانت رياضتها أو حجمها أو مقياسها التجاري، تتقارب على وحدات إقليمية قريبة لكن تابعة، دائمة لكن غير مستقلة، مزوّدة بكوادر محلية لكن موجّهة مركزيًا، ومستقرة دستوريًا، والأهم أنها **غير مفوّضة تجاريًا**. ويصح هذا التقارب عبر مدى في المقياس التجاري يزيد على رتبة عشرية كاملة بين FIFA و World Rugby، وهو ما يربّح أنه يعكس أمرًا بنيويًا في مسألة التنسيق لا موقع الموارد لأي جهة بعينها.

### الوحدات الإقليمية مراكز تكلفة لا مراكز قيمة

أكثر التصحيحات أثرًا في هذه الدراسة يتعلق ببُعد خلق القيمة. فثلاثة من الاتحادات الأربعة قيست أصلًا على المقياس التجاري للمركز لا على تفويض الوحدة الإقليمية. فمكاتب التطوير الإقليمي في FIFA قنوات ممولة لبرنامج تطوري لا تملك أي تفويض بالإيراد؛ وإعادة قياسها على تفويض المكتب التابع تُقاس ب-3.

والنتيجة المصحّحة أن **الوحدات الإقليمية في الاتحادات مراكز تكلفة في الغالب الأعم**، وأن +1 FIFA، المستندة إلى تفويض بالاستدامة الذاتية تصفه نُظمها نفسها بأنه تطلعي، هي التفويض التجاري الموجب الوحيد المحدّد في مجموعة المقارنة كلها. ويطوّر القسم 5.7 ما يعنيه ذلك للمقترح.

#### 4.8 ما لا تستطيع الجهات المرجعية تقديمه

يقيّد كل استدلال ورد أعلاه شرطان حدّيان. فالأربعة جميعًا تحتكر وضع القواعد لرياضتها احتكاريًا لا تملكه أي جهة في الرياضات الإلكترونية بشأن أي لعبة، والأربعة جميعًا تستقر على قاعدة عضوية مستقرة من الاتحادات الوطنية نظيرها في الرياضات الإلكترونية غير متكافئ.

وتستحق فجوتان التسمية تحديدًا. فلا تقدّم أي جهة مرجعية سابقةً لوحدة إقليمية تعمل تحت سلطة خارجية لا تسيطر عليها المنظمة الأم، وهو الشرط المتعلق بالناشرين. ولا تقدّم أي جهة مرجعية سابقةً لوحدة إقليمية مفوّضة تجاريًا. وفي الأمرين معًا يمتد الإطار إلى ما بعد قاعدته المقارنة لا ينقل منها.

## 5. موقع الرياضات الإلكترونية

### 5.1 الموقع نسبةً إلى النطاق المرجعي

يقع موقع الرياضات الإلكترونية المقترح **داخل النطاق المرجعي أو ملاصقًا له** على المركزية (-3 متحركًا إلى -1، متنويًا حيث تقع مكاتب FIBA الإقليمية)، والبصمة المادية (-1، أخف هامشيًا من أي جهة مرجعية)، والدوام (-2، مطابقًا للجنة الأولمبية وWorld Rugby)، وتفويض إدارة العلاقات (-3، داخل نطاق -1 إلى -4).

ويقع **خارج النطاق بوضوح** على تعددية المنظومة (+4 في مقابل حد مرجعي أقصى يبلغ +2)، والمرونة (+3 متحركًا إلى +1، في مقابل نطاق من -1 إلى -4)، والتوجه بالسوق (-1 متحركًا إلى +1، في مقابل -2 إلى -3)، والتكليف المحلي (+1 في مقابل -1 إلى -3)، والمساهمة الاستراتيجية (+1 في مقابل 0 إلى -2)، وخلق القيمة (+1 متحركًا إلى +2، في مقابل -3 إلى +1).

وأربعة من هذه المواقع مسارات لا نقاط ثابتة، كما هو مسجل في الجدول 1: فالمركزية والتوجه بالسوق والمرونة وخلق القيمة، كل منها ينتقل بين موقع قريب الأجل وموقع نهائي. وحيث تُذكر قيمة واحدة في موضع آخر من هذه الورقة فهي الموقع النهائي، ويُذكر الموقع قريب الأجل حيث يكون الفرق جوهريًا للحجة.

### 5.2 تقسيم البُعد الخامس

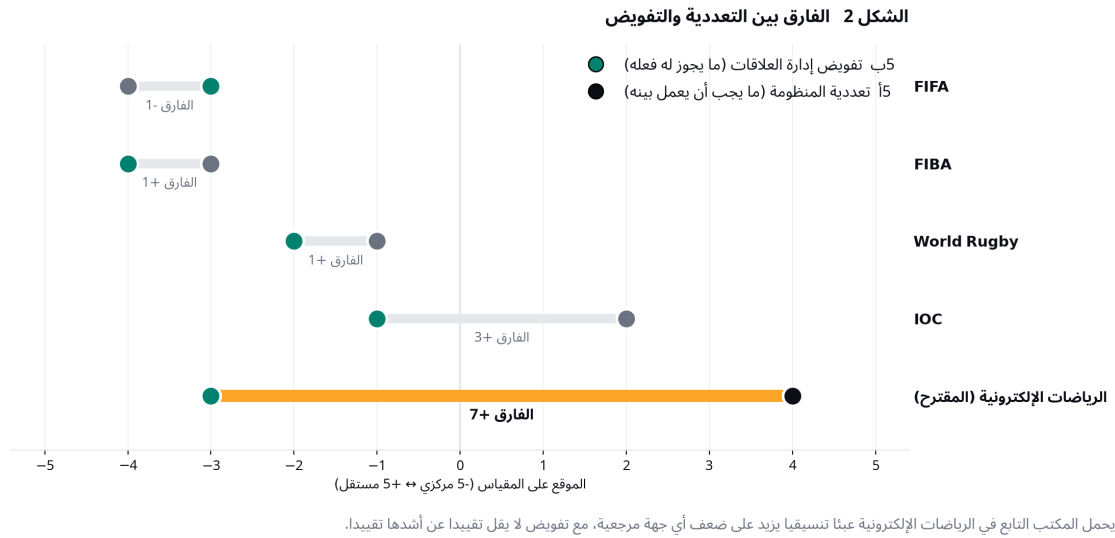
كان بُعد السلطة الواحدة الأصلي يُقاس على مفهومين مختلفين عبر الحالات. فبعض الدرجات كانت تقيس تعددية المنظومة المحيطة، في حين كانت المرتكزات تصف سلطة المكتب التابع نفسه على إدارة العلاقات. وهذان مفهومان مختلفان يمكن أن يتحركا في اتجاهين متعاكسين، وهو ما تُظهره حالة الرياضات الإلكترونية إظهارًا حادًا. ولذلك قُسم البُعد.

**البُعد 5أ، تعددية المنظومة (سياقي).** عدد السلطات الخارجية التي يجب على الوحدة العمل بينها ودرجة استقلالها. وتُقاس الرياضات الإلكترونية عند الحد الأقصى +4: ناشرون متعددون يملكون سلطة مستقلة مستمدة من قانون الملكية لا من المنظمة، كل منهم قادر على نقض النشاط في لعبته؛ وجهات حاكمية وطنية تملك سلطة على التمثيل الوطني؛ ومنظمون حكوميون في عدة أسواق. ولم تُقاس بـ+5 لأن ثمة طبقة تنسيق مركزية عاملة عبر الألعاب.

**البُعد 5ب، تفويض إدارة العلاقات (تصميمي).** ما يجوز للوحدة فعله مع تلك السلطات. وتُقاس الرياضات الإلكترونية بـ-3: فالمكاتب التابعة تنمي العلاقات وتستشعرها وتساندها، لكن لا يجوز لها إلزام المنظمة ولا تمثيلها أمام الأطراف الثالثة.

وبيان هذين البُعدين منفصلين يجعل التوتر التصميمي المركزي صريحًا بدلًا من دفنه في درجة متوسطة.

## 5.3 الفارق بين التعددية والتفويض



### الشكل 2: الفارق بين التعددية والتفويض

يقيس الفرق بين 5أ و5ب العبء التنسيقي الذي تحمله الوحدة دون سلطة موازية. وهو يبلغ 1- FIFA، و1+ FIBA، و3+ World Rugby، و3+ للجنة الأولمبية، و7+ للمقترح في الرياضات الإلكترونية، أي أكثر من ضعف أكبر قيمة مرجعية.

ومعناه دقيق. فالمكتب التابع في الرياضات الإلكترونية يجب أن يعمل بين سلطات مستقلة أكثر من أي وحدة إقليمية في أي اتحاد، وتلك السلطات تستمد مكانتها خارجيًا لا من المنظمة، والمكتب نفسه يملك تفويضًا لا يقل تقييدًا عن أشد مكاتب FIBA الإقليمية تقييدًا.

وهذا الفارق هو الشرط البنوي الذي يجب على بنية الحوكمة استيعابه، وهو ما يبين أن الآليات الواردة في القسم 6.4 حاملة للأثقال لا إدارية. فالوحدة التي يبلغ فارقها 7+ تفشل بإحدى طريقتين متوقعتين: **تجاوز التفويض**، حيث تتصرف خارج سلطتها لتسوية مسائل التنسيق الماثلة أمامها، أو **شلل الإحالة**، حيث تحيل كل شيء إلى الأعلى وتتوقف عن العمل كواجهة إقليمية. ويربط القسم 6.4 كل نمط بالآليات التي تمنعه وتكشفه، ويبين لماذا لا يمكن التصميم في مقابلهما تصميمًا مستقلًا.

## 5.4 سقفان خارجيان للسلطة

توقع الإطار أصلًا قيدًا خارجيًا واحدًا. وترسي الأدلة سقفين، ويرد تحليل الحالة الذي يسند الثاني في القسم 8.3.

**السقف الأول: سلطة الملكية الفكرية.** يملك الناشرون سلطة قانونية على المنتج التنافسي. وتستقر جميع الالتزامات الملزمة بشأن التراخيص ومحفوظة الألعاب والبروتوكولات التجارية الكبرى في المقر الرئيسي. وتعكس الحوكمة القابلة للرصد في مسابقة المنتخب الوطنية هذا التقسيم: فشركاء الألعاب يحتفظون بالسلطة على قواعد اللعبة المحددة والأهلية ونزاهة المنافسة حيث تنص تراخيصهم على ذلك، في حين تملك الجهة المركزية الإطار الوطني الموحد العابر للألعاب.

**السقف الثاني: شرعية التمثيل الوطني.** حيث يكون التمثيل الوطني بيد جهة معترف بها من الدولة، لا يمكن منح حق تمثيل الأمة بالتعيين التجاري. فالمنظمة المركزية قد تمنح المشاركة، لكنها لا تمنح التمثيل، وهذا ملزم استقلالًا عن أي عقد تكتبه المنظمة.

والسقفان يختلفان اختلافاً يحكم التصميم. فالسقف الأول **موحد**: ينطبق انطباقاً واحداً في كل سوق وعلى كل لعبة، ويمكن معالجته بقاعدة عالمية واحدة. والسقف الثاني **خاص بكل سوق**: يكون ملزماً حيث توجد مؤسسات رياضية راسخة مرتبطة بالدولة، ويغيب في الغالب حيث لا توجد. ولذلك يجب أن يكون تصميم المكاتب التابعة موحدًا بالنسبة إلى الأول ومتمايزًا بالنسبة إلى الثاني، وهذه هي الحجة الداعمة لمحوري التعقيد المنفصلين في القسم 7.3.

وعلى ذلك يُعاد بيان المفهوم المركزي للإطار. فالمكتب التابع في الرياضات الإلكترونية ليس وحدة تابعة ذات سقف خارجي واحد مفروض، بل وحدة تابعة تعمل تحت **بنية سلطة خارجية متطبقة يتغير تشكيلها بحسب السوق**.

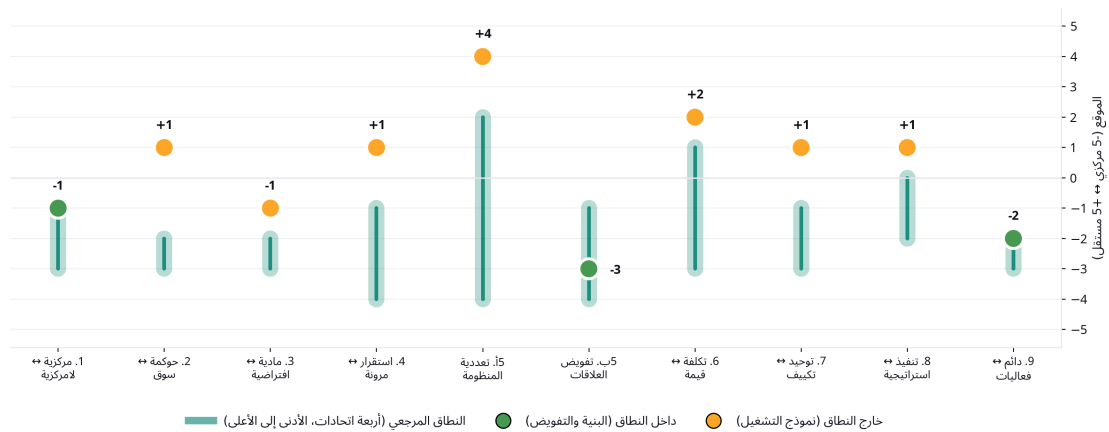
## 5.5 لا تكافؤ الناشرين: لماذا يقصر وصف «تعددية أصحاب المصلحة» عن الموقع

وصف «تعددية أصحاب المصلحة» المطبق عادةً على حوكمة الرياضات الإلكترونية غير كافٍ تحليليًا لأغراض التصميم، وتقسيم البُعد الخامس يبين السبب. فالناشرون ليسوا أصحاب مصلحة بين آخرين، بل هم **بوابون على موضوع محدد**، وهو الترخيص الذي لا تقوم المنافسة على اللعبة دونه، وسلطتهم مستمدة من قانون الملكية لا من مشاركتهم في أي ترتيب حوكمي. والجهات الحاكمة الوطنية بوابون على موضوع مختلف، وهو حق تمثيل الأمة. وكل منهما يملك نقضًا فعليًا في نطاقه، ولا يملك أي منهما نقضًا في نطاق الآخر.

ومعاملتهما كفئة واحدة غير متميزة من أصحاب المصلحة تحجب اللاتكافؤ الأهم للتصميم: أن **السلطات المختلفة يجب أن تُدار بآليات مختلفة، على مستويات مختلفة، ومسارات تصعيد مختلفة**. ولهذا فمصفوفة صلاحيات القرار في القسم 6.5 مفصلة بحسب موضوع السلطة لا بحسب هوية صاحب المصلحة.

## 5.6 التقارب البنيوي والتباعد التشغيلي

الشكل 3 التقارب البنيوي والتباعد التشغيلي



مواقع الرياضات الإلكترونية هي المواقع النهائية. تنتقل المركزية والتوجه السوقي والمرونة وخلق القيمة من موقع أكثر مركزية في المدى القريب (الجدول 1).

## الشكل 3: التقارب البنيوي والتباعد التشغيلي

ينبغي أن يكون المكتب التابع في الرياضات الإلكترونية **مقيّدًا تقييدًا مماثلًا تمامًا لمكتب إقليمي في اتحاد، في حين يعمل في بيئة لا تشبهها بحال ويؤدي دورًا لا يشبهه بحال**. فحدود سلطته وبصمته وحظر إلزامه المنظمة خارجيًا أمور تقليدية مستمدة من FIBA بتعديل يسير. أما قدرته على التكيف وموقفه من أصحاب

المصلحة ومساحته في التكييف المحلي وتفويضه الاستراتيجي وتوقعه التجاري، فكلها غير مسبقة في مجموعة المقارنة.

والتصاميم التي تعكس هذا النمط، فتمنح استقلالاً بنيوياً أو تمثيلاً وتقيّد القدرة على التكييف التشغيلي، هي نمط الفشل المتوقع. وبنية الحوكمة قائمة أساساً لمنع هذا الانعكاس.

## 5.7 المفارقة في خلق القيمة

أرسى القسم 4.7 أن الوحدات الإقليمية في الاتحادات مراكز تكلفة في الغالب الأعم، وأن التفويض التجاري الموجب الوحيد يوصف صراحةً بأنه تطلعي. وعلى ذلك فهدف الرياضات الإلكترونية البالغ +1 متحركاً إلى +2 مفارقة تبلغ أربع إلى خمس درجات عن موقع مرجعي شبه موحد، دون سابقة مثبتة.

وثمة ثلاث آليات مرشحة. **إسناد تنشيط الشركاء**، حيث يكون الإيراد الرعوي المنشأ محلياً متعلقاً إلى جهد المكتب التابع. **وتجنّب التكلفة**، حيث يقلّل الحضور في السوق كلفة تنفيذ الفعاليات ودخول السوق وفشل الامتثال، وفي نقل مسابقة 2026 مثال ملموس. **وآثار مضاعف المنظومة**، حيث يرفع تطوير قدرات الأندية وبناء المسارات القيمة التجارية للأصول المملوكة مركزياً.

والآليتان الثانية والثالثة لا تُقاسان إلا قياساً غير مباشر وستكونان موضع منازعة من أي وظيفة مالية تقيّم الشبكة. وتحدّد هذه الورقة الآليات دون أن تلتزم بمنهجية إسناد، وتسجّل الفجوة كأشدّ تحدّداً داخلياً لم يُحسم في الإطار.

## 6. نموذج التشغيل المقترح

### 6.1 ما يفعله المكتب الاستراتيجي التابع

المكتب الاستراتيجي التابع ليس مقرًا رئيسيًا مصغّرًا، بل وحدة محدّدة النطاق تنقّذ الاستراتيجية الإقليمية تحت توجيه مركزي، وتؤدي سبع وظائف أساسية.

1. نقطة الاتصال الأولى وواجهة أصحاب المصلحة، مزوّدة بكوادر تناسب منطقة التوقيت واللغة والثقافة المحلية.

2. الاستشعار وجمع المعلومات الإقليمية، معاملة كُفّرج مسّى لا كنتاج عرضي للحضور.

3. تكيف البرامج ودعم التنفيذ، داخل حدود غير قابلة للتفاوض معلنة.

4. بناء مسار الشراكات، دون سلطة إبرام.

5. رادار المخاطر والامتثال الإقليمي، مع التصعيد عند محفزات محددة.

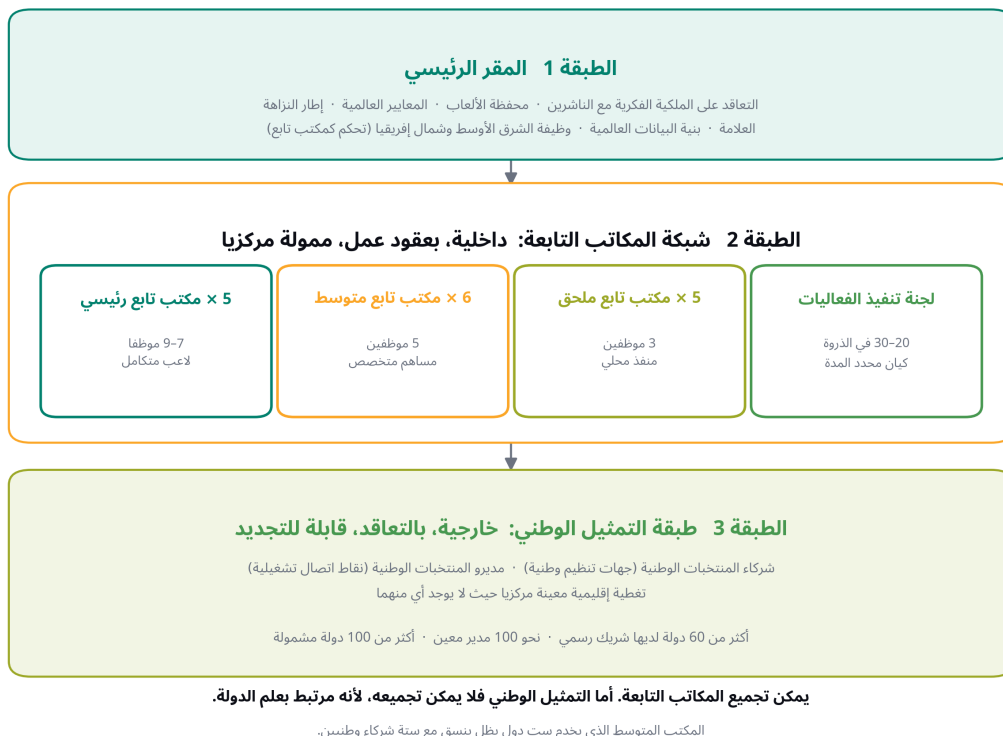
6. بناء قدرات المنظومة عبر ورش العمل والتعليم والأدوات.

7. إدارة محفظة الشركاء الوطنيين، أي اختيار شركاء التمثيل الوطني ومساندتهم ومتابعتهم وتجديد تعاقدهم، وإدارة العلاقة مع الجهات الحاكمة الوطنية القائمة.

والوظيفة السابعة تستجيب لكون المنظمة محل الدراسة قد أنشأت طبقة وطنية فعليًا، وهي اليوم أكبر مصدر منفرد للقدرة المؤرّعة وللتعرّض الحوكمي في الشبكة على السواء.

### 6.2 البنية الثلاثية الطبقات

الشكل 4 البنية الثلاثية الطبقات



#### الشكل 4: البنية الثلاثية الطبقات

مسألة التوسع ليست بناءً من الصفر.

**الطبقة الأولى: المقر الرئيسي.** يملك التعاقد على الملكية الفكرية مع الناشرين، ومحفظة الألعاب، والمعايير العالمية، وأطر النزاهة، والعلامة، وبنية البيانات العالمية. ولا يجوز لما دونه إلزام المنظمة في أي من ذلك.

**الطبقة الثانية: شبكة المكاتب التابعة.** المكاتب الرئيسية والمتوسطة والملحقة. وحدات داخلية بعقود عمل، ممولة مركزياً، محدّدة النطاق إقليمياً. سلطتها مقيّدة، لكنها هي المنظمة نفسها.

**الطبقة الثالثة: طبقة التمثيل الوطني.** شركاء المنتخبات الوطنية بصفتهم جهات تنظيم وطنية، ومديرو المنتخبات بصفتهم نقاط اتصال تشغيلية، وتغطية إقليمية مُعيّنة مركزياً حيث لا يوجد أي منهما. وهي طبقة متعاقد معها لا موظفة: خارجية الموارد، محلية الشرعية حيث تنجح، قابلة للتجديد.

وقد مُنحت صفة الشريك في أكثر من 100 دولة وإقليم من بين ما يزيد على 630 طلباً وردت من أكثر من 150 دولة، مع نحو 60 دولة تملك شريكاً رسمياً ونحو 100 مدير معيّن. وتتوّع هياكل الشركاء: اتحادات وطنية في بعض الأسواق، وتحالفات تقودها الأندية في أسواق أخرى، وتحالفات هجينة بين القطاعين العام والخاص في غيرها، وإدارة وطنية فردية دون شريك مؤسسي في بعضها.

ويترتب على ذلك أربعة آثار تصميمية.

**يمكن تجميع المكاتب التابعة، أما التمثيل الوطني فلا.** وهذا أحدّ فارق بنيوي بين الطبقتين الثانية والثالثة. فالتمثيل الوطني وطني بطبيعته لأنه مرتبط بعلم الدولة وإطار أهلية وطني. أما المكتب التابع فيخدم سوقاً، والأسواق قابلة للتحديد إقليمياً. فالمكتب المتوسط الواحد قد يخدم ست دول، كل منها تملك شريكها الوطني الخاص.

**وظيفة التغطية الإقليمية المُعيّنة مركزياً هي مكتب ملحق انتقالي.** فمواصفاتها، أي تغطية أقاليم متعددة تفتقر إلى شركاء محليين، وتقديم المعلومات وزرع العلاقات دون سلطة تنفيذ مستقلة، هي بالضبط تعريف المكتب الملحق. وينبغي أن يستوعب الانتشار هذه الوظيفة ويصيغها رسمياً لا أن يبني هيكلًا موازياً لها.

**الطبقة الوطنية تقدّم قدرة موزّعة بتكلفة ثابتة تقارب الصفر على المركز.** فالشركاء منظمات ممولة خارجياً تحمل كلفتها الخاصة، ومكافأة المديرين مرتبطة بالأداء وتتدرّج مع عدد الألعاب المتأهلة. وهذا هيكل تكلفة متغيّرة مرتبط بشبكة ثابتة التكلفة، وهو يجيب جزئياً عن نقد الكلفة الثابتة في القسم 8.1، ويتبّئ نموذج التمويل في القسم 6.7 المبدأ ذاته.

**الطبقة الوطنية هي موضع تمرّكز التعرّض الحوكمي.** فهي الأقرب إلى الرموز الوطنية والمؤسسات المرتبطة بالدولة واختيار اللاعبين، ولذلك هي الطبقة التي يُرَجَّح فيها أكثر من غيرها أن تُقرأ تصرفات المنظمة كتحُدل، ويوتّق القسمان 8.3 و8.4 نمطي فشل متميزين.

**بنية التدرّج آلية لحل الاستعصاء لا مجرد بديل للتغطية.** فالتسلسل النازل من الشريك المؤسسي إلى المدير الفردي إلى التغطية الإقليمية المركزية أنشئ لضمان التغطية في الأقاليم غير المخدومة. لكن القسم 8.4 يُظهره يؤدي وظيفة ثانية أنفع: ففي سوق لم يمكن التوفيق فيه بين المطالبين مؤسسين متنافسين، حفظ النزول درجة واحدة كلّاً من المشاركة والتمثيل دون أن يقتضي من المركز الفصل بين المطالبين، وهو ما لا يملك شرعية القيام به. وينبغي إدراج ذلك في دورة مراجعة الشركاء الوطنيين كخيار صريح لا كاستثناء.

### 6.3 تصنيف المكاتب التابعة

**المكتب التابع الرئيسي.** يقارب دور اللاعب المتكامل. من سبعة إلى تسعة موظفين. يملك تنفيذ الأهداف الإقليمية، ويساند علاقات الناشرين كواجهة محلية دون سلطة تعاقد، ويطوّر الشراكات التجارية داخل قوالب مركزية، ويبيّن منظومات الأندية والاتحادات، ويدير محفظة الشركاء الوطنيين، ويساند المكاتب الأدنى في إقليمه. الحوكمة: رقابة مركزية قوية على مسائل الملكية الفكرية والناشرين، واستقلال تنفيذي عالٍ فيما عدا ذلك.

**المكتب التابع المتوسط (النموذج الافتراضي الموصى به).** يقارب دور المساهم المتخصص. خمسة موظفين. المعلومات السوقية، ورسم منظومة الناشرين، وتطوير المسار التجاري المبكر، وتنشيط المجتمع، ومساندة الأندية والاتحادات. الحوكمة: استراتيجية موجهة مركزيًا بمساندة المكتب الرئيسي في الإقليم، وسلطة تنفيذ محدودة، وإيقاع تقارير مكثف.

**المكتب التابع الملحق.** يقارب دور المنفذ المحلي. ثلاثة موظفين، أو تغطية إقليمية مُعيّنة مركزيًا في الصورة الانتقالية. المعلومات وزرع العلاقات والتواصل المؤسسي فقط. الحوكمة: موجه من المكتب الرئيسي في الإقليم، دون سلطة تنفيذ مستقلة.

**لجنة تنفيذ الفعاليات.** ليست دورًا لوحدة تابعة بل كيان مشروع محدد المدة نظيره اللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية. من 20 إلى 30 موظفًا في الذروة: فريق أساسي من ثمانية إلى اثني عشر، ومديرون وظيفيون يتدرّجون مع حجم الفعالية، تُسندهم قوة عاملة مؤقتة وموّرّدون. تُنشأ بسلطة مركزية، وتعمل داخل معايير الفعاليات المركزية واتفاقيات الناشرين المملوكة مركزيًا، مع استقلال تنفيذي عالٍ خلال دورة حياة الفعالية ودون أي سلطة استراتيجية طويلة الأجل.

وفصل النوع الرابع حامل للأثقال. فهو يتيح تحديد حجم الشبكة الدائمة بحسب تطوير المنظومة لا بحسب ذرى الفعاليات، ويتيح لتنفيذ الفعاليات أن يتوسّع ويحل دون إخلال بالبنية الدائمة.

### إعادة صياغة الوضع الراهن: كلتا المسابقتين الرائدتين متنقلة الآن

بُرّر موقع الدوام أصلًا بأن المسابقة الرائدة تُستضاف مركزيًا في موقع ثابت. وهذا المنطلق لم يبق صحيحًا لأي من المسابقتين. فقد نُقلت مسابقة الأندية الرائدة لعام 2026 بين دولتين مستضيفتين تحت ضغط خارجي، أُعلن ذلك في مايو ونُفذ من يوليو، مع الحفاظ على المقياس والبنية ونزاهة المنافسة. ومسابقة المنتخبات الوطنية تنطلق في الرياض في نوفمبر 2026 قبل الانتقال إلى نموذج استضافة متنقل.

وهذا يعزّز الحجة للمكاتب التابعة الدائمة لا يوهنها. فنقل فعالية بهذا المقياس في غضون أسابيع اقتضى علاقات داخل السوق، ووصولًا على مستوى الدولة، وسعة في المرافق، واحتياطيًا تشغيليًا، وهذه أمور لا تُجمع عند الطلب. ولذلك يُعاد صوغ البُعد من مسألة مبانٍ إلى مسألة علاقات قائمة: **القدرة الدائمة على بناء العلاقات هي ما يمكن من تنفيذ الفعاليات المتنقلة.**

### 6.4 بنية الحوكمة

يُجدول **الملحق د** حصر آليات الحوكمة كاملًا. ويبيّن هذا القسم منطق التصميم والآليات الأثقل وزنًا.

**البنية محدّدة الحجم بحسب الفارق بين التعددية والتفويض.** فالوحدة التي تحمل أقصى عبء تنسيقي مع أدنى سلطة تعاقدية تقتضي آلات تنسيق أكثر من وحدة تعمل تحت سلطة موحّدة. والاقتصاد في تلك الآلات لا ينتج مكتبًا أنحف، بل ينتج أحد نمطي الفشل المحددين في القسم 5.3.

**التصميم في مقابل نمطي الفشل.** ذهب القسم 5.3 إلى أن الوحدة التي يبلغ فارقها 7+ تفشل إما بتجاوز التفويض وإما بإحالة كل شيء إلى الأعلى. ولكل نمط سبب متمايز في الفارق ذاته، ومجموعة متميزة من الآليات المانعة، ومسار كشف متمايز. والربط الوارد أدناه هو جوهر الادعاء بأن بنية الحوكمة حاملة للأثقال لا إدارية.

**الجدول 2.** نمطا الفشل الناشئان عن الفارق بين التعددية والتفويض، مع آليات المنع والكشف

| نمط الفشل                                                                           | لماذا ينتج الفارق                                                                                                                      | الآليات المانعة                                                                                                                                                                                                              | مسار الكشف                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>تجاوز التفويض.</b> تتصرف الوحدة خارج سلطتها لتسوية مسائل التنسيق الماثلة أمامها. | تواجه الوحدة مطالب من سلطات مستقلة متعددة دون أن تملك سلطة تسوية أي منها. فيصبح التصرف خارج التفويض المسار الظاهر الوحيد لإحراز تقدّم. | مصفوفة المسؤوليات بحدود صريحة؛ وجدول تفويض الصلاحيات؛ وحظر تمثيل المنظمة أمام الأطراف الثالثة؛ ومكتب الملكية الفكرية والناشرين كمالك وحيد للتريخ؛ وقوالب التعاقد المعيارية التي تقدّم مسارًا ممثلاً إلى النتيجة ذاتها        | المراجعة الحوكمية الإقليمية الربعية؛ وسجل القرارات المنشور؛ وظهور التزامات خارج سجل التصعيد                                                       |
| <b>شلل الإحالة.</b> تحيل الوحدة كل شيء إلى الأعلى وتتوقف عن العمل كواجهة إقليمية.   | كل مسألة ذات أثر تنتمي شكليًا إلى المركز. وحيث لا تحمل الإحالة كلفة تصبح هي الأصل، فتتحوّل وظيفيًا الاستشعار والواجهة إلى صندوق بريد.  | قوالب التعاقد وحدود الموافقة التي تُصرّح مسبقًا بالتصرف المعتاد؛ وبروتوكول الحسابات العابرة للأقاليم الذي يزيل غموض الملكية؛ ومنتدى التنسيق بين المكاتب الذي يتيح الحل الأفقي؛ وموجز المعلومات الإقليمي كـفُخْرَج شهري مسقّى | المراجعة التشغيلية الشهرية التي تتابع حجم التصعيد وتقدم المعوقات؛ والمراجعة السنوية لفئة المكتب التي تختبر ما إذا كان لا يزال يؤدّ تدفقًا معرفيًا |

والنمطان يتجاذبان في اتجاهين متعاكسين، وهذا هو القيد التصميمي المهم. فالآليات التي تكبت تجاوز التفويض بتضييق السلطة تميل إلى إحداث شلل الإحالة، والآليات التي تكبت الشلل بتوسيع المساحة تميل إلى إحداث التجاوز. ولذلك تقرن البنية حدًا أقصى صارفًا يبيّن ما لا يجوز للمكتب التابع فعله أيّا كانت الظروف، **بحد أدنى مُصرّح مسبقًا** يبيّن ما يجب عليه فعله دون استئذان. فالتصميم الذي يحدّد الحد الأقصى وحده ينتج صندوق بريد، والذي يحدّد الحد الأدنى وحده ينتج مقرّرًا رئيسيًا مصغّرًا.

**اللامركزية المُنضبطة** مُتبّاة من FIBA بلا تعديل جوهري: فالمكاتب التابعة يجوز تأسيسها محليًا لأغراض التوظيف والامتثال، ويجوز أن تتلقى تعليمات مُلزمة، ولا يجوز لها تمثيل المنظمة أمام الأطراف الثالثة.

**المجالس الاستشارية الإقليمية** فُنشأة كجهات غير حاكمة صراحةً، تستوعب التمثيل والشرعية المحلية دون بناء بيروقراطية عضوية ودون التنازل عن صلاحيات القرار. وفي الأسواق ذات الجهات الحاكمة الوطنية الراسخة

ينبغي أن تشمل عضوية المجلس تلك الجهات بحكم التصميم، بما يوقّر منتدى قائماً يظهر فيه الخلاف قبل أن يصبح علنياً.

**التصعيد ثنائي الاتجاه.** توقّع التصميم الأصلي أن يتدفق التصعيد صعوداً، على افتراض أن الخطر الغالب هو تجاوز الوحدات لحدودها. لكن الحالة الكورية تُظهر التعرّض المعاكس: المركز يمتد إلى نطاق تشغله جهة محلية أصلاً. ولذلك يجب أن يجري التصعيد في الاتجاهين، مع محقّق محدّد يقتضي مراجعة مركزية قبل أي تدخل مركزي في مسائل وطنية حسّاسة، منها اختيار المنتخبات والرموز الوطنية والعلاقات مع الجهات المعترف بها من الدولة. فالمعرفة الإقليمية للمكتب التابع هي نظام الإنذار المبكر الأول للمنظمة بشأن هذه الفئة من التعرّض، والبروتوكول الذي لا ينصت إلا صعوداً لن يسمعه.

**أربع آليات أُضيفت خلال الحصر** لأن التصميم يقتضيها ولأن المواد الأصلية كانت تفتقدها: **بروتوكول الحسابات العابرة للأقاليم**، لأن الناشرين والأندية الكبرى يعملون عبر أقاليم متعددة، ودون قاعدة لملكية الحساب ستنتج الشبكة مقاربات متضاربة للطرف نفسه؛ و**منتدى التنسيق بين المكاتب**، لأن الشبكة التي لا تملك آلية معرفة أفقية هي هيكل نجمي لا شبكة، وبحوث الوحدات التابعة تحدّد تدفق المعرفة كالسمة المميّزة للأدوار الأعلى؛ و**جدول تفويض الصلاحيات**، لأن فئات القرار وحدود الإنفاق ضابطان متميزان؛ و**قناة الإبلاغ عن المخالفات**، وهي ممارسة حوكمية معتادة وجوهرية لشبكة تعمل عبر ولايات قضائية متفاوتة الأعراف.

## 6.5 مصفوفة صلاحيات القرار

**الجدول 3.** صلاحيات القرار بين المقر الرئيسي والمكتب التابع، بحسب موضوع السلطة

| فئة القرار                                                           | المقر الرئيسي                             | المكتب التابع                                            | آلية الحوكمة                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ترخيص الناشرين والألعاب،<br>ومحفظة الألعاب، وشروط<br>الملكية الفكرية | الملكية والموافقة                         | التوصية ومتابعة الامتثال                                 | مكتب الملكية الفكرية<br>والناشرين؛ مجلس محفظة<br>الألعاب      |
| <b>التمثيل الوطني واختيار<br/>المنتخبين</b>                          | <b>وضع الإطار ومعايير<br/>النزاهة فقط</b> | <b>المساندة والمتابعة؛ دون<br/>أي تأثير على الاختيار</b> | <b>بروتوكول التمثيل<br/>الوطني؛ التصعيد ثنائي<br/>الاتجاه</b> |
| تعيين الشركاء الوطنيين<br>وتجديدهم والذول بالدرجة                    | الموافقة                                  | التوصية والتقييم وإدارة<br>الأداء                        | دورة مراجعة الشركاء<br>الوطنيين                               |
| العلاقات الحكومية<br>والمؤسسية المحلية                               | وضع المبادئ والأهداف<br>والحدود           | قيادة التنفيذ داخل الحدود                                | المراجعة الحكومية<br>الإقليمية الربعية                        |
| تنشيط الرعاية المحلية (غير<br>المتعلقة بالناشرين)                    | إقرار الحدود والقوالب                     | التنفيذ داخل القوالب                                     | قوالب التعاقد المعيارية؛<br>بروتوكول التصعيد                  |
| معالجة حوادث النزاهة                                                 | المعايير العالمية والرقابة<br>المركزية    | الاستجابة الأولى والتواصل<br>المحلي                      | لجنة النزاهة؛ تصعيد الحوادث                                   |
| جمع البيانات ومعالجتها                                               | البنية والسياسة العالمية                  | التنفيذ داخل غلاف امتثال<br>محلي                         | حوكمة الخصوصية بما<br>يتوافق مع القيود الأوروبية<br>والصينية  |
| ملفات استضافة الفعاليات<br>وتنفيذها                                  | إقرار الملف وملكية المعايير               | التنفيذ بعد الإقرار                                      | ميثاق لجنة تنفيذ الفعاليات                                    |
| الحسابات العابرة للأقاليم                                            | ملكية العلاقة؛ تعيين قائد<br>الحساب       | المساهمة بالمعلومات؛<br>التنفيذ محليًا                   | بروتوكول الحسابات العابرة<br>للأقاليم                         |
| تغيير فئة المكتب أو<br>تخفيضها أو إغلاقه                             | القرار                                    | التوصية وتقديم أدلة السوق                                | المراجعة السنوية لفئة<br>المكتب                               |

والصف المميز بالخط العريض ينص على أن المركز يضع الإطار ومعايير النزاهة للتمثيل الوطني لكنه لا يملك أي سلطة على نتائج الاختيار، وأن المكتب التابع كذلك يساند دون أن يؤثر. وهذا تقييد ذاتي مقصود، أُدرج في المصنوفة لأن الحادثة التي جعلته ضروريًا نشأت من المركز لا من مكتب تابع.

## 6.6 الكوادر وهيكل التكلفة

**جَرَم الكوادر.** المكتب الملحق: ثلاثة موظفين (قائد الاستراتيجية الإقليمية، ومدير الشراكات والبرامج، ومحلل ومنسق عمليات). المكتب المتوسط: خمسة (بإضافة محلل معلومات، ومدير برامج منظومة، ومدير شراكات). المكتب الرئيسي: من سبعة إلى تسعة (بإضافة مدير منظومة، ومتخصص قانوني وامتثال محلي، وقائد رعاية وشراكات مخصص، ومحلل بيانات).

وإدراج متخصص قانوني وامتنال محلي على مستوى المكتب الرئيسي، وتميرير الواجهات التجارية عبر قائد شركات يصعد إلى الشؤون القانونية المركزية، يعكسان مفارقة مقصودة لنموذج مركزي محض. فواجهات الناشرين والترخيص تعمل بكفاءة أعلى عندما يستطيع المكتب التابع الفرز وصوغ المقترحات وتكييف الشروط، وإن بقي الإقرار النهائي مركزيًا. **والفرق هو بين تحضير الالتزام وبين إبرامه.**

**محركات التكلفة.** الرواتب من 60% إلى 70%، والمكاتب من 10% إلى 15%، والعمليات والسفر من 20% إلى 30%، مع تحميل صاحب العمل من 40% إلى 50% فوق الراتب الأساسي، ومضاعفات رواتب إقليمية تمتد من 1.0 عند خط الأساس الأمريكي إلى نحو 0.25 في أقل الأسواق كلفةً. ونطاقات الفئات أرقام مبنية على خط الأساس الأمريكي؛ أما التكاليف بحسب السوق فتُطبّق فيها المضاعفات الإقليمية على مكّون الرواتب. وترد تفاصيل التكلفة وافتراضاتها كاملة في **الملحق و.**

## 6.7 نموذج التمويل

التمويل من جزأين.

**تمويل القدرة الأساسية،** مخصّص بحسب نوع المكتب، يغطي الكلفة الثابتة للحضور والكوار والامتنال. يُقدّم مركزيًا، ويُقيّد ببوابة عند التأسيس، ويُراجع سنويًا.

**تمويل الأداء والخيارات،** يُفتح مقابل مؤشرات الجهوزية والإنجاز، ومهيأ ليتدرّج مع النتائج المثبتة لا مع عدد الموظفين، اتساقًا مع منطق مكافأة المديرين الوطنيين المرتبطة بالأداء.

ويتطوّر التركيز عبر المراحل. فالمرحلة الأولى ممولّة مركزيًا بالكامل وموجّهة نحو التجربة، وتقيس إيقاع المعلومات ورضا أصحاب المصلحة وأداء الامتنال والمسار القنشأ. وتضيف المرحلة الثانية شريحة توسع مقيّدة ببوابة، وتقيس تحويل المسار ونتائج التكيف ونضج النزاهة وعائد تنشيط الشركاء. وتدخل المرحلة الثالثة خيار التمويل المشترك، وتقيس الروافع المستدامة كالاستضافة المشتركة وتقاسم التكاليف مع الشركاء، ونضج المتديّات، والقدرة على الصمود.

ويُعرض الانتقال من التمويل المركزي نحو الاستثمار المشترك للمنظومة **كفرضية قابلة للاختبار لا كافتراض.** ويتناول القسم 8.2 ذلك مباشرة.

## 7. إطار التوسع ومؤشر التوافق بين السوق والناشر

الشكل 5 مؤشر التوافق بين السوق والناشر: مسار القرار



الشكل 5: مسار قرار مؤشر التوافق

### 7.1 مكوّن الجهوزية

الجدول 4. مؤشر التوافق بين السوق والناشر: عوامل الجهوزية وأوزانها

| العامل                      | الوزن | يُقاس على                                                                                                               |
|-----------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحضور الاستراتيجي للناشرين | 35%   | وجود دوري أو دورة إقليمية؛ خوادم ومحتوى مُكيّف محليًا؛ كوادِر إقليمية للناشرين؛ تقاطع الألعاب مع محفظة المسابقة الرائدة |
| حجم قاعدة اللاعبين ونموها   | 20%   | قاعدة اللاعبين النشطين بحسب اللعبة؛ حجم الجمهور؛ مسار النمو على ثلاث سنوات                                              |
| الإمكان التجاري             | 20%   | نضج سوق الرعاية؛ قيمة الحقوق الإعلامية؛ حضور العلامات المتخصصة وغير المتخصصة                                            |
| التوافق الحكومي والمؤسسي    | 15%   | دعم الاستراتيجية الوطنية؛ الرغبة في استضافة الفعاليات؛ الموقف التنظيمي                                                  |
| عمق المنظومة                | 10%   | كثافة الأندية واحترافيتها؛ قدرة المنظمين؛ مسار المواهب                                                                  |

يُقاس كل عامل من 1 إلى 5 وفق المصفوفات الواردة في **الملحق هـ**، ثم يُرَجَّح ويُعَيَّر على 100. والحدود الفاصلة: 70 وما فوق تدل على جهوزية لمكتب رئيسي؛ ومن 45 إلى 69 لمكتب متوسط؛ ومن 25 إلى 44 لمكتب ملحق أو تغطية مركزية؛ وما دون 25 للمراقبة فقط.

**شرط حدّي على المؤشر.** السوق الذي يخدمه حضور المقر الرئيسي أصلًا لا يستوجب مكتبًا تابعًا أيًا كانت درجة جهوزيته. فالمؤشر يقيس ما إذا كان السوق يستحق حضورًا، لا ما إذا كان حضور **إضافي** يضيف شيئًا. ولا تشغل أي جهة مرجعية مكتبًا إقليميًّا في سوق مقرها الرئيسي.

## 7.2 التجميع الإقليمي

القياس على مستوى الدولة ينتج شبكة بمكاتب أكثر مما يسند الاقتصاد. ولذلك يجيز المؤشر القياس على مستوى المجموعة.

**الشروط التشغيلية.** يجوز قياس المجموعة كوحدة واحدة حيث تستوفي أربعة من خمسة: القرب اللغوي والثقافي؛ ومعاملة الناشرين الموحّدة؛ والتواصل التجاري؛ والتوافق التنظيمي؛ والجدوى التشغيلية داخل مدى سفر معقول ونحو ثلاث مناطق توقيت.

**الشرط السادس: الجدوى السياسية (بوابة).** لا يجوز أن تقتضي المجموعة من وحدة واحدة تمثيل المنظمة في أسواق بينها عداء ثنائي قائم أو تنافس بين الدول، ولا في أي سوق يكون موقع الوحدة فيه مقروءًا كاصطفاف ضد سوق آخر في المجموعة. **ويجوز لهذا الشرط أن ينقض مجموعة مستوفية للشروط التشغيلية الخمسة، ولا يمكن تعويضه بقوة في موضع آخر.**

وهذا الشرط لا سابقة له في الاتحادات المرجعية، لأنها أنشئت جهات عضوية متعددة الأطراف دون راع وطني واحد. أما الجهة الممولة مركزيًا والمتخذة مقرها في دولة واحدة فهي تحمل علاقات تلك الدولة الثنائية إلى

كل قرار موقعي تتخذه. وهذه سمة بنوية للشكل التنظيمي لا قيد سياسي عارض، وإطار مستمد من نظم الاتحادات وحدها كان سيغفل.

وللشرط السادس أثر على نموذج التشغيل أيضًا. فحيث يُستثنى سوق من تغطية المكاتب التابعة لأسباب الجدوى السياسية ويبقى نشطًا تنافسيًا، تُقدّم التغطية عبر طبقة التمثيل الوطني بإشراف المقر الرئيسي. **فالتغطية الوطنية تصل إلى أسواق لا تصلها طبقة المكاتب التابعة**، وهذه حجة إضافية للفصل بين الطبقتين الثانية والثالثة.

**قواعد التجميع.** العوامل الجمعية (قاعدة اللاعبين، والإمكان التجاري، وعمق المنظومة) تُجمع عبر المجموعة، ثم يُطبّق **خصم تفتت** من 10% إلى 20% حيث تقتضي المجموعة كيانات قانونية متعددة أو تكييفات لغوية أو مواقف تنظيمية متعددة. فدون ذلك يصنع التجميع جهوزيةً صناعةً آلية. أما العوامل غير الجمعية (حضور الناشرين، والتوافق الحكومي) فتؤخذ بالمتوسط المرجّح بحجم السوق؛ والتوافق الحكومي بخاصة لا يتجمّع، إذ إن علاقة قوية بحكومة واحدة لا تمنح شيئًا في الدولة المجاورة.

**سقف التجميع.** التجميع ينطبق على طبقة المكاتب التابعة وحدها. فالمكتب المجمع الذي يخدم ست دول يظل ينسّق مع ستة شركاء وطنيين، ولذلك تتدرّج وظيفة إدارة محفظة الشركاء الوطنيين مع عدد الدول لا مع عدد المجموعات، ويجب أن تعكس الكوادر ذلك.

### 7.3 معاملات التعقيد

يُسجّل التعقيد منفصلًا عن الجهوزية، ويعدّل نموذج الدخول لا الدرجة. ويلزم محوران مستقلان، إذ يجوز أن يكون السوق مرتفعًا على أحدهما منخفضًا على الآخر.

**المحور أ: تعقيد الشرعية.** منخفض: لا توجد جهة وطنية راسخة ولا قيد تمثيل مرتبط بالدولة؛ التعيين المباشر ممكن. متوسط: توجد جهة راسخة دون سلطة ملزمة على الرموز الوطنية، أو **يوجد مطالبون متنافسون متعددون على التمثيل الوطني**؛ دخول تشاوري، وإشراك في المجلس الاستشاري من التأسيس، ونشر حدود الاختيار، وإتاحة النزول بالدرجة كحل للاستعصاء. مرتفع: توجد جهة معترف بها من الدولة تملك سلطة على التمثيل الوطني والعلم وصفة المنتخب؛ دخول تفاوضي، وحدود اختيار متفق عليها مسبقًا، وملكية مركزية للعلاقة قبل التأسيس.

**المحور ب: التعقيد التنظيمي والتشغيلي.** منخفض: تأسيس مباشر، دون اشتراطات جوهرية لتوطين البيانات أو إقرار المحتوى. متوسط: نظام حماية بيانات كبير أو تعقيد في التوظيف يقتضي مستشارًا محليًا. مرتفع: أنظمة إقرار المحتوى، أو توطين البيانات، أو قيود على الكيانات الأجنبية، أو اشتراطات ترخيص تقيد العمل تقييدًا جوهريًا. وفصل المحورين هو ما يجعل منطق التجربة في القسم 7.4 ممكنًا. فتحت درجة مركبة واحدة يصبح السوق المنخفض الشرعية المرتفع التنظيم غير قابل للتمييز عن نقيضه، والاثان يقتضيان استجابتين مختلفتين تمامًا.

### 7.4 المراحل واختيار أسواق التجربة

التجربة قائمة للتحقق من نموذج تشغيل قبل الالتزام بالتوسع، والتحقق يقتضي أن يكون **الفشل قابلاً للإسناد**. فإذا كان أداء أول المكاتب التابعة ضعيفًا في أشد الأسواق تنظيمًا وتعقيدًا مؤسسيًا، لا تتعلم المنظمة شيئًا عمّا إذا كان نموذجها يعمل، لأن صعوبة السوق ونقص النموذج يصحان غير قابلين للتمييز في النتيجة.

**المرحلة الأولى (التحقق، نحو ستة أشهر): مكتب رئيسي في ميامي ومكتب متوسط في البرازيل.**

ولهذا الاقتراح أربع مزايا. أن كلا السوقين يملك تمثيلاً وطنياً تقوده الأندية بتعقيد شرعية منخفض، بما يعزل أداء النموذج عن الخلاف المؤسسي. وأنه يتحقق من قائلين من القوالب الدائمة الثلاثة في وقت واحد، هما فئة المركز والفئة الافتراضية. وأن كليهما يقع داخل إقليم الأمريكتين، فيختبر كذلك علاقة المساندة من المكتب الرئيسي إلى المتوسط، وهي علاقة لا يستطيع أي اقتراح عابر للأقاليم اختبارها. وأن الاقتراح يستنفر وظائف مختلفة في كل سوق: فالولايات المتحدة تقدّم أعرق سوق تجاري في الشبكة، والبرازيل تقدّم عمق المنظومة وحجم قاعدة اللاعبين.

**أسواق مؤجلة عن قصد.** الصين تحمل أعلى تعقيد تنظيمي في الشبكة وإن كان تعقيد شرعيتها منخفضاً، إذ إن تمثيلها الوطني تقوده جهات تجارية. وكوريا تحمل تعقيد شرعية مرتفعاً كما يوثق القسم 8.3. وفرنسا تحمل تعقيد شرعية متوسطاً من نمط المطالبين المتنافسين كما يوثق القسم 8.4. والثلاثة أسواق مهمة، ولا يصلح أي منها للتجربة.

**المرحلة الثانية (التوسع المنظم، نحو سنة).** مكتب رئيسي في أوروبا، ومكتب رئيسي لجنوب آسيا، ومكتب متوسط في تركيا، ومكتب متوسط في إندونيسيا، ومكتب ملحق في المكسيك. وتدخل فرنسا هنا بنموذج دخول تشاوري.

**المرحلة الثالثة (استكمال التغطية، نحو سنة).** مكتب رئيسي للصين ومكتب رئيسي لشرق آسيا والمحيط الهادئ، كلاهما بدخول تفاوضي مع إرساء الملكية المركزية للعلاقة قبل التأسيس؛ ومكتب متوسط لشمال إفريقيا؛ ومكتب متوسط للفلبين وفيتنام؛ ومكتب ملحق لإفريقيا جنوب الصحراء؛ ومكتب ملحق لأوقيانوسيا؛ ومكاتب المجموعات الأوروبية.

**السنة الرابعة وما بعدها.** التشغيل في الحالة المستقرة، مع المراجعة السنوية لفئة المكتب التي تحكم الترقية والتخفيض والنقل والإغلاق.

## 7.5 المواءمة الإقليمية وتشكيل الشبكة

تعمل بنية التأهيل في المسابقة عبر سبعة أقاليم: أمريكا الشمالية والوسطى والكاريب، وأمريكا الجنوبية، وأوروبا الغربية، وأوروبا الشرقية، والشرق الأوسط وإفريقيا، وآسيا، وجنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا. أما شبكة المكاتب التابعة فمركزة على خمسة مكاتب رئيسية. وفرض مواءمة واحد لواحد سيكون خطأً؛ فالتقسيم التنافسي يُحسّن لأجل توازن مجموعات التأهيل، والتقسيم التطويري يُحسّن لأجل عمق المنظومة والإمكان التجاري. فالصين وكوريا واليابان والهند إقليم تأهيل واحد وثلاثة أسواق تطوير متميزة. والقاعدة الحاكمة أضعف من ذلك وكافية:

**يجب أن يكون لكل إقليم تأهيل مالكٌ معيّن واحد بالضبط. ويجوز للمكتب التابع أن يملك أكثر من إقليم. ويجوز للإقليم أن يضم أكثر من مكتب، بشرط تعيين واحد منها مالِكًا. ولا يجوز أن يبقى أي إقليم دون مالك. ويجوز أن يكون المقر الرئيسي هو المالك المعيّن، بشرط أن يعمل وفق الميثاق والأهداف وإيقاع المراجعة ذاتها المطبقة على المكاتب التابعة.**

### تشكيل الشبكة

**ستة عشر مكتبًا دائمًا:** خمسة رئيسية، وستة متوسطة، وخمسة ملحقة، بالإضافة إلى وظيفة إقليمية في المقر الرئيسي.

**Figure 6 Global Satellite Network**

16 permanent hubs and headquarters, steady state (Year 4 onward)



الشكل 6: شبكة المكاتب التابعة العالمية

الجدول 5. تشكيل الشبكة المستهدف بحسب الفئة

| الفئة                  | العدد | الأسواق                                                                                                                       |
|------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مكتب تابع رئيسي        | 5     | الأمريكتان (ميامي)، أوروبا (برلين)، جنوب آسيا (مومباي)، الصين (شنغهاي)، شرق آسيا والمحيط الهادئ (سيول)                        |
| مكتب تابع متوسط        | 6     | البرازيل (ساو باولو)، تركيا (إستنبول)، إندونيسيا (جاكرتا)، الفلبين وفيتنام (مانيل)، شمال إفريقيا (القاهرة)، البلقان (بلغراد)  |
| مكتب تابع ملحق         | 5     | المكسيك (مكسيكو سيتي)، الدول الشمالية (ستوكهولم)، أوروبا الوسطى (وارسو)، إفريقيا جنوب الصحراء (جوهانسبرغ)، أوقيانوسيا (سيدني) |
| وظيفة في المقر الرئيسي | 1     | وظيفة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الرياض)، تحكم كمكتب تابع                                                                    |

ومدن المكاتب دالة على نطاق التغطية السوقية. وينبغي أن يتبع اختيار المدينة النهائي مواقع المكاتب الإقليمية للناشرين وشروط تأسيس الكيانات.

**وأربعة قرارات نطاق تستحق البيان.**

الأمريكتان في ميامي. المكتب الرئيسي للأمريكتين هو الوحدة الوحيدة في الشبكة المعيّنة مالكةً لإقليمي تأهيل، وعليه ينبغي أن يحكم موقعه الامتداد النصف-كروي لا القرب من أي سوق منفرد. وقد كان رأي لجنة الخبراء موحّدًا في هذه المسألة وفي النتيجة: أن ميامي هي المقر الراشح للمنظمات التي تدير القارتين

الأمريكيين معًا. فهي تقع داخل نطاق توقيت عملي لنصف الكرة كله، وتملك أكثر كثافة اتصال جوي بأسواق أمريكا اللاتينية، وتعمل كمركز تجاري ثنائي اللغة. ولا شك أن موقعًا على الساحل الغربي كان سيقدّم قرابة أكبر من عدة مقرات للناشرين، وهو أمر مهم لوظيفة واجهة الناشرين، لكن هذه الميزة يفوقها نطاق الإشراف على إقليمين، وهي معالجة ممكنة بسفر تواصل مجدول لا بحضور دائم.

لا مكتب في الخليج. المبرز التأسيسي للمكتب التابع في كل وظيفة من وظائفه هو القرب. والمقر الرئيسي يملك أصلًا القرب واللغة وأعمق العلاقات المؤسسية في الخليج. فالمكتب الخليجي سيشتري قرابة تملكه المنظمة أصلًا. ويقدم الشرط السادس قيدًا ثانيًا مستقلًا. أما اعتراض تعارض الأدوار، أي أن المركز العامل كمشغل إقليمي لنفسه ينشئ تفاوتًا في الموارد ومناطق عمياء، فيُجاب بالحوكمة لا بالجغرافيا؛ إذ تعمل **وظيفة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا** وفق ميثاق مكتب تابع، وتبلغ مقابل الأهداف ذاتها، وتظهر في إيقاع المراجعة ذاته، وتخضع للمراجعة السنوية لفئة المكتب، دون أي كلفة ثابتة إضافية.

الهند محدّدة بالهند. الهند أكبر سوق وطني منفرد في الشبكة بقاعدة اللاعبين، وذات منظومة محلية يعاملها الناشرون أصلًا كإقليم متمايز. وجنوب آسيا كمجموعة يفشل في أربعة من خمسة شروط تشغيلية. وباكستان مستثناة بموجب الشرط السادس وتُخدم عبر الطبقة الوطنية بإشراف المقر الرئيسي، ويُراجع وضعها لمكتب ملحق مستقل في مراجعة فئة لاحقة.

تقسيم إفريقيا. المكتب الإفريقي الواحد السابق كان، جغرافيًا وتجاريًا، وحدةً لشمال إفريقيا. وإفريقيا جنوب الصحراء تفشل في اختبار التجميع مع شمال إفريقيا على كل شرط. وجنوب إفريقيا مفضّلة على نيجيريا لوحدة معلومات من ثلاثة موظفين، على أساس بيئة العمل والامتداد الإقليمي، مع **تسمية نيجيريا مرادةً في تفويض التغطية** وتحديدها كموقع الترقية إذا تحوّلت محفظة الألعاب تحوّلًا حاسمًا نحو الألعاب المحمولة.

الملكية المعيّنة بحسب إقليم التأهيل

الجدول 6. المالك المعيّن لكل إقليم تأهيل

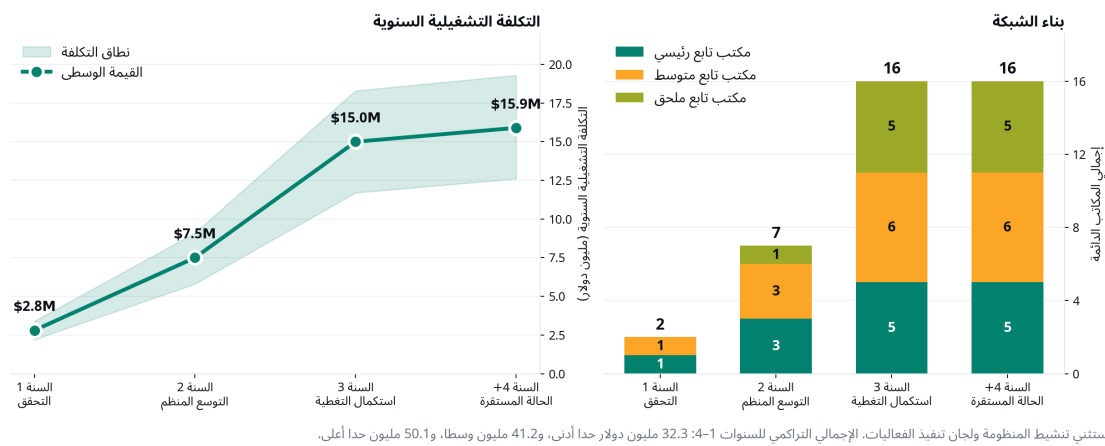
| إقليم التأهيل                    | المالك المعيّن                                 | الوحدات المساندة                       |
|----------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| أمريكا الشمالية والوسطى والكاربي | المكتب الرئيسي للأمريكتين                      | المكسيك                                |
| أمريكا الجنوبية                  | المكتب الرئيسي للأمريكتين                      | البرازيل                               |
| أوروبا الغربية                   | المكتب الرئيسي لأوروبا                         | الدول الشمالية                         |
| أوروبا الشرقية                   | المكتب الرئيسي لأوروبا                         | تركيا، البلقان، أوروبا الوسطى          |
| الشرق الأوسط وإفريقيا            | وظيفة المقر الرئيسي للشرق الأوسط وشمال إفريقيا | شمال إفريقيا، إفريقيا جنوب الصحراء     |
| آسيا                             | المكتب الرئيسي للصين                           | شرق آسيا والمحيط الهادئ، جنوب آسيا     |
| جنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا        | المكتب الرئيسي لشرق آسيا والمحيط الهادئ        | إندونيسيا، الفلبين وفيتنام، أوقيانوسيا |

وتعيين المالك في صفي آسيا وجنوب شرق آسيا وأوقيانوسيا خيار حوكمي لا خيار بديهي، وينبغي إقراره مع وظيفة المسابقات. وتركيا موضوعة مع أوروبا الشرقية على منطلق التطوير السوقي في حين يستقر موضعها

في التأهيل مع الشرق الأوسط وإفريقيا، وهذا نفسه مثال عملي على لماذا لا ينبغي فرض المواءمة بين التقسيمين.

7.6 نموذج التكلفة على مدى السنوات

الشكل 7 مسار البناء والتكلفة على مدى السنوات



الشكل 7: مسار البناء والتكلفة

الجدول 7. التكلفة التشغيلية السنوية في الحالة المستقرة بحسب الفئة، ستة عشر مكتباً

| الفئة           | المكاتب | النطاق السنوي             |
|-----------------|---------|---------------------------|
| مكتب تابع رئيسي | 5       | 6.70 – 10.20 مليون دولار  |
| مكتب تابع متوسط | 6       | 3.95 – 5.95 مليون دولار   |
| مكتب تابع ملحق  | 5       | 1.95 – 3.10 مليون دولار   |
| الإجمالي        | 16      | 12.60 – 19.25 مليون دولار |

القيمة الوسطى نحو **15.9 مليون دولار**. ولا تضيف وظيفة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أي كلفة ثابتة إضافية.

**مسار البناء.** تُقاس مكاتب سنة الانطلاق عند 70% إلى 75% من معدل التشغيل السنوي؛ وتُضاف كلفة تأسيس لمرة واحدة لكل مكتب.

الجدول 8. مسار البناء والتكلفة التشغيلية السنوية على مدى السنوات

| السنة                | المرحلة         | المضاف | التراكمي | الحد الأدنى | الوسط  | الحد الأعلى |
|----------------------|-----------------|--------|----------|-------------|--------|-------------|
| السنة 1              | التحقق          | 2      | 2        | 2.2 م       | 2.8 م  | 3.4 م       |
| السنة 2              | التوسع المنظم   | 5      | 7        | 5.8 م       | 7.5 م  | 9.1 م       |
| السنة 3              | استكمال التغطية | 9      | 16       | 11.7 م      | 15.0 م | 18.3 م      |
| السنة 4 وما بعدها    | الحالة المستقرة | 0      | 16       | 12.6 م      | 15.9 م | 19.3 م      |
| التراكمي للسنوات 1-4 |                 |        |          | 32.3 م      | 41.2 م | 50.1 م      |

**وخمسة تحذيرات تنطبق حيث يُستنسخ هذا الجدول.** أنه يستثني تنشيط المنظومة، وهو ما تحدّده افتراضات العمل كأكبر محرّك تقديري ويقتضي بندًا مستقلًا. وأنه يستثني لجان تنفيذ الفعاليات كليًا. وأن كلفة التأسيس تقديرات على مستوى رتبة المقدار. وأنه لا يطبّق أي تعديل للتضخم أو العملة. وأنه يفترض استكمال الشبكة في الموعد، في حين قد تؤجّل بوابات المراحل مكاتب أو تلغيها لأسباب مشروعة.

وتحمل المرحلة الثالثة تأسيس تسعة مكاتب في سنة واحدة، وهو أمر شديد الطلب تشغيليًا. وتأجيل المكاتبين الملحقين الجديدين ومكاتب المجموعات الأوروبية إلى مرحلة استكمال في السنة الرابعة يخفّض ذروة السنة الثالثة من نحو 15.0 مليون دولار إلى نحو 12.5 مليون.

### 8.1 التوتر مع «وهم الرياضات الإلكترونية»

#### الرواية المنافسة

يذهب Novák وآخرون (2025) إلى أن الانقباض الموصوف بشتاء الرياضات الإلكترونية كان تصحيحًا سوقيًا تلا استثمارًا تخمينيًا، فكشف ترتيبًا مستقرًا لا ترتيبًا معطوبًا. فلأن حقوق المنافسة مستمدة من برمجية محفوظة الحقوق، يملك الناشر سلطة قانونية على الصيغ والدخول وتحقيق العائد، ولا يستطيع أي منظم ثالث حيازة تلك السلطة دون ترخيص. وأي انتقال نحو نموذج رياضي محكوم بالأسلوب التقليدي سيقضي من الناشرين التخلي عن سيطرتهم، وهو ما يعدّه المؤلفون غير مرجح. ويلاحظون كذلك أن المنظومات الأشد متانة كانت غالبًا الأخف وزناً والأقل كلفةً ثابتةً والأكثر تنظيماً مجتمعياً.

وبتطبيق ذلك على هذه الورقة، فالنتيجة مباشرة: أن شبكة مكاتب تابعة دائمة ومادية ومتعددة الأقاليم هي بالضبط فئة النفقات المؤسسية التي عاقبها التصحيح.

#### حيث تصحّ الرواية

يُقبل عنصران دون تحقُّظ.

**الأساس القانوني ليس محل نزاع.** فسلطة الملكية الفكرية للناشرين حقيقية وخارجية وغير قابلة للتصميم التنظيمي. ولهذا يعامل الإطار هذه السلطة شرطًا حدّيًا لا متغيّرًا، ولهذا يضع نموذج صلاحيات القرار الالتزامات المُلزِمة في يد المركز. وتؤكد الحوكمة القابلة للرصد في مسابقة الانتخابات الوطنية هذا التقسيم لا تنقضه. **فنموذج المكاتب التابعة لا ينازع سلطة الناشرين، بل هو مصمّم حولها.**

**والتحذير من الكلفة الثابتة في محله،** وهو يضبط النموذج بثلاث طرائق ملموسة: التدرّج في الفئات بحيث تنال معظم الأسواق أخفّ بصمة ممكنة؛ وتقيد التوسع ببوابات مربوطة بالجهوزية لا بالطموح؛ ومعاملة النقل والحل كقدرات مصمّمة لا كإخفاقات.

#### حيث يمكن الاعتراض على الرواية

ضعف الحجة ليس في منطلقها القانوني بل في استدلال سلوكي لا يفحصه التحليل: أنه لأن الناشرين يملكون حق الترخيص فإن موقع أي طرف مقابل ثابت بنيويًا. فالسلطة القانونية تحدّد من يجب أن يمنح الإذن، لكنها لا تحدّد بذاتها قيمة ذلك الإذن، ولا من غيره يستطيع تقديم ما يحتاجه صاحب الحق، ولا كيف يُقسّم الفائض.

والسؤال ذو الصلة إذن ليس ما إذا كان الناشر سيتخلون عن سلطتهم، فهم لن يفعلوا والإطار يفترض أنهم لن يفعلوا، بل ما إذا كان في مقدور جهة جامعة تجميع **مكملات** يقدرها أصحاب الحقوق. وأربعة تطورات قابلة للرصد تتصل بذلك.

**الجمع متعدد الألعاب على نطاق واسع.** اختيرت ست عشرة لعبة بالتعاون مع مجموعة من الناشرين يتنافس بعضهم مع بعض، والناشرون لا يتنازلون عن أي سلطة بالمشاركة، لكنهم يقبلون طبقة تنسيق لا يملكونها ولا يسيطرون عليها، وهو ما يدل على أنها تقدّم شيئًا يقدرّونه.

**بنية التمثيل الوطني.** وهذا أقوى مثال، لأنه أصل لا يستطيع الناشرون بنوياً بناؤه لأنفسهم. فالتمثيل الوطني يقتضي طبقة تنظيم على مستوى الدولة عابرة للألعاب، ولا يستطيع ناشر منفرد إنشاؤها دون التسليم بأهمية ألعاب منافسيه.

**رأس مال العلاقات مع الدول المستضيفة.** فنقل عام 2026، المنقذ في غضون أسابيع مع الحفاظ على المقياس ونزاهة المنافسة، يبرهن على قدرة لا تُختصر في الترخيص. وهو يبرهن كذلك على هشاشة ذلك الأصل، إذ فورس تحت ضغط لا بتخطيط.

**التزام الأندية.** فبرنامج ممول لشركاء الأندية يمثل استثماراً متكرراً في قاعدة المشاركين التي تعتمد عليها كل ساحة تنافسية لكل ناشر.

### الفرضية والأدلة التي تعمل ضدها

تسند هذه المؤشرات الفرضية الثانية في صورة مقيدة، والآلية هي **التكامل لا الإحلال**. فالمنصة لا تنافس على سلطة الملكية الفكرية، بل تقدم تجميع الجمهور، وقدرة التنظيم الوطني، والوصول إلى الأسواق المستضيفة، وتنسيق التقويم العابر للألعاب، وهي أمور كان أصحاب الحقوق سيمولونها فرادى أو يتخلون عنها. وهذه علاقة تعاونية لا إزاحة لسلطة.

وثلاثة تحفظات يجب تسجيلها.

الأول، وهو الأهم، أن **الأدلة المضادة تقع داخل مجموعة الوقائع ذاتها**. فالموقع الموصوف يستقر في جزء كبير منه على نشر رأس المال لا على طلب مستقل مثبت، وكثير منه حديث. ولا شيء في السجل الحالي يميز تمييزاً حاسماً بين أن يقدر الناشرون البنية وأن يقدروا الدعم. ولا يفصل بين الأمرين إلا تقليص ذلك الدعم، وهو اختبار لم يقع.

الثاني، أن الموقع خاص بالأصل وغير قابل للنقل. فهو يتعلق بالجهة الجامعة لا بمنظمات الرياضات الإلكترونية عموماً، ولا يقول شيئاً عن جدوى نماذج الأندية والمنظمات التي عاقبها التصحيح فعلاً.

الثالث، أن Novák وآخرين يبقون على صواب في السؤال النهائي. فلا شيء مما يُصد يربح تحركاً نحو احتكار لوضع القواعد من النوع الذي تملكه الاتحادات التقليدية. والمقصد المرجح ليس اتحاذاً بالمعنى التقليدي بل **منصة تنسيق ذات مكانة متفاوض عليها لعبة بلعبة**.

والادعاء العلمي المناسب إذن ضيق. فـ Novák وآخرون يصفون وصفاً دقيقاً توازناً صحّ ما لم يكن أي طرف مقابل قد جمع مكملات على نطاق واسع. وظهور مثل هذا الطرف تغيّر في الشروط التي يفترضها نموذجهم لا نقض لمنطقه.

## 8.2 رأس المال الحكومي ومسألة الاستدامة

تصف بحوث الاقتصاد الجغرافي-السياسي الاستثمار السعودي في الرياضات الإلكترونية بأنه تدخل تقوده الدولة، وتحذر من أن تزايد اعتماد المنظمات على هذا الرأس المال يستدعي التمهيص. وهذا أشدّ تحدّ خارجي لجدوى النموذج على المدى الطويل، ويستحق جواباً مباشراً لا معالجة موزعة.

**التحدي، مبيّناً بإنصاف.** شبكة مكاتب تابعة تبلغ كلفتها السنوية في الحالة المستقرة نحو ستة عشر مليون دولار، وتموّل من مصدر واحد مرتبط بالدولة، هي معرّضة لتغيّر أولويات ذلك المصدر تعريضاً لا تعرفه شبكة ممولة تجارياً. فالتمويل المركزي ليس مجرد الترتيب القائم، بل هو الترتيب الذي يستقر عليه النموذج بأكمله، واستمراره مفترض لا مُحْتَجّ له.

**ما يفعله الإطار بشأنه.** ثلاث استجابات متصاعدة القوة.

أضعفها تنويع الشرعية لا التمويل: أي بناء تحالف يمتد عبر الناشرين والأندية والجهات الوطنية وشركاء النزاهة بحيث لا تستقر مكانة المنظمة على أي تأييد خارجي منفرد. وهذا يخفّض التعرّض السمعي لا المالي.

وأقوى منها **الانتقال المرحلي في التمويل** الوارد في القسم 6.7، من التمويل المركزي الكامل عبر التوسع المقيّد ببوابة إلى خيار التمويل المشترك، مع انتقال تركيز القياس من النشاط إلى الروافع المستدامة. وهذه خطة لا إنجاز.

وأقواها، وهو العنصر الوحيد المسند بدليل، **الاستثمار المشترك المثبت من الطبقة الوطنية**. فالشركاء الوطنيون منظمات ممولة خارجيًا تحمل كلفتها الخاصة لتأمين التمثيل الوطني، مستمدة من أكثر من 630 طلبًا عبر ما يزيد على 150 دولة. وهذا مشاركون في المنظومة يدفعون للمشاركة، وهو بالضبط السلوك الذي تتوقعه فرضية الاستثمار المشترك. وهو دليل مبكر مستمد من برنامج واحد، ولا يرسّي أن الاستعداد ذاته يمتد إلى تمويل بنية إقليمية دائمة.

**ما يبقى دون حسم.** لا تستطيع الورقة إثبات أن الانتقال في التمويل سيقع، ولا تدّعي ذلك. والموقف الصادق أن التمويل المركزي **افتراض معلن مع فرضية انتقال محددة ونقطة بيانات مساندة واحدة**، وأن جدوى النموذج على المدى الطويل مرهونة بصحة تلك الفرضية.

وثمة أثر تصميمي يترتب على ذلك أيًا كانت النتيجة. فلأن التعرّض المالي الرئيسي للنموذج هو الاستثمار المفرط في حضور دائم في أسواق تتدهور ظروفها، فإن المراجعة السنوية لفئة المكتب بحدود تخفيض وخروج محددة ليست تفصيلًا إداريًا، بل هي الآلية التي تبقى الشبكة بها قابلة لإعادة التحجيم إذا تغيّرت ظروف التمويل، وينبغي تحديدها بحدود لا تركها مراجعة مفتوحة.

### 8.3 الحالة الكورية: خلاف على الشرعية

#### لماذا هذه الحالة

أدخلت طبقة تمثيل وطني إلى مجال لم يكن يملكها من قبل، بتفويض التنظيم على مستوى الدولة إلى شركاء معيّنين. وقد أنشئت هذه الطبقة في معظم الأقاليم دون حوادث. أما في جمهورية كوريا فقد اصطدمت بجهة حاكمة وطنية راسخة، فأنجبت أوضح اختبار موثّق علنًا لما تستطيع جهة مركزية للرياضات الإلكترونية تفويضه وما لا تستطيع. وكوريا سوق ذات مؤسسات محلية ناضجة في الرياضات الإلكترونية وذات علاقة رسمية بالنظام الرياضي الوطني؛ وقد صار الخلاف علنيًا وثقل بتفصيل؛ وبلغ حُلًا تفاوضيًا في نحو ثلاثة أسابيع، بما يتيح تحليل الإصلاح لا الانقطاع فحسب.

#### التسلسل

فُتح برنامج شركاء المنتخبات للطلبات في يناير 2026، وعُيّنت الجمعية الكورية للرياضات الإلكترونية شريكًا للمنتخب الوطني الكوري في مارس. وشملت مسؤوليات الشريك التنظيم التشغيلي للتمثيل الوطني، ومنه تعيين المدربين عبر الألعاب، وتسمية اللاعبين من خلال هؤلاء المدربين، والعمل كنقطة اتصال وطنية. وقُدّمت ترشيحات المدربين وأدرجت في إعلانات المنظم المنشورة.

وفي أواخر أبريل انقطعت العلاقة علناً. ووصفت تقارير مصدرها منفذ إعلامي كوري مخاوف داخل الجمعية من أن المنظم سعى إلى التأثير في تشكيل المنتخب الوطني بالدفع نحو إدراج لاعبين بعينهم، وهو ما رأت الجمعية أنه غير متوافق مع عملية الاختيار المستقلة الراسخة عندها.

**وإسناد الانقطاع متنازع عليه ويُنقل على هذا الأساس.** فقد وصفت التقارير الكورية النتيجة بأنها انسحاب من الجمعية؛ في حين أفاد المنظم أنه أبلغ الجمعية بأنه لن يمضي معها شريكاً وطنياً لنسخة 2026. وُحِدَت القوائم الوطنية المنشورة لتظهر جمهورية كوريا دون شريك أو مدير مدرّج. **وقد نُقلت مزاعم التدخل ولم تُقَصَّ فيها، ولا تعاملها هذه الدراسة كواقع مثبت.** أما التخمينات المتزامنة في المجتمع التي ربطت الخلاف بلاعبين بأسماؤهم فغير متحقّقة ومستثناة من التحليل.

ثم ظهر قيد ثانوي مهم. فرغم أن قواعد البرنامج تجيز للأقاليم التي لا شريك لها المشاركة تحت تغطية إقليمية مُعيّنة مركزياً، أشارت التقارير إلى أن موقف الجهة الأولمبية الوطنية كان أن أي فريق يُجَمَّع خارج النظام الوطني الرسمي لا يجوز له استخدام العلم الكوري أو الاسم الوطني أو صفة التمثيل الوطني. فآلية الاحتياط كانت تستطيع إعادة المشاركة لا التمثيل.

وفي أوائل مايو إلى منتصفه حلّ الطرفان الخلاف. وأكد موقف مشترك أن الجمعية ستعمل شريكاً للمنتخب الوطني الكوري وستفود عملية الاختيار الوطنية، مع منافسة التشكيلة تحت راية وطنية رسمية.

## التحليل

**تؤكد الحالة الفرضية الثالثة وتحدّد قيّداً صارماً على التفويض.** فالأداتان المتاحتان للمركز، أي سلطته في التعيين وآلية التغطية الإقليمية الاحتياطية، ثبت أنهما غير كافيتين لتوليد الأمر الوحيد المطروح: حق تمثيل الأمة. فذلك الحق كان بيد جهات لا يسيطر عليها المنظم ولا يستطيع تعيينها. **فالمشاركة والتمثيل منفعتان منفصلتان، وتستطيع الجهة المركزية منح الأولى دون أن تستطيع منح الثانية.**

**وتؤكد الحالة الفرضية الأولى من اتجاه غير متوقع.** فقد توقّع الإطار أن يُحدّد سقف استقلال المكتب التابع خارجياً بسلطة الناشرين. وهذه الحالة تُظهر سقفاً خارجياً ثانياً على محور مختلف، تفرضه المؤسسات الرياضية الوطنية على الرموز الوطنية والتمثيل.

**والحل مفيد بقدر إفادة الانقطاع.** فاستعادة الشريك الأصلي في غضون أسابيع تدل على أن الجهة القائمة لم تكن قابلة للاستبدال بكلفة مقبولة، وهذا في ذاته دليل على موضع السلطة. وهي تدل كذلك على تعلّم مؤسسي تحت الضغط، وتسند مبدأً تصميمياً: أن الموقف الواقعي في الأسواق ذات المؤسسات المحلية الناضجة هو التعايش التفاوضي لا التعيين.

**والتعرّض جرى في الاتجاه غير المتوقع.** فسجل المخاطر كان يتوقع تجاوز المكاتب التابعة لحدودها كمقرات مصعّرة. وهنا نشأ التعرّض من امتداد المركز إلى نطاق تشغله جهة محلية أصلاً. ولهذا يجب أن تكون بروتوكولات التصعيد ثنائية الاتجاه.

## 8.4 الحالة الفرنسية: مطالبون متنافسون والنزول بالدرجة

تعرض صعوبة ثانية في الطبقة الوطنية مشكلةً متميزة بنيويًا، وتقدّم، على غير المتوقع، برهاناً على أداء البنية أداءً صحيحاً.

فالصعوبة في فرنسا لم تكن جهة قائمة في خلاف مع المركز، بل **مطالبين مؤسسين متنافسين على التمثيل الوطني**: اتحاد وطني للرياضات الإلكترونية وتحالف أندية احترافية، مع انسحاب التحالف بسبب خلافات على تنظيم المشروع وقواعد الاختيار، فلم يبق شريك مؤسسي متفق عليه إلى وقت متأخر من الدورة. والحل هو الجزء المثير تحليليًا. ففرنسا تعمل دون شريك مؤسسي للمنتخب الوطني. وثقاد الجهود الوطنية بدلًا من ذلك عبر **طبقة مدير المنتخب الوطني** في البرنامج، بشخص ذي مكانة في مجتمع المنافسة المحلي ينظم المشاركة الفرنسية.

## التحليل

**استوعبت بنية التدرّج استعصاءً مؤسسيًا بالنزول درجةً واحدة.** فالتصميم الثلاثي المكوّن من الشريك المؤسسي والمدير الفردي والتغطية الإقليمية المركزية أنشئ كآلية تغطية للأقاليم غير المخدومة. وهنا أدّى وظيفة مختلفة وأنفع: فقد حلّ منازعةً بين مطالبين مؤسسين دون أن يقتضي من المركز الفصل بينهما.

وهذا مهم لأن الفصل لم يكن متاحًا. فالاختيار بين اتحاد وطني وتحالف أندية كان سيقضي من المنظمة المركزية الحكم في أي الجهتين تمثل الرياضات الإلكترونية الفرنسية شرعًا، وهو بالضبط الحكم الذي يرسي القسم 8.3 أنها لا تستطيعه. فالنزول بالدرجة يتجّلب السؤال. وهو يحفظ المشاركة والتمثيل الوطني في حين يبقى المنازعة المؤسسية دون حل، والأهم أنه يبقوها مفتوحة للحل لاحقًا.

**والأثر التصميمي أن النزول بالدرجة ينبغي أن يُصاغ رسميًا.** فهو يُقرأ حاليًا كبديل للتغطية. وينبغي إدراجه في دورة مراجعة الشركاء الوطنيين كاستجابة صريحة متاحة للاستعصاء المؤسسي، بمعايير لتوقيت تفعيله وكيفية إعادة تعيين شريك مؤسسي لاحقًا. فآلية بهذه المنفعة لا ينبغي أن تتوقف على الارتجال.

**نمطا فشل واستجابتان.** فالخلاف على الشرعية، كما في كوريا، يقتضي التعايش التفاوضي وحدود اختيار متفق عليها مسبقًا وملكية مركزية للعلاقة. أما **المطالبون المتنافسون**، كما في فرنسا، فيقتضون النزول بالدرجة ومعايير اختيار منشورة ورفض الفصل بين المطالبين. وعملية تعيين واحدة معايرة لأحد النمطين ستفشل في الآخر، ولهذا يحدّد القسم 7.3 كليهما تحت تعقيد الشرعية المتوسط مع تمييز استجابتيهما.

وتحمل الحالة الفرنسية كذلك تحذيرًا منهجيًا مسجلًا في القسم 9.2: أن خلوّ موضع الشريك المؤسسي ليس دليلًا على انخفاض التعقيد المؤسسي، بل قد يدل على نقيضه.

## 8.5 التركيب: العودة إلى الفرضيات

**الفرضية الأولى، الاستقلال المقيّد: مسندة وموسّعة.** فالقيد يعمل كما هو متوقع، والحالة الكورية تضيف سقًا ثانيًا على محور مختلف. والسقفان يختلفان اختلافاً يحكم التصميم: فسلطة الناشرين موحّدة ويمكن معالجتها بقاعدة عالمية واحدة؛ وسلطة التمثيل الوطني خاصة بكل سوق ولا يمكن ذلك فيها. ويُعاد بيان المفهوم كبنية سلطة خارجية متطبقة يتغيّر تشكيلها بحسب السوق.

**الفرضية الثانية، تكامل المنصة: إسناد مقيّد مع اختبار لم يُحسم.** فالأدلة متسقة مع تراكم مكملات يقدّرها أصحاب الحقوق، لكن السجل الحالي لا يميّز قيمة البنية من قيمة الدعم. ولا يفصل بينهما إلا تغيّر ظروف التمويل.

**الفرضية الثالثة، الشرعية غير قابلة للتفويض: مسندة، بنمطي فشل واستجابة بنيوية واحدة محددة.** فكوريا ترسي الفرضية. وفرنسا تحدّد نمطًا ثانيًا متميزًا بنيويًا وتبرهن على أن بنية التدرّج تقدّم استجابة له.

**ما ترسيه الحالتان معًا.** أن القيد على استقلال المكتب التابع في الرياضات الإلكترونية ليس سقمًا واحدًا للناشرين بل بنية سلطة خارجية مطبقة ومتغيرة بحسب السوق، والأثر التصميمي أن حوكمة المكاتب التابعة لا يمكن توحيدها عبر الشبكة كما يمكن توحيد حوكمة المكاتب الإقليمية في الاتحادات. فالاتحادات المرجعية تحقق التوحيد لأن بيئتها الخارجية موحدة: كتاب قواعد واحد، وبنية عضوية واحدة، ومصدر شرعية واحد. أما الجهة في الرياضات الإلكترونية فتواجه تشكيلاً مختلفًا من السلطات الخارجية في كل سوق تدخله.

وهذا أعمق سبب لمعاملة الإطار تعددية المنظومة متغيرًا سياقيًا لا خيارًا تصميميًا، وسبب كون الفارق بين التعددية والتفويض أنفع مقاييس الدراسة عمليًا. وهو كذلك سبب كون بنية الحوكمة موسعة لا نحيفة. فالشبكة العاملة تحت سلطة خارجية متغيرة تقتضي آلات تنسيق أكثر من شبكة تعمل تحت سلطة موحدة، ومحاولات الاقتصاد في تلك الآلات تظهر كأنماط الفشل التي توثقها الحالتان.

## 9. القيود والخاتمة

### 9.1 المساهمات

**في نظرية أدوار الوحدات التابعة.** توسّع الوحدة التابعة المُقيّدة تراث التكامل والاستجابة إلى سياق تستثيه شروط سريانه. فنظرية الوحدات التابعة الكلاسيكية تفترض أن المنظمة متعددة الجنسيات تملك السلطة على منتجها وتخصّصها داخليًا، والسؤال الاستراتيجي هو مقدار ما تفوّضه. أما في الرياضات الإلكترونية فالسقف خارجي، ولا يوجد قرار تخصيص داخلي يرفعه. وتُظهر الورقة كذلك أن هذه السقوف يمكن أن تكون متعددة ومتغيّرة بحسب السوق، وهو ما يبرّج أن المفهوم قابل للانتقال إلى الامتياز التجاري، والتصنيع المرخّص، والوساطة عبر المنصات، وسياقات أخرى تعمل فيها وحدات إقليمية تحت سلطة أطراف ثالثة.

**في بحوث حوكمة الرياضات الإلكترونية.** تنقل الورقة وحدة التحليل من المجال إلى المنظمة، وتحدّد تمييزًا لم ترسمه البحوث: أن المشاركة والتمثيل منفعتان منفصلتان.

**في دراسة هذا الشكل التنظيمي.** تؤثّق الورقة، من مصادر عامة، أول طبقة تمثيل وطني واسعة النطاق في الرياضات الإلكترونية، وتحدّد نمطي فشل متمايزين في تشغيلها المبكر، وتُظهر أن بنية تفويض متدرّجة يمكن أن تعمل كآلية لحل الاستعصاء حيث يكون الفصل المركزي غير متاح. وتُدخل الجدوى السياسية كقيد على البنية الإقليمية لا تحتويه بحوث الاتحادات، لأن الجهات الممولة مركزيًا من راعٍ وطني واحد تحمل علاقات دولتها الثنائية إلى كل قرار موقعي.

**منهجيًا.** تُقدّم قواعد التصميم مع منهجيتها القائمة على منظور المكتب التابع كأداة قابلة لإعادة الاستخدام. وربما أكثر عناصرها قابلية للنقل هو القاعدة الأولى (أ) والبرهان على سبب الحاجة إليها: إعادة تطبيقها غيّرت ثمانية من أربعين موقعًا، جميعها في الاتجاه ذاته، وتفاوتت تلك التصحيحات مع مدخلات الخبراء المستقلة. وأي أداة بمقيّم واحد تقيّم وحدات فرعية في منظمة معرّضة لهذا التحيز.

**عمليًا.** يشكّل نموذج التشغيل وحصص الحوكمة ومؤشر التوسع واختبار التجميع وتصميم الشبكة ونموذج التكلفة المرحلي حزمة تصميم يمكن لمنظمة تنفيذها ويمكن لأعمال لاحقة تقييمها.

### 9.2 القيود

**تصميم التحقق.** كانت عملية الخبراء دلفي معدّلة على جولتين كانت تغذية الجولة الثانية فيها درجة الباحث وتعليقه لا الوسيط المجهول للجنة، بما يُدخل احتمال تحيّز الترسيخ نحو موقع الباحث. وبيانات التوافق والتباعد على مستوى الجولات غير مُبلّغة. ولذلك **لا تدّعي الدراسة ثباتًا مقيسًا بين المقيّمين** ولا تستطيع تحديد الأبعاد الأكثر تنازعًا. فالتحقق يرسّي أن المواقع اختُبرت في مقابل حكم الممارسين، لا أن التوافق قيس كميًا.

**قاعدة الأدلة الوثائقية.** تصف الأدوات الدستورية السلطة الشكلية لا الممارسة التشغيلية. والتحقق مع الخبراء يخفّف ذلك دون أن يزيله، إذ تحدّث المشاركون عن منظماتهم ولم تُطلع أي مادة سرية.

**الأبعاد المتشابكة.** المحاور مترابطة مفاهيميًا بحكم البناء، وهو ما يمنع القياس المركّب وأي ادعاء بالصلاحية القياسية.

**هدف متحرك.** أعادت المنظمة محل الدراسة هيكله بنيتها خلال فترة الدراسة، وتغيّرت الدولة المستضيفة لمسابقة الأندية في منتصف الدورة، ومسابقة المنتخبات مزعج أن تتبّى نموذج استضافة متنقلًا. والنتائج مؤرّخة إلى منتصف 2026 ومصوغة اتجاهيًا.

**التركيز على منظمة واحدة.** النموذج التوصيفي مطوّر لجهة ممولة مركزيًا ذات مسابقة رائدة عالمية وطبقة منتخبات وطنية. وقابلية نقله إلى دورة ممولة تجاريًا أو مملوكة لناشر غير مختبرة.

**لاتكافؤ سجل الصحافة المتخصصة.** التقارير عن خلافات الطبقة الوطنية أكثر في بعض الأسواق منها في غيرها، وتستقر كثيرًا على مصدر منفرد. وكوريا وفرنسا محلّتان كحالتين مضيتين لا كعينة ممثلة. وذات صلة بذلك، أن خلوّ موضع الشريك المؤسسي قد يدل على شرعية متنازع عليها لا على غيابها، وهو تمييز اقتضى التحقق لكشفه.

**هدف خلق القيمة غير مُتحقق منه.** فليس له سابقة مثبتة، وتحدّد الورقة الآليات المرشحة دون أن تلتزم بمنهجية إسناد. وهذا أشدّ تحدّدًا داخلي لم يحسم في الإطار.

**النموذج غير مختبر في التنفيذ.** فلم يُن أي مكتب تابع على هذا التصميم. وتقديرات التكلفة وجزم الكوادر وآليات الحوكمة مستمدة لا مرصودة، وكلفة التأسيس بخاصة تقديرات على مستوى رتبة المقدار.

**لا مراجعة أخلاقية مؤسسية.** أُجريت الدراسة خارج انتساب جامعي. والمشاركة كانت تطوعية وبموافقة، والمشاركون غير مسّمين، وتُبلّغ نتائج التحقق على مستوى الأداة بحيث لا يكون أي موقع متعقّبًا إلى فرد أو جهة عمل.

### 9.3 أعمال لاحقة

**إعادة قياس مستقلة** بمقيمين يعملون من المرتكزات ذاتها مع الإبلاغ عن التوافق بينهم. ونظرًا إلى تحيّز القاعدة الأولى (أ) المثبت، فهذه أولى الأولويات المنهجية.

**مسألة الدعم.** ما إذا كانت مشاركة الناشرين تعكس تقديرًا للبنية أو لرأس المال الذي يمولها هو السؤال الحاسم، وهو قابل للإجابة تجريبيًا فقط في ظل ظروف تمويل متغيّرة.

**دراسة مقارنة للطبقة الوطنية** عبر مجموع الشركاء، لتحديد شيوع نمطي الفشل المحددين، واختبار ما إذا كان النذج المؤسسي يتنبأ بأيهما يظهر، وتقييم تواتر استخدام النزول بالدرجة.

**اختبار تنبؤي للفارق بين التعددية والتفويض** في مقابل مجموعات وحدات تابعة في صناعات أخرى مقيّدة خارجيًا.

**تقييم طولي لتفويض خلق القيمة،** يحسم المسألة التي تتركها الأدلة المرجعية مفتوحة.

### 9.4 الخاتمة

بدأت منظمات الرياضات الإلكترونية الدولية العمل على نطاق يقتضي بنية إقليمية، وقد كانت تبنيتها أسرع مما وصفته البحوث. وقد سعت هذه الورقة إلى تحديد كيف ينبغي تصميم تلك البنية وحكمها، فوجدت أن الجواب لا يمكن استعارته سليقًا من أي من التراثين اللذين يبدوان أقرب ما يكون.

فالاتحادات الرياضية تقدّم آليات، وأنفعها ينتقل بتعديل يسير. واللامركزية المُنضبطة، حيث تكون المكاتب الإقليمية مؤسسة محليًا، ويجوز أن تتلقى تعليمات مُلزمة، ويحظر عليها تمثيل المنظمة أمام الأطراف الثالثة، هي أكثر المفاهيم قابلية للنقل في مجموعة المقارنة. والفصل الأولمبي بين الجهات المكوّنة الدائمة وكيانات التنفيذ محددة المدة تقدّم الثاني. لكن الاتحادات تحقق توحيدها المميّز لأن بيئتها الخارجية موحّدة، وبيئة الجهة في الرياضات الإلكترونية ليست كذلك.

ونظرية أدوار الوحدات التابعة تقدّم الإطار التحليلي، وحالة الرياضات الإلكترونية توسّعه. فالوحدة الإقليمية الموصوفة هنا وحدة تابعة مُقيّدة: سلطتها على المنتج الأساسي محدّدة السقف من خارج المنظمة، من ناشرين تستمد مكانتهم من قانون الملكية لا من التفويض، ومن جهات وطنية في بعض الأسواق تستمد مكانتها من اعتراف الدولة. وهي تحمل عبئاً تنسيقياً يزيد على ضعف عبء أي وحدة إقليمية في أي اتحاد، في حين تملك تفويضاً لا يقل تقييداً عن أشدها تقييداً. وذلك الاقتران، أي التعددية العالية مع التفويض المنخفض، هو الشرط المميّز للدور، وكل خيار تصميمي في النموذج المقترح يتبعه.

والأثر العملي أن آلات الحوكمة في هذا السياق ليست نفقات إدارية يُقتصد فيها، بل هي الآلية التي تبقى بها وحدة تحمل أقصى عبء تنسيقي وأدنى سلطة تعاقدية قادرة على العمل. والحالتان المدروستان هنا تُظهران ما يحدث عند غياب تلك الآلات أو سوء توجيهها، وما يحدث عند نجاحها: المركز يمتد إلى نطاق تشغله جهة محلية أصلاً، وبنية تفويض متدرّجة تحلّ استعصاءً مؤسسياً لم يكن للمركز شرعية الفصل فيه.

ويبقى سؤالان مفتوحين حقاً، والورقة أقوى بتركهما كذلك. فما إذا كان موقع منصة جامعة يعكس قيمة بنية دائمة أو دعمًا ظرفيًا لن يُحسم بالحجة بل بالرصد في ظل ظروف متغيّرة. وما إذا كانت الوحدات الإقليمية في هذا المجال قادرة على خلق قيمة حيث لم تفعل المكاتب الإقليمية في الاتحادات هو فرضية دون سابقة، تحدّدها الورقة ولا تستطيع التحقق منها. والاثنتان مصوغان كقابلين للاختبار لا كمحسومين، والاثنتان مقدّمان كجدول الأعمال الذي ينبغي أن يتبع.

## نبذة عن المؤلف

**مصطفى أبو سمرة** تنفيذي في الاستراتيجية والرياضات الإلكترونية بخبرة تتجاوز 14 عامًا في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء وتنفيذ البرامج واسعة النطاق. قاد سابقًا وظيفتي إدارة البرامج وذكاء الأعمال في الاتحاد السعودي للرياضات الإلكترونية، حيث أدار محفظة تتجاوز 670 مليون دولار أمريكي، وأسهم في تطوير الاستراتيجية الوطنية للألعاب والرياضات الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، وفي تنفيذ Gamers8 والنسخة الأولى من كأس العالم للرياضات الإلكترونية. ويعمل حاليًا مديرًا للاستراتيجية والتخطيط في وزارة التعليم السعودية، ورئيسًا تنفيذيًا لشركة HealthyGaming Saudi.

الآراء والتحليلات الواردة في هذه الورقة هي آراء المؤلف ولا تمثل بالضرورة مواقف أي جهة عمل حالية أو سابقة أو أي منظمة ذات صلة. وترد علاقة المؤلف بالحالة محل الدراسة، والضمانات المطبقة بناءً على ذلك، في القسم 3.9.

## شكر وتقدير

يشكر المؤلف **Jordan Whitaker**، المستشار والمحترف الخبير في الرياضات الإلكترونية والمُعَلِّم في هذا المجال، على مساهمته في تحليل البيانات التي تستند إليها هذه الدراسة. فقد أسهم عمله على مجموعة بيانات الدرجات المرجعية وعلى تفسير مخرجات لجنة الخبراء إسهامًا جوهريًا في تشكيل النتائج الواردة في القسمين الرابع والخامس.

ويشكر المؤلف كذلك الممارسين الذين شاركوا في لجنة التحقق الموصوفة في الملحق ج. وهم غير مسّمين هنا، التزامًا بتعهد عدم الكشف عن الهوية الذي قُدِّم لهم عند المشاركة.

**المساهمة.** تُسجَّل مساهمة Jordan Whitaker في تصنيف CRediT بوصفها تحليلًا شكليًا وتنظيمًا للبيانات.

وتبقى المسؤولية عن الإطار وعن الحجج المطروحة وعن أي أخطاء باقية على المؤلف وحده.

- .Routledge Handbook of Esports Abanazir, C. and Shinohara, T. (2025). Principles of esports law. In .Routledge
- :Boston .Managing Across Borders: The Transnational Solution .Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) .Harvard Business School Press
- Birkinshaw, J. and Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in .795–773 ,(4)23 ,Academy of Management Review .foreign-owned subsidiary companies
- Birkinshaw, J. and Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of .753–729 ,(4)26 ,Journal of International Business Studies .multinational corporations
- .Mies: Fédération Internationale de Basketball .General Statutes .FIBA (2025)
- .Zurich: Fédération Internationale de Football Association .FIFA Statutes .FIFA (2024)
- .What We Do and Regional Development Offices: Who We Are .FIFA
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within .792–768 ,(4)16 ,Academy of Management Review .multinational corporations
- Harzing, A.-W. and Noorderhaven, N. (2006). Knowledge flows in MNCs: an empirical test and extension .214–195 ,(3)15 ,International Business Review .of Gupta and Govindarajan's typology
- .Lausanne: IOC .Olympic Charter .International Olympic Committee (2024)
- .IOC Finances .International Olympic Committee
- .Governance of International Sport Federations .Mrkonjic, M. (2015)
- Novák, D., Hohmann, B., Sipos, D. and Szőke, R. (2025). The legal and economic aspects of the "Esports Frontiers in Sports and .Illusion": why competitive gaming fails to become an independent industry .Active Living
- The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global .Prahalad, C. K. and Doz, Y. L. (1987) .New York: Free Press .Vision
- .Sport Management Review .(2025) Scoping review of governance and integrity challenges in esports
- Team .(2025) Towards a geopolitical economy of esports: making sense of Saudi Arabia's investments .Performance Management
- .Geneva: WIPO .Guidelines for Esports Tournament Organisers .World Intellectual Property Organization
- المصادر التنظيمية الأولية.** إعلان كأس الأمم للرياضات الإلكترونية (أغسطس 2025)؛ شروط برنامجي شركاء المنتخب الوطني ومديريها وإجراءات التقديم (يناير-مارس 2026)؛ قوائم الإعداد والشركاء الوطنيين المنشورة (2026)؛ إعلان نقل استضافة كأس العالم للرياضات الإلكترونية 2026 (مايو 2026)؛ بيانات برنامج شركاء الأندية في كأس العالم للرياضات الإلكترونية (2026).



## الملحق أ. تعريفات الأبعاد ومركزاتها

تُقاس جميع الأبعاد من -5 إلى +5 من منظور المكتب التابع نسبةً إلى المقر الرئيسي، وفق قواعد المنهجية في القسم 3.4. وقد صُحّحت ثلاثة أبعاد خلال الدراسة وأشير إلى ذلك في موضعه.

### البُعد 1. المركزية ↔ اللامركزية

يحدّد: البنية التنظيمية. موضع السلطة وما يُفوّض.

- **-5:** ينفّذ التوجيهات دون أي سلطة مستقلة. تُتخذ كل القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في المقر الرئيسي. لا سلطة على الموازنة أو تطوير الشراكات أو الاستراتيجية.
- **0:** يدير العمليات اليومية باستقلال لكنه يحيل كل القرارات الاستراتيجية والمالية والشراكية. إقرار الموازنة في المقر الرئيسي؛ والشراكات موجهة مركزيًا؛ والاستراتيجية محدّدة مركزيًا.
- **+5:** يعمل كيانًا إقليميًّا مستقلًّا تمامًا، يضع استراتيجيته وموازناته وشراكاته داخل نطاق رسالة المقر الرئيسي العامة.

**الحساسية:** يستجيب لتخصيص صلاحيات القرار لا للمشاركة. ويتحرك موجبًا مع تزايد سيطرة الوحدة على موازنتها وشراكاتها واستراتيجيتها المحلية.

### البُعد 2. موجّه بالحوكمة ↔ موجّه بالسوق

يحدّد: سلطة القرار والنموذج التجاري.

- **-5:** يعمل بالكامل وفق قواعد الحوكمة العالمية والأطر التنظيمية واشتراطات الامتثال، باستجابة دنيا لظروف السوق المحلية.
- **0:** يوازن بين معايير الحوكمة العالمية واستجابة انتقائية للمؤشرات المحلية، ويقتضي إقرار المقر الرئيسي للانحراف عن السياسة.
- **+5:** ممكّن من تكييف نموذج تشغيله واتفاقياته التجارية وبرامجه بالكامل استجابةً لديناميات السوق المحلي، مع كون الحوكمة مبدأً توجيهيًا عامًا فقط.

**الحساسية:** يستجيب لإطار تحديد الأهداف. يتحرك موجبًا حيث تغلب أهداف الإيراد والشراكات؛ وسالبًا حيث تغلب أهداف الامتثال والبنية.

### البُعد 3. بنية مادية ↔ بنية افتراضية (أعيد تحديده)

**ما تغيّر.** كانت المرتكزات السابقة تدمج البصمة المادية مع ملكية الخدمات المشتركة من تقنية معلومات وموارد بشرية ومالية. وهذان لا يتلازمان عمليًّا؛ فالمكتب التابع قد يشغل مكتبًا محليًّا كبيرًا في حين يستهلك خدمات إسناد مركزية بالكامل، وهي تهيئة يوصي بها هذا الإطار. وقد أُعيد تحديد البُعد ليقس البصمة وحدها؛ ويُسجّل تخصيص الخدمات المشتركة منفصلًا كمعامل في نموذج التشغيل.

- **-5:** يعمل من مرفق دائم كبير داخل السوق، بكوادر مقيمة محليًّا كنمط التشغيل الأساسي. والحضور الشخصي هو الأصل في التواصل مع أصحاب المصلحة.

- **0:** يحتفظ بحضور مادي وظيفي، وهو عادةً مكتب مزوّد بكوادر دون أصول مرافق كبيرة، إلى جانب تنسيق بعيد كبير مع المقر الرئيسي.
  - **+5:** يعمل افتراضيًا بالكامل. الكوادر بعيدة أو مقيمة في المقر الرئيسي، ولا مرفق مخصّص داخل السوق.
- يسجّل منفصلًا (لا يُقاس):** تخصيص الخدمات المشتركة على مقياس ثلاثي: مملوكة محليًا، أو هجينة، أو مقدّمة مركزيًا.

#### البُعد 4. الاستقرار طويل الأجل ↔ التوسع المرن

**يحدّد:** نموذج التغيير والنمو.

- **-5:** يعمل بتفويض متعدد السنوات محدّد مركزيًا دون أي سلطة لاقتناص فرصة محلية أو إطلاق مبادرات مستقلة.
- **0:** يعمل باستراتيجية سنوية موضوعة مركزيًا، لكن يجوز له اقتراح فرص توسع وطلب إقرارها بناءً على تطورات إقليمية.
- **+5:** سلطة كاملة لدخول أسواق جديدة أو اقتناص مبادرات يحدّدها بنفسه، بما يشمل إعادة تشكيل اتفاقيات الشركاء الإقليميين. ويتلقّى المقر الرئيسي تقارير إلزامية بعد الواقعة.

#### البُعد 5. السلطة الواحدة ↔ تعددية أصحاب المصلحة (قسّم إلى 5أ و5ب)

**يحدّد:** نموذج الحوكمة. درجة تركّز السلطة في جهة حاكمة واحدة مقابل توزّعها على أصحاب مصلحة مستقلين متعددين.

##### المرتكزات الأصلية كما طُبّقت قبل التقسيم:

- **-5:** يحيل المكتب التابع كل صلاحيات القرار والشراكة إلى المقر الرئيسي. ولا يحتفظ بأي إدارة مباشرة للعلاقات مع الجهات الحاكمة الإقليمية أو الشركاء التجاريين أو غيرهم من أصحاب المصلحة الإقليميين.
- **0:** يحتفظ بعلاقات عمل مع الجهات الحاكمة الإقليمية والشركاء التجاريين وغيرهم، لكنه يتعاون مع المقر الرئيسي لإبرام الاتفاقيات وترتيبات الحوكمة رسميًا.
- **+5:** ينهّي ويدبر العلاقات عبر منظومته الإقليمية على كل مستوى باستقلال، مع دور شبه معدوم للمقر الرئيسي في إدارة تلك العلاقات.

**لماذا يهتم:** يحدّد كيف يدير المكتب التابع علاقاته مع الناشرين والأندية والشركاء والحكومات، وبالتالي ما إذا كان التنسيق أو الرقابة الهرمية هو المنطق الحاكم للدور.

**لماذا قسّم:** أظهر تطبيق المرتكزات أعلاه على الحالات الخمس أن البُعد كان يُقاس على مفهومين مختلفين. فعدد من المواقع كان مبرّزا بالإشارة إلى تعددية المنظومة المحيطة، وهي خصيصة للبيئة، في حين تصف المرتكزات سلطة الوحدة نفسها على التصرف داخلها، وهي خصيصة للتصميم. وهذان يمكن أن يتحركا في اتجاهين متعاكسين، وفي حالة الرياضات الإلكترونية يفعلان ذلك بحدّة: فالبيئة أكثر تعددية في مجموعة المقارنة كلها في حين أن التفويض من أشدها تقييدًا. وحساب متوسطهما في درجة واحدة يحجب بالضبط التوتر الذي تقوم بنية الحوكمة لاستيعابه. ولذلك استُبدل البُعد الخامس ببعدين. **يسجّل 5أ السياق وليس خيارًا تصميميًا. ويسجّل 5ب التصميم.** ويُبلّغ عن الفرق بينهما كالفارق بين التعددية والتفويض.

## البُعد 5أ. تعددية المنظومة (سياقي، من تقسيم البُعد الخامس)

يحدّد: عدد السلطات الخارجية التي يجب على الوحدة العمل بينها ودرجة استقلالها.

- **5-** تعمل الوحدة تحت سلطة موحّدة واحدة. ولا تملك أي جهة خارجية مستقلة نقضًا في نطاقها.
- **0:** تعمل بين عدة جهات، معظمها يستمد سلطته من المنظمة المركزية بالتفويض أو الاعتراف.
- **5+** تعمل بين سلطات مستقلة متعددة تستمد مكانتها من مصادر خارج المنظمة، كل منها قادر على نقض النشاط في نطاقه.

**الحساسية:** يستجيب لمصدر السلطة الخارجية لا لعدد أصحاب المصلحة وحده. فالجهات التي تستمد مكانتها من المنظمة تُقاس نحو القطب السالب وإن كانت عديدة. والجهات التي تملك مكانتها بحكم قانون الملكية أو التشريع أو اعتراف الدولة تُقاس نحو القطب الموجب وإن كانت قليلة.

## البُعد 5ب. تفويض إدارة العلاقات (تصميمي، من تقسيم البُعد الخامس)

يحدّد: درجة ما يجوز للوحدة من تنمية العلاقات الخارجية والتفاوض فيها وإلزام المنظمة بها باستقلال.

- **5-** تحيل كل إدارة العلاقات وسلطة الشراكة إلى المقر الرئيسي؛ ولا تحتفظ بأي علاقات خارجية مباشرة.
- **0:** تحتفظ بعلاقات عمل مع أصحاب المصلحة الإقليميين لكنها تتعاون مع المقر الرئيسي لإبرام أي اتفاق رسميًا.

- **5+** تنمّي وتدير العلاقات على كل مستوى باستقلال، بما يشمل سلطة إلزام المنظمة.

**الحساسية:** يستجيب لسلطة الإلزام لا لنشاط العلاقات. وبموجب القاعدة الثانية، لا يُحتسب التشاور والتمثيل نحو درجة موجبة.

**المقياس المشتق.** الفرق بين 5أ و5ب، أي **الفارق بين التعددية والتفويض**، يقيس العبء التنسيقي المحمول دون سلطة موازية. والفارق الموجب الكبير يحدّد المواضع التي يجب أن تكون فيها بنية التصعيد والملكية المركزية للعلاقات أقوى ما يمكن.

## البُعد 6. مركز تكلفة ↔ مركز خلق قيمة

يحدّد: نموذج التمويل والأداء.

- **5-** ممول بالكامل من تخصيص المقر الرئيسي دون توليد أي إيراد مستقل. يُقيّم على كفاءة التكلفة.
- **0:** يخلق بعض القيمة ويولّد إيرادًا يغطي كلفة تشغيله، لكنه يعتمد على المقر الرئيسي كآلية التمويل الأساسية.
- **5+** يحتفظ بسيطرة مستقلة على الموازنة، ويولّد إيرادًا يتجاوز كلفة تشغيله، ويسهم بفائض صافي للمقر الرئيسي.

## البُعد 7. التوحيد ↔ التكيف المحلي

يحدّد: مرونة نموذج التشغيل.

- **5-** يعتمد اعتمادًا حصرًا على قوالب موحّدة عالميًا لإدارة المنتج والتنفيذ. دون أي تكيف محلي.

- **0:** يوازن بين الالتزام بالعملية والعلامة العالمية وبين تكييف محلي أساسي مُقر، كتنظيم فعاليات تعكس الثقافة المحلية والتعاقد مع مواهب معروفة إقليميًا.
- **+5:** استقلال تشغيلي كامل على المنتجات الإقليمية وصيغ الفعاليات غير الكونية ومساحة واسعة في معايير العلامة.

## البُعد 8. مركز تنفيذ ↔ مركز استراتيجية

يحدّد: دور الوحدة.

- **-5:** قائم حصراً لتنفيذ توجيهات المقر الرئيسي، دون أي مدخل في التخطيط الاستراتيجي الإقليمي.
- **0:** يقدّم تقارير استراتيجية خاصة بالإقليم، ثم يتعاون مع المقر الرئيسي في التخطيط والتنفيذ.
- **+5:** يقيّم ويخطط وينفّذ باستقلال بناءً على الظروف الإقليمية، مع تغذية الاستراتيجية العالمية بالمعلومات.

## البُعد 9. حضور دائم ↔ حضور مرتبط بالفعاليات (صَحّحت المرتكزات)

**ما تغيّر.** كانت المرتكزات السابقة معكوسة نسبةً إلى مسعى البُعد وإلى كل درجة أُسندت عليه، إذ كانت تعرّف 5- بأنه عدم الاحتفاظ بحضور ثابت و+5 بأنه الكوادر الدائمة الكاملة. وجميع الدرجات في الدراسة تعامل القيم السالبة كدالة على الدوام. وكانت الدرجات متسقة فيما بينها؛ ونص المرتكزات وحده هو الخطأ. والمرتكزات أدناه مصحّحة. **ولم تحتج أي درجة إلى إعادة بيان على هذا البُعد.**

- **-5:** يحتفظ بكوادر دائمة كاملة ومكتب إقليمي ثابت ونشاط متصل داخل السوق لا يتغيّر بتقويم الفعاليات.
- **0:** يحتفظ بصمة دائمة متوسطة، عادةً مكتب أساسي وفريق أساسي صغير، تتوسّع للانتشار المرتبط بالفعاليات.
- **+5:** لا يحتفظ بأي حضور ثابت. وكل انتشار مرتبط بمحفّز الفعالية بتفويض من المقر الرئيسي ويُحل بعد التنفيذ.

**ملاحظة في التفسير.** الدوام هنا يشير إلى استمرارية حضور الوحدة وعلاقاتها، لا إلى ثبات موقع أي فعالية. فشبكة المكاتب التابعة الدائمة متوافقة مع المسابقة الرائدة المتنقلة، ومساندة لها كما يحتج القسم 6.3.

## إضافة إلى المنهجية: الاحتراس من القياس على المستوى التنظيمي

أظهرت إعادة تطبيق المنهجية خطراً منهجياً يستحق قاعدة خاصة به.

**القاعدة الأولى (أ): استثناء المستوى التنظيمي.** حيث يستند مبرّر الدرجة إلى خصيصة من خصائص المنظمة ككل لا إلى موقع وحداتها الإقليمية، تكون الدرجة باطلة أيّاً كانت دقة الادعاء الأصلي. فالحجم التجاري للاتحاد، والامتداد العالمي لعلامته، وحجم محفظة حقوقه الإعلامية، كلها خصائص للمركز. ولا تُقاس إلا بمقدار ما تملكه الوحدات الإقليمية من تفويض بشأنها.

وثبّين هذه القاعدة صراحةً لأن مجموعة الدرجات الأصلية خالفتها في اتجاه واحد متسق، فرفعت درجات خلق القيمة والتوجه السوقي بنسبة قدرات تجارية مركزية إلى وحدات إقليمية لا تملك أي تفويض تجاري.

## الملحق ب. مبررات الدرجات التفصيلية

يذكر كل موقع المرتكز المستند إليه والأداة المحددة. والمواقع المُعاد بيانها تُشار إليها بأساسها.

ب.1 FIFA

الجدول 9. FIFA: مبررات الدرجات التفصيلية

| البُعد | الدرجة                       | المبّر                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | 3-                           | الاتحادات القارية ومكاتب التطوير الإقليمي جهات دستورية تابعة لأصحاب مصلحة مستقلين، والمجلس يصدر تقويم مباريات مُلزمًا؛ والنظام الأساسي يدرج «السيطرة على كرة القدم» هدفًا رئيسيًا؛ والاتحادات الأعضاء لا تستطيع نقض وضع القواعد المركزي. |
| 2      | 3- (فُعاد بيانه، القاعدة 1أ) | كانت الدرجة الأصلية -1 مستندة إلى تفويض FIFA التنظيمي وتحقيقه للعائد التجاري، وكلاهما خصيصة للمركز. ومكاتب التطوير الإقليمي تنقذ برنامجًا تطويريًا ولا تملك أي هدف تجاري أو سوقي.                                                        |
| 3      | 3-                           | لمكاتب التطوير الإقليمي مواقع مادية مسقاة بكوادر مقيمة محليًا. والمبادرات الرقمية تقع داخل بنية مكتبية مادية.                                                                                                                            |
| 4      | 3-                           | نظام الاتحادات القارية مضمّن في النظام الأساسي؛ وأضيفت المكاتب الإقليمية كهيكل برامجي لا بتغيير دستوري. والبنية شديدة الاستقرار.                                                                                                         |
| أ5     | 4- (جديد)                    | رياضة واحدة، وكتاب قواعد واحد، وإذن مركزي للمنافسة الدولية. والاتحادات القارية تستمد سلطتها بالتفويض لا استقلالاً. أدنى تعددية في المجموعة.                                                                                              |
| ب5     | 3- (جديد)                    | المكاتب الإقليمية تعمل نقطة اتصال أولى وتدير علاقات الأعضاء لكنها لا تملك أي سلطة لإلزام الاتحاد.                                                                                                                                        |
| 6      | 3- (فُعاد بيانه، القاعدة 1أ) | كانت الدرجة الأصلية +3 تستند إلى موازنة FIFA متعددة السنوات وإيرادات البث والتسويق والترخيص، وكلها مركزية. والمبّر الأصلي نفسه أمّر بأن نموذج المكاتب الإقليمية ليس تجاريًا في الأساس. فهي قنوات ممولة دون أي تفويض بالإيراد.            |
| 7      | 3-                           | قوانين اللعبة كونية؛ وتقويم المباريات الدولي مُلزم؛ ولوائح المسابقات موحدة                                                                                                                                                               |

| الدرجة | المبّر                                                                                                                                                  | البعد |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|        | عالمياً. والتكليف يقع في توقيت التنفيذ والتواصل لا في القواعد.                                                                                          |       |
| 1-     | المكاتب الإقليمية تدير البرامج وتشرف على التنفيذ وتقديم التوجيه التشغيلي. والتوجه الاستراتيجي يبقى محدداً مركزياً، مع إعداد استشاري في تغذية المعلومات. | 8     |
| 3-     | تُعرض المكاتب الإقليمية كتجسيد لحضور عالمي متصل، بمواقع مسقاة مفتوحة منذ 2017. وليست كيانات مرتبطة بالفعاليات فقط.                                      | 9     |

## ب.2 اللجنة الأولمبية (IOC)

الجدول 10. اللجنة الأولمبية (IOC): مبررات الدرجات التفصيلية

| الْبُعد | الدرجة                      | المبّر                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | 2-                          | يضع الميثاق الحركة تحت السلطة العليا للجنة، في حين تُنشئ بنية الاتحادات الدولية واللجان الأولمبية الوطنية لامركزية وظيفية حقيقية. واللجنة لا يمكن نقض قرارها من أي منهما.                                                                                             |
| 2       | 2-                          | يقدم الميثاق الأخلاق والحوكمة الرشيدة والأولمبية. ونموذج التوزيع، الذي يعيد نحو 90% من الإيراد إلى المنظومة، أوضح دليل على توجه حوكمي أولًا.                                                                                                                          |
| 3       | 3- (فُعاد بيانه)            | كانت الدرجة الأصلية -2 تستند جزئيًا إلى حقوق الإعلام الرقمي المركزية للجنة. وبالمقاييس على بصمة الوحدة التابعة وحدها، فاللجان الأولمبية الوطنية واللجان المنظّمة مادية بكثافة.                                                                                        |
| 4       | 4-                          | يصف الميثاق الحركة بأنها كونية ودائمة. والدورات متعددة السنوات مقرّرة دستوريًا؛ واختيار المستضيف متعدد السنوات. ومبادرات الإصلاح تمنع -5. يقيس الطبقة المكوّنة الدائمة.                                                                                               |
| أ5      | 2+ (جديد)                   | الاتحادات الدولية تملك سلطة مستقلة حقيقية على رياضاتها؛ واللجان الأولمبية الوطنية تملك السلطة الوحيدة على اختيار الرياضيين؛ واللجان المنظّمة جهات حوكمة مشتركة محددة المدة. أعلى تعددية في المجموعة. شُففت عند 2+ لأن التعددية مقيّدة بإطار اعتراف يسيطر عليه المركز. |
| ب5      | 1- (جديد)                   | اللجان الوطنية والمنظّمة تدير علاقات محلية واسعة تشمل التسويق الوطني وترتيبات الدولة المستضيفة، لكنها تعمل تحت الميثاق وعقد المدينة المستضيفة ولا تستطيع إلزام اللجنة.                                                                                                |
| 6       | 0 (فُعاد بيانه، القاعدة 1أ) | كانت الدرجة الأصلية +2 تستند إلى إيرادات البث والرعاية المركزية ونموذج التوزيع. وعلى مستوى الوحدة التابعة، تملك اللجان الوطنية حقوق تسويق وطنية وتولّد اللجان المنظّمة إيرادات                                                                                        |

| الْبُعد | الدرجة | المبّر                                                                                                                                                                                                                     |
|---------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |        | محليًا كبيرًا، لكن كليهما تعمل بموازانات مؤطرة مركزيًا.                                                                                                                                                                    |
| 7       | 1-     | يُنشئ الميثاق طبقة دستورية مشتركة مع تفويض واسع للاتحادات الدولية في قواعد الرياضة وللجان الوطنية في التمثيل الوطني. واللجنة لا تؤدّد صيغ المنافسة عبر الرياضات.                                                           |
| 8       | 2-     | تحدّد اللجنة الميثاق وتختار المستضيفين وتضع التوجه والإطار التجاري. ويُفوّض التنفيذ إلى اللجان الوطنية والمنظمة التي تتوسّع إلى آلاف الموظفين. ومن منظور الوحدة التابعة فالهيكل ثقيلة التنفيذ ضعيفة المشاركة الاستراتيجية. |
| 9       | 2-     | الحركة دائمة بمقر في لوزان وعمليات متصلة، في حين أن ذروتها الألعاب الدورية المنقّدة عبر اللجان المنظمة.                                                                                                                    |

### ب.3 FIBA

### الجدول 11. FIBA: مبررات الدرجات التفصيلية

| الْبُعد | الدرجة    | المبَرّر                                                                                                                                                                               |
|---------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | 1-        | القرارات المركزية تسود عند التعارض واللجنة التنفيذية يجوز لها إصدار تعليمات ملزمة، لكن المناطق تملك سلطة تشغيلية حقيقية. والتفويض واقعي لكنه مقيد. <b>أقل موقع مركزية في المجموعة.</b> |
| 2       | 2-        | رسالة المناطق تمتد بأهداف FIBA الاستراتيجية مع اشتراطات امثال حوكمي صريحة. وتفويض الاستدامة الذاتية موجود لكنه تطلعي.                                                                  |
| 3       | 3-        | المناطق قائمة لضمان القرب؛ والمكاتب الإقليمية كيانات قانونية ذات مقر رسمي وكوادر لتنفيذ القرارات.                                                                                      |
| 4       | 3-        | بنية المناطق الخمس محدّدة دستوريًا مع اشتراط الإقرار المركزي للوائح المناطق. بنية مستقرة مؤسسيًا.                                                                                      |
| أ5      | 3- (جديد) | رياضة واحدة، وسلطة قواعد مركزية، والمناطق جهات فرعية. وثمة أحكام تمنع تكوين دوريات دولية غير مصرّح بها.                                                                                |
| ب5      | 4- (جديد) | المكاتب الإقليمية غير مصرّح لها صراحةً بتمثيل الاتحاد أمام الأطراف الثالثة. <b>أوضح قيد من نوعه في المجموعة وأشد تفويض مقيد مسجل.</b>                                                  |
| 6       | 1+        | تشمل رسالة المناطق تطوير استراتيجيات لجعل المكاتب الإقليمية مستدامة ماليًا. <b>التفويض التجاري الموجب الوحيد في المجموعة</b> ، وهو تطلعي صراحةً؛ والواقع التشغيلي قد يكون أقرب إلى 0.  |
| 7       | 2-        | قرارات المناطق يجب أن تمتثل للنظم واللوائح، في حين تُعدّل خطط التطوير الإقليمي صراحةً بحسب الظروف. أدق نموذج هجين معايير في المجموعة.                                                  |
| 8       | 0         | المكاتب الإقليمية تنفّذ القرارات في حين تشرف الجهات المركزية على الأداء                                                                                                                |

| المبّر                                                                                                                         | الدرجة | البعد |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|
| وتوزّع الموارد. يوزّع التخطيط والتنفيذ<br>معًا مع إبقاء السلطة النهائية مركزية.                                                |        |       |
| المكاتب الإقليمية كيانات قانونية<br>مملوكة بصفة تشغيلية دائمة؛<br>والمناطق أقسام دستورية قائمة لا<br>كيانات مرتبطة بالفعاليات. | 3-     | 9     |

## ب.4 World Rugby

الجدول 12. World Rugby: مبررات الدرجات التفصيلية

| البُعد | الدرجة                       | المبّر                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | 2- (فُعاد بيانه، القاعدة 2)  | لاحظ المبّر الأصلي (0) أن الجمعيات الإقليمية تملك تمثيلاً وبعض السلطة التشغيلية لكنها لا تستطيع نقض قرار المجلس. والتمثيل لا يُحتسب نحو الاستقلال، ولم تُحدّد أي صلاحية قرار مستقلة.                                     |
| 2      | 2- (فُعاد بيانه، القاعدة 1أ) | كان المبّر الأصلي (-1) يستند إلى النجاح المالي لكأس العالم للرجبي وقدرة الاستثمار المركزية. والجمعيات الإقليمية لا تملك أي تفويض تجاري.                                                                                  |
| 3      | 2-                           | يصف نفسه حركةً عالمية من الاتحادات الوطنية بفعاليات حضورية كمدرك للنمو. ويعتمد على الاتحادات الأعضاء أكثر من المكاتب الإقليمية المملوكة.                                                                                 |
| 4      | 1-                           | الإصلاح الحوكمي منذ 2015، ومراجعة مستقلة، ومديرون قائمون على المهارات، تنتج أقل موقع صلابة في المجموعة.                                                                                                                  |
| أ5     | 1- (جديد)                    | 134 اتحادًا وطنيًا وست جمعيات إقليمية بتمثيل في المجلس عبر الفئات، إضافة إلى أصوات مستقلة قائمة على المهارات. أكثر تعددية من FIFA و FIBA، داخل اتحاد لرياضة واحدة.                                                       |
| ب5     | 2- (جديد)                    | الجمعيات الإقليمية تدير علاقات الأعضاء وتملك تمثيلاً، لكن دون أي سلطة محدّدة لإلزام الاتحاد.                                                                                                                             |
| 6      | 0 (فُعاد بيانه، القاعدة 1أ)  | كانت الدرجة الأصلية +2 تستند إلى فائض كأس العالم للرجبي والاستثمار المركزي. والفائض يُحطّل مركزياً ويُعاد توزيعه؛ والجمعيات الإقليمية ليست كيانات تجارية. والاتحادات الأعضاء مستقلة ماليًا لكنها أعضاء لا وحدات إقليمية. |
| 7      | 2-                           | تمنح اللوائح المجلس سلطة تشريعية عليا تشمل قوانين اللعبة. والتنفيذ الإقليمي يكيّف الأداء داخل قواعد تنافسية كونية.                                                                                                       |

| البُعد | الدرجة                      | المبّر                                                                                                                                                          |
|--------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8      | 1- (مُعاد بيانه، القاعدة 2) | كانت الدرجة الأصلية 0 تحتسب التمثيل في المجلس. والتمثيل مشاركة لا صلاحية قرار. والتنفيذ عند الاتحادات واللجان المنظمة المحلية؛ والسلطة الاستراتيجية عند المجلس. |
| 9      | 2-                          | يجمع بنية اتحادات وأقاليم دائمة مع نمو وتمويل مدفوعين بالفعاليات. والبنية الحاكمة دائمة؛ ودورة كأس العالم هي النبض المالي.                                      |

## ب.5 الرياضات الإلكترونية (المقترح)

الجدول 13. الرياضات الإلكترونية (المقترح): مبررات الدرجات التفصيلية

| الدرجة  | المبّر                                                                                                                                                                                                                                                                  | البعد |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 3- ← 1- | اللامركزية المُنضبطة تتجّنب خطر التفتت مع تمكين التنفيذ المحلي. وتلزم مركزية أعلى في المراحل المبكرة ما دامت المنظومة في طور التشكّل؛ والموقع النهائي يقع تقريبًا حيث تقع مكاتب FIBA الإقليمية. الخطر: دون توثيق صريح للمسؤوليات، تتجاوز الوحدات حدودها أو تحيل كل شيء. | 1     |
| 1- ← 1+ | الرياضات الإلكترونية أكثر توجّهًا بالسوق من أي جهة مرجعية، بحكم التفاوض لعبة بلعبة والتطور السنوي للمنظومة. لكن عدم النضج المؤسسي يقتضي ميلًا حوكميًا مبكرًا. فالتوجه السوقي المبكر يخطر بالتباعد الاستراتيجي والتحسين المحلي على حساب الأولويات العالمية.              | 2     |
| 1-      | مجال رقمي المنشأ، لكن العلاقات الحاسمة مع الأندية وكوادر الناشرين الإقليمية والحكومات والشركاء الوطنيين تبقى ضرورية. أخفّ هامشيًا من أي جهة مرجعية. والمكاتب الافتراضية بالكامل ستفشل في وظيفة الواجهة.                                                                 | 3     |
| 3+ ← 1+ | ديناميات الأفواج السنوية ومحافظ الألعاب المتغيرة والانتشار المقيّد ببوابات تبرز مرونة عالية قريبة الأجل، وهي أوسع مفارقة في الإطار. والوحدات في المراحل المتأخرة يجب أن تكون قابلة للنقل أو الحل. وتتحرك نحو الاستقرار مع استقرار المحفظة.                              | 4     |
| 4+      | ناشرون متعددون يملكون سلطة مستقلة مستمدة من قانون الملكية، كل منهم قادر على نقض النشاط في لعبته؛ وجهات حاکمة وطنية تملك سلطة على التمثيل؛ ومنظّمون حكوميون في عدة أسواق. لم تُقاس بـ5+ لوجود طبقة تنسيق مركزية عاملة عبر الألعاب.                                       | أ5    |
| 3-      | المكاتب التابعة تنمي العلاقات وتستشعرها وتساندها عبر الناشرين                                                                                                                                                                                                           | ب5    |

| البُعد | الدرجة               | المبّر                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |                      | والأندية والحكومات والشركاء الوطنيين، لكن لا يجوز لها إلزام المنظمة ولا تمثيلها أمام الأطراف الثالثة. أقل تقييداً هامشياً من FIBA بحكم واجهة الناشرين المحلية وإدارة محفظة الشركاء الوطنيين.                                                                             |
| 6      | 1+ ← 2+ (ضّح المسار) | كان التدوين الأصلي «2+ ← 1+» يعكس مبّره نفسه، الذي يصف وحدات مرحلة التجربة عند 1+ متحركة نحو 2+ عند النضج. مفارقة تبلغ أربع إلى خمس درجات عن موقع مرجعي شبه موحد، دون سابقة مثبتة. انظر القسم 5.7.                                                                       |
| 7      | 1+                   | تكييف محلي أعلى من الاتحادات التقليدية مبّر: فالبرامج وتنشيط الرعاية تقتضي تكييفاً حقيقياً. وتبقى المعايير المركزية للعلامة والامتثال والملكية الفكرية صارمة. وغياب نظير لقوانين اللعبة الكونية يعني أن التكييف، لا فرض التوحيد، هو القيمة المضافة الأولى للمكتب التابع. |
| 8      | 1+                   | تجمع المكاتب التابعة بين جمع المعلومات وتكييف البرامج وتنفيذ الشراكات، اتساقاً مع نموذج FIBA واتجاهاً نحو ملكية تنفيذ الأهداف الإقليمية. ودون موجز معلومات بإيقاع منتظم، ترتد الوحدات إلى التنفيذ المحض وتفقد الوظيفة المبّرة لوجودها.                                   |
| 9      | 2-                   | دائم في البنية أساساً، مع عزل العمليات المرتبطة بالفعاليات في طبقة مستقلة هي لجان تنفيذ الفعاليات. وقد انعكس المبّر بعد نقل 2026: فالدوام مبّر لا لأن المسابقة الرائدة ثابتة بل لأنها متقلّة، والتنقل بهذا المقياس يُشترى بحضور متصل.                                    |

## الملحق ج. منهجية التحقق مع لجنة الخبراء

### ج.1 الغرض

عقدت اللجنة لاختبار أداة القياس ومخرجاتها في مقابل حكم الممارسين على كيفية عمل الوحدات الإقليمية في المنظمات المرجعية فعليًا، بما يعالج أهم ضعف في أي أداة وثائقية.

### ج.2 تشكيل اللجنة

شارك أكثر من عشرين ممارسًا.

الجدول 14. تشكيل لجنة التحقق من الخبراء

| المجموعة                   | العدد                     | الملف                                                                                          |
|----------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خبراء الاتحادات            | من 3 إلى 5 لكل جهة مرجعية | مديرو المكاتب الإقليمية؛ رؤساء الاستراتيجية في مكاتب التطوير الإقليمي؛ مديرو اتحادات كرة القدم |
| خبراء الرياضات الإلكترونية | 5                         | رؤساء اتحادات وجمعيات الرياضات الإلكترونية                                                     |
| خبراء الاستراتيجية والتوسع | مجموعة مساندة             | مديرو الاستراتيجية والتوسع الدولي في علامات دولية، من خارج مجالي الرياضة والرياضات الإلكترونية |

### ج.3 النطاق

تناول خبراء الاتحادات الأبعاد التسعة لاتحادهم وحده. وتناول خبراء الرياضات الإلكترونية موقع الرياضات الإلكترونية. وتناول خبراء الاستراتيجية والتوسع الأداة كأداة تصميم عامة لا حالة بعينها.

### ج.4 الإجراء

**ال الجولة الأولى.** قاس الخبراء الأبعاد ذات الصلة قياسًا مستقلًا دون الاطلاع على مواقع الباحث، انطلاقًا من تعريفات المرتكزات المكتوبة في الملحق أ.

**ال الجولة الثانية.** أفصح عن درجات الباحث ومبرراته ونوقشت. وكان للخبراء أن يعدلوا مواقعهم أو يبقوا عليها. وقد وقع التعديل في بعض الحالات ولم يقع في أخرى.

**المخرج.** المواقع الواردة في الورقة هي درجات التوافق بعد التحقق.

### ج.5 قيود التصميم

هذه دلفي معدلة، ولها مفارقتان جوهريتان للصورة الكلاسيكية.

**مصدر التغذية.** كانت تغذية الجولة الثانية درجة الباحث وتعليقه لا الوسيط المجهول للجنة. وهذا يُدخل احتمال تحييز الترسخ نحو موقع الباحث. وحيث عدّل خير موقعه بعد الشرح، فقد يكون التعديل توضيحًا حقيقيًا لمرتكز غامض أو مجاملة للباحث.

**الإبلاغ.** بيانات التوافق والتباعد على مستوى الجولات غير مُبلّغة. وعلى ذلك لا تدّعي الدراسة ثباتًا مقيسًا بين المقيمين ولا تستطيع تحديد الأبعاد الأكثر تنازعًا.

فالتحقق يرسى أن المواقع اختلفت في مقابل حكم الممارسين، لا أن التوافق قيس كمياً.

## ج6. الصلاحية التقاربية

أعيد بيان ثمانية مواقع مرجعية بعد إعادة تطبيق القاعدة الأولى (أ). وقد تقاربت هذه التصحيحات مع مدخلات اللجنة على المواقع نفسها. وتَقَارَبَ فحوصين مستقلين على التعديلات ذاتها سند أقوى من أي منهما منفردًا.

## ج7. المشاركة والموافقة وعدم الكشف

كانت المشاركة تطوعية. ووافق المشاركون على استخدام مدخلاتهم في النشر. ولم تُطلب مراجعة أخلاقية مؤسسية، إذ أُجريت الدراسة خارج انتساب جامعي ولا تتضمن بيانات شخصية حساسة.

والمشاركون غير مسّمين. وتُبلّغ نتائج التحقق على مستوى الأداة لا مسندةً إلى اتحادات أو أفراد بعينهم، ولا يُسند أي تغيير في درجة إلى منظمة محددة، بحيث لا يكون أي موقع متعقبًا إلى مشارك أو جهة عمل. وتُذكر أوصاف الأدوار كنطاقات لا كمسميات فريدة.

## الملحق د. حصر آليات الحوكمة

بنية الحوكمة كاملة. والآليات المحددة في وثائق تصميم متفرقة يسهل فقدانها عند التجميع؛ وهذا الحصر قائم لمنع ذلك. وكل مُدخل مرتبط بالبعد أو السقف الذي يخدمه.

### د.1 المنتديات والمكاتب المركزية

الجدول 15. آليات الحوكمة: المنتديات والمكاتب المركزية

| الآلية                                          | الإيقاع             | الغرض                                                                        | تخدم        |
|-------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| لجنة التوجيه العالمية                           | شهريًا              | منتدى القرار الأعلى<br>لإستراتيجية الشبكة وتغيير<br>الفئات والمسائل المصعدة  | 8 ، 1       |
| مديرية الاستراتيجية ومكتب<br>إدارة الاستراتيجية | متصل                | يملك نموذج التشغيل<br>ومواثيق المكاتب<br>ومصفوفة المسؤوليات<br>ودورة التخطيط | 8 ، 1       |
| مكتب الملكية الفكرية<br>والناشرين               | متصل                | المالك الوحيد للتعاقد مع<br>الناشرين وقوالب التراخيص<br>ومسارات التصعيد      | السقف 1، 5ب |
| مجلس محفظة الألعاب                              | ربعيًا              | يضع ويراجع توجه محفظة<br>الألعاب؛ ويستوعب تحولات<br>محافظ الناشرين           | 4، السقف 1  |
| وظيفة البيانات والمعلومات<br>العالمية           | متصل                | تملك بنية البيانات العالمية<br>وتعريفات المقاييس ومنصة<br>المعلومات          | 7 ، 3       |
| لجنة النزاهة                                    | شهريًا وعند الحادثة | معايير النزاهة العالمية<br>والإشراف على التحقيقات<br>والجزاءات               | 7 ، 2       |
| لجنة الأخلاقيات والامثال                        | ربعيًا              | توتر الرسالة مقابل السوق؛<br>وتعارض المصالح؛ والإبلاغ<br>عن إعادة الاستثمار  | 6 ، 2       |
| منتدى الثقة العامة<br>وأصحاب المصلحة            | ربعيًا              | المبادئ المنشورة<br>والشفافية وموقف مخاطر<br>السمعة والجغرافيا<br>السياسية   | 2، 5أ       |

## د.2 المنتديات الإقليمية ومنتديات المكاتب التابعة

الجدول 16. آليات الحوكمة: المنتديات الإقليمية ومنتديات المكاتب التابعة

| الآلية                                      | الإيقاع | الغرض                                                                                                                                                       | تخدم           |
|---------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| المجلس الاستشاري<br>الإقليمي                | ربعيًا  | جهة استشارية غير حاكمية<br>تستوعب الشرعية المحلية<br>دون التنازل عن صلاحيات<br>القرار؛ تشمل الجهات<br>الوطنية القائمة بحكم<br>التصميم في الأسواق<br>الناضجة | أ5، 7، السقف 2 |
| المراجعة الحوكمية<br>الإقليمية الـربعية     | ربعيًا  | الأداء مقابل الأهداف<br>وسجل المخاطر والامثال<br>والتعرض السمعي                                                                                             | 8، 1           |
| المراجعة التشغيلية الشهرية<br>للمكتب التابع | شهريًا  | إيقاع التنفيذ والمسار<br>والمعوقات والتحديات                                                                                                                | 8              |
| موجز المعلومات الإقليمي                     | شهريًا  | مُخرَج معلوماتي مسَمَّى<br>يحمي وظيفة الاستشعار<br>من التحوّل إلى تنفيذ محض                                                                                 | 8              |
| منتدى التنسيق بين المكاتب<br>(مُضاف)        | ربعيًا  | نقل المعرفة أفقيًا،<br>والقوالب المشتركة،<br>ومواءمة الحسابات العابرة<br>للأقاليم                                                                           | 8              |

## د.3 منتديات المنظومة وأصحاب المصلحة

الجدول 17. آليات الحوكمة: منتديات المنظومة وأصحاب المصلحة

| الآلية                   | الإيقاع                                         | الغرض                                                                           | تخدم         |
|--------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| مجلس الأندية والفرق      | استشاري من أواخر المرحلة 2؛ تشاوري في المرحلة 3 | يستبق تحوّل الفرق النخبة إلى جهات تمثيلية؛ آلية إشراك تحول دون السلوك الانفصالي | أ5           |
| جمعية الشركاء الوطنيين   | سنويًا                                          | منتدى جماعي للشركاء الوطنيين داخل نطاق المكتب التابع                            | أ5، الطبقة 3 |
| ارتباط الناشرين الإقليمي | مستمر                                           | واجهة محلية منظمة مع كوادر الناشرين الإقليمية؛ دون سلطة تعاقد                   | السقف 1      |

#### د.4 أدوات الحوكمة

الجدول 18. أدوات الحوكمة

| الأداة                                     | الغرض                                                                                                           | تخدم    |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ميثاق المكتب التابع                        | الغرض وصلاحيات القرار والأهداف وحدود السلطة وإيقاع التشغيل لكل مكتب                                             | 1       |
| مصفوفة المسؤوليات بحدود صريحة              | بيان صريح لما يقرره المكتب التابع أو يوصي به أو ينقذه فقط                                                       | 8 ، 1   |
| جدول تفويض الصلاحيات (مُضاف)               | حدود إقرار الإنفاق بحسب الدور والفئة، متميزة عن فئات القرار                                                     | 6 ، 1   |
| بروتوكول التصعيد ثنائي الاتجاه             | محفزات التصعيد صعودًا من المكاتب وللمراجعة المركزية قبل أي تدخل في مسائل وطنية حساسة                            | السقف 2 |
| بروتوكول التمثيل الوطني                    | حدود منشورة لما يجوز وما لا يجوز للمركز والمكاتب التأثير فيه في الاختيار الوطني                                 | السقف 2 |
| قوالب التعاقد المعيارية                    | قوالب للتعامل مع الاتحادات والأندية والناشرين والرعاة                                                           | 5ب، 7   |
| دليل التكييف المحلي                        | غير القابل للتفاوض (العلامة، الزاهاة، امتثال الملكية الفكرية) مقابل القابل للتكييف (صيغة المجتمع، مزيج الشركاء) | 7       |
| خط الامتثال الأساسي                        | الحد الأدنى من المعايير التنظيمية والبياناتية والإعلانية والوظيفية لكل سوق                                      | 7       |
| معيار الخصوصية وبنية البيانات              | بنية عالمية واحدة بأغلفة امتثال محلية؛ الخصوصية بالتصميم                                                        | 3، 7    |
| دليل الاتصال في الأزمات                    | استجابة حوادث السمعة والجغرافيا السياسية                                                                        | 2       |
| دليل الشراء الأخضر                         | معايير الموردين وسياسة السفر ومصادر الطاقة للتنشيط                                                              | 9       |
| دليل النقل والتوسع والتقليص                | إجراءات محدّدة مسبقًا لنقل المكتب التابع أو توسيعه أو حلّه                                                      | 4       |
| ميثاق لجنة تنفيذ الفعاليات                 | قالب قائم لكيانات التنفيذ محددة المدة، بما يشمل شروط الحل                                                       | 9       |
| بروتوكول الحسابات العابرة للأقاليم (مُضاف) | قواعد ملكية الحساب للناشرين والأندية العاملين عبر أقاليم متعددة                                                 | 5ب      |

| الأداة                  | الغرض                                     | تخدم |
|-------------------------|-------------------------------------------|------|
| قوالب التقارير الموحدّة | تقارير قابلة للمقارنة عبر المكاتب التابعة | 8,7  |
| سجل القرارات المنشور    | آلية شفافية لمخرجات المجالس واللجان       | أ5,2 |

## 5.د الإيقاعات والبوابات والسجلات

### الجدول 19. آليات الحوكمة: الإيقاعات والبوابات والسجلات

| الآلية                             | الإيقاع            | الغرض                                                                            | تخدم     |
|------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------|
| بوابات المراحل (من 0 إلى 4)        | لكل مرحلة          | نقاط إقرار بشأن التفويض والقدرة وأداء التجربة وقابلية التكرار واقتصاد الوحدة     | 4        |
| المراجعة السنوية لفئة المكتب       | سنويًا             | تقيّم كل مكتب مقابل حدود الجهوزية؛ وتفعّل الترقية أو التخفيض أو النقل أو الإغلاق | 6,4      |
| المراجعة السنوية لمحفظّة الألعاب   | سنويًا             | تعيد تقييم أولويات الأسواق مقابل تحولات محافظ الناشرين                           | 4        |
| دورة مراجعة الشركاء الوطنيين       | سنويًا، بحسب المدة | تقييم الأداء والتجديد أو الاستبدال أو النزول بالدرجة                             | الطبقة 3 |
| سجل مخاطر السمعة                   | ربعيًا             | مضمّن في مراجعات المكاتب؛ يتابع التعرّض الجغرافي-السياسي والشرعي                 | 2        |
| تدريبات حوادث النزاهة              | نصف سنويًا         | جهوزية التصعيد والاستجابة مختبرة                                                 | 7        |
| مراجعة السوق بحدود التخفيض والخروج | سنويًا             | تحول دون الاستثمار المفرط في الأسواق المتدهورة                                   | 9,4      |
| قناة الإبلاغ عن المخالفات (مُضافة) | متصل               | مسار إبلاغ مستقل يتجاوز الإدارة المحلية                                          | 2        |

## د.6 آليات أُضيفت خلال الحصر

أُضيفت أربع آليات كانت غائبة عن التصميم الأصلي: **بروتوكول الحسابات العابرة للأقاليم**، لأن الناشرين والأندية الكبرى يمتدون عبر أقاليم متعددة ودون قاعدة لملكية الحساب ستنتج الشبكة مقاربات متضاربة للطرف نفسه؛ و**ممتدى التنسيق بين المكاتب**، لأن الشبكة التي لا تملك آلية معرفة أفقية هي هيكل نجمي لا شبكة، وبحوث الوحدات التابعة تحدّد تدفق المعرفة كالسمة المميّزة للأدوار الأعلى؛ و**جدول تفويض الصلاحيات**، لأن فئات القرار وحدود الإنفاق ضابطان متمايزان؛ و**قناة الإبلاغ عن المخالفات**، وهي ممارسة حوكمية معتادة وجوهريّة لشبكة تعمل عبر ولايات قضائية متفاوتة الأعراف.

## د.7 فجوة لم تُحسم

تبقى آلية واحدة يقتضيها التصميم دون تحديد، وتُحمل كسؤال مفتوح.

**إغلاق المكتب التابع واستمرارية العمل.** لا يوجد إجراء يغطي تسليم العلاقات أو الاحتفاظ بالبيانات أو الأثر على الشركاء الوطنيين عند تخفيض المكتب أو نقله أو إغلاقه، على الرغم من أن دليل النقل والتوسع والتقليص يفترض وقوع هذه التحوّلات.

أما الفجوة المحدّدة سابقًا بشأن الخلاف بين المكتب التابع والشريك الوطني، فتعالجها جزئيًا آلية النزول بالدرجة المصوغة رسميًا في القسمين 6.2 و8.4، والتي تقدّم استجابة للاستعصاء المؤسسي دون أن تقتضي من المركز الفصل بين المطالبين.

# الملحق هـ. مصفوفات تقييم مؤشر التوافق بين السوق والناشر

## هـ.1 مكوّن الجهوزية

يُقاس كل عامل من 1 إلى 5، ثم يُرَجَّح ويُعَيَّر على 100.

**الجدول 20.** مصفوفة التقييم: الحضور الاستراتيجي للناشرين (35%)

| الدرجة | المعيار                                                                                                         |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5      | عدة ناشرين من محفظة المسابقة الرائدة يشغلون دوريات أو دورات إقليمية؛ خوادم ومحتوى فُكِّف؛ كوادِر إقليمية مخصّصة |
| 4      | ناشر واحد على الأقل من المحفظة يشغل دورة إقليمية؛ تكيف جزئي؛ بعض الكوادِر الإقليمية                             |
| 3      | حضور للناشرين عبر التأهيل الإقليمي أو المحتوى الفُكِّف، دون دورة مخصّصة                                         |
| 2      | السوق مخدوم من بنية إقليمية مجاورة؛ تكيف أدنى                                                                   |
| 1      | لا حضور إقليمي ذا معنى للناشرين                                                                                 |

**الجدول 21.** مصفوفة التقييم: حجم قاعدة اللاعبين ونموها (20%)

| الدرجة | المعيار                                                                      |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| 5      | قاعدة لاعبين نشطين في العشير الأعلى في ألعاب المحفظة؛ نمو قوي على ثلاث سنوات |
| 4      | قاعدة لاعبين كبيرة؛ نمو أعلى من المتوسط                                      |
| 3      | قاعدة متوسطة؛ نمو مستقر                                                      |
| 2      | قاعدة صغيرة؛ نمو ثابت أو غير مؤكد                                            |
| 1      | قاعدة هامشية                                                                 |

**الجدول 22.** مصفوفة التقييم: الإمكان التجاري (20%)

| الدرجة | المعيار                                                                             |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 5      | سوق رعاية ناضج؛ قيم حقوق إعلامية راسخة؛ مشاركة قوية للعلامات المتخصصة وغير المتخصصة |
| 4      | سوق رعاية نام؛ بعض قيمة الحقوق الإعلامية؛ العلامات المتخصصة نشطة                    |
| 3      | نشاط رعاية مبكر؛ سوق حقوق إعلامية محدود                                             |
| 2      | بنية تجارية دنيا                                                                    |
| 1      | لا سوق تجاري قابل للاستهداف                                                         |

### الجدول 23. مصفوفة التقييم: التوافق الحكومي والمؤسسي (15%)

| الدرجة | المعيار                                                                    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| 5      | دعم صريح في الاستراتيجية الوطنية؛ رغبة نشطة في الاستضافة؛ موقف تنظيمي ممكن |
| 4      | بيئة سياسات مساندة؛ بعض الاهتمام بالاستضافة                                |
| 3      | موقف محايد؛ دون عرقلة                                                      |
| 2      | موقف تنظيمي مقيد أو غير مؤكد                                               |
| 1      | بيئة تنظيمية معادية فعليًا                                                 |

### الجدول 24. مصفوفة التقييم: عمق المنظومة (10%)

| الدرجة | المعيار                                                               |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| 5      | كثافة أندية عالية بعمليات احترافية؛ قدرة منظمين قوية؛ مسار مواهب راسخ |
| 4      | عدة أندية احترافية؛ منظمون أكفاء؛ مسار نام                            |
| 3      | ساحة أندية ناشئة؛ قدرة منظمين محدودة                                  |
| 2      | أندية منظمة قليلة؛ بنية دنيا                                          |
| 1      | لا منظومة منظمة                                                       |

### الجدول 25. الحدود الفاصلة لتصنيف درجة الجهوية

| الدرجة       | التصنيف                                |
|--------------|----------------------------------------|
| 70 وما فوق   | جهوزية لمكتب تابع رئيسي                |
| من 45 إلى 69 | جهوزية لمكتب تابع متوسط                |
| من 25 إلى 44 | مكتب تابع ملحق أو تغطية إقليمية مركزية |
| أقل من 25    | المراقبة فقط                           |

**شرط حدّي.** السوق الذي يخدمه حضور المقر الرئيسي أصلاً لا يستوجب مكتباً تابعاً أيّاً كانت درجة جهوزيته.

## هـ.2 اختبار التجميع

**الشروط التشغيلية.** يجوز قياس المجموعة كوحدة واحدة حيث تستوفي أربعة من خمسة:

1. **القرب اللغوي والثقافي.** لغة مشتركة أو متبادلة الفهم؛ واستهلاك إعلامي مشترك؛ ومنظومات صناع محتوى مشتركة.
2. **معاملة الناشرين.** الناشرون يعاملون الإقليم أصلاً كإقليم واحد عبر خوادم مشتركة أو دوري إقليمي واحد أو تأهيل مشترك.
3. **التواصل التجاري.** الرعاية ومشترى الإعلام يعملون عبر المجموعة لا دولةً بدولة.
4. **التوافق التنظيمي.** لا تباين جوهري في حماية البيانات أو تنظيم المحتوى أو ملاصقة المقامرة أو قانون العمل يقتضي مواقف امتثال منفصلة.
5. **الجدوى التشغيلية.** فريق واحد يستطيع خدمة المجموعة داخل مدى سفر معقول ونحو ثلاث مناطق توقيت.

**الشرط السادس: الجدوى السياسية (بوابة).** لا يجوز أن تقتضي المجموعة من وحدة واحدة تمثيل المنظمة في أسواق بينها عداً ثنائياً قائم أو تنافس بين الدول، ولا في أي سوق يكون موقع الوحدة فيه مقروءاً كاصطفاف ضد سوق آخر في المجموعة. **ويجوز لهذا الشرط أن ينقض مجموعة مستوفية للشروط التشغيلية الخمسة، ولا يمكن تعويضه بقوة في موضع آخر.**

**التجميع.** العوامل الجمعية (قاعدة اللاعبين، الإمكان التجاري، عمق المنظومة) تُجمع، ثم يُطبّق خصم تفتت من 10% إلى 20% حيث تُقتضى كيانات قانونية متعددة أو تكييفات لغوية أو مواقف تنظيمية متعددة. أما العوامل غير الجمعية (حضور الناشرين، التوافق الحكومي) فتؤخذ بالمتوسط المرجّح بحجم السوق.

**سقف التجميع.** التجميع ينطبق على طبقة المكاتب التابعة وحدها. فالتمثيل الوطني يبقى وطنياً، ولذلك تتدرّج وظيفة إدارة محفظة الشركاء الوطنيين مع عدد الدول لا مع عدد المجموعات.

## هـ.3 معاملات التعقيد

تُسجّل منفصلة عن الجهوزية؛ وتعُدّل نموذج الدخول لا الدرجة.

**الجدول 26.** معامل التعقيد، المحور أ: تعقيد الشرعية

| المستوى | الشرط                                                                    | نموذج الدخول                                                                                         |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| منخفض   | لا جهة وطنية راسخة؛ ولا قيد تمثيل مرتبط بالدولة                          | تعيين مباشر؛ دخول معتاد                                                                              |
| متوسط   | جهة راسخة دون سلطة ملزمة على الرموز الوطنية، أو مطالبون متنافسون متعددون | دخول تشاوري؛ إشراك في المجلس الاستشاري من التأسيس؛ حدود اختيار منشورة؛ النزول بالدرجة متاح للاستعصاء |
| مرتفع   | جهة معترف بها من الدولة تملك سلطة على التمثيل الوطني والعلم وصفة المنتخب | دخول تفاوضي؛ حدود اختيار متفق عليها مسبقًا؛ ملكية مركزية للعلاقة قبل التأسيس                         |

**الجدول 27.** معامل التعقيد، المحور ب: التعقيد التنظيمي والتشغيلي

| المستوى | الشرط                                                                                    | الأثر                                            |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| منخفض   | تأسيس مباشر؛ دون اشتراطات جوهرية لتوطين البيانات أو إقرار المحتوى                        | جدول تأسيس معتاد                                 |
| متوسط   | نظام حماية بيانات كبير أو تعقيد وظيفي                                                    | يلزم مستشار محلي؛ جدول ممتد                      |
| مرتفع   | أنظمة إقرار المحتوى، أو توطين البيانات، أو قيود على الكيانات الأجنبية، أو اشتراطات ترخيص | عمل مقيّد جوهريًا؛ الدخول بنموذج مُتحقّق منه فقط |

## الملحق و. تفاصيل نموذج التكلفة

### 1.و محركات التكلفة والافتراضات

الجدول 28. محركات التكلفة كنسبة من الإجمالي

| المكوّن          | النسبة من الإجمالي |
|------------------|--------------------|
| الرواتب          | 60% إلى 70%        |
| المكاتب والمرافق | 10% إلى 15%        |
| العمليات والسفر  | 20% إلى 30%        |

تحميل صاحب العمل: من 40% إلى 50% فوق الراتب الأساسي (ضرائب، مزايا، امتثال).

الجدول 29. مضاعفات الرواتب الإقليمية مقابل خط الأساس الأمريكي

| الإقليم               | المضاعف       |
|-----------------------|---------------|
| الولايات المتحدة      | 1.0           |
| أستراليا              | 0.9 إلى 1.0   |
| أوروبا الغربية        | 0.8 إلى 0.9   |
| الصين وكوريا واليابان | 0.7 إلى 0.9   |
| البرازيل والمكسيك     | 0.5 إلى 0.7   |
| جنوب إفريقيا          | 0.4 إلى 0.5   |
| الهند                 | 0.35 إلى 0.45 |
| جنوب شرق آسيا         | 0.3 إلى 0.5   |
| شمال إفريقيا          | 0.25 إلى 0.4  |

**ملاحظة توفيقية.** نطاقات الفئات أدناه أرقام مبنية على خط الأساس الأمريكي. أما التكاليف بحسب السوق فتُطبّق فيها المضاعفات الإقليمية على مكوّن الرواتب، وهذا سبب كون بعض المكاتب الرئيسية مُقدّرة بأقل من الحد الأدنى المعلن لفئتها.

### 2.و نطاقات تكلفة الفئات (خط الأساس الأمريكي)

الجدول 30. نطاقات تكلفة الفئات على خط الأساس الأمريكي

| الفئة                | عدد الموظفين        | التشغيل السنوي                                |
|----------------------|---------------------|-----------------------------------------------|
| مكتب تابع رئيسي      | 7 إلى 9             | 1.37 – 2.90 مليون دولار                       |
| مكتب تابع متوسط      | 5                   | 640 ألف – 1.27 مليون دولار                    |
| مكتب تابع ملحق       | 3                   | 250 – 500 ألف دولار                           |
| لجنة تنفيذ الفعاليات | 20 إلى 30 في الذروة | ممولة من الفعالية؛ مستثناة من إجماليات الشبكة |

### و.3 التكلفة التشغيلية السنوية بحسب السوق

الجدول 31. التكلفة التشغيلية السنوية بحسب السوق، ستة عشر مكتبًا

| السوق                            | الفئة | النطاق السنوي             |
|----------------------------------|-------|---------------------------|
| الأمريكتان (ميامي)               | رئيسي | 1.80 – 2.50 مليون دولار   |
| أوروبا (برلين)                   | رئيسي | 1.50 – 2.30 مليون دولار   |
| شرق آسيا والمحيط الهادئ (سيول)   | رئيسي | 1.40 – 2.20 مليون دولار   |
| الصين (شنغهاي)                   | رئيسي | 1.30 – 2.00 مليون دولار   |
| جنوب آسيا (مومباي)               | رئيسي | 0.70 – 1.20 مليون دولار   |
| البرازيل (ساو باولو)             | متوسط | 0.70 – 1.10 مليون دولار   |
| إندونيسيا (جاكرتا)               | متوسط | 0.65 – 0.95 مليون دولار   |
| تركيا (إستنبول)                  | متوسط | 0.60 – 0.90 مليون دولار   |
| الفلبين وفيتنام (مانيلا)         | متوسط | 0.70 – 1.00 مليون دولار   |
| شمال إفريقيا (القاهرة)           | متوسط | 0.50 – 0.80 مليون دولار   |
| البلقان (بلغراد)                 | متوسط | 0.80 – 1.20 مليون دولار   |
| المكسيك (مكسيكو سيتي)            | ملحق  | 0.30 – 0.50 مليون دولار   |
| الدول الشمالية (ستوكهولم)        | ملحق  | 0.50 – 0.75 مليون دولار   |
| أوروبا الوسطى (وارسو)            | ملحق  | 0.50 – 0.75 مليون دولار   |
| إفريقيا جنوب الصحراء (جوهانسبرغ) | ملحق  | 0.25 – 0.45 مليون دولار   |
| أوقيانوسيا (سيدني)               | ملحق  | 0.40 – 0.65 مليون دولار   |
| الإجمالي، 16 مكتبًا              |       | 12.60 – 19.25 مليون دولار |

القيمة الوسطى نحو **15.9 مليون دولار**. ولا تضيف وظيفة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أي كلفة ثابتة إضافية.

**و.4 كلفة التأسيس (لمرة واحدة، لكل مكتب)**

**الجدول 32.** كلفة التأسيس لمرة واحدة لكل مكتب

| الفئة           | النطاق              |
|-----------------|---------------------|
| مكتب تابع رئيسي | 200 – 400 ألف دولار |
| مكتب تابع متوسط | 120 – 250 ألف دولار |
| مكتب تابع ملحق  | 60 – 120 ألف دولار  |

تغطي تأسيس الكيان والشؤون القانونية والتسجيل وأتعاب التوظيف وتجهيز المكتب وتوفير الأنظمة. وهذه تقديرات على مستوى رتبة المقدار تقتضي التحقق مقابل التكاليف الفعلية في الولايات القضائية المعنية.

**و.5 مسار البناء على مدى السنوات**

تُقاس مكاتب سنة الانطلاق عند 70% إلى 75% من معدل التشغيل السنوي لمراعاة التأسيس المتدرّج.

**الجدول 33.** مسار البناء على مدى السنوات، بالتفصيل

| السنة                | المرحلة         | المضاف | التراكمي | الحد الأدنى | الوسط  | الحد الأعلى |
|----------------------|-----------------|--------|----------|-------------|--------|-------------|
| السنة 1              | التحقق          | 2      | 2        | 2.2 م       | 2.8 م  | 3.4 م       |
| السنة 2              | التوسع المنظم   | 5      | 7        | 5.8 م       | 7.5 م  | 9.1 م       |
| السنة 3              | استكمال التغطية | 9      | 16       | 11.7 م      | 15.0 م | 18.3 م      |
| السنة 4 وما بعدها    | الحالة المستقرة | 0      | 16       | 12.6 م      | 15.9 م | 19.3 م      |
| التراكمي للسنوات 1-4 |                 |        |          | 32.3 م      | 41.2 م | 50.1 م      |

**و.6 الاستثناءات والتحذيرات**

**خمسة استثناءات تنطبق حيث تُستنسخ هذه الأرقام.**

1. **تنشيط المنظومة مستثنى.** تحدّد افتراضات العمل تنشيط المنظومة والامتثال التنظيمي في الولايات القضائية المعقّدة وسفر بناء العلاقات كأكثر محركات التكلفة الخفية الخاضعة لقرار الإدارة. ويلزم بند مستقل للتنشيط. فهذه الأرقام حد أدنى للكوارر والكلفة الثابتة لا موازنة برنامجية.

2. **لجان تنفيذ الفعاليات مستثناة** كليًا، لأنها ممولة من الفعالية ومحددة الحجم بحسب المسابقة المعنية.
3. **كلفة التأسيس تقديرات** تقتضي التحقق.
4. **لا يُطبّق أي تعديل للتضخم أو العملة.**
5. **يُفترض الاستكمال في الموعد**، في حين قد تؤجّل بوابات المراحل مكاتب أو تلغيها لأسباب مشروعة، وفي تلك الحالة تصل الحالة المستقرة إلى قيمة أدنى.

## 7. حساسية المراحل

تحمل المرحلة الثالثة تأسيس تسعة مكاتب في سنة واحدة، وهو أمر شديد الطلب تشغيليًا. وتأجيل المكتبين الملحقين الجديدين ومكاتب المجموعات الأوروبية إلى مرحلة استكمال في السنة الرابعة يخفّض ذروة السنة الثالثة من نحو 15.0 مليون دولار إلى نحو 12.5 مليون، مع وصول الحالة المستقرة في السنة الخامسة. مصطفى أبو سمرّة، خبير استراتيجيات الرياضات الإلكترونية والرئيس التنفيذي لشركة HealthyGaming Saudi، يوليو 2026.