

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص : دراسات وبحوث تسويقية

تحت بعنوان:

واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية

- دراسة حالة أندية رياضية لكرة القدم -

إعداد الطالب:

هرباجي عبد الغني

تحت إشراف الأستاذة:

قطاف ليلي

لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة سطيف 1

أ.د. بن يعقوب الطاهر

مقررا ومشرفا

جامعة سطيف 1

أ.د. قطاف ليلي

عضوا مناقشا

جامعة مسيلة

د. شريف مراد

عضوا مناقشا

جامعة باتنة

أ.د. يحيى نعيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص : دراسات وبحوث تسويقية

تحت بعنوان:

واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية

- دراسة حالة أندية رياضية لكرة القدم -

إعداد الطالب:

هرباجي عبد الغني

تحت إشراف الأستاذة:

قطاف ليلي

لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة سطيف 1

أ.د. بن يعقوب الطاهر

مقررا ومشرفا

جامعة سطيف 1

أ.د. قطاف ليلي

عضوا مناقشا

جامعة مسيلة

د. شريف مراد

عضوا مناقشا

جامعة باتنة

أ.د. يحيوي نعيمة

كلمة شكر

قبل كل شيء ، أحمد الله عزّ وجل الذي أنعمني بنعمة العلم و وفقني إلى بلوغ هذه الدرجة وأقول " : اللهم لك الحمد حتى ترضى ، ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضى "

إنّ واجب الاعتراف بالجميل و الفضل، يملي علي وأنا أنهي مذكرتي هذه، أن أتقدم بفائق شكري وتقديري إلى :

-أستاذتي ومشرفتي، الأستاذة قطاف ليلي على قبولها الإشراف على هذه المذكرة ولما منحت لي من وقت وجهد وتوجيه، و إرشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا العمل؛

-كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات؛

-إلى جميع أساتذتي الأفاضل

- عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي

- إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

- إلى كل من بذل معي جهداً ووفر لي وقتاً ، أو نصح لي قولاً، أسأل الله أن يجزيهم

عني خير الجزاء

الإهداء

كل إناء يضيق بما جعل فيه إلا وعاء العلم فإنه يتسع

علم العليم وعقل العاقل اختلفا من ذا الذي منهما قد أحرز الشرفا ؟

فالعالم قال : أنا أحرزت غايته والعقل قال : أنا الرحمن بي عرفا

فأفصح العلم إفصاحا وقال له : بأينا الله في فرقانه اتصفا ؟

فبان للعقل أن العلم سيده فقبل العقل رأس العلم وانصرفا

إهداء إلى كل من سبقوني على دروب العلم.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الاختصارات والرموز
	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة العامة
	الفصل الأول : التسويق الرياضي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التسويق الرياضي
03	المطلب الأول : نشأة وتعريف وخصائص التسويق الرياضي
06	المطلب الثاني : المنتج الرياضي
13	المطلب الثالث: السوق الرياضي
17	المبحث الثاني: أشكال وأساليب التسويق الرياضي وتخطيطه الاستراتيجي
17	المطلب الأول: أشكال التسويق الرياضي
21	المطلب الثاني: أساليب التسويق الرياضي
24	المطلب الثالث: عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي
38	المبحث الثالث: علاقة التسويق الرياضي بمفاهيم اقتصادية وإدارية راهنة
38	المطلب الأول: علاقة التسويق الرياضي بالاستثمار
45	المطلب الثاني : علاقة التسويق الرياضي بالاستهلاك
54	المطلب الثالث : علاقة التسويق الرياضي بالجودة الشاملة

59	المبحث الرابع: التسويق الرياضي وصناعة الرياضة
59	المطلب الأول: التسويق وعولمة الرياضة
65	المطلب الثاني : تسليع الرياضة
66	المطلب الثالث : التنافسية في صناعة الرياضة
70	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الهيئات الرياضية
72	تمهيد
73	المبحث الأول: ماهية الهيئات الرياضية
73	المطلب الأول: ماهية الرياضة
75	المطلب الثاني: تنظيم الهيئات الرياضية
79	المطلب الثالث: أشكال الهيئات الرياضية
80	المطلب الرابع : الأهداف والأشكال الرياضية والاقتصادية للأندية الرياضية
83	المبحث الثاني: الإدارة الرياضية
83	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرياضية
84	المطلب الثاني: طبيعة وأهمية الإدارة الرياضية
86	المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الرياضية
88	المطلب الرابع : التخصص والاحتراف في المجال الرياضي
93	المبحث الثالث: قانون التربية البدنية والرياضة
93	المطلب الأول: مراحل تطور التشريع الرياضي في الجزائر
97	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف لقانون الرياضي
99	المطلب الثالث: التقسيم القانوني للهيئات الرياضية
104	المبحث الرابع: أساسيات التمويل في الهيئات الرياضية الجزائرية
104	المطلب الأول: التمويل حسب المشرع الجزائري
105	المطلب الثاني: الموارد المالية في الهيئات الرياضية
108	المطلب الثالث: الميزانية المالية في الهيئات الرياضية
110	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لواقع وآفاق التسويق الرياضي في الأندية الرياضية
112	تمهيد
113	المبحث الأول : منهجية البحث
113	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وحدودها
115	المطلب الثاني : أدوات ووسائل الدراسة الميدانية
118	المطلب الثالث : مراحل إعداد الاستبيان
121	المبحث الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج
121	المطلب الأول : تحليل خصائص العينة
125	المطلب الثاني : معالجة بيانات الفرضية الأولى
129	المطلب الثالث : معالجة بيانات الفرضية الثانية
133	المطلب الرابع : معالجة بيانات الفرضية الثالثة
137	خلاصة الفصل
139	الخاتمة
144	قائمة المراجع
152	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	السوق الرياضي	15
02	التسويق مع الرياضة و التسويق في الرياضة	19
03	تطور السوق العالمي الرعاية	20
04	القوى الخارجية المحيطة للرياضة	26
05	القوى الدافعة للمنافسة الصناعية	28
06	تأثير الجماهير على النوادي الرياضية	30
07	النموذج النفسي للتواصل (PCM)	47
08	الاستهلاك، الصناعة الرياضية وغيرها من الصناعات	52
09	معدل النمو المركب في الرياضة	61
10	عدد اللاعبين الأجانب في دوري البيسبول الأمريكي	63
11	السوق العالمي للرياضة	64
12	الصناعة الرياضية والقطاعات المرتبطة بها	68
13	إيرادات الأسواق الرياضية في الولايات المتحدة الأمريكية	69
14	التنظيم الدولي للرياضة	78
15	الموارد المالية في الهيئات الرياضية	107
16	توزيع المشاركين حسب الصفة	122
17	توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي	122
18	توزيع المشاركين حسب مدة العمل في التسيير	123
19	توزيع المشاركين حسب الوظيفة الأصلية	124
20	الآفاق التسويقية للنادي في المدى القصير والمتوسط	130
21	أفضل الإيرادات حسب رأي المسيرين	130
22	أفضل تصنيف للنادي حسب رأي المسيرين	131
23	طرق تطبيق التسويق الرياضي	132

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عملية التخطيط الاستراتيجي للرياضة و التسويق	25
02	تدرج ماسولو للحاجات مكيف لنمط الممارسة الرياضية	51
03	توزيع المشاركين حسب الصفة	121
04	توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي	122
05	توزيع المشاركين حسب مدة العمل في التسيير	123
06	توزيع المشاركين حسب طبيعة الوظيفة الأصلية	124
07	المتغيرات العامة لواقع التسويق الرياضي في الأندية الرياضية	125
08	المسؤول عن قسم التسويق في النادي الرياضي	125
09	الأسباب المتعلقة بغياب برامج التسويق الرياضي في الأندية الرياضية	126
10	المنتج الرياضي حسب رأي المسيرين	126
11	أساليب التسويق الرياضي في النادي	127
12	المتغيرات العامة لواقع التسويق الرياضي	128
13	الأفاق التسويقية للنادي في المدى القصير والمتوسط	129
14	أفضل الإيرادات حسب رأي المسيرين	130
15	أفضل تصنيف للنادي حسب رأي المسيرين	131
16	طرق تطبيق التسويق الرياضي	131
17	تطلعات النادي الرياضي المستقبلية	132
18	طموحات النادي الرياضي المستقبلية	134
19	الموارد الأساسية لتوليد مداخيل جديدة	135
20	الأهداف المستقبلية لإدارة النادي	135
21	الفائدة من التسويق الرياضي في إطار النادي	136

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	العبارات باللغة الأجنبية	العبارات باللغة العربية
SSMPP	Strategic sport marketing planning process	عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي
MIS	Management Information System	نظام إداري للمعلومات
PCM	Psychological Continuum Model	نموذج التواصل النفسي
IOC	International olympic committe	اللجنة الأولمبية الدولية
AIDA	Attention, Intérêt, Désir, Action	انتباه، اهتمام، رغبة، فعل (رُباعية رجل المبيعات الناجح) (نموذج التأثير النفسي للإقناع)
ASC	Australian sport comite	لجنة الرياضة الاسترالية
ARU	Australian Rugby Union	الاتحاد الاسترالي للرغبي
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives	علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
PWC	Price Waterhouse and Coopers	شركة المحاسبة والخدمات المهنية برايس وتر هاووس كوبرز
UEFA	Union of European Football Associations	الاتحاد الأوروبي لكرة القدم

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	152
02	مخرجات برنامج SPSS	157

مقدمة عامة

أصبحت الرياضة عاملاً ضارياً في العولمة، فظهرت عوامل وأسباب تجذب المستهلك أكثر نحو المنتج الرياضي بسبب تلك التنافسية الحادة بين المؤسسات التي أخذت تمتهن الرياضة ميداناً لنشاطها؛ هذا يعطي الأولوية لفهم الإنتاج الرياضي ثم فهم التسويق المتخصص في هذا الميدان كآلية وإستراتيجية لإعطاء المنتج الرياضي أو الخدمة تموقعاً في السوق وتمركزاً في الذهنية السلوكية للمستهلك.

إن سلوك المستهلك تجاه المنتج الرياضي أدى إلى نشأة التسويق الرياضي فلهذا أصبح هذا الأخير علماً قائماً بذاته، التسويق الرياضي يقصد به التوسع في الانتشار سواء في مجال الخدمات أو المنتج وقد شهد التسويق الرياضي نمواً كبيراً، وأصبحت الشركات في جميع أنحاء العالم تخصص نصيباً كبيراً من ميزانياتها العامة للتسويق الرياضي. إن التسويق في المجال الرياضي أحد الوسائل أو الطرق التي يمكن أن تسهم في حل الكثير من المعوقات، وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية، وهو المفتاح لتحقيق أهدافها، ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة .

إن نجاح مجال التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية أصبح مهماً لأن مجال العمل الرياضي مجال مهم وحيوي ويجد الرعاية التامة والتميزة من جميع الجهات ذات الصلة، وتحتاج الهيئات الرياضية في إدارتها إلى اقتصاديات واضحة ومحددة، حيث أن لكل مؤسسة أهدافاً تريد تحقيقها ولكن في إطار ما يتاح من إمكانيات، وهذه هي نقطة البداية، وهو أن ما هو متاح من إمكانيات لا يفي بالمتطلبات في إطار الأهداف المطروحة والطموحة .

في أوروبا وأميركا تعمل الأندية كمؤسسات اقتصادية هدفها مصالحها التجارية الراجعة، وهذه الأندية تنتج الدعاية للشركات، فممتلكات النادي هي الرأسمال، واللاعبون هم الاستثمار، والمشاهدة هي المنتج، والنتائج هي الجودة، فالرياضة إذاً هي قطاع إنتاجي، الرياضي على الصعيد الفردي هو مشروع استثماري صغير يؤدي تطوره إلى إعالة نفسه ومن حوله؛ وعلى صعيد الفرق هي أشبه بالشركات التي لها قيمة اسمية مادية وقانونية، حتى إن هذه الفرق لها قيمة في البورصة كفريق شيكاغو بولز والهوكي وكرة السلة، وقد تكون أنجح من الكثير من الشركات الأخرى؛ أما الأندية فهي مؤسسات تضم مختلف المشاريع والشركات، فاللاعب مشروع والفريق شركة، ويؤدي انتشار هذه الأندية وتطورها إلى توظيف عشرات الآلاف من موظفين وعمال ورياضيين ومدربين وحكام وأطباء وتعتمد الكثير من الدول على نجاح هذه الأندية وتطورها.

من خلال هذه الدراسة التي تلقي نظرة على صورة التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية من أجل معرفة واقعه الفعلي وآفاقه المستقبلية في هذه الهيئات، وضرورة إظهار كل الجوانب المتعلقة به مثل مكانة المنتج الرياضي في السوق وإقبال المستهلك عليه، وطرق أو أساليب التمويل المتبعة التي قد تسمح للوصول إلى هدف التمويل الذاتي وحتى إلى توليد القيمة المضافة، وهذا باستعمال بدائل أخرى كمصادر للتمويل كالعنصر البشري أو المنتج الرياضي إلى جانب الرياضة في حد ذاتها بكل وسائلها، منشآتها كمورد لهذا التسويق .

من أجل معرفة أهمية وضرورة التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية، ومن خلال دراسة ميدانية لأندية رياضية لكرة القدم، تتبلور الإشكالية التي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة على النحو التالي:

ما هو الواقع الفعلي والآفاق المستقبلية للتسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية ؟

و الأسئلة الفرعية :

- ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الرياضي؟
- ما هو مفهوم الهيئات الرياضية؟
- ما هو واقع التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية ؟
- ما هي آفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية في المدى القصير والمتوسط ؟
- ما هي آفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية في المدى البعيد ؟

فرضيات البحث:

- توجد بعض الممارسات للتسويق الرياضي في نوادي كرة القدم محل الدراسة.
- تتبنى أندية كرة القدم في المدى القصير والمتوسط أحسن أساليب التسويق الرياضي لتطوير نفسها.
- تسعى أندية كرة القدم في المدى البعيد لتطبيق فعال للتسويق الرياضي لأجل تحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة

- الغرض من هذه الدراسة لا يخرج من كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية :
- محاولة لفت أنظار رجال التسويق للتخصص في المجال الرياضي؛
- محاولة تحسيس وإثارة الوعي للمسؤولين في الرياضة بأهمية التسويق الرياضي في الوقت الحاضر؛

- محاولة الاطلاع عن الواقع الفعلي للتسويق الرياضي في الجزائر ورسم رؤية للمستقبل؛
- إبراز أهمية التسويق الرياضي من خلال توليده للأموال ومنه تمويل مختلف الهيئات الرياضية؛
- تظهر إمكانية زيادة موارد الدولة من الضرائب وترشيد الدعم الحكومي؛
- دراسة ومعالجة المعوقات التي تعرقل التسويق الرياضي؛
- اقتراح بعض التوصيات لزيادة الاهتمام بالتسويق الرياضي؛
- دور التسويق الرياضي في تغيير، تدعيم وتطوير الهيئات الرياضية في الجزائر.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن مفهوم التسويق الرياضي مع تحديد مجالاته وأدوات تفعيله في أرض الواقع، وأخذ موقع في السوق الجزائرية إضافة إلى أنها تبين أهميته في الوقت الحالي بسبب الحاجة إلى موارد مالية للتسيير، إضافة إلى التدعيم والدفع بالرياضة في الإطار الصحيح والذي يسمح بتحسين النتائج والمراتب في التصنيف المحلي والعالمي، كل هذا عن طريق صناعة الرياضة التي تعطي قوة مالية مستثمرة ومتولدة من التسويق الرياضي، كما تسمح هذه الدراسة للبحث على إيجاد مصادر لتنمية موارد الهيئة الرياضية إضافة إلى أنها تبين التفاعل الاجتماعي بين الهيئة الرياضية وجمهور المستهلكين، وإلى جانب هذا كذلك :

- إيجاد استراتيجيه للتسويق الرياضي واضحة المعالم في المؤسسات الرياضية بناء على دراسة علمية للواقع الحالي وبالتالي يسهل تنفيذها والتجاوب معها؛
- محاولة وضع نقاط تقويمية لبعض العمليات التسويقية الضعيفة داخل الهيئات الرياضية بناء على ما تشير إليه نتائج دراسة الواقع التسويقي؛
- الدراسة الإرشادية في إعداد المسوق الرياضي الذي تحتاجه الهيئات الرياضية؛
- ربط التسويق الرياضي بالدراسات العلمية الأكاديمية له أثره في الارتقاء بمستوي التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم في المجال الرياضي والتسويقي؛
- دراسة كيفية إدارة الهيئات الرياضية في ظل آليات اقتصاد السوق والتسويق المعاصر.

أسباب اختيار الموضوع

- من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي :
- موضوع التسويق الرياضي في الجزائر لم يؤخذ أو يستوفى حقه سواء في البحث العلمي أو التطبيق الميداني؛
 - غموض مفهوم ومجالات وحتى آليات العمل في هذا المجال الذي يعد جديد ويشوبه بعض الغموض؛
 - الأهمية والفائدة الكبرى التي يكتسبها بالنسبة للهيئات الرياضية في ظل العولمة والتقدم؛
 - زيادة التحصيل العلمي في هذا الجانب وفي إطار هذا التخصص؛
 - المساهمة في إثراء المعارف و لو بشكل بسيط لكل من أصحاب التخصص أو للباحثين الأكاديميين.

الدراسات السابقة

يعتبر هذا الموضوع محل الدراسة من المواضيع قليلة المتابعة من الباحثين والاكاديميين الجزائريين، نظرا لقلتها وصعوبة الوصول إليها، ومنه نحاول أن نتناول بعض الدراسات المنعزلة من الجزائر ودول عربية وحتى أجنبية.

الدراسة 01

دراسة غراب إبراهيم علي، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر3، 2010م ، تحت عنوان: " واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية : حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمينية"، حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول مدى تأثير غياب التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية، وركزت هذه الدراسة على توضيح المعوقات والعراقيل لتطبيق التسويق الرياضي من جهة ، ومن جهة أخرى قدمت هذه الدراسة أهم السياسات والقوانين في المجال الرياضي، إلى جانب الاستراتيجيات الواجب استخدامها وكيفية تفعيل إدارة التسويق في المؤسسات الرياضية مع وجوب الاستعانة بالكفاءات المتخصصة في مجال التسويق الرياضي.

الدراسة 02

دراسة زياد المومني وطارق الحمد، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأردن، 2012م، تحت عنوان : " واقع إستراتيجية التسويق الرياضي في الأردن من وجهة نظر إداري الاتحادات والأندية الرياضية " تهدف إلى دراسة واقع إستراتيجية التسويق الرياضي في الأردن من وجهة نظر الإداريين، من خلال مجالات التسويق كافة وتشمل الهيكل التنظيمي، الإداري، الاقتصادي، الاجتماعي، الأهداف، الأساليب، تسويق حقوق الدعاية

والإعلان، التسويق التلفزيوني، تسويق البطولات واللاعبين ومنشآت المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، ونتائجها أدت إلى توجيه الاتحادات والأندية إلى استخدام استراتيجيات تسويق فعال.

الدراسة 03

دراسة قام بها علي عبدالله الجفري، أحمد محمد عبد السلام، محمد مصطفى الحبيب عمار باحثون من السعودية بالتعاون مع مجموعة مساعدين في 2006م تحت عنوان : "استراتيجية مقترحة للتسويق الرياضي بالوطن العربي " الدراسة المقدمة خاصة بالتسويق الرياضي في الدول العربية وكانت عينة الدراسة من أربعة دول عربية (السعودية، الأردن، مصر، تونس) ، قام الباحثون بتطبيق استمارة التسويق الرياضي علي بعض السادة المسؤولين عن إدارة الرياضة في (الشركات، الأندية، المؤسسات الحكومية) بالدول العربية كعينة للدراسة لمعرفة الوضع الحالي للتسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية بكل دولة (مدى استخدامهم للتسويق الرياضي، الاستفادة العائدة من التسويق الرياضي، نقاط الضعف التي قد تحول دون تنفيذ، وغيرها من النقاط). قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية لاستمارة التسويق على 36 فرد موزعين علي الدول الأربعة وبواقع تسعة أفراد في كل دولة، وتم تقسيم التسعة أفراد إلي ثلاث مجموعات كل مجموعة مكونة من ثلاث أفراد، المجموعة الأولى للمسؤولين عن إدارة الرياضة بالدولة، المجموعة الثانية من المسؤولين عن إدارة الأندية، المجموعة الثالثة من الشركات التي ترعي الرياضة.

وفي الأخير اتضح لهم من خلال البحث أن نجاح المؤسسات الرياضية في غزو الأسواق بمنتهجها يرجع إلى المنتج الجيد في إطار تبني للمفهوم الحديث للتسويق وفقاً لرغبات المستهلك وإتباع إستراتيجية تنافسية قائمة على تكامل وترابط العناصر الأربعة للمزيج التسويقي، دون التركيز على عنصر دون آخر.

الدراسة 04

دراسة قام بها محمد عبد العظيم محمود على 2006م وهي تمثل أطروحة دكتوراه بجامعة القاهرة، مصر، تحت عنوان: "خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً لأهداف تسويقية " يرى الباحث في هذه الدراسة ، أن معالجة مشاكل التمويل والمشاكل المالية للمؤسسات الرياضية التي لا تتماشى مع متطلبات المنتج الرياضي تتطلب فتح سوق للمؤسسات الرياضية والعمل على تسويق منتجات وخدمات المؤسسات الرياضية وذلك من خلال إدارة تساعد على تحقيق تلك الأهداف ومن خلال اعتماد المؤسسات الرياضية على التمويل الذاتي والعمل على تحسين مستوى الخدمات بها، كما يهدف البحث إلى وضع خطة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية وذلك من خلال: التعرف على أساليب إدارة المؤسسات الرياضية، تحليل للأساليب

والخدمات التسويقية التي تقدمها هذه المؤسسات للمجتمع، تصميم هيكل بنائي تنظيمي لإدارة المؤسسات الرياضية يتفق مع حجم المؤسسة وأهدافها في ضوء مفهوم التسويق، تحديد للسلطات والمسؤوليات للأقسام الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي، وأخيرا اقتراح مجموعة من الأساليب التسويقية التي يمكن تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة.

الدراسة 05:

دراسة لـ مينغ لي، ويلي باردن وروبرت زيلو (Robert Zullo, Willie Burden, Ming Li) 2002 تحت عنوان " Outsourced Marketing in NCAA division I institutions : The Companies' Perspective "

هدفت إلى تقييم الوضع في سنة 2002م، لعمليات الاعتماد على التسويق الخارجي في الجامعات، وشملت الدراسة جميع المديرين الرياضيين للقسم الأول والقسم الثاني من الجمعية الوطنية للرياضيين الجامعيين، فشملت بذلك 241 مدير.

أشارت النتائج إلى أن أكثر من نصف برامج القسم الأول كانت تتمتع بتغطية كلية أو جزئية وأقل من نصف برامج بالنسبة للقسم الثاني، وأن 61,3 % من المشاركين أشاروا إلى أنهم يعتمدون على مصادر خارجية في دعم برامجهم وضرورة إقامة علاقات تكاملية مع البرامج الرياضية وكل البرامج الداعمة.

المنهج المستخدم في البحث:

البحث العلمي يتطلب إتباع منهج علمي بكل قواعده وأسس، إن دراسة هذا الموضوع تدفع إلى اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات، البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع البحث، وهذا لان المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف الواقع الفعلي أي ما هو كائن وتفسيره وتحليله ويهتم بتحديد العلاقات، الظروف المتعلقة بالظاهرة لمعرفة كل خصائصها وأبعادها في إطار معين ومدرس، ثم محاولة الوصول إلى الأسباب والعوامل المؤثرة أو المتحكممة في هذه الظاهرة، وفي الأخير الخروج بنتائج قابلة للتعميم.

في الجانب التطبيقي ولدعم موثوقية وصدق الاستبيان دعم ببرامج SPSS* ، وكل المعاملات الإحصائية اللازمة للدراسة (متوسط حسابي، انحراف معياري، نسب مئوية، معامل الارتباط) تتدعم كذلك باختبار

Test retest

* SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

الهيكل التنظيمي للبحث

للإجابة على إشكالية البحث وكذا الأسئلة الفرعية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تسبقهم مقدمة تضمنت العناصر المنهجية التي يفترض أن تحتويها كل مقدمة بحث علمي سواء فيما يتعلق بالإشكالية، الفرضيات، أهداف الدراسة، المنهج المستخدم وتعقبهم خاتمة تضمنت تلخيص عام ونتائج اختبار الفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، ثم عرضنا النتائج المتوصل إليها وفي الأخير قدمنا بعض التوصيات بناء على هاته النتائج.

الفصل الأول: التسويق الرياضي : احتوى هذا الفصل على أربعة مباحث، خصص الأول لماهية التسويق الرياضي شمل نشأة وتعريف التسويق الرياضي وخصائصه إلى جانب المفاهيم الأساسية للمنتج الرياضي والسوق الرياضي، أما المبحث الثاني فقد خصص لأشكال التسويق الرياضي وأساليبه وتخطيطه الاستراتيجي، فيما يخص المبحث الثالث فقد خصص لعلاقة التسويق الرياضي بمفاهيم اقتصادية وإدارية راهنة كعلاقته بالاستثمار، الاستهلاك والجودة الشاملة؛ المبحث الرابع تم تخصيصه للتسويق الرياضي وصناعة الرياضة، فشمّل التسويق وعولمة الرياضة، تسليع الرياضة وكل ما يخص التنافسية في صناعة الرياضة.

الفصل الثاني: الهيئات الرياضية : احتوى هذا الفصل على أربعة مباحث، خصص الأول لماهية الرياضة وماهية الهيئات الرياضية وتنظيمها ثم أشكّالها وفي الأخير تناولنا الأهداف والأشكال الرياضية والاقتصادية للأندية الرياضية، أما المبحث الثاني فقد خصص لماهية الإدارة الرياضية، فتضمن مفهوم الإدارة الرياضية، طبيعتها وأهميتها ثم أبعادها، مع التطرق للخصخصة والاحتراف في المجال الرياضي أخيرا. فيما يخص المبحث الثالث فقد خصص لقانون التربية البدنية والرياضة فشمّل مراحل تطور التشريع الرياضي في الجزائر إلى جانب مبادئ وأهداف لقانون الرياضي ثم التقسيم القانوني للهيئات الرياضية، فيما يخص المبحث الرابع فقد خصص لأساسيات التمويل في الهيئات الرياضية الجزائرية، فشمّل التمويل حسب المشرع الجزائري، الموارد المالية في الهيئات الرياضية والميزانية المالية فيها.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لواقع وآفاق التسويق الرياضي في الأندية الرياضية : يضم هذا الفصل مبحثين، تعرضنا في المبحث الأول إلى الأدوات والوسائل التي مكنتنا من إنجاز هذه الدراسة الميدانية ووضحنا من خلاله إطار هذه الدراسة والمنهجية المتبعة في إعدادها أما في المبحث الثاني فقد قمنا بإجراء معالجة نتائج هذا الاستبيان من خلال الأدوات الإحصائية.

الفصل الأول

التسويق الرياضي

تمهيد

التسويق الرياضي يعتبر جديداً علينا كعلم تجاري يدرّس في إدارة الأعمال ويختص في كيفية تسويق وترويج المنتجات والسلع الرياضية ويدخل فيها المنشآت الرياضية والأندية ونظام متقدم لاحتراف اللاعبين داخلياً وخارجياً وغيرها، فالرياضة أصبحت عملية اقتصادية وبات النمو في مجال التسويق الرياضي كبيراً وبسرعة مذهلة، ما زاد من انتشاره، وحدا بالشركات التجارية إلى التنافس حول رعاية الأحداث الرياضية، وقد حققت هذه الشركات برعايتها للأحداث العالمية مثل كأس العالم أرباحاً خيالية، وأصبحت الرياضة الآن مصدر دخل هائل في العالم كله وتجارة كرة القدم محدث فيها تغيرات هائلة على مر الزمن.

التسويق في المجال الرياضي هو التطوير لمفاهيم إدارة التسويق للمنظمات التي تعمل في المجال الرياضي فالمنظمات الرياضية والشركات المنتجة لسلع قريبة من المجال الرياضي تسوق منتجاتها الرياضية للرياضيين المهتمين بالرياضة والمنظمات وأخيرا المستهلك الرياضي والممولين أو المستثمرين من قبل الدولة والرعاة. إن نطاق انتشار نمو وتطور التسويق في الرياضة في الوقت الحاضر يختلف من منظمة إلى أخرى حيث يرتبط هذا النمو والتطور ببعض العوامل الأخرى علاوة على ذلك يرتبط بوجهة النظر والإدراك من قبل المجال الرياضي لأهمية الأساليب والوسائل الخاصة بالمجال الاقتصادي بالنسبة للمجال الرياضي، إن التسويق الرياضي كمفهوم أو مصطلح جديد في عالم الاقتصاد المعاصر يعتبر إلى وقت قريب كمفهوم مبهم وغير واضح بالنسبة للبلدان العربية ومنها الجزائر، لذا وجب التطرق إلى عدة جوانب تخصه حتى يزال الغموض وتتضح الرؤية ويسهل فهم دوره، أهدافه، أشكاله، أساليبه، استراتيجياته وكل ما يرتبط به من قريب أو من بعيد كالمفاهيم الاقتصادية المعاصرة، العولمة والصناعة الرياضية .

يتناول هذا الفصل دراسة وتحليل المفاهيم المتعلقة بالتسويق الرياضي وذلك وفق للمباحث الآتية :

- ماهية التسويق الرياضي
- أشكال وأساليب التسويق الرياضي وتخطيطه الاستراتيجي
- علاقة التسويق الرياضي بمفاهيم اقتصادية وإدارية راهنة
- التسويق الرياضي وصناعة الرياضة

المبحث الأول : ماهية التسويق الرياضي

رغم أن أصول التسويق الرياضي ترجع إلى 1870م إلا أن الاهتمام به قد زاد وبشكل ملفت للاهتمام منذ أواخر القرن 20م وبداية القرن 21م لما يدره من عوائد هامة في الاقتصاد العالمي والمحلي، فقد كان تطوره التاريخي سريع وديناميكي، كما اتجه المجال الرياضي في السنوات الأخيرة إلى التكامل والاندماج بشكل كبير مع المفاهيم والأفكار الحديثة بالاقتصاد والتسويق الرياضي لكل من المؤسسات الاقتصادية والهيئات الرياضية، فظهر مفهوم التسويق الرياضي بجملة من الخصائص والمميزات، برزت أكثر وعلى وجه الخصوص في المنتج والسوق الرياضي.

المطلب الأول : نشأة وتعريف وخصائص التسويق الرياضي

الفرع الأول : نشأة التسويق الرياضي

ترجع بداية العلاقة بين الرياضة والتسويق إلى عام 1870م عندما قامت شركة تبغ في الولايات المتحدة الأمريكية بطباعة بطاقات لأشهر لاعبي البيسبول، وأدخلتها في علب السجائر من أجل الترويج الأكبر للسجائر، وفعلا زادت مبيعات السجائر، وقد كانت هذه البطاقات بداية الترويج الرياضي لمصلحة الصناعة.¹

و لقد استخدم مصطلح التسويق الرياضي لأول مرة في الولايات المتحدة قبل عصر الإعلانات في 1989م ومنذ ذلك الحين تم استخدامه لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة المرتبطة بترويج الرياضة.²

التسويق الرياضي هو حقل بحث حديث سواء في مجال علوم التسيير أم في علوم التسيير وتكنولوجية النشاط البدني والرياضي STAPS* ، ففي 1998-1999م قام كل من ميكائيل ديسبورد وباحثون آخرون Michel Desbords et al, من مختبر البحث الخاص بالنشاطات البدنية والرياضية والعلوم الاجتماعية بجامعة مارك بلوش بستراسبورغ ، بطرح التساؤل التالي :

التسويق الرياضي، هل هو فعلا مميز؟ وكانت الإجابة بالإيجاب على السؤال في كتاب نشر في 1999م وأعيد نشره في 2001م و2004م والذي كان مرجع في ميادين أوسع خاصة للتسيير الرياضي.

¹ رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، ط1، دار المجلس الزمان، عمان، الأردن، 2014، ص 170.

² David Shilbury, et al, Strategic Sport Marketing, 3rd Edition, allin et unwin, Ausralia, 2009 , p 14.

* STAPS: Sciences et techniques des activités physiques et sportives.

أسباب خصوصية وتميز التسويق الرياضي عديدة وترتبط في جزء منها بالتنظيم الرياضي في حد ذاته؛ فالرياضة ليست نشاطا كباقي الأنشطة، فهي تنطوي تحت حقل أو مجال معقد، مركب، تجاري وغير تجاري (تسويقي، غير تسويقي) وهي بذلك تتعايش وتتفاعل إلى حد ما بحدوية.¹

الفرع الثاني : تعريف التسويق الرياضي

للتسويق الرياضي عدة تعاريف، نذكر منها ما يلي :

التسويق الرياضي: " عملية اجتماعية وإدارية، يسعى فيها المدير الرياضي للحصول على ما تحتاجه الهيئات الرياضية، ويهدف إلى ابتكار وتبادل المنتجات والقيمة المضافة مع الآخرين".²

التسويق الرياضي: "عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط، تسعير، ترويج وتوزيع المنتج، إضافة إلى الخدمة أو الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات ورغبات المستفيدين أو المستهلكين الحاليين والمترقبين".³

وهو كذلك "استطلاع للرأي والاتجاهات السائدة في السوق، وتوجيه للمنتجات والخدمات الرياضية (البطولات، المباريات، قنوات رياضية، شعارات.... الخ) للتوافق مع تلك الاتجاهات".⁴

عرف بيتس Pits وستوتلار Stotlar التسويق الرياضي بأنه " عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج، تسعير، ترويج وتوزيع للمنتجات أو الخدمات الرياضية لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف الهيئة أو المنشأة".⁵

كما يعرف جرانت Grant وباشوم Bashom التسويق الرياضي على أنه "استطلاع للرأي والاتجاهات السائدة في السوق، ومن ثم توجيه المنتجات والخدمات الرياضية لتتوافق مع تلك الاتجاهات".⁶

¹ Michel desbords ,Les specifites du marketin du sport en France vues sous l angle d une revue de la litteratue Anglo-Saxonne,les troisiemes journees normandes de la consomation, colloque (societes et consomation), Universite Paris sud,Roune,11-12 mars 2004,p 02.

² David Shilbury, et al, op cit, p 15.

³ حسن أحمد الشافعي، عبد الرحمان أحمد سيار، إستراتيجية للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009، ص 53.

⁴ محمد أحمد محمد كمال رمادي، لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الاوليية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص6.

⁵ كمال الدين عبد الرحمان درويش وآخرون، اقتصاديات الرياضة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2013، ص 21.

⁶ علاء الدين حمدي أحمد، إستراتيجية تسويق خدمات النشاط الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص 30.

يشير مفهوم التسويق الرياضي إلى أنه: "الجزء الديناميكي المعقد في كل عمل تجاري رياضي، وهو عملية تصميم وتنفيذ أنشطة إنتاج، تسعير، توزيع السلع، الخدمات وترويج الأفكار الرياضية لإشباع احتياجات أو رغبات المستهلكين مع تحقيق أهداف المنظمات الرياضية بما لا تتعارض مع القيم التربوية الرياضية".¹

التسويق الرياضي هو: "العملية التي تخلق من خلالها المؤسسات قيمة مضافة للعملاء، وتبني علاقات قوية مع العملاء من أجل أن تتحصل على قيمة مضافة في المقابل".²

التسويق الرياضي يتمثل في: "جميع الأنشطة التي يتم تطبيقها لتلبية احتياجات المستهلك من خلال العمليات المتبادلة".³

وباختصار يمكن القول أن التسويق الرياضي هو جميع الأنشطة أو العمليات التي يتم تصميمها وتنفيذها لإرضاء حاجات المستهلكين وما يتوافق مع تحقيق أهداف الهيئات الرياضية.

الفرع الثالث: خصائص التسويق الرياضي

هناك خمس خصائص أساسية للتسويق الرياضي وهي :⁴

أولاً: سوق للمنتجات والخدمات الرياضية

- المنظمات الرياضية تتنافس و تتعاون في وقت واحد؛
- التعاون والتنافس يرجع بصفة جزئية إلى عدم قدرة الرياضة على التنبؤ ، ويرجع كذلك وبصفة جزئية إلى تحديد الشخصية القوية للمستهلكين الرياضيين في كثير من الأحيان الذين يعتبرون أنفسهم خبراء.

ثانياً: المنتج الرياضي

- الرياضة دائما غير ملموسة وغير موضوعية ؛
- الرياضة غير متناسقة وغير متوقعة؛

¹ علاء الدين حمدي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص، 30.

² Elriena Eksteen, Sport Development, Law and Commercialization, Ventus Publishing ApS, Denmark, 2012, p 55.

³ Ibidem.

⁴ David Shilbury et al, op cit, p 9.

- تركيز التسويق يجب أن يكون على ملحقات المنتج بدلا من المنتج الأساسي؛
- عموما الاستهلاك الرياضي مباشر، ويسهل تأثر رضا المستهلك دائما بالمحيط الاجتماعي؛
- الرياضة والمنتجات الصناعية استهلاكية على حد سواء؛
- الرياضة تستحضر الهوية القوية للشخصية والتعلق العاطفي؛
- الرياضة هي تقريبا نداء عالميا وتتخلل كل عناصر الحياة سواء من الناحية الجغرافية، الديموغرافية، الاجتماعية والثقافية.

ثالثا: السعر الرياضي

- السعر الرياضي الذي يدفعه المستهلك هو دائما صغير جدا بالمقارنة مع التكلفة الإجمالية؛
- العائدات غير المباشرة (مثل التلفزيونية) غالبا ما تكون أكبر من الإيرادات التشغيلية المباشرة (على سبيل المثال إيصالات أو إيرادات البوابة)؛
- البرامج الرياضية نادرا ما كانت مطلوبة لعمل (لازمة لتشغيلها) كان أساسا للربح؛
- التسعير غالبا ما يقرر من خلال ما سيتحمله المستهلك بدلا من الاسترداد الكامل للتكاليف.

رابعا: الترويج الرياضي

- الانتشار على نطاق واسع والمعروض والمتاح للرياضة من خلال وسائل الإعلام أدى إلى تركيز منخفض على التسويق الرياضي وغالبا الرضا عن النفس؛
- نظرا للوضوح العالي للرؤية في الرياضة فالعديد من الشركات ترغب في الشراكة مع الرياضة.

خامسا: نظام التوزيع للرياضة

- الرياضة عموما لا تقوم بالتوزيع المادي لمنتجاتها، تقريبا معظم المنتجات الرياضية يتم إنتاجها وتسليمها واستهلاكها في وقت واحد وفي مكان واحد، الاستثناءات في السلع الرياضية، التجزئة والبث الرياضي.

المطلب الثاني : المنتج الرياضي

الفرع الأول: تعريف المنتج الرياضي

- المنتج الرياضي غالبا ما يمثل "سلعة مادية مصنوعة، شيء يمكن أن يلمس أو ينظر إليه، لكن مصطلح منتج يمكن أن يكون كذلك خدمات أو أفكار، في الحقيقة كلمة منتج في التسويق الرياضي تستعمل باتجاهات مختلفة

تتضمن : السلع المادية ، الخدمات ، الأفكار، وحتى التركيب بينها".¹

المنتج الرياضي يمكن أن يعرف : " كحزمة أو مزيج لنوعية أو عمليات أو قدرات (سلعة، خدمة، أفكار)، تلبي رغبات وتوقعات المستهلك".²

من خلال ما سبق يمكننا أن نقول أن المنتج الرياضي هو عبارة عن : منتج مادي متمثل في سلعة، خدمة، أفكار، أو تركيبة بينهم، تلبي حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

الفرع الثاني : أنواع المنتج الرياضي

حسب أركون سميث Aaron Smith ، المنتج الرياضي يقسم إلى :³

أولاً: السلع الرياضية

في الصناعة الرياضية، نجد من أمثلة السلع المادية للرياضة الأحذية الرياضية: مضرب التنس، كرات الغولف....الخ، ويوجد كذلك سلع التي لا تستعمل حصرياً للرياضة فقط؛ لكن يمكن أن تستعمل مع الرياضة أو في تجارب رياضية، وتتضمن النظارات الشمسية، القبعات، الأقمصة، الساعات، المساحيق الشمسية...الخ، كل هذه العناصر هي ملموسة، بمعنى أنه يمكن أن تختبر أو تجرب مادياً بالحواس كاللمس، الذوق، الشم والسمع.

ثانياً: الخدمات الرياضية

الخدمات الرياضية ليست ملموسة؛ فأرباب العمل في الخدمات الرياضية يعطون فوائد أو منافع على شكل تجارب غير ملموسة، مثلاً خدمات مقدمة في شكل فرص الترفيه و الرشاقة، التمتع المباشر أو عبر المقابلات المتلفزة، العلاج الطبيعي والتدريب.

هذه الخدمات ليست أشياء مادية يمكن أن تشتري وتنتزع، الهياكل الرياضية لا يمكن لها أن تخلق خدمات خارقة وتخزنها على المدى البعيد للمستهلكين أو للذين يرغبون في شرائها لاحقاً. توجد أربع اختلافات مهمة بين السلع المادية والخدمات والتي هي ذات أهمية كبيرة للتسويق الرياضي، وهي: الملموسية، الاتساق، التلف والتباعد .

¹ Aaron Smith, Introduction to Sport Marketing, sport management series, 1Ed, Elsevier,USA , 2008,p 104.

² Elriena Eksteen, op cit ,p 60.

³ Aaron Smith, op cit, pp 106-107.

ثالثا: الأفكار

قد يعتبر هذا غريب؛ فالأفكار يمكن أن تمثل نواة بعض المنتجات الرياضية، ومن أمثلة ذلك: يشتري المستهلك معدات رياضية بفكرة أن يصبح أكثر رشاقة أو أن يكون له أكثر عضلات، وفي مثال آخر: نجدها في قوة الرياضة في توفير الإحساس بالهوية وتحقيق البديل للجماهير. ومن خلال هذه النقاط، نجد أن الرياضة تؤثر على المستهلك بردود فعل نفسية، فيؤمن بعدة أشياء كاستجابة للتفكير. الأحداث الرياضية ليست فقط سلع وخدمات تقدم للمستهلك بل توجد أيضا الأفكار التي تباع للمستهلك والتي ترتبط بالانتماء والنجاح.

رابعا: التركيبة: سلع ، خدمات وأفكار

في الواقع، غالبية المنتجات الرياضية والخدمات هي مركبة من العناصر الملموسة وغير الملموسة، عدة سلع مادية لها خدمة أو عنصر لفكرة، في الحقيقة السلع المشتري غالبا من طرف المستهلك الرياضي تكون بسبب غير ملموسية المنافع المقدمة، في المقابل عدة خدمات تباع هي مرتبطة بشيء مادي ملموس، على سبيل المثال: العضوية في نادي لكرة القدم قد تأتي مع صفقة تتضمن ملصقات النادي، شارات والنشرات الإخبارية العادية. في عدة حالات المستهلك الرياضي يشتري منافع مركبة لسلع، خدمات وأفكار، كذلك توجد أمثلة لخدمات رياضية تحولت إلى سلع رياضية مثل ألعاب على المباشر التي حولت إلى أقراص مضغوطة DVD ، وبالتالي في التسويق الرياضي عادة ما يركب بين السلع والخدمات.

توجد أنواع مختلفة من المنتجات الرياضية طبقا للمفهوم الشامل وهي كما يلي:¹

1 - المنتج البشري بالبطولات والمباريات الرياضية

اتسع مفهوم المنتج البشري بالبطولات والمباريات الرياضية ليشمل اللاعب، المدرب، الإداري، أفراد الجهاز الطبي، منظمي الحدث الرياضي والحكام.

2 - الخدمات

يمكن أن تحتوي الخدمات المقدمة للمستهلك الرياضي على قسمين هما:

- الخدمة الرئيسية؛

- الخدمة المضافة.

¹ غراب إبراهيم علي، واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية: حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد التربية الرياضية والبدنية، جامعة الجزائر3، 2010، ص ص 62-63.

وهناك ارتباط وثيق بين النوعين بحيث يؤثر كل منهما ويتأثر بالآخر، فعلى سبيل المثال في حالة تفكير العميل الرياضي في الحصول على المباراة الرياضية فان هناك خدمتين هما:

- الخدمة الرئيسية : وهي مشاهدة المباراة الرياضية؛
- الخدمة المضافة : وهي مجموعات الخدمات التي تتوافر قبل وأثناء وبعد إقامة المباراة مثل:
- خدمة الأمن والسلامة؛
- خدمات فنية؛
- خدمات تكنولوجية؛
- خدمات ترويجية.

ويلاحظ أنه من الصعب فصل الخدمات المضافة عن الخدمات الرئيسية فعلى سبيل المثال قد تكون الخدمة الرئيسية مشاهدة المباراة في المثال السابق بين فريقين كبيرين ولكن عند توافر الخدمات المضافة بشكل جيد قد يغير قرار المستهلك أو العميل.

3- السلع

السلعة الرياضية هي أي شيء مادي يتم تقديمه للعميل ويحصل على مجموعة من المنافع من استخدامها. ويمكن تقسيم السلع الرياضية إلى:

- البضائع:
- وتشمل الملابس الرياضية، مثل الحذاء، الثبانا، بدلة التدريب وغير ذلك من الملابس التي تستخدم في الرياضة.
- الأدوات:

مثل: السيارات في سباق السيارات والدراجات في سباقات الدراجات.

- الحدث الرياضي (البطولة والمباراة) : وهو يمثل المنتج الجوهرى للرياضة والذي يظهر عادة كشكل من أشكال التسلية أو الترويج.

4- الأفكار

وهي خطط اللعب وبرامج التدريب والأبحاث العلمية في مجال الرياضة.

5- الهيئة الرياضية

تسعى الهيئات الرياضية إلى تحسين وضعها في نظر العميل الرياضي الذي يتعامل معها ومن أمثلة ذلك (الأندية والاتحادات الرياضية ومراكز الشباب)

من خلال العرض السابق للأنواع المختلفة من المنتجات الرياضية يمكن تقسيم المنتج الرياضي إلى:

6- المنتج الأساسي

يتمثل في الحدث الرياضي (البطولة أو المباراة الرياضية)

7- المنتج الإضافي

المنتج الإضافي هو المنتج المصاحب أو المضاف إلى المنتج الأساسي مثل: السلع، الأدوات، الملابس، الأعلام والخدمات الرياضية التي تقدم أو تباع للعميل الرياضي قبل، أثناء وبعد المنتج الرياضي.

والمنتج الرياضي له أنواع مختلفة من العملاء، كل واحد منهم يفضل منتج معين أو خدمة معينة، علاوة على ذلك فإن الفرق الرياضية تختلف من حيث الشكل أو الخدمة المقدمة منها عن بقية المنتجات الأخرى التجارية والتي قد تجد منها مشترين من القطاع المحلي، وهذه قد تكون نعمة أو نقمة على السوق الرياضي، كذلك فإن المنتج الرياضي صعب التسويق.

وفي حالة وجود فريق مفضل لدى العملاء، وعندما يكون هذا الفريق هو الفائز فإن هذا يخلق السعادة عند العملاء ويزيد من إنتاج الدخل، بالإضافة لهذا فإن السوق الرياضي لا يملك صوت قوي في نتائج الفريق لأنها غالبا ما تتأثر بالطقس وإمكانيات اللاعبين وكل هذه الأسباب تمثل صعوبة للمسوق في أن يتحكم في رغبات العملاء، ولهذا الأسباب فإن المسوق الرياضي ينبغي عليه أن يسوق كل من المنتج الأساسي المتمثل في البطولات الرياضية إضافة إلى المنتج الإضافي.

الفرع الثالث : خصائص المنتج الرياضي الأساسي

حسب روي Roy و كرونول Cronwell " الحدث الرياضي هو الوسيلة الأسرع في التواصل التسويقي " ¹ وتتمثل خصائص المنتج الرياضي الأساسي فيما يلي ²:

أولا: عدم مادية الرياضة

وهذا يعني أن الشخص الذي يحضر فعاليات الحدث الرياضي يخرج منه ولا يحصل معه سوى بعض الذكريات والانفعالات مثلا: في إحدى مباريات البيسبول يحضر خمس أفراد، وبعد انتهاء المباراة يخرج أحدهم

¹ Rim Zouaoui, Impact du Sponsoring sportif de la marque sur la valeur des entreprises Tunisienne, thèse Doctorat, Discipline Management du sport, Ecole Doctorale, Université Paris Sud, 2013, p 29.

² محمد أحمد محمد كمال رمادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62.

حزين والآخر سعيد وما إلى ذلك من الانطباعات المختلفة، وهذه الانطباعات هي التي تحدد القرارات الشرائية المستقبلية فيما يتعلق بتلك الرياضة.

ثانيا: عدم الاستقرار أو عدم التوقع

إحدى أهم الأمور الشائعة في الرياضة أو الأنشطة الرياضية هي عدم التوقع بالنتيجة، حيث يمكن أن يفوز فريق على فريق آخر بغض النظر عن تاريخه أو أدائه.

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في تلك النتيجة مثل إصابات اللاعبين و الإيقافات العقابية التأديبية، الدوافع والظروف البيئية مثل الأمطار وما شابه ذلك وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها لتضمن عدم توقع النتيجة.

ثالثا: عدم صلاحية المنتج الرياضي

إن المنتج الرياضي الأساسي لا يمكن أن يباع بعد اليوم الذي يتم فيه الحدث الرياضي، في الواقع يجب أن يتم البيع قبل الحدث الرياضي وذلك لضمان اهتمام العميل ومعقولية بيع المنتج، على سبيل المثال لا يمكن بيع التذاكر أو الأعلام أو القمصان الخاصة بإحدى مباريات الملاكمة أو كرة السلة إلا قبل وقوع الحدث بفترة و إلا تعرض راعي المباراة إلى خسائر فادحة.

رابعا: الارتباط العاطفي

أجريت في وسط الثمانيات دراستان لقياس أداء ومدى اهتمام الأمريكيين بالرياضة بالإضافة إلى أثر الرياضة على الشعب الأمريكي. وقد أكدت الدراستان أن 95 % من الشعب الأمريكي يتأثر بصورة الرياضة سواء عن طريق القراءة، المناقشة، المشاهدة، الاستمتاع أو المشاركة، وذلك بصورة يومية في سنة 1987م بلغ إجمالي تجارة المنتجات الرياضية 47.2 بليون دولار مما جعلها التجارة رقم 25 في الولايات المتحدة الأمريكية. فبعض المشاهدين عندهم انجذاب عاطفي كبير لفرقهم الرياضية، وهم المشار إليهم بالمتعصبين للفرق والبعض الآخر يحصلون على ترخيص لعرض منتجاتهم مع شارات هذه الفرق كطريقة لتمييز فرقته الرياضية.

خامسا : الاستهلاك العام و الدور الاجتماعي

أكدت الدراسات أن 94 % من المشاهدين الذين يحضرون الأحداث الرياضية يحضرون برفقة شخص آخر على الأقل، كما أن استمتاعهم يتوقف بصورة كبيرة على استمتاع الآخرين، ولذا في السنوات الأخيرة

اتجهت الإدارة التسويقية إلى هذا المفهوم و المتمثل في الأقسام الخاصة بمقاعد العائلات، مقاعد المدخنين، مقاعد غير المدخنين، تخفيضات للمجموعات.

سادسا : مركز التحكم أو الاهتمام

يلعب مسؤولي التسويق دورا هاما في تحديد المنتجات التي سيتم تسويقها، وعلى الرغم من أن شراء أو بيع لاعب معين يمكن أن يؤثر على معدل الحضور، فإن هذه القرارات لا تتبع لمسؤولي التسويق، وبالمثل هناك عوامل أخرى مثل الطقس أو الطرق المحيطة بالملعب، ولذا يجب على مسؤولي التسويق الاهتمام بالعوامل التي يمكن أن تخضع لسيطرتهم.

سابعا : زيادة حساسية المنتج الرياضي

يعتبر المنتج الرياضي منتجا في غاية الحساسية، فهو يسهل أن يتأثر بالعديد من النواحي النفسية، الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى النواحي الأمنية في الدول التي تقام فيها البطولات والمقابلات الرياضية، فإذا ما تعرض مجتمع من المجتمعات على سبيل المثال إلى انهيار اقتصادي، أو حوادث شغب، إرهاب أو مشكلة طبيعية كالسيول أو الزلازل فإنه يؤثر على حضور العميل الرياضي إلى البطولات الرياضية لان المستهلك الرياضي يشتري تذكرة المباراة من أجل المتعة والترفيه وهو ما يبعده عن التوترات العصبية، لهذا فان المدن التي تحدث بها مشاكل مثل ما سبق ذكره يصبح مناخها الرياضي غير مهيأ لاستقبال مزيد من المشاهدين.

ثامنا : أوقات الطلب على المنتج الرياضي

هناك أوقات زمنية ومحددة يشتد فيها الإقبال على حضور البطولات والمباريات الرياضية، تختلف هذه الأوقات باختلاف مكان إقامة المباراة، موعد إقامة المباراة، فهل تقام نهارا أو ليلا حسب المباراة من الموسم الرياضي، في بداية الموسم أو نهايته، وحسب قوة الفريقين طرفي المباراة، وحسب بث المباراة تلفزيونيا، ويواجه رجال تسويق البطولات والمباريات الرياضية مشاكل تسويقية نتيجة لهذه الخصائص السابقة وقد لا يواجهها رجال تسويق السلع المادية.

المطلب الثالث : السوق الرياضي

الفرع الأول: تعريف السوق الرياضي

يمكن تعريف السوق الرياضي بمفهوم المشاركة في الألعاب الرياضية، أو وفقا لطبيعة الرياضة

أولا: التعريف بمفهوم المشاركة في الألعاب الرياضية

هناك العديد من الطرق لتعريف السوق الرياضية، فقد جاء الاقتصاديين في مجال الرياضة بنماذج مختلفة

والتي تشمل مختلف القطاعات الفرعية لسوق الرياضة، وقد تم تطوير نموذج شامل لـ هوفاكـر Hofacre وماهوني Mahony وفيه تم تحديد الصناعة الرياضية باعتبارها كتلة من:¹

- الشركات والمنظمات التي تنتج الأنشطة الرياضية؛
- الشركات والمنظمات التي تقدم المنتجات والخدمات لدعم إنتاج الأنشطة الرياضية؛
- الشركات والمؤسسات التي تباع المنتجات التجارية ذات الصلة بالأنشطة الرياضية.

بناء على هذا التعريف، فقد كونوا نموذجا للصناعة الرياضية تتألف من قطاعين رئيسيين، القطاع الأول هو قطاع النشاط الرياضي المنتج، ويشمل هذا القطاع كافة الشركات والمنظمات التي تنتج ألعاب رياضية، فعاليات وخدمات، الفرق المحترفة في هذا القطاع، وهذا بنفس درجة نوادي اللياقة البدنية، الرياضة الترفيهية، الرياضيين الأحرار والمدربين والمعلمين وأصحاب مضامير السباق الخيول والسيارات، وبالتالي فقطاع النشاط الرياضي المنتج هو جوهر صناعة الرياضة.

القطاع الثاني هو قطاع دعم الرياضة، فالشركات والمنظمات التي تشكل هذا القطاع يتمثل دورها إما في توفير المنتجات والخدمات لدعم إنتاج الأنشطة الرياضية، أو البيع والاتجار في المنتجات التي ترتبط بالأنشطة الرياضية، مع الإشارة بأن ستة قطاعات فرعية تدعم الرياضة هي:

- الجمعيات للإدارات والتنظيمات الرياضية (على سبيل المثال: (UEFA)*؛
- شركات السلع الرياضية؛
- تجار الجملة والتجزئة؛
- المرافق والمنشآت الرياضية؛
- وسائل الإعلام الرياضية؛

¹ Robert Siekmann ,et al, Professional sport in the internal market, Asser institut, Hague, Netherlands , Edge Hill College, United Kingdom (Lancaster University,Sport 2B), september 2005, pp 25-26.

* UEFA :Union of European Football Associations

- شركات الإدارة الرياضية؛

- السلطات الرياضية المحلية والإقليمية.

وتجدر الإشارة إلى أن القطاعات الفرعية لدعم الرياضة تتداخل إلى حد ما مع قطاع النشاط الرياضي المنتج، لأن في بعض الأحيان الشركات والمؤسسات في قطاع دعم الرياضة أيضا تقوم برعاية وتنظيم الأحداث الرياضية.

ثانيا : التعريف وفقا لطبيعة الرياضة

يمكن لتعريف اقتصادي أو تقسيم لقطاعات السوق الرياضي أن يقوم على أساس اختلافات في طبيعة

الرياضة والأنشطة الرياضية، فتستخدم تقسيمات مختلفة، لكن لا شيء يقدم خط فاصل بين القطاعات المقدمة، فالتقسيم العملي مع جوانبه المثيرة للاهتمام للسياسة التسويقية يكون كما يلي:¹

- الرياضات والأنشطة الرياضية تركز على الصحة الجيدة والاندماج الاجتماعي، وهذا يشمل أغلبية الهواة والشباب الرياضي، كما هو الحال في جميع الأنشطة الرياضية في النظام التعليمي.

- الرياضات والأنشطة الرياضية التي تركز على نتيجة الأداء المتمثلة في الميداليات والبطولات، يشمل هذا الجزء المحرك للأداء الخاص بهواة الرياضة، مع الرياضيين والفرق المتنافسة على أعلى مستوى وطني مع وجود حجم كبير من الوقت في رياضتهم.

- الرياضات والأنشطة الرياضية التي تركز على نتيجة الأداء، فضلا عن الاستغلال التجاري، وهذا يشمل جميع الألعاب الرياضية التي لديها ما يكفي لتشكيل قوة اقتصادية للجماهير، الجهات الراعية وجماهير التلفزيون التي تنظم على أساس تجاري ومهني، إضافة إلى رياضيين وفرق تعمل في بيئة رياضية فيها قدر من الإنتاج كنشاط.

لكل نوع من الرياضة خصائص وبيئة تميزها وتحليل المنافسة نجد أن الرياضة التجارية تتطلب أكبر قدر من الاهتمام فالرياضيين والأندية في هذا القطاع يتنافسون في الرياضة كما هو الحال في الجانب الاقتصادي، ويظهر كذلك أحيانا صراع المنافسة الشرسة، في هذه الحالة، تكون المشاعر والطموحات أكثر مما هو موجود في المعاملات الاقتصادية والتي تزيد في غالب الأحيان من حدة الصراعات.

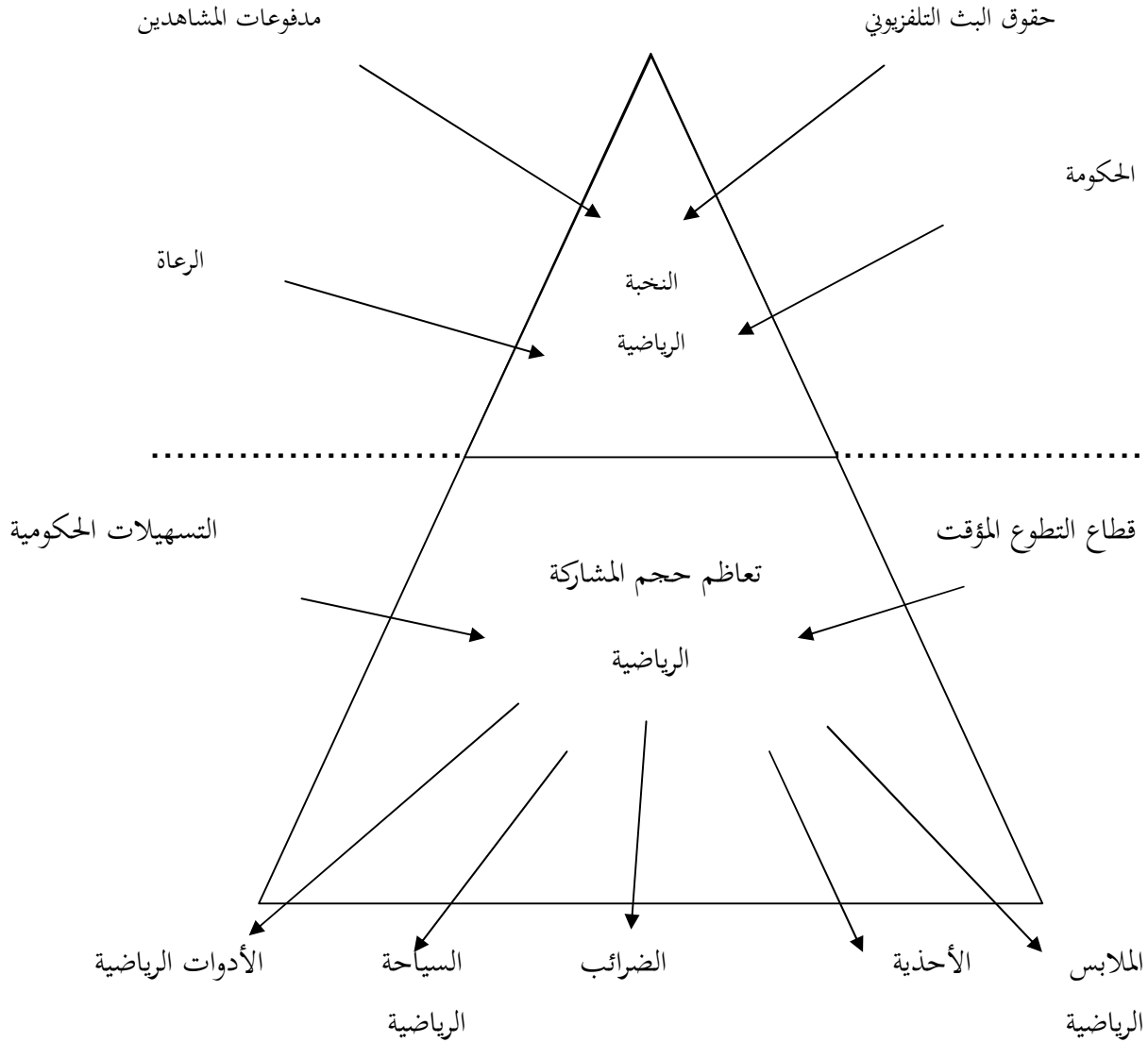
عندما يتعلق الأمر بمصطلحات مثل : تكافؤ الفرص والسوق ذات الصلة فمن المستحيل أن تأتي تعريفات واضحة قاطعة، مثلما هو الحال للعديد من الرياضيين والأندية وخاصة الموجودة في الجزء التجاري، أما فيما يتعلق بالدعم العام للدولة لأندية كرة القدم، فإنه لا يسمح الإعانات العامة لأندية في أعلى تقسيم كرة القدم للمحترفين ، نظرا لكون هذه الأندية لديها فرص للمشاركة الدولية، ومع ذلك فهذا الموقف يتجاهل حقيقة أنه حتى فرق في مسابقات الدوري الأدنى من كرة القدم للمحترفين يمكن أن يكون لها نشاط على الصعيد الدولي عندما يتعلق الأمر بسوق اللاعبين.

¹Robert Siekmann ,et al ,op cit, p 26.

بالنسبة للبعد الاقتصادي للرياضة الذي لا يزال يتطور، فمن المستحيل أن تضع تعريف واضح المعالم للسوق الداخلي للرياضة في الوقت الحاضر، كل حالة منافسة تستدعي الحكم عليها على حدى، وبالتالي فالمطلوب هو معرفة جميع الحالات المرتبطة بعالم الرياضة واقتصاد الرياضة لتحديد حجم السوق ذو الصلة.

من جهة أخرى، وحسب الشكل (1)، فإن سوق الرياضة يوضح مجموعة صغيرة من اللاعبين في قمة الهرم، وفي هذه القمة تتدفق الأموال على الرياضة من الرعاية، أموال المشاهدين، حقوق البث التلفزيوني والحكومة. ويتعاضد حجم المشاركة في السوق الرياضية في قاعدة الهرم من خلال شركات الأحذية الرياضية، الملابس، الضرائب، السياحة، السفر، اللوازم الرياضية، قطاع التطوع والتسهيلات الحكومية.

الشكل (1): السوق الرياضي



المصدر: نبيه العلقامي، وآخرون، اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2012، ص 295 .

الفرع الثاني: أنواع الأسواق الرياضية

يوجد نوعان من الأسواق في الرياضة:¹

أولا : الأسواق الأساسية وتتضمن:

- المشاركين : تتضمن شريحة الرياضيين، المدربين وموظفي اللعبة؛
- المشاهدين: تتضمن شريحة المشاهدين في الملاعب، المشاهدين للتلفزيون، مستمعي الراديو، قارئ الصحف والمجلات؛
- المتطوعين : تتضمن شريحة مضيفين اجتماعيين، خبراء الإحصاء ومدربين للفرق الرياضية.

ثانيا : الأسواق الثانوية وتتضمن:

- المعلنين : يستخدمون أساليب رياضية لتوصيل المنتجات إلى أكبر قدر من المشاهدين مثل : لوحات إعلانية في الملعب، إعلانات التلفزيون والراديو؛
- الرعاية : استخدام الرياضة لتوصيل صورة متميزة عن المنتج لأكثر عدد ممكن من المشاهدين؛
- المنتجين المرخصين للرياضة : يستخدمون الشخصيات الرياضية، الاحتفالات، الرموز المميزة، الأشكال والعلامات التجارية كنوع رفيع المستوى من الشهرة لتوصيل المنتج للمستهلك.

¹ نبيه العلقامي، وآخرون، اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2012، ص ص 310-311.

المبحث الثاني : أشكال وأساليب التسويق الرياضي وتخطيطه الاستراتيجي

تمثل أشكال التسويق الرياضي أساسا في التسويق في الرياضة والتسويق مع الرياضة وهذا حسب طبيعة العمليات والفواعل الإنتاجية، كما أن أساليب التسويق الرياضي تتعدد وتختلف حسب عدة تصنيفات، أما عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي فتتلخص عموما في ثمانية خطوات أساسية تتجسد في ثلاثة محاور كبرى.

المطلب الأول : أشكال التسويق الرياضي

في عالم التسويق الرياضي توجد رؤيتين مختلفتين اختلاف جوهريا فيما يتعلق بالتسويق الرياضي، ما يعرف بالرؤية الضيقة والرؤية الواسعة في المجال الرياضي وهما التسويق مع الرياضة والتسويق في الرياضة.

الفرع الأول : التسويق مع الرياضة

تكون الرياضة أو التسويق الرياضي هنا أداة للمؤسسة التي لا تنتج منتجات حيث تكون الرياضة هنا محور وسيط لتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية بشكل عام وتحقيق أهداف مرتبطة بتنشيط المبيعات لمنتج معين بشكل خاص، هذا بالإضافة إلى بناء الصورة لتلك المؤسسة أو المنتج وبذلك يكون التسويق مع الرياضة جزءا أساسيا من تشكيل وصياغة المزيج التسويقي للمؤسسة بشكل خاص.¹

غالبا ما تستخدم الموضوعات الرياضية للاعبين أو الأجهزة الرياضية على أنها وسيلة إعلانية أو وسيطا إعلاني لنقل الرسالة الإعلامية أو تستخدم عندما ينبغي حدوث انتقال صورة الرياضة للمؤسسة على الرغم من أن تلك المؤسسات ليس لديها منتج رياضي، والأساس في هذا هو اللاعبين الذين يمثلون أحد أشكال التسويق مع الرياضة، إن التسويق مع الرياضة هو أداة تستخدم الرياضة في إطار إستراتيجية التسويق للمنظمة التي لا تنتج خدمات أو منتجات رياضية وعند ذلك تكون الرياضة فقط ما هي إلا وسيط مساعد في إطار مزيج التسويق للمنظمة.

الفرع الثاني : التسويق في الرياضة

التسويق في الرياضة يعني استخدام الهيئات الرياضية مناهج وأساليب إدارة التسويق المتبعة في المنظمات الاقتصادية، وهنا الإدراك يكون فقط لجميع المعارضين التقليديين للرياضة، ومن ثم فإنه يوجد تأجل كبير بين

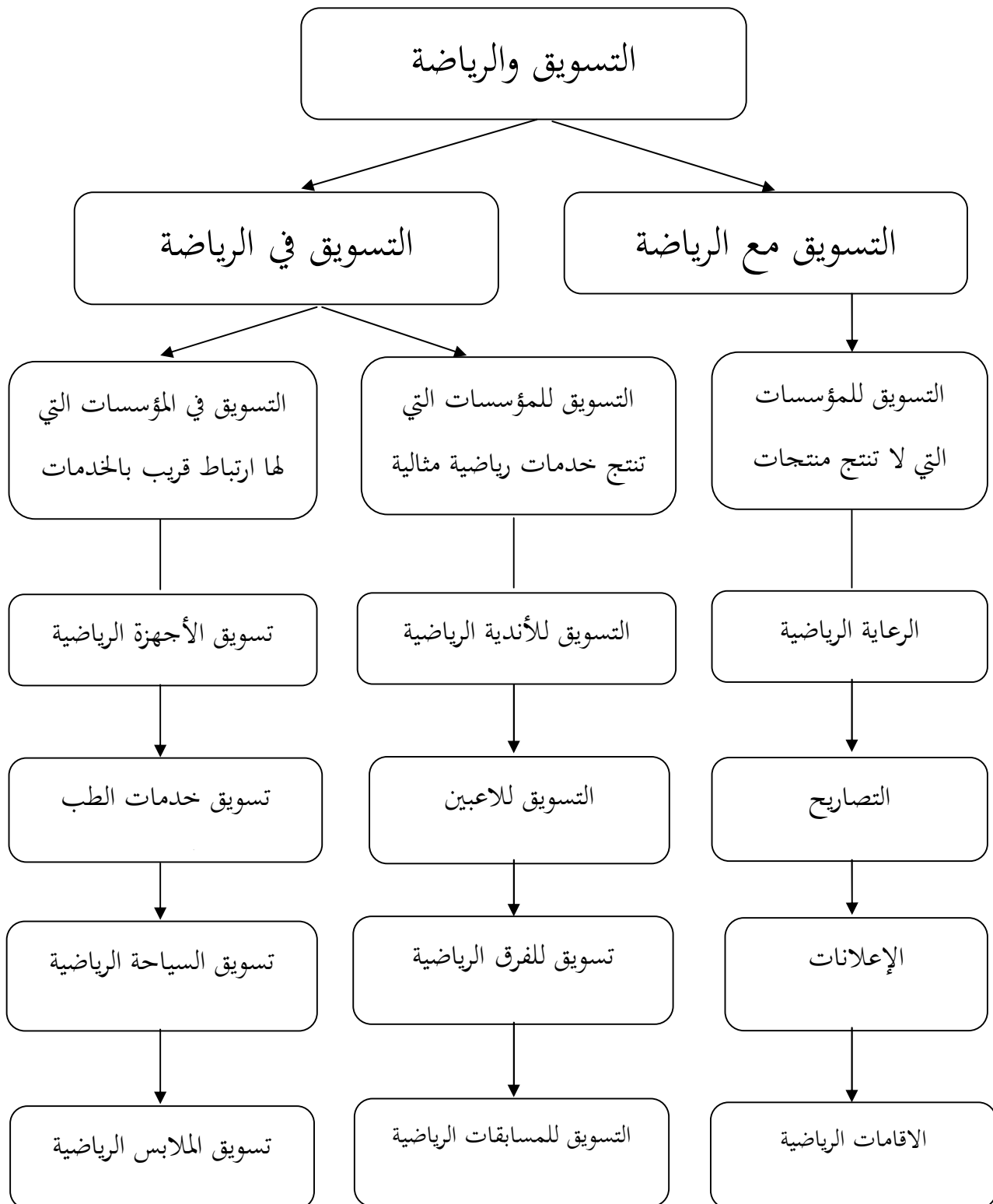
¹ محمد أحمد محمد كمال رمادي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

التسويق مع الرياضة والتسويق في الرياضة، حيث يوجد كل منهما بجانب الآخر وذلك بشكل خاص الإقامة والأحداث الرياضية الكبرى مثل بطولات كأس العالم أو البطولات القارية سواء كان ذلك من قبل الهيئات الرياضية مثل الاتحادات أو المنظمات الاقتصادية التي تسوق من خلال الرياضة مثل رعاية الأحداث الرياضية.¹

فالتسويق في الرياضة جزء من تطوير إستراتيجية الاتصالات للهيئة من خلال الوسيط الرياضي بل هو تطبيق أساليب المؤسسات الاقتصادية في مختلف الهيئات الرياضية فهو يشتمل على أشكال ومجالات التسويق المعروضة في الشكل الموالي رقم (2) وبين كذلك الاختلافات بينه وبين التسويق مع الرياضة.

¹ محمد أحمد محمد كمال رمادي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

الشكل (2) : التسويق مع الرياضة والتسويق في الرياضة

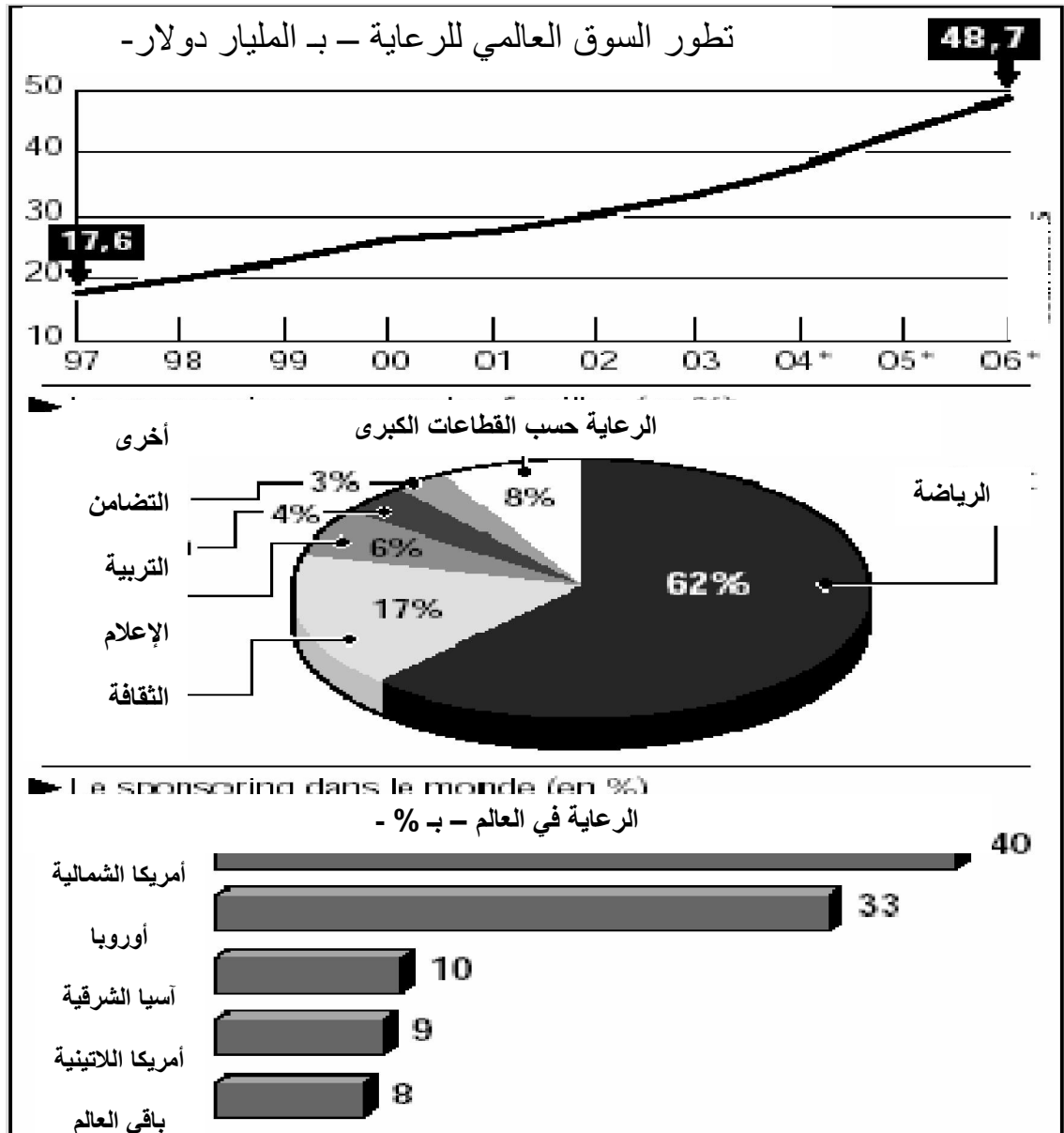


المصدر: محمد أحمد محمد كمال رمادي، لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الاولمبية، ط1، دار الوفاء لدنيا

الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص 68.

بالنسبة لسوق الرعاية الرياضية الدولية مثلا ومن خلال الشكل (3)، يتبين أنه في عام 2004م أنها قدرت بأكثر من 35 مليار دولار، وكانت الرياضة النشاط الأكثر رعاية بـ 62% من الاستثمارات أمام الثقافة 17%، الإعلام 6%، ومن جهة أخرى، فقد كانت أمريكا الشمالية بـ 40% وأوروبا بـ 33% هي المناطق الجغرافية بالتركيز الأكثر لأنشطة الرعاية الرياضية.¹

الشكل (3) : تطور السوق العالمي للرعاية



Source : Julien Hermetet, Marketing relationnel et événementiel sportif : Le cas des Internationaux de Strasbourg, Master de Formation Internationale à la Gestion, Université Robert Schuman Strasbourg, 2005, p 25.

¹ Julien Hermetet, Marketing relationnel et événementiel sportif : Le cas des Internationaux de Strasbourg, Master de Formation Internationale à la Gestion, Université Robert Schuman Strasbourg, 2005, p 25 .

أما في عام 2002م فقد أظهر مؤشر سيرفايس Surveys للتسويق الرياضي أن 1084 اتفاق رعاية رياضية قد تم إبرامه في العالم، وفيه 145 اتفاق بقيمة أكبر من 10 مليون دولار، الرياضات الأكثر رعاية هي رياضة كرة القدم وسباق السيارات.¹

المطلب الثاني: أساليب التسويق الرياضي

من أهم أساليب التسويق الرياضي نجد : تسويق حقوق الدعاية والإعلان، التسويق التلفزيوني، تسويق البطولات والمباريات، تسويق اللاعبين، تسويق المنشآت الرياضية وتسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي.

الفرع الأول : تسويق حقوق الدعاية والإعلان

تتمثل تسويق الدعاية و الإعلان فيما يلي:²

- مراعاة التعاقد مع إحدى الشركات للملابس الرياضية مقابل الدعاية والإعلان لها؛
- الاهتمام باستخدام أسماء وصور اللاعبين لفرق المستويات العليا والمحترفين في الدعاية والإعلان؛
- مراعاة اختيار أفضل التوقيتات للإعلان عن الخدمة الرياضية؛
- الاهتمام ببيع حقوق استغلال العلامة التجارية للنادي؛
- الاهتمام بعمل مؤتمرات صحفية عن أهم المشروعات الاستثمارية بالأندية الرياضية؛
- الاهتمام بإعداد أفلام فيديو للمباريات الهامة و التدريبات.

الفرع الثاني: التسويق التلفزيوني

التسويق التلفزيوني يتضمن ما يلي:³

- الاهتمام باستقطاب الشركات لتمويل أنشطة وخدمات النادي الرياضي؛
- مراعاة وضع شروط خاصة للتغطية التلفزيونية للمباريات والبطولات؛

¹ Kévin Bruneau, Optimiser son action de sponsoring sportif, Master 2 Management des Evénements et Loisirs Sportifs, UFR Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, Université Paris X – Nanterre, France 2008, p 20.

² علية عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي، إستراتيجية التسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009، ص، ص 91-92.

³ المرجع السابق، ص 92.

- مراعاة عقد اتفاقيات مع مؤسسة إعلامية لرعاية البطولات الرياضية؛
- الاهتمام بإبرام عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني؛
- الاهتمام بإقامة حفلات فنية بغرض جذب الاهتمام و كذلك جذب انتباه المستثمر للاستثمار في المجال الرياضي؛
- مراعاة الإعلان عن الخدمة الرياضية أثناء البث التلفزيوني للمباريات والبطولات الهامة وخاصة الدولية منها؛
- الاعتماد على رعاية الفرق أو البطولات؛
- الاهتمام بوضع تشريعات تشرع الاستثمار في المجال الرياضي و مراعاة المصداقية في الإعلان عنها.

الفرع الثالث: تسويق البطولات والمباريات الرياضية

- تعتبر من أهم أنواع التسويق من حيث الدخل والمردود المالي خاصة أن البطولات العالمية و الدولية للأنشطة المحببة تستقطب الجماهير لشراء تذاكر هذه البطولات ولو تضاعف ثمنها عشرات المرات، من أساليبها الإيجابية ما يلي:¹
- مراعاة تخفيض أسعار التذاكر كوسيلة من وسائل تنشيط بيع التذاكر؛
 - مراعاة فتح منافذ بيع التذاكر في مختلف المحافظات؛
 - مراعاة طرح التذاكر الموسمية و منع الدعوات المجانية؛
 - الاهتمام بتقديم نسب خصم على تذاكر دخول المباريات؛
 - مراعاة تخفيض تذاكر لدخول الزائرين بالنادي.

الفرع الرابع: تسويق اللاعبين

تسويق اللاعبين يكون بالشكل التالي:²

- الاهتمام بإنشاء مدارس للأنشطة الرياضية بالأندية، يتم الإعلان عنها و الدعاية لها؛
- الاهتمام بتوسيع قاعدة الناشئين في مختلف الأنشطة الرياضية بالأندية عن طريق إجراء اختبارات لعمليات الانتقاء وفقا للأسس العلمية، يعلن عنها مع إبراز أهميتها من خلال وسائل الإعلام المختلفة؛

¹ علية عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² المرجع نفسه.

- مراعاة الاستعانة بمختصين في تسويق اللاعبين (احترافهم) من خلال القنوات الرياضية الفضائية بما يضمن عائد كبير للنادي مع وضع ضوابط مناسبة؛
- الاهتمام بتشكيل لجنة متخصصة لاحتراف اللاعبين؛
- الاهتمام بجذب رجال الأعمال ككرة لتبني الفرق أو اللاعبين؛
- الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة بالضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم للأبطال بالأندية؛
- مراعاة التأمين على اللاعبين ضد الإصابات والحوادث مع وجود حصة للنادي؛
- الاهتمام بإصدار شهادات استثمار رياضية بمزايا خاصة للرياضيين بالتنسيق مع البنك المركزي ووزارة الشباب.

الفرع الخامس: تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية

بالنسبة لتسويق المنشآت فيتم كما يلي:¹

- الاهتمام بتأجير حمام السباحة وصالاته لإقامة حفلات الأعضاء به؛
- الاهتمام بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة الأنشطة الرياضية على ملاعب النادي في غير أوقات الممارسة؛
- الاهتمام بالتعاقد مع شركات مختصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية؛

- الاهتمام بالنشاء متحف لجوائز وميداليات النادي سمح بزيارة الجمهور له بمقابل مادي؛
- الاهتمام ببث قناة رياضية تحمل اسم النادي وتدار بطريقة اقتصادية؛
- الاهتمام بتوفير الخبراء والمختصين الذين يتحدثون في البرامج الرياضية الإعلامية باللغة التجارية؛
- الاهتمام بإنشاء فندق يحمل اسم النادي لزيادة موارده المالية.

الفرع السادس: تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي

تسويق الخدمات للجمهور يتم كما يلي:²

- الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضية للجميع بالنادي؛
- الاهتمام بتشغيل مباريات النادي لزيادة الإقبال الجماهيري على المباريات؛

¹ علي عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² المرجع السابق، ص 95.

- عمل قنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آرائهم و رغباتهم؛
- عمل دليل رياضي يعلن عنه بوسائل الإعلام يدون فيه معلومات عن النادي وتطوره وإنجازاته؛
- الاهتمام بإنشاء موقع للنادي في شبكة الانترنت، ويتطلب الترويج التسويقي في المؤسسات الرياضية، التعريف بوسائل الإعلام والاتصالات، وهي كل من الإذاعة، التلفزيون، المؤتمرات، الندوات، المحاضرات، الصحف اليومية المختصة، المجلات العامة والخاصة، الكتب والدوريات والنشرات، المعارض، الكمبيوتر وشبكة المعلومات.

ومن جهة أخرى تتعدد وسائل التسويق في المجال الرياضي وتكون على النحو التالي:¹

- التراخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات؛
- الإعلان على ملابس وأدوات الرياضيين؛
- الإعلان على المنشآت الرياضية؛
- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية؛
- عائد دخول المباريات والمناسبات الرياضية؛
- الإعانات والتبرعات والهبات؛
- مساهمات الأعضاء و الشركات الأعضاء؛
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان؛
- إصدار الطوابع والعملات التذكارية في الأحداث الرياضية.

المطلب الثالث : عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي

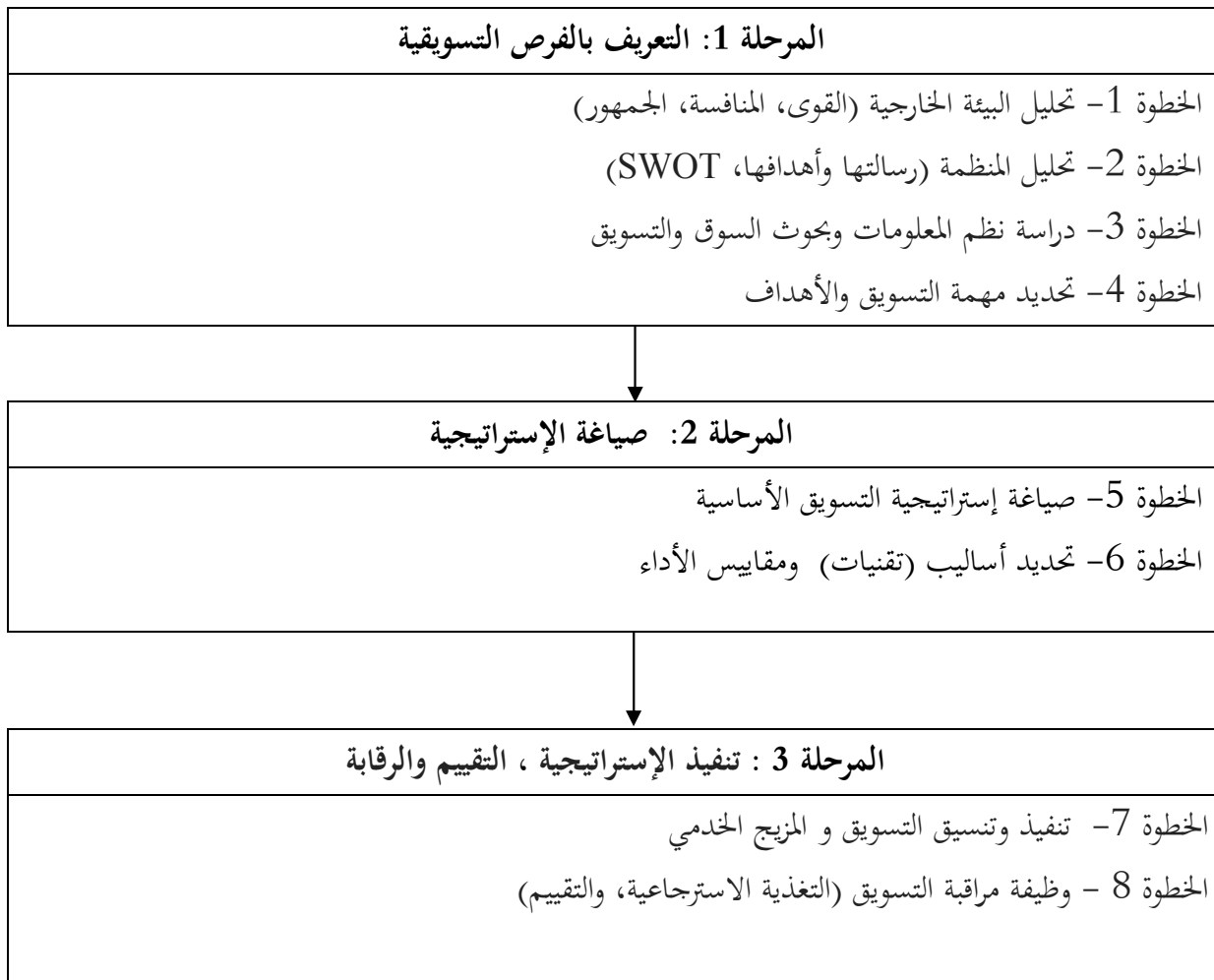
- إن عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي (SSMPP*) تتضمن ثمانية خطوات وهي :²
- الخطوة الأولى : تحليل البيئة الخارجية والقوى الدافعة للمنافسة الصناعية وخدمة الجماهير .
 - الخطوة الثانية : تحليل المنظمة الرياضية داخليا، لتحديد الرسالة والغايات والأهداف، وتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).
 - الخطوة الثالثة : فحص قاعدة البيانات لاستخبارات السوق فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات الموجودة.
 - الخطوة الرابعة : تحديد المهمة الخاصة التسويقية والأهداف من خلال المدة المحددة للخطوة.

¹ علاء الدين حمدي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 30-31 .

* SSMPP: Strategic Sport Marketing Planning Process

² David Shilbury, et al, op cit, pp 21-22.

- الخطوة الخامسة : صياغة الإستراتيجية التسويقية الأساسية باستخدام متغيرات المزيج التسويقي، مع وتحديد واختيار الوضع التنافسي المطلوب فيما يتعلق بتحديد الميزة التنافسية دائمة.
 - الخطوة السادسة : وضع تكتيكات لتحقيق الأهداف، ووضع معايير لقياس التقدم.
 - الخطوة السابعة : تنفيذ وتفعيل الاستراتيجيات المخطط لها.
 - الخطوة الثامنة : قياس نجاح الاستراتيجيات الأساسية وضبط استراتيجيات للضرورة.
- الجدول(1): عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي



Source : David Shilbury et al, Strategic Sport Marketing, 3rd Edition, allin et unwin, Ausralia, 2009, p 22.

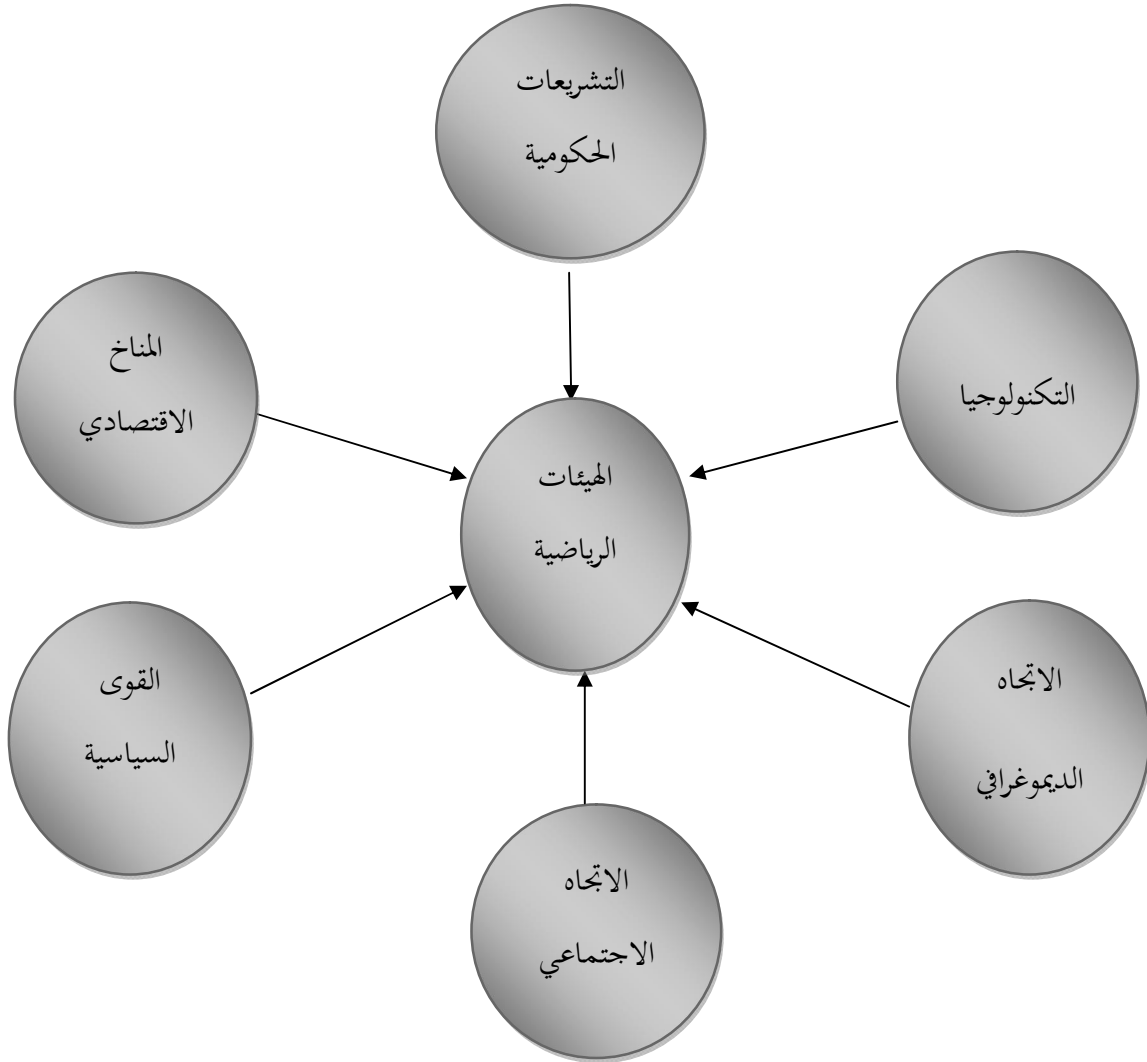
سنتناول الشرح والتفصيل للمراحل والخطوات المبينة في الجدول (1) فيما يلي:

الفرع الأول : التعريف بالفرص التسويقية

أولاً: فهم البيئة التي تتنافس فيها الرياضة

برنامج التسويق لا يتم تسليمه بمعزل عن عملية تخطيط في نطاق المنظمة، ففي الظروف العادية، يجب أن تعكس عملية التخطيط للتسويق المخطط العام للمنظمة. في الرياضة، هناك في الكثير من الأحيان فرق كبير بين عملية تخطيط في نطاق المنظمة وعملية التخطيط للتسويق. وبالتالي يجب تحديد هذا الفرق والذي يستوجب اهتماماً خاصاً من قبل المسوقين للرياضة، الخطوة الأولى من SSMPP تعادل إجراء جرد لقاعدة البيانات التي جمعت من القرارات الأساسية والتي تتجسد في العمليات.¹

الشكل (4): القوى الخارجية المحيطة



Source : David Shilbury, et al, op cit, p 23

¹ David Shilbury, et al, op cit, p p 22-23.

1- القوى الخارجية

يبين الشكل (4) العوامل البيئية التي يجب النظر فيها، والتي تمثل القوى التي تؤثر على المنظمة بطريقة غير مباشرة، وتشتمل على التشريعات الحكومية، المناخ الاقتصادي، التكنولوجيا، القوى السياسية، الديموغرافية والاتجاهات الاجتماعية، ومن المهم للهيئات الرياضية رصد التغيرات في كل هذه القوى، فالتشريع الحكومي، على سبيل المثال، يمكن أن يغير البنية التحتية الاقتصادية للصناعة من خلال التغيرات التشريعية، ويمكن للتكنولوجيا أيضا أن تغير طريقة عمل الشركات، فالإنترنت، البريد الإلكتروني والهواتف المحمولة غيرت الوسائل التي من خلالها يمكن للهيئات التواصل مع الأعضاء واللاعبين والمدربين والمسؤولين، كما أنها تشكل مصدرا هاما للمعلومات بالنسبة للجماهير، ولوسائل الإعلام الجديدة مثل الإنترنت والهواتف المحمولة دور هام في المزيج التسويقي، وعلى وجه التحديد المزيج الترويجي.¹

بالنسبة للقوى السياسية فإن أي تأثير على المستوى الكلي في سياسة الحكومة يؤدي إلى تأثير مباشرة على الصناعة، إن تغيير الحكومة غالبا ما يؤدي إلى سياسات جديدة، وأكثر السياسات وضوحا وأهمية للعديد من الرياضات تتعلق بدعم تمويلي؛ فأغلب الهيئات الرياضية الوطنية لا تستهدف الربح، ولها مصادر محدودة للدخل، فالتمويل الحكومي أمر حيوي لتحقيق التنمية المستمرة، فبمثال بسيط لسياسة الحكومة هو التركيز على تمويل برامج النخبة أو على البرامج القائمة على المشاركة الجماعية، ومن جانب آخر فإن الاتجاهات الديموغرافية والاجتماعية تشير إلى تزايد الثقافات المتعددة المشكلة لأي بلد ستتأثر بالتساؤل، متى، لماذا، كيف بمعنى التوقيت، السبب، والكيفية للمسوق الرياضي ليتواصل مع أفراد المجتمع.²

ومنه لا يمكن افتراض أن جميع المستهلكين في المجال الرياضي وفي مجتمع متنوع سوف يستجيبون بنفس الطريقة لكل استراتيجيات التسويق، ومن جهة أخرى ولسنوات عديدة، فقد أهملت الهيئات الرياضية دراسة هذه القوى وتأثير البيئة المتغيرة الذي قد يحدث على رياضتهم.

2- منافسة الصناعة

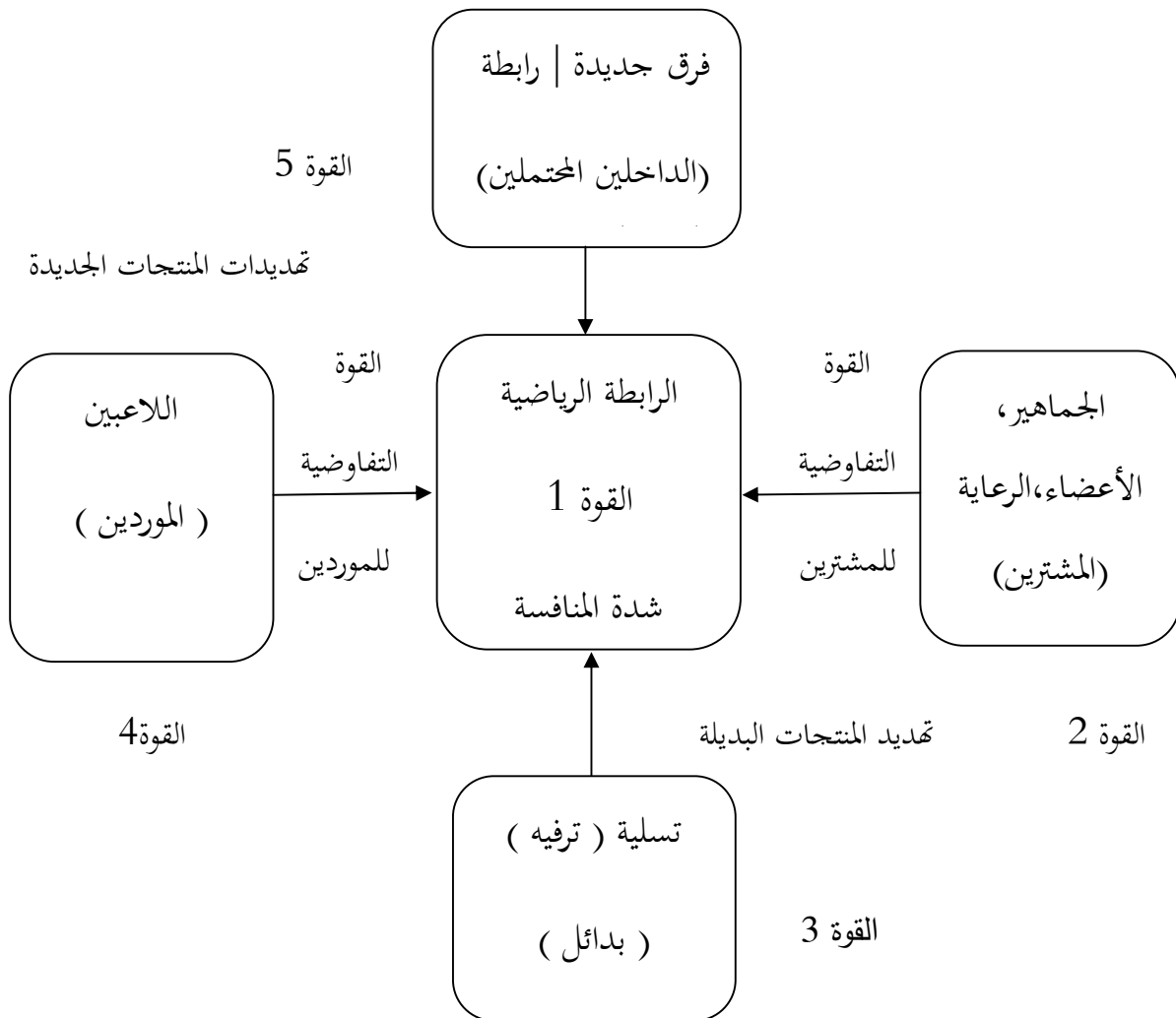
تحتاج الهيئات الرياضية لمراقبة الصناعة الرياضية التي تنافسهم، وعادة ما يتم قياس جاذبية الصناعة بالربحية، وهي ليست دائما الهدف الرئيسي للهيئات الرياضية غير الربحية لان الاستمرار والفوز بالألعاب هي الأهداف

¹ David Shilbury, et al, op, cit, p 23.

² Idem, p 24.

المهمة، والتي أصبحت المقياس الرئيسي للجاذبية بالنسبة للهيئات الرياضية، في الرابطة الرياضية الاحترافية، على سبيل المثال: عدد وموقع الفرق في الأسواق ذات الصلة يتطلب من الرابطة تقييم جاذبية سوق من حيث قدرتها على البقاء، وقد تطرح أسئلة أخرى تدل على جاذبية الصناعة، قد تشمل مثلاً، هل القاعدة الاقتصادية للمدينة أو المنطقة كبيرة بما فيه الكفاية للحفاظ على فريق واحد فقط أو أكثر من فريق؟ كم من الرياضات الاحترافية الأخرى موجودة فعلاً في هذا السوق؟ ما هي الملحقات الأخرى للترفيه والتسلية والتي يحتمل أن تتنافس على الدخل المتاح؟¹

الشكل (5): القوى الدافعة للمنافسة الصناعية



Source : David Shilbury, et al, op cit, p 24

¹ David Shilbury, et al, op cit, pp 24-25

من خلال الشكل (5) نلاحظ تواجد خمس قوى دافعة للمنافسة الصناعية في المجال الرياضي؛ في الوسط نجد القوة الأولى التي تمثل الرابطة الرياضية و من حولها تشتد المنافسة، فالجماهير، الأعضاء، الرعاية، يتمثلون هنا القوة الثانية وهي القوة التفاوضية للمشتريين فيما التذاكر، حقوق الإعلان والدعاية، المساهمة في رأس المال. بالنسبة للقوة الثالثة مرافق التسلية و الترفيه التي تمثل تهديد المنتجات البديلة، من جهة أخرى فاللاعبين مثلاً يمثلون القوة الرابعة تجسد القوة التفاوضية للموردين من خلال مطالب الأجور، التحفيزات والعلاوات وفي الأخير نجد فرق جديدة أو رابطة أخرى يمثلون القوة الخامسة معبرة عن تهديدات المنتجات الجديدة، فكل هذا يرسم ويوضح شكل القوى الدافعة للمنافسة الصناعية في المجال الرياضي.

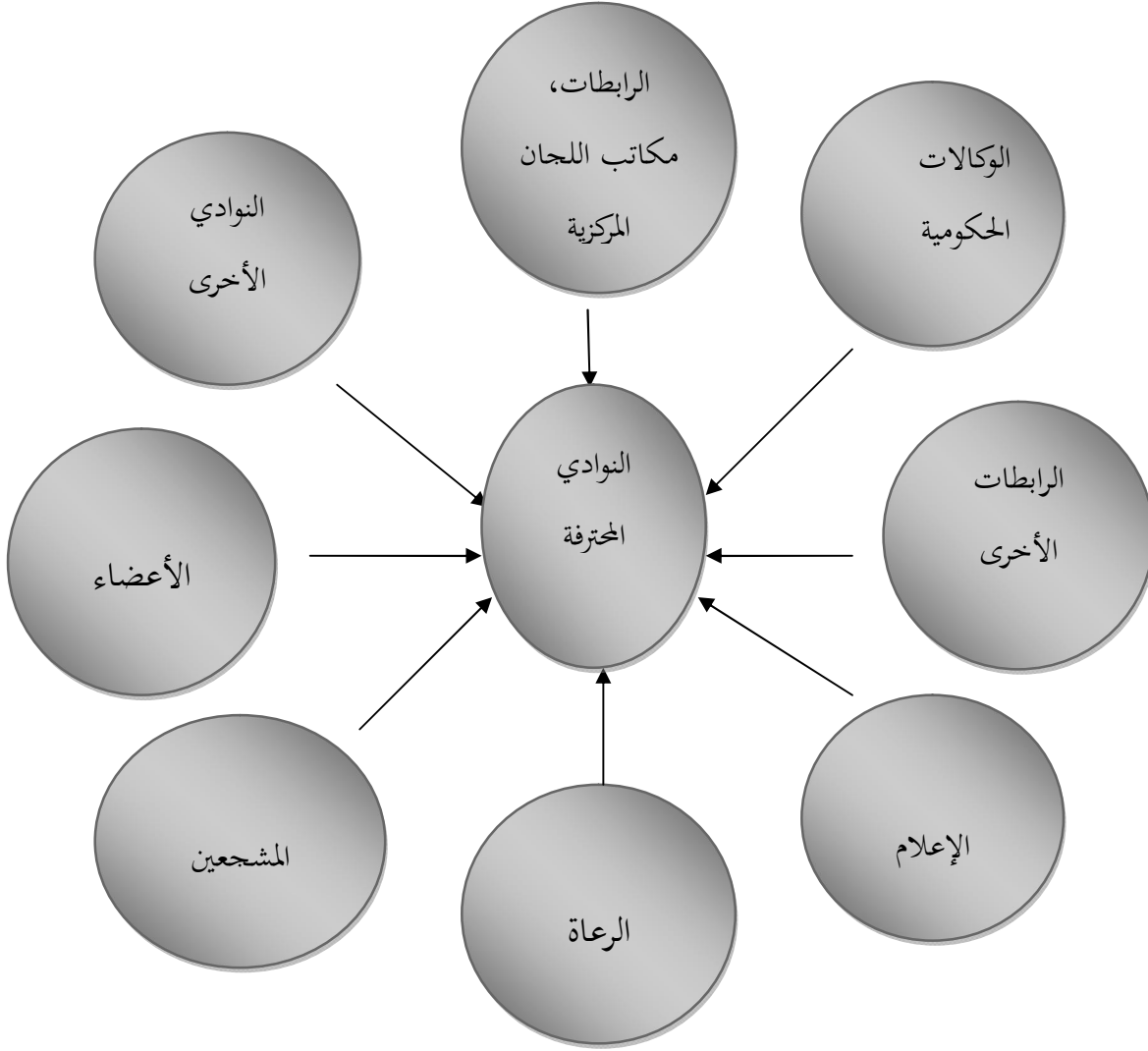
3- الجمهور

دراسة البيئة الخارجية يمكن أن تستنتج من خلال تحديد الجمهور الذي تكون الرياضة مرتبطة به، بعض منها سيتم تحديدها وإلى حد ما من خلال إجراء التحليل التنافسي باستخدام نموذج بورتر. يعرف كوتلر Kotler و أندرياسن Andreassen ، الجمهور بأنه: " مجموعة متميزة من الناس، منظمات، أو الاثنين معاً، والذين يجب أن توفر احتياجاتهم الحالية أو المحتملة بشكل ما"¹.

نموذج القوى التنافسية أظهر بالفعل أن الجماهير المختلفة موجودة فعلاً لكل نادي ينافس في دوري المحترفين.

¹ David Shilbury, et al, op cit, p, 27.

الشكل (6): تأثير الجماهير على النوادي المحترفة



Source : David Shilbury et al, op cit, p 27.

بالنظر إلى الشكل (6) نلاحظ تواجد عدة قوى خارجية مؤثرة على النوادي الرياضية المحترفة ، غالبيتها تشكل في تنظيمات، يظهر كذلك وبصفة خاصة المشجعين أو الجماهير التي في غالب الأحيان لا تشكل تنظيمات، فهي تمثل أداة دعم (مالي ومعنوي) من جهة أو وسيلة ضغط من جهة أخرى، التأثير يمكن أن يكون ايجابي أو سلبي وهذا حسب النتائج، الأداء والغايات المرجوة.

ثانيا : فهم القدرات الداخلية للمنظمة

المدرء الإداريون للرياضة يقيسون ثقل الكفاءات الداخلية للرياضة على أساس الفرص والتهديدات الحالية في بيئة الرياضة التنافسية؛ فتقنيات الإنترنت والهاتف النقال تمثل فرص في الآونة الأخيرة والاحتراف الرياضي أصبح

أحسن بكثير وفي وضع أفضل بالتعامل مع وسائل الإعلام الجديدة بالنظر إلى تسعينيات القرن الماضي (20) مع ما هو عليه في بداية القرن الحالي (21)، وبالمثل فإن عوملة مسابقات الرياضية عبر وسائل الإعلام قد فتحت نافذة أخرى للفرص بالنسبة للاعتراف في الأندية.¹

- من خلال تحليل SWOT ومن القواعد الهامة لفهم القدرات الداخلية للرياضة، نجد قدرة المدير الرياضي أو السوق في ربط نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات للصناعة، فقد حدد المجتمع الدولي لاتحاد الرجبي بوضوح خطر التعرض للتجاوز بشكل قوي من قبل أكبر وأكثر رموز كرة القدم المحترفة، وإن اختيار ARU* (الاتحاد الاسترالي للرجبي) للدخول في تحالف مع نيوزيلندا وجنوب أفريقيا هو دليل على وجود اعتراف رياضي لفرصة المشاركة في صنع الاعتراف لاتحاد الرجبي، بدلا من أن تضطر إلى تمديد التنظيم القانوني في الأسواق محددة في كل بلد. إن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحليل (SWOT) هي أداة مقبولة عموما مستخدمة من قبل المديرين لتقييم القدرات الحالية في منظماتهم في جوهرها، ويقدم هيكلًا لتحليلهم:²
- نقاط القوة هي الموارد والمهارات أو غيرها من المزايا النسبية للمنافسين؛
 - نقاط الضعف هي أوجه القصور أو النقص في الموارد والمهارات والقدرات التي تمنع فعالية الرياضة في ما يتعلق بالمنافسين؛
 - الفرص هي الحالات الايجابية الكبيرة في البيئة والرياضة؛
 - التهديدات هي المواقف الرئيسية غير المواتية في البيئة الرياضية.

مباشرة من الرياضة يظهر بيان الرسالة، إلى جانب تحديد، توضيح معناها وسبب وجودها لتكون واضحة؛ فهذا البيان يجب أن يقدم الإجابة وبوضوح على ما هو عملنا؟. ومن جانب آخر، نعلم أن معظم الألعاب الرياضية هي تظاهرات غير هادفة للربح، وبما أنها وجدت لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة بواسطة مجموعة متجانسة من الأشخاص، فالهدف غير الربحي والدفاع عن غاية معينة، قد يصبح ميثاق عمل، و هو اقل مرونة من بيان الرسالة الخاصة بالهيئات الربحية، والتي إذا زالت الغاية من الوجود، فيصبح لا وجود للمنظمة، وإذا زالت الأهداف الربحية فالهيئات الربحية لها الخيار في تحديد وتوضيح العمل المرغوب ومنه تحديد نطاق لعرض منتجاتها،

¹ David Shilbury, et al, op cit, pp 27-28.

* ARU : Australian Rugby Union.

² David Shilbury, et al, op cit, p 28.

أما بالنسبة للأهداف التنظيمية، فهي تشير إلى الأهداف العريضة التي تسعى الهيئات إلى تحقيقها، وفي مجال الرياضة، قد تشمل ضمان الحدود المالية، زيادة مشاركة، رفع عدد الأعضاء وتحفيز المصلحة العامة في الرياضة¹.

ثالثا : دراسة أبحاث السوق والاستفادة من نظم المعلومات

المرحلة الهامة من بحوث التسويق تباشر لضمان أن القرارات المتخذة والمربطة بالمهام والأهداف التسويقية تستند إلى فهم سليم للسوق، وبصفة عامة، بحوث التسويق في الهيئات الرياضية تسعى إلى الإجابة على ستة أسئلة حول المستهلكين فيما يتعلق باستهلاكهم للمنتج، في البداية، تحتاج الهيئات الرياضية لمعرفة من هم المستهلكون، ثم لماذا اختاروا المنتج الرياضية على وجه التحديد ومتى وأين يتم الاستهلاك وكلها بنفس درجة الأهمية، إلى جانب ما يستلزم على الاستهلاك من حيث الأنشطة السابقة واللاحقة، وكيف يتم استخدام هذا المنتج وهي أيضا بدرجة حاسمة لترسيخ نموذج كامل للمستهلك².

تحتاج الهيئات للكثير المعلومات لاتخاذ قرارات عقلانية، ويكون جمع هذه المعلومات نقطة انطلاق لبناء نظام إداري للمعلومات (MIS*)، بعد التفسير، يجب أن تكون هذه المعلومات متكاملة، حيث يتم تحليلها وتستخدم لتوجيه المنظمة. يعتقد ستانتون وآخرون Stanton et al بأن النظام الإداري للمعلومات هو "مجموعة نظم متواصلة لتنفيذ مناهج مصممة لتوليد، تحليل، توصيل، تخزين واسترجاع المعلومات لاحقا لاستخدامها في صنع القرار، ومع ذلك، فهؤلاء الباحثون يؤكدون أيضا بأن نجاح النظام الإداري للمعلومات ، لا يجب أن يكون فيه قاعدة البيانات فقط ذات جودة عالية، ولكن يجب أيضا أن تستخدم بطريقة واقعية وتعتمد بصفاتها مصدر اتخاذ القرارات من قبل الهيئة"³.

المعلومات المجمعة من خلال بحوث السوق والمنظمة في مجموعات مفيدة لقاعدة البيانات توفر قاعدة للمسوقين الرياضيين لتحديد استراتيجيات التسويق، وبعبارة أخرى، هذه المعلومات تساعد المسوقين الرياضيين في صقل وتطوير رياضاتهم. ولمعرفة أين تقدم لهم، متى تقدم لهم، إلى أي الفئات العمرية وفي أي الأوقات؛ هنا يظهر كيف أن هذه المعلومات تعتبر أساس القرارات التسويق الإستراتيجية.

¹ David Shilbury, et al, op cit, p 28.

² Idem, p 30 .

* MIS: Management Information System.

³ David Shilbury, et al, op cit, p 30.

رابعا : تحديد مهمة التسويق والأهداف

يجب أن يضع التسويق خططه الخاصة المكملّة لعموميات رسالة المنظمة، الغايات والأهداف، الغرض من عملية التخطيط هو وضع ميزة تنافسية لمواجهة الشركات المنافسة؛ فمهمة التسويق هي تطوير تشكيلة من عروض المنتجات والتي تعكس بيان الرسالة في المنظمة، والتي تعكس بدورها بيان الرسالة على مستوى الهيئة التابعة للشركة، هذه المنتجات قد تكون في شكل سلع أو خدمات أو كليهما، وهذا حسب طبيعة العمل. في مجال الرياضة، عروض المنتجات تميل إلى أن تكون محدودة، على الرغم من أنها واضحة في مجال الخدمة. ويمكن صلب التحدي الذي يواجه المسوق الرياضي في تصميم محفظة تقنية للمعلومات حول المنتجات المعروضة لتحقيق الميزة التنافسية.¹

كل رياضة فردية لديها مجموعة فريدة من الخصائص للمنتج، وهذا راجع للطبيعة الخاصة لكل رياضة، وفي هذا الصدد، فإن بعض الألعاب الرياضية بطبيعتها أكثر جاذبية لبعض الشرائح، ولسنوات عديدة، يعتقد في الرياضة أن هذه المزايا الفريدة للألعاب ستظل شعبية إلى الأبد.

الفرع الثاني : صياغة الإستراتيجية

أولا : صياغة الإستراتيجية التسويقية الأساسية

تستعرض صياغة الإستراتيجية التسويقية دراسة للمزيج التسويقي، المشكل من: المنتج الرياضي، التسعير، التوزيع، المزيج الترويجي (ترويج المبيعات ، الإعلانات، العلاقات العامة)، البيئة الطبيعية، الناس والعمليات.

1- المنتج الرياضي: "المنتج هو أي شيء يرضي حاجة أو ما تريد؛ فيما يتعلق بالرياضة، يوجد مفهومين هامين لهما آثار على التسويق الرياضي، الأول هو المنتج الأساسي، الذي يعرف بأنه اللعبة الفعلية (الحدث الرياضي)، والمسوق الرياضي لا يملك السيطرة عليه؛ مما يستدعي الحذر من المسوق الرياضي وعدم الإفراط في الوعود بجودة المباراة أو مدى الأداء الجيد للرياضيين، والمفهوم الثاني، هو أهمية ملحقات المنتج التي تتبع جهود التسويق الشاملة، ومنها يمكن للمسوق ضمان تحقيق مستويات مقبولة من الجودة"².

¹ David Shilbury et al, op cit, p 31.

² Idem, pp 101-102.

إن أهمية تقديم خدمات عالية الجودة يجب أن تناقش فيها أبعاد جودة الخدمة وإظهار المجالات التي تتطلب الاهتمام بها عند تقديم ملحقات المنتجات، ويشمل هذا كل شيء يؤثر على الحضور المشاهدين والمتمتعين بالحدث، وتعتبر إستراتيجية دراسة موقع ودورة حياة المنتج كتقنية تسمح للمسوق بالتقييم المستمر والقريب للمنتج بالنسبة للمنافسين ومراحل نمو المنتج.

الخريطة الإدراكية تستخدم لتوضيح مفهوم فضاء المنتج والطريقة التي يعرف بها المنافسين المباشرين وغير المباشرين، فخرائط الإدراك الحسي تسلط الضوء أيضا على أهمية سمات المنتج الرئيسية وقدرتها على جذب المستهلكين لشراء المنتج الرياضي أو حضور المباريات. وأخيرا، يجب الإشارة إلى أهمية التلفزيون بالنسبة للرياضة، والتفريق بين المنتج التلفزيوني والمنتج الحي، ويفترض أن الرياضة من خلال التلفاز هي منتج مختلف عن ذلك الذي يشاهد مباشرة وتقدم فوائد مختلفة، لذلك تعتبر مجموعة مختلفة من الخيارات في المرحلة السابقة لعملية الشراء.

2- التسعير : ننظر هنا إلى كيفية وضع تعديل لسعر المنتج الرياضي، ومن أجل التوصل إلى ثمن النهائي يقدم نمودجا استراتيجيا للتسعير لتمكين المسوق الرياضي من تحديد الأسعار المناسبة؛ فمن المهم وضع أهداف التسعير بالتنسيق مع عموم الأهداف التنظيمية والتسويقية، كما أن حساسية المسوق للتغيرات في الأسعار يمكن أن تحدده، ونتيجة لذلك فإن مرونة الطلب المعمول بها تؤكد هذه المعلومات المركبة مع بيانات التسويق مثل: حجم السوق وعدد المنافسين، فتستخدم لتقدير علاقات (التكلفة، الحجم، الربح)؛ مما يؤدي إلى إنشاء مخطط معدل مع التركيز على التسعير على أساس التكلفة الإستراتيجية، وعندما تكون الهيئة قادرة على وضع السعر على أساس الطلب في السوق، أو بمعنى آخر قوية بما فيه كفاية للقيادة في تحديد السعر، التركيز سيكون على التسعير القائم على أساس الطلب.¹

يمكن كذلك أن يكون تحديد السعر أكثر أهمية لمعرفة استراتيجيات تسعير المنافسين وتحديد المعوقات (القانونية والاجتماعية وغيرها من متغيرات المزيج التسويقي) على التسعير السلوكي في الصناعة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى إستراتيجية التسعير على أساس المنافسة، وإذا ما أخذنا في الاعتبار الارتباط بالوقت للعديد من المنتجات الرياضية فمزيج على أساس (التكلفة، الطلب و تسعير المنافسين) غالبا ما يستعمل في تحديد السعر النهائي أو تعديل السعر الموضوع.

3- التوزيع: توجد خصائص فريدة لنظام توزيع الرياضة، باعتبار المنتجات الرياضية في المقام الأول منتجات خدمية، يتم شرح مخطط التوصيل، جمال المرافق، راحة جلوس، المعدات الإلكترونية، شاشات العرض ونظافة المرافق، كل هذا له تأثير كبير عند مشجعي الرياضة في الكيفية التي ينظرون بها إلى الجودة في الملعب، وفي المقابل،

¹David Shilbury et al, op cit, pp 122-123.

فإن الجودة المدركة من المشهد الرياضي تؤثر على رضا الجماهير الرياضية مع هذا المشهد، وإذا كان مشجعي الرياضة أكثر ارتياحا ورضا، فمن المرجح أن يبقى في الملعب لفترة أطول، وإنفاق المزيد من المال والعودة إلى الملعب في كثير من الأحيان.¹

المتغيرات الأربعة للتوزيع: التخطيط السهل والمرفق، البيئة الطبيعية والعملية، الناس، المنتج الرياضي المقدم، فالمنتج يمكن أن يعزز بتخطيط وتصميم مرفق ليتناسب مع احتياجات العملاء والإدارة، بالنسبة لتوفير البيئة الطبيعية الرياضية للمنتج الرياضي الخدمي غير المادي فإنه يزيد في توزيع المنتج الرياضي وعملية تقديم الخدمات الفعلية، أما مشاركة الأشخاص في هذه العملية فهي حاسمة لنجاح الهيئة الرياضية، وبالتالي، يجب مراعاة أين ومتى يتم التدخل، وكيف يتم التأثير على عملية تقديم الخدمات.

4- الترويج : وضع استراتيجيات ترويجية عملية مهمة معقدة، وبالتالي نطلق من المزيج الترويجي الذي يشمل كل من: الإعلان، الجمهور، العلاقات، الدعاية، ترويج المبيعات، البيع الشخصي، إلى جانب الرعاية، التسويق عبر الهاتف والتراخيص الترويجية المهمة بصفة أساسية لنجاح أي منتج رياضي أو حدث أو الخدمة، وبالتالي فهي أمر حيوي للمزيج الترويجي، إضافة إلى وجوب أن لا يكون المسوق الرياضي ملما بكل مكونات المزيج الترويجي فقط، ولكن يحتاج أيضا لمهارات التطبيق المناسب في أي حالة.

لكي يتم صياغة إستراتيجية ترويجية، فإنه يتعين على المسوقين الرياضيين القيام بدراسة تحليلية عن المستهلكين في إطار تكرار سلبي متغير، وهذا بمراقبة سلوك المستهلك باستمرار، وبالتالي الحاجة لبرامج وتقنيات لزيادة المبيعات ومنع الارتدادات، والتي يجب أن توضع وتنفذ، وهذا لضمان استمرار استهلاك المنتج واستخلاص مكاسب قصوى من نشاط ترويجي معين، ويحتاج مسوقي الرياضة المعاصرين أيضا أن يكونوا قادرين على تقديم ضمانات لاستعادة الأموال.²

ثانيا: صياغة أساليب و مقاييس الأداء

وضع مقاييس الأداء هي خطوة تسبق عملية المراقبة، لأن وضع مقاييس الأداء هو جزء من عملية إستراتيجية؛ فيتم وضع مقاييس الأداء التي تم تحديدها في الخطوة الأولى من العمل. إن الكيفية التي يتم قياس بها الأداء سوف تعتمد على طبيعة التدابير التي تم تحديدها، فعلى سبيل المثال: إذا كان قياس الأداء لزيادة عدد

¹David Shilbury , et al, op cit, p 138

² Idem, p 182.

الأعضاء بنسبة معينة في السنة، نأخذ معلومات عن أسعار العضوية والتي نحتاج لجمعها، وإذا كان قياس الأداء لزيادة إيرادات البضائع إلى مبلغ معين بحلول سنة ما، فإننا نحتاج للمعلومات المالية ذات الصلة والتي سيتم الحصول عليها فيما بعد، وهذا قبل وبعد القيام بالتدابير المهمة والبسيطة، وهذا لتحديد نجاح الخطة التسويقية وتنفيذها في الخطوة التالية. ومن الواضح أن هذه النتيجة في الخطوة الثانية تركز على قياس عوامل النجاح الحاسمة.¹

الفرع الثالث : تنفيذ الإستراتيجية، تقييمها والرقابة

يتم تنفيذ الإستراتيجية التسويقية من خلال تنفيذ، تنسيق التسويق والمزيج الخدمي ثم تأتي وظيفة مراقبة التسويق (التغذية الاسترجاعية، والتقييم)

أولا : تنفيذ وتنسيق التسويق والمزيج الخدمي

تنفيذ وتنسيق هذه الإستراتيجية يقع في المقام الأول على عاتق إدارة التسويق؛ فتنفيذ التسويق هو العملية التي تحول استراتيجيات وخطط التسويق إلى أفعال من أجل تحقيق الأهداف التسويقية الإستراتيجية، ولكن لا يمكن أن يحدث التنسيق من دون دعم الهيئة بأكملها، ويعتمد على موظفي التسويق في كثير من الأحيان، فعلى سبيل المثال: على موظفي الأنشطة الرياضية السماح للاعبين النجوم بالانخراط في أنشطة الترويج وعادة ما يكون ارتفاع الطلب في مثل هذه الأنشطة الترقية على هؤلاء اللاعبين النجوم، والتي غالبا ما تتعارض مع حصص التدريب وجدول اللعب.²

التنفيذ هو في المقام الأول في نطاق إدارة الموظفين، والصفقات الجوهرية هي مع (من وماذا وأين ومتى) تنفذ خطة التسويق، على (من وماذا وأين ومتى) تتم الأنشطة والتي هي نتيجة للاستراتيجيات التي تحدد خلاف ذلك ويشار فيها إلى ماذا وما السبب في ذلك. التنفيذ غالبا ما يكون صعب وأكثر صعوبة من تحديد الاستراتيجيات، فمن السهل أن تتخيل مجموعة من الاستراتيجيات المثيرة للاهتمام والإبداعية، ومع ذلك فعندما يتعلق بالتنفيذ الفعلي فقد تجد أنها غير واقعية تماما أو غير عملية عند تحديد الأهداف الذكية؛ الواقعية إذن ذات أهمية قصوى، وخبرات الموظفين هي التي تحدد قدرة المنظمة لتنسيق إستراتيجية التسويق.³

¹ Aaron Smith, op cit , pp 295-296.

² David Shilbury, et al, op cit, p 338.

³ Ibidem.

ثانيا : وظيفة مراقبة التسويق (التغذية الاسترجاعية والتقييم)

وظيفة مراقبة التسويق تتكون من قياس الأداء استنادا إلى المعايير المحددة في العمليات السابقة، وعند الضرورة يتم تعديل أو تغيير الطريقة التي يتم بها تنفيذ إستراتيجية التسويق الأساسية. إن مراقبة التنفيذ والتنسيق وظيفة أساسية لنجاح إستراتيجية التسويق، ومن المهم بالنسبة لموظفي التسويق بين الحين والآخر تقييم التقدم المحرز وضمان أن الاستراتيجيات لا تخضع لتغير سريع على أساس النجاح في المدى القصير على وجه الخصوص؛ ففي الرياضة الموسمية، من المهم من الأسبوع لآخر أن لا يتدخل الفوز أو الخسارة بشكل غير ملائم مع خطط التسويق الاستراتيجي التي وضعت عادة لمدة ثلاث إلى خمس سنوات، ويعتبر هذا التدخل واحد من أخطر الأمور الرياضية، ويتمثل كرد على ضعف الأداء والذي يجب أن يكون في المدى القصير وعلى الميدان، كما أن هذا يمثل الصعوبة الرئيسية التي تواجه المسوق الرياضي لتسويق المنتجات التي توجد عليها مراقبة صغيرة.¹

يوجه التنفيذ أيضا انطلاقا من الافتراضات التي قدمت خلال عملية التخطيط، وذلك لأن كل الاستراتيجيات وخطط العمل تقوم على هذه الافتراضات بشأن المستقبل، و بالتالي فإنها تخضع لمخاطر كبيرة، فمن الضروري إذن لمديري التسويق التقييم المستمر استنادا للافتراضات التي استندت إلى الاستراتيجيات. وهنا تلتقي بدايات عملية التخطيط ونهاياته. أما في الواقع، فليس هناك أبدا نهاية، كما أن الدورة تستمر في حلقة التغذية المرتدة أو الاسترجاعية التي تحجب أحيانا البداية والنهائية إلى حد ما وتعتبر علامة جيدة، فهي تشير إلى أنه بمجرد أن يتم صياغة الخطة والاستراتيجيات المرتبطة بها، والتي لا تتم ببساطة على المكتب، فالخطط التي وضعت للتنفيذ خاضعة للتخطيط و لأي طارئ لتصحيح الافتراضات التي لم تثبت أنها صحيحة، وبالتالي فإن SSMPP هو ديناميكي، ونادرا ما يكون جامد، ومحمل بالتحديات لضمان القدرة الكاملة للمساهمة التسويقية في الأداء العام للهيئة الرياضية بصفة أمثل.²

¹ David Shilbury, et al, op cit, p 341.

² Ibidem.

المبحث الثالث: علاقة التسويق الرياضي بمفاهيم اقتصادية وإدارية راهنة

ارتبط التسويق الرياضي ارتباطاً وثيقاً في السنوات الأخيرة بعدة مفاهيم معاصرة ومن أهمها الاستثمار، الاستهلاك، الجودة الشاملة وحتى السياحة، ولفهم طبيعة سوق الرياضة يجب التعرف على أهم العناصر التي تحكم أو تؤثر في هذه السوق، وبالمفهوم الاقتصادي المبسط محاولة التعمق في المتغيرات الأساسية، لكل من : الاستثمار، الاستهلاك، الجودة الشاملة والمرتبطة أساساً بالتسويق الرياضي.

المطلب الأول: علاقة التسويق الرياضي بالاستثمار

الفرع الأول : مفهوم الاستثمار الرياضي

للاستثمار الرياضي عدة تعاريف نستعرض منها ما يلي :

يعرف الاستثمار الرياضي على أنه "محاولة لزيادة رأس المال عن طريق استخدامه في نوعية نشاط يدر دخلاً في المجال الرياضي".¹

إن الاستثمار في المؤسسات الرياضية هو "توظيف رأس المال من خلال المؤسسات الرياضية عن طريق الأنشطة المختلفة بهدف زيادته، وهذا ما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين لاستثمار أموالهم وبين المؤسسات الرياضية المختلفة لاستثمار إمكاناتهم المادية والبشرية اللازمة للأنشطة الرياضية (اللاعب، الإداري ، الجمهور)".² كما يعرف الاستثمار في الأندية الرياضية على أنه "منظومة للقرارات الإستراتيجية بتشغيل أصول الأندية الرياضية (المادية، المالية والبشرية) بهدف المحافظة عليها وتنميتها وفقاً للأيدلوجية السائدة وفي ظل درجة مخاطرة محسوبة لتحقيق عوائد مستقبلية مناسبة تساعد على تحقيق الأهداف الرياضية والاقتصادية والاجتماعية".³

الاستثمار الرياضي هو: "عمل هدفه زيادة رأس مال المنظمة الرياضية، أو زيادة مواردها عن طريق تعظيم الاستفادة من إمكانياتها للحصول على أكبر عائد مادي يساعدها على تنفيذ برامجها والارتفاع بمستوى الخدمات

¹ محمد أحمد عبده رزق، إستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012،

ص 21.

² المرجع نفسه، ص ص 21-22.

³ المرجع نفسه، ص 22.

وهو يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين والمنظمات الرياضية، لاستثمار إمكاناتهم المادية والبشرية اللازمة للأنشطة الرياضية".¹

كذلك يعرف النادي الاستثماري على أنه " تجمع للخدمات الرياضية، الاجتماعية والتجارية تختلف من حيث التكوين عن الأندية الأهلية، وتقدم هذه الخدمات بهدف الربح المادي، كذلك هو عبارة عن شركة مساهمة تنشأ بين عدد من الأفراد المساهمين لكل منهم حصة، وتهدف هذه الشركة إلى الاستثمار في المجال الرياضي".²

مما سبق يمكن أن نقول أن الاستثمار الرياضي هو عملية توظيف رأس مال الهيئات الرياضية بهدف تنميته وزيادته وهذا باستعمال أنشطة مختلفة أو بتشغيل أصول الهيئات الرياضية (المادية، المالية والبشرية)، أو بكليهما.

الفرع الثاني: أهداف ومجالات الاستثمار الرياضي ومحدداته

أولاً: أهداف الاستثمار الرياضي

تتمثل أهداف الاستثمار الرياضي فيما يلي :³

1- أهداف الاستثمار في الهيئات الرياضية (رابطات، اتحاديات)

يرى حسن الشافعي أن أهداف الاستثمار في المؤسسات الرياضية هي:

- تحقيق العائد أو الربح المادي عن طريق المشروعات المختلفة في مجالات التربية البدنية والرياضة ؛
- المحافظة على قيمة الأصول أو المحافظة على قيمة رأس المال الأصلي للمستثمر في المشروع ؛
- استمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته وتنميته باستمرار ؛
- ضمان سيولة النقدية اللازمة من الأهداف الأخرى للمستثمر لتغطية متطلبات العمل وعملية الإنتاج وتغطية حالات الطوارئ.

¹ دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلامات التجارية في تسويق الأنشطة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2012، ص ص 32-33.

² محمد أحمد عبده رزق، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ المرجع نفسه، ص ص 23-24.

2- أهداف الاستثمار في الأندية الرياضية

تتمثل أهداف الاستثمار في الأندية الرياضية ت فيما يلي:

- رفع الكفاءة الاقتصادية (التكنولوجية، التخصصية) للأندية كمؤسسات أعمال رياضية؛
- تحقيق أقصى عائد استثماري متزايد و مستمر مع الحفاظ على قيمة أصول الأندية (الحقيقية، المالية)؛
- توفير مصادر التمويل (الهيكل التمويلي) المتنوعة واللازمة للأندية الرياضية؛
- الإصلاح الإداري (التنظيمي) للأندية الرياضية المرشحة للاستثمار؛
- تحقيق التنمية البشرية والتكيف التكنولوجي بالأندية الرياضية الاستثمارية؛
- استحداث وظائف جديدة للعمالة الرياضية؛
- تشجيع المنافسة في الأسواق (المحلية والخارجية) الاستثمارية والرياضية؛
- زيادة الوعي والثقافة بالأندية الرياضية لتوسيع قاعدة الملكية الرياضية؛
- تدعيم البنية الأساسية و القواعد المعلوماتية للاستثمار في المجال الرياضي عامة والأندية خاصة؛
- تخفيف العبء عن كاهل الدولة وتخفيض الضياع (الفقد) الاقتصادي.

ثانيا : مجالات الاستثمار الرياضي

تتمثل مجالات الاستثمار الرياضي فيما يلي :

1- الاستثمار الرياضي بالهيئات الرياضية (رابطات، اتحاديات)

يذكر حسن الشافعي أن مجالات الاستثمار الرياضي بالهيئات الرياضية تقسم إلى:

1-1 - استثمار رياضي خاص بالهيئات الرياضية (رابطات، اتحاديات)

ويشمل هذا الاستثمار ما يلي:¹

- رعاية الفرق الرياضية للألعاب الفردية والجماعية؛
- إنشاء أندية صحية؛
- حقوق البث التلفزيوني؛
- حقوق الدعاية والإعلان؛
- استضافة الفرق الأجنبية العالمية؛

¹ حسن أحمد الشافعي، الاستثمار و التسويق في التربية البدنية والرياضية (الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 37.

- حق بيع تذاكر المباريات والمنافسات؛
- حق بيع و شراء اللاعبين؛
- صالات مغلقة متعددة الأغراض؛
- إنشاء مدارس لتعليم و تدريب الألعاب الرياضية المختلفة.

1-2 - استثمار عام بالهيئات الرياضية (رابطات، اتحاديات)

و يشمل الاستثمار العام ما يلي:¹

- إنشاء مركز علاجي طبيعي؛
- إنشاء صالة مناسبات؛
- مطاعم للوجبات السريعة؛
- شراء أسهم الشركات؛
- تنظيم حفلات مختلفة؛
- قاعات إنترنت؛
- صالات لألعاب الأطفال؛
- مجمع تجاري؛
- روضة أطفال؛
- محطة تزويد بالوقود؛
- استضافة فرق فنية؛
- فصول لتعليم اللغات. ؛
- دورات تدريبية للتعليم والتدريب والترويج والإدارة الرياضية.

2- مجالات الاستثمار في الأندية الرياضية

توجد مجالات تناسب الأندية الخاصة لتنمية مواردها بدون تشويه لأهداف النادي الرئيسية ومنها:²

- إنشاء محطة فضائية بإسم النادي؛
- إنشاء منافذ بيع للتوكيلات التجارية العالمية داخل النادي؛

¹ حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² محمد أحمد عبده رزق، مرجع سبق ذكره ، ص ص 36-37.

- إنشاء فندق على أحدث المستويات داخل النادي لإقامة الفرق الرياضية وذويعهم وأعضاء النادي؛
- تسويق العلامة التجارية للنادي بأفضل الطرق؛
- إنشاء قاعات عرض سينمائي لأعضاء النادي؛
- الاهتمام بقطاع الناشئين بأفضل الطرق العلمية لتخريج لاعبين مميزين يمكن بيعهم للأندية الأخرى بأعلى الأثمان؛
- إنشاء إدارة تسويقية محترفة بالنادي مهمتها التسويق لأنشطة النادي بأحدث الوسائل؛
- إنشاء ملاعب النادي بأفضل الطرق الحديثة، والتسويق لها عالمياً لجذب المعسكرات والبطولات إلى النادي؛
- عمل موقع خاص بالنادي على شبكة المعلومات الدولية؛
- إمكانية عمل توأمة للنادي مع الأندية الأخرى والاستفادة من انتشار أسم النادي عالمياً؛
- التعامل مع المؤسسات الخيرية كنوع من زيادة الدعاية للنادي؛
- استغلال أسفل النادي بعمل حظيرة حديثة للعربات تدر دخلاً على النادي؛
- عمل أسهم للنادي والمضاربة بها في البورصة؛
- كلما زاد المستوى الفني للفرق الرياضية وبالأخص فرق كرة القدم كلما زاد عدد الرعاية الذي جنى النادي من ورائهم أرباحاً طائلة.

ثالثاً: المحددات الرئيسية للاستثمار الرياضي

يمكن حصر محددات الاستثمار في المجال الرياضي على النحو التالي:¹

1- المحددات الاقتصادية

المحددات الاقتصادية تتمثل في : العوائد، النتائج المرتبطة بالمجال الرياضي، معدلات الاستهلاك، احتياجات السوق، مدى توافر (وكلاء الرياضيين، السماسرة، المسوقين)، مدى سماح النظام الاقتصادي بدعم الاستثمار، نظم الإنتاج للبطولات، البرامج الرياضية، درجة وحدة المشكلات الاقتصادية في المجال الرياضي، مدى بساطة الإجراءات و مدى وعي رجال الأعمال.

2- المحددات السياسية

هي النظام السياسي السائد، مساحة الديمقراطية الموجودة داخل النظام، معدلات الأمن، العدالة الاجتماعية وشفافية التشريعات.

¹ محمد أحمد عبده رزق، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

3- المحددات الاجتماعية

أي مدى التقارب الطبقي للعاملين في المجال الرياضي والمستوى التعليمي والمستوى الصحي للعاملين والوعي الإعلامي لدى العاملين والمستفيدين.

4- المحددات السكانية

عدد السكان في المحيط المرتبط بالمنظمات الرياضية المعنية بالاستثمار ومدى الوعي بالرياضة والاهتمامات ومستقبل عدد السكان المرتبط بالنمو السكاني.

5- المحددات العالمية

مدى الاتفاق أو الاختلاف بين التنظيم الرياضي المحلي ونظيره العالمي، ومدى وحجم الاستثمار العالمي في المجال الرياضي، ومدى قدرة التنظيم الرياضي على الاستثمار على المستوى العالمي سواء من تسويق واحتراف وتشغيل وتنظيم بطولات وغيره، بالاعتماد على الأساليب العالمية الحديثة والتكنولوجيا المعاصرة.

6- المحددات البيئية

مدى استطاعة التنظيم الرياضي المحلي في إطار منظماته الرياضية باختلاف أنواعها وخاصة الأندية المساعدة على محاربة التلوث البيئي من خلال دعم الروح الرياضية وزيادة المساحات الخضراء.

الفرع الثالث: المحور القانوني للتسويق الرياضي و الاستثمار في الهيئات الرياضية

في التربية البدنية والرياضية القانون هو: "مجموعة القواعد المنظمة للعاملين في مجال التربية البدنية والرياضية (التعليم، التدريب، الإدارة، الترويج الرياضي) ومظاهر التربية الرياضية المختلفة الخاصة بالألعاب الفردية والجماعية، فإذا كانت القواعد القانونية المكتوبة تسمى تشريعاً وإذا كانت غير مكتوبة فتسمى عرفاً".¹

وظيفة القانون يمكن تحديدها في :²

- تحقيق التوازن بين المصالح الخاصة فيما بينها من ناحية، وبين المصالح العامة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة تفاعل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والأخلاقية؛

¹ علي عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² المرجع نفسه.

- تقرير الحقوق والواجبات للعاملين بأي مهنة أو نشاط معين؛
- في عملية التسويق والاستثمار، دور القانون هو تحقيق وظائفه من أجل الارتقاء بالتسويق والاستثمار الرياضي.
- أهم المحاور التي يهتم بها المحور القانوني للتسويق الرياضي والاستثمار ما يلي:¹
- وجود تشريعات خاصة بالتسويق الرياضي ضمن مجالات الاستثمار؛
- وجود نص ينظم عملية التسويق الرياضي؛
- وجود قواعد أساسية ضمن اللوائح تحدد كيفية التعامل و اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق الرياضي.
- تحديد مصادر التمويل في الأندية الرياضية؛
- وجود لوائح لتنظيم عملية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية؛
- استصدار قرارات وزارية توجه المستثمر للتسويق بالمؤسسات الرياضية؛
- إلمام إدارة النادي الرياضي بكيفية التعامل القانوني للتسويق الرياضي؛
- استصدار قانون لتخصيص جزء من الخطة الاستثمارية العامة للاستثمار في المجال الرياضي؛
- إضافة مواد قانونية تنظم عملية التسويق بالمؤسسات الرياضية، وتنص على إقامة لجان للتسويق الرياضي ووضع تشريعات بكيفية إدارتها وتنظيمها ماليا وإداريا؛
- وضع ضوابط قانونية تكفل حماية مصالح المستثمر في المجال الرياضي؛
- إعطاء الدولة الحرية للمؤسسات والهيئات الرياضية لاستثمار إمكانياتها بشكل جيد لتغطية المصروفات الباهظة التي تتكلفتها هذه المؤسسات والهيئات الرياضية؛
- الاستعانة بقوانين الاستثمار وقطاع الأعمال في صياغة القانون الخاص بالتسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية، ويتضمن القانون بنود العقد المبرم بين المؤسسة والمستثمر أو الشركة أو مؤسسة أخرى؛
- تشجيع الدولة للمستثمرين لاستثمار أموالهم في المشروعات التي تسهم في تنمية الدخل القومي ومنها مشروعات السياحة الرياضية والترويجية و الرياضة الشاطئية.

¹ علية عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

المطلب الثاني : علاقة التسويق الرياضي بالاستهلاك

الفرع الأول : اقتراب المستهلك

لفهم أفضل لمنطق سلوك المستهلك، قام مجموعة من الباحثين في العلوم الاجتماعية بمتابعة طيلة يوم كامل لما يتعرض له أفراد العائلة، وهذا لفهم مبادئ عمل الاستهلاك، فاشتركوا معهم في الوجبات، الترفيه، وحتى الأحاسيس، وراقبوا العادات الشرائية والاستهلاك، فظهر بأن الملاحظة التشاركية تبدو كوسيلة تسويق مهمة، والمُسوقين أجمعوا على أن الملاحظة هي أكثر مصداقية من المقابلة كتقنية لتحقيق المبتغى.¹

في تحليل فابين أول Fabien Ohl للاستهلاك الرياضي، سلط الضوء على دور التفاعلات الداخلية كمنبه أو معرقل للاستهلاك، أما بيار بورديو Pierre Bourdieu، فيقول أن العادة أو المتغيرات الكلاسيكية لعلم الاجتماع لا تسمح بفهم مصادر الاستهلاك، وسيكون هناك منطق لتفاعل رمزي يلعب دورا مهما في قرار الشراء، فالمشتريات التي لها علاقة الجاذبية إضافة إلى مراعاة الدوافع وشغف الشراء للطرف الآخر. بافتراض القيام بعملية أو لعبة تبادل الأدوار بين المشتري والبائع، لفرض الشراء المحلي لهذا أو ذلك، للمحادثات بين الأصدقاء، باختصار لا يمكن التقليل من المستوى الداخلي والتفاعلي في فهم العمليات الاستهلاكية التي لا يمكن تفسيرها أو فهمها بكل بساطة وحتمية.²

بالنسبة لـ جوال بري Joel Bree، وفي تحليله لدوافع المستهلك، فيؤكد أن هوية الوكيل العقلاني والموضوع السلبي (سجين المعايير الاجتماعية) ليست فقط ما يكفي لفهم منطق المستهلك، وبالتالي فهم قرار الشراء، بالإضافة إلى المتغيرات الزمنية (سرعة شراء) والعملية (بساطة المنتج)، كما يسلط جوال بري الضوء على العوامل الظرفية، فالمستهلك قد يشتري هذه أو تلك المنتجات لأسباب ليست فقط من جانب أحادي اقتصادي، فاختيار فيلم، مطعم، أو المنتج تعتمد من قبل العديد على الطرق أو عوامل المحيط وأجواء المكان، فجماليات فضاء العمل تلعب كذلك دور جذب كبيرة، وهذا حسب الرائحة، اللون، الأثاث والموسيقى... الخ.³

تستحضر اقتصاديات المجتمع للرياضة ضرورة العودة للمفهوم الاجتماعي لفهم المستهلك وممارس الرياضة، فلاستهلاك الذي يحلله التسويق هو الممارسة الاجتماعية التي تشير إلى القيم والثقافات والإجراءات الموضوعة

¹Jean Corneloup, Pour une autre approche en management du sport, Gestion 2000 : Recherches et Publications en Management A.S.B.L, v 16 , n° 03, 20 Avril 2009, p 18 .

² Ibidem.

³ Ibidem.

لأنماط لا يمكن اختزالها إلى فمجرد عملية شراء؛ وبالتالي المقرب الاجتماعي لا يمكن تجاوزه للاستهلاك، وتقارب التسويق من العلوم الاجتماعية والأنثروبولوجيا يبدو كبير من خلال هذا الاهتمام بأدق التفاصيل.

استخدم سلوك المستهلك الرياضي نظريات من التسويق، علم النفس، علم الاجتماع والاتصال لدراسة الاستهلاك الرياضي في سياقات وأشكال عديدة، تشمل هذه الدراسة مجموعة واسعة من العوامل الشخصية، النفسية والبيئية التي تؤثر على سلوك المستهلك الرياضي مع زيادة الاهتمام في الدراسات المتعلقة بالتسويق الرياضي. بحوث سلوك المستهلك الرياضي أنشأت تقاليد لاختبار النظريات في مجتمع طبيعي وهذا لتطوير أفضل لممارسات التسويق الرياضي من أجل زيادة واستدامة الطلب على السلع الاستهلاكية للمنتجات والخدمات الرياضية. ونظرا للفوائد الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية من الرياضة، فالتحدي الذي يواجه المسوقين في الرياضة هو فهم تعقيد السلوك البشري لتحديد العناصر الرئيسية لعملية صنع القرار مع تطوير الإجراءات التسويقية لتعزيز تجربة الاستهلاك الرياضي.¹

سلوك المستهلك الرياضي هو مجموعة العمليات التي تحدث للشخص عندما : يختار، يشتري، يستعمل، أو يحصل على كل ما يتعلق بالرياضة من منتجات أو خدمات التي تلبى الحاجة و تعطي المنفعة.²

الفرع الثاني : نموذج سلوك المستهلك الرياضي

قام فانك وباحثين آخرين Funk et al باستكشاف العلاقة التي تربط بين الرياضة، التسويق وسلوك المستهلك من خلال التطرق إلى أبحاث علم النفس الاجتماعي، فعزموا على أن فهم تشكيل المواقف التي تتيح للمسوق الرياضي تحديد العوامل التي تساهم في ولاء المستهلك بشكل أفضل، فقام فانك وجيمس , Funk James سنة 2001م حسب هذا المنظور بإنشاء نموذج التواصل النفسي (PCM*)، وهو إطارا لمنظومة دراسات من مختلف التخصصات الأكاديمية لفهم سلوك المستهلك الرياضي. يستخدم PCM إطار عمودي لتمييز مختلف الاتصالات النفسية التي تتشكل بين الأفراد ومنتج الرياضة، والتي تتطور على امتداد أربعة حدود عامة : الوعي، الجذب، الارتباط، والولاء. يوضح الإطار(الهيكلي) دور تشكل الموقف الذي يوجه السلوك عبر

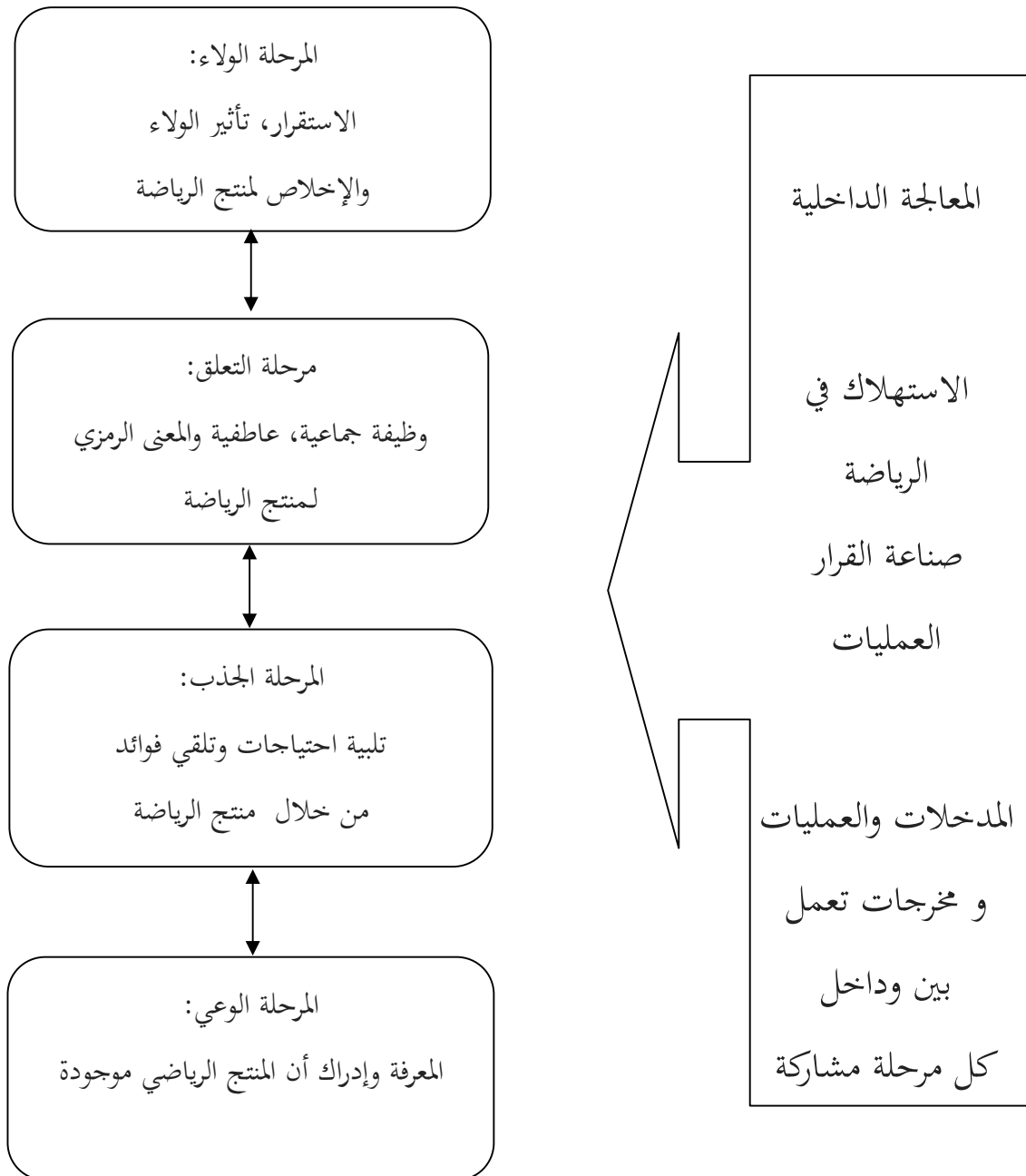
¹ David Shilbury, et al, op cit, p 44.

² Daniel Funk, Consumer Behaviour in Sport and Events: Marketing Action, First édition, Elsevier, Burlington, USA, 2008, p 06.

* PCM : Psychological Continuum Model.

مجموعة متنوعة من الأنشطة استهلاك منتج الرياضية، الإطار مفيد لفهم كيف يتدخل العامل النفسي مع تطور منتج الرياضة.¹

الشكل (7) : النموذج النفسي للتواصل (PCM)



Source : David Shilbury, et al, op cit, p 44

¹ Daniel Funk, op cit, p 44.

يوضح الشكل (6) إطار PCM ، وهو يشبه مبنى من أربعة مستويات مع مصعد، وهذا لتبسيط فهم التطور المتنامي للمشاركة (تورط، التزام ، تدخل، ارتباك، تعقيد، التفاف)، فيمثل كل مستوى الارتباط النفسي الفريد الذي يشكله الشخص مع منتج الرياضة (مثل: الرياضة، الفريق، اللاعب، الحدث أو النشاط الترفيهي)، كما أن تقدم الفرد صعودا إلى المستوى الأعلى، ليصبح الاتصال النفسي تدريجيا أقوى، وإن الترابط بين واجهتي المستويات توضح أيضا أنه قد تحدث حركة هبوطية، المستوى الأول هو مرحلة الوعي، حيث يدخل المستهلك المصعد، فتعكس مرحلة الوعي الاتصال النفسي القائم على المعرفة والإدراك بوجود منتج الرياضة، وتشير إلى أن اتصال أولي مع الفريق قد شكل، وتمثل مرحلة الجذب عملية تشكيل اتصال نفسي يعتمد على ما إذا كان منتج الرياضة يوفر فرصا لتلبية الاحتياجات والحصول على الفوائد المرجوة، ويشير بذلك إلى أن الحركة قد حدثت تصاعديا، وعلى الرغم من أن الاتصال في مرحلة الجذب أقوى مما كان عليه في الوعي، فإنه يبقى ضعيفا نسبيا وغير مستقر.

مرحلة الارتباط توحى بان الاتصال النفسي مع منتج الرياضة أصبح أقوى وأكثر وضوحا، فالارتباط هنا يدل على وجود شخص يضع المعنى الوظيفي، العاطفي والرمزي على منتج الرياضة، ويوضح أن منتج الرياضة هي جزء من مفهوم الذات وتتماشى مع القيم الهامة. بالنسبة للمرحلة النهائية من الولاء، فتمثل أقوى اتصال نفسي، والذي يخلق الولاء والإخلاص إلى منتج الرياضة. الولاء يشير إلى مستوى التكوين المستقر ويأثر على الفرد، فيمثل الولاء الاتصال الدائم من حيث الثبات والمقاومة، كما يظهر تأثيره على الأنشطة المعرفية النامية واتساقه مع السلوك.

نماذج مثل PCM مهمة لتسويق الرياضة لأنها تسمح بتتبع المستهلكين الرياضيين، سواء صعودا أو هبوطا، وكذلك تحديد الحد أو العتبة. حسب مولين وباحثين آخرين، فأن نماذج سلوك المستهلك تمثل عملية بدلا من صيغة إلزامية، وبعبارة أخرى، فإن تجربة الاستهلاك الرياضي تثير مستويات متنوعة من التفاعل النفسي، وفهم العملية التي تخلق اتصالات المختلفة يساعد في الأنشطة التسويقية، وفي إطار PCM الفريد من نوعه من حيث أنه يركز على عملية الاتصال النفسية ويسمى بدلا من النموذج النفسي ، نموذج اتصال بسبب التقدم على أساس مراحله التطورية، فيجوز للشخص أن يتحرك صعودا أو هبوطا، أو البقاء في مستوى معين، وعلى الرغم من أن الشخص قد لا يتخطى الكلمة، ومقدار الوقت الذي يقضيه في مستوى معين أو سرعة التنقل بين المستويات، فإنه يعتمد على آلية تسمى المعالجة الداخلية.

المربع المسمى المعالجة الداخلية في الشكل (6) يدل على آلية داخلية والتي تحكم الحركة في إطار PCM وبعبارة أخرى، المعالجة الداخلية هي الرافعة التي تسيطر على حركة المصعد بين المستويات، وتستند الحركة على نتيجة العوامل الظرفية الفردية والاجتماعية التي تعمل بشكل مستقل وجماعي لتشكيل مختلف الاتصالات النفسية. تمثل المعالجة الداخلية إجراء تقييم الحاجة والاعتراف الصالح، قبل النشاط والبحث عن المعلومات، مقارنة البدائل، والقصد والسلوك الفعلي. ونتيجة لذلك، فالمعالجة الداخلية تؤثر على تشكيل الاتصال النفسي، كما يوجه نوع وتكرارات السلوك. باختصار، تمثل المعالجة الداخلية الآلية الداخلية التي تسيطر على حركة المصعد بين المراحل الأربعة من الوعي، جاذبية، التعلق والولاء.

يعتبر PCM نظرياً صوت المعرفة الايجابية والسلبية لأشكال السلوك للمستهلك الرياضي حسب بيتون وفانك؛ ستيوارت وباحثين آخرين، وقد استخدم فانك وباحثين آخرين هذا الإطار لدراسة متابعي الرياضة والمشاركين وعامة المستهلكين ومواقع الإنترنت في أستراليا، اليونان، اليابان والولايات المتحدة. هناك نماذج أخرى لشرح سلوك المستهلك، مثل الوعي، الاهتمام، الرغبة والعمل (AIDA)*، وترتكز أيضاً وفي أولها على المنتج، كونها تهتم بما فيه الكفاية على التركيز الخاص بفوائد المنتج ووجود الرغبة في الشراء، وقد وجدت هذه العمليات الداخلية للعب الأدوار التشغيلية الرئيسية في عملية صنع القرار في الاستهلاك الرياضي.

الفرع الثالث : طبيعة علاقة التسويق الرياضي بالاستهلاك

أمام التصورات الاستهلاكية، وتشعبها وفق عدة متغيرات، تقل معها فرص التغاضي عن الأخطاء فيما يخص التسويق الاستراتيجي للسلع والخدمات، فعلى الهيئات المهمة تحديد أولوياتها بعناية ودقة. إن تسويق المنتجات الرياضية يركز على تقديم منتجات للمستهلك بشكل كبير، رغم أنه لا يستطيع استغلال كل الخصائص المشار إليها في المنتج، فعامل كالإعلان يعمل على إعطاء الأفضلية لهذا المنتج، وحتى وإن لوحظت النقائص، فالاستفادة من المنتج واردة، ومنه يقضي المستهلك حاجته، وعليه يجب وضع سياسات لتنمية وتطوير جودة المنتج، حسب مستوى السوق ومستوى الهيئة مع العمل على تهيئة محيط ملائم لتفعيل الجودة التنظيم حسب متطلبات القطاع، فشركة Nike تعتبر من الرواد في تفعيل النظام الشبكي بهدف التحكم في التكاليف

* AIDA: Attention, Intérêt, Désir et Action

تركز وظيفة التسويق على الاهتمام بالزبون، لذا يجب التحرك لاستهداف الزبون بالدرجة الأولى في كل خطوة من خطوات المسيرة التسويقية، سواء على مستوى الإستراتيجي أو العملي.¹

تتجسد الرؤية الإستراتيجية في الخطوات التالية :

أولا : التجزئة السوقية

يتكون التصور الإستراتيجي من التجزئة السوقية عبر تحديد مجاميع الزبائن المحتملين، بغرض التشخيص وتحديد الفئة المستهدفة، ويعتبر مؤشر الاستخدام أقوى أدوات التجزئة مع الاستعانة بالعوامل المساعدة، والمتمثلة في السن والجنس، الطبقة الاجتماعية، البعد الجغرافي و غيرها بحسب المتغيرات الأساسية المؤثرة في السوق، ولهذا تقوم المؤسسات المصنعة للرياضة بإسقاط معالم وتصورات الاستهلاك الرياضي المشار إليها سلفا على مؤشر الهدف من استخدام المنتجات، مع الاسترشاد ببعض النماذج المساعدة مثل التجزئة على أساس الزبائن أو على أساس منافذ التوزيع، وحتى على أساس المنافسين، فمثلا صنف الجمهور الرياضي الموجود في الملعب ينقسم إلى ثلاث فئات:²

- الفئة الأولى، أغلبها شباب يحضر مقابلتين على الأقل في العام، و هذه الفئة أغلبهم عزاب؛
- فئة تتميز بالاستقرار العائلي، ويربون أولادهم على العقلانية في تعاملهم مع الرياضة متغيراتها، وهذا مع الحضور المنتظم للمقابلات الرياضية في أغلب الأحيان؛
- فئة أخرى لا تهمها من الرياضة سوى الكسب المادي عبر العمل على إيجاد موارد مالية لشخصهم، أو النادي أو الاثنان معا، أغلبية هذه الفئة من رجال الأعمال.

باستخدام النماذج الاسترشادية، فالزبون ليس مجبرا ، بل يلعب دور المقرر أمام خيارات المنتج المطروحة، أما المنافسون فيجدون أنفسهم أمام عروض لمنتجات وخدمات تكاد تكون متشابهة بين المؤسسات، وعادة ما تأخذ المنافسة شكل موسع، فمثلا رياضة الغولف أو الدرجات تحاول أن تنافس رياضة التزحلق في الشتاء بتوفير الأجواء المناسبة لذلك، ومن جهة أخرى، فمثلا تفتح مدينة دبي الصحراوية منتجع يوفر مقتضيات ممارسة التزحلق بشكل صناعي، هو ما يعرف بالرياضة السياحية، ومنافذ التوزيع التي أصبحت ذات أهمية كبيرة، ونأخذ مثال على ذلك، المحلات الكبرى مثل محلات أديداس Adidas و ريبوك Reebok

¹ بن عبد الهادي محمد منير ، كلود سوبري، الاستهلاك الرياضي كمدخل لبناء الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الناشطة في السوق الرياضية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد30 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الرياضية والتربية البدنية، جامعة ليل2، فرنسا، 2013، ص 138.

² بن عبد الهادي محمد منير ، كلود سوبري، مرجع سبق ذكره، ص 139.

من خلال ما سبق، وفي إطار التجزئة على أساس نمط الاستخدام، وهي الأنسب كما يعتقد، والمؤسسة المعنية وبحسب وضعيتها في السوق، سواء كانت تحاول الاحتفاظ بزبائنها الحاليين أو محاولة الرفع من استهلاكهم، أو حتى محاولة استهداف زبائن المنافسين، وكخيار ثالث تنطلق إلى بناء فئة جديدة على نمط استهلاك جديد، فإن أساسها المتين يجب أن يركز على دراسة نقطة الدخول، وهي من سيستهلك المنتجات لأول مرة، بتعدد حاجاتهم ومحاولة استقطابهم عبر دراسة مستفيضة للظاهرة الاجتماعية بالدرجة الأولى والمتمثلة في الرياضة، مما يجعل التوجهات مختلفة ومتباعدة، ولكن النتيجة واحدة وهي تحفيز الاستهلاك.

ثانيا : دراسة الحاجة

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد تصوراتها من خلال التجزئة تنتقل إلى الجهة الأخرى وهي تصورات المستهلك عبر دراسة الاحتياجات، وفي هذا الإطار تستعين المؤسسة بنماذج تساعد على التحليل ومنها ما يعرف بسلم ماسلو Maslow للحاجات الذي تم إسقاطه على الاستهلاك الرياضي عبر الجدول الموالي:

الجدول (2): تدرج ماسولو للحاجات مكيف لنمط الممارسة الرياضية

الترتيب	الحاجيات	السلع والخدمات الرياضية
المستوى الخامس	إرضاء الذات	الرياضة، المتعة، التسلية 24 %
المستوى الرابع	التقدير والاحترام	التجهيزات الرياضية، والممارسات التي تحقق المكانة الاجتماعية 25 %
المستوى الثالث	الانتماء	النوادي، الارتباط بنادي معروف 19 %
المستوى الثاني	الأمان	الضمانات المختلفة 10 %
المستوى الأول	احتياجات فيسيولوجية (الضرورية)	الممارسة للصحة 22 %

Source : Michel Desbordes et al, Marketing du Sport, 2 èm Edition, Economica, Paris, 2001, p 72.

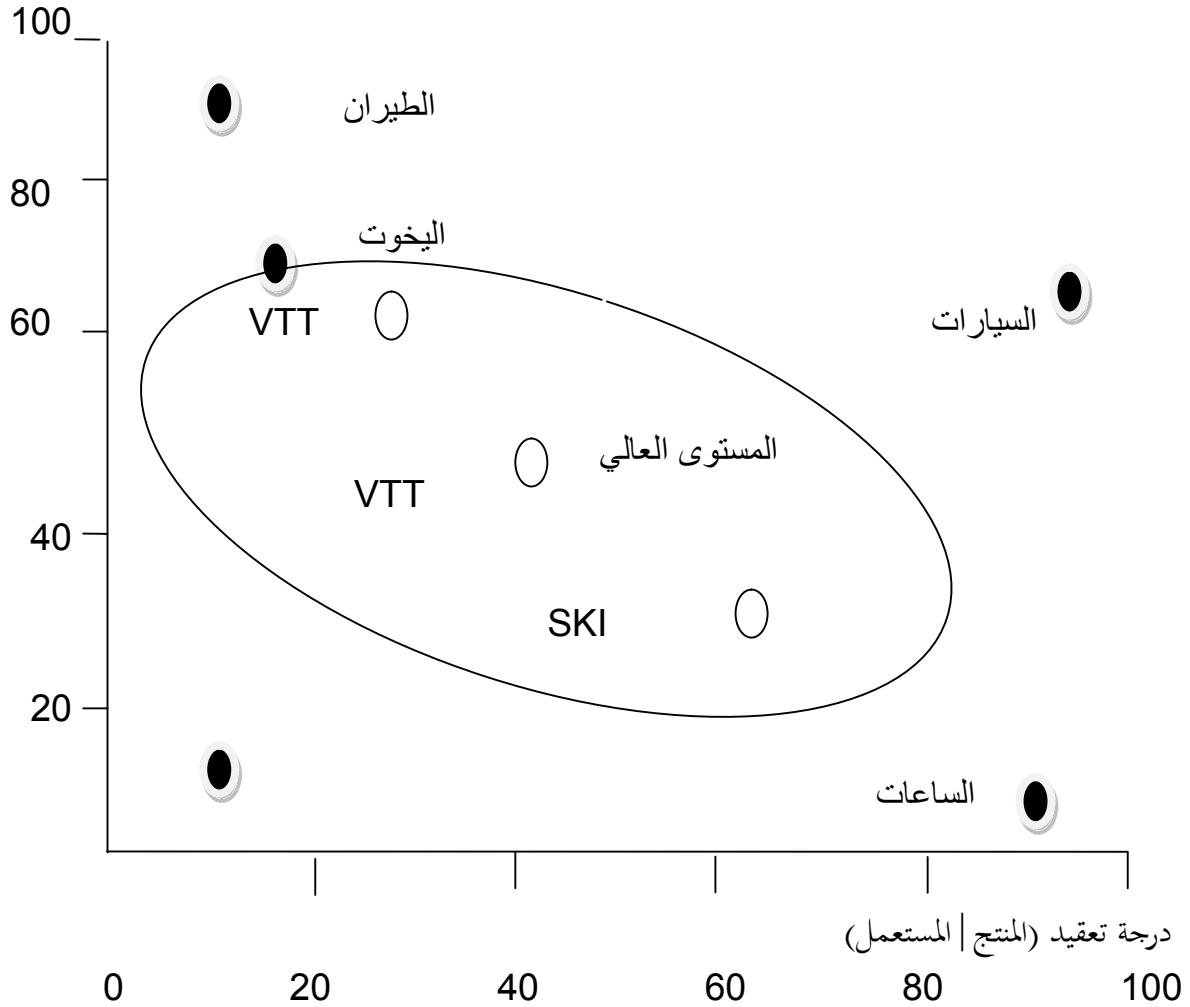
من الجدول (2) يظهر أن الجانب التقني والتقدم التكنولوجي في الصناعات الرياضية، هو العامل الحاسم في الاختيار رغم ما يصاحبه من غلاء للمنتجات الرياضية، وعليه أصبحت صناعة المنتج الرياضي تبحث عن التميز، وهذا ما يظهره الرسم البياني الموالي في الشكل رقم (8)، لكن كونها تنصدر القائمة، فهي المرغوبة من طرف المستهلكين، وهذا ما يدفع بالمنتجين إلى التركيز على ذلك في كل مراحل التصميم والإنجاز والتسويق، فعند

أديداس Adidas مثلا شعار المؤسسة هو الشكل يتبع الوظيفة، هذا لكون اللباس الرياضي يتطلب لواحق (نظارات خاصة في بعض الرياضات كالترحلق، صعود الجبال ... إلخ) ، تبرز جمال الجسد والقوة والشباب وتتعدى جانب الممارسة والوظيفة إلى اقتناء نموذج أو نوعية دون أخرى، فشعار بروكس brooks للأحذية الرياضية الراحة الأفضل للقدم عبر الرسالة الإعلانية أفضل شكل. ... بأفضل حذاء.¹

درجة

التعقيد التكنولوجي

الشكل : (8): الاستهلاك، صناعة الرياضية و غيرها من الصناعات



المصدر : بن عبد الهادي محمد منير ، كلود سوبري، الاستهلاك الرياضي كمدخل لبناء الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الناشطة في السوق الرياضية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 30، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الرياضية والتربية البدنية ، جامعة ليل 2فرنسا، 2013، ص 140.

¹ بن عبد الهادي محمد منير ، كلود سوبري ، مرجع سبق ذكره، ص 140.

أما النموذج الثاني، هو نموذج بيار بورديو Pierre Bourdieu ، ويعطي تصورا اجتماعي أكثر منه تسويقي، ولكن يعتبر نموذجا مساعد على التحليل، نظرا لتركيزه على جانب الثقافة و المفاهيم لدى النفس البشرية، فمن المهم فهم أن خيار ممارسة الرياضة يحدده الخيار الثقافي، ومن ثمة الاقتصادي، وبتالي حسب هذا النموذج السوسيولوجي فان الاستهلاك يتأثر بالعادات لدى الفرد، بالإضافة إلى تأثير العائلة على الثقافة والأذواق الرياضية، هذا ما يجعل الرياضة كطريقة حياة أنتجت العادة والمنطق الذي يلعب دورا خفيا ودور المقنع للمستهلك في الاندفاع لشراء السلع والخدمات، من دون أن ننسى المكانة الاجتماعية والوظيفية كمساهم في تحقق العادة المحببة لدى الفرد. إن ضوابط العادة تفرضها طبيعة الجليل والتأثير العائلي، فالرياضة في المدارس مثلا نجدها تمارس بصورة كبيرة و في مدارس أخرى فلا، و هنا يظهر دور القائمين على الرياضة، فمنطلق الرياضة يبدأ من محاولة استغلال وقت الفراغ الاجتماعي، بدأ بالممارسة ثم الحكم ثم الاستهلاك، ومن ثمة التحدي من طرف أشخاص يجمعهم تقارب في الأفكار، وهؤلاء الأشخاص هم من يحددون مجالات الرياضة، فكم من رياضة لم تكن معروفة أصبحت مشهورة، وكم من رياضة تستغل الآن بطرق مختلفة.¹

ثالثا : التموضع

من خلال وضوح الرؤية عبر رسم المؤسسة الرياضية المنتجة لتصوراتها للمحيط الذي تنشط فيه، بتجزئة زبائنها المحتملين ودرايتها بطبيعة احتياجاتهم، تحاول المؤسسة معرفة موقعها من كل هذا وهو ما يعرف بتموضع الصنف، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا، فمن خلالها يكون المستهلك صورة ذهنية عن الأصناف التي تقدمها الهيئة، وعدم التحكم في هذه المرحلة يؤثر على المراحل اللاحقة، مما قد يؤدي بالمؤسسات إلى اتخاذ قرار سحب الأصناف التي لم تحقق أهدافها من السوق.²

تقسم الإدارة التسويقية الحكيمة مرحلة التموضع إلى مرحلتين، الأولى تعنى بتحديد انتماء الصنف إلى سوق معينة عبر إظهار المنافع التي يحققها المنتج، وهذا في المدى قصير الأجل، أما الثانية الثانية فتحاول تحقيق أهداف في المدى المتوسط و الطويل، وهذا ما يعرف بإستراتيجية التصعيد عبر الانتقال بصورة ذهنية للمستهلك من التصور الوظيفي لمنافع الصنف إلى التصور الحسي والعاطفي، ومن ثمة الوصول به إلى جوهر الصنف الذي بنت عليه المؤسسة الصناعة ابتكارها، وترافق المستهلك للوصول إليه في أقصر مدة زمنية ممكنة، من دون حرق المراحل المطلوبة، فذلك قد ينسف بطموحات بقاء المنتج بالسوق، فمثلا الأصناف التي تقدمها شركة نايك Nike من

¹ بن عبد الهادي محمد منير ، كلود سوبري ، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² المرجع نفسه.

الأحذية تعتبر ذكورية حسب تصور المستهلك، أما الأحذية التي تقدمها شركة ريبوك Reebok فيغلب عليها الطابع الأنثوي، وهذا ما يلاحظ من خلال بعض من التأمل في الأحذية المطروحة من طرف الشركتين، ولننظر لصورة الذهنية التي يخلقها حذاء Nike Air Jordan بالنسبة للمحبين للاستهلاك في إطار التوجه الذي يخلقه الحذاء.¹

ولهذا فمن المهم أن تحدد المؤسسة جوهر الصنف، ومن ثمة تعمل على جذب المستهلك إليه، عبر الإبداع في الأسلوب العملي الذي من المهم أن يلمسه المستهلك من خلال آليات التنفيذ وهي المزيج التسويقي، وتدارك الأخطاء بشكل مرن، وكلما كانت الأخطاء محصورة في المستويات الدنيا للمسيرة التسويقية كلما سهل تصحيحها وقلت التكلفة.

المطلب الثالث: علاقة التسويق الرياضي بالجودة الشاملة

الفرع الأول: تعريف الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة من السمات الرئيسية لهيئات الرياضة المعاصرة وذلك في سعيها نحو تأكيد تفوقها وتميزها بجودة كل عملياتها ومنتجاتها تحقيقاً لرضا العملاء.

يعرف أحمد الشافعي مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي بأنها "تحقيق احتياجات، رغبات وتوقعات المستفيد أو العميل في الهيئات الرياضية والأنشطة الرياضية المختلفة (اللاعب، الإداري)، كما يرى أنها التفوق، أي تحقيق المستوى الرياضي أو الانجاز الرقمي المطلوب أو مستوى إداري فعال للهيئات الرياضية، وإن أداء الجودة بكفاءة يكون نتيجة الإعداد المهني والعلمي للعاملين بالأنشطة والمؤسسات المختلفة".²

ويفسر الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية بأنها تأخذ أشكال عدة هي تواجد الموائمة مع المواصفات المرتبطة بكل نشاط أو مجالات التربية البدنية والرياضة والقيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف الأنشطة الرياضية، كما أن جودة النشاط الرياضي تعبر عن جودة الخدمة التي تقدم للمستفيدين من ممارسة الأنشطة الرياضية سواء كان لاعب أو إداري، ويجب الإشارة إلى أن أهميتها تكمن في تناسب تكلفة إعداد بطل أو نشاط بالنسبة للهدف المراد تحقيقه .

¹ بن عبد الهادي محمد منير ، كلود سوبري ، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

² علية عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي ، مرجع سبق ذكره، ص 100.

نجد من العناصر المساندة في إدارة الجودة الشاملة في المجال الرياضي، توافر الإدارة القيادية الفعالة، التعليم، التدريب، الهيكل التنظيمي للمستويات الإدارية، توافر وسائل الاتصال المناسبة إلى جانب استخدام مبدأ التحفيز، القياس و التقويم.¹

الفرع الثاني: مضامين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية

يمكن أن نضع مجموعه من المضامين في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية ومنها :²

- الاستمرار بالتحديث والتطوير لتحسين الجودة؛
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني؛
- العمل على تجاوز الأخطاء بسرعة مما يؤدي إلى تقليل التكلفة والحصول على رضا الأعضاء والعاملين في الهيئات الرياضية؛
- تقدير تكلفة الجودة وشمولها لكافة الأعمال المتعلقة بالهيئة الرياضية؛
- إتباع النهج الشمولي لكافة المجالات داخل الهيئات الرياضية كالأهداف والهيكل التنظيمي؛
- الاعتماد على العناصر ذات القدرات والمواهب والخبرات.

إن التوصل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية سوف يقودنا إلى:³

- تحسين وتطوير مستوى اللاعبين والإداريين والفنيين وهو الهدف الأساسي لنظام الجودة؛
- توفير قيادات رياضية فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد؛
- استخدام أساليب ابتكاريه وتوليد أفكار مع التخطيط للوصول إلى الحلول الصحيحة؛
- بذل جهود مضاعفة ولفترة طويلة من اجل الحكم على مدى نجاح إدارة الجودة في تحقيق الأهداف المنشودة؛
- التدريب المستمر لحل المشكلات بأساليب علمية متنوعة؛
- خلق المزيد من الجهد والمنافسة بين الهيئات الرياضية للوصول إلى أفضل الانجازات الرياضية بأقل كلفه؛
- توفير هياكل ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ.

¹ علية عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي ، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² الربيعي محمود داود، تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية التربية الأساسية، كلية التربية البدنية، جامعة بابل، العراق، 2010، ص 05.

³ المرجع نفسه.

إن العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة ادخلوا برنامج لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة عند تصميم أي منهج للجودة الشاملة في عملهم ويتكون هذا البرنامج من ¹:

- خلق حاجة مستمرة لتحسين الإنتاج والخدمة؛
- تبني فلسفة جديدة للتطوير؛
- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة؛
- عدم بناء القدرات على أساس التكاليف فقط؛
- منع الحاجة إلى التفتيش؛
- الاهتمام بالتدريب المستمر؛
- توفير قياده ديمقراطية واعية؛
- القضاء على الخوف لدى القيادات؛
- إلغاء الحواجز في الاتصالات؛
- منع الشعارات التي تركز على الانجازات والحقائق؛
- منع استخدام الحدود القصوى للأداء؛
- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة؛
- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة؛
- التعرف على جوانب العمل من خلال الدورات.

ومن هنا يتضح إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية بطريقة ليست صعبة ، وذلك بوضع المناهج التدريبية التي تمتاز بالتجديد المستمر، وتراعي التحديث والتجديد العالمي، وخضوعها لعمليات تقويم مستمرة بإشراف خبراء يشهد لهم بالكفاءة بالإضافة إلى توفير مراكز للتطوير والبحث العلمي قادرة على القيام بعمليات التدريب المستمر والرقابة على تنفيذ وتطبيق البرامج، مع توفير قيادات مدرّبه في مراكز اتخاذ القرار وإداريين يتمتعون بخبرة طويلة في مجال عملهم ، مع توفر الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق هذا المشروع، فالمدرّبين هم بحاجة إلى عمليات تدريب من خلال الدورات التدريبية واللقاءات والمؤتمرات باعتبارهم أهم مدخلات الهيئة

¹ الربيعي محمود داود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 05 - 06.

الرياضية، وإن تطبيق إدارة الجودة في الهيئات الرياضية يحتاج إلى جهود استثنائية للانجازات الرياضية للاعبين والفرق الرياضية، وفي ضوء ذلك سوف يتحقق لها فوائد عديدة منها: ¹

- زيادة الثقة والتعاون المجتمع؛
- تطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة؛
- زيادة كفايات الإداريين والمدربين واللاعبين ورفع مستوى أدائهم؛
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين؛
- زيادة الوعي بالانتماء إلى المؤسسة الرياضية من قبل الأعضاء والمجتمع؛
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين والعمل بروح الفريق الواحد لضمان تحسين التواصل لكل أقسامها وبمختلف مستوياتها بفعالية؛
- زيادة الاحترام والتقدير لها محلياً والاعتراف بها عالمياً؛
- الارتقاء بمستوى اللاعبين باعتبارهم احد أهم متطلبات المؤسسة الرياضية؛
- النظرة الشمولية والابتعاد عن التجزئة بين عناصر العمل الرياضي؛
- زيادة حركة ومرونة المؤسسات في تفاعلها مع المتغيرات وقدراتها على النمو المتواصل؛
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة الرياضية نتيجة الاستفادة من الوقت والجهد والأموال بأفضل صورة؛
- توفير البيئة الداعمة للإبداع والابتكار وصقل المواهب.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي

إدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالهيئات الرياضية هي فلسفة أو مجموعة مبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسن المستمر للأداء على كافة المستويات، باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة مع الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيد أو العميل وتحقيق رضائه وسعادته.

المبادئ التي يمكن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة لعملية التسويق الرياضي بالهيئات الرياضية هي: ²

- التخطيط وعناصره؛
- التنظيم الرسمي والغير الرسمي؛

¹ الربيعي محمود داود ، مرجع سبق ذكره ، ص 06.

² حسن أحمد الشافعي، عبد الرحمان أحمد سيار، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- وسائل الاتصال المناسبة بين المستويات الإدارية ؛
- التركيز على المستفيد (اللاعب، الجمهور، الإداري والفني)؛
- توافر القيادة الإدارية الفعالة و بناء الفرق ؛
- تطبيق مبادئ التعليم و التدريب المستمر ؛
- تحسين الجودة باستمرار ؛
- الرقابة بواسطة الإدارة العليا باستمرار؛
- الاستعانة بالأساليب الأخرى في إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: التسويق الرياضي وصناعة الرياضة

في وقتنا الحاضر، ومع ظهور عولمة واقتصاديات الرياضة، يجب على رجال التسويق الرياضي التوافق مع التوجهات والتطورات المستقبلية من خلال امتلاك الأسس النظرية والتطبيقية للدخول إلى العالم الجديد لصناعة الرياضة عبر امتلاك جميع الأسس المرتبطة بها حتى يستطيع رجال الاقتصاد التعامل مع المؤشرات العالمية للتطورات الاقتصادية في المجال الرياضي.

المطلب الأول : التسويق الرياضي وعولمة الرياضة

الفرع الأول : التسويق الرياضي واقتصاديات الرياضة

أصبح من الواجب على جميع الهيئات الرياضية تبني المفاهيم والأفكار الاقتصادية والتسويقية، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال أشخاص يستطيعون امتلاك وفهم الأدوات والأفكار الاقتصادية والتسويقية التطبيقية وطرق استخدامها، خاصة فيما يتعلق بزيادة عدد المساهمين وزيادة الإيرادات وإدراك قواعد العرض والطلب التي أصبحت تمثل أهمية كبيرة لحياة الهيئات الرياضية في المستقبل، كل ذلك يتطلب إيجاد أساس قوي لإعداد مدراء محترفين يطوروا المفاهيم الاقتصادية والتسويقية لكي يفوزوا بأكبر حصة ممكنة من هذا السوق.

لذلك يجب على رجال التسويق الرياضي التوافق مع تلك التوجهات والتطورات المستقبلية من خلال امتلاك الأسس النظرية والتطبيقية للدخول إلى العالم الجديد لصناعة الرياضة عبر امتلاك الأسس والقواعد المرتبطة بها وهي:¹

- إدارة التسويق الرياضي؛
- إدارة مشروعات إنشاء الملاعب الرياضية؛
- تسويق الحقوق الإعلامية؛
- تسويق الأحداث والمسابقات الرياضية؛
- العلاقات العامة والبرامج الخيرية وحقوق الامتياز في المجال الرياضي؛
- الرعاية الرياضية؛
- البضائع التي تحمل العلامات التجارية؛

¹ سعد أحمد شلي، تأثير التسويق الرياضي على الاقتصاد الإقليمي والدولي، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر حول الرياضة بين النظرية والتطبيق، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، 23-25 أكتوبر 2013، ص 4.

- إدارة العرض والطلب؛
- تحديد الأسعار داخل الأسواق؛
- طرق مشاركة العائد؛
- برامج البيع المشترك حتى يستطيع رجال الاقتصاد والتسويق الرياضي التعامل مع المؤشرات المستقبلية لتطورات الاقتصاد العالمي والإقليمي في المجال الرياضي حول العالم.
- تتمثل هذه المؤشرات المستقبلية فيما يلي¹:

أولاً : ظهور أسواق رياضية

في البرازيل، روسيا، الهند، الصين والشرق الأوسط، هناك نمو مستمر لتنمية حصص هذه الدول داخل السوق وتقديم منظور لتطوير الفرص التجارية الجديدة ، وهذا علي مستوى الأحداث والرياضات الدولية والمحلية، فأصبحت عدة دول أوروبية تسوق مباريات كأس السوبر المحلي وتقيمها خارج بلادها وتحديدا في أكبر البلدان الآسيوية كالصين، وفي كل سنة.

ثانيا : قيام الرعاية بزيادة مخصصاتهم المالية للرياضة

إن زيادة هذه المخصصات سيولد ضغوط مكثفة على طرفي الرعاية من أجل ابتكار تقنيات للقياس ولإظهار العوائد من هذا الاستثمار.

ثالثاً : الهيئات الرياضية

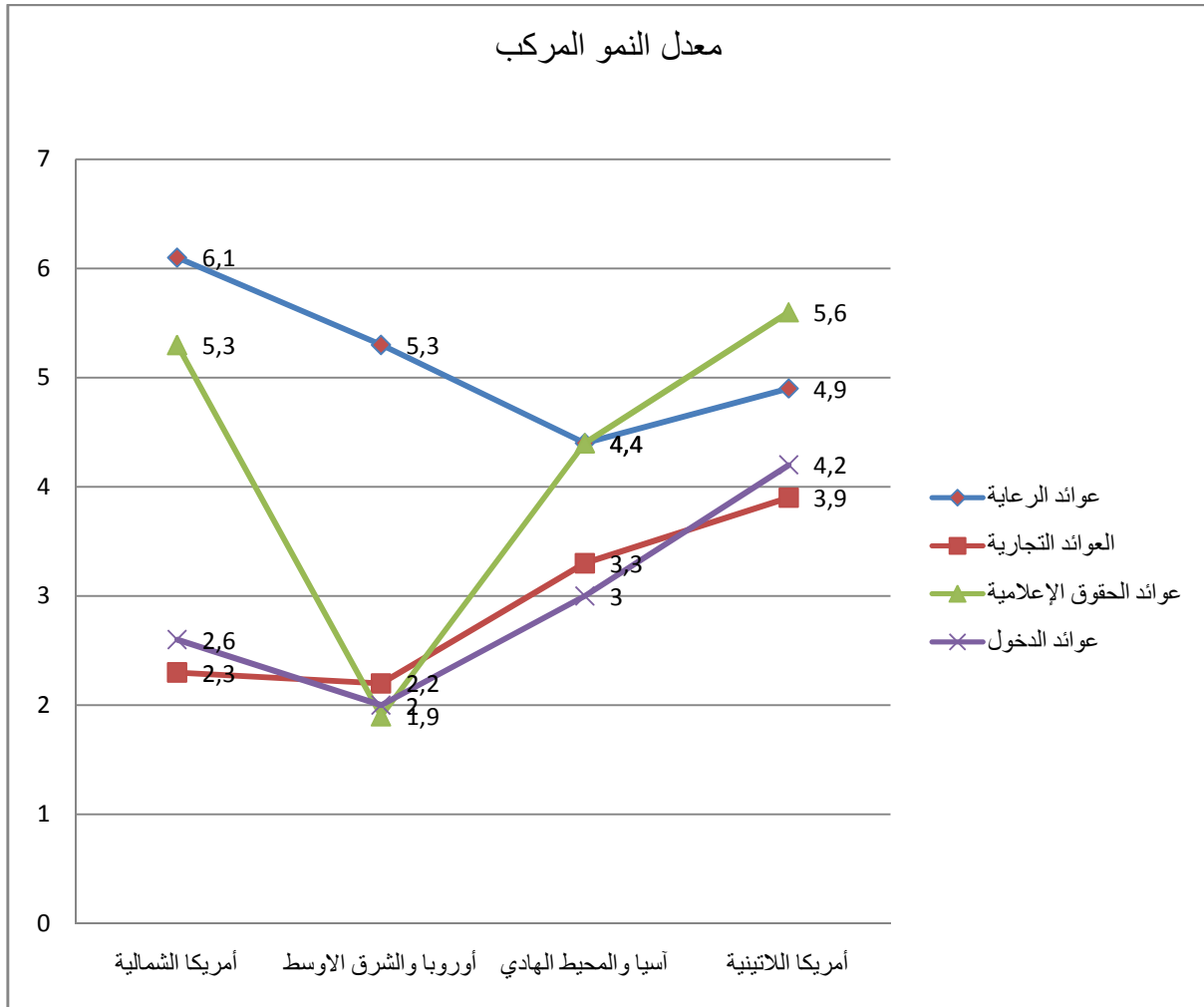
سوف تسعى الهيئات الرياضية بشكل متزايد نحو تقديم قواعد جديدة كمحاولة للتحكم في قاعدة التكلفة ومستويات الدين في رياضتهم وترك نموذج تجاري دائم للأجيال المستقبلية.

رابعاً : التوازن بين الطلب والنزاهة

جميع الهيئات الرياضية تتماشى مع الظروف الصعبة، محاولة تحقيق التوازن بين زيادة الطلب التجاري على رياضتهم والحاجة للحفاظ على النزاهة، مع مراعاة عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج وهو ما يجعل الأحداث الرياضية مثيرة وجذابة جدا في أعين المشجعين والمؤيدين.

¹ سعد أحمد شليبي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 4 - 5 .

الشكل : (9) : معدل النمو السنوي المركب



المصدر : سعد أحمد شلبي ، تأثير التسويق الرياضي علي الاقتصاد الإقليمي والدولي، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر حول الرياضة بين النظرية والتطبيق، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية، مصر، 23-25 أكتوبر 2013، ص 04.

الفرع الثاني: عولمة الرياضة

تتميز العولمة الرياضة بالزيادة السريعة في أنشطة السوق المرتبطة بالرياضة بسبب تحرير التجارة العالمية، فيوجد بالتالي انفتاح لأعمال الرياضة على المستوى الدولي، فالسلع الرياضية يتم استيرادها وتصديرها بين الدول، مما يخدم صالح الأندية التي يمكن أن تقوم مثلاً بزيادة تفعيل المنافسة في المعدات أو اللوازم الرياضية، وبالنسبة للأنصار، العولمة تمكنهم من الحصول على أي قميص لأي نادي أجنبي، وقد استفادت الصناعة الرياضة أيضاً من هذه

الظاهرة وهذا من خلال انتقال عوامل الإنتاج وإمكانية استقرارها في البلدان النامية بدافع الإنتاج بأقل تكلفة، إلى جانب أن الأحداث الرياضية العالمية الكبرى تتجه أو تميل للانتقال إلى الدول الناشئة كدورة الألعاب الاولمبية في بكين 2008، ودورة الألعاب الاولمبية في ريو (البرازيل) 2016... الخ.¹

منذ القرن العشرين كان هناك نمو سريع في عدد الأحداث الرياضية العالمية، أو الدولية في السنة، حيث كان هناك 20 حدث رياضي سنة 1912م، 315 حدث رياضي سنة 1977م، 660 حدث سنة 1987م و 1000 حدث رياضي سنة 2005م، هذه الأرقام تمثل معدل حوالي ثلاث أحداث رياضية في اليوم.²

مع افتتاح سوق رأس المال، وانتقال اللاعبين، تولدت تدفقات مالية كبيرة على الصعيد العالمي، فمثلا، محكمة العدل التابعة للاتحاد الأوروبي شجعت الممارسة الرياضية من خلال قاعدة بوسمان في 15 ديسمبر 1995م المتعلقة بالرياضة الاحترافية، وبالتالي فهي تحدد شرعية حصة الرياضة الأوروبية في البطولات لكرة القدم، وحاليا يمكن لل نوادي الاعتماد على القوى العاملة لديها، فيعتبر لاعب كرة القدم الآن كعمالة ويتحرك بحرية داخل أوروبا وباقي دول العالم.³

الرابطة الأمريكية للبيسبول (NBA) مثلا ضمت وبصفة تدريجية اللاعبين الأجانب ذوي المستويات العالية منذ سنة 1984م (انظر للشكل 10) وهذا ما جعل نشر حقوق البث التلفزيوني أو بيع منتجات الدوري الأمريكي للمحترفين في بلدانهم أسهل بكثير، إلى جانب هذا فان 20% من السلع التجارية و 15% من حقوق البث التلفزيوني قد تم بيعها خارج أمريكا سنة 2004م.⁴

¹ Chloé Martin, Du sponsoring à la création d'événements sportifs : le cas de Danone, Mémoire de recherche, institut d'étude politique, Toulouse, 2013, pp 19-20.

² بن دقفل رشيد، العولمة الاقتصادية للرياضة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول تسير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق، جامعة مسيلة، الجزائر، 18-19-20 | 04 | 2012، ص 02.

³ Chloé Martin, op cit, pp 19-20.

⁴ Michel Desbordes, Marketing and Football : An international perspective, 1 st ed, Elsevier, Burlington, USA , 2007, p 01.

الشكل رقم (10) : عدد اللاعبين الأجانب في دوري البيسبول الأمريكي

عدد اللاعبين الأجانب	الموسم الرياضي
1	1985-1984
11	1989-1988
14	1993-1992
27	1997-1996
36	2001-2000
65	2003-2002

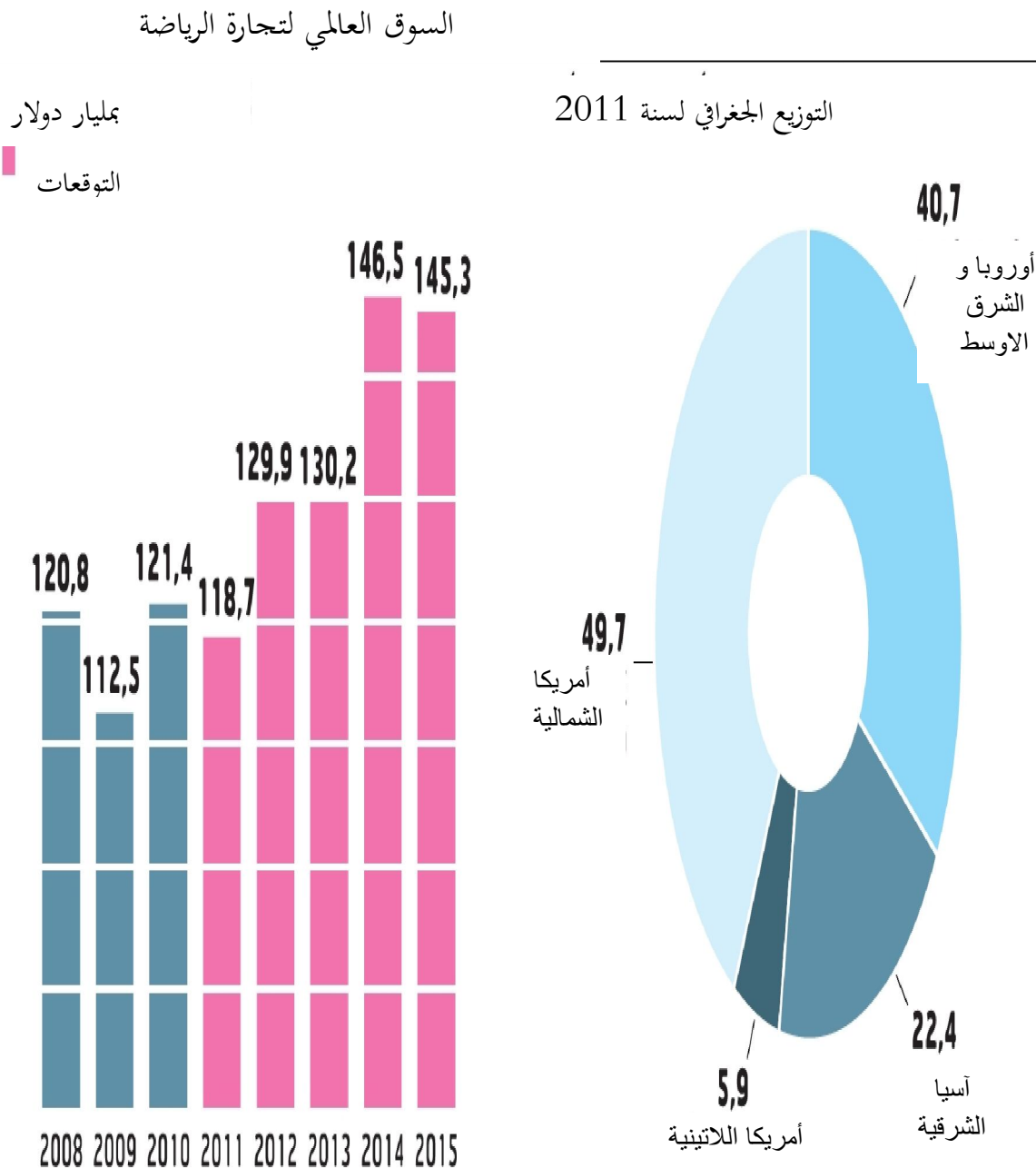
Source : Michel Desbordes, Marketing and Football : An international perspective, 1 Ed, Elsevier, Burlington, USA , 2007, p 02.

بالنسبة للمشجعين فهم يريدون دائما المزيد، وحريصون على الأداء الرياضي المتميز، مما دفع بالفاعلين في الصناعة الرياضية لاستثمار المزيد من المال، والتساؤل المطروح دائما يبقى حول رغبة المتفرج الرياضي، مما تنبع، من الطلب الحقيقي، أو حاجة تم إنشاؤها من قبل وسائل الإعلام والصناعة الرياضية، ومنه فلا يمكن إنكار أن الرياضة تقع الآن في المقام الأول في منطق الأعمال، فيتم ضخ الملايين من الدولارات سنويا في مجال الرياضة، سواء من خلال رعايتها، الاشتراكات الرياضية، التذاكر، حقوق البث، رواتب اللاعبين، تنظيم الأحداث الرياضية، وسائل الإعلام... الخ.¹

أصبح من الصعب اليوم التفريق بين الرياضة كمادة تجارية عالمية أو كإراث إنساني يجب الحفاظ عليه، ورغم وجود طلب فعلي على الرياضة، فغياب عقد اجتماعي أو إجماع عالمي لأجل تنمية مستدامة لهذا الصالح العام العالمي هي مصدر آخر يضعف الحوكمة الاقتصادية العلمية للرياضة، سواء بالنسبة للتنظيمات المسيرة للرياضة العالمية أو بالنسبة للسياسات الرياضية للدول.

¹ Wladimir Andreff, Mondialisation économique du sport, de boeck, 1èr Ed, Bruxelles, 2012, p 458.

الشكل (11) : السوق العالمي لتجارة الرياضة



Source : http://www.lesechos.fr/09/12/2011/LesEchos/21076-145-ECH_1-economie-du-sport-ignore-la-crise-et-continue-de-croitre.htm, consulté le 14/01/2016

من خلال الشكل (10) وحسب (PWC)* نلاحظ أن السوق العالمي للتجارة الرياضية وصل إلى 120.8 مليار دولار سنة 2008م ثم سجل انخفاض إلى 112.5 مليار دولار سنة 2009م وهذا قد يكون راجع لتداعيات الأزمة المالية العالمية لسنة 2008م، ثم سرعان ما رجع إلى مستوياته الحقيقية في حدود 121.4 مليار دولار سنة 2010م باعتباره سوق عالمي يوفر فرص تسويقية هامة وجذابة، تبعه انخفاض طفيف سنة 2011م، كانت عائدات هذا السوق في حدود 118.7 مليار دولار، أما سنوات (2012م إلى 2015م) فكانت مجرد توقعات لهذا المرصد، وقد ظهر لاحقا أن الأرقام الحقيقية لهذا السوق قد تجاوزت هذه التوقعات. بالنسبة للتوزيع الجغرافي للسوق العالمي للتجارة الرياضية سنة 2011م فقد أظهر أن أمريكا الشمالية تحوز على 49.7 مليار دولار وهذا راجع أساسا لقوتها الاقتصادية العالمية إلى جانب تفرد نظامها الاقتصادي الرياضي، بالنسبة لأوروبا والشرق الأوسط فقد سجلت الإحصائيات 40.7 مليار دولار وهذا لاعتبارها سوق ملائم ويوفر البيئة اللازمة لمثل هذه الأسواق، كما نلاحظ تسجيل آسيا الشرقية 22.4 مليار دولار لنفس السنة وهذا راجع لاقتصاديات هذه الدول السائرة نحو النمو، في الأخير وبالنسبة لأمريكا اللاتينية فتسجلها 5.9 مليار دولار فقط قد يرجع لاعتماد هذه الدول على قطاعات أخرى أكثر مردودية أو اعتمادها أساسا على النفط في مجمل إيراداتها.

المطلب الثاني : تسليع الرياضة

الفرع الأول : مفهوم التسليع

من تعاريف التسليع نجد ما يلي :

حسب برنار قيريان Bernard Guerrien : "تسليع سلعة أو خدمة يتمثل في وضعها وفقا لقانون العرض والطلب الذي يسمح بظهور أو بروز سعر يعد في حد ذاته تعبير لتفضيلات المشترين من جهة والتكاليف والفوائد بالنسبة للبائعين من جهة أخرى".¹

يوجد من يعرف التسليع على أنه : " الانتقال من الشكل غير السوقي إلى الشكل السوقي للمعروضات من السلع و الخدمات "²

مما سبق يمكن أن نستخلص ان التسليع هو التوجه لتحقيق ربح تجاري من نشاط غير تسويقي.

* PWC : The PricewaterhouseCoopers name was formed by the combination of the names of Price Waterhouse and Coopers

¹ Bernard Guerrien, Marchandisation et théorie économique, Actuel Marx, n° 34, 2/ 2003, p 121.

² Commission générale de terminologie et de néologie, Vocabulaire de l'économie et des finances, Paris, ISNN , 2012, p 154.

الفرع الثاني : مفهوم تسليع الرياضة

نحن في حقبة الاتجار في الرياضة، والتي تعني حسب هينمان Heinemann : " أن السوق له آلية تنظيم تزيد أهميته في عالم الرياضة، أما ايشبارغ Eichberg فيستعمل مصطلح تسليع الرياضة marchandisation للتقريب أكثر من الاتجار، ولكن بأكثر خصوصية، لأنها تركز على تطوير التجارة في اللوازم والأدوات الرياضية، وبالتالي، الرياضة تعد فرصة مالية كبيرة والتي لا تتوقف الشركات في التزايد من حولها".¹

نجد ثلاث مجموعات كبيرة الوازم الرياضية : الملابس، الأحذية، والأدوات. ونجد من الفاعلين الأساسيين لهذه الأصناف كل من شركة نايك Nike ، شركة أديداس Adidas ، شركة بيما Puma

حسب ديسبورد Desbordes ، التسليع الرياضي يتميز بخمس مظاهر مشتركة:²

- تناول مجالات الرياضة وبشكل متزايد من طرف القطاع الخاص، في مجال التنظيم النهائي على حساب المنظمات الفدرالية.
- متطلبات متزايدة علي تسيير كفاء للأسواق في مواجهة منافسة عالمية قوية.
- وجوب احترافية المنتجين واستغلال الخدمات الرياضية سواء في القطاع العام أو الخاص.
- تغيير جذري للمناهج الخاصة بتوزيع اللوازم الرياضية.
- تطور الاتصالات بالرياضة، والتي تؤكد كيف أن القيم الرياضية تجذب وبصفة متزايدة المستثمرين، وهذا من خلال عمليات الرعاية والعلاقات العامة.

المطلب الثالث : التنافسية في صناعة الرياضة

الفرع الأول : صناعة الرياضة

- رغم أن هيكل القطاع الصناعي معقد نوعا ما إلا انه يمكن أن يمثل منطلقا من أربعة أصناف :³
- الهيئات الرياضية التي تقدم خدمات تسمح بالممارسة الرياضية وهي النشاط الذي يرتبط مباشرة بالعرض أو الفرحة (مثال : الأندية، الاتحاديات، مراكز الترفيه....الخ)؛

¹ Thierry Namata, Marketing sportif, les bases, 3 octobre 2011, pp 02-03 .

² Eric Barget, Management du sport, théories et pratiques, de boeck, 1èr Ed, Bruxelles, 2008, p 147.

³ Alain Ferrand, Scott McCarthy, Thierry Zintz, Marketing des organisations sportives, 1 er Edition, de boeck, Bruxelles, Belgique, 2009, pp 14-15.

- المومنين الذين يوزعون المنتجات والوسائل اللازمة للممارسة مثل التجهيزات؛
- مؤسسات الخدمات الذين يدعمون الممارسة الرياضية مثل الصحة، التسويق؛
- المؤسسات الخاصة أو العامة التي تتعاون مع عمل الهيئات الرياضية لأجل انجاز الأهداف الإستراتيجية والتسويقية، فيمكن أن يكونوا شركاء مثل الجماعات المحلية أو العملاء.

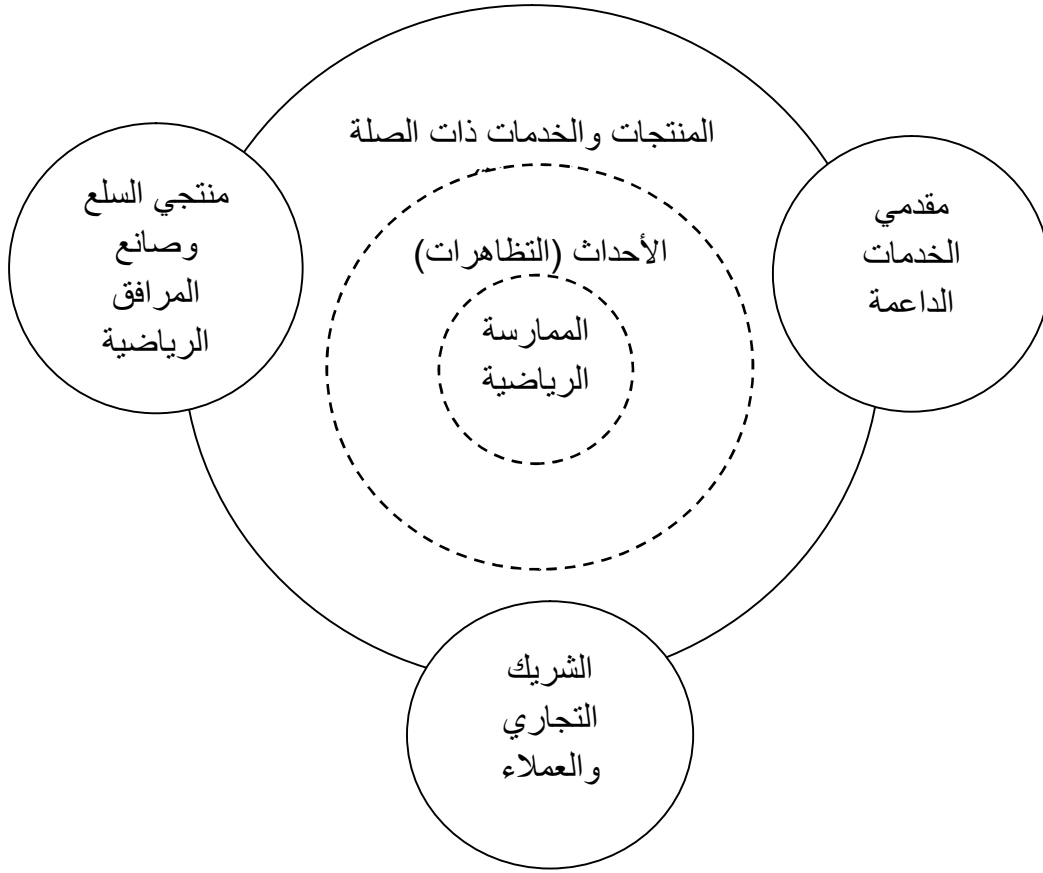
هذه الفواعل تمثل منظومة، وفي منتصفها توجد الهيئات الرياضية والتي بدورها لا وجود للرياضة، هذه الأخيرة يمكن أن تكون ذات طابع تنافسي أو غير تنافسي، فالتظاهرات الرياضية يمكن أن تنظم من طرف التشكيلات الاجتماعية أو المنظمات، وهي مرتبطة مباشرة بممارسة المشاركين، ويمكن كذلك أن يمثلوا العرض وهنا يشارك أيضا فواعل أخرى كالمتفرجين، الإعلام، الرعاية، هذه الفواعل هي في قلب الصناعة الرياضية، ويمكن كذلك أن يوجهوا إلى البحث على الفائدة مثل أندية كرة القدم المحترفة، هذه الأخيرة تمثل الأغلبية المنتجة للخدمة على حد سواء مع قطاع الخدمات المشتركة، ومن المهم هنا أن نشير إلى أن هذه المنظومة تتضمن حركية نشيطة مرتبطة بتطور العلاقات بين الفواعل المختلفة.

بصفة عامة، يمكن تقسيم الصناعة الرياضية إلى أربعة قطاعات وهي:¹

- هيئات (منظمات) رياضية تقدم الخدمات التي تسمح بالمشاركة في الرياضة والأنشطة التي ترتبط مباشرة بالترفيه الذي تقدمه الرياضة مثل: الأندية، الاتحاديات.
 - الموردون يقوموا بتقديم أو توفير المنتجات والمعدات الرياضية مثل: معدات المصنعين.
 - منظمات خدمية تقوم بدعم المشاركة في الرياضة، مثل: المعلومة، الصحة، التسويق.
 - الهيئات (المنظمات) العمومية أو الخاصة تستعمل التعاون مع الهيئات الرياضية لتحقيق استراتيجياتها وأهدافها التسويقية؛ يمكن أن يكونوا شركاء، مثل: الجماعات المحلية، أو كعملاء مثل: الرعاية.
- بشكل مبسط ولأكثر توضيح نتناول الصناعة الرياضة والقطاعات المرتبطة بها في الشكل الموالي رقم (12)

¹Alain Ferrand, Scott McCarthy, Marketing Sport Organisation Building networks relationships, 1st Ed, Routledge, New York, USA, 2009, p 04.

الشكل (12): الصناعة الرياضية والقطاعات المرتبطة بها



Source : Alain Ferrand, Scott McCarthy, Marketing Sport Organisation : Building networks relationships, 1 Ed, Routledge, New York, USA, 2009 , p 05.

الفرع الثاني : تطور الصناعة الرياضية

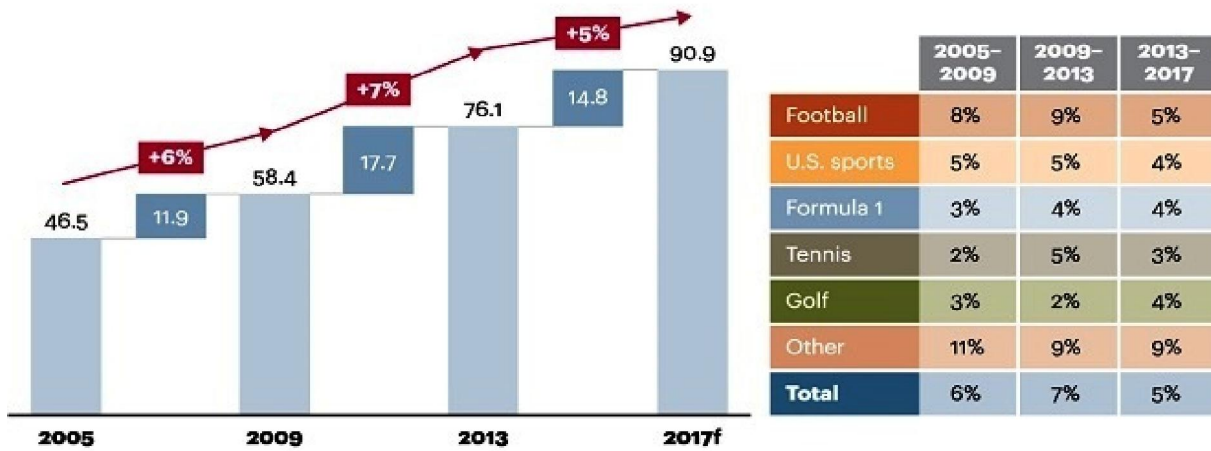
أصبحت الرياضة واحدة من أهم المؤسسات العالمية في مجتمعاتنا، وتشير تقديرات سابقة إلى أن صناعة الرياضة تولد ما بين 480-620 بليون دولار سنوياً، وفقاً لدراسة (AT Kearney analysis)* عن الفرق الرياضية، العلاقات والاتحادات، وهذا يشمل حتى البنية التحتية المتمثلة في المنشآت الرياضية، المنتجات المرخصة والأحداث الرياضية الحية. ووفقاً لأبحاث بلونكيت Plunkett، فصناعة الرياضة هي بضعف حجم صناعة السيارات الأمريكية وسبعة أضعاف حجم صناعة السينما، وهذه الصناعة أصبحت تتزايد عالمياً وباحترام التقاليد وحقل

* AT Kearney analysis : a global management consulting firm that uses strategic insight, tailored solutions and a collaborative working style to help clients achieve sustainable results

(واجهة) توزيع وسائل الإعلام الجديدة، ويستند هذا المجموع على عدد من المجالات المتنوعة في الصناعة بما في ذلك لعب القمار، والإعلانات، والرعاية، وما إلى ذلك.¹

وعلى سبيل المثال بلغ الحجم دخل صناعة الرياضة بالولايات المتحدة في عام 1999 م حوالي 75 مليار دولار أمريكي وجاء هذا الدخل في المركز الـ 15 متقدما على قطاعات صناعية أخرى.

الشكل (13) : إيرادات الأسواق الرياضية في الولايات المتحدة الأمريكية (بـ المليار دولار)



Source : <https://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue> .consulté le : 25/04/2016.

مداخيل كرة القدم مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية ازدادت من 25,3 مليار دولار في سنة 2009م إلى 35,3 في 2013 وهذا بمعدل 9 %، أما الإيرادات بصفة عامة فنلاحظ زيادتها الكبيرة من 2005م إلى 2009م بـ 11,9 مليار دولار ليصل إلى 58,4 مليار دولار في 2009 م ، أما التوقعات فرغم الزيادة بـ 14,8 مليار دولار لكن التوقع كان بنسبة نمو تكون بزيادة 5% فقط مقارنة بسابقتها (7%) وهذا راجع على المرجح إلى التقلبات والأزمات المالية الحادة في السنوات القليلة الماضية.

¹ Matthew Shank , Mark Lyberger, Sports Marketing :A Strategic Perspective, Routledge, 5th Ed, New York , 2015, p12.

خلاصة الفصل:

التسويق الرياضي من المفاهيم الجديدة في المجتمع العربي عامة والمجتمع الجزائري خاصة، ورغم أن نشأة الرياضة وتطورها في المجتمع الغربي عرف عدة مراحل عبر التاريخ وخاصة بعد الثورة الصناعية منتصف القرن 18م في إنجلترا ونقلتها النوعية للرياضة من مجرد ألعاب تقليدية للتسلية والترفيه إلى ألعاب معاصرة، فقد أصبح مفهومها يميل حالياً إلى النشاط التجاري أكثر منه الرياضي لارتباطها القوي بالتسويق.

للتسويق الرياضي أشكاله، أساليبه وتخطيطه الاستراتيجي الخاص، وأكثر أشكاله جاذبية هو التسويق في الرياضة، الذي يعني استخدام الهيئات الرياضية مناهج وأساليب إدارة التسويق المتبعة في المنظمات الاقتصادية، ومحاولة تحويل الهيئة الرياضية إلى شركة رياضية تجارية باستخدام أساليب التسويق الرياضي المختلفة مثل: تسويق حقوق الدعاية والإعلان، التسويق التلفزيوني، تسويق البطولات والمباريات، تسويق اللاعبين، تسويق المنشآت الرياضية، تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارج.

وتلجأ الإدارة العليا في الهيئات الرياضية إلى عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الرياضي التي تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: التعريف بالفرص التسويقية، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية ثم التقييم والرقابة، فباستعمال الشكل المناسب واختيار الأساليب الملائمة مع محاولة تطويرها بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي في إطار التسويق الرياضي يمكن للهيئة الرياضية تحقيق أهدافها وبرامجها وهذا من خلال تمويلها الذاتي.

فيما يخص التسويق الرياضي والصناعة الرياضية فإننا نستخلص وجوب مواكبة الركب العالمي، فمع ظهور العولمة الرياضية والتي أصبح فيها العالم سوق مفتوح تسوده حرية انتقال السلع والخدمات وحتى العمالة إلى جانب قابلية تسليع الرياضة وبالتالي ظهورها كفرصة تسويقية جديدة وجذابة، تفتح الأفق على عالم صناعة رياضية مهمة وتنافسية، لها مكانة في السوق العالمي لما توفره من مزايا وقيمة مضافة.

الفصل الثاني

الهيئات الرياضية

تمهيد :

إن دارسي الهيئات الرياضية وخبرائها يهتمون بتوصيف الهيئة الرياضية بصفة كلية من حيث إمكانية الهيئة في تحقيق أهدافها بفاعلية، وبالتالي فهم لا يركزون فقط على بناء تلك الهيئات من الناحية الداخلية وتنظيمها ولكن أيضا مكانة هذه الهيئة في التفاعل مع المجتمع الموجودة فيه من خلال أنظمة المجتمع المختلفة الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية أو علاقة التأثير والتأثر ما بين الهيئة الرياضية وهذه الأبعاد والمتغيرات.

وفي هذا الإطار تظهر مفاهيم عامة مرتبطة بالهيئات الرياضية انطلاقا من مفهومها الخاص، ومن خلال كذلك شكلها أو هيكلها التنظيمي، كما تبرز أهم الأهداف والأشكال سواء الاقتصادية أو الرياضية التي وجدت لأجلها الأندية الرياضية، أما التسيير فيظهر من خلال قدرات الإدارة الرياضية وأهميتها القصوى من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، كل هذا يتحدد في إطار قانوني ينظم ويضبط الحركة الرياضية من كل جوانبها ، الاجتماعية وحتى الاقتصادية.

يتناول هذا الفصل دراسة وتحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالهيئات الرياضية وذلك وفق المباحث الآتية:

- ماهية الهيئات الرياضية؛
- الإدارة الرياضية؛
- القانون المتعلق بالتربية البدنية والرياضة؛
- أساسيات التمويل في الهيئات الرياضية.

المبحث الأول : ماهية الهيئات الرياضية

تعتبر الهيئات الرياضية هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي أو هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي، ومن خلال دراسة نشأتها وتطورها التاريخي إلى جانب تقديم مفهوم لماهية الرياضة مع إظهار الجوانب المتعلقة بالتنظيم الدولي والوطني لهذه الهيئات، وإبراز الأهداف والأشكال الاقتصادية المرتبطة بالأندية الرياضية يمكننا تشكيل صورة عامة لماهية الهيئات الرياضية.

المطلب الأول : ماهية الرياضة

الفرع الأول : نشأة وتطور الرياضة

حسب عدة باحثين مختصين في تاريخ الرياضة ومنهم Arnaud، يمكن أن نلاحظ ثلاث افتراضات أساسية، الأولى، تعتبر أن الرياضة كانت دائما موجودة تحت شكل ما أو آخر، وبالتالي تكون مرتبطة بطبيعة الإنسان، بالنسبة للثانية، فتعتبر الرياضة المعاصرة ما هي إلا تطور للرياضة التقليدية، أما الثالثة ، فتعتبر أن الرياضة المعاصرة ظهرت في إنجلترا في وقت الثورة الصناعية، وانتقلت من بعد ذلك لباقي دول العالم، وهذه الأخيرة سلم بها غالبية الباحثين، إذ أنهم يعتبرون انه لا توجد استمرارية ولكن توجد قطعة بين الرياضة التقليدية والرياضة المعاصرة.¹

انطلاقا من منتصف القرن 19م تطورت الرياضة الفردية والجماعية وحلت محل الألعاب التقليدية وانتشرت في كامل إنجلترا ومنه إلى باقي دول أوروبا، وكان هذا بداية هيكلية الرياضة في النوادي، الرابطات، الفدراليات واللجان وإلى توحيد القواعد الرياضية، ومع نهاية القرن 19م وبداية القرن 20م ظهر ميلاد الفدراليات الدولية مثل الجمناز 1881م، كرة القدم ودورات عالمية كبيرة مثل الألعاب الاولمبية، 1904م كأس ديفس للتنس، دورة فرنسا للدرجات الهوائية، وبطولات العالم وأوروبا للتظاهرات الكبرى، وانطلاقا من هذه الفترة ظهرت الملامح تربط الرياضة بعالم الاقتصاد، فالرياضة الاحترافية مهيكلة حول الأداء، النتائج، الأرقام القياسية المرتبطة بالمنافسة الرياضية، إلى جانب رياضة الهواة في إطار احترام المبادئ والأخلاق الرياضية واحترام الخصم، وكان هذين الجانبين للرياضة المحترفة والهواة هما الأساس وتم استغلالهما في خدمة غايات اقتصادية ورياضية، فمن الوجهة السياسية،

¹ Jean François Bourg, Économie du sport, Ed La Découverte, Paris, 2005, p 03.

الرياضة تستعمل من طرف السلطة الحاكمة لأجل إظهار تفوقها وكان ذلك جليا إبان الصراع خلال الحرب الباردة بين المعسكرين الشرقي والغربي سابقا أي بين المعسكر الاشتراكي بقيادة الاتحاد السوفياتي سابقا والرأسمالي بقيادة أمريكا، فجدول الميداليات والانتصارات يعتبر معيار حاسم وهام في هذا الصراع.¹

أما من الجانب الاقتصادي، فإن التنظيم العقلاني للرياضة بدأ من نهاية القرن 19م، واستمر فيما بعد، ثم فرض نفسه في سنوات 1980م، والرياضة دخلت بصفة تامة وبلا تردد في أجواء العولمة المالية مع مخاطر التقدم إلى عصر الربح والفائدة. إن تغلغل اقتصاد السوق للرياضة تحدى القيم الأخلاقية التقليدية التي تشكل جوهر هذا النشاط، فالإمكانيات الاقتصادية تحل محل الغاية الرياضية، فيتم عكس النظام كله، مما يؤدي ذلك إلى التنكر لذاتها، فيظهر الابتزاز، المنشطات، الفساد والغش.

المجال الاقتصادي ليس محدود فقط بالطابع الاحترافي للرياضة، بل توجد أيضا عدة آثار اقتصادية واجتماعية لرياضة الهواة والتي تظهر من خلال عدة مؤثرات خارجية مثل التعليم والروابط الاجتماعية، ولكن ومهما كانت المنفعة المقدمة وبصفة معتبرة، فإن طابعها الغير التجاري يجعلها غير مرئية بحيث أن مستقبل الرياضة الجماهيرية (القاعدية) يرتبط بصفة كبيرة بقدرة تبين بصفة سليمة مع الرياضة الاحترافية، وفي الأخير يمكن اعتبار الرياضة الجماعية بأنها تظهر في مقابل الرياضة الفردية المعنية بصفة أكثر في عملية التسليع الرياضي أو الحدث الرياضي.²

الفرع الثاني: تعريف الرياضة

من تعاريف الرياضة نجد ما يلي:

استعمل مصطلح "الرياضة كترجمة لمصطلح sport في اللغة الانجليزية والفرنسية، والذي يوجد أصله اللغوي في اللغة اللاتينية (Disport) ومعناها التحويل والتغيير، ولقد حملت معناها ومضمونها من الناس عندما يحولون مشاغلهم واهتماماتهم بالعمل إلى التسلية والترويح من خلال الرياضة، و " الرياضة" بصورتها النظامية والمنضبطة طور متقدم من الألعاب وبالتالي من "اللعبة"، وهي الأكثر تنظيما والأرفع مهارة".³

¹ Jean François Bourg, op cit, p 04.

² Idem, p 05.

³ فلاح احمد، معزیز عبد الكريم، اقتصاديات الرياضة : تحديد أوجه الارتباط بين الاقتصاد و الرياضة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جامعة الجزائر 3، جوان 2013، ص 54.

كذلك يمكن أن تعرف الرياضة على أنها: " عبارة عن مجهود جسدي عادي أو مهارة تمارس بموجب قواعد متفق عليها بهدف الترفيه، المنافسة، المتعة، التميز، أو تطوير المهارات، واختلاف الأهداف، مجتمعة أو منفردة، بالإضافة إلى ما يضيفه اللاعبون أو الفرق من تأثير على رياضتهم. هناك العديد من الرياضات، وهي تشغل جزء من وقت الناس، يصرفون عليها بعض مالهم، وتثير اهتمامهم، سواء كانوا لاعبين أو متفرجين أو متابعين".¹

تعني الرياضة كذلك "كل أشكال النشاط البدني الذي تتم من خلاله مشاركة عارضة أو منظمة والتي تهدف إلى التعبير أو تحسين اللياقة البدنية والصحة العقلية وتشكيل العلاقات الاجتماعية أو الحصول على نتائج في المنافسة على جميع المستويات".²

الرياضة كذلك هي: "نشاط بشري قادر على تحقيق نتيجة تتطلب مجهود بدني و أو مهارات جسدية، الذي بحكم طبيعته وتنظيمه يكون تنافسي و مقبول عموما باعتباره رياضة".³

حسب اللجنة الحكومية للتربية البدنية والرياضة بمنظمة التربية والعلوم والثقافة (اليونيسكو) التابعة للأمم المتحدة: " وضعت مصطلح التربية البدنية والرياضية على أساس التفريق بين التربية البدنية التي تعبر عن التربية عن طريق البدن و الأنشطة الحركية، وبين الرياضة التي تعبر عن المنافسة في الأنشطة البدنية البشرية و التي تحكمها قواعد معينة".⁴

المطلب الثاني : تنظيم الهيئات الرياضية

الفرع الأول : مفهوم الهيئات الرياضية

يتمثل مفهوم الهيئات الرياضية فيما يلي:

"الهيئات الرياضية هي هيئات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي وهي مثلها كأي مؤسسة لها هيكل تنظيمي يتفق وحجمها والهدف الذي أنشأت من أجله".⁵

¹ حسام سامر عبده، الإدارة الرياضية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 16.

² Rob Wilson ,Mark Piekarz, Sport Management , the basics, 1st Ed, Routledge, New York, 2015, p 03.

³ Ibidem.

⁴ عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضة، ط1، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 2001، ص 16.

⁵ أشرف صبحي محمد، نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية البدنية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2000، ص 25.

ويشير دافت، وروبينز Daft Roppins إلى أن "المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافه بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة وطبقا لأهداف تلك الأنشطة".¹

وقد ذكر أيضا دافت Daft أن: "المؤسسة الرياضية هي مؤسسة تدار بفكر أداري علمي ذات بناء محدد بداخلة الأقسام والشعب المختلفة والمستويات الإدارية مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ويتفق الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وحجم تلك المؤسسة".²

ونستطيع أن نميز بين الهيئات الرياضية وأيضا يمكن تقسيمها وبناء هياكل لها من خلال منظورين:

- فلسفة الهيئة ونظريتها.

- السلوك التنظيمي.

وحسب سلاك Slack وبارنت Parent ، فإن "الهيئة الرياضية هي تركيبة اجتماعية في قلب الصناعة الرياضية".³

تعتمد الهيئات الرياضية على تطبيق المعايير العلمية ومواصفات الجودة في تطبيق جميع عناصر الإدارة على مشروعاتها وبرامجها والنشاطات التي تؤديها وفقا لفلسفتها ، وذلك بغرض تحقيق عنصر الفاعلية للإدارة وحتى تتميز بقدرتها على التكيف مع التغيير المستمر والتطور المتنامي والمتلاحق والحادث في كل مجال من مجالات الحياة المرتبطة بالرياضة العالمية على وجه الخصوص.⁴

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي الدولي للرياضة

يشتمل الهيكل التنظيمي الدولي الخاص بالألعاب الرياضية على أربعة تنظيمات أساسية هي:⁵

أولا: اللجنة الأولمبية الدولية: (I.O.C)*

وهي أعلى سلطة رياضية في العالم، فهي تدير الحركة الأولمبية العالمية عن طريق أجهزتها واللجان الأولمبية الوطنية المنطوية تحت لوائها، وهي تدير الحركة الرياضية في العالم عن طريق الاتحادات الدولية والمنظمات الرياضية المختلفة، يعد البارون الفرنسي بيير دي كوبرتان Pierre De Coubertin مؤسس اللجنة الأولمبية الدولية سنة 1894م. المكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية هو الجهاز التنفيذي فيها، ويتألف من رئيس وعشرة أعضاء وأمين

¹ اشرف صبحي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² المرجع السابق، ص 27.

³ Alain Ferrand, Scott McCarthy, Thererry Zintz, op cit, p 15.

⁴ كمال درويش ، محمد الحماحي ، سهير المهندس ، الأسس العلمية للإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2009، ص، 34.

⁵ [http:// www.arab-ency.com/_details.php?nid=14408](http://www.arab-ency.com/_details.php?nid=14408), consulté le : 21/02/2016.

* I.O.C : International olympic committee.

عام دائم. وتتفرع عن هذا المكتب عدة لجان فرعية تختص بالنواحي الرياضية والإدارية والمالية والقانونية والطبية والإعلامية والتنسيق وغيرها، كما يتفرع عنه مجلس لمنح الأوسمة الأولمبية ومكتب الحركة الأولمبية العالمية. وهناك مستشارون للرئيس في الأمور القضائية والتجارية والشؤون المالية والمنهاج الأولمبي، ومستشارون في النواحي الفنية والإعداد للدورات الأولمبية والأمور الطوابع البريدية الأولمبية، وهناك كذلك مستشار خاص لقضايا الدول النامية، ومحكمة خاصة للفصل في القضايا الرياضية.

ثانيا : الاتحادات الدولية للألعاب الرياضية

تسمى الاتحادات الدولية للألعاب الرياضية بهذا الاسم انطلاقاً من صفتها الدولية، وهي 03 فئات:

- الاتحادات الدولية الأولمبية وتنقسم إلى : الاتحادات الدولية للألعاب الأولمبية الصيفية والاتحادات الدولية للألعاب الأولمبية الشتوية
- الاتحادات الدولية غير الأولمبية
- الاتحادات الدولية الرياضية غير المعترف بها من اللجنة الأولمبية الدولية.

ثالثا: المنظمات الدولية الأخرى

هناك منظمات دولية مختلفة تضاف إلى الاتحادات وتعد جزءاً من هيكل التنظيم الدولي للألعاب الرياضية، ومن بين هذه المنظمات ما يلي:

- الأكاديمية الأولمبية الدولية A.I.O
- منظمة الاتحادات الدولية الأولمبية الصيفية A.S.O.I.F
- منظمة الاتحادات الدولية الأولمبية الشتوية A.I.W.F
- الاتحاد العام للاتحادات الرياضية الدولية A.G.F.I.S
- اتحاد اللجان الأولمبية الوطنية A.C.N.O
- الاتحاد العالمي للرياضة الجامعية F.I.S.U
- المجلس الدولي للرياضة العسكرية C.I.S.M
- اللجنة الدولية لألعاب البحر المتوسط C.I.J.M

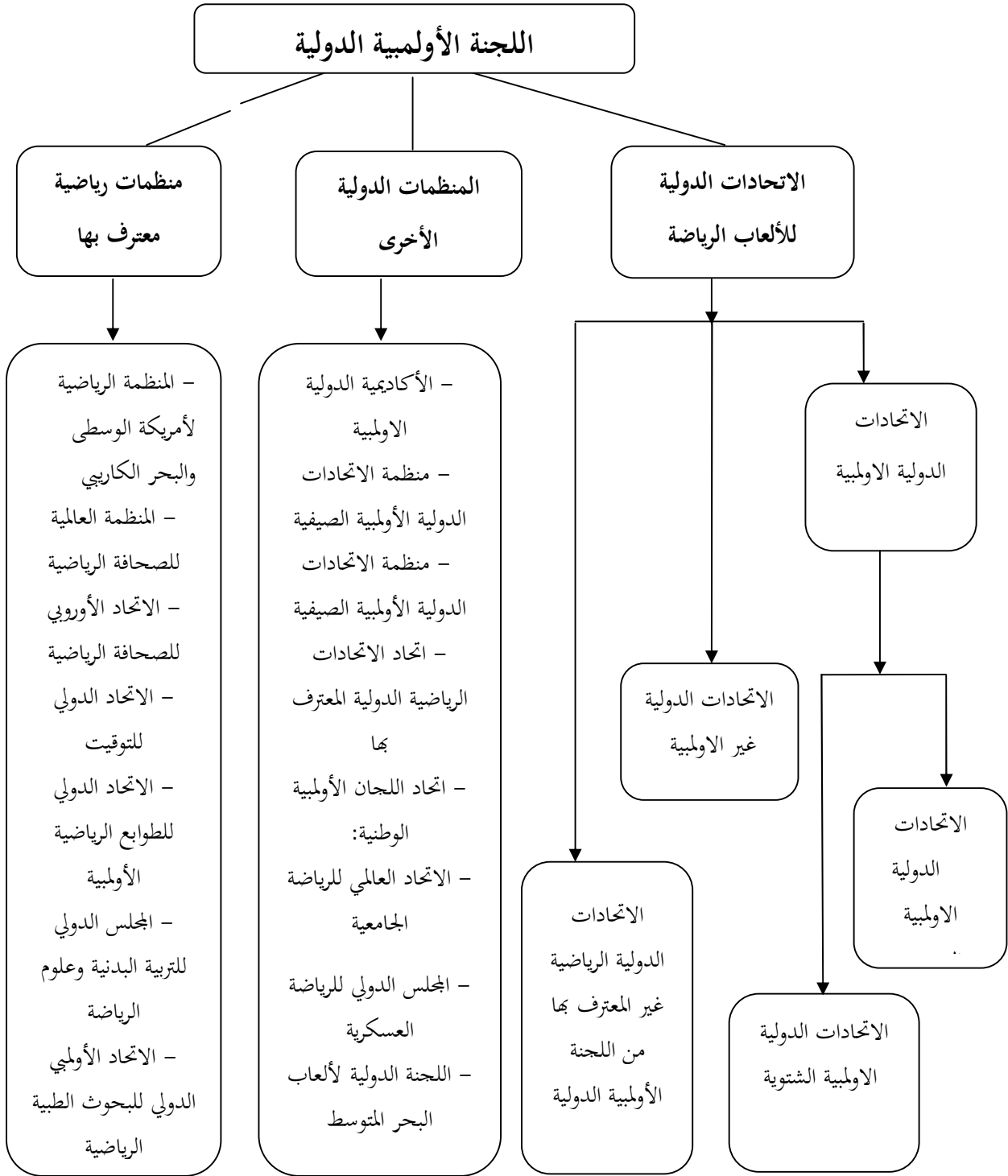
رابعا : منظمات رياضية معترف بها

تضم منظمات واتحادات دولية مختلفة ومنها ما يلي:

- المنظمة الرياضية لأمريكا الوسطى والبحر الكاريبي
- المنظمة العالمية للصحافة الرياضية
- الاتحاد الأوروبي للصحافة الرياضية
- الاتحاد الدولي للتوقيت

ومن خلال الشكل (12) يظهر الهيكل التنظيمي الدولي للرياضة بصورة أبسط.

الشكل (14): التنظيم الدولي للرياضة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على : www.arab-ency.com/_/details.php?nid=14408
Consulté le 21/02/2016.

المطلب الثالث : أشكال الهيئات الرياضية

التنظيم الجديد للنشاط البدني والرياضي يجعل من الهيئات الرياضية تشتمل على هيئات حكومية وأخرى أهلية:¹

الفرع الأول : الهيئات الرياضية الحكومية

وهي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة وتسيير النشاطات البدنية الرياضية، منها وزارات الشبيبة والرياضة، هيئات عامة للشباب والرياضة أو مؤسسات حيث تختلف التسمية من دولة لأخرى، وإلى جانب هاته المؤسسات نجد وزارات التربية والتعليم كونها مسؤولة عن برامج تربية وتعليم النشء والشباب عبر مختلف مراحل التكوين والتعليم.

الفرع الثاني : الهيئات الرياضية الخاصة (غير الحكومية)

تعتبر صاحبة الحصة الكبرى لممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع لاختلافها وتعددتها وانتشارها وتمثل الهيئة الرياضية الخاصة أو الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين فالهيئات الرياضية الخاصة هي وحدات تحمل طابع رياضي، اجتماعي ثقافي، صحي وترويحي، ويجب كذلك أن نشير إلى أنه مع المستجدات التي تشهدها الأنظمة الاقتصادية والانتقال إلى نظام الرأسمالية، أصبحت تلك الهيئات ذات طبيعة اقتصادية بصفقتها تجمع بين كثير من عوامل الإنتاج بما فيها المادية والمعنوية. و قد صنفت الهيئات الرياضية الخاصة إلى:

- الجان الأولمبية؛
- الاتحادات الرياضية؛
- الأندية الرياضية؛
- مراكز الشباب و الرياضة؛
- جمعيات الأنشطة الرياضية.

¹ شريفى سلمى، أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية : دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 3 ، 2012، ص 48.

المطلب الرابع : الأهداف والأشكال الرياضية والاقتصادية للأندية الرياضية

الفرع الأول : الأهداف الرياضية والاقتصادية للأندية الرياضية

هناك اختلاف من حيث الأهداف فقد تكون رياضية أو اقتصادية، وتتلخص في نموذجين أساسيين هما النموذج الرياضي وأمريكا الشمالية والنموذج الأوروبي.

أولا : النموذج الرياضي لأمريكا الشمالية

أول نوع هو النموذج الرياضي لأمريكا الشمالية، هدفه اقتصادي بحت، المنافسة الرياضية بين الأندية هي في خدمة منطق الربح، صورة النموذج الرياضي لأمريكا الشمالية بني على غرض اقتصادي وغاية الأندية هو تعظيم الأرباح مع ضمان جودة العرض أما الهدف الرياضي فهو في وجهة تعظيم الأرباح الثانوية. البطولة التي ينظمها دوري المحترفين هي فريدة من نوعها، حيث لا يوجد صعود أو هبوط للفرق، المنافسة تلعب في المجال الاقتصادي عن طريق تشكيل لبطولات الدوري التنافسي وليس على الساحة الرياضية، فيتم وضع إستراتيجية على المدى الطويل، المنافسة الرياضية محفزة من خلال المنافسة الاقتصادية ضعيفة مسموحة منذ 1961م.¹

الأندية يمكن أن تكون تنظيم أو تكتل ضمن رابطات لبيع بصفة مركزية للحقوق التجارية، هذا الموقف الاحتكاري يعطي للرابطات قوة سوقية أعلى بكثير في مواجهة القنوات التلفزيونية والرعاة الذين يقعون في المنافسة، إن تجميع الدخل يسمح بتنظيم حقيقي متضامن بين الأندية ويساوي بين إمكانات الفرق، والاتساق والتماثل الاقتصادي يمثل أيضا أن كل رابطة تعمل في دائرة مغلقة أين يقع الدخول والخروج حصريا بالمعيار الاقتصادي. عدد النوادي في هذا النموذج محدودة عمدا؛ فالموسم الرياضي في الأصل يمثل ثلاثة أشهر، لكن قد يستمر نحو ستة أشهر، وينقسم هذا الموسم في الموسم العادي لمرحلة النهائيات أو مرحلة اللعب على اللقب وهذا وفقا للحزم الرياضية الخاصة.²

خلال الموسم العادي، يتم تقسيم الفرق إلى مجموعات من أربعة أو خمسة ويتم هذا التوزيع بالنسبة لفرق الدوري على أساس حسابات اقتصادية بحتة، العرض الرياضي مقارنة بالسوق ينتظم من خلال وجود حواجز للدخول أو لمبيعات الامتياز ويكون بسعر مرتفع، وتحدد فقط في المجالات التي لا توجد فيها فرق أخرى من نفس الرابطة التي أنشئت من قبل وحتى لا يكون هناك أي حرج.

¹ Claude Legrand, Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (Lipsor), Conservatoire national des arts et metiers, France, 2010, pp 62-63.

² Idem, p 63 .

ثانيا : النموذج الأوروبي للرياضة

النظام الأوروبي أقل تجانسا وأنماط التشغيل فيه مختلفة حسب كل بلد، المنافسة بين الأندية منظمة بصفة هرمية ومتداخلة، من المستوى المحلي إلى مستوى الدولي؛ الحركة الرياضية تتحد عبر آلية مستمرة لترقية والنزول وتنظيم إقليمي يوحد الفرق المدينة، في هذا السياق، فإن الهدف بالنسبة للأندية هو تعظيم المكاسب في حدود الميزانية، والكثير من النتائج الرياضية قد تؤدي إلى استبعاد الأندية بسبب الحالة المالية من المنافسات على مستوى عال، اقتصاديا، هناك تباعد كبير بين أندية كثيرة في أوروبا.¹

رقم الأعمال، الضرائب، الرسوم الاجتماعية، الرقابة الإدارية، المشاركة الوقتية المتعددة، قائمة سوق الأوراق المالية، ملكية المرافق الرياضية، بيع وتقاسم الحقوق التجارية، تمثل كلها عوامل عدم التجانس، الاعتراف بالرياضة الاحترافية كنشاط اقتصادي في جميع أنحاء أوروبا يجبرها على الخضوع لقواعد قانون المنافسة وقواعد حرية التنقل. تظهر وثائق التنظيم الاقتصادي في أمريكا الشمالية تناقض مع قانون الاتحاد الأوروبي، فيمنع نظام من نوع تسقيف الأجور أو ما يحد من حرية التعاقد مع النادي الذي تختاره، ولذلك يضطر اللاعب للبقاء في ناديه وفي النهاية، يخفض بشكل حاد من أجره بالتالي يتجاوز سقف الطبقة المعمول بها، نظام نوع دراف Draf غير وارد لأنه غير قانوني منذ إدخال عوائق أمام دخول سوق العمل الرياضي، واللاعب ملزم بالتعاقد مع ناد دون أن يكون له إمكانية التفاوض على الشروط المالية أو الظروف الرياضية، وهذه الأخيرة يتم تحديدها وفرضها من النادي.

على الصعيد الأوروبي كل تنظيم بصفته بطولة مفتوحة ومرتبطة اقتصاديا يظهر أنه غير واقعي، إن أي تنظيم يؤدي حتما إلى توحيد الفرق في كل أوروبا وبالمثل، فإن تقاسم عائدات من بيع الحقوق التجارية والتلفزيون يبدو غير واقعي تماما على المستوى الأوروبي.²

وأخيرا، يمكن أن نقول أن عملية تكوين اللاعبين الشباب، بما في ذلك الإمكانيات التي توفرها لهم الأندية المحترفة، يمكن تدميرها بالكامل بأفعال الشراء من أندية أخرى، فهي أعمال تشبه عند الأندية المكونة كعملية نهب حقيقي لأفضل العناصر.

الفرع الثاني: الأشكال الرياضية والاقتصادية للأندية الرياضية

للأندية الرياضية عموما شكلين أساسيين وهما النادي الرياضي للقطاع الجماعي والأندية الرياضية المحترفة لقطاع التجاري.

¹ Claude Legrand, op cit, p 64.

² Idem, p 65.

أولا : النادي الرياضي للقطاع الجماعي

وهي جمعية ذات طابع خاص تنشأ عموماً لآجل الإجابة عن طلب؛ الذي لا يرضا بالعرض التجاري أو بالعرض للإدارة العامة على السواء. إن نط التسيير فيها يوجد في الوسط ما بين التسيير التجاري والتسيير العام.¹

وبالتالي، بالنسبة للهيئة الجماعية، سعر البيع ينتج من خيار سياسي تحت قيود نسبية للتكاليف وليس بمنطق اقتصادي المتمثل في تعظيم الأرباح، لهذا نتكلم هنا عن جمعية لهدف غير ربحي، وحتى لو كانت هذه الغاية نهائية، فهي لا تحول دون استمرار النتائج الربحية، بالتالي، فبالنسبة للجمعية، نتيجة ايجابية ليست هدف في حد ذاتها، بل وسيلة لتمويل ذاتي، تطوره إذن لتحقيق وبشكل أحسن أهدافها الجماعية. يتم تعريف القطاع الجماعي وبشكل جيد انطلاقاً من نظام بأهداف معنوية وإدارة في ظل قيود، فيجب على الأندية أن تنظر إلى أربعة أنواع من القيود: قيد داخلي مضاعف للربحية والأهداف مرتبط بالقيم المعنوية، قيد خارجي للاستجابة لطلب المخترطين، في مقابل دفع المستحقات يطالبون بجودة العرض، قيد خارجي ثاني، يأتي من الممولين وذلك بالإجابة عن تطلعاتهم من خلال صورة الداعمين والرعاة، وآخر قيد يتعلق بالمنافسين سواء الفرق الأخرى أو المنظمات الاقتصادية الرياضية، الذين يستهدفون نفس الطلب لممارسي الرياضة أو حتى الدعم المالي للشركاء والرعاة.²

ثانياً: الأندية الرياضية المحترفة للقطاع التجاري

الأندية الرياضية المحترفة هي شركات تجارية تهدف إلى زيادة رقم أعمالها وحصتها في الأسواق، لأغراض ربحية، ولكن أخلاقيات النفعية التي تنشطهم غالباً ما تكون غير واضحة ولمخلفات أخلاقيات الجمعيات الذي كانت تمثل النادي قبل احترافه، أو من خلال دمج الجمهور بين النادي الهاوي و المحترف، بعض النوادي يمكن أن تتمادي باللعب على المستويين.³ الهاوي الذي نعطيه بصفة طوعية كمتطوع، ممول عمومي، أو مشجع مرتبط عاطفياً بناديه والذي يمكن أن نتجاوز عن أخطائه والتي لا نسمح بها في شركة تجارية غير رياضية. إن الاحتراف ينتج عنه فتح النادي على تمويل خارجي مهتم، فالشركاء يقدمون رؤوس أموال في مقابل المشاركة في الأرباح، والعرض جيد لهذا التطور الاقتصادي يوجد في صورة فرق كرة القدم و خاصة في أوروبا، ويظهر ذلك بفرق كبيرة هناك تملك في بلدان أخرى وخاصة في آسيا وكالات تجارية لمنتجاتها المختلفة.

¹ Gary Tribou, Bernard Auge, Management du sport , marketing et gestion des clubs sportifs, Dunod, 2 èm Ed, Paris, 2006,p 6.

² Ibidem .

³ Idem, pp 8-9.

المبحث الثاني: الإدارة الرياضية

الإدارة الرياضية هي نشاط مضمون، تحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم بها أفراد قادرون على استخدام ما هو متاح من موارد، للتوجه نحو أهداف محددة، وانطلاقاً من تحليلنا لطبيعة الإدارة الرياضية، أبعادها وحتى أشكالها، يصبح توصيف المفاهيم المتعلقة بها أمراً واضحاً ومقبولاً.

المطلب الأول : ماهية الإدارة الرياضية

الفرع الأول : تعريف الإدارة

توجد مجموعة من التعاريف الخاصة بالإدارة ومنها:

حسب فردريك تايلور "الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين أن يقوموا بعمله، ثم التأكد من أن الأفراد يقوموا يقومون بعملهم بأحسن وسيلة ممكنة و أقل تكلفة"¹.

كما يعرفها هنري فيول بأنها: " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"².

ويعرفها كمبل بأنها: " العملية التي تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء مشروع، من حيث وضع السياسة العامة، وتوفير ما يلزم من إمكانيات مادية وبشرية، وتنسيق كل ذلك في إطار تنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف"³.

أما هيمفيل قريفتس فيرى بأنها " التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض و الأهداف العامة"⁴.

الفرع الثاني : تعريف الإدارة الرياضية

توجد مجموعة من التعاريف للإدارة الرياضية و منه ما يلي :

الإدارة الرياضية هي: " عملية تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة مجهودات أفراد الهيئة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، وهي فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات"⁵.

¹ رائد محمد السطري، مرجع سبق ذكره، ص 04.

² المرجع السابق، ص 04.

³ المرجع نفسه.

⁴ مروان عبد الحميد إبراهيم، إستراتيجية الرياضة: الأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحاديات والأندية الرياضية في الوطن العربي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 144.

⁵ نعمان عبد الغني ، لطيفة عبد الله شرف الدين ، الإدارة الرياضية، ط1، وزارة الثقافة و الإعلام للطباعة والنشر، البحرين، 2010، ص ص 14-15.

وتعرف كذلك بأنها: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات".¹

كما تعرف بأنها: "توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها".²

كذلك يمكن تعريفها بأنها: "المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والتقييم داخل مؤسسة ما تعني بشؤون نشاط رياضي معين".³

الإدارة الرياضية هي: "الدراسة والممارسة للأنشطة، الأعمال التجارية، التنظيمات لجميع الناس التي تشارك في إنتاج، تسهيل، تشجيع أو تنظيم أي عمل تجاري أو المنتج المتصل بالرياضة".⁴

إدارة الهيئات يمكن أن تعرف بأنها: "الإدارة العامة للهيئة من خلال مجموعة من السياسات الإنتاجية للسلع أو الخدمات، الاتصالات، التسويق، الموارد البشرية، السياسة التمويل ومراقبة الميزانية، متسقة مع بعضها البعض وتتلاقى في اتجاه المشروع الاستراتيجي والذي يترجم من خلال الثقافة التنظيمية".⁵

ومما سبق يمكن أن نقول أن الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، يقوم به أفراد قادرون على استخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة. إن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد الهيئة الرياضية، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الثاني : طبيعة وأهمية الإدارة الرياضية

الفرع الأول: طبيعة الإدارة الرياضية

تتطلب الإدارة الرياضية قدرات خاصة ومتميزة لديمومة العمل بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، فالإدارة الناجحة تعتمد على عوامل عدة أهمها:⁶

- القيادة، الموظفين وجميع العاملين في مجالاتها؛

¹ مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية: المدارس - الجامعات - الاتحادات - الأندية الرياضية، الجامعة الهولندية - قسم المناهج و المقررات - كلية التربية البدنية، مطابع آمون ، القاهرة، 1999، ص 17.

² المرجع السابق ، ص 17.

³ رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، مرجع سبق ذكره، ص 06 .

⁴ Elriena Eksteen, sport Management : Manuel for sport management, 1ft Edition, Ventus Publishing ApS, Denmark, 2014, p 07.

⁵ Emmanuel Bayle, Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, Staps, no75, 1 /2007, p 60.

⁶ حسام سامر عبده، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- المنشآت، المرافق، المعدات والأدوات.
- و بذلك يتم تحديد طبيعة العمل والمسؤولية الكبيرة للإدارة والتنظيم في المجال الرياضي وميادينه المتعددة.
- وفيما يتعلق بكيفية إدارة أقسامها فتحدد كما يلي ¹:
- تعين الأهداف الرئيسية والعمل على تحقيقها، فضلا عن تحقيق الأهداف الخاصة إلى جانب تنظيم وإدارة الأعمال بين العاملين؛
- تحديد الموارد المالية المتوفرة والطاقات البشرية العاملة وظروف العمل وطبيعته؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين وذلك يعد أحد أركان العمل الإداري الناجح؛
- توفير مستلزمات العمل وتجهيزات ولوازم تخدم الحركة الرياضية؛
- رعاية العاملين في الهيئة من جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية والصحية بما يضمن استمرارهم.

الفرع الثاني : أهمية الإدارة الرياضية

تتلخص أهمية الإدارة في المجال الرياضي فيما يلي ²:

- النشاط الرياضي على اختلاف مستواه يتميز بوجود درجات متفاوتة من التنافسية، وتبرز هنا أهمية الإدارة الرياضية من خلال الإدارة الناجحة للموقف التنافسي في البيئة الرياضية؛
- الإدارة الرياضية ضرورية لتحقيق التوازن في الأهداف المتعددة والمتداخلة التي تسعى الهيئة الرياضية لتحقيقها، وبالتالي تسعى الإدارة الرياضية للوصول لأهداف مشتركة على اختلاف مستوياتها الفردية أو الجماعية؛
- تسعى الإدارة الرياضية إلى تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والمادية المتاحة بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة؛
- إن الإدارة الرياضية تزيد من قدرة الهيئة الرياضية على التكيف مع التغيرات المختلفة التي يتميز بها العمل الإداري في المجال الرياضي؛
- إن الإدارة الرياضية الناجحة تساعد على الارتقاء بمكانة وسمعة الهيئة الرياضية بين نظيراتها المختلفة .

¹ حسام سامر عبده، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² رائد محمد السطري، مرجع سبق ذكره، ص 07.

المطلب الثالث: أبعاد الإدارة الرياضية

تسيير نادي رياضي يختلف عن تسيير شركة، فهو يركز على إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية وإدارة الموارد المادية.

الفرع الأول : إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي واحدة من الخصائص المميزة والكبرى لإدارة نادي، تكمن في الموارد البشرية فمعظمهم من المتطوعين ، المسؤولين المنتخبين والموظفين الدائمين، وتستند هذه الإدارة على سوء الفهم الأساسي للاختصاص المحدود من المتطوعين في النادي وخاصة لمسيريها.

تتطلب إدارة المتطوعين اهتماما خاصا نوعا ما، فالمتطوع ضروري لتشغيل أي منظمة ليس لها الموارد المالية الكافية لتوليد الرواتب، فالمتطوع يتوقع منه خدمات عالية الجودة تماشيا مع القضايا الرياضية المعنية ومستوى الاستثمارات المالية رغم انه لا توجد علاقة تعاقدية تربط بينه وبين النادي. إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمتطوعين صعبة للغاية من الناحية النفسية لأن المتطوع يسعى للاعتراف الطرف الآخر بعمله المنجز، فالمتطوع يطلب الاستماع أكثر والذي هو ضروري مع الاحتفاظ لنفسه بضرورة التطبيق الطوعي مع مقابل رمزي.¹

تسيير اللاعبين كذلك خاص نوعا ما؛ فمهنة اللاعب نادرا ما تتجاوز خمسة عشر عاما والتي بموجبها يخرج اللاعب منهك جسديا وحتى نفسيا، فعلى الإدارة تسيير الضغط على الفترات القصيرة، لتكون قادرة على التحفيز في كل مباراة بما في ذلك المقابلات الأقل تحدي، وتجنيد أو جذب لاعب موهوب يركز على الخصائص التقنية والشخصية التواصلية وهي سهلة نسبيا مثلما يتطلبه مشاهدة المباريات فقط أو حديث مع الأفراد المحيطة به.²

الفرع الثاني: إدارة الموارد المالية

إدارة الموارد المالية تتضمن البحث عن التوازن المالي. فإذا كان في الشركة إيرادات ونفقات، ففي النادي يوجد القليل فقط من المداخيل والكثير من النفقات، وكل الطاقة والجهد تتم في البحث عن موارد مالية خارجية. إن تدرج النادي في المستويات يتطلب منه توسيع عرض منتجاته حتى يتجاوز المنتج الرياضي فقط، وينفتح على المنتجات الفرعية والتي ستضمن له نوع من الاستدامة المالية. عند عدم التأكد في النتائج التي تمثل ثقل مباشر على الأداء الاقتصادي بالنسبة للمنتجات التي تمثل العرض الرياضي (التذاكر، الاشتراكات) وممارسة المنخرطين في النادي، فالنادي يتوجه للتجار بمنتجات قد تمثل اقل ارتباطا بالنتائج، والنادي بالتالي مجبر على التنوع بالاستعانة

¹ Claude Legrand, op cit, p 176.

² Idem, p 177.

بمحورين أساسيين، فالتنوع يتضمن من جهة تشكيلة من المنتجات تتوجه لإنعاش المنشآت الرياضية من جهة، ومن جهة أخرى منتجات تتوجه لإنعاش توزيع العلامة التجارية، ومنه فانه يتوجب ضرورة احترام القواعد المحاسبية المطبقة في الشركات.¹

الفرع الثالث : إدارة الموارد المادية

التسيير المادي يرتبط فقط بالهيئة ذات الطابع التنافسي، فلكي تضمن سير الممارسة الرياضية للمنخرطين، يتوجب على النوادي الاستثمار في المورد البشري، هذا الأخير الذي تظهر فيه السلطات المحلية والهيئات الدينية كشركاء حقيقيين، أصحاب المصالح الحقيقية لنشاط الأندية الرياضية، فالأندية ستتوجه بقوة المنطق نحو هؤلاء الشركاء لكي يتحصلوا على منشآت، كذلك توجد المعدات الرياضية في صميم النوادي الرياضية والتي تمثل العصب الأساسي للنادي.²

تطور النادي يفرض امتلاك منشآت مادية مطابقة وخاصة للنادي في نفس الوقت من اجل التدريب والمنافسة، فتعطيه نوع من الحرية التي تتماشى مع تطوره، فالمعدات الرياضية ترتبط كلياً بحياة النادي، توجهه وتجعل تفكيره منطقي في نفس الوقت عبر مراحل تطوره. إن انتقالها وحتى تسميتها كمعدات رياضية تمثل قطب جاذب وقوي أين يتجه نحوه جميع أصحاب المصالح للنادي، فاللاعبين يمارسون الرياضة بالتنسيق مع المسيرين، وفي عديد من مرات بتشجيع من المناصرين وعند المقابلات الحاسمة للصعود للمستوى الأعلى فوفرة المنشآت الرياضية في غالب الأحيان تظهر على أنها غير كافية لجميع المناصرين، الجماعات يصبحون ملاك بعد أن يمولوها، الرعاية يظهرون من خلال اللوحات الإشهارية والأماكن المحجوزة، الإعلاميون يأتون لكي يستخلصون مادتهم الأساسية التي يضطلعون بها ثم القيام بالأصدقاء. المقر المجتمعي يمثل من جهته المركز الإداري للنادي. فإذا كانت المنشآت الرياضية والمقر الاجتماعي يعطي مؤشرات قوية للطموحات الرياضية للنادي ، فالمعدات الرياضية تظهر في آخر موقع كعنصر رئيسي بالنسبة للنادي، مهما كان مستواه ، أهميته، وطموحاته.

¹ Claude Legrand, op cit, p 178.

² Idem, p 179.

المطلب الرابع : الخصخصة والاحتراف في المجال الرياضي

إن موضوع الاحتراف وخصخصة الأندية الرياضية يعد أحد أهم المواضيع التي تثير اهتمام العاملين في القطاع الرياضي من أندية واتحادات ولجان أولمبية، فإذا اتجهت الأندية تدريجياً نحو الخصخصة مع فتح باب الاستثمار لرجال الأعمال والشركات الكبرى من أجل رعاية هذه الأندية، فسيتحول أندية تعاني من خطر الإفلاس إلى أندية محترفة ومنه إلى مؤسسات رياضية تجارية تدر الأرباح.

الفرع الأول : الخصخصة في المجال الرياضي

أولاً : تعريف الخصخصة في المجال الرياضي

تعرف الخصخصة بشكل عام بأنها: "انتقال عمل ما كلياً أو جزئياً من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بما ينطوي عليه ذلك من الاعتماد المتزايد على فعاليات القطاع الخاص وقوى السوق سعياً لتحقيق الأهداف الاجتماعية وتمثل الخصخصة في مفهومها المتطرف -جهداً واعياً من أجل تقليص الجهاز الحكومي ومن أجل تضيق حدود مسؤولية الدولة".¹

فإذا ما "سلط طابع الخصخصة على الهيئات الرياضية، ظهر عون اقتصادي جديد في دائرة المؤسسات الخاصة التي تعد مهمة في تحريك الاقتصاد الوطني، وتقليل نفقات الدولة على الميدان الرياضي بمختلف نشاطاته".²

الخصخصة في الهيئات الرياضية هي: "عملية تحويل ممتلكات أو أنشطة القطاع العام إلى القطاع الخاص، وفي التربية الرياضية والهيئات الرياضية فهي تعد كمرافق عامة تهدف أولاً إلى المصلحة العامة ويمكن أن تحقق الربح في مرحلة تالية".³

ثانياً : دوافع الخصخصة في المجال الرياضي

من دوافع ربط المجال الرياضي ببرامج الخصخصة ما يلي:⁴

- الهيئات الرياضية تعاني كثيراً من الأزمات المالية التي تكون أساسها زيادة المصروفات عن الإيرادات مما يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تقدم المستوى الرياضي؛

¹ سمير عبد الحميد، إدارة الهيئات الرياضية : النظريات الحديثة وتطبيقاتها، منشأة المعارف ، ط 1، الإسكندرية، 1999، ص 82.

² شرفي سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ حسن أحمد الشافعي، عبد الرحمان أحمد سيار، مرجع سبق ذكره، ص 57.

⁴ سمير عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-81.

- كثرة المشاكل الإدارية مع الجهات الإدارية المختصة؛
- قدم اللوائح والقرارات والقوانين المنظمة للعمل بتلك الهيئات؛
- انخفاض مستوى أداء بعض الهيئات الرياضية، التغير الطبقي في المجتمع والذي أصبح يضم الكثير من رجال المال والأعمال؛
- ندرة الكفاءات الإدارية والتنظيمية في هذا المجال؛
- تقليل استنزاف أموال الدولة ونفقاتها، فالمجال الرياضي أصبح عبء على موارد الدولة وذلك نظرا لزيادة أعداد الهيئات الرياضية وزيادة متطلباتها؛
- إعادة ترتيب أدوار الحكومة والقطاع الخاص لتحقيق أقصى فائدة.

ثالثا: استراتيجيات الخصخصة في المجال الرياضي

هناك على الأقل ثلاث استراتيجيات للخصخصة وهي:¹

1 - الخصخصة الواقعية : تقدم برامج الخصخصة مقيدة المدى حلولا مؤقتة لمشكلات طارئة قد تتعرض لها الهيئات الرياضية وعلى سبيل المثال تتعرض اغلب الهيئات الرياضية إلى أزمات مالية تعرض أنشطتها وبرامجها إلى اختيار ا والى انخفاض مستوى الأداء مما يدفع بتلك الهيئات إلى محاولة البحث عن طريقة أو حل سريع وعاجل لمواجهة تلك المشكلة فتلجأ على سبيل المثال إلى بيع بعض الأصول أو التنازل عن بعضها للغير من اجل الكسب المادي فتقوم بعمل محلات أو ما شابه ذلك من اجل حل تلك المشكلة المؤقتة وهناك هيئات أخرى تقوم بخصخصة الخدمات في الهيئة بالإضافة إلى رسوم استخدام لتلك الخدمات والتي تساعد بهذا على حل المشاكل المؤقتة التي تتعرض لها الهيئة.

2- الخصخصة المؤقتة : وهي الخصخصة التي تهدف إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى، تعتمد على الاتجاهات السياسية و خاضعة لأهداف سياسية مباشرة، وان لم تكن معلنة بالضرورة وتهدف إلى إرضاء مجموعات معينة من النخبين أو مكافأة أصدقاء برغم ما قد يتبع ذلك من تأثيرات طويلة الأجل و الهيئات الرياضية بجميع مستوياتها أصبحت لعبة الانتخابات تلعب دورا كبيرا و أساسيا في إدارتها، فمع كل مرحلة انتخابية تأتي عملية المكاسب الشخصية والسعي إلى الحصول على مقاعد الإدارة في المقام الأول وهذا إن كان لا يمثل الأغلبية ولكن يأتي البعض بتقديم الكثير من الميزات للأشخاص والهيئات التي تساعد على تحقيق أهدافه.

¹ سمير عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-88.

3- الخصخصة البنائية : وهي التي تهدف إلى تغير دائم في العلاقات بين الهيئات المختلفة أكثر من كونها سبيلا تكنوقراطيا لحل عدد كبير من المشاكل المحددة ومن أنماط الخصخصة النهائية فيرتبط بإعادة هيكلة دائمة للتنظيمات والهيئات بحيث تؤدي مجموعة من الحوافز المقدمة للأفراد والجماعات إلى تشجيع المزيد من الاعتماد على القطاع الخاص والأثر المنشود لذلك هو إعادة توزيع المسؤوليات بين مؤسسات المجتمع بحيث تنتقل عملية صنع القرار من دائرة الحكومة إلى دائرة القطاع الخاص.

الفرع الثاني: الاحتراف في المجال الرياضي

أولا : تعريف الاحتراف

نص قانون اللجنة الاولمبية الدولية في المادة (26) على ما يلي ¹:

اللاعب الهاوي هو من يشترك و كان دائما يشترك في اللعبة لمجرد التسلية دون كسب مادي من أي نوع واللاعب لا يكسب هذه الصفة :

- إذا لم يكن له عمل آمن به حاضره ومستقبله؛

- إذا كان يستولي على فائدة مادية نظير اشتراكه في الرياضة؛

- إذا انحرف عن قوانين الاتحادات الدولية المختصة وعن التفسيرات الرسمية لهذه المادة.

كما تقرر في مؤتمر اللجنة الاولمبية الدولية المنعقدة في ستوكهولم عام 1947م ما يلي ²:

- الهاوي هو الشخص الذي تكون صلته الدائمة بالرياضة لغرض المتعة البدنية و العقلية والاجتماعية التي ينالها منها والذي تكون الرياضة بالنسبة إليه مجرد ترويح وليس لكسب مادي من أي نوع سواء أكان مباشرا أو غير مباشر؛

- واللاعب المحترف هو اللاعب الذي يتخذ من الرياضة التي يمارسها مهنة أساسية له يعيش من دخلها وتفرض عليه قيود في تأدية واجبه ولا يسمح له بمزاولة أي مهنة أخرى بجانبها.

يعرف الفقهاء القانونيون الاحتراف بأنه " توجيه الشخص نشاطه بشكل رئيسي ومعتاد إلى القيام بعمل

معين يصبح حرفة له يرتزق منها " ³.

¹ مزروع السعيد، الرياضة بين الواقع و الاحتراف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07،

جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص 14.

² المرجع السابق، ص، ص 14-15.

³ محمد سليمان الأحمد، الوجيز في العقود الرياضية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 14.

الاحتراف الرياضي هو: "ممارسة النشاط الرياضي كمهنة أو حرفة يياشرها اللاعب بصفة منتظمة بهدف تحقيق عائد مادي وفق عقود يتم الاتفاق على شروطها مسبقا ، وقد يكون الاحتراف الرياضي كلياً أو جزئياً".¹

الاحتراف الرياضي هو: "مهنة يياشرها الشخص الرياضي في نشاط رياضي متخصص بصفة منتظمة ومستمرة من خلال ممارسته لنشاط رياضي معين بهدف تحقيق عائد مادي يعتمد عليه، مع التفرغ التام والالتزام بتنفيذ بنود العقد المتفق عليه والمحدد المدة"²

النادي الرياضي المحترف حسب المادة 78 من القانون الجزائري المتعلق بال نوادي الرياضية فانه :³

يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية :

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة؛
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة؛
- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه ، بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون ، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد ، لا سيما كفاءات تنظيمها وطبيعة المساهمات.

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه، عن طريق التنظيم.

مما سبق يمكننا القول بان الاحتراف الرياضي هو اتخاذ الرياضة التنافسية مهنة، يكتسب العامل في حقلها مردوداً مادياً يكون مصدر رزق له، مع توافر شرط مباشرة النشاط بصفة منتظمة ومستمرة وأن يكون العائد الذي يحصل عليه من هذا النشاط مصدر الرزق الرئيسي.

ثانيا : الاحتراف في كرة القدم

كان ظهور الاحتراف في كرة القدم كما يلي :⁴

لم يأتي ذلك إلا بعد مرحلة طويلة من التطور و الاعتراض، فاللعب كانت ترويح بالنسبة للقلة في الجامعات والمدارس ويطلق ليها في انجلترا اسم لعبة الجنتللمان، وأصبحت فيما بعد لعبة القاعدة العريضة من الشعب والجماهير وخاصة أعضاء الأندية الرياضية.

¹ نبيه العلقامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² كمال درويش ، السعيد خليل السعدني، الاحتراف في كرة القدم، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2006 ، ص 42.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 13-05 مؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013 ، يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، (الجريدة الرسمية رقم 39، الصادرة بتاريخ 31 | يوليو | 2013).

⁴ الهادي عيسى، رعاش كمال، الاحتراف الرياضي في كرة القدم : دراسة مقارنة (الجزائر نموذجاً)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، القاهرة، 2012، ص 12.

كان أول محترف في تاريخ كرة القدم هو جيمس لانج الاسكتلندي الذي انضم إلى فريق شفيلد الانجليزي عام 1876م وكانوا يضعون له أجره في حذائه سرا بعد المباريات، وكان الاحتراف غير رسميا من قبل، وكانت طبقة الارستقراطيين يعتبرون الاحتراف من الأعمال الخاصة بالطبقات الأدنى مستوى.

في فيفري 1883م قدم نادي اتبون شكوى لاتحاد كرة القدم وفيها أن الفريق المنافس بريستون يضم لاعبين محترفين سرا، مما يخالف بطولة كاس انجلترا، في نوفمبر 1883م ثبت للاتحاد الانجليزي لكرة القدم ان نادي اكرينجتون في مسابقة الكأس قام بتقديم اجر لأحد اللاعبين، حيث قدم النادي المهزوم شكوى وهو نادي بارك رود، وبعد ذلك تم توقيف كل من بريستون، بيرتلي، بوليتول عن الاشتراك في بطولة الكأس بعد ثبوت تهمة الاحتراف على لاعبيهم، ومن هنا بدا العمل بتقديم بيانان وافية عن مصدر رزق و وظائف جميع اللاعبين للتأكد من أنهم هواة .

وعندما وافق الاتحاد الانجليزي على الاحتراف وجد بعض المعارضة من أنصار الفرق الهاوية، وقد نص على شرعية الاحتراف على أن يعيش اللاعب المحترف على بعد ستة أميال من ناديه على الأكثر لمدة عامين قبل أن يجوز له تمثيل ناديه في بطولة كاس انجلترا، وجاء الرد على ذلك القرار المتعسف من شركات الغاز والكهرباء والفحم الانجليزية بالاعتراف بحق العمال اللاعبين لكرة القدم في الحصول على إجازات بمرتبة كاملة وكانت أول إجازة مدفوعة بالكامل في تاريخ كرة القدم للاعب محترف، وأصبح الاحتراف الرياضي رسميا و قانونيا منذ عام 1985م.

أما في الجزائر فقد عملت الدولة على تنويع مصادر التمويل للأندية الرياضية وإيجاد مصادر بديلة عن تمويل الدولة ، فكان صدور قانون 10/04 المؤرخ في 14 أوت 2004م المتعلق بإنشاء أندية محترفة وتحويلها إلى شركات مساهمة تفتح لخواص من اجل الاستثمار و تصبح شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات ذات أسهم.¹

¹ بوصالح النذير، مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 05، مسيلة، الجزائر، أفريل 2012، ص 325.

المبحث الثالث: القانون المتعلق بالتربية البدنية والرياضة

مرت المنظومة الرياضية بمراحل عديدة تبعا للتغيرات الحاصلة في النظام الاقتصادي والسياسي للبلاد، انطلاقا من تأميم القطاع الرياضي سنة 1976م إلى مرحلة الارتقاء بالنشاط الرياضي التربوي والترويحي إلى النشاط الرياضي ذو المستوى العالي، ومن خلال القانون المنظم للممارسات الرياضية الصادر سنة 2004م بدأت تتحول الرياضة ذاتها إلى مشروع اقتصادي تجاري مريح بالإضافة إلى كونها ذات بعد ثقافي، أخلاقي وسياسي.

المطلب الأول : مراحل تطور التشريع الرياضي في الجزائر

مر تطور التشريع الرياضي في الجزائر بمراحل، إذ صدرت عدة تشريعات وتم إلغاء أخرى حسب النظام السائد في كل مرحلة، بحيث يحاول المشرع الجزائري مواكبة التغيرات التي تطرأ، نوجز هذه المراحل فيما يلي:

الفرع الأول : المرحلة الأولى (1962-1976)

كان قانون 01-07-1901م الفرنسي، أول قانون ينظم الرياضة في الجزائر، في فترة بعد استقلال الجزائر كانت المنشآت الرياضية قليلة، وكان التنظيم سيئ والتأطير يكاد ينعدم، فحاولت الجزائر سن بعض التشريعات في المجال الرياضي، ذلك كان صعبا بسبب التحولات الاقتصادية والسياسية في الجزائر، هذا ما جعل المشرع الجزائري يتبع النموذج الفرنسي للتربية البدنية والرياضية القائم على اللبرالية مع بعض التعديلات، مع العلم أن الجزائر انتهجت النظام الاشتراكي آنذاك. فصدرت بعض القوانين، التي معظم قواعدها مقتبسة من التشريعات الفرنسية، فصدر قانون رقم 157 | 62 مؤرخ في 01 | 12 | 1962م.¹

كما جاء نص خاص بالجمعيات الرياضية عن طريق مرسوم، 63 | 254 المؤرخ في 10/07/1963م ينظم الرياضة و الجمعيات الرياضية،² الذي صدر طبقا لما جاء في 01 | 67 | 1901م . و قانون 62 | 157 السالف الذكر.

في 1970م صدرت تعليمات رسمية، تم اقتباسها من القوانين والمنشورات الفرنسية المتعلقة بممارسة مهنة التربية البدنية والرياضية والمتعلقة بالتكوين الرسمي لأساتذة التربية البدنية والرياضية. كما بدأ تكوين الإطارات في

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 157 | 62 مؤرخ في 01 | 12 | 1962م يحدد عمل التشريعات الفرنسية، ما عدا ما يتعارض مع السيادة الوطنية، (الجريدة الرسمية، العدد 02، صادرة بتاريخ 11 | 01 | 1963).

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم 63 | 254 مؤرخ في 10 | 07 | 1963، يتعلق بتنظيم الرياضة، (جريدة الرسمية عدد 47، صادرة في 17 | 07 | 1963).

هذه المرحلة، وكانت ممارسة الرياضة بكل حرية ولكل المستويات والقطاعات. أما بالنسبة للمنشآت فتم إنشاء مركب متعدد الرياضات ومركب 05 جويلية.

الفرع الثاني : المرحلة الثانية (1976-1989)

تميزت هذه المرحلة بالإصلاحات كما صدر ميثاقين وطنيين 1976م ودستور 1976 الذي من خلاله تم تقنين التربية البدنية و الرياضية بالأمر 81|76 المؤرخ في 23|10|1976م يتعلق بالجمال الرياضي، فحسب ما جاء فيه أن الرياضة حق وواجب المادة 42، فأصبح تنظيمًا إجباريًا في النشاطات في المنظومة التربوية. وحسب المادة 3: تسعى الدولة لوضع سياسة تخطيطية للمنشآت وأجهزة الرياضة، ولتنظيم مصالح مكلفة بترقية النشاطات الرياضية، فجاء في المادة 67 من دستور 1976م حق المواطنين في حماية صحتهم بتربية البدنية والرياضية، بحيث اعتبرت ذات منفعة عامة. في 1976م، بدأ تطبيق الإصلاحات الرياضية، و تم إدراج الرياضة كعنصر مكون بمسعى الثورة الثقافية، وخلق نظام جديد للتربية البدنية و الرياضية، يتوافق مع التوجيهات الاشتراكية للبلاد.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة (1989-2004)

صدر في هذه المرحلة دستور 1989م، لكن لم يأتي بالجديد في المجال الرياضي، بالرغم من التغيرات التي طرأت في 1988م على النظام الاقتصادي، بحيث تم تعديل التشريعات وإلغاء تشريعات أخرى، واستحداث تشريعات جديدة، بما فيها التشريعات الرياضية، ومن بين هذه التشريعات، قانون رقم 89|03 مؤرخ في 14|02|1989م متعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية¹، والذي نتيجة التحولات السياسية و الاقتصادية في البلاد والفرغ القانوني نتيجة عدم تطبيق الأمر 81|79 والذي هو أسباب ظهور قانون 88|01 المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية، بحيث أدى لتنازل المؤسسات العمومية عن تمويل النشاطات الرياضية، وأصبحت الهيئات الرياضية عبارة عن جمعيات رياضية منها الاتحاديات، الرابطات، النوادي... إلخ. تم إلغاء قانون 89|03 بموجب الأمر رقم 95|09 المؤرخ في 25|02|1995م المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و تنظيمها و تطويرها²، وهذا راجع لعدة أسباب منها التغير و التطور السريع في

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 89|03 مؤرخ في 14|02|1989 يتعلق بتنظيم و تطوير المنظومة الوطنية الرياضية، (الجريدة الرسمية، العدد 07، صادرة في 15|02|1989).

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 95|02|1995، متعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، (الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة في 29|03|1995).

شتى المجالات، وعدم مسايرة ذلك القانون للواقع مع نقص الدقة فيه، بحيث يعتبر هذا القانون القاعدة التشريعية الأساسية التي تنظم المجال الرياضي، إلى أن صدر تعديل لهذا القانون بموجب القانون 10|04 المؤرخ في 19|08|2004م متعلق بالتربية البدنية و الرياضية، وهو القانون الساري المفعول حاليا.

الفرع الرابع: المرحلة الرابعة (2004 – 2013)

أهم ما يميز هذه المرحلة ميلاد سياسة جديدة تساهم وتدعم تشكيل نوادي ذات طابع رياضي وتجاري مريح، وإمكانية تحويلها إلى مؤسسات اقتصادية ذات أسهم، غرضها تفعيل الممارسة الرياضية النخبوية والارتقاء بها إلى المستوى العالي.

هذه القفزة النوعية في المجال الرياضي عجلت بميلاد مدارس عديدة في مختلف بقاع الوطن، قصد احتواء الكم الهائل من الشباب الذي يشكل الشريحة الكبرى من المجتمع الجزائري، والذي هو بحاجة إلى تكوين وتنشيط قصد إثبات ذاته ووجوده وسط عالم متغير.

وقد سنت الدولة الجزائرية خلال هذه المرحلة قوانين وقواعد تنظم عمل وسير النوادي والاتحادات الرياضية من بداية تشكيلها إلى غاية متابعة نشاطها. وخصصت مبالغ ضخمة في إنشاء المرافق والمنشآت الرياضية قصد المساهمة في بلوغ الأهداف المسطرة من طرف هذه النوادي والاتحادات.

ومن ناحية ثانية تشجيع الرياضة الترويحية والرياضة للجميع من خلال إنشاء دواوين مؤسسات الشباب على مستوى كل ولاية وأسندت لها مهام إدارة المركبات الرياضية الجوارية المنجزة على مستوى البلديات والأحياء السكنية الترقية والمدن الجديدة، التي خصصت لها الدولة حيزا هاما في المخطط الخماسي 2004|2009م. عرفت هذه المرحلة صدور قوانين نذكر منها:

القانون رقم 10|04 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1425 الموافق ل 14 أوت 2004م، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

الفرع الخامس : المرحلة الخامسة (2013 – 2015)

قانون رقم 13-05 مؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013م يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها¹.

في الفصل الأول، الفرع الثاني في الجريدة الرسمية و المتعلق بالنوادي الرياضية (النادي الرياضي المحترف)

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 13-05 مؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013م، يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، (الجريدة الرسمية رقم 39، الصادرة بتاريخ 31|يوليو|2013).

وحسب المادة 78 يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية :

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة؛

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة؛

- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

تسير الشركات المنصوص عليها أعلاه، بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد، لا سيما كيفيات تنظيمها وطبيعة المساهمات.

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات المذكورة أعلاه، عن طريق التنظيم.

الفرع السادس : المرحلة السادسة (من 2015 إلى يومنا هذا)

مرسوم تنفيذي رقم 15-73 مؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1436هـ الموافق 16 فبراير سنة 2015م يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية¹

المادة 1: يهدف هذا المرسوم إلى ضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف وتحديد القوانين الأساسية النموذجية للمؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة والشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة والشركة الرياضية ذات الأسهم.

تحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية المذكورة في الفقرة الأولى أعلاه في الملاحق المرفقة بهذا المرسوم.

إن أشكال الشركات الرياضية التجارية المذكورة في الفقرة الأولى أعلاه هي تلك المنصوص عليها في أحكام القانون التجاري المتعلقة بالمؤسسات ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة والشركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات ذات الأسهم.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-73 مؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1436هـ الموافق 16 فبراير سنة 2015م ، المتعلق بالشركات الرياضية التجارية، (الجريدة الرسمية رقم 11، الصادرة بتاريخ 26|02|2015).

الفصل الأول : أحكام عامة

المادة 2 : يكلف النادي الرياضي المحترف في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بتحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي وكذا لرياضيه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجرة وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بموضوعه.

المادة 3 : تضبط تصرفات النادي الرياضي المحترف

المادة 4 : يجب على النادي الرياضي المحترف اكتتاب دفتر شروط يضبط لا سيما الشروط والالتزامات التقنية التي يجب استيفاؤها للمشاركة وإدماجه في منظومات التظاهرات والمنافسات الرياضية تحت إشراف الاتحادية الرياضية الوطنية المعنية والذي يحدد نموذج بقرار من الوزير المكلف بالرياضة

الفصل الثاني: يتضمن شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف ناد رياضي هاوي المادة (5، 6، 7، 8)

الفصل الثالث : يتضمن شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف شخص طبيعي أو معنوي المادة (9، 10، 11، 12)

الفصل الرابع : يتضمن الأحكام المتعلقة بتسيير الشركات الرياضية التجارية المادة (13، 14، 15، 16، 17، 18،

الملحق الأول : يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (م. ر. ذ. ش. و. ذ. م. م)

الملحق الثاني: يتضمن القانون الأساسي النموذجي للشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة (ش. ر. ذ. م. م)

الملحق الثالث : يتضمن القانون الأساسي النموذجي للشركة الرياضية ذات الأسهم (ش. ر. ذ. أ)

المطلب الثاني: مبادئ و أهداف القانون الرياضي

حدد هذا القانون المبادئ والأهداف العامة التي تسيّر التربية البدنية و الرياضة و وسائل ترقيتها وهي:

الفرع الأول : مبادئ القانون الرياضي

- تساهم التربية البدنية والرياضية في التفتح الفكري للمواطنين وتحييتهم بدنيا والمحافظة على صحتهم المادة 02؛
- تعتبر التربية البدنية والرياضية عنصر بين أساسين للتربية، حيث تشكل عاملا هاما في ترقية الشباب اجتماعيا وثقافيا وتدعيم قيم التماسك الاجتماعية؛

- تعتبر ممارسة التربية البدنية و الرياضية حقاً معترفاً به لكل المواطنين دون تمييز في السن والجنس؛
- تعد ترقية وتطوير التربية و البدنية و الرياضية من الصالح العام؛
- الدولة تقوم بتحديد سياسة تطوير التربية البدنية والرياضة ، وتنظيمها ومراقبتها؛
- الدولة والجماعات المحلية تقوم بترقية التربية البدنية والرياضة وتطويرها، وذلك بوضع كل الوسائل الضرورية لضمان التمثيل الأفضل للوطن في المنافسات الرياضية الدولية. وذلك بالتنسيق مع اللجنة الوطنية الأولمبية والاتحادات الرياضية الوطنية وكل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون العام أو الخاص.

الفرع الثاني : أهداف القانون الرياضي

من المادة 6 إلى المادة 15، الفصل الثاني من القانون 10-04 جاء فيه أن :

- تعليم التربية البدنية و الرياضية يعد إجباري في كل أطوار التربية الوطنية : حيث يدرج تعليمها كمادة إلزامية في برامج التربية و التكوين و التعليم المهنيين و تتوج بامتحان و يكون تدريبها على مسؤولية الوزير المكلف بالرياضة والوزير المكلف بالتربية الوطنية و المكلف بالتكوين المهني؛
- كما يمكن أن ممارسة التربية البدنية و الرياضة على مستوى التحضيري بهدف النمو الحركي و الفكري والنفسي للطفل؛
- كما تعد ممارسة التربية البدنية والرياضية إجباري في المؤسسات الخاصة بالأشخاص المعوقين وذوي العاهات
- وكذلك في أوساط إعادة التربية والوقاية في أوساط إعادة التربية والوقاية والمؤسسات العقابية؛
- لابد من احتواء برامج التربية والتكوين والتعليم العالي إجباريا على حجم ساعي مخصص لممارسة الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية؛
- كما يجب أن تتوفر مؤسسات التعليم وكل المنشآت الجديدة على تجهيزات رياضية من أجل ممارسة التربية والرياضة مع أخذ بعين الاعتبار مختلف مراحل التعليم؛
- يخضع تعليم وممارسة التربية البدنية و الرياضية إلى ترخيص طبي مسبق حيث أن مصالح الطب المدرسي وحدها التي لها صلاحية القيام بالمراقبة الطبية لقابلية ممارسة التربية البدنية والرياضية لدى المؤسسات التابعة لها، وكذلك بالنسبة للمصالح الطبية التابعة لقطاع الصحة في كل من قطاع التعليم العالي ، والتكوين المهني وفي المؤسسات الخاصة بالأشخاص المعوقين وذوي العاهات، وفي أوساط إعادة التربية والوقاية وكذا المؤسسات العقابية؛
- ممارسة و تعليم أو تنشيط التربية البدنية والرياضة لدى المؤسسات التربية و التعليم العالي و التكوين يكون

- بواسطة متخصصون متكونون لدى المؤسسات التابعة للوزارات المكلفة بالرياضة والتربية الوطنية و التعليم العالي؛
- يستفيد المكلفون بالتربية البدنية والرياضية لدى المعوقين والأشخاص الموضوعين في المؤسسات العقابية من تكوين متخصص؛
- تكلف كل من اتحاديات الرياضة المدرسية و الرياضة الجامعة الجامعية على وجه الخصوص بتنظيم، تنشيط وتطوير البرامج الرياضية في الأوساط المدرسية والرياضة الجامعية ؛
- تسير اتحاديات الرياضة المدرسية والرياضة الجامعية نظامها التنافسي الوطني والدولي، ويمكن لهما أن تنظما إلى الاتحاديتين الدوليتين بعد أخذ موافقة الوزير المكلف بالرياضة والوزراء المعنيين؛
- وتقوم الاتحاديتان دوريا بتنظيم ألعاب رياضية وطنية مدرسية وجامعية ؛
- تضم اتحاديتا الرياضة المدرسية والجامعية على الجمعيات ورابطات رياضة؛
- تنشأ إجباريا داخل مؤسسات التربية الوطنية والجامعية وإعادة التربية جمعيات رياضية مكلفة بتنشيط الرياضة المدرسية، الجامعية ولدى التكوين المهني كذلك.

المطلب الثالث : التقسيم القانوني للهيئات الرياضية

تشكل الهيئات الرياضية الجزائرية من النوادي الرياضية، الرابطات، الاتحاديات الرياضية الوطنية واللجنة الوطنية الأولمبية:

الفرع الأول: النوادي الرياضية

حسب قانون 10-04 فان: ¹

- النوادي الرياضية مهمتها تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية، وتشارك في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف ومحاربه.
- تخضع النوادي الرياضية لمراقبة الرابطة والاتحادية المنضمة إليه؛
- النوادي الرياضية تكون إما متعددة الرياضات أو أحادية الرياضة؛
- تصنف النوادي الرياضية إلى ثلاثة (03) أصناف : النوادي الرياضية الهاوية، النوادي الرياضية شبه المحترفة، النوادي الرياضية المحترفة؛
- حيث يخضع اعتماد النوادي الرياضية الهاوية وشبه المحترفة إلى الرأي التقني للمسبق للاتحادية الرياضية الوطنية المعنية المادة 42 ؛

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 04 | 10 المؤرخ بتاريخ 14 | 08 | 2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، (الجريدة الرسمية رقم 52، الصادرة بتاريخ 18 | 08 | 2004).

- ويتم منح الاعتماد لها طبقا لقانون الجمعيات.

أولا : النادي الرياضي الهاوي

حسب قانون 10-04 فان:¹

- عبارة عن جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح؛
- تخضع لأحكام القانون وكذا لقانونه الأساسي وتسير بأحكام قانون الجمعيات؛
- تحدد مهام النادي و تنظيمه عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة ، وهو المتضمن في القرار الوزاري المشترك بين وزير الداخلية و الجماعات المحلية ووزير الشباب والرياضة المؤرخ في 06 يونيو 1996م المحدد لنموذج القانون الأساسي للنادي الرياضي للهواة، ويحتوي هذا القرار على نموذج ملحق به يحتوي على 49 مادة.

ثانيا : النادي الرياضي شبه المحترف

- عبارة عن جمعية رياضية جزء من نشاطها ذوي طابع تجاري المتمثل في تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجرة لبعض من رياضيينها ومؤطريها.
- حسب القانون 10-04 فان:²

- يخضع هذا النوع من النوادي إلى قانون أساسي يحدد تنظيمه وشروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفيات مراقبتهم المادة 44؛
- الأرباح التي يجنيها هذا النوع من النوادي تخصص إلى تشكيل صندوق للاحتياطات ؛
- و في حالة النزاعات التي تؤدي إلى التسوية القضائية لا يكون أعضاء النادي ملزمين بأموالهم الشخصية بالنسبة لديون الشركة للنادي الرياضي شبه المحترف و تكون مسؤولية أعضاء الأجهزة المسيرة هي المسؤولية المحددة حسب الحالة بالرجوع إلى المواد 715 مكرر 23 ، 715 مكرر 25 و 715 مكرر 26 من القانون التجاري، وتطبق عليهم أحكام المادتين 811 و 813 - 1 من قانون التجاري ؛
- من الامتيازات الممنوحة لهذا النوع من النوادي هو الاستفادة من استغلال المنشأة الرياضية العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة والجماعات المحلية و ذلك بالتنازل عنها وذلك وفق دفتر شروط المادة 88.

ثالثا : النادي الرياضي المحترف

حسب القانون 10-04، النادي الرياضي المحترف :³

- عبارة على شركة رياضية كل نشاطاتها ذات طابع تجاري مريح ، الهدف منها تنظيم التظاهرات الرياضية

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 04 | 10 المؤرخ بتاريخ 14 | 08 | 2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، (الجريدة الرسمية رقم 52،

الصادرة بتاريخ 18 | 08 | 2004) ..

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

المدفوعة الأجر و تشغيل مؤطرين رياضيين مقابل أجر، ويأخذ هذا النوع من النوادي أحد أشكال الشركات التجارية التالية :

- مؤسسة وحيدة للشخص الرياضي ذات المسؤولية المحدودة ؛
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة؛
- الشركة الرياضية ذات الأسهم .

كون هذه الشركات خاضعة لأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون وكذا قوانينها الخاصة، يمكن لكل نادي رياضي، ولكل شخص طبيعي أو اعتباري أن يؤسس نادي رياضي محترف أو يكون شريكا فيه. تخصص مجمل الأرباح المحققة من المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي الرياضي رأسمال هذه الشركة، أما الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة فإنها تخصص كل الأرباح المحققة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يستهلك النادي الرياضي أكثر من ثلث رأسمال هذه الشركة.

الفرع الثاني :الرابطات الرياضية : حسب القانون 04-10¹:

- الرابطة الرياضية عبارة عن جمعية تخضع لأحكام قانون الجمعيات، ولإحكام هذا القانون وكذلك للقوانين الأساسية للاتحاديات الرياضية الوطنية المنضمة إليها؛
- الرابطة يمكن أن تكون حسب اختصاصها : الجغرافي : ولائية أو جهوية؛
- تؤسس الرابطة الجهوية كلما اقتضى الأمر ذلك بمبادرة من الاتحادية الرياضية المعنية، ولا يمكن أن تؤسس أكثر من رابطة واحدة على مستوى الولاية في رياضة ما؛
- يمكن أن تكون الرابطة وطنية أو بلدية؛
- يمكن أن تكون الرابطة حسب طبيعة نشاطها: رابطة رياضية متعددة الرياضات أو متخصصة؛
- تضم الرابطة الرياضية النوادي الرياضية و عند الاقتضاء الرابطات المؤسسة قانون والمنظمة إليها طبقا لقوانينها الأساسية ؛
- مهمة الرابطة الرياضية التنسيق بين النوادي والرابطات الرياضية المنضمة إليها؛
- الرابطة الرياضية تمارس مهامها تحت سلطة ورقابة الاتحادية الرياضية الوطنية التي تنظم إليها عملا بالأحكام المقررة في القوانين الأساسية للاتحادية الرياضية الوطنية؛
- لا يمكن أن تؤسس إلا بعد رأي مطابق للاتحادية الرياضية الوطنية، و يتم اعتمادها طبقا للقانون المتعلق بالجمعيات المادة 48؛

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 04 | 10 المؤرخ بتاريخ 14 | 08 | 2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، (الجريدة الرسمية رقم 52، الصادرة بتاريخ 18 | 08 | 2004).

- الرابطة تحدد مهامها، تنظيمها، عملها واختصاصاتها بقوانين أساسية نموذجية تعدها الاتحادية الرياضية الوطنية ويوافق عليها الوزير.

الفرع الثالث: الاتحاديات الرياضية الوطنية

حسب القانون 04-10:¹

- الاتحادية الرياضية الوطنية هي عبارة عن جمعية ذات صبغة وطنية ؛
- الاتحادية الرياضية الوطنية خاضعة لأحكام القانون المتعلق بالجمعيات ، وأحكام هذا القانون، ولأحكام قوانينها الأساسية الخاصة بها المصادق عليها الوزير المكلف بالرياضة؛
- الاتحاديات تمارس نشاطاتها بكل استقلالية؛
- على مستوى الوطن لا يمكن أن تؤسس أكثر من اتحادية رياضية وطنية واحدة لكل اختصاص رياضي؛
- الاتحاديات قد تكون متعددة الرياضات أو متخصصة؛
- الاتحاديات الرياضية الوطنية تمارس سلطتها على الرابطة والأندية المنضمة إليها وعلى الهيئة المنشئة لها المادة 50؛

- الاتحاديات تشارك في تنفيذ مهمة خدمة عمومية و ذلك بمساهمة من خلال أنشطتها و برامجها في تربية الشباب و ترقية الروح الرياضية وحماية أخلاقها الرياضية وتدعيم التماسك و التضامن الاجتماعي.

وعليه تمارس الاتحاديات الصلاحيات التالية والتي تكون محددة في قانونها الأساسي:

- مكافحة تعاطي المنشطات تحت رقابة اللجنة الوطنية الأولمبية بالتنسيق مع وزير الشباب و الرياضة و وزير الصحة؛

- وضع نظام لترقية الأخلاقيات الرياضية و الوقاية من العنف ومحاربهه مع السلطات العمومية؛
- تحضير و تسير الفرق الوطنية عن طريق مشاركتها في المنافسات الدولية بالتنسيق مع وزير الشباب و الرياضة، من أجل التمثيل المشرف للوطن؛

- ممارسة السلطة التأديبية على الرابطة والنوادي المنضمة إليها و على كل الهيئات التي تنشئها؛
- تحديد معايير الالتحاق بالفرق الوطنية ؛

- تكوين المؤطرين بالاتصال مع هياكل التكوين التابعة لوزارة الشباب و الرياضة (معاهد،مدارس..) أو كل

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 04 | 10 المؤرخ بتاريخ 14 | 08 | 2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، (الجريدة الرسمية رقم 52، الصادرة بتاريخ 18 | 08 | 2004).

الهيكل الأخرى المختصة في هذا المجال ؛

- إنشاء هيكل المراقبة والتسيير المالي للرابطات و النوادي الرياضية المنضمة إليها؛
- تطوير برامج البحث عن المواهب الرياضية و رياضي النخبة و المستوى العالي المقيمين بالخارج و التكفل بهم؛
- تعيين الأعضاء الذين يمثلون الجزائر ضمن الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة الوزير المكلف بالرياضة؛
- الانضمام إلى الهيئات الرياضية الدولية بعد موافقة وزير الرياضة؛
- الاكتتاب الإلزامي لعقود التأمين لتغطية المخاطر التي يتعرض لها منخرطو الاتحاديات؛
- تسلم الاتحاديات الإيجارات، الشهادات، الرتب، الأوسمة وديبلومات الاتحادية وفق التنظيم المعمول به؛
- تنظيم، تنشيط و تراقب الاختصاص الرياضي المكلفة به طبقا للأهداف العامة المحددة يجوز للاتحاديات الرياضية الوطنية أن تحقق مداخل متصلة بأنشطتها (كذلك الرابطات والنوادي المنضمة إليها المادة 52؛
- كل انخراط إلى اتحادية أو ناد أو رابطة يخضع إلى دفع اشتراك سنوي.

المبحث الرابع: أساسيات التمويل في الهيئات الرياضية الجزائرية

التمويل الرياضي هو عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي، ولهذا التمويل دور مهم لحل المشاكل الموجودة على مستوى الهيئات الرياضية بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر بالبيع أو الشراء أو الانتقالات والتبادل، وهذه المشاكل قد يؤثر سلبا على تحقيق وتنفيذ برامج الهيئة الرياضية، ومن هنا أصبحت مشكلة البحث عن مورد مالي قضية رئيسية تواجه غالبية الهيئات الرياضية، وبالتالي فهي تهدف في مرحلة أولى إلى التغلب على العجز في ميزانياتها ثم التوجه فيما بعد إلى إحداث التوازن بين الإيرادات والنفقات ثم استهداف الفائض، ومنه تحقيق المكاسب المستهدفة لهذه الهيئات الرياضية.

المطلب الأول: التمويل حسب المشرع الجزائري

الفرع الأول: تعريف التمويل الرياضي

لقد تعدد واختلف في تعريف مفهوم هذا المصطلح فحسب قوسين goosens التمويل الرياضي هو: " اتفاق بين طرفين ، الطرف الأول و يدعى (الممول) يقدم المال أو القروض المعتمدة إلى الطرف الثاني، أما الطرف الثاني (الممول) يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول و الناتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة. أو هو كذلك مجموعة الموارد المالية والعينية التي تحصل عليها الجمعية الأهلية سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية".¹

التمويل الرياضي هو عملية البحث عن الموارد المالية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي، حيث يلعب دورا مهما في حل المشاكل الموجودة على مستوى الأندية من الناحية المالية خاصة في ظل الدخول إلى عالم الاحتراف.

الفرع الثاني : التمويل حسب القانون الجزائري

نظرا للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى و مع الأوضاع التي تشهدها الشعوب والمجتمعات، جاء قانون 09|89 لكي يلغي الاحتكار الذي لعبته الدولة، ولمدة طويلة في تمويل وتسيير مختلف المؤسسات عن طريق تمويل النشاطات الرياضية واستقطاب الخواص والشركات العامة، للاستثمار في هذا القطاع، دون استثناء الشركات الوطنية والأجنبية الخاصة. هذه السياسة هي تحول معاكس بالنسبة لقانون 79|81 الذي يرجع تمويل الدولة،

¹ بوضلاح النذير، مرجع سبق ذكره، ص 327.

وتسييرها للقطاع الرياضي وما نتج عنه من اختلال في المركز المالي للأندية وضعف مستواها في ساحات المنافسات الوطنية لا سيما الدولية¹.

الملاحظ أن هناك فجوات كبرى يعاني منها المشرع الجزائري فيما يخص عملية تمويل القطاع الرياضي بما فيه الأندية المحترفة رغم التشريعات الواردة في الأمر 03|89 والقانون الوارد بعده في 09|95. إلى أن أتى آخر مشروع يدعم المجال الرياضي يدفع العمل التمويلي " السبونسورينغ الرياضي " بنصوص قانوني أكثر وضوحا. تسنى من خلال قانون 10|04 للهيئات الرياضية إنشاء رأس مالها من موارد ثلاثة رئيسية، تشمل دعم الدولة ودعم قطاع المؤسسات الاقتصادية الخاصة وكذلك العائدات من وراء أعمالها ومختلف الأحداث الرياضية فأصبحت الهيئات الرياضية تحمل هي الأخرى الشكل الاقتصادي المبني على الجمع بين العديد من عوامل الإنتاج ومفاعلتها بغرض تحصيل العائد المادي².

المطلب الثاني: الموارد المالية في الهيئات الرياضية

موارد المؤسسة الرياضية هي الدخل أو الإيراد الناتج عن عمل يتسم بخاصية النشاط الرياضي، ويمكن تصنيف مصادر تمويل هاته الهيئات على ضوء ذلك إلى ثلاثة أنواع أساسية : موارد مباشرة، موارد مدعمة وموارد غير مباشرة³.

الفرع الأول : الإيراد المباشر

هذا النوع من الإيرادات تعتمد المؤسسات ذات التقنيات المتطورة، كون الهيئات الرياضية تتبنى سياسة تطوير نوعية الأحداث التي تؤديها ضمن أعمالها، و بالتالي تحصل هذا النوع من الدخل الذي يعتبر إيراد مباشر للهيئة. و من هذه المداخل نجد مقابل بيع الأحداث الرياضية ومقابل الإعلانات والإشهار في نفس الأحداث، والمعيار هنا أن الهيئة تبيع التذاكر أو حقوق البث، ونظرا لأن بعض الهيئات تقع تحت ضغط قلة الإيرادات، فإن الإيرادات الأكثر أهمية هو مقابل الإعلان للمؤسسات الاقتصادية حيث يعتبر هذا الأخير أمثل وسائل زيادة الدخل وأهمها.

¹ الهادي عيسى ، رعاش كمال، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

² شريف سلمى، مرجع سبق ذكره، ص 148.

³ الهادي عيسى ، رعاش كمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

الفرع الثاني : الإيراد المدعم

يتعلق هذا النوع من الإيراد بإدارة أعمال الرياضة، سواء كان ذلك من شركات التأمين المعتمدة من طرف الأندية الرياضية، و يرتبط ذلك بوجود الحدث الرياضي، كما يتعلق الأمر باستقطاب مولين رسميين أو غير رسميين، يقومون بتمويل الهيئة الرياضية مباشرة أو تمويل الأحداث الرياضية، هذا ما يعرف بالسبونسورينغ، ويتوفر هذا النوع من الإيراد على السياسات المتخذة في الاستثمار من طرف المؤسسات الاقتصادية الممولة ودعمها للأندية الرياضية و المنافسات مقابل عدة امتيازات، كالدعاية وغير ذلك.

ونجاح الإيراد المباشر يتوقف على نجاح الإيراد المدعم، علما أن النوع الأول يتجسد بحضور رأس مال مصدره دعم المؤسسات الاقتصادية للهيئات الرياضية.

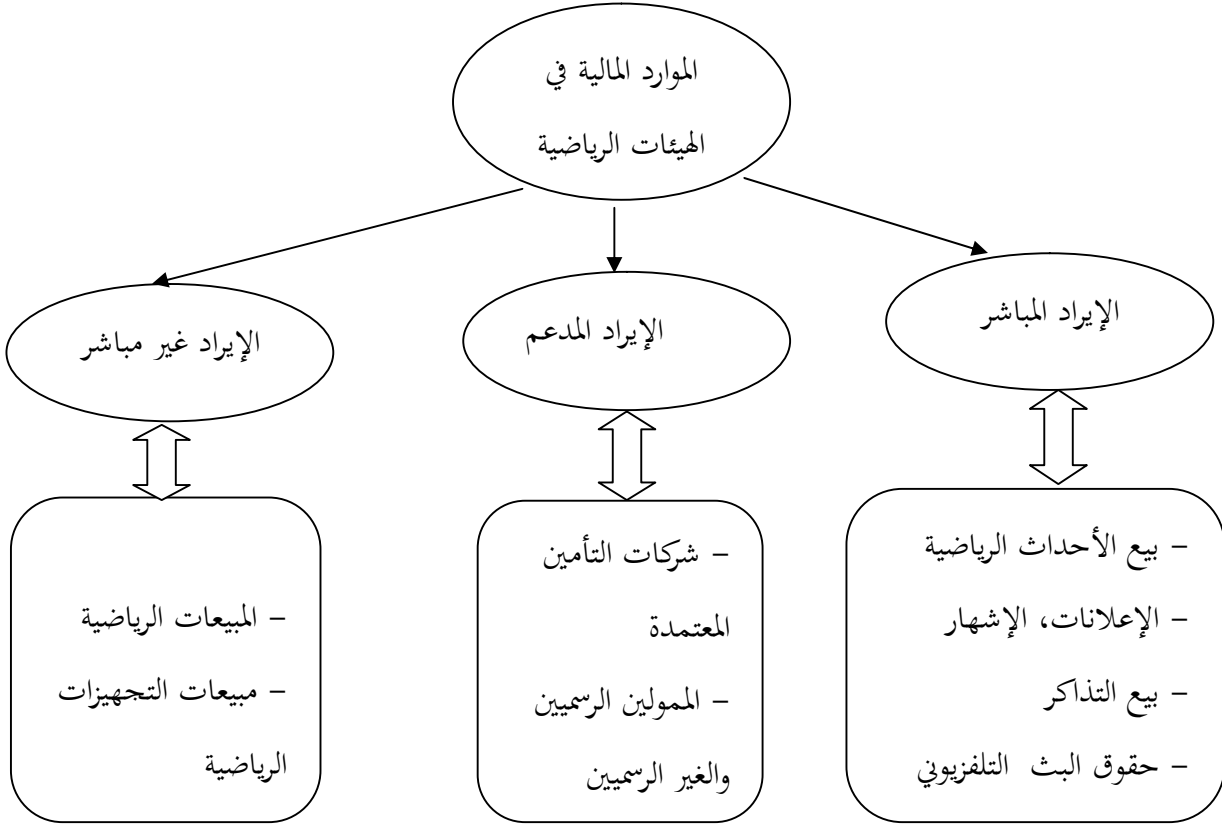
الفرع الثالث : الإيراد غير مباشر

هو أسلوب آخر لإنتاج الدخل تعتمد عليه الهيئات الرياضية إضافة إلى الأسلوب المباشر والمدعم، ضمن هذا النوع من الإيراد يتطلب أن تتوفر الرياضة الممارسة في الهيئة على شعبية كبيرة؛ فلا يتوقف جلب الإيراد على العمل الممارس في حد ذاته، وإنما لتحصيل الدخل يعتمد في ذلك المبيعات الرياضية والتجهيزات عامة، هذا يمثل القيمة المضافة عن عمليات التسويق للأحداث الرياضية و المنافسات، لهذا يجعل العمل يتركز على شعبية اللعبة والبروز القومي للأندية، ما أصبح يعد مهما في صناعة الرياضة.

لترقية مكانة الهيئة الرياضية وجب عليها البدء بتسيير مركزها المالي، واتخاذ سياسات عقلانية لتسيير مواردها المالية ورسكلتها في دورات استثمار مستمرة بغية الزيادة من قيمها المضافة، يتم ذلك بالاعتماد على نماذج النجاح في العمل الإداري لقطاع المالية، كالتغيير وتحديد الاهتمامات، وتوفير المعلومات وترشيد القرارات، تنظيم المصاريف والنفقات ثم تقييمها ومراقبتها بشكل جدي، وهي المفاتيح الأساسية للنجاح في العمل الإداري عامة والتسيير المالي خاصة.

يمكن وضع بشكل مبسط الموارد المالية في الهيئات الرياضية في الشكل الموالي رقم (13)

الشكل (15) : الموارد المالية في الهيئات الرياضية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على : الهادي عيسى، رعاش كمال، الاحتراف الرياضي في كرة القدم : دراسة مقارنة (الجزائر نموذجاً)، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص ص 47-48.

ومن جهة أخرى يمكن حصر أهم مصادر التمويل الذاتي فيما يلي :¹

- استثمار حقوق الرعاية والإعلان للحدث الرياضي؛
- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات؛
- حقوق البث التلفزيوني للأحداث الرياضية؛
- الإعلانات والملصقات على ملابس وأدوات اللاعبين؛
- بيع تذاكر المباريات الرياضية؛
- إعلانات اللوحات بالملاعب؛
- البيع والتسويق؛

¹ محمد صبحي حسانيين، عمرو أحمد جبر، اقتصاديات الرياضة: الرعاية والتسويق و التمويل، مركز الكتاب للنشر، ط 1، القاهرة، 2013، ص ص 268-269.

- استثمار المنشآت الرياضية؛
- بناء المنشآت الرياضية؛
- الهدايا التذكارية؛
- حملات جمع الأموال؛
- دراسات الصقل والتأهيل؛
- الجوائز التشجيعية؛
- إصدار الطوابع والعلامات التذكارية؛
- النداء التقليدي (الالتماس) ؛
- صناعة الحدث الرياضي؛
- الحقوق المطلقة للرعاة؛
- الاحتراف؛
- إصدار صحف ومجلات رياضية؛
- تسويق الأفلام والشرائط؛
- إصدارات وثائقية.

المطلب الثالث: الميزانية المالية في الهيئات الرياضية

الفرع الأول : الإيرادات في الهيئات الرياضية

تحتوي إيرادات الهيئة الرياضية على العناصر التالية:¹

- إيرادات سيادية : وتمثل تلك الإيرادات التي تحصلها الهيئة من وراء نشاطاتها؛
- إيرادات عادية : وهي موارد مستمرة الدخل كالضرائب و الرسوم؛
- إيرادات غير عادية : تتكرر سنويا وتخصص لتغطية النفقات غير العادية مثل الإعداد إلى الدورات الأولمبية، المحلية و الدولية.

بالنسبة لعائدات النادي استنادا للقانون 90 | 11 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990م المادة 26 منه، والقانون 04 | 10

المؤرخ في 19 أوت 2004 م فعائدات النادي هي:

¹ حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية و الرياضية، الجزء الخامس، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص ص220-221.

- اشتراكات أعضاء النادي؛
- العائدات التي تتحصل عليها من أنشطتها؛
- إعانات قد تقدمها الدولة أو الولاية أو البلدية؛
- عائدات قد تتحصل عليها من أنشطتها : منها ينصيب، كراء بعض العقارات في النادي لفترات محددة، بيع بعض السلع، فكل هذه النشاطات التي تعود بالربح على الجمعية فيجب أن تستعمل في حدود ما جاء في القوانين المختصة و التنظيم الساري المفعول؛
- كما جاء في المادة 29 من نفس القانون أنه يمكن أن تكون عائدات مصدرها جمع تبرعات علنية، مرخص بها وشروط طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- بالنسبة للهبات والتبرعات و حسب المادة 28 من القانون 90|31 المؤرخ في 04|12|1990م فإنه لا يمنع قبول الهبات والوصايا، إلا إذا أنت بشروط تعارض الأهداف التي جاء بها القانون الأساسي والتشريع المعمول به. يمنع قبول الهبات والوصايا الآتية من جمعيات أو هيئات أجنبية، إلا بموافقة السلطة العمومية.

الفرع الثاني : نفقات الهيئات الرياضية

صنفت أبواب إنفاق الهيئات الرياضية عامة إلى الشكل التالي:¹

- نفقات عادية وغير عادية : العادية سهلة التقدير و غير عادية تمثل النفقات الطارئة؛
- نفقات شكلية واستثمارية : فالشكلية هي نفقات تسيير الجهاز الإداري، وتغطية مختلف حاجيات الأنشطة الرياضية والنفقات الاستثمارية هي المصاريف المخصصة لبناء رأس المال الأساسي للنادي وخلق قيمة مضافة.
- النفقات المركزية و المحلية : المركزية تخص الجهات المركزية كالفدراليات والوزارات المعنية، وتخص الفرق الرياضية أو النادي؛
- النفقات الإدارية، التحويلية والرأسمالية: فالإدارية للتسيير في الهيئة والتحويلية غرضها المساعدة على الدعاية، الإشهار وكذا الإعانات.
- فوفق التقسيم العلمي لكل من إيرادات واستخدامات الميزانية المالية للنادي الرياضي، يمكننا ملاحظة تعدد وتنوع النفقات مقابل قلة الموارد، لذلك فالسلوك الرشيد للمسير المالي يكمن في تلبية أكبر قدر ممكن من النفقات بأقل كمية ممكنة من الموارد المالية وهذا بناءً على السياسات الاقتصادية المستجدة.

¹ شريف سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن مفهوم الهيئات الرياضية قد يبدو غامض نوعا ما وقد ينحصر لدى الكثير من الأشخاص في مجال دون الآخر، فالهيئات الرياضية يمكن أن تكون عموما لجان، اتحاديات، رابطات أو أندية عموما وقد يشوب الغموض كذلك حتى مفهوم الرياضة، فمفهومها الحالي تعدى أن يكون مجرد نشاط بشري قادر على تحقيق نتيجة تتطلب مجهود بدني و/أو مهارات جسدية ودخل حتى مجال المال والأعمال.

وبالنظر في هيكل التنظيمي الدولي للرياضة ما يسعنا إلا أن نقول أنه هيكل ضخم متشابك ومتداخل ويتعدى هياكل اغلب المنظمات الدولية الأخرى في باقي المجالات وخاصة المجال الاقتصادي، فهذا التنظيم يوفر البيئة الخصبة للعمليات الاقتصادية على اعتباره تنظيم عالمي محكم وجذاب؛ ومن جهة أخرى فأشكال الهيئات الرياضية حكومية كانت أو غير حكومية تعطي طابع التنوع وتتيح كذلك الفرص التسويقية، أما الأهداف الرياضية والاقتصادية للأندية الرياضية فقد تكون تجارية بحت أو الغاية منها هو الصالح العام، وبالتالي فقد تكون الأشكال الرياضية والاقتصادية للأندية الرياضية بنموذج تجاري مثلما هو مطبق في أمريكا الشمالية، أو بنموذج ثاني (رياضي، تجاري) والمطبق في أوروبا وهو ما تحاول تقليده غالبية الدول العربية ومنها الجزائر.

حتى يتم تسيير هذه الهيئات لابد من إدارة رشيدة تهتم بجميع جوانب التسيير وتتحه نحو أهداف مسطرة مسبقا وهذا باستغلال جميع الموارد البشرية، المالية والمادية. كما يظهر حاليا التوجه للخصخصة والاحتراف في المجال الرياضي وهذا لمواكبة التطور والتغيرات العالمية، وغالبا ما ارتبطت الإدارة الرياضية بالتسويق في جميع أعمال ودراسات الباحثين.

فيما يخص القانون المتعلق بالتربية البدنية والرياضة فقد مر بعدة مراحل عبر التاريخ محاولا مسايرة التطورات العالمية وخاصة المرتبطة بالأمور الاقتصادية، كما يظهر التقسيم القانوني للهيئات الرياضية الجزائرية جميع حدودها وتفصيلها، فيضبط أطرها ويحدد مجالاتها، ومن جهة أخرى هناك أساسيات التمويل في الهيئات الرياضية الجزائرية حسب المشرع الجزائري، وبالتالي تحاول الأندية الرياضية جاهدة تمويل نفسها من مصادر قانونية والتي تفتح لها الباب على تمويل ذاتي في أطر قانونية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لواقع وآفاق التسويق

الرياضي في الأندية الرياضية

تمهيد:

لقد ارتأينا أن ندعم الجانب النظري للبحث بدراسة ميدانية، وهي عبارة عن استبيان موجه لمسيري الأندية الرياضية لكرة القدم وذلك بهدف التحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث.

وقد كان اختيار هذا النوع من الدراسة الميدانية على أندية كرة القدم دون غيرها لأسباب عديدة أهمها:

- أنها الأقرب نظريا لمفاهيم التسويق الرياضي من الأندية الأخرى؛
 - على اعتبار أنها دخلت عالم الاحتراف بداية من 29 ديسمبر 2010م؛
 - أندية الرياضات الأخرى مازالت لحد الآن تسير في نهج الأندية الهاوية؛
 - الأندية أقرب لتوظيف التسويق الرياضي من الرابطات، الاتحاديات واللجان.
- هذا وقد هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف والوقوف عند آراء ووجهات نظر المسيرين والإداريين؛
 - هدف إعلامي، عن طريق التعريف بواقع التسويق الرياضي والتطلعات المستقبلية؛
 - العمل على جمع أكبر قدر من المعلومات حول الموضوع، ومحاولة اختبار فرضيات البحث.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لواقع وآفاق التسويق الرياضي في الأندية الرياضية

المبحث الأول: منهجية البحث

يستخدم البحث المنهج الوصفي المناسب للدراسات المسحية والتحليلية وخاصة عند دراسة الوضع الحالي، كما يرجع سبب اختيار هذا المنهج لمناسبته لهذا البحث ولما يتمتع به من قدرة على وصف الظاهرة وتحديد وضعها الحالي، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها ، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، بل يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك، فهو يفسر البيانات ويوفر المعلومات التي تساعد على توضيح الظاهرة وبيان أسبابها.

المطلب الأول : مجتمع الدراسة وحدودها

يتجسد مجتمع بحثنا في مجموع الهيئات الرياضية والمتمثلة في النوادي الرياضية، الرابطة، الاتحادات الرياضية الوطنية واللجنة الوطنية الأولمبية، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من الأندية الرياضية المحترفة من القسم الوطني الأول الممتاز.

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

حجم المجتمع الأصلي للدراسة كبيراً جداً ويشتمل على عدد غير محدد من المفردات فكان من اللازم علينا إجراء عملية اختيار مفردات العينة بواسطة الاختيار غير العشوائي (العمدية)

الفرع الثاني : عينة الدراسة

مجال استخدام العينة القصدية في دراستنا الاستطلاعية كان من خلال الاستبيان بهدف التعرف على اتجاهات وأراء فئة معينة من فئات المجتمع والمتمثلة في مسيري أندية كرة القدم، وفي هذه الحالة يقتصر بحثنا في اختيار هيئة معينة (مسيري أندية كرة القدم) من باقي مسيري الهيئات الرياضية ، ثم قمنا بعد ذلك باختيار عدد معين من مسيري هذه الأندية (مسيري 06 أندية) دون أي اختيار عشوائي

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من (06) أندية وهي :

- وفاق سطيف؛
- نصر حسين داي؛
- مولودية وهران؛
- سريع غليزان؛
- دفاع تاجنانت؛
- مولودية بجاية.

واشتملت عينة البحث في كل نادي على:

- رئيس النادي أو نائب الرئيس؛

- مابجير النادي ؛

- 08 أعضاء مسيرين في النادي.

الفرع الثالث: حدود الدراسة

أولا : الحدود المكانية

انحصر المجال المكاني لبحثنا هذا على مستوى الإدارات المشرفة على مجموعة من الأندية الرياضية لكرة القدم، المصنفة في القسم الوطني الأول المحترف وتم ذلك بالانتقال إلى مناطق مختلفة، فتم البحث الميداني في مناطق من الشرق، الوسط والغرب، حسب سهولة انتقالنا إلى هذه المناطق والإمكانيات المادية في حدود ما يسمح بذلك وتركزت الدراسة خصوصا في الفروع الإدارية لهذه الأندية مع مختلف المسيرين ورؤسائها حيث تم لقاءهم في ميدان العمل، أو في مراكز التبرعات.

ثانيا : الحدود الزمانية

تم العمل الميداني لهذا البحث في الموسم الرياضي 2015-2016م وأغلب التساؤلات تمت في آخر الموسم وفقا لمجريات البحث ولتوافق نوعية وكمية الأعمال المنجزة من طرف الإدارة الرياضية و محاولة تقييمها، وقد أجريت الدراسة الميدانية في فترة قدرت بشهرين ابتداء من شهر جوان 2016 إلى غاية نهاية شهر جولية من نفس السنة.

ثالثا : الحدود الموضوعية

اهتمت هذه الدراسة بالإجابة على الموضوع النظري للبحث والمرتبط أساسا بمعرفة واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية.

المطلب الثاني :أدوات ووسائل الدراسة الميدانية

نظرا للأهمية العلمية والعملية التي يحظى بها الجانب الميداني لنجاح وإنجاز أي دراسة، فقد استهدفنا من خلال هذا المطلب إعطاء فكرة توضيحية لأهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، فضلا عن الأساليب الإحصائية التي اتبعناها لمعالجة أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان، وذلك بهدف قياس وتحليل الاختبارات الإحصائية لآراء ومقترحات فئات العينة، بالإجابة على محاورها الاستبائية، وللوصول إلى النتائج المراد تحقيقها استخدمنا الأدوات التالية:

- الوثائق والمعلومات؛

- المقابلات الشخصية؛

- جمع الملاحظات؛

- الاستبانة.

وقد استعملنا هذه الأدوات بصفة متكاملة، وقد تم التركيز على الاستبيان الذي حاولنا من خلاله تدارك أوجه القصور أو الحدود التي ميزت أدوات العمل الميداني الأخرى، باعتبار هذا الأخير الأكثر استخداما من قبل الباحثين لجمع البيانات الأولية، ومما يؤكد كذلك أهمية هذه الأداة أن معظم الأدوات السابقة الذكر تستخدم عادة كأدوات مكملة لأداة الاستبانة، ولذلك سيتم التركيز في دراستنا هذه على الاستبانة من خلال التحضير، التحليل، واستخلاص النتائج.

الفرع الأول : جمع الوثائق والمعلومات

تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الرئيسية لأي دراسة، فقد بدأت قبل انطلاق البحث واستمرت معه، محاولة منا في هذا الصدد الوصول إلى مصادر المعلومات والوثائق المتاحة، والتي تهتم أساسا بالتسويق الرياضي ولهذا تعددت هذه الوثائق لتشمل كل من:

- النصوص والتشريعات المتضمنة في الجرائد الرسمية؛

- التقارير الصادرة عن الهيئات المعنية؛

- بحوث علمية ومقالات قام بها باحثون ومختصون وهيئات وطنية ودولية تنشط في هذا المجال.

إضافة إلى هذا اعتمدنا كذلك على قنوات أخرى من أجل الحصول على المعلومات، يأتي في مقدمتها شبكة الإنترنت من خلال الاطلاع وتصفح العديد من المواقع المتخصصة في التسويق الرياضي، خصوصا على المستوى الدولي والعربي التي ساعدتنا كثيرا في توجيه دراساتنا وتصور منهجية العمل الميداني، من خلال السعي لتحقيق ما كنا نصبو إليه.

الفرع الثاني :المقابلات

تكتسي المقابلات في الدراسة الميدانية أهمية بالغة باعتبارها مصدر رئيسي للحصول على المعلومات، حيث قمنا في هذا الصدد بإجراء سلسلة من المقابلات تمحور الحوار فيها حول المعلومة الخاصة بالتسويق الرياضي والعوامل المؤثرة في تطبيقه، ومن بينها: أشكال التسويق الرياضي، أساليبه وكيفية التسيير المتبعة مجال تطبيق التسويق الرياضي، إلى جانب معرفة القوانين التي تضبطه، التطلعات والطموحات المستقبلية، حيث حاولنا في هذا الصدد استقراء واستخلاص آراء ووجهات نظر مختلف الأطراف الفاعلة في الميدان الرياضي ويتمثلون عموما في:

- مسيري الأندية الرياضية المختلفة؛

- موظفي وإطارات الشبيبة والرياضة؛

- الأساتذة المهتمين بالتسويق؛

- أصحاب المقالات المنشورة حول التسويق الرياضي.

وفي هذا المجال كان تركيزنا منصبا نحو المقابلات غير الرسمية، وذلك لما يعتري المقابلات الرسمية بعض الإجراءات الرسمية كاستصدار إفادة بحث من الجامعة، أو طلب مسبق يودع لدى أمانة الشخص المراد مقابلته مما يؤثر على سرعة الحصول على المعلومات.

ونشير إلى أن إجرائنا لسلسلة من المقابلات غير الرسمية مع الأطراف المذكورة سابقا، سمح لنا بالاطلاع على جوانب عديدة من الموضوع وإزالة الغموض واللبس عن بعض العناصر المتعلقة به، بالرغم من أن الحوار الذي كان يدور خلال هذه اللقاءات غير الرسمية لم يكن متجانس بالنسبة لمختلف الأطراف، ولم يستند إلى أسئلة محددة ومهيكلية، إلا أنه مثل مصدر اعتمدنا عليه في بعض التحاليل نتيجة ثراء وتنوع وجهات نظر الأطراف التي حاورناها.

على الرغم من الأهمية البالغة التي اكتسبتها المقابلة، كأداة مكنتنا من الإحاطة بواقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية في الجزائر، انطلاقا من وجهات نظر اختلفت باختلاف الفئات المتدخلة إلا أن هذه الطريقة اعترتها نقائص ترتب عنه أثر سلبي على جودة المعلومات وحجمها.

الفرع الثالث : جمع الملاحظات

من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها استطعنا تسجيل بعض الملاحظات التي تعتبر مهمة أبرزها ما يلي:

- هاجس التكتم والسرية الذي طبع سلوك معظم الإداريين، الأمر الذي حال دون إدراكنا لبعض القضايا المهمة من أجل توجيه الدراسة؛

- أما في حالة التجاوب فإن الإجابات تكون غير دقيقة وغير واضحة، نظرا لإهمال البعض الجانب النظري وما شاهده من تطورات ومستجدات على الساحة الدولية ، وهو ما شكل عائقا أمامنا من أجل الوصول إلى معلومات دقيقة؛

- عدم إمكانية الاطلاع على الوثائق والمعلومات التي بحوزة الهيئات المعنية ، مثل التقارير الرسمية السنوية للأندية، وخاصة التقرير المالي؛

- الغياب المستمر والمتكرر للمسؤولين (على الأقل أثناء معظم الزيارات التي قادتنا إليهم) باعتبارهم المسؤولين والمخولين للإجابة على أسئلتنا وانشغالاتنا؛

- كما أن التزامات أغلب الأطراف داخل وخارج إطار العمل (التسيير)، يجعل من الطرف المحاور يحدد مدة المقابلة في وقت قصير.

ومن بين الملاحظات أيضا التي يمكن تسجيلها خلال سعيها للقيام بلقاءات مع بعض المسؤولين في الهيئات الرياضية، هو امتناع ورفض بعضهم عن إجراء مقابلة معنا وحتى مجرد حوار قصير مبررين السبب في ذلك إلى سرية المعلومات أو أنهم غير مخولين لذلك.

الفرع الرابع : الاستبانة

نظرا للمشاكل والعراقيل والمصاعب التي واجهتنا في مراحل مختلفة أثناء إعداد هذا البحث، وعدم إمكانية الوصول إلى أكبر عدد من الأندية على المستوى الوطني، وأمام حدود الأدوات السابقة الذكر كالمقابلة مثلا، اتجهنا إلى الاعتماد على أداة الاستبانة، لتجاوز النقائص التي اعترت هذه الأدوات، وذلك باعتبارها أداة واسعة الاستعمال من قبل الباحثين، لما لها من مزايا في مجال قياس تطابق وجهات نظرنا مع أفراد العينة الموجهة لها هذا الاستبيان، وذلك من خلال تحليل نتائجه وتكوين رأي عن التساؤلات المطروحة تمهيدا لاستخلاص النتائج النهائية، والوقوف على الإدراك الجيد والفهم الصحيح للظاهرة المقصودة من مختلف جوانبها، حيث سيتم التطرق لهذه الأداة فيما يأتي بالتفصيل.

المطلب الثالث : مراحل إعداد الاستبيان

يضمن الكثير أن الاستبيان عملية بسيطة، تقتصر على توزيع قائمة أسئلة نموذجية حول موضوع الدراسة ثم تلقي الردود، لكن ما وقفنا عليه خلال هذه الدراسة من صعوبات جاء ليثبت لنا عكس ذلك، وسنقوم في هذا المطلب بالتعرض إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تمت صياغته فيها، بدءا من مرحلة إعداد الاستمارة، وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر وتوزيع الاستمارات، والطريقة المعتمدة للاختبار الأولي لها وصولاً إلى أهم الصعوبات والمشاكل التي صادفناها.

الفرع الأول: تصميم الاستمارة

في هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان إعداد الأسئلة بصفة بسيطة والابتعاد عن التصنع والتعقيد، حتى تكون قابلة للفهم من قبل الأفراد المستجوبين وحتى لا يمكن إعطاء تفسيرات متعددة أخرى لها، حيث تمحورت هذه الأسئلة حول موضوع واقع التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية وكذا كل ما يتعلق بآفاقه المستقبلية.

وقد استعنا في ذلك بآراء بعض الأساتذة والزملاء الذين وجهونا في كيفية إعداد استمارة الاستبيان. ولقد حاولنا قدر الإمكان خلال فترة إعدادها الابتعاد عن التعمق في طرح أسئلة حول المفاهيم الصعبة للتسويق الرياضي، والعمل بالمقابل على طرح مجموعة من الأسئلة بشكل متسلسل ومترابط حتى نجلب اهتمام وتركيز الفرد المستقصى، وكل ذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من الإجابات الجادة والموضوعية.

هذا فضلا عن الديباجة التي تتصدر استمارة الاستبيان ، والتي تتضمن عنوان الموضوع محل الدراسة مع تقدم وجيز للشهادة المراد الحصول عليها، وذلك لتبرير القيام بهذه الاستبانة، مع رجائنا لهم الإجابة بكل عناية وموضوعية . وإحاطتهم علما بأن المعلومات المدلى بها سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أشرنا كذلك إلى الجهة الأكاديمية التي ينتمي إليها الطالب، وذلك لزيادة قبولها والثقة فيها من طرف أفراد العينة مع تشكرهم في الأخير على تعاونهم معنا.

الفرع الثاني: هيكل استمارة الاستبيان

تضمنت الاستمارة أربعون (40) سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، إضافة إلى أسئلة حول معلومات شخصية، ومن أجل الوصول إلى الإجابة الواضحة والدقيقة للمستجوبين فقد اعتمدنا خلال صياغتنا للأسئلة على عدة أنواع من الأسئلة منها:

- أسئلة مغلقة؛

- أسئلة تأخذ شكل ليكرت؛

- أسئلة تعدد الخيارات.

ولقد توزعت الأسئلة على أربعة أقسام رئيسية كما يلي:

القسم الأول: يتناول هذا القسم الأسئلة المرتبطة بواقع التسويق الرياضي في أندية كرة القدم محل الدراسة، ويظم هذا القسم الأسئلة (01-13)

القسم الثاني: يتناول هذا القسم الأسئلة المرتبطة بآفاق التسويق الرياضي لأندية كرة القدم في المدى المتوسط، ويظم هذا القسم الأسئلة (14-23)

القسم الثالث : يتناول هذا القسم الأسئلة المرتبطة يتناول هذا القسم الأسئلة المرتبطة بآفاق التسويق الرياضي لأندية كرة القدم في المدى البعيد، و يظم هذا القسم الأسئلة (24-36)

القسم الرابع : يتضمن أسئلة عامة مرتبطة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة، ويضم الأسئلة (37-40)

الفرع الثالث : نشر وتوزيع الاستمارة

بعد أن تم إعداد الاستبيان بالشكل النهائي الموضح في الملحق رقم (01)، جاءت بعدها مرحلة توزيعه على العينة المقصودة من مسيرين و إداريين لأندية كرة القدم، وهذه العملية تمت بالاعتماد على عدة قنوات قصد الوصول إلى العينة المقصودة، وضمان الحصول على أكبر عدد من الاستمارات التي تمت الإجابة عليها . وبصفة عامة اعتمدنا على الطريقتين أساسيتين في توزيع الاستمارات:

- الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم استمارة الاستبيان بأنفسنا؛

- الاستعانة ببعض زملائنا في توزيع الاستمارات.

وبتعدد القنوات المعتمد عليها في الحصول على الإجابات، تنوعت كذلك أساليب وطرق الردود وحتى الوقت، حيث تراوحت مدة الحصول على الإجابة ما بين ساعات، أيام، وفي بعض الأحيان أشهر وذلك بعد إلحاح كبير من طرفنا، وعموماً يمكن حصر عملية استرجاع قوائم الاستبيان في الآتي:

- الحصول على الإجابة بشكل مباشر من الفرد المستقصي؛

- الاتصال بالزملاء الذين استعنا بهم لاستلام الاستمارات.

الفرع الرابع : المشاكل والصعوبات

بالرغم من أهمية الاستبيان كأداة لجمع واستقصاء إجابات وأفراد العينة حول مواضيع ذات أهمية للطلاب، وبالرغم من حصوله واستلامه لحجم معين من الإجابات تسمح باعتمادها للدراسة وفق الأساليب الإحصائية الملائمة، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود بعض المشاكل والصعوبات التي اعترضنا خلال مرحلة استلام إجابات أفراد العينة، والتي يمكن تلخيصها بإيجاز فيما يلي:

- التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة، رغم إلحاحنا واستفسارنا المستمر عن مصير استمارة الاستبيان التي وجهت لهم؛

- وجود بعض أفراد العينة في مناطق جغرافية بعيدة عن موقع تواجد الطالب، الأمر الذي حال دون القيام بالتوضيحات اللازمة في حالة ما إذا وجدوا أي لبس أو غموض في استمارة الاستبيان المرسلة إليهم؛

- تماطل بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان رغم زيارتنا المتكررة لهم، حرمانا من الحصول على آراءهم وإجاباتهم، نظراً لأن للدراسة حدوداً زمنية لا يمكن تجاوزها؛

- صعوبة الدخول إلى بعض المرافق الرياضية والوصول إلى العاملين فيها ، قصد تسليمهم استمارات الاستبيان والحصول على آراءهم وإجاباتهم والتعرف على اتجاهاتهم التي تعد ذات أهمية بالغة بالنسبة لنا.

المبحث الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الجاهزة "Spss" الإصدار الثامن، وذلك بغية وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل، كما تم الاعتماد على برنامج "Excel" من أجل تمثيل الجداول التي تم الحصول عليها سابقا بانيا بواسطة دوائر نسبية، وذلك تماشيا مع النتائج المراد الوصول إليها.

المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

تم تحديد المتغيرات التالية لتوصيف عينة الدراسة المكونة من 60 فرد مستجوب: الصفة، المستوى، مدة العمل في التسيير، طبيعة الوظيفة الأصلية.

الفرع الأول : توزيع المشاركين حسب الصفة:

يبين الجدول رقم (03) توزيع المشاركين حسب متغير الصفة .

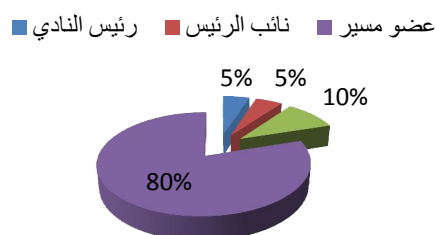
الجدول رقم (03) : توزيع المشاركين حسب الصفة.

النسبة المئوية %	التكرار	
5	3	رئيس النادي
5	3	نائب الرئيس
80	48	عضو مسير
10	6	مناجير
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الصفة (طبيعة عمل الفرد المستجوب في النادي)، حيث تمثل 80% من أفراد العينة صفة "عضو مسير" وهي كانت الفئة الغالبة من أفراد العينة، يليها أفراد حاملي صفة مناجير وأخيرا رئيس النادي ونائب الرئيس حيث شملت العينة على 5% لكل منهما.

الشكل رقم (16) : توزيع المشاركين حسب الصفة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج spss

الفرع الثاني : توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي

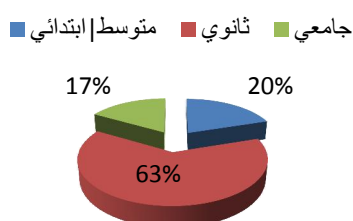
يبين الجدول رقم (04) توزيع المشاركين حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (04) : توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	
20	12	ابتدائي، متوسط
63.3	38	ثانوي
16.7	10	جامعي
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج spss

الشكل رقم (17) : توزيع المشاركين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج spss

حسب نتائج الجدول فإن معظم أفراد العينة من مستوى ثانوي، حيث بلغت نسبتهم 63.3% من مجمل أفراد العينة، يليها الأفراد ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط بنسبة 20% وأخيرا المستوى الجامعي بنسبة 16.7%.

الفرع الثالث : توزيع المشاركين حسب مدة العمل في التسيير

يبين الجدول رقم (05) توزيع المشاركين حسب متغير مدة العمل في التسيير:

الجدول رقم (05): توزيع المشاركين حسب مدة العمل في التسيير.

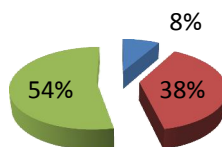
النسبة المئوية %	التكرار	
8,3	5	أقل من سنة
38,3	23	من سنة إلى أربع سنوات
53,3	32	أكثر من أربع سنوات
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

حسب نتائج الجدول فإن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرة العالية، حيث أن 53.3% من أفراد العينة لديهم خبرة عمل تزيد عن 4 سنوات، وهذا ما ساهم في فهمهم لمختلف القوانين والمجالات الخاصة بالقطاع الرياضي، مما ساعدهم كذلك في فهم الاستمارة والإجابة على أسئلتها.

الشكل رقم (18): توزيع المشاركين حسب مدة العمل في التسيير

■ أكثر من أربعة سنوات ■ من سنة إلى أربعة سنوات ■ أقل من سنة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

الفرع الرابع : توزيع المشاركين حسب طبيعة الوظيفة الأصلية

يبين الجدول رقم (06) توزيع المشاركين حسب متغير طبيعة الوظيفة الأصلية :

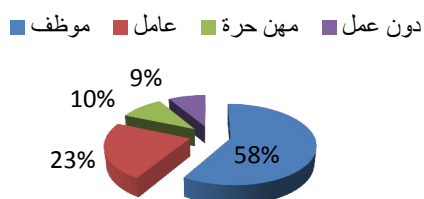
الجدول رقم (06) : توزيع مفردات العينة حسب طبيعة الوظيفة الأصلية.

النسبة المئوية %	التكرار	
38,3	23	موظف
10,0	6	عامل
45,0	27	مهن حرة
6,7	4	دون عمل
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الأصلية للمستجوبين، حيث تبين أن 45% منهم يمارسون أعمال حرة (التجارة، المحاماة، الهندسة....)، تليها فئة الموظفين بنسبة 38.3%، وبالتالي فطبيعة العمل الأصلية تأثر بشكل أو بآخر في التسيير الإداري للأندية الرياضية وهذا راجع للخبرة المكتسبة إضافة إلى الكفاءة المطلوبة للعمل في المجال الرياضي.

الشكل رقم (19) : توزيع المشاركين حسب طبيعة الوظيفة الأصلية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

المطلب الثاني: معالجة بيانات الفرضية الأولى

الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج بيانات الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد بعض الممارسات للتسويق الرياضي في نوادي كرة القدم محل الدراسة، تم مناقشة هذه الفرضية في ظل نتائج تحليل البيانات المبينة في الجداول أدناه (الجدول رقم: 07، 08، 09، 10، 11، 12،

الجدول رقم (07): المتغيرات العامة لواقع التسويق في الأندية الرياضية

المجموع %	لا %	نعم %	
100	100	000	يوجد قسم خاص بالتسويق الرياضي على مستوى النوادي الرياضية
100	68.3	31.7	الهيكل التنظيمي الحالي للنوادي الرياضية يسمح للإدارة باستخدام التسويق
100	11.7	88.3	يؤثر غياب مختص في التسويق على ربط شراكة الأندية مع القطاع الخاص

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج spss

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن كل النوادي الرياضية تعاني من قصور في الهيكل التسويقي العام لها حيث أن 100% من النوادي المستجوبة لا تملك قسم خاص بالتسويق، كما أن هيكلها التنظيمي الحالي لا يسمح للإدارة باستخدام التسويق وهذا ما تدل عليه نسبة 68.3% من الإجابات بـ " لا" هذا وقد اعترف المستجوبين بتأثير غياب مختص في التسويق على ربط شراكة الأندية مع القطاع الخاص، حيث 88.3% من المستجوبين أجابوا بنعم. وعن المسؤول عن قسم التسويق في غياب مختص التسويق، كانت إجابات العينة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): المسؤول عن قسم التسويق في النادي الرياضي

رئيس النادي	نائب الرئيس	عضو مسير	مناجير النادي	
100	000	000	000	النسبة %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج spss

حسب هذه النتائج فإن رئيس النادي هو الوحيد الذي يهتم بشؤون التسويق في غياب المختص، فقد يكون ذلك راجع لشخصية الرئيس أو لنقص الوعي بضرورة وجود مختص في التسويق، ومع ذلك فهذا ليس سبب

كبير لغياب البرامج التسويقية، فقد أرجعت إجابات العينة المدروسة أسباب غياب برامج التسويق الرياضي في الأندية إلى عدة أسباب بنسب متفاوتة أهمها القوانين كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (09) : الأسباب المتعلقة بغياب برامج التسويق الرياضي في الأندية الرياضية

النسبة %	نعم	لا	الرتبة (السبب الأكثر تأثيراً)
القوانين	40	60	1
الثقافة	13.3	86.7	2
غياب المسؤول	6.7	93.3	3

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج spss

بالنسبة لطبيعة المنتج الرياضي حسب رأي المسيرين في النوادي الرياضية فيظهر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): المنتج الرياضي حسب رأي المسيرين

النسبة %	نعم	لا	الرتبة
سلع رياضية	70	30	2
خدمات رياضية	76.7	23.3	1
أفكار	20	80	3
التركيبة (منتج خدمات، أفكار)	3.3	96.7	5
كل ما سبق	10	90	4

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج spss

أكثر شيء يتمثل فيه المنتج الرياضي حسب إجابات ورأي أفراد العينة هو: خدمات و سلع رياضية بنسبتي 76% و 70% على التوالي، وهذا راجع أساساً لطبيعة ثقافة المسيرين، إضافة إلى قلة الاطلاع على المستجدات العالمية فيما يخص التسويق الرياضي.

أما بالنسبة لأساليب التسويق الرياضي الممارسة من قبل النوادي فيتمثل أهمها في تسويق اللاعبين بدرجة أولى ثم الدعاية والإعلان والتسويق التلفزيوني بدرجات مهمة أيضا في حين باقي الأساليب لا تحتل درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمستجوبين كما توضح النسب المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): أساليب التسويق الممارسة في النادي الرياضي

الرتبة	لا %	نعم %	
2	18,3	81.8	تسويق حقوق الدعاية والإعلان
6	98.3	01.7	تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية
1	03.3	96.7	تسويق اللاعبين
5	96.7	03.3	تسويق البطولات والمباريات
4	93.3	06.7	تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي
3	28.3	71.7	التسويق التلفزيوني

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

حيث يمثل الجدول أعلاه النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة حول أساليب التسويق الممارسة من طرف النوادي الرياضية، حيث جاء في المرتبة الأولى تسويق اللاعبين بنسبة 96.7 % من أفراد العينة صرحوا أن أولى اهتماماتهم التسويقية تتعلق بتسويق اللاعبين، لتليها الدعاية والإعلان في المرتبة الثانية 81.8 %، أما بالنسبة لتسويق البطولات والمباريات فكانت بنسبة 03.3 % بسبب كونها تحت الوصاية المباشرة للاتحاديات الرياضية، ليحتل التسويق للمنشآت الرياضية والاجتماعية المرتبة الأخيرة، وهذا راجع أساسا لعدم تملك النادي لهذه المنشآت.

الجدول رقم (12) : المتغيرات العامة لواقع التسويق الرياضي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يعجز النادي عن تطبيق برامج ومخططاته بسبب ضعف التمويل	4,35	0.732	عالية
يعتبر الاحتراف مصدرا أساسيا لتمويل النوادي	4,12	1.010	عالية
تقام البطولات والمباريات في أماكن مدروسة تسويقيا	1.70	0.561	منخفضة
توجد في الجزائر سوق للمنتجات والخدمات الرياضية	1.92	0.671	منخفضة
يوجد اهتمام من القطاع الخاص والشركات ببرامج التسويق الرياضي	2.35	0.577	منخفضة
يستغل النادي أفضل اللاعبين للدعاية والإعلان	2.03	0.823	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

تحليل نتائج الجدول أعلاه تفيد أن النوادي تعجز عن تطبيق برامجها ومخططاتها بسبب الظروف المحيطة بها فهي تعاني من ضعف التمويل وهذا ما أكدته درجة الموافقة العالية بمتوسط حسابي بلغ 4.35 وانحراف قدره 0.732، كما أن الاحتراف الذي يعتبر مصدرا أساسيا لتمويل النوادي لا تدعمه الظروف المحيطة به فالبطولات والمباريات لا تقام في أماكن مدروسة تسويقيا، كما هناك ضعف في سوق المنتجات والخدمات الرياضية في الجزائر زاده ضعفا عدم اهتمام القطاع الخاص والشركات ببرامج التسويق الرياضي، كذلك هناك استغلال بشكل منخفض لأفضل اللاعبين في الدعاية والإعلان حسب ما تبينه درجات الموافقة المنخفضة لهذه المتغيرات.

الفرع الثاني : مناقشة الفرضية الأولى حسب نتائج التحليل

"توجد بعض الممارسات للتسويق الرياضي في نوادي كرة القدم محل الدراسة"

من خلال كل النتائج المتوصل إليها والتي تم تحليلها سابقا يتبين لنا أن ممارسات التسويق الرياضي في النوادي محل الدراسة ليست كثيرة وهذا راجع لعدة أسباب أهمها ضعف الهياكل وعجز في التمويل، القوانين، الثقافة السائدة، غياب المختصين إلى جانب إقامة البطولات والمباريات في أماكن غير مدروسة تسويقيا، ورغم هذا فتوجد بعض الممارسات التسويقية والمرتبطة بالدرجة الأولى برئيس النادي الذي يحل محل المختص في التسويق وبالتالي بالفرضية الأولى محققة.

المطلب الثالث: معالجة بيانات الفرضية الثانية

الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج بيانات الفرضية الثانية

"تتبنى أندية كرة القدم في المدى القصير والمتوسط أحسن أساليب التسويق الرياضي لتطوير نفسها" تم مناقشة هذه الفرضية في ظل نتائج تحليل البيانات المبينة في الجداول أدناه (الجدول رقم: 13، 14، 15، 16، 17) والتي تحوي أسئلة محور آفاق التسويق الرياضي في المدى القصير والمتوسط من السؤال 14 إلى السؤال 23.

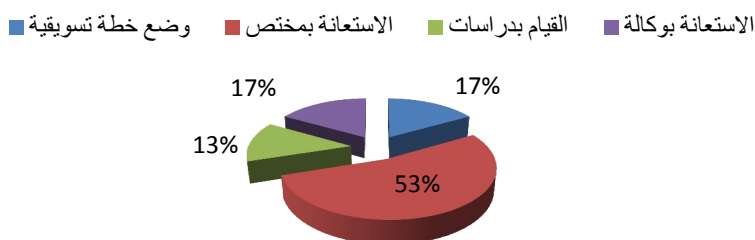
الجدول رقم (13) : الآفاق التسويقية للنادي في المدى القصير والمتوسط

النسبة المئوية %	التكرار	
16,7	10	وضع خطة تسويقية
53,3	32	الاستعانة بمختص في التسويق
13,3	8	القيام بدراسات وبحوث تسويقية
16,7	10	الاستعانة بوكالة تسويقية
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج spss

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن النوادي تعمل في المدى القصير والمتوسط أكثر شيء على الاستعانة بمختص في التسويق ما يدل على أن النوادي أدركت أهمية هذا الأخير في تطوير برامج التسويق الرياضي لديها، وهذا ما تبينه النتائج حيث صرح 53.3 % من أفراد العينة أن النوادي التي يشاركون في تسييرها تعمل على الاستعانة بمختص تسويق للقيام بالنشاطات التسويقية الخاصة بالنادي.

الشكل رقم (20) : الافاق التسويقية للنادي في المدى القصير والمتوسط



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

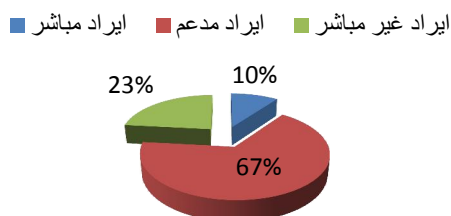
الجدول رقم (14) : أفضل الإيرادات حسب رأي المسيرين

النسبة المئوية %	التكرار	
10,0	6	الإيراد المباشر
66,7	40	الإيراد المدعم
23,3	14	الإيراد غير مباشر
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

يوضح الجدول أعلاه من خلال نتائجه أن النوادي تفضل الاعتماد على الإيراد المدعم كأحد أهم أنواع الإيرادات لديها بنسبة 66.7 % المرتبط أكثر بوجود الحدث الرياضي والمتعلق باستقطاب ممولين رسميين أو غير رسميين ، ثم بعد ذلك الإيراد غير المباشر، وبنسبة قليلة على الإيراد المباشر.

الشكل رقم (21) :أفضل الإيرادات حسب رأي المسيرين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

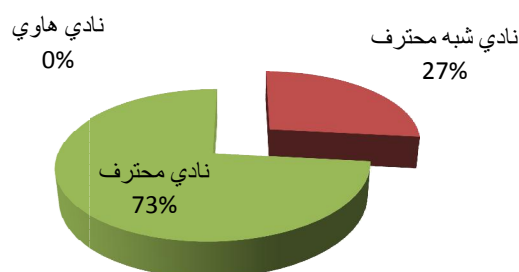
الجدول رقم (15) : أفضل تصنيف للنادي حسب رأي المسيرين

النسبة المئوية %	التكرار	
00	00	النادي الرياضية الهاوية
41,7	25	النادي الرياضية شبه المحترفة
58,3	35	النادي الرياضية المحترفة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

من خلال هذا الجدول يتضح أن تصنيف النادي الرياضية الأفضل بالنسبة لإدارة النادي محل الدراسة هو النادي الرياضية المحترفة وهذا بنسبة 58.3% ثم بعد ذلك نجد النادي شبه المحترفة بنسبة أقل قدرت بـ: 41.7%، كما نجد عزوف تام عن تفضيل النادي الهاوية لأنها لا تخدم الرهانات المستقبلية.

الشكل رقم (22) : أفضل تصنيف للنادي حسب رأي المسيرين



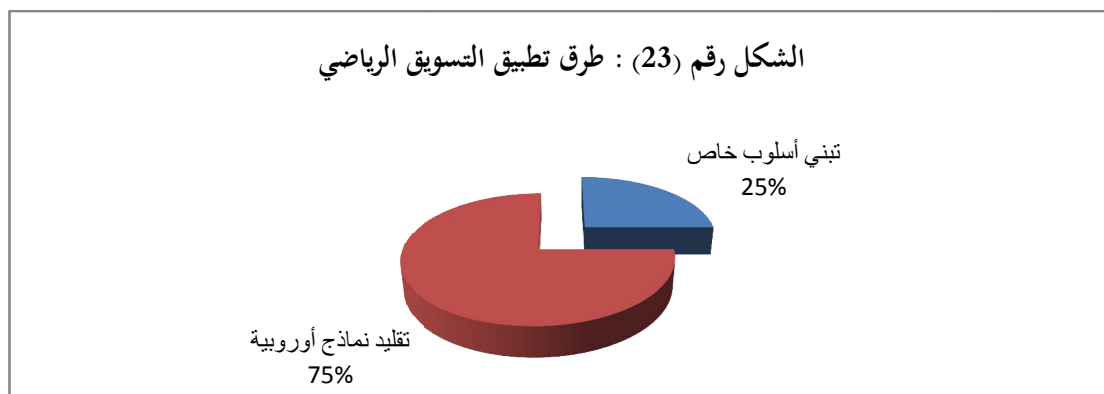
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

الجدول رقم (16) : طرق تطبيق التسويق الرياضي

النسبة المئوية %	التكرار	
25	15	تبني أسلوب خاص
75	54	تقليد نماذج أجنبية ناجحة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول أن معظم النوادي الرياضية تنوي تقليد نماذج أجنبية كطريقة متبعة لتطبيق التسويق الرياضي، حيث أن 75% من مسيري النوادي المستجوبة أقرروا بهذا وهذا ما يدل على محاولة تجنب المخاطرة، أو قصور في التخطيط التسويقي لدى هذه النوادي والذي قد يرجع إلى قصور في المفاهيم التسويقية وفي استعمال أدوات التسويق الرياضي ما يجعل هذه المؤسسات غير قادرة على تبني طرق وأساليب خاصة بما تتناسب وظروفها ومحيطها العام.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج spss

الجدول رقم (17): تطلعات النادي المستقبلية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يعمل النادي الرياضي على استغلال الفرص التسويقية في المجال الرياضي	4.08	0.675	4
يجب على الوزارة المعنية مستقبلاً أن تفرض وجود مسؤول على التسويق الرياضي في الأندية الرياضية	4.47	0.700	1
يمكن للنادي الرياضي في المدى القصير والمتوسط وبنسبة كبيرة تغطية نفقاته من دعم الدولة	2.05	0.982	6
يبحث النادي على العناصر ذات القدرات والمواهب والخبرات في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التسويق الرياضي	4.25	0.704	2
يعمل النادي على استعمال طرق وأساليب التسويق الرياضي التي تتناسب مع المستجندات والتطورات العالمية	4.02	0.792	5
تعمل إدارة النادي على تغيير التنظيم الإداري لتطوير وتحسين التسويق الرياضي	4.17	0.587	3

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج spss

تظهر نتائج الجدول (17) رغبة مسيري النوادي الرياضية في فرض الدولة لوظيفة "مسؤول التسويق" بقوة القانون وهذا ما يوضحه حصول الفقرة الثانية ومفادها " يجب على الوزارة المعنية مستقبلاً أن تفرض وجود مسؤول على التسويق الرياضي في الأندية الرياضية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.47) وانحراف معياري بلغ (0.700)، كما نجد إجابات الباحثين توضح أن النوادي الرياضية محل الدراسة تسعى إلى البحث عن الكفاءات والخبرات في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجات موافقة عالية كذلك من أجل تحسين مستوى الأنشطة التسويقية لهذه النوادي، وتأتي بعد ذلك باقي المتغيرات بدرجات مقاربة من الموافقة، وفي المرتبة الخامسة الفقرة " يعمل النادي على استعمال طرق وأساليب التسويق الرياضي التي تتناسب مع المستجدات والتطورات العالمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.792) وهي تعبر عن تأخر النوادي الرياضية في مواكبة مختلف المستجدات العالمية والاعتماد على التسيير التقليدي وعدم امتلاكها لسياسة وبرامج تسويقية تتناسب ومختلف التطورات العالمية، كما أن فكرة النادي الرياضي في المدى القصير والمتوسط وبنسبة كبيرة يمكنه تغطية نفقاته من دعم الدولة لا تلاقي الإجماع وبنسبة موافقة ضعيفة، لكن كل هذا لا ينفي سعي هذه النوادي في تحسين أساليب الإدارة والبرامج التسويقية.

الفرع الثاني : مناقشة الفرضية الثانية حسب نتائج التحليل

"تبنى أندية كرة القدم في المدى القصير والمتوسط أحسن أساليب التسويق الرياضي لتطوير نفسها" من خلال كل هذه النتائج يتضح لنا أن النوادي الرياضية المستجوبة تعمل في المدى القصير والمتوسط على تحسين أساليب التسويق الرياضي من خلال نية اللجوء إلى مختص في التسويق ، الاعتماد على الإيراد المدعم والعمل على التوجه الكلي للاحتراف، كما تعمل أيضاً إلى تحسين أساليب التسويق الرياضي من خلال تقليد نماذج أجنبية ناجحة. وبالتالي فإن الفرضية الثانية محققة.

المطلب الرابع: معالجة بيانات الفرضية الثالثة

"تسعى أندية كرة القدم في المدى البعيد لتطبيق فعال للتسويق الرياضي لأجل تحقيق أهدافها". تم مناقشة هذه الفرضية في ظل نتائج تحليل البيانات المبينة في الجداول أدناه (الجدول رقم: 18، 19، 20، 21) والتي تحوي أسئلة محور آفاق التسويق الرياضي في المدى البعيد من السؤال 24 إلى السؤال 36.

الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج بيانات الفرضية الثالثة

الجدول رقم (18) : طموحات النادي المستقبلية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توجد في النادي الرياضي أهداف رياضية فقط من تنظيم البطولات والمباريات	2,15	1.055	منخفضة
توجد إستراتيجية تسويقية على مستوى الإدارة العليا للنادي	3.57	0.871	عالية
يجب على النوادي الرياضية القيام بتخطيط استراتيجي للتسويق الرياضي	4.28	0.55	عالية
الرؤية الإستراتيجية لإدارة النادي هي تحويل النادي من هيئة رياضية إلى شركة رياضية اقتصادية	4.02	0.67	عالية
التسويق الرياضي هو المصدر الأساسي مستقبلا لتحقيق برامج وأهداف النادي	4.20	0.659	عالية
تعمل الإدارة العليا للنادي على الاستعانة بمختصين في التسويق لإنجاح وتحقيق برامجها	4.08	0.561	عالية
تهدف النوادي الرياضية مستقبلا أن تقوم بالتمويل الذاتي دون الاعتماد على دعم الدولة	4.12	0.691	عالية
تسعى الدولة في المستقبل للتخلي عن الدعم المالي للأندية الرياضية كليا	3.22	0.825	متوسطة
يفرض منطق اقتصاد السوق في العالم على الأندية الجزائرية التوجه إلى التسويق الرياضي	3.95	0.769	عالية
يمكن للرياضة على المدى البعيد أن تخلق سوق تنافسية للصناعة الرياضية	4.07	0.406	عالية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

يتضح من نتائج هذا الجدول أن النوادي الرياضية محل الدراسة تفكر في تبني نهج تسويقي في التسيير من خلال تبني إستراتيجية تسويقية على مستوى الإدارة العليا وتحديد أهداف أخرى الى جانب الاهداف الرياضية من تنظيم البطولات والمباريات، كل هذا انطلاقا من رؤية تسويقية مفادها تحويل النادي من هيئة رياضية إلى شركة رياضية اقتصادية ومن خلال كذلك الاستعانة بمختصين في التسويق الرياضي لمساعدتها في تحقيق برامج وأهداف النادي وهذا ما أوضحته درجات الموافقة العالية لكل هذه المتغيرات.

هذا وتؤمن إدارة النوادي محل الدراسة بأن التغيرات العالمية نحو منطق اقتصاد السوق تقضي بضرورة التوجه إلى اقتصاد السوق كما أن توجه الدولة نحو التخلي عن دعم الأندية جعلها تعمل في المستقبل على الاعتماد أكثر على التسويق الرياضي من أجل إيجاد طرق للتمويل الذاتي، كل هذا في ظل إمكانية الرياضة على المدى البعيد في خلق سوق تنافسية للصناعة الرياضية

كل هذه النتائج توحى بمستقبل واعد للتسويق الرياضي في الأندية الرياضية محل الدراسة.

الجدول رقم (19) : الموارد الأساسية لتوليد مداخيل جديدة

الرتبة	لا %	نعم %	
1	11.7	88.3	بناء فندق
2	20	80	منشآت رياضية للتأجير
4	60	40	مرافق للترفيه
5	71.7	28.3	صناعة أبطال
3	55	45	استعمال شعار النادي كعلامة تجارية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

حسب نتائج هذا الجدول فإن الأندية محل الدراسة تطمح لاعتماد مصادر متنوعة لخلق مداخيل جديدة مركزة بدرجة أولى على بناء الفنادق والمنشآت الرياضية للتأجير وأيضا على استعمال شعار النادي كعلامة تجارية وهذا ما يدل على أن النوادي ستبذل جهود تسويقية كبيرة لخلق موارد تمويلية جديدة .

الجدول رقم (20): الأهداف المستقبلية لإدارة النادي الرياضي

الرتبة	لا %	نعم %	
1	05.0	95.0	القيام باستثمارات
2	70.0	30.0	تلبية رغبات المستهلك الرياضي
4	86.7	13.3	الوصول إلى الجودة الشاملة
3	73.3	26.7	إنماء السياحة الرياضية
5	93.3	06.7	كل ما سبق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

حسب نتائج الجدول أعلاه تتلخص أهم أهداف إدارة النوادي محل الدراسة مستقبلا في القيام بالاستثمارات بدرجة كبيرة (خاصة مع شراكة أجنبية)، مع التوجه لتلبية رغبات المستهلك الرياضي بتقديم خدمات أفضل وإنماء السياحة الرياضية من خلال استغلال الحدث الرياضي للترويج السياحي.

الجدول رقم (21) : الفائدة من التسويق الرياضي في إطار النادي

الرتبة	لا %	نعم %	
4	71.7	28.3	خلق قيمة مضافة
1	18.3	81.7	توليد أموال
2	20	80	التمويل الذاتي
3	63.3	36.7	تمويل الخزينة الوطنية (الضرائب)
5	81.7	18.3	كل ما سبق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج spss

يتضح من هذا الجدول أن المسيرين في النوادي محل الدراسة يرون أن الفائدة الأساسية من التسويق الرياضي تتجسد في توليد الأموال والتمويل الذاتي، فهي تخدم النادي في المقام الأول حسب رأيهم، ثم في تمويل الخزينة الوطنية من خلال الضرائب وأيضاً في خلق قيمة مضافة ولكن بدرجة قليلة من الأهمية.

الفرع الثاني : مناقشة الفرضية الثالثة حسب نتائج التحليل

" تسعى أندية كرة القدم في المدى البعيد لتطبيق فعال للتسويق الرياضي لأجل تحقيق أهدافها.

من خلال تحليل نتائج الجداول السابقة يتضح أن هذه الفرضية محققة بدرجة مقبولة فالأندية تؤمن بأن مستقبلها مرهون بتطوير تسويقها الرياضي وذلك بالقيام بالعمليات اللازمة والضرورية مثل: الاستثمار في المجال الرياضي، التخطيط الاستراتيجي، التوجه لاقتصاد السوق، ومنه فان هذه الفرضية محققة بدرجة مقبولة.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، يمكن أن نستخلص مجموعة من النقاط الهامة والتي ظهرت حسب وجهة نظر و آراء المسيرين والإداريين لأندية كرة القدم الرابطة الأولى المحترفة في الجزائر، فظهرت الأشكال أو الأساليب المتبعة في التسويق الرياضي ولو أنها تطبق بشكل قليل الاحترافية ومن طرف أشخاص غير مختصين في التسويق عموماً والتسويق الرياضي بصفة خاصة، فقد تكون المعوقات إما لقلة التشريعات المنظمة للشركات الرياضية عموماً أو الحركة الرياضية بصفة خاصة وهذا حسب أقوال المسيرين في هذه الأندية، أو قد يرجع في غالب الأحيان لجهل المسيرين بالقوانين الضابطة والمنظمة للرياضة إلى جانب قلة الوعي والإرشاد من الوزارة الوصية، ورغم ذلك فنجد الإدارة العليا في الأندية الرياضية تصبو دائماً لما هو أحسن وأفضل لنادي بالبحث الدائم عن مصادر التمويل عن طريق محاولة فهم آليات التسويق الرياضي، فتطلعها المستقبلية لما هو أمثل وأحسن للنادي الرياضي، ولمواجهات التحديات المستقبلية يتوجب رؤية أو إستراتيجية تمكن من التفوق على الصعوبات المالية حتى وأن تظهر لنا هذه الاستراتيجيات المستقبلية فيما يخص التسويق الرياضي مجرد طموح أو مشروع نموذجي تسعى له كل الأندية أو الهيئات الرياضية إلا أنها حتمية لا بد منها .

خاتمة عامة

الخاتمة:

أصبح التسويق في مجال الرياضة يحتل صدارة الاهتمامات في العالم المتقدم، نتيجة لما يدره من أموال ضخمة، تجعل العجز المالي آخر اهتمامات أندية الرياضة، بالإضافة إلى مساهمته في الدخل القومي، فالتسيير العلمي في هذا المجال أصبح القاعدة المتبعة في هذه البلدان، في حين أن النظرة التقليدية للرياضة في دول العالم الثالث ما زالت هي السائدة؛ لذا فإنه على هذه الدول التعامل مع الرياضة كصناعة حقيقية، والعمل على تشجيع المعاملات الاقتصادية في هذا المجال من خلال تسطير سياسة شاملة لإصلاح القطاع الرياضي تضم كل المجالات التشريعية والإجرائية والمالية من أجل تهيئة الظروف لخلق المناخ الملائم، باعتباره أهم العوامل المشجعة على إحداث طفرة اقتصادية عملاقة.

يعتبر التسويق الرياضي أحد الوسائل والطرق التي يجب أن تساهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية والتخفيف من العبء المادي الذي تقدمه السلطات الرسمية لتلك الهيئات، وإذا أمكن إدخال التسويق الرياضي للهيئات الرياضية واستخدام إمكانياتها فإنه يمكن للدولة أن تعيد تنظيم خريطة الدعم المادي لتلك الهيئات مما يكون له أثر كبير في إعادة التوازنات بين تلك الهيئات يحقق ذلك المساهمة في تحقيق تلك الهيئات لأهدافها المرجوة، وعليه يجب أن لا يكون المفهوم التسويقي بالهيئات الرياضية عشوائياً، وبدون استخدام الوسائل العلمية حتى لا يفقد الهدف من السعي لإدخاله في هذا المجال، وعليه يجب أن الالتزام بالنقاط التالية:

- تحديد الأهداف الأساسية للهيئة الرياضية

- تحديد مجال فرص النمو الذي تتجه نحوه.

- أن يقوم التسويق بدراسة واضحة لخصائص مفردات السوق من ناحية حاجاتها ورغباتها.

- تحديد شكل وأساليب المنافسة الشريفة في تقديم الخدمات مع بقية الهيئات الأخرى.

من هذا المنطلق يتضح لنا أن التسويق الرياضي يحتاج إلى دراسة واعية مبنية على أسس وقواعد علمية سليمة، وهو أحد العوامل المهمة التي تستند عليها كل مؤسسة ناجحة، وخاصة منها الأندية الرياضية الكبيرة، التي تعتمد على واقع الحاجة والموضوعية ومتطلبات النهوض بالشباب بصورة عامة، وعليه يجب أن تكون عملية التسويق متكاملة الأبعاد من حيث الكفاءات والقدرات والإمكانيات المادية والمعنوية، وتأتي أهمية التسويق الرياضي كونها وسيلة للعمل المنظم والحدود وبواسطتها يكون ممكناً الوصول إلى الغايات المطلوبة.

نتائج اختبار الفرضيات

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع، من خلال الدراسة النظرية من جهة والدراسة الميدانية في تقييم الواقع والاستقصاء من جهة أخرى، توصلنا أثناء اختبار الفروض للنتائج التالية:

- الفرضية الأولى: والتي جاءت على النحو التالي:

" توجد بعض الممارسات للتسويق الرياضي في نوادي كرة القدم محل الدراسة"

جاءت نتائج فرضيتنا مُثَبِّتَةً لهذه الفرضية حيث بينت الدراسة أنه توجد في الواقع المعاش بعض الممارسات التسويقية وبنسب مختلفة بين نوادي كرة القدم، حتى وإن كانت تمارس من طرف أشخاص غير مختصين في التسويق ورغم وجود بعض القصور في التسيير والإدارة.

- الفرضية الثانية: والتي جاءت على النحو التالي:

" تبني أندية كرة القدم في المدى القصير والمتوسط أحسن أساليب التسويق الرياضي لتطوير نفسها"

جاءت نتائج فرضيتنا مُثَبِّتَةً لهذه الفرضية حيث بينت الدراسة أن أندية كرة القدم تعمل في المدى القصير والمتوسط على تبني أساليب جديدة، التي تشكل بالنسبة لها نقطة ارتقاء لدرجة أعلى، ومن خلال تبني أحسن الأساليب التسويقية في المجال الرياضي تتوجه هذه الأندية لزيادة مواردها المالية ، وبالتالي رفع مستواها وتطوير نفسها.

- الفرضية الثالثة: والتي جاءت على النحو التالي:

" تسعى أندية كرة القدم في المدى البعيد لتطبيق فعال للتسويق الرياضي لأجل تحقيق أهدافها"

جاءت نتائج فرضيتنا مُثَبِّتَةً لهذه الفرضية حيث بينت الدراسة أن أندية كرة القدم تسعى في المدى البعيد لتطبيق أساليب فعالة في الإدارة والتسويق الرياضي، بمفاهيم عصرية وحديثة في إطار إستراتيجية مدروسة قصد تحقيق الأهداف والغايات المسطرة.

ومن خلال فصول الدراسة الثلاثة وانطلاقاً من الفرضيات، يمكن عرض النتائج النهائية للدراسة، التوصيات المقدمة وآفاق البحث كما يلي:

نتائج البحث:

- أهم النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية ما يلي :
- تمارس وظيفة التسويق من طرف أشخاص غير مختصين في التسويق في الأندية الرياضية.
- لا تستغل جميع أساليب التسويق الرياضي في الأندية الرياضية لكرة القدم بطريقة أمثل.
- غياب إدارة التسويق والمختصين في التسويق الرياضي في الأندية الرياضية؛

- لا توجد بنود ولوائح كافية في قوانين الوزارة تنظم سير عملية التسويق الرياضي؛
- لا تسوق الهيئات الرياضية المرافق والملاعب والصالات الخاصة بها في غير أوقات نشاطها لزيادة دخلها؛
- لا تستغل أغلبية الأندية أفضل اللاعبين بطريقة تسويقية للدعاية والإعلان؛
- لا تعمل غالبية الأندية على الترخيص باستخدام علاماتها وشعاراتها على المنتجات ووسائل الخدمات بأفضل الطرق؛
- عدم وجود وعي بالتسويق الرياضي من قبل القطاع الخاص والشركات أدى إلى عدم تطوير البرامج التسويقية للهيئات الرياضية؛

- يوجد وبشكل واضح ضعف في إدراك أهمية التسويق الرياضي من قبل رؤساء الهيئات الرياضية؛
- لا تهتم الهيئات الرياضية بإجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمة الرياضية؛
- غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة من قبل الوزارة الوصية الخاصة بالتسويق الرياضي.
- تهدف النوادي الرياضية إلى مستقبل أفضل وتتطلع لتحسين أساليبها التسويقية لما يخدم مصالح النادي؛
- يسعى المسيرين من خلال استراتيجيات إلى تحويل النوادي من هيئات رياضية إلى شركات رياضية تجارية.

التوصيات

- إنشاء إدارة أو لجنة للتسويق الرياضي في الهيئات الرياضية؛
- إعادة هيكلة التنظيم الإداري في الأندية الرياضية على أسس علمية حديثة؛
- ضرورة الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين واحترافهم ووضع خطط تسويقية؛
- تأهيل الكوادر والإطارات المختصة في مجال التسويق الرياضي على مستوى الهيئات الرياضية المختلفة؛
- يجب على الوزارة الوصية أن توضح أهمية التسويق الرياضي للهيئات الرياضية؛
- على الهيئات الرياضية أن تسوق المرافق، الملاعب والصالات الخاصة بها في غير أوقات نشاطها لزيادة دخلها؛
- استغلال جميع أساليب التسويق الرياضي من أجل زيادة الإيرادات المالية وتحسين نشاط الهيئات الرياضية؛
- تفعيل دور الشركة الرياضية التجارية في الأندية الرياضية لتقوم بأعمالها على أحسن وجه؛
- خلق فضاءات للتواصل و تبادل وجهات النظر بين رؤساء النوادي الرياضية، رؤساء المؤسسات الاقتصادية وكذا الوزارة الوصية؛

- تشجيع الهيئات المختلفة في المجال الرياضي على الاهتمام بالتمويل الذاتي عن طريق التسويق من خلال إقامة البطولات الرياضية والتي لها دور في الترويج والدعاية والإعلان للشركات وأن تقلل من اعتمادها على التمويل

الحكومي؛

- زيادة المستوى الفني للفرق الرياضية حتى يساعد على التسويق الأمثل من خلال حقوق الرعاية والبت

التلفزيوني؛

- يجب أن تعمل الهيئات الرياضية على الترخيص باستخدام علاماتها وشعاراتها على المنتجات ووسائل الخدمات بأفضل الطرق؛

- ضرورة ممارسة العمل الإداري في هذه الهيئات بطرق علمية وتنظيم محكم في تولي المهام وبناء كل هذا على تخطيط استراتيجي للتسويق مفاده التميز؛

- دراسة العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي بشكل عام، ومحاولة إيجاد حلول فعالة في معالجة هذه المؤثرات واستغلالها بشكل إيجابي؛

- يجب أن تهتم الهيئات الرياضية بإجراء بحوث ودراسات تسويقية؛

- تحديد الاستراتيجيات والسياسات الواضحة من قبل الوزارة الخاصة بالتسويق الرياضي.

- آفاق لبحث

نظرا لاتساع الموضوع فإنه لا يمكن إحاطته بكل جوانبه من خلال دراسة واحدة، ومنه فإن هذه الدراسة تعتبر مساهمة بسيطة وخطوة أولى بالنسبة للدراسات القادمة، فقد تبين لنا من خلال فصول الدراسة أن هذا الميدان خصب للبحث العلمي ويمكن من خلاله فتح الباب أمام بحوث مستقبلية نذكر منها ما يلي:

- آلية تسويق المنتج الخدمي في الهيئات الرياضية؛

- دور تسويق العلامة الرياضية في تطوير الهيئات الرياضية؛

- دور التسويق الرياضي في تنشيط سوق المنتجات الرياضية،

- دور التسويق الرياضي في إنماء السياحة الرياضية في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب بالعربية:

- 1- الهادي عيسى، رعاش كمال ، الاحتراف الرياضي في كرة القدم : دراسة مقارنة (الجزائر نموذجاً)، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
- 2- حسام سامر عبده، الإدارة الرياضية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 3- حسن أحمد الشافعي، عبد الرحمان أحمد سيار، إستراتيجية للاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009.
- 4- دعاء محمد عابدين محمد، استثمار العلامات التجارية في تسويق الأنشطة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012 .
- 5- رائد محمد السطري، الإدارة الرياضية، ط1، دار الجليس الزمان، عمان، 2014.
- 6- سمير عبد الحميد، إدارة الهيئات الرياضية: النظريات الحديثة وتطبيقها، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999.
- 7- علاء الدين حمدي أحمد، إستراتيجية تسويق خدمات النشاط الرياضي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011.
- 8- علية عبد المنعم حجازي، حسن أحمد الشافعي، إستراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009 .
- 9- كمال الدين عبد الرحمان درويش وآخرون، اقتصاديات الرياضة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2013.
- 10- كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس، الأسس العلمية للإدارة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2009.

- 11- كمال درويش ، السعيد خليل السعدني، الاحتراف في كرة القدم، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2006.
- 12- محمد أحمد عبد الرزق، إستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012.
- 13- محمد أحمد محمد كمال رمادي، لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الاولمبية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012 .
- 14- محمد سليمان الأحمد، الوجيز في العقود الرياضية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- 15- محمد صبحي حسانين، عمرو أحمد جبر، اقتصاديات الرياضة: الرعاية والتسويق والتمويل، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2013.
- 16- مروان عبد الحميد إبراهيم، إستراتيجية الرياضة: الأهداف وخطط العمل المستقبلية للاتحادات والأندية الرياضية في الوطن العربي، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 17- مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية: المدارس - الجامعات - الاتحادات - الأندية الرياضية، الجامعة الهولندية - قسم المناهج و المقررات - كلية التربية البدنية، مطابع آمون ، القاهرة، 1999 .
- 18- نبيه العلقامي وآخرون، اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2012.
- 19- نعمان عبد الغني ، لطيفة عبد الله شرف الدين، الإدارة الرياضية، ط1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، البحرين، 2010 .

الموسوعات:

- 1- حسن أحمد الشافعي ، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية : الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 .
- 2- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية الرياضية، الجزء الخامس، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.

3- عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضة، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2001.

الأطروحات والمذكرات العلمية

- 1- أشرف صبحي محمد، نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية البدنية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2000.
- 2- شريفى سلمى، أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية : دراسة حالة في مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، 2012.
- 3- غراب إبراهيم علي، واقع التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية، حالة المؤسسات والاتحادات الرياضية اليمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، 2010.

المقالات العلمية

- 1- بن عبد الهادي محمد منير ، كلود سوبري، الاستهلاك الرياضي كمدخل لبناء الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الناشطة في السوق الرياضية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد30، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الرياضية والتربية البدنية ،جامعة ليل 2 فرنسا، 2013.
- 2- بوصالح النذير، مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، العدد 05، مسيلة الجزائر، أفريل 2012.
- 3- فلاح احمد، معزير عبد الكريم، اقتصاديات الرياضة: تحديد أوجه الارتباط بين الاقتصاد والرياضة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جامعة الجزائر 3، جوان 2013.
- 4- مزروع السعيد، الرياضة بين الواقع و الاحتراف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد07، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010.

الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- 1- الربيعي محمود داود، تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكية التربية الأساسية، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل، العراق، 6/5/2009.
- 2- بن دقفل رشيد، العولمة الاقتصادية للرياضة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول تسير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق، جامعة مسيلة، الجزائر، 18-19-20 | 04 | 2012.
- 3- سعد أحمد شليبي ، تأثير التسويق الرياضي علي الاقتصاد الإقليمي والدولي، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر حول الرياضة بين النظرية والتطبيق، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية، مصر، 23-25 أكتوبر 2013.

القوانين والأوامر والمراسيم

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 15-73 مؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1436هـ الموافق 16 فبراير سنة 2015 ، المتعلق بالشركات الرياضية التجارية، (الجريدة الرسمية رقم 11، الصادرة بتاريخ 26/02/2015).
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 13-05 مؤرخ في 14 رمضان عام 1434 الموافق 23 يوليو سنة 2013 يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، (الجريدة الرسمية رقم 39، الصادرة بتاريخ 31/يوليو/2013).
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 04/10 المؤرخ بتاريخ 14/08/2004، المتعلق بالتربية البدنية والرياضية، (الجريدة الرسمية رقم 52، الصادرة بتاريخ 18/08/2004).
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 25/02/1995، متعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية، (الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادرة في 29/03/1995).
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 89/03 مؤرخ في 14/02/1989 يتعلق بتنظيم وتطوير المنظومة الوطنية الرياضية، (الجريدة الرسمية ، العدد 07، صادرة في 15/02/1989).
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم 63/254 مؤرخ في 10/07/1963، يتعلق بتنظيم الرياضة، (الجريدة الرسمية، العدد 47 ، صادرة في 17/07/1963).
- 7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 157/62 مؤرخ في 01/12/1962 يحدد عمل التشريعات الفرنسية، ما عدا ما يتعارض مع السيادة الوطنية، (الجريدة الرسمية، العدد 02، صادرة بتاريخ 11/01/1963).

- 1 - Aaron Smith, Introduction to Sport Marketing, sport management séries, Elsevier, 1Ed, USA , 2008 .
- 2 - Alain Ferrand et all, Marketing des organisations sportives, construire les réseaux et les relations, de Boeck, 1 er Ed, Bruxelles, Belgique, 2009.
- 3 - Alain Ferrand, Scott McCarthy, Marketing Sport Organisation : Building networks relationships, 1st Ed, Routledge, New York, USA, 2009 .
- 4 - David Shilbury et all, Strategic Sport Marketing, 3rd Edition, allin et unwin, Ausralia, 2009.
- 5 - Daniel Funk, Consumer Behaviour in Sport and Events: Marketing Action, 1st Ed, Elsevier, Burlington, USA, 2008.
- 6 - Elriena Eksteen, sport Management Manuel for sport management, 1ft Ed, Ventus Publishing ApS, Denmark , 2014.
- 7 - Elriena Eksteen, Sport Développement, Law and Commercialization, Ventus Publishing ApS, Denmark , 2012.
- 8 - Eric Barget, Management du sport, théories et pratiques, de boeck, 1èr Ed, Bruxelles, 2008.
- 9 - Gary Tribou, Bernard Auge, Management du sport , marketing et gestion des clubs sportifs, Dunod, 2 èm Ed, Paris, 2006.
- 10 - James Anthony Mangan, The commercialisation of sport, Sport in the Global Society, Sélection and éditorial matter: Trevor Slack, individual chapters: the contributors, Routledge,1ft Ed, New York, USA, 2004.
- 11- Jean François Bourg, Économie du sport, Ed La Découverte, Paris, 2005.
- 12- Matthew Shank, Mark Lyberger, Sports Marketing : a Strategic Perspective, 5th Ed, Routledge, New York , USA, 2015.
- 13 - Michel Desbordes, Marketing and Football : An international perspective, 1 Ed, Elsevier, Burlington, USA , 2007.

- 14 - Michel Desbordes et all , Marketing du Sport, 2 èm Ed, Economica, Paris, 2001.
- 15- Rob Wilson ,Mark Piekarz, Sport Management : the basics, 1st Ed Routledge, New York, USA, 2015.
- 16 - Wladimir Andreff, Mondialisation économique du sport, 1èr Ed, de boeck, Bruxelles, Belgique, 2012.

الموسوعات باللغة الأجنبية

- 1 - Commission générale de terminologie et de néologie, Vocabulaire de l'économie et des finances, ISNN, Paris, 2012.

المذكرات باللغة الأجنبية

- 1 - Chloé Martin, Du sponsoring à la création d'événements sportifs : le cas de Danone, Mémoire de recherche, institut d' étude politique, Toulouse, France 2013.
- 2 - Rim Zouaoui, Impact du sponsoring sportif de la marque sur la valeur des entreprises Tunisiennes, thèse doctorat, discipline Management du sport, École Doctorale, université Paris sud, 2013.
- 3 - Claude Legrand, Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation, Thèse pour obtenir le grade de Docteur, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (Lipsor), Conservatoire national des arts et metiers, France , 2010.
- 4 - Kévin Bruneau, Optimiser son action de sponsoring sportif, Master 2 Management des Événements et Loisirs Sportifs, UFR Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, Université Paris X – Nanterre, France 2008.
- 5 - Julien Hermetet, Marketing relationnel et événementiel sportif : Le cas des Internationaux de Strasbourg, Master de Formation Internationale à la Gestion, Université Robert Schuman, Strasbourg, France, 2005.

المقالات باللغة الأجنبية

- 1 - Jean Corneloup, Pour une autre approche en management du sport, Gestion 2000 : Recherches et Publications en Management A.S.B.L, v 16, n° 03, 20 Avril 2009.
- 2 - Emmanuel Bayle, Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, Staps , n°75, 1/2007.
- 3 - Robert Siekmann et al, Professional sport in the internal market, Asser institut, Hague , Netherlands, Edge Hill College, United Kingdom (Lancaster University, Sport 2B), september 2005.
- 4 - Bernard Guerrien, Marchandisation et théorie économique, Actuel Marx, n° 34, 2/ 2003.

الندوات والمؤتمرات الأجنبية

- 1 - Wladimir Andreff, Les enjeux stratégiques du sport, 17^{em} conférence stratégiques annuelles, IRIS, Paris, France, 15 mai 2012.
- 2 - Michel desbords , Les spécificités du marketing du sport en France vues sous l'angle d'une revue de la littérature Anglo-Saxonne, les troisièmes journées normandes de la consommation, colloque (sociétés et consommations), Roune, Université Paris sud, 11-12 mars 2004.

المواقع الالكترونية

- 1 - [http:// www.arab-ency.com/_/details.php?nid=14408](http://www.arab-ency.com/_/details.php?nid=14408)
- 2 - http://www.lesechos.fr/09/12/2011/LesEchos/21076-145-ECH_1-economie-du-sport-ignore-la-crise-et-continue-de-croitre.htm
- 3 - <https://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue>

الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان خاص بـ :

رؤساء ومسيري النوادي الرياضية

في إطار انجاز رسالة ماجستير في تخصص دراسات وبحوث تسويقية

والتي تهدف إلى معرفة :

واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية

نرجو من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة الواردة بكل دقة و وضوح، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة
لرأيكم، ولعلمكم انه لا توجد أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة ، وأن هذه المعلومات ستحظى بالسرية التامة وسيتم
استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وبإجاباتكم هذه تكون قد ساهمتم في إثراء هذه الدراسة ولكم منا جزيل الشكر

الملاحق

المحور الأول : واقع التسويق الرياضي في أندية كرة القدم

1- يوجد قسم خاص بالتسويق الرياضي على مستوى النادي الرياضي. ☐

2- الهيكل التنظيمي الحالي للنادي الرياضي يسمح للإدارة الرياضية باستخدام التسويق. ☐

3- يؤثر غياب مختص في التسويق الرياضي على ربط شراكة الأندية مع القطاع الخاص. ☐

4- المسؤول عن التسويق الرياضي في غياب مختص في المجال هو :

رئيس النادي ☐ نائب الرئيس ☐ عضو مسير ☐ مناجير النادي ☐

آخر (حدد)

5- سبب غياب برامج التسويق الرياضي في الأندية الرياضية :

القوانين ☐ الثقافة ☐ غياب مسؤول ☐

أخرى (حددها)

.....

6- يتمثل المنتج الرياضي حسب رأيك في :

سلع رياضية ☐ خدمات رياضية ☐ أفكار ☐

التركيبة (منتج، خدمات ، أفكار) ☐ كل ما سبق ☐

7 - ما هي أساليب التسويق الرياضي المتبعة في النادي الرياضي ؟

تسويق حقوق الدعاية و الإعلان ☐ تسويق البطولات و المباريات الرياضية ☐

تسويق المنشآت الرياضية و الاجتماعية ☐ تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي ☐

تسويق اللاعبين ☐ التسويق التلفزيوني ☐

أخرى (حددها)

الملاحق

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
8	يعجز النادي عن تطبيق برامجه و مخططاته بسبب ضعف التمويل.					
9	يعتبر الاحتراف مصدرا أساسيا لتمويل النادي الرياضي.					
10	تقام البطولات و المباريات في أماكن مدروسة تسويقيا.					
11	توجد في الجزائر سوق للمنتجات و الخدمات الرياضية.					
12	يوجد اهتمام من القطاع الخاص ببرامج التسويق الرياضي.					
13	يستغل النادي أفضل اللاعبين للدعاية و الإعلان.					

المحور الثاني: آفاق التسويق الرياضي في أندية كرة القدم في المدى القصير والمتوسط

14- يعمل النادي الرياضي في المدى القصير على:

☐ وضع خطة تسويقية ☐ استعانة بمختص في التسويق

☐ القيام بدراسات و بحوث تسويقية ☐ استعانة بوكالة تسويقية

أخرى (حددوها).....

15- في المدى القصير و المتوسط، يفضل المسيرين في النادي الرياضي أن تكون الإيرادات على شكل:

☐ الإيراد المباشر ☐ الإيراد المدعم ☐ الإيراد الغير مباشر

16- تصنيف النوادي الرياضية الأفضل بالنسبة للإدارة الرياضية في السنوات القليلة القادمة :

☐ النوادي الرياضية الهاوية ☐ النوادي الرياضية شبه المحترفة ☐ النوادي الرياضية المحترفة

17 - ما هي أهم الطرق المتبعة لتطبيق التسويق الرياضي ؟

☐ تبني أسلوب خاص ☐ تقليد نماذج أجنبية ناجحة

الملاحق

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
18	يعمل النادي الرياضي على استغلال الفرص التسويقية في المجال الرياضي					
19	يجب على الوزارة المعنية مستقبلاً أن تفرض وجود مسؤول على التسويق الرياضي في الأندية الرياضية.					
20	يمكن للنادي الرياضي في المدى القصير و المتوسط و بنسبة كبيرة تغطية نفقاته من دعم الدولة.					
21	يبحث النادي على العناصر ذات القدرات و المواهب والخبرات في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التسويق الرياضي.					
22	يعمل النادي على استعمال طرق و أساليب التسويق الرياضي التي تتناسب مع المستجدات و التطورات العالمية.					
23	تعمل إدارة النادي على تغير التنظيم الإداري لتطوير و تحسين التسويق الرياضي.					

المحور الثالث : آفاق التسويق الرياضي في أندية كرة القدم في المدى البعيد

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	توجد في النادي الرياضي أهداف رياضية فقط من تنظيم البطولات والمباريات.					
25	توجد إستراتيجية تسويقية على مستوى الإدارة العليا للنادي.					
26	يجب على النوادي الرياضية القيام بتخطيط استراتيجي للتسويق الرياضي.					
27	الرؤية الإستراتيجية لإدارة النادي هي تحويل النادي من هيئة رياضية إلى شركة رياضية اقتصادية.					
28	التسويق الرياضي هو المصدر الأساسي مستقبلاً لتحقيق برامج وأهداف النادي.					
29	تعمل الإدارة العليا للنادي على الاستعانة بمختصين في التسويق لإنجاح وتحقيق برامجها.					
30	تهدف النوادي الرياضية مستقبلاً أن تقوم بالتمويل الذاتي دون الاعتماد على دعم الدولة.					
31	تسعى الدولة في المستقبل للتخلي عن الدعم المالي للأندية الرياضية كلياً.					

الملاحق

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
32 يفرض منطق اقتصاد السوق في العالم على الأندية الجزائرية التوجه للتسويق الرياضي.					
33 يمكن للرياضة على المدى البعيد أن تخلق سوق تنافسية للصناعة الرياضية.					

34- تطلعات و طموحات الأندية الرياضية لتوليد مداخيل جديدة.

☐ بناء فندق ☐ منشآت رياضية للتأجير ☐ مرافق للترفيه
☐ صناعة أبطال ☐ استعمال شعار النادي كعلامة تجارية

أخرى (حددها)

35- تهدف الإدارة الرياضية في النادي مستقبلا.

☐ القيام باستثمارات ☐ تلبية رغبات المستهلك الرياضي ☐ الوصول للجودة الشاملة
☐ إنماء السياحة الرياضية ☐ كل ما سبق

36- الفائدة من التسويق الرياضي في إطار برامج و أهداف النادي هي :

☐ خلق قيمة مضافة ☐ توليد الأرباح ☐ التمويل الذاتي
☐ تمويل الخزينة الوطنية (الضرائب) ☐ كل ما سبق

شخصية

معلومات

ابتدائي، متوسط
ثانوي
جامعي

38- المستوى الدراسي

رئيس النادي
نائب الرئيس
عضو مسير
مناجير

37-الصفة

40- طبيعة الوظيفة الأصلية

39 -مدة العمل في التسيير

موظف	عامل	مهن حرة	بدون عمل	أخرى

أقل من سنة
من سنة إلى 4 سنوات
أكثر من 4 سنوات

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

Statistics

		x1	x2	x3	x4	loi	Culture
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		absence responsable	produit	service	Idée	Mixt	tout ce que précède
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		Pub	Match	Établissements	Services	les joueurs	Telé
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

x1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	60	100,0	100,0	100,0
	oui	00	000,0	000,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

x2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	19	31,7	31,7	31,7
	Non	41	68,3	68,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	53	88,3	88,3	88,3
	Non	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	président	60	100,0	100,0	100,0
	Administrateur	00	000,0	000,0	100,0
	manager	00	000,0	000,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Loi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	36	60,0	60,0	60,0
	Oui	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Culture

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	8	13,3	13,3	13,3
	Oui	52	86,7	86,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Absence de responsable

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	56	93,3	93,3	93,3
	Oui	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Produit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	18	30,0	30,0	30,0
	Oui	42	70,0	70,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	14	23,3	23,3	23,3
	oui	46	76,7	76,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Idée

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	48	80,0	80,0	80,0
	oui	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Mixt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	58	96,7	96,7	96,7
	Oui	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

tout ce que précède

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	54	90,0	90,0	90,0
	Oui	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Pub

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	11	18,3	18,3	18,3
	Oui	49	81,7	81,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Match

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	58	96,7	96,7	96,7
	Oui	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Établissements

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	59	98,3	98,3	98,3
	oui	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Services

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	56	93,3	93,3	93,3
	oui	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Joueurs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	3,3	3,3	3,3
	oui	58	96,7	96,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Telé

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	17	28,3	28,3	28,3
	Oui	43	71,7	71,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistics

		x8	x9	x10	x11	x12	x13
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,35	4,12	1,70	1,92	2,35	2,03
Std. Deviation		,732	1,010	,561	,671	,577	,823

FREQUENCIES VARIABLES=y14 y15 y16 y17

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		y14	y15	y16	y17
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Plan	10	16,7	16,7	16,7
	espert	32	53,3	53,3	70,0
	etude	8	13,3	13,3	83,3
	agence	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

y15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	recettes directes	6	10,0	10,0	10,0
	recettes Powered	40	66,7	66,7	76,7
	recettes indirectes	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

y16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Clubs semi- professionnels	25	41,7	41,7	41,7
Valid clubs professionnels	35	58,3	58,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

y17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid style particulier	15	25,0	25,0	25,0
des modèles réussis	45	75	73,3	98,3
Total	60	100,0	100,0	

Statistics

	y18	y19	y20	y21	y22	y23
N Valid	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,05	4,47	2,05	4,25	4,02	4,17
Std. Deviation	,675	,700	,982	,704	,792	,587

FREQUENCIES VARIABLES=z24 z25 z26 z27 z28 z29 z30 z31 z32 z33

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS

Statistics

	z24	z25	z26	z27	z28	z29
N Valid	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2,15	3,57	4,28	4,02	4,20	4,08
Std. Deviation	1,055	,871	,555	,676	,659	,561

Statistics

	z30	z31	z32	z33
N Valid	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0
Mean	4,12	3,22	3,95	4,07
Std. Deviation	,691	,825	,769	,406

FREQUENCIES VARIABLES=z34z1 z34z2 z34z3 z34z4 z34z5 z35z1 z35z2 z35z3 z35z4 z35z5 z36z1 z36z2 z36z3 z36z4 z36z5

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		Construire des hôtels	location les etablissements	les installations de loisirs	Champions industrie	la marque
N	Valid	60	60	59	60	60
	Missing	0	0	1	0	0

Statistics

		investissement	les clients	la qualité	la torisme sportif	tout ce que precede
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		valeur ajoute	l'argent	autofinancemen t	taxs	tout ce que precede
N	Valid	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Construire des hôtels

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	7	11,7	11,7	11,7
Oui	53	88,3	88,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Location des établissements

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	12	20,0	20,0	20,0
oui	48	80,0	80,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Infrastructures de loisirs

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	35	58,3	59,3	59,3
oui	24	40,0	40,7	100,0
Total	59	98,3	100,0	
Missing System	1	1,7		
Total	60	100,0		

Champions

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	43	71,7	71,7	71,7
	oui	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Marque

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	33	55,0	55,0	55,0
	oui	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Investissement

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	5,0	5,0	5,0
	oui	57	95,0	95,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Clients

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	42	70,0	70,0	70,0
	Oui	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Qualité

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	52	86,7	86,7	86,7
	Oui	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Tourisme sportif

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	44	73,3	73,3	73,3
	Oui	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Tout ce que précède

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	56	93,3	93,3	93,3
oui	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

valeur ajouté

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	43	71,7	71,7	71,7
oui	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

l'argent

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	11	18,3	18,3	18,3
Oui	49	81,7	81,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

L'autofinancement

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	12	20,0	20,0	20,0
Oui	48	80,0	80,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Taxs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	38	63,3	63,3	63,3
	Oui	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

tout ce que précède

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	49	81,7	81,7	81,7
	oui	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistics

		situation	niveau	expérience	Fonction
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Situation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Président	3	5,0	5,0	5,0
	Vice-président	3	5,0	5,0	10,0
	Administrateur	48	80,0	80,0	90,0
	Manager	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Niveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pre+moye	12	20,0	20,0	20,0
second	38	63,3	63,3	83,3
univers	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Expérience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins d' annee	5	8,3	8,3	8,3
1-4 ans	23	38,3	38,3	46,7
plus 5 ans	32	53,3	53,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fonction

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Employé	23	38,3	38,3	38,3
Travailleur	6	10,0	10,0	48,3
professions libérales	27	45,0	45,0	93,3
au chômage	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملخص

تحتاج الهيئات الرياضية في إدارتها إلى اقتصاديات واضحة ومحددة حيث أن لكل مؤسسة أهدافا تريد تحقيقها ولكن في إطار ما يتاح من إمكانيات؛ التسويق في المجال الرياضي أحد الوسائل أو الطرق التي يمكن أن تسهم في حل الكثير من المعوقات، وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية، فممتلكات النادي هي الرأسمال، واللاعبون هم الاستثمار، والمشاهدة هي المنتج، والنتائج هي الجودة، فالرياضة إذاً هي قطاع إنتاجي، يكون فيه الرياضي على الصعيد الفردي هو مشروع استثماري صغير يؤدي تطوره إلى إعالة نفسه ومن حوله، وعلى صعيد الفرق هي أشبه بالشركات التي لها قيمة اسمية مادية وقانونية قد تكون أنجح من الكثير من الشركات الأخرى. وبذلك تصبح الأندية مؤسسات تضم مختلف المشاريع، اللاعب مشروع والفريق شركة. وفي هذا السياق حاولنا دراسة واقع وآفاق التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية الجزائرية وبدراسة ميدانية لأندية رياضية لكرة القدم.

Abstract

Sports organization need in management a clear and specific economies to achieve goals that each organization wants, and that in the context of the feel comfortable of possibilities. Sport Marketing field one means or process that can contribute to solve a lot of obstacles, especially physical ones faced by sports organization. Club property is the capital, players are investments, viewing is the product, and the results are the quality, so sport is productive sector, in it athlete at individual level is a small investment project, his evolution lead to feed for himself and those around him, in terms of clubs is more like companies which have a nominal physical and legal value, it may be more successful than a lot of other companies. Thus Clubs become enterprises that include various projects, player in it as project and the team as a company. In this context, we have tried to study reality and prospects of sport marketing in the Algerian sports organizations by field study of football clubs.