

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم تجارية التخصص: تسويق

كيفية تطبيق أساليب التسويق الحديث على النوادي الرياضية دراسة حالة: نادي كرة القدم مولودية الجزائر

تحت إشراف الأستاذ:

يخلف عبد الله

مقدمة من طرف الطالب:

بلعلوي سعيد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	يسعد عبد الرحمان	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	يخلف عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	مكاوي محمد الأمين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقني برحمته و هدايته لإتمام هذا العمل المتواضع و أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث و أخص بالذكر الأستاذ المشرف يخلف عبدالله ، و إلى كافة الزملاء.

الإهداء

﴿ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴾

إلى أمي الحنونة وإلى أبي العزيز -رحمه الله- و قل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا.

إلى زوجتي الغالية و شريكة دربي و فلذة كبدي ياسر.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى جميع هؤلاء.

أهدي هذا العمل المتواضع.

سعيد.

الفهرس

ث.....	مقدمة عامة
ج.....	الإشكالية
ح.....	الفرضية العامة
ح.....	أسباب إختيار البحث:
ح.....	أهداف البحث :
خ.....	تحديد المفاهيم :
8.....	الفصل الأول: التسويق الرياضي
9.....	تمهيد.....
10.....	1-تعريف التسويق:
10.....	2-تطور مفهوم التسويق:
11.....	3-علاقة التسويق بالرياضة:
12.....	4-تعريف التسويق الرياضي :
12.....	1-4أهداف التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضي.
13.....	2-4عناصر مزيج التسويق الرياضي.....
16.....	5-أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية:
16.....	1-5تسويق حقوق الدعاية و الإعلان:
16.....	2-5التسويق التلفزيوني:
17.....	4-5تسويق اللاعبين:

17	5-5 تسويق المنشآت المؤسسة الرياضية:.....
18	5-6 تسويق الخدمات للجمهور الداخلي و الخارجي:.....
18	6-مصادر التمويل الرياضي:.....
21	7-التسويق كمورد مالي بالنسبة للنوادي الرياضية:.....
21	7-1-الرعاية الرياضية:.....
32	8-خطط التسويق الرياضي :.....
32	8-1-تحديد الغرض من خطة التسويق الرياضي :.....
33	8-2-تحليل المنتج الرياضي :.....
34	8-3-التركيز على المناخ المستقبلي للسوق الرياضية :.....
35	8-4-وضع المنتج الرياضي " تحديد التموقع " :.....
36	8-5-دراسة السوق المستهدفة و تحديدها :.....
37	8-6-دراسة سلوك المستهلكين و عائدات اللاعبين :.....
38	8-7-تعليب و تغليف المنتج الرياضي :.....
38	8-8-تسعير المنتج الرياضي :.....
39	8-9-ترويج المنتج الرياضي:.....
40	8-10-تحديد أماكن وقنوات التوزيع المناسبة :.....
40	8-11-الأخلاق و المسؤولية الإجتماعية :.....
41	9-التحديات التي تواجه التسويق الرياضي :.....
43	10-طرق إعداد إستراتيجية للتسويق الرياضي :.....

- 11- تدعيم الممارسات التسويقية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية : 44
- 12- التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي : 45
- 12-1- مفهوم إستراتيجية التسويق الرياضي 46
- 12-2- الصفات العامة للإستراتيجية التسويقية في المجال الرياضي : 46
- 12-3- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التسويق الرياضي للتعامل مع سوق الرياضة 47
- 12-4- الخطوات الإستراتيجية المتبعة في التسويق الرياضي : 48
- 12-5- إستراتيجية تحليل السوق الرياضية : 48
- 12-6- إستراتيجية تحديد المهام و الأهداف : 50
- 12-7- إستراتيجية تطوير خطة التسويق الرياضي 51
- 12-8- إستراتيجية اختيار الهيكل التنظيمي : 51
- 12-9- إستراتيجية متابعة و تقييم تنفيذ الخطط : 52
- 13- أهم الإستراتيجيات الفعّالة في مجال التسويق الرياضي : 53
- 13-1- إستراتيجية تحليل الحصة السوقية للمؤسسة الرياضية 53
- 13-2- إستراتيجية التحالف بين الأندية و المؤسسات المختلفة : 57
- الفصل الثاني: الإدارة الرياضية و أهميتها في تطوير أداء المنشآت الرياضية 61
- 1- أهمية الإدارة الرياضية : 62
- 2- مجالات الإدارة الرياضية : 63
- 3- السمات التي يجب توافرها لدى الإداري الرياضي : 67
- 4- متطلبات الإدارة الرياضية 67

69	5- المنشآت الرياضية.....
69	5-1- مفهوم المنشأة الرياضية :.....
69	5-2- التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر :.....
69	5-3- تنظيم المؤسسات الرياضية في الجزائر من 1962 - 1990 :.....
71	6- المنشأة الرياضية من وجهة النظر التسويقية:.....
71	7- تطور قطاع المنشآت الرياضية في الجزائر :.....
72	8- إدارة التسويق في المنشأة الرياضية الجزائرية :.....
73	9- دور الإدارة الرياضية في تطوير أداء المنشآت الرياضية :.....
74	10- دور برامج التسويق في تطوير أداء الإدارة الرياضية.....
78	11- علاقة إدارة التسويق الرياضي بالإدارة العامة للمؤسسات الرياضية المختلفة :.....
79	12- مساهمة إدارة التسويق في تطوير المنتج الرياضي للمنشأة.....
80	13- دورة حياة المنتج الرياضي وأهميتها في تسويق أنشطة المنشأة الرياضية.....
80	13-1- مراحل دورة حياة المنتج.....
82	13-2- أهمية دورة حياة المنتج الرياضي :.....
83	14- سياسة تطوير المنتج الرياضي للمنشأة:.....
86	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي.....
87	1- المنهج المتبع.....
87	2- العينة و مجتمع الدراسة :.....
87	3- أدوات البحث :.....

88	4-مكان و زمان الدراسة
88	5-ورقة تعريفية لمختلف الشركات الراعية للنادي:
90	6-عرض و تحليل نتائج الدراسة :
90	6-1-المحور الأول :
91	6-2-المحور الثاني :
92	6-3-المحور الثالث :
95	الخاتمة:.....

مقدمة عامة

إن تقدم الدول في الرياضة يعكس مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.

فالمكانة التي تحتلها كرة القدم في الجزائر لا تختلف تماما عن التي تحتلها في العالم، فهي من جهة لعبة جماعية و من جهة أخرى تعد من أكثر الرياضات شعبية، فإرضاء بذلك إهتمام وسائل الإعلام بها.

وكرة القدم في وقتنا هذا بحاجة إلى ثورة إدارية لكي تنهض من كبوتها و تنطلق نحو العالمية لتصل إلى مستوى المنتخبات الأوروبية و الأداء المتميز و ذلك عن طريق الدراسة المتأنية للتألق الرياضي في كرة القدم بكافة القواعد المنظمة له، من خلال ما يتناسب من أنظمة الاحتراف بالدول العربية و الأوروبية مع توفير متطلبات نجاحه من تعديل تشريعي للقوانين و اللوائح الرياضية حيث تسمح للأندية بتوفير مصادر تمويل مستمرة لرعاية الاحتراف و التعامل مع الرياضة بفكر اقتصادي و استثماري ، و ينظر إليها على أنها صناعة و تجارة و سلعة ترويجية و مجال خصص للاستثمار و التسويق و الدعاية و الإعلان و الرعاية الرياضية مع توفير الإدارة المتخصصة و المحترفة.

فإشكالية البحث تمثلت في: ما مدى تأثير التسويق الرياضي الحديث في ترقية و نجاح النوادي الرياضية الجزائرية. و لتحقيق هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين جانب نظري و جانب تطبيقي، فالجانب النظري تضمن فصلين: الفصل الأول تناول التسويق الرياضي أما الفصل الثاني فتطرقتنا فيه إلى الإدارة الرياضية و أهميتها في تطوير أداء المنشآت الرياضية، أما الجانب التطبيقي فتناولنا فيه عرض و تحليل و مناقشة النتائج ثم خرجنا باقتراحات و آفاق مستقبلية.

الإشكالية

التسويق في المجال الرياضي أحد الوسائل أو الطرائق التي يجب أن تساهم في حل بعض المعوقات و خاصة المادية التي تتعرض لها المؤسسات الرياضية خاصة في ظل الاحتراف الرياضي كمشروع وطني طموح.

وأساليب و رعاية و تسويق الأنشطة الرياضية قد تطورت كثيرا في وقتنا هذا فبدأت مثلا باستثمار حقوق الدعاية و الإعلان و البث التلفزيوني و الأحداث الرياضية تجاريا على نطاق واسع و هذا أحد المجالات للتسويق الرياضي . و أصبح التسويق علما يستند إلى أسس و قواعد علمية و أن التسويق الرياضي هو أحد الأنشطة المصممة لمقابلة احتياجات و رغبات المستهلك الرياضي من خلال عمليات المشاركة.

و في هذا الإطار ظهرت مفردات و موضوعات لها علاقة بهذا الخصوص و منها ما هي أسس التسويق الرياضي لكي يتحقق النجاح و قد تمثلت في قيام تجارة رياضية على أساس وجود سوق رئيسية أيضا وأن نظرية التسويق الرياضي و بحوث السوق و أنظمة المعلومات و الهدف التسويقي من صناعة الرياضة و إستراتيجيات التسعير و سياسات التوزيع و عمليات النهوض بالصناعة الرياضية وكذلك المناهج المتقدمة في الرياضة وعلاقات ووسائل الإعلام الرياضية واستخدام التصاريح ورخص الصناعة الرياضية كلها مثلت العمل التسويقي في المجال الرياضي، كما يجب أن لا نغفل على عنصر أساسي و مهم في عمليات التسويق الرياضي و هو المستهلك فإستراتيجيات التخطيط للتسويق الرياضي يجب أن تقوم على أساس جعل المستهلكين يعطون أفكارهم الخاصة لتتيح للعاملين في هذا المجال الوصول إلى أفضل الحلول من هذا المجال.

من خلال هذا المنظور تبلورت الإشكالية العامة لبحثنا والتي تتمحور فيما يلي:

ما مدى تأثير التسويق الرياضي الحديث في ترقية و نجاح النوادي الرياضية الجزائرية؟

و عليه تم طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- ماذا نعني بالتسويق الرياضي؟

- ماهي أهمية التسويق الرياضي في تطوير أداء المنشأة الرياضية ؟
- ماهو واقع تطبيق التسويق الرياضي في المنشأة الرياضية الجزائرية ؟

الفرضيات

- التسويق الرياضي هو وسيلة لإيصال المنتجات الرياضية و الذي يساهم بدوره في تمويل النوادي الرياضية.
- للتسويق الرياضي تأثير واضح في إنجاح و تطوير النوادي الرياضية الجزائرية لكرة القدم من حيث توفير التمويل اللازم.

- يعتبر تطبيق أساليب التسويق الرياضي في المنشآت الرياضية قريب جدا و غير مجدي و في بعض الأحيان يطبق بصورة خاطئة.

أسباب إختيار البحث:

- هناك عدة عوامل دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و القيام بهذا البحث و سنحاول حصرها فيما يلي:
- كون الموضوع يمس حقلا دراسيا هاما يتماشى مع التوجه الإيديولوجي و الاقتصادي الجديد للرياضة بصفة عامة و لكرة القدم الجزائرية بصفة خاصة.
- محاولة لاطهار الدور الهام الذي يؤديه التسويق الرياضي في تمويل و ابراز النوادي الرياضية الجزائرية.
- الاستعداد لمواجهة التعقيدات الاقتصادية و الاجتماعية الجديدة في الميدان الرياضي.
- الميول و الرغبة في حوض هذا الموضوع.

أهداف البحث:

- تكمّن أهداف البحث فيما يلي:
- تسطير و تحديد الدور الذي يكتسبه التسويق في ميدان كرة القدم بصفة خاصة، و في ميدان الرياضة الاحترافية بصفة عامة.
- إبراز العلاقة بين الرياضة و التسويق و التعريف بالتسويق الرياضي كشكل من أشكال تمويل الأندية الرياضية في ظل مشروع الاحتراف الرياضي.
- معرفة مدى تطبيق النوادي الجزائرية المحترفة لكرة القدم لتقنية التسويق من أجل التطوير و الترقية التجارية للمنافسات الرياضية الكروية.

تحديد المفاهيم:

- **النادي الرياضي** : جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة دون تدخل مباشر من الدولة و تهدف لإستثمار وقت فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي و النشاط الإجتماعي كنشاط مواز (حسن احمد الشافعي 2006)

- **التسويق الرياضي** : التسويق هو عبارة عن جميع أوجه النشاط و الجهود التي تبذل و تعمل على إنتقال و تدفق السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيها النهائيين.

المنشآت الرياضية:

هي عبارة عن مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة جوانبه بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة و أهدافها، بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه. يعتمد تسيير النشاطات الرياضية و تطورها على هذه المؤسسات الرياضية و الإمكانيات المتوفرة بها حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة و كفاءة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها هذه المنشآت و يرى أمين الخولي بأنها بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة.

الفصل الأول: التسويق الرياضي

تمهيد

نظرا لكثرة إحتياجات و متطلبات الهيئات الرياضية فقد اهتمت هذه الهيئات بمجال التسويق و محاولة ربطه بالمجال الرياضي و ذلك للإستفادة منه في زيادة الدخل الذاتي العائد إليها و ذلك لأن مجال التسويق هو المجال الأمثل للإستثمار الجيد لإمكانات أي مؤسسة.

و من هنا تظهر جليا الأهمية البالغة التي يشغلها هذا العنصر داخل المؤسسة الرياضية، فهو بمثابة العصب المحرك و الأساسي للعملية الإقتصادية الصناعية و التجارية، فيجب على مسؤولي و مديري المنظمو إعطائه المكانة اللائقة به.

1- تعريف التسويق:

"التسويق هو مجموعة من الأنشطة يقوم بها الأفراد والمنظمات بغرض تسهيل و تسريع المعاملات و المبادلات في إطار البيئة و ظروف السوق، حيث يركز التسويق على دراسة احتياجات ورغبات العملاء و التوقع لما يرغب فيه المستهلك للسلع و الخدمات و البحث في كيفية تحقيقها لإرضاء حاجات المستهلكين .

كما يشير الباحثين في مجال الإدارة إلى أن كلمة التسويق marketing مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatus و تعني السوق .

"التسويق كما عرّفته الجمعية الأمريكية عام 1960 م ، هو نشاط الأعمال الذي يوجّه انسياب أو تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير للسلعة أو الخدمة، ويشمل عملية تخطيط وتنفيذ سياسات التسعير والترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة معا .

أمّا الباحث كوتلر يرى أن النشاط التسويقي يعمل على اكتشاف مطالب المستهلكين من حاجات ورغبات و ترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

2- تطور مفهوم التسويق :

إنّ أول ظهور لقسم التسويق وبحوثه في مؤسسات الأعمال كان سنة 1911 م ، في شركة Curtis وذلك تحت إسم " البحث التجاري " ، وكان أول من أشار إلى التسويق في المنظمة كجوهر أساسي هو الباحث karenzi كارنزي وهو أول من درّس التسويق في جامعة Wisconsin تحت إسم أساليب التسويق.

و نشر أول كتاب للتسويق عام 1919 م عنوانه " البحوث التجارية ولحمة عن مبادئ التسويق و لقد مرّ الفكر التسويقي بمجموعة من المراحل كانت لها تأثير على فلسفة وتكوين الأنشطة التي تؤديها إدارة المؤسسة ومدى اهتمامها بالوظيفة التسويقية نتيجة لطبيعة ومتطلبات كل مرحلة و العمليات التي تتم بين المؤسسة و المستهلكين من أفراد و جماعات ، ويمكن التمييز بين فلسفات أساسية تحكم تفكير الإدارة و نظرتها للسوق على النحو التالي:

1- فلسفة التوجه بالإنتاج.

2- فلسفة التوجه بالمنتج.

3- فلسفة التوجه بالبيع.

4- فلسفة التوجه بالتسويق

3- علاقة التسويق بالرياضة:

الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية كانت ومازالت تعكس التطور والرقي والقيم في المجتمعات وتعد من ابرز دعائم التنمية الشاملة فيها لانها تعنى باهم عناصرها وهو الانسان فكراً وجسداً. واذا كان ممارسي الرياضة من الهواة يستطيعون تحمل تكاليف ممارسة رياضة فردية فإن تنظيم الانشطة الرياضية على المستوى المحلي والدولي يتطلب الكثير من المال، لذا جاءت فكرة التسويق في المجال الرياضي.

زيادة الملاعب الرياضية والمنتجات الرياضية و الوسائل و التجهيزات الرياضية اصبحت موضوعا وهدفا لتسويق الادوات والمنتجات الرياضية كما اصبحت مجالاً للربح المادي وللدعاية لشبكات التلفزيون فالملاعب والالعاب الرياضية لم تعد ترتبط بنشاط تنافسي محض بل اصبحت عملاً كبيراً دفع الشركات والمؤسسات الخاصة للاستثمار فيها.

أ- التسويق مع الرياضة : تكون فيه الرياضة أو الحدث الرياضي أداة و وسيلة المؤسسات و الشركات العملاقة التجارية أو الصناعية للمنتجات الغير رياضية لتحقيق أهدافها ، من خلال عمليات الإشهار و الترويج لمنتجاتها مع الحدث الرياضي و هذا ما تقوم به المؤسسات الراعية كشركة افري، كوكاكولا،

سونطراك أو نجمة و موبيليس، حيث تستغل مساحات الملاعب أو جدران الملعب و المدرجات و القنوات الرياضية للتعريف بمنتجاتها مقابل دعم الأنشطة البدنية و الرياضية للأندية و المؤسسات الرياضية المختلفة.

ب- التسويق في الرياضة : هو استخدام إدارة المؤسسات الرياضية أساليب التسويق المتبعة في المؤسسات الاقتصادية حيث تشمل تسويق الخدمات و المنتجات الرياضية و تسويق اللاعبين وهذا ما نراه منتهجا في الأندية الأوروبية التي تسوق لاعبيها الكبار في السن مثلا إلى دول الخليج العربي للاستفادة من هذه العملية في ضمان مصادر تمويل جديدة ، و تسويق للبطولات و المسابقات و الأجهزة و الملابس الرياضية.

4- تعريف التسويق الرياضي :

هناك عدة تعاريف :

- في سنة 1993 م عرّفه " هاردي ، ستون بأنه مجموعة الأنشطة المتكاملة والمصمّمة بهدف إرضاء حاجات و رغبات المستهلكين الرياضيين الحاليين و المحتملين و يحقق أهداف المؤسسة الرياضية المختلفة.
- في سنة 1996 م عرّف الباحثين بيتيس و ستوتلار التسويق الرياضي على أنه عملية تصميم و تنفيذ أنشطة المنتج و السعر و المكان و التوزيع للمنتجات و الخدمات الرياضية لاستيفاء و إرضاء حاجات و رغبات المستهلكين و تحقيق أهداف المؤسسة.
- هو عملية متداخلة تهدف إلى تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع المنتج أو الخدمة أو الأنشطة الرياضية التي تشبع حاجات و رغبات المستفيدين أو المستهلكين في المجال الرياضي سواء الحاليين و المرتقبين.

1.1. أهداف التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضي

- الإرتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية و مجالات التربية البدنية و الرياضية في التدريب و التعليم و الإدارة و الترويج
- جذب الإهتمام بممارسة الأنشطة البدنية و الرياضية خدمة للتنمية الدائمة و الشاملة للمجتمع.
- توضيح أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسة و آيفية تبني الخطط و الإستراتيجيات التسويقية المناسبة.

- ضمان مصادر التمويل الدائمة و تحقيق ربحية الإستثمار في المجال الرياضي.
- تغطية متطلبات ورغبات و حاجات المستفيدين من الخدمات و السلع في المجال الرياضي و تبادل المنفعة
- يساعد التسويق الرياضي في تغيير وتعديل الإتجاهات السلبية للمستفيدين من الأنشطة و الخدمات الرياضية.

1.2. عناصر مزيج التسويق الرياضي

توجد أربعة عناصر أساسية في عملية التسويق الرياضي ، يطلق عليها البعض أمثال **كوتلر و بيتس و ميلز** المتخصصين في مجال إدارة الأعمال الرياضية ،عناصر المزيج التسويقي هي " المنتج، السعر ، التوزيع ، الترويج " .

1- **المنتج** : قد يكون بضاعة أو خدمة أو حدثا رياضيا ، أو منتجا رياضيا يرتبط بالممارسة الرياضية بشكل و آخر أو أي نوعية ترضي الجمهور الرياضي و يحتاجها المستهلكون.

2- **السعر " الثمن "** : يعبر عن قيمة المنتج أو الخدمة الرياضية و التكاليف المنفقة عليها ، كما توجد طرق علمية تحدد السعر و استراتيجيات تخص سياسة التسعير تهدف إلى إرضاء المستهلك الرياضي من جهة و تحقيق الربح من جهة أخرى.

3- **التوزيع " المكان "** : و يقصد به المكان الذي توزع فيه المنتجات و الخدمات الرياضية و قنوات

التوزيع المستخدمة في المجال الرياضي آآ أماآن بيع التذاآر أو الملاعب التي تقام فيها الأحداث الرياضية و القنوات الإعلامية الرياضية.

4- **الترويج** : هي العملية الأساسية القائمة على استخدام أساليب الإتصال و الإعلام الحديثة و الفعالة

لتوصيل الصور و الرسائل و المعلومات عن المنتج و الخدمة الرياضية إلى المستهلك الرياضي بغرض تحفيزه و التأثير عليه لشرائها و الإقبال عليها بصفة دائمة و مستمرة.

إن نجاح عملية التسويق الرياضي في المؤسسة الرياضية مرهون ، بكيفية تعامل الإدارة الرياضية مع

هذه العناصر بشكل منسق ومنظم ومتكامل و مترابط و إدراكها بالطرق و الأساليب التسويقية المناسبة للنشاط الرياضي و تبني استراتيجيات تسويقية فعّالة تتماشى مع رغبات وطموحات الجمهور الرياضي و كل المستفيدين منه و معرفة السوق و المنافسة ، وهذا ما يتطلب وضع خطط تسويقية للمجال الرياضي بشكل واضح و هادف و ممكن.

1.3. أهمية التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية :

هناك أهمية بصفة عامة و بصفة خاصة أما فيما يخص أهمية التسويق الرياضي بصفة عامة هناك أهمية التسويق الرياضي اقتصاديا و اجتماعيا.

1-أهمية التسويق الرياضي اقتصاديا :

- ضرورة اعتبار التسويق الرياضي وظيفة أساسية و مصدر لدخل النادي الرياضي .
- يجب العمل على رفع دخل العاملين بالمؤسسة الرياضية عن طريق الاهتمام بالتسويق الرياضي.
- ضرورة العمل على جذب انتباه المستفيدين من الخدمة عن طريق تجيد هذه الخدمة .
- ضرورة دعم الوعي بأهمية الاستثمار الرياضي لرجال الأعمال .
- ضرورة الاهتمام بتأهيل المتخصصين في مجال التسويق الرياضي .
- ضرورة الاهتمام باعتماد المؤسسة على مواردها الذاتية و قدرتها على تنمية هذه الموارد .
- ضرورة الاهتمام بتوفير مصادر جديدة من خلال التسويق و ذلك لتنفيذ خطط و أهداف المؤسسة .
- يجب العمل على رفع القدرات التسويقية للعاملين بإدارة التسويق الرياضي .

2- أهمية التسويق الرياضي اجتماعيا :

- ضرورة الاهتمام بتقديم خدمات اجتماعية للمستفيدين من خلال التسويق الرياضي .
- ضرورة الاهتمام بإجراءات دراسات مستمرة و جمع المعلومات على المستفيدين .

يجب مراعاة الخدمات الرياضية التي يحتاجها أعضاء مجلس الإدارة.

يجب مراعاة توفير الفرصة للأعضاء لممارسة الأنشطة الرياضية.

يجب العمل على زيادة الوعي الرياضي للجماهير بأنشطة وخدمات المؤسسة الرياضية

يجب العمل على توفير نظام للمعلومات يمكن الاعتماد عليه في الدراسات التسويقية

العمل على تحقيق رضى المستفيدين من الخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسة.

ضرورة تشكيل لجنة لمراقبة الخدمة الرياضية و جودتها.

3- أهمية التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية بصفة خاصة :

- ضرورة العمل على زيادة موارد المؤسسة من التسويق للخدمات الرياضية .
- ضرورة العمل على توفير فرص المنافسة بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى.
- الارتقاء بمستوى الخدمة الرياضية المقدمة من طرف المؤسسة.
- ضرورة العمل على تحديد نوع الخدمة الرياضية التي يمكن أن تقدمها المؤسسة الرياضية .
- يجب الاهتمام بتوضيح الأهداف التسويقية للمستفيدين و العاملين بإدارة التسويق .
- الاهتمام بعمل دراسات مسحية عن التسويق المحلي و الدولي للخدمة الرياضية .
- الاهتمام بتدريب الكوادر الإدارية المتخصصة في وضع الخطط التسويقية بالمؤسسات .
- يجب مراعاة دراسة الظروف البيئية المؤثرة على الخدمة الرياضية.

2- أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية :

2.1. تسويق حقوق الدعاية و الإعلان :

- * مراعاة التعاقد مع إحدى الشركات للملابس الرياضية على تغطية احتياجات المؤسسة مقابل الدعاية و الإعلان لها مع استخدام أسماء و صور اللاعبين في الدعاية و الإعلان.
- * مراعاة اختيار أفضل التوقيتات للإعلان عن الخدمة الرياضية .
- * الاهتمام بعمل المؤتمرات الصحفية عن أهم إنجازات المؤسسة الرياضية .
- * الاهتمام ببيع حق استغلال العلامة التجارية للمؤسسة مع مراعاة وجود فيلم رسمي كوسيلة للدعاية.
- * الاهتمام بإعداد أفلام فيديو للمباريات الهامة و التدريبات.

2.2. التسويق التلفزيوني :

- * الاهتمام باستقطاب الشركات لتمويل أنشطة و خدمات المؤسسة الرياضية .
- * مراعاة وضع شروط خاصة للتغطية التلفزيونية لمباريات و بطولات الرياضة .
- * مراعاة عقد اتفاقية مع مؤسسات إعلامية لدعاية البطولات الرياضية .
- * الاهتمام بعمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني عن طريق البث التلفزيوني للمباريات الهامة .
- * الاهتمام بإقامة الحفلات الفنية بغرض جذب انتباه المستثمر الرياضي .
- * الاهتمام بوضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي.

2.3. تسويق البطولات و المباريات الرياضية :

- مراعاة دعوة كبار المسؤولين في الدولة لمشاهدة المباريات الهامة مما يساعد على زيادة الإقبال الجماهيري.
- مراعاة طرح كمية من التذاكر و تحديد أسعار تتناسب مع أهمية المباراة .
- مراعاة تخصيص ميزانية لتسويق المباريات و البطولات الرياضية .
- الاهتمام بإجراءت بحوث و دراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية مع الإتحاد المختص .

الاهتمام بمشاركة المؤسسة في المنتقيات و الصالونات و المعارض المحلية و الدولية .
مراعاة تخفيض أسعار التذاكر كوسيلة من وسائل تنشيط و بيع التذاكر مع الخصم على تذاكر أثناء

2.4. تسويق اللاعبين:

- الاهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالأندية .
- الاهتمام بتوسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالأندية عن طريق عمل اختبارات لاختيار الناشئين.
- مراعاة الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين " احت رفهم "مما يضمن عائد كبير للنادي .
- الاهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال " الرعاية "لتنبي فريق أو لاعب مع تشكيل لجنة مختصة لاحتراف اللاعبين مع التأمين ضد الإصابات و الحوادث.
- الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة من الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم لأبطال النادي .
- الاهتمام بإصدار شهادات استثمار رياضية مزايا خاصة للرياضيين بالتنسيق مع البنك المركزي و وزارة الشباب.

5-6- تسويق المنشآت المؤسسة الرياضية :

- الاهتمام بالتعاقد مع المؤسسات لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب النادي في غير أوقات الممارسة.
- الاهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية و الإعلان لاستغلال الاماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية.
- الاهتمام بتطوير المطاعم و الكافيتريا، حمام، صالات السباحة، و اسناد دراستها للشركات المتخصصة.
- الاهتمام بإنشاء محلات تجارية بالنادي أو بيعها للجمهور مع بناء متحف فيه مختلف الميداليات

أولجوائز الخاصة بالنادي و العمل على زيارة الجمهور لها بمقابل.

- الاهتمام بتوفير الخب اراء و المتخصصين الذين يتحدثون اللغة التجارية مع إنشاء فندق يحمل اسم المؤسسة الرياضية و ذلك لزيادة مواردها.
- الاهتمام ببث قناة تحمل اسم المؤسسة الرياضية و تدار بطريقة اقتصادية .

2.5. تسويق الخدمات للجمهور الداخلي و الخارجي :

- الاهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية لأعضائه مثل " الرحلات الاجتماعية – رحلات الحج والعمرة المصايف – أماكن انتظار السيارات – الحضانة – الجمعيات الاستهلاكية – الرعاية الصحية.
- الاهتمام بتنشيط المباريات لزيادة الإقبال الجماهيري على المباريات .
- الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية و الرياضية لجميع الممارسين .
- تسجيل موقع المؤسسة الرياضية على موقع الانترنت .
- عمل دليل رياضي فيه مختلف الإنجازات المحققة على مستوى هذه المؤسسات .
- مراعاة المساهمة في مشروعات صناعية كبرى مثل مصنع الملابس .
- دراسات دورية تقدمها المؤسسة مع تقديم بعض الخدمات الأمنية للمشاهدين – قنوات فنية

3- مصادر التمويل الرياضي :

التمويل الرياضي هو عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي حيث أصبحت المشكلة الرئيسية لمواجهة متطلبات الاحتراف كنظام مؤثر فرض نفسه في المجال الرياضي، و للتمويل في المجال الرياضي دور مهم لحل المشاكل الموجودة على مستوى الهيئات الرياضية بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر بالبيع أو الشراء و الانتقالات و التبادل، و هو ما قد يؤثر سلبا على تحقيق و تنفيذ برامج الهيئة الرياضية، و من هنا أصبحت مشكلة البحث عن موارد مالية القضية الرئيسية

التي تواجه غالبية الهيئات الرياضية و المنظمات الرياضية و للتمويل الرياضي 4 مصادر أساسية هي:

أ- التمويل الحكومي: و يشمل كل الإعانات المالية و المادية التي تدعم بها الهيئات الرياضية عن طريق المؤسسات الحكومية.

ب- التمويل الأهلي: و يشمل كل التبرعات المالية أو العينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو الشركات أو المؤسسات من داخل أو خارج البلاد.

ج- التمويل الذاتي: هو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو مؤسساتها أو نشاطاتها، أهم صور التمويل الذاتي هو التسويق الرياضي و الاستثمار الرياضي.¹

د- التسويق الرياضي: يعتبر التسويق الرياضي أكثر وظائف المنظمات اوالمؤسسات الرياضية تعقيدا وأهمية لذلك التسويق يعمل على تنفيذ و تحقيق أهداف المؤسسة فعلى سبيل المثال تقوم بعض السلطات التنفيذية بوصف التسويق الرياضي على أنه بيع البضائع و الخدمات لتحقيق الربح من خلال تصميم و تنفيذ الأنشطة الخاصة بإنتاج وتسعير وترويج و توزيع المنتجات أو الخدمات الرياضية لإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف الهيئة أو المؤسسة.

هـ- الاستثمار الرياضي: هو توظيف الأموال أو تخصيصها في المجال الرياضي أو الفرص الاستثمارية المتاحة و التي يعتقد المستثمر بأنها فرص مناسبة و مقبولة و تحقق له العائد الذي يرغب بأقل مستوى من المخاطر لذلك فإن أي استثمار تصاحبه مخاطرة و لكن هذه المخاطرة بمستويات متباينة و العلاقة بين العائد و المخاطرة علاقة تبادلية إذ يزداد العائد كلما ازدادت المخاطرة و يقل بانخفاضها، كما يمكن أن يكون في مشروعات اقتصادية مقترحة و جديدة.²

¹ د / أحمد عبد الفتاح أحمد، " الأثار الاقتصادية و الاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة 2004 ،، ص63

² إسماعيل حامد عثمان، متجهات الرياضة العربية نحو العالمية (الواقع – الأولويات – الأساليب)، القاهرة: 1999

د- التمويل المشترك :

قد يمزج بين نوعين أو أكثر من أنواع التمويل و تتمثل أهم مصادر الدخل الأكثر شيوعا للهيئات

الرياضية كالتالي:

- 1- حق استغلال شعار الهيئة.
- 2- تذاكر المباريات و مساهمات الجماهير.
- 3- حقوق البث التلفزيوني و حقوق الصورة.
- 4- عائدات البطولات الكبرى.
- 5- استثمار المنشآت الرياضية التي تمتلكها الهيئة
- 6- استثمار المهرجانات و الأحداث الرياضية.
- 7- عائدات الاحتراف الرياضي المتمثل في بيع اللاعبين داخليا و خارجيا.
- 8- الرعاية الرياضية.
- 9- الإعلانات.
- 10- بيع المنتجات التي تحمل شعار الهيئة.
- 11- المراهنات و التوقعات.
- 12- الهبات و التبرعات.
- 13- التمويل الحكومي (المنشآت - تمويل مباشر - إعفاءات حكومية).
- 14- الأدوات الرياضية.

4- التسويق كمورد مالي بالنسبة للنوادي الرياضية:

4-1 الرعاية الرياضية:

الرياضة بصفة عامة و كرة القدم بصفة خاصة أصبحت نقطة جذب كبيرة لكثير من فئات المجتمع و خاصة الشركات التي تتعامل بالسلع الاستهلاكية و تعتمد بشكل شبه كلي على الإعلان المباشر تقوم بالتعاقدات مع الأندية و رعاية المناسبات الرياضية الكبيرة، كما أن الغالبية من فئات المجتمع في عمر الشباب فبالثالي اهتمامهم منصب في المقام الأول بالرياضة و كرة القدم على وجه الخصوص، و أصبحت العلاقة مباشرة بين الشركات و مثل هذه التعاقدات، و قد أصبحت الرياضة تمثل % 3 من حجم التجارة العالمية. و أصبحت الاتحاديات الدولية تعتمد على الرعاية لزيادة الإيرادات أو الموارد المالية القادمة للإتحاد و خاصة مع وجود تفكير للاتحادات و الاعتماد الكلي على الموارد الذاتية من خلال الرعايات و الدعاية و عمل سوق احتارفي و وعي لدى المستهلك قبل الشركات، و نجد المنتخب السعودي لكرة القدم تعاقد مع 07 شركات كرهاة رسميين، و الشركة الراعية للمنتخب الرسمي التونسي هي شركة فرنسية و هي ترعى) منتخبات أخرى أيضا.

و هناك شركات متعلقة ببيع السلع الاستهلاكية في السوق، فتقاس مدى نجاح التجربة أو الرعاية لمثل هذه المناسبات سواء فرق رياضية أو مناسبات رياضية بانعكاساتها على حجم المبيعات، فهناك شركات متخصصة لقياس المردود الإعلامي المباشر و تكلفة الإعلان من خلال المناسبات. و توجد شروط و معايير قياسية تفرضها الاتحادات الدولية على الرعاية للأحداث و المناسبات يفرض الشروط على الرعاة، ففي كأس العالم الذي أقيم في FIFA الرياضية مثل الاتحاد الدولي لكرة القدم بالالت ازم بكافة الشروط و حفظ الحقوق للرعاة فمثلا إذا أخذنا شركات ألمانيا تم توقيع عقد مع ال FIFA ممنوعة من الإعلان في المدن التي تقام BMW و MERCDES BENZ ألمانية معروفة¹ فيها مباريات كأس العالم و هي مدينتها التي يوجد فيها المصنع حفظا لحقوق الراعي و هي شركة هيونداي "في قطاع السيارات مثلا، و من الممكن أن نقيس عليها باقي القطاعات الأخرى و وصلت إلى واحد مليار و 500 مليون دولار قيمة العوائد من البث FIFA التي حققت أرقاما لدى

التلفزيوني وأيضا 650 مليون دولار قيمة الرعاية الدعائية و قد زادت فرص الاستثمار من خلال وجود مواقع كثيرة للإنترنت نشهدها الآن على الساحة، فالرغبة الكبيرة من الجميع سواء كانوا رجال أعمال مستثمرين، أفراد أو شركات و أيضا الجهات التعليمية أصبحت تحفز طلابها و العاملين فيها للتعامل مع شركات الرعاية في المجال الرياضي مثل الدوري الشهير لأحد شركات المياه الغازية في المدارس المصرية أو التعامل مع المنتديات من خلال الإنترنت، و تزداد فرص الرعاية بالتحالف مع الشركات العالمية².

1 محمد فريد الصحن ، الإعلان، الدار الجامعية، مصر: سنة 1988 ، ص 20

² AGLIETTA. M. ANDREFF. W Et DRUT. B, « Bourse et foot Ball » Revue d'économie Politique, Vol 118, N° 2, P 255 – 296.

و قد تزايدت دخول الأندية الرياضية نتيجة لاعتمادها على الرعاية الرياضية فبالرغم من الأزمة المالية في عام 2008 ارتفعت قيمة الأندية الرياضية فقد وصلت بالنسبة لنادي برشلونة إلى حوالي 22% كذلك جميع الفرق و الأندية الإنجليزية باستثناء ليفربول فقد تراجعت بنسبة % 4 و جاءت الأندية بالترتيب كالتالي:

المرتبة	النادي	المبلغ
01	مانشستر يونايتد	مليار و 416 مليون دولار
02	ريال مدريد	مليار و 28 مليون يورو
03	أرسنال	909 مليون يورو
04	بايرن ميونيخ	841 مليون يورو
05	ليفربول	765 مليون يورو
06	أسي ميلان	750 مليون يورو
07	برشلونة	727 مليون يورو
08	تشلسي	606 مليون يورو
09	يوفنتوس	545 مليون يورو

المصدر : Deloitte سنة 2008.

شكل رقم (01): "يمثل مداخيل الأندية الأوروبية 2008"

الجدول التالي يوضح تفاصيل عائد الرعاية في الفترة الممتدة ما بين 1998 إلى غاية 2000 بدورة سيدني و يتضمن برنامج الرعاية الرياضية الأولمبية، تم إدارته من طرف اللجنة الأولمبية الدولية و اللجنة المنظمة لألعاب الشتاء ب ناجانو 1998 و اللجنة المنظمة للألعاب الصيفية بسيدني 2000 حيث كانت 11 شركة لرعاية هذه الألعاب و تدفع 45 مليون دولار لكل شركة راعية.

المصدر	إجمالي الدخل (نجانو - سيدني) (1998 - 2000)
العائد الإجمالي للإعلام	مليار و 845 مليون دولار أمريكي
العائد الإجمالي لرعاة (TOP)	550 مليون دولار أمريكي
العائد الإجمالي للرعاة المحليين	955 مليون دولار أمريكي
العائد الإجمالي للتذاكر	625 مليون دولار أمريكي
عائد التراخيص	65 مليون دولار أمريكي
الإجمالي	3 مليار و 740 مليون دولار أمريكي

المصدر : NOCS و OCOGS

4.1. الدعاية و الإعلان كأحد أشكال التمويل في المجال الرياضي :

ما المقصود بالإعلان و الدعية هل قمصان اللاعبين؟ هل لوحات الملعب؟ هل الإعلان التلفزيوني؟ أم أن ذلك يكون في إطار صفقة متكاملة؟

و قد تكون صفقة متكاملة و قد تكون كل شيء بمفرده و من أجل استغلال عملية التمويل هناك عدة خيارات أمام الممول، حيث انه يمكن أن يدعم فقط الفرد الذي يمارس رياضة فردية أو جماعية كما أن له الخيار في تمويل فريق كامل أين يلعب كل اللاعبين جماعيا أو فرديا مثل لاعب التنس، كما أنه يمكن للممول أن يظهر في الحدث أو الميدان فقط عن طريق الدعائم الإعلانية، و هذا مثلا عن طريق الرعاية و تمويل الحصة التي تقوم بنقل الحدث أو تدعيم الحدث في حد ذاته.

أ- تدعيم فرد واحد فقط:

عندما تقوم بتوطيد علاقة مع بطل ما يجب أن نبقى في أذهاننا أن المؤسسة سوف ترتبط مباشرة باسم البطل و صورته و سلوكه و أيضا بنتائجه المحققة، فإذا ما تم اختيار البطل فإن كلا الطرفين سيعملان بتوافق، هذا التوافق الذي يكون في شكل عقد يحتوي على عدة شروط التي تدعم كلا الطرفين تكون هذه الشروط التي تربط المؤسسة بالبطل صارمة جدا لأن الممول ليس له الحق في الخطأ. تدفع المؤسسة قسطا من المبلغ إلى البطل، وبالمقابل فإن هذا الأخير يجب أن يحمل ألوان العلامة على عاتقه، كما يمكن له أن يقوم بتمثيل ومضات إعلانية أو القيام بحوار صحفية، في العقد يجب أن تكون التزامات الممول محددة بشكل جيد و هذا لتفادي أي خلافات، فعن طريق عملية التمويل الرياضي سوف تنتقل مصداقية و مكانة البطل إلى المؤسسة.¹

ب- تدعيم فريق:

هي أفضل من التركيز على فرد واحد، حيث يمكن للممول أن يختار تمويل الفريق بمجمله و هذا فيما يتعلق بالرياضات الجماعية (كرة القدم، كرة السلة) ... أو فردية ك (التنس، كرة المضرب، الغولف) ...،

أ. الدكتور كمال درويش، أ. الدكتور وليد مرسي الصغير، م.د. أحمد عبد الفتاح أحمد، دكتور محمد إبراهيم مغاوري، نفس المرجع السابق،¹

و هذا مرتبط بمختلف أصناف الممول فيما يتعلق بالصورة، الفئة المستهدفة و المي ا زنية.
 كما يمكن للممول أيضا أن يكون مالكا جزئيا للنادي الرياضي و في هذه الحالة يكون بصدد تسيير
 الأجنحة الرياضية لفريقه و التدقيق في اختيار التوظيف و في المقابل يحافظ الممول على جزء أو جل قدرته
 في أوقات الق ا ر ا رت الاقتصادية و الرياضية.
 و الجدول التالي يبين تفاصيل العائد الذي حققته اللجنة الاولمبية الدولية أثناء فترة أربع سنوات من 1996 إلى
 2000 و الذي يقدر بنحو 2.3 بليون دولار أمريكي.

المصدر	العائد
عائد الإعلام لدورة سيدني 2000	مليار و 331.5 مليون دولار أمريكي
عائد الإعلام لدورة ناغانو الشتوية 1998	513.5 مليون دولار أمريكي
عائد برنامج (TOP)	550 مليون دولار أمريكي
الإجمالي	2 مليار و 296 مليون دولار أمريكي

المصدر: NOCS و OCOGS

4.2. وكالات الرياضة و التسويق الرياضي :

وكالة إدارة و تسويق الرياضة تمثل منفعة ملكية للرياضة التي يمكن أن تكون شخصا أو شركة أو حدثا أو حتى
 مكانا و هذه الأعمال التي تكفل منفعة ملكية الرياضة من خلال التعاملات، مبيعات، تراخيص، تسويق و إدارة
 الأنشطة المرتبطة بالفنون و المهرجانات و الأحداث الرياضية و الموسيقى، كما تضمن هذه الوكالات عدة من
 الوظائف منها:

- تمثيل و إدارة شؤون العميل.
- ترويج المنتج و تسويق للعميل .
- خلق و ترويج الحدث .
- إدارة و تسويق الحدث .
- ملكية التمثيل و الترخيص .

- الإنتاج و التنمية التلفزيونية .

- رعاية النقابات .

- إدارة خدمات الضيافة .

- برامج التسويق .

- الدراسة و التقويم، الإدارة و التخطيط المالي.¹

4.3. السبونسورينغ الرياضي كوسيلة لتمويل الهيئات الرياضية:

إن ظهور السبونسورينغ واقعة نشأة ما يسمى بالتجارة الرياضية « Sport Busines » مما جعل بموجب هذه الفكرة الرياضية عبارة عن منتج و الحدث الرياضي على شكل دعامة للإشهاريين.²

فتاريخ الرياضة يبين لنا أن السبونسورينغ ممارسة قديمة فنجد على سبيل المثال شركة "Gillette" تعتبر مثالا حيا حيث كانت مشاركتها سنة 1910 في مقابلات " البيسبول " في الولايات المتحدة الأمريكية وكذا بطولات الملاكمة، و السبب الذي أدى إلى ظهور السبونسورينغ الرياضي راجع إلى:
أ - ظهور الاقتصاد الحر و المنافسة بين المؤسسات.

ب - تحلي الدولة عن دعم وتمويل الرياضة مما أدى بالفرق الرياضية إلى البحث عن ممولين جدد.³

السبونسورينغ الرياضي يعتبره بعض المختصون في الإعلام أنه الوسيلة السادسة Sixième Média .
أول طريقة رعاية على الإطلاق تعتبر بذلك البداية الحقيقية لعملية السبونسورينغ وهذا ما يتضح من خلال أهداف (GAIAS MAIGNAS) التي كانت مادية بحتة كما هو الحال في عملية السبونسورينغ التي هي في الأصل مصطلح أنجلوس اكسوني ولدت وترعرعت هذه التقنية في إنجلترا بلد أحب الرياضة⁴
إن البطولات الرياضية التي تقام دوريا تستقطب الملايين من الجماهير و تثير اهتمام مسيري المؤسسات فقد أدرك هؤلاء أن الرياضة يمكن أن تعطي نتيجة موجبة في زيادة الدخل القومي للأمة باحتلالها مكانة في الاقتصاد الدولي، حيث تحول هذا الإدراك إلى قناعة تامة عندما أعلن أن الدخل في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1998 قد بلغ 75.1 مليار دولار أمريكي و أنها احتلت المرتبة الخامسة عشر في الاقتصاد الأمريكي متقدمة على الكثير من

¹ محمد صبحي حسانين، أمين أنور الخولي، برنامج الصقل و التدريب أثناء الخدمة للعاملين في التربية البدنية و الرياضة و الترويج والإدارة ، ص 53 - الرياضية و الطب الرياضي و الإعلام الرياضي و العلاقات العامة و الرياضة للجميع، دار الفكر العربي، القاهرة: 2001/2000

² Theray Dussard, Sport et argent : le point N° 766, mai 1987, P 29.

³ Silvère piquet : Sponsoring et Mécénat, la communication par l'action, édition Vuibert, gestion 1975, P 28.

⁴ (1) - Silvère piquet, Op Cité, P 14.

المداحيل الأمريكية، و يضيف الأمريكان أن هذه المرتبة سوف تتحسن بشكل ملموس في السنوات القادمة، هذا ما أثار اهتمام مسيري المؤسسات الاقتصادية حيث يجدون فيها فرصة للترويج التجاري و البيع، و دعامة لعلامتها التجارية و هذا ما أعطى مفهوم السبونسورينغ الرياضي و ذلك راجع إلى:

- المنافسة بين المؤسسات و ظهور الاقتصاد الحر في الدول الرأسمالية و كذلك النماذج الناجحة في الاقتصاد بشكل عام و اقتصاديات الرياضة بشكل خاص، مثل تجربة كأس العالم لكرة القدم التي أقيمت في فرنسا سنة 1998 التي أعلن فيها عن الجانب الاقتصادي و العائد المادي و الاستثمارة المصاحبة لهذه الدورة حيث انتهت بطولة كأس العالم بفرنسا و الحكومة الفرنسية جنت 260 مليون دولار من دخل التذاكر فقط بالإضافة إلى دخل النقل التلفزيوني و تمويل رجال الأعمال كل هذه العائدات الضخمة من دخل المباريات و للأنشطة الاستثمارية الموازية قد فاقت بكثير من الدخل المرصود لكثير من المداحيل الأخرى.

- الإقلال من الإنفاق الحكومي على دعم و تمويل الرياضة مما أدى إلى بعض رؤساء الهيئات الرياضية البحث عن البديل لتغطية حاجيات المؤسسات الرياضية عن طريق إبرام الصفقات مع بعض المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

4.3.1 أشكال السبونسورينغ الرياضي :

يمكن لعملية السبونسورينغ أن تأخذ عدة أشكال مختلفة و نلخصها فيما يلي:

أ- سبونسورينغ الشهرة: في هذا الشكل من السبونسورينغ يلجأ الممول أو المؤسسة إلى وضع

اسمها واضحا في الميدان أو القاعات الرياضية و حتى على لباس الرياضي نفسه و يهدف هذا الشكل إلى

التعريف بالمؤسسة و منتوجاتها و جعلها حاضرة في ذهن أكبر عدد ممكن من الجماهير المستهلكين².

فمثلا عملت مؤسسة عالمية MOLIN بحيث وضعت اسم منتوجاتها بأحرف كبيرة في الميادين

الرياضية حتى تتمكن كاميرات الصحفيين من التقاطه و تصويره بسهولة تامة.³

كما تطبقه اليوم شركة المجمع البترولي للمحروقات الجزائرية في مختلف الرياضات الجماعية أو الفردية، و لكن هذا

الشكل يؤدي إلى الإشباع بسرعة، هذا بسبب كثرتها مما يؤدي بالمستهلك إلى التخلي عليه و نجده أي هذا

الشكل يستعمل كثيرا من طرف القاعات التي يمنعها القانون من الإشهار لمنتجاتها مثل: الكحول، التبغ،

السجائر...

ب- سبونسورينغ صورة: هذه الطريقة تهدف إلى تقوية و تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية

أو العلامة التجارية عند الجمهور و تخلق في ذهن الجمهور ا ربطة قوية بين الحدث الرياضي و المؤسسة و العلامة التجارية، و هذا النوع له أولوية الوصول إلى الهدف المحدد و ذلك بفضل اختيار الحدث الرياضي و هذا النوع من السبونس و رينغ لا يستهدف فقط الجمهور الخارجي، قد يكون من المتعاملين و عمال المؤسسة ذاتهم و لتأكيد نجاحه أكثر فلا بد أن يوضع في إطار إستراتيجية طويلة المدى فهو يعتمد على ربط العلامة بلاعب مشهور أو فريق مشهور الذي يخلق بدوره حب الجمهور إلى تقمص شخصية ذلك اللاعب البطل و يطمحون أن يصبحوا مثله.

و سبونسورينغ الصورة يقوم على استغلال صورة فريق أو لاعب مقابل مبالغ مالية مثلا نجد أن اللاعب الفرنسي لكرة القدم بلاتيني عندما كان يلعب بفرنسا حيث كلف أحد الأشخاص بعملية تسويق لصورته الإشهارية عن طريق عقود أبرمت مع شركة الفرنسية Le Coq Sportif بمبلغ 600.000.00 فرنك فرنسي قديم

هذا بالإضافة إلى ما نلاحظه اليوم من إنشاء شركات خاصة للاستغلال صور اللاعبين أو الفرق أو النوادي فعلى سبيل المثال أنشأت شركة فرنسية خصيصا للاستغلال الصور الإشهارية لفريق فرنسا لكرة القدم اسمها France Foot Ball Premotion : التي استفادت من مبلغ 12.8 مليون فرنك فرنسي قديم عن طريق

18 مؤسسة بالمقابل استفادت الفيد رالية بمبلغ 1.4 مليون و 2.4 مليون لفائدة الفرق المحترفة و 5.8

مليون فرنك للاعبي الفريق الفرنسي و 3.2 مليون فرنك وزعت على نقابة اللاعبين.

ج- سبونسورينغ التجربة أو المصادقية:

هذا الشكل من السبونسورينغ له علاقة بالشكل الثاني أي بسبونسورينغ الصورة حيث يعتمد على الحدث و المنتج و المؤسسة، هذا الشكل لا تستعمله إلا المؤسسات التي لها علاقة مباشرة بنوع الرياضة مثل شركات صناعة السيارات فتستعمل هذا النوع للإشهار بسيا ارتها في منافسات الرالي مثلا و بالتالي يخضع المنتج نفسه للتجربة

و إذا هذا النوع يعتمد على الرياضي المستعمل للمنتوج أي مهارته و كفاءته و و هذا يعتمد على المنتوج نفسه جودته و إتقانه فنجد على سبيل المثال ، ADIDAS، FILA ،NIKE .

الجدول يبين بعض الشركات الرياضية التي حققت رقم أعمال معتبر خلال سنوات مختلفة.

السنة	رقم الأعمال بالمليار فرنك فرنسي	اسم المؤسسة أو الشركة
1999	64	Nike -1 (USA)
1999	35	ADIDAS -2 (A-F)
1999	19,5	REEBOK -3 (USA)
2000	10,3	MIZUNO -4 (J)
1999	5.9	FILA -5 (I)
2000	03	PUMA -6 (D)

د- سبونسورينغ الشبكة:

هو الشكل الأخير فيه تعتمد المؤسسة أو العلامة الممولة على الحدث الرياضي لتنشيط شبكة بيعها و تربطها فكرة النجاح التقني، حيث تعمل على تعبئة الموزعين، فتقوم المؤسسة الممولة بإجراء مسابقة ضخمة من أجل جلب عدد أكبر ممكن من الجمهور و هذا بتنشيط مركزها .

4.3.2. الإشهار و علاقته بالسبونسورينغ:

الإشهار هو أحد الأنشطة الإعلامية التي لا غنى عنها للأنشطة الاقتصادية، من صناعة و تجارة و غيرها فمن الأنشطة الاقتصادية، و كذلك بالنسبة للمؤسسات و المنظمات الخيرية الغير ربحية و التي تبحث (على الدعم المجتمعي و التمويل المادي اللازم لاستمرارها في عملها و أدائها لرسالتها إلا أن الإشهار حددته جمعية التسويق الأمريكية بما يلي:

الإعلان هو مختلف نواحي النشاط الذي يؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور بغرض حثه على شراء سلع أو خدمات، أو من أجل استمالته إلى التقبل الطيب إلى أفكار أو أشخاص أو منشآت معلن عنها، أو هو وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار و الترويج عن (السلع بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع

و على ذلك يمكن تحديد وظائف الإعلان بوظيفتين:

1-حث المستهلكين المرتقبين على اقتناء السلع أو شراء الخدمات.

2- تهيئة هؤلاء المستهلكين إلى تقبل السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الأشخاص أو المنشآت. أما عن هذا فهو اختصاص وكالات الإعلان و الدعاية و هي الشركات المسؤولة عن القيام بالأنشطة الإعلانية نيابة عن الشركات و المؤسسات في وسائل الإعلام المختلفة، و من طباعة و نشر واذاعة و تلفاز و إنترنت.

4.3.3. أنواع الإشهار : هناك عدة تصنيفات لأنواع الإشهار (الإعلان) نوجزها فيما يلي :

أ - **الإشهار المسموع** : و يتم من خلال الكلمة المسموعة في الإذاعات و المحاضرات و الندوات والخطب ... و تعد الكلمة المسموعة أقدم وسيلة استعملها الإنسان في الإشهار، و أهم ما يميزها هو طريقة أداؤها، إذ يلعب الصوت دورا بارزا في التأثير على المتلقي بما يحمل من خصوصيات في التنغيم و النبر و الجهر و الهمس و تصحب الكلمة المسموعة أحيانا الموسيقى فتزيد طاقتها كبرى على الإيجاء و (الوهم و التخيل، و عملا على استثارة الحلم و إيقاظ الراقد في الأعماق.

ب - الإشهار المكتوب :

و يتخذ وسيلة له الصحف و المجلات و الكتب و النشرات و التقارير و الملصقات على جدران المدن أو في ساحاتها العامة حيث يكثر الناس و ذلك ما نلاحظه من صور لزجاجات العطر أو أنواع الصابون أو الساعات ... الخ.

و الأمر نفسه لما نلاحظه من إشهار على اللوحات الإعلانية الثابتة أو المتحركة في ملاعب كرة القدم مثلا : لأن ذلك يجعلها تشيع و يتسع مداها و تصل أكبر قدر ممكن من المتلقين، أي أن الإشهار المكتوب يتمثل في:

- الإعلانات المطبوعة : و هي الأقدم على الإطلاق بين فنون الإعلان و هي إعلانات الصحف و المجلات و الدوريات و المنشورات و الملصقات.

- الإعلانات غير المباشرة : و منها الكتيبات و المطويات التي ترسل بالبريد للأشخاص بعينهم.
- (الإعلانات الخارجية : إعلانات الشوارع و المعرض و الإعلانات على جوانب الحافلات العامة.

ج - الإشهار المسموع و المكتوب (السمعي - البصري) :

وسيلته الأساسية التلفزة، و يتم بالصورة و اللون و الموسيقى و طريقة الأداء و الحركة او لموضوع، فهو إن صح التعبير عبارة عن " ميكرو فيلم " يتعاون على إنتاجه و إنجازه فريق عمل متخصص في الإخراج و الديكور و وضع الأثاث و الحلاقة و التجميل و الإضاءة و التسجيل و ضبط الصوت و التركيب و التمثيل ... الخ.

و هذا يبين - ما لا يدع للشك أهمية الإشهار - كخطاب سار في المجتمع له خصص وصيائه وأبعاده و أهمية الدور الذي تلعبه التلفزة كوسيلة إعلامية في المجتمع.

د- الإعلان الإلكتروني:

و يتمثل في الإعلانات على شبكة الإنترنت، و قد ا زدت أهميتها بازدياد أهمية شبكة المعلومات العالمية كوسيط إعلامي هائل و تطورت إعلاناتها حتى وصلت إلى المستوى المتقدم الذي نراه اليوم، إضافة إلى الإعلانات على شاشة الهاتف الجوال بعد ازدياد عدد مستخدميها حول العالم فأصبح وسيلة إعلامية هامة.

الفاصل الإشهاري التلفزيوني :

يعتبر التلفزيون من أحسن و أكفأ الوسائل الإشهارية إذا ما قرن بالوسائل الإشهارية الأخرى، هذا ا رجع إلى كونها أنها تستهدف أكبر جمهور ممكن و يمكن استعمال فيها كافة المؤثرات، الصورة و الصوت، و الألوان و الحركة.

و كذلك ترجع هذه الأفضلية إلى العدد الكبير من نوع البرامج التي يعرضها التلفزيون و إمكانية اختيار أي منها و إلى التغطية الكبيرة للمشاهدين.

2-الفاصل الإشهاري الإذاعي :

عندما يقوم الشخص المكلف بق ا رة الفاصل يصاحب ذلك أنغام موسيقية معينة الهدف لأنها تعتمد على ارتباط الكلام عند المستمع عند سماعه للموسيقى و هذا باستعمال مبدأ التكرار المستمر، و بالتالي يكون إيصال الفكرة اللازمة عن المؤسسة أو العلامة صعبة نوعا ما وتتطلب وقت أكبر و منه الزيادة في تكاليف الإشهار.

4.4. دور التلفزيون في تمويل الرياضة:

انطلاقاً من ألعاب لوس أنجلوس 1984 (م) عرفت الألعاب الأولمبية أرباح بقيمة 150 مليون دولار بعدما كانت هذه الألعاب تشكل عبئاً مالياً على المدن المنظمة، فألعاب مونتريال 1976م عرفت خسائر (باهظة قدرت بـ 1 مليار دولار كندي).

إن الإرباح المحققة من طرف المنظمين لمختلف التظاهرات الرياضية العالمية كانت في أغلبها

بسبب حقوق البث التلفزيوني، لأن التلفاز يعتبر ثالث نشاط يقوم به الإنسان (بمعدل 03 ساعات يومياً) بعد النوم والعمل (2) (و هو ما يفسر حصرية نقل فعاليات الألعاب الأولمبية في الولايات المتحدة الأمريكية من سنة 2001 إلى 2006 من طرف مجموعة NBC بمبلغ 3.7 مليار دولار، كذلك عرض مجموعة مردوخ MURDOCH الإعلامية سنة 1998 شراء نادي مانشستر يونايتد بمبلغ يقارب المليار أورو 3 و الجدول التالي يبين مستوى مشاهدة مختلف النشاطات الرياضية العالمية ذات المستوى العالي:

عدد المشاهدين بالمليون	عدد الدول التي تشاهدها	التظاهرات الرياضية
53.3	206	سباق السيارات الفئة الأولى (2000 م)
30	220	كأس العالم لكرة القدم (2002 م)
10.7	170	بطولة أوروبا في كرة القدم (2000 م)
501	208	بطولة العالم لدرجات النارية (2003 م)
3.9	220	الألعاب الأولمبية الصيفية (2004 م)
4.5	200	بطولة العالم لألعاب القوى (2003 م)

جدول رقم (01) يمثل حجم مشاهدة أهم التظاهرات الرياضية.

5- خطط التسويق الرياضي:

إن تصميم و رسم خطة تسويقية تحقق النجاح و التفوق للمؤسسة الرياضية الجزائرية ليس بالأمر الهين ، نظراً لطبيعة النشاط الرياضي من جهة و دوافع و اتجاهات الجمهور الرياضي المختلفة و اقتصاد السوق الحر الذي يفرض تبني استراتيجيات فعالة واتخاذ القرار بالسرعة اللازمة ، ولكن هذا لا يعني أن نستسلم للواقع كما هو بل يجب أن نعمل جاهدين لتحقيق الريادة و التفوق على المنافسين من خلال مايلي:

5.1. تحديد الغرض من خطة التسويق الرياضي:

-توضيح الهدف من خطة التسويق الرياضي (هل المطلوب زيادة المبيعات أو جذب أكبر عدد

ممکن من الجمهور أم تحسين صورة وسمعة المؤسسة محليا أو عالميا).

-تأكيد القيادة الرياضية للمؤسسة على أهمية إشراك آل أو معظم العاملين في المؤسسة الرياضية في رسم الخطة و

أهدافها و قيمها حتى يساهموا في إنجازها، و هذا ما حدث في لكرة السلة التي تعتبر الرياضة الأثر نجاحا في عالم

الرياضة، حيث وضعت **NBA** جمعية هدفها الأبر هو أن تصبح آرة السلة الأثر شيوعا ، عن طريق تحسين

علاقات العمل و المهارات و الخبرات و السمعة و جذب الممولين والمستثمرين 69 .

-غرس القيادة الرياضية للقيم الجوهرية التي من شأنها تحقيق النجاح على أساس المساواة و النزاهة و الإبداع و

النية الصادقة لبلوغ أهداف فريق العمل الرياضي آكل ، و أن لكل موظف دوره الهام في تحقيق الإنجاز دون تمييز

و تقديم المكافأة للمستحقين.

5.2. تحليل المنتج الرياضي:

تبدأ هذه الخطوة بتحديد ما إذا آان المنتج الرياضي بضاعة أو خدمة أو لعبة رياضية ، وهذا ما أشار إليه

كل من " بيتس ، فيلد ينج ، ميلنز " من خلال تحديد ثلاثة أبعاد تمثل المنتج الرياضي :

-البضائع : و تشمل الملابس و الأحذية الرياضية و بذلة التدريب و المنافسة الرسمية و بعض مستلزمات الرياضة

آالكرة و أجهزة ووسائل التحكم المختلفة.

-الأدوات : مثل السيارات في سباق السيارات و الأحصنة في سباق الخيل و الدراجات في سباق الدراجات

-الخدمات : و تشمل النشاطات و البرامج التي تساعد على ممارسة الرياضة مثل ما تقدمه صالات التدريب

وتوظيف المدربين و خبراء التربية البدنية و الرياضية و علم النفس في المجال الرياضي.

إن المنتج الرياضي الجوهري غالبا ما يتمثل في الحدث الرياضي و الذي يظهر في شكل التسلية أو الترويح و الفرحة كمنتج معنوي غير ملموس ، و التي تظهر في شكل عواطف و خبرات مشتركة من أوقات سعيدة و الشعور بالفخر والاعتزاز نتيجة الفوز ، هذا الذي جعل مهمة تسويقه صعبة للغاية ، تتطلب دراسة قيمته النفسية وأهميته بالنسبة لكل أفراد المجتمع نظرا للفروق الفردية ، ومن أمثلتها ما ينتج عن البطولات العالمية و الدورات الأولمبية وغيرها.

و أما العناصر الملموسة في إنتاج المنافسات الرياضية كما حددها " بروكس 1994 م " هي :

- 1- نوع المنتج الرياضي ويمثل اللعبة " كرة القدم، كرة اليد، كرة السلة ، الجمباز ، الملاكمة، المصارعة ، ..
- 2- المشاركون الرياضيون من مبتدئين و منتخبات و محترفين و فرق الأندية أو فرق النخبة أو الممثلة للولايات.

3- المدربون من متطوعين بوقت معين أو محترفين طول الوقت.

4-المنافسة الرياضية التي تمثل إما دورات أو منافسات محلية و عالمية أو قارية ، أولمبية.

5.3. التركيز على المناخ المستقبلي للسوق الرياضية :

تتضمن هذه الخطوة التنبؤ و فق تحليل و دراسة دقيقة بمستقبل السوق الرياضية ، اعتمادا عل مايلي:

-تقوم و مراجعة العوامل المؤثرة في نشاط التسويق للمؤسسة داخليا و خارجيا ، فالعوامل

الداخلية تضم اللاعبين و الملاك و إدارة الفريق والمعلنين و المشاهدين و الرعاية الرسميين

للفرق ، و العوامل الخارجية هي ما تفرضه قواعد السوق الرياضية على المؤسسة كالمنافسة

و معايير الجودة و المحيط الإجتماعي و الثقافي و الإقتصادي و القانوني التي كلها تؤثر إما

سلبا أو إيجابا على المؤسسة ، فالتعامل مع هذا الوضع يتطلب من المؤسسة إجراء

الاستخبارات التسويقية لجمع المعلومات و تحليلها بدقة ثم اتخاذ القرار المناسب.

- الفريق الرياضي " باليبال " في رياضة البيسبول و هي الرياضة الأكثر شعبية في أمريكا عام 1994م أين حقق أفضل النتائج ، و لما ظهرت الإنقسامات بين أعضاء هذا الفريق و أدى إلى إضراب اللاعبين حتى عام 1995م ، هذا ما أثر سلبا على النشاط التسويقي للفريق و عدم مشاركته في نهائيات بطولة العالم 1995 م ، كما أثر أيضا على الجمهور الرياضي الذي يرى أن النادي أصبح يهتم بالجانب المادي فقط وهذا يشكل خطر آبير على استمرارية وبقاء 'المؤسسة في السوق الرياضية .

-إن التنبؤ الناجح بالمناخ المستقبلي يتطلب إعادة اختيار مهمة المؤسسة و تقويم نواحي القوة و الضعف التي تواجه المؤسسة الرياضية أو الحدث الرياضي و التي تتناول المشكلات التي أدت إلى تدهور الجهود المبذولة في التنظيم الرياضي للفريق و النزاع بين أعضاءه و الملاك و الإتجاهات السلبية للجمهور و آيفية تغييرها أو تعديلها بشكل إيجابي و العمليات الإستراتيجية التي تخص الإعلان و الإعلام و معرفة مختلف التهديدات الأخرى التي تشكل عائقا للنشاط التسويقي ،وآل هذا العمل آن لزاما على المديرين تحديد من أين تتم البداية.

5.4. وضع المنتج الرياضي " تحديد التموقع " :

نعني بوضع المنتج الرياضي ، كل الإجراءات التي تجعل منتج المؤسسة الرياضية يتميز عن غيره من منتجات المؤسسات المنافسة و التي تتمثل في العلامة التجارية و الخصائص الفنية و التقنية التي تجذب أكبر عدد من المستهلكين الرياضيين و لها القدرة على الإقناع و إرضاء الحاجات والرغبات في سوق رياضية تشهد المنافسة الشديدة.

لقد تحدث الباحثان " جريوتجان و وايت " عن عناصر الإتصال الفعالة التي تساهم في إعطاء ميزة منتج المؤسسة الرياضية وهي :

-استخدام وسائل اتصال مفتوحة و صادقة مع الجمهور آالإعلان التلفزيوني و المجلات و المقالات الخاصة

-التأكد من أن الصور و الرسائل ذات مسؤولية اجتماعية " الشعارات و الرموز للفريق " الروح الرياضية ونبذ العنف.

-العمل الجماعي مع الجمهور الرياضي و تلبية حاجاته فمثلا إشراآه في اختيار شعار الفريق.

-تأسيس علاقات ذات اتصال جيد مع الجمهور الرياضي " طريقة الأبواب المفتوحة " للمؤسسة تؤكد على العمل الشفاف و النزاهة.

ولكي نسهل للقارئ و المهتم بهذا المجال أكثر فإننا نقول بأن نجاح المؤسسة الرياضية في التموقع داخل السوق الرياضية و بشكل جيد ،مرهون بمدى إشراك الجمهور الرياضي في اقتراح إسم للفريق و شعاره و رسائله للمجتمع من طرف الإدارة وهذا ما يبحث فيه و يتأسس عليه المفهوم التسويقي ، لتبين للعيان العلاقة المترابطة بين الفكر التسويقي و الإدارة الرياضية.

5.5. دراسة السوق المستهدفة و تحديدها :

إن وظيفة التسويق في المؤسسة الرياضية أصبحت تمثل إحدى الدعائم الأساسية لإحداث التنمية الدائمة و الشاملة و الضامنة لإنجاح تنظيم التظاهرات و الأحداث الرياضية المختلفة ، من خلال إمداد المؤسسة بكل المعلومات الهامة حول السوق الرياضية و التحولات التي تشهدها الساحة الرياضية و تمكن المؤسسة من معرفتها و استغلالها للفرص التسويقية الممكنة و المرجحة بناء على هذه الدراسة ، و يمكن أن نقسم السوق الرياضية إلى نوعان :

أ – الأسواق الأساسية : تتضمن مايلي

- المشاركين وهم الرياضيين و اللاعبين و المدربين و الحكام و موظفي اللعبة.
- المشاهدين وهم جمهور الملاعب و التلفزيون و الإذاعة و قارئ الصحف و المجلات و المقالات الخاصة المتطوعين و تتضمن قائمة المضيفين و الخبراء و المدراء و الشخصيات.

ب - السوق الثانوية وتتضمن:

- المعلنين : يهدفون إلى تسويق منتجاتهم مع الرياضة إلى المستهلكين ' لوحات الملعب ،أصوار الملعب الإعلان التلفزيوني و الإذاعي.'
- المؤسسات الراعية التي تستعمل اللاعبين و النجوم و الأبطال و المنشآت الرياضية لإشهار منتجاتها.
- المنتجون للمعدات و المستلزمات الرياضية المختلفة و المرخص لهم استخدام الشخصيات الرياضية و العلامات التجارية لترويج منتجاتهم.

5.6 . دراسة سلوك المستهلكين و عائدات اللاعبين :

- تعمل لجان التسويق على إجراء بحوث تسويقية هدفها جمع معلومات دقيقة حول سلوك المستهلكين و عقود بيع و تحويل اللاعبين ، لتشكيل خطة التعامل الجيدة مع متطلبات المستهلكين وخصائصهم حتى تحقق بذلك المؤسسة الرياضية هدفها و هدفهم ،ومن بين أهم الأعمال في هذا الشأن مايلي:
- إجراء بحوث تسويقية تخص تحديد خصائص السن و الجنس و الكم و الطبقة الإجتماعية و الإقتصادية و الأذواق و الألوان و الأنشطة الرياضية المفضلة و دراسة الدوافع و الإتجاهات
- تحديد أهداف الجماهير الرياضية مع تحديد وسائل الإعلام المناسبة لدراستها و الوصول إليها
- تحديد العوامل التي تؤثر على قرار الشراء و الإقبال على الممارسة الرياضية.

كل هذه الإجراءات تساعد إدارة المؤسسة الرياضية على معرفة ماذا يريد و يرغب فيه المستهلك و ما هو مستواه المعيشي و الإقتصادي و آيف يمكن الوصول إليهم ، وبالتالي يرتفع معدل نجاح الإستثمار في هذا المجال و هذا مؤشر قوي على علاقة التسويق بالإدارة الرياضية للمؤسسة التي تبحث عن الريادة

74عليه عبد المنعم حجازي ،حسن أحمد الشافعي ،إستراتيجية للتسويق الرياضي و الإستثمار بالمؤسسات

الرياضية.

5.7. تغليب و تغليف المنتج الرياضي :

هذه الخطوة جد مهمة حيث تعرف للمستهلك خصائص المنتج الرياضي من جهة وكيفية استعماله و الحفاظ عليه من جهة ثانية ، وهذه المعلومات مفيدة للمستهلكين الرياضيين و تشجعهم على الإقبال على منتجات المؤسسة و خاصة السوق الرياضية و تشهد التنافس الحاد ، فمثلا المضارب للتنس تغلب و تغلف و تسجل عليها عبارات القوة و الاحتمال.

5.8. تسعير المنتج الرياضي :

تعد سياسة تسعير المنتج و الخدمات الرياضية من أهم العمليات الأكثر تعقيدا ، نظرا لصعوبة تقييم منفعة المنتج بالنسبة للمستهلكين و قواعد السوق التنافسية ، لذا يجب أن يكون السعر مرنا أي يمكن أن يخفض في بعض الأحيان و أن يرتفع أحيانا ، أما يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار عوامل مهمة في تطوير إستراتيجية السعر وهي :

-المستهلك الرياضي يتأثر بالديموغرافية و العوامل النفسية و التصرفات الشرائية و التفصيلات الإعلامية وهنا تعمل المؤسسة على إيجاد سعر القبول لدى الفرد بالنظر مثلا إلى أهمية الحدث أو القدرة الشرائية له.

-المنافسين.. تعمل المؤسسة على تحليل إدراك قيمة المنتج لدى المستهلك بالمقارنة مع جميع منتجات المنافسين ثم تحديد السعر الملائم.

-التكاليف .. تحدد المؤسسة تكلفة الوحدة للمنتج الرياضي ثم ترى الأسعار المنافسة في السوق الرياضية لتتمكن بعد ذلك من إضافة هامش الربح للتكلفة يحقق ربح أمثل أي السعر = التكلفة + هامش الربح.

إن عملية تحديد سعر المنتجات و الخدمات وقيمة الأندية الرياضية كما تحدث عنها الباحث Michel شيء معقد و حرج بالنسبة لنجاح خطة التسويق الرياضي ، فلا بد أن يعي رجال التسويق كيف يتم تحديد

قيمة المنتج لدى المستهلكين مقارنة مع أسعار المنتجات المنافسة الأخرى ، وفي بعض الأحيان يكون الطلب على الخدمات الرياضية هو الذي يتحكم في السعر على الخصوص أهمية الحدث أو التظاهرة الرياضية.

5.9. ترويج المنتج الرياضي :

هذه الخطوة تراز على آيضية ترويج المنتج الرياضي، عن طريق تنوع صورة المنتج لتحقيق جذب الجماهير المستهدفة من خلال استخدام الإعلان في الصحف أو المجلات و التلفزيون أو منح تخفيضات موسمية خاصة بالمنتج في تظاهرات معينة، للترويج و تشجيع المستهلكين على الشراء أو عن طريق العلاقات العامة مع المؤسسات الراعية مثلاً أو الصحافة المتخصصة التي تخصص ندوات وملتقيات خاصة حول ميزة هذا المنتج للتعريف به أكثر، و العلاقات الإعلامية الجيدة بهدف الترويج لرسائل المؤسسة الرياضية و شعاراتها " الرياضة لمساعدة الجميع ، تسويق فكرة الروح الرياضية و التسامح" ومهما اختلفت الوسائل و الأساليب المستعملة في عملية الترويج للمنتجات و الخدمات في المجال الرياضي، فإن الهدف هو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين الحاليين و المرتقبين و إقناعهم على الشراء ، و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع مثيلاتها المنافسة.

5.10. تحديد أماكن وقنوات التوزيع المناسبة :

تعمل لجان التسويق جاهدة من أجل تحديد موقع بيع و توزيع الخدمات أو المنتجات و التذاآر للجمهور الرياضي فقد يكون في الملاعب أو القاعات و صالات لتدريب ، فالمهم في هذا الأمر هو مستوى التسهيلات التي تقدمها للمستهلكين للوصول إليها في أحسن الظروف ، و الخدمات ما بعد البيع من ضمانات أو خدمات الصيانة و الإصلاح و التأمين ، حيث تتمكن المؤسسة الرياضية من خلق ميزة

تنافسية ممتازة بالمقارنة مع المنافسين.

أما يتطلب نجاح هذه العملية أيضا تقديم الإرشادات و التوجيهات وآفة المعلومات حول قنوات التوزيع المستعملة ، عبر وسائل الإتصال الحديثة الإعلامية و الإذاعة و التلفزيون و الصحف و المجالات و شبكة الانترنت ، حتى تستهدف أكبر عدد ممكن من المستهلكين الرياضيين محليا و دوليا و عالميا.

5.11. الأخلاق و المسؤولية الإجتماعية :

إن نجاح خطة التسويق الرياضي التي تتفق مع فلسفة المؤسسة ' أهدافها و رسائلها المجتمعية ' ، مرهون بالنية الصادقة و الإرادة و العزيمة القوية لكل عضو من فريق العمل و مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية من جهة و أهداف أفراد المجتمع من جهة ثانية و هذا ما يمثل أكبر ضمانة للنجاح في سوق رياضية تشهد التنافس الحاد ، أما أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ومدى ارتباطها بحل مشكلات المجتمع يشكل ميزة للمنتج الرياضي و أفضل دافع ليجد مكانه في سوق الرياضة.

6- التحديات التي تواجه التسويق الرياضي:

إن التحولات السريعة التي تحدث اليوم و بفعل عوامل متعددة أبرزها التطور التكنولوجي الحديث و التنافس الشديد بين المؤسسات الرياضية على المستويين المحلي و العالمي بهدف السيطرة على السوق الرياضية و تحقيق التفوق ، جعلت رجال التسويق في مواقف صعبة ، و ضغوط متزايدة بسبب مطالبة المسؤولين الإداريين بزيادة مبيعاتهم و أرباحهم من جهة ، و مطالبة المستهلكين و الجمهور الرياضي إرضاء حاجاتهم و رغباتهم المتعددة و المختلفة، و بالإضافة إلى وجود المنافسين للمؤسسة الرياضية محليا و عالميا و بمقاييس الجودة ، لذا ستواجه وظيفة التسويق الرياضي تحديات هامة و صعبة نذآر منها:

-وظيفة التسويق يقع على عاتقها تخطيط و تصميم المنتج الرياضي ، لذا ستلقى على عاتقها مسؤولية انخفاض أو ارتفاع عائدات و معدلات البيع وهذا من الصعب تحقيقه في ظل سوق رياضية عالمية تتحكم فيها قواعد السوق و الجودة و المنافسة الشديدة ، أما أن تبني المؤسسة لإستراتيجية تسويقية تتماشى مع المتطلبات الحالية و المستقبلية للأنشطة البدنية والرياضية يرتبط بمدى جودة الموارد البشرية و مستوى العمالة التي تخاطب و تتعامل مع سوق الرياضة.

-مدى التغير الديموغرافي الذي يحدث للمجتمع ،أحيانا يمتاز بالسرعة و أحيانا بالبطء هذا ما يصعب من عملية تقدير الحاجات و الرغبات الحالية والمستقبلية للمستهلكين ، كما يشهد المجتمع تنوعا و تأثيرا بعادات و ثقافات الدول الأخرى و هنا تكون عملية تحديد الأذواق و الألوان و الحاجات من أعقد الأمور ،ومستويات الدخل الفردي تتعلق بالتحويلات الإقتصادية التي تؤثر على السلوك الاستهلاكي ، و المحيط القانوني من خلال تشريعه لقوانين جديدة تمس بعض المنتجات المرفقة للنشاط الرياضي و المثال على ذلك استخدام علامات تجارية لبعض الشرائح ممكن أن تثير الشغب في الملعب.

-رجال التسويق الرياضي مطالبون بتصميم منتجات وخدمات رياضية تستهدف مستهلكين و جمهور رياضي متنوع الأذواق و الميول و الألوان و الإتجاهات ، لذا الأمر يحتاج إلى استخدام وسائل إتصال جماهيرية فعالة و مقبولة من الجماهير المتباينة في العادات و التقاليد و الثقافات و اللغات و الأديان وهذا الأمر يتطلب إجراء استخبارات تسويقية دقيقة مع مراعاة الوقت و الجهد و التكلفة.

-العوامل الطبيعية التي أصبحت تشكل هاجسا قويا لا بد أن يأخذ بمحمل الجد نظرا لتأثيره المباشر على تنظيم الأحداث الرياضية ، هذا ما جعل الدول المتقدمة في المجال الرياضي تنجز مؤسسات رياضية مغطاة تحمي الجمهور من جهة و تمكن المؤسسة من جذب أكبر عدد ممكن لحضور هذه التظاهرات ، وهذا ما نتمناه للمؤسسة الرياضية الجزائرية.

ظاهرة شغب الملاعب التي أضحت التهديد الأكبر بالنسبة لوظيفة التسويق في المؤسسة ، حيث فشل التنظيم للحدث الرياضي يؤدي إلى الإفلاس من جهة ، و تدني قيمة و صورة وسمعة المؤسسة الرياضية الجزائرية محليا و عالميا نظرا لوسائل الإتصال التي تنقل كل كبيرة و صغيرة إلى العالم آكل ، وهذا ما لا نتمناه للجزائر.

7- طرق إعداد إستراتيجية للتسويق الرياضي:

إن إعداد الإستراتيجيات في مجال التسويق الرياضي للأنشطة البدنية و المنتجات و الخدمات الرياضية يجب أن يعتمد على:

-تنظيم جيد لإدارة التسويق و مدها بالكفاءات المتخصصة في هذا المجال ، حيث يمكن للمنشأة إدارة

أنشطتها بشكل مباشر أو عن طريق وآلات إدارة و تسويق الرياضة المتخصصة آآ و آآلة " و دلو

دبير " الأمريكية المتخصصة في تقديم الخدمات و إدارة أعمال الرياضة بالتعاقد 83 .

-إعداد تنظيم داخلي مناسب لإدارة التسويق حسب المنتجات و الخدمات أو حسب مناطق التسويق أو

نوع العملاء أو الوظائف.

-التنسيق و التكامل الجيد و تبادل المعلومات بين وظائف الإدارة المختلفة في المؤسسة الرياضية

لتحقيق هدف المنشأة و عدم وجود تعارض بينها.

-دراسة متطلبات العملاء الجديدة و المتوقعة و خلق الطلبات في الوقت و المكان المناسب.

-الإهتمام ببحوث التسويق و دراسة المعلومات والبيانات بشكل دقيق و تحليلها لإعداد إستراتيجية

مناسبة

-إعداد نظام معلومات يركز على الاستخبارات التسويقية الفاعلة حول متطلبات السوق الرياضية

الحالية و المستقبلية.

-الإهتمام بسلامة الإستراتيجية وتنفيذها و الإلتزام ببندوها و معالجة العوائق التي قد تصادفها و
تقومها و تقييمها.

-النظر إلى إمكانات المؤسسة الرياضية و محيطها الإجتماعي و الإقتصادي و القانوني.

8- تدعيم الممارسات التسويقية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية:

إن ترجمة التوجهات و الإستراتيجيات إلى واقع عملي و فعلي لا يتأتى إلا من خلال الممارسات

التسويقية الواعية والهادفة، التي توظف أدوات التسويق الرياضي الفعالة لمواجهة المنافسة و التموقع في

السوق الرياضية المحلية و الدولية، و جذب أكبر عدد من العملاء ، و استخدام أساليب حديثة منها:

- دراسة الأسواق بما فيها الحاجات و الرغبات و الأفراد دراسة منتظمة لجمع المعلومات بدقة و

استغلالها في اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح.

- تقديم منتجات و خدمات و أنشطة بدنية و رياضية تحقق طموحات و رغبات المستفيدين الرياضيين.

- البحث الدائم و المنظم للأفكار الجديدة و تحقيق التكامل بين بحوث التسويق و إدارة البحوث و التطوير التي

تهتم بالجوانب الفنية أوضع نظم للتفاعل مع العملاء لتلقي اقتراحاتهم و شكوايهم واستغلالها في التعديل أو التغيير

- العمل على قياس رضا العملاء بشكل مستمر و تحديد أفضل السبل لجلب العملاء وإقناعهم.

- تبني سياسة تسعير للمنتجات و الخدمات الرياضية وفق متطلبات السوق الرياضية كأهمية الحدث و تخفيض

التكاليف دون تأثيرها على رضا العملاء و الجودة.

- سياسة الترويج الفعالة باستخدام وسائل الإتصال الحديثة و الغير مكلفة و لها قوة التأثير على الجمهور.

- سياسة الأبواب المفتوحة للعملاء في مجال الاتصال لبناء الثقة و تحقيق الولاء للمؤسسة الرياضية.

9- التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي :

نعني بهذه العملية دراسة و تحليل الفرص التسويقية المتاحة الحالية و المستقبلية و استغلالها و التعامل مع البيئة التسويقية حيث يجب على إدارة المنشأة ما يلي:

- 1- دراسة دائمة و مستمرة للمخاطر المحتملة للإستثمار و التهديدات المؤثرة على نشاط التسويق.
- 2- التفكير الإداري الكوني بمعنى أن المؤسسة تتطلع إلى معرفة و تحديد حاجات و رغبات المستهلكين المحليين و العالميين لتحقيق مواصفات الجودة العالمية للمنتجات و الخدمات و الأنشطة ، أي أن المؤسسة في هذا العصر يجب أن تتعامل مع الكل.
- 3- البحث عن مقاييس الإنجاز العالمية نظرا لمقتضيات المرحلة الراهنة.
- 4- تغيير نظرة الإدارة إلى العملاء باعتبارهم شركاء وليس مستهدفين فقط و تبادل المنفعة المشتركة و بناء الثقة
- 5- تجزئة السوق إلى درجة التعامل مع العملاء مباشرة و تحديد رغباتهم الجديدة و المتوقعة و العمل على تحقيقها واستخدام صبر الآراء لمعرفة الميول و الأذواق و الألوان و الأنواع المرغوب فيها .

9.1 مفهوم إستراتيجية التسويق الرياضي

"هي كل الخيارات الإدارية الموجهة للأعمال التسويقية الخاصة بالمزيج التسويقي الرياضي و اللازمة لتحقيق التنافس في المنتجات و الخدمات و الأنشطة الرياضية المقدمة للجمهور المستفيد بالمؤسسات الرياضية المختلفة " حيث حددت الصفات كما يلي:

9.2 الصفات العامة للإستراتيجية التسويقية في المجال الرياضي:

أ - الشمولية : وتعني أن تشمل الإستراتيجية التسويقية المتبناة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة

الرياضية آفة عناصر المزيج التسويقي للمنتج الرياضي المراد تسويقه أو تصميمه بشكل جديد أو تعديل بعض خصائصه بهدف تحقيق الرغبات و الحاجات التي يرغب فيها المستهلك الرياضي.

ب - الإستمرارية : أي أن أهداف الإستراتيجية الجديدة تكون على المدى الطويل بما يضمن لها البقاء و

التفوق في السوق الرياضية ، حتى تترسخ قيمة و سمعة و صورة المؤسسة الرياضية في أذهان

المستهلك الرياضي بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون ، بفضل جودة منتجاتها و خدماتها محليا و عالميا

ج - المرونة : قابلية الإستراتيجية للتغيير و التعديل بشكل سريع يتماشى مع ظروف و متطلبات السوق

الرياضية و التعامل مع المنافسة و البيئة التسويقية المحيطة.

ت - الحاجة إلى المعلومات : وهذا بفضل الاستخبارات التسويقية و بحوث التسويق التي تمكن

الإدارة العامة من جمع المعلومات و البيانات حول السوق الرياضية و الحاجات و الرغبات الجديدة و

المستقبلية و نقاط قوة و ضعف المنافسين و الفرص التسويقية المتاحة و التحولات التي تشهدها السوق

الرياضية بفعل البيئة التسويقية المحيطة و سلوك المستهلك الرياضي و تكنولوجيا الإتصال الحديثة إلى

غيرها من المعلومات التي تؤثر على سياسة الأعمال و إدارتها بالشكل الناجح.

ث - التركيز على المخرجات : حيث يكون الإهتمام الأساسي للإدارة الرياضية بتحقيق جودة عالية

لمخرجات المؤسسة من منتجات و خدمات و أنشطة باعتبارها الضمان الوحيد للبقاء و السيطرة على

سوق رياضية عالمية تمتاز بجدة التنافس و الكل فيه يبحث عن التموقع و الريادة و التفوق.

د - القابلية للقياس و التطبيق : أي تتم وفق إمكانات المؤسسة المتاحة من جهة ، و يمكن الحكم عليها

وعلى فاعليتها من خلال مؤشرات موضوعية آآ تحديد حصة المؤسسة في السوق الرياضية أو

صورة سمعة المؤسسة أو ولاء المستهلكين الرياضيين لها بالمقارنة مع مثيلاتها في السوق أو ربحيتها

ومردودها المالي.

9.3. العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التسويق الرياضي للتعامل مع سوق الرياضة

يمكن إيجاز أهم العوامل المؤثرة في تبني الإدارة الرياضية لإستراتيجية تسويقية فيما يلي:

- حاجات و رغبات المستهلكين : هل هي مختلفة أو متشابهة ، أم يبحثون عن التغيير أو التعديل في خصائص المنتج ؟

- المنتج و السوق : معرفة تكاليف المنتج ما إذا آنت مرتفعة أو منخفضة و أسعار المنتج و خصائص المنتج في ملاءمتها و جودتها و فعاليتها ، و آذا تحديد حجم السوق صغيرة أو متوسطة أو كبيرة و كذا هل هي محلية أو عالمية.

- الحصة السوقية للمؤسسة و يتم حسابها بقسمة مبيعات المؤسسة في السوق على مبيعات آل السوق.

- موارد و إمكانات المؤسسة و شدة المنافسة

- البيئة التسويقية المحيطة اجتماعيا و اقتصاديا و ثقافيا و نفسيا و قانونيا.

9.4. الخطوات الإستراتيجية المتبعة في التسويق الرياضي :

إن عملية الإدارة الإستراتيجية للتسويق الرياضي في المؤسسات المختلفة باختلاف حجمها و نشاطها و الذي لابد

أن تتماشى مع نموذج وضعه الباحث " فيليب أوتلر " أحد المتخصصين في التسويق ، و يعني عملية الإدارة

التسويقية و يتضمن الخطوات الإستراتيجية التالية:

1- تحليل السوق الرياضية.

2- تحديد المهام و الأهداف.

3- تطوير خطة التسويق الرياضي .

4- اختيار الهيكل الوظيفي .

5- متابعة و تقييم تنفيذ الخطط التسويقية.

9.5. إستراتيجية تحليل السوق الرياضية :

السوق هو المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري ، حيث تعرض فيه السلع والخدمات والأنشطة على المستهلكين لقاء تحقيق منافع مشتركة ، و لفهم ما يجري في السوق لابد من التحليل الجدي الذي يبدأ من معرفة البيئة التسويقية و محيطها الداخلي و الخارجي و في آل المجالات الإجتماعية و الإقتصادية و الثقافية و التحولات السريعة المؤثرة آآ تكنولوجيا الإتصال الحديثة و المنافسة ، و تحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و المنافسين لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة و التفوق على منافسيها بتقديم ميزة تنافسية تخص الجودة في عناصر المزيج التسويقي ، و معرفة حاجات و رغبات المستهلكين و العمل على تحقيقها و إشباعها و دراسة سلوكهم و خصائصهم و العوامل المؤثرة في القرار الشرائي و الدوافع و الإتجاهات نحو السلع و الخدمات و الأنشطة التي يفضلونها و مستوى دخلهم و تعليمهم.

إن بحوث التسويق الرياضي حول ما تقتضيه السوق الرياضية برزت في السبعينات بشكل كبير مع و هو مدير بحوث الأعمال الرياضية يؤاد على فعالية الخطط التسويقية التي تقوم **Dick lipsey** الباحث على أساس ما يرغب فيه المستهلك الرياضي ، حيث لاحظ أن هناك عدد آبير من الإصابات التي تشمل آلام في الرآبة لدى اللاعبين مما جعله يستدعي آحصائيين لدراسة أسباب هذه الظاهرة و آيفية علاجها عن طريق آآشاف معدات رياضية جديدة و فعالة و من ثم تسويقها بشكل ناجح.

"سوق الرياضة 1"

- أ – سوق السلع و المنتجات الرياضية الملموسة : و تتمثل في المعدات الرياضية و التجهيزات الرياضية و الوسائل في الرياضة آآ الكرة ، الألبسة الرياضية و وسائل القياس..... الخ.
- ب – الخدمات في الرياضة " غير ملموسة : "النشاط الحرآي و آمال الأجسام و خلق الإثارة و الفرحة للترويح و خدمات التدريب و الإيواء و الفندقة و الإطعام و تنظيم التظاهرات الرياضية و التأمين و

التمويل و التمويل و الرعاية و الترويج و الإعلان و الإعلام الرياضي.

9.6. إستراتيجية تحديد المهام و الأهداف :

تأتي عملية تحديد المهام مباشرة بعد عملية تحليل السوق الرياضية و تحديد مواصفاتها بدقة عالية و بمعلومات تتميز بالمصداقية و الدقة و الصحة و التي لها علاقة بالحدث الرياضي من قريب أو بعيد ، حيث تسند الإدارة المهام بشكل يتناسب مع متطلبات الوظائف و السوق الرياضية أما تحدد الهدف الذي تريد تحقيقه بكل وضوح و دقة مع تحديد الوقت و التكلفة أفضل من المنافسين ، فمثلا مؤسسة رياضية تنتج أحذية رياضية على أساس أن المعلومات الواردة لها هي تسجيل نقص في الأحذية الرياضية ، فالخطة التسويقية لابد أن تتأسس على معلومات ناتجة عن تحليل و دراسة متطلبات الأنشطة الرياضية المتنوعة للأحذية و تحدد مواصفات أحذية آل نوع من الرياضة على أساس دراسات فرق متخصصة في فنون التصوير و الحرارة و التشريح لتتبع مستخدمي هذه الأحذية ووضوح تصوراتهم في تحسين و تطوير المنتج بما يحقق مستويات الاستخدام بكفاءة عالية ، و بمعنى آخر أنه على المؤسسة المنتجة للأحذية الرياضية أن تتحقق حول نتائج استخدام متوجاتها و معرفة نقائصها و فهم ما يرغب فيه المستهلك الرياضي لاقتراح تعديلات أو إضافات جديدة تحقق و ترضي المستهلك بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون " بيتر دروكر "

و أما الأهداف أن يقوم نادي رياضي بتحديد أهداف تتمثل فيما يلي :

-تحسين صورة و سمعة النادي في المجتمع بتطوير برامجه و الإعلان عنها في وسائل الإعلام

-لتعريف أكثر بالإنجازات المحققة.

-إرضاء حاجات و رغبات الجمهور و تقديم العون لفئات معينة من الشباب المتفوقين و تحفيزهم.

-تحقيق ولاء جيد لأفراد المجتمع للنادي و رفع قيمة النادي محليا و عالميا.

9.7. إستراتيجية تطوير خطة التسويق الرياضي

بعد تحليل السوق و تحديد الهدف بطريقة واضحة ، يبدأ المسوق الرياضي في تطوير خطته

الإستراتيجية و فق ما يلي:

-التعرف على العميل المستهدف ، فيبحث عن آيفية تطوير إنتاجه و أسعاره و نظام التوزيع و

العلاقات و الإعلام و برامج الدعاية و الترويج التي تؤدي إلى نجاح خطة التسويق.

-تصميم المنتجات و الخدمات وفق أذواق و ألوان العملاء و ما يرغب فيه المستفيدين من الأنشطة

الرياضية

-العمل بمقاييس الجودة العالمية.

و لتطوير خطة التسويق لابد من معرفة الأسس التي تخص معلومات حول السن و الجنس و الدخل و

التعليم و الوظائف و جماهيرية الحضور و الاهتمامات و توقعات المستهلكين.

9.8. إستراتيجية اختيار الهيكل التنظيمي :

تتمثل هذه الخطوة الهامة فيما يلي:

-اختيار العمالة المتخصصة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، لضمان تنفيذ خطة التسويق

الرياضي بنجاح.

-الرسكلة و إعادة التكوين للعمال و الموظفين حسب ما تقتضيه المرحلة و الوظيفة و السوق

الرياضية العالمية.

-تحليل الوظائف في المؤسسة الرياضية لمعرفة المواصفات التي تقتضيها الوظيفة بدقة و العمل على توفيرها.

-تحديد المهام و المسؤوليات للموظفين بشكل يحقق الفعالية و النجاحة.

9.9. إستراتيجية متابعة و تقييم تنفيذ الخطط :

لابد على رجال التسويق أن يتعرفوا على المشاكل و العوائق التي تعترض تنفيذ الخطة التسويقية، و العمل على إيجاد الحلول الممكنة في الوقت المناسب و بأقل التكاليف ، لذا تلجأ المؤسسات إلى تسويق منتجاتها بأساليب متعددة مثل رعاية حدث رياضي مهم أو توفير الملابس الرسمية للفرق الرياضية و ظهور العلامات التجارية الخاصة بالشرآة على الملابس وباقي الأساليب الأخرى ، إلا أن الارتباط بالأحداث والمناسبات الرياضية يحقق صورة ايجابية للمؤسسة و يحقق رغبات المستهلكين و يؤثر في الإرتجاهات و الولاء للمنتج و الخدمة ، و قد أجمعت الدراسات على نجاح التسويق الرياضي إذا توافرت المقومات التالية:

- احتياج الجمهور الرياضي للمنتج و الخدمة التي يريدونها المستهلك و تنتجها المؤسسة الراعية.

- توافق السلعة مع موسم الشراء للجماهير

- توافق استخدام السلعة مع جماهير المكان الذي تعرض فيه.

- تنوع الشرات الراعية في منتجاتها مع المستهلكين الحاليين و المرتقبين

- دقة الدراسات التسويقية و المؤثرة و تحديد نسبة العائد.

10- أهم الإستراتيجيات الفعالة في مجال التسويق الرياضي:

إن مهمة إدارة التسويق في المؤسسة الرياضية لا يجب أن تقف عند مجرد تحقيق رغبات و حاجات

المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية و تحقيق الربح فحسب، بل يجب أن تبحث عن

الإستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من تحقيق الريادة في السوق الرياضية المحلية و العالمية، و

مواجهة منافسيها بشتى الأساليب الأثر نجاعة و الأقل تكلفة و الأسرع وقت ممكن و بجهد أقل و بشكل

يتماشى مع إمكانات المؤسسة و الفرص المتاحة ، لذا تعد عملية اختيار أو تبني المؤسسة لاستراتيجيات

تسويقية معينة من أصعب العمليات الإدارية ، نظرا لأهميتها و حساسيتها في نفس الوقت ، وأي خطأ

سيجعل المؤسسة في موقف صعب ، هذا الذي فتح باب البحث و اسعا لمعرفة أهم الإستراتيجيات

التسويقية الأكثر فعالية في مجال تسويق السلع و الخدمات في المجال الرياضية من أهمها مايلي:

10.1. إستراتيجية تحليل الحصة السوقية للمؤسسة الرياضية

تعد الحصة السوقية أحد المؤشرات التسويقية الإستراتيجية في ظل التنافس و الأداة المتطورة التي يمكن الإعتماد عليها في تحديد موقف المؤسسة الرياضية " قيمتها و سمعتها و قوتها " في السوق الرياضية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، أما يمكن تطبيق هذه الإستراتيجية على المنتجات و الخدمات في المجال الرياضي و كل منطقة تشمل السوق الرياضية.

من متطلبات إجراء تحليل الحصة السوقية ما يلي:

-توفر بيانات تاريخية " للسنوات السابقة " أو حالية عن مبيعات المؤسسة الرياضية و مؤسسات الصناعة الرياضية ككل.

-معرفة عدد المنافسين للمؤسسة الرياضية في السوق.

-تحديد حجم الإستهلاك أو الإنفاق الكلي في سوق الرياضة.

-معرفة عدد العملاء أو المستهلكين للمنتجات و الخدمات في المجال الرياضي الذي تعمل في إطاره المؤسسة.

الحصة السوقية للمؤسسة الرياضية = مبيعات المؤسسة الرياضية / مبيعات الصناعة الرياضية ككل

كلما كانت النسبة كبيرة كان موقف المؤسسة الرياضية قوي و العكس صحيح ، أما يمكن أن تعرف المؤسسة باستخدام هذا النوع من التحليل معدل التطور الذي حصل في مبيعاتها و قوتها من سنة إلى أخرى و تقييم الإستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة الرياضية و تحديد فعاليتها على المستوى الطويل أو قصير المدى و بالتالي يستعمل مؤشر لنجاح أو فشل الإستراتيجية المتبعة ، أما يساعد الإدارة على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب و المكان المناسب.

من فوائد استخدام هذا النوع من التحليل و الجوانب الأساسية في تحليل السوق:

إن عملية تحليل الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة الرياضية تساهم في إعطاء الإدارة الرياضية كل المعطيات و المعلومات حول المنافسين و العملاء و الحاجات و المتطلبات و قنوات التوزيع و المحيط و العوامل المؤثرة في الإستهلاك ، و هذا ما يساعد رجال التسويق في تصميم و وضع البرامج و الإستراتيجيات المناسبة للتعامل الجيد مع السوق الرياضية و تحقيق النجاح المرغوب.

أ – تحليل العملاء " المستهلكين "

ب – تحليل المنافسين

ج – دراسة المحيط التسويقي " التحولات التكنولوجية و الإقتصادية و القانونية و السياسية " .

أ – تحليل العملاء " المستهلكين " في المجال الرياضي:

تعد عملية تحليل العملاء في المجال الرياضي حتمية و ذات أهمية بالغة لتحقيق حاجات و رغبات المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية و في آفة مجالاته الإنتاجية أو الخدمائية ، نظرا لعدة أسباب منها:

-اختلاف نظرة العملاء للمنتوج من حيث اللون و الشكل و المنفعة التي يقدمها.

-الفروق الفردية بين العملاء في مستويات الفهم و المعرفة و الدخل الفردي.

-اختلاف العوامل المؤثرة في قرار الشراء و الإستهلاك لدى العملاء.

-اختلاف دوافع الإستهلاك من شخص إلى آخر و من فئة عمرية إلى مرحلة أخرى.

ب – تحليل المنافسين للمؤسسة الرياضية :

ترتكز هذه العملية الإستراتيجية على تقييم الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة و معرفة نقاط قوتها و ضعفها ، ثم تحديد قيمة المؤسسة في السوق و استغلال الفرص التسويقية المتاحة و الممكنة ، و

بالتالي دراسة آل العوامل التي من شأنها تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة و تعظيم أرباحها بالمقارنة مع المنافسين.

و يجب أن تتم عملية تحليل المنافسين من خلال:

1-تحديد المؤسسات المنافسة الحالية و الجديدة : و تنقسم المؤسسات الموجودة حاليا في سوق

الرياضة إلى مجموعتين هما:

أ - المؤسسات المنافسة الحالية وهي:

-أولا : المؤسسات الرياضية التي تؤدي نفس النشاط الذي تقوم به المؤسسة آأ الفندقية في مجال الرياضة أو منافسات دوري المحترفين لكرة القدم ، فهي تقريبا تستعمل نفس الوسائل و التقنيات و الأساليب التدريبية و تستهدف نفس مجموعات العملاء من الجمهور الرياضي أو تسويق معدات التدريب للصالات الرياضية.

-ثانيا : المؤسسات الرياضية التي تنافس المؤسسة بأنشطة تختلف نوعا ما عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الرياضية فمثلا ما تقدمه صالات التدريب من خدمات رياضية للممارسين بشتى مستوياتهم و بين ما تقدمه مؤسسات رياضية خاصة بتكوين لاعبين محترفين آأ المدارس الرياضية الخاصة.

ب - المؤسسات الجديدة و المحتمل دخولها إلى السوق : وهي مؤسسات قد تكون لها ميزة تنافسية جديدة آإضافة بعض الخصائص الجديدة لنفس السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تتعامل مع نفس العملاء أو مؤسسات تعمل على تسويق منتجات بديلة و يمكن أن تقوم مقام ما تنتجه المؤسسة الرياضية أي تقدم نفس المنافع و لكن بمنتجات مختلفة.

فمثلا تقديم خدمات الإطعام و الإيواء للأندية مع إضافة النشاط السياحي في الخدمات بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسين.

2- تحديد مجالات التنافس : لا بد من تحديد مجالات التنافس و التعرف على الجوانب التالية:

-الإستراتيجية البيعية الحالية للمؤسسات المنافسة.

-مستويات الأداء البيعي للمؤسسات المنافسة

-نقاط القوة و الضعف للمنافسين

-أساليب التصرف المحتملة للمنافسين في كل مجالات التنافس.

10.2. إستراتيجية التحالف بين الأندية و المؤسسات المختلفة:

نعني بإستراتيجية التحالف بين المؤسسات الرياضية المختلفة ، أن توقع مؤسستين رياضيتين أو أكثر

اتفاقيات تحالف تهدف إلى العمل المشترك و تقاسم الأرباح و تحقيق الأهداف المشتركة ، في عدة ميادين

تخص تبادل المعلومات الخاصة بالتسويق و تفعيل البرامج التلفزيونية أو تبادل المعلومات في مجال

التدريب و الصحة و الإعداد و التمويل من خلال التعاقد مع المؤسسات الراعية. ومن الأمثلة اتفاق

النادي الرياضي " بانكيز " يتكفل بالإهتمام باللاعبين الشباب في أمريكا الشمالية لضمهم إلى " مانشستر

" ، و النتيجة ارتفاع أسهم نادي " مانشستر " في بورصة لندن ، حيث زاد سهمه بنسبة % 4.8 وهذا ما

يحقق قدرة التمويل الذاتي الجيدة مما يسمح له بتحقيق الريادة و التفوق .

أهداف إستراتيجية التحالف:

-تبادل المعلومات الخاصة بالتسويق الرياضي آآ تحويل اللاعبين و تسويق المنتجات الرياضية

المختلفة.

-التخصص و تقسيم العمل الرياضي حيث المدارس الرياضية تعمل على اكتشاف المواهب ثم تدريبها

و إعدادها بالشكل الجيد و صناعة البطل ثم تسويقه للنادي الرياضي المستفيد من التعاقد والتحالف.

-تفعيل البرامج الإعلانية و الترويجية حيث النادي يستفيد من التمويل و المؤسسة الراعية تستفيد من

عمليات الترويج لمنتجاتها و تحسين صورتها و سمعتها.

-تبادل المعلومات في مجال التدريب و التكوين و الصحة.

-تحقيق قدرة التمويل الذاتي من خلال عائدات نشاط التسويق الرياضي على كافة الأصعدة ، حيث

إستراتيجية جذب الجماهير الرياضية بشكل آبير تقتضي تعليق شعارات المؤسسة أو النادي

المتحالف مع المؤسسة الرياضية مثلا.

من الأمثلة على النوادي الناجحة في تطبيق إستراتيجية التحالف في مجال الرياضة مايلي:

يعد نادي " مانشستر " منى أغنى النوادي الرياضية في العالم ، حيث حقق عدة نجاحات و انجازات

في المستوى بإحرازه اللقب المحلي ست مرات في المواسم الثمانية الأخيرة كما حصل على لقب البطل

الأوروبي 2006 م ، الأمر الذي أكسبه جمهورا وافيا إذ % 30 من مداخله تأتي من بطاقات حضور

المباريات و التسويق الذي يشكل % 28.7 من مجموع المبيعات ، مبيعات السلع التي تحمل ألوان "

الشياطين الحمر " أغطية الأسرة و ساعات اليد و القمصان وساعات الحائط

بالإضافة إلى دخل مجلة مشجعين النادي التي تستعمل 21 لغة لتصبح في متناول الملايين من المتابعين

لشؤون الرياضة.

من بين أهم التحالفات الإستراتيجية التي أقامها مع عدة مؤسسات ما يلي:

-وقع عقدا مع شركة " فودافون " للهواتف النقالة في فيفري 2000 م مقابل 30 مليون جنيه

استرليني 45 مليون دولار أمريكي لمدة مما ساهم في تعظيم أرباحه.

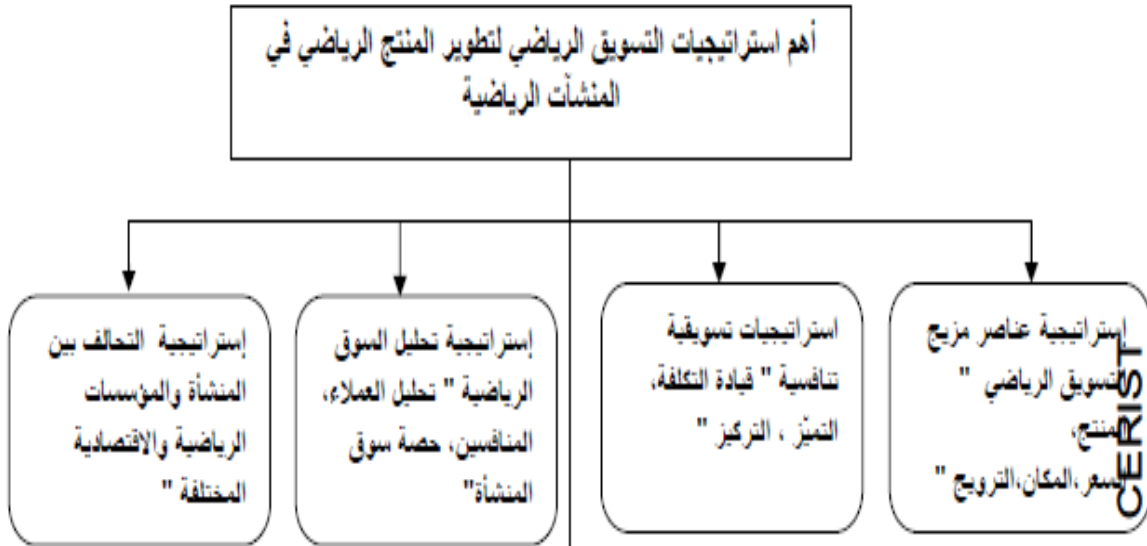
-وقع عقد مع شركة " نايك " الأمريكية للأدوات الرياضية مقابل 300 مليون جنيه إسترليني أي 450

مليون دولار أمريكي لمدة 13 سنة.

-وقع عقدا مع شركة للبت التلفزيوني " برتيش سكاى برودكا ستينغ) بي سكاى بي " (و يملكها

روبيرت ميردوك الحق الحصري لنقلها أما هو الحال مع آل مباريات الدرجة الممتازة ، هذا ما يحقق عائدات مالية معتبرة و يرسخ سمعة و صورة حسنة محليا و عالميا.

شكل 1 يوضح أهم إستراتيجيات التسويق الرياضي التي يمكن تبنيها في المنشآت الرياضية الجزائرية وأهميتها في تطوير المنتج الرياضي .



تمثل أهمية تطبيق هذه الإستراتيجيات التسويقية في إدارة الأعمال للمنشأة الرياضية في تطوير المنتج الرياضي من خلال ما يلي

- تصميم المنتجات الرياضية وتقديم الخدمات وفق ما يرغب فيه المستخدمين من الجمهور الرياضي من لاعبين وأندية ومدربين ومجتمع ووفق بحوث التسويق لعناصر المزيج التسويق ككل .
- الإرتقاء بمستوى الأنشطة البدنية والرياضية وتنظيم البطولات والدورات والإعلام الرياضي الذي يحقق طموحات المستهلك الرياضي والمنشأة معا .
- معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين للمنشأة الرياضية واستغلالها لتطوير المنتج الرياضي للظفر باحتضان الأحداث والتظاهرات الرياضية محليا ودوليا ، والإستفادة من الخبرات الدولية وتطبيق معايير الجودة لضمان المطابقة والبقاء والريادة .
- تطوير خطط التسويق الرياضي بالمنشأة من خلال بحوث التسويق الدائمة ومتابعة تنفيذها وتقييمها كسب وتوفير الأموال اللازمة لتغطية نفقات الأنشطة البدنية ، وضمان نجاحها عن طريق تحسين مداخل التذاكر والبث والتأجير والترويج والإعلان أو عن طريق الرعاية الرياضية وتحالف المنشأة مع المؤسسات المختلفة في إدارة الأنشطة لنجاحها .
- يساعد تطبيق هذه الإستراتيجيات في الإدارة الرياضية تغير أو تعديل سلوك المسيرين نحو خدمة أهداف المنشأة والمستهلكين الرياضيين معا وإحداث التنمية البشرية بشكل دائم .

الفصل الثاني:

الإدارة الرياضية و أهميتها في تطوير أداء المنشآت

الرياضية

تمهيد

"الإدارة الرياضية هي علم وفن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي و إخراجها بصورة منظمة

من أجل تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية 119 " ، كما عرفها كل من (Desense Kelly ;Blomten

(1990; على أنها " المهارات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و القيادة و المتابعة و الميزانيات

و التقييم في المؤسسات التي تقدم خدمات أو منتجات رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية. "

ستبقى الإدارة الرياضية من أهم السلوك و العمليات و الوظائف الإدارية العامة التي تستغل الموارد

المادية و المالية و البشرية و الإعلامية لتحقيق أهداف المنظمات مهما اختلف طبيعة نشاطها و حجمها ،

مركزة على عناصر هامة كالتخطيط الهادف و الواضح و التنظيم الفعال و التنسيق و التوجيه و الرقابة

الفعالة و التوظيف المناسب لإمكانات المؤسسة الرياضية و استغلال الفرص المتاحة في ظل التحولات

الإقتصادية المعاصرة و الظروف المحيطة.

1. أهمية الإدارة الرياضية:

يمكن إبراز أهمية الإدارة الرياضية في النقاط التالية:

- إعداد الخطط الواضحة و الهادفة و الممكنة ،للمنتج الرياضي و الخدمات في مجال التربية

البدنية و الرياضية لتحقيق تنافسية عالية و جودة مطلوبة و حصة سوقية كبيرة و سمعة جيدة.

- رسم سياسات مستقبلية فعالة في مجال التوزيع و السعر و الترويج و المنافسة للتماشي مع

متطلبات السوق المحلية و العالمية.

- تحقيق الفعالية التنظيمية بين عناصر العمل و التنسيق و التوجيه و الرقابة بالتقويم و تقييم أداء

المؤسسة الرياضية.

- تبني إستراتيجيات تسويقية فعالة تحقق أهداف المؤسسة و المستهلك الرياضي لإحداث التنمية

الدائمة و الشاملة.

- تهيئة بيئة للعمل محفزة لفريق العمل الرياضي و للمتعاملين مع المؤسسة الرياضية.
- إرضاء حاجات و رغبات المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية في كل المجالات.
- البحث في أساليب حديثة تخص التسيير المالي و الإداري و أنشطة التسويق والإعلام الرياضي

2. مجالات الإدارة الرياضية:

نظرا لما تحققه الأنشطة البدنية و الرياضية التربوية و الممارسة الرياضية بشكل عام ، من تنمية دائمة و شاملة لكل جوانب شخصية الإنسان البدنية و المعرفية و الوجدانية و الخلقية من خلال تحسين اللياقة البدنية والصحة النفسية و العقلية و تعليم الشباب التفاهم المشترك و الصداقة و حسن النوايا بين دول العالم و روح التنافس الشريف ، و المساهمة أيضا في بناء إقتصادات الدول حيث أضحت صناعة الرياضة مجالا هاما للإستثمار بتوفيرها مناصب للشغل الهامة و تستهدف طاقات بشرية من الشباب تمكنهم من رفع مستوى العمالة و بناء مستقبلهم كما تعود بالفائدة على المؤسسات الرياضية التي تقدم المنتجات و الخدمات الرياضية ، الأمر الذي جعل الرياضة تحتل المراتب الهامة في الإقتصاد، ففي إيطاليا حقق دخل المباريات في كرة القدم المركز الثاني و في الولايات المتحدة الأمريكية 1999 م بلغ 85.1مليار دولار أمريكي من صناعة الرياضة فكان في المرتبة الخامس عشر و في اليابان بلغت القيمة الإجمالية للإنتاجية الرياضية 450 مليار ين ياباني محتلة بذلك المرتبة الخامسة في الإقتصاد الياباني " .

لقد أصبح لزاما على الدول التي تريد تحقيق التفوق و الريادة إستغلال آل المجالات التي من شأنها تحقيق التنمية الدائمة و الشاملة و في عصر يشهد المنافسة الشديدة البقاء فيه للأقوى و الأصحح ، حيث التربية البدنية و الرياضية بتنوع أنشطتها يعد مجال فاعل وهام لا بد من إدارته بالشكل الذي يحقق الأهداف ، وفق

الأسس العلمية و مبادئ التسيير الحديث الذي يشمل ما يلي:

1-الإدارة الرياضية العامة

2-إدارة الموارد البشرية في الرياضة

3-إدارة المنشآت الرياضية

4-التسيير المالي

5-إدارة وتسويق الرياضة

أ- الإدارة الرياضية العامة : نعني بها كل العمليات الإستراتيجية التي تتمثل في التخطيط لكيفية تحقيق

أهداف المؤسسة الرياضية في ظل الإمكانيات و الظروف المحيطة و الفرص المتاحة و التنظيم الفعال بين

عناصر العمل و التنسيق و توجيه جهود فريق العمل لتحقيق الهدف المسطر و الرقابة على الموارد

البشرية و المادية و الإعلامية و المالية و التوظيف الفعال ،واتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة و اختيار

البدائل المثلى في عمليات الإستثمار الرياضي لمواجهة التحديات المنافسة لتحسين صورة و سمعة

المؤسسة الرياضية محليا وعالميا.

ب-إدارة الموارد البشرية في الرياضة : تهتم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية بالعنصر

البشري باعتباره رأسمال يحقق و يخلق الثروة و يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة ، لذا

تعمل كل المؤسسات الناجحة على التخطيط الجيد للقوى العاملة و التوظيف الفعال و التكوين و التدريب و

الأجور و تحسين ظروف و شروط العمل و تحليل الوظائف بالإضافة إلى التحفيز المادي و المعنوي

للموظفين و الإهتمام بالقيادة التي لها قدرة التأثير على سلوك الموظفين وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف

المنشود الذي يتمثل في تحسين الكفاية الإنتاجية للعمال و تحقيق فعالية التنظيم.

ج- إدارة المنشآت الرياضية: نعني بالمنشأة الرياضية كل مكان تمارس فيه الأنشطة البدنية و الرياضية

بأنواعها وما تشتمله من أجهزة و أراض و أماكن المتفرجين و ملحقات و غرف الملابس و دورات المياه صالات و التمارين الرياضية و الرعاية الصحية و مكاتب الإدارة و مواقف الحافلات ...

لذا فإن تحقيق أهداف المنشأة يتوقف على آيفية إدارتها و استغلالها بالشكل الذي يستوجب توجيه القائمين

على إنجاز هذه المنشآت بإتباع الأصول الصحيحة التي توصل إليها الباحثين نتيجة دراساتهم في عمليات

التصميم و التنفيذ و اختيار الموقع و التخطيط الذي يستهدف كل ماله علاقة بالإنشاء كالنواحي الصحية و

الأمنية و الإجتماعية و الإقتصادية و البيئية و هذا بالرجوع إلى المهندسين و الرياضيين و تنسيق العمل بينهما و

تقوم المنشأة لمعرفة النقائص و المتطلبات للتوفيق بين البرامج و الإمكانيات.

د- التسيير المالي:

تعمل الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية على تدبير كل الأموال اللازمة لتغطية نفقات المشروع الرياضي، و دراسة

و تحديد مصادر التمويل و اختيار البدائل التمويلية على أسس المفاضلة بين التمويل الطويل الأجل و القصير

الأجل 121 ، وذلك باستخدام الأسس العلمية في التحليل المالي آا دراسة النسب المالية للمرد ودية المالية و

الإقتصادية و نسب الربحية و نسب السيولة المالية، أما تعمل وظيفة التمويل على تقييم عائدات الأنشطة

التسويقية و البحث عن مصادر تمويلية آالتأجير و الرعاية الرياضية بالإضافة إلى عمليات الجرد المادي و تقدير

الميزانية و تسييرها، و مسك الحسابات و مراقبة التسيير العام للمؤسسة الرياضية.

هـ- إدارة و تسويق الرياضة:

تقوم هذه الوظيفة بإدارة و تسويق الأنشطة الرياضية و آل ما يتعلق بذلك ، فهي تقوم بتنظيم إدارة و تسويق

الأحداث الرياضية وفق دراسات و بحوث التسويق و نظم المعلومات التسويقية التي تشمل عناصر المزيج التسويقي "

معلومات حول جودة المنتج و الخدمة المقدمة و السعر و قنوات التوزيع الملائمة و المربحة و سياسة الترويج و

بيانات حول المستهلكين و المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية و خصائص المنافسين " ، و تعد

وظيفة التسويق من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تساهم في إعداد و صياغة الخطط التي تخص المنتج و الخدمة الرياضية و اتخاذ القرارات الإستثمارية التي تحقق النجاح للمشروع الرياضي ، بالإضافة إلى تنظيم عمليات بيع التذاآر و اللاعبين و العلاقات العامة و أنشطة الضيافة و حقوق البث الإعلامي في الإذاعة و التلفزيون و الرعاية الرياضية و إدارة التسويق مع الرياضة.

آما تقوم وظيفة التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية لتنمية مداخلها بالتعاقد مع آحد وكالات التسويق الرياضي المتخصصة في إدارة و تسويق الأحداث الرياضية الهامة و أنشطة الترويج و تقديم الخدمات للمؤسسات الرياضية المختلفة حيث تضم خبراء في

المحاسبة و العلاقات العامة و المبيعات و إدارة المعلومات ، ومن أمثلة ذلك مجموعة التسويقية المتخصصة بالكامل في التسويق الرياضي حيث تهتم IMG الإدارة الدولية بدراسة تأثير دور التلفزيون على المجال الرياضي و البحث عن الممولين للنشاط الرياضي كالمؤسسات الراعية و حقوق البث الإذاعي و التلفزيوني للحدث الرياضي و خدمات الضيافة وانتقالات اللاعبين.....

3. السمات التي يجب توافرها لدى الإداري الرياضي:

- القدرة على العمل مع الآخريين
- المسؤولية و القابلية للمحاسبة
- التوازن بين الأهداف و تحديد الأولويات
- رسم السياسات التنظيمية بشكل جماعي و علمي
- التآني و السرعة في اتخاذ القرار و الإجراءات اللازمة و المناسبة

4. متطلبات الإدارة الرياضية

أ- الوضوح : تعني وضوح خطة العمل و الأهداف المسطرة لتنفيذها بشكل أسهل

ب - الذآاء : أفراد فريق العمل يكتشفون الخلل في التنظيم و الإستفادة من نتائج البحوث

العلمية " أن يكشف رجال التسويق عن الحاجات و الرغبات للمستهلكين

الرياضيين لدراستها و برمجتها لإنتاجها"

ت - التدرج : يعني بما عمليات التوسع أو تعديل و تغيير خطط الإنتاج أو العمل تكون حسب الإمكانيات و

الفرص المتاحة للمؤسسة الرياضية و البدائل الممكنة

ث - سياسة الأبواب المفتوحة : تعني الشفافية التامة و العمل دون تمييز أو محاباة والموضوعية في التعامل و

الإتصال بين أعضاء الفريق آكل و إحداث التوازن بين الجهود المبذولة و الأهداف.

ج - تنمية الإبداع أينما كان.

ح - استغلال الخبرات و المواهب و تجارب المؤسسات المنافسة الناجحة.

خ - النظر دائما إلى المستقبل.

د - الجد و المثابرة و العمل بحزم و تفادي الارتجالية في اتخاذ القرارات.

ذ - الإمام الكامل بأفضل السبل و أبسط الطرق بأساليب الإتصال الداخلي للمؤسسة الرياضية في يفة آتابة

المذآارات الخاصة بالتقارير عن العمل أو الصعوبات التي يواجهها العمال في المؤسسة و تسجيل آراء هم بكل

موضوعية و أهمية ، و الإتصال الجماهيري الجيد باستخدام العبارات و الألفاظ الجيدة من طرف الإعلاميين في

تغطية الأحداث الرياضية المختلفة لتحقيق النجاح للمؤسسة الرياضية بإقناع أكبر عدد ممكن من المستفيدين من

الأنشطة البدنية و الرياضية بأهمية المنتجات و الخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسة و تحقيق فعالية التنظيم.

5. المنشآت الرياضية

5.1. مفهوم المنشأة الرياضية :

يطلق إسم المنشأة الرياضية على كل مكان تمارس فيه

الأنشطة البدنية و الرياضية المختلفة و تضم ملعبا واحدا أو أكثر مكشوفاً أو مغلقاً، بمحتوياته من أجهزة و أراض رملية أو طينية أو معشوشبة و ما يتبعها من مدرجات و مباني ملحقة لخلع الملابس و دورات مياه و صالات للتمرين و الرعاية الصحية ، كما تشمل مكاتب إدارية و تجارية و مخازن و خلافه تبعا لكبر المنشأة وأهميتها، كما تعتبر المسابح ومضمارات فألعاب القوى وسباق الدراجات أو السيارات ضمن المنشآت الرياضية .

5.2. التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر:

جاء في المرسوم التنفيذي 90-48 لسنة 1990 المتضمن إحداث المركب الرياضي الأولمي واعتباره مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يتمتع بالشخصية المالية والاستقلال المالي.

ومن خلال هذه المنشآت يمكن تنظيم المنافسات المحلية والدولية والسهر على إنجاح الممارسة الرياضية والرياضة للجميع، كما تؤكد الأحكام القانونية ضرورة إنشاء الملاعب الجوارية ومعايير دولية للإبحاز124.

5.3. تنظيم المؤسسات الرياضية في الجزائر من 1962 - 1990:125

بعد 1962 م تم تطبيق قانون 01 جويلية 1901 م المتعلق بالجمعيات في تشكيل و تأسيس الجمعيات الرياضية ، وعرف إدخال تحويلات و تعديلات فيما يخص تنظيم و تسيير المنظمات الرياضية وذلك بما يتماشى مع النظام السياسي و الإجتماعي و الإقتصادي المتمثل في تطبيق الإستراتيجية التي تعتمد على الملكية العامة لوسائل الإنتاج في المنشآت الرياضية و المؤسسات الإقتصادية المختلفة، وفق مبادئ المساواة و المشاركة للجميع في اقتسام و استغلال الثروة ، كما أولت الدولة الجزائرية اهتمام بالممارسة الرياضية من 81 الصادر في 23 أكتوبر 1976 المتعلق بتنظيم التربية البدنية و - خلال الأمر رقم 76 الرياضية و فق مبادئ المجتمع و تحسين طاقاته البشرية و الإنتاجية ، و تنظيم المؤسسات التربوية و مؤسسات التكوين في مجال التربية البدنية و الرياضية و هيكله و تنظيم

الجمعيات و الاتحادات الرياضية المختلفة بهدف إحداث التنمية الدائمة في مجال التربية البدنية و الرياضية و المساهمة في خدمة المجتمع آكل في 40 ديسمبر 1990 بموجب 31 المتعلق بالجمعيات الرياضية والذي يمنح مهمة اختيار إستراتيجية - القانون رقم 90 التنظيم و المهام والصلاحيات و حقوق وواجبات أعضاء الجمعية للجمعية العامة بمقتضى 06 المؤرخ في 12 جانفي 2012 م و - المادة 23 من هذا القانون إلى أن جاء القانون 12 الذي يحدد و يوضح المبادئ و القواعد و الأهداف للنشاط البدني الرياضي و كيفية تسيير

117. المنشآت و تنظيمها ودعمها و ترقيتها و انجازها في المواد 13، 12، 4، 3، 2، 1 المنشأة الرياضية من

وجهة النظر التسويقية:

هي مؤسسة هادفة إلى إشباع حاجات

ورغبات المستهلك الرياضي من جمهور رياضي و أندية و لاعبين و مدربين و متعاملين ، من خلال تقديم السلع و خدمات التدريب و الترفيه و الترويج تمتاز بالجودة و الوفرة مع تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الرياضية " أما حدث في فرنسا 1974 م لمراقبة أندية آرة القدم ثم 1990 م على آرة السلة و 1996 م كرة الطائرة .

6. تطور قطاع المنشآت الرياضية في الجزائر:

لقد خصصت الدولة الجزائرية ميزانية

2004م ما قيمته 50 مليار دج ، ثم زاد اهتمام _ للمنشآت الرياضية المختلفة ما بين 2000

2008م - الدولة آثر بهذا القطاع الحيوي لتصبح مخصصات ميزانية الدولة بين 2005

بقيمة 200 مليار دج أي تضاعفت بثلاث مرات مما سمح بزيادة إنجاز المنشآت الرياضية

إلى آثر من 6000 منشأة سنة 2007 م بعدما آانت 1520 منشأة سنة 1999 م ، هذا إن دل

على مدى الإهتمام و التقدم الحاصل في هذا المجال لتبقى الإرادة و العزيمة و تطبيق

الأساليب الحديثة في تسييرها مفتاح ترشيدها نحو الأفضل و تحقيق التفوق و التميز في عالم

(2008/10/05). يشهد حدة المنافسة و تحدي الجودة الشاملة). جريدة الأحداث .

7. إدارة التسويق في المنشأة الرياضية الجزائرية:

بالنظر إلى أهمية النشاط التسويقي في المنشأة الرياضية ، عملت الدولة الجزائرية على سن تشريعات و شروط قانونية للتسويق الرياضي تحدد أساليب ووسائل الإستثمار و التسويق و مصادر التمويل و إبرام العقود التجارية المختلفة بين المؤسسة الرياضية و المتعاملين معها من أندية و لاعبين و مدربين بهدف تنظيم و إنجاح عملية التسويق ، وهذا ما جاءت به المواد 128 حول مهمة التسويق في المنشآت الرياضية فيما يخص الإشهار و المادة 169 حول تسويق البطولات و العروض الرياضية و المادة 171 حول مصادر التمويل الرياضي و الرعاية الرياضية 127 .

وإذا نظرنا إلى ما جاء في هذه المواد القانونية من دعم و تشجيع وتنظيم الممارسة الرياضية في الجزائر من زيادة سنوية في ميزانية المنشأة الرياضية و سن التشريعات و القوانين التي تنظم عملية التسويق الرياضي ، يمكن القول بأن الدولة أولت الإهتمام بهذا القطاع ، و لكن إذا نظرنا إلى المردود الرياضي بصفة عامة و بالمقارنة مع العديد من الدول يمكن وصفه بالمتدني نظرا لعدة مؤشرات أهمها:

- الترتيب على المستوى العالمي في بعض الرياضات حال كرة القدم أو السلة أو الطائرة.
- عدد التظاهرات العالمية و القارية و الإقليمية التي تم تنظيمها في الجزائر.
- ترتيب أندية كرة القدم للقسم الأول المحترف مقارنة مع أندية للدول الأخرى و مستويات الأداء.

8. دور الإدارة الرياضية في تطوير أداء المنشآت الرياضية:

إن تحقيق التنمية الدائمة و الشاملة في المؤسسات الرياضية مهما اختلف نوع و طبيعة نشاطها و حجمها ، مرهون بمدى نجاعة التخطيط لأنشطتها المختلفة و فعالية التنظيم و التنسيق و التوجيه و الرقابة و التوظيف و استغلالها للموارد المادية و المالية و البشرية بشكل جيد تماشياً مع متطلبات السوق المحلية و العالمية ، بتبني استراتيجيات فعالة و خطط مثلى و ممكنة والعمل على تحقيق أهداف واضحة ، وتوظيف المهارات الإدارية المتمثلة فيما يلي :

أ - **المهارات الشخصية** : تتعلق بأداء العاملين من القمة إلى القاعدة و بكافة مستوياتهم و تميزهم بالخبرة و الدقة في الإنجاز واتخاذ القرارات الرشيدة واقتصادهم للوقت و الجهد وتحملهم المسؤوليات لتحقيق أفضل النتائج.

ب - **المهارات التكنولوجية** : تتمثل في حسن استغلال الإدارة للتكنولوجيا المتخصصة في

تطوير طرق البث و الإشهار و الترويج لمنتجات و خدمات المؤسسة بهدف إقناع

أكثر شريحة ممكنة من المتعاملين و الجمهور الرياضي للإستفادة من الأنشطة البدنية

و الرياضية.

ت - **مهارات تتعلق بالمنظمات الرياضية** : تتعلق بتطبيق المؤسسة لبرامج جديدة مبنية

على تخطيط فعال طويل المدى و تبني استراتيجيات تسويقية تتماشى مع متطلبات

السوق الرياضية المحلية و العالمية و تحقق أهداف الموظف و المؤسسة و المجتمع

ككل و تكسب ثقة العملاء على المدى البعيد في ظل الجودة و القدرة التنافسية العالية ،

أما تعمل على تقييم الإستراتيجيات المطبقة من خلال دراسات علمية على أساس

الاستبيان أو المقابلات و صبر الآراء و تحليل حصة السوق الرياضية للمؤسسة.

9. دور برامج التسويق في تطوير أداء الإدارة الرياضية

أ - **التخطيط الإداري في مجال التسويق**

يقصد بالتخطيط في مجال التسويق عملية تحديد أهداف نشاط التسويق في ضوء الأهداف العامة طويلة الأجل للمنظمة الرياضية ثم وضع و تنفيذ خطة التسويق الرياضي التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف ،وتتمثل أنشطة التسويق في المنتج و السعر و الترويج و التوزيع و دراسة المستهلك و البيئة التسويقية و المنافسة ، وتعمل إدارة التسويق على وضع و تبني الإستراتيجيات اللازمة لتوحيد جهود التسويق في مختلف هذه الأنشطة ،لتحقيق رغبات و حاجات المستفيدين من الأنشطة البدنية و الرياضية و تحقيق هدف المؤسسة الرياضية بمضاعفة أرباحها و تحسين صورتها و سمعتها في السوق الرياضية المحلية و العالمية.

ب - التنظيم الإداري للنشاط التسويقي :تعد وظيفة التنظيم من الوظائف الأساسية و الهامة

في إدارة أي منظمة ، من خلال تحديد الواجبات لكل موظف و مسؤولياته لتحقيق الأهداف المشتركة و يقتضي التنظيم منح السلطة اللازمة لقيام الأفراد بمهامهم بشكل جيد و إقامة علاقات متوازنة بين الأشخاص و العمل و التسهيلات المادية المتاحة ، و تنظيم النشاط التسويقي للمؤسسة الرياضية يقتضي تخصيص إدارة مستقلة أو قسم خاص بإدارة آفة الأنشطة التسويقية تبحث في جودة المنتج و الخدمة المقدمة و السعر و التوزيع و الترويج و إدارة العلاقة مع العملاء و المستهلكين ،ويستهدف تنظيم التسويق الرياضي الأنشطة التالية:

*خلق و ترويج الحدث الرياضي الهام.

*الإدارة و التخطيط المالي الرعاية الرياضية و تسويق المنتجات و الخدمات الرياضية.

*ترويج للخدمات و المنتجات الرياضية منتج أو خدمات التدريب و الترويج، لاعبين

وأبطال.

*تنظيم عقود احتراف اللاعبين و بيعهم أو إنتقالهم من نادي إلى آخر.

* حقوق البث الإذاعي و التلفزيوني و الإعلان و تسويق الحدث.

برامج التسويق المختلفة " إدارة خدمات الضيافة ، ملفات استضافة الأحداث الرياضية"

الأمريكية التي « IMG " ومن بين أهم الوالات الخاصة بتنظيم النشاط التسويقي وآلة

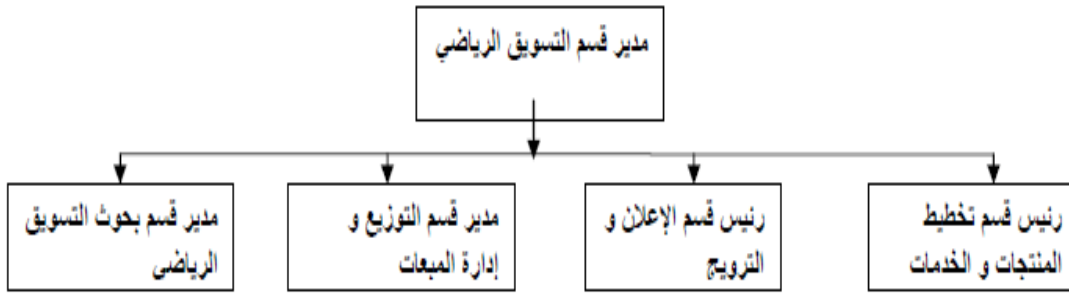
تهتم بدراسة سلوك الجمهور الرياضي أثناء الحدث الرياضي ، أسسها آل من " مارك و مكورماك " 1960 في

أوهايو .

وحسب ما تقتضيه وظيفة التسويق الرياضي وبالنظر إلى عناصر مزيج التسويق الرياضي فإنه من

الواجب على إدارة المنشأة الرياضية إدراج وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي بحيث تكون منظمة

كالاتي:



يمثل هذا الشكل " 11 " الهيكل التنظيمي حسب الوظائف لقسم التسويق الرياضي .¹³⁶

ج - دور نظام المعلومات التسويقية في معالجة المشكلات الإدارية المختلفة:

نعني بنظام المعلومات التسويقية طريقة التفكير الإداري التي تساعد المسؤولين في تحديد المشاكل

المختلفة في التسيير و تحليلها لمعرفة الظروف و المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر سلبا أو إيجابا

على الأداء الوظيفي لكل قسم من أقسام الإدارة العامة ، لذا" تعد فكرة النظم في الإدارة من الأفكار الهامة

التي تفيده أيضا في إنجاز مهام المدير من حيث تحديد الأهداف و الوسائل و الإمكانيات و الإجراءات

اللازمة لتغيير أو تعديل أو تبني الإستراتيجيات التسييرية التي تحقق أفضل النتائج بالنظر إلى الوقت و

الجهد المبذول و المحيط التنافسي للمؤسسة ، ويتكون نظام المعلومات التسويقي من :

1- المدخلات: هي كل البيانات و المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من الداخل أو الخارج ووفق

أساليب علمية منتهجة كالبيانات حول السوق الرياضية و المنافسين و طبيعة و خصائص المستهلكين و مقاييس الجودة و متطلبات استضافة الأحداث الرياضية و قواعدها.

2- الأنشطة : تشمل تنظيم و دراسة آل المعطيات و البيانات التي حصلت عليها المنظمة الرياضية ثم

ترتيبها و تصنيفها لبلورة خطة ناجحة يمكن تنفيذها و تحقيق أهدافها بالنظر إلى إمكانيات و فرص المؤسسة المتاحة.

3- المخرجات: تتمثل في نتائج البحوث التسويقية المتوصل إليها و يتم صياغتها على شكل تقارير أو بيانات

تستخدم في اتخاذ القرار التسويقي الصائب و في الوقت المناسب للتماشي مع متطلبات المرحلة.

كما أنه يجب على القائمين في نظم المعلومات التسويقية استخدام المهارات الإدارية و الخبرات المختلفة في جمع المعلومات و التقيد بالأساليب العلمية في بحوث التسويق و استشارة الأخصائيين في هذا المجال لإنجاح هذه العملية الإستراتيجية الهامة في الإدارة الرياضية.

د - رقابة النشاط التسويقي في إدارة الرياضة:

نعني بالرقابة عملية تقويم و تقييم أنشطة التسويق بالمؤسسة الرياضية ، حيث التقويم نعني

به مراجعة مستوى إلتزام إدارة التسويق بالأداء الصحيح في تسيير الأنشطة التسويقية

المختلفة و التقييم نعني به معرفة النتائج المحققة بفعل تطبيق فكرة التسويق و مبادئه في تسيير

المؤسسة الرياضية، بالنظر إلى عدة مؤشرات منها:

* مستويات الأرباح المحققة و مقارنتها بنتائج السنوات السابقة والإمكانات و الفرص المتاحة

* قيمة و سمعة المؤسسة الرياضية محليا و عالميا.

* الحصة السوقية للمؤسسة الرياضية مع مثيلاتها في سوق الرياضة المحلي و العالمي.

تشمل الرقابة تقييم الأداء لوظيفة الموارد البشرية في وظيفة التسويق و الموارد الإعلامية و الموارد المالية و الموارد المادية للمؤسسة الرياضية مهما آن طبيعة نشاطها و حجمها.
*معرفة مواقف المستهلكين الرياضيين من جودة المنتج الرياضي للمنشأة، لإعادة النظر في الإستراتيجيات المتبعة وفق دراسات السوق وتحليل العملاء والمتعاملين مع المنشأة.

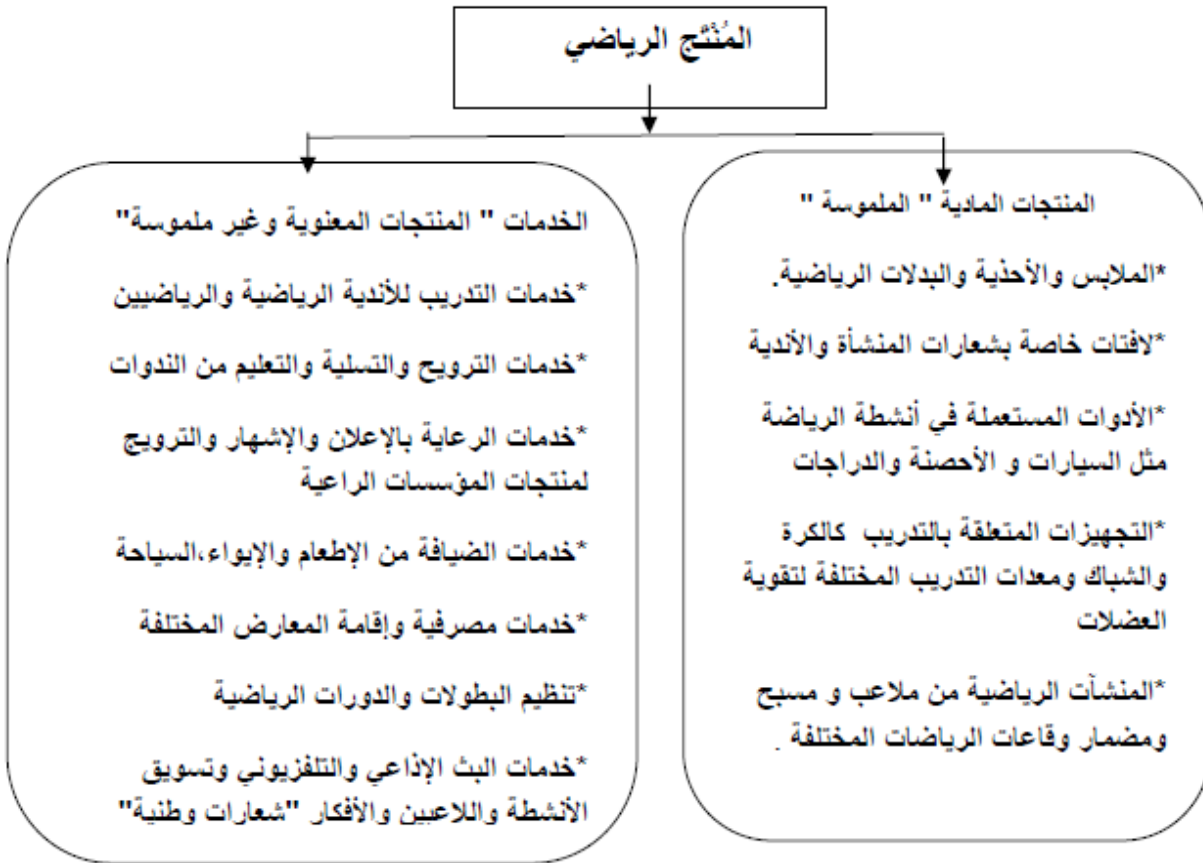
10. علاقة إدارة التسويق الرياضي بالإدارة العامة للمؤسسات الرياضية المختلفة :

إن نجاح إدارة التسويق في أي منظمة مهما كان طبيعة نشاطها أو حجمها في تحقيق الأهداف المرجوة يتوقف بدرجة آييرة على وجود تعاون وثيق بينها و بين باقي الأقسام الأخرى ، حيث نجد أن إدارة التسويق تزود إدارة المشتريات في جدولة مشترياتها و تحديد الإحتياجات المستقبلية للمستهلكين و العملاء بنتائج دراسة السوق التي تخص التكلفة و السعر و المنافسة و الجودة ، كما يمكن لإدارة المشتريات أن تزود إدارة التسويق بالأساليب البيعية الحديثة و المعلومات المفيدة لرسم سياسات تسويقية واضحة و ممكنة و ناجحة ، كما تعمل إدارة التسويق على تزويد إدارة الإنتاج بالمعلومات الدقيقة حول الحاجات و الرغبات الجديدة للمستهلكين و الخصائص التي يرغب و يبحث عنها المستهلكون للسلع و الخدمات في مجال الرياضة أما يزودها أيضا بمقاييس الجودة و طرق تحقيقها و معرفة عوامل فشل أو قوة المنتجات المنافسة ، و آذلك الإدارة المالية التي تدرس قرارات التسويق التي تخص الإستثمار وتحديد إمكانية النجاح أو الفشل بالنظر إلى النتائج المتوقعة من خلال تطبيق النسب المالية و نسب النشاط و نسب المردودية المالية و بالنظر إلى الفرص المتاحة بتحليل حصة السوق الرياضية للمؤسسة مثلا، أما علاقة التسويق بإدارة الأفراد تتمثل في أن إدارة الأفراد هي المسؤولة عن عمليات التوظيف الفعالة للموارد البشرية و توفير آل ظروف

العمل الملائمة و جمع آل المعلومات حول العاملين في إدارة التسويق وتحليلها و معالجة مشكلاتها ، حيث أما نجحت إدارة الأفراد في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لإدارة النشاط التسويقي زاد معدل النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة و العكس صحيح وعلاقة التسويق بالأقسام الأخرى هي أن أساس نجاح عمل الفريق أكل مرهون بنتائج الدراسات التسويقية فيما يخص تحليل المنافسين والمستهلكين والسوق الرياضية والبيئة المحيطة، بحيث تمكن هذه الأقسام من اتخاذ الإجراءات الصحيحة والمناسبة.

11. مساهمة إدارة التسويق في تطوير المنتج الرياضي للمنشأة

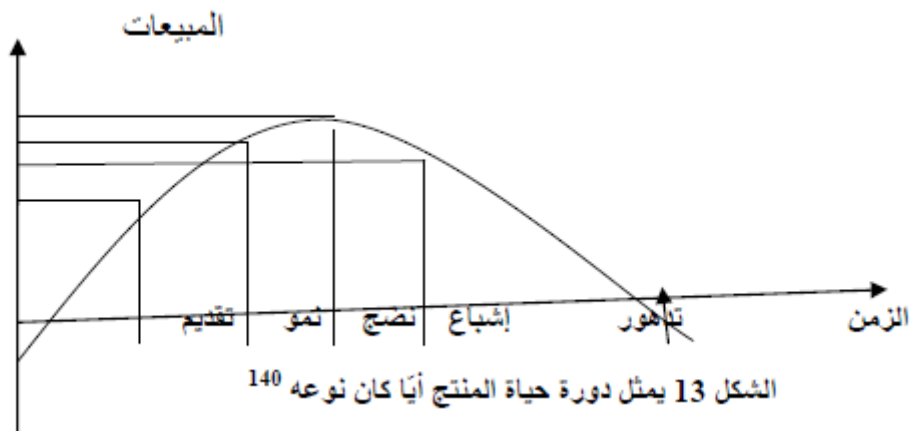
: يرى " كوتلر " أن المُنْتَج على أنه أي شيء يمكن تقديمه للسوق بهدف الإستهلاك أو الإستعمال أو الحيازة أو لإشباع حاجات ورغبات معينة ويشمل المنتج كل الأشياء المادية والمعنوية والخدمات والأشخاص والأماكن والمنظمات والأفكار 138 " ، من هذا المنظور ارتأينا أن نختار هذا المصطلح " المنتج الرياضي " لأنه يشمل كل ما تقدمه المنشأة الرياضية من منتجات رياضية كالتجهيزات ومعدات التدريب للمستفيدين، و خدمات الترفيه والترويح والضيافة والإطعام والسياحة والصرف المالي لتوفير الراحة للجمهور الرياضي وما تقدمه من فرص لتسويق اللاعبين والمدربين على الملاعب والمسابع وقاعات الرياضات المختلفة.



الشكل 12 يمثل مكونات المنتج الرياضي وعناصره الأساسية¹³⁹

12. دورة حياة المنتج الرياضي وأهميتها في تسويق أنشطة المنشأة الرياضية

12.1. مراحل دورة حياة المنتج



يمكن شرح مراحل دورة حياة المنتج لمساعدة رجال التسويق في تطبيق واختيار الإستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة من هذه المراحل لتطوير المنتج الرياضي وفهم وتحليل سوق الرياضة بشكل جيد ودقيق.

1- مرحلة تقديم المنتج الرياضي : تبدأ هذه المرحلة بعد أن تنتهي المؤسسة من تطوير منتجها الرياضي

وفحص جدواه وخصائصه والتأكد بنسبة آييرة من ملائمته مع حاجات ورغبات السوق الرياضية وفق دراسات تسويقية وإدخاله إلى السوق ومن بين خصائص هذه المرحلة إنخفاض الأرباح لأن المنتج غير معروف وارتفاع تكاليفه بالترويج مما يؤدي إلى ارتفاع السعر.

2- مرحلة النمو : أما تعرف المستهلكون والمستفيدون من الأنشطة البدنية والرياضية أآثر على

المنتج أما زاد نمو المنتج في السوق من خلال زيادة شرائه والإقبال عليه، وهنا على المنشأة اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لزيادة الربح من جهة وتحقيق الجودة والرضا للزبائن من جهة.

3- مرحلة النضج : عندما تشتد المنافسة بين المنشآت فيما يخص الأنشطة فإن المنتج يدخل مرحلة

أطول في البقاء لذا يتوجب على المنشأة اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، بفعل الترويج وسياسة السعر والتوزيع الفعال والإتصال الذي من شأنه إقناع وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء الرياضيين والجودة بإضافة التحسينات المطلوبة للمنتج الرياضي.

4- مرحلة الزوال " التدهور " مع اشتداد المنافسة في السوق تبدأ المبيعات في التناقص

بوضوح، ويبدأ المنتج الرياضي يفقد عدد من زبائنه ومستخدميه بسبب وجود ودخول منتجات جديدة و بديلة، وهذا ما نلاحظه في عالم الرياضة بالذات حيث تعمل الأندية الأوروبية مثلا على تسويق لاعبيها إلى دول الخليج في مرحلة الزوال أين يكون اللاعب كبير في العمر وينقص المردود و الإستفادة من مداخيل تحويل وبيع اللاعب كمنتوج رياضي.

12.2. أهمية دورة حياة المنتج الرياضي:

إن معرفة دورة حياة المنتج الرياضي والإمام

بمراحلها تجعل العاملين في التسويق الرياضي لكل الأنشطة البدنية والرياضية والإنتاجية والخدمات التي تقدمها المنشأة للجمهور وآل المتعاملين والمستفيدين منها، يدركون أن المنتج الرياضي في وضعية حرجة خاصة في مراحل الأخرى لذا يجب عليهم ما يلي:

أ- استخدام الأنشطة التسويقية المختلفة والفعالة كالترويج والمستمع عن طريق الإشهار و الإعلان باستخدام وسائل الإتصال الحديثة مع المستهلكين والتأثير عليهم والعمل على إقناعهم بأهمية المنتج ، ومن خلال الملتقيات والبرامج في وسائل الإعلام للشرح والتفسير و التعريف آثار بخصائص المنتج الرياضي للمنشأة واستخدام الأنترنت والتسويق الإلكتروني لخدمات المنشأة.

ب- تطوير المنتج الرياضي للمنشأة من خلال إدخال خصائص جديدة على المنتج تلي الحاجات والرغبات المتوقعة الحالية والمستقبلية وهذا لا ينجح إلا ب141 :

- تطبيق استراتيجيات تحليل السوق الرياضية ، لمعرفة وتحديد رغبات ومتطلبات سوق الرياضة وفق نتائج بحوث التسويق.

- توظيف الموارد البشرية المتخصصة في التسويق الرياضي و تكوين الموظفين في مجال التسويق لتحسين الخدمة والكفاءة وضمان تنفيذ أنشطة التسويق وتقييمها.

- تطبيق استراتيجيات التسويق الممكنة والمناسبة مع إمكانات المنشأة المادية والمالية والبشرية.

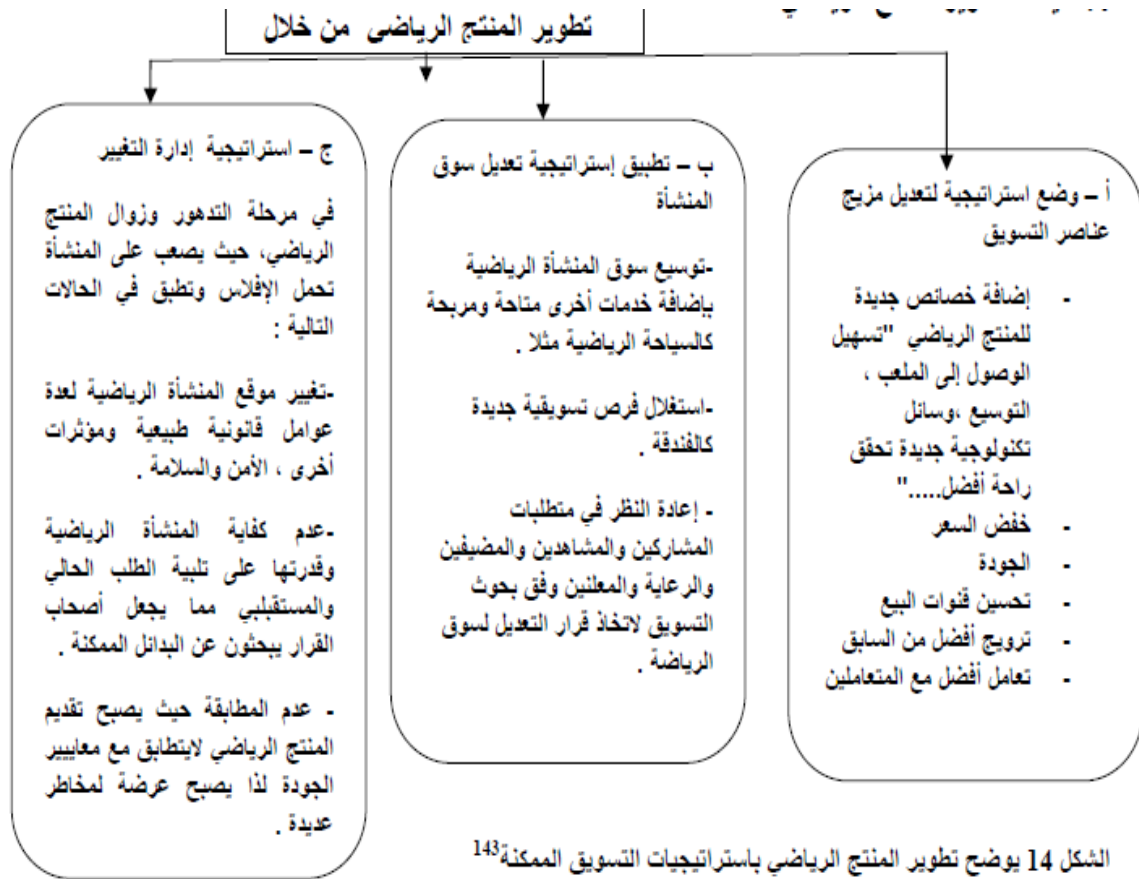
- التحسين المستمر للتشريعات والقوانين التي تشجع وتدعم تطبيق الإجراءات التسويقية بشكل أفضل من خلال سن قوانين تسمح بتطبيق فكرة تحالف المؤسسات الرياضية و عمليات التوسيع لإنشاء مرافق رياضية جديدة.

- تحقيق قدرة التمويل الذاتي للمنشأة الرياضية من خلال تحسين المردود المالي والرياضي

لها بتحسين العلاقة مع العملاء والمتعاملين معها المؤسسات الراعية¹⁴²

- تحسين صورة وسمعة المنشأة الرياضية محليا وعالميا من خلال تقديمها الأفضل.

سياسة تطوير المنتج الرياضي للمنشأة:



-أهم العوامل التي تؤثر سلبا على إستراتيجية تطوير المنتج الرياضي :

نظرا للخصائص التي تتميز بها الرياضة والتي تميزها عن غيرها من خصائص المنتجات الأخرى في مجال تسويقها

كما حدّدها كل من " مولين " و"هاردحبي 144 " ، بحيث أن الرياضة شيء غير ملموس، فالخبرات

والتفسيرات حول الحدث الرياضي تختلف من شخص إلى آخر، في ما يخص حاجاتهم ورغباتهم وميولهم لذا

يصعب على رجل التسويق أن يتنبأ بالانطباعات والمواقف، كما أن الحدث الرياضي ما هو إلا ما يريد المشاهدين رؤيته في زمن ووقت محدد ومكان لذا فإن تقدير ثمنه وسعره يقتضي دراسات أعمق في سياسة السعر، كما أن الحدث الرياضي قد يشوبه ويرافقه في بعض الأحيان حوادث بشرية وطبيعية لا يمكن توقعها بالسهولة لذا فهو يكتسي نسبة من المخاطرة ويمكن إيجاز العوامل التي تؤثر سلبا على عملية تطويره ما يلي:

- ظهور منشآت ومرافق رياضية جديدة نستطيع أن نقول عنها منافسة كصالات التدريب وقاعات رياضية خاصة مما يجعل إدارة المنشأة تبحث في كيفية تنمية قدرتها التنافسية.
- نقص الخبرات في مجال التسويق الرياضي
- ظاهرة شغب الملاعب وصعوبة التنبؤ بها والتحكم فيها والعوامل الطبيعية أحيانا كالثلوج"
- النظام الداخلي وبعض التشريعات الخاصة بعمل المركب حيث يعود القرار النهائي إلى مجلس الإدارة مما يؤدي إلى البطء في اتخاذ الإجراءات الحاسمة في وقتها المحدد.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

1. المنهج المتبع

نظرا لطبيعة موضوعنا ارتأينا أن نعتد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء بحثنا الميداني، فهو يعتمد على وصف ما هو كائن في الواقع.

خلال هذه الدراسة و حسب طبيعة الموضوع كما سبق و أن ذكرنا، و ذلك من خلال طريقة من طرق المنهج الوصفي و هو تحليل الوثائق (تحليل المحتوى أو المضمون).

يمثل هذا المنهج طريقة موضوعية تصف و بشكل منظم شكل و محتوى المعلومات المكتوبة أو المسموعة، و قد يكون هذا الوصف بشكل كمي و يعني ذلك الاعتماد على الدراسات الميدانية و الوثائق الرسمية و الإحصاءات و مختلف المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الآراء و وسائل الإعلام عن المشكلة ذات العلاقة و تحويل جميع تلك المعلومات إلى متغيرات كمية يمكن تحليلها و دراستها لتخدم مجتمع الدراسة .

2. العينة و مجتمع الدراسة:

المجتمع : يمس عدد من النوادي الجزائرية التي تنشط في البطولة الوطنية قسم ممتاز (القسم الوطني الأول).

العينة : و تشمل على نادي كرة القدم مولودية الجزائر التي تنشط في البطولة الوطنية للقسم الأول (قسم إمتياز).

3. أدوات البحث :

إن أداة البحث هي الوسيلة الوحيدة التي يتمكن الباحث من خلالها حل المشكلة و قد إستخدمنا في بحثنا هذا المقابلة.

نوع المقابلة التي اخترناها في هذا البحث هي المقابلة الشخصية،

"و تعتبر المقابلة استبيانا شفويا أي محادثة موجهة بين الباحث و الشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة. "

4. مكان و زمان الدراسة

أجريت دراسة الحالة على الفريق الذي ينشط في البطولة الوطنية للقسم الأول لولاية الجزائر العاصمة و لمدة من بداية شهر أفريل إلى غاية شهر جوان خلال موسم 2016 – 2017.

5. ورقة تعريفية لمختلف الشركات الراعية للنادي:

1- جازي جي أس أم "Djezzy" فرع أوراس كوم للاتصالات المصرية، مشغل شبكة الجزائر للمحمول، بحصة سوق % 65 أكثر من 13 مليون مشترك ومشاركة ابتداء من ديسمبر 2007 وبتغطية شبكية % 93 من السكان 48 ولاية إكتسب رخصة جي أس أم الثانية في البلاد في جويلية 2001 ، مع عرض قدره 737 مليون دولار، وأطلق رسميا في 15 شباط 2002، له منافسان :شبكة الجزائر الحكومية للهاتف المحمول موبيليس ونجمة فرع الوطنية الكويتية.

وجازي أهم فرع لمجموعة أوراسكوم تيليكوم على الإطلاق، حيث أن أرباحها تمثل أكثر من 38 بالمائة من مجموع أرباح الشركة الأم، غير أنها تعرضت لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقي البلدين في نوفمبر 2009 ، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة سهم أوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة.

2 joma: هي مؤسسة رياضية إسبانية المورد، التي تنتج حاليا الأحذية والملابس لكرة القدم، والتنس، ويقع مقرها في مدينة توليدو بإسبانيا وتأسست جومة في عام 1965 لإنتاج أحذية للاستخدام العام، في 1968 أصبحت شركة متخصصة في الأحذية الرياضية إنتاجا وتوزيعا .بعد النجاح النسبي، قررت جومة للدخول في سوق كرة القدم، و حصلت على نجاح كبير، وأصبحت رائدة في بلدها.

3 ملبنة الصومام : نوعية منتجات ملبنة صومام أقبو جعلها زعيمة بمنتجاتها فائقة الجودة و تقدير بمنتجاتها في جميع أنحاء الجزائر هذه الأسرة المحدودة، والتي تنتج حوالي ثلاثين مرجع ، يدعي لعقد 42 .٪ من حصة السوق من المنتجات فائقة جودة في الجزائر.يصف نفسه بأنه "زعيم "في حقله، وتقول الشركة أ أيضا أنها" العلامة التجارية الوحيدة التي تقدم أربعة وثلاثين إشارة إلى المنتجات، كل واحدة منها متاحة بالنكهات متعددة. "

ويتم توظيف ما يقارب 740 شخص، مع رأس مال مكتب 150000000 دج و هي مزودة بأحدث المعدات و بالتالي التكنولوجيا في هذا المجال، لتلبية الطلب المتزايد في السوق.

صومام تتمتع بسمعة قوية في جميع أنحاء الإقليم، منتجاتها مرادفة للجودة، إنها تنقل صورة مجتمع مبتكر واليوم يقدم مجموعة من أكبر الألبان في البلاد.

4 أوبيل : شركة ألمانية الأصل تخص في إنتاج السيارات والمحركات، وقد أسست عن طريق شخص يدعى Adam Opel GmbH وقد تم إطلاق اسم الشركة على اسم مؤسسها OPEL مدينة Rüsselsheim هي المقر الرسمي لشركة أوبيل في ألمانيا، وقد تأسست الشركة في 21 يناير 1863

، وبدأت الشركة في صناعة السيارات عام 1899 وقد اندمجت OPEL تحت الشركة الأمريكية العملاقة GMC عام 1929 وتصنع OPEL أفضل منتج في إنجلترا تحت مسمى Vauxhall التابعة هي الأخرى إلى شركة هما المركز الرئيسي لشركة جنرال موتورز الأمريكية في أوروبا.

5 التلفزيون الجزائري: تمثل المؤسسة العمومية للتلفزيون أهم جهاز إعلامي في الجزائر، و هي مؤسسة عمومية للإعلام والاتصال تضطلع بمهام رئيسية يحددها دفتر شروط بموجبه تتابع في وسائطها الاتصالية النشاطات الرسمية لمؤسسات الدولة بالتبليغ والبث للبلاد كما تضطلع بمهمة التوجيه و الإعلام بالإضافة إلى الترفيه و التثقيف وفق ما يقتضيه الصالح العام.

تم استرجاع السيادة على المؤسسة الوطنية للتلفزيون من الاستعمار الفرنسي في 28 أكتوبر 1962 و المؤسسة العمومية للتلفزيون مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري، تملك الشخصية المعنوية وتأخذ وزارة الاتصال على عاتقها مسؤولية تسييرها و تحديد ميزانيتها. و يضمن التلفزيون الجزائري التغطية عبر كامل التراب الوطني و هذا من أجل الوصول بأهدافه الاجتماعية و الثقافية إلى كل شرائح الجزائر العميقة، إذ تتركز اهتمامات التلفزيون الجزائري كقناة عمومية على البرامج المتنوعة ذات البعد الوطني في الدرجة الأولى، و كذا المجتمع الدولي و مختلف قضاياها الراهنة، التي تحرص المؤسسة على تقديمها إلى الجمهور الجزائري بشفافية كاملة.

6 ملعب 5 جويلية: ملعب 5 جويلية هو ملعب كرة قدم وهو ملعب أولمبي يعد الأكبر في إفريقيا، وهو متعدد الإستخدامات يقع في ناحية الشراقة الجزائرية، سُمي على يوم تاريخ استقلال الجزائر من الاستعمار الفرنسي في 5 جويلية 1962، وهو جزء من مركب رياضي محمد بوضياف، والملعب يسع لأكثر من 100000 متفرج وحاليا هو أكبر ملعب في الجزائر وأكبر ملعب في إفريقيا، والملعب يحتضن عديد التظاهرات منها نهائي كأس الجزائر سنويا ومباريات المولودية في الدوري و البطولات الخارجية إضافة إلى مباريات المنتخب الجزائري الدولية و إضافة لمباريات كرة القدم فإن الملعب يحتضن تظاهرات ألعاب القوى كملتقى الجزائر لألعاب القوى سنويا و عديد التظاهرات الكبيرة في الماضي قاريا وإقليميا.

6. عرض و تحليل نتائج الدراسة:

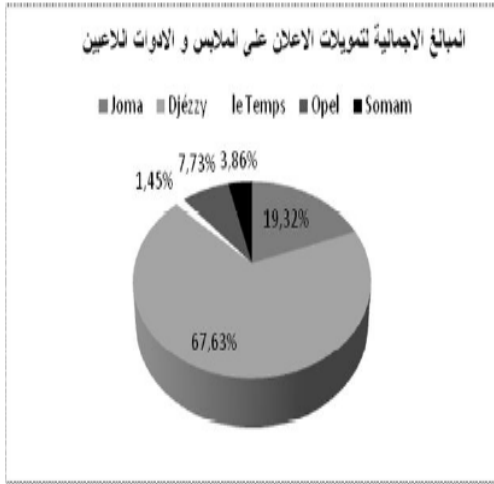
6.1. المحور الأول:

الفرضية الأولى

يعتبر الإعلان على ملابس و أدوات اللاعبين أحد أهم مصادر تمويل النادي.

أحد أهم مصادر تمويل النادي الإعلان على ملابس و أدوات اللاعبين، و قد قدرت قيمته الإجمالية 103500000 دج من إجمالي التمويلات التي تقدر ب 122500000 دج و مداخيل النادي ما يعادل نسبته 84,48 % .

جدول رقم 01 يبين مداخيل النظام التسويقي عبر مساهمة المؤسسات الراعية



شكل رقم 01 يبين نسب إسهامات الشركات الراعية للنادي

المؤسسة	المبالغ	النسبة المئوية
Joma	20 000 000,00 دج	19,32
Djezzy	70 000 000,00 دج	67,63
le Temps	1 500 000,00 دج	1,45
Opel	8 000 000,00 دج	7,73
Somam	4 000 000,00 دج	3,86
المجموع	103 500 000,00 دج	99,99

تعليق:

يمكن اعتبار الجانب الدعائي لاسيما المباشر و المتمثل في الإعلان على ملابس اللاعبين و الحامل لشارات

المساهمين في الدعم بأنه أحد المصادر الهامة الداعمة للنادي الرياضي بصفة عامة و الإحتراف بصفة خاصة.

وتمثل أهمية الشارات المحمولة على قميص اللاعب أحد أكبر و أهم وسائل الدعاية و الإستثمار، حيث وجدت

الشركات التجارية أن إرتباط المنتجات التجارية بالرياضيين المشهورين أو الأندية المشهورة له تأثير أكبر بكثير من

الوسائل الإعلانية التقليدية، و كذلك ترسخ في عقول الجماهير لمدة أطول.

و إنطلاقا من دراستنا ندرك أن الدخل الأكبر الذي يتحصل عليه نادينا المدروس متمثل في هذا الجانب و الذي

قدر ب 84,48 % و هذا مؤشر على ضرورة الإهتمام بهذا الجانب، و هذا ما لمسناه من دراستنا..

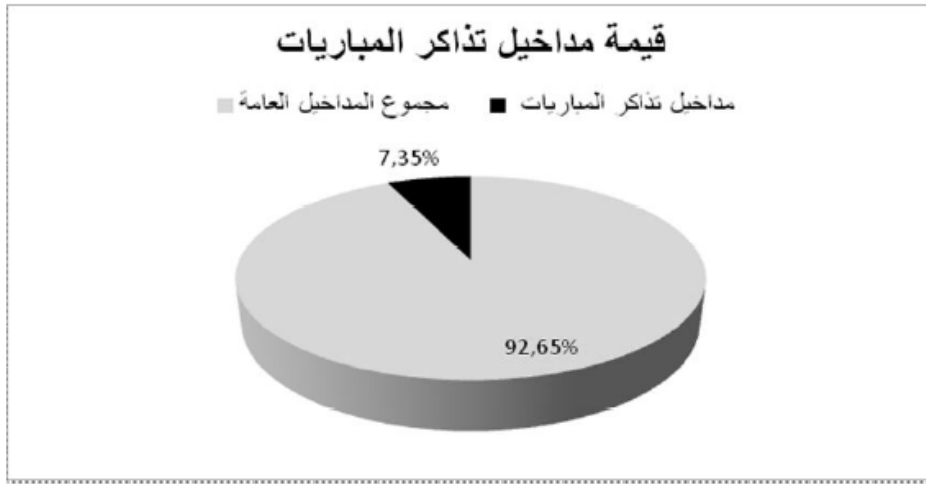
6.2. المحور الثاني:

الفرضية الثانية:

تساهم عائدات تذاكر الدخول للمباريات و المناسبات الرياضية في رفع رصيد النادي.

جدول رقم 02 يبين قيمة عائدات التذاكر المباعة خلال المباريات.

النسبة المئوية	مداخيل تذاكر المباريات	مجموع المداخيل العامة	المبالغ بالدينار الجزائري
7,35	900 000,00	12 250 000,00	



شكل رقم 02 يبين نسبة عائدات التذاكر المباعة خلال المباريات

التعليق

يعتبر المناصرين الوعاء الحقيقي لشعبية الفريق و وزنه على مستوى الساحة الوطنية و الدولية، و هذا ما يجعل مناصرين يتبعون لقاءاته و مبارياته الودية و الرسمية، مما يؤدي إلى إرتفاع عائدات بيع التذاكر داخل الملعب. يقف عدد المناصرين وراء قوة الفريق المادية و المعنوية التي تجعله في وضعية مستقرة إقتصاديا و مدعمة إجتماعيا بشكل أفقي أمام الجماهير و بشكل عمودي أمام المسؤولين و ضاع القرار السياسي. ولا يمكن أن نتصور بأي شكل من الأشكال وجود فريق بدون مناصرين و بالتالي أهمية وجود لجنة المناصرين و شعارات الفريق و كل ما يتردد في الوسط الإجتماعي فهو نتاج إلى ثقافة الدعم الإجتماعي للمناصرين. و في النهاية، و فيما يخص الجمهور، فإن بالرغم من كل الجهود المبذولة من طرف نادينا الرياضي محاولة جلب أكبر عدد ممكن من الجماهير الأوفياء للمقابلات الرياضية، إلا أن التوافد إلى الملاعب الرياضية الجزائرية يبقى ضعيفا، و هذا طبعا له علاقة بالنتائج الرياضية المسجلة، و بإمكانيات الإستقبال المحدودة على مستوى منشآتنا الرياضية.

إنطلاقاً من القيمة المادية المحصلة من عائدات التذاكر و المقدرة ب 900000000 دج و التي تمثل نسبته 7,34%، فإنها لا ترقى إلى مستوى تطلعات الفريق الرياضي المحترف و هذا ما نسبته الدراسة الميدانية على خلاف الجانب النظري الذي نجد من خلاله الأهمية الكبيرة التي يتصدرها هذا الجانب. و بناءً على ما سبق ذكره يمكن القول أن فرضيتنا قد تحققت إلى حد ما، مع العلم أننا لم نولي لهذا الجانب (عائدات التذاكر) أهمية كبرى في رفع رصيد النادي.

6.3. المحور الثالث:

الفرضية الثالثة:

للبث الإذاعي و التلفزيوني للأنشطة و المناسبات الرياضية دور في رفع مستوى الدخل المالي للنادي.

جدول رقم 3 يبين قيمة عائدات البث التلفزيوني لمباريات النادي.

النسبة المئوية	حقوق البث التلفزيوني	مجموع المداخل العامة	المبالغ بالدينار الجزائري
8,16	1 000 000,00	12 250 000,00	



الشكل رقم 3 يبين نسب مداخل البث التلفزيوني المغطي لمباريات النادي

التعليق:

إن الحضور الجماهيري للمباريات سواء من خلال التلفاز أو حتى من خلال وسائل الإعلام الأخرى من صحف و إذاعة و غيرها، دفع بالكثير من الأندية الرياضية للإستفادة من حقوق بثها لرفع مستوى دخلها المالي.

التلفزة بوسائلها المختلفة و تقنياتها العلمية و العملية سمحت بالتطوير السريع للإيرادات الإخبارية، لكن منظمي العروض و المنافسات الرياضية سرعان ما اكتشفوا الفائدة التي بإمكانهم الحصول عليها من خلال حقوقهم كملتكين لهذه العروض الرياضية، ففرضوا منحهم مبالغ مالية مقابل تقديم تصريجات للقنوات التلفزيونية التي تسمح لهم بالقيام بعملية البث التلفزيوني للمنافسات الرياضية.

فالوقت الفضائي المخصص للبث التلفزيوني الرياضي هو في ارتفاع متواصل منذ سنوات عديدة، هذا ما يبين الإهتمام الكبير للمتفرجين الأوفياء للحصص الرياضية بصفة خاصة و للبرامج الرياضية بصفة عامة. البث التلفزيوني للعروض الرياضية استطاعت أن تحدث تغييرا عميقا في المقارنة الخاصة بمهمة النوادي الرياضية و الإتحاديات الرياضية .

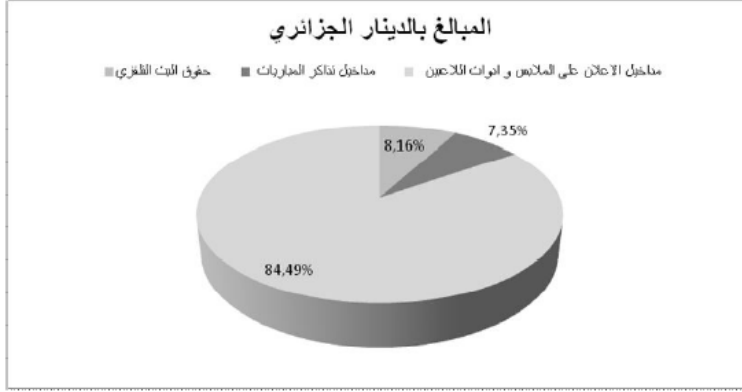
في بعض الأحيان، للمرور في برنامج تلفزيوني يجب القيام ببعض التعديلات أو الإتفاقات، تقديم مقابلة قبل عشية يوم البطولة أصبح ممارسة تقليدية ... و لو إن كان هذا التغيير في البرنامج الوقتي لا يسهل حضور الجمهور الرياضي الوفي للمقابلة، فبالنسبة للنادي الرياضي لا يهمهم الأمر إن كان عدد الجمهور الحاضر ضئيلا أو ناقصا مقارنة بالعادة لأن ما يهمهم أكثر هو أن المدخول الشامل للمقابلة يزيد في الإرتفاع.

إنطلاقا من الدخل المالي المحصل من حقوق البث التلفزيوني المقدرة ب 10000000 دج و التي تمثل نسبته 8,16 % ، فإنها لا ترقى إلى مستوى تطلعات الفريق الرياضي المحترف و هذا ما نسبته الدراسة الميدانية على خلاف الجانب النظري الذي نجد من خلاله الأهمية الكبيرة التي يتصدرها هذا الجانب.

و بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن فرضيتنا قد تحققت إلى حد ما، مع العلم أننا لم نولي لهذا الجانب (حقوق البث التلفزيوني) أهمية كبرى في رفع مستوى الدخل المالي للنادي.

جدول رقم 4 يبين مجموع عائدات المصادر التسويقية للنادي.

النسبة المئوية	المبالغ بالدينار الجزائري	البيان
8,16	1 000 000,00	حقوق البث التلفزيوني
7,35	900 000,00	مداخل تذاكر المباريات
84,49	10 350 000,00	مداخل الإعلان على الملابس و أدوات اللاعبين
100,00	12 250 000,00	المجموع العام



شكل رقم 4 يبين مجموع نسب المساهمة لمردود النشاط التسويقي للنادي

الخاتمة:

من خلال دراستنا للتسويق الرياضي تبين لنا أنه يعتبره أحد الوسائل و الطرق التي تساهم في حل بعض المعوقات و خاصة المادية التي تتعرض لها النوادي الرياضية.

حيث وجدنا أن الأندية الرياضية في الجزائر تعاني من نقص الإيرادات المالية الذاتية، كما أنها تحتاج إلى مصادر متنوعة للتمويل و استثمار ما لدى الأندية من مقومات كفتح المحلات التجارية و تأجيرها و زيادة الوجود الجماهيري في المباريات من خلال تدابير متنوعة.

و من هذا المنطلق يتضح لنا أن التسويق الرياضي يحتاج إلى دراسة واعية مبنية على أسس و قواعد علمية سليمة، و هو أحد العوامل المهمة التي تستند عليها كل مؤسسة ناهجة، و خاصة منها الاندية الرياضية الكبيرة. و لهذا وجدنا أن التسويق الرياضي الحديث يمكن أن يساهم بشكل من الاشكال في توفير التمويل اللازم للنوادي الرياضية.

و هذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا الميدانية حيث وجدنا أن الاعلان على ملابس و أدوات اللاعبين كان من أهم مصادر تمويل نادينا بإضافة إلى رفع رصيده من خلال حقوق البث التلفزيوني و حصيلة تذاكر المباريات. و عليه يجب على الاندية ان تحاول تطبيق مختلف مجالات التسويق التي يمكن ان تحقق لها المزيد من الإيرادات المالية.

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية

- محمد إبراهيم عبيدات، " الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، الطبعة الأولى 1999 .
- د /أحمد عبد الفتاح أحمد، " الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة 2004 :
- إسماعيل حامد عثمان، متجهات الرياضة العربية نحو العالمية(الواقع ، الأولويات و الأساليب)، القاهرة، 1999 .
- محمد فريد الصحن ، الإعلان، الدار الجامعية، مصر: سنة 1988 ، ص 20.
- محمد صبحي حسانين، أمين أنور الخولي، برنامج الصقل و التدريب أثناء الخدمة للعاملين في التربية البدنية و الرياضة و الترويج و الإدارة ، ص 53 – الرياضية و الطب الرياضي و الإعلام الرياضي و العلاقات العامة و الرياضة للجميع، دار الفكر العربي، القاهرة: 2001/2000.
- بشير أبرير مقال،" بلاغة الصورة و فاعلية في الخطاب الإشهاري ، مجلة الموقف الأدبي، العدد 411 ، تموز 2005 .
- صبحي حسانين، آمال الدين عبد الرحمن درويش،ص41 .
- عصام بدوي، نازك مصطفى، البطولات و الدورات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط5، 2008
- علية عبد المنعم حجازي ،حسن أحمد الشافعي ،إستراتيجية للتسويق الرياضي و الإستثمار بالمؤسسات الرياضية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية ، الطبعة الأولى، 2009.
- محمد الصيرفي ، إدارة المبيعات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2008 م ط 1 .
- محمد براهيم عبيدات، إدارة علاقات العملاء، أمانة عمان ،الأردن، ط2012 .

- آمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين، التسويق و الاتصالات الحديثة و ديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة، دار 2008 .، الفكر العربي القاهرة 2008 الطبعة 3 .

باللغة الفرنسية:

-Grégory ;Michel ;MARKETING ET FOOTBALL .presses

universitaires du sport PUS Paris.France.

- Patrick ;cloud sobry;Management et Marketing Du sport ; eds presses
universitaire du septentiron .

-

- Theray Dussard, Sport et argent : le point N° 766, mai 1987.

- Silvère piquet : Sponsoring et Mécénat, la communication par
l'action, édition Vuibert, gestion 1975.

