

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير منشآت رياضية والموارد البشرية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

دور التسويق الرياضي في زيادة عائدات المؤسسات الرياضية

تحت إشراف :

د/ بوعروري جعفر

إعداد الطالب:

- مفيد قبادوا

السنة الجامعية: 2017/2018

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون"

الحمد لله الذي أعانني على إتمام عملي ووفقني إليه، ويسر لي أسباب النجاح.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبي خلال عملي هذا وساعدني من قريب أو من بعيد.

أتقدم بالشكر إلى إدارة معهد التربية البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وإلى الأستاذ المؤطر " حفظه الله

وإلى كل من ساهم ولو بالدعاء. من قريب أو من بعيد لإنجاح هذا العمل المتواضع الذي أبتغي به مرضاة الله تعالى.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي

إلى المرأة التي كانت تعزيني في الحزن ورجائي في اليأس وقوتي في الضعف ولا تزال ... إلى من علمتني معنى الحياة ... إلى من القلب يهواها والعمر فداها. وأطلب من الله أن يرعاها ... إلى **أمي، أمي، أمي**.

إلى من زرعني على خفافه العلم... ونازل من أجلي وتعب لارتاح، وهيا لي أسباب النجاح ... إلى من يسرف في حياته من أجل أن يراني أرتقي صموات المجد والكبرياء ... إلى **والدي**.

إلى **إخوتي** وأخواتي، إلى **كل الأعمام** والأخوال وإلى **كل الأصدقاء والأحباب**. وخاصة

وإلى كل من رافقني في درج الدراسة وذاق معي طعم النجاح

إلى من وسع قلبي ولم تسع كلمات قلبي .. أسدي لهم ثمرة عملي .

فهرس المحتويات

إهداء

شكر

قائمة الجداول والأشكال

فهرس المحتويات

مقدمة

الجانب التمهيدي

1. الإشكالية.....3
2. فرضيات الدراسة.....4
3. أهداف الدراسة.....5
4. أسباب اختيار موضوع البحث.....5
5. تحديد المفاهيم والمصطلحات.....6
6. الدراسات السابقة.....7

الجانب النظري

الفصل الأول التسويق الرياضي

- تمهيد.....11
- 1 مفاهيم حول التسويق.....12
- 1-1- لمحة تاريخية عن التسويق.....12
- 1-2- بعض التعاريف الخاصة بالتسويق.....14
- 1-3- طرق ووظائف التسويق.....14
- 1-4- وظائف التسويق.....16
- 1-5- أهمية وأهداف التسويق.....17
- 2- التسويق الرياضي.....18
- 2-1- لمحة تاريخية عن التسويق الرياضي.....18

- 22.....2-2-أهمية وأهداف التسويق الرياضي
- 23.....3-2-مزيج التسويق الرياضي
- 24.....4-2-طرق التسويق الرياضي
- 25.....5-2-خطة التسويق الرياضي
- 32.....6-2-أساليب التسويق الرياضي
- 34.....7-2-التسويق كمورد مالي بالنسبة للمؤسسة الرياضية

الفصل الثاني التخطيط

- 39.....تمهيد
- 40.....I- الأندية الرياضية
- 40.....1- مفهومها
- 40.....2- تعريفها
- 40.....3-أنواع الأندية الرياضية
- 41.....4- أهداف النادي
- 42.....5-إختصاص مجلس الإدارة للنادي
- 44.....6-النادي الرياضي المحترف
- 44.....7- الموارد المالية للنادي
- 45.....8-دور النادي و مهامه لخدمة الجمهور المحلي
- 48.....II-المنشآت الرياضية
- 48.....1-تعريف المنشآت الرياضية
- 48.....2-لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
- 49.....3- بناء و تهيئة المنشآت الرياضية

49.....	4- شروط الواجب مراعاتها عند تخطيط المنشأة الرياضية.....
51.....	5- توفير الوسائل و المنشآت الرياضية
52.....	6- صيانة المنشآت الرياضية.....
53.....	7- استعمال المنشآت الرياضية العمومية.....
54.....	8- النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية العمومية.....
55.....	9- نظرة عامة حول نمط تسيير العمومية المنشآت الرياضية في الجزائر.....
56.....	10- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها.....
61.....	خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الأول الطرق المنهجية للبحث

64.....	تمهيد.....
65.....	1. الدراسة الاستطلاعية.....
65.....	2. منهج الدراسة.....
66.....	3. أدوات الدراسة و إجراءات بناءها.....
67.....	4. مجتمع الدراسة.....
68.....	5. المعالجة الإحصائية.....
68.....	6. حدود الدراسة.....

الفصل الثاني مناقشة وتحليل النتائج

70.....	1- تحليل النتائج.....
70.....	• المحور الأول: التخطيط وإدارة المنشأة الرياضية.....
77.....	• المحور الثاني : التخطيط والتسيير الجيد للمنشآت الرياضية.....
84.....	• المحور الثالث : التخطيط ورفع المردود الرياضي.....
90.....	2- مناقشة و تحليل النتائج في ظل الفرضيات.....

الخاتمة

الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	يوضح تطورات إيرادات اللجنة الأولمبية من خلال تنظيم الألعاب الأولمبية	19
2.	مفهوم و أهمية الإستثمار الرياضي لدى المؤسسة الرياضية	70
3.	أهداف الاستثمار في المؤسسات الرياضية	71
4.	إذا كان الاستثمار في المجال الرياضي منفصل عن التغيرات الاقتصادية أم لا	72
5.	مقدار مردودية الاستثمار الرياضي بالنسبة للقطاع الخاص	73
6.	إذا ما كان الاستثمار الرياضي مكمل للقطاع العام	74
7.	إذا كان الاستثمار الرياضي الخاص بديل للقطاع العام	75
8.	مدى توفر المجال الرياضي على القوانين للاستشارة	76
9.	أنواع المواد التسويقية التي تسوقها المؤسسات الرياضية	77
10.	مدى الإعتماد على التخطيط الاستراتيجي للتسويق للمنتجات المؤسسات الرياضية	78
11.	مدى الإعتماد على الخطوات السوقية وترويج السلع	79
12.	علاقة نقص الموارد التمويلية بغياب التسويق أو الاستثمار	80
13.	كيفية جلب الموارد التمويلية للمؤسسات الرياضية	81
14.	العلاقة بين الاستثمار والتسويق الرياضي في جلب الموارد التمويلية داخل المؤسسات الرياضية	82
15.	مدة كفاءة الاستثمار الخاص في المؤسسات الرياضية	83
16.	مدى الاعتماد على وظيفة اتخاذ القرار في مجال التسويق والاستثمار الرياضي	84
17.	أهمية الإدارة الحديثة في اتخاذ القرارات في التسويق والاستثمار الرياضي	85
18.	الأساليب الإدارية المستحدثة في اتخاذ القرارات	86
19.	علاقة التقنيات الإدارية المدنية باتخاذ القرار في مجال التسويق الرياضي	87
20.	مدى توافق رسكلة الكوادر بمسايرة التغيرات الحديثة	88
21.	علاقة خصوصية المؤسسات الرياضية بإدخال التقنيات الرياضية	89

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	يوضح التوجه للمستهلك أو الاهتمام به	13
2.	يوضح مخططين في الميادين الفكرية والفلسفية للتسويق الرياضي	21
3.	يوضح خطة تسويق الرياضي	26
4.	يوضح أنواع المعلومات الخاصة بالمستهلك	30
5.	الهيكل التسويقي للمؤسسة الرياضية	36
6.	يمثل أهداف النادي	42
7.	يمثل مفهوم و أهمية الإستثمار الرياضي لدى المؤسسة الرياضية	70
8.	يمثل أهداف الاستثمار في المؤسسات الرياضية	71
9.	يمثل إذا كان الاستثمار في المجال الرياضي منفصل عن التغيرات الاقتصادية أم لا	72
10.	يمثل مقدار مردودية الاستثمار الرياضي بالنسبة للقطاع الخاص	73
11.	يمثل إذا ما كان الاستثمار الرياضي مكمل للقطاع العام	74
12.	يمثل إذا كان الاستثمار الرياضي الخاص بديل للقطاع العام	75
13.	يمثل مدى توفر المجال الرياضي على القوانين للاستشارة	76
14.	يمثل أنواع المواد التسويقية التي تسوقها المؤسسات الرياضية	77
15.	يمثل مدى الإعتماد على التخطيط الاستراتيجي للتسويق للمنتجات المؤسسات الرياضية	78
16.	يمثل مدى الإعتماد على الخطوات السوقية وترويج السلع	79
17.	يمثل علاقة نقص الموارد التمويلية بغياب التسويق أو الاستثمار	80
18.	يمثل كيفية جلب الموارد التمويلية للمؤسسات الرياضية	81
19.	يمثل العلاقة بين الاستثمار والتسويق الرياضي في جلب الموارد التمويلية داخل المؤسسات الرياضية	82
20.	يمثل مدة كفاءة الاستثمار الخاص في المؤسسات الرياضية	83
21.	يمثل مدى الاعتماد على وظيفة اتخاذ القرار في مجال التسويق والاستثمار الرياضي	84
22.	يمثل أهمية الإدارة الحديثة في اتخاذ القرارات في التسويق والاستثمار الرياضي	85
23.	يمثل الأساليب الإدارية المستحدثة في اتخاذ القرارات	86

87	يمثل علاقة التقنيات الإدارية المدنية باتخاذ القرار في مجال التسويق الرياضي	.24
88	يمثل مدى توافق رسكلة الكوادر بمسايرة التغيرات الحديثة	.25
89	يمثل علاقة خوصصة المؤسسات الرياضية بإدخال التقنيات الرياضية	.26

مقدمة:

تعيش النظم الاقتصادية في السنوات الأخيرة تحولات كبرى موازاة مع كل الميادين، و منها الميدان الرياضي الذي يحفل بالعديد من التغيرات .

و من هذه التحولات نجد الانتقال من النظام الاشتراكي الممركز إلى النظام الرأسمالي الذي يحمل طابع الحرية الفردية المشروطة بفلسفة المجتمع، و كذا حرية إنشاء مؤسسات و شركات في إطار السياسة الاقتصادية الجديدة للخصوصة .

هذه الأحداث كان لها الأثر الكبير على الميدان الرياضي، حيث عرف هذا الأخير منذ سنة 1989 إنشاء موارد مالية دائمة و قانونية و إعادة هيكلة المؤسسة الرياضية عامة و استغلاليتها، كما أعيد النظر في الأهمية الاقتصادية و التجارية للأحداث الرياضية .

كما يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات جديدة تجعله مختلفا عن كل ما سبق، فتقدم الدول في الرياضة يعكس مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية، إذ كلما إرتقى 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، فإرضة بذلك اهتمام وسائل الإعلام بها .

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

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 فتطرقنا فيه إلى المؤسسات الرياضية ، أما الجانب التطبيقي قسم بدوره كذلك إلى فصلين الفصل الثالث سنقدم فيه كل ما يتعلق بالإجراءات المنهجية للبحث و الفصل السادس تناولنا عرض و تحليل و مناقشة النتائج ثم خرجنا باقتراحات واستنتاجات.

1- الإشكالية :

الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية كانت ومازالت تعكس التطور والرقى والقيم في المجتمعات وتعد من أبرز دعائم التنمية الشاملة فيها لأنها تعنى بأهم عناصرها وهو الإنسان فكرا وجسدا .

وإذا كان ممارسي الرياضة من الهواة يستطيعون تحمل تكاليف ممارسة الرياضة الفردية فإن تنظيم الأنشطة الرياضية على المستوى المحلي والدولي يتطلب الكثير من المال . لذا جاءت فكرة التسويق في المجال الرياضي .

فالتسويق في المجال الرياضي أحد الوسائل أو الطرائق التي يجب أن تساهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها المؤسسات الرياضية خاصة في ظل الاحتراف الرياضي الذي دخل أنديةنا الفقيرة .

إن مجال العمل الرياضي مجال مهم وحيوي وما هو متاح له من إمكانيات لا يفي بالمتطلبات في إطار الأهداف المطروحة والطموحة وأساليب ورعاية وتسويق الأنشطة الرياضية قد تطورت كثيرا في وقتنا هذا فبدأت مثلا باستثمار حقوق الدعاية والإعلان والبت التلفزيوني والأحداث الرياضية تجاريا على نطاق واسع وهذا أحد المجالات للتسويق الرياضي. وأصبح التسويق علما يستند إلى أسس وقواعد علمية وأن التسويق الرياضي هو أحد الأنشطة المصممة لمقابلة احتياجات ورغبات المستهلك الرياضي من خلال عمليات المشاركة .

وفي هذا الإطار ظهرت مفردات وموضوعات لها علاقة بهذا الخصوص ومنها ما هي أسس التسويق الرياضي لكي يتحقق النجاح وقد تمثلت في قيام تجارة رياضية على أساس وجود سوق رئيسية أيضا وأن نظرية التسويق الرياضي وبحوث السوق وأنظمة المعلومات والهدف التسويقي من صناعة الرياضة وإستراتيجيات التسعير وسياسات التوزيع وعمليات 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 ومهم في عمليات التسويق الرياضي وهو 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 الإشكالية العامة لبحثنا جاءت كالتالي:

هل للتسويق الرياضي دور في زيادة عائدات المؤسسات الرياضية.

التساؤلات الجزئية :

-هل تحقق الرياضة استثمارات على مستوى مؤسساتها؟

-هل الإدارة الحديثة تعكس بإيجاب على التسويق الرياضي و خلق استثمارات جديدة داخل

المؤسسة الرياضية؟

-هل التغلب على معوقات الإدارية التي تواجه السوق و المستثمر في المجال تجلب استثمارات

جديدة؟

2-الفرضيات :

وضعنا كحلول مؤقتة لمشكلة البحث الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

للتسويق الرياضي تأثير واضح في إنجاح مشروع الإحتراف من حيث توفير التمويل اللازم للنادي

الرياضية الجزائرية لكرة القدم .

الفرضيات الجزئية :

-تحقق الرياضة استثمارات على مستوى مؤسساتها

-الإدارة الحديثة تعكس بإيجاب على التسويق الرياضي و خلق استثمارات جديدة داخل المؤسسة

الرياضية.

-التغلب على معوقات الإدارية التي تواجه السوق و المستثمر في المجال تجلب استثمارات جديدة

3- أهداف البحث :

تكمّن أهداف البحث فيما يلي :

- تسطير و تحديد الدور الذي يكتسبه التسويق في ميدان المؤسسات الرياضية بصفة عامة .
- إبراز العلاقة بين الرياضة و التسويق و التعريف بالتسويق الرياضي كشكل من أشكال تمويل المؤسسات الرياضية
- الانتقال إلى عالم الاحتراف الرياضي في الجزائر ، الأفاق و المعوقات ، سياسة التمويل المؤسسات الرياضية في الجزائر، و ضرورة التوجه نحو استخدام التسويق الرياضي .
- معرفة مدى تطبيق المؤسسات الرياضية الجزائرية لتقنية التسويق من أجل التطوير و الترقية التجارية للمنافسات الرياضية.

4- أسباب اختيار البحث :

هناك عدة عوامل و دوافع دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و القيام بهذا البحث و سنحاول حصرها

فيما يلي :

- ✓ كون الموضوع يمس حقا دراسيا هاما يتماشى مع التوجه الأيديولوجي و الاقتصادي الجديد لمؤسسات الرياضية الجزائرية .
- ✓ معاناة الجديد المؤسسات الرياضية الجزائرية من مختلف المشاكل المالية و التسييرية و التنظيمية .
- ✓ الاستعداد لمواجهة التعقيدات الاقتصادية الاجتماعية الجديدة في الميدان الرياضي .
- ✓ الميول و الرغبة في خوض هذا الموضوع .

5-تحديد المفاهيم والمصطلحات

التسويق الرياضي: التسويق هو عبارة عن جميع أوجه النشاط والجهود التي تبذل وتعمل على إنتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيها النهائيين .

بتعريف التسويق الرياضي بأنه عملية تصميم وتنفيذ الأنشطة قد قام كل من pittsstotlor- الخاصة بإنتاج وتسعير وترويج وتوزيع للمنتجات أو الخدمات الرياضية للإرضاء حاجات المستهلكين أو المشاركين لتحقيق أهداف الهيئة أو المنشأة.¹

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 .

المنشآت الرياضية :

المنشآت الرياضية 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 (المنشآت الرياضية) و الإمكانيات المتوفرة بها، حيث يسهر على تسييرها إدارة متخصصة وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجله هذه المنشآت و يرى أمين الخولي بأنها بمثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة.²

¹ كمال درويش، السعدني خليل السعدني:الإحتراف في كرة القدم،مركز الكتاب للنشر،مصر 2004، ص 162

² أمين أنور الخولي:الرياضة و الحضارة الإسلامية،دار الفكر العربي،القاهرة ،ط،1995،ص 329

6- الدراسات المشابهة :

من البحوث المشابهة التي هي في نفس منوال بحثنا نجد :

الدراسة الأولى:

-دراسة الطالب بقاع أكلي لإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان :

دور و أهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية :حالة كرة القدم الاحترافية الجزائرية في معهد التربية البدنية و الرياضية بالجزائر سنة . 2001

لقد استخدم الباحث المنهج المسحي في تحديد الاتجاهات التي تتخذها النوادي الكروية الجزائرية المحترفة من أجل بيع و ترقية منتجاتها .

فهل هي تستعمل المنظور التقليدي توجيه -منتوج أم المنظور الحديث توجيه-سوق؟

باستخدام استمارة و المقابلة الشخصية، و آراء حكام النوادي الكروية الجزائرية المحترفة، بحيث كان حجم العينة 40حكاما للنوادي الكروية الجزائرية التي عددها 16نادي و التي تنشط في بطولة القسم الأول، إلى جانب هذا اخترنا عينة استطلاعية لدراسة ثبات أداة البحث، و كانت تلك العينة متكونة من 10أشخاص حكام للنوادي المحترفة، بحيث قد أسفرت نتائج الدراسة إلى :

انضمام رياضة كرة القدم الاحترافية للتغيرات الحركية العامة المحتمل وقوعها في المستقبل،خاصة الجانبين الاجتماعي و الاقتصادي، لفهم ما يجري في كرة القدم الاحترافية لابد من التحليل التسويقي الذي تكون فيه الأطراف المشتركة تجتهد لتطوير المنتج و توفيره للأوسع جمهور ممكن .

أما بالنسبة لمحيط المنتج، فنشير إلى أهمية الدعوة من أجل إعطاء أهمية قصوى للأحداث الرياضية الكروية من طرف الهياكل الحكومية الرياضية و الغير رياضية .

حكام النوادي الكروية الجزائرية المحترفة يولون الاهتمام أساسا بالمنتوج في حد ذاته.

أي فريق كرة القدم، أكثر من محيطه و جمهوره،

و هذا ما يجعلنا نتقبل صحة فرضية بحثنا التي تقول أن : نوادي كرة القدم الجزائرية المحترفة

تستعمل المنظور "توجيه -منتوج" من أجل بيع و ترقية منتجاتها

الدراسة الثانية:

دراسة الطالبة موساوي أمال تحت عنوان "النوادي الرياضية المؤهلة الاحتراف ودور التسويق الرياضي في إنجاح المشروع

والتي قامت بطرح الإشكالية التالية: معرفة مدى تأثير التسويق الرياضي في إنجاح مشروع الاحتراف لدى النوادي الرياضية الجزائرية لكرة القدم؟

وقد خلصت إلى النتائج التالية:

- 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 ارتفاع عائدات بيع التذاكر داخل الملعب..
- 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 للاستفادة من حقوق بثها لرفع مستوى دخلها المالي.
- يمكن اعتبار الجانب الدعائي لاسيما المباشر و المتمثل في الإعلان على ملابس اللاعبين و الحامل لشارات المساهمين في الدعم بأنه أحد المصادر الهامة الداعمة للنوادي الرياضي بصفة عامة و الإحتراف بصفة خاصة.

تمهيد :

نظرا لكثرة احتياجات ومتطلبات الهيئات الرياضية فقد اهتمت هذه الهيئات بمجال التسويق ومحاولة ربطه بالمجال الرياضي وذلك للاستفادة منه في زيادة الدخل الذاتي العائد إليها وذلك لأن مجال التسويق هو المجال الأمثل للاستثمار الجيد لإمكانات أي مؤسسة .

و من هنا تظهر جليا الأهمية البالغة التي يشغلها هذا العنصر داخل المؤسسة الرياضية، فهو بمثابة العصب المحرك والأساسي للعملية الاقتصادية الصناعية والتجارية، فيجب على مسؤولي ومديري المنظمة إعطائه المكانة اللائقة به.

1 - مفاهيم حول التسويق :

لا شك أن كثرة المؤسسات وتباين أنشطتها وكذلك تعدد وتنوع وتغير حاجات الأفراد يمثل أحد الملامح الأساسية للمجتمعات في العالم اليوم كما أن سرعة الانتقال من مرحلة الثورة والإدارة الصناعية إلى مرحلة ثورة المستهلكين والإدارة التسويقية.

ثم التحول بعد ذلك إلى ثورة المعلومات والإدارة الإستراتيجية إنما يعني ظهور الكثير من التحديات والمشكلات التي تواجه منظمات الأعمال ويقدر تعدد وتنوع التحديات والمشكلات بقدر تعدد وتنوع الفرص أمام هذه المنظمات أيضا.

1-1- لمحة تاريخية عن التسويق :

في هذا الخصوص يشير كوتلر Kotler نقلا عن دراكر DRUKER إلا أن البداية الأولى لنشأة أو ظهور التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي عام 1650م على وجه التقريب قامت عائلة ميسويو اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر DEPTSTORE- في طوكيو ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات.

وتتمية الموارد اللازمة للإنتاج وظهور إعلانات ورسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك مثل لا تسأل اشترى منا وان لم ترض بما نقدمه لك يمكنك استرداد نقودك كما ظهرت فكرة الكتالوجات والبيع بالحزم¹.

ومنذ عام 1917م بدأت الشركات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط بمجالاته المختلفة واستمر هذا الاهتمام حتى الآن .

وفي الوقت الحالي أيضا بدأت المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح مثل المستشفيات والجامعات والشرطة، والجمعيات الدينية والخيرية، وغيرها تهتم بالتسويق اهتماما كبيرا.²

أ- أسباب إدراك منظمات الأعمال لأهمية التسويق :

تتلخص هذه الأسباب في :

¹ عبد الرحمان عبد الله ، التسويق المعاصر ، دار النشر ، الجزائر ، 1999 ص 13

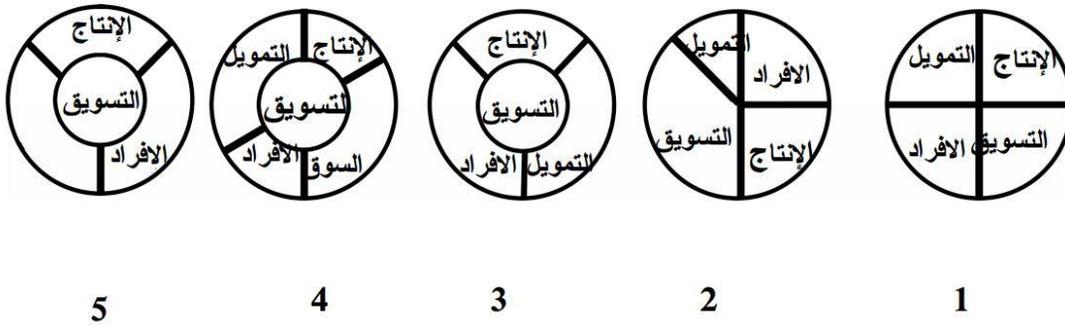
² عبدا لرحمان عبد الله ، المرجع السابق، ص 16 / 15

- تدهور مبيعات المنظمات .
- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي .
- الرغبة في دخول أو إكتشاف أسواق جديدة داخلية وخارجية .
- تغير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات المستهلكين .
- إرتفاع حدة المنافسة بأنواعها المختلفة .
- إرتفاع التكاليف البيعية .
- ظهور الشركات المتعددة الجنسيات وغزوها الأسواق العالمية .
- التقدم التكنولوجي .
- ظهور جمعيات حماية المستهلك .

ب- تطور النظرة إلى دور التسويق في منظمات الأعمال الصناعية والتجارية "" :

لأسباب السابقة ولغيرها من الأسباب والعوامل الأخرى أصبحت نظرة منظمات الأعمال لأهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في الوقت الحالي، وكذلك في المستقبل تختلف عن نظيرتها سواء في مرحلة الثورة الصناعية، أو ما بعدها حتى في أوائل الثمانينات .

وهذا ما توضحه الأشكال الآتية



الشكل (1) : يوضح التوجه للمستهلك أو الاهتمام به.

1-2- بعض التعاريف الخاصة بالتسويق¹:

يعتبر التسويق أحد جوانب المجتمع الأكبر ويعبر عنه بصورة شبه فلسفية :

(التسويق هو تلك العملية في مجتمع ما التي تم بمقتضاها توقيع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية ثم إشباعها، وتم ذلك من خلال عمليات الإدراك، الترويج، والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات)

وتستخدم مدخل الأنظمة في تعريف التسويق وهو نظام متكامل من الأنشطة في توجه ناحية تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات مرضية لحاجات العملاء الحاليين والمرقبين .

. تعريف كوتلر Kotler : هو نشاط أفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة .

. تعريف الأستاذ كارمن Carmen : هو العملية أو النشاط في أي مجتمع بمقتضاه يمكن توقيع هيكل الطلب على السلع والخدمات، ثم نحاول تنشيطه عن طريق الترويج والتبادل والتوزيع لهذه السلع والخدمات .

من خلال هذه التعاريف المتعددة نجد أنه لا يوجد تعريف موحد للتسويق ، وسنحاول من خلال هذه التعاريف استنباط تعريف شامل وجامع للتسويق .

. التعريف العام :

(التسويق هو نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرقبين) .

1-3- طرق ووظائف التسويق :

طرق التسويق :

يقصد بطريق التسويق السبيل الذي تسلكه السلع في إنسيابها من المنتج إلى المستهلك، ويتكون من الوسائط الذين على أيديهم تمر هذه السلع .

ويتكون التسويق في أغلب الأحيان من عمليتين أو حالتين هما :

¹محمود صالح الحناوي ، إدارة التسويق ، دار النشر ، دار الجامعات المصرية ، 1984 ، ص 19

- جمع وتركيز السلع من عدد كبير من المصادر المتباعدة والمتفرقة .
- توزيع وتفريق السلع من مراكز تجميعها على المستهلكين المتعددين .

وقد ينطوي طريق تسويق سلعة معينة على كلتا عمليتي التركيز والتفريق .

تختلف طرق التسويق اختلافا ملحوظا بين السلع المتنوعة وحتى بين المنتجين لنفس السلعة فمثلا قد ينطوي طريق تسويق المواد الخام على خمسة وسائط أو أكثر كما نجد بعض منتجي سلعة معينة يبيع مباشرة للمستهلك الأخير وسنذكر فيما يلي بعض الطرق الرئيسية التي تسلكها السلع عند انسيابها من المنتج إلى المستهلك¹ .

- طريق التسويق المباشر
- طريق التسويق الذي يتكون من وسيط واحد
- طريق التسويق الذي يتكون من وسيطين
- طريق التسويق الذي يتكون من ثلاث وسطاء
- طريق التسويق الطويل
- اختيار طريق التسويق : ليس من الضروري على المنتج أن يتبع طريقا واحدا من طرف التسويق المتعددة بل يمكنهم اختيار أكثر من طريق متى كان ذلك في مصلحته ويتأثر اختيار المنتج بعدد كبير من العوامل المختلفة التي يجب أخذها في الحسبان عن الاختيار .

وفيما يلي أهم هذه العوامل :

- المقدرة المالية - المقدرة الإنتاجية² .

- عدد السلع المنتجة

- طبيعة السلعة

- نوع السلعة

- ثمن الوحدة من السلعة

¹ محمد الصيدوني ، إدارة التسويق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، الإسكندرية مصر ، ص 48

² محمد الصيدوني ، نفس المرجع السابق ، ص 49

- تركيز المشتريين

1-4-وظائف التسويق :

أ - يهتم مدخل الوظائف التسويقية بدراسة وتحليل العمليات الأساسية التي يجب تأديتها أثناء انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وتستلزم دراسة الوظائف، تقسيم النشاط التسويقي إلى أجزاء صغيرة ليتسنى دراسة كل جزء على حدا دراسة دقيقة وشاملة ويطلق على هذه الأجزاء اسم الوظائف التسويقية ومن ثمة فإن الوظائف التسويقية هي عبارة عن الفعل، أو العمل أو الخدمة التي تؤدي أثناء توزيع عملية السلع والخدمات.

ب - ويلاحظ عدم وجود تقسيم موحد ومتفق عليه للنشاط التسويقي بين كتب التسويق وذلك لاختلافهم في تحديد عدد هذه الوظائف .

والتقسيم الذي سنذكره هو الذي يتبعه بعض كبار كتاب التسويق حيث تصنف العمليات التسويقية إلى ثلاث مجموعات رئيسية كل مجموعة تحوي على عدد من الوظائف الأساسية كما يلي:

- وظائف المبادلة التي تنطوي على نقل الملكية :

- **وظيفة الشراء :** تحتل وظيفة الشراء مكانة هامة في كل من ميادين الإنتاج وميدان التسويق وتعتبر من الوظائف التسويقية الهامة التي يجب أن تكون موضع عناية وإهتمام المنشآت الصناعية والتجارية لأن النجاح في أداء هذه الوظيفة يؤدي إلى نجاح عمليات الإنتاج وتسهيل البيع .

- **وظيفة البيع :** تنطوي وظيفة البيع على جميع الجهود الشخصية وغير الشخصية التي تبذل لإثارة الطلب على السلعة وحتى العميل على شرائها .

.وظائف الانتقال المادي :

• النقل

• التخزين

- الوظائف التسهيلية :

التميط والتدرج : يتضمن التدرج (التوجيه القياسي) وضع المواصفات القياسية التي يتم على أساسها الإنتاج والفرز كم تتضمن التحقيق من مدى انطباق المواصفات القياسية على السلع أو المواد

الخام في شكلها المعروف وتحديد رتبته. وتعرف هذه العملية الأخيرة بالتدرج وتقوم على أساس تحديد مواصفات محددة يجب توافرها في السلعة حتى تدخل ضمن رتبة معينة¹

-تمويل التسويق :

تتطوي الوظيفة التمويلية على الحصول وإدارة الأموال اللازمة للقيام بالعمليات التسويقية أثناء إنسياب السلع من المنتج إلى المستهلك الأخير .

تحمل الخطر : إن معظم الأخطار التي تسود الأعمال تظهر في ميدان التسويق، وتبذل المنشآت كل جهدها لمنع الأخطار التي تقابلها إلا انه يستحيل تحقيق هذا الهدف لأن الأخطار التجارية لا يمكن التخلص منها وبالتالي حل هذه المشكلة يتوقف على الطرق المستخدمة لمعالجة هذه الأخطار .

و أخيرا فان وجود الأخطار في ميدان التسويق، سواء تمكنا من تجنبها أو تحويلها أو بقيت ليحملها صاحب البضاعة، يؤدي إلى ظهور عنصر هام من عناصر تكلفة التسويق .

1-5- أهمية وأهداف التسويق :

1-5-1 أهمية التسويق :

إن أهمية التسويق لا تقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو المنتفعين بها، بل إن الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق يساعد على :

- خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو من حيث الجودة أو الاستخدام وحتى في أساليب وطرق التغليف .

- خلق الكثير من فرص التوظيف ... حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمنظمة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته [رجال البيع، الإعلان، الدعاية، البحوث ... الخ]².

بل في أماكن أخرى داخل الإدارات كالتصميم والإنتاج أو الأفراد وغيرها .

¹ محمد الصيدوني ، المرجع السابق ، ص 51

² محمد صالح الحناوي ، المرجع السابق ، ص 84

1-5-2- أهداف التسويق :

على كل مشروع أن يحدد أهدافه وأن ينظم موارده لكي يحقق تلك الأهداف، ونعرف الأهداف بأنها النتائج النهائية التي يرغب فيها المشروع ويعمل على تحقيقها، ويمكن تقسيم أهداف المشروع إلى :

- أهداف الربح ¹.

- أهداف النمو

- أهداف الاستمرار

و من ناحية أخرى فان وظيفة التسويق تخطط الاستراتيجيات وتنفذ الأفعال عند مستوى تكلفة أقل بغرض تحسين مساهمتها في الربح .

2 -التسويق الرياضي :**2-1-لمحة تاريخية عن التسويق الرياضي :**

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

ثم أحقت هذه البطاقات بعلكة Bubble الذائعة الصيت، وتطور الأمر إلى بيع بطاقات اللاعبين وصورهم بدون ربطه بسلعة معينة .

ومع تطور التسويق الرياضي وإتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة والإقتصاد علاقة تلازميه وذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية اقتصادية في الأساس²

وينمو مجال التسويق الرياضي وإنتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضية غدت المنشآت الإنتاجية هي الممول الرئيسي لمعظم الأنشطة الرياضية الصغيرة منها والكبيرة خاصة في الدول المتقدمة وكثيرا من دول العالم الأخرى وفق ذلك فإن الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحا خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه المنشآت من أموال لرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية

¹محمد صالح الحناوي ، المرجع السابق ، ص 8

² andrews dedowy, poacok bcief histry and trend is sport markeing, 1998, p01,

لمنتجاتها خاصة مع إنتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في إنتشار إسم منتجات الشركات عبر دول العالم كلها، وبالتالي تأتي المصلحة مشتركة بين المنظمين والراعيين، أو التلفزيون حيث أن كل منهم يجني أرباح مادية ومعنوية من جراء تنظيم الحدث الرياضي والمثال التالي هو :

جدول رقم (1): يوضح تطورات إيرادات اللجنة الأولمبية من خلال تنظيم الألعاب الأولمبية

السنة	البلد المنظم	إيرادات الدعاية : مليون دولار	إيرادات التلفزيون : مليون دولار
1988	سيول	13	300
1992	برشلونة	22	400
1996	أتلانتا	40	450

- تعاريف التسويق الرياضي :

إن الإقبال على المنافسات الرياضية ومتابعتها أصبح ينمو بشكل كبير على المستوى العالمي ولأن إحتياجات المشاهدين والمستهلكين لكل الذواق أصبح يتطور يوماً بعد يوم، وأصبحت هناك حاجة ماسة ليس فقط لتطوير التسويق الرياضي الناجح بل كذلك إلى مسوقين رياضيين محترفين .

إن الأمر تجاوز ذلك ليصبح بحاجة إلى نظم تسويقية متطورة لتوافق بين الإستهلاك الرياضي والإنتاج الرياضي، وإذا كان التسويق الرياضي لم يعرف قبل ثلاثين سنة فإنه كان يطلق على العمليات التي لها علاقة بالدعاية والإعلان في المجال الرياضي، والمناسبات الرياضية خلال فترة الستينات والسبعينات وفي وقتنا الحاضر أصبح التسويق الرياضي الذي يعرفه عبد الرحمان الباحوث¹.

"بأنه جميع الأنشطة والممارسات التي صممت لتغطية حاجات المستهلكين الرياضيين أو خدمة غيرهم من خلال إستغلال الرياضة والرياضيين . "

¹ خالد عبد الله الباحوث ، الجهل العميق في أبجديات التسويق ، جريدة الجزيرة ، السعودية ، 10817، 2002

تعريف بيتس وستوتلار: stotlar et Pits

في عام 1996 عرف "بيتس" و "ستوتلار" التسويق الرياضي على أنه عملية تصميم وتنفيذ أنشطة رياضية الإتجاه (المنتوج، السعر أو الثمن، المكان، التوزيع)* (للمنتوج الرياضي لإستقاء رغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف الشركة¹.

تعريف ماتيو شانك : Chenk Matiou

هو تطبيق خاص لمبادئ التسويق وتقديمه للوجهة الرياضية من منتجات رياضية وغير رياضية بفضل الاشتراك مع الرياضة².

تعريف جاري تريبو : Tribou Gary

هي وسيلة تستخدمها الشركات عل إستخدام الرياضة كوسيلة إتصال للتعريف بمنتجاتها وتسويقها وتنمية الموارد المالية للنادي³.

تعريف ألف ناكيفورا : Nakifora Alf

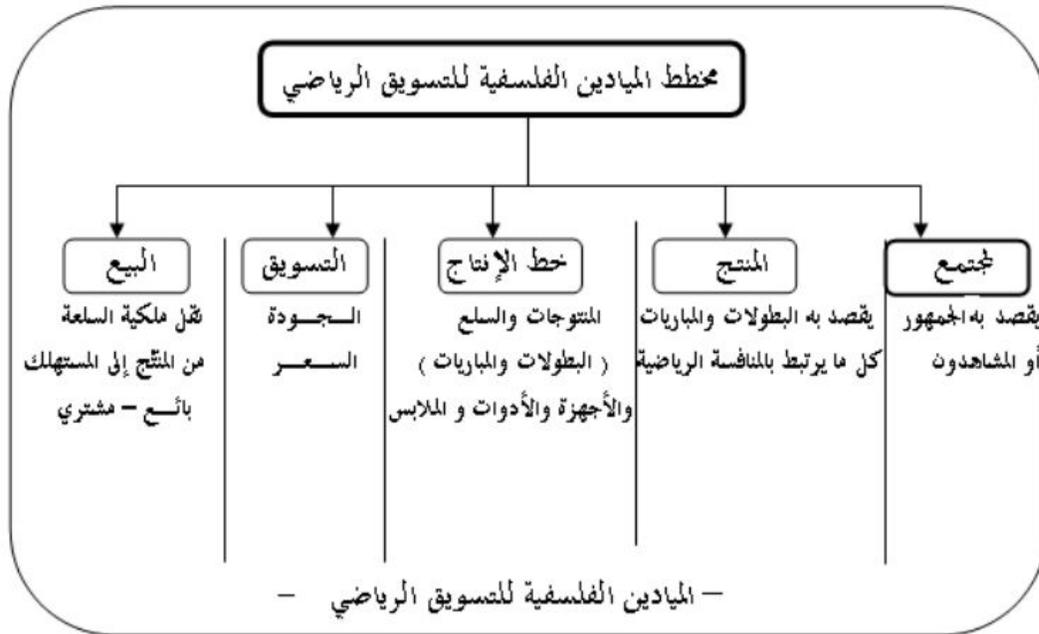
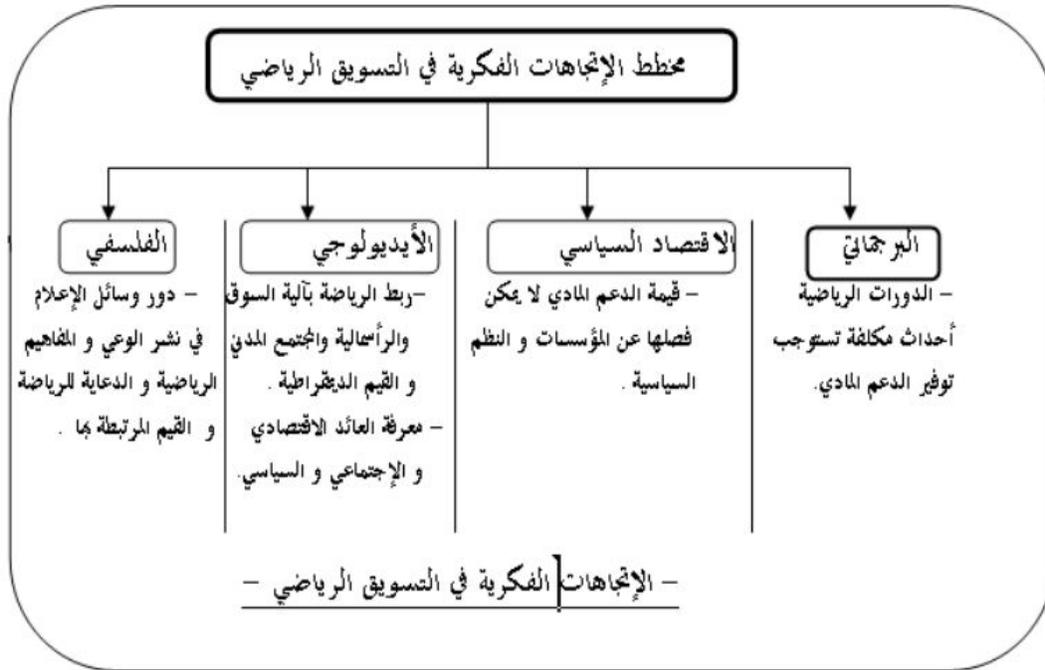
هو الأكثر أسلحة فعالية من ترسانة التسويق الكلية .حيث أصبح من أهم ضروب التسويق المختلفة لما تجني منه الشركات من عمليات تجارية مربحة⁴.

¹ عبد الرحمان درويش ، د .صبحي حسين ، التسويق و الإتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة، دار الفكر العربي للنشر الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر 2004، ص 36

² محمد بن خميس الحسين ، التسويق الرياضي لدول مجلس التعاون الخليجي ، مسقط ، سلطنة عمان ، ص 05

³ P:Gary tribou marketing du sport, economica ,3 eme edition ,france, 2004, p07

⁴ p:alf nucifora small businss sanplay sport marketin www. Amcity. com –austim – storeos



شكل رقم (3) يوضح مخططين في الميادين الفكرية والفلسفية للتسويق الرياضي¹

¹ عبد الرحمان درويش ، د .صبحي حسني ، نفس المرجع السابق ، ص6

2-2- أهمية وأهداف التسويق الرياضي :

-بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الخاصة :

يعتبر التسويق الرياضي مجالاً جديداً نسبياً على المستوى المحلي، وهو يشهد خلال السنوات الأخيرة نمواً مضطرباً ومتناسباً مع محاولة الشركات المنتجة توسيع أسواقها في ظل السوق العالمية الحرة وأصبحت الشركات حول العالم تخصص نصيب جيد للتسويق الرياضي من ميزانياتها العامة .

كما أن المؤسسة الاقتصادية تعمل في هذا المجال لتحقيق العائد المادي والربح الوفير بفضل الجماهير الرياضية التي تدخل في تسريع العملية التسويقية للمنتج¹.

ومن بين أهدافه في المؤسسة الاقتصادية الخاصة نذكر ما يلي :

- 1 - زيادة حجم البيع لمنتجات الشركة أو ماركة معينة من تلك المنتجات .
- 2 - تنمية صورة وشعبية المنتج في أذهان الجمهور .

3 - إبراز دور المؤسسة الاقتصادية الرائد والمسؤول إجتماعياً والمتمثل في مساهمتها في تنمية أحد الأنشطة المهمة إجتماعياً وتطويرها .

-بالنسبة للأندية الرياضية : إن التسويق الرياضي في الأندية الرياضية له أهمية كبيرة لعدة

عوامل تعمل على تحسين صفات إيجابية للأندية الرياضية ليس بهدف الربح فقط ولكن من أجل :

-الإرتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضية .

-الإرتقاء بمستوى التعليم، التدريب، الإدارة والترويج الرياضي .

-جذب إهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة .

-توفير إحتياجات المستفيدين من الأنشطة الرياضية أو المنتج الرياضي .

-تحقيق العائد المادي والربح الوفير لزيادة مداخيل المؤسسة الرياضية .

¹ محمد بن خميسي الحسيني ، التسويق الرياضي لدول مجلس التعاون الخليجي ، مسقط ، ، 1999ص1

2-3- مزيج التسويق الرياضي:

- بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الخاصة :

هو مجموع متغيرات التسويق التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الهدف ويشمل ذلك : (المنتج أو الخدمة ، السعر ، التوزيع ، الترويج)¹ .

(1) المنتج (الخدمة) :

يشمل المنتج أو الخدمة الذي تستخدمه المؤسسة للسوق الرياضي (النوادي الرياضية، الإدارة الرياضية، الجمهور الرياضي (لإرضاء حاجاتهم ورغباتهم .

(2) السعر :

هو مبلغ النقود الذي يستطيع الزبون الرياضي دفعه مقابل المنتجات الرياضية والخدمات ويبني السعر على أساس الكلفة الحقيقية لإنتاج المنتج أو الخدمة بما في ذلك الوقت، وأجور العاملين وكلفة المواد الداخلة في المنتج .

(3) التوزيع :

هو النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة لجعل المنتج أو الخدمة متاحا للزبائن الرياضيين (الجمهور الرياضي، النوادي الرياضية، اللاعبين (بسهولة ويشمل ذلك التوسع وأماكن تواجد الخدمات .

(4) الترويج : ويعمل في اتجاهين هما :

أ - إيصال قيمة المنتجات والخدمات للزبون الرياضي .

ب - إقناع الجمهور الرياضي على الشراء .

ويشمل الترويج الاهتمام بالزبون الرياضي، والعلاقات العامة، والمبيعات، وصورة المؤسسة والإعلانات .

إن دور المؤسسة والتسويق الرياضي كذلك هو تلبية رغبات وإحتياجات الزبائن الرياضيين .

¹الرحمان درويش ، د .صبحي حسني ، نفس المرجع السابق ،ص 39

2-4- طرق التسويق الرياضي :

مما لا شك فيه فإنه لا يمكن إعداد مزيج وترويج بشكل منعزل عن خطة التسويق الرياضي وأهدافها بل يجب أن يكون هذا المزيج بعناصره المختلفة معدا إعدادا صحيحا ومتكاملا مع بقية عناصر المزيج التسويقي وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، كما أنه يجب أن تصاغ خطة المزيج الترويجي انطلاقا من خطة التسويق التي تتبناها وتسعى لتحقيقها المؤسسة الاقتصادية .

ويمكن أن تحدد هذه المكونات كما يلي :

(1) الإعلان :

يعرف الإعلان بأنه الوسيلة الغير شخصية لتقديم المنتجات والأفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع مع الإفصاح عن هوية المعلن، كما أنه يمثل عملية إتصال غير مباشر وغير شخصي لنقل المعلومات للمستهلك عن طريق وسائل مملوكة مقابل أجر معين مع الإفصاح عن هوية المعلن¹.

(2) البيع الشخصي :

هو عبارة عن إتصال شخصي بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل .

(3) تنشيط المبيعات :

هو نشاط يقوم بدور المؤثر المباشر في المبيعات عن طريق تقديم أو عرض قيمة أو حافز إضافي على السلعة، يقدم إلى المستهلك أو رجال البيع أو الوسطاء الرياضيين، كما يمثل جميع الأنشطة الترويجية عدا الإعلان والبيع الشخصي والنشر، والعلاقات العامة تهدف إلى إثارة الطلب ويمكن تعريفه بأنه " هو كل شيء مادي أو معنوي يضاف إلى السلعة بهدف إثارة الطلب ."

(4) العلاقات العامة :

تمثل عملية خلق وحفظ وتشجيع وزيادة إقامة علاقة قيمة مع المستهلكين على أن تكون هذه العلاقة مريحة للمؤسسة الاقتصادية وطويلة الأمد مع المستهلك الرياضي، من خلال خلق قيمة مثلى وإشباع مثالي للمستهلك الرياضي .

¹ عبد الرحمان درويش ، د .صبحي حسني ، نفس المرجع السابق ، ص .50.

(5) الدعاية (النشر) :

هي المعلومات التي تنشرها المؤسسات الاقتصادية، والمشاريع والهيئات الرسمية وغير رسمية، يقصد بحسب ثقة الجمهور الرياضي، كما أن هناك من يعرف النشر على أنه "عملية إتصال غير مباشر بهدف إثارة الطلب على المنتج، وإخبار المستهلكين بالمنتج بأساليب غير شخصية، ومن خلال وسائل معلومة ويكون مجاناً"، وتتخذ الدعاية

(6) العلاقات الاجتماعية : نشاطات وبرامج معدة بواسطة المؤسسة الرياضية لتدعيم علاقة

المؤسسة بالجمهور وتلبية الاحتياجات العامة، وتأسيس علاقة ذات ثقة جيدة مع الناس، ومن أمثلة هذه الأنشطة (:إنشاء عيادات رياضية لرياضات الشباب، ومنح فرص رياضية، والمساهمة في جمع مخلفات الطعام في سلال خاصة، وخدمة الناس تحت شعار "الرياضة لمساعدة الناس في المجتمع") .

2-5- خطة التسويق الرياضي :

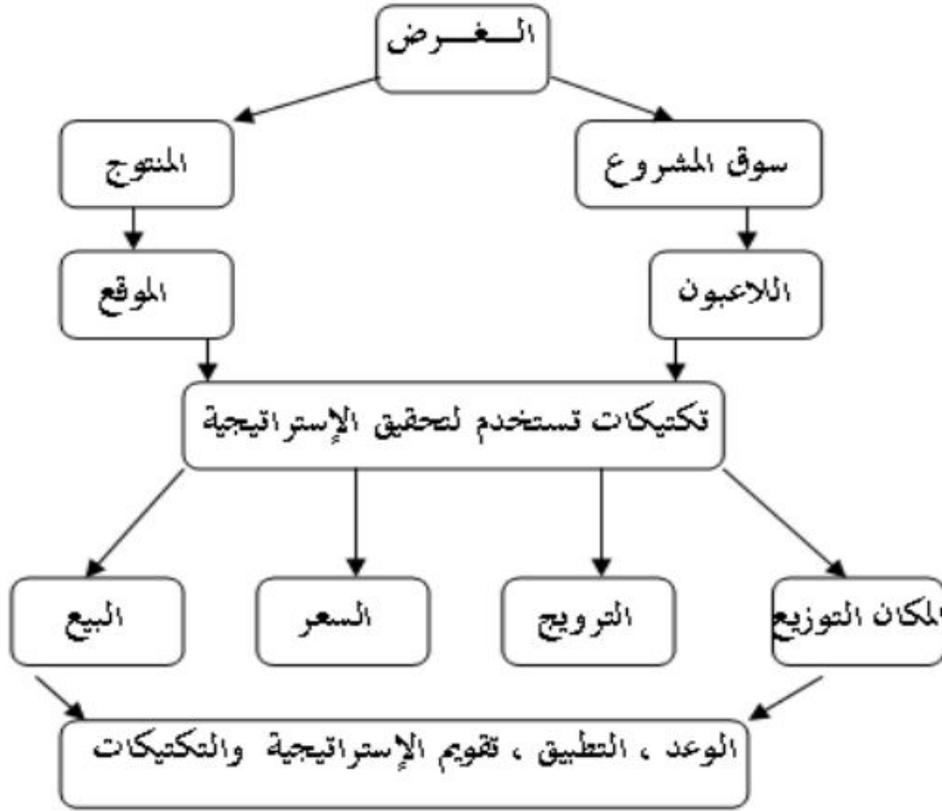
2-5-1- الغرض من خطة التسويق الرياضي :

الخطوة الأولى هي توضيح الغرض من خطة التسويق الرياضي ، وربط الخطة بالمنظمة والقيم الجوهرية لها، وقبل الحديث عن التسويق والترويج والبيع وما شابه ذلك يلزم أن يكون القائمون على تسويق الرياضة لديهم إتجاهات وتوجهات واضحة عن برامج التسويق الرياضي والترويج والمبيعات وكيف يقومون بأعمال كل ذلك .

ويقول خبراء التسويق أن التوحد الموجود في تحديد القيم والأغراض والأهداف داخل المؤسسة يساعد على توحيد القلوب والرؤوس لأفراد المؤسسة، كما أنها تعمل أيضا على توحيد الإشارات والأطر والمعايير والخطط التي سوف يحكمون على أنفسهم في إطارها ...إن الإتفاق على القيم الجوهرية للمؤسسة سيؤدي إلى مضاعفة خطط التسويق الرياضي وإنجاحها .

هذا النسق الأخلاقي الموحد في تحديد الأهداف والأغراض والإجراءات كان الأساس الذي أنجح الكثير من الوكالات الرياضية، خذ مثلا جمعية NBA لكرة السلة، تعتبر من أفضل المؤسسات نجاحا في عالم الرياضة ، فقد وضعت هدفها الأكبر أن تصبح كرة السلة الرياضة الأكثر شيوعا عن طريق

توسيع نطاق العمل ورفع مستوى العلاقات والعمل على تحسين الشعبية، والمهارات والخبرات والسمعة، وجذب الممولين والمستثمرين، وزيادة الإبداع للإرتقاء إلى مستوى عالمي¹.



شكل رقم (4): يوضح خطة تسويق الرياضي

2-5-2- تحليل المنتج الرياضي :

تبدأ هذه الخطوة بتحليل المنتج الرياضي وتحديد ما إذا كان المنتج بضاعة معينة أو لعبة أو حدثاً رياضياً أو خدمة، ويشير "بيتس" و "فيلدينج" و "ميلز" إلى ثلاثة أبعاد تمثل المنتج الرياضي هي :

-البضائع: وتشمل الملابس الرياضية مثل الحذاء والتبنا وبذلة التدريب وغير ذلك من الملابس

المستخدمة في الرياضة .

¹ عبد الرحمان درويش . صبحي حسني ، نفس المرجع السابق ،ص 42

-الأدوات :مثل السيارات في سباق السيارات، والحصان في سباق الخيل، والدرجات في سباق الدرجات ...إلخ .

-الخدمات :وتشمل النشاطات أو البرامج التي تساعد على ممارسة الرياضة مثل توظيف مدربين وخبراء علم النفس الرياضي .

علما بأن الحدث الرياضي نفسه يمثل المنتج الجوهري للرياضة، والذي يظهر عادة في شكل من أشكال التسلية أو الترويج، ومن أمثلتها البطولات العالمية والدورات الأولمبية وغيرها من اللقاءات الرياضية المختلفة ويقترح بروكس 1994 م العناصر الملموسة التالية في إنتاج المنافسات الرياضية :

-نوع المنتج

-المشاركون الرياضيون

-المدربون

-البيئة

-الفريق

-المنافسة

2-5-3- التركيز على المناخ المستقبلي للسوق :

تتضمن هذه الخطوة التحليل والتنبؤ بالمناخ المستقبلي للسوق، حيث يتطلب المناخ تقويم العوامل الداخلية والخارجية لدمج وتوجيه الجهود التسويقية .

المناخ الداخلي يتضمن اللاعبين والملوك وإدارة الفريق والعاملين والمعلنين والمشاهدين والضامنين، والمثال التالي يوضح كيف يمكن أن يؤثر المناخ الرياضي على عمليات التسويق .

و في عام 1995م أجبرت المحاكم الفريق على أن يبدأ عملياته في شهر ماي 1995م لعدم إنتهاء الأزمة بين اللاعبين والملوك، وفي خريف عام 1996م وقع كل من الملوك وجمعية اللاعبين إتفاقية جماعية جديدة¹ .

¹ عبد الرحمان درويش ، د .صبحي حسني ، نفس المرجع السابق ،ص 43

2-5-4- وضع المنتج الرياضي :

هذه الخطوة تركز على وضع المنتج الرياضي فالمقصود بالوضع هو الإجراءات التي من شأنها التأثير على عقلية المستهلك وجذبه للمنتج، وأهداف الوضع هي تفريق الرياضي عن غيره من المنتجات المنافسة عن طريق خلق صورة متميزة للإنتاج .

عموما تحدث "جربو تجان" و "وايت" عن عناصر الإتصال الفعالة وحددها في :

- استخدام وسائل اتصال مفتوحة وصادقة مع الجمهور .
- التأكد من أن الصور والرسائل ذات مسؤولية اجتماعية .
- العمل الجماعي مع الجمهور وتلبية احتياجاته .
- تأسيس علاقات ذات إتصال جيد مع الجمهور .

في هذا الشأن نعرض قصة نادي "واشنطن بوترز" من خلال الإجراءات التي قام بها عندما شعر في المدة ما بين 1996 - 1995 "م بأن إسم الفريق قد أخذ صورة سلبية لدى الجماهير نتيجة إهمال النادي لكرة السلة، وكان مجتمع واشنطن في هذه الفترة يعاني من حوادث إطلاق النار في الشوارع بشكل غير مسبوق، ومنذ ذلك الحين لجأ هذا النادي لإعادة بناء إسم فريق كرة السلة متبعا الخطوات التالية :

- تم التركيز على أن تكون المسابقة مثالا ونموذجاً منظماً للعمل الجماعي مع الجمهور، كإستجابة كاملة لإهتمامات الجمهور .

- إقتضت المصلحة العامة رصد بعض الجوائز للمتسابقين .

- 4 توليد ربط جيد وشهرة عالية وتأسيس عقائدي جيد مع الجمهور .

و من الأهمية بمكان أن يكون العرض التسويقي ذات مسؤولية إجتماعية للمنتج الرياضي، وهذه هي الطريقة المثلى لوضع المنتج الرياضي في السوق ، ويوجد نوعان من الأسواق في الرياضة هما :

الأسواق الأساسية : وتتضمن ما يلي :

-المشاركين :وتشمل الرياضيين والمدربين وموظفي اللعبة .

-المشاهدين :وتتضمن المشاهدين في الملاعب ومشاهدي التلفزيون، ومستمعي الراديو، وقراء

الصحف والمجلات .

-المتطوعين :وتتضمن مضيفين إجتماعيين في الأحداث الرياضية، وخبراء إحصاء، ومديري الفرق الرياضية .

الأسواق الثانوية :وتتضمن ما يلي :

-المعلنين :وهم يستخدمون أساليب رياضية لتوصيل المنتجات إلى أكبر عدد من المشاهدين (مثل لوحات الإستاد، إعلانات التلفزيون والراديو)

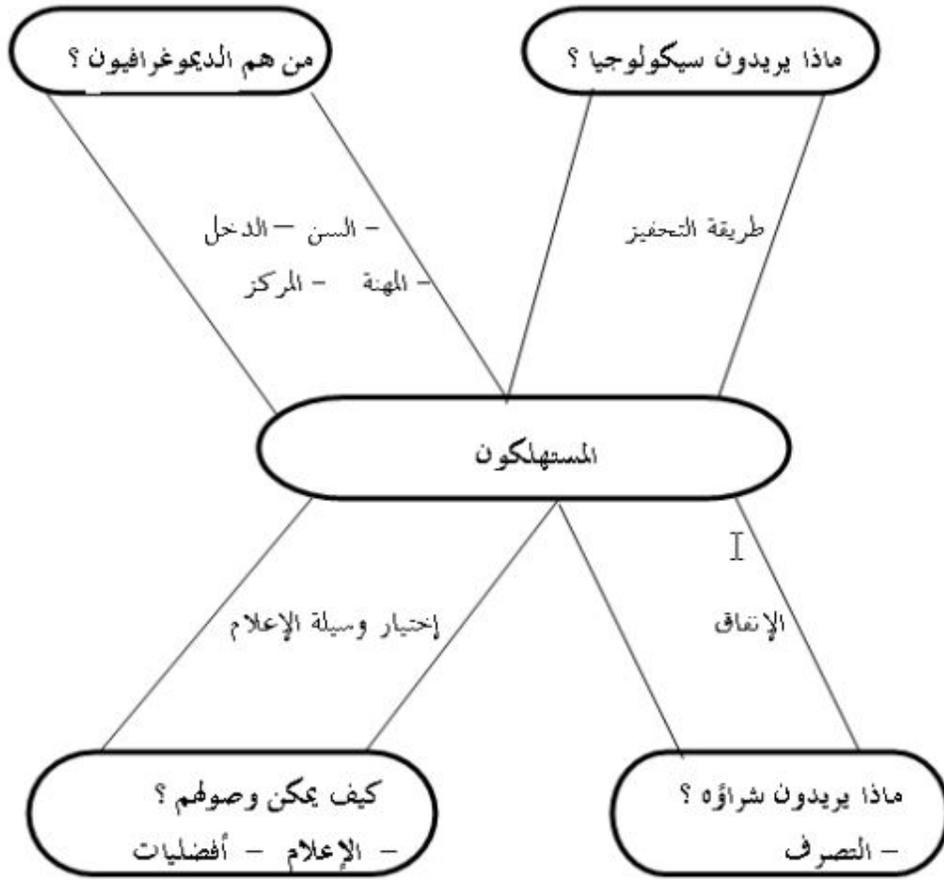
-الرعاة :إستخدام الرياضة لتوصيل صور متميزة عن المنتج لأكثر عدد من المشاهدين .
-المنتجات المرخص لهم للرياضة :يستخدمون الشخصيات الرياضية والإحتفالات والرموز المميزة والأشكال والعلامات التجارية كنوع رفيع المستوى من الشهرة لتوصيل المنتج للمستهلك .

2-5-5- عائدات اللاعبين ومعرفة وتحليل أهداف المستهلكين :

في هذه الخطوة يقوم المسوق بتحليل السوق وتحديد أهداف المستهلكين والجو المحيط بعملية إنتقال اللاعبين، وهذا يتطلب بالضرورة معرفة الخصائص العامة للمستهلكين حتى يمكن بيع المنتج الرياضي
ولإجراء مسح للسوق يلزم إجراء بحوث تسويقية تنطلق إلى الديموغرافيا وسيكولوجية العميل وكذلك تحديد الأفضليات والسوق الشرائي ووسائل الإعلام المناسبة¹ .

أنظر الشكل الذي يوضح أنواع المعلومات الخاصة بالمستهلكين

¹ عبد الرحمان درويش ، د .صبحي حسني ، نفس المرجع السابق ، ص45



شكل رقم (1-4): يوضح أنواع المعلومات الخاصة بالمستهلك

بالنسبة لصناعة المعدات الرياضية فمن الممكن تحديد هدف الجمهور في ضوء المراحل السنية والجنس ، من خلال التصنيف المبني على أهداف المستهلك يمكن للمسوق أن يطور الإستراتيجية للوصول إلى الجمهور ، ومفتاح النجاح هنا هو جعل صورة المنتج المعروض للجمهور تصل إلى الهدف الجماهيري .

ومن الأمثلة الناجحة في هذا المجال ألعاب Gay عام 1994م ، وإعلانات دورة المعاقين والتي نجحت في توصيل صورة أمنية وإيجابية للمشاركين مما شجع المشاركين والمشاهدين في الأسواق ليأتوا ويشاركوا في هذه الأحداث

2-5-6- تسعير المنتج الرياضي :

تتضمن هذه الخطوة سعر المنتج الرياضي، ويسعر المنتج الرياضي في البداية عن طريق تخصيص سعر للقيمة الإنتاجية للمنتج .

السعر هو العنصر المرئي للمنتج، ويتميز بالمرونة بسبب ما يمكن أن يدخل عليه من تخفيضات وخصومات وكوبونات . ان عملية تطوير إستراتيجية السعر هامة، لأنها تعبر عن مدى نجاح الخطة التسويقية وهنا يستلزم مراعاة وملاحظة العوامل الأربعة التالية في تطوير استراتيجية السعر .

-المستهلك :يتأثر المستهلك بالديموغرافية والعوامل النفسية (السيكولوجية) والتصرفات الشرائية والتفصيلات الإعلامية .

-المنافس :تحليل إدراك المستهلك لقيمة المنتج بالمقارنة مع جميع المنتجات المنافسة ،من خلال تحليل أسعار المنتجات المنافسة ومقارنتها بسعر المنتج المراد تسويقه .

-الشركة:تحليل التكاليف مع التركيز على عملية الإنتاج (المواد والمعدات، الإيجار) ويلزم تحديد سعر أدنى تحصر التكاليف .

المناخ :تقليل العوامل الخارجية مثل :القوانين المرتبطة بسعر المنتج، وتعليمات الحكومة، والموقف الاقتصادي ، والموقف السياسي .

2-5-7- ترويج المنتج الرياضي :

هذه الخطوة تركز على كيفية ترويج المنتج الرياضي، ويتم ذلك عن طريق تنويع المنتج لتحقيق جذب للجماهير المستهدفة وهناك عناصر هامة خاصة بإستراتيجية الترويج وهي :

-الإعلان

-الترويج الدعائي

-الترويج .

-العلاقات العامة

-العلاقات الإجتماعية

-العلاقات الإعلامية

-البيع الشخصي

2-5-8- عملية وضع (تحديد المكان) المنتج الرياضي :

تتضمن هذه الخطوة تحليل مكان أو موقع المنتج الرياضي (الإستاد، القاعة، الصالة، الملعب..)، لكون موقع المنتج الرياضي يمثل النقطة الأساسية والأصلية لتوزيع الإنتاج (مبيعات التذاكر في الإستاد، حجز المبيعات من خلال الخطوط التليفونية)، وكذلك يتضمن الأمر الموقع الجغرافي للأسواق المستهدفة (عالمية، وطنية، إقليمية، دولية، جمعيات، مدن)، وأيضا أماكن ومواقع المصانع ذات العلاقة بموقع الرياضة والتي يمكن أن تؤثر على خطة التسويق إما إيجابا أو سلبا .

2-5-9- الوعد (التعهد) في الخطة التسويقية للرياضة

هذه الخطوة بمثابة تقويم للمدى الذي يمكن أن تتقابل فيه الخطة التسويقية بالمؤسسة بالوعد التي قطعتها المؤسسة على نفسها وتحقيقها للأهداف والمهام المتفق عليها¹.

2-6-أساليب التسويق الرياضي :

2-6-1- تسويق حقوق الدعاية والإعلان :

مراعاة التعاقد مع إحدى الشركات للملابس الرياضية على تغطية احتياجات النادي مقابل الدعاية والإعلان لها .

*الاهتمام باستخدام أسماء وصور اللاعبين في الدعاية والإعلان .

*مراعاة اختيار أفضل التوقيتات (الأوقات (للإعلان عن الخدمة الرياضية .

*الاهتمام بعمل مؤتمرات صحفية عن أهم مشروعات النادي .

*الاهتمام ببيع حق استغلال العلامة التجارية للنادي .

*مراعاة وجود فيلم رسمي كوسيلة للدعاية .

*الاهتمام بإعداد أفلام فيديو للمباريات الهامة والتدريبات² .

¹عبد الرحمان درويش ، د .صبحي حسني ، نفس المرجع السابق ، ص .50

²حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص . 151

2-6-2- التسويق التلفزيوني :

- *الاهتمام باستقطاب الشركات لتمويل أنشطة وخدمات النادي الرياضي
- *مراعاة وضع شروط خاصة للتغذية التلفزيونية لمبارياته وبطولاته الرياضية
- *مراعاة عقد اتفاقيات مع مؤسسات إعلامية لرعاية البطولات الرياضية
- *الاهتمام بعمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني
- *الاهتمام بإقامة الحفلات الفنية بغرض جذب الاهتمام وكذلك بغرض جذب انتباه المستثمر الرياضي .

- *مراعاة الإعلان عن الخدمة الرياضية أثناء البث التلفزيوني للمباريات الهامة .
- *الاعتماد على رعاية الفرق أو البطولات الرياضية .

2-6-3- تسويق البطولات والمباريات الرياضية :

- *مراعاة دعوة كبار المسؤولين في الدولة لمشاهدة المباريات الهامة مما يساعد على زيادة الإقبال الجماهيري

- *مراعاة طرح كمية من التذاكر تتناسب مع أهمية المباراة .
- *مراعاة تخصيص ميزانية لتسويق المباريات والبطولات الرياضية .
- *الاهتمام بمشاركة النادي في بطولات على المستوى المحلي والدولي .
- *مراعاة تحديد أسعار تذاكر المباراة حسب أهمية المباراة .
- *الاهتمام بتحديد عدد منافذ توزيع تذاكر المباريات بناء على مكان إقامة المباراة¹

2-6-4- تسويق اللاعبين :

- *الاهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالأندية .
- *مراعاة الاستعانة بالمتخصصين في تسويق اللاعبين "احترافهم" بما يضمن عائد كبير للنادي مع وضع ضوابط مناسبة لذلك .

¹حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

*الاهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال "الرعاة" لتبني فريق أو لاعب .

*الاهتمام بتشكيل لجنة متخصصة لاحتراف اللاعبين .

*مراعاة التأمين على اللاعبين ضد الإصابات والحوادث مع وجود حصة للنادي .

2-6-5- تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية بالنادي :

*الاهتمام بتأجير حمام وصالات السباحة لإقامة حفلات الأعضاء به .

*الاهتمام بإنشاء محلات تجارية بالنادي وتأجيرها أو بيعها للجمهور .

*الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتريات بالنادي وإستاد إدارتها للشركات المتخصصة .

*الاهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان للإستغلال الأماكن المناسبة

لتسويق الخدمات الرياضية .

2-6-6- تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي :

*الاهتمام بتوفير بعض الخدمات الاجتماعية لأعضائه مثل :الرحلات الاجتماعية، رحلات

الحج والعمرة،المصايف، أماكن انتظار السيارات، الحضانه، المجمعات الاستهلاكية، الرعاية الصحية،

فواتير التليفون .

*الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضة للجميع للممارسة .

*الاهتمام بعمل سوق خيري لبيع منتجات النادي .

*الاهتمام بتسجيل موقع للنادي على شبكة الانترنت .

*عمل دليل رياضي يدون فيه معلومات عن النادي وتطوره وعن إنجازاته .

*الاهتمام بتقديم الهدايا التذكارية للمشاهدين مثل :خرائط للملعب، صور للنجوم، جدول

المباريات .

*مراعاة المساهمة في مشروعات صناعية كبرى مثل :مصنع الملابس¹ .

¹حسن أحمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

2-7- التسويق كمورد مالي بالنسبة للمؤسسة الرياضية:

لم يعد الهدف السامي لعمل الهيئة الرياضية هدف معنوي يرمي فقط إلى تحقيق المورد الرياضي العالي، بل أصبح هدفها تجاري محض، يتمثل في تحقيق التطور التقني في التجهيزات والأدوات بغية تحصيل العائد المادي كأبعد غاية .

2-7-1- التسويق الرياضي كمورد مالي مهم:

و التسويق الرياضي يتكون من جميع الأنشطة التي تنظم لمقابلة إحتياجات ورغبات المستهلكين الرياضيين، من خلال عمليات متبادلة، وقد تطور هذا النشاط ليشمل جناحين أساسيين هما :تسويق المنتجات الرياضية والخدمات مباشرة للمستهلكين الرياضيين، وتسويق المنتجات الأخرى والخدمات من خلال إستخدام مختلف الأحداث الرياضية¹.

والمختص في التسويق، نموذجاً هاما عملية الإدارة التسويقية وسن في ذلك تتبع الخطوات العملية التالية :

- تحليل السوق والهيئة أو المؤسسة² .
- تحديد المهام والأغراض والأهداف .
- تطوير خطة التسويق .
- إختيار الهيكل الوظيفي .
- متابعة وتقييم تنفيذ الخطط .

و يتم ذلك عملاً بالمزيج التسويقي الشامل لـ (4P les) : وهي :

-المنتج . Product.

-السعر . Price.

-المكان أو توزيع المنتج . Placement .

-الدعاية والإشهار . Promotion.

حيث أشار فيليب كوتلر إلى التسويق كمفهوم أنه يجب أن يأخذ أربعة نقاط في الحسبان وهي :

-محيط الأعمال :بوظيفتي الترويج والتوزيع .

¹ عصام بدوي، نازك مصطفى سنبل :البطولات و الدورات الرياضية :إستضافتها، تنظيمها، إدارتها، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص . 83

² ENCYCLOPÉDIE : MICROSOFT ENCARTA 2006 .

-فلسفة داخل المؤسسة :مفادها أن أعضاء المؤسسة إذا ما فكروا في الزبائن فإنهم يفكرون ¹.

-التسويق نشاط يبحث السوق: وتعريف القطاع المستهدف أي ورشة المستهلكين بمناهج علمية

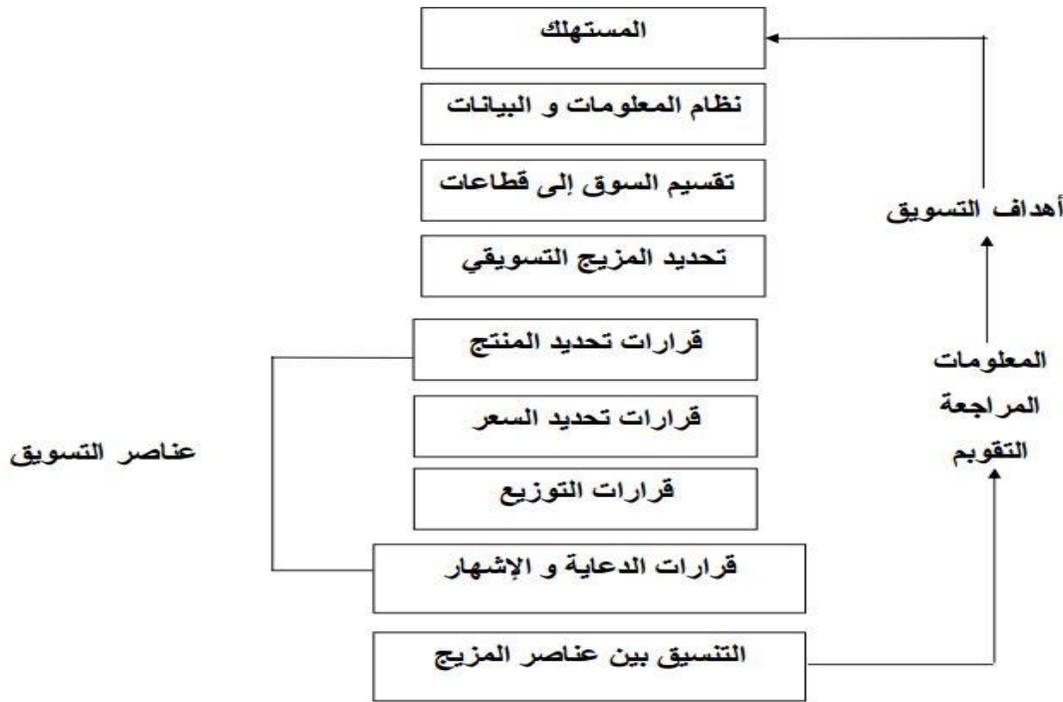
وبرامج دقيقة

كما يشير إليه أحد الباحثين إلى التسويق بالجزء العلمي والمزيج للأسواق وهو استعداد ذهني يستحضر المعرفة السابقة بوضع السوق، لتحديد الخصائص للسلع والخدمات المطلوبة، والطريقة المعتمدة لتسويقها²

2-8-2-الهيكل التسويقي في المجال الرياضي :

يتشكل الهيكل التسويقي في مثل هذه الهيئات على النحو التالي :

الشكل رقم 05 :الهيكل التسويقي للمؤسسة الرياضية³



¹ KOTLER PHILIP : MARKETING ET MANAGEMENT , EDITION NOUVEAU HORIZON, PARIS 1995,P 42

² . KARIEF : LE MARKETING EN ACTION, EDITION FAYARED MANNE, France 1970, P 26 , 27

³ عصام بدوي :موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2001،

فتمر العملية التسويقية عبر المراحل المختلفة وصولاً إلى غاية إرضاء المستهلك، بعد مراجعة الخدمة أو السعر المقدمة من طرف الهيئة .

2-8-3- التسويق والتجارة الرياضية :

أكبر المؤسسات التي تعمل لتمويل الرياضة من خلال استغلال الهيئات الرياضية وأنواع الأحداث، للدعاية بمنتجاتها السلعية مثل المؤسسات العالمية ل :كوكا كولا، نايك، أديداس .فهي من أكبر ممولي الرياضة العالمية، والتحليل المالي تصنفها إلى إعانات وهبات تمنح للأندية العالمية بمختلف اللوازم . وإدارة رؤوس الأموال المحصل عليها من طرف الممولين، يتم بدراسة ظرف الأسواق من ناحية الأسعار وأمثلة طرق الاستغلال واستثمار هذه الأموال، في المناصب ذات المردودية ولم تؤدي في حقيقة الأمر مهامها كاملة إلى يومنا هذا كون القطاع خاصة في الجزائر لم يعرف إزدهارا معتبرا في المعاملات لوجود فجوات كبرى في التمويل ومن جهة أخرى وأكثر دقة في أعمال تسيير تلك الموارد المتوفرة لدى تلك الهيئات الرياضية¹

¹ شريفي سلمى، أساسيات التمويل و الإدارة المالية في المؤسسات الرياضية -دراسة حالة في مجموعة أندية إحترافية لكرة القدم -، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية و الرياضية، مذكرة ماجستير، دفعة 2006، ص 112

تمهيد :

لعبت المؤسسات الرياضية في الماضي و ما زالت الآن تلعب دورا كبيرا في تهيئة شبابنا و إعدادهم رياضيا، ثقافيا و إجتماعيا .و في الناحية الرياضية بالذات تعتبر الأندية المورد الرئيسي للاعبين الدرجة الأولى و الثانية من الشباب الذي يشترك في البطولات الرياضية التي تقيمها الإتحادات الرياضية المختلفة

إن إتساع رقعة الأنشطة الرياضية و ممارستها على الصعيد الإحتراف و الهواية يتطلب ذلك أموالا لتغطية نفقات هذه الأنشطة ، و العمل على إيجاد مصادر تمويلية حتى تحولت المؤسسات الرياضية في بعض الدول العربية وغالبية الأندية الأوروبية إلى شركات ومؤسسات تحوي موظفين وإطارات إدارية مختلفة الإختصاصات.

1- الأندية الرياضية :

1- مفهومها :

هي جمعية منصوص عليها بموجب قانون 31-90 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق ل 4 ديسمبر 1990 و المتعلق بالجمعيات.

تمارس نشاطا رياضيا على مستوى الوطني و يوفر فرص الإنخراط لكل الشرائح المجتمع دون تمييز و لا تفرق .

2- تعريفها : هي في الأصل جمعية مؤلفة من أشخاص طبيعيين تربطهم فكرة رياضية و إجتماعية مجازة قانونيا في عملها بصفة دائمة، و لها شخصية قانونية و لا تقصد الربح المادي و إذ كان يجوز لها أن تكون محترفة لنشاط الرياضة¹.

2-1- الإطار القانوني : تؤسس النوادي الرياضية بموجب قانون 31-90 المتعلق بالجمعيات و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 01-86 المؤرخ في 5 جانفي 1986 و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-118 المؤرخ في 30 أفريل 1990 .

3-أنواع الأندية الرياضية :

1- من حيث الأشخاص المؤلفون لها : أندية رياضية أهلية و أندية رياضية حكومية.

2- من حيث درجتها : أندية درجة الممتازة و أندية الدرجة الأولى و الثانية و الثالثة إلخ .

3-1- مجلس إدارة النادي :

* مهام الرئيس :

- الإشراف على جميع أعمال إتحاد النادي و توقيع العقود و الإلتزامات بعد موافقة الهيئة الإدارية

- تمثيل النادي أمام السلطات الرسمية و القضائية .

- ترأس جلسات الهيئة العامة و الإدارية .

- التوقيع على الحوالات المالية مع أمين الصندوق .

- توقيع جميع العقود و الإتفاقيات بعد إعتماها من مجلس الإدارة .

*مهام أمين الصندوق :

¹محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكويتي و لؤي غانم الصمدعي :الثقافة بين القانون و الرياضة، العراق :دار وائل، ط1،

- التوقيع على الحوالات المالية مع الرئيس أو نائبه .
- إعداد الموازنة المالية عن السنة المالية المنتهية و مشروع الميزانية للسنة المقبلة .
- إستلام الإيرادات حسب القواعد المالية و إيداعها في البنك المعين من قبل الهيئة الإدارية .
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من الناحية المالية و التحقق من مطابقتها لبنود الميزانية و اللاتحة المالية .
- بالإضافة إلى خمسة أعضاء ممن يتجاوز سن كل منهم ثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح زائد عضوين من الشباب لا يزيد عمرهما عن الثلاثين عاما عند فتح باب الترشيح .
- يتم إنتخابهم بمعرفة الجمعية العمومية بالطريق السري المباشر
- تحضير مشروع الميزانية المالية المقبلة بالتعاون مع أمين الصندوق¹ .

4- أهداف النادي :

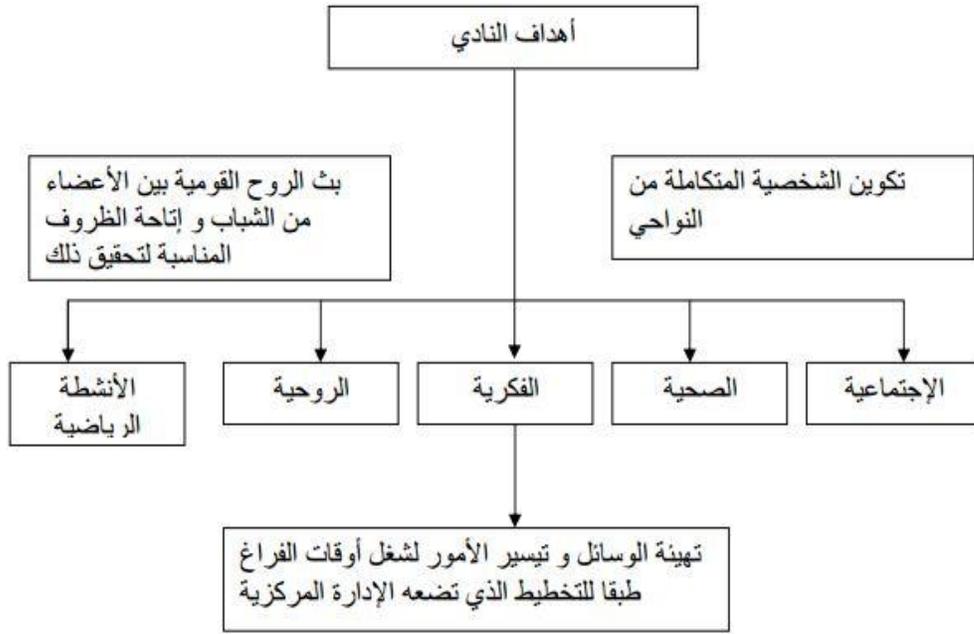
يعتبر النادي مؤسسة رياضية تهدف إلى المساهمة بدور إيجابي في التنمية الرياضية و الإجتماعية لإفراد المجتمع في إطار احتياجات و رغبات أعضائه و مما يؤدي إلى تحقيق فلسفة الدولة . و يتزايد إهتمام الدول المتحضرة بشغل وقت الفراغ و ينعكس ذلك على ما تقدمه هذه الدول من خدمات و خاصة في المجال الرياضي و ذلك بهدف استثمار هذا الوقت فيما يعود على الفرد بالفائدة و النفع .

و يهدف النادي طبقا للوائح المنظمة إلى تكوين شخصية المواطن بصورة متكاملة من النواحي الإجتماعية و النفسية و الفكرية و الروحية عن طريق الأنشطة الرياضية و الاجتماعية و تيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء . و للنادي أن يتخذ كافة الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .

و يتضح دور النادي في تحقيق الهدف من النشاط الرياضي عن طريق نشر و توسيع قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية و لا يأتي ذلك إلا عن طريق الإدارة الرشيدة التي تعمل على تحديد الأهداف و تحقيقها باستخدام الجهد البشري و الاستعانة بالموارد المالية المتاحة و يتم هذا من خلال عناصرها المختلفة و هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة .

و من خلال الشكل المقابل توضح فيه أهداف النادي

¹فائق حسيني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، عمان: دار وائل، 2004، ص 23



الشكل 06: يمثل أهداف النادي¹

5- إختصاص مجلس الإدارة للنادي :

- بحث شكاوي الأعضاء و الفصل فيها .
 - وضع اللوائح و النظم اللازمة لتنظيم شؤون النادي من النواحي المالية و الإدارية .
 - تكوين اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث شؤون النادي .
 - الموافقة على العقود و الإتفاقات التي تبرم باسم النادي .
 - إختيار المصرف الذي توضع فيه أموال النادي
- تعيين العاملين بالنادي تحديد مرتباتهم و مكافأتهم و إتخاذ الإجراءات التأديبية قبلهم طبقا لأحكام اللائحة التي تعد لهذا الغرض² .

¹حسن أحمد الشافعي (الخصخصة الإدارية و القانونية) ، في التربية البدنية و الرياضية ، الإسكندرية ، مطبعة الشعاع ، ط 1، 2001، ص 192

²حسن أحمد الشافعي، الخصخصة الإدارية و القانونية في ت ب ر، المرجع السابق، ص197

العلاقة التي تربط الأندية بالأجهزة الرياضية المختلفة :

- ترتبط الأندية الرياضية بالدولة عن طريق الهيئة الحكومية المختصة سواء كانت وزارة أو مجلس أعلى أو غير ذلك ، باعتبار الجهاز الذي يضم المؤهلات و الخبرات العلمية و العملية التي تمكنه من التوجيه السليم و الإرشاد الواعي الذي يساعد على التطوير و يمكن تحديد هذه العلاقة في النقاط التالية :
- اعتبار النادي منشأة تشرف عليها الدولة له وظيفة اجتماعية واضحة تؤدي دورا طليعا لخدمة الشباب رياضيا و اجتماعيا و ثقافيا ليكون مركز إشعاع تربوي في البيئة المحيطة به .
 - إشراف الدولة على الأندية الرياضية يلقى على عاتق الجهاز الحكومي المختص مسؤولية معاونة هذه الأندية في بحث طرق و أساليب استغلال إمكاناتها لأقصى حد ممكن .
 - تدعيم الأندية بالقيادات الفنية و الإدارية المتخصصة و التي يمكنها أن تتحمل أعباء تطويرها بما يتفق مع سياسة الدولة .

الهياكل المنظمة و المسيرة للنادي :

- في الكرة الجزائرية ، يختلف التسيير على مستوى الأندية باختلاف و تفاوت مستوى الأندية . فطريقة التسيير إذن قد تركت لرؤساء الأندية ، ذلك باختلاف أهداف و طموحات كل فريق و كذا مستوى كل واحد منهم¹ . ويعتبر النادي الخلية الأساسية لكرة القدم ، و تنظم هياكله و وظائفها كالتالي :
- الجمعية العامة :

و تمثل الجهاز المداول للنادي الذي يجمع كل أعضاء النادي ، إذ يتكون من الأعضاء التالية:

- الأعضاء المؤسسين .
- الأعضاء المشرفين .
- أعضاء المكتب المالي للنادي .
- أعضاء مكاتب الفروع الرياضية المتخصصة .
- التأطير التقني .
- التأطير الإداري المكلف بمهام التنظيم و التسيير .
- التأطير الطبي الرياضي .
- الأعضاء المنتخبين للرياضيين التابعين لكل فروع رياضي .
- المدير المنهجي للنادي .

¹ عصام بروي، موسوعة التنظيم و الإدارة في ت ب ر ، ط1، دار الفكر العربي، 2001، ص416

- المدير التقني للفرع الرياضي .
- ممثلي المنخرطين المنتخبين من قبل زملائهم .

6-النادي الرياضي المحترف :

في المادة 22 من القانون 89-03 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض و إبرام عقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو جماعات عمومية من أجل ضمان دعم و تطوير الممارسات البدنية و الرياضية (الجماهيرية، النخبوية).

غير أن مفهوم رياضي محترف تم ذكره بوضوح في الأمر رقم 95-09 و بالخصوص في المادة 20 و التي تصرح : " تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين و/أو معنويون، و يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة ".

يخضع تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع و التنظيم الساري مفعولهما و المتعلقين بالشركات الرياضية، المقررة في التشريع و التنظيم الساري مفعولهما و المتعلقين بالشركات الرياضية .

7- الموارد المالية للنادي :

- رسوم الإلتحاق و الإشتراكات حسب الفئات التي تحددها اللائحة المالية .
- حصيلة إيرادات الحفلات و المباريات و منتجات الهيئة التي توافق عليها الجهة الإدارية المختصة .
- الإعانات .
- التبرعات و الهبات و الوصايا بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة .
- فوائد الودائع بالبنوك إن وجدت .
- رسوم إنتقال البعثات للمشاركة الخارجية .
- إعفاء أدوات و ملابس المنتخبات من الرسوم الجمركية .
- حصيلة 50.0 % على الأقل من الأرباح السنوية للشركة أو المصنع .
- ضرورة عدم إذاعة المباريات في أوقاتها و في هذه الحالة يزداد إقبال الجماهير و يتحول دخل النادي إلى دخل النادي إلى دخل قيمة كبيرة أما عن أهمية تقديم الخدمة من لم يحظروا المباراة فيمكن أن يكون التلفزيون بإعداد برامج تتضمن أهم أحداث اللقاءات أو إعادة إذاعة المباريات في أوقات أخرى.

7-1- متطلبات النادي الرياضي :

إن النادي الرياضي لديه ثلاثة أنواع من المتطلبات و هذا حسب ما أشارت إليه الدكتورة عفاف عبد المنعم في كتاب الإمكانيات في التربية البدنية و الرياضية¹ :

* متطلبات مالية . *متطلبات مادية . *متطلبات معلوماتية .

7-2- التسيير المالي على مستوى الأندية الجزائرية :

سنحدث على التسيير المالي على مستوى أندية كرة القدم و على مستوى القسم الأول، لأن أندية القسم الأول هي التي تمثل نخبة كرة القدم ببلادنا، فأندية القسم الأول تعتبر أندية كروية محترفة، لأنها ذات أهداف تجارية على غرار الأندية الرياضية للهواة التي تعمل على تطوير الممارسات الرياضية دون هدف مريح .

إن أندية القسم الأول لكرة القدم تحصل على تمويل من طرف وزارة الشباب والرياضة مروراً بالفيدرالية الجزائرية لكرة القدم للسماح لها بمزاولة نشاطها الإداري والرياضي على حد سواء، و طبقاً للمادة 21 من الأمر 09-95 التي تنص على أنه "يمكن للنادي الرياضية المحترفة الاستفادة من مساعدة و مساهمة الدولة و الجماعات المحلية على أساس دفتر شروط محدد من طرف الوزير المكلف بالرياضة و الاتصال مع الوزراء المعنيين² ."

و بالمقابل، فإن النوادي الرياضية المحترفة تقوم بصرف نفقات مالية معتبرة، و تتمثل في النفقات الفندقية، نفقات النقل، أموال شراء اللاعبين، رواتب اللاعبين و المدربين، كراء الملاعب و غيرها من النفقات . إذن إذا قارنا هذه النفقات التي يتحصل عليها النادي . فغالبا ما نجد النفقات تفوق المداخيل، و هذا ما يفسر العجز المالي على أندية كرة القدم الجزائرية³ .

8- دور النادي و مهامه لخدمة الجمهور المحلي :

إذا كان الدخول في الحلقة الاقتصادية يمثل بالنسبة للرياضة حدث هذه السنوات الأخيرة و الحدث المتعلق بكثرة من طرف وسائل الإعلام، فإن الرياضة أيضا قد صاحبت التقدم الحضري لبلادنا⁴

¹ إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، الإسكندرية : دار الوفاء لدين الطباعة و النشر، 2004، ص124

² جمهورية الجزائرية الشعبية، وزارة الشباب و الرياضة، أمر رقم 09-95 مؤرخ في 25 رمضان عام 1915 الموافق ت 25 فيفري 1995، يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للرياضة البدنية و الرياضة و تنظيمها، المادة 21، ص13

³ بقاح ألكلي دور و أهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية - حالة كرة القدم الجزائرية، جامعة الجزائر، معهد ت ب ر، مذكرة ماجستير، دفعة 2001، ص25

⁴ بقاح ألكلي، المرجع السابق، ص70

إن النشاطات الرياضية التي يقوم بها النادي الرياضي لكرة القدم تسجل في الإطار البلدي :التجهيزات الرياضية و المحلية المستخدمة من طرف الفريق الرياضي، المنخرطون، المشجعون للنادي:
إذن سنحاول فيما يلي تحديد مختلف أدوار النادي الرياضي الكروي في المجال التربوي الإجتماعي و الثقافي

8-1- الدور التربوي للنادي :

إن ممارسة رياضة كرة القدم تساهم في تربية الشبان الأطفال و المراهقين و بالخصوص حينما يستفيد النادي بتأطير بيداغوجي ذو كفاءة عالية .

نحن لسنا بصدد تقرير الممارسات الرياضية على مستوى نادي كرة القدم لأنها أيضا يمكن أن تكون مرادفة لبعض السلبيات كالعنف، الشوفينية، الغش و إستهلاك المنشطات .

دور التأطير البيداغوجي في هذه الحالة أن يكون جازما و قاطعا اتجاه هذه الإنحرافات، إذن ممارسة رياضة كرة القدم تحمل معها الإيجابيات و السلبيات و على المربين الرياضيين العمل بطريقة صارمة تجعلهم يتفادون هذه الإنحرافات التي تعيق سمعة النادي و الحي معا .

فمساهمة النادي الرياضي بتأطيره التقني و البيداغوجي و في إطاره الجمعي تمثل مكسبا كبيرا و مساندة معتبرة بالنسبة لأولياء الممارسين الرياضيين، و حتى بالنسبة للأطباء اللذين يواصلون في الحث و الوصاية على ممارسة النشاطات الرياضية بمختلف أشكالها و خاصة لفئات الأطفال و المراهقين

8-2- الدور الإجتماعي للنادي :

بمنح مجموعة النشاطات الرياضية ذات الأوقات الطويلة و الخارجة عن الأوقات الدراسية، فالنادي يمثل نقطة إستقبال لعدد كبير من الأطفال و المراهقين الشبان، و خاصة أن بعض الأولياء ليس باستطاعتهم الإستحفاظ و الحرص عليهم بسبب الإجبارات المهنية و العائلية .

إن نوادي رياضية كرة القدم تتمتع بتجهيزات رياضية و محلية مقدمة لها من طرف المجموعات المحلية، لكن لاستخدام هذه المنشآت في المنظور "التوظيف الكامل" فإنها تلعب دور هياكل إستقبالية و تقدم مهمة إجتماعية قيمة و لا يمكن إستنكارها .

و باعتبار لعبة كرة القدم، الرياضة الأكثر شعبية في العالم، فلها لغة كونية :

نجري و نلعب كرة القدم بنفس الطريقة في الجزائر، إنجلترا، نيجيريا، الصين و أمريكا.

اختلاف الثقافات و العروق الاجتماعية لا يؤثر على ممارسة كرة القدم، بل بالعكس فهو يثري أساليب اللعب و التبادلات الثقافية و الاجتماعية بين اللاعبين أو البلدان، و بالتالي يساعد في عملية

الإدماج الاجتماعي لهذا نجد عدة لاعبين كرة القدم ذوي جنسيات و ثقافات مختلفة يلعبون في نفس النادي الرياضي

و لكن مهما قدمت اللغة الموحدة لكرة القدم من تسهيلات في الاتصال و الإدماج، و يجب على الإدارات المختلفة للنادي الالتزام بالحضور الدائم و الكفاءة العالية نظرا لخصوصية ذلك الجمهور (سواء اللاعبين أو المشجعين المختلفين في الجنسيات و الثقافات (و صعوبته في بعض الأحيان، لأنه يجمع إعاقات الوسط الاجتماعي، إعاقات السكن، و اختلافات الأصول العرقية .

فعلا، الإدماج الاجتماعي يتطلب المزيد من الوقت و المزيد من المنشآت الاستقبلية، و كذا عددا كبيرا و متزايدا من الفاعلين الناشطين (المدارس، المؤسسات، السلطات العمومية و الجمعيات (و رغم هذا النادي الرياضي الكروي لا يزال يساهم في إنشاء هذه البنية، يعتبر بناء صعب و لكن مشوق¹.

8-3- الدور الثقافي للنادي :

platini et jaconde la يقول "جان قلافاني" في كتابه : 1985 بأن الرياضة هي ثقافة لأن الرياضة ابتكار، حقا الرياضة ابتكار، فهي ابتكار للانفعال، للحركة، للصور، للتنشيط، لعلم الجمال... و بهذا إذن، الرياضة تشارك في إثراء تراث الإنسانية .

إن رياضة كرة القدم تعتبر ثقافة شعبية، و مباريات كرة القدم مساء كل يوم نهاية أسبوع أحسن تعبير على ذلك .

بفضل الآلاف من الحكام المتطوعين للنادي الرياضية لازالت هذه النشاطات ذات الطابع الترفيهي و المهرجاني في تطور دائم و متواصل .

فبالنسبة لهؤلاء، الممارسة الرياضية تمثل خطأ للتقدم، و فرصة لتحقيق مشاريعهم الفردية أو الجماعية .

¹يقاح أكلي، المرجع السابق، ص7

1. المنشآت الرياضية:

1- تعريف المنشآت الرياضية :

المنشآت الرياضية 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 أهدافه¹.

2- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية :

يعود ظهور المنشآت الرياضية إلى فترة ما قبل الميلاد أين بدأت تتطور تدريجيا إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، فقد أصبحت في بعض الدول المتقدمة عبارة عن مدن رياضية تضمن العديد من المركبات و المنشآت و يمكن توضيح مراحل تقدمها في النقاط التالية :

2-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم :

يعود الفضل في إقامة المنشآت الرياضية إلى الإغريق باعتبارهم أول من مارس الألعاب الرياضية (866ق م). كما يعود الفضل في التسمية الحالية للدورات الأولمبية التي هي في حقيقة الأمر مأخوذة عن اسم المدينة (أولمبيا) التي احتضنت أول دورة رياضية (468 ق م) والتي استمرت لمدة خمسة أيام اشترك فيها العديد من المتنافسين الإغريق الذين حضروا من مختلف المقاطعات مما اضطر المسؤولين لإقامة و إنشاء عدد من الملاعب لتسع لإستعاب الأعداد الكبير من المتفرجين والمتنافسين على حد سواء².

وقد كان أول من بنوا ملعبا كبيرا سحي بمضمار الجري.

2-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث:

في سنة 1890م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية،الدول الأوروبية تخصص لها مميزات كبيرة .

و يمكن متابعة هذا التطور التكنولوجي بتتبع الدورات الأولمبية بداية من دورة ميونيخ 1972 إلى غاية دورة بيجين 2008، حيث نلاحظ مدى تنافس الدول ما لديها من تقنيات حديثة متطورة في مجال المنشآت الرياضية و معداتها و تكنولوجياتها، مثلها مثل باقي المجالات الحيوية الهامة لهذه الدول و من ضمن هذه المنشآت نذكر :

¹ أمين أنور الخولي، الرياضة و الحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، دط، 1995، ص 329

² عفاف عبد المنعم شحاتة درويش، الإمكانات في التربية البدنية، أهميتها، أنواعها، أنواعها، أقسامها، مجالاتها، دار

منشأة المعارف، الإسكندرية، د ط 1998، ص 5

- الملعب الأولمبي¹ .
- الصالة المغطاة
- الملاعب المفتوحة
- حمام الغطس و السباحة
- الفنادق الرياضية² .
- الخدمات المركزية
- مراكز الشباب و الساحات الخضراء

3- بناء و تهيئة المنشآت الرياضية :

حسب قانون التربية البدنية والرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396 هـ فيما يخص بناء وتهيئة المنشآت الرياضية جاء ما يلي :

المادة 58 : " كل بناء لمؤسسات التعليم أو التكوين يجب أن تتضمن المنشأة الرياضية التي لا بد منها لتعليم التربية البدنية والرياضية لجميع المنتمين لتلك المؤسسات " .

المادة 59 : " يحدد الوزير المكلف بالرياضة برامج بناء وتهيئة المنشآت الرياضية ومساحات اللعب وذلك في إطار النظام الجاري به العمل وبعد أخذ رأي الوزير المعين³

4 - شروط الواجب مراعاتها عند تخطيط المنشأة الرياضية :

كي تحقق المنشأة الرياضية للهدف الذي أقيمت من أجله لا بد أن تستغل الاستغلال الأمثل لكل إمكانياتها، ولضمان ذلك وضع المختصون شروط لا بد من مراعاتها عند التخطيط لإقامة هذه المنشآت وهي :

4-1 - إختيار الموقع :

يتوقف إختيار الموقع ومساحته على نوع من المنشأة الرياضية المطلوبة لإقامتها، لا بد من إقامة مركز شباب يتطلب موقعا ومساحة، تماما كما الحال عند إستاد كبير أو حديقة أطفال، وهناك بعض النقاط المطلوب مراعاتها وهي :

1- مراعاة بعد الموقع المناطق السكنية .

¹ إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الإمكانيات، ط 1، 2004، ص 2

² عفاف عبد المنعم شحاتة درويش، المرجع السابق، ص 6

³ قانون التربية البدنية و الرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396|الأمر رقم 81-76، الباب الرابع، ص 4

2- التعرف على المشروعات المستقبلية المتوقع إضافتها في المدينة .

3- وسائل المواصلات وسهولة وصولها للموقع .

4-2 التكامل بين الملعب و وحداته :

1- مراعاة أن تكون وحدات خلع الملابس ودورات المياه حتى يسهل صيانة أرضيتها والتحكم في إدارتها وهذا أيضا بالنسبة للملاعب المغطاة .

2- تجميع الأجهزة والأدوات التي تستعمل في نوع واحد من الرياضات حتى يسهل على اللاعب مواصلة تدريبه .

3- يجب مراعاة أن تكون الإدارة مجمعة في مبنى واحد أو مباني قريبة من بعضها البعض لضمان سير العمل بسهولة .

4-3 التخصيص :

1- يجب تخصيص أماكن للرياضة التي تحتاج إلى الهواء مثل الرماية، الجمباز....الخ، بعيدا عن الأماكن التي بها ضوضاء، لضمان النتائج الجيدة للاعبين .

2- ضرورة تخصيص أماكن مغلقة للأجهزة والأدوات الكهربائية بعيدا عن متناول الصغار والكبار تجنباً لوقوع الحوادث .

4-4 عوامل الأمن والسلامة :

1- يجب ترك مساحة كافية لدخول الملعب حتى لا يتعرض اللاعبون للخطر سواء نتيجة اندفاعهم أو عند اللعب أو عند نزول بعض الجماهير نتيجة حماسهم الزائد إلى أرضية الميدان .

2- أهمية عدم وجود أية حواف صلبة أو مشفرة من المحتمل حدوث أضرار منها، كما يجب أن تفتح الأبواب المؤدية للملاعب المفتوحة أو المغلقة للخارج .

4-5 قواعد الصحة العامة :

1- يجب أن تناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة مع مراعاة القواعد الصحية لمصادر الشرب، الصرف الصحي المغطى، النظافة اليومية، الصيانة الدورية .

2- يجب الاهتمام بتسوية أرضيات الملاعب منعا لحدوث الإصابات .

3- الاهتمام بالتهوية والإضاءة لكل الملاعب المفتوحة والمغطاة ودورات المياه

والحمامات وحجرات خلع الملابس وغرف التديك¹.

4- الإشراف².

5- الاستغلال الأمثل

6- الناحية الجمالية

7- الجوانب الاقتصادية

8- توسيع الموقع مستقبلا

5- توفير الوسائل و المنشآت الرياضية :

تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة التراب الوطني بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية، وهذا نظرا لعدم التوفر الكلي للسوق الوطنية على تلك الخبرة ويمكن إرجاع هذا النقص إلى عاملين أساسيين هما :

- غياب صناعة وطنية للمعدات والتجهيزات الرياضية .

- انخفاض الاستيراد من طرف المؤسسات التي بيدها احتكار الاستيراد والتسويق وهنا نقدم بعض الأرقام الموضحة لنسبة الانخفاض في الاستيراد ، ويمكن أن يفسر هذا العجز بانخفاض موارد الدولة³.

فيما يلي عرض مجموعة من المواد التي تنص على توفير المنشآت والوسائل الرياضية :

المادة 88 : تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية وبعد استشارة هيكل التنظيم والتنشيط ومصالح الترقية وتنمية الممارسات البدنية والرياضية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسة الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الرياضية .

ويمكن أيضا كل مجموعة اقتصادية أو إدارية انجاز منشآت رياضية تقيس الشروط

المادة 90 :تستفيد البلديات والأحياء ذات الكثافة السكانية المرتفعة، وكذا المناطق السكانية الريفية، في إطار المخطط الوطني للتنمية، من تدابير خاصة تهدف لاسيما إلى ضمان انجاز منشآت رياضية مكيفة مع متطلبات وخصوصيات مكان تواجدها، تشجع الدولة وتساند جهود الجماعات المحلية في إطار انجاز هذا النمط من المنشآت، عن طريق دعمها بمساعدات مالية .

المادة91: يجب أن تحتوي المخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لاستقبال منشآت رياضية ويمنع تغيير تخصص هذه المساحات ماعدا حالات ذات أحكام الخاصة .

¹عفاف عبد المنعم درويش، كتاب الإمكانات في التربية البدنية، دار النشر للمعارف، ص 72

²زكي منكوش ، الرقابة و التخطيط في المشروع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1981، ص 51

³كتاب الجلسات الوطنية للرياضة، قصر الأمم 21 و 22 ديسمبر 1993، ص 153

المادة 92: تسهر الدولة والجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على صيانة ممتلكات الهياكل القاعدية الرياضية العمومية واستثمارها وظيفيا وجعلها مطابقة للمواصفات التقنية .

المادة 94: تسهر الدولة والجماعات المحلية المساهمة في الاتحادات الرياضية على المصادقة التقنية والأمنية للمنشآت الرياضية المقترحة للجمهور .

تحدد إجراءات المصادقة والمقاييس الخصوصية وكيفية تطبيقها عن طريق التنظيم .

المادة 95: يمكن للأشخاص الطبيعيين والمعننين بالقانون العام والخاص، في إطار التشريع الساري المفعول انجاز واستغلال المنشآت الرياضية أو الترفيهية، يهدف إلى تكثيف أشكال الممارسات الرياضية وتطوير شبكة المنشآت الرياضية الوطنية .

تحدد شروط إنشاء واستغلال المنشآت الرياضية المذكورة في هذه المادة عن طريق التنظيم .
المادة 96: يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات والمنشآت الرياضية والعمومية وكذا تغيير تخصصها لرخصة الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشرط تعويضها بمنشأة معادلة في نفس الناحية .

المادة 97: تخضع الدولة على إحداث صناعة للتجهيزات والعتاد الرياضي وتشجيعها ضمانا لترقية الممارسات البدنية والرياضية مجانية :

1-رياضة النخبة والمستوى العالي .

2 -للتربية البدنية والرياضية في أوساط ما قبل المدرسي والجامعي لهم الأولوية .

3 -للتنظيمات الرياضية للمعوقين والمختلين عقليا .

4 -لعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها مؤسسات عمومية¹.

6 -صيانة المنشآت الرياضية :

تتأط مهمة صيانة المنشآت الرياضية بمؤسسات القاعدة أي الجماعات المحلية طبقا لمبادئ اللامركزية، ومن جهة أخرى حتى يتسنى الحفاظ على التراث الرياضي، فلا يمكن أن تستخدم أي منشأة رياضية لغير الأغراض التي خصصت لها من البداية دون موافقة الوزارة المكلفة بالرياضة، وحسب المادة رقم 60 من قانون التربية البدنية : " يمكن أن تكون المنشآت الرياضية غير التي تكتسي طابعا أولمبيا

¹ المواد (96-97-95-94-93-92-91-90-89-88) من الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، نادي الصنوبر، أيام -21

أو تتبع مؤسسات التعليم والتكوين والوحدات الاقتصادية والإدارية موضوع تنازلات لفائدة البلديات التي تتكفل بصيانتها وتسييرها طبقا للنظام الجاري به العمل"¹.

7- استعمال المنشآت الرياضية العمومية:

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية، وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية. يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية، ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي مرتبة على الشكل التالي:

أولا- استعمال المنشآت الرياضية من أجل المنافسات:

- 1_ التظاهرات الرياضية الدولية.
- 2_ البطولات الوطنية المدنية ، المدرسية، الجامعية، العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسية رياضية.
- 3_ مهرجان الرياضة الشعبية والرياضة التقليدية الجزائرية.
- 4_ لقاءات الرياضة الجهوية بين الفرق الجهوية والشرقية للرياضات الجامعية والتجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
- 5_ لقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية وتنظيم التجمعات الجهوية في الرياضات الفردية.
- 6_ اللقاءات الرياضية المحلية التي تجمع فرق داخل الولاية.
- 7_ يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي.
- 8_ نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز التنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

ثانيا- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

- 1_ الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في اليوم.
- 2_ الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في تدريب حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهكذا في كل أسبوع.
- 3_ المدارس الرياضية التي تحوي الموهوبين في الميدان لرياضي في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين أسبوعين تدوم كل حصة حوالي ساعة أو نصف ساعة.

¹ قانون التربية البدنية والرياضية المؤرخ في 23 شوال 1396 المرقم 81، 76 الباب الرابع ، ص 47 .

- 4_ مؤسسة تربوية، جامعية، أو وحدة عسكرية لا تحتوي منشآت رياضية يسمح لها احتضان حصص التعليم والتربية البدنية والرياضية وهذه الحصص يجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال.
- 5_ الجمعيات الرياضية المحلية.

ثالثا_ استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

في حالة القيام بالترقيات لتكوين الإطارات المبرمجة في الولاية، حصص التربية العلمية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة.

هذه كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحظائر المتعددة الرياضات، بداء بالاستعمال من أجل التنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية، سواء كانت فرقا رياضية عادية أو حتى مدرسية أو جامعية أو عسكرية، ويتم تحديد ذلك في هذا العنصر أوقات التدريبات حسب الأولويات، كذلك تخصيص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات الخاصة بالرياضة.

8)_ النظام القانوني والإداري لعمل المنشآت الرياضية العمومية:

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة، لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة في المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلا الحد من اللامركزية.

المادة 89 من الأمر 95_09: المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها، يعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى، حيث تنص على انه يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين والمنشآت الرياضية ومساحات اللعب المنشأة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية. ويمكن أيضا لكل مجموعة اقتصادية وإدارية انجاز منشأة رياضية بنفس الشروط.

نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة إن حدود الرياضية تتوقف بحدود انتشار هذه المنشأة عبر مختلف المناطق السكنية التي يوجد من يرغب فيها مزاولة نشاط رياضي لهذا يمكن أن يتحقق مفهوم التنمية للممارسة الرياضية بصفة حقيقية. ومن خلال ما جاء في نفس المادة السابقة، تشترط الدولة الجزائرية أن تكون هذه المنشأة الرياضية مسخرة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين من أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس، كذلك جهود الدولة التي تتجه إلى التكتيف من المنشأة الرياضية حيث أعطت الضوء الأخضر لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بانجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس التي ذكرت في هذه المادة.

9_ نظرة عامة حول نمط تسيير العمومية المنشآت الرياضية في الجزائر:

تمثل المنشآت الولائية المحولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحظائر المتعددة الرياضات هي مؤسسات عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم وتسيير ممارسة رياضية التنافسية والجماهيرية، المدرسية، الجامعية، بالإضافة أيضا إلى الهيئات العسكرية وتشكل أيضا المنشآت الرياضية في الملاعب الخاصة لممارسة رياضة كرة القدم في القاعات متعددة الرياضات. هذا هو المشكل الذي يمكن أن يكون عليه أغلب المنشآت الرياضية المتواجدة بكافة التراب الوطني.

نأخذ مثلا حول نظام تسيير المنشآت الرياضية وليكن المركب الرياضي المتعدد الرياضات للولايات، وسنحاول أن نستخلص أهم الجوانب المتعلقة بتسيير هذه المنشآت الرياضية.

➤ النظام الداخلي والإداري للمنشأة للحظائر المتعددة الرياضات:

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدة وحدات وأقسام، إن القسم هو بناء من القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب، ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم، أما الوحدة فهي هيئة مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية، تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة.¹

وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما:

1_ قسم الإدارة والمالية، مكلف بتسيير الموارد المالية للمكتب.

2_ القسم التقني المكلف بضمان أعمال الصيانة والتصليح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات.⁽²⁾

➤ التنظيم المالي للحظائر متعددة الرياضات:

نحاول في هذا العنصر تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأموال اللازمة من أجل تسيير الحظائر المتعددة الرياضات، وقبل التطرق إلى ذلك نشير إلا أن المحاسبة المهيكلة والشكل وان مستعملي الأموال يلتقون مع رجل محاسب الذي يمارس مهامه وفق القانون بكل قوة، أما أموال ميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون من مايلي:

عن طريق المداخل:

أولا_ مداخل عادية: _ نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية ثقافية تنظم

في هذه المرافق الرياضية التي لا تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77-77 (06 أوت 1977) المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات، المادة 03، ص32.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77-77 (06 أوت 1977) المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات، المادة 6-7، ص32.

الأموال المخصصة للتجهيز لعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية عن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ثانياً_ مداخل غير عادية: إذا هذه هي كل العناصر المكونة لميزانية والأموال التي تعتمد عليها المركبات متعددة الرياضات من اجل تسير هذه المنشآت حتى تبقى في خدمة مصالح الرياضة الجزائرية بمختلف أشكالها وأصنافها ونلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بإضافة إلى تقديم مساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

10)_ نمط تسير المنشآت الرياضية العمومية والوضعية التي آلت إليها:

_ وضعية المنشآت الرياضية العمومية: من خلال نمط التسيير الذي يشمل تمويله أساسا على إيرادات ومساعدات الدولة فإن مجال التجهيزات والصيانة يعرف صعوبات ضخمة وعديدة ويمكن إدراج الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع في النقاط التالية:

• زاد نقص مساعدة الدولة في تدهور عملية تسيير الذي كان قد نتج عنه ارتفاع في تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة، الكهرباء والماء).

نتج عن مجموع هذه العناصر تدهور كبير في حالة المنشآت الرياضية وكذا التجهيزات، وما زاد من تفاقمها غياب الصيانة في هذه التجهيزات.¹

_ الاقتراحات:

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع الإيرادات.
 - إعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
 - ترقية وعرض مختلف الممارسات الرياضية خصوصا رياضة كرة القدم.
- توفير العتاد وتجهيزات الرياضية: تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة ولايات الوطن بنقص في التجهيزات والمعدات الرياضية وهذا نظرا لعدم التوفر الكلي لسوق الوطنية على تلك الأخيرة ويمكن إرجاع هذا المركز إلى عاملين رئيسيين هما:

_ غياب صناعة وطنية في المعدات والتجهيزات الرياضية

_ انخفاض الاستيراد من طرف المؤسسات التي بيدها احتكار الاستيراد والتصدير وهنا نقدم بعض الأرقام موضحة بنسبة الانخفاض في الاستيراد في سنة 1986 قدرت التجهيزات الرياضية المستوردة بمبلغ 15.000.000 فرنك فرنسي أي بمبلغ 67.000.000 دج، وفي سنة 1993 قدرت بمبلغ

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 6_7 ، المرجع السابق.

2.000.000 فرنك فرنسي أي ما يعادل 9.000.000 دج ويمكن أن نفسر هذا العجز لانخفاض موارد الدولة.

ويمكن القيام ببعض الأعمال من اجل التخفيض من هذا العجز الذي يعتبر عامل التوقف لتنمية التطبيق الرياضي وهي:

إعادة اتفاقية بين وزارة الشباب والرياضة ووزارة الاقتصاد خصوصا الجمارك من اجل تشجيع استيراد الموارد والتجهيزات الرياضية.

تشجيع إنشاء شركات مختلفة، مع نظام جمركي اعلي مستوى.

حث المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لقطاع الشباب والرياضة، الاستثمار في إنتاج العتاد

الرياضي.

التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية في الجزائر:

لقد أصبحت بعض المنشآت الرياضية في الجزائر تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها ونحن لهذا السبب نحاول توضيح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي لسنة المعدل والمتمم للأمر المتضمن أحداث المركب الاولمبي.¹

➤ الإمكانيات في التربية الرياضية:

مفهوم الإمكانيات: إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط وعناصر التخطيط هو الإمكانيات وهي تحديد العناصر المطلوبة التي وظيفتها تحقيق التخطيط، من حيث الكم والنوع (الكمية المطلوبة ونوعيتها) وهي مادية أو بشرية.

_الإمكانيات المادية: كل المواد المستعملة من:

- أجهزة ومعدات.
- الأموال.

1_المواد المستخدمة: إن أي مادة تستخدم لتحول إلى منتج يخالف الشكل البياني الذي كانت عليه أي أن المادة الخام المراد تحويلها إلى الشكل الذي يحتاجه الفرد في حياته.

2-الأجهزة والمعدات: الأدوات، الأجهزة الرياضية، المنشآت، الملاعب وكافة التجهيزات الرياضية.

وهي كافة التسهيلات المانحة للإعداد والمساعدة على التعليم والتدريب لتحويل الفرد العادي إلى لاعب أو صقل اللاعب ذاته للارتفاع بمستواها الفني والبدني.

3_الأموال: الأموال اللازمة للتمويل والشراء وعمل الموازنات التقديرية في التخطيط طويل المدى.

¹ كتاب الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، أيام 21_22 ديسمبر 1993، ص153.

وبدونها أو بقصورها تصبح كافة الخطط المختلفة عاجزة عن تحقيق أهدافها الموضوعية.

_ الإمكانات البشرية: وهي العاملون والمنفذون والفنيون.¹

1_ العاملون: جميع المستويات الإدارية المختلفة بدءاً من المخططين وحتى الإداريين والحكام وهم كافة العاملين لتحقيق الأهداف التي يخطط لها، فمستويات الإدارة العليا هي المسؤولة عن التخطيط الشامل للأهداف العليا والفلسفة العامة للمجال الرياضي.

أما مستويات الإدارة الوسطى وهي المسؤولة عن الإشراف والتنفيذ ثم الإدارة البدنية، التي تقوم بالتنفيذ حسب الخطط الموضوعية، لكل قطاع حسب حاجته وتتضمن هذه الفئات

الإدارية المتنوعة التي يحتاج إليها المجال، من مساعدي الإداريين المختلفة كذلك من مسيري النشاط وهم الحكام.

2_ المنفذون: وهم المديرون الذين يقومون بتنفيذ الخطط الموضوعية من تعليم وتدريب وإعداد الفرق المختلفة.

3_ الفنيون: المختصون في المجالات المختلفة مثل الطب وعمال الصيانة للأجهزة الرياضية المختلفة.

❖ نبذة تاريخية عن المرافق الرياضية:

يمكننا تعيين تاريخ تصميم المرافق الرياضية التي شيدت للرياضة بصفة خاصة، المكشوفة منها والمغطاة، إذا رجعنا إلى الوراثة لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق، ومما لا شك فيه أن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ.

الهندسة المعمارية اليونانية: تشتمل الهندسة المعمارية اليونانية على القاعدة العامة وإستاد الرياضي مخصصاً لسباق الخيل والمصارعة الرياضية.

الإستاد الرياضي: كان عبارة عن مضمار للسباقات الجري، حيث تم إقامة في المدة التي تجرى لها هذه الألعاب وأخيراً أصبح يستخدم لإقامة مختلف المسابقات الرياضية، لقد كان إحدى طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم مما جعله كنقطة يرتب، أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة 60 قدم

كان يتم تخطيط الإستاد الرياضي في بعض الأحيان بنمطه طويلة من القماش على جانب التل كما هو الحال في اولمبيا وطنية وفي أحيان أخرى كان يتم تشييده عام 160 بعد الميلاد بمعرفة هيردوسن

¹ إبراهيم عبد المقصود: حسن احمد الشافعي (المؤسسة العلمية للإدارة الرياضية والتخطيط في المجال الرياضي)، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، الإسكندرية مصر، سنة 1999، ص 41.

تتكاس ويعتقد أن هذه الإستاد له مدرجات تتسع ل50000 متفرج وقد أعيد بناء الإستاد مرة أخرى كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية سنة 1896.¹

مضمار السباق: يشبه مضمار السباق الإستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل، لقد كان المضمار النموذج الأصلي للسرك الرماني حيث ورد وصف السباق العجلات ذات أربع خيول قديما في أوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرين حيث كانت تقام سباقات مشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية.

صالة الألعاب اليونانية: تشبه مثيلاتها في اولمبيا الفيوس ورجا موت وهي عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشمل على ملاعب الرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.

الهندسة المعمارية الرومانية: تشمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على :

الساحة العامة: وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين كأنها عبارة عن مكان رئيسي غير مغطى يستخدم كمكان للاجتماعات كالسوق أو مكان لإقامة الحفلات، تم تأسيس الساحة العامة باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل وإقامة المسابقان، ولقد تجمعت المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابر والحمامات العمومية والمدرجات والسرك.²

الحمامات العمومية/ أو الحمامات البلاطية العمومية للإمبراطورية الرومانية:

من المحتمل قدم تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصلات الرياضية اليونانية أو من تصوير بالزية أو حتى من أطلالهم ومن عادات عامة الرومان المحيون للبهجة والسرور، لكن الحمامات العمومية لم تكن من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز لتتقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة. تتكون الحمامات العمومية في العادة من ثلاثة أجهزة رئيسية:

-**الهيكل الرئيسي:** يجمع الناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة، كما تتضمن هذه المنطقة، منطقة للعب الكرة ومكتبة ومسبح صغير. مكتبة ومسرح صغير:

-**المدرجات:** وهي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة.

-**مدرج روما القديم:** هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة، لتواجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء نظرا لأنهم قاموا بتشبيد المدرج بكامله فوق الأرض بدلا من تجريفهم الأرض لتشبيد قاعة

¹ إبراهيم عبد المقصود، المرجع السابق، ص31.

² عبد المجيد شريف، التخطيط في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص77.

الاستماع كما فعل اليونان الأوائل، وهنا ظهر حل جديد تماما جعل الأمر ممكن وذلك باختراع الأسمنت المسلح واستخدامه.¹

إن التغيرات الفصلية الوصيدة التي طرأت على الإستاد تمت في السنوات الخيرة التي ظهرت في القباب الضخمة وبعد ذلك أول إستاد مغطى ملحقه به منشآت صممت لتكون ذات تهوية جديدة.²

(10)_ دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية:

إن سياسة الدولة تجاه شبابها تعتبرهم امن رأس مال الأمة وعند إقرار سياسة شاملة تخصه لا يمكن تجاهل ممارسة الرياضة البدنية بصفتها عاملا من عوامل تجنيد الإنسان لمصادره الطاقوية، لذا فإن الدولة الجزائرية سعت إلا توفير هذا العامل من عوامل لكافة الشعب الجزائري وذلك من خلال إنشاء المبادئ والمرافق الخاصة بكل ممارسة والنشاطات الرياضية بمختلف أشكالها وأوصافها فقد جاء في الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 77_177 06 أوت 1977 المتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر متعددة الرياضات في مايلي:³

1_ المساهمة في رفع مستوى التربية البدنية الرياضية لتكوين الشباب بإدخال الظروف الأساسية لأجل التفتح الشامل والتام حول الممارسة الرياضية.

2_ العمل على اتصال الروح الرياضية وذلك لمساعدة العدد الكبير من المواطنين على ممارسة نشاطات البدنية والرياضية.

بالنظر إلى لهذه الأهداف فإن دور هذه الحظائر متعددة الرياضات مكلفة ب:

_ ضمان التهيئة والتسيير والصيانة لمجموعة المرافق الرياضية وكل إرث في هذه الحظائر.

_ الضمان والتعاون مع جميع دور الشباب والرياضة في الولاية للتربية والثقافة للمجلس التنفيذي لولاية والسلطات الجامعية والعسكرية.

✓ المنافسة الرياضية المحلية والوطنية والدولية.

✓ التعليم والتربية البدنية والرياضية للمؤسسات الدراسية الجامعية والعسكرية.

✓ لتكوين الإطارات الرئيسية من اجل خدمة الحركة الرياضية على مستوى كل ولاية.⁴

¹ عبد المجيد شريف، المرجع نفسه، ص32.

² عبد المجيد شريف ، المرجع نفسه، ص35.

³ الجريدة الرسمية الجزائرية في المرسوم رقم 77_177 (06 أوت 1977) .

⁴ _ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية وزارة الشباب والرياضة الأمر رقم 77-177 (06 اوت 1977) والمتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر متعددة الرياضات، المادة 03.

خلاصة:

إذا من خلال هذا العرض الذي يتمحور حول العناد المنشآت الرياضية والتي تناولنا فيه بناء وتهيئة المنشآت الرياضية، ثم استعمال هذه المنشآت وأخيرا الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية واستعمالها في بلادنا يقوم على أساس نظام قانوني متخصص كما اتضح لنا كذلك هنا مجموعة من الشروط يجب مراعاتها عند تخطيط هذه المنشآت، هذا إلى جانب ضرورة وجود هيئة مكلّفة بصيانة هذه المنشآت، ويبقى أن نشير في الفصل القادم إلى المؤسسات التعليمية .

تمهيد:

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق ، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني " مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل إستخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها"¹

ويهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمان و المكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقنا إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية ، كما قمنا بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمنا باختيارها والطريقة التي اعتمدها في تحديد حجم العينة .

كما تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبيبين كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات التي جمعناها عن طريق الاستبيان

¹ - فريدريك معتوق : "معجم العلوم الاجتماعية " ، أكاديمية، بيروت (لبنان) ، 1998 ، ص231 .

1- الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة.¹ وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى المركب الجوي ببلدية سيدي خالد بولاية بسكرة، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المركبات الرياضية لموضوع دراستنا، وقد استغلينا إجراء التريص الميداني بمركب الرياضي الجوي للاحتكاك بالعمال وحاولنا الوقوف على كيفية إدارتهم للوقت ومدى الضغوط التي يتعرضون لها.

وقد توصلنا إلى بعض المعلومات والتي تخدم موضوع بحثنا أهمها أن معظم العمال يشكون من نقص التجهيزات التي تساعدهم على انجاز المهام و ايسر مثال على ذلك أن احد العمال والذي كان مشرفا علينا أثناء التريص لم يستطع انجاز تقرير التريص حتى توجه إلى مكتب المدير ليستعين بجهاز الحاسب الآلي هناك .

كما هو جدير بالذكر العلاقة الحميمة الموجودة بين العمال كمساعدة بعضهم البعض على انجاز المهام وحيث أن نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي مرتفعة نوعا ما فقد كان من السهل التعامل معهم وخاصة عند محاول التأكد من مدى مناسبة الاستبيان كأداة لجمع البيانات فلم نجد أي مشكلة في فهمهم لعبارات الاستبيان وهذا ما أرجعناه إلى المستوى العلمي لديهم، كما أنهم أكثر انضباطا من العمال الذين يقل مستواهم عن المستوى الجامعي على ولعل احد الأسباب هو ضعف مستوى الراتب الشهري .

2- منهج الدراسة

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية²

¹ ماثيو جيدير: "منهجية البحث العلمي"، ترجمة ملكة ابيض، <http://dr--mohamed--abd--elnaby.spaces.live.com>

² هاني بن ناصر أراجحي: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوائز منطقة الرياض، دراسة ميدانية على إدارة جوائز الصفر جدة"، رسالة ماجستير، إشراف، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم

. كما أن المنهج الوصفي يستهدف جمع حقائق وبيانات ظاهرة يغلب عليها التحديد وغالبا ما يلجأ إليها الباحث، بعد أن تكون قد اجريت دراسات كشفية في نفس الميدان ، أي أن هذا النوع من المناهج البحثية يساعد على الوصف الكمي أو الكيفي للظاهرة ¹ .

حيث أن (التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى) ² .

وعلى هذا الأساس فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة لأنه يناسب موضوع بحثنا

3- أدوات الدراسة و إجراءات بناءها

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها وعلى الوقت المسموح به والإمكانات المتاحة لنا، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفها البلداوي (الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها) ³ ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا وكذا اطلعنا على الاختبار الذي استخدمه " الكسندر روي، سنة 1999" لتشخيص إدارة الوقت وكذا الاختبار الذي طوره (دبورين ، لسنة 1992) لتشخيص ضغوط العمل ، ويتوجه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة وبإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا .

وقد تكون الاستبيان في النهاية من 3 محاور:

- **المحور الأول:** ويتكون من 07 عبارات تتمحور عن تحقق الرياضة استثمارات على مستوى مؤسساتها
- **المحور الثاني :** ويتكون من 07 عبارات تخص الإدارة الحديثة تعكس بإيجاب على التسويق الرياضي
- **المحور الثالث:** ويتكون من 06 عبارات تتطرق إلى التغلب على معوقات الإدارية التي تواجه المسوق و المستثمر

¹ . محيي محمد مسعد : " كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات"، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2003، ص32

² . حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2006، ص 86

³ . عبد الحميد البلداوي : " أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS " دار الشروق، 2007، ص22

وقد اعتمدنا في انجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال صدق الأداة

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه¹ كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها² وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على مجموعة من العمال من المركب الجوّاري الرياضي ببلدية سيدي خالد.

وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث لم يتم حذف أي العبارات ولكن تم تغيير صياغة بعضها وقد شملت عبارتان

4- مجتمع الدراسة

يعرفه " Grawitz " على انه (مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات)³

يتكون مجتمع الدراسة من مسيري شركة فرسان الزيبان الاتحاد الرياضي البسكري لولاية بسكرة ، وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث

- عينة البحث

يمكن تعريف عينة البحث على أنها (مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين)⁴ وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عدد من مسيري شركة فرسان الزيبان الاتحاد الرياضي البسكري ولاية بسكرة

- حجم العينة

بالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة والى القاعدة العلمية في اختيار حجم العينة لتكون ممثلة لمجتمع البحث 17 مسير قمنا باختيار عينة قدرت بـ 15 عاملا

- نوع العينة

اعتمدنا في اختيارنا لـ 15 عاملا على العينة العشوائية البسيطة حيث تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا من عينة البحث وهذا ما يعطي صبغة الموضوعية لأداة الدراسة وتم إتباع الخطوات التالية:

¹.فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجة : "أسس البحث العلمي" ،الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، 2002، ص167

². هاني بن ناصر بن حمد أراجحي : مرجع سابق ،ص81

³. مورييس انجرس : "منهجية البحث العلمي" ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004م، ص298.

³. مورييس انجرس، مرجع سابق ، ص 301

- 1- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.
- 2- التحقق من المعلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذو النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

5- المعالجة الإحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي، يستند عليها في البحث والاستقصاء، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

• النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها، هي استخدام النسب المئوية.

طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي عدد التكرارات $\times 100$ / عدد العينة.

ع ← %100

ت ← % س

س = ت $\times 100$ / ع.

ع: عدد العينة.

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية

6- حدود الدراسة:

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية

• الحدود البشرية:

شملت الدراسة أعضاء مجلس الإدارة و المسيريين لشركة فرسان الزيبان الاتحاد الرياضي البسكري

• الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2017 2018 ابتداء من 04 جانفي 2018 إلى غاية 13 جوان 2018

• الحدود المكانية :

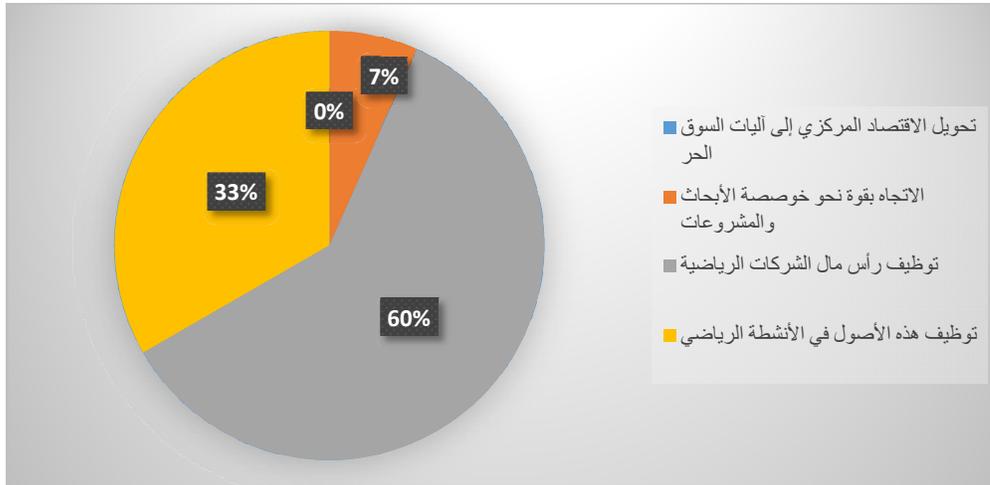
طبقت هذه الدراسة على مستوى شركة فرسان الزيبان الاتحاد الرياضي البسكري لولاية بسكرة

1-تحليل النتائج

المحور الأول:

1- السؤال رقم 01: ما هو مفهوم و أهمية الإستثمار الرياضي لدى المؤسسة الرياضية
الجدول رقم 02: مفهوم و أهمية الإستثمار الرياضي لدى المؤسسة الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
0	0	تحويل الاقتصاد المركزي إلى آليات السوق الحر
6.67	01	الاتجاه بقوة نحو خصوصية الأبحاث والمشروعات
60	09	توظيف رأس مال الشركات الرياضية
33.33	05	توظيف هذه الأصول في الأنشطة الرياضي
100	15	المجموع



الشكل رقم 07: يمثل مفهوم و أهمية الاستثمار الرياضي لدى المؤسسة الرياضية

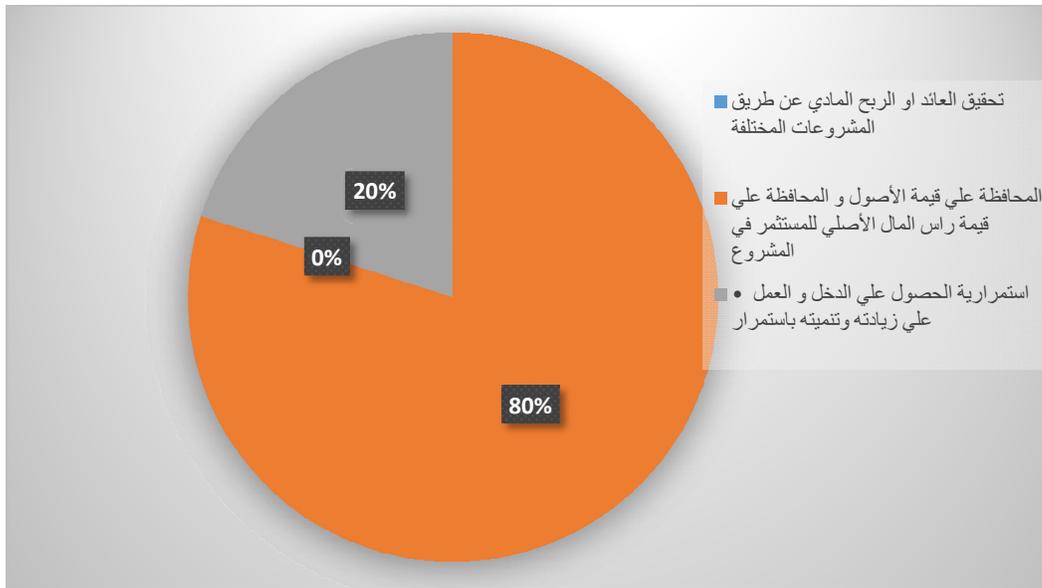
• تحليل نتائج الجدول

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 60% من المبحوثين أجابوا بتوظيف رأس مال الشركات الرياضية وهذا أما نسبة 33.33% فقد أجابت ب توظيف هذه الأصول في الأنشطة الرياضي، ونسبة 6.67 % فقد أجابت الاتجاه بقوة نحو خصوصية الأبحاث والمشروعات.

السؤال رقم 02: ما هي أهداف الاستثمار في المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم 03: يوضح أهداف الاستثمار في المؤسسات الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
80	12	تحقيق العائد او الربح المادي عن طريق المشروعات المختلفة
0	0	المحافظة علي قيمة الأصول و المحافظة علي قيمة راس المال الأصلي للمستثمر في المشروع الرياضي
20	3	استمرارية الحصول علي الدخل و العمل علي زيادته وتنميته باستمرار
100	15	المجموع



الشكل رقم 08: يمثل أهداف الاستثمار في المؤسسات الرياضية

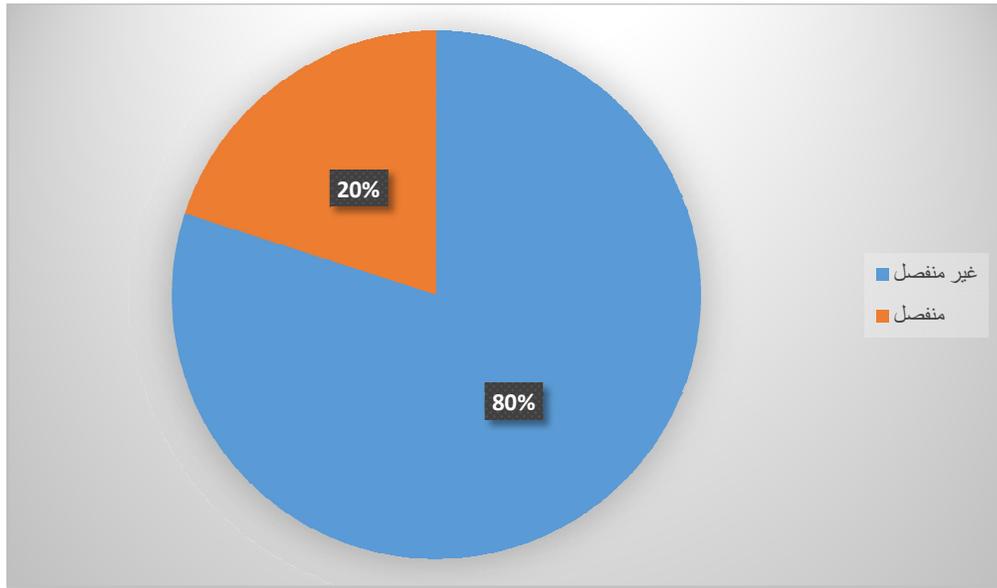
• تحليل نتائج الجدول

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من المبحوثين أجابوا بتحقيق العائد او الربح المادي عن طريق المشروعات المختلفة وهي الأغلبية أما نسبة 20% وهي الأقلية أجابوا استمرارية الحصول علي الدخل و العمل علي زيادته وتنميته باستمرار .

السؤال رقم 03: هل الاستثمار في المجال الرياضي منفصل عن التغيرات الاقتصادية أم له ارتباط وثيق

الجدول رقم 04 : يوضح إذا كان الاستثمار في المجال الرياضي منفصل عن التغيرات الاقتصادية أم لا

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
80	12	غير منفصل
20	3	منفصل
100	15	المجموع



الشكل رقم 09 : يمثل إذا كان الاستثمار في المجال الرياضي منفصل عن التغيرات الاقتصادية أم لا

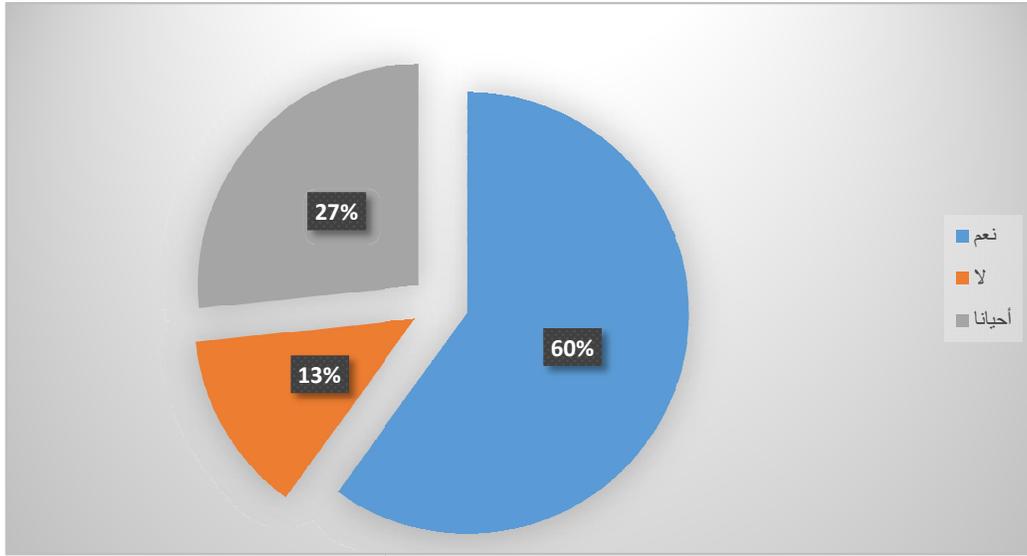
• تحليل نتائج الجدول

من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن الاستثمار في المجال الرياضي غير منفصل عن التغيرات الاقتصادية 80 % وهذا راجع إلى مدى خبرة التي اكتسبوها في هذا المجال ، أما نسبة 20% وهي الأقلية فقد أجابت بمنفصل وقد يكون راجع إلى تحليلهم الخاطئ أو قلة كفاءتهم في هذا المجال .

2- السؤال رقم 04: هل الاستثمار الرياضي بالنسبة للقطاع الخاص له المردودية الكبيرة

الجدول رقم 05 : مدى مقدار مردودية الاستثمار الرياضي بالنسبة للقطاع الخاص

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
60	09	نعم
13.33	02	لا
26.67	04	أحيانا
100	15	المجموع



الشكل رقم 10: يمثل مقدار مردودية الاستثمار الرياضي بالنسبة للقطاع الخاص

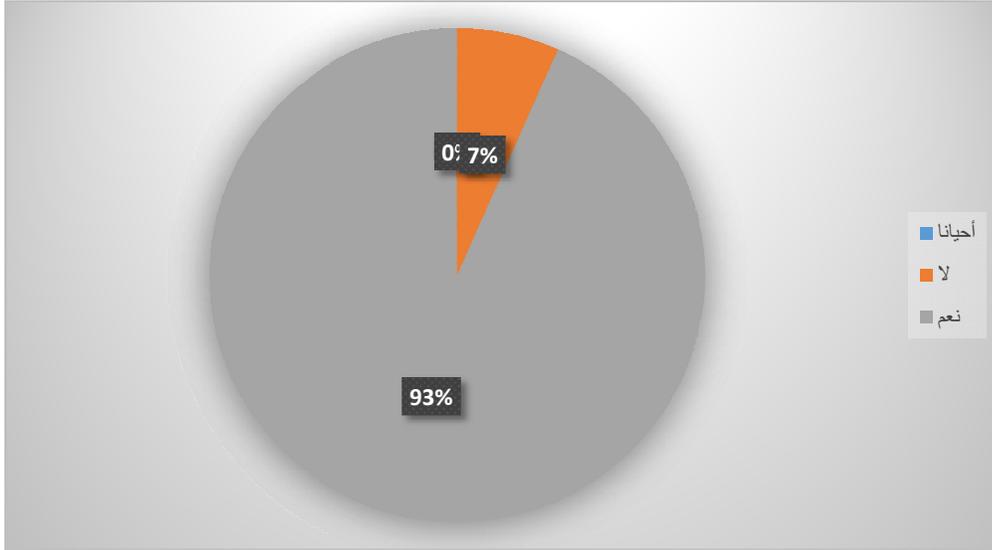
• تحليل نتائج الجدول

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين أجابوا ب نعم أي أن مقدار مردودية الاستثمار الرياضي في القطاع الخاص كبيرة بينما ترى نسبة 13.33 % أن مقدار المردودية ليس بالشيء الكبير وترى نسبة 26.67 % أن المردودية تختلف باختلاف الظروف فأحيانا تكون كبيرة وأحيانا عكس ذلك

3- السؤال رقم 05: هل الاستثمار الرياضي هو مكمل للقطاع العام

الجدول رقم 06: يوضح إذا ما كان الاستثمار الرياضي مكمل للقطاع العام

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
93.33	14	نعم
6.67	01	لا
00	00	أحيانا
100	15	المجموع



الشكل رقم 11 : يمثل إذا ما كان الاستثمار الرياضي مكمل للقطاع العام

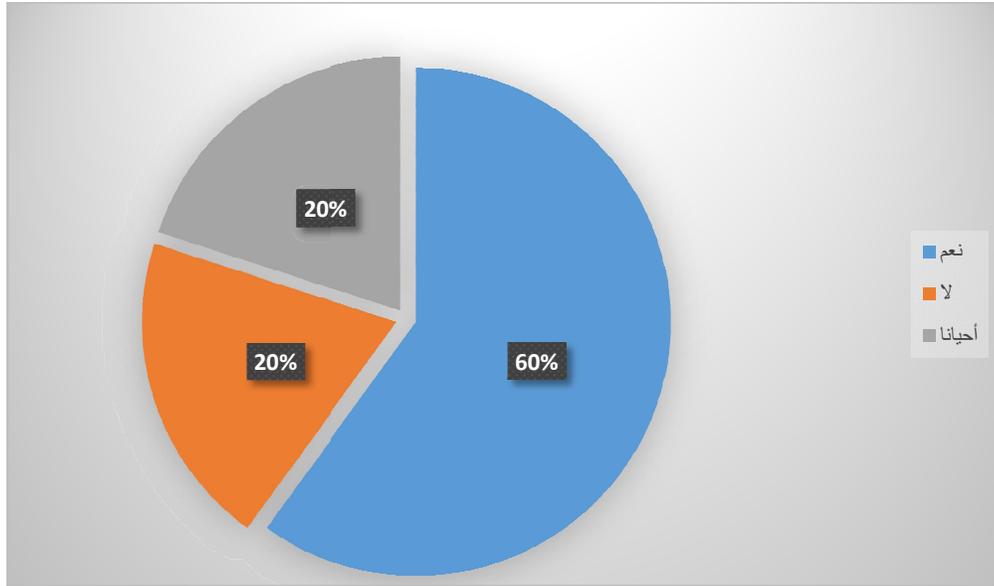
• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن نسبة 93.33 % التي أجابت بنعم والتي ترى أن الاستثمار مكمل للقطاع العام وهي الأغلبية أما المبحوثين الذين أجابوا أن ب لا فكانت 6.66 % وهي نسبة ضئيلة، وأما نسبة من أجابوا بأحيانا فكانت منعدمة .

1- السؤال رقم 06: هل الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة.

الجدول رقم 07: مدى ما إذا كان الاستثمار الرياضي الخاص بديل للقطاع العام

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
60	09	نعم
20	03	لا
20	03	أحيانا
100	15	المجموع



الشكل رقم 12: يمثل إذا كان الاستثمار الرياضي الخاص بديل للقطاع العام

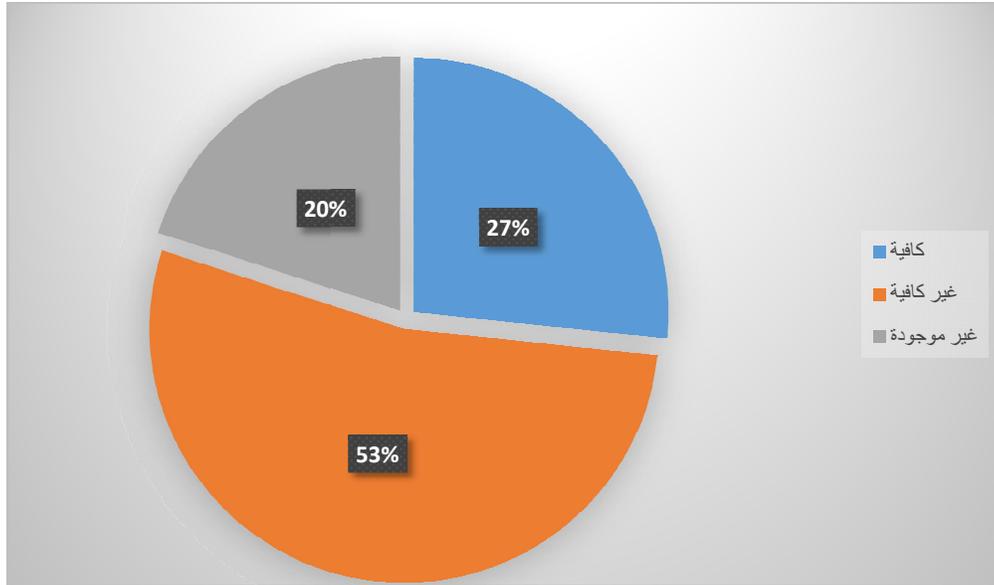
• تحليل نتائج الجدول

من خلال مراجعة نتائج الجدول نلاحظ أن 60 % من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" والتي تعني أن الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام، أما نسبة 20% فقد أجابت بـ لا والنسبة المتبقية فقد أجابت بـ أحيانا والتي تعني أن يمكن أحيانا أن يكون الاستثمار الرياضي الخاص بديل للقطاع العام وأحيانا لا.

السؤال رقم 07: هل هناك قوانين كافية للاستشارة في المجال الرياضي

الجدول رقم 08: مدى توفر المجال الرياضي على القوانين للاستشارة

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
كافية	04	26.67
غير كافية	08	53.33
غير موجودة	03	20
المجموع	15	100



الشكل رقم 13: يمثل مدى توفر المجال الرياضي على القوانين للاستشارة

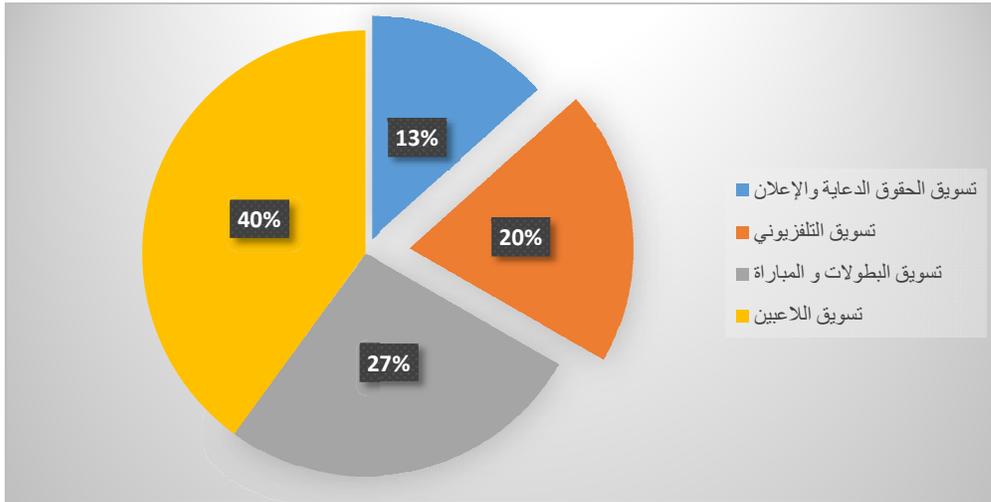
• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أي نسبة 53% قد أجابت ب غير كافية والتي توضح مدى توفر المجال الرياضي على القوانين الاستشارية وأن نسبة من أجابت ب " كافية" كانت 26.67 % ، أما الفئة التي أجابت بغير موجودة فقد كانت نسبتها 20%

المحور الثاني :

السؤال رقم 01: ما هي أنواع المواد التسويقية التي تسوقها المؤسسات الرياضية في ظل التغيرات الحديثة
الجدول رقم 09 : يبين أنواع المواد التسويقية التي تسوقها المؤسسات الرياضية

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
تسويق الحقوق الدعاية والإعلان	02	13.33
تسويق التلفزيوني	03	20
تسويق البطولات و المباراة	04	26.67
تسويق اللاعبين	06	40
المجموع	15	100



الشكل رقم 14 : يمثل أنواع المواد التسويقية التي تسوقها المؤسسات الرياضية

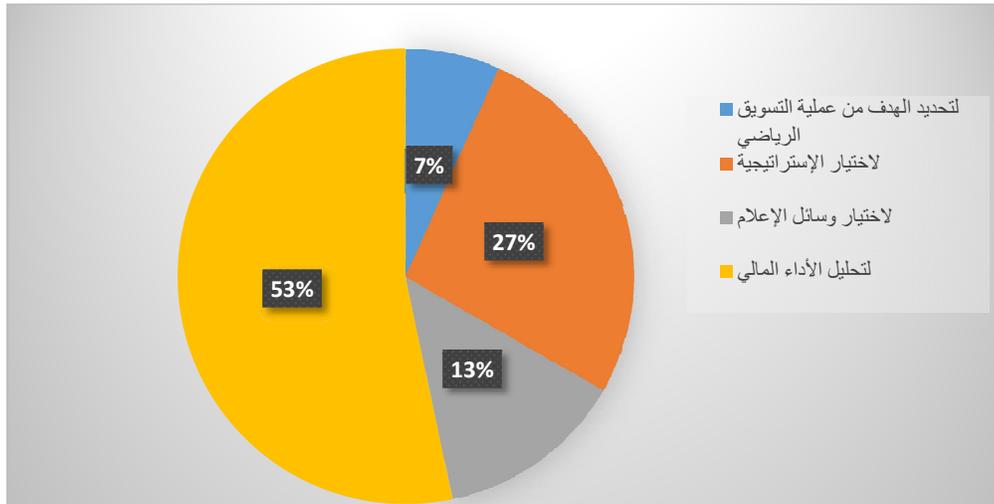
• تحليل نتائج الجدول

من خلال مختلف النتائج المتحصل عليها وكذا تحليل الجدول نلاحظ نسبة من أجابت ب " تسويق اللاعبين " كانت 40% والتي تعني أن أكثر نوع تسوقه المؤسسات الرياضية هي تسويق اللاعبين أما بالنسبة للفئات الأخرى فقد اجاعت على التوالي تسويق البطولات و المباراة، تسويق التلفزيوني ، تسويق الحقوق الدعاية والإعلان وكانات نسبهم ، 26.67% ، 20% ، 13.33%

السؤال رقم 02: لماذا يعتمد على التخطيط الإستراتيجي للتسويق المنتجات المؤسسات الرياضية

الجدول رقم 10: مدى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للتسويق للمنتجات المؤسسات الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
6.67	01	لتحديد الهدف من عملية التسويق الرياضي
26.67	4	لاختيار الإستراتيجية
13.33	02	لاختيار وسائل الإعلام
53.33	08	لتحليل الأداء المالي
100	15	المجموع



الشكل رقم 15 : يمثل مدى الإعتقاد على التخطيط الاستراتيجي للتسويق للمنتجات المؤسسات الرياضية

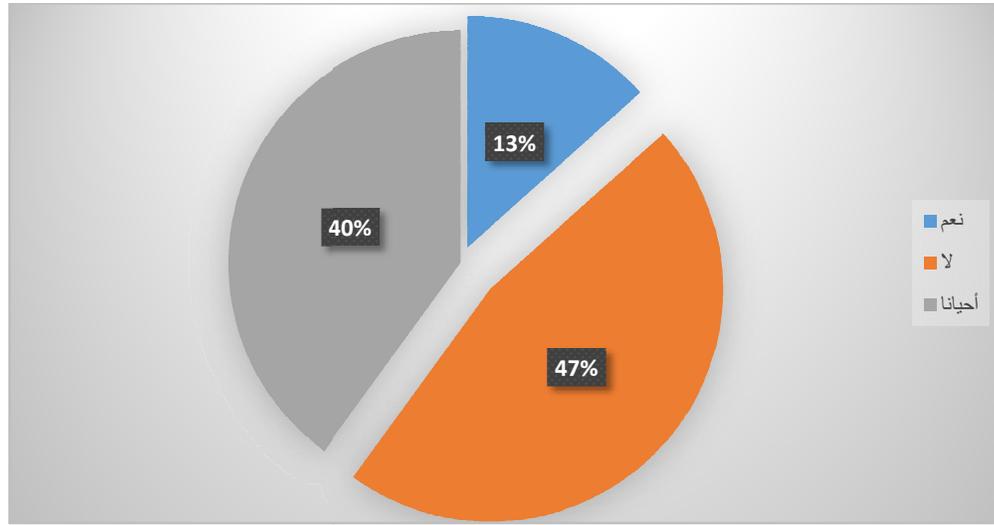
• تحليل نتائج الجدول

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول نلاحظ أن نسبة 53.33 % والتي تمثل الأغلبية والتي بدورها أجابت ب " لتحليل الأداء المالي " أما نسبة 26.67 % والتي أجابت بدورها ب " لاختيار الإستراتيجية " ، أما الفئة التي أجابت ب " لاختيار وسائل الإعلام " فقد كانت نسبتها 13.33% والفئة المتبقية التي أجابت " لتحديد الهدف من عملية التسويق الرياضي " فقد كانت نسبتها 6.67%.

السؤال رقم 03: هل تعتمد على الخطوات السوقية و ترويج السلع المنتجات الرياضية في مؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم 11 : يبين مدى الإعتماد على الخطوات السوقية وترويج السلع

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
13.33	02	نعم
46.67	07	لا
40	06	أحيانا
100	15	المجموع



الشكل رقم 16 : يمثل مدى الإعتماد على الخطوات السوقية وترويج السلع

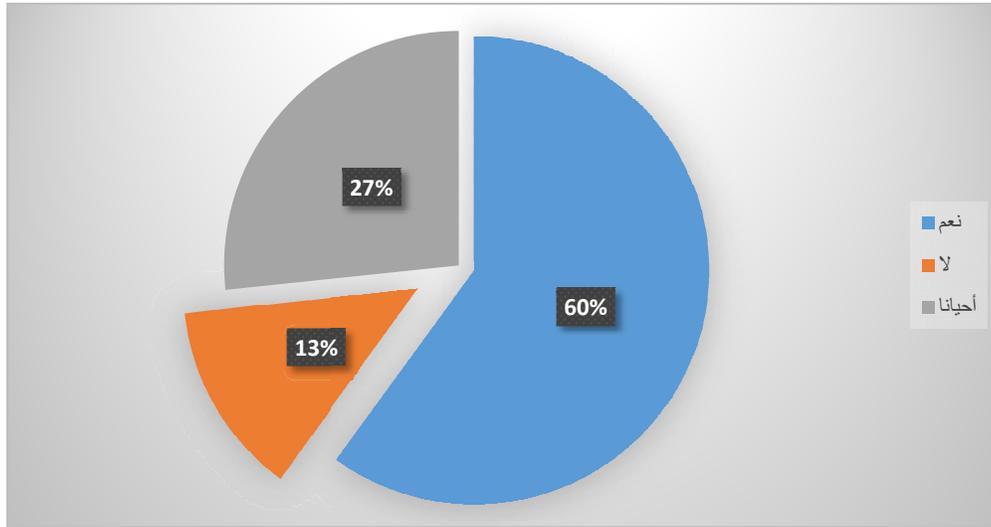
• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول توصلنا إلى أن نسبة المبحوثين التي أجابت ب " نعم " كانت % 40 والتي على وجوب الاعتماد على الخطط السوقية وترويج السلع والمنتجات الرياضية، أما نسبة %46.33 فقد أجابت ب"لا" والتي ترى عكس ذلك، أما بالنسبة للفئة التي أجابت ب "أحيانا " والتي ترى أن يفضل الاعتماد على التسويق وترويج السلع الرياضية وأحيانا لا وكانت نسبتها %13.33.

السؤال رقم 04: هل نقص الموارد التمويلية بالنسبة للمؤسسات الرياضية ناتج عن غياب التسويق أو الاستثمار ؟

الجدول رقم 12 : يوضح علاقة نقص الموارد التمويلية بغياب التسويق أو الاستثمار

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
6	09	نعم
13.33	02	لا
26.67	04	أحيانا
100	15	المجموع



الشكل رقم 17 : يمثل علاقة نقص الموارد التمويلية بغياب التسويق أو الاستثمار

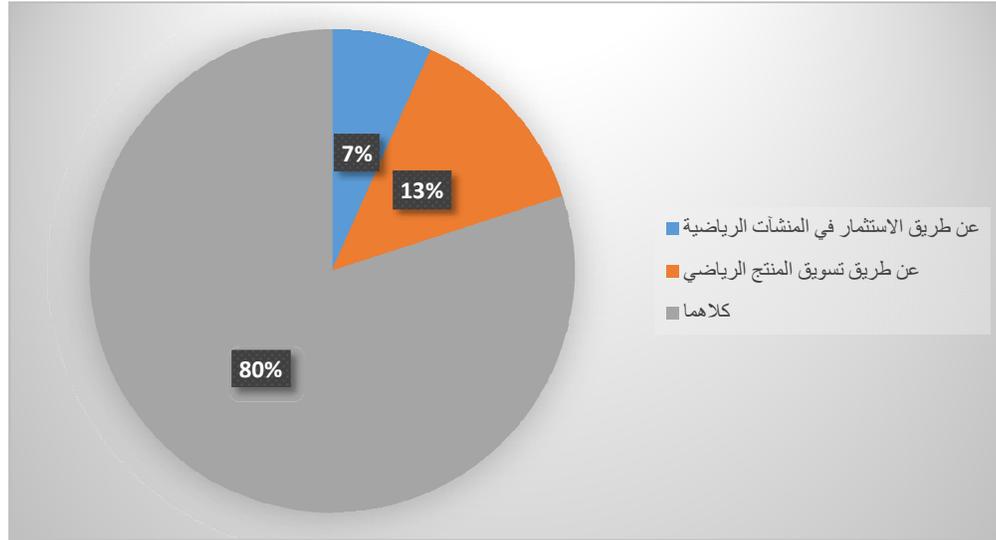
• تحليل نتائج الجدول

نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن إجابات المبحوثين انقسمت إلى 3 أقسام فكانت نسبة 60% من المبحوثين قد أجابت ب " نعم" وهنا نلاحظ أن هذه الفئة ربط نقص الموارد التمويلية له علاقة وثيقة بغياب التسويق ، أما الفئة الأخرى من المبحوثين فقد كانت إجابتهم ب "لا" وهنا قد ترى هذه الفئة غير ما رأته الفئة الأولى، أما بالنسبة للفئة الأخيرة فقد أجابت ب "أحيانا وكانت نسبتها 26.67%.

السؤال رقم 05: كيف يمكن للاستثمار والتسويق جلب الموارد التمويلية للمؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم 13 : يبين كيفية جلب الموارد التمويلية للمؤسسات الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
6.67	01	عن طريق الاستثمار في المنشآت الرياضية
13.33	02	عن طريق تسويق المنتج الرياضي
80	12	كلاهما
100	15	المجموع



الشكل رقم 18 : يمثل كيفية جلب الموارد التمويلية للمؤسسات الرياضية

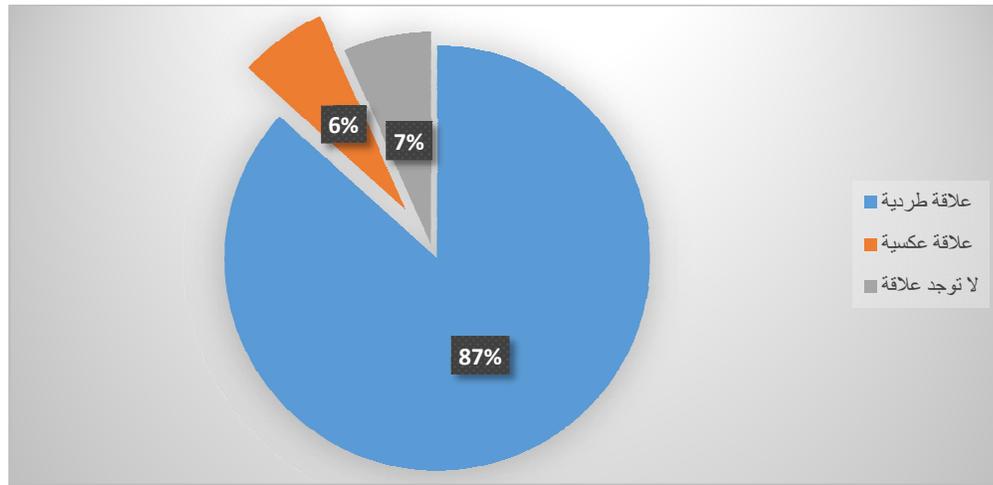
• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين التي أجابت ب " كلاهما " كانت 80 % والتي تعني أنه وجب الاعتماد على كلى الطريقتين أي تسويق المنتج الرياضي، والاستثمار في المنشآت الرياضية، ونلاحظ أيضا أن بعض من المبحوثين قد أجابت ب " عن طريق تسويق المنتج الرياضي " قد كانت نسبتهم 6.67% أما ما تبقى أي نسبة 13.33% من المبحوثين قد أجابت ب " عن طريق تسويق المنتج الرياضي "

السؤال رقم 06: ما هي العلاقة بين الاستثمار والتسويق الرياضي في جلب الموارد التمويلية داخل المؤسسات الرياضية ؟

الجدول رقم 14 : يوضح العلاقة بين الاستثمار والتسويق الرياضي في جلب الموارد التمويلية داخل المؤسسات الرياضية

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
علاقة طردية	13	86.67
علاقة عكسية	01	6.66
لا توجد علاقة	01	6.66
المجموع	15	100



الشكل رقم 19: يمثل العلاقة بين الاستثمار والتسويق الرياضي في جلب الموارد التمويلية داخل المؤسسات الرياضية

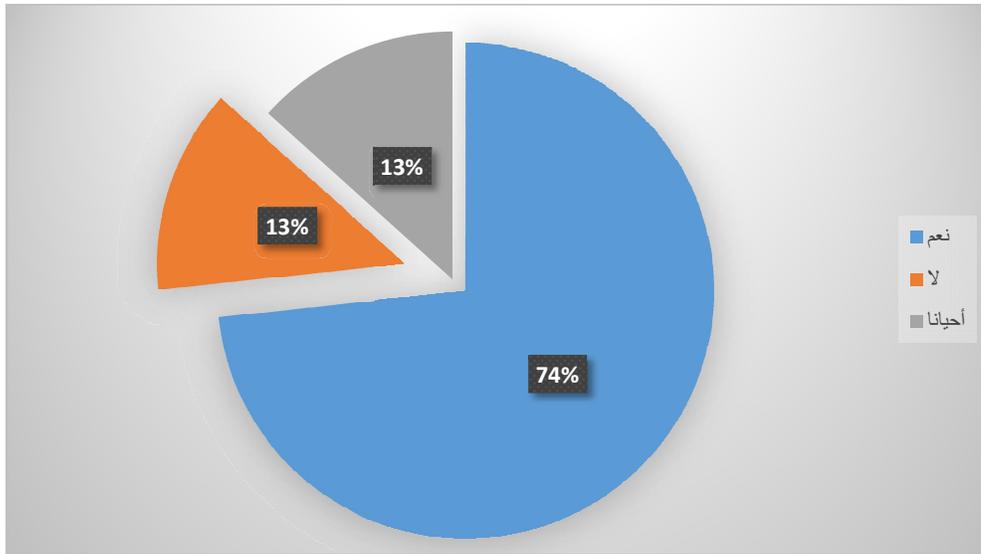
• تحليل نتائج الجدول

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 87 % من المبحوثين قد أجابت ب " علاقة طردية " والتي يقصد أن العلاقة بين الاستثمار والتسويق الرياضي في جلب الموارد التمويلية هي علاقة طردية ، أما نسبة 6.67 % فقد أجابت ب " علاقة عكسية " ، أما النسبة المتبقية والتي تمثل الأقلية فأجابت ب " لا توجد علاقة " وكانت نسبتهم ضئيلة وقدرت ب 6.67% .

السؤال رقم 07: هل الاستثمار الخاص في المؤسسات الرياضية كفيل بتوفير الموارد التمويلية لدى هذه المؤسسات ؟

الجدول رقم 15 : يوضح مدة كفاءة الاستثمار الخاص في المؤسسات الرياضية

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
73.34	11	نعم
13.33	02	لا
13.33	02	أحيانا
100	15	المجموع



الشكل رقم 20: يمثل مدة كفاءة الاستثمار الخاص في المؤسسات الرياضية

تحليل نتائج الجدول

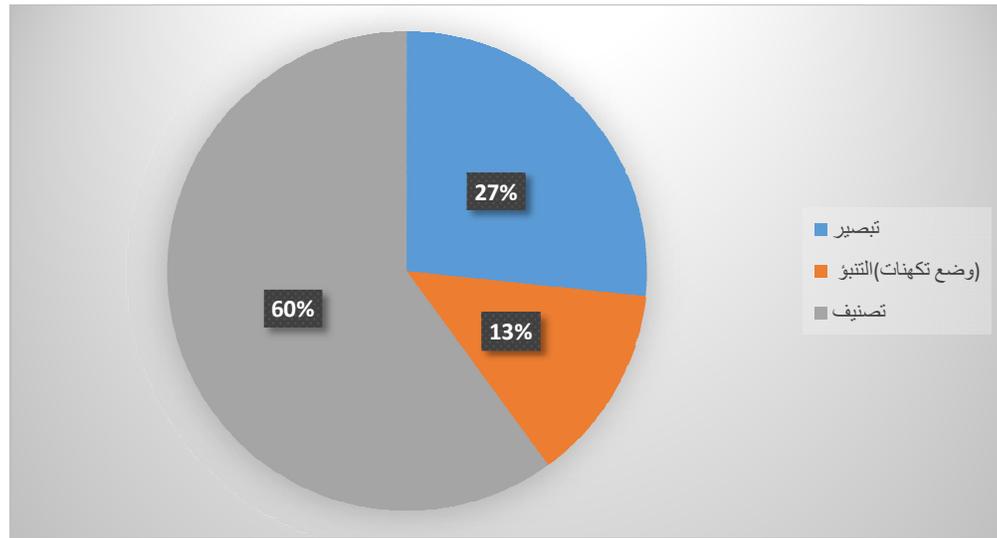
نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول أن نسبة الغالبة هي من أجابت بـ "نعم" والتي تعني أن الاستثمار الخاص في المؤسسات الرياضية كفيل بتوفير الموارد التمويلية والتي مثلت نسبة 73.67% أما النسبة القليلة المتبقية فقد انقسمت بين "لا" و"أحيانا" وجاءت نسبهم متساوية أي 13.66% لكل واحدة منهما.

المحور الثالث :

السؤال رقم 01: بماذا يعتمد على وظيفة اتخاذ القرارات في مجال التسويق والاستثمار الرياضي ؟

الجدول رقم 16 : مدى الاعتماد على وظيفة اتخاذ القرار في مجال التسويق والاستثمار الرياضي

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
تبصير	04	26.67
التنبؤ (وضع تكهنات)	02	13.33
تصنيف	09	60
المجموع	15	100



الشكل رقم 21: يمثل مدى الاعتماد على وظيفة اتخاذ القرار في مجال التسويق والاستثمار الرياضي

• تحليل نتائج الجدول

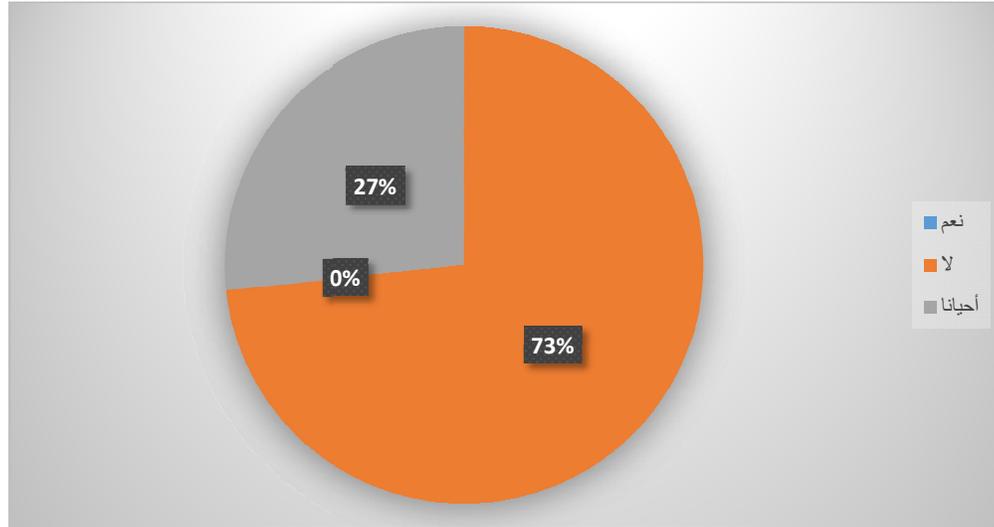
نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين أجابت بـ " تصنيف " والتي تعني القرارات تصنف وتقسّم حسب معايير محددة ثم تقرر من الأفضل بينها، أما نسبة 26.67% فقد أجابت " تبصير " والتي تعني الرؤية المستقبلية للقرارات ،أما الفئة التي أجابت بـ "التنبؤ" فكانت نسبتها 13.33%.

1- السؤال رقم 02: هل للإدارة الحديثة لهل أهمية في اتخاذ القرارات الرشيدة في التسويق والاستثمار

الرياضي داخل المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم 17: يوضح أهمية الإدارة الحديثة في اتخاذ القرارات في التسويق والاستثمار الرياضي

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
73.33	11	نعم
00	00	لا
26.67	04	أحيانا
100	15	المجموع



الشكل رقم 22 : يمثل أهمية الإدارة الحديثة في اتخاذ القرارات في التسويق والاستثمار الرياضي

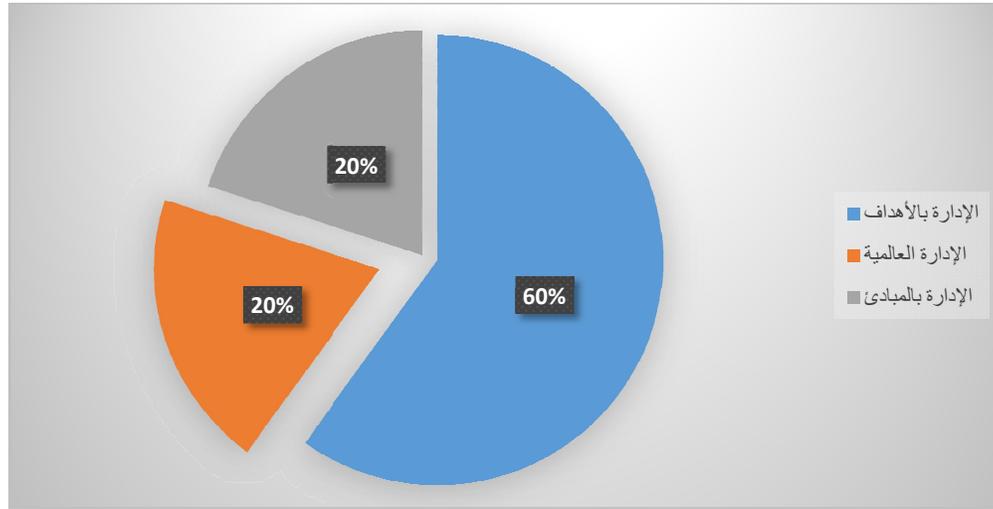
• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول نلاحظ أن 73.33% من المبحوثين قد أجابوا أن لإدارة الحديثة لها أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الرشيدة ، أما نسبة 26.67% فقد أجابت ب "أحيانا" ، كما الفئة التي أجابت ب " لا" فقد كانت نسبتها منعدمة وهذا راجع للأهمية البالغة للإدارة الحديثة التي يقرها الجميع

2- السؤال رقم 03: ما هي الأساليب الإدارية المستحدثة في اتخاذ القرارات اتجاه التسويق أو لاستثمار داخل المؤسسات الرياضية؟

الجدول رقم 18: يبين الأساليب الإدارية المستحدثة في اتخاذ القرارات

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
60	09	الإدارة بالأهداف
20	03	الإدارة العالمية
20	03	الإدارة بالمبادئ
100	15	المجموع



الشكل رقم 23: يمثل الأساليب الإدارية المستحدثة في اتخاذ القرارات

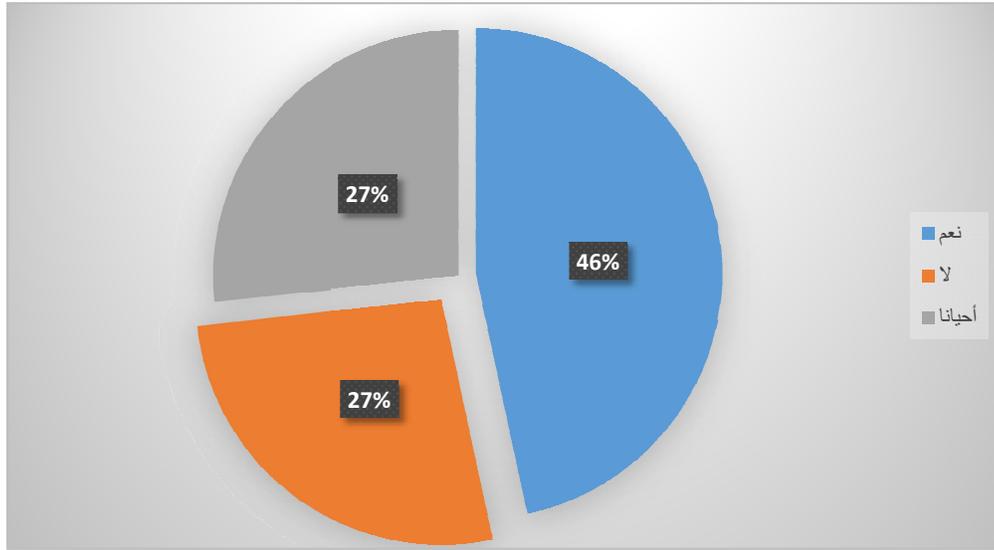
• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل مختلف نتائج الجدول فلقد تبين لنا أن أغلبية المبحوثين والتي كانت نسبتهم 60% قد أجابت بـ " الإدارة بالأهداف " وكان مقصودها أن هذا الأسلوب هو الأسلوب الأنجع في اتخاذ القرارات، أما من كانت إجابتهم بـ " الإدارة العالمية " و " الإدارة بالمبادئ " فقد تساوت نسبتها وقدرت بـ 20%

السؤال رقم 04: هل تعد التقنيات الإدارية المدنية شرط لاتخاذ القرارات في مجال التسويق الرياضي ؟

الجدول رقم 19: يوضح علاقة التقنيات الإدارية المدنية باتخاذ القرار في مجال التسويق الرياضي

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
46.66	07	نعم
26.67	04	لا
26.67	04	أحيانا
100	15	المجموع



الشكل رقم 24: يمثل علاقة التقنيات الإدارية المدنية باتخاذ القرار في مجال التسويق الرياضي

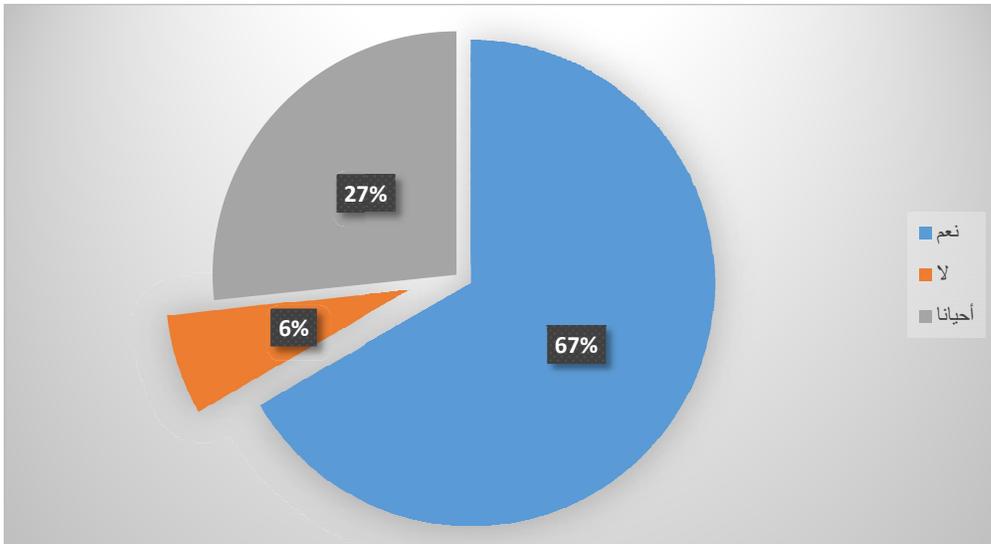
• تحليل نتائج الجدول

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل الجدول أن نسبة من أجابوا ب"نعم" قد كانت بنسبة 46.66% ، أما بالنسبة لمن أجابوا ب "لا" فقد كانت نسبتهم إلى 26.67% وقد تساوت نسبتهم مع الفئة التي أجابت ب " أحيانا" وهذا دليل على العلاقة الوثيقة بين التقنيات الإدارية المدنية باتخاذ القرار في مجال التسويق الرياضي .

3- السؤال رقم 05: هل رسكلة كوادر المؤسسات الرياضية مسايرة للتغيرات الإقتصادية الحديثة؟

الجدول رقم 20 : يبين مدى توافق رسكلة الكوادر بمسايرة التغيرات الحديثة

النسب المئوية	التكرار	الإجابة
66.67	10	نعم
6.66	01	لا
26.67	04	أحيانا
100	15	المجموع



الشكل رقم 25: يمثل مدى توافق رسكلة الكوادر بمسايرة التغيرات الحديثة

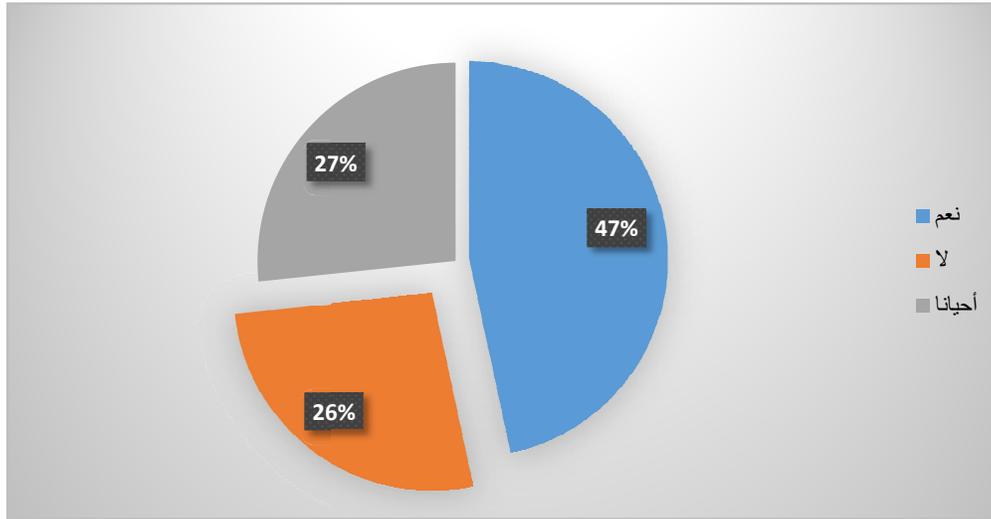
تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن نسبة المبحوثين التي أجابت ب "نعم" واحتلت المرتبة الأولى بنسبة 66.67 % أما نسبة من أجابت ب "لا" فقد كانت ضئيلة جدا حيث تدنت إلى 6.33% ونسبة من أجابت ب "أحيانا" فكانت 26.33 % والتي تعني أحيانا تتوافق رسكلة الكوادر مع التغيرات الحديثة وأحيانا لا وقد يرجع إلى طريقة التكوين والتنظيم.

السؤال رقم 06: هل خصوصية المؤسسات الرياضية يعني إدخال التقنيات الإدارية الحديثة وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة ؟

الجدول رقم 21 : يوضح علاقة خصوصية المؤسسات الرياضية بإدخال التقنيات الرياضية

الإجابة	التكرار	النسب المئوية
نعم	7	46.67
لا	04	26.66
أحيانا	04	26.66
المجموع	15	100



الشكل رقم 26: يمثل علاقة خصوصية المؤسسات الرياضية بإدخال التقنيات الرياضية

• تحليل نتائج الجدول

من خلال تحليل نتائج الجدول توصلنا إلى أن نسبة المبحوثين التي أجابت ب "نعم" قد وصلت إلى 46.67% أما الفئة التي أجابت ب "لا" فقد كانت 26.67% وقد تساوت هي مع الفئة التي أجابت ب "أحيانا"

مناقشة و تحليل النتائج في ظل الفرضيات:

لقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى 3 محاور وفق الفرضيات المطروحة، وقد وزعنا عبارات الاستبيان حسب هاته المحاور وجاء تحليلنا لها على النحو التالي :

• المحور الأول : تحقق الرياضة استثمارات على مستوى مؤسساتها

انطلاقا من الجداول (02-08) وبعد تحليلها ظهرت أن أغلبية النتائج تبين أن إجابات المبحوثين كانت محصورة في أن المؤسسات الرياضية تحقق استثمارات كبيرة وجيدة وهذا يرجع إلى اختيار الجيد لنوعية التسويق وكذا الطريقة المتبعة في الاستثمار، والذي قد عرجنا عليه في الفصل الأول من الجانب النظري حيث جاء في طرق التسويق الرياضي كالإعلان والبيع الشخصي وكذا تنشيط المبيعات.

وهذا ما جاءت به دراسة الطالبة موساوي أمال تحت عنوان "النوادي الرياضية المؤهلة الاحتراف ودور التسويق الرياضي في إنجاح المشروع

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى القائلة " تحقق الرياضة استثمارات على مستوى مؤسساتها".

• المحور الثاني: الإدارة الحديثة تعكس بإيجاب على التسويق الرياضي

انطلاقا من الجداول (09-15) وبعد تحليلها ظهرت أن أغلبية النتائج تبين أن للإدارة الحديثة أثر ايجابي على التسويق الرياضي وكذا مداخل مؤسساته وهذا ما لمسناه في فصل التسويق الرياضي والذي جاء في خطة التسويق الذي من المفروض أن تضعها إدارة المؤسسة والملمزة بتنظيمها ثم تطبيقها على أرض الواقع والتي قد جاء فيها تحديد القيم والأغراض والأهداف داخل المؤسسة يساعد على توحيد القلوب والرؤوس لأفراد المؤسسة، كما أنها تعمل أيضا على توحيد الإشارات والأطر والمعايير والخطط التي سوف يحكمون على أنفسهم في إطارها ...إن الإتفاق على القيم الجوهرية للمؤسسة سيؤدي إلى مضاعفة خطط التسويق الرياضي وإنجاحها ، وكل هذا من صلاحيات الإدارة

وهذا ما توصلت إليه دراسة الطالب بقاع أكلي لإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان : دور و أهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية القائلة " الإدارة الحديثة تعكس بإيجاب على التسويق الرياضي و خلق

استثمارات جديدة داخل المؤسسة الرياضية.

المحور الثالث: التغلب على معوقات الإدارة التي تواجه السوق و المستثمر

نلاحظ من خلال قراءة الجداول رقم (16-21) والتي خرجت بنتيجة مفادها أنه للتغلب على المعوقات الإدارية التي تواجه السوق والمستثمر في المجال الرياضي يجب وضع أهداف ثابتة وملائمة للوضع الاقتصادي والاجتماعي في مكان التسويق وهذا ما تحدثنا عنه في أهداف التسويق الرياضي والذي جاء فيه

1 -زيادة حجم البيع لمنتجات الشركة أو ماركة معينة من تلك المنتجات .

2 - تنمية صورة وشعبية المنتج في أذهان الجمهور .

3 - إبراز دور المؤسسة الاقتصادية الرائد والمسؤول إجتماعيا والمتمثل في مساهمتها في تنمية أحد الأنشطة المهمة إجتماعيا وتطويرها .

وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة القائلة هناك " التغلب على معوقات الإدارة التي تواجه السوق و المستثمر في المجال تجلب استثمارات جديدة " .

2- استنتاجات عامة:

- 01- أثبتت الدراسة للتغلب على المعوقات وجب وضع خطط وأهداف منظمة للخروج بنتائج ايجابية
- 02- إن أفراد مجتمع الدراسة قد أجمعوا على أن للإدارة الحديثة دور وأهمية بالغة وكيرة في جلب الاستثمار وكذا زيادة عائدات المؤسسات الإقتصادية
- 03- أوضحت الدراسة أن هناك تحقيق ممتاز للاستثمارات من طرف المؤسسة إذا ما التزمت بتحقيق الأهداف وكذا توفير الظروف الملائمة

من خلال مناقشتنا لمختلف النتائج التي توصلنا إليها ومقارنته بالجانب النظري لهذا البحث نجد أنه لا يمكن تعميم النتائج على المستوى الوطني لأن تتغير النتائج بتغيير المبحوثين والظروف والأسباب التي إما ان تكون مساعدة أو تكون عكس ذلك ، وكذلك من هاته النتائج نكون قد أجبنا على الإشكاليات الجزئية المطروحة عن طريق توضيح دور التسويق الرياضي في زيادة عائدات المؤسسات الرياضية ، و قد تم إيضاح أهم الستنتاجات التي يمكن أن تفعل هاته الأخيرة ، و نعتبر هذا هو الجديد الذي نتمنى أن نكون قد أضفناه في هذا البحث من خلال إبراز الأهمية البالغة للتسويق الرياضي الذي يلعب دورا كبيرا في مختلف الإدارات المجال الرياضي.

الخاتمة :

من خلال المعطيات النظرية و التطبيقية التي سبقت و انطلاقا من المشكلة المطروحة والمعاشة ميدانيا، حول معرفة مدى تأثير التسويق الرياضي في إنجاز مشروع الاحتراف لدى النوادي الرياضية الجزائرية لكرة القدم .

ومن خلال دراستنا للتسويق الرياضي، تبين لنا أن التسويق الرياضي يعتبر أحد الوسائل والطرق التي تساهم في حل بعض المعوقات وخاصة 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 واستثمار ما لدى الأندية من مقومات كفتح المحلات التجارية وتأجيرها، وزيادة الوجود الجماهيري في المباريات من خلال تدابير متنوعة

من هذا المنطلق يتضح لنا أن التسويق الرياضي يحتاج إلى دراسة واعية مبنية على أسس وقواعد علمية سليمة، وهو أحد العوامل المهمة التي تستند عليها كل مؤسسة ناجحة، وخاصة منها الأندية الرياضية الكبيرة .

ولهذا وجدنا أن التسويق الرياضي يمكن أن يساهم بشكل من الأشكال في توفير التمويل اللازم للنوادي الرياضية

هذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا الميدانية حيث حاولنا الإجابة على بعض التساؤلات والتي تمحورت على دور التسويق الرياضي في زيادة عائدات المؤسسات الإقتصادية

وعليه يجب على الأندية أن تحاول تطبيق مختلف مجالات التسويق التي يمكن أن تحقق لها المزيد من الإيرادات المالية

قائمة المصادر والمراجع

• المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، الإسكندرية :دار الوفاء لدين الطباعة و النشر، 2004،
2. إبراهيم عبد المقصود: حسن احمد الشافعي (المؤسسة العلمية للإدارة الرياضية والتخطيط في المجال الرياضي) ، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة ، الإسكندرية مصر، سنة 1999،
3. أمين أنور الخولي، الرياضة و الحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، دط، 1995
4. بقاح ألكي دور و أهمية التسويق في عالم كرة القدم الاحترافية -حالة كرة القدم الجزائرية، جامعة الجزائر، مع هدت ب ر، مذكرة ماجستير، دفعة 2001،
5. حسن أحمد الشافعي (الخصخصة الإدارية و القانونية) ، في التربية البدنية و الرياضية ، الإسكندرية ، مطبعة الشعاع ، ط 1 ، 2001
6. خالد عبد الله الباحوت ، الجهل العميق في أبجديات التسويق ، جريدة الجزيرة ، السعودية ، 10817 ، 2002
7. زكي منكوش ، الرقابة و التخطيط في المشروع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1981
8. شريفى سلمى، أساسيات التمويل و و الإدارة المالية في المؤسسات الرياضية -دراسة حالة في مجموعة أندية إحترافية لكرة القدم -، جامعة الجزائر، مع هدت التربية البدنية و الرياضية، مذكرة ماجستير، دفعة 2006

9. عبد الرحمان درويش ، د .صبحي حسين ، التسويق و الإتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة، دار الفكر العربي للنشر الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر 2004
10. عبد الرحمان عبد الله ، التسويق المعاصر ، دار النشر ، الجزائر ، 1999
11. عبد المجيد شريف، التخطيط في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001،
12. عصام بدوي :موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة 2001،
13. عصام بدوي، نازك مصطفى سنبل :البطولات و الدورات الرياضية :إستضافتها، تنظيمها، إدارتها، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004
14. عصام بروي، موسوعة التنظيم و الإدارة في ت ب ر، ط1، دار الفكر العربي، 2001،
15. عفاف عبد المنعم درويش، كتاب الإمكانيات في التربية البدنية، دار النشر للمعارف،
16. عفاف عبد المنعم شحاتة درويش، الإمكانيات في التربية البدنية، أهميتها، أنواعها، أنواعها، أقسامها، مجالاتها، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، د ط 1998
17. فائق حسيني أبو حليلة :الحديث في الإدارة الرياضية، عمان :دار وائل، 2004،
18. كتاب الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، أيام 21_22ديسمبر 1993.
19. محمد الصيدوني ، إدارة التسويق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، الإسكندرية مصر
20. محمد بن خميس الحسين ، التسويق الرياضي لدول مجلس التعاون الخليجي ، مسقط ، سلطنة عمان ، ص 05
21. محمد بن خميسي الحسيني ، التسويق الرياضي لدول مجلس التعاون الخليجي ، مسقط ، 1999

22. محمد سليمان الأحمد، وديع ياسين التكويتي و لؤي غانم الصمدعي :الثقافة بين القانون و الرياضة،
العراق :دار وائل، ط1، 2005،

23. محمود صالح الحناوي ، إدارة التسويق ، دار النشر ، دار الجامعات المصرية ، 1984 ، ص 19

• المراجع باللغة الفرنسية:

1. KARIEF : LE MARKETING EN ACTHON, EDITION FAYARED MANNE,
France 1970, P 26 , 27
2. andrews dedowy, poacok bcief histstry and trend is sport markeing,
copyright ,1998 ,p01
3. ENCYCLOPEDIE : MICROSOFT ENCARTA 2006 .
4. KOTLER PHILIP : MARKETING ET MANAGEMENT , EDITION NOUVEAU
HORIZON, PARIS 1995,P 42
5. alf nucifora small businss sanplay sport marketin www. Amcity. com –
austim – storeos
6. Gary tribou marketing du sport, economica ,3 eme edition ,france, 2004,
p07

• القوانين والمواد والجرائد الرسمية

1. قانون التربية البدنية و الرياضية المؤرخ في 23شوال 1396الأمر رقم 81-76، الباب الرابع،
2. المواد (97-96-95-94-93-92-91-90-89-88)من الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، نادي الصنوبر، أيام 22-21 ديسمبر 1993
3. كتاب الجلسات الوطنية للرياضة بقصر الأمم، أيام 21_22ديسمبر 1993،ص153.
4. الجريدة الرسمية الجزائرية في المرسوم رقم 77_177 (06 أوت 1977) .
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية وزارة الشباب والرياضة الأمر رقم 77-177 (06 أوت 1977) والمتضمن إنشاء تنظيم عمل الحظائر متعددة الرياضات، المادة 03.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77-177 (06أوت 1977)المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات، المادة 03،
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الشباب والرياضة، الأمر 77-177(06 أوت 1977) المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات، المادة 6-7
8. الجمهورية الجزائرية الشعبية، وزارة الشباب و الرياضة، أمر رقم 09-95مؤرخ في 25رمضان عام 1915الموافق ت 25 فيفري 1995، يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للرياضة البدنية و الرياضة و تنظيمها، المادة 21

1- ما هو مفهوم و أهمية الإستثمار الرياضي لدى المؤسسة الرياضية

- تحويل الاقتصاد المركزي إلى آليات السوق الحر
- الاتجاه بقوة نحو خوصصة الأبحاث والمشروعات
- توظيف رأس مال الشركات الرياضية
- توظيف هذه الأصول في الأنشطة الرياضي

2- ما هي اهداف الاستثمار في المؤسسات الرياضية

- تحقيق العائد او الربح المادي عن طريق المشروعات المختلفة
- المحافظة علي قيمة الاصول و المحافظة علي قيمة راس المال الاصلي للمستثمر في المشروع
- استمرارية الحصول علي الدخل و العمل علي زيادته وتنميته باستمرار

3- هل الاستثمار في المجال الرياضي منفصل عن التغيرات الإقتصادية أم له إرتباط وثيق

- غير منفصل
- منفصل

4- هل الإستثمار الرياضي بالنسبة للقطاع الخاص له المردودية الكبيرة

- نعم
- لا
- أحيانا

5- هل الاستثمار الرياضي هو مكمل للقطاع العام

- نعم
- لا

• أحيانا

6- هل الاستثمار الرياضي الخاص هو بديل للقطاع العام في ظل التغيرات الحديثة

• نعم

• لا

• مستحيل

7- هل هناك قوانين كافية للاستشارة في المجال الرياضي

• كافية

• غير كافية

• غير موجودة

1- ما هي أنواع المواد التسويقية التي تسوقها المؤسسات الرياضية في ظل التغيرات الحديثة

• تسويق الحقوق الدعاية والإعلان

• تسويق التلفزيوني

• تسويق البطولات و المباراة

• تسويق اللاعبين

2- لماذا يعتمد على التخطيط الإستراتيجي للتسويق المنتجات المؤسسات الرياضية.

• لتحديد الهدف من عملية التسويق الرياضي

• لاختيار الإستراتيجية

• لاختيار وسائل الإعلام

• لتحليل الأداء المالي

3- هل تعتمد على الخطوات الخطوة السوقية و ترويج السلع المنتجات الرياضية في مؤسسات الرياضية.

- نعم
- لا
- أحيانا

4- هل نقص الموارد التمويلية بالنسبة للمؤسسات الرياضية ناتج عن غياب التسويق أو الاستثمار

- نعم
- لا
- أحيانا

5- كيف يمكن للاستثمار والتسويق جلب الموارد التمويلية للمؤسسات الرياضية

- عن طريق الاستثمار في المنشآت الرياضية
- عن طريق تسويق المنتج الرياضي
- كلاهما

6- ما هي العلاقة بين الاستثمار والتسويق في جلب الموارد التمويلية داخل المؤسسات الرياضية

- علاقة طردية
- علاقة عكسية
- لا توجد علاقة

7- هل الاستثمار الخاص في المؤسسات الرياضية كفيل بتوفير الموارد التمويلية لدى هذه المؤسسات

- نعم
- لا

• أحيانا

المحور الثالث

1- بماذا يعتمد على وظيفة اتخاذ القرارات في مجال التسويق والاستثمار الرياضي

• تبصير

• التتبؤ (وضع تكهنات)

• تصنيف

2- هل للإدارة الحديثة لها أهمية في اتخاذ القرارات الرشيدة في التسويق والاستثمار الرياضي داخل

المؤسسات الرياضية

• نعم

• لا

• أحيانا

3- ما هي الأساليب الإدارية المستحدثة في اتخاذ القرارات اتجاه التسويق دالا لاستثمار داخل المؤسسات

الرياضية

• الإدارة بالأهداف

• الإدارة العالمية

• الإدارة بالمبادئ

4- هل تعد التقنيات الإدارة المدنية شرط لاتخاذ القرارات في مجال التسويق والاستثمار الرياضي

• نعم

• لا

• أحيانا

5- هل رسكلة كوادر المؤسسات الرياضية المسيرة المباشرة التغيرات الإقتصادية الحديثة

• نعم

• لا

• أحيانا

6- هل خوصصة المؤسسات الرياضية يعني إدخال التقنيات الإدارية الحديثة وبالتالي إتخاذ القرارات الرشيدة

• نعم

• لا

• أحيانا

ملخص البحث

عنوان الدراسة : دور التسويق الرياضي في زيادة عائدات المؤسسات الرياضية

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تطبيق المؤسسات الرياضية الجزائرية لتقنية التسويق من أجل التطوير و الترقية
- الانتقال إلى عالم الاحتراف الرياضي في الجزائر ، الأفاق و المعوقات ، سياسة التمويل المؤسسات
- إبراز العلاقة بين الرياضة و التسويق و التعريف بالتسويق الرياضي كشكل من أشكال تمويل
- تسطير و تحديد الدور الذي يكتسبه التسويق في ميدان المؤسسات الرياضية بصفة عامة

الإشكالية العامة:

هل للتسويق الرياضي دور في زيادة عائدات المؤسسات الرياضية ؟

الإشكالية الجزئية :

- هل تحقق الرياضة استثمارات على مستوى مؤسساتها؟
- هل الإدارة الحديثة تعكس بإيجاب على التسويق الرياضي و خلق استثمارات جديدة داخل المؤسسة الرياضية؟
- هل التغلب على معوقات الإدارية التي تواجه المسوق و المستثمر في المجال تجلب استثمارات جديدة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:- للتسويق الرياضي دور في زيادة عائدات المؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية:

- تحقق الرياضة استثمارات على مستوى مؤسساتها
- الإدارة الحديثة تعكس بإيجاب على التسويق الرياضي و خلق استثمارات جديدة داخل المؤسسة الرياضية.
- التغلب على معوقات الإدارية التي تواجه المسوق و المستثمر في المجال تجلب استثمارات جديدة

إجراءات الدراسة الميدانية :

العينة : تم اختيار عينة بحثنا بشكل عشوائي وشملت عدد من مسيري شركة فرسان الزيبان الاتحاد الرياضي البسكري ولاية بسكرة
المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2017 2018 ابتداء من 04 جانفي 2018 إلى غاية 13 جوان 2018
المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة على مستوى شركة فرسان الزيبان الاتحاد الرياضي البسكري لولاية بسكرة
المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي .
الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات .
النتائج المتوصل إليها :

- أثبتت الدراسة للتغلب على المعوقات و يجب وضع خطط وأهداف منظمة للخروج بنتائج ايجابية
- إن أفراد مجتمع الدراسة قد أجمعوا على أن للإدارة الحديثة دور وأهمية بالغة وكيرة في جلب الاستثمار وكذا زيادة عائدات المؤسسات الإقتصادية
- أوضحت الدراسة أن هناك تحقيق ممتاز للاستثمارات من طرف المؤسسة إذا ما التزمت بتحقيق الأهداف وكذا توفير الظروف الملائمة

الحبيب التمصيلي

الطائفة النظارى

الفصل الأول

التسويق الرياضي

الفصل الثاني المؤسسات الرياضية

الحائب التطبيقي

الفصل الأول

الطرق المنهجية للبحث

الفصل الثاني

عرض وتحليل النتائج

قائمة

المصادر والمراجع

الملاحق